

## **TOČKA 2.**

- a) Prijedlog za osnivanje trgovačkog društva POSLOVNI SUSTAVI d.o.o. za strateško upravljanje i strateški razvoj, zajedničke poslove, financije i kontroling te internu reviziju komunalnih i trgovačkih društava.**



REPUBLIKA HRVATSKA  
PRIMORSKO-GORANSKA ŽUPANIJA

**GRAD RIJEKA**

**Gradonačelnik**

Rijeka, 22. 10. 2014.

**Gradsko vijeće Grada Rijeke**  
**n/r predsjednici Dorotei Pešić-Bukovac**

Na temelju članka 58. Statuta Grada Rijeke ("Službene novine Primorsko-goranske županije" broj 24/09, 11/10 i 5/13 i "Službene novine Grada Rijeke" broj 7/14) podnosim Gradskom vijeću Grada Rijeke na razmatranje i usvajanje **A) Prijedlog za osnivanje trgovačkog društva POSLOVNI SUSTAVI d.o.o. za strateško upravljanje i strateški razvoj, zajedničke poslove, financije i kontroling te internu reviziju komunalnih i trgovačkih društava;**

**GRADONAČELNIK**

**mr.sc. Vojko OBERSNEL**





REPUBLIKA HRVATSKA  
PRIMORSKO-GORANSKA ŽUPANIJA

**GRAD RIJEKA**

**Gradonačelnik**

KLASA: 023-01/14-04/97-38

URBROJ: 2170/01-15-00-14-2

Rijeka, 22. 10. 2014.

Gradonačelnik je 22. listopada 2014. godine donio sljedeći

### **z a k l j u č a k**

1. Prihvaća se Prijedlog za osnivanje trgovačkog društva POSLOVNI SUSTAVI d.o.o. za strateško upravljanje i strateški razvoj, zajedničke poslove, financije i kontroling te internu reviziju komunalnih i trgovačkih društava.

2. Utvrđuje se Prijedlog izjave o osnivanju trgovačkog društva POSLOVNI SUSTAVI d.o.o. za strateško upravljanje i strateški razvoj, zajedničke poslove, financije i kontroling te internu reviziju komunalnih i trgovačkih društava, u predloženom tekstu.

3. Prijedlozi iz točke 1. i točke 2. ovog zaključka prosljeđuju se Gradskom vijeću Grada Rijeke na razmatranje i usvajanje.

**GRADONAČELNIK**  
  
**sc. V. OBERSNEL**



## O b r a z l o ž e n j e

### a) Prijedlog za osnivanje trgovačkog društva POSLOVNI SUSTAVI d.o.o. za strateško upravljanje i strateški razvoj, zajedničke poslove, financije i kontroling te internu reviziju komunalnih i trgovačkih društava

#### 1. UVOD

U lipnju 2014. godine od strane konzultantske tvrtke AT Kearney napravljena je „Analiza poslovanja i podizanje razine usluge gradskog prijevoza i prometa“ te je prihvaćen koncept novog organizacijskog modela gradskih poduzeća - komunalnih i trgovačkih društava. Predloženi organizacijski model omogućava zasebno grupiranje komunalnih djelatnosti i komercijalnih djelatnosti te centralizaciju potpornih funkcija u novo trgovačko društvo POSLOVNI SUSTAVI d.o.o. Reorganizacija i osnivanje POSLOVNI SUSTAVI d.o.o. omogućava ostvarenje sinergija koje se reflektiraju u povećanju prihoda uz podizanje kvalitete usluga te većoj efikasnost poslovanja uz niže operativne troškove.

#### 2. ANALIZA KOMUNALNOG SUSTAVA GRADA RIJEKE

##### 2.1. Analiza produktivnosti

Cilj projekta „Analiza poslovanja i podizanje razine usluge gradskog prijevoza i prometa“ je bio utvrditi kompatibilnosti poslovanja društava komunalnog sustava Grada Rijeke te identificirati prostor za poboljšanje kojim bi se osiguralo efikasnije poslovanje.

S ciljem identifikacije prostora za poboljšanje napravljena je gruba analiza produktivnosti i snimka usluga društava komunalnog sustava Grada Rijeke te se ispitalo postojanje kompatibilnosti u uslugama koje bi dovele do sinergija i optimizacije poslovanja. Napravljena je analiza produktivnosti KD Autotrolej d.o.o. Rijeka, TD Energo d.o.o. Rijeka, KD Vodovod i kanalizacija d.o.o. Rijeka, KD Čistoća d.o.o. Rijeka, TD Rijeka Promet d.d. Rijeka i KD Kozala d.o.o. Rijeka.

Analiza produktivnosti je napravljena na način da su se analizirali ukupni prihodi društava realizirani u 2013. godini te broj zaposlenih na dan 31. prosinac 2013. godine. Omjer prihoda i broja zaposlenih tj. prihod po zaposlenom je uzet kao mjera produktivnosti pojedinog društva (Slika 1).

Slika 1. Produktivnost odabranih društava komunalnog sustava Grada Rijeke, (2013., mil. HRK)

	KD Autotrolej d.o.o.	Energo d.o.o.	KD Vodovod i kanalizacija d.o.o.	KD Čistoća d.o.o.	Rijeka promet d.d.	KD Kozala d.o.o.	Ukupno komunalni sustav
Ukupni prihodi	140,9	132,3	115,2	98,2	67,8	26,6	581,0
% u prihodima komunalnog sustava	24%	23%	20%	17%	12%	4%	100%
Broj zaposlenih	619	155	320	433	116	116	1,759
% u broju zaposlenih	35%	8%	18%	25%	7%	7%	100%
Prihod po zaposlenom	227.762	853.728	359.989	226.860	584.544	229.647	330.407

Među odabranim društvima komunalnog sustava Grada Rijeke, KD Autotrolej d.o.o. Rijeka je u 2013. godini imalo najveće prihode od 140,9 milijuna HRK ili 24% ukupnih prihoda komunalnog sustava. Sljedeći po veličini prihoda su TD Energo d.o.o. Rijeka sa 132,3 milijuna HRK ili 23%, KD Vodovod i kanalizacija d.o.o. Rijeka sa 115,2 milijuna HRK ili 20%, KD Čistoća d.o.o. Rijeka sa 98,2 milijuna HRK ili 17% te TD Rijeka promet d.d. za promet sa 67,8 milijuna HRK ili 12%. Najmanje prihode u 2013. godini je imalo KD Kozala d.o.o. Rijeka sa 26,6 milijuna HRK ili 4%.

U 2013. godini KD Autotrolej d.o.o. Rijeka je imalo najveći broj zaposlenika 619 ili 35% ukupnog broja zaposlenika komunalnog sustava Grada Rijeke. KD Čistoća d.o.o. Rijeka je imalo 433 zaposlenika ili 25%, KD Vodovod i kanalizacija d.o.o. Rijeka je imalo 320 zaposlenika ili 18%, a TD Energo d.o.o. Rijeka je imalo 155 zaposlenika ili 8%. TD Rijeka promet d.d. Rijeka i KD Kozala d.o.o. Rijeka su imali najmanji broj zaposlenika 116 ili 7%.

Iz analize proizlazi da KD Autotrolej d.o.o. Rijeka unatoč najvećem učešću u prihodima ima jednu od najslabijih produktivnosti od 227 tisuća HRK prihoda po zaposlenom. Društva sa manjom produktivnošću su, također, KD Čistoća d.o.o. Rijeka sa 226 tisuća HRK prihoda po zaposlenom, KD Kozala d.o.o. Rijeka sa 229 tisuća HRK te KD Vodovod i kanalizacija d.o.o. Rijeka sa 359 tisuća HRK po zaposlenom. Društvo s većom produktivnošću je TD Rijeka promet d.d. Rijeka sa 584 tisuća HRK po zaposlenom, dok TD Energo d.o.o. Rijeka ima najveći omjer prihoda i broja zaposlenih ili 853 tisuća HRK.

## **2.2. Snimka usluga**

Napravljena je okvirna snimka usluga društava komunalnog sustava Grada Rijeke kako bi se ispitalo postojanje sinergija među pojedinim uslugama. Snimka je pokazala da se TD Energo d.o.o. Rijeka bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom toplinske energije te distribucijom i opskrbom plinom. KD Vodovod i kanalizacija d.o.o. Rijeka se bavi javnom vodoopskrbom i odvodnjom, ispitivanjem zdravstvene ispravnosti vode za piće te izvođenjem priključaka i umjeravanjem vodomjera. KD Čistoća d.o.o. Rijeka je zadužena za održavanje čistoće, obradu otpada, prijevoz otpada, skupljanje i zbrinjavanje otpada te uređenje i održavanje parkova i zelenih površina. Glavne usluge KD Kozala d.o.o. Rijeka su pogrebne usluge, uređenje i održavanje groblja te grobarske i klesarske usluge. TD Rijeka promet d.d. Rijeka nudi usluge na parkiralištima i garažnim objektima te se bavi održavanjem prometnica, premještanjem protupravno parkiranih vozila i prometnom signalizacijom. KD Autotrolej d.o.o. Rijeka nudi usluge javnog gradskog prijevoza te ugovorenog i povremenog prijevoza.

Snimka usluga navedenih komunalnih i trgovačkih društava je pokazala kompatibilnost između usluga KD Autotrolej d.o.o. Rijeka i TD Rijeka promet d.d. Rijeka.

S ciljem detaljnije provjere kompatibilnosti usluga navedenih dvaju društava, njihove usluge su podijeljene na komercijalne i komunalne te su zasebno analizirane (*Slika 2*). Među komunalnim uslugama KD Autotrolej d.o.o. Rijeka nalazi se usluga javnog gradskog prijevoza, dok TD Rijeka Promet d.d. Rijeka nudi usluge planiranja i projektiranja prometa, regulaciju i upravljanje prometom, održavanje svjetlosne signalizacije, održavanje trgova i stubišta, prometne zahvate i održavanje prometnica.

Gruba snimka usluga je pokazala visoku povezanost i kompatibilnost, preklapanja u procesima te velik sinergijski potencijal među komunalnim uslugama javnog gradskog prijevoza KD Autotrolej d.o.o. Rijeka te planiranja i projektiranja prometa i regulacije i upravljanja prometom TD Rijeka promet d.d. Rijeka. Razvojne aktivnosti TD Rijeka Promet d.d. Rijeka, kojima se planira i definira promet grada, omogućavaju KD Autotrolej d.o.o. Rijeka još kvalitetniju razinu usluge javnog gradskog prijevoza. Usluge TD Rijeka Promet d.d. Rijeka omogućavaju KD Autotrolej d.o.o. Rijeka optimizaciju ruta što u konačnici može rezultirati povećanjem efikasnosti.

Među komercijalnim uslugama KD Autotrolej d.o.o. Rijeka nalazi se ugovoreni i povremeni prijevoz, usluge reklamiranja, razni najmovi (kancelarija, prostora i parkinga) te najam bicikala. TD Rijeka promet d.d. Rijeka se bavi komercijalnim uslugama premještanja nepropisno parkiranih vozila, kontrolom i naplatom parkinga, najmom poslovnog prostora te najmom prometnog vježbališta.

Slika 2. Podjela usluga KD Autotrolej d.o.o. Rijeka i TD Rijeka Promet d.d. na komunalne i komercijalne

Autotrolej		Rijeka promet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunalne usluge Autotrolej-a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Usluge javnog gradskog prijevoza</li> </ul> </li> </ul>	<b>Kompatibilne usluge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunalne usluge Rijeka promet-a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planiranje i projektiranje prometa</li> <li>– Regulacija i upravljanje prometom</li> <li>– Održavanje svjetlosne signalizacije</li> <li>– Održavanje trgova i stubišta</li> <li>– Prometni zahvati</li> <li>– Održavanje prometnica</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komercijalne usluge Autotrolej-a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ugovoreni i povremeni prijevoz</li> <li>– Usluge reklamiranja</li> <li>– Razni najmovi (kancelarije, prostor, parking)</li> <li>– Najam bicikala</li> </ul> </li> </ul>	<b>Komercijalne usluge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komercijalne usluge Rijeka promet-a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Premještanje nepropisno parkiranih vozila</li> <li>– Kontrola i naplata parkinga</li> <li>– Najam poslovnog prostora</li> <li>– Najam prometnog vježbališta</li> </ul> </li> </ul>

### 3. ANALIZA KD AUTOTROLEJ d.o.o. RIJEKA I TD RIJEKA PROMET d.d. RIJEKA

#### 3.1. Vlasnička struktura i osnovni podaci

KD Autotrolej d.o.o. Rijeka je zajedničko društvo Grada Rijeke, kao većinskog vlasnika i osam susjednih gradova i općina. Grad Rijeka ima 83,44% vlasništva u KD Autotrolej d.o.o. Rijeka, Općina Čavle 3,27%, Grad Bakar 2,75%, Općina Kostrena 2,67%, Općina Viškovo 2,27%, Općina Jelenje 1,80%, Grad Kastav 1,68%, Općina Klana 1,28%, Grad Kraljevica 0,84%.

KD Autotrolej d.o.o. Rijeka obavlja prijevoz na 43 linije, ukupne duljine 636 kilometara. Društvo povezuje 12 gradova i općina sa županijskim središtem - Gradom Rijekom. Gradski (lokalni) prijevoz obavlja se na 18 linija, a županijski (prigradski) prijevoz na 25 linija. U 2013. godini autobusi su prešli 9,3 milijuna kilometara i prevezli 45,6 milijuna putnika. U 2013. u sastavu voznog parka bilo je 180 vozila, od čega 104 solo autobusa, 55 zglobnih autobusa i 21 minibus.

TD Rijeka Promet d.d. Rijeka je društvo u 100% vlasništvu Grada Rijeke zaduženo za usluge prometa, parkinga i održavanja prometnica. Djelatnosti TD Rijeka Promet d.d. Rijeka se odnose na usluge na parkiralištima i garažnim objektima, održavanje nerazvrstanih cesta i javno-prometnih površina, održavanje horizontalne, vertikalne signalizacije i svjetleće prometne signalizacije te prijenos, vuču i premještanje protupravno parkiranih vozila.

#### 3.2. Financijska analiza

Nakon što se pokazalo da su usluge dvaju društava kompatibilne, napravljena je okvirna analiza njihovog poslovanja kako bi se identificirao potencijal za poboljšanje te mogućnost ostvarenja sinergija. Analizirana su financijska izvješća oba društva pri čemu je u obzir uzeto razdoblje od pet godina kako bi se što realnije prikazali rezultati poslovanja.

Iz analize KD Autotrolej d.o.o. Rijeka vidljiv je pad prihoda i rashoda od 3% CAGR u posljednjih pet godina. EBITDA marža se u istom razdoblju kretala od 12-14% uz poboljšanje u 2010. godini, nakon čega kontinuirano pada do 2013. godine. Analizirana je struktura prihoda u kojoj su najveće skupine prihoda: prihodi od redovne djelatnosti s 56% udjela, subvencije s 29% te besplatno primljena oprema i namjenska sredstva sa 7%. Prihodi od redovne djelatnosti su rasli s 0,4% u zadnje dvije godine, dok su prihodi od subvencija pali 5%, a besplatno primljena oprema i namjenska sredstva su pali 16%.

U strukturi rashoda KD Autotrolej d.o.o. Rijeka najveći udio u 2013. godini su imali troškovi osoblja 46%, materijalni troškovi 36% i amortizacija 11%. Troškovi osoblja su u 2013. godini pali za 4,3%, dok su materijalni troškovi porasli za 4%, a amortizacija za 3,5%.

Napravljena je, također, okvirna analiza pokazatelja likvidnosti, financijske stabilnosti, profitabilnosti, zaduženosti te aktivnosti i operativne efikasnosti. Analiza pokazatelja pokazuje rast likvidnosti do 2012. godine nakon čega dolazi do pogoršanja u 2013. godini. Koeficijent financijske stabilnosti se kretao između 1,6 i 1,8 u razdoblju od 2009. do 2012. godine, a u 2013. godini pada na 1,4.

Od 2009. do 2012. godine došlo je do poboljšanja profitabilnosti uz izraženu volatilnost te pad profitabilnosti u 2013. godini. Analiza pokazuje da društvo ima mješovite izvore financiranja, od kojih pretežito koristi vanjske izvore. Iz analize aktivnosti i operativne efikasnosti vidljiva je rastuća učinkovitost upotrebe kapitala u ostvarivanju prihoda te smanjenje obrta potraživanja. Pokazatelji također upućuju na relativno nisku produktivnost KD Autotrolej d.o.o. Rijeka, što se očituje iz relativno niskog prihoda po zaposlenom od 227 tisuća HRK.

Analiza TD Rijeka Promet d.d. Rijeka ukazuje na rast prihoda u periodu od 2009. do 2013. godine od 2% CAGR, uz značajni pad od 2011. do 2013. godine od 28% CAGR. U strukturi prihoda najveći udio imaju prihodi od održavanja prometnica i signalizacije 33%, prihodi od parkirališta 29% i prihodi od prijenosa prometnica 13%. U posljednje tri godine prihod od održavanja prometnica i signalizacije je rastao 9,5%, a prihod od parkirališta 5,1%, dok je prihod od prijenosa prometnica pao 65,2%. Analiza je pokazala rast rashoda u periodu od 2009. do 2013. godine od 2% CAGR, uz značajan pad od 29% CAGR od 2011. do 2013. godine. U strukturi rashoda najveći udio imaju materijalni troškovi s 44%, troškovi osoblja s 19% i financijski rashodi sa 17%. U posljednje tri godine materijalni troškovi su pali 12% CAGR, troškovi osoblja 3%, a financijski rashodi 8%.

Analiza TD Rijeka Promet d.d. Rijeka ukazuje na znatan pad operativne profitabilnosti od 5% CAGR u periodu od 2009. do 2013. godine, a 17% CAGR u zadnje 3 godine. Društvo također karakterizira relativno visoka produktivnost - 116 zaposlenika ostvaruje 67,8 milijuna HRK prihoda ili 584 tisuća HRK prihoda po zaposlenom, a što je rezultat financiranja prometnica putem korporativnih obveznica.

Rezultati analize su pokazali određene pozitivne, ali i negativne trendove te znatan prostor za poboljšanje poslovne i financijske efikasnosti KD Autotrolej d.o.o. Rijeka i TD Rijeka Promet d.d. Rijeka. Zajedničkom optimizacijom operativnih troškova te povećanjem prihoda, oba društva će moći zaustaviti negativan trend operativne profitabilnosti.

### **3.3. Organizacijska struktura**

Nakon što je ustanovljeno da KD Autotrolej d.o.o. Rijeka i TD Rijeka Promet d.d. Rijeka imaju kompatibilne usluge i velik sinergijski potencijal, napravljena je analiza njihovih postojećih organizacijskih struktura kako bi se predložio novi organizacijski model u kojem bi njihova kompatibilnost i sinergije imali najveći efekt.

Organizacija KD Autotrolej d.o.o. Rijeka se sastoji od Odjela strateškog razvoja i Odjela za odnose s javnošću te 5 službi: Služba prometa, Služba održavanja, Služba komercijale, Služba pravnih, kadrovskih i općih poslova te Služba financija. U sklopu svojih službi KD Autotrolej d.o.o. Rijeka nudi usluge javnog prometa te održavanje vozila. Služba prometa se bavi aktivnostima organiziranja i osiguranja preventivnog i korektivnog održavanja vozila, urednog izvršenja redovnih i izvan redovnih vožnji, prodajom i kontrolom karata u vozilu, rukovođenjem i koordiniranjem službom prometa, suradnjom s ostalim jedinicama i drugo. Služba održavanja je zadužena za planiranje i pozivanje vozila na preventivno i korektivno održavanje, izvršavanje preventivnog i korektivnog održavanja, upravljanje i optimiranje troškova, vođenje evidencije radova, izrađivanje zahtjeva za nabavom, praćenje izvršenja ugovora o nabavi te rukovođenje i koordiniranje službe održavanja. Služba komercijale se sastoji od odjela prodaje, nabave i marketinga te je zadužena za izradu cjenika komunalnih usluga, upravljanje odnosa s korisnicima, analizu tržišta i drugo. Služba financija je zadužena za financijsko planiranje, vođenje financija i drugo, dok se Služba pravnih, kadrovskih i općih poslova bavi pitanjima ljudskih potencijala, pravnim pitanjima i drugo.

Organizacija TD Rijeka Promet d.d. Rijeka se sastoji od 4 sektora: Sektor prometa, Sektor parkirališta, Sektor održavanja prometnica i Sektor financijsko-računovodstvenih poslova. U sklopu svojih sektora Rijeka Promet d.d. Rijeka nudi usluge održavanja prometnica i

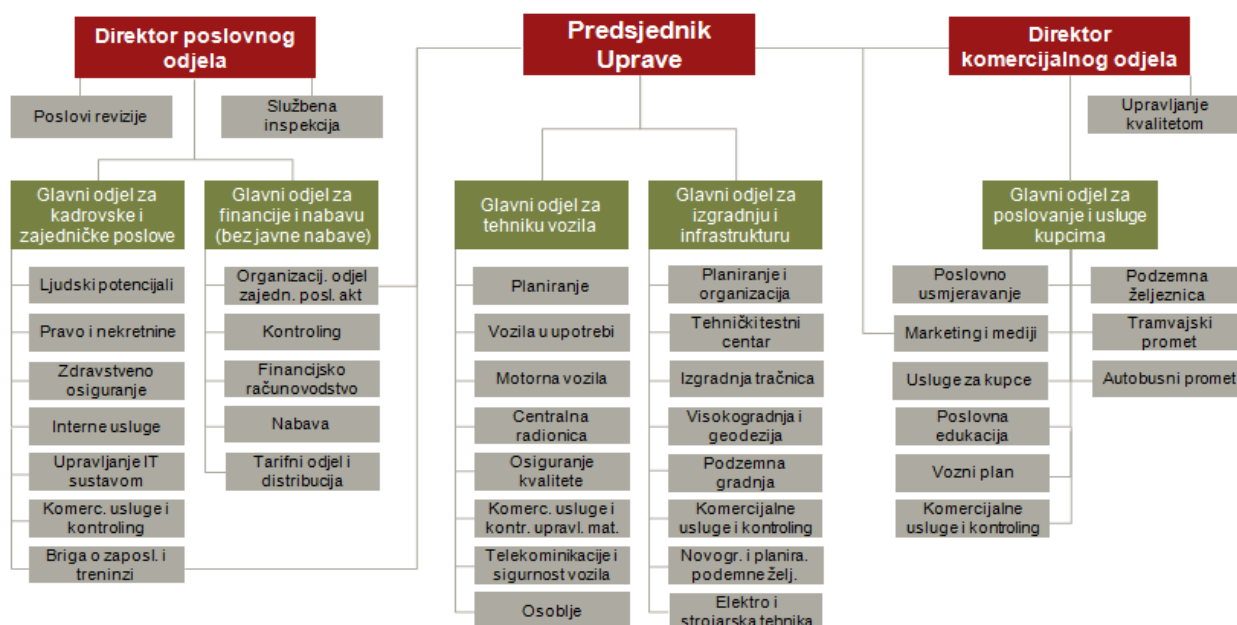
signalizacije, parkiranja te premještanja vozila. Sektor prometa se bavi upravljanjem prometa, održavanjem semafora, vertikalne i horizontalne prometne signalizacije, betonskih graničnika i zaštitnih stupića, istraživanjem prometa i praćenjem prometne problematike te vođenjem investicija i razvojnih projekata iz područja prometa. Sektor parkirališta je zadužen za upravljanje javnim parkiralištima pod naplatom, prijenos, vuču i premještanje nepropisno parkiranih vozila te postavljanjem naprava za blokiranje vozila. Sektor održavanja prometnica se bavi održavanjem nerazvrstanih cesta i drugih javno -prometnih površina na području grada Rijeke, odvodnjom oborinskih voda, održavanjem betonskih graničnika, mostova, pješačkih nadhodnika i drugo. Zadaci Sektora financijsko-računovodstvenih poslova su poslovi plana i analize, vođenje financijsko-računovodstvenih poslova i drugo.

#### 4. ORGANIZACIJSKA MJERILA

U sklopu analize napravljene su i organizacijske usporedbe strukture sličnih društava. Usporedba s najboljim europskim praksama u organizaciji gradskog prijevoza i ustrojstva gradskih društava (Beč, Graz, Ljubljana) je pokazala da je najbolje organizacijsko rješenje centralizacija potpornih službi te razdvajanje poslovne podrške i prodajnog dijela društva s ciljem postizanja sinergija te veće efikasnosti poslovanja.

Na primjeru Bečkog javnog prijevoza (*Slika 3*) vidljivo je efikasno razdvajanje poslovnog odjela i komercijalnog odjela. U poslovnom odjelu se nalazi Glavni odjel za kadrovske i zajedničke poslove unutar kojeg su Ljudski potencijali, Pravo i nekretnine, Zdravstveno osiguranje, Interne usluge, IT, Komercijalne usluge i kontroling te Briga o zaposlenicima i treninzi. Unutar poslovnog odjela također se nalazi Glavni odjel za financije i nabavu u sklopu kojeg su Zajednički poslovi, Kontroling, Financijsko računovodstvo, Nabava te Tarifni odjel i distribucija. U ostatku organizacije Bečkog javnog prijevoza nalaze se Glavni odjel za tehniku vozila i Glavni odjel za izgradnju i infrastrukturu te Glavni odjel za poslovanje i usluge kupcima. Ovakva organizacija omogućava pružanje visoko- specijaliziranih usluga te maksimiziranje sinergija kroz centralizaciju i izbjegavanje dupliciranja aktivnosti. U Bečkom javnom prijevozu grupiranje zajedničkih potpornih funkcija omogućava integriranje znanja i kompetencija te kapitalizaciju „know-how” razvijenog kroz organizaciju.

*Slika 3. Prikaz Bečkog javnog prijevoza.*

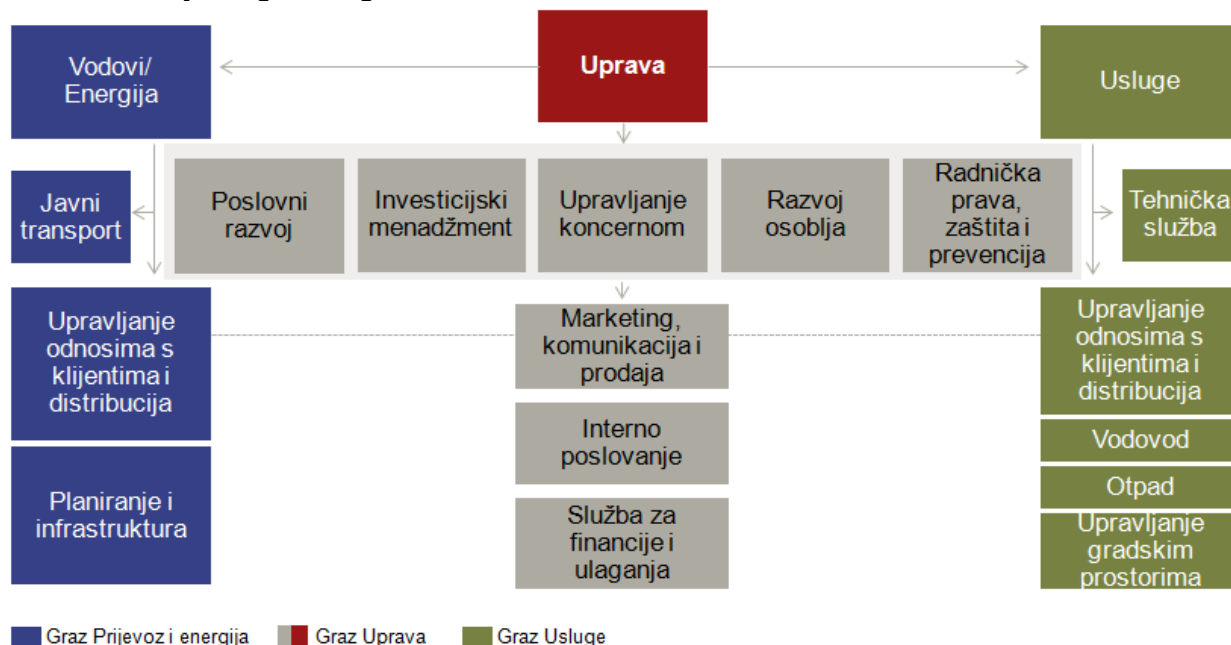


Javni holding u Grazu (*Slika 4*) podijeljen je na tri glavne cjeline: Graz Prijevoz i energija, službe pod Upravom te Graz Usluge. U Graz Prijevoz i energija spadaju Sektor energije, javnog transporta, upravljanja odnosima s klijentima i distribucija te planiranje i infrastruktura. Pod Upravom su centralizirane potporne funkcije kao Poslovni razvoj, Investicijski



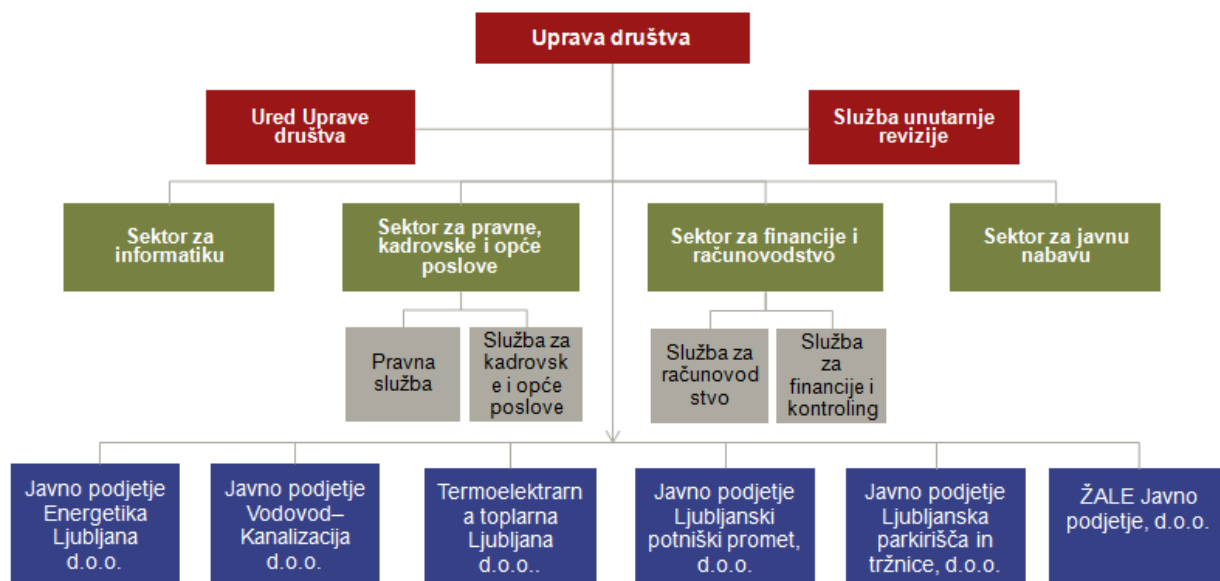
menadžment, Upravljanje koncernom, Razvoj osoblja, Radnička prava, zaštita i prevencija, Marketing, komunikacija i prodaja, Interno poslovanje te Služba za financije i ulaganja. Među Graz Uslugama se nalaze Usluge, Tehnička služba, Upravljanje odnosima s klijentima i distribucija, Vodovod, Otpad te Upravljanje gradskim prostorima. Ovakav organizacijski model omogućava grupiranje potpornih funkcija čime se postiže veća efikasnost temeljena na ekonomiji razmjera i specijalizaciji te smanjenje troškova.

Slika 4. Prikaz javnog holdinga u Grazu



Organizacijska struktura Javnog Holdinga Ljubljana (Slika 5), također, centralizira potporne funkcije u Sektor za informatiku, Sektor za pravne, kadrovske i opće poslove, Sektor za financije i računovodstvo i Sektor za javnu nabavu. Uz ova četiri sektora u Holdingu se nalazi 6 javnih poduzeća koja dijele spomenute potporne funkcije. Ovakvo organizacijsko rješenje rezultira standardizacijom poslovnih procesa, pojednostavljenjem zadataka, smanjenjem dupliciranja posla i automatizacijom rutinskih zadataka.

Slika 5. Prikaz Javnog Holdinga Ljubljana

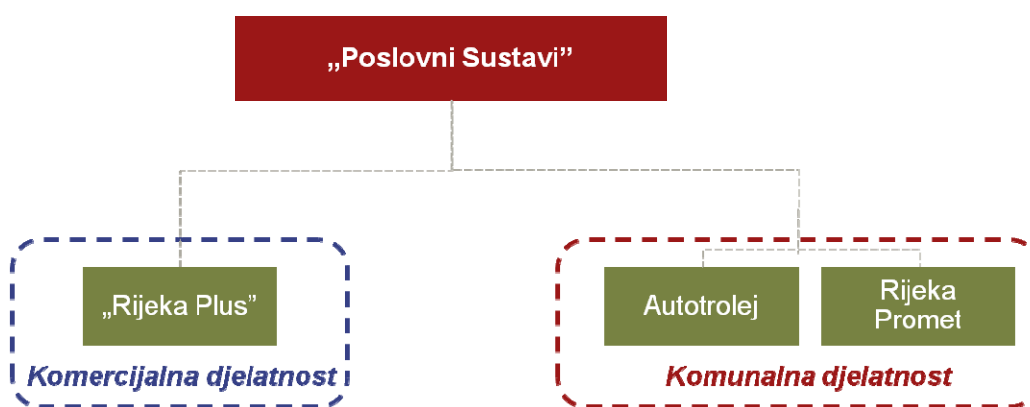


## 5. PREDLOŽENI NOVI ORGANIZACIJSKI MODEL

### 5.1. Struktura nove organizacije

Za razradu prihodovnog dijela nove organizacije upravljanja KD Autotroleja d.o.o. Rijeka i TD Rijeka Promet d.d. Rijeka, razrađene su dvije opcije u kojima je efekt sinergija i centralizacije potpornih funkcija najveći te su iste ocijenjene na temelju seta definiranih kriterija. Kriteriji za ocjenu koncepta organizacije i modela upravljanja su strateško planiranje, optimalno poslovanje, učinkovitost vođenja te organizacijski razvoj. Ocjenjivanjem dviju organizacijskih opcija nameće se kao bolja opcija ona u kojoj je sva komercijalna djelatnost izdvojena u zasebno poduzeće, radnog naziva „Rijeka Plus“, a KD Autotrolej d.o.o. Rijeka i TD Rijeka Promet d.d. Rijeka zadržavaju svoju komunalnu djelatnost i pravnu osobnost (Slika 6). Nova organizacija na taj način omogućuje provođenje jedinstvene strategije, realizaciju sinergija te učinkovitije komercijalno poslovanje.

Slika 6. Odabrani organizacijski model



Novim organizacijskim modelom, KD Autotrolej d.o.o. Rijeka i TD Rijeka Promet d.d. Rijeka nastavljaju obavljati komunalnu djelatnost, dok se njihova komercijalna djelatnost grupira u zasebno poduzeće specijalizirano za obavljanje komercijalne djelatnosti, radnog naziva „Rijeka Plus“.

Sve potporne funkcije KD Autotrolej d.o.o. Rijeka i TD Rijeka Promet d.d. Rijeka će biti izdvojene u novo trgovačko društvo koje će se primarno baviti strateškim razvojem i poslovnom podrškom.

### 5.2. Novo trgovačko društvo

Na temelju analize zaključeno je da bi u skladu s međunarodnom praksom osnivanje krovnog trgovačkog društva kao društva sa ograničenom odgovornošću bilo prihvatljivo rješenje. Upravljačka struktura novog trgovačkog društva je usklađena sa zakonskom regulativom Republike Hrvatske te se sastoji od: Skupštine, Nadzornog odbora i Uprave. Novo društvo bi se primarno bavilo strateškim razvojem i poslovnom podrškom.

Uspostava novog trgovačkog društva sastoji se od 3 faze:

#### 1. Inicijalni koraci vezani uz osnivanje društva

Inicijalni koraci osnivanja novog društva se odnose na donošenje odluke o osnivanju društva usvajanjem Izjave o osnivanju društva, imenovanje Skupštine, predsjednika i članova Nadzornog odbora, imenovanje Uprave društva.

## 2. Formalni dio osnivanja društva

U formalni dio osnivanja novog trgovačkog društva spada uplata temeljnog uloga, prijava za upis u sudski registar, objava upisa u sudski registar u Narodnim novinama, izrada pečata društva te otvaranje poslovnog (žiro) računa.

## 3. Definiranje organizacije novog društva

U ovoj fazi ključno je definiranje organizacije novog društva i uspostavljanje centraliziranih funkcija strateškog upravljanja i strateškog razvoja, zajedničkih službi, financija i kontrolinga, nabave i interne revizije, izrada sistematizacije novog društva te službeno donošenje organizacije i sistematizacije društva.

### **Strateško upravljanje i strateški razvoj**

Strateško upravljanje će biti zaduženo za osmišljavanje i provedbu strateških projekata. Zadaci Strateškog razvoja će biti definiranje smjernica razvitka društva, planiranje poslovanja te donošenje planova rada društva, definiranje uloga, dužnosti pojedinih poduzeća društva, definiranje te donošenje implementacijskih planova, analiza tržišta te identifikacija mogućnosti za širenja usluga i poslovanja i praćenje najnovijih standarda pružanja komunalnih usluga.

### **Zajedničke službe**

Pod Zajedničkim službama bit će *Ljudski resursi*, *IT*, *Pravni poslovi* i *Administrativni poslovi*. *Ljudski resursi* će biti zaduženi za strategiju upravljanja ljudskim resursima, razvoj zajedničke organizacijske kulture i razvoj ljudskih potencijala.

*IT* će se baviti definiranjem i provedbom IT strategije, planiranjem i upravljanjem IT projektima, upravljanjem odnosima s dobavljačima IT usluga, podrškom internim korisnicima IT usluga te održavanjem IT infrastrukture za neometano poslovanje.

Glavne zadaće *Pravnih poslova* će biti praćenje i tumačenje zakona, propisa, pravnih postupaka i procedura vezanih za rad javnih poduzeća, pravno zastupanje i savjetovanje, izrada pravnih mišljenja i materijala, priprema i pregled ugovora i općih akata, sudjelovanje u upravnom i sudskom postupku te priprema zakonskih rješenja iz područja imovinsko-pravnih odnosa i prometa nekretninama.

*Administrativni poslovi* obuhvaćaju operativne i administrativne poslove te podršku ostalim sektorima.

### **Financije i kontroling**

Financije i kontroling će se baviti financijskim planiranjem i praćenjem investicija, planiranjem i optimizacijom novčanih tokova, izvještavanjem, upravljanjem rizicima i drugo.

### **Nabava**

Nabava će biti usmjerena na nabavu materijala i usluga, strateško planiranje i koordinaciju zajedničkih odjela nabave, sakupljanje ukupnih ugovora o kupnji, provedbu istraživanja tržišta i drugo.

### **Interna revizija**

Interna revizija će se baviti ispitivanjem organiziranosti, razvojem i poboljšanjem djelotvornosti pojedinih poslovnih funkcija, ispitivanjem načina donošenja poslovnih odluka i drugim poslovima kojima se ispituje i ocjenjuje poslovanje poduzeća.

## **5.3. Terminski plan**

Sukladno prethodno izloženim koracima, u nastavku se izlaže terminski plan pojedinih aktivnosti na osnivanju i uspostavi navedenoga organizacijskog modela (*Slika 7*), odgovorni nositelji aktivnosti te predviđeni rokovi izvršenja pojedinih aktivnosti. Napominje se da su aktivnosti 1.1. - 1.3. već izvršene sukladno utvrđenim rokovima izvršenja.

Slika 7. Terminski plan pojedinih aktivnosti na osnivanju i uspostavi novog organizacijskog modela

BR.	Aktivnosti	Odgovoran	Rok
<b>1.</b>	<b>Aktivnosti na strani Grada Rijeke vezano uz osnivanje Društva</b>		<b>Do 10.11. 2014.</b>
1.1.	Kolegij direktora KD i TD	Grad, Autotrolej, Rijeka promet	02.07.2014.
1.2.	Informiranje javnosti	Grad	04.07.2014.
1.3.	Protokol i ostale aktivnosti	Grad, Autotrolej	15.07.2014.
1.4.	Kolegij Gradonačelnika - prijedlog za osnivanje Društva, Prijedlog Izjave o osnivanju Društva	Grad, Autotrolej, Rijeka promet	21.10.2014.
1.5.	Sjednica Gradskog vijeća - prijedlog za osnivanje Društva, Prijedlog Izjave o osnivanju Društva	Grad, Autotrolej, Rijeka promet	30.10.2014.
1.6.	1. sjednica Skupštine (informacija o osnivanju, izbor NO, imenovanje Uprave, Poslovnik o radu Uprave)	Grad, Autotrolej, Rijeka promet	04.11.2014.
1.7.	1. Sjednica NO (informacija o osnivanju, izbora predsjednika i članova NO, Poslovnik o radu NO)	Grad, Autotrolej, Rijeka promet	10.11.2014.
<b>2.</b>	<b>Formalne aktivnosti vezano uz osnivanje Društva</b>		<b>Do 10.11. 2014.</b>
2.1.	Uplata temeljnog uloga	Grad	
2.2.	Prijava za upis u sudski registar (na obrascu uz propisane priloge - izvornik/ovjereni prijepis)	Grad	
2.3.	Ispitivanje prijave za upis u sudski registar, objava upisa u NN	Trgovački sud	
2.4.	Izrada pečata tvrtke	Grad	
2.5.	Otvaranje poslovnog (žiro) računa	Grad	
<b>3.</b>	<b>Aktivnosti vezane uz definiranje organizacije Društva</b>		<b>Do 30.11. 2014.</b>
3.1.	Definiranje organizacije i sistematizacije Društva	Grad, Autotrolej, Rijeka promet	
3.2.	Donošenje organizacije i sistematizacije Društva (Uprava - sistematizacija, Skupština - preuzimanje službenika)	Grad, Autotrolej, Rijeka promet	
<b>4.</b>	<b>Aktivnosti u Autotroleju i Rijeka prometu vezane uz prelazak u novu organizaciju</b>		<b>Do 31.12. 2014.</b>
4.1.	Utvrđivanje izmjena organizacije i sistematizacije Autotroleja	Autotrolej	
4.2.	Utvrđivanje izmjena organizacije i sistematizacije Rijeka prometa	Rijeka promet	
4.3.	Donošenje izmjena organizacije i sistematizacije Autotroleja	Autotrolej	
4.4.	Traženje suglasnosti banaka za utvrđene izmjene organizacije i sistematizacije u Rijeka prometu	Rijeka promet	
4.5.	Donošenje izmjena organizacije i sistematizacije Rijeka prometa	Rijeka promet	
<b>5.</b>	<b>Aktivnosti vezane uz uspostavu zajedničke komercijalne djelatnosti i međusobnih ugovora</b>		<b>Do 31.12. 2014.</b>
5.1.	Prijedlog ugovora o preuzimanju poslovnog udjela, Prijedlog Izmjena Izjave o osnivanju Autotrolej Plus	Društvo, Autotrolej, Autotrolej Plus	

5.2.	Prijava za upis izmjena u sudski registar	Društvo, Autotrolej	
5.3.	Ispitivanje prijave za upis u sudski registar, objava upisa u NN	Trgovački sud	
5.4.	Utvrđivanje izmjena organizacije i sistematizacije Autotroleja Plus	Grad, Autotrolej plus	
5.5.	Donošenje izmjena organizacije i sistematizacije Autotroleja Plus	Autotrolej plus	
5.6.	Definiranje i sklapanje međusobnih ugovora o pružanju usluga između pojedinih društava (SLA ugovor)	Grad, Autotrolej, Rijeka promet	

#### **5.4. Sinergijski efekti novog organizacijskog modela**

Nova organizacija će omogućiti veće prihode i višu efikasnost poslovanja uz niže troškove te podizanje razine usluge gradskog prijevoza i prometa.

Optimizacijom i planiranjem ruta javnog gradskog prijevoza ostvarit će se vremenske uštede i uštede na potrošnji goriva, dok će se centralizacijom resursa postići akumulacija know-how-a koja će rezultirati većom efikasnosti rada.

Veća kvaliteta i pružanje novih usluga će rezultirati povećanjem prihoda nove organizacije. Jedinstveno planiranje strategije, združivanje zajedničkih službi i nabave omogućuju ostvarenje sinergija, daljnji razvoj, poboljšanje usluga te smanjenje troškova gradskih komunalnih društava.

Centralizacijom potpornih funkcija će se generirati uštede u nabavi i ostalim operativnim troškovima te će se eliminirati dupliciranje posla. Centralizacija će također omogućiti maksimizaciju sinergija, povećanje kvalitete usluga i postizanje veće efikasnosti. Zajedničke potporne funkcije su usmjerene na integriranje znanja i kompetencija zbog specijalizacije zaposlenika u procesnoj organizaciji. Efekti centralizacije potpornih funkcija su pojednostavljenje zadataka, povećanje brzine i efikasnosti rada, brže i lakše pripajanje novih poduzeća na sustav zajedničkih potpornih funkcija te akumulacija "know-how-a".

Veća produktivnost i više zaposlenika na istoj funkciji omogućavaju bolju iskoristivost resursa. Rezultat centralizacije će biti uštede postignute smanjenjem troškova, oslobođeni potencijal za investicije te viša razina usluga za korisnike. Izdvajanjem potpornih funkcija, poduzeća KD Autotrolej d.o.o. Rijeka i Rijeka Promet d.d. Rijeka imaju mogućnost smanjiti trošak potpornih procesa zbog povećane efikasnosti pojedinih poslovnih operacija (jednaki broj djelatnika će moći brže i efikasnije obaviti veći broj operacija).

Jasna podjela društva na komercijalno i komunalno poslovanje omogućuje lakše implementiranje smjernica razvoja. Učinkovito, racionalno i uspješno poslovanje će dovesti do povećanja kvalitete usluga te posljedičnog rasta prihoda. Veća efikasnost poslovanja će omogućiti smanjenje troškova organizacije uz zadržavanje kvalitete usluga. Brže donošenje odluka kao rezultat centraliziranog upravljanja će napraviti organizaciju fleksibilnijom. Nova organizacija će omogućiti daljnji razvoj te će poslužiti kao osnova za daljnje poboljšanje usluga i smanjenje troškova gradskih komunalnih poduzeća odnosno uključivanje u proces reorganizacije i drugih komunalnih/trgovačkih društava Grada Rijeke.