



**ЈАВНО ЕНЕРГЕТСКО ПРЕДУЗЕЋЕ „ТОПЛАНА“
КРАЉЕВО**

СРЕДЊОРОЧНИ ПЛАН ПОСЛОВНЕ СТРАТЕГИЈЕ

Краљево, фебруар 2017.

Садржај:

УВОД.....	3
1. ПРОФИЛ ПРЕДУЗЕЋА.....	4
1.1 Основни идентификациони подаци.....	4
1.2. Делатност предузећа.....	4
1.3. Законски оквир.....	4
Организација предузећа и љуски ресурси.....	5
1.5. Финансијски показатељи предузећа.....	7
1.6. Производња топлотне енергије.....	11
1.7. Дистрибуција топлотне енергије.....	13
1.8. Планирање и развој предузећа.....	13
2. МИСИЈА, ВИЗИЈА, ЦИЉЕВИ.....	15
2.1. Мисија.....	15
2.2. Визија.....	15
2.3. Циљеви.....	15
3. SWOT анализа.....	16
4. СТРАТЕШКИ ПРАВЦИ РАЗВОЈА И УНАПРЕЂЕЊЕ КОМУНАЛНЕ УСЛУГЕ – УСЛУГЕ ГРЕЈАЊА.....	17
4.1. Достигнути ниво развој, показатељи и индикатори развоја.....	17
4.2. Циљеви и приоритети у развоју предузећа.....	17
5. КЉУЧНЕ АКТИВНОСТИ ПОТРЕБНЕ ЗА ДОСТИЗАЊЕ ЦИЉЕВА.....	18
5.1. Унапређење рада и организације предузећа.....	18
5.2. Кадровска политика и план запослености.....	18
5.3. Политика цена основних комуналних услуга.....	19
6. ПРОЈЕКЦИЈА ПРИХОДА И РАСХОДА У ПЕРИОДУ 2017-2021.....	19
7. ОКВИРНИ ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА И ИНВЕСТИЦИОНА ПОЛИТИКА.....	20
7.1. Структура потребних капиталних улагања и оквирни предрачун вредности ових улагања.....	20
7.2. Капиталне инвестиције са којима се аплицира за бесповратна средства из међународних или националних фондова.....	21
7.3. Инвестиције у објекте и опрему предузећа предвиђене за финансирање из сопствених средстава ЈЕП и локалне самоуправе.....	21
8. МЕРЕ ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ ДУГОРОЧНОГ ПЛАНА.....	22
8.1. Мере предвиђене годишњим програмом пословања за 2017-ту годину.....	22
8.2. Циљане вредности и оквири за реализацију на средњи рок (табела 16).....	22

УВОД

Средњорочни план пословне стратегије и развоја ЈЕП „Топлана“ Краљево намењен је остварењу одрживог развоја предузећа, обезбеђењу бољих економских резултата, привлачењу инвестиција првенствено у опрему и постројења, подизању квалитета услуге, побољшању услова рада у предузећу и других услова који подстичу развој предузећа и развој локалне заједнице. Средњорочни план пословања дефинише јасну визију, пожељну позицију предузећа на средњи рок (пет година), а тиме и мисију која подразумева обавезу свих чинилаца ка остварењу визије тј. дефинисаних циљева.

Приликом израде стратешког документа поштовани су следећи принципи:

- партнерство у припреми и изради плана
- консултативни процес у припреми и изради плана
- усаглашеност са локалним и националним стратешким документима
- компатибилност са Стратешким планом развоја града 2014 - 2020
- јасна процена потенцијала предузећа
- идентификација области у којима се може остварити напредак
- дефинисање оквира рада за будуће активности
- креирање листе потенцијалних пројеката.

Средњорочни план пословне стратегије развоја ЈЕП „Топлана“ представља документ важан за будући рад и функционисање предузећа.

1. ПРОФИЛ ПРЕДУЗЕЋА

1.1 Основни идентификациони подаци

Пун назив предузећа:	Јавно енергетско предузеће „Топлана“ Краљево, скраћено ЈЕП "Топлана" Краљево
Адреса предузећа:	Цара Лазара 52/А
Град:	Краљево
Округ:	Рашки
Власништво:	град Краљево
Надлежно Министарство:	Министарство рударства и енергетике
Делатност:	3530
Матични број:	07190859
ПИБ:	101260675
Телефон:	036/314-888
Факс:	036/314-895
e mail:	office@toplanakv.rs
Званични сајт предузећа:	www.toplanakv.rs

1.2. Делатност предузећа

а) Основне делатности

Основна делатност предузећа је производња топлотне енергије, дистрибуција топлотне енергије, управљање дистрибутивним системом за топлотну енергију, снабдевање топлотном енергијом тарифних купаца и одржавање топоплотне мреже.

б) допунске делатности

Допунске делатности предузећа су следеће:

- постављање цевних инсталација, извођење машинских радова,
- пројектантске услуге,
- остале послове из области грејања и климатизације.

1.3. Законски оквир

Предузеће послује у складу са следећим Законима, законским прописима и одлукама:

- Закон о јавним предузећима (Сл. Гласник бр. 15/16),
- Закон о јавним набавкама,
- Закон о енергетици,
- Закон о комуналним делатностима,
- Закон о буџетском систему,
- Одлуком о условима и начину снабдевања топлотном енергијом града Краљева,
- Статут,
- Колективни уговор,

- Правила о раду дистрибутивног система,
- Правилник о безбедности и здрављу на раду,
- Правилник о заштити од пожара,
- Правилник о организацији и систематизацији радних места,
- Правилник о мерилима и критеријумима за стипендирање,
- друга општа акта, која произилазе из закона или постоји потреба за доношењем истих.

Организација предузећа и људски ресурси

а) Органи управљања предузећа

Органи управљања предузећа су:

- 1) Надзорни одбор и
- 2) Директор.

Надзорни одбор има председника и два члана који именује оснивач (Скупштина града), на период од четири године, на начин и поступку утврђеним законом.

Директор предузећа се бира јавним конкурсима по процедури дефинисаној Законом о јавним предузећима, на период од четири године.

б) Организациона структура предузећа

ЈЕП “Топлана“ је организована у четири сектора и то:

- 1) Дирекција;
- 2) Технички сектор;
- 3) Финансијско-комерцијални сектор;
- 4) Сектор за правне, кадровске и опште послове;

Дирекције предузећа чине: директор, извршни директор за техничка питања, помоћник директора, стручни сарадник и интерни ревизор. У склопу техничког сектора налазе се: развој, инвестиције и припрема, производња топлотне енергије, дистрибуција, одржавање и монтажа. У склопу Финансијско-комерцијалног сектора су: рачуноводство и наплатна служба, а у склопу Сектора за правне, кадровске и опште послове налазе се правни послови, радни односи, кадрови, јавне набавке, безбедност и здравље на раду.

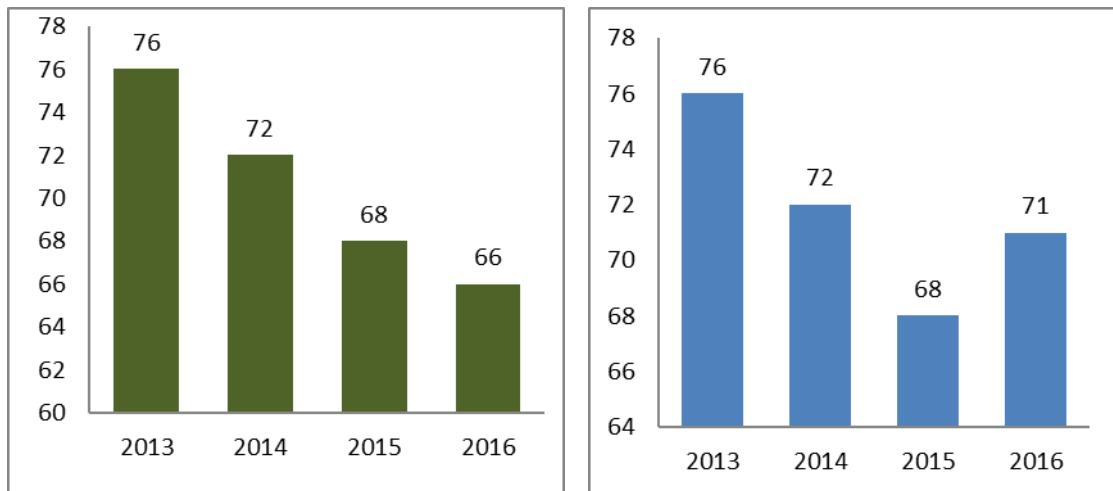
в) Људски ресурси

Тренутно у ЈЕП „Топлана“ Краљево је запослен 71 радник, од чега је 66 радника запослено на неодређено време, док је 5 радника запослено на одређено време. Због повећаног обима посла и указане потребе периодично се један број радника ангажује преко омладинске задруге .

Законом о начину одређивања максималног броја запослених у јавном сектору („Службени гласник РС“бр.68 од 04.08.2015.године) и Одлуком о утврђивању максималног броја запослених за 2015. годину, која је донета од стране Скупштине града Краљева на седници одржаној 29.12.2015. године, утврђени максималани број запослених за 2015. годину је 72. У току 2016. године одлука није донета за ту годину, као ни за 2017. и неизвесно је и када ће бити донета. Изменама и допунама Законом о буџетском систему РС уведена је забрана

запошљавања на неодређено време и у току 2017. године тако да број стално запослених остаје 66.

Кретање броја стално запослених и укупног броја запослених у задњих неколико година приказан је на слици 1.



Слика 1. Дијаграмски приказ кретања броја стално запослених и укупног броја запослених у ЈЕП „Топлана“

Са дијаграма се види да је број стално запослених сваке године у опадању, са тенденцијом да се и настави. У наредном периоду одређени број запослених испуњава услове за одлазак у пензију и њима ће због навршетка радног века по сили закона престати радни однос. Све ово отежава ситуацију из разлога што на та упражњења радна места није могуће запослити нове људе до максималног броја, без обзира што се обим послова повећава и постоји потреба за запослењем нових радника. Поступак је такав да се за ново запошљавање мора тражити сагласност Министарства финансија (Комисија владе РС). За један број радних места поднет је захтев за давање сагласности, али ни након скоро годину дана није достављено мишљење.

Потреба за запослењем нових радника се јавља у служби наплате. Наиме у претходном периоду дошло до повећаног обима посла из разлога што се делимично прешло на наплату испоручене топлотне енергије по потрошњи за кориснике пословног простора, а очекује се и прелазак на исти систем наплате и за кориснике стамбеног простора (по одобрењу оснивача Скупштине града Краљева). Овакав систем рада захтева повећање и додатно ангажовање једног броја запослених. До сада су се ови проблеми превазилазили тако што су постојећи запослени обављали и ове послове уз текуће, као додатно ангажовање радника преко омладинске задруге. Поставља се питање колико је овакав начин рада ефикасан и успешан и да ли се на тај начин постижу очекивани ефекти. У финансијско – комерцијалном сектору постоји недостатак кадрова у књиговодству. Наиме, већ неколико година је упражњено место шефа рачуноводства, које је предвиђено систематизацијом, а није примљен радник. Поред тога неколико радника у скорије време одлази у пензију, тако да и ова чињеница указује да је потребно запослење одређеног броја радника у овој служби. У сектору за правне, кадровске и опште послове због повећаног обима посла, скорог одласка у пензију једног радника и потребе за дипломираним правником са положеним правосудним испитом, потребно је у наредном периоду извршити пријем нових радника (дипломираних правника). Такође, у производњи топлотне енергије, дистрибуцији, одржавању и монтажи један број радника је по сили закона, због навршеног радног века отишао у пензију. На та радна места није било могуће запослити друга лица и

поред указане потребе, управо због постојећих забрана запошљавања и пријема у стални радни однос. Да би систем могао несметано да функционише један број радника је ангажован преко омладинске задруге и ови проблеми су превазиђени на тај начин. У овом тренутку ангажовано је 5 радника на одређено време и један број је ангажован преко омладинске задруге све у складу са важећим прописима. Треба нагласити са модернизацијом производних и дистрибутивних система, ширењем топловодне мреже, пословима који се у наредном периоду очекују у оквиру предузећа, постоји све већа потреба за новим, стручним кадром у предузећу.

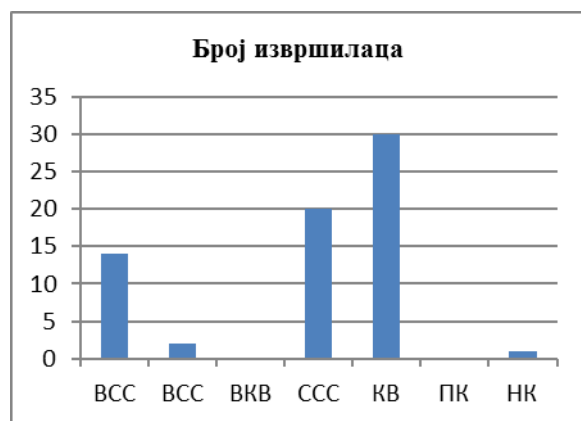
Што се тиче квалификационе и старосне структуре предузећа она је приказана у табелама 1. 2. а графички на слици 2.

Табела 1. Квалификациона структура запослених

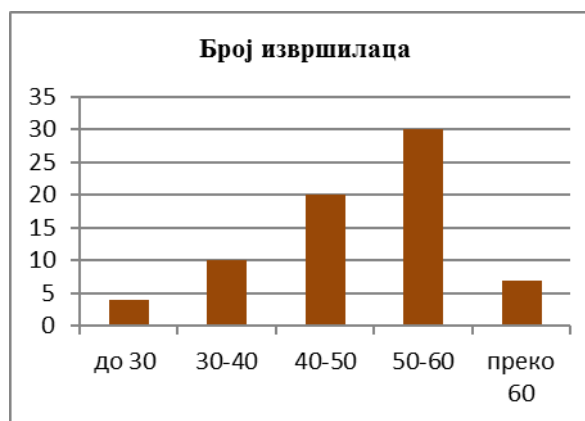
Квалификација	ВСС	ВСС	ВКВ	ССС	КВ	ПК	НК
Број	14	2	0	20	34	0	1

Табела 2. Старосна структура запослених

Године старости	До 30	30 – 40	40 – 50	50 – 60	Преко 60
Број	4	10	20	30	7



а)



б)

Слика 2. Дијаграмски приказ кадровске (а) и старосне структуре предузећа (б)

Просечна старост запослених у предузећу је 48,3 године, што је висок просек старости и са тенденцијом благог пада у односу на претходни период. У наредном периоду би овом проблему требало обратити посебну пажњу у циљу постављања баланса како би се тај ниво оржавао на једном задовољавајућем нивоу. Од укупног броја запослених жене чине 29,6 %, а мушкарци 70,4%. Овом диспаратету у наредном периоду такође треба посветити посебну пажњу.

1.5. Финансијски показатељи предузећа

а) Финансирање пословања предузећа

Предузеће стиче средства за пословање на бази:

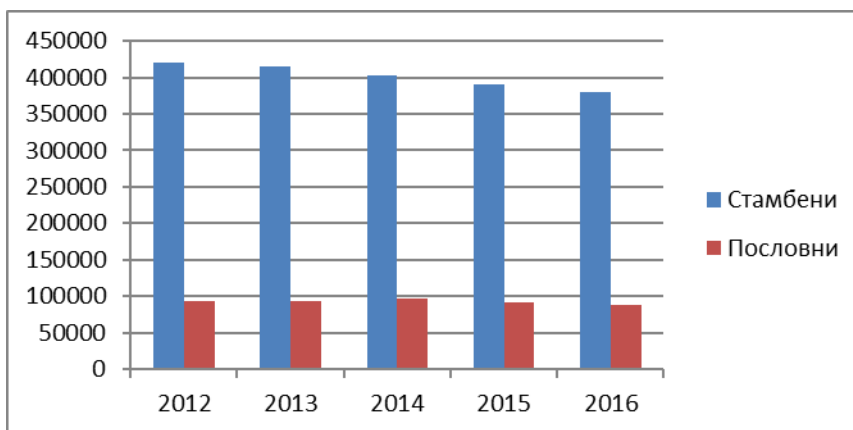
- продаје топлотне енергије становништву и привредним субјектима,
- прикључења нових грејних површина,
- пружања производних и интелектуалних услуга другим лицима,
- помоћи и донација.

Сва средства које користи предузеће су у власништву државе (локалне самоуправе), а предузеће је корисник средстава. Укупна вредност имовине предузећа (основни уписан неновчани капитал у АПР у) је 248.750.938,74 динара.

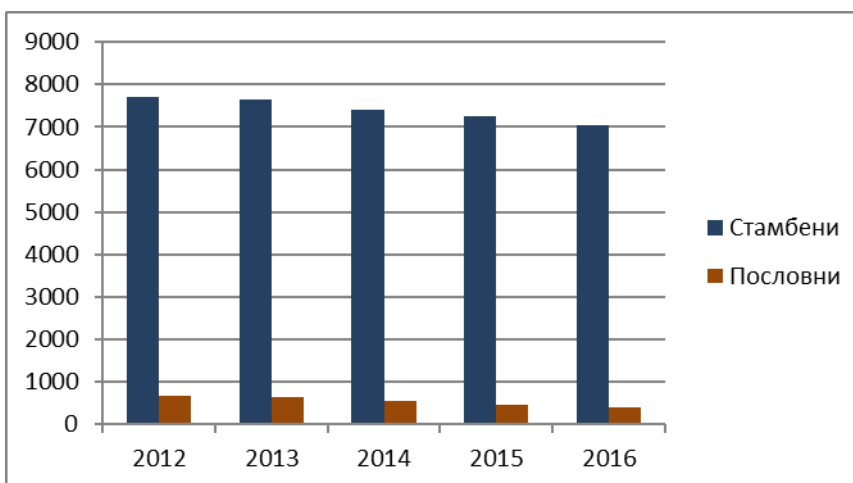
Највеће приходе предузеће стиче продајом топлотне енергије становништву и привредним субјектима. Овај приход је директно везан за површину простора која се греје (односно броју корисника), цене испоручене топлотне енергије и наплате услуге. У табели 3. приказане су површине и број корисника услуге грејања, а на дијаграму (слика 3.) приказане су површине грејног простора (стамбеног и пословног) на крају последњих пет година. На слици 4. приказан број корисника услуге грејања по годинама

Табела 3. Површине и број корисника услуге грејања

Пословне године	Број корисника		Површина простора (м ²)	
	Стамбени	Пословни	Стамбени	Пословни
2012.	7700	680	421053	93552
2013.	7634	642	414750	92716
2014.	7409	560	402303	96113
2015.	7248	455	390963	92150
2016.	7045	386	379109	88109



Слика 3. Графички приказ површине грејног простора (м²)



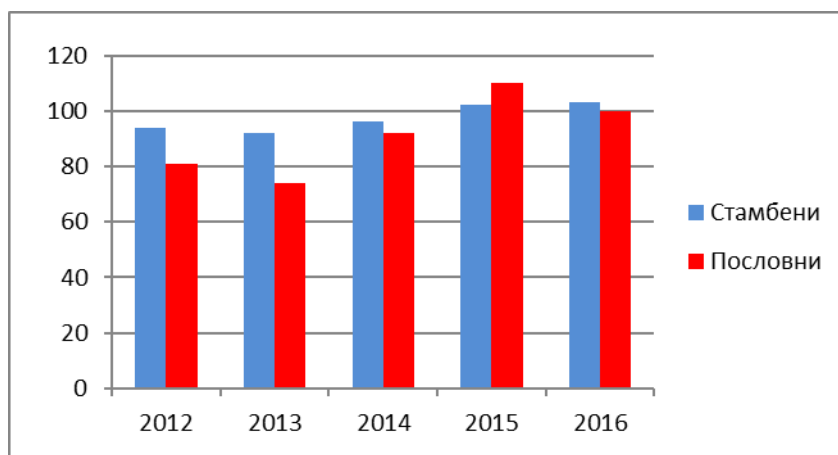
Слика 4. Графички приказ броја корисника услуге грејања

Оно што можемо закључити, да се грејна површина (као и број корисника) од 2012 смањује. Наиме, за период од 2012. до 2016. површина стамбеног простора који се греје смањена је за 41.944 м² (односно 9,96%). У исто време број корисника код стамбеног простора се смањило за 655 (односно 8,51%). Што се тиче пословног простора смањење грејне површине је 5.443 м² (односно 5,82%), а број корисника се смањило за 284 (односно 43,24 %). Овде је приметно искључење мањих пословних објеката (локала) нарочито у тржним центрима.

Наплата потраживања је важан параметар у пословању предузећа и проценат наплате потраживања пословног и стамбеног простора је приказан у табели 5. а графички на слици 5.

Табела 5. Процент наплате услуге грејања

Година/ Корисници	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Стамбени простор (%)	94	92	96	102,2	103
Пословни простор (%)	81	74	92	110,1	100



Слика 5. Графички приказ процената наплате потраживања

На основу дијаграма (слике 5.) можемо приметити да је наплата потраживања стамбеног простора задњих неколико година преко 95% што је добар резултат, а код пословног простора она је варирала од 72% (2013.) до 102% (2015.). Овде се намеће закључак да је у наредном периоду важно задржати овај проценат наплате или га чак мало побољшати.

Остали приходи варирају и у многоструко зависе од окружења у коме предузеће послује (економске ситуације, платежне моћи грађана, изградње и реконструкције објеката, сарадње са оснивачем итд.). У наредном периоду, а нарочито у процесу европских интеграција постојаће значајна средства доступна за пројекте којима се помаже испуњавање услова из преговарачких поглавља 15 (енергетике) и 27 (заштита животне средине). То даје могућност за обезбеђивање допунских средстава за инвестиционе пројекте (објекти и опрема) у оквиру предузећа.

Приходи предузећа од продаје топлотне енергије варирају из године у годину. У задње три године приходи су приказани у табели 6., а дијаграмски на слици 6. У наредном периоду (пошто су донете нове цене грејања у новембру 2016.) треба очекивати смањење прихода од продаје топлотне енергије. Свакако ако дође до промене цене енергената на тржишту, треба очекивати и промену цена за испоручену топлотну енергију, а то директно утиче на овај приход предузећа.

Табела 6. Приходи предузећа од продаје топлотне енергије

Пословна година	2014.	2015.	2016.
Приход-стамбени простор (у 000 дин.)	404.836	398.237	379.306

Приход-пословни простор (у 000 дин.)	154.658	157.123	141.772
Укупни приходи (у 000 дин.)	559.494	555.360	521.078



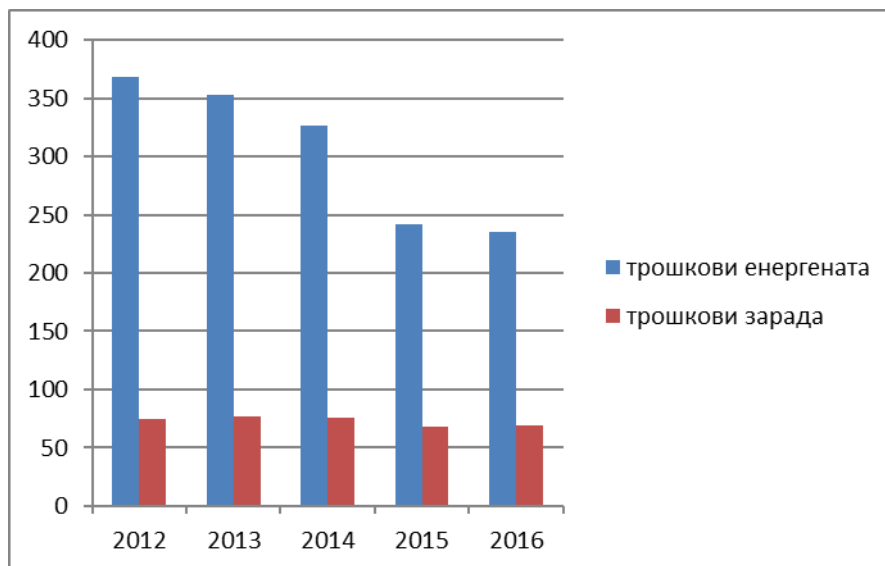
Слика 6. Дијаграмски приказ прихода од продаје топлотне енергије

б) Трошкови пословања

Два највећа трошка у пословању ЈЕП „Топлана“ су: трошкови набавке енергената и трошкови зарада. Може се рећи да на трошкове набавке енергената одлази од 65% до 70% укупних трошкова, а на трошкове зарада око 15% укупних трошкова. Трошкови енергената зависе директно од потрошње енергената у току грејне сезоне (временских прилика) и цене енергената на тржишту. Пошто сви производни системи могу користити мазут као енергент, а 85% производних система и гас као енергент, веома је важно у наредном периоду пратити цене енергената на тржишту и покушавати користити економски повољнији (јефтинији) енергент. Свакако овде се мора водити рачуна о заштити животне средине (првенствено ваздуха), што ће се постављати као императив у наредном периоду. Трошкови набавке енергената и зарада у задњих неколико година приказани су у табели 7. а графички на слици 7.

Табела 7. Трошкови енергената и зарада

Година/ Врста трошка	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Енергенти (у 000 динара)	368.593	353.313	326.385	242.282	234.813
Зараде (у 000 динара)	74.412	77.021	76.279	68.522	69.609



Слика 7. Дијаграмски приказ трошкова енергената и зарада радника

Што се тиче трошкова зарада за очекивати је благо повећање у наредном периоду, из разлога потребе повећања броја извршилаца послова у оквиру предузећа. Ово повећање не сме значајно повећати укупне трошкове пословања предузећа.

в) Кредитна задуженост

➤ Дугорочна задуженост

Што се тиче дугорочне кредитне задужености „ЈЕП Топлана“ на дан 31.12.2016.год. има два кредита и то: **KfW III** (кредита од 1.734.630 еура) и **KfW IV** (кредита од 571.415 еура). Кредит KfW III има рату од 185.750 еура (шестомесечно) и отплаћује се до 15.06.2023. године. Овде је важно напоменути да се од месеца јуна 2020. године рата смањује и тада ће износити 44.503 еура. Задња рата 15.06.2023. износи 6.474 еура. Кредит KfW IV има рату 96.425 еура (шестомесечно). За очекивати је да се ова рата у наредном периоду смањи из разлога одустајања од одређених инвестиција, а самим тим повучена средства нису у висини која је планирана на почетку реализације кредита. Процедура је у току.

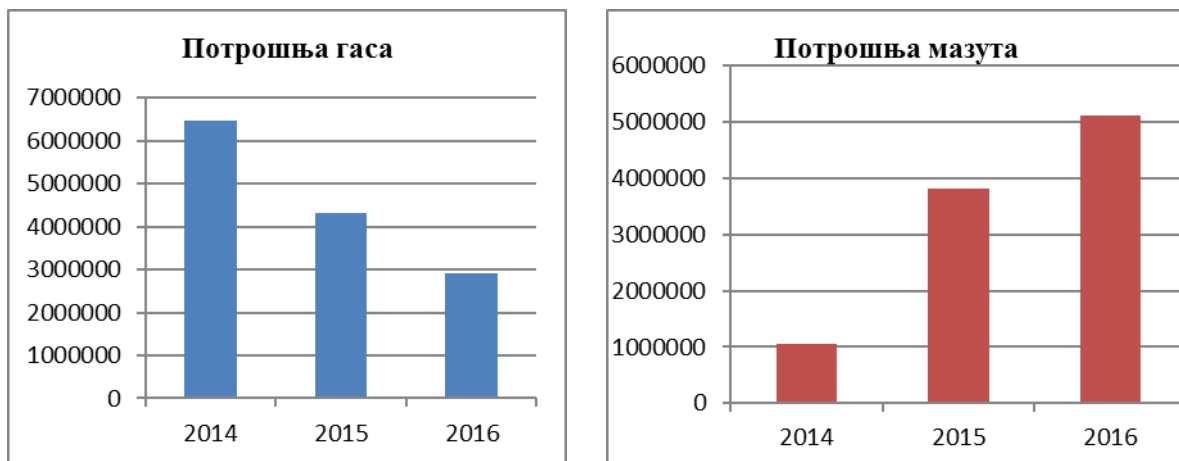
➤ Краткорочна задуженост

ЈЕП „Топлана“ има краткорочну задуженост код домаћих банака и та средства су првенствено везана за набавку енергената. Ова задуженост се мења из месеца у месец и на крају јануара месеца 2017. године задуженост је износила око 145 милиона динара. Овде треба напоменути да су дуговања према добављачима мала, односно покривена су кредитним задужењем.

1.6. Производња топлотне енергије

Производња топлотне енергије обавља се у четири реонске котларнице и то: Централна топлана, Нова колонија, Зелена гора и Хигијенски завод. Инсталирани производни капацитети котлова износе око **85,65 MW** садржаних у 10 котловских јединица са инсталираним конзумом који је прешао **90 MW**. Котлови у котларницама су старости од 28 година (котлови у котларници Хигијенски завод, произведени 1989.), до 6 година (котао у Новој колонији произведен 2011.).

Потрошња енергената директно зависи од спољних температура у току грејне сезоне. Дијаграмски приказ потрошње енергената, произведене количине топлотне енергије и губитака грејног флуида дат је на следећим сликама 8., 9. и 10.



Слика 8. Графички приказ потрошње гаса (Nm³) и мазута (кг)

Због знатно ниже цене мазута као енергента у 2015. и делом 2016. године, овај енергент је у производњи топлотне енергије знатно више коришћен од гаса. Пошто је крајем 2016. године цена мазута значајно порасла на тржишту, за очекивати је у наредном периоду знатно већу потрошњу гаса као енергента. Свакако овај однос (потрошње гаса и мазута) зависиће од цене енергената на тржишту, њихове тренутне расположивости (могућности набавке) и ограничења у области заштите животне средине.



Слика 9. Графички приказ произведене топлотне енергије (MWh)



Слика 10. Графички приказ губитака топле воде у дистрибутивном систему (m^3)

Оно што се примећује да задње две године постоји повећање губитка грејног флуида (топле воде). Смањење ових губитака је стална активност и задатак техничког сектора, односно службе дистрибуције и одржавања.

1.7. Дистрибуција топлотне енергије

Дистрибутивна мрежа састоји од четири независне мреже које су повезане на четири топлотна извора Нова колонија, Централна топлана, Зелена гора и Хигијенски завод . Укупна дужина дистрибутивне мреже је 26,2 км, просечна старост је 9 година и 91% укупне мреже је са предизолованим топловодима. У протеклих 10 година кроз учешће у Програмима KfW 3и 4 и кроз сопствена улагања у дистрибутивну мрежу замењено је 10,7 км дистрибутивне мреже. У протеклих две године је извршена реконструкција 25 прикључних шахти у циљу превентивног одржавања како би отклонили евентуалне слабе тачке на мрежи. Да би мрежа имала пуну функционалност врши се провера и вентила на дистрибутивној мрежи, као и њихова замена уколико је потребно. Тренутно на дистрибутивну мрежу је повезано 496 подстанца. Кроз програм KfW 3 набављено 116 компактних индиректних аутоматских подстанца које су постављене уместо старих директних подстанца које су биле без регулације. Такође, у оквиру истог програма је набављена опрема која је уграђена у 29 постојећих индиректних подстанца како би се и те подстанции довеле на ниво аутоматизације као и компактне. У оквиру програм KfW 4 набављено 109 компактних индиректних аутоматских подстанца од којих је 72 намењено за замену у индивидуалним стамбеним објектима, док остатак од 37 су постављене уместо старих директних подстанца које су биле без регулације. Такође, у оквиру истог програма набављена је одређена опрема. То се првенствено односи на плочасте измењиваче топлоте који су заменили старе добошасте измењиваче који су имали лошу размену топлоте. У оквиру 95% подстанца је извршена уградња мерача топлотне енергије, тако да се редовно врши читавање утрошене топлотне енергије. Мерачи топлотне енергије се редовно контролишу у овлашћеној установи где се проверава њихова исправност и врши њихово баждарење. Провера се врши сваких 5 година, а некада и раније уколико се утврде неправилности.

Упоредо са реконструкцијом топловода извршено је постављање каналаца како би омогућили да у будућем периоду се настави проширење оптичке мреже. До сад је извршено повезивање 70 подстанца оптичком мрежом и на тај начин је омогућено да се управљање и надзор врши из надзорног центра. Улагањем у дистрибутивну мрежу постигли смо да губици буду око 8% . Ранији губици су били око 12 % произведене топлотне енергије.

1.8. Планирање и развој предузећа

Задњих 10 година развоја ЈЕП „Топлана“ је посветила интензивном увођењу нових технологија у систем производње и дистрибуције топлотне енергије. Годишњим Инвестиционим плановима систематски је из године у годину планирана и реализована реконструкција и замена старих и дотрајалих постројења и дистрибутивне мреже. У свом развоју ЈЕП „Топлана“ примењује најновија достигнућа из области производње и дистрибуције топлотне енергије која су у примени у развијеним земљама Европске Уније. Тако данас у Краљеву имамо у примену модерних енергетски ефикасних постројења котловских јединица (са степеном корисности $\eta=95\%$), пумпна постројења са фреквентном регулацијом и SCADA системом, топловеде са фабричком предизолацијом ПУР пеном (омогућују минимални губитак топлоте), модерне подстанции са локалном квантитативно – квалитативном регулацијом и даљинским читавањем предате топлотне енергије повезане у јединствен SCADA систем. На крају као врхунац

данашње технологије развијен SCADA систем за даљинско читавање потрошње појединачних потрошача по станovima применом бежичних делитеља топлоте задње генерације.

Битне активности и деловања која карактеришу техничко-технолошки развој у претходном периоду и осликавају садашње стање могу се сврстати у следеће инвестиционе активности:

- Изградња и реконструкција котларница у циљу замене старих котлова (30 година старости), примена савремених решења у области регулације циркулационих пумпи, хемијске припреме воде, економизера димних гасова и примена осталих савремених технологија у области аутоматизације и аквизиције параметара рада посторојења,
- Превезивање издвојених топлотних извора-котларнице на централни извор котларницу Централна топлана,
- Изградња нове и реконструкција постојеће вреловодне мреже,
- Изградња и реконструкција топлотних подстаница у циљу примене система даљинског читавања,
- Увођење мерења на местима испоруке и потрошње топлотне енергије што подразумева: мерење енергије испоручене корисницима, примена новог начина обрачуна на бази сталних трошкова који се наплаћују током целе године и променљивих трошкова који се наплаћују током целе грејне сезоне. За сада ово се примењује само код потрошача из пословног сектора, са интенцијом да се у што краћем року примени и на остале потрошаче.
- Аутоматизација рада и надзор над радом топлотних извора.

Планом пословне стратегије и развоја за наредни период тежиће се задржавању правца и позитивних трендови у развоју предузећа.

2. МИСИЈА, ВИЗИЈА, ЦИЉЕВИ

2.1. Мисија

Мисија ЈЕП „Топлана“ Краљево је да свим корисницима даљинског грејања на подручју града Краљева, обезбеди поуздану, комфорну и редовну производњу и дистрибуцију топлотне енергије.

2.2. Визија

Визија ЈЕП „Топлана“ Краљево је да буде друштвено одговорна, тржишно оријентисана компанија која омогућује сигурно и квалитетно снабдевање својих корисника топлотном енергијом, у складу са принципима енергетске ефикасности и заштите животне средине.

2.3. Циљеви

За задовољење мисије ЈЕП „Топлана“ Краљево, и остварења визије развоја дефинисани су следећи циљеви :

- производња и дистрибуција довољне количине топлотне енергије за потребе грејања корисника поштујући стандарде енергетске ефикасности;
- поуздано снабдевање топлотном енергијом корисника, по тржишно најповољнијим условима;
- модернизација топлотних извора и дистрибутивне мреже све у циљу повећања сигурности система, смањења енергетских губитака и губитака грејног флуида у мрежи;
- модернизација топлотних подстанца и увођење индивидуалног мерења утрошка топлотне енергије код корисника, као и плаћања по стварном утрошку;
- инвестирање у нове технологије и системе у производњи топлотне енергије;
- висока одговорност у поштовању права и обавеза радника;
- стална брига о безбедности радника и заштити животне средине
- иновирање знања запослених и минимизирање пословног ризика;
- повећање краткорочне и дугорочне ликвидности предузећа.

3. SWOT анализа

Предности	Слабости
<ul style="list-style-type: none"> - Обучен кадар - Релативно добра опрема у производном и дистрибутивном систему - Оптималан број запослених - Релативно добра наплата потраживања - Постојање уредбе о методологији за израчунавање цена топлотне енергије (уредба владе РС) 	<ul style="list-style-type: none"> - Високи трошкови одржавања - Дугачка мрежа топловода - Висока цена енергената - Релативно ниска цена наше услуге - Кредитна задуженост (дугорочни и краткорочни кредити) - Лоша старосна структура запослених
Шансе	Претње
<ul style="list-style-type: none"> - Примена закона о енегетици - Примена закона о ефикасном коришћењу енергије - Процес европских интеграција и могућности које оне доносе - Постојање фондова за пројекте из области енергетике - Увођење когенеративних система - Могућност ширења топловодне мреже - Редовна едукација и усавршавање запослених - Могућност бољег ангажовања запослених у остваривању пословних планова – задатака - Увођење аутоматизације вишег нивоа у свим деловима предузећа 	<ul style="list-style-type: none"> - Могућност одсуства сарадње са оснивачем - Честа промена цена енергената - Цене услуга не прате цене енергената на тржишту - Проблеми везани за екологију - Пад наплате испоруке топлотне енергије - Будућа реорганизација и трансформација комуналних система - Политичка нестабилност нарочито на локалном нивоу

4. СТРАТЕШКИ ПРАВЦИ РАЗВОЈА И УНАПРЕЂЕЊЕ КОМУНАЛНЕ УСЛУГЕ – УСЛУГЕ ГРЕЈАЊА

Полазећи од основне функције ЈЕП „Топлана“ у оквиру поверених послова који су везани за производњу топлотне енергије, дистрибуцију топлотне енергије, управљање дистрибутивним системом за топлотну енергију, снабдевање топлотном енергијом тарифних купаца и одржавање топлотне мреже на територији града Краљева, у наредном периоду укупно пословање предузећа дефинисано је у три стратешка правца и то:

1. Повећање степена доступности комуналне услуге грејања,
2. Већа поузданост и стабилност код пружања услуге грејања
3. Бољи квалитет пружених услуга по захтевима корисника и стандардима који се примењују у најразвијеним европским државама.

4.1. Достигнути ниво развој, показатељи и индикатори развоја

Посматрано на делатност даљинског грејања која је поверена ЈЕП „Топлана“ у овој фази достигнути ниво развоја приказан је у табели 8.

Табела 8. Показатељи и индикатори нивоа развоја предузећа

Показатељи	Вредност 2016.	Јединица мере
0. Укупан број становника града	Око 126.000	становник
1. Становници града обухваћени услугом	Око 28.000	становник
2. Домаћинства на територији ЈЛС обухваћена услугом	7045	домаћинство
3. Број правних лица и предузетника обухваћених услугом	385	број
4. Број активних подстанца	496	број
5. Укупна дужина топловода (до подстанца)	26,2	км
6. Производња топлотне енергије (у MWh годишње)	86300	MWh
7. Потрошња топлотне енергије – домаћинства (у MWh годишње)	63021	MWh
8. Потрошња топлотне енергије – правна лица и предузетници (у MWh годишње)	14648	MWh
9. Укупно запослених у предузећу	66	број
Индикатори	НИВО 2016.	Јединица мере
Губици топлотне енергије у мрежи	8630	MWh
Степен доступности услуге	22,22	%
Потрошња топлотне енергије по кориснику	166,24	kWh/m ²
Укупно запослених на 1000 корисника	8,75	број
Запослени на км топловода	2,52	број

4.2. Циљеви и приоритети у развоју предузећа

У наредном десетогодишњем периоду систем производња и дистрибуција топлотне енергије у складу са циљевима из Националних стратегија из ове области и локалне стратегије развоја предвиђено је развијање се у следећим оквирима (табела 9.):

Табела 9. Оквири развоја предузећа у наредном периоду

Индикатор	2017	2018	2019	2020	2021
Број корисника услуге грејања	7200	7590	7980	8165	8350
Потрошња топлотне енергије по кориснику (кWh/м ²)	166	158	149	142	134
Степен корисности топлотних извора	0,95	0,95	0,96	0,96	0,96
Степен корисности дистрибутивног система	0,9	0,9	0,92	0,92	0,93
Процент даљинског управљања системом (%)	70	75	80	80	85

5. КЉУЧНЕ АКТИВНОСТИ ПОТРЕБНЕ ЗА ДОСТИЗАЊЕ ЦИЉЕВА

1. Јачање финансијских кадровских потенцијала (капацитета)
2. Политика цена услуге грејања
3. Инвестирање у постројења и опрему

5.1. Унапређење рада и организације предузећа

Тренутна организација предузећа задовољава квалитетно обављање свих послова који се у наредном периоду очекују у оквиру пословања ЈЕП „Топлана“. Из тог разлога предвиђено је задржавање постојеће организације предузећа.

5.2. Кадровска политика и план запослености

а) Оптимална структура и број радника

У овом тренутку ЈЕП „Топлана“ Краљево има 66 радника на сталном раду и 5 радника на одређено време. Пре неколико година тај број радника је био преко 75. Сагледавајући потребе и будући развој предузећа сматрамо да у је наредном периоду потребно ангажовање одређеног броја радника на неодређено време. Тај број је планиран на 73 у 2021. години. Свакако ако потребе предузећа буду захтевале могуће је ангажовање радника на одређено време.

б) Стручно оспособљавање кључних кадрова на нивоу средњег менаџмента и уско специјализованих профила

Увођење савремених технологија у производњи и дистрибуцији топлотне енергије, као и све већи захтеви у области испуњења законских решења у пословању предузећа захтева озбиљно усавршавање запослених. Из тог разлога у наредном периоду је потребно одвојити средства за ову намену и планирати развој људских ресурса.

5.3. Политика цена основних комуналних услуга

а) Цене комуналних услуга на нивоу покрића свих трошкова

Цене комуналне услуге (грејање простора) дефинисана је уредбом о Утврђивању методологије за одређивање цене снабдевања крајњег купца топлотном енергијом (Службени гласник бр. 63 од 17.07.2015. године). Базна цена је утврђена, промена цена енергената на тржишту и трошкова пословања условљава и промене цене комуналне услуге. Цене енергената су тржишне и зависе од много фактора. Наша очекивања су да у наредном периоду неће доћи до битнијих промена цена енергената и да цене услуге грејања неће много варирати у наредном периоду (повећање до 18% за десетогодишњи период).

б) Део цене услуга намењен за развој

Удео у цени грејања намењен развоју предузећа који се првенствено односи на производњу и дистрибуцију топлотне енергије приказан је у табели 10.

Табела 10. Удео планираног развоја у цени услуге

Индикатор	На кратак рок до 2019.	На средњи рок до 2021.
Степен покрића текућих трошкова	95 %	100 %
Планирана стопа акумулативности	0 %	2,5 %

6. ПРОЈЕКЦИЈА ПРИХОДА И РАСХОДА У ПЕРИОДУ 2017-2021

Пројекција прихода и расхода предузећа за период од пет наредних година приказана је у табели 11.

Табела 11. Приказ пројекције прихода и расхода предузећа за период од пет наредних година

Приходи и расходи у милионима динара	2017	2018	2019	2020	2021	Индекс 2021/2017
Укупни приходи пословања	543	559	576	584	592	1,090
I.Пословни приход	521	537	554	562	570	1,094
1.Приход од продаје топлотне енергије	491	507	524	530	535	
2.Остали пословни приходи	30	30	30	32	35	
II.Финансијски приходи	15	15	15	15	15	1
Приходи од камата	15	15	15	15	15	
III. Остали приходи	7	7	7	7	7	1
Остали ванредни приходи	7	7	7	7	7	
Укупни пословни расходи	541	557	574	580	590	1,092
I.Пословни	394	407	423	430	447	1,135

расходи						
1.Енергенти (гас и мазут)	269	279	290	295	310	
2.Трошкови зарада и накнаде зарада	75	77	80	82	83	
3.Трошкови амортизације	50	51	53	53	54	
II.Финансијски расходи	24	22	20	18	17	0,71
Расходи камата	24	22	20	18	17	
III. Остали расходи	123	128	131	132	126	1,032
Бруто добит	2	2	2	4	2	1

7. ОКВИРНИ ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА И ИНВЕСТИЦИОНА ПОЛИТИКА

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

Структура потребних капиталних улагања планираних за наредни период са оквирном предрачуном вредности приказана је у табели 12.

Табела 12. Приказ потребних капиталних улагања са оквирним предрачунским вредностима

Област капиталних улагања	Опис	До 2021.
Капитално пројекти у области унапређења технологије производних и дистрибутивних система	Пројекти изградње новог димњака, уградња економајзера димних гасова, конверзија горива са мазута на гас, изградња МРС за гас у складу са новим потребама	300.000€
Пројекти увођења нових технологија у производњи топлотне и електричне енергије	Увођење когенерације СНР постројења, нови генератори топлоте из обновљивих извора	25.000€
Увођење интегрисаног система надзора и управљања над производњом и дистрибуцијом топлотне енергије	Обједињавање SCADA система производње и SCADA система дистрибуције топлотне енергије и увођење софтверског пакета за техничко-економску оптимизацију рада	20.000€
Увођење ИСО стандарда квалитета у пословању ЈЕП „Топлана“	Постизање и сертификација квалитета пословања у области производње, екологије, безбедности и здравља на раду и енергетске ефикасности	15.000€
Проширење грађевинских објеката и капацитета,	Доградња и адаптација пословног и производног простора у делу Централне котларнице	150.000€

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

Пројекти којима се може аплицирати за донаторска средства приказани су у табели 13.

Табела 13. Пројекти за које је могуће обезбедити донаторска средства

Опис:
Увођење когенерације СНР постројења, нови генератори топлоте из обновљивих извора
Пројекти енергетске ефикасности на јавним зградама који осим мера грађевинске реконструкције и санације објекта, подразумевају и мере на КGH системима које стварају могућности за увођење СНР постројења

7.3. Инвестиције у објекте и опрему предузећа предвиђене за финансирање из сопствених средстава ЈЕП и локалне самоуправе

Пројекти који се могу финансирати из сопствених средстава и средстава локалне самоуправе приказани су у табели 14.

Табела 14. Пројекти који се планирају финансирати из сопствених средстава и средстава локалне самоуправе

Опис:
Изградња новог димњака у Централној котларници
Уградња економијера димних гасова на ЛООС котлу у Централној топлани
Реконструкција система за дистрибуцију вреле воде у Централној топлани
Конверзија на гасовито гориве котларнице Хигијенски завод
Конверзија на гасовито гориве котларнице Зелена Гора
Проширење система аутоматског надзора и оптимизација рада дистрибутивне мреже као и даљинског читавања утрошене количине топлотне енергије код корисника у топлотним подстаницама и стамбеним јединицама
Проширење и даљи развој даљинске контроле и управљања, развој процеса аутоматизације рада и надзора над радом топлотних извора
Обнављање и стављање у употребу софтвера за електронско пословање и архивирање документације у ЈЕП „Топлана“ са могућношћу интеграције у јединствен софтвер на нивоу локалне самоуправе
Увођење одговарајућих ИСО стандарда квалитета и процедура
Проширење пословног простора ЈЕП „Топлане“ на локацију Управне зграде

8. МЕРЕ ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ ДУГОРОЧНОГ ПЛАНА

8.1. Мере предвиђене годишњим програмом пословања за 2017-ту годину (табела 15)

Табела 15. Пројекти у 2017. години

Опис:	вредност:
Изградња новог димњака у Централној котларници (решавања имовинско правних односа и техничке документације)	2.500.000,00дин.
Монтажа комуникационе опреме на топоводу ОШ „Светозар Марковић“	1.000.000,00дин.
Реконструкција котларнице Хигијенски Завод	4.200.000,00дин.
Сертификација ИСО стандарда	1.000.000,00дин.

8.2. Циљане вредности и оквири за реализацију на средњи рок (табела 16)

Табела 16. Пројекти на средњи рок

Опис:	Рок:
Изградња новог димњака у Централној котларници	2019-2020
Реконструкција система за дистрибуцију вреле воде у Централној топлани	2018
Конверзија на гасовито гориве котларнице Хигијенски завод	2020
Конверзија на гасовито гориве котларнице Зелена Гора	2020-2021
Проширење система аутоматског надзора и оптимизација рада дистрибутивне мреже као и даљинског читавања утрошене количине топлотне енергије код корисника у топлотним подстанцима и стамбеним јединицама	2017-2021
Проширење и даљи развој даљинске контроле и управљања, развој процеса аутоматизације рада и надзора над радом топлотних извора	2017-2021
Обнављање и стављање у употребу софтвера за електронско пословање и архивирање документације у ЈЕП “Топлана“	2018
Увођење одговарајућих ИСО стандарда квалитета и процедура	2017-2020
Проширење пословног простора ЈЕП „Топлане“ на локацију Управне зграде	2021

в.д. Директора

Драган Арсенијевић, дипл. инг. маш.
