

На основу чл. 22. ст. 1. т. 1, чл. 59. Закона о јавним предузећима („Сл. гласник РС“ бр. 15/2016) и чл. 27. ст. 1. т. 1. Статута ЈКП „Топловод“ Обреновац („Сл. лист града Београда“ бр. 103/2016), а у складу са чл. 22. ст. 3 и чл. 26. ст. 1. т. 5, Закона о јавним предузећима, Надзорни одбор ЈКП „Топловод“ Обреновац је на XIII седници која је одржана дана 13.02.2017. године донео следећу

О Д Л У К У

1. Усваја се Дугорочни план пословне стратегије и развоја ЈКП „Топловод“ Обреновац за период 2017.-2027. године, као у предлогу достављеном Надзорном одбору;
2. Дугорочни план пословне стратегије и развоја ЈКП „Топловод“ Обреновац за период 2017.-2027. године из става 1. је саставни део ове Одлуке;
3. Ову Одлуку доставити Оснивачу на сагласност;

НО број XIII-2/2017

У Обреновцу, 13.02.2017. године



Надзорни одбор ЈКП „Топловод“ Обреновац
Председник,

Александар Арсеновић
Александар Арсеновић

ЈКП „ТОПЛОВОД“ ОБРЕНОВАЦ
БРОЈ: 2017-1268/1
10-02-2017 год.
ОБРЕНОВАЦ



**Дугорочни план пословне стратегије и развоја
ЈКП „Топловод“ Обреновац
за период 2017-2027. године**

ЈКП „ТОПЛОВОД“ ОБРЕНОВАЦ
11500 ОБРЕНОВАЦ
Цара Лазара 3/1

Обреновац, фебруар 2017. године

С А Д Р Ж А Ј

1. Профил предузећа.....	страна 3.
1.1. Статус предузећа, правна форма и власничка структура.....	страна 3.
1.2. Делатноси од општег интереса поверене ЈКП „Топловод“ Обреновац.....	страна 3.
1.3. Право коришћења средстава у јавној својини и вредност укупног капитала.....	страна 3.
2. Законодавни и стратешки оквир на националном и локалном нивоу.....	страна 4.
2.1. Преглед основних прописа од већег утицаја на ЈКП „Топловод“ Обреновац.....	страна 4.
2.2. Националне стратегије у областима деловања ЈКП „Топловод“ Обреновац.....	страна 4.
2.3. Просторни и урбанистички планови.....	страна 4.
2.4. Друга релевантна стратешка документа.....	страна 5.
3. Стратешки правци развоја и унапређења основне делатности.....	страна 5.
3.1. Достигнути ниво развоја, показатељи и индикатори развоја основне делатности.....	страна 6.
3.2. Циљеви и приоритети у развоју основне делатности.....	страна 7.
3.3. Кључне активности потребне за достизање циљева.....	страна 8.
4. Унапређење рада и организације предузећа.....	страна 8.
4.1. Унапређење система управљања, руковођења и организације на нивоу предузећа.....	страна 8.
4.2. Линије руковођења, надзора и контроле.....	страна 8.
4.3. Увођење стандардизованих процедура (ISO)	страна 9.
4.4. Базе података, интегрални информациони систем, ГИС технологија и системи аутоматског генерисања извештаја.....	страна 10.
5. Кадровска политика.....	страна 11.
5.1. Оптимална структура и број запослених.....	страна 11.
5.2. Стручно оспособљавање кључних кадрова на нивоу средњег менаџмента и уско специјализованих профила.....	страна 11.
5.3. Обезбеђење кадрова за ангажовање на сезонским или другим повременим пословима.....	страна 12.
6. Политика цена услуга грејања.....	страна 12.
6.1. Цена услуга грејања на нивоу покрића свих трошкова.....	страна 12.
6.2. Део цене услуга намењен за развој.....	страна 12.
6.3. Оптималне јединице мере за извршену услугу.....	страна 12.
6.4. Границе приступачности просечног рачуна у односу на реалну куповну моћ становништва.....	страна 13.
7. Оквирни план инвестиција и инвестициона политика.....	страна 13.
8. Мере за реализацију дугорочног плана.....	страна 16.
8.1 Мере предвиђене програмом пословања на годишњем нивоу за реализацију дугорочног плана.....	страна 16.
8.2 Циљане вредности и оквири за реализацију на средњи рок.....	страна 17.

1. Профил предузећа

1.1. Статус предузећа, правна форма и власничка структура

Јавно комунално предузеће "Топловод" Обреновац је привредно друштво основано као јавно предузеће од стране Скупштине општине Обреновац чији је удео у основном капиталу 100%.

1.2. Делатности од општег интереса поверене ЈКП „Топловод“ Обреновац

Предузеће је основано за обављање комуналне делатности од општег интереса – с набдевање топлотном енергијом на територији ГО Обреновац и носилац је искључивог права за обављање исте. Делатности предузећа су утврђене Оснивачким актом предузећа. Одлуком о допуни одлуке о промени Оснивачког акта ЈКП "Топловод" Обреновац дефинисано је, да је ЈКП "Топловод" Обреновац носилац искључивог права за обављање горе наведене делатности.

Претежна делатност Предузећа је:

35.30 Снабдевање паром и климатизација, која обухвата дистрибуцију паре и топле воде за грејање.

- адаптација и санација постојећих објеката топлификационог система,
- реконструкција постојећих и изградња нових објеката топлификационог система
- одржавање комуналних грађевинских и других инфраструктурних објеката, постројења, инсталација и опреме које су у функцији обављања комуналних делатности Предузећа. Под одржавањем објеката комуналне инфраструктуре из оквира делатности Предузећа подразумева се инвестиционо и текуће одржавање које Предузеће може предузимати самостално у складу са Законом или за исте може ангажовати друго овлашћено физичко или правно лице у складу са Законом.

У оквиру претежне делатности Предузеће обавља и следеће делатности:

- дистрибуцију топлотне енергије
- управљање дистрибутивним системом за топлотну енергију и
- снабдевање топлотном енергијом тарифних купаца под условима утврђеним Законом, овом и другим одлукама.

Предузеће је одговорно за функционисање, одржавање и развој дистрибутивног система усклађеног са потребама купаца којима испоручује топлотну енергију на подручју градске општине Обреновац.

Поред претежне, предузеће обавља и следеће делатности:

- 71.12 Инжењерске делатности и техничко саветовање
- 42.21 Изградња цевовода
- 43.12 Припремна градилишта
- 43.21 Постављање електричних инсталација
- 25.21 Постављање котлова и радијатора за централно грејање.

Поред делатности из овог члана Предузеће може обављати и друге делатности које се уобичајено повремено или у мањем обиму врше уз претежну делатност, а које су утврђене Статутом Предузећа у складу са Законом.

Предузеће може променити делатност Одлуком, коју доноси Надзорни одбор, на коју сагласност даје Оснивач.

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

У Регистру привредних субјеката који се води код Агенције за привредне регистре уписани основни капитал износи 500.000,00 РСД.

2. Законодавни и стратешки оквир на националном и локалном нивоу

2.1. Преглед основних прописа од већег утицаја на ЈКП „Топловод“ Обреновац

Предузеће се у свом раду придржава свих позитивних законских и подзаконских аката, од којих су најважнији:

1. Закон о јавним предузећима („Сл. гласник РС“ бр. 15/2016),
2. Закон о комуналним делатностима („Сл. гласник“ РС бр. 88/2011 и 104/2016),
3. Закон о енергетици („Сл. гласник РС“ бр. 145/2014),
4. Закон о ефикасном коришћењу енергије („Сл. гласник РС“ бр. 25/2013),
5. Уредба о утврђивању методологије за одређивање цене снабдевања крајњег купца топлотном енергијом („Сл. гласник РС“ бр. 63/2015),
6. Закон о планирању и изградњи („Сл. гласник РС“ бр. 72/2009, 81/2009 - испр., 64/2010 — одлука УС, 24/2011, 121/2012, 42/2013 - одлука УС, 50/2013 - одлука УС, 98/2013 - одлука УС, 132/2014 и 145/2014),
7. Закон о облигационим односима ("Сл. лист СФРЈ", бр. 29/78, 39/85, 45/89 - одлука УСЈ и 57/89, "Сл. лист СРЈ", бр. 31/93 и "Сл. лист СЦГ", бр. 1/2003 - Уставна повеља)
8. Закон о рачуноводству („Сл. гласник РС“ бр. 62/2013),
9. Закон о јавним набавкама („Сл. гласник РС“ бр. 124/12, 14/15 и 68/15),
10. Закон о јавној својини („Сл. гласник РС“ бр. 72/11, 88/13, 105/14 и 116/08),
11. Одлука о снабдевању топлотном енергијом у граду Београду ("Сл. лист града Београда", бр. 43/2007, 2/2011 и 29/2014)
12. Одлука о начину плаћања комуналних услуга на територији града Београда ("Сл. лист града Београда", бр. 24/2003, 11/2005, 2/2011 и 34/2014)

2.2. Националне стратегије у областима деловања ЈКП „Топловод“ Обреновац

У анализи ове стратегије анализирана су и бројна друга стратешка документа, од којих су најважнија:

1. Стратегија развоја енергетике града Београда до 2030. године, март 2009. године
2. Програм заштите животне средине града Београда, новембар 2015. године
3. Стратегија развоја енергетике Републике Србије до 2025. године са пројекцијама до 2030. године

2.3. Просторни и урбанистички планови

Просторни и урбанистички планови које користи предузеће у обављању своје делатности су:

- ПРОСТОРНИ ПЛАН ГРАДСКЕ ОПШТИНЕ ОБРЕНОВАЦ („Сл. лист града Београда“ бр. 30/13 и 86/16)
- ПЛАН ГЕНЕРАЛНЕ РЕГУЛАЦИЈЕ ЗА ДЕО НАСЕЉА ЗВЕЧКА, РВАТИ, ПЕТЛОВО БРДО И ЗАБРЕЖЈЕ У ОБРЕНОВЦУ („Сл. лист града Београда“ бр. 33/07 и 14/08)
- ПЛАН ДЕТАЉНЕ РЕГУЛАЦИЈЕ БАЊСКОГ, СПОРТСКОГ И СТАМБЕНОГ КОМПЛЕКСА „ТОПОЛИЦЕ“ У ОБРЕНОВЦУ („Сл. лист града Београда“ бр. 23/06)
- ПЛАН ДЕТАЉНЕ РЕГУЛАЦИЈЕ ЗА ДЕО НАСЕЉА ЗВЕЧКА 2 У ОБРЕНОВЦУ („Сл. лист града Београда“ бр. 17/07)
- ПЛАН ДЕТАЉНЕ РЕГУЛАЦИЈЕ ЗА ДЕО НАСЕЉА ЗВЕЧКА 3 У ОБРЕНОВЦУ („Сл. лист града Београда“ бр. 17/07)
- ПЛАН ДЕТАЉНЕ РЕГУЛАЦИЈЕ ЗА ДЕО НАСЕЉА РВАТИ У ОБРЕНОВЦУ („Сл. лист града Београда“ бр. 17/07)
- ПЛАН ДЕТАЉНЕ РЕГУЛАЦИЈЕ ЗА ДЕО НАСЕЉА ПЕТЛОВО БРДО У ОБРЕНОВЦУ („Сл. лист града Београда“ бр. 17/07)

- ПЛАН ДЕТАЉНЕ РЕГУЛАЦИЈЕ ЗА ДЕО НАСЕЉА ЗАБРЕЖЈЕ У ОБРЕНОВЦУ („Сл. лист града Београда“ бр. 17/07)
- ПЛАН ДЕТАЉНЕ РЕГУЛАЦИЈЕ ЗА ДЕО НАСЕЉА ЗВЕЧКА 1 У ОБРЕНОВЦУ („Сл. лист града Београда“ бр. 27/07)
- ИЗМЕНА И ДОПУНА ПЛАНА ДЕТАЉНЕ РЕГУЛАЦИЈЕ ЦЕНТРАЛНЕ ЗОНЕ ОБРЕНОВЦА („Сл. лист града Београда“ бр. 12/05, 17/06, 17/07 и 51/16)
- ПЛАН ДЕТАЉНЕ РЕГУЛАЦИЈЕ "БЕЛО ПОЉЕ" У ОБРЕНОВЦУ („Сл. лист града Београда“ бр. 4/06)
- ПЛАН ОПШТЕГ УРЕЂЕЊА ИЗЛЕТИШТА ЗАБРАН У ОБРЕНОВЦУ („Сл. лист града Београда“ бр. 17/07)
- ПЛАН ГЕНЕРАЛНЕ РЕГУЛАЦИЈЕ ЗА ОБЈЕКТЕ ТЕРМОЕЛЕКТРАНЕ "НИКОЛА ТЕСЛА А" СА ПРИПАДАЈУЋОМ ДЕПОНИЈОМ („Сл. лист града Београда“ бр. 59/08)
- ДЕТАЉНИ УРБАНИСТИЧКИ ПЛАН ВАНГРАДСКОГ ТОПЛОВОДА ОД ТЕ-ТО "НИКОЛА ТЕСЛА" У ОБРЕНОВЦУ ДО ТО "НОВИ БЕОГРАД" („Сл. лист града Београда“ бр. 16/93)
- УРБАНИСТИЧКИ ПРОЈЕКАТ ДАЛЕКОВОДА 10 кВ ОД ТС 110/10 кВ "БАРИЧ" ДО ФАБРИКЕ ВОДЕ У "ВИЋ БАРИ" У ЗАБРЕЖЈУ („Сл. лист града Београда“ бр. 16/96)
- ПДР ЗА ИЗГРАДЊУ МАГИСТРАЛЕ III ТОПЛОВОДА ОД ТЕНТ А ДО НАСЕЉА ШЉИВИЦЕ ГО ОБРЕНОВАЦ („Сл. лист града Београда“ бр. 70/13)

2.4. Друга релевантна стратешка документа

Предузеће је 2008. године израдило елаборат под називом „Стратегија развоја топлификационог система Обреновца са приградским насељима“, која ће у будућности бити коригована и мењана у складу са глобалним процесима.

Планирани систем обреновачке Магистрале III поседује План детаљне регулације („Сл.лист града Београда“ бр. 70/2013) и Идејни пројекат са студијом оправданости који је урађен детаљно (садржи ситуациони план, детаљну трасу и продужне профиле) и практично је на нивоу пројекта за грађевинску дозволу.

Урађен је и Идејни пројекат новог дистрибутивног система магистралног вреловода „Магистрала III“ даљинског грејања Обреновца са студијом оправданости.

3. Стратешки правци развоја и унапређења основне делатности

Стратегија развоја енергетике Србије за период до 2027. године јасно дефинише стратешке циљеве и правце деловања система даљинског грејања Обреновца (у даљем тексту СДГ).

Основни стратешки циљеви јесу:

- Обезбеђење топлотне енергије за сигурно снабдевање широке потрошње и индустрије
- Повећање енергетске ефикасности у производњи, транспорту, дистрибуцији и коришћењу топлотне енергије
- Одрживо пословање енергетских субјеката

Основни стратешки циљеви спроводе се кроз правце деловања :

- Континуалну модернизацију постојећих топлификационих система
- Ширење постојећих СДГ
- Подизање капацитета локалних самоуправа везано за регулацију тржишта

Сврху пословања, уз одрживо функционисање предузећа, видимо као трагање за могућностима пружања квалитетне услуге што већем броју корисника са циљем подизања квалитета живота грађана Обреновца, чија егзистенција уз Термоелектране „Никола Тесла“ (ТЕНТ) карактерише озбиљно нарушавање квалитета животне средине (ваздуха, земље и воде). Партнер на овом послу управо је ТЕНТ (извор топлотне енергије).

Основни задатак је да се обезбеди континуирано, економично, поуздано и квалитетно снабдевање топлотном енергијом: индивидуалних корисника у објектима колективног становања (стамбе не зграде), у објектима индивидуалног становања (породичне куће), јавним објектима и привредним субјектима.

Основни принцип је недискриминација и доступност свим корисницима, а у складу са техничким могућностима, плановима развоја и финансијским капацитетима.

Предузеће у свом пословању издваја основне активности које дефинишу сврху постојања:

- Текуће, хаваријско и планирано инвестиционо одржавање изграђене инфраструктуре (ревитализација и модернизација система кроз обнављање опреме, замену дотрајалих елемената мреже и континуално унапређење опреме топлотних подстаница) на такав начин да омогући поуздано континуирано снабдевање и дистрибуцију у сезони и дугорочно;
- Дугорочно, средњорочно и краткорочно планирање, пројектовање и стварање услова за даљи одрживи развој система даљинског грејања (у даљем тексту: СДГ) изградњом нових вреловодних магистрала, одвојака, топлотних подстаница, секундарних мрежа и прикључака;
- Унапређење функционисања СДГО применом нових технолошких достигнућа у циљу константног подизања квалитета, економичности, поузданости и комфора;
- Константно праћење најсавременијих трендова, токова и праваца развоја у предметној области као и стална обука и усавршавање кадрова.

3.1. Достигнути ниво развоја, показатељи и индикатори развоја основне делатности:

Посматрано на делатност дистрибуције топлотне енергије која је поверена ЈКП „Топловод“ Обреновац, у овој фази развоја достигнут је ниво приказан у наредном табеларном прегледу:

Показатељ	Вредност 2016	Јединица мере
Укупан број становника у општини Обреновац*	72.524	Становник
Становници општине обухваћени услугом	25.000	Становник
Домаћинства на територији општине Обреновац обухваћена услугом	11.300	Домаћинство
Број правних лица и предузетника обухваћених услугом	1.100	Број
Број топлотних подстаница	359	Број
Број претоварних топлотних подстаница	110	Број
Укупна дужина мреже (примарна и секундарна мрежа)	350	Километар
Производња топлотне енергије (у MWht годишње)	240.964	MWht/година
Потрошња топлотне енергије – домаћинства (у MWht годишње)	142.169	MWht/година
Потрошња топлотне енергије – правна лица и предузетници (у MWht годишње)	62.651	MWht/година

Укупно запослени у ЈКП „Топловод“ Обреновац	109	Број
Запослени у сектору дистрибуције топлотне енергије	47	Број
Индикатори	Ниво 2016	Јединица мере
Губици топлотне енергије у примарној мрежи	12	%
Губици топлотне енергије у секундарној мрежи	8	%
Степен доступности услуге у односу на укупно становништво	34	%
Степен доступности услуге у односу на територију која је обухваћена СДГ	92	%
Потрошња топлотне енергије по кориснику на годишњем нивоу	17	MWh/година
Потрошња топлотне енергије по m ² грејне површине на годишњем нивоу	249	MWh/(m ² a)
Укупно запослени на 1000 корисника	8,8	Број
Запослени у сектору дистрибуције топлотне енергије на 1000 корисника	3,8	Број
Запослени у сектору дистрибуције топлотне енергије на 1 km топловодне мреже	0,13	Број

*Податак о укупном броју становника преузет је са сајта Републичког завода за статистику из Пописа 2011.

3.2. Циљеви и приоритети у развоју основне делатности:

У наредном десетогодишњем периоду систем даљинског грејања Обреновца у складу са циљевима и стратегијом развоја топлификационог система и другим стратешким документима предузећа иза тачке 2.4. Програма, развијаће се у следећим оквирима:

Индикатор	На краatak рок до 2019	На средњи рок до 2021	На дужи рок до 2027
Губици топлотне енергије у примарној мрежи	12%	10%	8%
Губици топлотне енергије у секундарној мрежи	8%	6%	4%
Степен доступности услуге у односу на укупно становништво	40%	50%	60%
Степен доступности услуге у односу на територију која је обухваћена СДГ	95%	97%	100%
Потрошња топлотне енергије по кориснику	249	200	140 MWh/m ² година
Укупно запослени на 1000 корисника	9	10	12
Запослени у сектору дистрибуције топлотне енергије на 1000 корисника	4	5	6
Запослени у сектору дистрибуције топлотне енергије на 1 km топловодне мреже	0,15	0,15	0,15

3.3. Кључне активности потребне за достизање циљева:

1. континуална модернизација постојећих топлификационих система, на основу константног праћења најсавременијих трендова, токова и праваца развоја у предметној области;
2. јачање кадровских капацитета, кроз континуалну обуку и усавршавање запослених, уз константно инвестирање у алат и опрему за рад;
3. инвестиционо одржавање и изградња:
 - реконструкција, санација и адаптација постојећих вреловодних (примарних) и секундарних мрежа;
 - грађевинска санација објеката (комора и шахти, доградња одмуљних јама и евентуално повезивање са канализацијом на изграђеним зонским ТП, санација грађевинских објеката топлотних подстаница и др.);
 - замена машинске опреме у ТП (преградне, мерне, сигурносно-регулационе арматуре, пумпи, хватача нечистоћа...);
 - изградња оптичке мреже до свих ТП, у смислу поузданости управљања и праћења параметара, мрежа оптичких каблова уз сваки положени цевовод може бити од изузетног значаја и представља велики корак са модерним аспектом управљања процесима;
4. изградња нових топлотних подручја.

4. Унапређење рада и организације предузећа

4.1. Унапређење система управљања, руковођења и организације на нивоу предузећа

Како би се унапредио систем управљања, руковођења и организације, предузеће је тренутно у фази успостављања целокупног система интерних контрола, односно увођења система финансијског управљања и контроле. Ове контроле, кроз управљање ризицима, у разумној мери пружају уверавање да се у остваривању циљева буџетска и друга средства извршавају на исправан, етички, економичан, ефикасан начин. Подразумева усаглашеност за законима и другим прописима, чување средстава од губитака, злоупотребе и штете.

Примарни циљеви интерне контроле су обезбеђивање:

- усаглашености за законима, прописима, политикама, плановима и процедурама;
- поузданости и интегритета информација;
- ефикасности и ефикасности пословања и коришћења ресурса;
- заштита средстава.

4.2. Линије руковођења, надзора и контроле

Етичке вредности и интегритет су кључни елементи који доприносе добром контролном окружењу. Постоје стандарди понашања који чине оквир за понашање запослених. Запослени се воде етичким вредностима при доношењу свих одлука.

Руководство подстиче етичке вредности кроз:

- посвећеност поштењу и правичности;
- признавање и поштовање закона и политика;
- поштовање организације;
- давање примера кроз своје понашање;
- посвећеност што бољим резултатима;
- поштовање овлашћења;
- поштовање права запослених и
- поштовање професионалних стандарда.

Запослени у организацији поступају са личним и професионалним интегритетом кад се придржавају етичких вредности. Док руководство има одговорност за успостављање и предочавање етичких вредности организације, одговорност свих запослених је да покажу интегритет.

Руководство подстиче интегритет кроз:

- доношење и објављивање кодекса понашања;
- поштовање етичких вредности и кодекса понашања организације;
- награђивање посвећености запослених етичким вредностима организације;
- успостављање метода за извештавање о етичким прекршајима и
- конзистентно спровођење дисциплинских мера за све етичке прекршаје.

Руководство треба да се концентрише на праћење интерне контроле и остваривање мисије организације.

Праћење које обављају запослени, надређени, руководиоци на средњем нивоу и извршни руководиоци, имаће различит нагласак:

- **Запослени** – Примарни нагласак запослених треба да буде на праћењу сопственог посла како би се обезбедило да се он обавља адекватно. Запослени треба да исправљају грешке које идентификују пре него што их проследе вишим нивоима на преглед. Руководство треба да обучава запослене у вези са контролним активностима и да их подстиче да буду спремни и извештавају о свим неправилностима. Будући да су детаљно упућени у свакодневне полове организације, запослени су у најбољој позицији да детектују проблеме везане за постојеће контролне активности. Руководство такође треба да подсећа запослене да примете промене у њиховом непосредном интерном и екстерном окружењу, да идентификују ризике и да извести о могућностима за побољшања.
- **Надређени** – Надзор је кључни елемент праћења. Надређени треба да прате све активности и трансакције у њиховој јединици како би се обезбедило да запослени обављају додељене дужности, да контролне активности функционишу адекватно, да јединица/служба остварује своје циљеве, да је контролно окружење одговарајуће, да постоји довољна и отворена комуникација, те да су ризици и прилике идентификовани и адекватно решени.
- **Руководиоци на средњем нивоу** – Треба да оцењују колико добро функционишу контроле у више јединица/служби у оквиру организације, и колико добро надређени прате своје јединице/службе. Нагласак ових руководиоца сличан је нагласку код надређених, али је проширен на све јединице/службе за које су одговорни.
- **Извршно руководство** – Активности праћења треба да концентрише на главне секторе у организацији. Пошто је њихов нагласак шири, извршни руководиоци треба да се концентришу на праћење остваривања циљева организације. Извршни руководиоци треба такође да прате и постојање ризика и прилика и у интерном и у екстерном окружењу, који могу указати на потребу да се мењају планови организације. Руководство треба да обезбеди предузимање адекватних радњи у складу са резултатима праћења.

4.3. Увођење стандардизованих процедура (ISO)

У дугорочном периоду треба приступити стандардизацији основних пословних процеса, како у административном сегменту, тако и у технолошком сегменту. Како тренутно постоји низ независних процедура и процеса који често нису сагледавани од свих учесника, осећа се потреба системског решавања свих унутрашњих процедура. Организационо посматрано, проблем представља и тренутна дислоцираност пословних активности, пошто се пословни процеси одвијају на четири локације што представља ограничавајући фактор и битно, негативно утиче на проток документације, информација и активности.

4.4. Базе података, интегрални информациони систем, ГИС технологија и системи аутоматског генерисања извештаја

- унапређење информационог система кроз модернизацију система за управљање базама података, као и развој нових база података и апликација сходно потребама предузећа,
- завршетак процеса аутоматизације топлотних подстанова у циљу обезбеђивања могућности централизованог мониторинга, читавања и управљања радом топловодног система,
- подизање нивоа поузданости локалне рачунарске мрежне инфраструктуре,
- перманентно унапређење ГИС, прикупљање и евидентирање података везаних за систем даљинског грејања, у циљу добијања квалитетнијих извештаја (нпр. упутство за лакше и брже отклањање кварова, о старости елемената система, о дужини цевовода по различитим критеријумима, броју рекламација и сл.) а све у циљу пружања што квалитетније услуге даљинског грејања крајњим потрошачима,
- интеграција појединачних делова информационог система у јединствени информациони систем како би се обезбедила аутоматска размена информација од значаја између појединих делова тог система. На тај начин обезбедиће се подизање нивоа квалитета података неопходних за доношење одлука.
- оптимизација употребе ИТ ресурса, унапређење ефикасности ИТ пословања кроз увођење нових или унапређење постојећих ИТ процеса, превентивно праћење перформанси и промена у конфигурацији ИТ сервиса с циљем смањења броја информатичких инцидената, континуирано унапређење нивоа ИТ сервиса с циљем побољшања квалитета услуге кроз увођење стандарда из области информатичких технологија, ISO 20000, ISO 27001.

Неки показатељи и индикатори успешности пословања ЈКП „Топловод“ Обреновац:

Показатељ	На кратак рок до 2019	На средњи рок до 2021	На дужи рок до 2027
Укупни приходи	676.214.000,00	687.090.000,00	718.010.000,00
Укупни расходи	675.503.000,00	683.062.000,00	713.800.000,00
Укупан број запослених	109	109	109
Књиговодствена вредност капитала	1.618.159.000,00	1.618.159.000,00	1.699.067.000,00
Садашња вредност основних средстава	1.843.976.000,00	1.954.149.000,00	2.070.905.000,00
Садашња вредност опреме	187.395.000,00	204.441.794,41	223.040.000,00
Укупне обавезе по кредитима	/	/	/
Укупна краткорочна потраживања	157.767.000,00	174.582.000,00	193.189.000,00
Укупне краткорочне обавезе	41.715.000,00	45.815.000,00	50.318.000,00
Укупни трошкови радне снаге	203.593.000,00	205.339.000,00	225.872.000,00
Трошкови енергије	150.073.000,00	155.114.000,00	149.306.000,00
Трошкови инвестиционог и текућег одржавања	124.257.000,00	127.985.000,00	134.385.000,00
Трошкови амортизације	125.790.000,00	129.592.000,00	135.424.000,00
Индикатор	На кратак рок до 2019	На средњи рок до 2021	На дужи рок до 2027
Економичност (приходи/расходи)	1,0011	1,0059	1,0058
Техничка опремљеност рада (садашња вредност опреме по запосленом)	1.719.000,00	1.876.000,00	2.063.000,00
Капитал по запосленом	14.845.000,00	14.845.000,00	15.588.000,00
Наплаћена потраживања (краткорочна потраживања у односу на годишњи приход)	23,33	25,41	27,89

Енергетска ефикасност (трошкови енергије у односу на укупне расходе)	0,2304	0,2417	0,2041
Степен наплате по m ²	90%	95%	100%
Степен наплате-уколико се наплаћује по основу утрошене топлотне енергије	82%	85%	90%
Солвентност (готовина у односу на краткорочне обавезе)	2,16	2,20	2,19
Ликвидност (краткорочна потраживања у односу на краткорочне обавезе)	3,7820	3,8106	3,8350
Трошкови запослених у односу на укупне расходе	0,3170	0,3326	0,3467
Степен задужености	/	/	/
Трошкови инвестиционог и текућег одржавања у укупним расходима	0,1839	0,1949	0,1988

5. Кадровска политика и план запослености

5.1. Оптимална структура и број запослених

Предузеће тежи достизању оптималне структуре и броја запослених у циљу остваривања што бољих резултата пословања, пре свега у циљу повећања ефикасности, продуктивности и економичности пословања. У том контексту, у предузећу тренутно постоји реална потреба за запошљавањем стручних кадрова, као и потреба за подмлађивањем истих. Међутим, тренутно су на снази следећи прописи који ограничавају запошљавање:

- Уредба о поступку за прибављање сагласности за ново запошљавање и додатно радно ангажовање код корисника јавних средстава („Сл. гласник РС“, бр. 113/2013, 21/2014, 66/2014, 118/2014, 22/2015 и 59/2015),
- Закон о начину одређивања максималног броја запослених у јавном сектору („Сл. гласник РС“, бр. 68/2015 и 81/2016 – одлука УС),
- Закон о буџетском систему („Сл. гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013 – испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015 и 99/2016).

5.2. Стручно оспособљавање кључних кадрова на нивоу средњег менаџмента и уско специјализованих профила

И поред горе поменутих ограничавајућих фактора, предузеће мора да планира трајно оспособљавање руководиоца Сектора и Служби.

У технолошком сегменту (Сектори) руководиоци морају континуирано посећивати одређени број сертифицираних обука како би обезбедили трајање својих инжењерских лиценци. Поред овог сегмента руководиоци или стручни кадрови које они делегирају, морају пролазити сертифициране обуке из сегмента:

- превентивних мера на градилиштима (планови, пројекти, сарадња са надлежним службама и лицима),
- енергетске ефикасности (обуке, обавезне лиценце...)
- нове технологије (курсеви, семинари, предавања, сајмови...)

5.3. Обезбеђење кадрова за ангажовање на сезонским или другим повременим пословима

Природа пословног циклуса топловода захтева ангажовање додатне радне снаге у два сегмента:

а) Активности у току грејне сезоне (октобар - април) на интервенцијама на систему даљинског грејања (СДГ)

б) Активности у инвестиционом периоду (април - октобар) на инвестиционом одржавању, санацијама, реконструкцијама и новим инвестицијама.

Ангажовање ове радне снаге јесте неопходно и зависи од нивоа активности који се често не може предвидети унапред, већ тек на лицу места када радови почну и када се открију цевии.

6. Политика цена услуга грејања

6.1. Цена услуга грејања на нивоу покрића свих трошкова:

Да би се из цене услуге грејања обезбедило покриће свих трошкова, цена услуге требало би да износи 60,00 РСД /m² без ПДВ-а.

6.2. Део цене услуга намењен за развој

Индикатор	На кратак рок до 2019	На средњи рок до 2021	На дужи рок до 2027
Степен покрића текућих трошкова	85%	90%	100%
Планирана стопа акумулативности	0%	2%	5%

6.3. Оптималне јединице мере за извршену услугу

Врста услуге	Јединица мере	Начин мерења
Даљинско грејање	m ²	Према површини стана или пословног простора (до увођења калориметара)
	kWh	Према очитаној потрошњи са мерног инструмента (када се стекну услови, односно након увођења калориметара)

6.4. Границе приступачности просечног рачуна у односу на реалну куповну моћ становништва

- Тенденција приступачности просечног рачуна у односу на реалну куповну моћ становништва у условима наплате услуге грејања по површини стана или пословног простора, односно по m²

Врста услуге	Основица*	На кратак рок до 2019	На средњи рок до 2021	На дужи рок до 2027
Даљинско грејање	Остварена просечна НЕТО зарада у општини Обреновац према званично објављеном статистичком податку износи 51.222,00 РСД	До 85 %	До 95 %	До 100 %

*Подаци о просечним месечним зарадама по запосленом без пореза и доприноси (НЕТО) у новембру 2016. године

- Тенденција приступачности просечног рачуна у односу на реалну куповну моћ становништва у условима увођења калориметара, односно наплате услуге грејања према очитаној потрошњи

Врста услуге	Основица*	На краatak рок до 2019	На средњи рок до 2021	На дужи рок до 2027
Даљинско грејање	Остварена просечна НЕТО зарада у општини Обреновац према званично објављеном статистичком податку износи 51.222,00 РСД	До 80 %	До 85 %	До 90 %

- Подаци о просечним месечним зарадама по запосленом без пореза и доприноси (НЕТО) у новембру 2016. године

7. Оквирни план инвестиција и инвестициона политика

Реализација активности наведених у табелама подразумева обезбеђена финансијска средства. Средства је могуће обезбедити из следећих извора:

- сопствена средства
- средства оснивача
- приватно јавно партнерство
- пројекти домаћих и страних организација и институција
- средства европских фондова
- кредитна средства

Приликом опредељивања за изворе финансирања, и одређивања критеријума за опредељивање извора финансирања треба тражити и у основним актима Оснивачком акту и Статуту Предузећа. Основни задатак је обезбеђивање континуиране испоруке топлотне енергије.

Финансирање санација и реконструкција

С тим у вези се и намеће први критеријум, да сва сопствена средства треба усмерити у санације и реконструкције. Имајући у виду величину мреже, њену старост и опште стање ни најоптимистичији планови немогу предвидети да ће за ове намене бити довољна сопствена средства. Дакле санације и реконструкције треба до довољног нивоа финансирати (пored сопствених средстава) средствима оснивача, средствима добијеним кроз пројекте домаћих и страних институција (министарства, стране организације и ЕУ фондови).

Финансирање нових конзумних подручја

Нова конзумна подручја, то јест, ширење мреже има техничка ограничења. У оквирима техничких могућности, у овом сегменту пословања може се користити: средства оснивача, приватно јавно партнерство, кредити, средства из пројеката енергетске ефикасности државе, страних институција и ЕУ фондова. За отварање нових магистрала, нових конзума можда је приватно јавно партнерство будући модел који ће обезбедити ширење конзумних подручја. Имајући у виду проблеме који су у досадашњој пракси настајали у покушајима приватно јавног партнерства, треба опрезно примењивати већ проверене моделе који су имали верификацију у другим земљама.

Финансирање осталих развојних пројеката, иновативних решења и увођење нових технологија

У овом сегменту се пре свега мисли на: подизање енергетске ефикасности, смањење губитака, праћење параметара система, развој система за мониторинг, детекције проблема, аутоматско управљање и др. У овом делу треба комбиновати све горе побројане изворе средстава.

Инвестиције у објекте топловодне инфраструктуре које су неопходне у наредном периоду, дате су кроз табеларни приказ по приоритетима:

2017.-2021. година

РБ	НАЗИВ ИНВЕСТИЦИЈЕ	ОКВИРНА ВРЕДНОСТ без ПДВ-а
1.	Секундарна мрежа ТП 13 (реконструкција и санација)	13.500.000,00
2.	Секундарна мрежа ТП3 (реконструкција и санација)	5.000.000,00
3.	Примарни водови за Топлотне подстанице у Краља Милутина 7,9,11,13,15,17,19,21,21а, 23 и 27 (санација)	12.800.000,00
4.	Примарни вод од КО15-КО18 и део секунд. мреже ТП Палеж у Милоша Обреновића (реконструкција и санација)	22.000.000,00
5.	ТП28-ТП31 реконструкција/санација	25.700.000,00
6.	ТП31-ТП34А реконструкција/ изградња	6.600.000,00
7.	ГАЈ II реконструкција /изградња	13.000.000,00
8.	Примарни вод ОД КОII-18 до КО - П, В. Мишића од бр. 57 до 67 (санација)	3.500.000,00
9.	Реконструкција топлотне подстанице ТП37	700.000,00
10.	Типски топловодни прикљчци за објекте колективног становања по захтеву Инвеститора	10.000.000,00
11.	Топлотна подстанција ТП12А(изградња)	3.500.000,00
12.	Топлотна подстанција ТПз24(изградња)	2.700.000,00
13.	Секундарна мрежа ТП12а (изградња)	21.000.000,00
14.	Секундарна мрежа, примар и ТПз24 (изградња)	21.500.000,00
15.	Примар, секундар и топлотна подстанција ТПБП17 (изградња)	34.000.000,00
16.	Примарна - секундарна мрежа ТП 17Ц изградња	28.000.000,00
17.	Секундарна мрежа ТП 10 (реконструкција и санација)	22.000.000,00
18.	Секундарна мрежа ТП Палеж (реконструкција и санација)	13.000.000,00
19.	Секундарна мрежа ТП 2 (реконструкција и санација)	25.000.000,00
20.	Секундарна мрежа ТП 34 (реконструкција и санација)	25.000.000,00
21.	Примар, секундар и топл.подст. око конзумног подручја око ТП Лили (изградња)	13.000.000,00
22.	Примарна мрежа ТП 25А (изградња)	18.000.000,00
23.	Примарни вод од КО13А до ТП10 и ТП Палеж	4.000.000,00
24.	Примарна мрежа од Купинца према Дому културе (реконструкција и санација)	12.000.000,00
25.	Санација магистралних водова (М1 и М2) према Плану замене (дужине 300 m)	30.000.000,00
26.	Санација примарних водова према Плану замене (дужине 300 m)	17.000.000,00
27.	Типски топловодни прикљчци за објекте колективног становања по захтеву Инвеститора	10.000.000,00
28.	Примар од КО - до ТП45 (реконструкција и санација)	4.000.000,00
29.	Секундарна мрежа ТП 45 (реконструкција и санација)	20.000.000,00
30.	Секундарна мрежа ТП 25А (изградња)	23.000.000,00
31.	Секундарна мрежа ТП9 (реконструкција и санација)	23.000.000,00
32.	Секундарна мрежа ТП 1 (реконструкција и санација)	23.000.000,00
33.	Секундарна мрежа ТП СИЗ (реконструкција и санација)	4.000.000,00
34.	Примарни вод од AQVE до ТП2 (реконструкција и санација)	4.000.000,00

33.	Санација магистралних водова (M1 и M2) према Плану замене (дужине 400m)	36.000.000,00
34.	Санација примарних водова према Плану замене (дужине 400 m)	20.000.000,00
35.	Типски топловодни прикљчци за објекте колективног становања по захтеву Инвеститора	10.000.000,00
36.	Секундарна мрежа ТП 37- подела конзума-примар, ТП и реконструкција секундарне мреже	27.000.000,00
37.	Секундарна мрежа ТП 23 и Тп23ц (реконструкција и санација)	25.000.000,00
38.	Секундарна мрежа ТП 28 (реконструкција и санација)	24.000.000,00
39.	Секундарна мрежа ТП 29 (реконструкција и санација)	24.000.000,00
40.	Секундарна мрежа ТП 46 (реконструкција и санација)	24.000.000,00
41.	Секундарна мрежа ТП 14 (реконструкција и санација)	20.000.000,00
42.	Секундарна мрежа ТП 32 (реконструкција и санација)	24.000.000,00
43.	Санација магистралних водова (M1 и M2) према Плану замене (дужине 500 m)	50.000.000,00
44.	Санација примарних водова према Плану замене (дужине 800 m)	35.000.000,00
45.	Типски топловодни прикљчци за објекте колективног становања по захтеву Инвеститора	10.000.000,00
46.	Примарни вод од КО15-КО42 у Милоша Обреновића	4.000.000,00
47.	Примарни вод од КО13а-КО15 у Милоша Обреновића	17.000.000,00
48.	Секундарна мрежа ТП 31 (реконструкција и санација)	25.000.000,00
49.	Секундарна мрежа ТП 8 (реконструкција и санација)	25.000.000,00
50.	Секундарна мрежа ТП 19а (реконструкција и санација)	25.000.000,00
51.	Секундарна мрежа ТП 16 (реконструкција и санација)	25.000.000,00
52.	Секундарна мрежа ТП 17 (реконструкција и санација)	25.000.000,00
53.	Санација магистралних водова (M1 и M2) према Плану замене (дужине 500 m)	50.000.000,00
54.	Санација примарних водова према Плану замене (дужине 800 m)	35.000.000,00
55.	Типски топловодни прикљчци за објекте колективног становања по захтеву Инвеститора	10.000.000,00

2022. - 2027. година

РБ	НАЗИВ ИНВЕСТИЦИЈЕ	ОКВИРНА ВРЕДНОСТ
1.	Секундарне мреже (реконструкције и санације)	250.000.000,00
2.	Санација магистралних водова (M1 и M2) према Плану замене	250.000.000,00
3.	Санација примарних водова према Плану замене	250.000.000,00
4.	Типски топловодни прикљчци за објекте колективног становања по захтеву Инвеститора	50.000.000,00

8. Мере за реализацију дугорочног плана

8.1. Мере предвиђене програмом пословања на годишњем нивоу за реализацију дугорочног плана

Основе пословања у дугорочном плану опредељује систем циљева и задатака:

- **Санације и реконструкције које одржавају али и подижу основне перформансе система.**

Све активности у планирању иду ка основном циљу, конитуираном одржавању безбедне, поуздане, квалитетне и економичне дистрибуције и испоруке топлотне енергије прикљученим потрошачима. Битан услов испуњења овог циља је рад на активностима санација, реконструкција, изградњи, планирању, унапређивању и осавремењавању. Реализација ових активности захтева одговарајућа финансијска средства као основу за планирање, а потом и у складу са тим низ активности од пројектовања, добијања дозвола, спровођења поступака јавних набавки и потом реализације. Ефекти овакве бригае о СДГ се виде у повећању задовољства корисника, смањењу броја рекламација, смањењу интервенција на мрежи, смањењу губитака топлотне енергије и смањењу губитака воде из система. Сви показатељи се екзактно евидентирају у интегрисаном информатичком систему. Мере за спровођење су у трајном раду на усавршавању, побољшању интерних и екстерних процедура, контроли, праћењу реализације, стандардизацији поступака, процедура и процеса.

- **Ширење конзумних подручја кроз прикључење нових потрошача на СДГ Обреновца**

Циљ који произилази из мисије да стално смањујемо емитовање штетних материја из индивидуалних извора грејања и да повећавамо квалитет живота наших становника. Повећање квадрата који су прикључени на СДГ директно се огледа у повећању прихода од накнаде за прикључење (тзв. партиципације) и прихода од продаје топлотне енергије. Како би максимално искористили постојеће термо-енергетске и хидрауличке капацитете морамо спроводити мере:

-подизања енергетске ефикасности кроз смањење губитака и повећање енергетских својстава система

-уградњу уређаја на СДГ, контролу, даљинско праћење и директно мењање основних параметара: протока, температуре, притиска.

-подстицање процеса подизања енергетске ефикасности објеката потрошача (пројекти, бескалатна средства, повољни кредити, кампање, едукације и др)

-политика санкционисања нерационалне потрошње енергије и стимулисања сваке врсте уштеде у енергији

- **Унапређење комплетног пословања припремом за увођењем стандарда квалитета пословања израдом правилника и процедура**

Све процедуре почев од протока документације, комуникације, па до техничких процедура приликом радова, треба стандардизовати. Овај процес помаже, интензивира и на њега нас приморава прилагођавања стандардима Европске уније у свим сегментима пословања, почев од планирања и пројектовања, преко избора материјала, па до котиrole извођења радова и вршења услуга.

- **Уређење правних аката и норми**

Трајни задатак који посебно добија на значају усклађивањем правно-нормативног оквира Србије са ЕУ. Сваке године више аката, правилника и упутстава подиже ниво пословања. У питању су акти из којих проистиче низ мера на усаглашавању свих параметара пословања (од финансија, права, техничких параметара, показатеља, величина и др.).

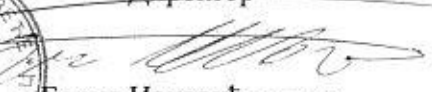
- **Стручно унапређење и усавршавање кадрова**

У програму пословања издвајају се средства за ову намену. Сам процес унапређења доводи до тога да све више пословних функција обављају запослени у предузећу који су оспособљени за то. Нпр. лиценца за израду пројеката из домена енергетске ефикасности, специјалистичке лиценце, сертификати међународних инспектора заваривања, геодетске услуге, правна заступања, обуке из медијације у правним споровима и др. Ово се спроводи кроз низ мера: контрола, сертификација, обучавања, лиценцирања и сл. који за запослене представљају нужан услов обављања процеса рада.

8.2. Циљане вредности и оквири за реализацију на дуг рок

На дуг рок систем даљинског грејања треба учинити поузданим и енергетски ефикасним, што су основни захтеви. Поред овога потребно је обезбедити управљање, мониторинг, детекцију и праћење параметара система на високом техничком нивоу (даљински системи управљања, мерна места и инструменти на цевоводима, подстаницама и другим деловима мреже). Реалност планирања (као основна категорија која одваја планове од стратегија) зависи од предвиђених реалних извора средстава. Дакле, обим инвестиција јесте лимитиран финансијским средствима. Међутим, у делатности испоруке топлотне енергије поред висине средстава, ограничавајући фактор динамике реализације планова јесте и обим радова (увек су у питању велики радови који имају грађевински, машински и електро део) који се могу изводити само у релативно кратком периоду године. Најважније инвестиције могу се реализовати само у периоду од средине маја до почетка октобра. Имајући у виду чињеницу да када један део мреже учинимо поузданим, већ је потребно реаговати на оном који је био предмет активности на почетку дугорочног плана, трајни задаци и за средњорочни и за дугорочни план се донекле поклапају у представљају трајно техничко-технолошко опредељење:

- Потребно је вреловодну мрежу (примар) учинити поузданом, безбедном, са процењеним веком на 25 година (степен сигурности 1,5 или више)
- Секундарну мрежу довести на ниво да буде поуздана, безбедна, са процењеним веком на 25 година (степен сигурности 1,5 или више)
- Завршити аутоматско даљинско управљање целим конзумом, са софтвером који на нивоу сатних параметара систем сам управља, уз надзор ЈКП „Топловод“ Обреновац (ЈКПТО).
- Унапређивати енергетску ефикасност СДГ и топлотне губитке дистрибутивне мреже смањити за 50 % на крају дугорочног периода
- Уз учешће локалне самоуправе и грађана интензивно радити на енергетској ефикасности прикључених објеката и њихове губитке смањити за најмање 40 % на крају дугорочног периода.
- Учинити доступним комфор на нивоу управљања температуром у објектима (калориметри, мини комби вентили, динамички баланс вентили на сваком прикључку, термостатски вентили са термоглавама на сваком грејном телу...)
- Довести цену грејања и проценат наплате на ниво који може да подржава ефикасно одржавање
- Завршити изградњу „кичме“ Магистрале Три и ући у процедуру (подразумева завршене пројекте) решавања имовине и добијања грађевинских дозвола за нова конзумна подручја која обезбеђују повраћај средстава
- Са урађеним пројектом кренути у решавање имовинских права и добијање грађевинске дозволе за изградњу Магистрале Четири
- У складу са законским прописима и тенденцијама на тржишту оснивати „ћерке“ фирме за: 1) читавање калориметара; 2) одржавање кућних грејних инсталација и поправке на секундарном делу (на страни потрошача); 3) услуге пројектовања; 4) услуге надзора и др.

ЈКП „Топловод“ Обреновац
Директор

Борис Ивковић, дипл.ек.

