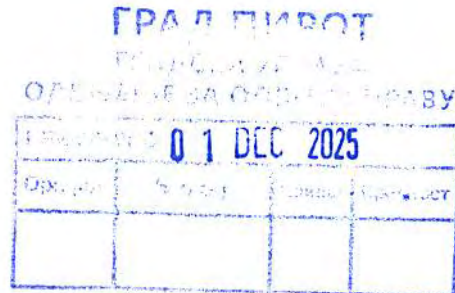




ЈАВНО КОМУНАЛНО ПРЕДУЗЕЋЕ  
**ГРАДСКА ТОПЛАНА ПИРОТ**

Нишавска 11, 18300 Пирот, тел. 010/321-119  
ПИБ : 100187823, Матични број : 07295871



**СРЕДЊОРОЧНИ ПЛАН ПОСЛОВНЕ СТРАТЕГИЈЕ  
И РАЗВОЈА ЈКП „ГРАДСКА ТОПЛАНА“ ПИРОТ  
ЗА ПЕРИОД 2026. ДО 2028. ГОДИНЕ**

СЕДИШТЕ : Нишавска 11, Пирот  
ПРАВНА ФОРМА : Јавно комунално предузеће  
СТАТУС : Активан  
ДЕЛАТНОСТ : Снабдевање паром и климатизација  
МАТИЧНИ БРОЈ : 07295871  
ПИБ : 100187823  
ЈБК : 81004  
НАДЛЕЖНО МИНИСТАРСТВО : Министарство рударства и енергетике

Пирот, 27.11.2026. године

## **САДРЖАЈ**

- 1. МИСИЈА И ВИЗИЈА**
- 2. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА – ШЕМА**
- 3. АНАЛИЗА ПОСЛОВАЊА У 2025. ГОДИНИ**
- 4. ОСНОВЕ ЗА ИЗРАДУ ПРОГРАМА ПОСЛОВАЊА ЗА ПЕРИОД  
2026.-2028. ГОДИНА**
- 5. ПЛАНИРАНИ ЦИЉЕВИ И АКТИВНОСТИ ЗА ЊИХОВУ  
РЕАЛИЗАЦИЈУ**
- 6. АНАЛИЗА ТРЖИШТА**
- 7. ПЛАНИРАНИ ФИЗИЧКИ ОБИМ ПРОИЗВОДЊЕ**
- 8. ФИНАНСИЈСКЕ ПРОЈЕКЦИЈЕ**
- 9. ПЛАНИРАНИ БИЛАНС СТАЊА, БИЛАНС УСПЕХА И БИЛАНС  
ТОКОВА ГОТОВИНЕ**
- 10. ПОЛИТИКА ЗАРАДА И ЗАПОШЉАВАЊА**
- 11. ЗАДУЖЕНОСТ**
- 12. ПЛАНИРАНА ФИНАНСИЈСКА СРЕДСТВА ЗА НАБАВКУ ДОБАРА,  
УСЛУГА И РАДОВА ЗА ОБАВЉАЊЕ ДЕЛАТНОСТИ, ТЕКУЋЕ  
И ИНВЕСТИЦИОНО ОДРЖАВАЊЕ**
- 13. ЦЕНЕ**
- 14. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА**
- 15. ПЛАН КОРИШЋЕЊА СУБВЕНЦИЈА**
- 16. СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ**
- 17. КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ**
- 18. ПОЛИТИКА ВЛАСНИЧКОГ УПРАВЉАЊА ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА  
ГРАДА ПИРОТА**
- 19. РЕЗИМЕ**
- 20. ПРИЛОЗИ**

## 1. МИСИЈА И ВИЗИЈА

Мисија ЈКП "Градска топлана" Пирот је да свим корисницима даљинског грејања на подручју града обезбеди поуздану, комфорну и редовну производњу и дистрибуцију топлотне енергије.

Визија је да ЈКП "Градска топлана" Пирот послује у складу са најсавременијим принципима управљања, развоја људских ресурса, техничке опремљености, технолошких решења, система квалитета и заштите животне средине.

## 2. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА



## **НАДЗОРНИ ОДБОР**

1. Тошко Марков, председник, Решење Скупштине града Пирота о разрешењу и именовању председника и члана Надзорног одбора ЈКП“Градска топлана“ Пирот, I бр.06/7-9-2024 од 07.02.2024.године,

2. Мимица Костић Ђорђевић, члан, Решење Скупштине града Пирота о разрешењу и именовању председника и члана Надзорног одбора ЈКП“Градска топлана“ Пирот, I бр.06/7-9г-2024 од 07.02.2024.године,

3. Ина Ранчић, члан, Решење Скупштине града Пирота о именовању члана Надзорног одбора I бр.06/64-106/23 од 29.09.2023.године.

**Квалификације чланова надзорног одбора, процес селекције, рзличитости и захтеви независности**

### **Квалификације чланова Надзорног одбора**

Чланови Надзорног одбора ЈКП „Градска топлана“ Пирот поседују адекватне стручне квалификације и искуство из области економије и техничких наука. Њихова стручност омогућава активно учешће у раду одбора, квалитетан надзор над пословањем и спровођење одлука у складу са Законом и Статутом предузећа.

#### **Процес селекције**

Избор чланова Надзорног одбора врши се у складу са Законом о јавним предузећима, уз поштовање принципа транспарентности и стручности. Кандидати се бирају на основу јавног позива и процене квалификација, искуства и интегритета. Коначно именовање врши Оснивач предузећа.

#### **Различитост састава**

ЈКП“Градска топлана“ Пирот поштује принципе једнаких могућности, забране дискриминације и подстицаја различитости у свим сегментима рада. У саставу Надзорног одбора обезбеђена је разноликост по основу стручне области, пола и радног искуства, чиме се доприноси квалитетнијем одлучивању и надзору. Предузеће примењује начело једнаких могућности и поштује стандарде родне равноправности приликом избора чланова.

#### **Независност и непристрасност**

У НО поштују се критеријуми стручности, интегритета и независности. Чланови НО бирају се на основу компетенција и без утицаја политичке, интересне или родбинске повезаности. Обезбеђено је да чланови НО буду независни у одлучивању, те да не постоји сукоб интереса који би могао утицати на непристрасност њиховог рада.

У складу са начелима доброг корпоративног управљања, ЈКП“Градска топлана“ Пирот примењује политику:

- једнаких могућности
- равноправности полова,
- поштовања људских права и
- професионалне етике и интегритета свих запослених.

Чланови Надзорног одбора поступају независно и у интересу ЈКП „Градска топлана“ Пирот.

## **ДИРЕКТОР**

Братислав Ђирић, дипломирани економиста, по Решењу Скупштине града Пирота о именовању I бр.06/70-13е/22 од 28.09.2022.године.

Извршни директор техничког сектора Ђорђе Петровић, дипломирани машински инжењер.

Радно место извршног директора финансијског и правног сектора је упражњено.

Делатност ЈКП "Градска топлана" Пирот јеснабдевање паром и климатизација, шифра делатности 3530.

ЈКП "Градска топлана" Пирот у свом саставу има пословодство и следеће секторе-организационе јединице:

- Технички сектор,
- Економско - финансијски сектор и
- Правни сектор

### **3. АНАЛИЗА ПОСЛОВАЊА У 2025. ГОДИНИ**

#### **Активности спроведене на унапређењу пословног процеса**

1. Од стране овлашћених извођача радова Србијагаса, изграђена је мерно-регулациона станица и прикључни гасовод до мерно-регулационе станице док је Топлана у току 2025. године завршила изградњу гасовода од мерно-регулационе станице до котларнице, са свим неопходним дозволама, чиме су испуњени технички услови за прикључење на гасовод. Топлана је почела са коришћењем природног гаса из гасовода за добијање топлотне енергије од новембра 2025. године, што је један од значајнијих догађаја за развој енергетске инфраструктуре града Пирота.

2. До краја године планирано је спровођење јавне набавке и припрема документације за санацију кровног покривача енергане Сењак, уз обезбеђена новчана средства из домаћих извора. Вредност инвестиционих радова процењена је на 3.500.000,00 динара.

3. Аплицирали смо код KFW банке за средства за солар – термалну електрану очекујемо одговор и улазак у процес реализације.

4. У складу са Законом о комуналним делатностима у току 2025. године спровели смо испитивање задовољства корисника услугом испоруке топлотне енергије, саставили Извештај и дали препоруке за поступање у складу са добијеним подацима, а са циљем унапређења процеса испоруке топлотне енергије и повећања задовољства корисника.

5. У СКАДА систем уведено је 17 подстаница које нису имале даљинско читавање потрошње и даљинско праћење њиховог рада, што је омогућило читавања потрошње на даљину, као и прецизније управљање испоруком топлотне енергије корисницима у складу са циљевима тарифног система.

## Реализација планираног обима производње и испоруке топлотне енергије

На основу планиране грејне површине, просечне потрошње гаса по м<sup>2</sup> грејне површине и на основу квалитета гаса, пројектован је физички обим производње од 28.000 MWh топлотне енергије.

**Табела 1. Пројектовани физички обим производње топлотне енергије за 2025. годину**

| Р. б. | Назив производа/услуге     | Ј.м. | Остварено 2024. | План 2025. | Процена остварења 2025. | План 2026. | Индекс  |         |          |
|-------|----------------------------|------|-----------------|------------|-------------------------|------------|---------|---------|----------|
| 1     | 2                          | 3    | 4               | 5          | 6                       | 7          | 8 (5/4) | 9 (6/4) | 10 (7/6) |
| 1     | Испорука топлотне енергије | MWh  | 27,500          | 25,500     | 28,000                  | 27,500     | 93      | 102     | 98       |

Пројектовани физички обим производње за 2025. годину од 28.000 MWh топлотне енергије је на вишем нивоу у односу на планирани обзиром да су температуре ваздуха у другом делу грејне сезоне 2024/25 и у октобру месецу 2025. године биле испод просечних, што је условило и ранији почетак грејне сезоне 2025/2026.

На основу процењене производње топлотне енергије за 2025. годину од 28.000 MWh, за 2025. годину пројектована је потрошња природног гаса од 32.547.000 kWh.

## Расподела остварене и пројектоване добити

Добит која је остварена у 2024. години и у ранијим периодима, коришћена је за књижења ретроактивно обрачунате исправке вредности основних средстава које смо превели из припреме у употребу и већи део средстава пренели Оснивачу у складу са Законом о јавној својини, док ће расподела пројектоване добити за 2025. годину бити спроведена у складу са одлуком Оснивача.

## Анализа остварења циљева планираних за 2025. годину, предузете активности и разлози за одступање од плана

Анализом одступања реализованих од планираних циљева, утврдили смо који су узроци ових одступања, а са намером смањења негативних и поспешивања позитивних утицаја у наредном периоду. У 2025. години приоритет је било остварење следећих циљева:

1. Редовно и континуирано снабдевање топлотном енергијом корисника прикључених на мрежу. Показатељи овог циља су проценат домаћинстава прикључених на топловодну мрежу у односу на укупан број домаћинстава у граду и број дана на годишњем нивоу када се врши испорука топлотне енергије у трајању од 15 сати.

У току 2025. године није било хаваријских прекида у испоруци топлотне енергије што је последица добро спроведених превентивних мера одржавања топловода и опреме за производњу и испоруку топлотне енергије.

Изградњом мерно-регулационе станице и прикључног гасовода до мерно-регулационе станице од стране овлашћених извођача радова Србијагаса и гасовода од мерно-регулационе станице до котларнице од стране Топлане, са свим неопходним дозволама, испуњени су технички услови за прикључење на гасовод. Топлана је почела са коришћењем природног гаса из гасовода за добијање топлотне енергије од новембра 2025. године, што је један од значајнијих догађаја за развој енергетске инфраструктуре града Пирота.

Уз компримовани природни гас из трејлера и мазута за који још увек имамо задржане инсталације, увођењем још једног енергента, планирамо да ризике у њиховој набавци смањимо на прихватљив ниво.

У условима турбулентних кретања на тржишту деривата нафте и константног повећања цена, у сарадњи са Оснивачем израђен је Предлог пројекта и добијена је сагласност Комисије за јавно-приватно партнерство за изградњу котларнице на биомасу. Застали смо са спровођењем јавне набавке и избором стратешког партнера због прикључења на гасовод.

2. Реконструкција постојеће и изградња нове топловодне мреже. Показатељи овог циља су дужина реконструисане постојеће топловодне мреже годишње, дужина новоизграђене топловодне мреже годишње и број нових прикључка на топловодну мрежу.

У току ове године нисмо имали хаварије на топоводима и интервенције на њиховој реконструкцији, а од изградње нових топовода смо одустали због рационалног трошења новчаних средстава како би одржали ликвидност на планираном нивоу услед сталног раста цена енергента на тржишту.

3. Адекватан квалитет пружених услуга уз рационално спровођење даљинског грејања. Показатељи за овај циљ су проценат корисника код којих се обрачун врши по утрошеној топлотној енергији, број искључених корисника са топловодне мреже, проценат корисника који су задовољни услугама Топлане, укупан број жалби и рекламација корисника и број усвојених жалби и рекламација у односу на укупан број жалби и рекламација.

Доследност у увођењу тарифног система омогућила је обрачун обавеза корисника за испоручену топлотну енергију на основу стварних утрошака, уз рационално коришћење топлотне енергије. У оквиру пословно – техничке сарадње са Градском управом Пирот, у ESCO пројекат за субвенционисање уградње калориметара и делитеља топлоте укључени су корисници који имају највећу просечну потрошњу топлотне енергије по  $m^2$ .

У СКАДА систем уведено је 17 подстанција које нису имале даљинско читавање потрошње и даљинско праћење њиховог рада, што је омогућило читавања потрошње на даљину, као и прецизније управљање испоруком топлотне енергије корисницима у складу са циљевима тарифног система.

Како би повећали задовољство корисника, спровели смо испитивање задовољства корисника услугама грејања у складу са Одлуком директора. На овај начин на основу прикупљених података, утврдили смо мере за унапређење процеса испоруке топлотне енергије у складу са захтевима корисника.

Са намером повећања задовољства, броја корисника и грејне површине, преко управника зграда и локалних медија пружамо информације о предностима система даљинског грејања. Корисницима који редовно измирују своје обавезе омогућили смо остварење 5% попушта на уплаћена средства.

4. Финансијска стабилност пословања ЈКП "Градска топлана" Пирот је једнако значајан циљ обзиром да је директно повезан са континуитетом у испоруци топлотне енергије преко измирења обавеза према добављачима. Показатељи овог циља су: проценат повећања пословних прихода, удео субвенција из буџета ЈЛС у односу на укупне пословне приходе, удео укупних прихода остварених на тржишту у односу на укупне пословне приходе Топлане, однос између нето резултата и пословних прихода, радио ликвидности, однос дуга и капитала и показатељи ROA и ROE.

Због неусаглашености цена исказаних у Ценовнику услуге испоруке топлотне енергије које пружа ЈКП“Градска топлана“ Пирот, са ценама по Уредби о утврђивању методологије за одређивање цене снабдевања крајњег купца топлотном енергијом, у условима раста цена енергената и електричне енергије, усвојене цене од стране Оснивача нису нам омогућавале пословање са позитивним финансијским резултатом. Субвенцијама Оснивача обезбедили смо континуитет у снабдевању енергентом и у испоруци топлотне енергије.

Обзиром да смо почели са коришћењем природног гаса из гасовода уз строже услове набавке, од посебног значаја је редовно измирење обавеза како не би угрозили набавку енергента. Овај циљ реализовали смо уз коришћење дозвољеног минуса као извора недостајућих новчаних средстава у периоду набавке енергента у току 2025. године и уговарањем средњорочног кредита код пословне банке што ће повећати финансијску стабилност и ликвидност у периоду од 3 године. Рационалном потрошњом и констнтним напорима на указивању предности даљинског система грејања, настојимо да повећамо број корисника и грејну површину, а самим тим и приходе.

5. Повећање наплате потраживања ЈКП“Градска топлана“ Пирот доприноси остварењу претходног циља. Индикатори су проценат наплате потраживања као однос између фактурисане и наплаћене реализације и удео потраживања старијих од 12 месецу у укупним потраживањима. У току 2025. године предузели смо читав низ мера на наплати које ће смањити могућност застаревања потраживања, а са друге стране омогућиће лакше обезбеђење недостајућих средстава за набавку енергента. Кроз континуирани мониторинг неизмирених обавеза, обавештавање купаца о висини дуга, предлагање мера за измирење обавеза и спровођење процеса утужења обезбедили смо повећање прилива новчаних средстава и бољу ликвидност.

Обавезе према добављачима у току 2025. године измирене су у предвиђеним роковима.

6. Унапређење ефикасности рада ЈКП“Градска топлана“ Пирот. Индикатори за овај циљ су однос цене комуналне услуге и стварног трошка пружања услуге и просечна цена грејања по утрошеној топлотној енергији. Најзначајнији напредак у смањењу трошкова остварен је прикључењем на гасовод од грејне сезоне 2025/2026, уз сталне напоре за повећање грејне површине и броја корисника као предуслов за повећање прихода.

7. Модернизација опреме и постројења у циљу повећања ефикасности рада Топлане, односно инфраструктурно ширење мреже. Индикатори за овај циљ су улагања у набавку опреме, грађевинских објеката, у ширење и реконструкцију мреже већинским делом из сопствених средстава у односу на давања из буџета ЈЛС, и проценат инвестиција у односу на укупан приход. Топлана је укупне инвестиције реализовала из сопствених извора уз рационално трошење новчаних средстава због раста цена енергента и одржавања ликвидности на одговарајућем нивоу.

8. Унапређење квалитета људских ресурса у Топлани. Остварење овог циља мери се процентом запослених који су прошли додатне едукације, процентом запослених жена, процентом запослених особа са инвалидитетом и процентом жена на руководећим местима.

Како би унапредили квалитет људских ресурса и повећали продуктивност, у 2025. години акценат је био на обукама запослених, поспешивању тимског рада, на развијању лидерских способности код појединаца, као и потпуној примени система награда како би се поспешило ангажовање запослених на унапређењу процеса рада.

Чланови НО и део пословодства, у оквиру реализације РЕЛОФ 3 пројекта учествовали су на семинарима са циљем едукације и унапређења њихових знања и способности из области корпоративног управљања, улоге НО у законитости пословања предузеће, из области екстерне и интерне ревизије и тумачења извештаја ревизора. Број запослених особа са инвалидитетом је у складу са Законом о професионалној рехабилитацији и запошљавању особа са инвалидитетом у односу на укупан број запослених у Топлани.

9. Унапређење транспарентности мериће се бројем прегледа сајта и просечним временом задржавања посетиоца на сајту. Овај циљ је у складу са све већом применом електронских уређаја, али и са нашим интересом да приближимо корисницима услове и предности коришћења услуге даљинског грејања. У току 2025. године предузели смо обимне активности на прикупљању података за проширење базе корисника. Веб сајт смо користили за постављање документације која је од значаја за кориснике као би их упознали са пословањем Топлане, али и за спровођење испитивања задовољства и за добијање предлога од купаца за унапређење услуге испоруке топлотне енергије.

ЈКП“Градска топлана“ Пирот је у поступку тестирања кроз РЕЛОФ III програм проглашена за најуспешније јавно предузеће за 2024. годину, уз настојање да овакву позицију задржимо кроз успостављање и ажурирање система финансијског управљања и контроле и систем управљања ризицима као делова система интерних контрола које је Оснивач предвидео Политиком власничког управљања предузећима града Пирота.

НО је усвојио Извештај и препоруке дефинисане од стручних служби РЕЛОФ III пројекта.

У току 2025. године реализовани су најзначајнији циљеви предвиђени Планом и програмом пословања.

#### **Спроведене активности у области корпоративног управљања у току 2025. године**

У Извештају - дијагностичка анализа ЈКП“Градска топлана“ Пирот, која је урађена у оквиру реализације Пројекта РЕЛОФ 3 са циљем примене принципа доброг управљања, управљачке одговорности и јачања линије одговорности, ЈКП“Градска топлана“ Пирот оцењена је са највишом оценом од 82,09 % у односу на сва јавна предузећа која су обухваћена овим пројектом.

Након спроведене анализе рада од стране компетентних представника Релоф 3. Пројекта - реформа локалних финансија у Србији, ЈКП“Градска топлана“ Пирот је представљена као пример добре праксе управљачке одговорности и као лидер у осталим кључним налазима.

Полазна основа концепта управљачке одговорности базира се на констатацији да су интегритет, доследно поштовање моралних, законских и професионалних норми у доношењу одлука и извршењу задатака, транспарентност и одговорност, основни принципи рада и поступања у ЈКП“Градска топлана“ Пирот.

ЈКП“Градска топлана“ Пирот у складу са напред наведеним, као и смерницама и препорукама Министарства привреде за унапређење корпоративног управљања у јавним предузећима, спроводи континуиране активности ради успостављања транспарентног, одговорног и ефикасног система управљања.

Надзорни одбор ЈКП“Градска топлана“ Пирот је усвојио Извештај о примени принципа корпоративног управљања у коме се даје преглед стања у области корпоративног управљања, постигнутих резултата и мера које ће бити реализоване у наредном периоду, са посебним освртом на мере које су интегрисане у План и програм пословања за 2026. годину.

## **Примена принципа корпоративног управљања у 2025. години**

Током 2025. године предузеће је спроводило активности у складу са принципима транспарентности, одговорности, управљачког интегритета и контроле ризика.

1. Транспарентност и одговорност у раду
  - на сајту редовно се објављују подаци од јавног значаја: извештаји о раду, финансијски извештаји и јавне набавке,
  - сви поступци јавних набавки спровode се у складу са законом и интерним процедурама,
  - финансијски извештаји су достављени Оснивачу у законом предвиђеним роковима.

2. Органи управљања

- надзорни одбор редовно одржава седнице и разматра извештаје директора,
- обезбеђена је усклађеност рада са Статутом и актима Оснивача.

3. Управљачка одговорност и интегритет

- спроведене мере за спречавање сукоба интереса,
- реализација усвојеног Плана интегритета,
- квартални и годишњи извештаји о финансијском пословању редовно се достављају Оснивачу.

4. Управљање ризицима

- започета примена поступка идентификације и процене ризика,
- анализирани су технички, финансијски и регулаторни ризици,

5. Корпоративна култура и комуникација

- унапређена је интерна комуникација и комуникација са стејкхолдерима односно заинтересованом странама, са Оснивачем, корисницима, добављачима и др. Посебна пажња посвећена је професионалном односу према корисницима услуга.

У току 2025. године послови надзора, контроле и екстерне ревизије обављени су у складу са законским одредбама. Након достављања извештаја екстерних ревизора, поступили смо по препорукама екстерних ревизора и са предузетим мерама упознали чланове НО. Надзорни одбор је усвојио Извештај о предузимању мера по извештају екстерног ревизора о извршеној екстерној ревизији финансијских извештаја на дан 31.12.2024. године. Систем функционисања Надзорног одбора је у складу са усвојеним Правилницима и процедурама који су усклађени са позитивним законским одредбама. Чланови НО у оквиру реализације РЕЛОФ 3 пројекта учествовали су на семинарима са циљем едукације и унапређења њихових знања и способности из области корпоративног управљања, улоге НО у законитости пословања предузеће, из области екстерне и интерне ревизије и тумачења извештаја ревизора.

### **Рад надзорног одбора**

У раду Надзорног одбора у току 2025. године нису забележене неправилности у раду и случајеви повреде начела независности. У највећем броју седница, одбор је радио у пуном саставу.

Чланови НО учествовали су на семинарима са циљем едукације и унапређења њихових знања и способности из области корпоративног управљања, улоге НО у законитости пословања предузећа, из области екстерне и интерне ревизије и тумачења извештаја ревизора.

#### **4. ОСНОВЕ ЗА ИЗРАДУ ПРОГРАМА ПОСЛОВАЊА ЗА ПЕРИОД 2026.-2028. ГОДИНЕ**

Средњорочни план пословања ЈКП "Градска топлана" Пирот за период од 2026. до 2028. године припреман је у складу са циљевима и смерницама економске и фискалне политике Владе Републике Србије.

Свеобухватном анализом пословања у 2025. години, покушали смо да на реалним основама поставимо планиране вредности за наредни период од три године.

У условима глобалне нестабилности на светском тржишту енергената, врло је тешко предвидети услове остварења стратешког циља континуиране производње и снабдевања топлотном енергијом купаца обзиром на немогућност предвиђања услова и начина снабдевања енергентима.

Још један од разлога који отежава планирање у роковима дужим од годину дана јесте и платежна способност становништва и стандард који може условити искључење корисника са система даљинског грејања и смањење прихода.

Коришћење електричне енергије за загревање простора од великог је утицаја на број корисника услуге даљинског грејања. За Топлану велики је изазов искључење старачких домаћинстава која не желе да греју укупну површину стана, већ одређене просторије због уштеда, када као алтернативу користе електричну енергију.

Становништво у новоизграђеним насељима у ужем центру града најчешће нису корисници услуге грејања, обзиром да најчешће станови нису усељени. У складу са просторним планом града Пирота, до ових стамбених зграда изграђен је топлотни вод који није искоришћен у пуном капацитету, а самим тим и време повраћаја уложених средстава је дужи од планираног.

Активности које планирамо да предузмемо у периоду од 2026. до 2028. године како би контролисали ризик смањења броја корисника и све већег броја који користе алтернативе изворе за загревање стамбених и пословних простора, односе се на промовисање и упознавање становништва са предностима даљинског система грејања. Планирамо опсежне маркетиншке мере, већу транспарентност и лако долажење до потребних информација, побољшање услуге и смањење цене.

Важеће цене грејања су на снази од 01.02.2025. године и нисмо планирали њихово повећање у наредном периоду.

#### **5. ПЛАНИРАНИ ЦИЉЕВИ И АКТИВНОСТИ ЗА ЊИХОВУ РЕАЛИЗАЦИЈУ У 2026. ГОДИНИ**

Кроз реализацију планираних циљева, ЈКП "Градска топлана" планира да обезбеди тржишну прилагодљивост, континуитет у производњи и снабдевању корисника топлотном енергијом уз квалитет услуге на највишем нивоу. У 2026. години приоритет ће бити остварење следећих циљева:

1. Редовно и континуирано снабдевање топлотном енергијом корисника прикључених на мрежу. Показатељи овог циља су проценат домаћинстава прикључених на топлотну мрежу у односу на укупан број домаћинстава у граду.

Како би реализовали овај стратешки циљ ЈКП "Градска топлана" Пирот, планира предузимање низа мера у периоду 2026.-2028. година. У условима турбулентних кретања на тржишту деривата нафте и константног повећања цена, од посебног је значаја обезбедити редовно измирење обавеза како не би угрозили набавку енергента. Овај циљ могуће је реализовати уз коришћење дозвољеног минуса као извора недостајућих новчаних средстава у периоду испоруке топлотне енергије, као и уз повећање наплате

потраживања од купаца, а самим тим и повећање прилива новчаних средстава и повећање ликвидности.

У току 2025. године завршено је прикључење на гасовод. Коришћењем гаса из гасовода, планирамо смањење трошкова енергента и самим тим и нижу цену коштања испоручене топлотне енергије. Уз компримовани природни гас из трејлера и мазута за који још увек имамо задржане инсталације, увођењем још једног извора енергента, планирамо да ризике у њиховој набавци смањимо на прихватљив ниво. У зависности од могућности и услова набавке гаса и мазута које тренутно можемо користити за производњу топлотне енергије, обзиром да имамо прихваћен Предлог пројекта изградње котларнице на био-масу од стране комисије за јавно – приватно партнерство, можемо наставити са реализацијом овог пројекта и омогућити коришћење и овог алтернативног извора топлотне енергије.

2. Реконструкција постојеће и изградња нове топловодне мреже. Показатељи овог циља су дужина реконструисане постојеће топловодне мреже годишње, дужина новоизграђене топловодне мреже годишње и број нових прикључка на топловодну мрежу. Планирамо реконструкцију у мањем обиму, обзиром да су изграђени топловоди у добром стању, и да изградимо нов топловод како би омогућили прикључење нових корисника. Највећа препрека у планирању обимнијих радова је рационално трошење новчаних средстава како би одржали ликвидност на планираном нивоу. Изградњу топловода треба ускладити са просторним планом изградње града Пирота и планом топлификације, а након спроведених испитивања тржишта. Изјашњење будућих корисника за прикључење на систем даљинског грејања, али и мере надлежних органа на смањењу индивидуалних ложишта и забрану давања субвенција за набавку електро котлова у зонама које су топлофициране, директно утиче број корисника и план изградње нове топловодне мреже. У реконструкцију постојећих топловода са протоком времена потребно је све више улагати како би били функционални и како би спречили настанак хаварија.

3. Адекватан квалитет пружених услуга уз рационално спровођење даљинског грејања. Показатељи за овај циљ су проценат корисника код којих се обрачун врши по утрошеној топлотној енергији, број искључених корисника са топловодне мреже, проценат корисника који су задовољни услугама Топлане, укупан број жалби и рекламација корисника и број усвојених жалби и рекламација у односу на укупан број жалби и рекламација.

Увођење тарифног система омогућило је обрачун обавеза корисника за испоручену топлотну енергију на основу стварних утрошака, уз рационално коришћење топлотне енергије. Планирамо наставак пословно – техничке сарадње са Градском управом Пирот и Фондом за енергетску ефикасност за субвенционисање уградње калориметара и делитеља топлоте код енергетских корисника који имају највећу просечну потрошњу по  $m^2$ .

Планирано увођење подстаница у СКАДА систем омогућиће читавања потрошње на даљину, као и прецизније управљање испоруком топлотне енергије корисницима у складу са циљевима тарифног система.

Како би повећали задовољство корисника, наставићемо са процесом испитивања задовољства корисника услугама грејања. На овај начин долазимо до сазнања како да унапредимо процес испоруке топлотне енергије у складу са захтевима корисника.

Са намером повећања задовољства, броја корисника и грејне површине, преко управника зграда и локалних медија пружамо информације о предностима система

даљинског грејања. Корисницима који редовно измирују своје обавезе омогућили смо да остваре 5% попушта на уплаћена средства.

4. Финансијска стабилност пословања ЈКП“Градска топлана“ Пирот је једнако значајан циљ обзиром да је директно повезан са континуитетом у испоруци топлотне енергије преко измирења обавеза према добављачима. Показатељи овог циља су: проценат повећања пословних прихода, удео субвенција из буџета ЈЛС у односу на укупне пословне приходе, удео укупних прихода остварених на тржишту у односу на укупне пословне приходе Топлане, однос између нето резултата и пословних прихода, ратио ликвидности, однос дуга и капитала и показатељи ROA и ROE. Уговарање овердрафт кредита омогућиће нам да превазиђемо временску разлику између одлива средстава за измирење највећих обавеза за гас и електричну енергију и прилива током целе године. Остале активности које планирамо да предузмемо како би повећали финансијску стабилност су: повећање наплате потраживања кроз поравнања и репрограме и других погодности измирења обавезе у ратама, стимулисање корисника да редовно измирују своје обавезе кроз одобрен попуст за авансне уплате као и обавештавање корисника о висини дуга и роковима за његово измирење. Прикључењем на гасовод значајно ћемо смањити трошкове енергента који имају најзначајније учешће у укупним трошковима, што директно утиче на ROA и ROE стопе приноса. Са друге стране, неопходно је повећавати степен приноса ангажованих средстава кроз повећање грејне површине и броја корисника, чиме би смањили фиксне трошкове по м<sup>2</sup> грејне површине.

5. Повећање наплате потраживања ЈКП“Градска топлана“ Пирот доприноси остварењу претходног циља. Индикатори су проценат наплате потраживања као однос између фактурисане и наплаћене реализације и удео потраживања старијих од 12 месецу у укупним потраживањима. У току 2026. године планирамо предузимање мера на наплати потраживања кроз редовно праћење неизмирених обавеза корисника, обавештавање корисника о висини дуга и роковима за његово измирење, потписивањем поравнања и спровођењем других начина признавања дуга и промене рока наплате, али и спречавање застаревања потраживања кроз спровођење поступка утужења корисника.

6. Унапређење ефикасности рада ЈКП“Градска топлана“ Пирот. Индикатори за овај циљ су однос цене комуналне услуге и стварног трошка пружања услуге и просечна цена грејања по утрошеној топлотној енергији. Из ових параметара се може утврдити да ће се ефикасност рада мерити смањењем трошкова пословања и цене услуге грејања која је директно зависна од трошкова пружања услуге. Најзначајнији напредак у смањењу трошкова остварен је прикључењем на гасовод, уз планирано смањењем губитака у мрежи и увођење тарифног система код паушалних корисника које ће утицати на наплату у складу са испорученом количином топлотне енергије.

7. Модернизација опреме и постројења у циљу повећања ефикасности рада Топлане, односно инфраструктурно ширење мреже. Индикатори за овај циљ су улагања у набавку опреме, грађевинских објеката, у ширење и реконструкцију мреже већинским делом из сопствених средстава у односу на давања из буџета ЈЛС, и проценат инвестиција у односу на укупан приход. Топлана укупне инвестиције планира да реализује из сопствених средстава уз рационално трошење како би се већи део прихода користио за инвестициона улагања.

8. Унапређење квалитета људских ресурса у Топлани. Овај циљ ће се мерити процентом запослених који су прошли додатне едукације, процентом запослених жена,

процентом запослених особа са инвалидитетом и процентом жена на руководећим местима.

Како би унапредили квалитет људских ресурса и повећали продуктивност, акценат у 2026. години биће на обукама запослених, поспешивању тимског рада, на развијању лидерских способности код појединаца, као и потпуној примени система награда како би се поспешило ангажовање запослених на унапређењу процеса рада.

9. Унапређење транспарентности мериће се бројем прегледа сајта и просечним временом задржавања посетиоца на сајту. Овај циљ је у складу са све већом применом електронских уређаја, али и са нашим интересом да приближимо корисницима услове и предности коришћења услуге даљинског грејања. Преко сајта омогућићемо брже и лакше достављање података обзиром да планирамо у 2026. години завршетак посла на ажурирању базе корисника. У току 2025. године предузели смо обимне активности на прикупљању података и проширењу базе корисника. Веб сајт користимо за постављање документације која је од значаја за кориснике као би их упознали са пословањем Топлане, али и за спровођење испитивања задовољства и за добијање предлога од купаца за унапређење услуге испоруке топлотне енергије.

ЈКП "Градска топлана" Пирот планира да у периоду 2026. – 2028. година настави са ажурирањем система финансијског управљања и контроле, за шта су планирана новчана средства. Значај процедура и упутстава за обављање процеса рада је немерљив са директним утицајем на смањење грешака у раду и ризика у пословању.

Обзиром на значај Корпоративног управљања за обављање комуналне делатности у складу са делегираним правима и обавезама од стране Оснивача, неопходно је спроводити континуирану обуку чланова органа управљања и руководства на ову тему. У току 2025. године, у оквиру спровођења програма реформе локалних финансија од стране Министарства пивреде, једном делу запослених и члановима Надзорног одбора спроведена је обука из области корпоративног управљања.

## **6. АНАЛИЗА ТРЖИШТА**

### **Анализа потенцијално нових производа/услуга**

Основна делатност ЈКП "Градска топлана" Пирот је испорука топлотне енергије. У току 2025. године наставили смо са применом Ценовника појединачних услуга које пружа ЈКП "Градска топлана" Пирот којим је предвиђено пружање додатних услуга корисницима у делу одржавања секундарних инсталација као и услуга читавања на индивидуалном мерном месту – калориметру.

Унапређење квалитета пружања услуга, скраћење времена одговора на рекламације и примедбе, као и смањење самог броја рекламација, биће приоритет у трогодишњем периоду од 2026.-2028. године.

### **Анализа повећања производње**

ЈКП "Градска топлана" Пирот је у плану и програму пословања за 2026. годину планирала повећање грејне површине стамбеног и пословног простора, уз предузимање мера на задржавању постојећих корисника и спречавању смањења грејне површине.

У 2026. години планирамо континуирано испитивање задовољства корисника како би побољшали квалитет пружених услуга и прилагодили их потребама корисника са намером прикључења нових и задржавања старих.

У 2025. години планирана је испорука топлоне енергије од 25.500 MWh, док је пројектована и планирана за 2025. и 2026.-2028. годину од 27.500 -28.000 MWh топлотне енергије.

Планирани варијабилни трошкови – трошкови гаса, електричне енергије и воде, усклађени су са планираним физичким обимом производње.

За реализацију планираних повећања грејне површине, Топлана располаже потребним ресурсима и није потребно проширење производних капацитета.

#### **Анализа циљних тржишта**

У току периода 2026.-2028. година планирамо повећање грејне површине стамбеног простора у новоизграђеним насељима, обзиром да имамо низак проценат корисника у односу на укупан број новоизграђених станова у последњих пар година.

Највеће приносе Топлана остварује испоруком топлотне енергије правним лицима, тако да предузимамо и активности усмерене на прикључењу и повећању грејне површине пословног простора изградњом топловода за прикључење зграде Хитне помоћи.

На територији града Пирота последњих пар година тренд изградње стамбених зграда је у порасту, што намеће активности на прикључењу новоизграђених објеката на даљински систем грејања у складу са Просторним планом и Планом топлификације града Пирота.

#### **Анализа конкуренције**

ЈКП“Градска топлана“ Пирот нема директног конкурента у испоруци топлотне енергије, али треба узети у обзир да један део становништва града Пирота који имају услова за прикључење на систем даљинског грејања, стамбене и пословне просторе загрева коришћењем електричне енергије. У складу са тим планирамо да предузмемо читав низ мера на упознавању потенцијалних корисника са предностима коришћења услуга ЈКП“Градска топлана“ Пирот.

#### **Процена удела на тржиштима**

Потенцијална опасност за смањење прихода Топлане јесте смањење броја корисника и смањење грејне површине. Обзиром да корисници могу користити и друге изворе за добијање топлотне енергије, циљ нам је да кроз континуирано испитивање задовољства корисника и његово унапређење, задржимо постојеће и привучемо нове кориснике. Планирамо активности којима ћемо повећати учешће у укупним површинама у стамбеним зградама које су новоизграђене у последњих пар година, а код којих мали број станара користи предности даљинског система грејања, као и изградњу топловода за прикључење зграде Хитне помоћи.

#### **План продаје**

У 2026. години планирани су приходи од испоруке топлотне енергије у износу од 336.292.000,00 динара и од додатне делатности 643.000,00 динара. У периоду од три године приходи ће се повећавати у висини пројектоване инфлације и за повећање грејне површине.

ЈКП“Градска топлана“ Пирот врши испоруку топлотне енергије стамбеном и пословном простору. Имамо 291 корисника стамбеног простора са обрачуном по м<sup>2</sup>

(паушални корисници) са укупним грејним простором од 15.258,78 м<sup>2</sup> и 2.208 корисника стамбеног простора са обрачуном по утрошку, са укупном грејном површином од 103.456,42 м<sup>2</sup>. Пословни простор има 1463 паушалних корисника са грејном површином од 13.291,25 м<sup>2</sup> и 104 корисника са обрачуном по утрошку, грејне површине 45.979,76 м<sup>2</sup>.

У периоду 2026.-2028. година планирамо повећање грејне површине стамбеног простора у новоизграђеним насељима обзиром да имамо низак проценат корисника у односу на укупан број новоизграђених станова у последњих пар година.

За 2026. годину и даље планирана је испорука топлоне енергије од 27.500 -28.000 MWh.

Испитивањем степена задовољства купаца дошли смо до основних података о областима у којима треба да остваримо напредак за стварање поверења код купаца и повећање броја корисника даљинског система грејања.

Ефекти спроведених мера и реализације плана продаје, могу се мерити на основу података којима располаже економско-финансијски сектор кроз извештавање о степену реализације плана и програма пословања.

### Унапређење маркетинг стратегије

Анализа - испитивање задовољства купаца које смо спровели у 2025. години, неопходно је за повећање степена задовољства са циљем задржавања корисника и прикључења нових.

Коришћење средстава рекламе и пропаганде – упознавање корисника са предностима коришћења услуге даљинског система грејања преко управника зграда и средстава јавног информисања попут штампе, телевизије, радија или преко интернета, од кључне су важности за постизање најбољих ефеката промовисања уз рационално коришћење ресурса.

При великој експанзији изградње нових зграда, основни циљ је пружити што већи број информација о бенефитима које добија будући корисник услуге даљинског грејања.

## 7. ПЛАНИРАНИ ФИЗИЧКИ ОБИМ ПРОИЗВОДЊЕ

Табела 2. Физички обим производње топлотне енергије за период 2026.-2028. година

| Р. бр. | Назив производа / услуге   | Јед. мере | 2025.  | 2026.  | 2027.  | 2028.  |
|--------|----------------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|
| 1      | 2                          | 3         | 4      | 5      | 6      | 7      |
| 1      | Испорука топлотне енергије | MWh       | 28,000 | 27,500 | 28,000 | 28,000 |

Приликом израде плана за 2026. годину, планирали смо физички обим производње од 27.500 MWh на онову произведене топлотне енергије до октобра 2025. године и пројектоване производње за новембар и децембар у складу са грејном површином и пројектованим губицима у производњи и мрежи. У трогодишњем периоду физички обим производње ће се кретати у распону од 27.500-28.000 MWh произведене топлотне енергије.

## 8. ФИНАНСИЈСКЕ ПРОЈЕКЦИЈЕ

Табела 3. Укупан приход

(у хиљадама динара)

| Р. бр. | Назив производа / услуге | 2025.   | 2026.   | 2027.   | 2028.   |
|--------|--------------------------|---------|---------|---------|---------|
| 1      | 2                        | 3       | 4       | 5       | 6       |
| 1      | Од основне делатности    | 343,133 | 336,292 | 339,852 | 341,230 |
| 2      | Од додатне делатности    | 569     | 643     | 629     | 590     |
| 3      | Приходи од субвенција    | 25,000  |         |         |         |
| 4      | Ванредни приходи         | 7,843   | 7,277   | 7,152   | 7,025   |
| УКУПНО |                          | 376,545 | 344,212 | 347,633 | 348,845 |

За 2026. годину, ЈКП "Градска топлана" планира укупан приход од 344.212.000,00 динара.

1. Приход од основне делатности тј. услуге грејања за 2026. годину планира се у износу од 336.292.000,00 динара, а на бази квадратуре која се греје у 2025. години и на основу испоручене и пројектоване испоруке топлотне енергије у току 2025. године. У трогодишњем периоду приходи ће се повећавати за повећање грејне површине и већу испоруку топлотне енергије, односно за варијабилни део прихода.

Свим купцима који авансно измирују своје обавезе и изврше плаћања по текућим рачунима за испоручену топлотну енергију у току месеца, ЈКП "Градска топлана" Пирот одобрава попуст од 5% на уплаћени износ. На овај начин стимулишемо наше купце да редовно измирују своје обавезе како би ЈКП "Градска топлана" Пирот измиривала обавезе према добављачима у договореним роковима и евентуално користила погодности авансних плаћања.

2. За 2026. годину планира се приход од додатне делатности за издате сагласности у износу од 643.000,00 динара. Приходе од додатне делатности где највеће учешће имају приходи од искључења планирамо да смањујемо у дужем временском периоду због смањења захтева и већих предности даљинског система грејања у односу на електричну енергију.

3. Због неусаглашености цена по Уредби и цена по којима Топлана врши испоруку топлотне енергије, приходе од субвенција које планирамо да остваримо у току 2026. године у износу од 10.000.000,00 динара, планирамо да разграничимо на 2025. годину у складу са Захтевом који смо поднели Оснивачу.

4. Ванредни приходи су за 2026. годину планирани у износу од 7.277.000,00 динара. Најзначајнији део ових прихода чине приходи од обрачунате камате за неблаговремено плаћање рачуна за испоручену топлотну енергију. Рок за измирење обавеза за испоручену топлотну енергију је 25 дана од датума рачуна, након чега обрачунавамо затезну камату. У дужем временском периоду планирамо да услед већих напора за наплату потраживања које намеравамо да предузмемо, дође до смањења прихода од камата.

Табела 4. Укупни трошкови и расходи

(у хиљадама динара)

| Р.<br>бр      | Опис трошка / расхода                                  | 2025.          | 2026.          | 2027.          | 2028.          |
|---------------|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1             | 2                                                      | 3              | 4              | 5              | 6              |
| 1             | Енергент (ЦНГ и мазут)                                 | 246,881        | 173,881        | 177,042        | 181,563        |
| 2             | Електрична енергија                                    | 14,861         | 14,500         | 14,625         | 14,795         |
| 3             | Бруто зараде и накнаде зарада                          | 51,621         | 64,314         | 65,563         | 66,951         |
| 4             | Порези и доприноси на зараде и накнаде зарада          | 6,507          | 9,744          | 9,784          | 10,146         |
| 5             | Накнаде члановима надзорног одбора                     | 1,139          | 1,140          | 1,140          | 1,140          |
| 6             | Осигурање имовине и запослених                         | 2,586          | 3,200          | 3,200          | 3,200          |
| 7             | Трошкови добровољног пензионог осигурања               | 2,489          | 2,520          | 2,520          | 2,520          |
| 8             | Материјал и резервни делови                            | 2,820          | 7,101          | 6,800          | 6,900          |
| 9             | Одржавање основних средстава                           | 3,287          | 5,300          | 5,350          | 5,400          |
| 10            | Остале трошкови одржавања и комуналне услуге           | 1,259          | 1,496          | 1,524          | 1,685          |
| 11            | Трошкови рекламе и пропаганде                          | 567            | 600            | 600            | 600            |
| 12            | Остали лични расходи                                   | 4,726          | 5,536          | 7,100          | 7,165          |
| 13            | Амортизација                                           | 23,931         | 24,531         | 24,352         | 23,825         |
| 14            | Камате                                                 | 1,187          | 4,359          | 3,425          | 2,521          |
| 15            | Остали порези и доприноси                              | 408            | 438            | 402            | 423            |
| 16            | Накнаде по уговору о делу и агенцијско запошљавање     | 1,157          | 2,556          | 780            | 780            |
| 17            | Судски и адвокатски трошкови, и накнаде извршитеља     | 1,230          | 990            | 980            | 990            |
| 18            | Репрезентација и дате донације                         | 1,110          | 1,200          | 1,200          | 1,200          |
| 19            | Платни промет                                          | 620            | 850            | 850            | 850            |
| 20            | ППТ трошкови                                           | 1,781          | 2,884          | 2,884          | 2,884          |
| 21            | Трошкови спровођења мера безбедности и здравља на раду | 4,839          | 9,243          | 9,325          | 9,365          |
| 22            | Остали расходи                                         | 1,283          | 2,371          | 2,370          | 2,375          |
| <b>УКУПНО</b> |                                                        | <b>376,289</b> | <b>338,754</b> | <b>341,816</b> | <b>347,278</b> |

1. Трошак енергената – природног гаса из гасовода, за 2026. годину планиран је у износу од 173.881.000,00 динара на бази планиране потрошње од 32.547.085,28 KWh и цене од 5,34 динара/kWh. У складу са препорукама, планирани су трошкови на основу цене добављача исказане у последњој примљеној фактури.

2. За 2026.годину планиран је трошак електричне енергије и воде за систем грејања од 14.500.000,00 динара на бази процењених трошкова електричне енергије и цене у складу са потписаним уговором у току 2025. године.

Потрошња електричне енергије је највећа у периодима рада котлова па је и планирана највећа потрошња у првом и четвртном кварталу.

У складу са Препоруком Владе РС о мерама штедње електричне и топлотне енергије, формирани су тимови за контролу потрошње и уштеду електричне енергије, а целокупна расвета је измењена у лед осветљење.

3. Бруто зараде и накнаде зарада за 2026. годину планиране су у износу од 64.314.000,00 динара за 42 запошљена на основу минималне цене рада од 371,00 динара по сату, а у складу са одредбама закона који уређују ову област и Смерницама за израду плана.

4. Порези и доприноси на зараду на терет послодавца планирани су у износу од 9.744.000,00 динара.

5. Накнаде члановима Надзорног одбора планиране су у износу 1.140.000,00 динара за председника и два члана, а на основу Решења Градског већа о утврђивању месечне накнаде за рад чланова Надзорног одбора бр. 003642849 2025 06550 002 000 060 107 04 009 од 29.08.2025. године.

6. Трошак осигурања имовине и запослених планиран је у износу 3.200.000,00 динара на бази уговореног износа у 2025. години и планираних набавки сталне имовине у 2026. години.

7. За 2025. годину планира се и трошак добровољног пензионог осигурања за 42 запослена до неопорезивог износа, а у укупном износу од 2.520.000,00 динара.

8. Трошак материјала и резервних делова за 2026. годину планиран је у износу од 7.101.000,00 динара, а на бази остварених трошкова у претходном периоду и планираних набавки Техничког сектора.

9. Трошак одржавања основних средстава планиран је на бази плана набавке за 2026.годину у износу од 5.300.000,00 динара.

10. Остали трошкови одржавања и комуналне услуге планирани су у износу од 1.496.000,00 динара.

11. Трошкови рекламе и пропаганде, за 2025. годину планирани су у износу од 600.000,00 динара. Ови трошкови ће настати у процесу упознавања корисника са радом Толане и набавке рекламног материјала и обавештавања корисника и грађана о пословању и условима и начину снабдевања топлотном енергијом.

12. Остали лични расходи планирани су у износу од 5.536.000,00 динара у складу са Колективним уговором ЈКП"Градска топлана" Пирот и Анексом II Посебног колективног уговора. Најзначајнији део ових трошкова су планирана средства за помоћ радницима и породицама радника од 2.400.000,00 динара и трошкови превоза запослених на радно место и са радног места у износу од 947.520,00 динара.

13. Трошак амортизације за 2026. годину планиран је у износу од 24.531.000,00 динара, а на бази процене вредности постојеће имовине и нових набавки сталне имовине у 2026. години.

14. Трошкови камате планирани су у износу од 4.359.000,00 динара и обухватају трошкове камате за средњорочни кредит код пословне банке и трошкове камате за дозвољени минус на пословном рачуну.

15. Трошкови пореза на имовину, комунална такса за фирму, накнада за заштиту и унапређење животне средине и такса за електричну енергију, планирани су на нивоу од 438.000,00 динара.

16. Трошкови за обављање привремених и повремених послова за једног радника и агенцијско запошљавање планирани су у износу од 2.556.000,00 динара.

17. Судски и адвокатски трошкови, трошкови накнаде извршитељу, трошкови ревизије и трошкови унапређења финансијског управљања и контроле планирају се у износу од 990.000,00 динара. Најзначајнији део ових трошкова су адвокатске услуге у износу од 500.000,00 динара, као и таксе, судски трошкови и трошкови вештачења у износу од 490.000,00 динара.

18. Трошак репрезентације планиран је у износу до 850.000,00 динара и на нивоу планираних је за 2025. годину.

Давање донација планирано је у износу од 350.000,00 динара што је на нивоу планираних за 2025. годину

19. Трошкови платног промета планирани су у износу од 850.000,00 динара, а на бази остварених трошкова у 2025. години и планираног промета новчаних средстава на пословном рачуну за 2026. годину.

20. Трошкови ПТТ-а (достава рачуна и осталих пошиљки), трошкови мобилне и фиксне телефоније и трошкови интернета и Скада система, планирани су у износу од 2.884.000,00 динара.

21. Трошкови безбедности и здравља на раду планирани су у износу од 9.243.000,00 динара. Највећи део ових трошкова чини обезбеђење енергане Сењак.

22. Планирани сви остали трошкови: чланарине, паркинг карте, накнаде за путеве, технички преглед возила и други трошкови планирани су у износу од 2.371.000,00 динара.

**Табела 5. Пословни резултат**

(у хиљадама динара)

| Р. бр | Пословни резултат           | 2025. | 2026. | 2027. | 2028. |
|-------|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 1     | 2                           | 3     | 4     | 5     | 6     |
| 1     | Вишак прихода над расходима | 255   | 5,457 | 4,821 | 1,566 |

Планирани вишак прихода над расходима за 2026. годину износи 5.457.000,00 динара, за 2027. 4.821,00 динара, а за 2028. 1.566,00 динара.

Остварена добит распоредиће се у складу са чланом 35. Статута ЈКП " Градска топлана" Пирот и одлуком Оснивача.

## **9. ПЛАНИРАНИ БИЛАНС СТАЊА, БИЛАНС УСПЕХА И БИЛАНС ТОКОВА ГОТОВИНЕ додај 2026-2028**

У билансу стања на 31.12.2026. године планирана су средства и извори средстава у вредности од 208.262.000,00 динара.

Стална имовина планирана је у износу 51.206.000,00 динара, обртна имовина 139.170.000,00 динара и одложена пореска средства 17.886.000,00 динара.

Планирану пасиву за 2026. годину чини капитал у износу од 23.778.000,00 динара, дугорочна резервисања и дугорочне обавезе у износу од 19.444.000,00 динара, дугорочни одложени приходи и примљене донације у износу од 143.000,00 динара, краткорочна резервисања и краткорочне обавезе 164.897.000,00 динара.

У периоду након 2026. године, планирамо повећање сталне имовине за улагање у изградњу топловода и улагања на постројењима и опреми. Обрта имовина ће задржати вредности на нивоу 2026. године, односно планиране набавке биће усклађене са планираним трошењима и употреби за процес производње.

Билансом успеха планирали смо укупне приходе у износу од 344.212.000,00 динара, укупне расходе у износу од 338.755.000,00 динара и позитиван финансијски резултат од 5.457.000,00 динара. Највећи део прихода чине приходи од продаје услуге грејања купцима у земљи од 336.548.000,00 динара. Финансијске приходе у износу од 7.169.000,00 највећим делом чине приходи од камата за неблагоприятно измирене обавезе купаца.

Највеће учешће у укупним расходима имају трошкови материјала, горива и енергије 196.249.000,00 динара, трошкови зарад и накнада зарада 82.790.000,00 динара, трошкови амортизације 24.531.000,00 динара, нематеријални трошкови 10.233.000,00 динара и расходи камата 4.359.000,00 динара за кредите код пословних банака.

Добит ћемо распоредити у складу са Одлуком Оснивача.

Приходи и расходи за период након 2026. године планирани су рационално на основу смерница за израду плана. Већина расхода је планирана на нивоу 2026. године, док су трошкови који зависе од кретања цена на тржишту повећавани у складу са пројектованом инфлацијом. Планирани приходи и расходи за период 2026.-2028. година, детаљно су приказани у тексту плана.

Токови готовине планирани су у складу са фактурисаном реализацијом, планираном наплатом потраживања и планираних обавеза према добављачима, запосленима, као и осталим обавезама за 2026. годину.

Планиран је укупан прилив од 341.603.000,00 динара, одлив од 355.336.000,00 динара што са укупним новчаним средствима на почетку периода, обезбеђује планирана новчана средства на 31.12.2026. године у износу од 12.433.000,00 динара. Оваква динамика биће задржана у периоду од 3 године.

## **10. ПОЛИТИКА ЗАРАДА И ЗАПОШЉАВАЊА**

ЈКП „Градска топлана“ Пирот ће на 31.12.2025. године имати укупно 36 запослених од чега су 35 на неодређено радно време и 1 на одређено радно време. Прикључење Топлане на гасовод и прелазак на природни гас као примарни енергент, као и увођење обавезних дигиталних процедура и електронских система, довели су до повећања обима и сложености послова и захтевале су јасније дефинисање одговорности и задатака запослених на одређеним радним местима, што је условило измену и допуну Правилника о организацији и систематизацији радних места, а све у складу са Анексом I Колективног уговора ЈКП „Градска топлана“ Пирот. Измене смо спровели са циљем рационализације радних процеса, прилагођавања законским и стратешким захтевима, као и унапређења функционалности организационе структуре.

У току 2026. године, планирано је запослење још 6 радника на одређено време тако да ће у ЈКП „Градска топлана“ Пирот 31.12.2026. године бити запослена 42 радника, 35 на неодређено време и 7 на одређено време, што је у складу са планом за 2026. годину.

Средства за зараде су планирана у складу са Законом о раду и другим Законима који уређују ову област као и на основу усвојеног закључка на седници Владе Републике Србије којим се утврђује предлог Анекса III Посебног колективног уговора који регулише увећање примања запослених у комуналном сектору за 33.000,00 динара на годишњем нивоу у нето износу и Анексу II Посебног колективног уговора којим је предвиђено давање нето солидарне помоћи у износу од 41.800 динара.

Маса за исплату зарада обрачуната је у складу са Смерницама за израду годишњег програма пословања, што подразумева да је :

- маса зарада за запослене утврђена је повећањем цене рада за 10,1 % у односу на цену рада у 2025. години,

При планирању зараде узете су у обзир следеће околности:

- повећање неопорезивог износа зараде на 28.423,00 динара
- повећање по основу минулог рада у износу од 0,5% по Колективном уговору.
- висина минималне зараде утврђене у складу са Законом о раду.

## **11. ЗАДУЖЕНОСТ**

Од домаћих кредитора током трогодишњег периода од 2026.-2028. године планира се коришћење дозвољеног минуса у износу до 30.000.000,00 динара који ћемо користити по потреби у току грејне сезоне за одржавање ликвидности и континуираног снабдевања енергентима. У току 2025. године задужили смо се код пословне банке на период од 36 месеци у износу од 70.000.000,00 динара, што ће условити одлив за рате кредита у 2026. години од 23.333.333,00 динара, а са смањењем главнице смањиваће се и висина издвајања за камату. Последња рата кредита биће измирена у октобру 2028. године. Уговарањем средњорочног кредита и повлачењем новчаних средстава, постигли смо финансијску стабилност у периоду промене добављача услед прикључења на гасовод и поопштрених услова набавке енергента.

## **12. ПЛАНИРАНА ФИНАНСИЈСКА СРЕДСТВА ЗА НАБАВКУ ДОБАРА, УСЛУГА И РАДОВА ЗА ОБАВЉАЊЕ ДЕЛАТНОСТИ, ТЕКУЋЕ И ИНВЕСТИЦИОНО ОДРЖАВАЊЕ**

Средства за набавку добара, услуга и радова за обављање делатности и текуће и инвестиционо одржавање, планирамо да обезбедимо из сопствених извора.

За 2026. годину планиране су инвестиције у износу од 15.000.000,00 динара и то:

1. Изградња и реконструкција топловода у износу од 7.500.000,00 динара,
2. Оспособљавање горионика за О2 регулацију у износу од 1.000.000,00 динара,
3. Санација кровног покривача котларнице Сењак, у износу од 3.500.000,00 динара и

4. Надоградња СКАДА система у износу од 3.000.000,00 динара.

Реализација инвестиционих улагања планирана је из сопствених извора.

Изградња и реконструкција топловода и санација кровног покривача котларнице Сењак су инфраструктурне инвестиције које планирамо да реализујемо у 2026. години. У оквиру санације кровног покривача, планирамо да реализујемо пројекат соларне електране за коју смо аплицирали код амбасаде републике Бугарске. Изградња топловода изводи се у складу са просторним планом изградње града Пирота и планом топлификације града. Испитивањем заинтересованости корисника, утврђујемо приоритете у изградњи топловода. Планом продаје за следећу годину планирамо прикључење корисника у новоизграђеним насељима обзиром да имамо низак проценат корисника у односу на укупан број новоизграђених станова у последњих пар година и прикључењем зграде Хитне помоћи.

Надоградња СКАДА система омогућава повезивање подстаница на даљинско читавање потрошње и даљинско праћење њиховог рада, што омогућава читавање потрошње на даљину, као и прецизније управљање испоруком топлотне енергије корисницима у складу са циљевима тарифног система.

У периоду од 2026.-2028. године наставићемо са истом динамиком улагања у реконструкцију и изградњу нових топловода и надоградњу СКАДА система. У укупном износу издвајања новчаних средстава за инвестициона улагања остаће непромењена, док ће структура улагања бити прилагођена потребама.

### **13. ЦЕНЕ**

Обавеза ЈКП "Градска топлана" Пирот је обрачун цене посебно за фиксни део тарифне цене, који се наплаћује током целе године сразмерно површини грејног простора и посебно за варијабилни део тарифне цене, који се обрачунава на основу количине енергије испоручене корисницима у месецима у којима се врши испорука топлотне енергије.

Уредба о утврђивању методологије за одређивање цене снабдевања крајњег купца топлотном енергијом, сходно прописима, предвиђа да се:

- варијабилна цена израчунава као количник варијабилних трошкова у референтном периоду (енергенти, електрична енергија и вода са хемијском припремом) и количине енергије која је у том истом периоду испоручена подстаницама.

- фиксна цена добија се као количник свих осталих (фиксних) трошкова у референтном периоду уз ограничења која прописује Уредба Владе Републике Србије и укупне површине грејног простора коме је испоручивана топлотна енергија у том периоду.

Неопходно је узети у обзир однос цена између две различите категорије потрошача - физичка и правна лица, тј. стамбени и пословни простор.

#### **Обрачун цена**

За обрачун цена улазни параметри су:

- подаци о укупним расходима ЈКП "Градска топлана" Пирот (књиговодствени подаци за референтни период који су иначе достављени оснивачу, АПР-у, Министарству финансија и Министарству привреде кроз редовне извештаје), подељени на фиксне и варијабилне.

- ограничења и упуства из Уредбе Владе Републике Србије
- податак о испорученој енергији током једне године, мерено на подстаницама, који је утврдила техничка служба Топлане.

#### **Однос цена између категорија потрошача**

ЈКП "Градска топлана" Пирот у плану за 2026.годину планира наставак примене односа цена између категорије потрошача (стамбени и пословни) на 1:1,25 како је предвиђено Уредбом Владе Републике Србије.

#### **Промена цене услуге испоруке топлотне енергије**

После дужег временског периода не планирамо повећање цена услуга испоруке топлотне енергије, услед смањења трошкова енергента због прикључења на магистрални гасовод.

Важеће цене грејања су на снази од 01.02.2025. године.

**Актуелни ценовник услуге испоруке топлотне енергије које пружа ЈКП „Градска топлана“ Пирот**

Стамбени простор

Варијабилни део тарифне цене 8,00 дин /kWh

Фиксни део тарифне цене 49,96 дин /м<sup>2</sup>

Цена за паушалне кориснике 132,94 дин/м<sup>2</sup>

Пословни простор

Варијабилни део тарифне цене 13,60 дин/kWh

Фиксни део тарифне цене 84,91 дин/м<sup>2</sup>

Цена за паушалне кориснике 225,85 дин/м<sup>2</sup>

Цене су дате без ПДВ-а.

#### 14. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Пословање у тржишним условима и либералнијег кретања људи, капитала и информација, повезано је са ризицима већег или мањег утицаја.

Ризик је непожељна неминовност која се не може елиминисати, али се може контролисати и свести на прихватљиву меру. Опстати на савременом тржишту значи управљати ризиком.

У пословању ЈКП "Градска топлана" Пирот, идентификовани су, као најутицајнији, следећи ризици:

1. Повећање цене енергената. Остварење стратешког циља континуиране производње и снабдевања топлотном енергијом купаца, директно је повезан са континуитетом у снабдевању енергентима. Повећањем цене енергената остварење овог циља је отежано. Активности које планирамо да предузмемо у 2026. години како би овај ризик контролисали и свели га на прихватљиву меру, односе се на обезбеђење континуитета у наплати потраживања од купаца и уговарања краткорочних овердрафт кредита са пословним банкама.

2. Прекид у испоруци енергената може угрозити континуитет у снабдевању купаца топлотном енергијом што овај ризик сврстава у ризике са највећим утицајем.

Прикључењем на гасовод смањили смо ризик од набавке енергента у трејлерима, а са друге стране смањили смо трошкове што нам олакшава измирење обавеза и одржавање ликвидности на планирном нивоу.

Са реализацијом пројекта изградње котларнице на биомасу који је планирано да буде остварен кроз Јавно приватно партнерство у сарадњи са Оснивачем и Канцеларијом за јавна улагања, коришћењем још једног извора енергије, Топлана ће смањити могућност прекида у процесу производње узрокованог отежаном набавком гаса или мазута.

Задржали смо и инсталације за коришћење мазута, што омогућава брз прелазак на коришћење овог енергента у процесу производње.

3. Хаварије на постројењима и опреми које могу бити изазване елементарним непогодама или непоштовањем правила безбедности и здравља на раду, могу имати катастрофалан утицај на снабдевање купаца топлотном енергијом. Формирањем тима за интервенције у условима непредвиђених околности, генералним ремонтом пре почетка грејне сезоне и редовним одржавањем, контролама и појачаним надзором над применом прописа и обавезним обукама запослених, предузете су активности и мере како би функционалност опреме и постројења био на високом нивоу.

4. Смањење броја купаца и кашњење у наплати потраживања може финансијским ефектом отежати измирење обавеза према добављачима и отежати набавку енергената као основног материјала за производњу топлотне енергије. Одобравањем 5% попушта за аконтативно измиривање обавеза и благовременим реаговањем на рекламације купаца и

отклањањем незадовољства, повољно се утиче на задржавање постојећих и прикључења нових корисника топлотне енергије. Активностима на наплати потраживања кроз репрограм, поравнања и друге погодности измиривања обавеза у ратама, смањујемо број покренутих спорова и ризик од високих трошкова судских поступака.

5. Немогућност обезбеђења радне снаге одговарајућих квалификација. Обзиром да је на територији нашег града, због развијене гумарске индустрије велика потражња за радном снагом из области машинства и електронике, нисмо у могућности да будемо конкурентни са нижим зарадама у односу на приватни сектор, што може утицати на квалитет рада у техничком сектору. Ставарањем повољне радне средине планирамо да обезбедимо недостајућу радну снагу.

## **15. ПЛАН КОРИШЋЕЊА СУБВЕНЦИЈА**

Због неусаглашености цена исказаних у Ценовнику услуге испоруке топлотне енергије које пружа ЈКП "Градска топлана" Пирот, дел.бр. 5682/24 од 29.11.2024. године, са ценама по Уредби о утврђивању методологије за одређивање цене снабдевања крајњег купца топлотном енергијом, дел.бр. 4091/25 од 29.08.2025. године, у 2025. години реализоваћемо мање приходе од оних који нам обезбеђују покривање укупних трошкова пословања

Мање остварени приходи утичу и на мањи прилив новчаних средстава из којих измирујемо обавезе према добављачима и другим пословним партнерима. Оваква кретања условљавају смањену ликвидност, на коју све већи утицај има раст цена енергената и електричне енергије.

Трошкови енергената које користимо за добијање топлотне енергије у укупним трошковима учествују са 61 %. Услед овако великог учешћа, свака промена у утрошеној количини и цени има велики утицај на услове пословања и финансијски резултат.

У ишчекивању прикључења на гасовод, грејну сезону смо почели коришћењем компримованог природног гаса који је скупљи извор енергије, а због ниских температура значајно пре званичног датума почетка грејне сезоне.

Како не би угрозили континуитет у снабдевању купаца топлотном енергијом, неопходно је предузети мере како би надокнадили приходе који нису остварени због неусвајања цена по Уредби о утврђивању методологије за одређивање цене снабдевања крајњег купца топлотном енергијом, и веће трошкове пословања због коришћења скупљег енергента и ранијег почетка грејне сезоне. Један од начина јесте и подршка Оснивача у виду средстава субвенције у износу од 10.000.000,00 динара, која ћемо употребити у складу са Одлуком о чему ћемо доставити извештај о наменском коришћењу средстава из субвенција. Приходи од субвенција које планирамо да добијемо у току 2026. године, књиговодствено ћемо разграничити на 2025. годину у складу са захтевом који смо поднели Оснивачу због неусаглашености цена по Уредби и званичним ценама по којима Топлана врши испоруку топлотне енергије.

У периоду након 2026. године планирамо да смањењем трошкова гаса остваримо финансијску самосталност без прихода од Оснивача, уз инсистирање на усвајање цена по Уредби.

## **16. СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ**

У оквиру ових средстава, ЈКП "Градска топлана" Пирот планирала је издвајања за донације у износу од 350.000,00 динара. Донацијом ових средстава планира се помоћ у организовању спортских манифестација, помоћ младима и лечење наших суграђана.

Трошкови репрезентације планирани су у износу од 850.000,00 динара, а трошкови рекламе и пропаганде у износу од 600.000,00 динара и биће искоришћени за упознавање са радом Топлане и упознавање корисника са погодностима коришћења услуге даљинског грејања. Динамика и износ средстава за посебне намене биће непромењени у периоду од 2026.-2028. године.

## **17. КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ**

Корпоративно управљање у јавним предузећима обухвата систем правила, односа и процеса путем којих се предузеће усмерава, контролише и надзире. Његов циљ је да обезбеди одговорно, транспарентно и ефикасно пословање у интересу грађана и града као власника.

Корпоративно управљање омогућава привредном друштву да привуче људски и финансијски капитал, да ефикасно води пословање и обезбеди дугорочни и одрживи развој, узимајући у обзир и интересе власника и интересе других страна које имају легитимне интересе у пословању друштва. Принципи корпоративног управљања интегрисани су у пословну стратегију и планираним циљевима ЈКП "Градска топлана" Пирот за период 2026.-2028. година.

Директне користи корпоративног управљања за привредно друштво су:

1. Бољи учинак – Квалитетно корпоративно управљање рационализује све пословне процесе у привредном друштву и обезбеђује: јасну поделу надлежности и последично јаснију одговорност унутар привредног друштва; квалитетније одлучивање јер су канали комуникације добро дефинисани; бољу усклађеност са прописима, те ефикасан надзор. Усвајањем кодекса корпоративног управљања и применом и ажурирањем система финансијског управљања и контроле, Топлана је на формалан начин, дефинисаним процедурама уредиће поступање са свим учесницима у пословном процесу.

2. Лакши приступ тржиштима капитала – Добро корпоративно управљање улива поверење инвеститорима омогућавајући лакши приступ тржиштима капитала. Обзиром да се заснива на принципима транспарентности, благовремености, потпуности и тачности информација на свим нивоима, инвеститор на основу таквих информација може да идентификује свој интерес и донесе праву одлуку о инвестирању.

3. Повољнији услови за прикупљање новог капитала - Цена капитала зависи од ризика који инвеститори приписују привредном друштву: што је већи ризик, то је већа цена капитала. Ризици обухватају системски ризик који погађа сва привредна друштва на неком тржишту и ризике специфичне за неко конкретно друштво. Рад на корпоративном управљању омогућава привредним друштвима да на микро нивоу смање укупан износ ризика и трошкове финансирања. Напредовањем у примени принципа корпоративног управљања, Топлана је у току 2025 . године успела да уговори повољније услове и цену позајмљивања капитала у односу на претходни период.

4. Боља репутација – У данашњем пословном окружењу, репутација је постала кључни елемент гудвила сваког привредног друштва. Репутација привредног друштва практично представља интегрални део његове имовине. Привредна друштва која поштују права власника и поверилаца, понашају се транспарентно и одговорно, уживају веће поверење јавности и јачи гудвил, што доводи од већег поверења у привредно

друштво и његове производе. Транспарентном сарадњом уз уважавање интереса свих учесника у пословном процесу Топлане, редовним испитивањем задовољства корисника и поступањем у складу са извршеним анализама, дефинишемо своје пословне циљеве, а све у намери да повећамо грејну површину, број корисника и њихово задовољство.

Мере које планирамо да предузмемо у току 2026. године на унапређењу корпоративног управљања, биће усмерене на доследнијој примени принципа корпоративног управљања уз спровођење обука чланова управе и запослених у ЈКП "Градска топлана" Пирот.

ЈКП "Градска топлана" Пирот препознаје следеће заинтересоване стране које имају интерес у раду, које погађа рад Топлане, које зависе од предузећа и које могу да утичу на рад.:

1. Грађани – становници, фирме и друга лица корисници услуге испоруке топлотне енергије. Они су директно погођени квалитетом услуге, ценама, доступношћу услуге.
2. Локална самоуправа – град Пирот који је оснивач ЈКП. Оснивач доноси Одлуке о ценама, регулативи, субвенцијама, надзире рад Топлане.
3. Запослени у Топлани – радници, управа, менаџмент који имају интерес у стабилности, условима рада, приходима.
4. Добављачи и партнери – фирме које обезбеђују материјали добра неопходна за пословање Топлане.
5. Шира локална заједница – јавност – они који не користе услугу грејања, али су погођени напретком, квалитетом ваздуха, утичу на урбанистичке, комуналне услове у граду.
6. Регулаторне институције и државни органи – надлежни органи јавне управе – инспекције, органи локалне самоуправе, државни органи који контролишу услове рада, прописе, усклађеност, ценовнике, заштиту потрошача.
7. Добављачи капитала – пословне банке које финансијски подржавају Топлану и имају интерес да Топлана послује стабилно са позитивним финансијским резултатом

**Активности које планирамо да предузмемо у току периода од 2026.-2028. године у циљу унапређења корпоративног управљања**

У циљу унапређења корпоративног управљања потребно је додатно унапредити:

- систем унутрашње контроле и управљања ризицима,
- механизме извештавања и праћења реализације циљева,
- мере транспарентности и комуникације са јавности и
- развој кадровских капацитета у области управљачких вештина.

За унапређење система корпоративног управљања планирамо да предузмемо читав низ мера:

1. Увођење система управљања ризицима (RM систем),
  - Израда мапе ризика и мера за њихово ублажавање.
  - Именовање одговорног лица за управљање ризицима.
2. Јачање интерне контроле и унутрашње ревизије.
  - Дефинисање интерних процедура контроле и редовно извештавање НО.
3. Развој корпоративне транспарентности.
  - Редовно ажурирање веб-странице и јавних докумената.
  - Увођење календара јавних објава и комуникације са купцима.
4. Јачање управљачке одговорности и интегритета
  - Ажурирање Кодекса понашања запослених.

- Организација радионица за руководиоце и запослене.
- 5. Унапређење комуникације са корисницима
- Наставак спровођења анкета о задовољству купаца.
- Увођење канала за електронске примедбе и предлоге.
- 6. Развој кадрова и корпоративне културе.
- Планирање обука у области јавних набавки и комуникационих вештина.
- Подстицање културе одговорности и тимског рада.

ЈКП“Градска топлана“ Пирот наставиће да примењује принципе корпоративног управљања у складу са најбољим праксама јавних предузећа, са циљем јачања транспарентности, одговорности и одрживог пословања. Реализација наведених мера у 2026. години омогућиће интеграцију корпоративног управљања у све пословне процесе и већи степен поверења јавности.

Током 2026. године Топлана планира да изврши ажурирање документације система финансијског управљања и контроле, да изврши анализу и проверу имплементираних пословних процеса у свим секторима у Топлани. Извршиће ажурирање регистра ризика након анализе и провере и оцене успешности наведених мера отклањања као и да изврши поновну процену и оцену индекса ризика.

Путем интерактивне комуникације са управницима зграда, Топлана планира да настави са анкетирањем корисника и испитивањем задовољства корисника које је спровела у току 2025. године. То ће нам омогућити повећање задовољства корисника и благовремено отклањање уочених недостатака. Испитивање се спроводи у складу са методологијом за споровођење испитивања задовољства корисника комуналним услугама коју је усвојила и публиковала Стална конференција градова и општина (СКГО).

Усвајањем Кодекса корпоративног управљања, омогућили би идентификовање и разумевање очекивања заинтересованих страна и разумевање њихових очекивања како би наше циљеве прилагодили њиховим захтевима.

Усвојеним принципима корпоративног управљања успоставља се култура унутар предузећа која ће промовисати етичко понашање, заштиту животне средине и транспарентан однос према свим заинтересованим странама.

Како би разумели значај корпоративног управљања и спровођења наведених активности, значајно је спровести обуке запослених из ове области.

## **18. ПОЛИТИКА ВЛАСНИЧКОГ УПРАВЉАЊА ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА ГРАДА ПИРОТА**

Дефинисање власничке политике Града Пирота за јавна предузећа је део ширег спектра активности локалне самоуправе да уреди област управљања и надзора над јавним предузећима чији је оснивач, како би их боље стратешки усмерила, унапредила њихово пословање, повећала њихову транспарентност у раду и одговорност за резултате.

Град Пирот, као информисан и активан власник осигурава да се управљање и руковођење у јавним предузећима спроводи на транспарентан и одговоран начин, са потребним степеном професионалности и ефикасности. Власничка политика се заснива на јасној подели улога и одговорности оснивача и органа управљања и руковођења јавног предузећа.

Град Пирот је одговоран за квалитет структуре управљања и руковођења јавним предузећима и као оснивач јавних предузећа поставља институционални оквир за вршење интегрисаног надзора над јавним предузећима. Интегрисан надзор над радом јавних предузећа подразумева да се надзор врши координацијом Одељења за привреду и

финансије, Одељења за урбанизам, стамбено – комуналне послове, грађевинарство и инспекцијске послове и Градског већа.

Органи јавног предузећа су надзорни одбор и директор.

Надзорни одбор представља тело које штити интересе и залаже се за остварење циљева оснивача, те надзире и усмерава рад директора.

Директор јавног предузећа је одговоран за оперативно руковођење, укупни учинак и успех предузећа. За свој рад директор је одговоран надзорном одбору.

У циљу успостављања свеобухватног и интегрисаног надзора над јавним предузећима чији је оснивач град Пирот, јавна предузећа су дужна да успоставе и редовно ажурирају адекватан систем интерних контрола који обухвата:

- 1) Систем финансијског управљања и контроле (ФУК)
- 2) Управљање ризицима
- 3) Функцију интерне ревизије

Град Пирот има усвојен План развоја града Пирота у којем су дефинисане дугорочне стратешке смернице развоја локалне заједнице и у њему су дати стратешки приоритети Града Пирота за јавно-комунална предузећа.

Поред тога Град Пирот је усвојио Средњорочни план у којем су дефинисани трогодишњи циљеви за јавна и јавно-комунална предузећа.

### **Циљеви и кључни показатељи пословања јавних предузећа**

Град Пирот дефинише циљеве и кључне финансијске и оперативне показатеље за сва јавна и јавно комунална предузећа чији је оснивач како би осигурао да су циљеви предузећа усклађени са стратешким приоритетима оснивача и да предузеће адекватно доприноси укупном друштвено-економском развоју локалне заједнице.

Град Пирот као оснивач спроводи дијалог са руководством јавних предузећа у вези дефинисаних циљева, начина праћења напретка, мерења учинка и евалуације резултата у сврху побољшања ефикасности, ефикасности и одговорности јавних предузећа. Оснивач ће сваке године у дијалогу са јавним предузећима анализирати и ревидирати постављене циљеве и индикаторе како би се обезбедило потпуно разумевање очекивања и задатих циљева. Процедура интегрисаног надзора се спроводи кроз процесе планирања и извештавања.

### **Планирање**

Јавно предузеће је дужно да за сваку календарску годину припреми годишњи програм пословања који усваја надзорни одбор на предлог директора, а затим се доставља оснивачу. Годишњи програм пословања јавно предузеће припрема на основу писане инструкције / смерница оснивача које јасно указују руководству јавног предузећа шта се од њих очекује у датој пословној години и обухватају јасне, конкретне и мерљиве пословне и финансијске циљеве које предузеће треба да оствари и којим се кључним индикаторима пословања они мере.

Јавно предузеће је у обавези да као основ за израду својих годишњих планова користи циљеве добијене од оснивача.

Програме пословања јавних предузећа усваја Скупштина града, након сагласности Градског већа на поднете програме пословања.

### **Извештавање**

Град Пирот редовно прати реализацију Годишњег програма пословања јавног предузећа чији је оснивач. Оснивач је обавезан да уз инструкцију за израду годишњег програма пословања која садржи циљеве за свако јавно предузеће, дефинише и индикаторе на основу којих ће се пратити реализација годишњег програма пословања и о којима јавно предузеће мора извештавати.

Јавна предузећа су дужна да имају извршене ревизије финансијских извештаја од стране независног ревизора. Ови извештаји се оснивачу достављају ради информисања.

### **Начин комуникације Оснивача и јавних предузећа**

У циљу ефикасног интегрисаног надзора града Пирота над радом јавних предузећа, комуникација између Оснивача и јавних предузећа мора бити формализована и доминантно у писаном облику.

Основни алат комуникације јавног предузећа са Оснивачем је Годишњи извештај о раду. Поред Годишњег извештаја, у складу са дефинисаним законским прописима, Оснивач је успоставио обавезу редовног периодичног извештавања кроз тромесечне извештаје.

Процедура континуираног извештавања треба да обухвати и комуникацију о материјално значајним информацијама, нарочито оним које се односе на материјално значајан ризик.

Оснивач ће, најмање једном годишње организовати састанак са члановима надзорног одбора предузећа (тзв. годишњи састанак) на којем ће се дискутовати о питањима пословне стратегије предузећа и унапређења корпоративног управљања.

Оснивач уводи и редовне механизме комуникације са извршним руководством предузећа. Кључни механизам комуникације ће бити редовни и ванредни колегијуми које ће организовати и водити градоначелник.

У случају изненадних и неочекиваних материјално значајних околности јавно предузеће (директор и надзорни одбор) је у обавези да промптно о томе обавести оснивача у формалној писаној процедури електронским путем.

### **Политика транспарентности**

Град Пирот је посвећен принципима проактивне транспарентности и отворености у раду. Сва јавна предузећа чији је оснивач град Пирот дужна су да поштују високе стандарде проактивне транспарентности и објављивања информација. Ово подразумева да информације о раду, услугама и правима грађана буду благовремено и лако доступне, као и да постоји могућност да грађани утичу на унапређење постојећих или креирање нових услуга.

## **19. РЕЗИМЕ**

ЈКП "Градска топлана" Пирот, основана је са мисијом вршења комуналне делатности производње, дистрибуције и снабдевања топлотном енергијом са циљем сигурног и квалитетног снабдевања корисника.

Услуга испоруке топлотне енергије коју ЈКП "Градска топлана" Пирот пружа корисницима, најпоузданији је, а за неке кориснике и једини могући начин грејања. Управо због тога, примарни циљ предузећа је подизање квалитета услуга кроз сигурно и енергетски ефикасно и рационално снабдевање.

Тарифни систем, који је у примени од грејне сезоне 2013/2014. године, оставља могућност корисницима да сами утичу на квалитет и квантитет услуге и тиме дају свој допринос рационалном коришћењу топлотне енергије.

Задатак Топлане је повећање енергетске ефикасности на свим деловима система од места трансформације енергије - горива, преко дистрибутивног система до мерних места, а задатак корисника је улагање у побољшање енергетске ефикасности зграда.

Повећање корисничког конзума, односно тржишта на коме предузеће пружа своје услуге, једним делом зависи и од инвеститора. И поред тога, предузеће ће учинити све да услуге које пружа учини доступним по приступачнијим ценама.

ЈКП "Градска топлана" ће у наредном периоду радити на очувању свих постојећих капацитета, техничко - технолошких, организационих и људских, као и техничком унапређењу котларнице, подстаница и топловада. Прикључењем Топлане на гасовод, предвиђеним пројектом гасификације града Пирота и увођењем био-маса као новог енергента за производњу топлотне енергије, постиже се стабилност у набавци енергента и могућност смањења цене услуге грејања.

Стављање у функцију и проширење Скада система ради даљинског управљања свим котларницама, омогућиће ширу примену тарифног система и погодности у управљању потрошњом топлотне енергије.

И даље ће се подстицати стамбени корисници на уградњу појединачних мерача топлотне енергије, као логичан наставак наплате по регистрованој потрошњи, али и повећању енергетске ефикасности.

Рационална потрошња топлотне енергије корисника утицаће на структуру трошкова предузећа. Мања испорука топлотне енергије значи и мање варијабилне трошкове. Управо због тога предузеће ће истрајавати на доследној примени одредби Уредбе о утврђивању Методологије за одређивање цене снабдевања крајњег купца топлотном енергијом („Сл. гласник РС“, број 63/2015 од 17. јула 2015. године), односно остварењу циља покривености трошкова из прихода обрачунатих по ценама по Уредби за стабилан готовински ток и одржавање и унапређење потребног нивоа наплате.

*Братислав Ђирић*



ЈКП "Градска топлана" Пирот  
Директор  
Братислав Ђирић, дипл.економ.

*Братислав Ђирић*

Циљеви јавног предузећа са кључним индикаторима остварења циљева

| Циљ                                                                                                        | Индикатор                                                                                 | Базна година | Вредност индикатора |      |      |      | Извор провере                                        | Активност за достизање циља                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------|------|------|------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                            |                                                                                           |              | Базна година        | 2026 | 2027 | 2028 |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                      |
| Редовно и континуирано снабдевање топлотном енергијом корисника прикључених на мрежу ЈКП "Градска топлана" | Број домаћинстава прикључених на топловодну мрежу у односу на укупни број домаћинстава(%) | 2025         | 19                  | 19   | 19   | 21   | Извештај ЈКП                                         | Коришћење дозвољеног минуса као извора недостајућих новчаних средстава у периоду испоруке топлотне енергије, као и повећање наплате потраживања од купаца, а самим тим и повећање прилива новчаних средстава и повећање ликвидности. |
| Реконструкција постојеће и изградња нове топловодне мреже                                                  | Дужина реконструисане постојеће топловодне мреже, годишње(м)                              | 2025         | 34                  | 34   | 34   | 35   | Финансијски извештај ЈКП                             | Обезбеђење новчаних средстава за реконструкције топловода у мањем обиму обзиром да су изграђени топловоди у добром стању, и изградња нових топловод како би омогућили прикључење нових корисника на систем даљинског грејања.        |
| Реконструкција постојеће и изградња нове топловодне мреже                                                  | Дужина новоизграђене топловодне мреже, годишње(м)                                         | 2025         | 100                 | 100  | 100  | 110  | Финансијски извештај ЈКП                             | Упознавање корисника са предностима даљинског система грејања како би се повећало интересовање потенцијалних корисника услуге.                                                                                                       |
| Реконструкција постојеће и изградња нове топловодне мреже                                                  | Број нових прикључака на топловодну мрежу, годишње(број)                                  | 2025         | 5                   | 6    | 6    | 7    | Финансијски извештај ЈКП                             | Усаглашење са просторним планом изградње града Пирота и планом топлофикације града и испитивање тржишта о намерама за прикључење на мрежу.                                                                                           |
| Адекватан квалитет пружених услуга уз рационално спровођење даљинског грејања                              | Проценат корисника код којих се обрачун врши по утрошеној топлотној енергији(%)           | 2025         | 95                  | 95   | 95   | 95   | Извештај ЈКП                                         | Кориснике код којих су испуњени услови за прелазак на тарифни систем предочити предности контроле потрошње и инсистирати на преласку на тарифни систем. Наставити са повезивањем подстаника на СКАДА систем.                         |
| Адекватан квалитет пружених услуга уз рационално спровођење даљинског грејања                              | Број искључених корисника са топловодне мреже(број)                                       | 2025         | 30                  | 20   | 5    | 0    | Извештај правне службе о спроведеним искључењима     | Испитивати задовољство корисника услуге даљинског грејања са циљем унапређења процеса рада и прилагођавање услуге потребама корисника.                                                                                               |
| Адекватан квалитет пружених услуга уз рационално спровођење даљинског грејања                              | Проценат корисника који су задовољни услугама ЈКП(%)                                      | 2025         | 80                  | 85   | 85   | 87   | Извештај о мерењу задовољства корисника услугама ЈКП | предузети мере на прилагођавању услуге даљинског грејања корисницима у делу у коме нису задовољни.                                                                                                                                   |
| Адекватан квалитет пружених услуга уз рационално спровођење даљинског грејања                              | Укупан број жалби и рекламација корисника(број)                                           | 2025         | 12                  | 11   | 10   | 9    | Извештај ЈКП                                         | Кроз одржавање континуитета у испитивању задовољства корисника, прилагођавањем услуге потребама корисника смањили би број жалби и примедби.                                                                                          |

|                                                                               |                                                                                       |      |     |      |     |     |                          |                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|------|-----|-----|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адекватан квалитет пружених услуга уз рационално спровођење даљинског грејања | Број усвојених жалби и рекламација у односу на укупан број жалби и рекламација(%)     | 2025 | 24  | 23   | 23  | 23  | Извештај ЈКП             | Скратити време одговора на примедбе.                                                                      |
| Финансијска стабилност пословања ЈКП " Градска топлана"                       | Процент повећања пословних прихода(%)                                                 | 2025 | 12  | 12   | 13  | 14  | Финансијски извештај ЈКП | Повећање грејне површине и броја корисника.                                                               |
| Финансијска стабилност пословања ЈКП " Градска топлана"                       | Удео субвенција из буџета ЈЛС у односу на укупне пословне приходе(%)                  | 2025 | 6   | 5    | 3   | 0   | Финансијски извештај ЈКП | Смањити финансијску зависност од Оснивача кроз усавајање цена утврђених Уредбом.                          |
| Финансијска стабилност пословања ЈКП " Градска топлана"                       | Удео укупних прихода остварених на тржишту у односу на укупне пословне приходе ЈКП(%) | 2025 | 91  | 91,5 | 92  | 93  | Финансијски извештај ЈКП | Прикључењем на гасовод смањити трошкове енергента и самим тим повећати позитиван финансијски резултат     |
| Финансијска стабилност пословања ЈКП " Градска топлана"                       | Нето резултат/пословни и приходи(%)                                                   | 2025 | 1,8 | 2    | 2,2 | 2,5 | Финансијски извештај ЈКП | Рационално трошење средстава.                                                                             |
| Финансијска стабилност пословања ЈКП " Градска топлана"                       | Радио ликвидности(коефицијент)                                                        | 2025 | 0,8 | 1    | 1,5 | 1,7 | Финансијски извештај ЈКП | Уговарање овердрафт кредита                                                                               |
| Финансијска стабилност пословања ЈКП " Градска топлана"                       | Дуг/капитал(коэффициент)                                                              | 2025 | 0,4 | 0,3  | 0,2 | 0,2 | Финансијски извештај ЈКП | у дужем временском периоду омогућити финансијску стабилност која обезбеђује смањење степена задужености.  |
| Финансијска стабилност пословања ЈКП " Градска топлана"                       | ROA(%)                                                                                | 2025 | 2   | 2,2  | 2,5 | 2,7 | Финансијски извештај ЈКП | приликом задуживања спровести опсежне анализе о бенефитима који ће се постићи новоприбављеним средствима. |
| Финансијска стабилност пословања ЈКП " Градска топлана"                       | ROE(%)                                                                                | 2025 | 6,8 | 7    | 7,2 | 7,3 | Финансијски извештај ЈКП | Повећање прихода прикључењем нових корисника и смањење трошкова прикључењем на гасовод.                   |

|                                                                                                                  |                                                                                                           |      |       |       |       |       |                          |                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повећање ефикасности наплате потраживања ЈКП "Градска топлана" Пирот                                             | Процент наплате потраживања(%)                                                                            | 2025 | 99,99 | 99,99 | 99,99 | 99,99 | Финансијски извештај ЈКП | Редовно обавештавање корисника о висини дуга и роковима за његово измирење.                                                                                                                               |
| Повећање ефикасности наплате потраживања ЈКП "Градска топлана" Пирот                                             | Удео потраживањ старијих од 12 месеци у укупним потраживањима(%)                                          | 2025 | 51    | 50    | 49    | 47    | Финансијски извештај ЈКП | Потписивање репрограма и други начини регулисања дуга са циљем наплате и спречавања застаревања.                                                                                                          |
| Унапређење ефикасности рада ЈКП "Градска топлана" Пирот                                                          | Приходи-фактурисане услуге/стварни трошак пружања услуге(%)                                               | 2025 | 90    | 93    | 96    | 100   | Извештај ЈКП             | Смањење губитака у мрежи и смањење губитака у производњи                                                                                                                                                  |
| Унапређење ефикасности рада ЈКП "Градска топлана" Пирот                                                          | Просечна цена грејања по утрошеној топлотној енергији(дмн/kW h)                                           | 2025 | 10,86 | 11    | 11,5  | 12    | Ценовник ЈКП             | Повећање грејне површине и смањење фиксних трошкова по м2.                                                                                                                                                |
| Модернизација опреме и/или постројења у циљу повећања ефикасности рада ЈКП, односно инфраструктурно ширење мреже | Процент инвестиционог улагања ЈКП у набавку опреме из сопствених средстава у односу на издвојене средства | 2025 | 100   | 100   | 100   | 100   | Финансијски извештај ЈКП | Повећати издвајања за инвестициона улагања што се може постићи повећањем грејне површине и броја корисника.                                                                                               |
| Модернизација опреме и/или постројења у циљу повећања ефикасности рада ЈКП, односно инфраструктурно ширење мреже | Процент инвестиционог улагања ЈКП у објекте из сопствених средстава у односу на издвојене средства        | 2025 | 0     | 0     | 0     | 0     | Финансијски извештај ЈКП | Повећати издвајања за инвестициона улагања у објекте што се може постићи повећањем грејне површине и броја корисника.                                                                                     |
| Модернизација опреме и/или постројења у циљу повећања ефикасности рада ЈКП, односно инфраструктурно ширење мреже | Процент инвестиционог улагања ЈКП у ширење и/или реконструкцију мреже из сопствених средстава             | 2025 | 100   | 100   | 100   | 100   | Финансијски извештај ЈКП | Испитати потребе грађана и пратити план изградње града како би се рационално планирала изградња топловода.                                                                                                |
| Модернизација опреме и/или постројења у циљу повећања ефикасности рада ЈКП, односно инфраструктурно ширење мреже | Процент инвестиција ( у мрежу, објекте и опрему) у односу на укупан приход ЈКП(%)                         | 2025 | 1     | 3     | 5     | 10    | Финансијски извештај ЈКП | Смањењем трошкова гаса повезивањем на газовод, већи део прихода можемо усмерити на инвестициона улагања.                                                                                                  |
| Унапређење квалитета људских ресурса у ЈКП                                                                       | Процент запослених који је прошао додатне едукације(%)                                                    | 2025 | 55    | 55    | 60    | 62    | Извештај ЈКП             | Обуке запослених, поспешивање тимског рада, развијање лидерских способности код појединаца, као и потпунај примена система награда како би се поспешило ангажовање запослених на унапређењу процеса рада. |

|                                                                     |                                                                                 |      |     |     |     |     |              |                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Унапређење транспарентности ЈКП                                     | Број прегледа сајта(број)                                                       | 2025 | 0   | 100 | 200 | 400 | Извештај ЈКП | Коришћење сајта за добијање предлога од купаца за унапређење услуге испоруке топлотне енергије.                       |
| Унапређење транспарентности ЈКП                                     | Просечно време задржавања посетиоца на сајту(минут)                             | 2025 | 0   | 1   | 1,5 | 2   | Извештај ЈКП | Коришћење сајта за постављање документације која је од значаја за кориснике како би их упознали са пословањем Топлане |
| Повећање инклузивности и родне равноправности у процесу запошљавања | Процент запослених жена у односу на укупан број запослених(%)                   | 2025 | 41  | 42  | 43  | 44  | Извештај ЈКП | Стимулисати запошљавање жена на радним местима која су одговарајућа по врсти посла.                                   |
| Повећање инклузивности и родне равноправности у процесу запошљавања | Процент запослених особа са инвалидитетом у односу на укупан број запослених(%) | 2025 | 2,5 | 2,5 | 2,6 | 2,7 | Извештај ЈКП | Запошљавање особа са инвалидитетом у складу са Законом и бројем запослених                                            |
| Повећање инклузивности и родне равноправности у процесу запошљавања | Број жена на руководећим позицијама(број)                                       | 2025 | 5   | 6   | 6   | 6   | Извештај ЈКП | Инсистирати на запошљавању жена на руководећим радним местима уколико то процес рада дозвољава.                       |

*Бор Рачић*



*Бјелић*

## Приказ планираних и реализованих индикатора пословања

у 000 динара

|                               |                                                                  | 2023.година | 2024.година | 2025.година | 2026.година |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Укупни капитал                | План                                                             | 116,599     | 147,689     | 18,825      | 23,778      |
|                               | Реализација                                                      | 147,689     | 17,567      | 18,100      |             |
|                               | % одступања реализације од плана                                 | +27%        | -88%        | -4%         | -           |
|                               | % одступања реализације у односу на реализацију претходне године | -           | -88%        | +3%         | +31%        |
| Укупна имовина                | План                                                             | 304,716     | 331,710     | 209,249     | 208,262     |
|                               | Реализација                                                      | 325,441     | 194,026     | 219,433     |             |
|                               | % одступања реализације од плана                                 | +7%         | -42%        | +5%         | -           |
|                               | % одступања реализације у односу на реализацију претходне године | -           | -40%        | +13%        | -5%         |
| Пословни приходи              | План                                                             | 340,552     | 345,946     | 378,465     | 336,548     |
|                               | Реализација                                                      | 308,812     | 358,901     | 368,389     |             |
|                               | % одступања реализације од плана                                 | -9%         | +4%         | -3%         | -           |
|                               | % одступања реализације у односу на реализацију претходне године | -           | +16%        | +3%         | -9%         |
| Пословни расходи              | План                                                             | 343,803     | 349,849     | 382,847     | 334,396     |
|                               | Реализација                                                      | 322,998     | 364,837     | 374,988     |             |
|                               | % одступања реализације од плана                                 | -6%         | +4%         | -2%         | -           |
|                               | % одступања реализације у односу на реализацију претходне године | -           | +13%        | +3%         | -11%        |
| Пословни резултат             | План                                                             | 3,251       | -3,903      | -4,382      | 2,152       |
|                               | Реализација                                                      | -14,186     | -5,936      | -6,599      |             |
|                               | % одступања реализације од плана                                 | -536%       | +52%        | +51%        | -           |
|                               | % одступања реализације у односу на реализацију претходне године | -           | -58%        | +11%        | -133%       |
| Нето резултат                 | План                                                             | 435         | 417         | 1,180       | 5,457       |
|                               | Реализација                                                      | 352         | 72          | 254         |             |
|                               | % одступања реализације од плана                                 | -19%        | -83%        | -78%        | -           |
|                               | % одступања реализације у односу на реализацију претходне године | -           | -80%        | +253%       | +2048%      |
|                               |                                                                  |             |             |             |             |
| Број запослених на дан 31.12. | План                                                             | 42          | 42          | 42          | 42          |
|                               | Реализација                                                      | 41          | 39          | 36          |             |
|                               | % одступања реализације од плана                                 | -2%         | -7%         | -14%        | -           |
|                               | % одступања реализације у односу на реализацију претходне године | -           | -5%         | -8%         | +17%        |
| Просечна нето зарада          | План                                                             | 64,969      | 71,208      | 81,496      | 92,295      |
|                               | Реализација                                                      | 61,871      | 69,395      | 87,914      |             |
|                               | % одступања реализације од плана                                 | -5%         | -3%         | +8%         | -           |
|                               | % одступања реализације у односу на реализацију претходне године | -           | +12%        | +27%        | 5%          |
|                               |                                                                  |             |             |             |             |
| Инвестиције                   | План                                                             | 14,900      | 12,900      | 15,000      | 15,000      |
|                               | Реализација                                                      | 1,438       | 0           | 391         |             |
|                               | % одступања реализације од плана                                 | -90%        | -100%       | -97%        | -           |
|                               | % одступања реализације у односу на реализацију претходне године | -           | -100%       | 0%          | 3736%       |

|                           |
|---------------------------|
| Опис пословних индикатора |
|                           |

Напомена: У последњој колони код % одступања реализације у односу на реализацију претходне године, пореде се план за 2026. годину и реализација из 2025. године

Просечна нето зарада = збир свих исплаћених нето зарада у години / 12 / број запослених

*Мирот Рашић*



*Брешко*

|                                | 2023.година<br>реализација | 2024.година<br>реализација | 2025.година<br>реализација<br>(процена) | План<br>2026..година |
|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|----------------------|
| EBITDA                         | 38,348.00                  | 15,792.00                  | 25,372.00                               | 34,347.00            |
| ROA                            | 0.37                       | -7.21                      | 0.12                                    | 2.62                 |
| ROE                            | 1.30                       | -519.58                    | 1.40                                    | 22.94                |
| Оперативни новчани ток         | 14,061.00                  | -9,284.00                  | 10,809.00                               | 28,400.00            |
| Дуг / капитал                  | 254.05                     | 7,104.89                   | 1,111.55                                | 775.25               |
| Ликвидност                     | 47.97                      | 64.66                      | 106.40                                  | 84.39                |
| % зарада у пословним приходима | 15.77                      | 17.21                      | 17.58                                   | 24.59                |

у 000 динара

|                                        | Стање на дан<br>31.12.2023. | Стање на дан<br>31.12.2024. | Стање на дан<br>31.12.2025. | Стање на дан<br>31.12.2026. |
|----------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Кредитно задужење без гаранције државе | 7,643.00                    | 4,584.00                    | 66,111.00                   | 42,778.00                   |
| Кредитно задужење са гаранцијом државе | 35,370.00                   | 21,039.00                   | 21,128.00                   | 21,128.00                   |
| Укупно кредитно задужење               | 43,013.00                   | 25,623.00                   | 87,239.00                   | 63,906.00                   |

у 000 динара

|                          |             | 2023. година | 2024. година | 2025. година | 2026. година |
|--------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Субвенције               | План        | 15,000.00    | 29,000.00    | 25,000.00    | 10,000.00    |
|                          | Пренето     | 15,000.00    | 29,000.00    | 25,000.00    | -            |
|                          | Реализовано | 15,000.00    | 29,000.00    | 25,000.00    | -            |
| Остали приходи из буџета | План        |              |              |              |              |
|                          | Пренето     |              |              |              | -            |
|                          | Реализовано |              |              |              | -            |
| Укупно приходи из буџета | План        | 15,000.00    | 29,000.00    | 25,000.00    | 10,000.00    |
|                          | Пренето     | 15,000.00    | 29,000.00    | 25,000.00    | -            |
|                          | Реализовано | 15,000.00    | 29,000.00    | 25,000.00    | -            |

#### НАПОМЕНА:

**EBITDA** (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) представља добитак предузећа пре опорезивања који се добија када се одузму само оперативни трошкови, а без искључивања трошкова камате и амортизације. Рачуна се тако што се добитак/губитак пре опорезивања коригује за расходе камата и амортизацију.

**ROA** (Return on Assets) - Стопа приноса средстава рачуна се тако што се (нето добит / укупна средства ) \*100

**ROE** (Return on Equity) - Стопа приноса капитала рачуна се тако што се (нето добит / капитал)\*100

**Оперативни новчани ток** - новчани ток из пословних активности

**Дуг / капитал** представља однос укупног дуга (дугорочна резервисања и обавезе, одложене пореске обавезе и краткорочне обавезе), и капитала (укупна ставка из пасиве биланса стања) \*100.

**Ликвидност** представља однос (обртна средства / краткорочне обавезе)\*100.

**% зарада у пословним приходима** - (Трошкови зарада, накнада зарада и остали лични расходи / пословни

*Игор Рокић*



*Бранко Јељен*

**Пословни ризик и план управљања ризиком**

| Ризик                                                                                                                                    | Вероватноћа ризика 2 | Утицај ризика 3 | Укупно 4=2*3   | Процењен финансијски ризик у случају настанка ризика (у 000 дин) | Планиране активности у случају ризика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------|----------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повећање цене енергента                                                                                                                  | Висока вероватноћа   | Висок утицај    | Критичан ризик | 0.00                                                             | Активности које планирамо да предузмемо у 2026. години како би овај ризик контролисали и свели га на прихватљиву меру, односе се на обезбеђење континуитета у наплати потраживања од купаца и уговарања краткорочних овердрафт кредита са пословним банкама                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Прекид у испоруци енергента                                                                                                              | Умерена вероватноћа  | Висок утицај    | Висок ризик    | 0.00                                                             | Прикључењем на гасовод смањили смо ризик од набавке енергента у трејлерима, а са друге стране смањили смо трошкове што нам олакшава измирење обавеза и одржавање ликвидности на планирном нивоу. Са реализацијом пројекта изградње котларнице на биомасу за који је планирано да буде остварен кроз Јавно приватно партнерство у сарадњи са Оснивачем и Канцеларијом за јавна улагања, коришћењем још једног извора енергије, Топлана ће смањити могућност прекида у процесу производње узрокованог отежаном набавком енергената. Задржали смо и инсталације за коришћење мазута, што омогућава брз прелазак на коришћење овог енергента у процесу производње. |
| Хаварије на постројењима и опреми које могу бити изазване елементарним непогодама или непоштовањем правила безбедности и здравља на раду | Ниска вероватноћа    | Висок утицај    | Умерен ризик   | 0.00                                                             | Формирањем тима за интервенције у условима непредвиђених околности, генералним ремонтом пре почетка грејне сезоне и редовним одржавањем, контролама и појачаним надзором над применом прописа и обавезним обукама запослених, предузете су активности и мере како би функционалност опреме и постројења био на високом нивоу.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Смањење броја купаца и кашњење у наплати потраживањ                                                                                      | Висока вероватноћа   | Низак утицај    | Висок ризик    | 0.00                                                             | Одобравањем 5% попуста за аконтативно измиревање обавеза и благовременим реаговањем на рекламације купаца и отклањањем незадовољства, повољно се утиче на задржавање постојећих и прикључења нових корисника топлотне енергије. Активностима на наплати потраживања кроз репрограма, поравнања и друге погодности измиревања обавеза у ратама, смањујемо број покренутих спорова и ризик од високих трошкова судских поступака.                                                                                                                                                                                                                                |
| Немогућност обезбеђења радне снаге одговарајућих квалификација                                                                           | Умерена вероватноћа  | Низак утицај    | Умерен ризик   | 0.00                                                             | Ставарањем повољне радне средине планирамо да обезбедимо недостајућу радну снагу.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

*prof. Rados*



*G. Jankovic*

КРЕДИТНА ЗАДУЖЕНОСТ

| Кредитор                      | Назив кредита / Пројекта   | Оригинална валута | Гаранција државе<br>Да/Не | Стање кредитне задужености у оригиналној валути на дан 31.12.2025. године | Стање кредитне задужености у оригиналној валути на дан 31.12.2025. године | Година повлачења кредита | Рок отплате без периода почека | Период почека (Grace period) | Датум прве отплате | Каматна стопа | Број отплата током једне године | План плаћања по кредиту за 31.12.2025. годину у динарима |               | Стање кредитне задужености у оригиналној валути на дан 31.12.2026. године | Стање кредитне задужености у динарима на дан 31.12.2026. године |
|-------------------------------|----------------------------|-------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|                               |                            |                   |                           |                                                                           |                                                                           |                          |                                |                              |                    |               |                                 | Укупно главнина                                          | Укупно камата |                                                                           |                                                                 |
| Страни кредитор               | KfW III                    | ЕУР               | Да                        | 111,555                                                                   | 13,041,868                                                                | 01/01/2008               | 11,5                           | 2,5                          | 15/12/2010         | 2%            | 1                               | 0                                                        | 0             | 111,555                                                                   | 13,041,868                                                      |
| Страни кредитор               | KfW IV                     | ЕУР               | Да                        | 68,244                                                                    | 7,978,406                                                                 | 01/01/2013               | 8                              | 2                            | 30/12/2015         | 2,5%          | 0                               | 0                                                        | 0             | 68,244                                                                    | 7,978,406                                                       |
| Домашни кредитор              | Банка Поштанска штедионица | РСД               | Не                        | 26,216,625                                                                | 26,216,625                                                                | 01/01/2025               |                                |                              |                    | 5,19%         | 0                               | 0                                                        | 1,500,000     | 12,483,292                                                                | 12,483,292                                                      |
| Домашни кредитор              | Банка Поштанска штедионица | РСД               | Не                        | 66,111,112                                                                | 42,777,778                                                                | 01/01/2025               | 3                              |                              | 14/11/2025         | 5,09%         | 12                              | 23,333,333                                               | 2,698,478     | 42,777,779                                                                | 42,777,779                                                      |
| Укупно кредитно задужење      |                            |                   |                           |                                                                           | 90,014,677                                                                |                          |                                |                              |                    |               |                                 | 23,333,333                                               | 4,198,478     |                                                                           | 76,281,345                                                      |
| Од чега за ликвидност         |                            |                   |                           |                                                                           | 68,994,403                                                                |                          |                                |                              |                    |               |                                 |                                                          |               |                                                                           | 55,261,071                                                      |
| Од чега за капиталне пројекте |                            |                   |                           |                                                                           | 21,020,274                                                                |                          |                                |                              |                    |               |                                 |                                                          |               |                                                                           | 21,020,274                                                      |

Опис кредитне задужености

Од домаћих кредитора током 2026. године планира се коришћење дозвољеног минуса који је одобрен у износу од 30.000.000,00 динара који ћемо користити по потреби у току грејне сезоне за одржавање ликвидности и континуираног снабдевања енергентима. У току 2025. године задужили смо се код пословне банке на период од 36 месеци у износу од 70.000.000,00 динара, што ће условити одплаћивање за рате кредита у 2026. години од 23.333.333,00 динара.

*Бор Рамос*



*Греша*

## ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА

у 000 динара

| Редни број         | Назив инвестиције                                          | Година почетка финансирања пројекта | Година завршетка финансирања пројекта | Укупна вредност пројекта | Реализовано закључно са 2025. године | Структура финансирања | Износ према извору финансирања | План 2026              |                        |                        |                        | План 2027 | План 2028 |
|--------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------|-----------|
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      |                       |                                | План 01.01-31.03. 2026 | План 01.01-30.06. 2026 | План 01.01-30.09. 2026 | План 01.01-31.12. 2026 |           |           |
| 1.                 | Оспособљавање горивника за O2 регулацију и одржавање Скаде | 2026                                | 2026                                  | 1,000                    |                                      | Сопствена средства    | 1,000                          |                        |                        | 1,000                  | 1,000                  | 1,000     | 1,000     |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Позајмљена средства   |                                |                        |                        |                        |                        |           |           |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Средства буџета       |                                |                        |                        |                        |                        |           |           |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Остало                |                                |                        |                        |                        |                        |           |           |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Тотал                 | 1,000                          |                        |                        | 1,000                  | 1,000                  |           |           |
| 2.                 | Надградња Скада система                                    | 2026                                | 2026                                  | 3,000                    |                                      | Сопствена средства    | 3,000                          |                        |                        | 3,000                  | 3,000                  | 4,000     | 3,000     |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Позајмљена средства   |                                |                        |                        |                        |                        |           |           |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Средства буџета       |                                |                        |                        |                        |                        |           |           |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Остало                |                                |                        |                        |                        |                        |           |           |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Тотал                 | 3,000                          |                        |                        | 3,000                  | 3,000                  |           |           |
| 3.                 | Санација кровног покривача котларнице                      | 2026                                | 2026                                  | 3,500                    |                                      | Сопствена средства    | 3,500                          | 3,500                  |                        | 3,500                  | 3,500                  |           |           |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Позајмљена средства   |                                |                        |                        |                        |                        |           |           |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Средства буџета       |                                |                        |                        |                        |                        |           |           |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Остало                |                                |                        |                        |                        |                        |           |           |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Тотал                 | 3,500                          |                        |                        | 3,500                  | 3,500                  |           |           |
| 4.                 | Реконструкција и изградња топловода                        | 2026                                | 2026                                  | 7,500                    |                                      | Сопствена средства    | 7,500                          |                        |                        | 7,500                  | 7,500                  | 10,000    | 11,000    |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Позајмљена средства   |                                |                        |                        |                        |                        |           |           |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Средства буџета       |                                |                        |                        |                        |                        |           |           |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Остало                |                                |                        |                        |                        |                        |           |           |
|                    |                                                            |                                     |                                       |                          |                                      | Тотал                 | 7,500                          |                        |                        | 7,500                  | 7,500                  |           |           |
| Укупно инвестиције |                                                            |                                     |                                       | 15,000.00                | 0.00                                 |                       | 15,000                         | 3,500                  | 0                      | 15,000                 | 15,000                 | 15,000    | 15,000    |

## Објашњење планираних инвестиција

За 2026. годину планиране су инвестиције у износу од 15.000.000,00 динара и то:

1. Изградња и реконструкција топловода у износу од 7.500.000,00 динара,
2. Оспособљавање горивника за О2 регулацију у износу од 1.000.000,00 динара,
3. Санација кровног покривача котларнице Сенак, у износу од 3.500.000,00 динара и
4. Надградња СКАДА система у износу од 3.000.000,00 динара.

Реализација инвестиционих улагања планирана је из сопствених извора.

Изградња и реконструкција топловода и санација кровног покривача котларнице Сенак су инфраструктурне инвестиције које планирамо да реализујемо у 2026. години. У оквиру санације кровног покривача, планирамо да реализујемо пројекат соларне електране за коју смо визијирали код амбасаде републике Бугарске. Изградња топловода изводи се у складу са просторним планом изградње града Пирота и планом топификације града. Испитивањем заинтересованости корисника, утврђујемо приоритете у изградњи топловода. Планом продаје за следећу годину планирамо привлачење корисника у новоизграђеним насељима обиром да имамо ипак проценат корисника у односу на укупан број новоизграђених станова у последњих пар година.

Надградња СКАДА система омогућава повисивање података на даљинско очитивање потрошње и даљинско праћење напавног рада, што омогућава очитивање потрошње на даљину, као и презентације управљање испоруком топлотне енергије корисницима у складу са дилежним тарифном системом.

## Анализа инфраструктурних инвестиција

Изградња и реконструкција топловода и санација кровног покривача котларнице Сенак су инфраструктурне инвестиције које планирамо да реализујемо у 2026. години. У оквиру санације кровног покривача, планирамо да реализујемо пројекат соларне електране за коју смо визијирали код амбасаде републике Бугарске. Изградња топловода изводи се у складу са просторним планом изградње града Пирота и планом топификације града. Испитивањем заинтересованости корисника, утврђујемо приоритете у изградњи топловода. Планом продаје за следећу годину планирамо привлачење корисника у новоизграђеним насељима обиром да имамо ипак проценат корисника у односу на укупан број новоизграђених станова у последњих пар година.

*Prof. Rados*



*[Signature]*

## ПЛАНИРАНА ФИНАНСИЈСКА СРЕДСТВА ЗА НАБАВКУ ДОБАРА, РАДОВА И УСЛУГА

у 000 динара

| Редни број    | ПОЗИЦИЈА                                                    | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           |
|---------------|-------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Добра</b>  |                                                             |                |                |                |                |
| 1.            | Гас                                                         | 246,881        | 173,881        | 177,042        | 181,563        |
| 2.            | Електрична енергија                                         | 14,861         | 14,500         | 14,625         | 14,795         |
| 3.            | Вода                                                        | 376            | 482            | 510            | 610            |
| 4.            | Резервни делови                                             | 852            | 2,200          | 2,200          | 2,200          |
| 5.            | Циркулационе пумпе                                          | 127            | 1,000          | 1,000          | 1,000          |
| 6.            | Пратећа опрема у производњи                                 | 0              | 1,000          | 100            | 1,000          |
| 7.            | Канцеларијски намештај                                      | 0              | 200            | 200            | 200            |
| 8.            | Рачунари и рачунарска опрема                                | 600            | 600            | 600            | 600            |
| 9.            | Канцеларијски потрошни материјал                            | 283            | 451            | 451            | 451            |
| 10.           | Часописи и новине                                           | 158            | 300            | 300            | 300            |
| 11.           | Бензин                                                      | 450            | 500            | 500            | 500            |
| 12.           | Пропагандни материјал                                       | 150            | 150            | 150            | 150            |
| 13.           | Поклон пакетићи за Нову годину и поклони за 8. март         | 82             | 94             | 94             | 94             |
| 14.           | Материјал за процес производње и испоруке топлотне енергије | 1,070          | 3,150          | 3,350          | 3,450          |
|               | <b>Укупно добра:</b>                                        | <b>265,890</b> | <b>198,508</b> | <b>201,122</b> | <b>206,913</b> |
| <b>Услуге</b> |                                                             |                |                |                |                |
| 1.            | Пројектовање топловода и других објеката                    | 27             | 500            | 500            | 500            |
| 2.            | Комуналне услуге                                            | 489            | 430            | 430            | 430            |
| 3.            | Адвокатске услуге                                           | 746            | 500            | 500            | 500            |
| 4.            | Образовање и усавршавање                                    | 373            | 500            | 500            | 500            |
| 5.            | Одржавање софтвера                                          | 820            | 900            | 900            | 900            |
| 6.            | Одржавање аута                                              | 163            | 300            | 300            | 300            |
| 7.            | Дозвољени минус                                             | 633            | 1,500          | 1,500          | 1,500          |
| 8.            | Осигурање имовина и лица                                    | 2,769          | 3,000          | 3,200          | 3,200          |
| 9.            | Добровољни пензциони фонд                                   | 2,305          | 2,520          | 2,520          | 2,520          |
| 10.           | Израда пројектне документације за котларницу на био-масу    | 0              | 500            | 500            | 500            |
| 11.           | Репрезентација                                              | 869            | 850            | 850            | 850            |
| 12.           | Мобилна и фиксна телефонија, интернет и скада систем        | 1,423          | 1,904          | 1,904          | 1,904          |
| 13.           | Паркинг сервис                                              | 79             | 100            | 100            | 100            |
| 14.           | Трошкови платног промета                                    | 620            | 850            | 850            | 850            |
| 15.           | ПТТ услуге                                                  | 326            | 980            | 980            | 980            |
| 16.           | Одржавање основних средстава                                | 2,354          | 4,100          | 4,150          | 4,200          |
| 17.           | Организовање и спровођење безбедности и здравља на раду     | 4,356          | 8,620          | 8,702          | 8,742          |
| 18.           | Остале услуге                                               | 678            | 1,750          | 1,750          | 1,800          |

|     |                                                                       |         |         |         |         |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| 19. | Чланарине привредним коморама                                         | 109     | 110     | 110     | 110     |
| 20. | Чланарина окружној привредној комори                                  | 53      | 60      | 60      | 60      |
| 21. | Технички преглед возила                                               | 17      | 32      | 32      | 32      |
| 22. | Агенцијско запошљавање                                                | 991     | 1,776   | 780     | 780     |
| 23. | Испорука топлотне енергије                                            | 284     | 284     | 284     | 284     |
| 24. | Трошкови ревизије                                                     | 220     | 290     | 290     | 290     |
| 25. | Трошкови одржавања сајта                                              | 110     | 200     | 200     | 261     |
| 26. | Трошкови ФУК                                                          | 0       | 100     | 100     | 100     |
| 27. | Трошкови камате за кредит                                             | 550     | 2,770   | 1,925   | 1,721   |
|     | Укупно услуге:                                                        | 21,364  | 35,426  | 33,917  | 33,914  |
|     | Радови                                                                |         |         |         |         |
| 1.  | Непредвиђени радови на санацији оштећења у подстаницама и топловодима | 97      | 1,600   | 1,600   | 1,600   |
| 2.  | Радови на изолацији у подстаницама и топловодима                      | 0       | 500     | 500     | 500     |
|     | Укупно радови:                                                        | 97      | 2,100   | 2,100   | 2,100   |
|     | УКУПНО = ДОБРА + УСЛУГЕ + РАДОВИ                                      | 287,351 | 236,034 | 237,139 | 242,927 |

*Лист Работ*



*Генерал*