



**ДУГОРОЧНИ ПЛАН ПОСЛОВНЕ СТРАТЕГИЈЕ И  
РАЗВОЈА ЈКП „СУБОТИЦАГАС“ СУБОТИЦА ЗА  
ПЕРИОД 2022.-2031.**

Суботица, април 2022.

## **1. ПРОФИЛ ПРЕДУЗЕЋА**

### **1.1. Статус предузећа, правна форма и власничка структура**

Јавно комунално предузеће „Суботицагас“ Суботица обавља делатности од општег интереса – комуналне делатности дистрибуције природног гаса и снабдевања природним гасом потрошача на територији Града Суботице.

Оснивач предузећа је Град Суботица у чије име оснивачка права врши Скупштина града Суботица.

Град је власник 100% удела у основном капиталу предузећа.

### **1.2. Делатност**

ЈКП „Суботицагас“ Суботица је енергетски субјекат чија је основна делатност дистрибуција гасовитних горива гасоводом и који поседује следеће лиценце:

1. дистрибуције и управљање дистрибутивним системом за природни гас изјаду од стране Агенције за енергетику од 16.02.2017. године, под бројем 311.01-257/2006-Л, обновљена под бројем 311.01-26/2017-Л-І од дана 26.05.2017. године,
2. јавног снабдевања природним гасом изјаду од стране Агенције за енергетику од 10.01.2013. године, под бројем 311.01-107/2012-Л-І,
3. снабдевање природним гасом изјаду од стране Агенције за енергетику од 22.11.2013. године, под бројем 311.01-89/2013-Л-І.

Претежна делатност предузећа је дистрибуција гасовитих горива гасоводом.

Поред наведене основне делатности, предузеће се бави и другим делатностима које доприносе ефикаснијем и рационалнијем пословању, и то:

- трговином гасовитим горивом преко гасоводне мреже,
- поправком металних производа,
- изградњом цевовода,
- припремом градилишта,
- осталим услужним активностима подршке пословању.

Обављање делатности дистрибуције природног гаса на територији града Суботице почело је још 1990. године у оквиру Јавног предузећа „Суботичка топлана“ Суботица. У оквиру тог предузећа изграђена је мрежа за дистрибуцију гаса по месним заједницама. Доношењем новог Закона о енергетици појавила се потреба раздавања делатности дистрибуције топлотне енергије и делатности дистрибуције природног гаса. Сходно томе, Скупштина општине Суботица је дана 02. децембра 2005. године донела Одлуку о статусној

промени Јавног предузећа „Суботичка топлана“ одвајањем дела предузећа који обавља делатност дистрибуције природног гаса. На седници одржаној 28. децембра 2005. године Скупштина општине Суботица донела је Одлуку о оснивању ЈКП „Суботицагас“ Суботица.

### 1.3. Право коришћења средстава у јавној својини, вредност укупног капитала, вредност основног капитала

Основни капитал предузећа на дан 31. децембар 2019. године износи 730.264.999,79 динара и чини га новчани капитал. Вредност укупног капитала за исти период износи 1.072.399.000,00 динара.

Предузеће за своје обавезе одговара целокупном својом имовином.

### 1.4. Преглед основних прописа од већег утицаја на пословање

- Закон о енергетици
- Методологија за одређивање трошкова прикључења на систем за транспорт и дистрибуцију природног гаса,
- Методологија за одређивање цене приступа систему за дистрибуцију природног гаса,
- Методологија за одређивање цене приступа систему за транспорт природног гаса,
- Методологија за одређивање цене природног гаса за јавно снабдевање,
- Закон о буџетском систему Републике Србије,
- Закон о раду
- Закон о јавним набавкама,
- Закон о комуналним делатностима
- Закон о јавним предузећима
- Закон о рачуноводству,
- Закон о ревизији,
- Посебан колективни уговора за јавна и јавно комуманална предузећа РС,
- Посебан колективни уговор за јавна и јавно комунална предузећа Града Суботице,
- Колективни уговор за ЈКП „Суботицагас“ Суботица,
- Закон о накнадама за коришћење јавних добара,
- Уредба о критеријумима за одређивање активности које утичу на животну средину према степену негативног утицаја на животну средину који настаје обављањем активности, износима накнада, условима за њено умањење, као и о критеријумима који су од значаја за утицај физичких лица на животну средину,
- Подзаконска и интерна акта које ЈКП примењује (Статут Предузећа; Правилник о организацији рачуноводства и рачуноводственим политикама и интерној ревизији у ЈКП „Суботицагас“, Суботица; Правилник о блијешем уређењу планиранја набавки, спровођења поступака набавки и праћења извршења уговора о набавкама).

## 1.5. Националне стратегије, стратешка документа

Стратешки докуменат којим се руководи ЈКП „Суботицагас“ Суботица, је СТРАТЕГИЈА развоја енергетике Републике Србије до 2025. године са пројекцијама до 2030. године "Службени гласник РС", број 101 од 8. децембра 2015.

Гасна интерконекција Србија – Бугарска је важна за цео регион. За Србију значи диверзификацију снабдевача и много нових могућности, поред боље цене и бољег повезивања целог региона.

Генерални Урбанистички План Суботица-Палић до 2030. године поглавље 8.4. ТЕРМОЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ (Службени лист Града Суботице бр:29/18 страна 148) који се односи на развој гасоводне мреже града суботице и насеља Палић.

Значајан докуменат представља у даљем развоју делатности овог предузећа и Студија гасификације јужног и западног дела града Суботице из септембра 2020. године.

## 2. МИСИЈА И ВИЗИЈА ПРЕДУЗЕЋА

ЈКП „Суботицагас“ има јасну пословну визију, а који се огледа у следећем: утицај на комфорнији живот грађана, обезбеђење довољних количина природног гаса са гасоводних система, заштита животне средине као и већа безбедност потрошача.

Дефинисање мисије и визије предузећа везано је за квалитетно, свеобухватно, благовремено и поуздано снабдевање тржишта природним гасом.

**Мисија** предузећа претпоставља како одржавање постојећег технолошког нивоа дистрибутивне гасне мреже, тако и њено проширење.

**Визија** ЈКП „Суботицагас“ је првенствено жеља да име предузећа буде синоним за поузданост и квалитет у пословању. Тежиће се ка томе да ЈКП „Суботицагас“ у наредном периоду и даље буде пословно успешан дистрибутер гаса који у новонасталим тржишним условима јасно дефинише своје технолошке, организационе и тржишне предности у дистрибуцији природног гаса на територији града Суботице.

**Стратешки циљеви:** ЈКП „Суботицагас“ жели да у наредном периоду понуди најбоље услове за потрошаче у снабдевању гасом за привредне субјекте и велике пословне потрошаче. Менежмент предузећа ће првенствено радити на обезбеђењу сигурности и стабилног снабдевања корисника. ЈКП „Суботицагас“ у наредном периоду планира да постави више технолошке и економске стандарде у области пословања. Опредељеност за рационално пословање и стална брига о својим купцима, су два основна стратешка правца у планирању свих својих активности.

Изградња мреже и повећање броја потрошача на већ постојећој дистрибутивној мрежи у циљу економичнијег и рационалнијег коришћења ресурса је посебан циљ када се говори о стратегији развоја овог предузећа. Ширење дистрибутивне гасне мреже према Шупљаку је корак у правцу остваривања стратегије ЈКП „Суботицагас“ Суботица.

Стално праћење и анализа могућности даљег ширења дистрибутивне мреже, изналажење модела задржавања пословних потрошача.

#### SWOT анализа:

Представља добар начин да се кроз упоредни приказ основних предности, слабости, шанси и претњи, сагледају изгледи и препеке за реализацију било којег пројекта. Дугорочни план пословне стратегије предузећа, омогућава уочавање свих круцијалних позитивних и негативних фактора који би могли утицати на остварење циљева, преглед онога што би могло послужити за подстицање реализације Плана, као и онога што би могло довести до застоја и проблема, било услед интерних слабости, или екстерних ограничења.

Табела која следи садржи многе факторе, околности и чињенице које делују, како позитивно тако и негативно (као подстицаји и као препеке) на остварење Плана предузећа.

Снаге (постојеће)	Слабости (унутрашње)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Традиција и искуства у претходном развоју енергетике Града Суботице</li><li>- Квалитетни кадрови и квалификована радна снага у енергетици, Расположиви ресурси и потенцијали</li><li>- Преко 90% изграђеност дистрибутивне гасне мреже у Суботици, развијеност гасне мреже</li><li>- Довољно капацитета за наставак изградње дистрибутивне гасне мреже</li><li>- Могућност 100% покривања града са дистрибутивном гасном мрежом</li><li>- Техничке карактеристике дистрибутивног система у складу са захтевима стандарда из области енергетике,</li><li>- Минимални губитак у систему</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Висока зависност од спољних фактора</li><li>- Диспаритет цена енергената</li><li>- Ограничена средства за инвестиције (због уплате дела добити оснивачу)</li><li>- Веома разуђен град који сешири и велике удаљености потрошача који захтевају велика улагања са малим ефектом и дугим периодом поврата уложених средстава,</li></ul>

Могућности (развојни потенцијали)	Претње (развоју)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Модернизација гасне дистрибутивне мреже (праћење и увођење нових технолошких иновација у области дистрибуције гаса)</li> <li>- Праћење и увођење нових технологија у изградњи прикључака</li> <li>- Привлачењем страних инвеститора омогућава се повећање броја индустријских потрошача гасне дистрибутивне мреже у Суботици</li> <li>- Гасна интерконекција Србија-Бугарска</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Губитак великих потрошача због либерализације тржишта</li> <li>- Актуелни кризни токови енергената у свету и могућности енергетских „шокова“</li> <li>- Недостатак инвестиција у обнову, модернизацију и изградњу енергетских капацитета и инфраструктуре.</li> </ul>

### 3. СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉЕВИ

- Задржавање највећег дела постојећих уговорних потрошача гаса и повећање броја истих, како код привредних субјеката тако и код грађана.
- Континуирано и стручно одржавање дистрибутивне гасне мреже у циљу очувања и повећања безбедности људи и имовине.
- Даље прилагођавање новим законским и тржишним условима, при чему се транспарентност уговорних услова са потрошачима поставља и као пословни циљ и као незаобилазни услов у стварању пословног поверења, нарочито код већих пословних потрошача.
- Континуирано и динамичко праћење парцијалних резултата пословања, анализа месечних параметара, нарочито у периодима који условљавају учесталу промену фактора који утичу на набавну цену гаса (курс долара, промена цена нафтних деривата, „марже“ увозника гаса, и сл.).
- Перманентна анализа наплате потраживања по групама купаца је пословна обавеза која је неопходни алат у остварењу претходних циљева. У оквиру ових циљева одређени су интерни оквири у којима се може одржавати дневна и месечна ликвидност предузећа.
- Замена и иновирање технолошких уређаја који мере потрошњу гаса, сходно законској обавези је услов и пословни циљ који доприноси ефикасност пословања, да би се технолошки развој одвијао на потребном нивоу.
- Побољшање информационе технологије у ЈКП-у.

- Повећање система надзора и сигурности у снабдевању тржишта.
- Прихватање нових услова пословања и сарадње између организационих јединица предузећа, уз увођење интерне ревизије у ЈКП-у, што је истовремено и законски условљена обавеза у контроли ефикасности и законитости у пословању.
- Имплементација стандарда ISO 14001, 9001 и 18001.
- Предузеће наставља са унапређењем корпоративног управљања. У складу са Законом о јавним предузећима у предузећу су директор и чланови надзорног одбора у циљу испуњавања услова из овог Закона, присуствовали су семинару ради упознавања области коорпоративног управљања. О истом су добили и сертификате.
- Континуирана анализа система ФУК и измена исте по потреби
- Већа одговорност запослених, тимски рад, колективан дух и улагање у стручно образовање и мотивацију запослених.
- Праћење енергетског тржишта и нових информација у вези са тим

Гасна интерконекција Србија – Бугарска је важна за цео регион. За Србију значи диверзификацију снабдевача и много нових могућности, поред боље цене и бољег повезивања целог региона.

Имајући у виду да је првенствени циљ предузећа повећање број корисника дистрибутивног гасног система што ће довести до рационалнијег искоришћења већ изграђених капацитета, неопходно је извршити анализу кретања потрошње природног гаса у протеклом периоду као и процена потрошње истог.

Преглед потрошње природног гаса по категоријама потрошача у протеклих десет година изражено у  $m^3$

Године	Категорије потрошача		
	Домаћинства	Остали	Укупно
2012	9.151.523	15.661.486	24.813.009
2013	8.396.941	16.159.190	24.556.131
2014	6.823.975	16.388.562	23.212.537
Категорије потрошача по новом закону о енергетици			
	Јавно снабдевање	Снабдевање	Укупно
2015	10.484.268	11.195.210	21.679.478
2016	12.132.750	11.695.945	23.828.695
2017	12.860.947	9.981.259	22.842.206

2018	12.617.067	9.673.903	22.290.970
2019	13.319.954	10.074.589	23.394.543
2020	14.680.998	9.491.053	24.172.051
2021	15.835.474	9.679.053	25.514.527

Из претходних прегледа се јасно види како се у протеклом периоду кретала потрошња природног гаса. На потрошњу природног гаса највећи утицај имају цене природног гаса и климатски услови. Климатски услови мање утичу на потрошњу из категорије (остале) пословних потрошача. Код домаћинстава, односно од 2015. године на категорију јавног снабдевања наведени фактори имају велики утицај. То се добро види у години 2014. када је потрошња за домаћинства испод 7 милиона м<sup>3</sup>.

Цена природног гаса у 2014. години за домаћинства (јавно снабдевање) се кретала између 45,49 дин/м<sup>3</sup> до 48,92 дин/м<sup>3</sup> а у 2016. години цена природног гаса је била знатно нижа и кретала се између 39,90 дин/м<sup>3</sup> и 33,72 дин/м<sup>3</sup>.

#### **Планирани физички обим за период 2022-2031 године у м<sup>3</sup>**

	Године	Јавно снабдевање	Снабдевање	Укупно
1	2022	14.876.953	10.367.355	25.244.308
2	2023	15.620.801	10.885.723	26.506.523
3	2024	16.401.841	11.430.009	27.831.850
4	2025	17.221.933	12.001.509	29.223.442
5	2026	18.083.029	12.601.585	30.684.614
6	2027	18.987.180	13.231.665	32.218.845
7	2028	19.936.538	13.893.249	33.829.787
8	2029	20.933.364	14.587.912	35.521.276
9	2030	21.980.032	15.317.308	37.297.340
10	2031	23.079.032	16.083.174	39.162.206

За наредних десет година очекује се повећање продаје природног гаса за око 50%.

Када је реч о постављању стратегије предузећа, менаџмент мора да има у виду тренд потрошње природног гаса односно факторе који утичу на висину потрошње. Основне приходе предузеће стиче из прихода које остварује дистрибуцијом природног гаса, те је продата количина одлучујући фактор. Од оствареног укупног прихода 87% износе приходи од продаје природног гаса.

Уочљиво је за наредни плански период да се очекује бржи раст потрошње природног гаса од категорије јавног снабдевања, док код категорије снабдевања је раст спорији. Разлог томе је, са једне стране слободно тржиште код категорије снабдевања што може изазвати да неки потрошачи изаберу другог снабдевача. То се већ у задње време дешава и очекује се да ће та тенденција наставити. ЈКП „Суботицагас“ ће предузети све мере како би задржао своје потрошаче из категорије снабдевања.

Од 2018. године је посебно уочљив раст потрошње природног гаса категорије јавног снабдевања, са једне стране константне цене – релативно ниске – са друге стране су грађани и мали пословни потрошачи схватили предности коришћења природног гаса у односу на друге видове енергената. Поред повољне цене није занемарујући и еколошки ефекат, рационално трошење (плаћа се толико колико се потроши) и могућност коришћења у било ком моменту. Није везана стриктно за грејну сезону, као што је то на пример код топлотне енергије.

У предузећу се и у ранијем периоду размишљало стратешки. Та политика ће се наставити и у наредном периоду.

Тако је још 2016. године окончана изградња дистрибутивне гасне мреже до Палића – обилазним путем – који би могао да обезбеди доступност природног гаса за пројекат „Мастерплан“.

Изграђена је дистрибутивна гасна мрежа и до касарне Коста Нађ, прибављене су потребне сагласности што значи да је ово предузеће обезбедило све услове за снабдевање наведеног објекта природним гасом. Очекује се од стране оснивача каквим садржајем ће попунити поменуту локацију.

Изградњом гасовода обилазним путем до Палића, створена је могућност (постоји довољан капацитет) да се продужи са изградњом гасовода и у насеље Шупљак. Изградња дистрибутивне гасне мреже може да отпочне већ у 2022. години.

Ширењем дистрибутивне гасне мреже пружа се могућност да се повећа и број будућих корисника.

У следећој табели приказује се план броја корисника.

Планирани број корисника услуга по категоријама потрошача

Година	Јавно снабдевање	Снабдевање	Укупно
2022	10.400	1.350	11.750
2023	10.900	1.400	12.300
2024	11.400	1.450	12.850

2025	11.900	1.500	12.400
2026	12.400	1.550	13.950
2027	12.900	1.600	14.500
2028	13.400	1.650	15.050
2029	13.900	1.700	15.600
2030	14.400	1.750	16.150
2031	14.900	1.800	16.700

Планирани број потрошача може деловати амбициозно са стране менаџмента предузећа, међутим процењује се да постоји реална могућност за постизање циљева. Природни гас је стратешки енергент који има низ предности и добија све већи значај у односу на друге видове енергената.

Потрошња природног гаса у Србији наредних година убрзаније ће рasti, а процене резерви природног гаса указују да ће га бити довољно за наредних 100 година.

Стручњаци указују да ће гас бити енергетски извор 21. века али и еколошки најприхватљивије конвенционално гориво. Како се истиче у Стратегији дугорочног развоја енергетике Србије у периоду до 2020. године, са визијом до 2050. године, усклађени развој енергије, економије и екологије природном гасу даје предност у односу на друга конвенционална горива. Зато се гас сматра енергентом у експанзији, тј. енергентом 21. века.

Природни гас, уз угљ и остала чврста горива, једини је примарни облик енергије који се, уз елементарну припрему, може непосредно употребљавати. Сви остали облици енергије (сирова нафта, водена снага, нуклеарно гориво и сл.) морају се трансформисати у погодније облике (деривате нафте, електрична енергија, водена пара или врела вода).

То захтева градњу постројења за енергетске трансформације, уз одређене губитке и велике инвестиције. Због тога је оправдано настојање да се што више природног гаса непосредно употребљава.

Непосредном употребом природног гаса у домаћинствима се може задовољити од 80 до 85 одсто енергетских потреба (грејање просторија, кување, припрема топле воде). Употребом гаса у појединачним ложиштима за грејање постиже се већа ефикасност него употребом вреле воде из топлана и котларница.

У поређењу са централним топловодним системима, развођење природног гаса дистрибутивном мрежом има и других предности мање инвестиције, јер није потребна изградња топлана и котларница, гасна мрежа је јефтинија од вреловодне, која мора бити топлотно изолована и мора имати топлотни вод. Употреба природног гаса, такође, има и предност што се њиме минимално загађује околина.

Природни гас не садржи загађиваче, па се његовим сагоревањем добија само угљен-диоксид и водена пара.

У Србији се користи природни гас друге групе (постоје четири групе гасовитих горива, а земни гасови из природних налазишта, богати метаном, спадају у другу групу) из Русије (Сибира) и из Баната. Природни гас се увози преко Мађарске, (улас код Хоргоша), и из прикључка из Бугарске.

**Планирана дужина дистрибутивне гасне мреже  
изражени у Км**

Година	Дужина мреже
	Са прикључцима
2022	438
2023	448
2024	453
2025	457
2026	460
2027	462
2028	464
2029	468
2030	470
2031	472

Закључно са 2020.годином ЈКП Суботицагас поседује изграђену дистрибутивну мрежу у укупној дужини од 653,03 км (заједно са прикључцима).

Предузеће ће тежити ка томе, да се омогући што већем броју нових потрошача прикључење на гас, али у моменту постављања плана и са расположивим људским ресурсима, горе наведени параметри се чине најреалнијим за наредни период. У случају већег одступања од планираних, предузеће ће преиспитати и ревидирати по потреби зајртане планске величине.

У погледу изградње гасне дистрибутивне мреже, планира се постепено смањење (покривеност дистрибутивном гасном мрежом је 90%) са 10 Км годишње на 5 Км односно 3 Км.

У циљу целисходности и економичног искоришавања дистрибутивне гасне мреже, у наредном периоду приоритет ће бити повећање броја прикључака по дужини изграђене мреже.

#### **4. ЦЕНОВНА ПОЛИТИКА**

На формирање цена природног гаса, ЈКП „Суботицагас“ има веома мали утицај. Тако је тешко говорити о политици цена.

На основу Закона о енергетици („Сл.гласник РС“ број 40/21 – пречишћени текст) и Статута ЈКП „Суботицагас“ Суботица, одлуку о цени природног гаса за јавно снабдевање доноси надзорни одбор предузећа, а на основу претходно добијене сагласности Агенције за енергетику Републике Србије по посебној Методологији Агенције.

Код јавног снабдевања (домаћинства и мали пословни потрошачи) сагласност на цене даје Агенција за енергетику Републике Србије, док код групе потрошача из категорије снабдевања (већи пословни потрошачи) постоји слободно тржиште и цене се слободно формирају у билатералним односима дистрибутера и потрошача а на основу Методологије усвојене од стране Надзорног одбора ЈКП „Суботицагас“, а превасходно према набавној ценама коју за сада, на основу својих критеријума одређује ЈП „Србијагас“ Нови Сад.

Методологија ЈКП „Суботицагас“ Суботица се односи само на утврђивање одређене марже између набавне цене природног гаса и продајне цене. Из те марже предузеће покрива своје трошкове пословања, трошкове одржавања дистрибутивног система и обезбеђује основу за даљи развој система.

#### **ФОРМИРАЊЕ ПРОДАЈНЕ ЦЕНЕ ГАСА**

За све облике јавног снабдевања у која су сврстана сва домаћинства и мали пословни потрошачи, цене одређује Агенција за енергетику Републике Србије.

Основни принцип којим се руководи Агенција за енергетику Републике Србије приликом одређивања продајне цена гаса код јавног снабдевања за све дистрибутере у Србији је повезан са:

- кретањем курса долара према динару,
- кретањем цене деривата нафте на светском тржишту,
- постојећом инфраструктуром и величином дистрибутера за којег се утврђује продајна цена гаса према крајњим купцима.

Утврђивање цене код ових субјеката (домаћинства и мали пословни потрошачи) је искључиво дискреционо право и обавеза Агенције за енергетику Републике Србије која постоји као једино регулаторно тело за ову област енергетике и на њене одлуке ни на који начин не може да утиче ниједна дистрибутерска кућа у Србији. Принцип утврђивања ових цена у Агенцији за енергетику Републике Србије је програмски утврђен у самој Агенцији, са великим бројем фактора који утичу на прецизно одређивање продајне цене гаса, и надаље подлежу свим регулативама сходно новом Закону о заштити потрошача („Сл. гласник РС“ бр. 88/2021), када су у питању почетак примене цене, начин обавештавања јавности, потрошача, итд.

Други принцип утврђивања цена везан је за тржишно договарање и тржишно утврђивање цена код великих потрошача. ЈП „Србијагас“ је као понуђач гаса снабдевачима одредио понуђене цене гаса различите за све дистрибутере у Србији према њиховом значају и величини, при чему је дефинисана само полазна набавна цена гаса за сваког појединачног дистрибутера изражена у доларима. Утврђивање цене између снабдевача и великих потрошача (купца) дефинише се уговорним односом између продаваца и купца гаса, при чему је у продајну цену гаса, зависно од величине потрошача, укључен и износ за покриће трошкова пословања дистрибутера, као и приступ систему у складу са утврђеном Методологијом од стране Надзорног одбора ЈКП „Суботицагас“.

Претпоставља се да ће овај вид тржишног уговора са великим пословним потрошачима у години у којој треба још више да заживе тржишни услови, бити променљив, уз могућност промене уговорних услова који су за сада, у суштини, пренети уговорни услови које је ЈП „Србијагас“ одредио према дистрибутерима.

Према горе наведеном, предузеће нема простора и могућности на формирање цена својих услуга.

## 5. КАДРОВСКА ПОЛИТИКА

Предузеће тренутно послује са 40 запослених у складу са Законом о начину одређивања максималног броја запослених у јавном сектору („Службени гласник РС“ бр.68/15) и Одлуке о максималном броју запослених на неодређено време у систему локалне самоуправе града Суботице за 2017. годину од 16.11.2017. године. Након престанка важења горе наведених прописа и престанка ограничења масе зарада, исте ће бити регулисане у складу са потребама предузећа и складу са тада важећим прописима.

У погледу кадровске политike, како би предузеће могло да испоштује све законске обавезе, мора ставити већи акценат на усавршавање и доквалификацију својих кадрова. Имајући у виду забрану повећања броја запослених, обим послова треба да се обаве са

постојећим бројем. Та ситуација у наредном периоду мора да се мења, те је средњорочним планом предвиђено почев од 2023. године постепено повећање недостајуће радне снаге и то годишње 2 нова запослена, закључно са 2016. годином. До краја средњорочног периода 2026. године на такав начин број запослених би био 48 што би био оптимални број за обим послова који треба квалитетно и поуздано да се обавља.

Велики проблем ће представљати и недостатак одређених квалификација, наиме предузеће тренутно нема заваривача међу запосленима, покушаће се преквалификацијом односно доквалификацијом да се ангажују лица. Мора се истаћи и забрана повећања зарада односно умањење зараде у јавном сектору, које је тренутно на снази, те су зараде за такву врсту послла релативно ниске. Постоји опасност за одливом стручних кадрова не само из предузећа већ нажалост и из земље. То значи да чак ни услужно предузеће неће или ће тешко моћи да нађе стручно оспособљене кадрове.

## 6. ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА ПРЕДУЗЕЋА

У наредном периоду менаџмент предузећа ће ставити велики акценат на унапређење пословања и руковођења. Увођењем ФУК-а (финансијско контрола и управљање) и сталним прећењем примене истог, руководство је створило услове да се ризици у пословању стално прате и по могућности сведу на што мањи ниво.

У току је израда плана интегритета за наредни плански период. Руководство предузећа свакодневно одржава колегијуме на коме се расправљају битне теме за несметан рад. Редовно се обавештава оснивач о догађајима који су од већег значаја како за предузеће тако и за локалну самоуправу.

У 2022. години су почели радови на измештању гасовода због изградње жељезничке пруге Београд – Будимпешта, те је пре привременог прекида у испоруци природног гаса, поред корисника и оснивач предузећа био благовремено обавештен.

Имплементирани су стандарди ИСО 14001, 09001 и 18001, њихово стално праћење и прилагођавање насталим променама је задатак руководства. Те активности ће се и у наредном периоду наставити.

## **7. ИНВЕСТИЦИЈЕ**

ЈКП „Суботицагас“ Суботица је од свог оснивања сва улагања финансирала из сопствених извора средстава.

Зграда у којој се обавља делатност се редовно одржава и за наредни период нема потребе за већим инвестиционим улагањима.

Возни парк захтева обнову у смислу куповине нових возила за обављање делатности. Возила која служе за хитне интервенције и обављање основне делатности су већином стара 15 година. Њихово одржавање захтева све већа улагања што наравно утиче на повећање трошкова те врсте. Битније је међутим поузданост када су хитне интервенције у питању.

ЈКП „Суботицагас“ Суботица полазећи од чињенице да је територија града Суботице са приградским насељима Палић и Келебија, изградила дистрибутивну гасну мрежу 90%, изградња мреже ће се усмерити на продужетке по месним заједницама и то у улицама која су регулисана.

Од стране предузећа, обезбеђени су услови за снабдевање природним гасом будућих садржаја на локацији бивше касарне Коста Нађ.

Наставља се са изградњом продужетака дистрибутивне гасне мреже по месним заједницама, већ од 2022. године у МЗ Палић и МЗ Макова седмица.

Након прибављања свих потребних докумената и обезбеђења свих услова, у 2022. години почиње изградња дистрибутивне гасне мреже и у МЗ Шупљак.

Полазећи од тога да у градским месним заједницама, на Палићу и на Келебији већ постоје у већини улица водови дистрибутивне гасне мреже, у наредном средњорочном периоду проширење истих ће се изводити према захтевима грађана и будућих пословних потрошача, а зависно од расположивих средстава предузећа и обезбеђења потребне документације за извођење радова.

У сарадњи са оснивачем предузећа и на основу стратегије даљег развоја града Суботице, предузеће ће планирати и повећати капацитете својих услуга у деловима града где се за то укаже потреба. Даље ширење индустријске зоне на садашњој локацији или на некој будућој ће бити основа за даље улагање овог предузећа.

У наредном планском периоду, приликом планирања изградње гасоводне мреже, акценат ће се и даље ставити на градске Месне заједнице. Наравно предузеће ће вршити техно-економску анализу могућности ширења дистрибутивне гасне мреже и у приградска насеља и ако се такве анализе покажу економски исплативе, предложиће се доношење одлуке за изградњу мреже и у такозваном ванградском подручју.

Менеџмент предузећа ће и у будућем периоду стално пратити иновације у својој делатности. У будућем периоду треба интензивније радити на систему даљинског очитавања мерних инструмената.

Месечно очитавање мерних инструмената представља релативно велики трошак предузећу, а поред тога ручно очитавање доводи до могућности грешака у очитавању и захтева пуно времена. Суботица је релативно разуђена, потрошачи се налазе на већим удаљеностима (Келебија, Палић и Шупљак) па и сама територија града (индивидуалне куће) по Месним заједницама, налаже предузећу да учини конкретне кораке у правцу даљинског очитавања мерних инструмената.

Предности увођења система телеметрије су:

У 2020. години учињени су почетни кораци у том правцу и купљена је 40 комада мерне опреме, која имају могућност бележења и чувања података са мерила и преноса података у базу оператора дистрибутивног система. Након имплементације, у 2021. години се врши анализа њиховог рада, и у свакој другој наредној години, планира се даља куповина опреме.

Предузеће наравно континуирано пратити иновативне технологије у овој области и по могућности уврстиће у наредне своје планове.

## 8. ЗАКЉУЧАК

ЈКП „Суботицагас“ Суботица, од свог оснивања (02.12.2005. година) до данас послује веома успешно. Приходе остварује из пружања својих услуга корисницима и није Буџетски корисник. Из године у годину исказује добит у свом пословању захваљујући сталном улагању у развој дистрибутивног система и изградње приклучака. У руковођењу предузећем на првом месту се налази безбедност односно сигурност система.

Ступањем на снагу новог Закона о енергетици, предузеће више нема монополски положај дистрибуцији природног гаса, те је веома важно како ће се предузеће поставити у односу на своје потрошаче а и према својим конкурентима. Имајући у виду да предузеће нема никаквог утицаја на цене својих услуга а не може да утиче ни на квалитет енергента, стална контрола и анализа пословања као и ангажовање на наплату својих потраживања и инвестиционих улагања, праћења иновација у систему, може да обезбеди и за наредни дугорочни период успешност у свом пословању.

