

gradskatopiana
d.o.o. Karlovac

PLAN POSLOVANJA DRUŠTVA ZA
2022. GODINU

SA PROJEKCIJOM ZA 2023. I 2024.

PLAN POSLOVANJA ZA 2022. GODINU
GRADSKA TOPLANA d.o.o.
KARLOVAC

1. OPĆI PODACI O POSLOVNOM SUBJEKTU

NAZIV: GRADSKA TOPLANA d.o.o.

ADRESA: TINA UJEVIĆA 7, KARLOVAC

DJELATNOST: OPSKRBA PAROM I KLIMATIZACIJA

OSNIVAČ: GRAD KARLOVAC, Karlovac, Banjavčičeva 9

ŠIFRA DJELATNOSTI: 40300

BROJ ZAPOSLENIH: 47

BROJ TEL./FAX: 047/411-166; 047/411-169

E-POŠTA: info@gradska-toplana.hr; www.gradska-toplana.hr

Registracija kod Trgovačkog suda u Zagrebu, stalna služba u
Karlovcu

MBS: 080799600

MB: 2883627

OIB: 84300617934

IBAN: HR70 2400 0081 1101 4992 6

Temeljni kapital: 15.473.100,00 kn

Uprava:

Direktor:

Hrvoje Klobučar

Nadzorni odbor:

1. Alen Katić, predsjednik nadzornog odbora
2. Nataša Petrak, zamjenica predsjednika nadzornog odbora
3. Mirna Špehar, član nadzornog odbora
4. Vesna Joha, član nadzornog odbora
5. Tihomir Baršić, predstavnik radnika
6. Dalia Stern Kušan, tajnica nadzornog odbora

2. UKRATKO O TVRTKI

Gradska toplana d.o.o. Karlovac je društvo koje se bavi proizvodnjom, distribucijom, opskrbom toplinske energije, djelatnošću kupca, kao i izvođenjem ostalih radova na instalacijama centralnog grijanja. Sjedište tvrtke je u Karlovcu, na adresi Tina Ujevića 7.

Društvo je osnovano 15. svibnja 2012. godine od strane Gradskog vijeća Odlukom o osnivanju i Izjavom o osnivanju od dana 21.05.2012.godine te je temeljem istog upisano u registar Trgovačkog suda u Zagrebu – stalna služba u Karlovcu dana 29.05.2012. godine.

Temeljni kapital društva se sastoji od više temeljnih uloga u ukupnom iznosu od **15.473.100,00 kn**. Vlasnik društva te jedini osnivač je Grad Karlovac, OIB 25654647153.

Društvo je započelo s prvim radnim aktivnostima odmah po upisu u sudski registar, dok je sa isporukom toplinske energije po prvi puta započelo tek u listopadu 2012. Danas se toplinska energija isporučuje u 7.831 samostalnih uporabnih cjelina, uključujući i poslovne prostore (309) što iznosi cca 503.118 m² grijane površine. Gradska toplana isporučuje toplinu otprilike polovini urbanog dijela grada Karlovca.

Djelatnost društva određena je Izjavom o osnivanju društva i upisana u Knjigu sudskog registra te obuhvaća sljedeće djelatnosti:

1. Proizvodnja toplinske energije,
2. Distribucija toplinske energije,
3. Projektiranje, građenje, uporaba i uklanjanje građevina,
4. Nadzor nad gradnjom,
5. Kupnja i prodaja roba,
6. Trgovanje, posredovanje i zastupanje na tržištu energije,
7. Skladištenje nafte i naftnih derivata i
8. Djelatnost kupca.

Proizvodnja toplinske energije obavlja se na dvije lokacije. Glavna kotlovnica ima ukupni toplinski učinak od 87 MW sa dva ugrađena vrelovodna kotla (1 kotao tipa VKLM-25 sa 29 MW te 1 kotao tipa VKLM-50 od 58 MW). Izdvojena kotlovnica toplinskog učinka 1,6 MW smještena je u stambenom objektu na adresi Baščinska cesta 41 (Švarča) i služi za grijanje tog stambenog bloka. Vrelovodi (razvodna mreža) koji služe za distribuciju toplinske energije do toplinskih stanica ukupne su dužine cca. 42 kilometra (21 kilometar trase). Za skladištenje mazuta tvrtka posjeduje dva spremnika zapremine po 1.000 tona, što znači mogućnost uskladištenja 1/5 ukupne godišnje potrošnje mazuta. Glavni energent u oba toplinska sustava je prirodni plin, dok se za pričuvne potrebe koristi mazut.

3. OKVIR IZRADE POSLOVNOG PLANA

Komunalne tvrtke i općenito, tvrtke u vlasništvu jedinica lokalne samouprave su koncentrirane gotovo isključivo na glavnu djelatnost zbog koje su osnovane i na financijsku stabilnost zbog čega u tim sustavima često čujemo tezu „Glavno da posao ide i da nismo u minusu“. Javne gradske tvrtke danas trebaju odmak od toga, te veću pozornost preusmjeriti na ljudske potencijale, uvesti više informacijske tehnologije u sustav, modernizirati poslovanje, smanjiti birokraciju, motivirati zaposlenike, težiti bržim, jednostavnijim, a opet učinkovitijim procesima. Menadžment Gradske toplane je uočio svoje prilike u internom i eksternom okruženju, a istovremeno nastoji izbjeći određene opasnosti na način da ostvari svoj cilj na pravi i jedinstven način, drugačije od drugih, te da stigne na taj cilj prije drugih. Prepoznavanje prilika i mogućnosti prije drugih donosi dugoročne uspjehe u djelatnosti, a zadovoljavanje korisnika, koja je glavna misija, dobiva novu dimenziju.

Gradska toplana nema iskrivljeno razmišljanje o sebi na način kako je na tržištu na kojem obavlja svoju djelatnost, monopolist. Ona posluje na tržištu, doduše uz regulatora za osnovne djelatnosti, ali mora sagledavati i planirati svoje poslovanje po svim pravilima tržišnog poslovanja.

Svjedoci smo da veliki dio komunalnih tvrtki posluje na granici pozitivnog rezultata ili ostvaruju gubitke koji se namire iz proračuna lokalne jedinice, odnosno osnivača. Nepisano je pravilo da komunalna tvrtka, ukoliko posluje sa pozitivnom nulom i provodi svoju osnovnu misiju, ima etiketu uspješne tvrtke. Rezultat ovakvog razmišljanja je nasljeđe i teret prošlosti, odnosno odraz nepoduzetičkog duha. Komunalne tvrtke su zasigurno društvo kapitala, a ne socijalne ustanove. One kao takve imaju posebno značenje, ulogu i strukturu same organizacije, ali bi trebale upravljati svojim ukupnim kapitalom i ljudskim resursima na način da time ne vodi i ne upravlja politička volja, već da se upravljanje i vođenje komunalne tvrtke temelji na načelima menadžmenta.

Tržište je živi organizam, pa s njim i zahtjevi sa istog potiču na promišljanje Gradske toplane da je vrijeme za promjene, prvenstveno u djelu upravljanja. Pojavljuju se sve veći zahtjevi sa tržišta, a to su primjerice povećanje učinkovitosti, niže cijene komunalnih usluga kao i kvalitetnije, novije i modernije usluge.

Prihvatanje osnovnih načela menadžmenta u Gradske toplani zasigurno može udovoljiti spomenutim zahtjevima tržišta kao i probuditi svijest unutar organizacije da je primjena takvih načela potrebna kako bi djelatnosti s kojima se Gradska toplana bavi, odnosno usluge koje pružaju do krajnjih korisnika bile izvrsne, a organizacijska kultura unutar tvrtke, motivacija zaposlenika i poslovanje tvrtke bili dovedeni do visoke razine kada govorimo o postavljenim ciljevima.

Vizija, misija:

VIZIJA: Biti prvim izborom za grijanje u gradu Karlovcu pružanjem usluga kroz CTS, ZTS i STS – doprinos ideji „grada koji diše“

MISIJA: Pružanjem kvalitetne i potpune usluge te energijom iz obnovljivih izvora uz korektnu cijenu postići maksimalno zadovoljstvo kupca

Poslovni plan Gradske toplane napravljen je na temelju analize postojećeg stanja te izgleda za buduća djelovanja. Navedeno je prikazano u obliku SWOT analize:

<p>SNAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> * Uhodano poslovanje * Znanje djelatnika * Potpora vlasnika * Mala fleksibilna organizacija * Velika i stabilna korisnička baza * 50 godišnja tradicija toplinarstva u gradu 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> * Dotrajalo postrojenje * Dotrajao vrelovod (veliki gubici) * Opterećenje kreditnim obvezama * Financijska nepotentnost za ulaganja * "Čisti" toplinar * Organizacijske manjkavosti – nedovoljna učinkovitost i operativne slabosti
<p>PRILIKE</p> <ul style="list-style-type: none"> * Velik potencijal za unaprjeđenja – učinkovitost, produktivnost, zadovoljstvo krajnjih kupaca * Korištenje otpadne topline i topline iz obnovljivih izvora (geotermalna energija, biomasa) * EU potpore, grantovi, ESCO modeli * Strategija (EU, RH) podržava CTS-ove * Novi kupci * Prodaja dodatnih usluga 	<p>RIZICI</p> <ul style="list-style-type: none"> * Prijelaz dijela krajnjih kupaca na alternativne oblike grijanja * Grijanje fosilnim gorivima postaje problem i poskupljuje * Niska kupovna moć građana

Sukladno navedenom, poslovni plan Gradske toplane za 2022. godinu slijedi osnovne strateške smjernice tvrtke:

1. Povećati zadovoljstvo kupca
2. Povećanje operativne učinkovitosti
3. Povlačenje bespovratnih sredstava kroz realizaciju odobrenih projekata
4. Poboljšanje javnog imagea tvrtke

Strateški gledano, centralni toplinski sustavi su najbolji izbor za grijanje urbanih sredina iz više razloga:

- 1) Organizirani su u duhu javne dostupne usluge, kao i srodne usluge (vodoopskrba, odvodnja, električna energija, ...)
- 2) Regulirani su od strane neovisnog regulatora, čime se prije svega štite krajnji kupci
- 3) U odnosu na ostale oblike grijanja vrlo su sigurni (visok stupanj pouzdanosti, relativno neopasan način grijanja, toplina iz više energenata što doprinosi sigurnosti isporuke)
- 4) Pružaju najkomfortniju i cjelovitu uslugu, u odnosu na ostale alternative grijanja
- 5) Sposobni su preuzeti i pružiti toplinu iz obnovljivih izvora energije ili otpadnu toplinu iz kogeneracijskih ili sličnih procesa

Poslovni plan za 2022. godinu u odnosu na dosadašnje djelovanje Gradske toplane ima nekoliko bitnih razlika:

- 1) Vrlo bitan zadatak za Gradsku toplanu je u 2022.g. nastaviti sa realizacijom najveći investicijski projekt od nastanka tvrtke i centralnog toplinskog sustava u gradu Karlovcu, a to je rekonstrukcija tri četvrtine vrelovodne mreže za koju je pripremljena sva projektna dokumentacija, dobivene dozvole i osiguran veliki dio bespovratnih sredstava.
- 2) Da bi se naprijed navedeni zadatak obavio, potrebno će biti učinkovito planirati i osigurati financiranje i financijske tokove u naredne dvije godine.
- 3) Uz sve to, i nadalje ostaje fokusiranje na postizanje unaprjeđenja poslovanja kroz povećanje operativne učinkovitosti – analizom i korištenjem potencijala unaprjeđenja te praćenjem ostvarenih rezultata
- 4) Vođenje djelatnika fokusiranjem na ostvarivanje pojedinih jasno definiranih ciljeva koji u konačnici doprinose ostvarenju strateških ciljeva društva. Nagrađivanje djelatnika kroz alat stimulacije na jasan i transparentan način – ostvarenjem rezultata koje se redovito prati kroz ostvarenje ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) stvaraju se uštede i dodatne zarade što predstavlja dodatni novac čiji će se dio alocirati na stimulacije djelatnicima
- 5) Kvalitetnije upravljanje rizicima iz poslovanja, prije svega rizikom manje pouzdanosti (uslijed starosti i malog kapaciteta za investiranje) postrojenja za proizvodnju i gradskog vrelovoda
- 6) Upravljanje novim izazovom – troškom razine 6 i više milijuna kn godišnje za potrebe kupovine dostatnih jedinica CO2 emisija, koji ima tendenciju rasta budući da cijena emisijske jedinice na burzi raste, a opada količina dodjele besplatnih jedinica CO2

- 7) Daljnji fokus na povećanje zadovoljstva krajnjeg kupca, kao temeljne pretpostavke za vjernost

4. ANALIZA TRŽIŠTA

Europski kao i hrvatski strateški dokumenti (EU - Direktiva 2009/28/EZ te direktiva 2012/27/EU, EU strategija grijanja i hlađenja 2016, R. Hrvatska – Zakon o tržištu toplinske energije NN 80/13, buduća energetska strategija - Zelena knjiga) su jednoznačno definirali centralne toplinske sustave kao najbolju alternativu grijanja urbanih sredina. Napredni europski gradovi (Amsterdam, Ljubljana, ...) to i provode u prostorno-planskom smislu te ne omogućavaju alternativna grijanja unutar zone centralnih toplinskih sustava.

Usprkos tome, Karlovac i Republika Hrvatska tek treba poduzeti konkretne korake u tom smjeru.

Relevantno tržište Gradske toplane je tržište grijanja zgrada i poslovnih prostora u zahvatu zone centralnog toplinskog sustava. Kupci tj. potencijalni kupci tipično mogu odabrati nekoliko vrsta grijanja za svoje objekte tj. prostore:

- 1) Grijanje na centralni toplinski sustav Gradske toplane
- 2) Grijanje na prirodni plin (ukoliko su u dohvat plinske infrastrukture)
- 3) Grijanje na tekući plin
- 4) Grijanje na kruta goriva (tipično drvo, rijetko ugljen)
- 5) Grijanje na električnu energiju (klasičnim ogrjevnim tijelima ili toplinskim crpkama)

Svaka od prikazanih alternativa ima svoje specifičnosti u smislu cijene inicijalne investicije, tekućih troškova, komfora usluge, brzine i dostupnosti usluga održavanja. Nije moguće svaki od oblika grijanja instalirati u svaku zgradu ili prostor.

Tržišno okruženje Gradske toplane pokazuje sve veću aktivnost. Iako centralni toplinski sustav uz prateće zakonodavstvo izgleda na prvi pogled kao monopol, u proteklom je razdoblju nekoliko zgrada izašlo iz CTS-a i prešlo na plinske kotlovnice, kombinirano s energetsom obnovom. Ovime se zamagljuje stvarna korist od napuštanja grijanja preko CTS-a pod izlikom da je skupo, jer nakon energetske obnove (tipično ovojnice) zgrada troši manje energije neovisno o načinu grijanja, a plinske kotlovnice su sufinancirane bespovratnim sredstvima čime se umanjuje njihova realna ekonomska cijena. U posljednjih nekoliko godina zabilježeni su i odlasci poslovnih korisnika na prirodni plin ili toplinske crpke.

Gradska toplana na ovo će odgovoriti pojačanom komunikacijom prema kupcima (u okviru aktivnosti Prodaje te Poboljšanja javnog imagea tvrtke) naglašavajući svoje prednosti u odnosu na alternativna rješenja te naporima da se u budućem urbanističkom planiranju definira tzv. CTS zona koja će kao jedini oblik grijanja predvidjeti toplinu iz CTS-a u zoni CTS-a.

5. ANALIZA KOMPETENCIJA I PRIMJENA NA STRATEŠKE CILJEVE

Pogledajmo još jednom SWOT analizu:

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">* Uhodano poslovanje* Znanje djelatnika* Potpora vlasnika* Mala fleksibilna organizacija* Velika i stabilna korisnička baza* 50 godišnja tradicija toplinarstva u gradu	<ul style="list-style-type: none">* Dotrajalo postrojenje* Dotrajao vrelovod (veliki gubici)* Opterećenje kreditnim obvezama* Financijska nepotentnost za ulaganja* "Čisti" toplinar* Organizacijske manjkavosti – nedovoljna učinkovitost i operativne slabosti
PRILIKE	RIZICI
<ul style="list-style-type: none">* Velik potencijal za unaprjeđenja – učinkovitost, produktivnost, zadovoljstvo krajnjih kupaca* Korištenje otpadne topline i topline iz obnovljivih izvora (geotermalna energija, biomasa)* EU potpore, grantovi, ESCO modeli* Strategija (EU, RH) podržava CTS-ove* Novi kupci* Prodaja dodatnih usluga	<ul style="list-style-type: none">* Prijelaz dijela krajnjih kupaca na alternativne oblike grijanja* Grijanje fosilnim gorivima postaje problem i poskupljuje* Niska kupovna moć građana

Fokus djelovanja tvrtke treba biti usmjeren na korištenje prilika uz upravljanje rizicima, korištenjem vlastitih snaga te smanjenjem utjecaja slabosti ili povećanjem kompetencija koje umanjuju te slabosti.

Ključne kompetencije za obavljanje djelatnosti tvrtka već posjeduje, sukladno 50-godišnjoj tradiciji te akumuliranom znanju i iskustvu. Ono što se može i mora unaprijediti je organizacija – prilagođenjem organizacijske strukture današnjim potrebama posla u onim segmentima gdje to nije slučaj, a sve u cilju ostvarenja maloprije spomenuta četiri strateška cilja tvrtke. Ovo je sadržano u drugom strateškom cilju – povećanje operativne učinkovitosti. Slabost nedovoljnog financijskog potencijala tvrtke već je djelomično riješena reprogramom postojećeg kredita

(preostalo 13.333.333,33 mln kn glavnice) novim uz više od dvostruko nižeg troška kamate (postojeća kamatna stopa je 1,9%), otplata je počela u 2021. godini.

Ono što je potrebno je fokusirati se na prilike: zadovoljstvo krajnjih kupaca te korištenje bespovratnih sredstava.

Vezano za povećanje zadovoljstva krajnjih kupaca, poduzimaju se sljedeće akcije:

- ustroj posebne službe prodaje realokacijom postojećih djelatnika,
- pojačano aktiviranje funkcije odnosa s javnošću radi daljnjeg poboljšanja imagea tvrtke
- stvaranje informatičkog sustava praćenja zahtjeva kupaca s ciljem pouzdane i brže obrade te mjerenja učinkovitosti

Korištenje bespovratnih sredstava otvara mnoge prilike, pri čemu treba biti svjestan da su to složeni projekti koji dugo traju:

- uvođenje topline iz obnovljivog izvora (vlastita proizvodnja, preuzimanje topline iz kogeneracije, ...) što predstavlja iznimnu komparativnu prednost u odnosu na ostale oblike grijanja u gradovima
- unaprjeđenje postojećeg postrojenja (prije sve kotla br. 3) u smislu učinkovitosti – apsolutno logično jer će i u budućnosti taj kotao služiti kao vršni ili rezervni kotao paralelno uz toplinsku energiju iz obnovljivog izvora ili (vjerojatno vanjske) kogeneracije
- korištenje sredstava iz EU fondova za obnovu postojeće mreže distribucije toplinske energije i u tome dijelu možemo naglasiti početak realizacije investicijskog programa pod nazivom „Karlovac 2“ u kojem sudjelujemo zajedno sa Gradom Karlovcem i Vodovodom i kanalizacijom d.o.o. u dijelu u kojem se rekonstruira kompletna komunalna infrastruktura u karlovačkoj Zvijezdi, gdje Gradska toplana mijenja dio vrelovodne mreže. Ta investicija je odobrena i započeli su postupci javne nabave. Gradska toplana je pak, zajedno sa Gradom Karlovcem započela aktivnosti za ulazak u ITU program i kandidiranje projekta zamjene oko tri četvrtine vrelovodne mreže za sufinanciranje iz navedenog programa.
- U tu svrhu je Gradska toplana d.o.o. Karlovac je, u suradnji sa konzultantima, izradila „Studiju izvodljivosti revitalizacije vrelovodne mreže grada Karlovca te projektnu

dokumentaciju sa kojim dokumentima se prijavila na pozivni natječaj MRRFEU početkom 2021. Rezultat toga je da je Gradska toplana potpisala 31.03.2021. ugovor o dodjeli bespovratnih 104 mil. kuna iz fondova EU za projekt rekonstrukcije vrelovodne mreže. Krajem 2021. godine je potpisan ugovor o dodjeli dodatnih 10 mil. kuna bespovratnih sredstava iz sredstava proračuna RH kao pomoć u sufinanciranju vlastitog udjela u provedbi navedenog projekta.

Vezano za strateški cilj **Povećanja zadovoljstva kupca**, novost je uvođenje funkcije Prodaje, čija je glavna aktivnost usmjerena ka povećanju zadovoljstva postojećih kupaca unaprjeđenjem odnosa s određenim segmentima kupaca te generiranju dodatnih prihoda. Druga bitna aktivnost je uvođenje učinkovitog sustava obrade zahtjeva kupaca, koji će osigurati pravodobnu obradu zahtjeva, učenje iz upita kupaca te na kraju postizanje većeg zadovoljstva krajnjih kupaca.

Aktivnosti uz strateški cilj **Povećanja operativne učinkovitosti** predviđaju fokus na:

- 1) Povećanje stupnja iskorištenja sustava (prodana energija/ulazna energija goriva te smanjenje gubitaka medija – planirano je ukupno povećanje stupnja iskorištenja od 3%); već u 2019. godini stupanj djelovanja je podignut za 1,9%
- 2) Povećanje organizacijske učinkovitosti, prije svega učinkovitost zaposlenika (učenje dodatnih vještina, zamjena kolega po principu 1+2, ciljane edukacije) te produktivnost zaposlenika (bolja organizacija radnog vremena odn. smjenskog rada, veći učinak u jedinici vremena); tijekom 2019. godine je smanjen efektivan broj zaposlenika s 51,1 na 49,1 te time povećana produktivnost
- 3) Povećanje svijesti o troškovima te posljedično povećanje omjera dobiveno/uloženo

Na kraju, iznimno bitan je strateški cilj **Poboljšanje javnog imagea tvrtke**. Gradska toplana godinama je izložena većem ili manjem stupnju negativnih istupa i kritika najčešće pojedinaca, koji su dobili velik medijski prostor. Time je imageu tvrtke nanesena velika šteta te u određenoj mjeri postoji negativna percepcija javnosti o tvrtki kao i usluzi grijanja preko centralnog toplinskog sustava. Stoga je potrebno kontinuirano raditi na poboljšanju javnog imagea tvrtke kroz kontinuiranu medijsku prisutnost, naglašavanju prednosti javne usluge grijanja te u konačnici podizanja zadovoljstva krajnjih kupaca.

Projekt rekonstrukcije vrelovodne mreže i korištenje bespovratnih sredstava za isto treba na najbolji mogući način iskoristiti da se image tvrtke podigne na razinu koju zaslužuje.

6. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE

Gradska toplana d.o.o. na kraju 2021. godine zapošljava 49 djelatnika (krajem 2020. godine 48 djelatnika). Upravo zahvaljujući potpunoj ekipiranosti tvrtka samostalno pruža potpunu uslugu od proizvodnje toplinske energije preko distribucije do održavanja kućnih instalacija. Ovo je važno jer predstavlja bitnu konkurentsku prednost u odnosu na ostale igrače na tržištu.

Struktura zaposlenih prema stručnoj spremi je sljedeća:

<i>Kvalifikacijska struktura u Gradskoj toplani d.o.o.</i>	<i>Stvarno stanje na dan 30.11.2021.</i>	<i>Planirano stanje na dan 31.12.2022.</i>
VSS	7	7
VŠS	6	6
VKV	2	2
SSS	29	29
KV	5	5
NKV	0	0
UKUPNO:	49	49

Organizacijski se uvodi nekoliko bitnih novina u smislu vođenja ljudi:

- 1) Podizanje svijesti djelatnika o glavnim ciljevima Gradske toplane
- 2) Jasan doprinos svakog pojedinca ciljevima tvrtke
- 3) Transparentno nagrađivanje pojedinca kroz godišnju stimulaciju sukladno ostvarenju njegovih ciljeva
- 4) Uvođenje koncepta „1+2“ – svaki poslovni proces treba imati jednog osnovnog te dva pričuvna operatera koja će trebati obučiti za slučaj potrebe i razvoja
- 5) Povećanje kompetencija djelatnika sustavnim edukacijama
- 6) Uvođenje kadrovske službe, kao posebnog odjela koji brine o ljudima, njihovom razvoju u tvrtki i zadovoljstvu
- 7) Restrukturiranje određenih odjela/cjelina sa svrhom povećanja učinkovitosti

Pravilnim odabirom ključnih pokazatelja poslovanja (KPI) i njihovom alokacijom na pojedince, uz postavljanje ambicioznih, ali realnih vrijednosti ostvarenja i spuštanje odgovornosti pojedinih pokazatelja na određene odjele osigurat će se transparentno nagrađivanje u skladu

sa stupnjem ostvarenja ciljeva pojedinca (koji izvire iz strateških ciljeva tvrtke) te podići razina motivacije pojedinog djelatnika i posljedično bitno povećati vjerojatnost ostvarenja strateških ciljeva tvrtke.

Ostvarenje svih ciljeva mjerit će se kroz stupanj ostvarenja ključnih pokazatelja poslovanja koji su osnovica za utvrđivanje stimulacije pojedinaca, a vrednuju se (uglavnom) na godišnjoj razini.

Uvodi se i planiranje edukacija po svakom djelatniku za godinu unaprijed. Cilj je da se djelatnici razvijaju u smjeru u kojem također doprinose potrebama tvrtke. Kadrovska služba će osigurati i pratiti izvršavanje plana te zadovoljstvo djelatnika.

Na kraju, uvest će se ispitivanje zadovoljstva djelatnika s ciljem identificiranja jazova između očekivanja i stvarnog stanja te poduzimanja odgovarajućih djelovanja.

7. FINANCIJSKI PLAN POSLOVANJA ZA 2022. godinu sa procjenom poslovanja za 2023. i 2024.godinu

GRADSKA TOPLANA d.o.o.
Poslovni plan 2022-2024
RAČUN DOBITI I GUBITKA

	ZP 21		2021		Plan 2022 vs. 21			Plan 2023 vs. 22			Plan 2024 vs. 23		
	Zadnja prog.	Plan	Δ	Δ%	Tek. razl.		Δ%	Tek. razl.		Δ%	Tek. razl.		Δ%
POSLOVNI PRIHODI	34.443	34.387	78	0,2%	43.209	8.766	25,5%	47.773	4.564	10,6%	51.809	4.036	8,4%
Prihodi od prodaje	32.793	33.137	-344	-1,0%	41.525	8.732	26,4%	45.762	4.237	10,2%	49.628	3.866	8,4%
Energija	15.945	14.660	1.285	8,1%	14.647	-1.307	-9,2%	14.789	141	1,0%	18.014	3.225	21,8%
Snaga	11.767	12.944	-1.177	-10,0%	21.732	9.965	52,0%	25.793	4.061	18,7%	24.851	-922	-3,6%
Opskrba	694	688	6	0,8%	688	0	0,0%	688	0	0,0%	688	0	0,0%
Kupac	3.452	3.419	33	0,9%	3.421	-31	-0,9%	3.421	0	0,0%	3.421	0	0,0%
ZTS	280	296	-16	-5,7%	296	16	5,7%	294	-2	-0,7%	323	29	9,2%
Ostalo	655	1.129	-474	-72,3%	740	85	10,1%	777	37	5,0%	2.320	1.543	195,0%
Ostali poslovni prihodi	1.650	1.250	400	32,5%	1.684	34	2,4%	2.011	327	19,4%	2.181	170	8,4%
MATERIJALNI TROŠKOVI	23.619	18.320	5.299	22,4%	25.235	1.616	7,4%	26.706	1.470	5,8%	32.153	5.448	20,4%
Troškovi energije	14.915	14.162	753	5,1%	15.005	890	6,0%	15.426	421	2,8%	19.688	4.262	27,6%
CO2	6.589	2.648	3.941	59,8%	7.530	941	14,3%	8.607	1.077	14,3%	9.714	1.107	12,8%
Troškovi EE	2.115	1.510	605	28,8%	2.700	585	28,4%	2.673	-27	-1,0%	2.753	80	3,0%
Troškovi prodane robe	250	564	-250	-100,0%	370	116	33,0%	389	19	5,0%	1.160	771	197,7%
BRUTO DOBIT	10.824	16.047	-5.223	-48,3%	17.974	7.150	46,3%	21.067	3.093	17,2%	19.655	-1.412	-6,7%
Bruto margina	31,4%	46,7%	-15,3%	-48,6%	41,6%	9,9%	6,9%	44,1%	2,5%	4,9%	37,9%	-6,2%	-14,0%
FIKSNI TROŠKOVI	14.056	13.790	266	1,8%	15.331	1.275	9,3%	15.775	444	2,9%	15.648	-127	-0,8%
Troškovi osoblja	6.022	6.022	0	0,0%	6.232	210	3,5%	6.232	0	0,0%	6.232	0	0,0%
Troškovi održavanja	2.100	2.788	-688	-32,7%	2.788	688	32,7%	2.857	70	2,5%	2.370	-479	-16,7%
Ostali troškovi	3.534	2.930	604	17,1%	3.505	-29	-0,8%	3.592	87	2,4%	3.682	90	2,5%
Vrijednosno usklađivanje	2.400	2.050	350	14,6%	2.807	407	17,4%	3.094	286	10,2%	3.355	261	8,4%
EBITDA	-3.232	2.257	-5.489	169,8%	2.643	5.875	316,1%	5.292	2.649	100,2%	4.008	-1.284	-24,3%
EBITDA margina	-9,4%	6,6%	-16,0%	170,0%	6,1%	-2,1%	-32,7%	11,1%	-6,0%	-41,1%	7,7%	-13,4%	-30,2%
Amortizacija	1.629	1.597	32	2,0%	2.150	521	44,3%	2.350	200	9,3%	8.156	5.806	74,3%
EBIT	-4.861	660	-5.521	113,6%	493	9.334	1944,3%	2.942	2.649	49,9%	-4.148	-7.091	-141,0%
EBIT margina	-14,1%	1,9%	-16,0%	113,6%	1,1%	6,2%	64,8%	6,2%	5,0%	53,9%	-8,0%	-14,2%	-33,0%
Pozitivne kamate, tečajne r.	390	-360	30	7,7%	360	-70	-6,2%	360	0	0,0%	360	0	0,0%
Negativne kamate, tečajne r.	-334	-800	466	-138,4%	-661	-327	71,0%	-659	2	-0,3%	-624	35	-5,3%
Izvanredni prihodi	0	347	0	0	0	0	0	0	0	0	5.297	5.297	0
Izvanredni rashodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	-4.805	568	-5.372	111,8%	192	13	7,9%	2.644	2.452	127,0%	885	-1.758	-58,6%
POREZ NA DOBIT	0	-102	102	0	-34	0	0	-476	442	127,0%	-150	32	21,3%
DOBIT NAKON OPOREZIVANJA	-4.805	466	-5.270	109,7%	157	13	7,9%	2.168	2.010	127,0%	725	-1.442	-59,8%

PRIHODI

Prihodi su razvrstani kroz slijedeće kategorije:

- Poslovni prihodi
- Ostali poslovni prihodi
- Prihodi od kamata i tečajne razlike - financijski prihodi

Poslovni prihodi su prihodi od prodaje usluga grijanja putem CTS-a i ZTS-a te prihodi od prodaje usluga unaprjeđenja kućnih toplinskih sustava. Ovi prihodi čine najveći dio prihoda tvrtke i ugrubo ih možemo podijeliti na prihode od prodaje energije te prihode od fiksnih naknada (snaga, opskrba, kupac).

Ostali poslovni prihodi odnose se na prihode od naplate prethodno usklađenih potraživanja od kupaca te ostale neredovite i/ili manje značajne prihode (npr. prihodi od osiguranja).

Prihodi od zakonskih zateznih kamata i tečajnih razlika iskazani su na dnu izvještaja.

Bitne odrednice koje su korištene prilikom izrade plana za 2022. i projekciji 2023. i 2024. su:

- Broj i struktura kupaca se zadržava na sadašnjoj razini
- Od 3/2022 se primjenjuje viša cijena energije proizvodnje za kategoriju poslovnih korisnika ali su, zbog više ulazne cijene plina u prvom mjesecu 2021., poslovni prihod ipak nešto niži
- Provodi se ITU projekt 2021-2023 te se kao posljedica toga postepeno smanjuju gubici toplinske energije tj. potrošnja energije distribucije, kao i tarifa distribucije i posljedično prihod od energije distribucije
- Drastično raste tarifa snage distribucije, što doprinosi prihodu snage distribucije zbog rasta cijene emisijskih jedinica CO2
- Smanjuje se, zbog rekonstrukcije vrelvodne mreže potrošnja električne energije, no predviđeno je povećanje cijene iste od 1.1.2022 za 32%

RASHODI

Rashodi su razvrstani kroz slijedeće kategorije:

- Materijalne troškove
- Fiksne troškove
- Troškovi kamata i tečajnih razlika – financijski rashodi

Materijalni troškovi (kako su iskazani u ovom izvještaju) odnose se na troškove toplinske i električne energije. U troškovima toplinske energije najveći dio su troškovi prirodnog plina, a manji dio čine troškovi mazuta upotrijebljenog za proizvodnju toplinske energije. Mali iznosi odnose se na trošak goriva za radne strojeve i prijevozna sredstva.

Bitne pretpostavke koje su korištene prilikom planiranja troškova su sljedeće:

- Trošak osoblja se drži na sličnoj razini, uz zapošljavanje 3 nova djelatnika u distribuciji za SCADA-u
- Trošak održavanja u distribuciji postepeno pada, no raste u proizvodnji (novi ekonomajzer za kotao 3); ukupno lagano pada
- Ostali troškovi ukupno na približno istoj razini - povećava se trošak edukacije i projekata

- Trošak vrijednosnog usklađenja potraživanja postepeno raste zbog rastućih upunih prihoda
- Amortizacija raste zbog ITU projekta, no kompenzira se 84% s izvanrednim prihodom sukladno metodologiji knjiženja bespovratnih sredstava
- Kamate na nove kredite bitno podižu trošak kamata
- Izvanredni prihod čini 113/133 troška amortizacije, sukladno metodologiji knjiženja bespovratnih sredstava

8. INVESTICIJE

Gradska
toplana
d.o.o.,
Karlovac

TROGODIŠNJI INVESTICIJSKI PLAN 2022-2024

Oznaka	Projekt	Djelatnost	Opis	Plan. iznos	Razdoblje	Napomena
			Zamjena dijela trase predizoliranog vrelovođa, revitalizacija ventilskih okana, ugradnja opreme na predajnom dijelu toplinskih podstanica, nadzor i kontrola			
2022-D03	Zamjena vrelovođa - ITU projektu - 1. faza	Distribucija	gradnje, upravljanje projektom, informiranje i vidljivost.	60.510.000	2022	ITU
2022-D01	Ugradnja sustava za daljinski nadzor i upravljanje i TS	Distribucija	Zamjena opreme u TS i SCADA sustav	9.000.000	2022	ITU
2022-D01	Dobava i ugradnja 2 nove distribucijske crpke i 6 motora	Distribucija	Potrebno je zamijeniti dvije glavne distribucijske crpke i 6 motora zbog dotrajalosti i ugraditi frekventnu regulaciju broja okretaja motora.	2.000.000	2022	ITU
2022-D02	Revitalizacija sustava kemijske pripreme napojne vode	Distribucija	Zamjena želičnih spremnika za ionsku smolu plastičnima, zamjena svih ključnih uređaja i armature, ugradnja sustava stalnog nadzora kvalitete vode	650.000	2022	ITU
2022-P05	Projektiranje prijemne stanice i spremnika	Proizvodnja	Izrada projektna dokumentacije za izgradnju spremnika i prijemne stanice za energiju iz OI	1.500.000	2022	
2022-P06	Nabava SCADA sustava za proizvodnju	Proizvodnja	Projektiranje i nabava sustava nadzora i upravljanja proizvodnjom top.energije	500.000	2022	
2022-D04	Rekonstrukcija dijela mreže	Distribucija	Redovito godišnje rekonstrukcije dijelova mreže	300.000	2022	
				74.460.000		
			Zamjena dijela trase predizoliranog vrelovođa, revitalizacija ventilskih okana, ugradnja opreme na predajnom dijelu toplinskih podstanica, nadzor i kontrola			
2023-D03	Zamjena vrelovođa - ITU projektu - 2. faza	Distribucija	gradnje, upravljanje projektom, informiranje i vidljivost.	50.000.000	2023	ITU
2023-D01	Ugradnja sustava za daljinski nadzor i upravljanje i TS	Distribucija	Zamjena opreme u TS i SCADA sustav	1.500.000	2023	ITU
2023-P02	Projektiranje fotonaponske stanice	Proizvodnja	Projektiranje fotonaponske stanice	200.000	2023	
2023-D04	Rekonstrukcija dijela mreže	Distribucija	Redovito godišnje rekonstrukcije dijelova mreže	300.000	2023	
				52.000.000		
2024-P01	Izgradnja fotonaponske stanice	Proizvodnja	Izgradnja fotonaponske stanice	1.700.000	2024	
2024-P05	Izgradnja spremnika topline 2.000m3	Proizvodnja	Izgradnjom spremnika topline prikupljala bi se toplinska energija iz konstantnih izvora te obzirom na karakter režima grijanja, koristila bi se kad se za to stvore uvjeti. Toplinska pumpa je projektna opcija.	11.000.000	2024	
2024-P06	Ugradnja električnog kotla	Proizvodnja	Kotao s pogonom na električnu energiju koristio bi energiju iz solarne elektrane i električnu energiju s tržišta u trenucima njene ekstermno niske cijene (noć.).	500.000	2024	
2024-P02	Izgradnja prijemne stanice za energiju iz OI	Proizvodnja	Izgradnja prijemne stanice za energiju iz OI (geoterma, biomasa i sl.)	10.507.503	2024	
2024-D04	Rekonstrukcija dijela mreže	Distribucija	Redovito godišnje rekonstrukcije dijelova mreže	300.000	2024	
				24.007.503		

Budući je Gradska toplana tokom 2021.godine uspjela:

- Uspješno odradila prijavu na pozivni natječaj i dobila ugovor o dodjeli mil. kuna bespovratnih EU sredstava
- Izradila dokumentaciju za nabavu za svih šest nadmetanja u okviru aktivnosti predviđenih ITU projektom,
- Uspješno provela procese nabave i potpisala ugovore za četiri, od navedenih šest aktivnosti, a za preostale dvije aktivnosti privodi kraju procese nabave ,
- Prijavila se na natječaj i dobila dodatnih 10 mil. kuna bespovratnih sredstava za sufinanciranje vlastitog udjela, a za preostali dio vlastitog udjela privela kraju ugovaranje kreditnog aranžmana sa Europskom bankom za obnovu i razvoj sa kojom je potpisano Mandatno pismo,

u 2022. godini će slijediti završetak procesa nabave za same radove na zamjeni vrelovođa te nabavi i ugradnji opreme u toplinskim podstanicama kao i potpisivanje ugovora za iste. Nabava i ugradnja dijela opreme će se moći odrađivati i tijekom ogrjevnne sezone ali sami radovi će se moći izvoditi uglavnom u mjesecima kada se neće proizvoditi i distribuirati toplinska energija, pa će sama realizacija ugovorenih radova biti iznimno zahtjevna. ali je planirano da se barem

dio navedenog projekta odradi u 2021. Inače, kompletna investicija bi se trebala završiti do kraja 2023.g., do kada je moguće koristiti bespovratna sredstva EU, iz ovog programskog razdoblja 2014.-2020.

Realizacijom predmetnog investicijskog projekta omogućit će se nastavak isporuke toplinske energije na siguran i pouzdan način te će se povećati energetska učinkovitosti centralnog toplinskog sustava. Učinkovitost centralnog toplinskog sustava povećat će se smanjenjem gubitaka toplinske energije i ogrjevnog medija u distribuciji. Također, svođenjem gubitaka toplinske energije u distribuciji na prihvatljivu razinu stvorit će se temeljni preduvjeti za financijski održivo poslovanje distributera toplinske energije, a koji će istodobno biti u mogućnosti uvesti i noćni režim rada centralnog toplinskog sustava te na taj način povećati komfor grijanja kod potrošača. Također, stvorit će se temeljni tehnički preduvjeti za formiranje energetske učinkovitog centralnog toplinskog sustava uvođenjem obnovljivih izvora energije, poglavito geotermalne energije.

Predmetni investicijski projekt podrazumijeva revitalizaciju dotrajale vrelovodne mreže centralnog toplinskog sustava u Karlovcu i pripadajuće oprema kao što su ventilna okna, oprema na predajnom dijelu toplinskih podstanica, glavne cirkulacijske pumpe, ugradnju sustava za daljinski nadzor i upravljanje tzv. SCADA.

Za predmetni investicijski projekt identificirane su sljedeće koristi:

- smanjenje gubitka toplinske energije u distribuciji,
- izbjegnute emisije CO₂ u proizvodnji,
- izbjegnuta emisija drugih štetnih tvari u zrak,
- povećanje sigurnosti i pouzdanosti distribucije toplinske energije,
- smanjenje rizika pouzdane isporuke prirodnog plina,
- izbjegnuti trošak alternativnog načina grijanja za vrijeme prekida isporuke toplinske energije,
- izbjegnuto povećanje cijene distribucije i proizvodnje preostalim potrošačima,
- povećanje komfora potrošačima uvođenjem noćnog režima rada,
- ekonomska rezidualna vrijednost projekta.

Paralelno sa realizacijom projekta rekonstrukcije vrelovodne mreže, Gradska toplana mora do kraja realizacije tog projekta započeti s realizacijom narednog projekta, a to je uvođenje obnovljivih izvora energije u sustav centralnog grijanja Grada, jer je to uvjet za dobivanje i ovih bespovratnih sredstava za rekonstrukciju vrelovodne mreže. Ulaganje u učinkovitu proizvodnju toplinske energije i opremu za prihvatanje i pohranu toplinske energije proizvedene iz geotermalne energije, kako bi se postojeći centralni toplinski sustav u potpunost transformirao u energetske učinkovit, dio su ulaganja koja će biti provedena u idućoj financijskoj perspektivi, predviđenoj za razdoblje 2021. do 2027.

Ulaganje u proizvodnju toplinske energije podrazumijeva ugradnju eko-paketa u dimovodni kanal postojećeg plinskog kotla, prenamjenu postojećih spremnika loživog ulja u spremnike topline, ugradnju primopredajne toplinske stanice te postavljanje fotonaponskih panela na krov postojeće kotlovnice. Takvo ulaganje rezultirat će povećanjem učinkovitosti proizvodnje toplinske energije u postojećem plinskom kotlu te bitnim smanjenjem potrošnje prirodnog plina u proizvodnji toplinske energije. Smanjenje potrošnje prirodnog plina u proizvodnji

toplinske energije rezultat je uvođenja toplinske energije proizvedene iz geotermalne energije. Noću, kada su toplinske potrebe za grijanje bitno niže, toplinska energija proizvedena iz geotermalne energije pohranit će se u spremnicima topline. Na taj način udio toplinske energije proizvedene iz geotermalne energije bit će oko 3/4.

DIREKTOR:

GRADSKA TOPLOVODA d.o.o.
ZA PROIZVODNJU I DISTRIBUCIJU
TOPLINSKE ENERGIJE
47000 Karlovac, Tina Ujevića 7
2 OIB: 64800617964



