

Elektroprivreda Crne Gore AD Nikšić -

POSLOVNA POLITIKA ZA 2008.

Funkcionalna cjelina SNABDIJEVANJE

Elektroprivreda Crne Gore AD Nikšić

**POSLOVNA POLITIKA**  
Funkcionalne cjeline SNABDIJEVANJE  
ZA 2008. GODINU

Nikšić, januar 2007.

Na osnovu čl. 48. Statuta Elektroprivrede Crne Gore AD Nikšić, stav 2, alineja 5, Odbor direktora Društva na sjednici, održanoj                      godine, utvrdio je

## **POSLOVNU POLITIKU FC SNABDIJEVANJE ZA 2008. GODINU**

### **1. KONCEPCIJA POSLOVNE POLITIKE**

Poslovna politika FC Snabdijevanje za 2008. godinu zasniva se na slijedećim aktima i dokumentima:

- Ekonomskoj politici i Energetskom bilansu Crne Gore za 2008. godinu;
- Zakonu o energetici RCG (*»Sl. list RCG«* br. 39/03);
- Obavezama preuzetim Ugovorom o formiranju energetske zajednice zemalja jugoistočne Evrope;
- Strateškim opredjeljenjima Projekta "Aktuelna problematika i dugoročna stabilizacija EPCG";
- Pravilima o snabdijevanju električnom energijom (*»Sl. list RCG«* br. 13/05);
- Privremenom kodeksu mreže i privremenom Distributivnom kodeksu (*»Sl. list RCG«* br. 13/05);
- Licenci za snabdijevanje električnom energijom br. 05/728-22 od 26.12.2005. godine;
- Pravilima o tarifama za električnu energiju (*»Sl. list RCG«* br. 47/05) sa izmjenama i dopunama;
- Normativnim aktima, odlukama i zaključcima Skupštine akcionara i Odbora direktora Društva;
- Odluke o tarifama i dr.

#### **1.1. Ciljevi Poslovne politike**

Osnovni ciljevi Poslovne politike FC Snabdijevanje za 2008. godinu su:

- Ostvarenje elektroenergetskog bilansa Republike kroz stvaranje uslova za sigurno i uredno snabdijevanje tarifnih potrošača električnom energijom;
- Pozitivno ekonomsko-finansijsko poslovanje;
- Razdvajanje računa, upravljanja i informacija u skladu sa Zakonom o energetici, zaključkom Vlade RCG i Pravilima o razdvajanju Regulatorne Agencije za energetiku, organizovanje FC Snabdijevanja kao profitnog centra sa definisanim troškovnim centrima;

- Stvaranje pretpostavki za integrisanje u regionalno tržište električne energije;
- Implementacija novog tarifnog sistema prema odluci o godišnjem regulatornom prihodu od strane Regulatorne agencije za energetiku;
- Sprovođenje Programa mjera efikasnije naplate potraživanja za isporučenu električnu energiju;
- Ostvarenje stepena naplate od 94 do 96% kod distributivnih potrošača u zavisnosti od broja isključenih potrošača koji ne izmiruju svoje obaveze za utrošenu električnu energiju koji treba da iznosi od 5000 do 6000 potrošača na mjesečnom nivou, kao i usvajanja i sprovođenja „Programa mjera efikasne naplate za isporučenu električnu energiju u kategoriji domaćinstva“;
- Ostvarenje stepena naplate kod direktnih potrošača od 100 %;
- Ažuriranje matičnih podataka u bazi tarifnih kupaca, u cilju adekvatnog fakturisanja, sprovođenja utuženja i povećanja stepena naplate;
- Obezbjedenje materijalne i socijalne sigurnosti zaposlenih u skladu sa pojedinačnim kolektivnim ugovorom i drugim aktima Društva;

## **1.2. Pretpostavke za realizaciju Poslovne politike**

Ostvarivanje ciljeva Poslovne politike podrazumijeva sprovođenje niza aktivnosti.

U 2008 godini FC Snabdijevanje treba da se formira kao jednočlano društvo sa ograničenom odgovornošću kao nezavisni subjekt u okviru jedinstvenog matičnog društva, a sve u skladu sa zaključkom Vlade RCG br.03-9867 od 06.12.2007 godine.

Da bi se ostvarile predviđene aktivnosti neophodno je intezivno raditi na unapređenju organizacije preuzetih poslova, obezbjedenju tehničkih uslova za njihovo efikasno obavljanje i edukaciji kadrova.

Poseban akcenat treba dati:

- daljem razvoju informacionih tehnologija u oblasti fakturisanja, naplate prihoda i pružanju informacija kupcima, nabavkom novog Sistema za fakturisanje i naplatu električne energije (billing) sa čime bi se otklonili brojni nedostaci postojećeg .
- formiranju i osposobljavanju Centra za kontakt sa kupcima.

Ostvarenje ciljeva Poslovne politike FC Snabdijevanje za 2008.godinu, zahtijeva sprovođenje i sledećih aktivnosti:

- Utvrđivanje strategije i politike razvoja energetskog sektora u Crnoj Gori;
- Donošenje i usvajanje Opštih akata Društva u skladu sa čl.69. Statuta EPCG;
- Sklapanje ugovora sa ostalim funkcionalnim cjelinama u okviru EPCG-a AD Nikšić;
- Pravovremeno sklapanje ugovora za pokriće deficita električne energije po elektro-energetskom bilansu nakon sprovedenog javnog oglašavanja i pregovaračkog postupka;
- Definisane procedura i nabavka nedostajućih količina energije u slučaju odstupanja od bilansom planiranih potreba;
- Pravovremeno sklapanje ugovora sa direktnim potrošačima (KAP, Željezara i Željeznica) o prodaji električne energije;
- Analiza strukture i definisanje zaostalih potraživanja;

- Izrada Programa mjera za efikasniju naplatu sa posebnim osvrtom na naplatu zaostalih potraživanja;
- Poboljšanje i dosledna primjena procedura i izrada planova za očitavanje brojila;
- Pravovremeno fakturisanje isporučene električne energije i uredna dostava računa do potrošača;
- Isključenje potrošača koji ne izmiruju svoje obaveze i utuženje potrošača čiji dug ulazi u zonu zastarijevanja;
- Redovan priliv opredijeljenog dijela novčanih sredstava u skladu sa principima funkcionalnog razdvajanja;
- Implementacija FMIS-a kao dijela projekta Svjetske banke;
- Obezbjedeње neophodnih materijalnih pretpostavki za funkcionisanje FC Snabdijevanje;
- Popunjavanje upražnjenih radnih mjesta u skladu sa važećim Pravilnikom o sistematizaciji;
- U skladu sa odlukama organa Društva funkcionalna cjelina Snabdijevanje će preduzeti sve neophodne aktivnosti i poslove u postupku očekivanog pravnog razdvajanja Društva.

### **1.3. Ograničenja u realizaciji Poslovne politike**

Osnovna ograničenja u realizaciji Poslovne politike FC Snabdijevanje u 2008.godini su:

- Problemi u ostvarenju plana proizvodnje električne energije;
- Nemogućnost obezbjedjenja nedostajućih količina električne energije zbog ograničene ponude na tržištu i dugotrajne procedure predviđene zakonom o javnim nabavkama;
- Administrativno-tehnički i finansijski problemi prilikom uvoza i obezbjedjenja prenosnih kapaciteta za uvezenu električnu energiju;
- Neefikasno sprovođenje isključenja potrošača tako da je u prethodnom periodu izuzetno mali broj isključenih potrošača u odnosu na broj izdatih naloga;
- Neriješen status zaostalih potraživanja i neizvjesna mogućnost naplate zbog čega je potrebno donijeti poseban program mjera za naplatu ovih potraživanja;
- Problemi prilikom sudske naplate potraživanja zbog nemogućnosti izmirivanja prilikom blokade žiro računa kod pravnih lica, problema nedostatka matičnih podataka u bazi potrošača EPCG, velikih troškova taksi i neefikasnost sudske naplate kod izvršenja prinudne naplate na pokretnim stvarima dužnika kad je to jedini način i posebno nemogućnost sudske naplate potraživanja koja su zastarela;
- Problemi naplate u predmetima koji su preuzeti od elektrodistribucija kao i naplate potraživanja od preduzeća koja su u stečaju, likvidaciji i slično, čija je naplata neizvjesna jer se zbog neobezbijeđenosti potraživanja prilikom sudske naplate nalaze na kraju liste prioriteta.
- Ekonomski, finansijski i socijalni problemi u okruženju značajno umanjuju poslovnu efikasnost FC Snabdijevanje;
- Nedostatak sredstava za realizaciju ulaganja predviđenih godišnjim biznis planom;
- Nemogućnost pokrivanja troškova poslovanja sa odobrenim tarifama od strane Regulatorne agencije za energetiku;
- Postojeći Sistem za fakturisanje i naplatu električne energije je zasnovan na zastareloj tehnološkoj platformi iz čega proizilaze njegovi nedostaci: veoma loša sigurnost podataka, teško održavanje konzistentnosti podataka, problemi u

održavanju, nemogućnost izrade izvještaja na nivou FC Snabdijevanje i štampa računa na 16 lokacija i dr.

## **2. FINANSIJSKA POLITIKA**

Finansijska politika FC Snabdijevanje u 2008. godini zasniva se na potpunoj implemetaciji koncepta računovodstvenog razdvajanja i praćenju troškova u okviru ove cjeline. U tom smislu potrebno je:

- Implementirati koncept podjele na profitno/troškovne centre;
- Obezbijediti samostalno obavljanje finansijske funkcije u razmjerama i do nivoa predviđenog Statutom Društva, a u okviru opredijeljenog djela novčanih sredstava koja pripadaju FC Snabdijevanje usmjerenih na izdvojeni žiro račun;
- Obezbijediti redovnu isplatu zarada i ostalih ličnih primanja;
- Pristupiti racionalizaciji troškova na svim nivoima poslovanja;
- Aktivno učestvovati u izradi Pravilnika o finansijskom i računovodstvenom poslovanju Društva;
- Uraditi finansijske iskaze u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima;
- Aktivno učestvovati u izradi Pravilnika o novčanim tokovima Društva;
- Implementirati moderan sistem finansijskog menadžmenta (korišćenje usluga elektronskog bankarstva, efikasno upravljanje likvidnošću, komercijala itd.);
- U saradnji sa menadžmentom EPCG i Vladom RCG definisati status zaostalih potraživanja kod kompanija u većinskom državnom vlasništvu;
- Uvesti obračun kamata za potrošače koji neuredno izmiruju utrošenu električnu energiju;
- Mogućnost efikasne naplate od potrošača definisati kroz odnose sa poslovnim bankama (kreditiranje kupca, izdavanje kartica i dr.);
- Aktivno učestvovati u imlementaciji Poslovno informacionog sistema (kredit Svjetske banke) i dr.

## **3. KADROVSKA POLITIKA**

Pošto zaposleni predstavljaju jedan od glavnih resursa, osim racionalizacije i obuke postojećih kadrova, u 2008 godini potrebno je razviti moderan sistem obezbijeđenja novih kadrova koji će spremno dočekati proces deregulacije elektroenergetskog sektora. U tom smislu potrebno je:

- Popuniti upražnjena radna mjesta u skladu sa Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta;
- Dopuniti Pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta , utvrditi potrebna radna mjesta za organizovanje rada Centra za odnose sa kupcima;
- Pripremiti predlog i program obuke za sticanje specijalističkih znanja zaposlenih;
- Pripremiti program rješavanja stambenih potreba zaposlenih i izvršiti raspodjelu sredstava u FC Snabdijevanje u skladu sa pravilnikom Društva;
- Riješiti pitanje organizovanja poslova na obezbjeđivanju i održavanju objekata koje koristi Funkcionalna cjelina u skladu sa pravilnicima Društva.

#### **4. POLITIKA ODNOSA SA KUPCIMA**

Odnosi sa kupcima predstavljaju značajan segment poslovanja FC Snabdijevanje. U 2008. godini, u cilju povećanja kvaliteta, treba preduzeti sljedeće aktivnosti:

- Započeti proces potpisivanja ugovora o snabdijevanju električnom energijom sa svim kupcima u Crnoj Gori u skladu sa Tržišnim pravilima, Pravilima o snabdijevanju i zaključenim ugovorima sa FC i OC;
- Formirati i kadrovski osposobiti Centar za odnose sa kupcima;
- Stalno unapređivati odnose sa kupcima uz razvoj svih vidova podrške, njihovo blagovremeno informisanje od strane FC, kao i omogućiti kupcima pristup informacijama;
- Utvrditi procedure o zaštiti prava potrošača-kupaca u skladu sa Pravilima o snabdijevanju i opštem Upravnom postupku;
- Obavezno uključiti sve zaposlene u proces unapređenjenja sistema odnosa sa kupcima.

#### **5. RESTRUKTURIRANJE**

Mada je u procesu restrukturiranja Društva, FC Snabdijevanje u prethodnom periodu postiglo značajne rezultate, u 2008. godini će nastaviti sa intezivnim aktivnostima na:

##### **5.1. Dovršavanje procesa funkcionalnog razdvajanja**

U cilju dovršavanja procesa funkcionalnog razdvajanja potrebno je:

- Pripremiti interne ugovore između FC Snabdijevanje i ostalih funkcionalnih i organizacionih cjelina;
- U skladu sa dobijenom licencom, završiti proces preuzimanja svih funkcija koje treba da obavlja FC Snabdijevanje;
- Aktivno učestvovati na pripremi interne regulative koja će omogućiti:
  - Efektivno pravo odlučivanja FC Snabdijevanje u okviru vertikalno integrisane funkcionalno razdvojene EPCG;
  - Izradu odvojenih finansijskih iskaza;
  - Zaštitu komercijalno osjetljivih informacija;

##### **5.2. Priprema za pravno razdvajanje i liberalizaciju tržišta**

Ugovorom o formiranju energetske zajednice predviđeno je da datum otvaranja slobodnog tržišta električne energije za sve potrošače osim domaćinstava bude 1.januar 2008. godine. U skladu sa pravnim razdvajanjem Društva, treba preduzeti sljedeće radnje:

- Izvršiti pravno razdvajanje EPCG u skladu sa zaključkom Vlade RCG i «Strategijom pravnog razdvajanja EPCG» koja će biti usvojena od strane Odbora direktora;
- Povećati konkurentnost FC Snabdijevanje podizanjem efikasnosti na svim nivoima;
- Pripremiti marketing strategiju za učešće FC Snabdijevanja na budućem regionalnom tržištu električne energije;
- Preispitati postojeća rješenja (Pravilnik o organizaciji, Pravilnik o sistematizaciji, podjela na profitno/troškovne centre i dr.) sa aspekta novih uslova poslovanja;

- Vršiti informisanje o procesu restrukturiranja, očekivanim efektima i uticaju na zaposlene.

### **5.3. Aktivno učestvovanje zaposlenih**

Jedan od osnova za uspješno završavanje procesa restrukturiranja je aktivnije učešće zaposlenih u ovom procesu i stvaranje kritične mase za sprovođenje reformi. U narednom periodu menadžment FC Prenos treba da što kvalitetnije pripremi zaposlene za značajne promjene u elektrenergetskom sektoru. U tom smislu blagovremeno vršiti informisanje o procesu restrukturiranja, očekivanim efektima i uticaju na zaposlene.

PREDSJEDNIK ODBORA  
DIREKTORA EPCG,  
**Dr Radomir Milović**