



Dokument je prihvaćen od NO na 82. tematskoj sjednici, održanoj 08.11.2018., uz dopune u skladu sa zaključkom NO, odobrene od Uprave na 211. sjednici, održanoj 28.11.2018.

Analiza upravljanja rudnicima sa pregledom rezultata u periodu 2009-2017.

Novembar 2018. godine



SADRŽAJ

0. Sažetak i preporuke za urgentne mjere
1. Uvod
2. Povezivanje rudnika sa EP BiH
3. Nadležnosti u pogledu upravljanja rudnicima
 - 3.1. Odrednice Statuta EP BiH u vezi zavisnih društava
 - 3.2. Odrednice Statuta rudnika
 - 3.3. Odrednice ugovora o vođenju poslova
 - 3.4. Odrednice Pravilnika o organizaciji u vezi zavisnih društava
 - 3.5. Ostali važniji akti
 - 3.6. Rezime nadležnosti
4. Aktivnosti nakon pripajanja rudnika
5. Ostvareni poslovni rezultati u periodu 2009-2017.
 - 5.1. Sumarni pokazatelji
 - 5.2. Pojedinačni pokazatelji
 - 5.3. Ocjena poslovanja do 2017.
 - 5.4. Mogućnost pozitivnog poslovanja
6. Dugoročno sagledavanje bilansa
 - 6.1. Polazni osnov
 - 6.2. Projekcije potreba uglja za termoelektrane
7. Perspektive korištenja uglja u kontekstu EU politike
8. Ciljevi prestrukturiranja, aktivnosti i mjere
9. Prilozi
 - 1) Tabelarni pregledi po rudnicima
 - 2) Rekapitulacija iz revizorskih mišljenja za 2017. po rudnicima
 - 3) Zaključci NO i Uprave u novembru 2016. sa statusom realizacije
 - 4) Pregled akata

0. Sažetak i preporuke

Sažetak

Podaci i informacija sadržani u ovoj analizi ukazuju na lošu situaciju u poslovanju većine rudnika iako je u 2017. godini došlo do rasta proizvodnje i poboljšanja poslovanja u odnosu na prethodnu godinu. Nakon određenih pomaka i poboljšanja u poslovanju koji su, sumarno gledajući, ostvareni u 2011. i 2012. godini, u periodu 2013-2015. kod većine rudnika pokazatelji poslovanja su bili lošiji. U 2016. i naročito u 2017. godini došlo je da rasta proizvodnje i snižavanja gubitaka, a kod nekih rudnika je ostvareno pozitivno poslovanje.

Međutim, akumulirani gubitak svih rudnika je **769 mil KM**, a iskazano u saldu sa rezervama **512 mil. KM**. Ukupne obaveze su **748 mil. KM**, od čega se na kratkoročne odnosi **635 mil.KM**.

Posebno je zabrinjavajuće, da za sve rudnike (izuzev Gračanice) vanjski revizor ističe činjenicu da kratkoročne obaveze značajno premašuju kratkoročnu imovinu, što ukazuje na postojenje sumnje i neizvjesnosti u pogledu sposobnost rudnika da nastavi s vremenski neograničenim poslovanjem.

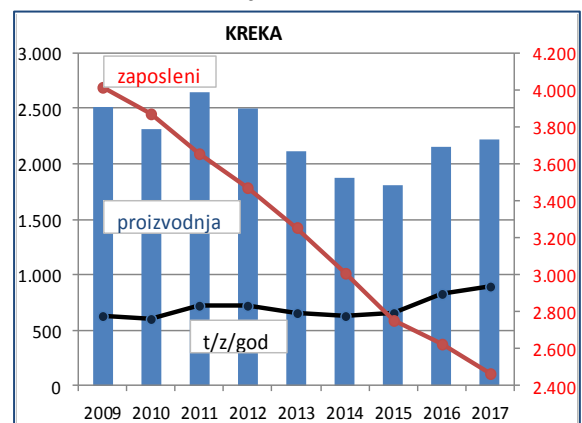
Također u mišljenju revizora je naglašeno da se poslovanje svih rudnika oslanja i zavisi od finansijske podrške od, kao i od poslovanja sa, EP BiH koja je vlasnik.

Uvažavajući značajnost činjenica navedenih u izvještajima, revizori su dali negativno mišljenje za svih 6 rudnika (izuzev Gračanice), kao i za konsolidirani izvještaj za Grupu, po kojem finansijski izvještaji ne prikazuju istinito i fer finansijski položaj društava, odnosno Grupe, na dan 31.12.2017.

U nastavku je dat sažeti prikaz ključnih pokazatelja poslovanja od 2009. do 2017. po rudnicima.

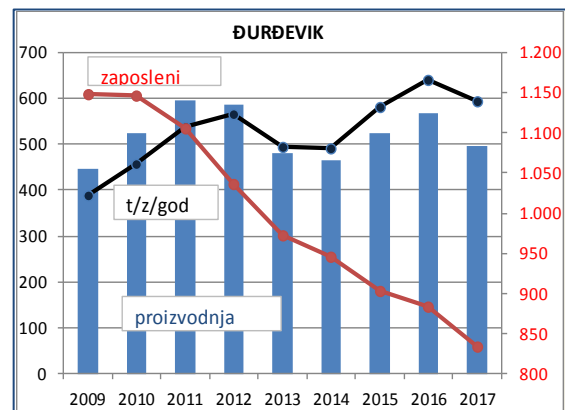
Kreka

- Veliki pad proizvodnje u 2014. (1,9 mil.t) i 2015. (**1,8 mil.t**) (dijelom zbog elementarnih nepogoda i prekida proizvodnje u PK Šikulje), u odnosu na maksimalnu proizvodnju ostvarenu u 2011. (**2,6 mil.t**); ponovni rast proizvodnje u 2016. (2,15 mil.t) i 2017 (**2,22 mil. t**)
- Niža toplotna vrijednost uglja (9,14 MJ/kg u 2017. / 9,9 MJ/kg u 2011.)
- Pad prihoda sa 144 mil.KM u 2011., na 90 mil. KM u 2015., te rast na **109 mil.KM** u 2017.
- Rast gubitka sa -17 mil.KM u 2011., na **-33 mil.KM u 2015.**, te snižavanje na **-13 mil.KM** u 2017.
- Veoma loša likvidnost: Kratkoročne obaveze **218 mil.KM** / Kratkoročna imovina 25 mil.KM
- Zaposleni: 2009: 4014 / 2017: **2462** (promjena od 2009: **-1552**)
- Rast produktivnosti: **900 t/zap/god.** (2014: 622 t/zap/god.)
- Akumulirani gubitak: **392 mil.KM**
- Ukupne obaveze: **283 mil.KM** (od čega za državu **120 mil KM**)
- Nalaz revizora: Negativno mišljenje



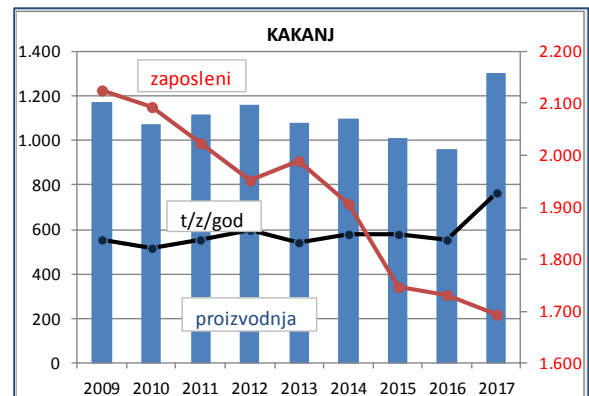
Durdevik

- Pad proizvodnje u 2013. (481 hilj.t) i 2014. (466 hilj.t), u odnosu na maksimalnu proizvodnju ostvarenu u 2011. (597 hilj.t). Konsolidacija u 2015 (**525 hilj.t**) i 2016 (**567 hilj.t**), ali **ponovni pad proizvodnje u 2017. (496 hilj.t)**
- Niža toplotna vrijednost uglja (13,0 MJ/kg u 2017./15,5 MJ/kg u 2011.)
- Pad prihoda: sa 47 mil.KM u 2011, na **33 mil. KM** u 2017.
- Rast gubitka: u 2016. pozitivno poslovanje, u 2017. gubitak **-8,5 mil.KM**
- Ugrožena likvidnost: Kratkoročne obaveze **27 mil.KM** / Kratkoročna imovina 11 mil.KM
- Zaposleni: 2009: 1.148 / 2017: **834** (promjena od 2009: **-314**)
- Rast produktivnosti: **595 t/zap/god.** (2009: 388 t/zap/god.)
- Akumulirani gubitak: **30 mil.KM**
- Ukupne obaveze: **39 mil.KM** (od čega za državu **3 mil KM**)
- Nalaz revizora: Negativno mišljenje



Kakanj

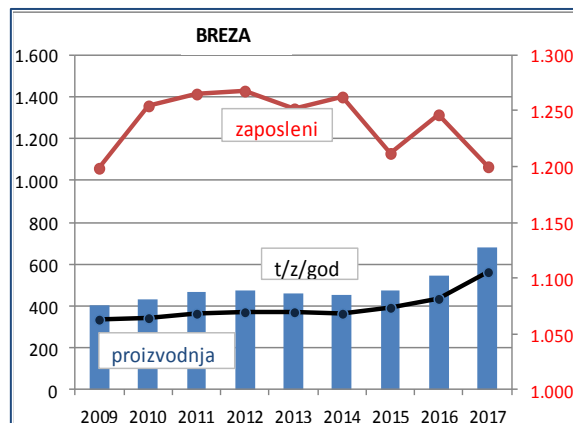
- Rast proizvodnje u 2017. (**1,3 mil.t**) u odnosu na prethodnu godinu **+35%**, a u odnosu na maksimalnu proizvodnju ostvarenu u 2012. (1,16 mil.t) **+12%**
- Rast prihoda u 2017. na **84 mil. KM** ili **+34%** u odnosu na prethodnu godinu, a u odnosu na maksimalni prihod iz 2012. (75 mil.KM) **+11%**
- Ostvarena dobit **+5 mil. KM** (gubitak u 2016. je bio **-11 mil.KM.**, a u 2015. **-21,8 mil.KM**)
- Ugrožena likvidnost: Kratkoročne obaveze **104 mil.KM** / Kratkoročna imovina 18 mil.KM
- Zaposleni: 2009: 2126 / 2017: **1694** (promjena od 2009: **-432**)
- Rast produktivnosti: **768 t/zap/god.** (2016: 556; 2012: 596 t/zap/god.)
- Akumulirani gubitak: **95 mil.KM**
- Ukupne obaveze: **120 mil.KM** (od čega za državu **82 mil KM**)
- Sudski spor sa Opštinom Kakanj za koncesionu naknadu (**54,1 mil KM**)
- Nalaz revizora: Negativno mišljenje



Breza

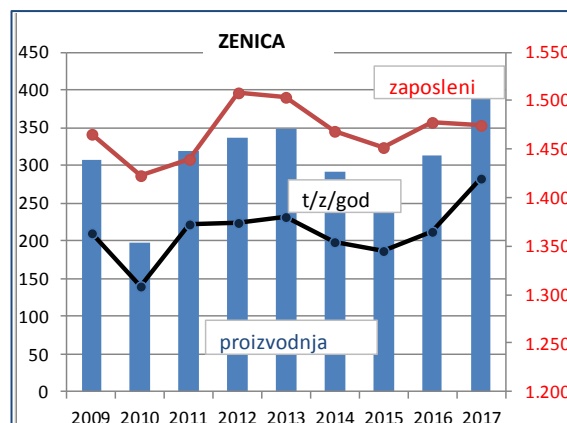
- Rast proizvodnje u 2017. (**677 hilj.t**) **+25%** u odnosu na prethodnu godinu (541 hilj.t),
- Poboljšana toplotna vrijednost uglja u odnosu na 2016. ali je značajno niža u odnosu na ranije godine (13,5 MJ/kg u 2017. / 12,8 MJ/kg u 2016. / 17 MJ/kg u 2011.)
- Rast prihoda: sa 35 mil.KM u 2016, na **48 mil.KM** u 2017. ili **+34%**
- Ostvarena dobit **+0,5 mil. KM** (gubitak u 2016. je bio **-11 mil.KM.**, a u 2015. **-22 mil.KM**)
- Veoma loša likvidnost: Kratkoročne obaveze **93 mil.KM** / Kratkoročna imovina 3,6 mil.KM

- Zaposleni: 2009: 1199 / 2017: **1200** (promjena od 2009: +1 (u 2016: 1246))
- Produktivnost: **564 t/zap/god.** (2016: 435 t/zap/god.; 2009: 334 t/zap/god.)
- Akumulirani gubitak: **89 mil.KM**
- Ukupne obaveze: **110 mil.KM** (od čega za državu **77 mil KM**)
- Sudski spor sa Opštinom Breza za koncesionu naknadu (**44,6 mil KM**)
- Nalaz revizora: Negativno mišljenje



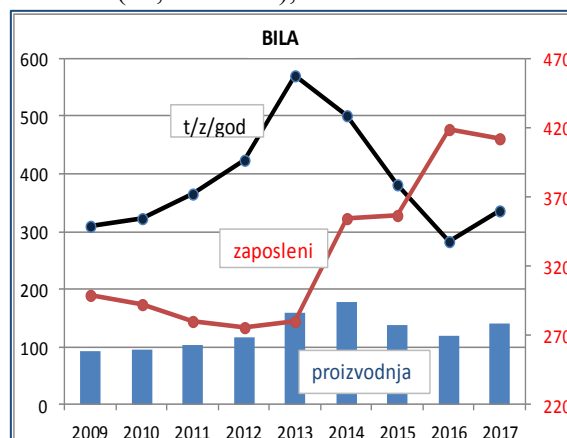
Zenica

- Rast proizvodnje u 2017. (**416 hilj.t**) +33% u odnosu na prethodnu godinu (313 hilj.t), a 20% u odnosu na maksimalnu proizvodnju ostvarenu u 2013. (348 hilj.t)
- Značajno niža toplotna vrijednost uglja (14,6 MJ/kg u 2017. / 17,5 MJ/kg u 2011.)
- Rast prihoda: sa 33 mil.KM u 2016, na **39 mil.KM** u 2017. ili 19%
- Kontinuirano poslovanje sa gubitkom oko **20 mil.KM**
- Loša likvidnost: Kratkoročne obaveze **156 mil.KM** / Kratkoročna imovina 150 mil.KM
- Zaposleni: 2009: 1465 / 2017: **1474** (promjena od 2009: +9); (u 2016: 1477)
- Veoma niska produktivnost: **282 t/zap/god.** (2016: 211 t/zap/god.)
- Akumulirani gubitak: **164 mil.KM**
- Ukupne obaveze: **158 mil.KM** (od čega za državu **106 mil KM**)
- Nalaz revizora: Negativno mišljenje



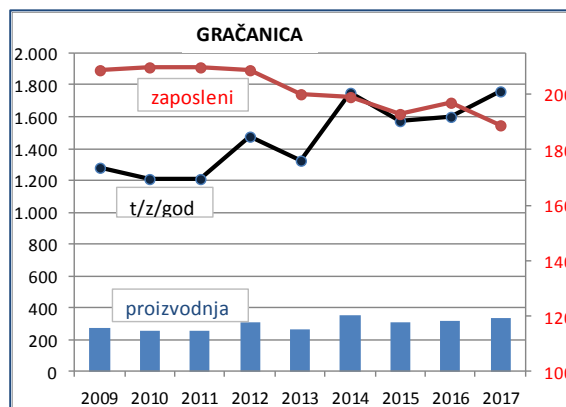
Bila

- Rast proizvodnje u 2017. (139 hilj. t) +17% u odnosu na prethodnu godinu, ali niže za 22% u odnosu na rekordnu 2014. (**177 hilj.t**)
- Toplotna vrijednost uglja snižena (15,3 MJ/kg u 2017. / 16,1 MJ/kg u 2016.)
- Pad prihoda u 2017. (13,1 mil.KM) za 6% u odnosu na 2016. (13,9 mil.KM), a u odnosu na rekordnu 2014. (16,3 mil. KM) za 20%
- Gubitak: u 2017. **-1,1 mil KM** niži u odnosu na 2016 (-1,8 mil.KM) i 2015 (-5,6 mil.KM)
- Veoma loša likvidnost: Kratkoročne obaveze **34 mil.KM** / Kratkoročna imovina 2,6 mil.KM
- Zaposleni: 2009: 299 / 2017: **412** (promjena od 2009: +113)
- Produktivnost: **337 t/zap/god.** (2016: 283 t/zap/god.; 2013: 571 t/zap/god.)
- Akumulirani gubitak: **13 mil.KM**
- Ukupne obaveze: **35 mil.KM** (od čega za državu **24 mil KM**)
- Nalaz revizora: Negativno mišljenje

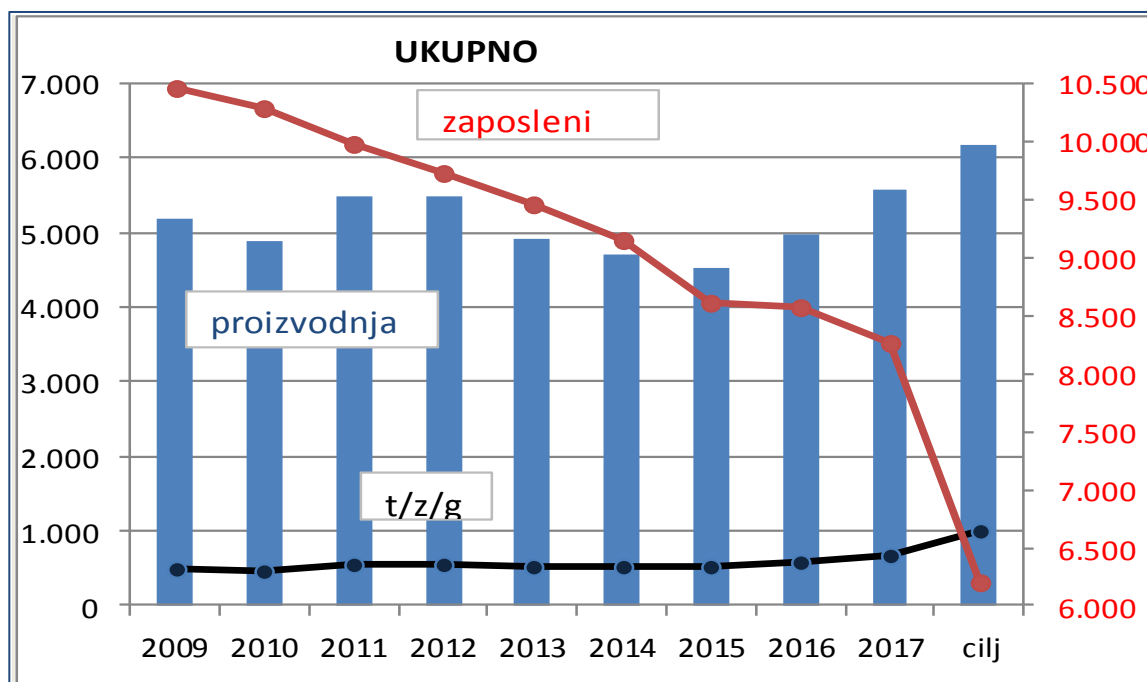


Gračanica

- Rast proizvodnje (**332 hilj.t**) **+5%** u odnosu na 2016. (315 hilj. t); u 2014. ostvarena najveća proizvodnja (**349 hilj.t**)
- Kontinuirani rast prihoda: u 2017. ostvaren najveći prihod (**20 mil.KM**) u periodu od 2009. (11,4 mil.KM u 2009.)
- Kontinuirano pozitivno poslovanje, u 2017. godini ostvarena **dobit 2,9 mil.KM**
- Dobra likvidnost: Kratkoročne obaveze 2,4 mil.KM / Kratkoročna imovina 21 mil.KM
- Zaposleni: 2009: 209 / 2017: **189** (promjena od 2009: **-20**)
- Produktivnost: **1.756 t/zap/god.** (2016: 1600 t/zap/god.)
- Akumulirana dobit: **15 mil.KM**
- Ukupne obaveze: **3 mil.KM**
(od čega za državu **1 mil KM**)
- Nalaz revizora: Pozitivno mišljenje



Ostvareni sumarni pokazatelji za rudnike u peiodu 2009-2017 i okvirni cilj



Preporuke

Iako su u prethodne dvije godine ostvareni evidentni pomaci u proizvodnji, produktivnosti i rezultatima poslovanja kod većine rudnika, ocjena trenutnog stanje i perspektive rudnika je loša, uvažavajući negativna mišljenja revizora, akumulirane gubitke, velike obaveze i nelikvidnost.

Poduzete mjere nakon preuzimanja rudnika i dosadašnji pristup u upravljanju rudnicima, nisu dali očekivane i potrebne rezultate. Rudnici se oslanjaju na EP BiH kao vlasnika, poslovanje i kontinuitet rada rudnika zavisi od finansijske podrške EP BiH (avansi, pozajmice, ulaganja). Generalno uspostavljeni su odnosi u kojima je za organe rudnika, lokalne zajednice i javnost, pa i za Vladu FBiH, EP BiH odgovorna za rješavanje svih pitanja i potreba rudnika. Takvo stanje dugoročno je neodrživo, jer je evidentno da će se u kratkom roku istopiti kapacitet i finansijska snaga EP BiH, tako da i ona može doći u stanje nelikvidnosti i prezaduženosti. S druge strane, otvaranje tržišta električne energije, ulazak konkurencije, okolinski zahtjevi i politika potpune dekarbonizacije u EU, nameću pitanje o perspektivi termoelektrana i rudarstva.

Loši finansijski pokazatelji rudnika uticali su na konsolidirani rezultat Grupe koja je u 2017. godini ostvarila gubitak **33,4 mil. KM**, a akumulirana dobit samo **14,2 mil. KM**.

Ključni problem u upravljanju je praksa po kojoj kadrovska politika nije suštinski u nadležnosti organa EP BiH i nije zasnovana na kvalifikacijama, referencama i rezultatima, što je za posljedicu imalo izostanak odgovornosti i discipline kako u odnosu na Vladajuće društvo tako i unutar organa rudnika.

Stoga je neophodno utvrditi drugačiji pristup EP BiH kao vlasnika rudnika u upravljanju i razvoju rudnika, ali i Federacije BiH kao većinskog vlasnika EP BiH, u pogledu dugoročne strategije energetike i perspektive termoenergije i rudarstva uvažavajuću pravnu stečevinu i ciljeve EU.

Pitanje budućeg rada termo kapaciteta, a time i količine potrebnog uglja je jedno od najvažnijih pitanja sa aspekta razvoja EP BiH i rudnika. Ono je kompleksno i pod značajnim uticajem globalnih svjetskih kretanja vezano za ograničavanje korištenje fosilnih goriva, odnosno emisije CO₂. Odgovor na ovo pitanje utiče na politiku ulaganja i razvoja i EP BiH i rudnika.

Usmjeravanje razvoja EP BiH i njenog proizvodnog portfolia, kao i njena finansijska stabilnost i održivo poslovanje, uticaće na razvoj rudarstva. Postojeći kapaciteta u termoelektranama su pri kraju životnog vijeka i ne zadovoljavaju zahtjeve u pogledu poezdanosti, efikasnosti i okolinskih zahtjeva. Stoga što prije moraju biti zamjenjeni novim efikasnijim i konkurentnijim termo jedinicama uz uvažavanje dinamike koja će omogućiti ispunjenje okolinskih direktiva.

Novi kapaciteti su zamjenski kapaciteti koji treba da osiguraju kontinuitet proizvodnje električne i toplotne energije, zadovoljenja bilansnih potreba i kontinuitet rada rudnika. Iz tih razloga, posebno se nameće, kao trenutno najveći prioritet, početak realizacije projekta G7 u TE Tuzla, jer bez tog projekta nema perspektive za rudnik Kreka koji je po proizvodnji najveći rudnik i Koncernu.

Dugoročno, uvažavajući djelovanje EU u prvacu smanjivanja i potpunog prestanka korištenja uglja za proizvodnju električne energije, kao i izvjestan prestanak rada većine postojećih blokova u TE

Tuzla i TE Kakanj, biće potrebno donijeti odluke u pogledu rudarskih pogona iz kojih će dugoročno biti snabdijevani preostali termokapaciteti, odnosno koji kapaciteti mogu nastaviti sa radom za potrebe komercijalnog tržišta i koji kapaciteti će prestati sa radom ili mogu biti ponudeni za prodaju.

Relizacija kapitalnih ulaganja u proizvodne kapaciteta i rudnike, kao i procesa prestrukturiranja EP BiH i rudnika, uključivo i procese prestrukturiranja i zatvaranja pojedinih kapaciteta, ovisiće od finansijskog položaja i konkurentnosti EP BiH. U tom kontekstu bitno je jasno definiranje ciljeva i odgovarajuće djelovanje vlasnika EP BiH.

U nastavku se daju najvažnije preporuke za mjere i aktivnosti grupisane u tri cjeline (-upravljanje, -konsolidacija i razvoj, -regulativa i odnosi sa drugim institucijama), kao sažetak koji proističe iz cijele Analize i poglavlja 8. Ciljevi, aktivnosti i mjere.

Upravljanje

1. Implementirati politiku upravljanja zavisnim društvima na način da vladajuće društvo djeluje kao vlasnik, što podrazumjeva da uloga EP BiH bude usmjerena na strateška i razvojna pitanja, utvrđivanje ciljeva, usklađivanje i harmonizacija planova, praćenje rezultata, nadzor i reviziju, a da se reduciraju operativni poslovi koje treba da obavljaju rudnici.
2. Kadrovska politika treba da bude suštinski u nadležnosti organa EP BiH u skladu sa aktima Društva, a imenovanja i razrješenja članova NO i Uprava rudnika u korelaciji sa referencama i rezultatima. Organi rudnika za svoje poslovanje moraju odgovarati isključivo vladajućem društvu.
3. Donijeti nove organizacije i sistematizacije u svim rudnicima zasnovane na jedinstvenoj metodologiji zasnovanoj na tri ključna segmenta: upravljačke i potporne funkcije, eksploatacija, održavanje i investicije, a sa fokusom na poboljšanje omjera radnih mjesta u proizvodnji i u funkcijama potpore.
4. Donijeti pravilnike o normama i mjerilima rada u rudnicima na osnovu jedinstvenih kriterija i harmoniziranog pristupa koje utvrđuje Vladajuće društvo.
5. Uraditi analizu strukture, nadležnosti i načina funkcionisanja Nadzornog odbora i Uprave rudnika, sa aspekta opravdanosti postojanja NO i uprava sa više članova, te po potrebi donijeti odgovarajuće statutarne i organizacione izmjene.
6. Utvrditi kvantificirane ciljeve za svaki rudnik sa dinamikom dostizanja radi ocjenjivanja uspješnosti uprava i pravovremenog poduzimanja korektivnih mjera.
7. Fokus Vladajućeg društva u narednom periodu usmjeriti na operacionalizaciju preporuka, detaljnu razradu planova i aktivnosti sa nosiocima i rokovima, te striktno praćenje realizacije i efekata uz poduzimanje potrebnih korektivnih mjera.

Konsolidacija i Razvoj

8. Za svaki rudnik urgentno pristupiti otklanjanju primjedbi iz revizorskih izvještaja koje su bile osnov za negativna mišljenja, posebno vezano za fer vrijednost imovine, obaveza i potraživanja, rezervacije za sudske sporove i rekultivacije, usklađivanje vrijednosti zaliha, pokriće akumuliranog gubitka, usklađivanje kapitala
9. Utvrditi imovinu rudnika koja se ne koristi i izraditi odgovarajuće elaborate u cilju donošenja odluka o aktiviranju ili prodaji te imovine.
10. Za svaki rudnik pripremiti analizu mogućnosti i pretpostavki za konsolidaciju i održivo poslovanje, što podrazumjeva dostizanje pozitivnog poslovanja i izmirivanje zatečenih i novih obaveza.
11. Donijeti dugoročne planove razvoja za svaki rudnik zasnovane na dugoročnim potrebama termoelektrana i tržišta uglja, uvažavajući ocjenu tehno-ekonomske opravdanosti proizvodnje svakog pogona i uz dugoročni cilj snižavanja cijene topline. Ovi planovi treba da sadrže odgovore na pitanja:
 - koji pogoni će biti razvijani za potrebe budućih termokapaciteta,
 - koji mogu ostati na tržištu,
 - koji će prestati sa radom,te shodno tome usmjere ulaganja na ekonomski održive proizvodne kapacitete.
12. Realizirati istražna bušenja u rudnicima u cilju definisanja ležišta i izbora optimalnih metoda i načina otkopavanja uglja.

Regulativa i odnosi sa drugim institucijama

13. Uspostaviti intenzivniju saradnju i komunikaciju sa nadležnim institucijama, posebno sa FMERI, a naročito u vezi tri ključne oblasti:
 - strategija energetike (dekarbonizacija, okolinski zahtjevi, tržište),
 - regulativa (novi zakonski i podzakonski akti) i
 - obaveza rudnika prema državi.
14. Na osnovi jasnih strateških opredjeljenja Federacije BiH izraditi dugoročne planove razvoja EP BiH i rudnika.
15. U saradnji sa FMERI pripremiti inicijativu sa konkretnim prijedlozima za izmjene reglative:
 - a. Zakon o koncesijama
 - b. Zakon o rudarstvu
 - c. Zakon o geološkim istraživanjima
 - d. Pravilnici o tehničkim normativima za podzemnu i za površinsku eksploataciju mineralnih sirovina
 - e. regulative po pitanju rješavanja invalida II kategorije.



16. Pripremiti detaljan elaborat o stanju obaveza prema državi za svaki rudnik, statusu realizacije obaveza FBiH i kantona po Zakonu o konsolidaciji, o otvorenim pitanjima i prijedlozima za način rješavanja tih obaveza u cilju rasterećivanja rudnika i izbjegavanja stečaja. U ovaj elaborat uključiti pregled nameta i naknada u poslovanju rudnika sa svih nivoa sa prijedlogom izmjena. O tome informirati FMERI i zajednički pripremiti inicijativu sa prijedlogom donošenje odgovarajuće regulative.
17. Pripremiti elaboraciju o potrebi revizije rezervi uglja i dostaviti prijedlog FMERI za donošenje odgovarajuće odluke Vlade FBiH.

1. Uvod

Uvažavajući zaključke Nadzornog odbora EP BiH prva verzija dokumenta sa naslovom Analiza upravljanja rudnicima pripremljena je krajem 2012. godine i razmatrana je na sjednici Nadzornog odbora u decembru 2012. Nakon toga su u više navrata pripremane inovirane verzije koje su proširivane podacima iz realizacije u godinama koje su slijedile. Posljednja verzija je razmatrana na tematskoj sjednici NO i Uprave u oktobru i novembru 2016. godine, kada su usvojeni zaključci koji su dati u prilogu 3.

Ova verzija je proširena podacima o poslovanju rudnika za 2016. i 2017. godinu. Korišteni su i izvještaji vanjskog revizora, a data je i rekapitulacija iz revizorskih mišljenja za rudnike iz izvještaja za 2017. godinu u prilogu 2., kao i za EP BiH i Grupu (Konzern).

Analiza je pripremljena u cilju dobivanja sveobuhvatne slike o poslovanju rudnika i ostvarenim trendovima u periodu 2009-2017., kao podloga za donošenje odluka u cilju poboljšanja upravljanja, definiranja ciljeva i dugoročnih opredjeljenja, te usmjeravanje narednih aktivnosti s ciljem dostizanja održivog poslovanja rudnika uglja.

Dokument sadrži:

- pregled aktivnosti koje su urađene u postupku povezivanja rudnika,
- prikaz nadležnosti po aktima EP BiH i rudnika,
- pregled poduzetih aktivnosti nakon što je EP BiH preuzela vlasnička prava nad rudnicima,
- pregled ostvarenih poslovnih rezultata i ključnih indikatora,
- osvrt o dugoročnom sagledavanju, perspektivi proizvodnje uglja i svjetskim trendovima,
- preporučene ciljeve, aktivnosti i mjera i
- priloge koji sadrže sažete tabelarne preglede ključnih pokazatelja poslovanja za svaki rudnik i rekapitacije mišljenja vanjskog revizora.

2. Povezivanje rudnika

Zakonom o finansijskoj konsolidaciji rudnika uglja u Federaciji Bosne i Hercegovine prema obračunatim, a neuplaćenim javnim prihodima u periodu od 2009. do 2015. godine od 12.12.2008. uređena je finansijska konsolidacija rudnika uglja u FBiH, kao jedna od pretpostavki za početak prestrukturiranja elektroenergetskog sektora.

Ovim zakonom utvrđen je iznos obaveza rudnika koji će biti izmiren od strane države u periodu od 2009-2015. Te obaveze, za sedam rudnika – zavisnih društava EP BiH, iznose **273 miliona KM**.

Obaveze Države prema Zakonu o konsolidaciji					KM
TOTAL	PIO	Zdravstvo	Nezaposleni	Porez na plaću	Ukupno
2007	94.390.939	53.657.905	14.894.269	20.865.049	183.808.162
2008	32.664.939	22.187.394	3.182.829	4.428.621	62.463.783
2009	14.244.163	9.074.747	1.334.603	1.970.228	26.623.741
ukupno	141.300.041	84.920.046	19.411.701	27.263.898	272.895.686

Također, utvrđeno je da će sredstva koja FBiH uloži u konsolidaciju rudnika biti knjižena kao povećanje državnog kapitala. Izmjenama i dopunama ovog Zakona od 19.12.2012. utvrđeno je da se navedeno neće odnositi na rudnike kod kojih su ova ulaganja već uzeta u obzir kod procjene vrijednosti kapitala prilikom prenosa udjela na drugi pravni subjekat, odnosno na EP BiH.

U vezi sa odredbama ovog Zakona Vlada FBiH je, na sjednici održanoj 14.01.2009. godine, donijela *Odluku o prenosu udjela Federacije BiH u rudnicima uglja u Federaciji BiH na JP Elektroprivreda BiH d.d. – Sarajevo*. Ovom odlukom, Vlada FBiH je u postupku prestrukturiranja i reorganizacije el.energetskog sektora, prenijela na EP BiH cjelokupne udjele FBiH u sedam rudnika. Utvrđeno je da će na ime prenosa ovih udjela biti izvršene odgovarajuće promjene u kapitalu EP BiH, na osnovu procjene vrijednosti udjela i dionica koje se prenose sa stanjem na dan 31.12.2008., a što će biti izvršeno u skladu sa MRS od strane nezavisne revizorske kuće. Također je utvrđeno da će biti zaključeni pojedinačni ugovori o prenosu udjela između Vlade i EP BiH.

Na osnovu člana 246. *Zakona o privrednim društvima* i člana 54. *Statuta Društva*, te Analize opravdanosti preuzimanja udjela FBiH u rudnicima uglja, Skupština EP BiH je 12.05.2009., donijela *Odluku o preuzimanju udjela FBiH u privrednim društvima-rudnicima uglja u FBiH*. Ovom odlukom je utvrđeno i da će vrijednost udjela koji se prenose na EP BiH biti utvrđena procjenom od strane nezavisnog procjenitelja, te da će nakon utvrđivanja realne vrijednosti tih udjela, EP BiH provesti postupak emisije dionica zatvorenom ponudom poznatom kupcu – Federaciji BiH.

Na osnovu navedenih akata, dana 24.07.2009. godine, zaključeni su ugovori u svrhu regulisanja prava i obaveza Vlade FBiH i EP BiH. Potpisivanjem ugovora o prenosu udjela, EP BiH je postala vlasnik sedam rudnika uglja. Sedam rudnika uglja upisani su u odjele registra pravnih lica nadležnih sudova, čime su rudnici kao zavisna društva postali dio grupe - Koncerna EP BiH i time je EP BiH mogla početi ostvarivati vlasnička prava nad rudnicima.

Prva aktivnost EP BiH nakon preuzimanja vlasničkih prava nad rudnicima bilo je zaključivanje ugovora o vođenju poslova između EP BiH kao vladajućeg i sedam rudnika kao zavisnih društava, što je urađeno 16.11.2009.

Ugovorima su regulisana prava i obaveze strana, koje se odnose na upravljanje zavisnim društvima od Vladajućeg društva i druga pitanja u cilju stvaranja uslova za rentabilnije poslovanje zavisnih društava. Potpisivanjem ugovora o vođenju poslova stvoreni su uslovi za rješavanje pravnih, finansijskih, organizacionih, planskih i drugih neriješenih pitanja neophodnih za funkcionisanje Koncerna EP BiH.

Na osnovu Odluke Skupštine o preuzimanju udjela FBiH u privrednim društvima - rudnicima uglja u FBiH, izvršena je emisija dionica zatvorenom ponudom poznatom kupcu Federaciji BiH – Federalnom ministarstvu energije, rudarstva i industrije i povećan osnovni kapital Društva. Rješenjem Općinskog suda u Sarajevu broj: 065-0-Reg-14-003016 od 06.11.2014. godine izvršen je upis povećanja osnovnog kapitala u registru poslovnih subjekata.

Dana 11.11.2015.godine zaključeni su aneksi na ugovore o vođenju poslova između EP BiH kao vladajućeg i sedam rudnika kao zavisnih društava.

3. Nadležnosti u pogledu upravljanja rudnicima uglja

Nadležnosti u pogledu upravljanja rudnicima uglja kao zavisnom društvima EP BiH određene su:

- Statutom EP BiH
- Statutima rudnika
- Ugovorima o vođenju poslova
- Pravilnikom o organizaciji EP BiH
- Odlukom o postupku imenovanja i razrješenja članova nadzornih odbora, članova uprava i sekretara u povezanim društvima EP BiH

Da bi se stekla potpuna slika u vezi nadležnosti u pogledu upravljanja rudnicima, odnosno uloga organa vladajućeg i zavisnog društva, u nastavku su sažeto date osnovne odrednice iz ovih akata.

3.1. Odrednice Statuta EP BiH u vezi zavisnih društava

Društvo se sa drugim društvima povezuje po osnovu vlasništva u kapitalu. Društvo je vladajuće u odnosu na društva u kojima ima većinsko učešće u osnovnom kapitalu, a druga društva su zavisna društva.

Društvo sa zavisnim društvima u kojima ima stoprocentno vlasništvo zaključuje ugovore o jedinstvenom vođenju poslova kojim se uređuju međusobni odnosi.

Društvo, kao vlasnik kapitala, učestvuje u upravljanju kapitalno zavisnim društvima putem svojih punomoćnika i predstavnika u organima zavisnih društava u skladu sa aktima Društva i zavisnih društava.

Punomoćnike za skupštine društava i kandidate za organe zavisnih društava imenuje NO, na prijedlog Uprave.

Svi opšti akti zavisnih društava u stoprocentnom vlasništvu ne smiju biti u suprotnosti opštim aktima vladajućeg društva.

Društvo može zavisnim društvima davati obavezujuća pisana uputstva, koja daje Uprava, uz prethodnu saglasnost NO Društva.

Uprava je nadležna za:

- predlaganje imenovanja i razrješenja predstavnika Društva u organima i tijelima zavisnih društava,
- davanje saglasnosti organima zavisnih društava u skladu sa ovim Statutom, drugim aktima Društva, statutima zavisnih društava i ugovorima o vođenju poslova,
- davanje saglasnosti na prijedlog ugovora o vođenju poslova,
- članovi Uprave učestvuju u upravljanju Društvom u cjelini, uključujući planiranje, usmjeravanje i praćenje poslovanja i razvoja Društva i zavisnih društava.

Predstavnici Društva u organima zavisnih društava, moraju dobiti prethodnu pisanu saglasnost NO Društva o sljedećim pitanjima:

- izvještaji o poslovanju;
- raspodjela dobiti;
- pokriće gubitka;
- planovi poslovanja;
- imenovanje i razrješenje članova NO i Uprave i
- o drugim pitanjima koja posebnom odlukom utvrdi NO.

NO je nadležan da:

- daje saglasnost organima zavisnih društava, na prijedlog Uprave, u skladu sa Statutom i drugim aktima Društva, statutima zavisnih društava i ugovorima o vođenju poslova.

3.2. Odrednice Statuta rudnika

Nadležnost organa zavisnih društava, utvrđena statutima, između ostalog, je:

Skupština rudnika odlučuje o:

1. povećanju i smanjenju osnovnog kapitala;
2. usvajanju godišnjeg izvještaja
3. raspodjeli dobiti i pokriću gubitka
4. Statutu i Etičkom kodeksu
5. izboru i razrješenju članova NO pojedinačno
6. razvojnoj i poslovnoj politici
7. dugoročnom planu razvoja
8. iznosu sredstava koja će se izdvajati za donacije u tekućoj poslovnoj godini u skladu sa obavezujućim uputstvom VD

Nadzorni odbor rudnika nadležan je da:

1. nadzire poslovanje;
2. nadzire rad Uprave;
3. usvaja izvještaje Uprave o poslovanju;
4. podnosi Skupštini godišnji izvještaj o poslovanju;
5. donosi planove poslovanja uz prethodnu saglasnost VD
6. imenuje i razrješava direktora, izvršne direktore i Sekretara Društva
7. razmatra izvještaje o nabavci i prijavljuje nadležnim organima sve eventualne prevare ili zloupotrebe;
8. daje upute Upravi za provođenje preporuka u vezi sa uočenim nepravilnostima;
9. nadzire Upravu i direktora u primjeni preporuka datih od odjela za internu reviziju vladajućeg Društva i vanjskog revizora...

Uprava rudnika je nadležna za:

1. organizaciju i vođenje poslova;
2. zastupanje Društva prema trećim licima, staranje i odgovornost za zakonitost poslovanja Društva;
3. obezbjeđenje postupanja svih odgovornih lica u skladu sa Etičkim kodeksom;
4. izvještavanje Nadzornog odbora, redovno i na njegov zahtjev;
5. provedbu Etičkog kodeksa;
6. izradu i nadgledanje realizacije planova poslovanja;
7. izradu provedbenih propisa za postupak nabavki i provedbu Zakona o javnim nabavkama BiH, u skladu s ugovorom o vođenju poslova;
8. pripremu i predlaganje Nadzornom odboru donošenja odgovarajućih odluka, izradu izvještaja, studija, analiza, planova rada i programa razvoja i preduzimanje mjere za njihovo sprovođenje;
9. podnošenje polugodišnjih i godišnjih izvještaja o poslovanju Nadzornom odboru Društva i Odboru za reviziju vladajućeg Društva;...

Uprava je odgovorna za organizovanje i sprovođenje poslova zaštite na radu.

Posebним aktom vladajućeg društva uređuje se za koje odluke će Nadzornom odboru zavisnog društva biti potrebna saglasnost nadležnih organa vladajućeg društva.

3.3. Odrednice Ugovora o vođenju poslova

Vladajuće društvo upravlja Zavisnim društvom:

- putem punomoćnika u Skupštini Zavisnog društva,
- preko organa upravljanja Zavisnog društva i
- putem posebnih odluka, obvezujućih naloga i uputstava Vladajućeg društva.

Uprava Zavisnog društva je odgovorna za upravljanje i predstavljanje Zavisnog društva u skladu sa zakonom, Statutom Zavisnog društva, ugovorom o vođenju poslova i aktima Zavisnog društva.

- *Obvezujući nalozi i uputstva*

Vladajuće društvo je ovlašteno da izda obvezujuće naloge i uputstva Upravi Zavisnog Društva u pogledu poslovanja Zavisnog društva.

Uprava Zavisnog Društva je dužna da primjenjuje obvezujuće naloge i uputstva Vladajućeg društva, u skladu s zakonom, Statutom Vladajućeg i Statutom Zavisnog društva i Ugovorom o vođenju poslova.

Uprava Zavisnog društva je, u toku poslovne godine, obavezna sačinjavati:

- finansijske izvještaje,
- izvještaje o poslovanju i
- šestomjesečne izvještaje o realizaciji obvezujućih naloga i uputstava Vladajućeg društva,

i iste dostavljati Upravi Vladajućeg društva.

U Izvještaju o realizaciji obvezujućih naloga i uputstava Zavisno društvo mora navesti sve radnje koje je poduzelo, razloge poduzimanja, koristi/protučinidbe, te eventualne štete i gubitke nastale iz istih.

- *Izještavanje*

Zavisno društvo je obavezno dostaviti prijedloge finansijskih izvještaja Vladajućem društvu u svrhu informisanja, pregleda i koordinacije prije usvajanja istih u organima Zavisnog društva.

- *Revizija*

Vladajuće društvo je ovlašteno da pregleda knjige i poslovna dokumenta Zavisnog društva u bilo kojem trenutku. Odjel za internu reviziju ima pravo pristupa svim relevantnim knjigama Zavisnog društva, računima, priznamicama, statističkim i računovodstvenim evidencijama, kompjuterskim evidencijama, korespondenciji i drugim dokumentima.

Uprava Zavisnog društva će pružiti Vladajućem društvu sve potrebne informacije u vezi svih pravnih, poslovnih i operativnih pitanja u Zavisnom društvu bez odlaganja.

Uprava Zavisnog društva je dužna i odgovorna da obezbijedi da, bez izuzetka, Odjel za internu reviziju ima potpun i cjelovit uvid u svu evidenciju Zavisnog društva potrebnu za obavljanje poslova i uspješno provođenje plana rada Odjela za internu reviziju.

Odgovornost za štetu

Ako vladajuće društvo dovede zavisno društvo u položaj da izvrši za sebe štetan pravni posao ili da na svoju štetu nešto učini ili propusti da učini, nadoknadiće zavisnom društvu štetu prouzrokovanu po tom osnovu.

Za nastalu štetu, osim vladajućeg društva, kao solidarni dužnici odgovaraju i članovi Uprave vladajućeg društva, koji su Zavisno društvo doveli u položaj da izvrši za sebe štetan pravni posao ili da na svoju štetu nešto učini ili propusti da učini.

Kao solidarni dužnici, odgovaraju i članovi uprave zavisnog društva ako su povrijedili svoje dužnosti, osim ako su postupali po uputstvima Uprave vladajućeg društva.

Članovi Uprave Vladajućeg društva nemaju obavezu naknade štete Zavisnom društvu, ako su obavljali posao u okviru svojih ovlaštenja, savjesno, i na osnovu zakonite odluke organa Vladajućeg društva.

3.4. Odrednice Pravilnika o organizaciji EP BiH u vezi zavisnih društva

Uprava Društva organizuje rad i rukovodi poslovanjem, zastupa i predstavlja Društvo i odgovara za zakonitost poslovanja. Radom Uprave rukovodi Generalni direktor.

Izvršni direktori, u okviru svoje nadležnosti, organizuju rad i rukovode poslovanjem Društva i to:

Izvršni direktor za proizvodnju:

- nadzire i koordinira rad zavisnih društava – rudnici uglja;
- koordinira rad s nadležnim izvršnim direktorima i pomoćnicima generalnog direktora na realizaciji poslova utvrđenih ugovorima o vođenju poslova.

Izvršni direktor za ekonomske poslove i Izvršni direktor za pravne i kadrovske poslove:

- kao potpora izvršnom direktoru za proizvodnju organizuje realizaciju, nadzire i rukovodi realizacijom ekonomsko-finansijskih poslova, odnosno pravnih i kadrovskih poslova, utvrđenih ugovorima o vođenju poslova.

Osim toga, kao potpora izvršnom direktoru za proizvodnju:

Pomoćnik generalnog direktora za razvoj:

- organizuje realizaciju, nadzire i rukovodi realizacijom poslova strateškog razvoja i prestrukturiranja utvrđenih ugovorima o vođenju poslova.

Pomoćnik generalnog direktora za opće poslove:

- organizuje realizaciju, nadzire i rukovodi realizacijom poslova sigurnosti i zaštite, sistema kvaliteta, općih poslova i poslova vezanih za neelektroprivredna zavisna društva i imovinu utvrđenih ugovorima o vođenju poslova.

3.5. Ostali važniji akti

Postupak imenovanja i razrješenja članova NO i uprava rudnika utvrđen je odlukom NO iz oktobra 2015. godine. Po ovoj odluci nije neophodno provoditi konkurs kako je bilo utvrđeno prethodnim odlukama iz 2010. godine.

Postupak izbora članova NO rudnika:

- Uprava EP BiH, na prijedlog ID za proizvodnju, dostavlja NO EP BiH prijedlog kandidata za članove NO rudnika
- NO EP BiH, na osnovu prijedloga Uprave, utvrđuje prijedlog kandidata za članove NO rudnika
- Prijedlog se upućuje Skupštini rudnika na odlučivanje
- Skupština ZD vrši izbor članova NO

Postupak izbora članova Uprave rudnika:

- Uprava EP BiH, na prijedlog ID za proizvodnju, dostavlja NO EP BiH prijedlog za imenovanje direktora i izvršnih direktora rudnika
- NO EP BiH daje pisanu saglasnost za imenovanje direktora i izvršnih direktora Nadzornom odboru rudnika
- NO rudnika imenuje direktora i izvršne direktore na osnovu saglasnosti NO EP BiH

Praćenje rada i mogućnost razrješenja:

- Uprava EP BiH je dužna da kontinuirano prati i analizira realizaciju planova poslovanja rudnika.
- U slučaju da ZD u toku poslovne godine tri mjeseca ne ostvaruje planirane ciljeve i rezultate poslovanja utvrđene od VD, Uprava EP BiH će pokrenuti postupak preispitivanja povjerenja članova NO i Uprave rudnika.
- Gubitak povjerenja predstavlja razlog za razrješenje članova NO i Uprave.
- Postupak razrješenja je identičan kao postupak izbora i imenovanja.

Obaveza dobivanja saglasnosti Vladajućeg Društva utvrđena je Ugovorom o vođenju poslova:

- na pojedinačne investicione odluke u iznosu većem od 100.000 KM, uključivo i kada ukupan iznos po osnovu više odluka ili ugovora koji su vezani za određenu nabavku ili drugu transakciju prelaze navedeni iznos,
- na svako pojedinačno raspolaganje imovinom:
 - za prodaju uglja trećim licima pojedinačne vrijednosti u iznosu većem od 100.000 KM,
 - za kreditno zaduženje i uzimanje imovine u leasing,
 - za svako pojedinačno raspolaganje imovinom Zavisnog društva (tekuće poslovanje i investiciono ulaganje) u vanrednim slučajevima za namjene koje nisu planirane ili su planirane u nedovoljnom obimu,
 - za ostala raspolaganja imovinom Zavisnog društva ukoliko to posebnom odlukom utvrdi Uprava Društva.

Odlukom o utvrđivanju smjernica o pripremi, donošenju i usklađivanju opštih i pojedinačnih akata zavisnog društva utvrđena je obaveza zavisnog društva da prije usvajanja pravilnika, odluke o raspolaganju sredstvima, odluke o utvrđivanju i rasporeda ovlaštenja i drugih akata koje odredi EP BiH, prijedloge navednih akata dostavi Upravi EP BiH radi davanja saglasnosti.

Uputstvom o realizaciji ulaganja u zavisna društva regulisan je način ulaganja EP BiH u rudnike uglja u obliku povećanja osnovnog kapitala, te da odluke o ulaganju i saglasnost za povećanje kapitala donosi Skupština EP BiH, a na osnovu odgovarajuće tehno-ekonomske elaboracije opravdanosti. Praćenje realizacije ulaganja definisano je Uputstvom U 74/04-01 *Praćenje realizacije ugovora na osnovu dokapitalizacije ulaganjem u ZD-rudnike uglja*.

3.6. Rezime nadležnosti

Generalno o nadležnostima organa u privrednom društvu

Skupština dioničara je najviše upravljačko tijelo privrednog društva. Putem skupštine, dioničari/članovi donose i odobravaju određene ključne odluke. Skupština bira članove NO i odbora za reviziju, donosi planove poslovanja, odobrava godišnji izvještaj i finansijske izvještaje, raspodjelu dobiti, pokriva gubitaka, uključujući isplatu dividendi, izmjene u osnivačkom kapitalu i izvanredne transakcije.

Nadzorni odbor zadužen je za usmjeravanje i definiranje strategijskih i poslovnih prioriteta društva, uključujući finansijski i poslovni plan, kao i za usmjeravanje i kontroliranje rada rukovodstva. Nadzorni odbor bira upravu i sekretara društva. Postupa u interesu društva, štiti prava dioničara, nadzire rad uprave, kao i sisteme finansijske kontrole. Efektivan, profesionalan i neovisan NO ključan je za uvođenje kvalitetnog korporativnog upravljanja.

Uprava je zadužena za upravljanje svakodnevnim aktivnostima društva, te za provođenje odluka NO. Uprava organizira rad i rukovodi poslovanjem, zastupa i predstavlja društvo i odgovara za zakonitost poslovanja.

Članovi NO i Uprave obavljaju svoje poslove savjesno, sa pažnjom dobrog privrednika i u razumnoj uvjerenju da djeluju u najboljem interesu društva.

Nadležnosti organa EP BiH i rudnika

Rekapitucija nadležnosti po osnovu zakona i akata (Zakon o PD, Zakon o JP, statuti EP BiH i rudnika, Pravilnik o organizaciji EP BiH) je sljedeća:

Vladajuće Društvo	punomoćnik	uz pisanu saglasnost NO donošenje akata Skupštine ZD	➔	Skupština	akti iz nadležnosti Skupštine
	NO	na prijedlog Uprave davanje saglasnosti organima ZD	➔	NO	nadzire poslovanje
		na prijedlog Uprave imenovanje punomoćnika	➔		nadzire rad Uprave
		na prijedlog Uprave kandidati za organe ZD (imenovanje/razrješenje)	➔		usvaja izvještaje o poslovanju
		pisana saglasnost za: - izv. o poslovanju - raspodjela dobiti - pokriće gubitak - plan poslovanja - imenovanje/razrješenje članova NO i Uprave - drugo, po posebnoj odluci NO	➔		podnosi Skupštini izvještaje imenuje i razrješava Direktora i članove Uprave
	UPRAVA	odluke, uputstva, nalozi, smjernice	➔	Uprava	razmatra izvještaje o nabavci daje upute Upravi
uz saglasnost NO obvezujuća pisana uputstva		➔	organizacija i vođenje poslova		
davanje saglasnosti		➔	izrada i realizacija plana poslovanja		
usklađenost akata		➔	postupanje i provedba Etičkog kodeksa		
Odbor za rev. Odjel za IR	revizija	➔	Izvještavanje: - finansijski izvještaji - izvještaji o poslovanju - o realizaciji obvezujućih naloga		
ID za proizvodnju	uz koordinaciju sa ID za ekon. poslove, ID za PK poslove i pomoćnicima. nadzire i koordinira rad ZD - rudnika uglja	➔	postupci nabavke dostava informacija Upravi VD i odjelu za IR		

Iz navedenog su vidljivi mehanizmi upravljanja putem organa vladajućeg i zavisnog društva zasnovani prije svega na zakonskim odredbama i statutima. Zavisno društvo (ZD) kao zasebno pravno lice ime svoje organi (NO, Uprava) koji nose najveću odgovornost za uspješnost i zakonitost poslovanja.

Vladajuće društvo, kao 100% vlasnik, odlučuje putem Skupštine ZD o ključnim pitanjima koja su propisana zakonom. Nadzorni odbor vladajućeg društva daje saglasnost neophodnu za donošenje odluka na Skupštini, te utvrđuje kandidate za organe ZD koje imenuje/razrješava Skupština ili NO ZD.

Pored odlučivanja putem Skupštine, Vladajuće društvo upravlja zavisnim društvima, na način i o pitanjima utvrđenim ugovorima o vođenju poslova:

- preko organa upravljanja Zavisnog društva (NO, Uprava) i
- putem posebnih akata (uputstva, smjernice, odluke, nalozi,...).

Pravilnikom o organizaciji EP BiH utvrđena je nadležnost izvršnog direktora za proizvodnju da nadzire i koordinira rad rudnika uglja, uz potporu koju mu pružaju izvršni direktori za ekonomske poslove i PK poslove, te pomoćnici generalnog direktora za razvoj i opšte poslove.

U nadležnosti izvršnog direktora za proizvodnju je Sektor za rudarstvo u Direkciji EP BiH koji je organiziran tako da obavlja dvije grupe poslova: -investicije i održavanje i -eksploatacija, te priprema akte iz djelatnosti rudarstva za izvršnog direktora, odnosno Upravu.

Ocjena upravljanja

Iz navednog je vidljivo da način upravljanja rudnicima proističe iz zakonskih i statutarnih odredbi, te iz Pravilnika o organizaciji EP BiH i ugovora o vođenju poslova, te da su uspostavljeni mehanizmi upravljanja i definirana nadležna tijela, njihov mandat i međusobni odnos.

Ugovori o vođenju poslova propisali su:

- mehanizam upravljanja putem posebnih odluka, obvezujućih naloga i uputstava Vladajućeg društva,
- poslove koje vladajuće društvo obavlja za zavisna društva,
- obaveze dobivanja saglasnosti za raspolaganje sredstvima u određenim slučajevima i za pojedinačne investicione odluke veće od 100.000 KM.

Po ugovorima, ali i u svakodnevnoj praksi, uspostavljeni su odnosi čiji rezultat je:

- vladajuće društvo na sebe je preuzelo značajan obim posla, s obzirom da se upravlja sa sedam rudnika, iako za veći dio tih poslove rudnici imaju svoje zaposlenike,
- evidentan je ulazak u operativni segment i svakodnevne aktivnosti rudnika od strane vladajućeg društva iako bi kao vlasnik trebalo prevashodno da bude usmjereno u strateški aspekt, nadzor i reviziju,
- organi vladajuće društva su u značajnoj mjeri preuzeli i odgovornost koja pripada organima ZD (NO, Uprava).

Posljedica je:

- nadležni organi rudnika su rasterećeni obavezom u obavljanju određenog dijela poslova, a u značajnoj mjeri i u pogledu odgovornosti,
- organi rudnika postaju pasivni, nemotivirani i nedovoljno kreativni u očekivanju rješenja koje će ponuditi Vladajuće društvo,
- organi rudnika se oslanjaju na EP BiH kao rješenje za probleme likvidnosti (pozajmice, avansi) i za investicija (dokapitalizacija)

Osim navedenog, jedan od ključnih problema u upravljanju rudnicima koji je generisan neadekvatnom kadrovskom praksom, je nedisciplinarnost koja se ogleda u tome da:

- organi rudnika neadekvatno ili nikako ne ispunjavaju naloge i zahtjeve vladajućeg društva,
- unutar organa rudnika postoje nedostatak timskog rada i komunikacije.

Mogući razlog zašto organi rudnika nisu davali potreban značaj zadacima koje su dobivali od vladajućeg društva je njihovo razumjevanje da o njihovom statusu (imenovanju i razrješenju), po neformalno uspostavljenoj praksi, suštinski ne odlučuju nadležni organa vladajućeg društva. Dodatni problem takvog neformalnog izmještanje odlučivanja u odnosu na važeće akte je i praksa da imenovanja i razrješenja članova NO i Uprava nisu u korelaciji sa referencama i rezultatima.

S druge strane, organi vladajućeg društva su odgovorni za kapital EP BiH u rudnicima i formalno su nadležni za predlaganje i imenovanje, kao i razrješenje članova organa zavisnih društava. Međutim, suštinski ne odlučuju o kadrovskim rješenjima u rudnicima niti su u dosadašnjoj praksi koristili statutarne nadležnosti i vlastite akte koje omogućavaju i propisuju sankcije i razrješenja za loš rezultat. Ovakva situacija išla je u prilog olakog shvatanju zadataka od strane organa rudnika i gubitka autoriteta organa vladajućeg društva.

Stoga je važno da se organi vladajućeg društva izbore za stvarnu kadrovsku nadležnost, jer u svakom slučaju snose odgovornost za poslovanje Grupe.

U nastavku je dat kratak podsjetnik na neke zakonske odredbe, sa aspekta obaveza rudnika i odgovornosti u upravljanju (Krivični zakon, Zakon o stečajnom postupku, Zakon o privrednim društvima).

Obavezujući nalozi

Na osnovu odredbi **Zakona o privrednim društvima**, EP BiH, kao Vladajuće društvo **odgovara neograničeno solidarno povjeriocima u postupku stečaja zavisnog društva ako je stečaj prouzrokovan obavezujućim nalogima, odlukama ili uputstvima vladajućeg društva.**

Isto tako, ako vladajuće društvo dovede zavisno društvo u položaj da izvrši za sebe štetan pravni posao ili da na svoju štetu nešto učini ili propusti da učini, nadoknadit će zavisnom društvu štetu prouzrokovanu po tom osnovu.

Kako je EP BiH već donosila obavezujuće naloge i odluke, potrebno je s posebnim oprezom razmatrati ove akte u svjetlu moguće prijeteće platežne nesposobnosti rudnika, te istovremeno pojačati oprez prilikom eventualnog donošenja ovih akata.

Neizvršavanje obaveza prema državi

S obzirom na neizvršavanje obaveza „prema državi“, bitno je ukazati i na odredbe **Krivičnog zakona** FBiH jer bi navedena situacija mogla indicirati na primjenu istih. Kada se govori o neizmirenim obavezama „prema državi“, član 275. Krivičnog zakona, tretira kao krivično djelo **nepravilno izdvajanje sredstava pravnih osoba**, a gdje je utvrđeno da: „Odgovorna osoba u pravnoj osobi koja je po poreznom zakonodavstvu u Federaciji naročito odgovorna za porezne obaveze pravne osobe, a koja je odobrila izdvajanje sredstava pravne osobe u druge svrhe, a ne za plaćanje porezne obaveze pravne osobe, pa je time prouzrokovana nesposobnost pravne osobe za blagovremeno podmirenje porezne obaveze, kaznit će se novčanom kaznom ili kaznom zatvora do tri godine.“

Osim toga kao krivično djelo utvrđeno je **nesavjesno privredno poslovanje** čiji je učinilac odgovorna osoba u pravnoj osobi koja kršenjem zakona ili drugog propisa u Federaciji očito nesavjesno posluje, pa time prouzrokuje znatnu imovinsku štetu toj pravnoj osobi. Za ovaj oblik djela zapriječena je novčana kazna ili kazna zatvora do tri godine, a ako je ovim krivičnim djelom prouzrokovana prisilna likvidacija ili stečaj pravne osobe, učinitelj će se kazniti kaznom zatvora od šest mjeseci do pet godina.

Nelikvidnost

Zakon o stečajnom postupku predviđa da ukoliko je stečajni dužnik pravno lice, organ ovlašten za zastupanje je u slučaju nastupanja platežne nesposobnosti, **dužan**, bez odlaganja, podnijeti prijedlog za otvaranje stečajnog postupka. Prijedlog se mora podnijeti u roku od 30 dana od dana nastupanja platežne nesposobnosti. Za podnošenje prijedloga za pokretanje stečajnog postupka ovlašteni su stečajni dužnik i svaki onaj povjerilac koji ima pravni interes za provođenje stečajnog postupka.

Stečajni dužnik je platežno nesposoban ukoliko nije u stanju izvršavati svoje dospjele i potraživane obaveze plaćanja. Okolnost da je stečajni dužnik podmirio ili da može podmiriti u cijelosti ili djelimično potraživanja nekih povjerilaca samo po sebi ne znači da je platežno sposoban. **U pravilu smatra se da je stečajni dužnik platežno nesposoban ako u neprekidnom trajanju od 30 dana ne izmiruje svoje dospjele novčane obaveze.**

Odgovorno lice stečajnog dužnika kaznit će se novčanom kaznom od 500 KM do 1.700 KM za prekršaj ako ne podnese prijedlog za otvaranje stečajnog postupka.

4. Aktivnosti nakon pripajanja rudnika

Usklađivanjem statuta rudnika i potpisivanjem ugovora o vođenju poslova stvorene su formalne pretpostavke za pokretanje aktivnosti EP BiH kao vladajućeg društva u cilju poboljšanja stanja u rudnicima i stvaranja pretpostavki za povećanje produktivnosti, poboljšanje sigurnosti i standarda radnika.

U prvim godinama nakon pripajanja aktivnosti su bile usmjerene na uređenje međusobnih odnosa, harmoniziranje akata, analizu ključnih problema, izradu planova i poduzimanje mjera za rješavanje urgentnih pitanja. U tom periodu, između ostalog, doneseni su sljedeći akti i poduzete aktivnosti:

- zaključeni ugovori o vođenju poslova,
- regulisan način davanja saglasnosti u skladu sa ugovorima o vođenju poslova,
- zaključen sporazum o načinu izmirenja potraživanja po osnovu kolektivnog ugovora,
- definisan postupak izbora članova NO i uprava,
- izvršeno unificiranje načina planiranja i izvještavanja,
- urađeni prvi trogodišnji planovi,
- donesene odluke o pozajmicama za urgentne potrebe nekih rudnika,
- urađeno uputstvo za aktivnosti za podsticajne otpremnine,
- donesena odluka o pozajmicama za sve rudnika za podsticajne otpremnine,
- utvrđene smjernice i plan za harmonizaciju akata,
- doneseno uputstvo za realizaciju ulaganja,
- donesene prve odluke o dokapitalizaciji radi modernizacije,
- donesena procedura za postupak nabavke u Direkciji za potrebe rudnika,
- doneseno Uputstvo za praćenje realizacije ugovora po osnovu dokapitalizacije,
- izvršeno izjednačavanje naknada za topli obrok i regres.

U posljednjih nekoliko godina fokus aktivnosti bio je usmjeren na systemske analize i donošenje planova prestrukturiranja i ulaganja, ali i na operativna pitanja vezano za podizanje proizvodnje i dnevno praćenje rada, kao i podizanje nivoa zaštite i sigurnosti rada u rudnicima. Između ostalog:

- usvojeni su akcioni planovi prestrukturiranja za svaki rudnik,
- doneseni su operativnih planova sa tehničko-tehnološkim i ekonomsko-finansijskim pokazateljima i uspostavljen sistem izvještavanja i razmatranja realizacije planova na mjesečnom nivou sa direktorima i tehničkim direktorima rudnika,
- ustrojeno dnevno izvještavanje o proizvodnji i aktuelnoj problematici rudnika, te poduzimanje konkretnih mjera za ostvarenje planova proizvodnje,
- utvrđen je novi ciklus ulaganja putem dokapitalizacije.

U ovom periodu intenzivirana je komunikacija sa vanjskim institucijama, između ostalog:

- Prema FMERI upućen je zahtjev za pokretanje revizije invalida II kategorije u ZD rudnicima uglja,
- Prema FMERI upućena inicijativa za rješavanje pitanja obaveza ZD rudnika uglja za zdravstvo i nezaposlene, shodno odredbama Zakona o finansijskoj konsolidaciji rudnika uglja u FBiH,
- Pokrenute aktivnosti vezano za reviziju rezervi uglja u ZD rudnicima uglja u saradnji sa FMERI, Federalnim zavodom za geologiju i Federalnom upravom za inspeksijske poslove,

- Poreznoj upravi i FMERI su dostavljeni prijedlozi načina izmirenja obaveza rudnika prema Državi, kao što su:
 - plaćanje duga na rate bez obračuna kamata na period do 15 godina,
 - oprost dijela glavnog duga (direktnih poreza starijih od 10 godina i doprinosa za zdravstvo u slučajevima kad nije korištena zdravstvena zaštita zbog neovjeravanja knjižica),
 - oprost troškova prisilne naplate,
 - oslobađanje obaveze obezbjeđenja garancija,
 - izrada zakonskog rješenja u vezi izmirenja obaveza prema državi.

Kao najvažniji efekti poduzetih mjera, posmatrajući stanje na kraju 2017. godine, mogu se izdvojiti:

- povećanje sigurnosti i poboljšanje zaštite na radu,
- povećanje ukupne proizvodnje i plasmata uglja,
- povećanje obima otkrivke, uže i šire prireme,
- smanjenje broja zaposlenih,
- povećanje produktivnosti,
- smanjenje proizvodne cijene uglja,
- povećanje prihoda i smanjenje gubitka.

Najvažniji direktni doprinos EP BiH je izdvajanje sredstava za investicije na osnovi dokapitalizacije. Nakon pripajanja rudnika, u 2010. i 2011. godini donesene su odluke u iznosu od **216,1 mil. KM**. Nakon toga su donošene dodatne odluke i definisan drugi ciklus za ulaganje, tako da je ukupni predviđeni iznos za ulaganje u rudnike dostigao nivo od **585 mil. KM**.

Do kraja 2017. godine realizirana su ulaganja po osnovu dokapitalizacije EP BiH u iznosu od **264,3 mil. KM** što je 45% u odnosu na sumarni znos svih donesenih odluke o dokapitalizaciji od 585 mil. KM.

	ODLUKE O DOKAPITALIZACIJI (I + II ciklus)	Ukupno realizovano				(KM)	
		2010-2016 (I + II ciklus)	2017 (I ciklus)	2017 (II ciklus)	ukupno 2017 (I+II ciklus)	SVEUKUPNO REALIZACIJA	% realizacije
Kreka	215.925.091	49.591.048	1.335.152	6.731.778	8.066.930	57.657.979	27%
Đurdevik	53.590.000	14.476.041	332.068	0	332.068	14.808.109	28%
Kakanj	137.995.000	59.287.206	4.297.227	15.896.194	20.193.421	79.480.627	58%
Zenica	69.630.766	34.718.675	1.019.369	26.452.918	27.472.287	62.190.962	89%
Breza	74.530.000	28.661.393	373.182	4.991.103	5.364.285	34.025.678	46%
Bila	16.484.143	6.457.066	9.000	3.398.099	3.407.099	9.864.166	60%
Gračanica	16.950.000	5.528.474	707.922	0	707.922	6.236.396	37%
UKUPNO	585.105.000	198.719.904	8.073.919	57.470.092	65.544.011	264.263.915	45%

Pored navedenog, na osnovu Zakona o finansijskoj konsolidaciji rudnika, država je preuzela na sebe obaveze rudnika u iznosu do **273 mil. KM** po osnovu obračunatih, a neuplaćenih javnih prihoda u periodu do 2009. Od toga je obaveza Federacije BiH **169 mil. KM** (obaveze za PIO i za porez na plaću), a kantona **104 mil. KM** (za zdravstvo i za nezaposlene). Ove obaveze su trebale biti izmirene do kraja 2015.

Iz Budžeta FBiH do kraja 2015. isplaćeno je **155,6 mil.KM** ili 92% od predviđenih obaveza. Međutim nije utvrđen način regulisanja obaveza kantona za zdravstvo i nezaposlene, što je trebalo da bude uređeno odgovarajućim propisima kantona (član 3, stav 3. Zakona) i kantoni nisu nikako vršili uplate, tako da je realizacija ukupnih obaveza iz zakon 57%. Dio obaveza iz ovog perioda isplatili su sami rudnici radi reguliranja statusa radnika prilikom odlaska u penziju.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Ukupno
Dokapitalizacija EP BiH		5.065	21.965	24.752	30.025	46.605	24.077	46.231	65.543	264.263
Vlada Konsolidacija	18.996	29.292	13.228	20.342	20.412	29.552	23.809			155.631
Kanton Konsolidacija	0	0	0	0	0	0	0			0
UKUPNO	18.996	34.357	35.193	45.094	50.437	76.157	47.886	46.231	65.543	419.894

Rezultat svih navedenih aktivnosti je, s jedne strane značajna finansijska podrška rudnicima radi ulaganja, a s druge strane značajno rasterećenje od akumuliranih obaveza na ime javnih prihoda, kao i potencijalnih obaveza prema radnicima (ukupno realizirano **420 mil. KM**).

Osim navedenog, zbog stalne nelikvidnosti rudnika, EP BiH je donosila odluke o pozajmicama i avansnom plaćanju uglja. Na kraju 2017. stanje avansa je **69,8 mil. KM**, a stanje pozajmica **18,2 mil. KM**.

Ove okolnosti ilustriraju koliko se poslovanje rudnika oslanja i zavisi od finansijske podrške od, kao i od poslovanja sa, EP BiH.

Uz ova izdvojena sredstva i pojačan nadzor i kontrolu poslovanja, ograničavanja prava raspolaganja imovinom i niz drugih mjera od strane vladajućeg društva, kao i uz spremnost za preuzimanje uglja za termoelektrana, očekivalo se da će pokazatelji poslovanja rudnika biti znatno bolji u odnosu na trenutno stanje.

Iako je došlo do pomaka u proizvodnji i produktivnosti, to nije dovoljno za stabilno poslovanje, što se najbolje vidi u činjenicama koje ističe vanjski revizor kao osnov za iskazivanje neizvjesnosti u pogledu dugoročno održivog poslovanja za većinu rudnika.

5. Ostvareni poslovni rezultati u periodu 2009-2017.

5.1. Sumarni pokazatelji

Za potrebe ove analize posmatran je period od 2009. do 2017. godine.

UKUPNO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
OSNOVNI PARAMETRI									
Proizvodnja uglja (ukupno) (t)	5.195.104	4.891.697	5.496.883	5.479.317	4.903.653	4.711.154	4.526.483	4.970.311	5.576.259
Toplotna vrijednost (prosječna) (kJ/kg)	12.074	11.864	12.076	11.826	12.184	11.785	11.427	11.228	11.362
Proizvodnja uglja (ukupno) (GJ)	62.727.105	58.034.919	66.382.712	64.799.742	59.744.105	55.522.890	51.723.644	55.805.601	63.359.465
Prodaja uglja (ukupno) (t)	5.195.104	4.889.974	5.518.941	5.485.412	4.913.087	4.699.367	4.521.784	4.935.282	5.604.125
Prodaja uglja (ukupno) (GJ)	62.727.105	58.240.094	67.052.267	65.104.203	59.933.773	55.622.626	51.864.466	55.491.341	63.514.256
Prodaja uglja (ukupno) (KM)	298.392.000	286.403.160	340.699.000	330.731.520	306.976.000	281.061.000	257.544.000	273.706.000	317.286.000
Proizvodna cijena (ukupni troškovi -ost.prihod)/GJ *	5,373	6,071	5,916	5,755	6,067	6,585	7,061	6,028	5,544
Proizvodna cijena (ukupni troškovi -ost.prihod)/t	64,88	72,03	71,44	68,06	73,91	77,61	80,68	67,69	62,99
Prodajna cijena (KM/GJ)	4,757	4,918	5,081	5,080	5,122	5,053	4,966	4,932	4,996
Prodajna cijena za TE (KM/GJ)					4,98	4,90	4,78	4,774	4,817
Prodajna cijena za ostale (KM/GJ)					5,99	6,07	6,14	6,245	6,146
Prodajna cijena (KM/t)	57,44	58,57	61,73	60,29	62,48	59,81	56,96	55,46	56,62
Prodajna cijena za TE (KM/t)					58,71	56,21		52,50	53,50
Prodajna cijena za ostale (KM/t)					94,31	94,05		86,18	79,30
Otkrivka -ukupno (m ³ č.m.)	11.614.480	13.763.729	16.524.188	16.201.343	14.487.744	13.552.858	12.233.631	16.959.209	17.362.394
Uža i Šira priprema (m ³)	18.304	19.457	26.130	22.020	24.466	22.668	19.177	22.263	26.298
Stanje broja zaposlenih	10.460	10.291	9.981	9.725	9.452	9.145	8.619	8.573	8.265
Promjena		-169	-310	-256	-273	-307	-526	-46	-308

*Ponderisana cijena s kojom bi rezultat poslovanja bio 0.

Rezultati za 2017. godinu ukazuju na pozitivan trend u odnosu na prethodne godine. Obim proizvodnje od **5,58 mil t.** predstavlja rast od **12,2%** u odnosu na 2016., odnosno 23,2% u odnosu na 2015. kada je bila najniža proizvodnja. Ova proizvodnja je veća i od do sada najveći godišnje proizvodnje iz 2011. (5,5 mil.t). Na sumarni rezultat u 2014. i 2015. godini uticale su elementarne nepogode iz maja 2014. godini, prije svega zbog gubitka kapaciteta Šikulje u rudniku Kreka. **Dodatno, na rezultate je negativno uticao lošiji kvalitet uglja (niža toplotna vrijednost).**

Ovaj rast proizvodnje je, između ostalog, uticao na poboljšanje rezultata poslovanja u prošloj godini. Trend rasta gubitaka koji su dostigli najveći godišnji gubitak u 2015. godini od **-107,7 mil. KM**, preokrenut je u 2016. godini (**-62,7 mil KM**), a u 2017. je ostvaren gubitak od **-33,9 mil. KM** što je dvostruko niže u odnosu na 2016., a i predstavlja najniži gubitak u periodu nakon pripajanja rudnika.

Međutim prilikom razmatranja ovih rezultata treba skrenuti pažnju na nalaze revizora po kojima postoje indicije da su rezultati lošiji, te na općenito iskazano negativno mišljenje po kojem finansijski iskazi ne prikazuju istinito i fer finansijski položaj revidiranih društava.

PRIHODI, TROŠKOVI I RASHODI (hilj. KM)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Prihod od prodaje učinaka - proizvoda	317.038	304.674	357.438	345.016	321.733	293.784	264.855	279.588	323.115
Prihod od prodaje uglja ukupno	298.392	286.403	340.699	330.732	306.976	281.061	257.544	273.706	317.286
prihod od prodaje uglja TE				277.101	258.836	240.595	214.179	236.335	263.581
prihod od prodaje uglja ostali				53.631	48.140	40.466	43.365	37.371	53.705
Prihod od ostalih proizvoda i usluga	18.646	18.271	16.739	14.284	14.757	12.723	7.311	5.882	5.829
Svi ostali prihodi	16.837	16.541	5.247	11.481	31.434	13.480	21.208	25.865	22.845
<i>Interni prihodi</i>									
UKUPNO PRIHODI	333.875	321.215	362.685	356.497	353.167	307.264	286.063	305.453	345.960
Nabavna vrijednost prodane robe	6.234	5.572	4.667	2.890	1.447	1.076	667	384	253
Materijalni troškovi	73.879	67.485	68.049	62.911	60.727	60.160	51.885	48.675	51.921
Troškovi plata i ostalih ličnih primanja	210.134	210.893	248.331	257.515	255.278	237.075	233.498	223.282	217.897
Troškovi proizvodnih usluga	19.674	21.881	24.345	24.790	21.957	27.030	20.581	21.221	26.872
Amortizacija	33.265	36.411	35.619	36.791	39.474	38.273	41.524	46.258	52.518
Nematerijalni troškovi	14.432	20.177	10.723	7.151	11.277	3.318	17.654	14.019	13.610
Finansijski rashodi	4.641	10.274	6.337	3.948	8.074	4.323	8.379	9.298	5.090
svi ostali rashodi	10.267	14.470	16.617	2.702	10.404	20.585	19.531	5.032	11.773
<i>Interni rashodi</i>									
UKUPNO TROŠKOVI I RASHODI	372.526	387.163	414.688	398.698	408.638	391.840	393.719	368.169	379.934
REZULTAT	-38.651	-65.948	-52.003	-42.202	-55.471	-84.576	-107.656	-62.716	-33.974

Za potpunu sliku potrebno je analizirati i bilanse stanja. Radi uvida u ukupno stanje urađen je „sumarni bilans stanja“ svih rudnika koji pokazuje smanjenje ukupnog kapitala, a povećanje obaveza:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	promjena 2017-2009	
										%	mil. KM
Ukupna imovina	814	791	788	805	901	949	962	990	1.037	27%	223
Kapital i rezerve	383	325	302	277	345	344	283	259	289	-25%	-94
Obaveze Ukupno	431	465	486	528	556	605	679	731	748	73%	317
Obaveze prema državi	257	259	279	300	335	356	349	391	413	61%	156
Dobavljači	44	59	59	65	66	81	102	109	116	163%	72
Kredit, lizing i ostale obaveze	130	148	147	163	155	167	228	231	219	68%	89

Ukupne obaveze su **748 mil. KM**, od čega se na obaveza prema državi odnosi **413 mil. KM**. Obaveze prema državi su od 2009. povećane za 156 miliona KM bez obzira na uplate od strane FBiH po Zakonu o finansijskoj konsolidaciji.

Akumulirani gubitak također raste i dostigao je nivo od **769 mil. KM**, odnosno **512 mil. KM** ako se posmatraju zajedno akumulirani gubitak i rezerve.

Dodatno, sudeći po izvještajima revizora, moguće je da su obaveze i veće, s obzirom na iskazane rezerve u pogledu načina evidencije obaveza i rezervacija.

Zabrinjavajući su indikatori likvidnosti i zaduženosti koji su znatno ispod potrebnog nivoa, mada se u 2017. vide naznake poboljšanja:

Racio	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	potrebno	pokazatelj za
Kratkoročna imovina / Kratkoročne obaveze	0,25	0,20	0,18	0,18	0,16	0,14	0,13	0,37	0,37	min 1	likvidnost
Ukupne obaveze / Ukupna imovina	0,53	0,59	0,62	0,66	0,62	0,64	0,71	0,74	0,72	max 0,5	zaduženost
Ukupne obaveze / (Kapital + rezerve)	1,13	1,43	1,61	1,91	1,61	1,76	2,40	2,83	2,59	max 1	zaduženost

Naročito treba ukazati na izrazito loš racio likvidnosti. Kratkoročne obaveze značajno prelaze kratkoročnu imovinu, a na što uglavnom ukazuje nezavisni revizor skoro za sve rudnike.

BILANS STANJA (hilj. KM)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dugoročna imovina	725.789	712.800	714.307	728.697	826.586	874.060	887.226	767.223	804.767
Nekretnine, postrojenja i oprema	559.203	557.779	561.010	574.763	672.313	717.981	727.443	748.957	785.034
Ostala imovina	166.586	155.021	153.297	153.934	154.273	156.079	159.783	18.266	19.733
Kratkoročna imovina	88.615	77.810	73.403	76.523	73.993	74.477	74.609	222.963	232.225
UKUPNA IMOVINA	814.404	790.610	787.710	805.220	900.579	948.537	961.835	990.186	1.036.992
Kapital i rezerve	383.069	325.167	302.203	277.016	344.644	343.838	282.510	258.870	288.891
 vlasnički kapital	417.801	418.282	448.739	481.344	651.689	729.480	688.380	731.626	800.781
akum. gubitak i rev. rezerve	-34.732	-93.115	-146.536	-204.328	-307.045	-385.642	-405.870	-472.756	-511.890
Dugoročne obaveze	72.420	72.679	83.842	99.395	82.740	82.297	118.413	122.616	113.591
po dugoročnim kreditima i lizingu	59.598	67.676	68.066	52.881	37.274	46.765	50.105	52.555	46.714
ostale	12.822	5.003	15.776	46.514	45.466	35.532	68.308	70.061	66.877
Kratkoročne obaveze	358.915	392.764	401.665	428.809	473.195	522.402	560.912	608.700	634.510
Obaveze po kratkoročnim kreditima i lizingu	22.312	37.464	34.539	29.436	30.117	34.025	39.485	32.854	39.202
Obaveze prema dobavljačima	44.301	58.700	59.289	65.438	65.546	81.269	102.118	109.330	116.331
Obaveze prema državi	256.799	259.119	278.787	299.959	335.009	356.476	349.481	390.639	412.709
doprinosi na i iz plata	218.587	224.917	246.097	269.808	306.521	326.622	314.332	334.399	356.608
koncesije	5.118	6.485	7.250	8.522	9.390	10.400	10.159	12.533	11.899
porezi na plate	24.222	16.931	14.946	11.159	8.625	7.460	7.532	8.665	10.043
ostalo	8.872	10.786	10.494	10.470	10.473	11.994	17.458	35.042	34.159
Ostale obaveze	35.503	37.481	29.050	33.976	42.523	50.632	69.828	75.877	66.268
KAPITAL I OBAVEZE	814.404	790.610	787.710	805.220	900.579	948.537	961.835	990.186	1.036.992

Detaljni podaci dati su u sumarnom izvještaju u prilogu, kao i za svaki rudnik pojedinačno. ¹

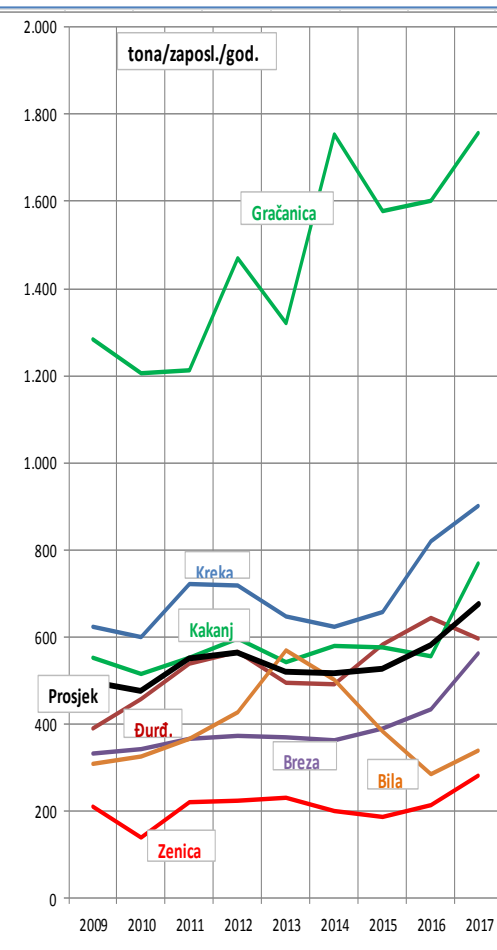
5.2. Pojedinačni pokazatelji

Za uvid stanja u rudnicima neophodne su analize bilansa uspjeha pojedinačno za svaki rudnik, te analize podatke koji se odnose na bilans stanja, prije svega stanje kratkoročnih i dugoročnih obaveza, uključivo i realizaciju ulaganja. Posmatranjem određenih indikatora i njihovog trenda (proizvodnja, prodaja, toplotna vrijednost, cijena, broj zaposlenih, produktivnost,) lako se može uočiti napredak ili pogoršanje u poslovanju pojedinog rudnika.

Pojedinačno posmatranje rudnika omogućuje i međusobnu usporedbu. Radi ilustracije, podaci i grafikoni u nastavku pokazuju pojedinačno po rudnicima: proizvodnju, broj zaposlenih i produktivnost iskazanu kao godišnju proizvodnja (t) / po zaposlenom. Razlika između jedinog uspješnog rudnika Gračanica i ostalih rudnika najbolje pokazuje obim potrebnih promjena.

¹ Izvor podataka za Bilans stanja su izvještaji nezavisnog revizora.

Proizvodnja (000 t)													
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017-2016	2017/16	2017-2009	2017/09
Kreka	2.507	2.317	2.643	2.496	2.109	1.871	1.808	2.152	2.216	64	3%	-291	-12%
Đurđevik	446	523	597	586	481	466	526	567	496	-71	-12%	50	11%
Kakanj	1.174	1.076	1.118	1.163	1.080	1.101	1.008	963	1.301	339	35%	127	11%
Breza	400	429	463	472	462	456	473	542	677	135	25%	276	69%
Zenica	308	198	319	337	348	292	271	313	416	103	33%	108	35%
Bila	92	95	103	117	160	177	137	119	139	20	17%	47	50%
Gračanica	268	253	255	307	264	349	304	315	332	17	5%	64	24%
UKUPNO	5.195	4.892	5.497	5.479	4.904	4.711	4.526	4.970	5.576	606	12%	381	7%
Ukupan broj zaposlenih													
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017-2016	2017/16	2017-2009	2017/09
Kreka	4.014	3.872	3.657	3.475	3.255	3.010	2.754	2.621	2.462	-159	-6%	-1.552	-39%
Đurđevik	1.148	1.147	1.106	1.037	972	945	904	883	834	-49	-6%	-314	-27%
Kakanj	2.126	2.092	2.024	1.952	1.989	1.906	1.747	1.730	1.694	-36	-2%	-432	-20%
Breza	1.199	1.255	1.265	1.268	1.252	1.262	1.212	1.246	1.200	-46	-4%	1	0%
Zenica	1.465	1.423	1.439	1.508	1.504	1.469	1.452	1.477	1.474	-3	0%	9	1%
Bila	299	292	280	276	280	354	357	419	412	-7	-2%	113	38%
Gračanica	209	210	210	209	200	199	193	197	189	-8	-4%	-20	-10%
UKUPNO	10.460	10.291	9.981	9.725	9.452	9.145	8.619	8.573	8.265	-308	-4%	-2.195	-21%
Proizvodnja/zaposleni (t/z/god)													
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017-2016	2017/16	2017-2009	2017/09
Kreka	625	598	723	718	648	622	656	821	900	79	10%	275	44%
Đurđevik	388	456	540	565	495	493	581	642	595	-47	-7%	206	53%
Kakanj	552	514	552	596	543	578	577	556	768	212	38%	216	39%
Breza	334	342	366	373	369	361	390	435	564	129	30%	230	69%
Zenica	210	139	222	224	231	199	187	212	282	70	33%	72	34%
Bila	309	324	367	425	571	500	383	283	337	54	19%	28	9%
Gračanica	1.283	1.206	1.213	1.471	1.320	1.754	1.577	1.600	1.756	156	10%	473	37%
PROSJEK	497	475	551	563	519	515	525	580	675	95	16%	178	36%



Posmatrajući pokazatelje u 2017. u odnosu na 2009., ostvaren je:

- ukupni rast proizvodnje za **381 hilj.t.** ili **7%**, a pojedinačno pad jedino kod rudnika Kreka,
- smanjenju zaposlenih ukupno **-2.195** ili za **21%**, ali rast kod dva rudnika (Bila, Zenica)
- rast produktivnosti ukupno za **+36%**, a i pojedinačno kod svih rudnika.

Ovakvi pokazatelji su u korelaciji sa trendom poboljšanja rezultata poslovanja. S druge strane sumarni rezultat je i dalje negativan, a velike razlike u produktivnosti između rudnika jasno ukazuju gdje je moguće i potrebno poboljšanje.

REZULTATI POSLOVANJA RUDNIKA																				mil. KM				
	Prihodi								Rashodi								Rezultat							
	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
Kreka	131,5	144,4	130,5	116,9	94,7	90,3	104,4	108,9	162,6	161,9	158,0	155,9	127,7	123,3	125,9	122,3	-31,1	-17,5	-27,5	-39,0	-33,0	-33,0	-21,5	-13,4
Đurđevik	47,0	46,6	45,1	39,5	37,2	35,4	38,7	33,0	45,7	52,4	44,9	43,5	42,9	43,0	38,5	41,6	1,3	-5,8	0,1	-4,0	-5,7	-7,6	0,2	-8,6
Kakanj	66,2	70,3	75,4	74,9	72,3	63,5	62,7	83,9	74,2	82,5	79,9	79,1	85,9	85,3	73,7	78,9	-8,0	-12,2	-4,5	-4,2	-13,6	-21,8	-11,0	5,0
Breza	36,4	44,5	44,6	41,2	31,0	28,3	36,0	48,2	44,4	46,7	44,8	44,1	40,3	51,0	47,2	47,7	-8,0	-2,2	-0,2	-2,9	-9,3	-22,7	-11,2	0,5
Gračanica	12,6	13,5	15,4	16,5	19,1	19,2	17,1	20,0	12,5	13,4	14,8	16,0	17,6	14,3	14,2	17,1	0,1	0,1	0,5	0,5	1,5	4,9	2,9	2,9
Bila	8,3	8,5	9,7	15,7	16,3	14,3	13,9	13,1	8,5	8,8	10,7	15,6	17,9	19,9	15,7	14,1	-0,2	-0,3	-0,9	0,1	-1,6	-5,6	-1,8	-1,0
Zenica	19,2	34,9	35,8	48,6	36,7	35,1	32,7	38,9	39,3	49,0	45,5	54,4	59,5	56,9	53,0	58,3	-20,1	-14,2	-9,7	-5,8	-22,8	-21,8	-20,3	-19,4
Ukupno	321,2	362,7	356,4	353,3	307,3	286,1	305,5	346,0	387,2	414,7	398,6	408,6	391,8	393,7	368,2	380,0	-65,9	-52,0	-42,2	-55,3	-84,5	-107,6	-62,7	-34,0

Kapital, imovina i obaveze											mil. KM
KREKA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017-2008
Kapital i rezerve	88,7	99,7	73,3	75,8	35,9	85,8	76,0	64,2	43,3	37,9	-50,7
Vlasnički kapital	141,6	159,6	174,6	197,4	214,7	371,6	394,7	335,8	338,5	350,0	208,4
Ak. gubitak i rezerve	-53,0	-59,9	-101,4	-121,6	-178,8	-285,7	-318,7	-271,5	-295,2	-312,1	-259,1
Imovina	278,2	282,8	262,5	260,8	249,8	322,7	319,9	327,6	322,6	320,9	42,8
Obaveze	189,5	183,1	189,3	185,0	213,9	236,8	244,0	263,4	279,3	283,0	93,5
ĐURĐEVİK	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017-2008
Kapital i rezerve	27,2	25,8	27,0	23,0	26,6	24,8	25,3	20,4	20,0	10,6	-16,6
Vlasnički kapital	19,5	19,5	19,5	21,0	22,2	23,7	31,0	33,5	34,0	34,3	14,8
Ak. gubitak i rezerve	7,7	6,3	7,5	1,9	4,4	1,2	-5,7	-13,1	-14,0	-23,7	-31,4
Imovina	55,2	55,5	59,9	53,0	52,7	47,9	52,7	55,2	50,6	49,5	-5,8
Obaveze	28,0	29,7	32,8	30,0	26,2	23,1	27,4	34,8	30,5	38,9	10,8
KAKANJ	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017-2008
Kapital i rezerve	46,9	49,8	43,8	33,5	40,4	49,5	50,6	36,7	47,0	72,2	25,3
Vlasnički kapital	9,2	7,5	7,5	7,5	15,6	15,6	40,0	45,4	66,8	87,0	77,8
Ak. gubitak i rezerve	37,7	42,3	36,3	26,0	24,8	33,8	10,5	-8,8	-19,8	-14,8	-52,5
Imovina	161,7	123,4	128,6	131,3	141,7	152,9	158,4	155,2	177,2	192,4	30,6
Obaveze	114,8	73,6	84,8	97,8	101,2	103,5	107,9	118,5	130,3	120,2	5,4
BREZA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017-2008
Kapital i rezerve	17,4	11,0	0,5	-5,2	-2,4	1,5	24,6	7,5	-1,8	4,3	-13,2
Vlasnički kapital	13,3	13,3	13,3	13,7	14,0	18,2	37,3	40,3	42,0	47,4	34,0
Ak. gubitak i rezerve	4,1	-2,3	-12,9	-18,9	-16,4	-16,7	-12,8	-32,8	-43,8	-43,1	-47,2
Imovina	63,7	62,6	60,8	60,3	64,4	70,1	111,7	110,5	110,5	113,8	50,1
Obaveze	46,3	51,6	60,4	65,5	66,8	68,6	87,1	102,9	112,2	109,6	63,3
ZENICA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017-2008
Kapital i rezerve	160,6	163,4	146,3	140,1	138,8	142,5	127,2	113,0	101,7	109,8	-50,8
Vlasnički kapital	172,9	188,0	174,3	179,7	184,2	190,6	194,1	198,7	207,3	234,9	62,0
Ak. gubitak i rezerve	-12,3	-24,6	-28,0	-39,5	-45,4	-48,1	-66,9	-85,6	-105,6	-125,1	-112,7
Imovina	238,1	236,9	227,5	230,6	238,8	241,8	236,2	238,1	243,2	268,2	30,1
Obaveze	77,5	73,4	81,2	90,5	100,0	99,3	109,0	125,1	141,5	158,4	80,8
GRAČANICA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017-2008
Kapital i rezerve	32,6	33,0	33,4	33,7	35,4	36,0	36,5	42,1	48,5	51,6	19,0
Vlasnički kapital	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,9	29,0	31,4	35,6	36,3	7,5
Ak. gubitak i rezerve	3,8	4,2	4,6	4,9	6,6	7,2	7,5	10,7	12,9	15,3	11,5
Imovina	42,1	41,4	38,9	38,1	40,2	40,3	41,3	48,3	52,8	54,8	12,7
Obaveze	9,5	8,4	5,5	4,4	4,8	4,3	4,8	6,2	4,3	3,2	-6,3
BILA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017-2008
Kapital i rezerve	0,3	0,3	0,9	1,4	2,3	4,5	3,7	-1,5	0,2	2,5	2,3
Vlasnički kapital	1,1	1,1	0,3	0,6	1,8	3,2	3,3	3,3	7,6	11,0	9,9
Ak. gubitak i rezerve	-0,8	-0,8	0,6	0,8	0,6	1,3	0,4	-4,8	-7,4	-8,4	-7,6
Imovina	10,9	11,8	12,4	13,6	17,7	24,9	28,3	26,9	33,4	37,5	26,5
Obaveze	10,6	11,6	11,5	12,2	15,4	20,3	24,6	28,4	33,2	34,9	24,3
UKUPNO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017-2008
Kapital i rezerve	373,5	383,1	325,2	302,2	277,0	344,6	343,8	282,5	258,9	288,9	-84,6
Vlasnički kapital	386,4	417,8	418,3	448,7	481,3	651,7	729,5	688,4	731,6	800,8	414,3
Ak. gubitak i rezerve	-12,9	-34,7	-93,1	-146,5	-204,3	-307,0	-385,6	-405,9	-472,8	-511,9	-499,0
Imovina	849,9	814,4	790,6	787,7	805,2	900,6	948,5	961,8	990,2	1.037,0	187,1
Obaveze	476,4	431,3	465,4	485,5	528,2	555,9	604,7	679,3	731,3	748,1	271,7

5.3. Ocjena poslovanja u 2017.

Bez obzira na rast proizvodnje i snižavanje gubitaka u 2017. stanje u rudnicima i dalje nije dobro jer još uvijek je rezultat negativan, povećava se akumulirani gubitak i rastu obaveze.

Dodatni razlog za nezadovoljstvo postignutim rezultatima i zabrinutost u pogledu održivog poslovanja rudnika su revizorski izvještaji iz kojih, za većinu rudnika, važe sljedeće konstatacije:

- kontinuirano poslovanje s gubitkom i problem likvidnosti što može uzrokovati neizvjesnost nastavka poslovanja,
- veliki iznos akumuliranog gubitka i značajan gubitak u odnosu na osnovni kapital,
- velike obaveze (prema državi, dobavljačima i kreditorima),
- kratkoročne obaveze znatno veće od kratkoročne imovine,
- neadekvatno iskazane obaveze (sudski sporovi, koncesije, rekultivacije...),
- precjenjena imovina.

Bitna konstatacija koja u značajnoj mjeri važi za većinu rudnika je:

Kada bi se u potpunosti primjenili MRS i iskazale sve obaveze i troškovi-rashodi, te proveda procjena vrijednosti stalnih sredstava iskazani gubitak, kao i obaveze bili bi znatno veći, a to bi značajno umanjilo kapital, odnosno postojanje istog bi bilo neizvjesno.

Revizorski izvještaji proteklih godina su u početku sadržavali mišljenja sa rezervom ili suzdržano mišljenje. Međutim u izvještajima za 2017. godinu za sve rudnike, osim Gračanice, iskazano je negativno mišljenje. Ovo ukazuje da se malo šta uradilo na otklanjanju primjedbi koje su se ponavljale iz godine u godinu.

Dodatni problem je uticaj na mišljenje revizora na izvještaje EP BiH. U slučaju odvojenih finansijskih izvještaja (samo EP BiH) dato je mišljenje sa rezervom pri čemu je osnov za takvu kvalifikaciju pitanje fer vrijednosti ulaganja u rudnike i statusa avansa i pozajmica. U slučaju konsolidiranog izvještaja (Grupa) dato je negativno mišljenje pri čemu je osnov isti kao u pojedinačnim izvještajima za rudnike. Pri tome, po izvještajima vanjskog revizora, zadržana dobit EP BiH od 202,2 mil.KM, nakon konsolidacije za cijelu Grupu iznosi svega 14,2 mil. KM.

Iz ocjene stanja implementacije aktivnosti i mjera može se dijelom dobiti odgovor zašto ostvareni efekti nisu u korelaciji sa obimom poduzetih mjera i izdvojenih sredstava, te zašto je stanje lošije od očekivanog i planiranog. Usporedba osnovnih pokazatelja poslovanja bilo kojeg rudnika sa rudnikom Gračanica koji jedini uspješno posluje pokazuje koliko su ostali rudnici daleko od potrebnog nivoa za održivo poslovanje.

Neki od najznačajnijih problema su:

- niska produktivnost,
- visok udio troškova zaposlenih,
- spora realizacija ulaganja po osnovu dokapitalizacije - od 2010. do kraja 2017. implementirano je 264,3 mil.KM (godišnji prosjek za 8 godina je 33 mil.KM ukupno ili 4,7 mil.KM godišnje po rudniku),
- kadrovska politika koja je izvan organa EP BiH i nije zasnovana na najboljim praksama korporativnog upravljanja,

- odlaganje suštinskih rezova i organizacionih promjena (uključivo zatvaranje neodrživih pogona)....

Svi prethodno navedeni podaci i pokazatelji ilustriraju nalaze nezavisnog revizora koji za većinu rudnika skreće pažnju da:

- kontinuirano posluju sa gubitkom i susreću se sa problemom likvidnosti, što ukazuje na sumnju i neizvjesnost u pogledu sposobnosti rudnika za nastavak poslovanja,
- da se poslovanje svih rudnika oslanja i zavisi od finansijske podrške od, kao i od poslovanja sa, EP BiH koja je vlasnik.

Stanje obaveza: prema državi, dobavljačima i kreditorima na kraju 2017. iznosilo je **748 mil.KM**. U ove obaveze nisu u potpunosti uključene potencijalne obaveze po osnovu kamata, koncesija, rekultivacije, sudskih sporova i sl. S druge strane, dio ovih obaveza trebao je biti izmiren od strane države po osnovu Zakona o finansijskoj konsolidaciji (preostalo **12,9 mil.KM** FBiH i **104,3 mil.KM** kantoni (?)).

Od 748 mil. KM ukupnih obaveza **413 mil.KM** ili **55%** su obaveze prema državi.

Nepovoljna je i struktura obaveza jer se najveći dio odnosi na kratkoročne obaveze (**635 mil.KM**), te naročito odnos tih obaveza prema kratkoročnoj imovini (232 mil.KM).

Posebno se izdvajaju dva sudska spora gdje općine potražuju veoma velike iznosa na ime koncesija (Kakanj **54,1 mil.KM** i Breza **44,6 mil.KM**)

Ukupna imovina na dan 31.12.2017. iznosila je **1.037 mil.KM**. Moguće je da postoje značajna odstupanja iskazane materijalne imovine od fer tržišnih vrijednosti, odnosno da evidentirane vrijednosti stalnih sredstava ne odražavaju objektivno stanje.

Ukupni kapital na kraju 2017. iznosio je **289 mil.KM** i umanjen je za **-84 mil.KM** u odnosu na 2008. Uvažavajući nalaze revizora, postoji vjerovatnoća da bi kapital bio dodatno umanjen kada bi se u potpunosti primjenio MRS, odnosno iskazale sve obaveze i troškovi-rashodi, te provela procjena vrijednosti stalnih sredstava.

Troškovi zaposlenih su stavka sa najvećim udjelom u ukupnim troškovima. U prosjeku trošak zaposlenih u 2017. predstavlja **63% ostvarenog prihoda**, što je znatno poboljšanje u odnosu na najlošiju 2015. kada je taj pokazatelj iznosio 82% , ali je jednako stanju iz 2009. Ovaj pokazatelj je naročito loš u slučaju rudnika Zenica (**96%**), a izuzetno dobar u rudniku Gračanica (**34%**).

INDIKATORI	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Proizvodnja (t) / zaposleni / god	497	475	551	563	519	515	525	580	675
Proizvodnja (t) / zaposleni / mjes	41	40	46	47	43	43	44	48	56
Proizvodnja (GJ) / zaposleni / mjes	500	470	554	555	527	506	500	542	639
Prihod (KM) / zaposleni / mjes	2.660	2.601	3.028	3.055	3.114	2.800	2.766	2.969	3.488
Trošak zaposlenih / zaposleni / mjes	1674	1708	2073	2207	2251	2160	2258	2170	2197
Trošak zaposlenih / ukupno prihod	0,63	0,66	0,68	0,72	0,72	0,77	0,82	0,73	0,63
Troškovi zaposlenih (KM) / t	40	43	45	47	52	50	52	45	39

Pregled pokazatelja za 2017. godinu po rudnicima pokazuje i značajne razlike indikatora poslovanja između rudnika:

Ostvarenje 2017.		Gračanica	Đurđevik	Kreka	Kakanj	Breza	Bila	Zenica	ukupno
Proizvodnja	000 t	332	496	2.216	1.301	677	139	416	5.576
Toplotna vrijednost	kJ/kg	10.352	13.024	9.139	12.169	13.538	15.341	14.640	11.362
Prodajna cijena	KM/GJ	5,058	4,646	4,857	5,014	4,996	5,591	5,597	4,996
Broj zaposlenih		189	834	2.462	1.694	1.200	412	1.474	8.265
Mjes. proizvodnja po zaposlenom	t/z/mj	146	50	75	64	47	28	24	56
God. proizvodnja po zaposlenom	t/z/g	1.756	595	900	768	564	337	282	675
Mjesečna prihod po zaposlenom	KM	8.825	3.301	3.686	4.127	3.346	2.642	2.198	3.488
Mjesečni trošak po zaposlenom	KM	3.037	2.236	2.211	2.361	1.966	1.923	2.121	2.197
Trošak zaposlenih / ukupan prihod		34%	68%	60%	57%	59%	73%	96%	63%

Kod nekih rudnika dodatni problem u posljednjih par godina je pad toplotne vrijednosti i prodajne cijene što je uticalo na pogoršanje rezultata čak i kada je obim proizvodnje bio povećan. Najveće smanjenje toplotne vrijednosti je kod rudnika Đurđevik, Breza i Zenica.

Uvažavajući navedene podatke i negativan trend određenih pokazatelja, neophodno je poduzeti korektivne mjere radi poboljšanja poslovanja rudnika pri čemu su prioritetni ciljevi:

- sprječavanja platežne nesposobnosti rudnika i
- poštivanja zakonskih obaveza u vezi izmirivanja obaveza.

Da bi se to postiglo prioritetno treba djelovati na ključne stavke u prihodima i rashodima.

Na strani prihoda 92% prihoda čini prihod od prodaje uglja, od čega se 83% odnosi na prodaju termoelektranama, a 17% na ostalu prodaju. Pretpostavke za rast prihoda su rast obima proizvodnje, poboljšanje toplotne vrijednosti uglja i rast prodaje na komercijalnom tržištu.

Na strani troškova najveća stavka su troškovi radne snage (57%) tako da se mora nastaviti sa djelovanjem u pravcu smanjenja broja zaposlenih.

Na kraju ove analize su dati zajednički prijedlozi za aktivnosti, mjera i ciljeve za sve rudnike, ali za određene rudnike će biti neophodne posebne mjere i izrada programa sanacije ili zatvaranja određenih pogona s obzirom na nivo obaveza i troškove proizvodnje. Trenutno prioritet mora biti dostizanje likvidnog poslovanja, odnosno izmirivanje tekućih zakonskih obaveza, a nakon toga i dostizanje pozitivnog i dugoročno održivog poslovanje uz pstepeno smanjivanje obaveza.

Za nerealizirane obaveze prema državi na svim nivoima mora se naći rješenje koje će rasteretiti rudnike, a nove obaveze kao što su nameti sa nivoa opština se moraju minimizirati ili ukinuti. U suprotnom svi pokazatelji vode ka stečajevima i gašenju proizvodnje uglja.

Radi ilustracije, da bi dostignute obaveze izmirili rudnici bi sumarno trebali 20 godina izdvajati najmanje 35 miliona KM godišnje. Pojedinačno gledano situacije je još složenija i kritičnija za neke rudnike.

5.4. Mogućnost pozitivnog poslovanja

Metodologija i polazne pretpostavke

Tabele sa podacima za period 2009-2017., koje su date u prilogu 1. pojedinačno za svaki rudnik i sumarno, sadrže i kolonu sa naslovom Cilj koja je koncipirana tako da pruži grubi odgovor na pitanje:

koliki obim promjene određenih ključnih parametara bi bio potreban da se ostvari poslovanje bez gubitka?

Jedan takav pokazatelj se vidi već u dijelu osnovni parametri gdje figurira proizvodna cijena, koja je, za ove potrebe, definirana kao potrebna prodajna cijena za poslovanje bez gubitka. Pošto je jasno da nema mogućnosti rasta prodajne cijene, u suštini proizvodna cijena mora biti izjednačena sa prodajnom, odnosno analizu treba usmjeriti na ključne parametre kao što su obim proizvodnje i trošak radne snage.

S druge strane i obim proizvodnje je limitiran potrebama tržišta, odnosno potrebama termoelektrana i ostalih kupaca, pri čemu treba posmatrati trenutne potrebe i potrebe nakon ulaska zamjenskih kapaciteta. To je drugi ograničavajući faktor u definiranju ciljeva.

Uvažavajući projekcije EE bilansa i dinamički plan potreba za ugljem (što je prikazano u poglavlju 6), za obje elektrane mogu se izdvojiti dva očekivana perioda:

- za TE Tuzla to je perioda do ulaska bloka 7 kada su potreba za lignitom oko 2,0 mil. t, te nakon toga (od 2025.) kada su potrebe minimalno **2,6 mil. t.** (ako se posmatra mješavina L+M1 onda se ukupne potrebe oko **2,6 mil.t.** i u prvom i u drugom periodu);
- za TE Kakanj to je period do ulaska bloka 8 kada su ukupne potrebe oko 2,0 mil. t, a nakon toga (od 2028.) minimalno **2,3 mil. t.**

Potrebe za mrkim 2 za blok 6 u TE Tuzla ostaju na dosadašnjem nivou: u rasponu 800-850 hilj.t.

Potrebe za ugljem nakon ulaska novih blokova, uz dodatnu komercijalni prodaju optimistično procjenjenu na **900 hilj.t.** (u 2017. ostvareno je 665 hilj.t.), daju maksimalno mogući obim proizvodnje rudnicima. Znači obim proizvodnje je limitiran što smanjuje prostor za dostizanje pozitivnog i dugoročno održivog poslovanja svih rudnika/pogona, odnosno traži druge mjere za dostizanje odgovarajuće produktivnosti pri čemu se to posebno odnosi na potrebu smanjenja broja zaposlenih.

Okvirna alokacija ovih potreba na rudnike Koncerna (samo ilustrativno, ne predstavlja prijedlog) koja je korištena prilikom analiza i utvrđivanja dugoročnog ciljnih parametara je sljedeća:

	Kreka	Đurđevik	Kakanj	Breza	Zenica	Gračanica	Bila	Ukupno	Tuzla	Kakanj
dugoročno										
Proizvodnja	2.600	600	1.320	680	480	300	150	6.130	3.200	2.930
za TE	2.400	500	1.320	580	210	120	100	5.230	2.900	2.330
ostali	200	100	0	100	270	180	50	900	300	600

Pretpostavke prilikom utvrđivanja dugoročnih parametara koji bi omogućili poslovanje bez gubitka za svaki rudnik su sljedeće:

- Obim proizvodnje u skladu sa okvirnom alokacijom na rudnike uz ukupne potrebe za termoelektrane od **5,23 mil.t.** i za ostalu prodaju **900 hilj.t.**, odnosno ukupna proizvodnja **6,13 mil.t.** – time povećanje prihoda
- Povećanje troškova materijala i usluga (otkrivka, održavanje, varijabilni troškovi...)
- Povećanje jediničnih troškova radne snage
- Smanjenje ukupnih troškova radne snage, smanjenjem broja zaposlenih
- Povećanje ostalih rashoda (na ime starih obaveza)

Dodatno je analizirano koja bi bila referentna produktivnost za svaki rudnik na osnovu procjene udjela proizvodnje iz jame i kopa uz standard za kop 1250 t/z/god, a za jamu 640 t/z/god. Na ovaj način dobivena okvirna referentna produktivnost po rudnicima značajno je iznad postojećeg stanja:

	Kreka	Đurđevik	Kakanj	Breza	Zenica	Gračanica	Bila
tona/zap/god	1189	1148	1047	748	640	1250	640

Uz ove pretpostavke, ključni zaključak je:

- za dostizanje pozitivnog poslovanja i referentnu produktivnost, neophodne su drastične promjene broja zaposlenih.

Rezultati analize

Za ilustraciju detaljnije se daje prikaz za rudnik Kreka, a za ostale rudnike tabele sa rekapitulacijama, kao i sumarne tabele.

S obzirom na evidentnu nisku produktivnost, početno pitanje na koje treba naći odgovor je s kojim bi se obimom proizvodnje, a uz nepromjenjenu prodajnu cijenu i uz iste troškove, mogao pokriti iskazani gubitak.

Odgovor na primjeru rudnika Kreka za 2017. je da bi se iskazani minus pokrio proizvodnjom od oko 2,52 mil.t. što je 14% ili 300.000 t više od ostvarene. Ovo je naravno pojednostavljen pristup koji podrazumjeva da su svi ostali troškovi isti. Dio troškova je varijabilan pa bi morao rasti sa obimom proizvodnje, a određeni rashodi moraju biti veći uvažavajući rezervacije za veoma velike kratkoročne obaveza.

Zbog toga je kalkulacija proširena mijenjanjem nekoliko najznačajnijih troškova u odnosu na 2017. uzimajući pri tom u obzir potrebu rasta produktivnosti. Rezultat je scenarij koji podrazumjeva:

- povećanje jediničnog troška zaposlenih za 3,0% (sa 2.211 na 2.277 KM/zap./mjesečno),
- povećanje materijalnih troškova za 5%,
- povećanje troškova usluga za 5%,
- povećanje troškova na ime rezervacija (5% od kratkoročnih obaveza),
- povećanje obima proizvodnje na 2,6 mil. t (+17% u odnosu na 2017),

onda bi, uz istu toplotnu vrijednost (9.139 kJ/kg) i prodajnu cijenu (4,857 KM/GJ), potreban broj zaposlenih za poslovanje bez gubitka bio 2.080, odnosno manji za 382 ili 15,5% u odnosu na stanje 31.12.2017.

Produktivnost bi bila 1.251 t/z/g ili 39% više u odnosu na stanje u 2017. i neznatno iznad referentne produktivnosti izračunate za udio jamske proizvodnje u Kreki od 10%.

Koristeći za uporedbu i ostvarenje iz 2012. (godina sa maksimalnom proizvodnjom) i ostvarenje iz 2017., ovakav pristup bi rezultirao sljedećim ciljnim indikatorima za rudnik Kreka:

KREKA		2012	2017	CILJ	cilj/2017	cilj/2012
Proizvodnja	000 t	2.496	2.216	2.603	17%	4%
Toplotna vrijednost	kJ/kg	9.671	9.139	9.139		
Prodajna cijena	KM/GJ	4,901	4,857	4,857		
Broj zaposlenih		3.475	2.462	2.080	-16%	-40%
Mjes. proizvodnja po zaposlenom	t/z/mj	60	75	104	39%	74%
God. proizvodnja po zaposlenom	t/z/g	718	900	1.251	39%	74%
Mjesečna prihod po zaposlenom	KM/z	3.129	3.686	5.051	37%	61%
Mjesečni trošak po zaposlenom	KM/z	2.282	2.211	2.277	3%	0%
Trošak zaposlenih / ukupan prihod		73%	60%	45%	-25%	-38%

Dodatne mjere na troškovima, kao i na poboljšanju kvaliteta uglja (toplotna vrijednost) mogle bi potrebni nivo proizvodnje dodatno umanjiti ili ublažiti potrebu snižavanja broja zaposlenih ili time učiniti realnijim ostvarenje ciljanog nultog poslovanja. S druge strane, potrebna je dodatna analiza radi utvrđivanje normativa i jediničnih varijabilnih troškova, odnosno uticaja rasta proizvodnje na ukupne troškove.

Osim toga, važno pitanje odnosi se na status otkrivke: koliki je zaostatak i koliki je potrebni minimalni nivo u odnosu na buduću proizvodnju.

Naravno, u praksi će biti objektiviziran i optimiziran veći broj ciljnih pokazatelja, a ovaj ilustrativni pristup je poslužio samo da se okvirni uvid o potrebnom obimu promjena određenih ključnih pokazatelja za dostizanje pozitivog poslovanja.

Procenti potrebnog poboljšanja u odnosu na prethodna ostvarenja daju samo inicijalnu sliku potrebnu u cilju ocjene izvodljivosti i dostižnosti pojedinih ciljeva. Nakon toga dalje analize bi bile usmjerene na optimiziranje pojedinih komponenti i konačno definisanje ciljeva.

Dodatni segment bi bilo projiciranje akumuliranih obaveza i dinamike njihovog izmirenja, odnosno utvrđivanje ciljnih indikatora likvidnosti i zaduženosti sa dinamikom dostizanja.

Međutim, kao što je u uvodu rečeno, za ovaj obim proizvodnje neće biti plasmana do ulaska u pogon bloka 7. To znači da bi se dostiglo pozitivno poslovanja prije toga promjene bi morale biti još drastičnije ili bi se morao povećati obim prodaje ostalim kupcima.

Za ilustraciju, kratkoročni ciljni indikatori izračunati na sličan način u slučaju rudnika Zenica pokazuju znatno veći izazov za dostizanje pozitivnog poslovanja, odnosno znatno veće promjene u pogledu rasta proizvodnje i naročito smanjenja broja zaposlenih:

ZENICA		2012	2017	CILJ	cilj/2017	cilj/2012
Proizvodnja	000 t	337	416	483	16%	43%
Toplotna vrijednost	kJ/kg	17.009	14.640	14.640		
Prodajna cijena	KM/GJ	6,041	5,597	5,597		
Broj zaposlenih		1.508	1.474	693	-53%	-54%
Mjes. proizvodnja po zaposlenom	t/z/mj	19	24	58	147%	212%
God. proizvodnja po zaposlenom	t/z/g	224	282	697	147%	212%
Mjesečna prihod po zaposlenom	KM	1.978	2.198	5.616	155%	184%
Mjesečni trošak po zaposlenom	KM	1.962	2.121	2.121	0%	8%
Trošak zaposlenih / ukupan prihod		99%	96%	38%	-61%	-62%

Vidljivo je da je ključni problem ovog rudnika činjenica da su ukupni troškovi zaposlenika skoro jednaki ukupnom prihodu (**96%**). Uz povećanje proizvodnja za 16% (što je limitirano plasmanom), potrebno je smanjiti broj zaposlenih za više od 50%. Na taj način bi se produktivnost podigla sa 282 na 697 t/z/g.

Ovakav pregled za ostale rudnika pokazuje mogućnost poslovanja bez gubitka uz ključni preduslov: rast proizvodnje/prodaje i smanjenja broja zaposlenih. U slučaju rudnika Gračanica koji pozitivno posluje moguće je snižavanje proizvodnje i da se posluje bez gubitka.

KAKANJ		2012	2017	CILJ	cilj/2017	cilj/2012
Proizvodnja	000 t	1.163	1.301	1.317	1%	13%
Toplotna vrijednost	kJ/kg	12.032	12.169	12.169		
Prodajna cijena	KM/GJ	5,023	5,014	5,014		
Broj zaposlenih		1.952	1.694	1.440	-15%	-26%
Mjes. proizvodnja po zaposlenom	t/z/mj	50	64	76	19%	54%
God. proizvodnja po zaposlenom	t/z/g	596	768	915	19%	54%
Mjesečna prihod po zaposlenom	KM	3.222	4.127	4.911	19%	52%
Mjesečni trošak po zaposlenom	KM	2.284	2.361	2.431	3%	6%
Trošak zaposlenih / ukupan prihod		71%	57%	50%	-13%	-30%

BREZA		2012	2017	CILJ	cilj/2017	cilj/2012
Proizvodnja	000 t	472	677	679	0%	44%
Toplotna vrijednost	kJ/kg	16.101	13.538	13.538		
Prodajna cijena	KM/GJ	5,468	4,996	4,996		
Broj zaposlenih		1.268	1.200	960	-20%	-24%
Mjes. proizvodnja po zaposlenom	t/z/mj	31	47	59	25%	90%
God. proizvodnja po zaposlenom	t/z/g	373	564	707	25%	90%
Mjesečna prihod po zaposlenom	KM	2.930	3.346	4.197	25%	43%
Mjesečni trošak po zaposlenom	KM	2.126	1.966	2.045	4%	-4%
Trošak zaposlenih / ukupan prihod		73%	59%	49%	-17%	-33%

BILA		2012	2017	CILJ	cilj/2017	cilj/2012
Proizvodnja	000 t	117	139	156	12%	33%
Toplotna vrijednost	kJ/kg	14.214	15.341	15.341		
Prodajna cijena	KM/GJ	5,523	5,591	5,591		
Broj zaposlenih		276	412	247	-40%	-10%
Mjes. proizvodnja po zaposlenom	t/z/mj	35	28	53	87%	49%
God. proizvodnja po zaposlenom	t/z/g	425	337	632	87%	49%
Mjesečna prihod po zaposlenom	KM	2.940	2.642	4.889	85%	66%
Mjesečni trošak po zaposlenom	KM	2.266	1.923	2.020	5%	-11%
Trošak zaposlenih / ukupan prihod		77%	73%	41%	-43%	-46%

ĐURĐEVİK		2012	2017	CILJ	cilj/2017	cilj/2012
Proizvodnja	000 t	586	496	607	22%	4%
Toplotna vrijednost	kJ/kg	14.432	13.024	13.386		
Prodajna cijena	KM/GJ	4,695	4,646	4,646		
Broj zaposlenih		1.037	834	584	-30%	-44%
Mjes. proizvodnja po zaposlenom	t/z/mj	47	50	87	75%	84%
God. proizvodnja po zaposlenom	t/z/g	565	595	1.040	75%	84%
Mjesečna prihod po zaposlenom	KM	3.621	3.301	5.549	68%	53%
Mjesečni trošak po zaposlenom	KM	2.094	2.236	2.281	2%	9%
Trošak zaposlenih / ukupan prihod		58%	68%	41%	-39%	-29%

GRAČANICA		2012	2017	CILJ	cilj/2017	cilj/2012
Proizvodnja	000 t	307	332	318	-4%	3%
Toplotna vrijednost	kJ/kg	10.407	10.352	10.352		
Prodajna cijena	KM/GJ	4,852	5,058	5,058		
Broj zaposlenih		209	189	195	3%	-7%
Mjes. proizvodnja po zaposlenom	t/z/mj	123	146	136	-7%	11%
God. proizvodnja po zaposlenom	t/z/g	1.471	1.756	1.634	-7%	11%
Mjesečna prihod po zaposlenom	KM	6.126	8.825	7.930	-10%	29%
Mjesečni trošak po zaposlenom	KM	2.964	3.037	3.037	0%	2%
Trošak zaposlenih / ukupan prihod		48%	34%	38%	11%	-21%

Rekapitulacija pokazatelja za 2017. i analize sa postavljanjem ciljeva za poslovanje bez gubitka pokazuje moguće parametre za utvrđeni maksimalni obim proizvodnje. Usporedba cilja u odnosu na ostvrenje iz 2017. pokazuje sužavanje razlika između rudnika:

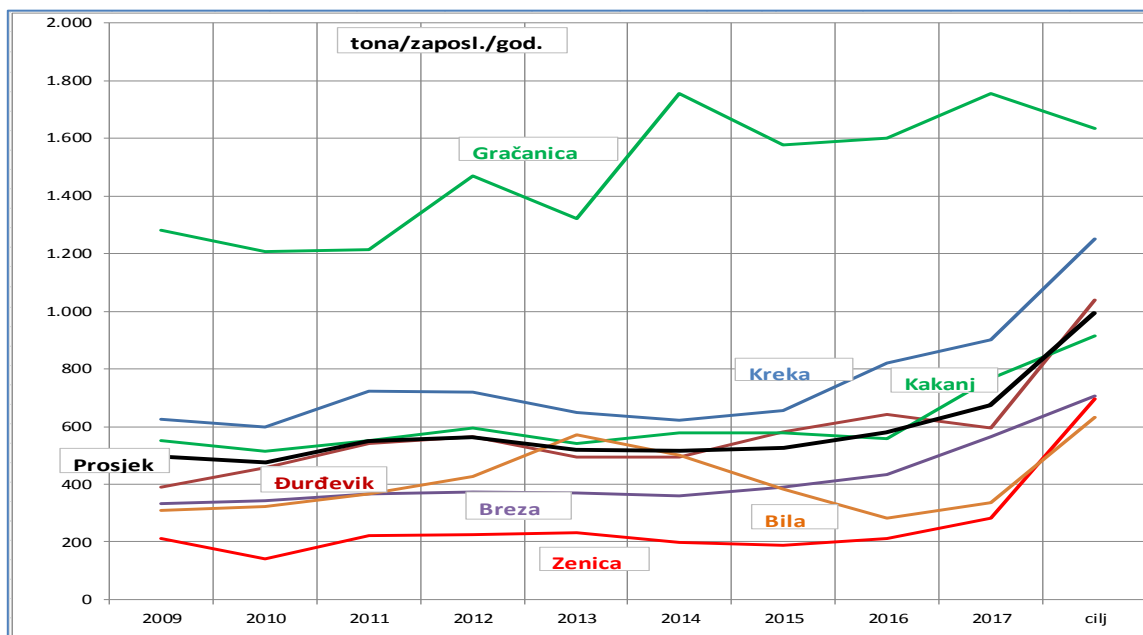
Ostvarenje 2017.		Gračanica Đurđevik		Kreka	Kakanj	Breza	Bila	Zenica	ukupno
Proizvodnja	000 t	332	496	2.216	1.301	677	139	416	5.576
Toplotna vrijednost	kJ/kg	10.352	13.024	9.139	12.169	13.538	15.341	14.640	11.362
Prodajna cijena	KM/GJ	5,058	4,646	4,857	5,014	4,996	5,591	5,597	4,996
Broj zaposlenih		189	834	2.462	1.694	1.200	412	1.474	8.265
Mjes. proizvodnja po zaposlenom	t/z/mj	146	50	75	64	47	28	24	56
God. proizvodnja po zaposlenom	t/z/g	1.756	595	900	768	564	337	282	675
Mjesečna prihod po zaposlenom	KM	8.825	3.301	3.686	4.127	3.346	2.642	2.198	3.488
Mjesečni trošak po zaposlenom	KM	3.037	2.236	2.211	2.361	1.966	1.923	2.121	2.197
Trošak zaposlenih / ukupan prihod		34%	68%	60%	57%	59%	73%	96%	63%
Cilj		Gračanica Đurđevik		Kreka	Kakanj	Breza	Bila	Zenica	ukupno
Proizvodnja	000 t	318	607	2.603	1.317	679	156	483	6.163
Toplotna vrijednost	kJ/kg	10.352	13.386	9.139	12.169	13.538	15.341	14.640	11.340
Prodajna cijena	KM/GJ	5,058	4,646	4,857	5,014	4,996	5,591	5,597	4,996
Broj zaposlenih		195	584	2.080	1.440	960	247	693	6.199
Mjes. proizvodnja po zaposlenom	t/z/mj	136	87	104	76	59	53	58	83
God. proizvodnja po zaposlenom	t/z/g	1.634	1.040	1.251	915	707	632	697	994
Mjesečna prihod po zaposlenom	KM	7.930	5.549	5.051	4.911	4.197	4.889	5.616	5.080
Mjesečni trošak po zaposlenom	KM	3.037	2.281	2.277	2.431	2.045	2.020	2.121	2.273
Trošak zaposlenih / ukupan prihod		38%	41%	45%	50%	49%	41%	38%	45%

Rezime

Pozitivno poslovanje za skoro sve rudnike uslovljeno je drastičnim rastom produktivnosti. Ono je moguće rastom proizvodnje i smanjenjem broja zaposlenih. S obzirom da je rast proizvodnje uslovljen potrebama termoelektrana i komercijalnog tržišta za uglj, mogući rast proizvodnje ima svoje granice vezano za plasman.

Posljedica je da je potrebno radikalnije smanjenje broja zaposlenih.

U scenariju potreba za ugljem koji bi omogućio ukupnu proizvodnju oko 6,2 mil. t ukupni broj zaposlenih bi trebao biti smanjen za **25%** ili oko **2.000** u odnosu na stanje na kraju 2017. Time bi i produktivnost u prosjeku dostigla nivo od **994 t/z/god** što bi bio rast od **47%** u odnosu na trenutno stanje.



Pristup u kojem bi se produktivnost povećala većim rastom proizvodnje, a manjim smanjenjem zaposlenih, objektivno nije moguć jer će potrebe za ugljem biti ograničene. To znači da će biti vrlo teško ostvariti pozitivno poslovanje za većinu rudnika bez drastičnijih mjera za snižavanje broja zaposlenih ili iznalaženja tržišta za dodatnu komercijalnu prodaju.

Ovaj način utvrđivanja ciljeva služi samo da pokaže koliko su radikalne i izazovne potrebne promjene. Također s obzirom da za održivo poslovanje nije dovoljno samo poslovanje bez gubitka, već i određena dobit radi investiranja i izmirivanja starih obaveza, objektivno bi ciljevi morali biti još ambiciozniji.

S druge strane ova kratka analiza ukazuje da u nekim slučajevima neće biti moguće poboljšanje i održiva proizvodnja uglja. Takve okolnosti, uz smanjenje potreba termoelektrana i globalna kretanja u cilju dekarbonizacije koja znače prestanak korištenja uglja, a koja neće zaobići BiH, vode do zaključka da treba razmišljati o zatvaranju pojedinih nerentabilnih pogona. Takva zatvaranja bi istovremeno omogućila veći prostor za rast proizvodnje isplativijih pogona.

Proizvodnja (000 t)													
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	cilj	cilj-2017	%	
Kreka	2.507	2.317	2.643	2.496	2.109	1.871	1.808	2.152	2.216	2.603	387	17%	
Đurđevik	446	523	597	586	481	466	526	567	496	607	111	22%	
Kakanj	1.174	1.076	1.118	1.163	1.080	1.101	1.008	963	1.301	1.317	16	1%	
Breza	400	429	463	472	462	456	473	542	677	679	2	0%	
Zenica	308	198	319	337	348	292	271	313	416	483	67	16%	
Bila	92	95	103	117	160	177	137	119	139	156	17	12%	
Gračanica	268	253	255	307	264	349	304	315	332	318	-14	-4%	
UKUPNO	5.195	4.892	5.497	5.479	4.904	4.711	4.526	4.970	5.576	6.163	587	11%	
Ukupan broj zaposlenih													
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	cilj	cilj-2017	%	
Kreka	4.014	3.872	3.657	3.475	3.255	3.010	2.754	2.621	2.462	2.080	-382	-16%	
Đurđevik	1.148	1.147	1.106	1.037	972	945	904	883	834	584	-250	-30%	
Kakanj	2.126	2.092	2.024	1.952	1.989	1.906	1.747	1.730	1.694	1.440	-254	-15%	
Breza	1.199	1.255	1.265	1.268	1.252	1.262	1.212	1.246	1.200	960	-240	-20%	
Zenica	1.465	1.423	1.439	1.508	1.504	1.469	1.452	1.477	1.474	693	-781	-53%	
Bila	299	292	280	276	280	354	357	419	412	247	-165	-40%	
Gračanica	209	210	210	209	200	199	193	197	189	195	6	3%	
UKUPNO	10.460	10.291	9.981	9.725	9.452	9.145	8.619	8.573	8.265	6.199	-2.066	-25%	
Proizvodnja /zaposleni (t/z/god)										2022/2025			
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	cilj	cilj-2017	%	
Kreka	625	598	723	718	648	622	656	821	900	1.251	351	39%	
Đurđevik	388	456	540	565	495	493	581	642	595	1.040	446	75%	
Kakanj	552	514	552	596	543	578	577	556	768	915	147	19%	
Breza	334	342	366	373	369	361	390	435	564	707	144	25%	
Zenica	210	139	222	224	231	199	187	212	282	697	415	147%	
Bila	309	324	367	425	571	500	383	283	337	632	295	87%	
Gračanica	1.283	1.206	1.213	1.471	1.320	1.754	1.577	1.600	1.756	1.634	-122	-7%	
PROSJEK	497	475	551	563	519	515	525	580	675	994	320	47%	

Pitanje koje se često postavlja je da li treba mijenjati postojeću cijenu uglja za termoelektrane.

Sa aspekta rudnika ona bi trebala biti viša, s aspekta termoelektrana i konkurentnosti na otvorenom tržištu električne energije niža. U sadašnjim okolnostima ni jedan scenarij nije moguć.

Razmatranje povećavanja cijene topline, kao rješenje za prevazilaženje problema u poslovanju rudnika, nije održivo jer bi dovelo do nekonkurentne proizvodnje i pada prodaje električne energije, odnosno proizvodnje termoelektrana, a time i do dodatnog snižavanja potreba za ugljem, te urušavanja i rudnika i termoelektrana.

S druge strane, okolnosti poslovanja i nivo obaveza rudnika ukazuju da u sadašnjim okolnostima nije realno očekivati da će biti stvoren prostor za snižavanje cijena uglja za termoelektrane u kratkoročnom periodu. Dugoročno to treba biti cilj i to bi to bilo moguće ako bi se implementirao pristup odabira rudnika koji su od značaja za termoelektrane i da se kapaciteti takvih rudnika dimenzioniraju u skladu sa potrebama termoelektrana, odnosno odabere pristup koji je naznačen i narednom poglavlju o dugoročnim sagledavanjima bilansa i potreba za ugljem.

6. Dugoročno sagledavanje bilansa

6.1. Polazni osnov

Prilikom razmatranja kratkoročnih aspekata poslovanja rudnika fokus je na što bržem poboljšanju poslovanju, posebno likvidnosti i u konačnici dostizanju pozitivnih rezultata.

Za ocjene dugoročne perspektive i mjesta pojedinih rudnika u Koncernu potrebne su znatno kompleksnije analize i proračuni sa dugoročnim projekcijama kako bi se došlo do odgovora o održivosti i perspektivama poslovanja pojedinih rudnika, uvažavajući pri tome potrebe za ugljem EP BiH i tržišta i konkurentnost proizvodnje. To je u prethodnom poglavlju samo okvirno obrađeno radi sticanja slike o izvodivosti i obimu potrebnih promjena.

To praktično znači potrebu interaktivne izrade dugoročnih projekcija kako bi se sučeljile potrebe EP BiH i mogućnosti rudnika, te tako doći do ocjene o perspektivi pojedinih rudnika unutar EP BiH Grupe. To, između ostalog, zahtjeva:

- Izradu dugoročnog bilansa proizvodnje termoelektrana i potrebnog uglja po količinama i kvalitetu,
- Utvrđivanje početnih revidiranih finansijskih iskaza za svaki rudnik u skladu sa MRS i MSFI tako da prikazuju istinito i objektivno finansijski položaj preduzeća (ovo se naročito odnosi na utvrđivanje svih obaveza, razgraničenje obaveza države, iskazivanje rezervacija, procjenu imovine i usklađivanje kapitala),
- Utvrđivanje polaznih pretpostavki za ključne parametre (cijene, zaposleni, proizvodni kapaciteti, mogući obim proizvodnje, tržište, potrebna investiciona ulaganja, rezerve, ...).

Projekcije elektroenergetskog bilansa i potreba za ugljem do 2035. godine pokazuju da će potrebe za ugljem zavisiti od dinamika ulaska novih i zatvaranja starih termo kapaciteta.

Pitanje na koje treba dati odgovor, vodeći računa prevashodno o ekonomskim aspektima, je iz kojih rudnika i pogona će biti osigurane te količine uglja. Od toga zavisi i ocjena dugoročne perspektive pojedinačno za postojeće rudnike, odnosno donošenje odluka o tome:

- koji pogoni će biti razvijani za potrebe budućih termokapaciteta,
- koji mogu ostati na tržištu,
- koji će prestati sa radom.

Na osnovu ovih strateških odluka treba da proizađu:

- Politika, obim i dinamika daljih ulaganja u rudnike,
- Modeli za prestrukturiranje i organizacione promjene,
- Planovi zatvaranja određenih pogona,
- Planovi za korištenje imovine rudnika.

Drugo, veoma bitno pitanje u razmatranju poslovanja rudnika je prevladavanje perioda do ulaska novih termokapaciteta. Naime, s jedne strane je rast obima proizvodnje rudnika najvažniji preduslov za održivo poslovanje, a s druge strane izvjesno je da potrebe za ugljem za termoelektrane neće rasti u odnosu na trenutni nivo najmanje u narednih 5 godina za TE Tuzla, odnosno 8 godina za TE Kakanj.

6.2. Projekcije potreba uglja za termoelektrane

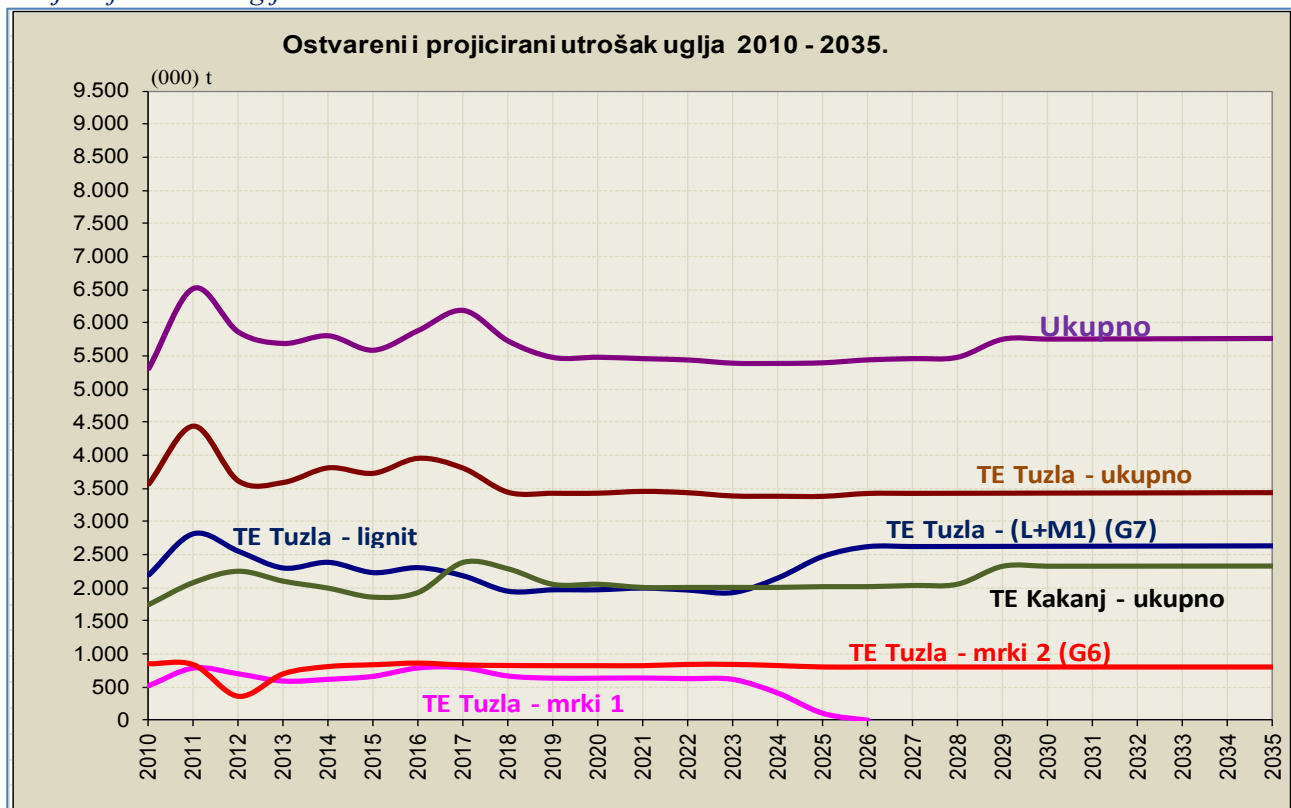
Plan potreba za ugljem projiciran je uvažavajući toplotne vrijednosti uglja i aktuelnu specifičnu potrošnju topline za postojeće blokove, a za nove blokova na osnovu projektne dokumentacije. Rezultat ulaska zamjenskih blokova je značajno povećanje efikasnosti, odnosno snižavanje potrošnje uglja u odnosu na proizvedenu energiju. U narednim godinama do ulaska zamjenskih kapaciteta dolazi do pada potreba za ugljem, zbog ograničavanja rada radi smanjenja emisija, a nakon ulaska novih kapaciteta dolazi do rasta, ali ukupne potrebe za ugljem od sredine posmatranog perioda dostižu nivo od oko **5,76 mil. tona** što je niže u odnosu na mogućnosti rudnika i ostvarenja u pojedinim godinama iz prethodnog perioda.

Projekcija utroška uglja u TE do 2035.

	Ostvarenje							Projekcija *																	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Lignit / Tz 7*	2.817	2.550	2.297	2.384	2.228	2.303	2.179	1.947	1.969	1.970	1.995	1.965	1.928	2.148	2.473	2.621	2.622	2.623	2.625	2.626	2.627	2.629	2.630	2.631	2.633
Mrki 1	788	699	591	618	663	789	791	667	635	635	637	627	616	409	104	0									
Mrki 2	836	360	702	810	838	862	834	826	824	824	824	843	843	825	804	804	804	804	804	804	804	804	804	804	804
TE TUZLA	4.441	3.610	3.590	3.811	3.729	3.955	3.804	3.441	3.427	3.428	3.455	3.435	3.386	3.382	3.380	3.424	3.426	3.427	3.428	3.429	3.431	3.432	3.434	3.435	3.436
TE KAKANJ	2.080	2.249	2.099	1.993	1.858	1.930	2.384	2.285	2.050	2.053	2.004	2.005	2.005	2.006	2.017	2.017	2.035	2.054	2.325	2.325	2.326	2.326	2.327	2.327	2.328
UKUPNO	6.521	5.860	5.689	5.805	5.587	5.885	6.188	5.726	5.478	5.481	5.459	5.440	5.391	5.388	5.397	5.441	5.460	5.481	5.753	5.755	5.757	5.758	5.760	5.762	5.764
kg/kWh	1,06	1,09	1,03	1,00	1,03	1,02	1,03	1,03	1,04	1,04	1,05	1,05	1,04	1,00	0,94	0,92	0,90	0,86	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
Tuzla	1,14	1,25	1,09	1,04	1,07	1,07	1,10	1,10	1,10	1,10	1,11	1,11	1,10	1,03	0,93	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
Kakanj	0,93	0,90	0,93	0,94	0,96	0,92	0,94	0,94	0,94	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,96	0,96	0,90	0,80	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79

Od 2025 - za Tz 7 mješavina lignit i M1

Projekcija utroška uglja u TE do 2035.



Pitanje budućeg rada termo kapaciteta, a time i količine potrebnog uglja je jedno od najvažnijih pitanja sa aspekta razvoja EP BiH i rudnika. Ono je kompleksno i pod značajnim uticajem globalnih svjetskih kretanja vezano za ograničavanje korištenje fosilnih goriva, odnosno emisije CO₂. Odgovor na ovo pitanje utiče na politiku ulaganja i razvoja i EP BiH i rudnika.

Reduciranje proizvodnje iz termoelektrana i potreba za ugljem znači brže zaustavljanje nekih blokova i smanjenje sati rada, reduciranje obima ulaganje u postrojenje za redukciju emisija i minimiziranje ulaganja u postojeće blokove. To takođe podrazumjeva definiranje opredjeljenja u pogledu rudarskih pogona iz kojih će dugoročno biti snabdijevani preostali termokapaciteti, a time i politike ulaganja u rudnike i statusa pojedinih pogona.

Zbog toga je odabrana ovakva verzija bilansa sa redukcijom sati radi i bržim zaustavljanjem bloka 5 u Tuzli i bloka 6 u Kaknju, tako da nakon ulaska zamjenskih kapaciteta obje elektrane nastave sa radom sa po dva bloka. No bez obzira na smanjenje proizvodnje, bilansni višak bi i dalje bio na visokom nivou oko 2.000 GWh u prvom periodu, a 3.000 GWh u periodu nakon ulasaka novih kapaciteta (uvažavajući i gradnju OI).

7. Perspektive korištenja uglja u kontekstu EU politika

Održivi razvoj na principima ekonomskog rasta uz imperativ očuvanja okoline i uvažavanja socijalnog aspekta, suština je energetske i razvojne politike Europske unije.

Rastuće cijene energije i ovisnost od uvoza energije ugrožavaju stabilnost isporuke energije, kao i konkurentnost Europe. Osim toga, negativni uticaji na okolinu i postepeno iscrpljivanje rezervi fosilnih goriva, ključni su problemi u energetici EU danas. Dodatni problem je imperativ smanjenja emisija, kao i borba protiv klimatskih promjena.

Zbog toga centralni ciljevi energetske politike EU su:

- stabilnost snabdijevanja (donosi smanjenje ovisnosti od uvoza energenata)
- konkurentnost (omogućava ekonomski rast)
- održivost (omogućava očuvanje okoline i socijalnu prihvatljivost)

Energetsko tržište u Europskoj uniji je liberalizirano za sve potrošače koji mogu izabrati dobavljače električne energije koji se pojavljuju na tržištu. To znači da se ukidaju sve pravne i administrativne prepreke za ulazak na tržište kompanija dobavljača električne energije i plina. Novi dobavljači imaju mogućnost dati usluge potrošačima po cijenama koje potiču tržišno natjecanje. Otvoreno tržište trebalo bi pomoći da se dostigne prava konkurentnost na europskom tržištu i da se poboljša sigurnost snabdijevanja. Trebalo bi također pomoći i u zaštiti okoliša budući da kompanije trebaju uvesti inovacije na području obnovljive energije.

Politika očuvanja klime pretpostavlja radikalno smanjenje emisija CO₂ i ostalih uticaja na okoliš. Zbog toga se, osim do sada korištenih ograničenja koja proizlaze iz energetske/tehnološke/lokacijskih

karakteristika postrojenja, uvodi i dominantno ograničenje - kumulativno pravo na emisije stakleničkih plinova koje ima silazni karakter. Može se očekivati da će do 2030. godine prava na emisiju stakleničkih plinova biti najmanje prepolovljena u odnosu na početnu 1990. godinu, što će uticati na strukturne promjene u proizvodnji i potrošnji energije.

Obaveze radikalnog smanjenja emisija CO₂ i drugih stakleničkih plinova zahtijevat će povećanje korištenja nefosilnih goriva, prije svega obnovljivih izvora kao što su voda, vjetar, sunce, biomasa, te povećanje energetske efikasnosti i primjenu novih tehnologija.

Strategija EU 2020 (20-20-20) obezbjeđuje čvrste okvire energetske politike EU bazirane na pet temeljnih grupa akcionih mjera (prioriteta), a to su:

1. povećanje energetske efikasnosti i ušteda energije
2. integrisanje unutrašnjeg tržišta energijom
3. obezbjeđenje kvaliteta, sigurnosti i stabilnosti isporuke za potrošače
4. intenziviranje istraživačko-razvojnih aktivnosti radi dostizanja zacrtanih ciljeva i povećanja konkurentnosti
5. dalje jačanje vanjske pozicije EU kao najvećeg regionalnog tržišta energijom u svjetskim okvirima

Strategijom 2020 postavljeni su ambiciozni ciljevi za energetske sektor uključujući i borbu protiv klimatskih promjena, kojima je zacrtano do 2020. godine:

1. smanjenje emisija stakleničkih plinova za 20%
2. povećanje udjela obnovljivih izvora do učešća od 20% u ukupnoj finalnoj potrošnji energije
3. povećanje energetske efikasnosti za 20%

Europski Parlament kontinuirano podržava ove ciljeve. Europsko Vijeće je također obznanilo dugoročno opredjeljenje za **dekarbonizacijom energetskog sektora** sa ciljem da EU i druge industrijske zemlje:

- snize svoje emisije za 80-95% do 2050. godine

Energetska efikasnost je posebno potencirana kao ekonomski najefektivniji način da se:

- smanje emisije,
- poboljša energetska stabilnost i konkurentnost,
- obezbjedi dostupnost energije za potrošače, kao i
- poveća zaposlenost.

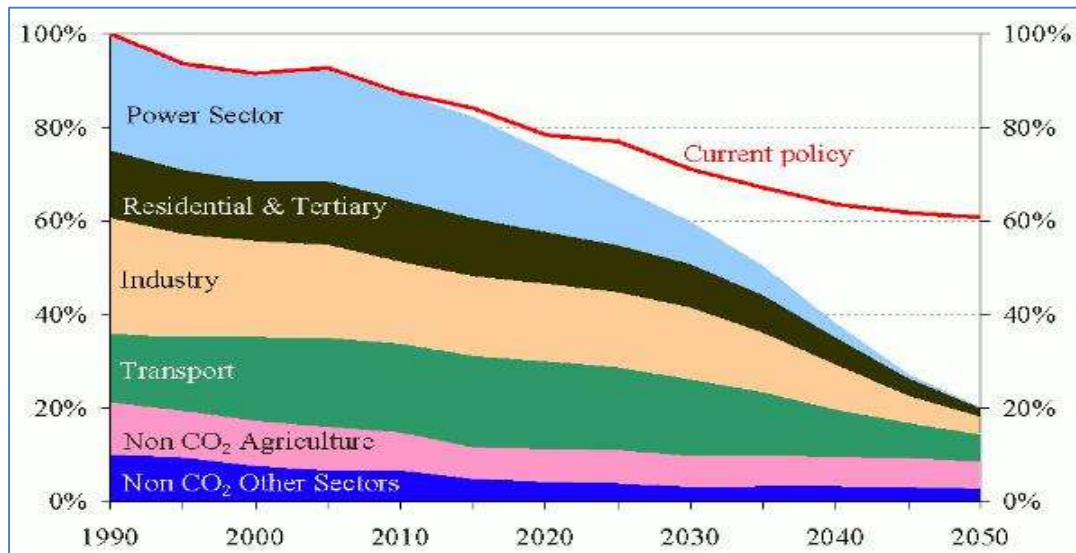
Ciljevi za smanjenje emisija stakleničkih plinova za 2030.²

Postojalo je nekoliko faza u podjeli ciljeva za smanjenje emisija širom EU i njenih država članica. Prva raspodjela napora za razdoblje od 2008. do 2012. proizašla je iz političkih sporazuma država članica. Druga i treća raspodjela napora za razdoblje 2013.-2020. i 2021.-2030. bazirala se na modeliranju i formulama vezanim za BDP.

² Studija o općim ciljevima EnZ do 2030. – nacrt 1. juni 2018.

Općenito govoreći, ciljevi EU za 2030. godine dio su krivulje za dostizanje smanjenja stakleničkih plinova do 80% do 2050.

Na priloženoj slici se vidi da je za elektroenergetski sektor do 2050. predviđen cilj potpunog zaustavljanja emisija CO₂, što znači punu dekarbanizaciju i prestanak korištenja fosilnih goriva.



Slika: Način postizanja dugoročnog smanjenja emisija stakleničkih plinova u EU ²

Članice Energetske zajednice JI Europe (EnZ) trebaju također utvrditi ciljeve smanjenja stakleničkih plinova do 2030., ali bi istovremeno trebale proširiti svoju viziju prema cilju dekarbonizacije EU-a za 2050. i posmatrati cilj za 2030. kao srednji korak na tom putu.

Budući da ugovorne strane EnZ do danas nemaju obavezujućih ciljeva smanjenja emisije stakleničkih plinova, a i dalje se suočavaju s ekonomskom recesijom, možda im je potrebno dopustiti povećanje emisije do 2030., jer veći napor mogu predstavljati visoki ekonomski teret.

Dugoročno, međutim, i u svjetlu potencijalnog pridruživanja EU, one će se morati usredotočiti na zajedničke napore za smanjenje emisija stakleničkih plinova u EU. Kao što je prikazano na slici, predviđena krivulja smanjenja emisije postaje strmija nakon 2030. godine, te će se i od ugovornih strana takođe tražiti više napora.

Energetski sektor u BiH ima značajan razvojni potencijal. BiH je trenutno jedina zemlja u regiji koja ima pozitivan elektroenergetski bilans. Nedostatak sveobuhvatne državne energetske strategije i jasne vizije i ciljeva razvoja energetike BiH, neadekvatan institucionalni i pravni okvir, politička nestabilnost, nedefinisane procedure autorizacije za izgradnju i odabir investitora, uz poznati problem komplikovanih i dugotrajnih procedura za dobivanje velikog broja dozvola i saglasnosti, predstavljaju prepreku značajnijim ulaganjima u energetski sektor u BiH.

BiH značajno kasni u ispunjavanju obaveza preuzetih potpisivanjem međunarodnih ugovora i sporazuma. Ugovor o energetske zajednici predviđa kreiranje pravnog okvira za uspostavljanje slobodnog energetskog tržišta, promociju investicija u energetski sektor, te pomoć energetskom

sektoru zemalja u tranziciji. *Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SAA)* također zahtijeva usvajanje europskih direktiva i standarda vezanih za energetiku.

Razvoj EP BiH, sa akcentom na *budući proizvodni portfolio kompanije*, treba biti trasiran uzimajući u obzir navedene ciljeve EU i pravnu stečevinu EU, te uvažavajući polazno i buduće tehnološko, ekonomsko, pravno-regulatorno i društveno političko stanje u BiH.

Pri tome je posebno važno iskoristiti vlastite energetske resurse i potencijale raspoložive u BiH kao način za razvoj privrede, za rast zapošljavanja i poboljšanja socijalnih prilika.

Polazne analize na osnovu prethodnih sagledavanja upućuju da je za EP BiH optimalan i realan razvojni scenarij sa uključenim miksom:

- obnovljivih izvora energije (hidro, vjetar, sunce, biomasa) i
- zamjenskih i moderniziranih elektrana na domaći uglj.

Takav miks podrazumjeva optimizirane udjele pojedinih OIE i elektrana na uglj u funkciji najnižih troškova elektroenergetskog sistema, kao i u funkciji drugih ciljeva koji se odnose na okolinski aspekt (rast obnovljivih, rast efikasnosti, reduciranje emisija), ali i sigurnost snabdijevanja i energetska neovisnost.

8. Ciljevi prestrukturiranja, aktivnosti i mjere

Uglj je jedan od najznačajnijih domaćih energetske resursa koji omogućava:

- veliki broj radnih mjesta i
- umanjuje energetska ovisnost.

U strukturi proizvodnje električne energije u EP BiH termoelektrana će i dalje predstavljati temeljni dio proizvodnje, čak i u scenariju intenzivne gradnje kapaciteta na bazi obnovljivih resursa. Deregulacija tržišta zahtijeva rast konkurentnosti, što znači da dugoročni planovi treba da budu koncipirani tako da omoguće rudnicima ne samo rast obima proizvodnje, već i poboljšanje efikasnosti i znatno višu produktivost.

Skoro svi rudnici posluju uz velike poteškoće što se ogleda kroz:

- kontinuirano poslovanje s gubitkom i problem likvidnosti,
- veliki iznos akumuliranog gubitka i značajan gubitak u odnosu na osnovni kapital i
- velike obaveze (prema državi, dobavljačima i kreditorima).

Uzroci takvog stanja su:

- niska produktivnost,
- nepovoljna struktura zaposlenih,
- nedovoljna ulaganja i
- tehnološko zaostajanje u procesu eksploatacije uglja.

Dosadašnja realizirana ulaganja omogućila su održavanje kontinuiteta proizvodnje kako bi se prvenstveno zadovoljile potrebe elektroenergetskog bilansa, te poboljšanje sigurnosti zaposlenika i humanizaciju rada.

Uvažavajući trenutno stanje i činjenicu da rezultati i efekti po ranijim planovima nisu dovoljni, neophodan je drugačiji pristup koji mora ubrzati proces poboljšanja poslovanja rudnika i prestrukturiranja djelatnosti rudarstva unutar Koncerna EP BiH.

Opći ciljevi prestrukturiranja i modernizacije rudnika su:

- Obezbijediti stabilnu proizvodnju potrebnih količine uglja za rad postojećih i budućih blokova u termoelektranama,
- Stvoriti pretpostavke za smanjenje cijena uglja koji se koristi za proizvodnju električne energije, kako bi proizvedena električna energija iz uglja bila konkurentna na liberaliziranom tržištu električne energije,
- Ostvarivati poslovanje bez gubitaka i obezbijediti bolje radne i životne uslove zaposlenih,
- Kroz uspješno poslovanje i razvoj rudarskog i elektroenergetskog sektora ostvariti dobrobit sveukupne društvene zajednice (domaći resursi, radna mjesta, energetska neovisnost, mogućnost izvoza, smanjenje ovisnosti od uvoza energenata).

Urgentni ciljevi koje treba realizirati u što kraćem roku su:

- sprječavanja platežne nesposobnosti rudnika
- poštivanja zakonskih obaveza u vezi izmirivanja obaveza

Osnovni kratkoročni ciljevi za sve rudnike su:

- rast produktivnosti i dostizanje pozitivnog poslovanja
- rast likvidnosti
- smanjenje kratkoročnih obaveza

Preduslovi za realizaciju ciljeva:

- Rast proizvodnje
- Rast prodaje uglja ostalim kupcima
- Smanjenje broja zaposlenih i ukupnih troškova ličnih primanja
- Smanjenje ostalih troškova
- Ubrzavanje realizacije ulaganja
- Uspostava nove organizacije za svaki rudnik
- Implementacija najbolji praksi i standarda za korporativnog upravljanja
- Donošenje planova novih ulaganja zasnovanih na ocjeni opravdanosti i tehn-ekonomskih efekata, te dugoročnih potreba tržišta i termoelektrana

Dugoročni ciljevi će biti ostvareni ako se poduzmu mjere za ispunjenje kratkoročnih ciljeva i razvoj djelatnosti rudarstva u sastavu Koncerna usmjeri na profitabilne i konkurentne rudarske kapacitete. Najvažniji ciljevi su:

- Bolji radni uslovi, veći stepen sigurnosti na radu i bolji životni standard radnika
- Racionalno i efikasno korištenje rezervi uglja u skladu sa razvojem Koncerna i drugih potreba društva
- Podizanje produktivnosti rada i smanjenje proizvodne cijena uglja kako bi se obezbijedila ekonomska konkurentnost na otvorenom tržištu
- Pokretanje kapitalnih ulaganja za nove kapacitete i nastavak planiranih investicionih ulaganja u opremu i mehanizaciju
- Realizaciju socijalnih programa zbrinjavanja tehnološkog viška radnika i invalida
- Uspješno ostvarivanje programa razvoja rudnika koji će potpunosti pratiti potrebe EP BiH i ostale potrošnje i održavati maksimalnu sigurnost u kontinuitetu proizvodnje i snabdijevanja termoelektrana, ostale industrije i široke potrošnje potrebnim količinama uglja

Aktivnosti i mjere za realizaciju ciljeva

Upravljanje

1. Implementirati politiku upravljanja zavisnim društvima na način da vladajuće društvo djeluje kao vlasnik, što podrazumjeva da uloga EP BiH bude usmjerena na:
 - strateška i razvojna pitanja,
 - analize ekonomske održivosti poslovanja,
 - usklađivanje i harmonizacija planova rudnika i EP BiH,
 - utvrđivanje ciljeva,
 - praćenje rezultata, nadzor i reviziju,
 - analize i korektivne mjere,a da se reduciraju operativni poslovi koje treba da obavljaju sami rudnici i snose odgovornost za rezultate.
2. Kadrovska politika treba da bude suštinski u nadležnosti organa EP BiH u skladu sa aktima Društva, a imenovanja i razrješenja članova NO i Uprava rudnika u korelaciji sa referencama i rezultatima. Organi rudnika za svoje poslovanje moraju odgovarati isključivo vladajućem društvu.
3. Donijeti nove organizacije i sistematizacije u svim rudnicima zasnovane na jedinstvenoj metodologiji zasnovanoj na tri ključna segmenta: upravljačke i potporne funkcije, eksploatacija, održavanje i investicije, a sa fokusom na poboljšanje omjera radnih mjesta u proizvodnji i u funkcijama potpore.

4. Donijeti pravilnike o normama i mjerilima rada u rudnicima na osnovu jedinstvenih kriterija i harmoniziranog pristupa koje utvrđuje Vladajuće društvo.
5. Uraditi analizu strukture, nadležnosti i načina funkcionisanja Nadzornog odbora i Uprave rudnika, sa aspekta opravdanosti postojanja NO i uprava sa više članova, te po potrebi donijeti odgovarajuće statutarne i organizacione izmjene.
6. Utvrditi kvantificirane ciljeve za svaki rudnik sa dinamikom dostizanja radi ocjenjivanja uspješnosti uprava i pravovremenog poduzimanja korektivnih mjera.
7. Fokus Vladajućeg društva u narednom periodu usmjeriti na operacionalizaciju preporuka, planova i aktivnosti, te striktnom praćenju realizacije i efekata.

Konsolidacija i Razvoj

8. Za svaki rudnik urgentno pristupiti otklanjanju primjedbi iz revizorskih izvještaja koje su bile osnov za negativna mišljenja, posebno vezano za:
 - fer vrijednost imovine, obaveza i potraživanja,
 - rezervacije za sudske sporove i rekultivacije,
 - usklađivanje vrijednosti zaliha,
 - pokriće akumuliranog gubitka,
 - usklađivanje kapitala(Ovo treba da rezultira utvrđivanjem objektivnog bilansa stanja za svaki rudnik koji može dovesti do iskazivanja značajnih gubitka kod rudnika, ali će uticati i na bilans stanja EP BiH i Grupe).
9. Utvrditi imovinu rudnika koja se ne koristi i izraditi odgovarajuće elaborate u cilju donošenja odluka o aktiviranju ili prodaji te imovine.
10. Za svaki rudnik pripremiti analizu mogućnosti i pretpostavki za konsolidaciju i održivo poslovanje, što podrazumjeva dostizanje pozitivnog poslovanja i izmirivanje zatečenih i novih obaveza.
11. Donijeti dugoročne planove razvoja za svaki rudnik zasnovane na dugoročnim potrebama termoelektrana i tržišta uglja, uvažavajući ocjenu tehno-ekonomske opravdanosti proizvodnje svakog pogona i uz dugoročni cilj snižavanja cijene topline. Ovi planovi treba da sadrže odgovore na pitanja:
 - koji pogoni će biti razvijani za potrebe budućih termokapaciteta,
 - koji mogu ostati na tržištu,
 - koji će prestati sa radom,te shodno tome usmjere ulaganja na ekonomski održive proizvodne kapacitete.
12. Realizirati istražna bušenja u rudnicima u cilju definisanja ležišta i izbora optimalnih metoda i načina otkopavanja uglja.

Regulativa i odnosi sa drugim institucijama

13. Uspostaviti intenzivniju saradnju i komunikaciju sa nadležnim institucijama, posebno sa FMERI, a naročito u vezi tri ključne oblasti:
 - strategija energetike (dekarbonizacija, okolinski zahtjevi, tržište),
 - regulativa (novi zakonski i podzakonski akti) i
 - obaveza rudnika prema državi.
14. Na osnovi jasnih strateških opredjeljenja Federacije BiH izraditi dugoročne planove razvoja EP BiH i rudnika.
15. U saradnji sa FMERI pripremiti inicijativu sa konkretnim prijedlozima za izmjene reglative:
 - f. Zakon o koncesijama
 - g. Zakon o rudarstvu
 - h. Zakon o geološkim istraživanjima
 - i. Pravilnici o tehničkim normativima za podzemnu i za površinsku eksploataciju mineralnih sirovina
 - j. regulative po pitanju rješavanja invalida II kategorije.
16. Pripremiti detaljan elaborat o stanju obaveza prema državi za svaki rudnik, statusu realizacije obaveza FBiH i kantona po Zakonu o konsolidaciji, drugim otvorenim pitanjima i prijedlozima za način rješavanja tih obaveza u cilju rasterećivanja rudnika i izbjegavanja stečaja. U ovaj elaborat uključiti pregled nameta i naknada u poslovanju rudnika sa svih nivoa sa prijedlogom izmjena. O tome informirati FMERI i zajednički pripremiti inicijativu sa prijedlogom donošenja odgovarajuće regulative.
17. Pripremiti elaboraciju o potrebi revizije rezervi uglja i dostaviti prijedlog FMERI za donošenje odgovarajuće odluke Vlade FBiH.

Tehnološke mjere

18. Rezerve i kvalitet
 - Pregled rezervi i kvalitet uglja u rudnicima najvažniji su faktori za planiranje izgradnje energetske objekata i određivanja ukupne cijene proizvedene topline (KM/GJ).
 - Potrebno je što prije provjeriti i utvrditi stanje rezervi svih kategorija, a posebno eksploatacionih, pri čemu treba posebnu pažnju posvetiti definisanju vanbilansnih rezervi i gubitaka pri eksploataciji ležišta uglja, kako bi se imale realne spoznaje o raspoloživosti ugljenih rezervi u rudnicima.
 - Rudnici sa manjim ili nedovoljnim stepenom istraženosti ležišta trebaju odmah početi sa programom planiranih istraživanja, uključujući pažljivo uzorkovanje i analizu uglja sa ciljem da se dobiju tačne informacije o ležištu za planiranje i projektovanje buduće eksploatacije.
 - Ovo podrazumijeva istražno bušenje, geotehnička i hidrogeološka istraživanja, uzorkovanja uglja i analizu kvalitete.
19. Izbor optimalnih tehničkih i tehnoloških rješenja eksploatacije

- Da bi se obezbijedio valjan razvoj rudnika uglja, naročitu pažnju je nužno posvetiti izboru optimalnih tehničkih i tehnoloških rješenja eksploatacije.
- To traži kvalitetno i pravovremeno projektovanje i izbor optimalne koncepcije rješenja rekonstrukcije i modernizacije postojećih rudnika, te razradu, otvaranje i eksploataciju novih radilišta.
- Na bazi dosadašnjih saznanja i spoznaje, tehnološka rješenja u razvoju rudnika uglja treba zasnivati na što intenzivnijoj primjeni kompleksne mehanizacije proizvodnih procesa.

20. Mjere za površinsku eksploatacija

- Površinska eksploatacija zauzima ključno mjesto u procesu proizvodnje uglja i u budućnosti će biti sve veći udio (glavnina proizvodnje uglja u narednom periodu dolaziti će sa površinskih kopova rudnika Kreka i Kakanj).
- Tehnološku rekonstrukciju rudnika sa površinskom eksploatacijom bazirati na tipizaciji i unificiranju opreme, modernizaciji remonta kroz zamjenu sklopova u plansko-preventivnom postupku, mehanizaciji pomoćnih procesa rada koja će omogućiti optimalno korištenje osnovne opreme, te uvođenje automatizacije transporta.
- U površinskim kopovima u kojima se bilježi ozbiljan zaostatak u skidanju otkrivke, hitno izvršiti rebalans masa i uraditi nova okonturenja kopova.

21. Mjere za jamsku eksploataciju

- Da bi se obezbijedilo racionalno i efikasno korištenje rezervi uglja, tehnološku rekonstrukciju jamske eksploatacije treba bazirati na koncentraciji proizvodnje sa obezbjeđenjem planskih projekcija.
- Ovo je moguće uvođenjem visokoproduktivne opreme na otkopnim radilištima uz primjenu samohodne podgrade, uvođenjem kontinuiranog transporta uglja od radilišta do izvoza, te mehanizacije dopreme potrošnog materijala i prevoza radnika.
- Promjene u tehnologiji proizvodnje u jamskoj eksploataciji traže i adekvatno usavršavanje organizacije rada u rudnicima.

22. Ujednačavanje kvaliteta uglja

- Ujednačenje kvaliteta uglja koji će se isporučivati termoelektanama potrebno je podići na viši nivo. Odgovornost za pripremu uglja pripada rudnicima.
- Značajna poboljšanja u kvalitetu uglja iz kopova mogu se postići na svim površinskim kopovima primjenom odgovarajućih standarda rada i mjera poboljšanja:
 - Vršiti maksimalnu kontrolu površinskih i podzemnih voda u kopu radi odvodnjavanja i sprečavanja ulaska površinskih voda u kop.
 - Primjeniti odgovarajuće tehnike utovara i manipulacije sa ugljem (selektivno otkopavanje).

23. Produktivnost

- Nivo produktivnosti opreme i rada u rudnicima kritični su faktori za poboljšanje i traže preduzimanje energičnijih mjera u pravcu ostvarenja rentabilnije i ekonomičnije proizvodnje uglja u rudnicima i njegovog transporta do mjesta potrošnje.
- Potrebno je poboljšati produktivnost rada i efikasnost poslovanja u svim fazama reprodukcije počev od nabavne, preko pripreme i proizvodnje do prodajne funkcije.



- Produktivnost mora biti značajno povećana. Ostvarivanje ovog cilja zahtijeva efikasniju primjenu naučnih dostignuća kako u podzemnoj tako i u površinskoj eksploataciji uglja, brzu mehanizaciju i modernizaciju proizvodnih procesa u rudnicima u kojima je to nužno, efikasniju i racionalniju organizaciju rada i bolje korištenje kapaciteta.

24. Racionalizacija troškova

- Zbog veoma visokih troškova poslovanja rudnika, u svim rudnicima u narednom periodu potrebno je raditi na smanjenju i racionalizaciji skoro svih troškova, a posebno:
- Ovo se posebno odnosi na: racionalizaciju potrošnje električne energije, racionalizacije u procesu prerade uglja, automatizacija kontinuiranih transportnih sistema i racionalizaciju kroz smanjenje angažovanja trećih lica u ZD rudnicima uglja.
- Ulaganjem u rudarsku opremu i mehanizaciju i internom preraspodjelom radne snage smanjit će se potreba za angažovanjem usluga trećih lica.



9. Prilozi

Prilog 1 – Tabelarni pregledi po rudnicima



GRAČANICA		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	CIJLJ	Cilj/2017
OSNOVNI PARAMETRI												
1.1.	Proizvodnja uglja (ukupno) (t)	268.132	253.219	254.696	307.472	264.042	349.092	304.274	315.290	331.923	318.123	-4%
1.2.	Toplotna vrijednost (prosječna) (kJ/kg)	10.533	9.995	10.386	10.407	10.852	10.078	10.420	10.405	10.352	10.352	
1.3.	Proizvodnja uglja (ukupno) (GJ)	2.824.234	2.530.924	2.645.273	3.200.000	2.865.384	3.518.149	3.170.535	3.280.592	3.436.067	3.293.205	
2.1.	Prodaja uglja (ukupno) (t)	268.132	248.246	254.696	282.707	265.382	319.792	312.078	310.646	352.961	318.123	
2.2.	Prodaja uglja (ukupno) (GJ)	2.824.234	2.482.460	2.688.659	3.023.524	2.865.595	3.269.873	3.235.313	3.157.406	3.587.496	3.293.205	
2.3.	Prodaja uglja (ukupno) (KM)	10.552.000	11.476.000	12.781.000	14.669.000	14.809.000	16.171.000	16.183.000	15.626.000	18.147.000	16.658.360	
3.1.	Proizvodna cijena (ukupni troškovi -ost.prihod)/GJ	3,674	4,492	4,790	4,419	4,992	4,177	3,548	3,884	4,430	5,058	
3.2.	Proizvodna cijena (ukupni troškovi -ost.prihod)/t	38,70	44,89	49,75	45,99	54,17	42,09	36,97	40,41	45,86	52,36	
3.3.	Prodajna cijena (KM/GJ)	3,736	4,623	4,754	4,852	5,168	4,945	5,002	4,949	5,058	5,058	
3.5.	Prodajna cijena za TE (KM/GJ)		4,570	4,870	4,920	5,200	4,900	4,920	4,722	4,683		
3.6.	Prodajna cijena za ostale (KM/GJ)		4,760	4,480	4,645	4,850	5,120	5,300	5,511	5,474		
3.4.	Prodajna cijena (KM/t)	39,35	46,23	50,18	51,89	55,80	50,57	51,86	50,30	51,41	52,36	
	Prodajna cijena za TE (KM/t)		44,56	50,16	50,64	55,99	49,38	50,38	46,93	46,10		
	Prodajna cijena za ostale (KM/t)		51,16	50,45	56,32	54,50	57,08	57,44	59,48	55,73		
4.	Otkrivka -ukupno (m ² .č.m.)		1.798.512	1.733.260	1.235.907	1.107.691	893.593	827.736	962.982	827.304		
5.	Uža i šira priprema (m ³)											
	Stanje broja uposlenih	209	210	210	209	200	199	193	197	189	195	3%
	Promjena		1	0	-1	-9	-1	-6	4	-8	-2	
6.	Struktura	Na neodređeno		210	210	209	0	0	193	192	189	
		Na određeno					0	0	0	0	0	
	Pripravnici						0	0	0	0	0	
	Prestanak rada	Penzionisanje			1	1	10	1	14	13	10	
		Ostali prestanci radnog odnosa		4	3	1	0	0	9	2	1	
Novo zapošljavanje	Na neodređeno		5	4	1	1	0	0	14	3		
	Na određeno						0	0	17	5	0	
	Pripravnici					0	0	0	0	0		
PRIHODI, TROŠKOVI I RASHODI (hilj. KM)												
	Prihod od prodaje učinaka - proizvoda	10.661	11.606	13.048	14.915	15.115	18.215	17.098	16.762	19.599	18.110	
	Prihod od prodaje uglja ukupno	10.552	11.476	12.781	14.669	14.809	16.171	16.183	15.626	18.147	16.658	-8%
	prihod od prodaje uglja TE				11.171	11.691	13.366	12.349	10.662	6.958		
	prihod od prodaje uglja ostali				3.498	3.118	2.805	3.834	4.964	11.189		
	Prihod od ostalih proizvoda i usluga	109	130	267	246	306	2.044	915	1.136	1.452	1.452	
	Svi ostali prihodi	747	1.009	444	448	1.350	886	2.139	348	415	415	
	Interni prihodi											
	UKUPNO PRIHODI	11.408	12.615	13.492	15.363	16.465	19.101	19.237	17.110	20.014	18.525	
	Nabavna vrijednost prodane robe	65	87	28	8	6	6	5	7	5	5	
	Materijalni troškovi (energija, materijal, rez. dijelovi)	2.422	2.590	2.707	2.836	2.599	2.579	1.938	1.742	1.694	1.948	15%
	Troškovi plata i ostalih ličnih primanja	5.080	5.908	6.286	7.433	7.376	7.430	6.968	7.021	6.887	7.094	3%
	Troškovi usluga (transport, održavanje, kom. usluge)	1.630	1.860	2.163	2.545	2.438	4.361	3.257	2.845	4.929	5.668	15%
	Amortizacija	1.338	1.330	1.344	1.356	1.342	1.386	1.523	1.743	1.865	1.865	
	Nematerijalni troškovi (ostalo, koncesija, rez.s.)	271	78	291	-440	235	550	354	453	536	536	
	Finansijski rashodi	311	188	114	623	21	9	6	0	0	0	
	svi ostali rashodi	115	466	450	473	1.943	1.303	251	414	1.173	1.409	236
	Interni rashodi										0	
	UKUPNO TROŠKOVI I RASHODI	11.232	12.507	13.383	14.834	15.960	17.624	14.302	14.225	17.089	18.525	
	REZULTAT	176	108	109	529	505	1.477	4.935	2.885	2.925	0	
BILANS STANJA (hilj. KM)												
	Dugoročna imovina	37.888	36.214	34.741	34.825	31.814	30.430	35.309	35.171	33.436		
	Nekretnine, postrojenja i oprema	37.884	36.213	34.735	34.778	31.746	29.995	34.966	34.764	33.182		
	Ostala imovina	4	1	6	47	68	435	343	407	254		
	Kratkoročna imovina	3.492	2.650	3.314	5.379	8.508	10.881	13.017	17.613	21.332		
	UKUPNA IMOVINA	41.380	38.864	38.055	40.204	40.322	41.311	48.326	52.784	54.768		
	Kapital i rezerve	33.005	33.369	33.657	35.414	36.023	36.548	42.138	48.503	51.612		
	vlasnički kapital	28.789	28.789	28.789	28.809	28.862	29.033	31.436	35.581	36.289		
	akum. gubitak i rezerve	4.216	4.580	4.868	6.605	7.161	7.515	10.702	12.921	15.323		
	Dugoročne obaveze	2.955	1.216	393	1.327	663	478	946	839	793		
	po dugoročnim kreditima i lizingu	2.482	1.134	393	163	68	10	0				
	ostale	473	82		1.164	595	468	946	839	793		
	Kratkoročne obaveze	5.420	4.279	4.005	3.463	3.636	4.285	5.242	3.442	2.363		
	Obaveze po kratkoročnim kreditima i lizingu	697	437	380	229	95	43	0				
	Obaveze prema dobavljačima	277	309	493	410	1.059	1.543	2.943	1.351	806		
	Obaveze prema državi	3.983	2.452	2.175	2.075	1.747	1.078	1.162	1.001	919		
	doprinosi na i iz plata	2.730	1.443	1.246	1.200	974	302	348	279	261		
	koncesije											
	porezi na plate	1.004	720	611	486	308	147	50	38	35		
	ostalo	249	289	318	389	465	629	764	684	623		
	Ostale obaveze	463	1.081	957	749	735	1.621	1.137	1.090	638		
	KAPITAL I OBAVEZE	41.380	38.864	38.055	40.204	40.322	41.311	48.326	52.784	54.768		
INDIKATORI												
	Proizvodnja (t) / zaposleni / god	1283	1206	1213	1471	1320	1754	1577	1600	1756	1.634	
	Proizvodnja (t) / zaposleni / mjes	107	100	101	123	110	146	131	133	146	136	
	Proizvodnja (GJ) / zaposleni / mjes	1.126	1.004	1.050	1.276	1.194	1.473	1.369	1.388	1.515	1.410	
	Prihod (KM) / zaposleni / mjes	4.549	5.006	5.354	6.126	6.860	7.999	8.306	7.238	8.825	7.930	
	Trošak zaposlenih / zaposleni / mjes	2026	2344	2494	2964	3073	3111	3009	2970	3037	3.037	0%
	Trošak zaposlenih / ukupno prihod	0,45	0,47	0,47	0,48	0,45	0,39	0,36	0,41	0,34	0,38	
	Troškovi zaposlenih (KM) / t	19	23	25	24	28	21	23	22	21	22,30	
	Imovina/proizvodnja (t)	154	153	149	131	153	118	159	167	165		
likvid.	Kratkoročna imovina / Kratk. Obaveze	min 1	0,64	0,62	0,83	1,55	2,34	2,48	5,12	9,03		
zaduž.	Ukupne obaveze / Ukupna imovina	max 0,5	0,20	0,14	0,12	0,12	0,11	0,12	0,13	0,08	0,06	
zaduž.	Ukupne obaveze / (Kapital i rezerve)	max 1	0,25	0,16	0,13	0,14	0,12	0,13	0,15	0,09	0,06	



Prilog 2 – Rekapitulacija iz revizorskih mišljenja za 2017. po rudnicima

Kreka
Negativno mišljenje
Zbog važnosti pitanja opisanih u odjeljku <i>Osnove za negativno mišljenje</i> , priloženi finansijski izvještaji <u>ne prikazuju istinito i fer finansijski položaj Društva</u> na dan 31.12.2017. i njegovu finansijsku uspješnost, te njegove novčane tokove za tada završenu godinu u skladu sa zakonskim okvirom finansijskog izvještavanja generalno prihvaćenim u FBiH.
Naglašavanje činjenica
Na dan 31.12.2017. Društvo ima akumulirani gubitak 392.333 hilj. KM , u 2017. je ostvaren neto gubitak od 13.446 hilj. KM , a <u>tekuće obaveze premašuju tekuću imovinu</u> Društva za iznos od 192.225 hilj. KM . Kao posljedica ovog stanja, <u>poslovanje Društva se oslanja i zavisi od finansijske podrške od, kao i od poslovanja sa, EP BiH</u> koja je valsnik Društva. Navedene okolnosti ukazuju na postojanje značajne neizvjesnosti koja može uzrokovati značajnu sumnju u mogućnost Društva da nastavi s vremenski neograničenim poslovanjem.
Osnova za suzdržanost od mišljenja (rekapitulacija)
Postoje indicije da je nadoknadivi iznos nekretnina, postrojenja i opreme (291,4 mil. KM) niži od knjigovodstvene vrijednosti. Nije izvršena procjena nadoknadivog iznosa imovine, te priznavanje gubitka od umanjenja vrijednosti ukoliko postoji.
Nije izvršeno rezervisanje za vraćanje zemljišta u prvobitno stanje. Nije izvršena kvantifikacija i nije bilo moguće utvrditi u kojoj mjeri su finansijski izvještaji pogrešno prikazani kao rezultat ovog odstupanja od zahtjeva zakonskog okvira finansijskog izvještavanja.
Zalihe iskazane u iznosu od 11,9 mil.KM iskazane su isključivo po trošku. Nije izvršeno potrebno usklađivanje, te nisu utvrđeni potrebni iznosi za koje bi se vršilo usklađivanje iznosa zaliha, odgođenih poreskih obaveza i gubitka.
Nisu utvrđeni efekti vezani za vrednovanja troška na ime izmirenja obaveza od 33.719 hilj KM po sporazumu sa Zavodom za zdravstveno osiguranje (plaćanje doprinosa za prethodne periode u mjesečnim ratama do 31.12.2027.) do kojih bi došlo da je izvršeno diskontiranje ove obaveze na sadašnju vrijednost u skladu sa standardima izvještavanja.



Durdevik
Negativno mišljenje
Zbog važnosti pitanja opisanih u odjeljku <i>Osnove za negativno mišljenje</i> , priloženi finansijski izvještaji <u>ne prikazuju istinito i fer finansijski položaj Društva</u> na dan 31.12.2017. i njegovu finansijsku uspješnost, te njegove novčane tokove za tada završenu godinu u skladu sa zakonskim okvirom finansijskog izvještavanja generalno prihvaćenim u FBiH.
Naglašavanje činjenica
Na dan 31.12.2017. Društvo ima akumulirani gubitak 29.645 hilj. KM , u 2017. je ostvaren neto gubitak od 8.544 hilj. KM , a <u>tekuće obaveze premašuju tekuću imovinu</u> Društva za iznos od 15.804 hilj. KM . Kao posljedica ovog stanja, <u>poslovanje Društva se oslanja i zavisi od finansijske podrške od, kao i od poslovanja sa, EP BiH</u> koja je valnik Društva. Navedene okolnosti ukazuju na postojanje značajne neizvjesnosti koja može uzrokovati značajnu sumnju u mogućnost Društva da nastavi s vremenski neograničenim poslovanjem.
Osnova za mišljenje (rekapitulacija)
Postoje indicije da je nadoknadivi iznos nekretnina, postrojenja i opreme (37 mil. KM) niži od knjigovodstvene vrijednosti. Nije izvršena procjena nadoknadivog iznosa imovine, te priznavanje gubitka od umanjenja vrijednosti ukoliko postoji.
Zalihe iskazane u iznosu od 5,3 mil. KM iskazane su isključivo po trošku. Nije izvršeno potrebno usklađivanje, te nisu utvrđeni potrebni iznosi za koje bi se vršilo usklađivanje iznosa zaliha, odgođenih poreskih obaveza i gubitka.
Nije izvršeno rezervisanje za vraćanje zemljišta u prvobitno stanje. Nije izvršena kvantifikacija i nije bilo moguće utvrditi u kojoj mjeri su finansijski izvještaji pogrešno prikazani kao rezultat ovog odstupanja od zahtjeva zakonskog okvira finansijskog izvještavanja..
Nije utvrđen iznos potrebnog usklađivanja u finansijskim izvještajima kao rezultat ispravke značajne greške iz prethodnog perioda.
Nije urađena aktuarska kalkulacija i rezervisanja za otpremine i jubilarne nagrade.

Gračanica
Mišljenje pozitivno
Prema našem mišljenju, finansijski izvještaji <u>istinito i fer prikazuju finansijski položaj Društva</u> na dan 31.12. 2017. godine i njegovu finansijsku uspješnost, te njegove gotovinske tokove za tada završenu godinu u skladu sa zakonskim okvirom finansijskog izvještavanja u FBiH.



Kakanj

Negativno mišljenje

Zbog važnosti pitanja opisanih u odjeljku *Osnove za negativno mišljenje*, priloženi finansijski izvještaji ne prikazuju istinito i fer finansijski položaj Društva na dan 31.12.2017. i njegovu finansijsku uspješnost, te njegove novčane tokove za tada završenu godinu u skladu sa zakonskim okvirom finansijskog izvještavanja generalno prihvaćenim u FBiH.

Naglašavanje činjenica

Na dan 31.12.2017. Društvo ima akumulirani gubitak **95.200 hilj. KM**, a tekuće obaveze premašuju tekuću imovinu Društva za iznos od **86.310 hilj. KM**. Kao posljedica ovog stanja, poslovanje Društva se oslanja i zavisi od finansijske podrške od, kao i od poslovanja sa, EP BiH koja je valsnik Društva. Navedene okolnosti ukazuju na postojanje značajne neizvjesnosti koja može uzrokovati značajnu sumnju u mogućnost Društva da nastavi s vremenski neograničenim poslovanjem.

Osnova za suzdržanost od mišljenja (rekapitulacija)

Nije izvršena ispravaka vrijednosti potraživanja od povezanih strana i ostalih kratkoročnih potraživanja. D a je to urađeno u skladu sa standardom potraživanja bi bila umanjena za **9,35 mil. KM**, odnozoza taj iznos povećan akumulirani gubitak

Zalihe iskazane u iznosu od **1,95 mil.KM** iskazane su isključivo po trošku. Nije izvršeno potrebno usklađivanje, te nisu utvrđeni potrebni iznosi za koje bi se vršilo usklađivanje iznosa zaliha, odgođenih poreskih obaveza i gubitka.

Postoje indicije da je nadoknadivi iznos nekretnina, postrojenja i opreme (**173,6 mil. KM**) niži od knjigovodstvene vrijednosti. Nije izvršena procjena nadoknadivog iznosa imovine, te priznavanje gubitka od umanjenja vrijednosti ukoliko postoji.

Nije izvršeno rezervisanje za vraćanje zemljišta u prvobitno stanje. Nije izvršena kvantifikacija i nije bilo moguće utvrditi u kojoj mjeri su finansijski izvještaji pogrešno prikazani kao rezultat ovog odstupanja od zahtjeva zakonskog okvira finansijskog izvještavanja..

Nije izvršeno usaglašavanje knjigovodstvenih evidencija vlasničkog kapitala (**45.412 hilj.KM**) sa registrovanim kapitalom u sudu (**38.083 hilj.KM**)

*Protiv Društva vode se sudski sporovi od strane Opštine Kakanj za plaćanje koncesione naknade u iznosu **54,1 mil.KM**. Sudski proces je u toku. U ovom trenutku nije moguće utvrditi ishod tužbe, te stoga u finansijskim izvještajima nije izvršeno rezervisanje za potencijalne efekte.*



Breza

Negativno mišljenje

Zbog važnosti pitanja opisanih u odjeljku *Osnove za negativno mišljenje*, priloženi finansijski izvještaji ne prikazuju istinito i fer finansijski položaj Društva na dan 31.12.2017. i njegovu finansijsku uspješnost, te njegove novčane tokove za tada završenu godinu u skladu sa zakonskim okvirom finansijskog izvještavanja generalno prihvaćenim u FBiH.

Naglašavanje činjenica

Na dan 31.12.2017. Društvo ima akumulirani gubitak **89.034 hilj. KM**, a tekuće obaveze premašuju tekuću imovinu Društva za iznos od **89.114 hilj. KM**. Kao posljedica ovog stanja, poslovanje Društva se oslanja i zavisí od finansijske podrške od, kao i od poslovanja sa, EP BiH koja je valsnik Društva. Navedene okolnosti ukazuju na postojanje značajne neizvjesnosti koja može uzrokovati značajnu sumnju u mogućnost Društva da nastavi s vremenski neograničenim poslovanjem.

Osnova za mišljenje (rekapitulacija)

Nije izvršena ispravaka vrijednosti potraživanja od povezanih strana i ostalih kratkoročnih potraživanja čija naplata nije izvjesna. Da je to urađeno u skladu sa standardom potraživanja bi bila umanjena za **1,04 mil. KM**, odnosno za taj iznos povećan akumulirani gubitak

Društvo je priznalo rezervisanje za sudske sporove u iznosu **629 hilj. KM**. Zbog nedostatka dovoljnih i odgovarajućih dokaza i obrazloženja nije bilo moguće procjeniti koliko bi bilo potrebno rezervisanje za iznos sudskih sporova, odnosno utvrditi efekat ovog

Nije izvršeno priznavanje i vrednovanje zaliha, uključivo deponovanog materijala i uglja u taložnim bazenima, nakon urađenog popisa na datum bilansa. Zbog toga nije bilo moguće utvrditi da li je bilo potrebno neko usklađivanje.

Postoje indicije da je nadoknadivi iznos nekretnina, postrojenja i opreme (**108,2 mil. KM**) niži od knjigovodstvene vrijednosti. Nije izvršena procjena nadoknadivog iznosa imovine, te priznavanje gubitka od umanjenja vrijednosti ukoliko postoji.

Nije izvršeno rezervisanje za vraćanje zemljišta u prvobitno stanje. Nije izvršena kvantifikacija i nije bilo moguće utvrditi u kojoj mjeri su finansijski izvještaji pogrešno prikazani kao rezultat ovog odstupanja od zahtjeva zakonskog okvira finansijskog izvještavanja..

*Protiv Društva vode se sudski sporovi od strane Opštine Breza za plaćanje koncesione naknade u iznosu **4 4,6 mil. KM**. Sudski proces je u toku. U ovom trenutku nije moguće utvrditi ishod tužbe, te stoga u finansijskim izvještajima nije izvršeno rezervisanje za potencijalne efekte.*



Zenica

Negativno mišljenje

Zbog važnosti pitanja opisanih u odjeljku *Osnove za negativno mišljenje*, priloženi finansijski izvještaji ne prikazuju istinito i fer finansijski položaj Društva na dan 31.12.2017. i njegovu finansijsku uspješnost, te njegove novčane tokove za tada završenu godinu u skladu sa zakonskim okvirom finansijskog izvještavanja generalno prihvaćenim u FBiH.

Naglašavanje činjenica

Na dan 31.12.2017. Društvo ima akumulirani gubitak **163.901 hilj. KM**, u 2017. je ostvaren neto gubitak od **19.383 hilj. KM**, a tekuće obaveze premašuju tekuću imovinu Društva za iznos od **5.991 hilj. KM**. Kao posljedica ovog stanja, poslovanje Društva se oslanja i zavisí od finansijske podrške od, kao i od poslovanja sa, EP BiH koja je valsnik Društva. Navedene okolnosti ukazuju na postojanje značajne neizvjesnosti koja može uzrokovati značajnu sumnju u mogućnost Društva da nastavi s vremenski neograničenim poslovanjem.

Osnova za suzdržanost od mišljenja (rekapitulacija)

Postoje indicije da je nadoknadivi iznos nekretnina, postrojenja i opreme (**118,1 mil. KM**) niži od knjigovodstvene vrijednosti. Nije izvršena procjena nadoknadivog iznosa imovine, te priznavanje gubitka od umanjenja vrijednosti ukoliko postoji.

Nije vršena procjena fer vrijednosti imovine namjenjene prodaji (**146,2 mKM**). Efekat ovog odstupanja na finansijske izvještaje nije utvrđen.

Zalihe iskazane u iznosu od **1,3 mil. KM** iskazane su isključivo po trošku. Nije izvršeno potrebno usklađivanje, te nisu utvrđeni potrebni iznosi za koje bi se vršilo usklađivanje iznosa zaliha, odgođenih poreskih obaveza i gubitka.

Nije izvršeno rezervisanje za vraćanje zemljišta u prvobitno stanje. Nije izvršena kvantifikacija i nije bilo moguće utvrditi u kojoj mjeri su finansijski izvještaji pogrešno prikazani kao rezultat ovog odstupanja od zahtjeva zakonskog okvira finansijskog izvještavanja..

Nije urađena aktuarska kalkulacija i rezervisanja za otpremine i jubilarne nagrade.

Društvo je priznalo rezervisanje za sudske sporove u iznosu **485 hilj. KM**. Zbog nedostatka dovoljnih i odgovarajućih dokaza i obrazloženja nije bilo moguće procijeniti koliko bi bilo potrebno rezervisanje za isnos sudskih sporova, odnosno utvrditi efekat ovog odstupanja na finansijske izvještaje.



Bila
Negativno mišljenje
Zbog važnosti pitanja opisanih u odjeljku <i>Osnove za negativno mišljenje</i> , priloženi finansijski izvještaji <u>ne prikazuju istinito i fer finansijski položaj Društva</u> na dan 31.12.2017. i njegovu finansijsku uspješnost, te njegove novčane tokove za tada završenu godinu u skladu sa zakonskim okvirom finansijskog izvještavanja generalno prihvaćenim u FBiH.
Naglašavanje činjenica
Na dan 31.12.2017. Društvo ima akumulirani gubitak 13.143 hilj. KM , u 2017. je ostvaren neto gubitak od 1.068 hilj. KM , a <u>tekuće obaveze premašuju tekuću imovinu</u> Društva za iznos od 31.810 hilj. KM . Kao posljedica ovog stanja, <u>poslovanje Društva se oslanja i zavisi od finansijske podrške od, kao i od poslovanja sa, EP BiH</u> koja je valnik Društva. Navedene okolnosti ukazuju na postojanje značajne neizvjesnosti koja može uzrokovati značajnu sumnju u mogućnost Društva da nastavi s vremenski neograničenim poslovanjem.
Osnova za suzdržanost od mišljenja (rekapitulacija)
Postoje indicije da je nadoknadivi iznos nekretnina, postrojenja i opreme (34,9 mil. KM) niži od knjigovodstvene vrijednosti. Nije izvršena procjena nadoknadivog iznosa imovine, te priznavanje gubitka od umanjenja vrijednosti ukoliko postoji.
Nje urađena aktuarska kalkulacija i rezervisanja za otpremnine i jubilarne nagrade.
Nije izvršeno rezervisanje i evidentiranje za zatezne kamate prema PU FBiH (3,27 mKM) i troškove prinuden naplate (1,38 mil.KM) prema rješenjima PU. Da su ove i dodatno utvrđene obaveza koje nisu evidentirane priznate, efekat bi bio povećanje gubitka za 5,09 mil KM .
Društvo n je izvršilo rezervisanje za sudske sporove za nepovoljne ishode. Zbog nedostatka dovoljnih i odgovarajućih dokaza nije bilo moguće procjeniti koliko bi bilo potrebno rezervisanje za iznos sudskih sporova, odnosno utvrditi efekat ovog odstupanja na
Nije izvršeno rezervisanje za vraćanje zemljišta u prvobitno stanje. Nije izvršena kvantifikacija i nije bilo moguće utvrditi u kojoj mjeri su finansijski izvještaji pogrešno prikazani kao rezultat ovog odstupanja od zahtjeva zakonskog okvira finansijskog izvještavanja..

EP BiH - odvojeni finansijski izvještaji
Mišljenje s rezervom
Po našem mišljenju, osim za efekte pitanja opisanih u odjeljku osnove za mišljenje s rezervom, priloženi odvojeni finansijski izvještaji prikazuju istinito i fer nekonsolidovanu finansijsku poziciju Društva na dan 31.12.2017. i njenu nekonsolidovanu finansijsku uspješnost, te njene nekonsolidovane gotovinske tokove u skladu sa MSFI.
Naglašavanje činjenica
Osnova za mišljenje s rezervom (rekapitulacija)
Društvo ima ulaganja u zavisna društva 366,9 mil. KM koja su priznata po trošku sticanja. Međutim, postoje indicije umanjenja knjigovodstvenog iznosa ulaganja. Nije izvršena procjena vrijednosti nadoknadivog iznosa sredstava, te priznavanje gubitka od umanjenja vrijednosti ukoliko postoji.
Društvo je priznalo potraživanja po osnovu datih avansa zavisnim društvima u iznosu 69,8 mil.KM . Ti iznosi se trebaju smatrati beskamnatnim finansiranjem pruženim zavisnim društvima. Nadalje, postoje indicije umanjenja vrijednosti tih sredstava, kao i datih pozajmica u iznosu od 18,2 mil. KM . Nije izvršena procjena vrijednosti nadoknadivog iznosa sredstava, te priznavanje gubitka od umanjenja vrijednosti gdje je to primjenjivo.



EP BiH - konsolidovani finansijski izvještaji

Negativno mišljenje

Po našem mišljenju, zbog važnosti pitanja opisanih u odjeljku Osnova za negativno mišljenje, priloženi konsolidovani finansijski izvještaji ne prikazuju istinito i fer konsolidovanu finansijsku poziciju Grupe na dan 31.12.2027. i njenu konsolidovanu finansijsku uspješnost, te njene konsolidovane gotovinske tokove u skladu sa MSFI.

Naglašavanje činjenica

Osnova za negativno mišljenje (rekapitulacija)

Grupa je stekla sedam rudnika u toku 2009. godine i priznala goodwill (0,7 mil KM) i negativni goodwill (297,5 mil. KM). Iznosi su određeni na osnovu knjigovodstvenih iznosa sredstava i obaveza stečenih društava, a ne na osnovu fer vrijednosti. Efekti ovog pitanja na konsolidovani izvještaj nisu utvrđeni.

Postoje indicije da je nadoknadivi iznos nekretnina, postrojenja i opreme, te ulaganja u nekretnine ZD (758,8 mil. KM+9,2 mil. KM) niži od knjigovodstvene vrijednosti. Nije izvršena procjena nadoknadivog iznosa imovine, te priznavanje gubitka od umanjenja vrijednosti ukoliko postoji.

Zalihe Grupe uključuju zalihe sporog obrta u iznosu od 20,6 mil. KM iskazane su isključivo po trošku. Nije izvršeno potrebno usklađivanje, te nisu utvrđeni potrebni iznosi za koje bi se vršilo uskađivanje iznosa zaliha, odgođenih poreskih sredstava i zadržane dobiti.

Rudarska zavisna društva imaju zakonsku obavezu da vrate u prvobitno stanje zemljište. U konsolidovanim izvještajima nije priznato rezervisanje koje bi odražavalo najbolju procjenu uprave vezano za buduće troškove rekultivacije.

Porezna uprava FBiH je utvrdila obavezu za zatezne kamate (3,72 mil. KM) i troškove prinudne naplate (1,38 mil. KM). Ove obaveze nisu evidentirane u finansijskim izvještajima Grupe, što bi značilo smanje zadržane dobiti za 5,1 mil. KM.

Mnoga zavisna društva priznaju troškove jubilarnih naknada i otpremnina isključivo po dospjeću. To predstavlja odstupanje od MRS 19

Jedno zavisno društvo ima sredstva klasifikovana kao imovina namjenjena prodaji knjigovodstvenog iznosa 146,2 mil. KM. Nije izvršena procjena fer vrijednosti ove imovine. Efekat ovog odstupanja na finansijske izvještaje nije utvrđen.

Nisu utvrđeni efekti vezani za vrednovanja troškajednog ZD na ime izmirenja obaveza od 33,7 mil. KM po sporazumu sa Zavodom za zdravstveno osiguranje (plaćanje doprinosa za prethodne periode u mjesečnim ratama do 31.12.2027.) do kojih bi došlo da je izvršeno diskontiranje ove obaveze na sadašnju vrijednost u skladu sa standardima izvještavanja.

Zavisna društva su tužena u brojnim sudskim sporovima, te su u konsolidovan izvještaje uključena nrezervisanja za nepovoljne ishode od 6,4 mil. KM. Zbog nedostatka dovoljnih i odgovarajućih dokaza i obrazloženja nije bilo moguće procijeniti koliko bi bilo potrebno rezervisanje za iznos sudskih sporova, odnosno utvrditi efekat ovog odstupanja na finansijske izvještaje.



Prilog 3.a – Zaključci NO i Uprave u novembru 2016.



Javno preduzeće
ELEKTROPRIVREDA BOSNE I HERCEGOVINE
d.d. - Sarajevo

Na zajedničkom račun – konsultativnom sastanku Nadzornog odbora i Uprave JP Elektroprivreda Bosne i Hercegovine d.d. – Sarajevo na temu „Aktuelno stanje i strateški pravci djelovanja ZD rudnika uglja u Koncernu EP BiH“, održanom 17.11.2016. godine, Nadzorni odbor i Uprava su donijeli sljedeće

ZAKLJUČKE

1. Nadzorni odbor podržava poduzete i predložene mjere i aktivnosti u cilju poboljšanja poslovanja ZD rudnika uglja
2. Kvartalno pratiti i izvještavati o statusu realizacije akcionih planova za prestrukturiranje svakog ZD rudnika uglja,
3. Utvrditi kvantificirane ciljeve za upravu svakog ZD rudnika uglja radi ocjenjivanja uspješnosti i pravovremenog poduzimanja korektivnih mjera,
4. Izraditi dugoročni plan za svako ZD rudnik uglja zasnovan na potrebama termoelektrana i tržišta uglja uz dugoročni cilj snižavanja cijene topline
5. U skladu sa Zakonom o radu i Granskim kolektivnim ugovorom za oblast rudarstva u Federaciji BiH u ZD rudnicima uglja donijeti Pravilnike o radu i druge odgovarajuće opće akte
6. Planirati dodatna istražna bušenja u ZD rudnicima uglja u cilju definisanja ležišta, a u funkciji izbora optimalnih metoda i načina otkopavanja uglja.
7. U prvom kvartalu 2017. godine organizovati odvojene tematske sjednice - sastanke Nadzornog odbora i Uprave JP Elektroprivreda BiH d.d. – Sarajevo na temu ZD RU Kreka i ZD RMU Kakanj.
8. Inicirati sastanak sa Vladom Federacije BiH i Federalnim ministarstvom energije, rudarstva i industrije na temu izrade modela rješavanja obaveza ZD rudnika uglja.
9. Od ZD RMU Kakanj, ZD RU Kreka i ZD RMU Breza zatražiti prijedlog mjera i aktivnosti na poboljšanje kvaliteta uglja
10. Kroz planove poslovanja za 2017. – 2019. ZD rudnicima uglja zadati kratkoročne i srednjoročne ciljeve za koje JP Elektroprivreda Bosne i Hercegovine d.d. – Sarajevo očekuje da budu ispunjeni.
11. O ovim zaključcima upoznati Federalno ministarstvo energije, rudarstva i industrije.

Sarajevo, 17.11.2016.
Broj: 01-02-34632/16

Za Upravu
Generalni direktor

Bajazit Jašarević

Za Nadzorni odbor

Mr. sci. Jakub Dinarević

Prilog 3.b – Status realizacije zaključaka NO i Uprave u novembru 2016.

	Zaključak	Status realizacije	Napomena
1	NO podržava poduzete i predložene mjere i aktivnosti u cilju poboljšanja poslovanja rudnika		
2	Kvartalno pratiti i izvještavati o statusu realizacije akcionih planova za prestrukturiranje svakog rudnika	Da	
3	Utvrđiti kvantificirane ciljeve za upravu svakog rudnika radi ocjenjivanja uspješnosti i pravovremenosti poduzimanja korektivnih mjera	Ne	Nakon usvajanja predmetne Analize, u skladu sa preporukama, sačinīt će se kvantificirani ciljevi za Upravu i rukovodni kadar svakog rudnika radi ocjenjivanja uspješnosti i pravovremenog poduzimanja korektivnih mjera sa vremenskim planom dostizanja ciljeva.
4	Izraditi dugoročni plan za svaki rudnik zasnovan na potrebama termoelektrana i tržišta uglja uz dugoročni cilj snižavanja cijene topline	U toku	Dat je nalog ZD rudnicima uglja da sačine okvirne strategije razvoja rudnika do 2035 godine u skladu sa okvirnom strategijom EP BiH.
5	U skladu sa Zakonom o radu i GKU za oblast rudarstva u FBiH u rudnicima donijeti pravilnike o radu i druge odgovarajuće akte	Da U toku	U skladu sa novim Zakonom o radu, doneseni su Pravilnici o radu u ZD rudnika uglja. Nisu usaglašeni ostali odgovarajući akti
6	Planirati dodatna istražna bušenja u rudnicima u cilju definisanja ležišta, a u funkciji izbora optimalnih metoda i načina otkopavanja uglja.	U toku	Održan sastanak sa predstavnicima FMERI, Federalnom upravom za inspeksijske poslove i Federalnim zavodom za geologiju. Potrebno je donijeti Odluku na nivou Vlade FBiH o reviziji rezervi uglja.
7	U prvom kvartalu 2017. organizovati odvojene tematske sjednice – sastanke NO i Uprave EP BiH na temu RU Kreka i RMU Kakanj	Da	
8	Inicirati sastanak sa Vladom FBiH i FMERI na temu izrade modela rješavanja obaveza rudnika uglja	U toku	Poreznoj upravi i FMERI su 26.06.2016.godine dostavljeni konkretni prijedlozi načina rješavanja obaveza rudnika prema Državi: <ul style="list-style-type: none"> - plaćanje duga na rate bez obračuna kamata na period do 15 godina, - oprost dijela glavnog duga (direktnih poreza starijih od 10 godina i doprinosa za zdravstvo u slučajevima kad nije korištena zdravstvena zaštita), - oprost troškova prisilne naplate, - dužnike osloboditi obaveze obezbjeđenja garancija ili propisati mogućnost obezbjeđenja garancija putem mjenica, uz prijedlog da Vlada FBiH zaduži Fed. Ministarstvo finansija ili formira radnu grupu koja će pripremiti prijedlog zakonskog rješenja u vezi duga, a po potrebi uključiti i vlade kantona
9	Od rudnika Kakanj, Kreka i Breza zatražiti prijedlog mjera i aktivnosti na poboljšanju kvaliteta uglja	U toku	Zatraženo da rudnici dostave prijedloge za rješavanje problema kvaliteta uglja, te održane prezentacije
10	Kroz planove poslovanja za 2017-2019. rudnicima zadati kratkoročne i srednjoročne ciljeve	Da	
11	O ovim zaključcima upoznati FMERI	Da	

Prilog 4. – Pregled akata

1. Zakon o finansijskoj konsolidaciji rudnika uglja u Federaciji BiH prema obračunatim, a neuplaćenim javnim prihodima u periodu od 2009. do 2015. (Sl. novine FBiH broj 81/08, 22.12.2008.) (broj 109/12, 19.12.2012.)
2. Odluka o prenosu udjela Federacije BiH u rudnicima uglja u Federaciji BiH na JP Elektroprivreda BiH d.d. – Sarajevo (Vlada FBiH, V broj 12/09, 14.01.2009.)
3. Analiza opravdanosti preuzimanja udjela FBiH u rudnicima uglja u FBiH (EP BiH, april 2009)
4. Odluka o preuzimanju udjela Federacije BiH u privrednim društvima – rudnicima uglja u Federaciji BiH (Skupština EP BiH, broj SD-12-9330-3./09, 12.05.2009.)
5. Ugovori o istupanju osnivača iz Društva i prijenos cjelokupnog udjela na novog osnivača koji pristupa Društvu (ugovori između Vlade FBiH i EP BiH o prenosu udjela u rudnicima, 24.07.2009.)
6. Rješenje konkurencijskog vijeća BiH (broj: 01-06-26-024-5-II/09, 30.09.2009.)
7. Operativni plan harmonizacije opštih akat EP BiH i opštih akata rudnika uglja (01-24310/09-4.a., 14.10.2009.)
8. Odluka o odobravanju statuta ZD koji su u stoprocentnom vlasništvu EPBiH (Skupštine EPBiH, broj: SD-14-21730-3/09, 22.10.2009.)
9. Ugovori o vođenju poslova između EP BiH i zavisnih društava - rudnika uglja (16.11.2009.) (17.11.2015.)
10. Odluka o davanju saglasnosti na tekst prijedloga Sporazuma o načinu izmirenja potraživanja po osnovu kolektivnog ugovora rudnika uglja u FBiH (NO EPBiH, broj: NO-32-30350-2.3./09, 29.12.2009.)
11. Odluka o postupku izbora članova NO rudnika uglja –zavisnih društava EPBiH (NO EPBiH, broj: NO-33-230-9.1./10, 14.01.2010.)
12. Odluka o postupku izbora članova Uprave rudnika uglja –zavisnih društava EP BiH (NO EPBiH, broj: NO-33-230-9.2./10, 14.01.2010.)
13. Odluka o postupku imenovanja i razrješenje članova nadzornih odbora, članova uprava i sekretara u povezanim društvima Javnog preduzeće Elektroprivreda Bosne i Hercegovine d.d. – Sarajevo (NO-31250/15-5/5, 29.10.2015.)
14. Uputstvo o načinu davanja saglasnosti (Uprava EPBiH, broj: U-01-3510/10-89./13, 09.02.2010.), (U-01-21810/10-123./11, 31.08.2010.)
15. Nalog o realizaciji službenih putovanja u inostranstvo (Uprava EPBiH, broj: U-01-4471/92/8, 19.02.2010.)
16. Odluka o utvrđivanju smjernica o pripremi, donošenju i usklađivanju opštih i pojedinačnih akata zavisnog društva (Uprava EP BiH, broj: U-01-10060/10-102/5, 20.04.2010.)
17. Uputstvo o realizaciji ulaganja u zavisna društva – rudnike uglja u obliku povećanja osnovnog kapitala ZD (Uprava EPBiH, broj: U-01-11200/10-104/21, 04.05.2010.)
18. Uputstvo U 74/04-01 Praćenje realizacije ugovora na osnovu odluka o dokapitalizaciji ulaganjem u ZD-rudnike uglja (16.12.2011.)

19. Procedura P 74/04 Nabavka za potrebe zavisnih društava (16.12.2011.)
20. Uputstvo o donošenju i usklađivanju opštih i pojedinačnih akata ZD – rudnika uglja i smanjenju troškova (Uprava EPBiH, broj: U-01-20600/10-121/5, 17.08.2010.)
21. Uputstvo o realizaciji aktivnosti po pozajmicama za podsticajne mjere sporazumnog prestanka ugovora o radu u ZD-rudnicima uglja (Uprava EPBiH, broj: U-01-9853/11-160./14, 05.04.2011)
22. Odluka o odobravanju sredstava za davanje pozajmica zavisnim društvima – rudnicima uglja radi finansiranja podsticajnih mjera sporazumnog prestanka ugovora o radu (SD-14967/11-21/5, 30.06.2011.)
23. Odluka o utvrđivanju uslova i postupaka za davanje saglasnosti na akte ZD-rudnika uglja (Uprava EPBiH, broj: U-01-24045/11-11./11, 06.09.2011.)
24. Smjernice ZD-rudnicima uglja za provođenje aktivnosti harmonizacije opštih i pojedinačnih akata VD i ZD (Uprava EPBiH, broj: U-01-2705/11-18./12, 18.10.2011.)
25. Nalog za topli obrok (U-01-4348/12-37./13, 16.02.2012.)
26. Odluka o izmjeni Odluke o odobravanju sredstava za davanje pozajmica rudnicima od 30.06.2011. (SD-7863/12-25/5, 20.04.2012.)
27. Odluka o kriterijima za utvrđivanje plaća i drugih materijalnih prava za članove uprava zavisnih društava – rudnika uglja (NO-21409/12-16/11, 09.08.2012.)
28. Uputstvo o načinu postupanja punomoćnika Javnog preduzeća Elektroprivreda Bosne i Hercegovine d.d. – Sarajevo u skupštinama zavisnih društava – rudnika uglja (U-01-29481/13-130/26, 08.10.2013.)
29. Inovirani akcioni plan za prestrukturiranje ZD rudnika uglja koncerna EP BiH (U-01-18221/17-96/8, 15.06.2017.)