# UNAPREĐENJE PROCESA STRATEŠKOG PLANIRANJA U ENERGETSKOM SEKTORU I REDEFINISANJE ULOGE JKP "BEOGRADSKE ELEKTRANE" U TOM PROCESU

## IMPROVEMENT OF THE STRATEGIC PLANNING PROCESS IN THE ENERGY SECTOR AND REDEFINITION OF THE ROLE OF "BEOGRADSKE ELEKTRANE" (BELGRADE POWER PLANTS) IN THAT PROCESS

**SLOBODAN OGRIZOVIĆ,**
**JKP „Beogradske elektrane", Beograd**

*U decembru 2004. godine doneta je Strategija razvoja energetike Republike Srbije do 2015. godine, da bi ubrzo bio donet i Program ostvarivanja te strategije za period od 2007. do 2012. godine. Tokom 2007. i 2008. godine grad Beograd je doneo prvo Strategiju razvoja grada Beograda, a zatim i Strategiju razvoja energetike Beograda – za period do 2030. godine. U toku su pripremne aktivnosti za izradu nove strategije energetike Republike Srbije, za period do 2020. godine, kao i novi Zakon o energetici. JKP „Beogradske elektrane" su svoju strategiju, koja je usvojena u Skupštini grada Beograda, uradile tokom 2004. godine. Tokom 2006. godine urađena je izvesna korekcija strategije, da bi zatim tokom narednih godina bilo urađeno nekoliko dokumenata strateškog karaktera, vezanih za konsolidaciju poslovanja i finansija Preduzeća. U radu je, dakle, prikazan pregled i dat komentar strateškog procesa i strateškog energetskog planiranja u*

*In 2004, the Energy Sector Development Strategy of the Republic of Serbia up to 2015 was adopted, and it was shortly followed by adoption of the Strategy Implementation Program for the period from 2007-2012. During 2007 and 2008, the City of Belgrade enacted the Belgrade City Development Strategy and the Belgrade Energy Development Strategy for the period up to 2030. Preliminary activities are in progress regarding the development of the new Energy Sector Strategy of the Republic of Serbia for the period up to 2020 and the new Energy Law. During 2004, the company "Beogradske elektrane" (Belgrade Power Plants) developed its strategy, which was adopted by the Belgrade City Assembly. During 2006 some corrections of the strategy were made, and in the following years several documents of strategic character were made relating to the Company's business and finance consolidation. The paper presents a review and commentary of the strategic process and strategic energy planning in the Republic of Serbia, the city of Belgrade*

*Republici, Beogradu i „Beogradskim elektranama“. Dat je osvrt na potencijalno najvažnije projekte vezane za daljinsko grejanje u Beogradu, kao i značaj njihove pravovremene implementacije u nova strateška dokumenta i neophodnosti aktivnog učešća svih ključnih činilaca u izradi strateških planova. U radu su dati predlozi za unapređenje i ubrzavanje strateških procesa u energetici i njihovu otvorenost i dostupnost najširem krugu stručne javnosti još u fazi izrade. Rad se bavi i nekim tehničkim karakteristikama strateških planova – od njihovog obima, preciznosti, davanja jasnih strateških ciljeva i rokova za njihovo postizanje, kao i dužini perioda u kojem je neophodna izrada revizije planova i ključnih parametara i događaja koji zahtevaju momentalnu reviziju strateških planova.*

*and “Beogradske elektrane”. There is a review of potentially most significant projects related to the district heating in Belgrade as well as significance of their well-timed implementation in new strategic documents and necessity of active participation of all key factors in the strategic plan development. The paper deals with proposals for improvement and acceleration of strategic processes in the energy sector, their transparence and availability to the wide professional community, even in the process of its development. The paper also deals with some technical characteristics of strategic plans, including their scope, precision, definition of unambiguous goals and deadlines for their achievement, and the length of the period in which it is necessary to make revisions of the plans and key parameters and events that require instantaneous revision of strategic plans.*

***Ključne reči:*** *strateško planiranje; energetski sektor; „Beogradske elektrane“; daljinsko grejanje*

***Key words:*** *strategic planning; energy sector; „Beogradske elektrane“; district heating*

## Strateški planovi iz oblasti energetike

Strategija (i strateško planiranje) – ni češće pominjane reči u ovoj državi, ni manje saglasnosti oko toga šta bi reč „strategija“ trebalo zaista da znači. Ako posmatramo različite strategije koje se donose na republičkom i lokalnom nivou ili na nivou preduzeća i firmi u Srbiji, videćemo da ih ima za veoma dugačke periode od preko 20 godina, za periode od 10 godina, ili za kraće periode – od 3 ili 5 godina. Ako posmatramo sektor energetike u Srbiji, kome pripadaju i „Beogradske elektrane“, situacija je ovakva:

– februara 2005. godine doneta je (posle skoro jednogodišnjeg čekanja na usvajanje u gradu) Strategija razvoja JKP „Beogradske elektrane“ od 2005. do 2010;

– decembra 2004. doneta je Strategija razvoja energetike Srbije do 2015. godine;

– tokom 2006. godine usvojen je Program ostvarivanja Strategije razvoja energetike Srbije za period od 2007. do 2012. godine;

– tokom 2008. godine usvojene su Strategija razvoja grada Beograda, sa težištem na periodu do 2012. godine, a zatim i Strategija razvoja energetike grada Beograda za period do 2030. godine;

– najavljena je revizija ili čak izrada nove strategije razvoja energetike Srbije – za period do 2020. godine.

To će naravno iziskivati izradu novog programa ostvarivanja nove strategije razvoja energetike Srbije, a to će dalje verovatno zahtevati bar delimičnu reviziju Strategije revizije energetike grada Beograda, a naravno i reviziju strategije razvoja JKP „Beogradske elektrane“. U međuvremenu, nije bilo ni (fizički) dovoljno vremena ni da se pokuša usklađivanje strateškog plana „Elektrana“ sa Strategijom energetike Beograda, iz više objektivnih razloga.

## Opšta mesta u strateškim planovima

Sve strategije obično boluju od previše istorijskih podataka, a ponekad su, zbog inertnosti pri izradi dokumenata, najsvežiji podaci (tabele, trendovi) po 2–3 godine stariji od godine usvajanja strategije. A onda se na osnovu tih, relativno bajatih, podataka – izvlače dugoročni zaključci (kao da vozite po autoputu gledajući samo u retrovizor).

Često strateški planovi „serviraju“ čitav spektar različitih ideja, sa određenim zaključcima i preporukama koji su ponekad u potpunom raskoraku sa odgovornošću i ovlašćenjima koje u rukama ima „pisac“ strategije („pisac“ = Ministarstvo energetike, uprava za energetiku neke lokalne samouprave ili senior menadžment energetskog preduzeća). Činjenica je da bi strateške planove trebalo da rade (suštinski, ne formalno) lica sa velikim ovlašćenjima, donosioci odluka iz domena energetike u ovoj državi – pa se podrazumeva da bi takvi strateški planovi trebalo da budu maltene „nalozi za rad“ – a ne akademske rasprave o čitavom nizu potencijalnih rešenja i projekata. Takođe, strateški planovi trebalo bi da budu koncizni, relativno kratki i neopterećeni ogromnom količinom (ne)upotrebljivih podataka – sve te dodatne analize, tabele, grafikoni, a naročito istorijski podaci itd., trebalo bi da budu smešteni u nekim aneksima dokumenta, a ne u glavnom „telu“. Slagali se ili ne sa činjenicom da ljudi danas malo čitaju i da im pažnja odluta posle nekoliko stranica teksta – i bez obzira na naše mišljenje da li je to tragično ili ne – mora se, ipak, izuzetno obratiti pažnja na to da osnovni tekst strategije ne bude previše dugačak, da po potrebi upućuje na anekse ukoliko je neophodno dodatno pojašnjenje nekih zaključaka i čak da strategija bude, koliko je god to moguće, štivo interesantno i za donosioce odluka van sektora energetike (a ako ne sam dokument, onda prezentovanje tog dokumenta mora biti urađeno kako treba). Pojedini strateški planovi izgledaju kao naučne studije, i u tom smislu pre mogu da posluže kao podloga/materijal za neko efektivno strateško planiranje, nego što zaista liče na upotrebljiv strateški plan.

Mada je logično da se planovi (i budući projekti) baziraju na trendovima iz prethodnih godina, nelogično je da se planska osnova ponekad zasniva na podacima starim po nekoliko godina u trenutku pisanja strategije. Događaji i procesi kao što su energetska kriza (i u pogledu snabdevanja energentima, i u pogledu enormno visokih cena), ili svetska ekonomska kriza – često su višestruko bitniji za planiranje nego čitavi decenijski istorijski podaci i trendovi u pojedinim sektorima energetike.

## O strateškom planiranju i strateškim planovima

Često se zaboravljaju osnovni postulati pri strateškom planiranju. Prvo, najbitniji su strateški ciljevi, kao i vizija planera – kako bi neki sektor, oblast, firma – trebalo da izgledaju neke daleke 2030. ili 2025. godine. Ako ne znate čemu težite ni šta

želite da ostvarite, nema svrhe ni planirati. Dakle bitni su strateški ciljevi, a ne strateško planiranje samo po sebi. Nisu planovi strateški, već ciljevi, a strategija nam pomaže da sadašnje stanje prevedemo u željeno, do trenutka ostvarivanja planiranih strateških ciljeva.

Kada imate ciljeve, tada od (obično) nekoliko potencijalnih strategija birate onu optimalnu, koja će vas najbrže i sa najmanje potrošenih resursa dovesti do cilja.

Koju god oblast/sektor da posmatrate, ne možete ih posmatrati izdvojeno od drugih oblasti rada i života. Zato je neophodno da pre početka bilo kakvog planiranja dobro sagledate u kakvom se okruženju nalazite. Za to su idealne opšte poznate, strukturno veoma upotrebljive analize kao što su SWOT ili BPEST ili tzv. model Porter's Five Forces. U nekoliko reči, analiza SWOT (S – strengths/snage – W – weaknesses/slabosti – O – opportunities/mogućnosti i T – treaths/pretnje), u kombinaciji sa drugim analizama, može vam pomoći da kada definišete interne snage i slabosti i eksterne mogućnosti i pretnje – napravite jednu „ukrštenu" strategiju – kako da iskoristite mogućnosti na tržištu angažovanjem svojih najvećih snaga i prednosti; i kako da se zaštitite od pretnji spolja kada znate koje su vaše najveće slabosti.

Kada sprovedete ove analize, bićete mnogo spremniji da kompetentno i kvalitetno definišete strateške ciljeve, kao i viziju (uključujući i misiju) sektora, u ovom slučaju energetskog. Pošto se strateško planiranje (nažalost) retko radi, dobro je i čak neophodno da u ovaj proces uključite osobe – konsultante kompetentne za proces (tehniku) strateškog planiranja. Učešće takvog, spoljnog faktora, povećaće ozbiljnost celog procesa planiranja, jasno definisati broj sastanaka, radionica i sličnih alata za planiranje. Ukoliko se sastanci i radionice posvećene strateškom planiranju ne zakazuju po jasno utvrđenom planu i ako se ne odvoji kvalitetno, produktivno vreme za izradu plana, bolje da se u taj proces i ne ulazi. Kao što se odvajaju najvažniji ljudi i potrebno vreme za pripremu materijala i sednice upravnih i nadzornih odbora, kao što se odvaja vreme za izradu godišnjih planova ili finansijskih izveštaja – isto tako treba pristupati i strateškom planiranju.

Posle definisanja ciljeva, bez obzira za koji period pišete strateški plan – neophodno je da napravite makar okvirni akcioni plan koji će pokrivati nekoliko narednih godina, a, takođe, za svaki pojedinačni strateški cilj obavezno definišite krajnji rok kada treba da bude realizovan. Takvo fino doterivanje strateških ciljeva (jer će se, kada počnete da razgovarate o rokovima, možda ispostaviti da morate da promenite čak i neki od ciljeva), može da potraje u nekoliko iteracija. Bitno je da, bez ulepšavanja, u svoje energetske strateške planove integrišete sve potencijalne probleme i ograničavajuće faktore i da precizno sagledate sve faze i međuciljeve koje treba realizovati na putu do krajnjeg, strateškog cilja. Tako za na primer izgradnju nekoga kombinovanog postrojenja, morate predvideti i vreme za „lobiranje" za tu ideju i kod donosilaca odluka, i u medijima i kod investitora, pa obezbeđivanje svih potrebnih studija i idejnih projekata, pa vreme potrebno za formiranje specifičnih preduzeća i strateških partnerstava (tipa energetsko preduzeće/lokalna samouprava/strateški partner), uz uračunavanje vremena potrebnog za proces javne nabavke), ili vreme potrebno za obezbeđivanje drugog izvora sredstava – donacija, kredita, itd.

Treba razmišljati i o turbulentnim predizbornim i postizbornim periodima koji obično, barem na pola godine, zakoče gorenavedene procese, a zatim i o izradi glavnih i pratećih projekata, adekvatnoj zaštiti životne sredine, formiranju projektnih timova i obezbeđivanju kvalitetnih resursa i ljudi obučenih za upravljanje tako ozbiljnim i velikim projektima. Morate predvideti i vremenski period za nabavku specifič-

ne opreme (turbina, transformatora...) koja se naručuje nekoliko godina ranije (zbog ekspanzije izgradnje energetskih objekata u svetu), upoznati se sa postojećom regulativom i sa možda već planiranim izmenama zakonske regulative na području energetike, itd.

Kada planirate, ne smete sebi dozvoliti luksuz da u akcione planove stavite idealne rokove. Možda će u međuvremenu, kao što se sada dogodilo, doći do neke veće energetske krize, možda će neki od tendera propasti, nije bitno iz kog razloga, možda će doći do prevremenih izbora sa svim pratećim implikacijama, možda će iz firme otići vođa projekta i nekoliko njegovih saradnika... Uglavnom, dobro je, čak i u okviru strateškog plana, predvideti barem još dva ili tri potencijalno najverovatnija scenarija koja se mogu dogoditi/odigrati i dati predlog rešenja ili čak i izmena nekih strateških ciljeva u takvim okolnostima. S obzirom na malu predvidivost budućnosti i bitnih događaja koji se mogu desiti u narednih nekoliko godina ili decenija, firme na Zapadu često koriste i analize tzv. „futurologa" koji iz obilja sociooloških, ekonomskih i globalnih analiza izvode najverovatnije scenarije odvijanja budućnosti i uticaja na neku granu ili sektor privrede ili energetike.

Samo takvo, detaljno, planiranje omogućilo bi vam da pravite precizne godišnje planove, da blagovremeno angažujete potrebne resurse, da, u krajnjoj liniji, imate upotrebljiv dokumenat za ceo sektor energetike koji ne bi postajao neupotrebljiv ili „zastareo" još u prvoj godini svog života.

## Period koji pokriva strateški plan

Teško je odlučiti se za dužinu planskog perioda (od 3 do 25 godina) za izradu strategije. Za strateške planove koji obuhvataju period duži od 5 ili 10 godina, obavezno se treba fokusirati na prvih 5 godina, i obavezno uraditi i akcione planove sa preciznim rokovima (i još jasnijim izvorima finansiranja i potencijalnim investitorima).

Izrada strateškog plana, a zatim (kada se plan donese ili usvoji) određenog programa ostvarivanja strateškog plana (tj. akcionog plana), verovatno je gubitak vremena i vrsta „veštačkog" kaskadnog planiranja, koje vam oduzima previše vremena u procesu strateškog planiranja. U trenutku kada postavljate strateške ciljeve, morali biste odmah imati i preciznu ideju o fazama ostvarivanja tih ciljeva. Energetika je specifičan sektor, gde određeni projekti (najvećeg obima, kao nove, kogenerativne elektrane, spalionice otpada, remonti starih, magistralni gasovodi, nove toplane, itd.) traju – od ideje do realizacije – i po desetak godina (a u našim uslovima ponekad i duže). Zato i period koji pokriva energetski strateški plan treba da bude toliki da može obuhvatiti potpunu realizaciju takvih ciljeva (uz potrebnu rezervu, dakle **ne** u idealnom slučaju). Za energetski sektor, strateški planovi bi morali da pokrivaju 10 do 15 godina. Odatle se mogu dalje ekstrahovati (ako je neophodno) kratkoročni i srednjoročni planovi od 2, 3 ili 5 godina, ali bazni strateški plan mora da bude duži. Šta bi još bilo logično u procesu strateškog planiranja u energetici?

Donošenje ili revizija strateškog plana morali bi da budu prva obaveza bilo kojeg novog ministra (ministarstva) energetike, direktora lokalne uprave za energetiku, ili novog generalnog direktora u firmi iz energetskog sektora, i to obavezno u prvoj godini novoga mandata. Podrazumeva se (ili bi barem trebalo da se podrazumeva) da su sve to osobe dovoljno kompetentne i dovoljno obaveštene o zbivanjima u energetici – da mogu odmah da prionu na izradu strateškog dokumenta. A bilo bi još bolje da svaki od kandidata za neko od navedenih mesta ima svoj sopstveni predlog o

strateškim ciljevima energetskog sektora ili energetske firme, još u fazi kandidovanja za određenu poziciju – što bi bila odlična osnova za dalji rad, kada sedne u svoju „fotelju".

Republička strategija energetike je „najstarija" i najširа po svom obuhvatu. Sve lokalne strategije kao i sve strategije energetskih preduzeća – ne bi trebalo ni po vremenskom periodu, niti po strateškim ciljevima da se razilaze sa republičkom strategijom. Ukoliko su lokalna samouprava ili neko energetsko preduzeće bili „vredniji" pa već imaju svoje strateške planove, a usvoji se novi republički strateški plan energetike – tada apsolutno obavezno moraju da usklade svoje planove sa republičkom strategijom.

Sada dolazimo i do ključne stvari, tj. do pitanja – ko treba da radi strateške planove i da li je najbolje rešenje za državu da se u energetici planovi rade ciklično po sistemu republička strategija–lokalna energetska strategija–strategija energetske firme–pa ponovo republička, itd.

Proces strateškog planiranja ne bi trebalo „otuđivati", u smislu davanja projektnih zadataka određenoj (bez obzira koliko stručnoj i kompetentnoj) konsultantskoj kući, koja će zatim godinu-dve dana raditi čitavu studiju, grafikone, trendove, istoriju energetike Srbije i tako uraditi nacrt strategije energetike, koji će onda dalje ići u neku (obično vrlo diskretnu) javnu raspravu, da bi se zatim (mesecima) doterivala i radila završna verzija strategije. Pa ako je početna analiza rađena recimo krajem 2006. godine, na osnovu podataka do 2004. godine, a finalna strategija je gotova krajem 2008. godine – teško da takav dokumenat može biti (ikome) od koristi.

## Strateški timovi

Optimalno rešenje za proces kreiranja strategije energetike jedne države je uključivanje svih ključnih faktora i donosilaca odluka u proces planiranja. Mogu to biti sastanci od nekoliko sati, ili još bolje nekoliko celodnevnih radionica, gde će biti prisutni i sâm ministar energetike i njegovi pomoćnici, i predstavnici lokalnih uprava za energetiku najvećih gradova, kao i generalni direktori najvećih energetskih firmi (EPS, EMS, „Srbijagas", NIS, „Beogradske elektrane", itd.), uz još poneku osobu ili konsultanta koji bi vodio radionicu. A pored njih, već u ovoj fazi, mogu biti uključeni i članovi ministarstava za ekonomiju, infrastrukturu, nauku i tehnološki razvoj, životne sredine i prostornog planiranja i Ministarstvo za nacionalni investicioni plan.

Koliko god utopijski zvučala ovakva ideja, ona bi omogućila da se u kratkom roku odbace ili prihvate određene strateške ideje i ciljevi, da se u potpunosti sagledaju neki veliki projekti i mogućnost njihove realizacije sa svih hijerarhijskih energetskih nivoa. Ovako aktivno uključivanje najbitnijih ljudi iz sektora energetike u proces planiranja dovelo bi do toga da se strategija sprovodi na svim nivoima sa mnogo više motivisanosti svih učesnika, jer bi republički plan doživljavali kao svoj (jer su i sami učestvovali u planiranju), a ne kao dokument koji im se nameće „odozgo", gde nisu pitani ni konsultovani, i gde, često, nisu sagledani objektivni problemi koji postoje na lokalnom nivou ili na nivou preduzeća.

Drugo, energetika Srbije bi trebalo da se bavi sa nekoliko ključnih stvari (elektrane/toplane, revitalizacija postojećih postrojenja i način obezbeđivanja potrebnih energenata) i da se u potpunosti fokusira na to. Sve ostalo, tj. manji projekti od lokalnog značaja, trebalo bi da budu deo lokalnih planova ili planova energetskih preduzeća.

Pozicije na kojima se nalaze ovi ključni ljudi energetike Srbije, podrazumevaju (ili bi trebalo da podrazumevaju) da su to sve ljudi kojima su dobro poznati svi koncepti novih (i ne tako novih) tehnologija – kogeneracije, trigeneracije, ljudi koji su dovoljno dobro potkovani i u svojoj tehničkoj struci (elektrotehničkoj, mašinskoj) ali i u ekonomiji, pravnoj regulativi koja je okvir za energetiku, itd. Njima bi trebalo da su poznati i svi elementi procesa strateškog planiranja (analize SWOT, BPEST), kao i da poseduju brojna druga znanja i iskustva – od koncepata projektnog upravljanja (za najveće i najkompleksnije projekte), poznavanja funkcionisanja EU i evropskih fondova, kreditnih linija, oblika vlasništva i strateških partnerstava, lobiranja, a u krajnjoj liniji i PR-a, informatike i drugih posrednih oblasti koje su takođe veoma bitne za planiranje, a još više za realizaciju strateških planova. Ukoliko se ne raspolaže svim ovim znanjima, proces strateškog planiranja će biti usporen i otežan, pa bi zato set takvih znanja trebalo da bude uslov za postavljanje na određene funkcije (u energetici).

Dalje, kada se na ovaj način (timski, uključeni svi relevantni donosioci odluka) sprovede republičko strateško planiranje, svi ti učesnici biće momentalno spremni da formiraju svoje timove i da u kratkom roku urade potpuno sinhronizovane planove za lokalni nivo ili za svoje firme. Imaće potpuno jasne smernice (u čijem donošenju su i sami učestvovali) sa republičkog nivoa, pa će mnogo lakše uraditi novi ili revidirati stari strateški plan iz svog domena. Uštede u vremenu (pre svega u vremenu) i novcu pri ovakvom načinu rada mogu se meriti hiljadama radnih sati i milionima evra, ne dinara.

## Javna rasprava

Kada smo (tj. učesnici u planiranju) uspešno došli do nacrta npr. republičke strategije energetike, treba imati dovoljno hrabrosti (ako to već ne doživljavamo kao svoju obavezu) pa tekst pustiti u javnu raspravu. To naravno ne znači da predlog strategije i poziv na javnu raspravu stavimo sitnim slovima u dnu neke strane sajta Ministarstva energetike ili da, po isteku mesec dana, obavestimo preko medija javnost da je završena javna rasprava o strateškom planu, iako maltene niko nije znao ni da je počela, a kamoli da je završena.

Više nego bilo gde drugde, ovde je neophodna prava transparentnost. Trenutni raspored (političkih ili bilo kojih drugih) snaga ne znači da su na ključnim pozicijama u energetici apsolutno najkompetentniji ljudi (iako su najpozvaniji da urade strategiju i da joj daju svoj lični pečat), i ne znači da osim tog strateškog tima u državi nema nikoga drugog ko može nešto korisno da doda ili promeni u nacrtu strategije. Pristup javnoj raspravi mora biti proaktivan. Tekst mora biti lako dostupan (na sajtu Ministarstva energetike) i mora se, preko medija, blagovremeno informisati javnost o dokumentu i o njegovom puštanju u javnu raspravu. Ministarstvo ne bi smelo, sa druge strane, da pusti da se u javnu raspravu uključe samo lica raspoložena za davanje sugestija ili slučajni posetioci sajta, već bi moralo da napravi čitav program okruglih stolova i da „proziva“ pojedine organizacije ili osobe da uzmu učešća u javnoj raspravi. Tako bi svakako trebalo „prozvati“ pojedina ministarstva, lokalne uprave za energetiku, fakultete elektrotehnički i mašinski, osobe koje su u prethodnom periodu zauzimale visoke pozicije u energetici Srbije, stručne i profesionalne časopise i udruženja koja se bave energetikom, pa, ukoliko ne postoji nepremostiva surevnjivost, i odbore za energetiku najvećih partija koje učestvuju u političkom životu države. Bilo bi do-

bro u ovoj fazi prodiskutovati neke strateške ciljeve i sa predstavnicima potencijalnih investitora (ili investitora projekata iz energetike koji se trenutno odvijaju) – uključujući i EBRD, SIDA, EAR, EU, itd.

Kao odličan primer javne rasprave o strateškom planu razvoja energetike, možemo uzeti primer iz „komšiluka". Naime, Hrvatska je tokom prošle godine radila na svojoj energetskoj strategiji, i taj rad je propraćen širokom javnom raspravom. Na sajtu http://www.energetska-strategija.hr/ bili su ponuđeni na uvid svi relevantni podaci o izradi strateškog plana – kroz podatke o projektnom timu i njihovom poslovniku po kome su radili; tu su bili i zapisnici sa svih sednica komisije, radna dokumenta, tender, zatim godišnji energetski pregled, sve strategije Hrvatske vezane za energetiku, nekoliko energetskih strategija iz okruženja i Evrope, stručni članci vezani za energetiku, itd.

Javna rasprava je tekla preko brojnih okruglih stolova, ali i na pomenutoj Internetovoj adresi, sa mogućnošću rasprave na web forumu, sa podforumima (nafta, prirodni gas, ugalj, nuklearna, električna i toplotna energija, obnovljivi izvori energije, energetska efikasnost, zaštita životne sredine i klimatske promene itd.)

## Još neke korisne podloge i predlozi za strateško planiranje

Već godinama, pa čak i decenijama, u Srbiji se održavaju brojni seminari iz sektora energetike, kao „Elektrane"; „Energetika", „Gas", itd., pokrivajući sve bitne energetske oblasti koje moraju da nađu mesto i u strateškom planu. U okviru skoro svakog od savetovanja (seminara, konferencija) održavaju se brojni okrugli stolovi i donose finalni zaključci koji su pravi rudnik ideja, informacija i kvalitetnih podloga za bilo koji tim koji će u budućnosti da se bavi strateškim planiranjem u energetici. Nažalost, zaključci i poruke sa takvih savetovanja (a oni su i energetske, ali i ekonomske prirode, ili od izuzetnog značaja za zaštitu životne sredine, itd.) obično svoj život završavaju zajedno sa oproštajnom večerom i retko se, suštinski, koriste u nekim ključnim procesima u energetici. U krajnjoj liniji, u godini strateškog planiranja, Ministarstvo energetike bi lako moglo da zamoli organizatore svakoga od ovih savetovanja da u svoj program uvrste i deo vezan za strategiju energetike, pa bi to bio i još jedan od inteligentnih načina kreiranja optimalnih podloga za strateško planiranje i to – od ljudi iz struke, koji najbolje znaju šta je moguće i u kom vremenu uraditi, i koji su glavni problemi koji se mogu ispreći na tom putu.

Već smo opisali potrebna znanja koja bi trebalo da poseduju učesnici u izradi strateškog plana. Ali, strateški plan, takođe, ne bi smeo da zanemari i još jednu stvar, tj. odgovor na pitanje ko će realizovati donesenu strategiju i da li u zemlji postoji dovoljno stručnjaka potrebnih profila da strateški plan sprovedu u delo u predviđenim rokovima.

Stvari u energetici se intenzivno menjaju. Današnji inženjeri i stručnjaci ne mogu sebi dozvoliti da budu usko stručni u smislu da vode računa samo o energetskoj tehnologiji, a da ih ne zanima i finansijski aspekt, i upravljanje planiranim projektom i zaštita životne sredine, i informaciono-tehnološka podrška takvom projektu ili upravljanju energetskim objektom, pa čak i aspekt odnosa sa javnošću. Zato pisci strateškog plana moraju da uzmu u obzir da li su postojeći ljudski resursi u sektoru energetike dovoljno kompetentni da iznesu ponekad preambiciozne planove (čak i pod uslovom da su svi drugi elementi i resursi za realizaciju nekoga energetskog projekta obezbeđeni). Kroz, takođe, neku vrstu javne rasprave, a naročito sa ljudima iz

struke i nosiocima velikih energetskih projekata koji su već realizovani, kao i sa predstavnicima univerziteta – tehničkih fakulteta, trebalo bi takođe koncipirati izmene fakultetskih programa u cilju dobijanja potrebnog visokostručnog kadra prilagođenog potrebama energetike Srbije.

## Metodologija za izbor „naj-projekata“

I, za kraj, ukoliko se tokom planiranja pojavi „višak“ ideja, i ukoliko se nikako ne može „zatvoriti“ rasprava o tome kako izabrati najkorisnije od mnoštva predviđenih projekata, dobro je imati određenu metodologiju koja će olakšati izbor. Kao primer, navešću kao upotrebljivu varijantu – model ocenjivanja kapitalnih projekata, koji je 2006. godine razvijen u saradnji grada Beograda i organizacije USAID. Prema ovome modelu, za svaki od projekata koji su međusobno „konkurentni“ uzimaju se u obzir i procenjuju (uz bodovanje: od 0 do 50 bodova, maksimalno 250 bodova ako je rizik 0) sledeći elementi:

– status projekta,
– finansijski uticaj,
– uticaj na ekonomski razvoj,
– doprinos kvalitetu života građana/nivo usluga,
– uticaj na životnu sredinu,
– rizici (bodovi se oduzimaju od zbira bodova za prethodnih pet stavki).

Svaki od ovih elemenata se interno boduje po manjim delovima, pa se tako, recimo, status projekata procenjuje prema:

– zakonskoj obaveznosti,
– stepenu završenosti/započetosti,
– opštosti (da li služi delu/celini zajednice),
– povezanosti sa ostalim projektima koji su prihvaćeni ili se realizuju,
– održivosti.

Na osnovu takve procene, lako će se doći do prave „rang-liste“ projekata iz energetskog sektora najkorisnijih po celokupnu društvenu zajednicu.

U tom smislu, možda još uvek ni u Srbiji ni u Beogradu ne postoji dovoljna svest o, pre svega, profitabilnosti energetskih (uključujući i daljinsko grejanje) projekata. Energetika je danas, praktično svuda, motor državnog razvoja i zahvaljujući primeni novih (i ne tako novih) tehnologija (kogeneracija, trigeneracija, toplodalekovodi...) dobijaju se ogromne finansijske uštede uz veliko smanjenje štetnih emisija iz postrojenja. Takve investicije, koje imaju kratak period povraćaja i zatim, na godišnjem nivou, oslobađaju desetine miliona evra iz državnih i gradskih budžeta – danas su i jedini izlaz iz ekonomske krize. Svaki od najvećih potencijalnih projekata koji se već godinama pominju, studiraju i analiziraju, počinju i prekidaju, kao što su novo kombinovano postrojenje na gas na Novom Beogradu, toplodalekovod iz Obrenovca, spalionica otpada, itd., doneo bi mnogo Beogradu i „Beogradskim elektranama“ (i celokupnoj životnoj sredini) i sigurno bi doprineo smanjenju krize i dugoročno boljoj iskorišćenosti gradskog budžeta. Prateći projekti, kao što je prelazak na merenje po utrošku i dalje povezivanje izolovanih mreža pojedinih toplana, samo bi zaokružili navedene ideje. A što se tiče investiranja, na državi je da obezbedi takve uslove u kojima će investitori radije ulagati sredstva u energetska postrojenja nego u šoping molove.

## Zaključak

Strateško planiranje je veoma kompleksan i osetljiv proces. Sve što se ne uradi dobro, sistematično i što se detaljno ne raspravi još u procesu planiranja, može naknadno izazvati ogromne probleme u razvoju energetike Srbije i ekstremne troškove, usled pogrešnog izbora projekata (a novca trenutno ima samo za profitabilne i društveno visoko korisne), ili zbog prolongiranja pojedinih projekata zato što određeni problemi nisu sagledani na vreme, a zbog toga, posledično, nije predviđen nijedan drugi scenario (iako su se ti problemi mogli naslutiti još u procesu planiranja).

Aksiomi koji se moraju poštovati da bi strateško planiranje imalo smisla i da bi strateški plan bio zaista upotrebljiv su:

– izbor kvalitetnog tima za strateško planiranje – kompetentnih ljudi, tima sastavljenog od donosilaca odluka iz sektora energetike i komplementarnih konsultantstkih kuća koje će biti podrška u procesu planiranja;

– prikupljanje i obezbeđivanje svih relevantnih dokumenata i informacija potrebnih za strateško planiranje (zaključci sa seminara i savetovanja, prethodni strateški planovi, istorijske informacije i trendovi koji ne smeju biti stariji više od šest meseci);

– organizovanje svih potrebnih globalnih analiza (BPEST, SWOT, itd.) kao osnova za početak izrade strategije energetike;

– izrada nacrta/finalnog strateškog plana koji će zadovoljiti određene osobine i imati potrebne elemente: preglednost, konciznost, precizne strateške ciljeve, viziju, akcioni plan, optimalni period planiranja;

– izbegavati odvojenu izradu strateških planova i programa njihove realizacije (kao dva različita dokumenta);

– široka, proaktivna i kompetentna javna rasprava;

– metodološka procena najvećih projekata koji su deo strateškog planiranja uz izbor nekoliko na koje se treba fokusirati;

– finalizacija i distribucija strateškog plana energetike do svih zainteresovanih strana;

– pokretanje i koordinacija izrade planova energetike lokalnih samouprava i velikih energetskih preduzeća;

– prikupljanje svih korisnih iskustava iz procesa strateškog planiranja radi unapređenja narednog ciklusa planiranja;

– definisanje procesa ažuriranja i eventualne revizije strateškog plana, najmanje jedanput godišnje, uz obavezno izveštavanje o toku realizacije; odstupanju od rokova, problemima i predlozima rešenja; uz definisanje „okidača“ posle kojih obavezno mora da se radi revizija plana (novi ministar energetike; nova zakonska regulativa, poremećaji na tržištu energenata, itd.).

Poštovanjem ovih preporuka, ne samo u energetici, strateško planiranje bi bilo daleko efikasnije, strateški planovi mnogo upotrebljiviji, a sve to bi se vrlo brzo osetilo i preko konkretnih rezultata i novih projekata.

**kgh**