



Република Србија

ФИСКАЛНИ САВЕТ

АНАЛИЗА ПОСЛОВАЊА И ПРЕПОРУКЕ ЗА РЕФОРМУ И ПОВЕЋАЊЕ ИНВЕСТИЦИЈА ЕПС-а

Резиме

ЕПС се налази на прекретници: неопходан је снажан заокрет у пословању предузећа и хитно покретање новог великог инвестиционог циклуса. До почетка 1990-их Србија је имала добро постављен електроенергетски систем, и ЕПС је располагао великим вишком производних капацитета у односу на тадашње потребе земље за електричном енергијом. Управо тај вишак омогућио му је да у претходних тридесетак година без већих проблема подмирује раст домаће потрошње, иако у читавом том периоду није инвестирао довољно ни за очување постојећих производних капацитета. Међутим, такво пословање више није одрживо – у последњих неколико година домаћа тражња за електричном енергијом је сустигла тренутне производне могућности ЕПС-а, а у наредних 5-10 година очекује се да ће их знатно премашити. Због тога је нужно да ЕПС у средњем року обезбеди довољно нових капацитета, који ће моћи да задовоље растуће потребе земље за електричном енергијом. То је основ енергетске стабилности земље у будућности, али и предуслов за успешно пословање самог предузећа које се суочава с постепеним губитком тржишног учешћа због уласка других произвођача на тржиште. Уз то, у наредном периоду ЕПС ће морати да обезбеди и чврсто поштовање прописа у области заштите животне средине у својој производњи. Како би одговорио на све ове изазове, ЕПС би морао да у најкраћем року покрене велики инвестициони циклус и значајно повећа улагања у производне капацитете и заштиту животне средине. Међутим, ово предузеће већ дуже време не послује успешно, и мали профити које је остваривало у претходним годинама ни изблиза нису довољни за одрживо финансирање неопходних инвестиција. Отуда је ово критични тренутак да се ЕПС суштински реформише и напokon отклоне кључне препреке које онемогућавају његово успешно пословање – превисоки трошкови радне снаге услед вишка запослених и дарезљивог система зарада, ниска цена електричне енергије, велики технички губици на мрежи и крађе, проблеми у наплати и др. У супротном, ЕПС би веома лако могао да постане озбиљан ризик за јавне финансије Србије у средњем року.

Поред решавања горућих проблема, Србија би већ сад морала да почне и с припремом промишљене стратегије развоја електроенергетског сектора у дугом року. У овом извештају фокусирали смо се на неопходне реформе и инвестиције које би осигурале опстанак ЕПС-а на здравим основама и довољне количине електричне енергије у средњем року, дакле у следећих 5-10 година. Пошто је то прилично кратко време за фундаменталне промене, наше препоруке се и односе на унапређење постојећег система који се у производњи електричне енергије претежно ослања на угљ. Узимајући све у обзир, то је вероватно и најбоља алтернатива у следећој деценији. Међутим, стратешки планови у електроенергетици доносе се за знатно дужи период, а већ постоје

чврсте најаве да нас у наредним деценијама очекују тектонске промене у овом сектору. То се пре свега односи на напуштање угља као главног ресурса за производњу електричне енергије, а постоје најмање два разлога због којих би Србија одмах требало да почне с промишљеним стратешким прилагођавањем новим околностима. *Прво*, домаће резерве угља су ограничене и под великим је знаком питања да ли је уопште могуће обезбедити довољне количине угља задовољавајућег квалитета (који је већ видно опао) у тако дугом року. *Друго*, Европска унија поставља озбиљне препреке за употребу угља у производњи електричне енергије, које би се односиле и на Србију у случају добијања пуноправног чланства. Највећи проблем било би евентуално увођење такси за угљен-диоксид: ЕПС би уз тренутне емисије и цене по тони овог гаса морао да плаћа најмање 500 млн евра годишње, што би његову производњу учинило потпуно неисплативом. Фискални савет стога сматра да би Влада морала што пре да крене у сусрет овим проблемима и покрене дискусију у којој би учествовале све релевантне институције из струке. Крајњи резултат би требало да буде кохерентан план развоја електроенергетског сектора Србије у наредних педесет година, који би дао јасан оквир за дугорочни развој и инвестиције ЕПС-а, као најважнијег предузећа у сектору.

Основни проблем ЕПС-а су недовољне инвестиције, због чега већ неколико година бележи пад у производњи и највећи је загађивач животне средине у Србији. Захваљујући великом вишку производних капацитета који потиче још из 1980-их година прошлог века, недовољно инвестирање ЕПС-а у претходних тридесетак година још увек се није негативно одразило на снабдевање потрошача електричном енергијом. Међутим, дугогодишња улагања испод амортизације почињу да узимају свој данак. У последњих пет година ЕПС-ова производња електричне енергије опада и у 2018. била је за око 3.000 GWh, односно за 8% мања него у 2013. Детаљнија анализа указује на то да иза овог смањења производње не стоје једнократни чиниоци, већ првенствено системски проблеми предузећа због којих није могло да обезбеди довољне количине угља потребног за производњу електричне енергије. Уз то, учестали застоји у производњи из различитих разлога већ су у неколико наврата успорили укупни привредни раст Србије. Тако су проблеми у производњи ЕПС-а у првој половини 2017. оборили стопу раста БДП-а у тој години за 0,2-0,3 процентна поена, а негативан утицај на привредни раст поновио се и у другој половини 2018. године. Друга последица лоше инвестиционе политике ЕПС-а у претходном периоду је то што тренутно ниједно постројење не задовољава све националне и ЕУ еколошке прописе, па је ово предузеће појединачно највећи загађивач животне средине у Србији. Може се рећи да је ЕПС и један од највећих загађивача ваздуха у Европи, будући да су његове термоелектране у врху листе постројења с највећим емисијама загађујућих материја. На пример, ЕПС је у 2016. години испустио више сумпор-диоксида од свих термоелектрана на лигнит у ЕУ заједно, иако је његова производња електричне енергије више него десетоструко мања. Неконтролисано загађивање ваздуха из ЕПС-ових термоелектрана има поражавајуће последице по здравље становништва Србије и земаља у окружењу, и према неким проценама узрокује преко 2.000 превремених смртних случајева годишње.

ЕПС-у је неопходан нови инвестициони циклус вредности 5,6 млрд евра да би задовољио будућу тражњу за електричном енергијом и важеће еколошке прописе. ЕПС са постојећим капацитетима производи у просеку тек нешто више од тренутне домаће потрошње електричне енергије, а како је до 2024. године предвиђено фазно гашење осам застарелих термоенергетских блокова, то ће умањити иначе недовољне производне капацитете за око 5%. Кад се узме у обзир очекивани раст тражње за овим енергентом у наредних 5-10 година, оцењујемо да ће ЕПС-у недостајати капацитети за производњу преко 5.000 GWh електричне енергије годишње. Такође, ЕПС се обавезао да ће најкасније до 2027. испунити све захтеве ЕУ који се односе на загађивање ваздуха,

вода и земљишта из његових термоелектрана. Да би одговорио на растуће потребе земље за електричном енергијом и захтеве у области животне средине, ЕПС ће морати да инвестира око 5,6 млрд евра до 2027. године. Највећи део овог износа (85% или 4,6 млрд евра) представља улагања у обнову и изградњу нових капацитета: 1) за производњу електричне енергије (термоелектране, хидроелектране, ветропаркови); 2) за експлоатацију угља; 3) у систем дистрибуције. Преосталих око 15% (800 млн евра) улагања потребно је усмерити у заштиту животне средине, тј. за одсумпоравање, денитрификацију и отпашивање димних гасова, за изградњу система за управљање отпадом и постројења за пречишћавање отпадних вода. Преведено на годишњи ниво, то значи да би ЕПС-ови капитални расходи морали да се повећају са садашњих 350-400 млн евра на око 600 млн евра – дакле, за нешто преко 200 млн евра годишње.

Потребна улагања у обнову и изградњу нових капацитета за производњу електричне енергије и дистрибутивну мрежу премашују 3 млрд евра. До ове процене дошли смо укрштањем података из постојећих планова државе и ЕПС-а за обнову и изградњу производних и дистрибутивних капацитета, с прогнозираним будућим потребама земље за електричном енергијом. Наша основна оцена је да се овим плановима не предвиђа довољно повећање расположиве електричне енергије које би потпуно покрило очекивани раст потрошње у наредних десетак година и губитак дела производних капацитета ЕПС-а услед повлачења нерентабилних целина (збирни ефекат барем 5.000 GWh годишње). Кључни пројекти који се односе на нове производне капацитете ЕПС-а су изградња ТЕ Костолац Б3 и ветропарка и соларне електране у Костолцу у које је потребно уложити још око 450 млн евра, а који би требало да обезбеде додатних 2.400 GWh годишње. За ревитализацију термоелектрана и хидроелектрана које су већ у функцији и пратећу инфраструктуру неопходно је издвојити око 1,2 млрд евра, што ће допринети повећању производње електричне енергије барем за 500 GWh годишње. На крају, један од великих проблема у пословању ЕПС-а су огромни губици у дистрибутивном систему (око 13%), што је готово двоструко изнад просека ЦИЕ (око 7%). Потребна улагања у унапређење дистрибутивне мреже и прецизније мерење утрошене електричне енергије процењују се на око 1,2 млрд евра, чиме би дистрибутивни губици умањили за 500-1000 GWh годишње. Дакле, укупна вредност свих постојећих инвестиционих пројеката је око 2,8 млрд евра, а њихов очекивани збирни ефекат на повећање понуде електричне енергије износи око 3.600 GWh годишње. То значи да би у средњем року требало обезбедити капацитете за производњу додатних 1.500-2.000 GWh годишње, што би вероватно коштало од 400 млн евра па навише – у зависности од изабране алтернативе.

За нормално функционисање ЕПС-овог система неопходно је обезбедити довољне количине угља, за шта су потребне инвестиције од око 1,1 млрд евра. У претходној деценији ЕПС-ова улагања у проширење и отварање нових копова и систем за управљање квалитетом угља била су упола мања него што је само предузеће планирало. Последично, дошло је до пада у годишњим количинама ископаног угља и постепеног смањења његовог квалитета – наиме, просечна топлотна моћ угља је у 2018. години била за око 8% мања у односу на период 2006-2009. Управо је немогућност ЕПС-а да обезбеди потребне количине угља задовољавајућег квалитета главни кривац за проблеме у производњи електричне енергије у последњих неколико година, који су могли бити предупређени да је предузеће благовремено улагало у своје рударске копове. Као што смо већ напоменули, Србија у блиској будућности нема реалну алтернативу осим угља за производњу довољно електричне енергије, која би задовољила растуће потребе домаће привреде и становништва за овим енергентом. Због тога је у овом тренутку оправдано снажно повећање улагања у експлоатацију угља, јер би се на тај начин омогућило стабилно функционисање електроенергетског система у наредној

деценији – али уз услов да се загађење из ЕПС-ових термоелектрана усклади са законским прописима. Полазећи од потребних количина угља за постојеће термоенергетске капацитете и оне у изградњи, неопходна улагања ЕПС-а у наредном периоду достижу 1,1 млрд евра за проширење и отварање нових копова и изградњу система за мешање и уједначавње квалитета угља. Међутим, имајући у виду да угаљ као ресурс за производњу електричне енергије већ губи свој потенцијал, као и глобалне трендове, још једном истичемо потребу да се што пре покрене стручна расправа о дугорочним перспективама за развој домаћег електроенергетског система.

ЕПС ће морати да инвестира још готово 800 млн евра до 2027. да би ускладио рад својих термоелектрана са еколошким прописима и свео загађивање на разумну меру. Претежно ослањање на угаљ у производњи електричне енергије донекле неизбежно наноси штету животној средини, зато што његовим сагоревањем настају огромне количине материја које загађују ваздух (сумпор-диоксид, азотни оксиди, суспендоване честице и друго) и отпада који угрожава квалитет ваздуха, земљишта и водотокова (нпр. летећи пепео и шљака). Премда је ЕПС већ дуже од деценије био у обавези да смањи прекомерно загађивање, неопходне мере да би се то постигло нису доследно спровођене и у 2018. ниједно његово термоенергетско постројење није испуњавало све националне еколошке прописе. Према првобитним плановима предузећа, ЕПС је требало да се усклади са постојећим законским одредбама најкасније до 2015. године, за шта су биле неопходне инвестиције од око 1,2 млрд евра. Међутим, укупна улагања у заштиту животне средине до 2018. износила су нешто преко 400 млн евра, што значи да је извршена тек трећина планираних и потребних инвестиција. Последично, ЕПС-ове термоелектране су међу негативним рекордерима у Европи по испуштању сумпор-диоксида у ваздух, при чему су и емисије осталих загађујућих материја значајно изнад европског просека. У последњих неколико година направљени су помаци, па је тако Србија недавно добила прво постројење за одсумпоравање димних гасова у ТЕ Костолац Б које би ускоро требало да буде у пуној употреби. То је добра вест, јер је ово постројење са око 130.000 тона испуштеног сумпор-диоксида у 2016. било апсолутни европски рекордер (илустрације ради, то је било више него све немачке термоелектране на угаљ заједно). За решавање осталих проблема у области заштите животне средине (изградња преосталих постројења за одсумпоравање и спровођење мера за денитрификацију и отпрашивање димних гасова, изградња савременог система за управљање отпадом и постројења за пречишћавање отпадних вода) неопходно је уложити још готово 800 млн евра. Даље одлагање ових инвестиција био би велики ризик за пословање ЕПС-а, зато што се Србија у Националном плану за смањење емисија обавезала према ЕУ да ће их спровести најкасније до 2027. године.

Међутим, ЕПС је неуспешан и није у стању да из садашњег пословања обезбеди преко 600 млн евра годишње за неопходне инвестиције. За реализацију овог амбициозног инвестиционог циклуса неопходно је да се годишњи капитални расходи ЕПС-а повећају на око 600 млн евра, што представља пораст у односу на тренутни ниво за нешто преко 200 млн евра. Међутим, ЕПС је у периоду 2015-2018. у просеку остваривао профит од свега пар десетина милиона евра – то ни изблиза није довољно за одрживо финансирање потребног раста инвестиција, а представља и јасан сигнал да ово предузеће не послује успешно. Од 2011. године ЕПС је у просеку остваривао принос на капитал (ROE) од свега 0,5%, док су истовремено упоредиве електропривреде у Европи биле готово десет пута профитабилније. Сматрамо да је за предузеће попут ЕПС добар средњорочни циљ повећање профита на 200-250 млн евра годишње. *Прво*, то је довољно велика профитабилност за реализацију свих неопходних инвестиција у наредних 5-10 година, било за враћање кредита с припадајућима каматама или за њихово финансирање из сопствених средстава. *Друго*, премда би то значило повећање профита за око шест

пута у односу на тренутни ниво, овакав пословни резултат заправо је тржишно уобичајен. Повећањем профита за око 200 млн евра годишње ЕПС би стигао тек на око 60% просечне профитабилности упоредивих европских предузећа (посматрано кроз принос на капитал), што потврђује да је ово реалан и разуман циљ. *Треће*, уколико се спроведу неопходне реформе, о којима је Фискални савет писао у више наврата, постављени циљ је и достижан у средњем року.

Да би ЕПС могао довољно да повећа своје инвестиције, нужно је да се претходно суштински реформише. ЕПС-ово пословање оптерећено је бројним проблемима и за покретање неопходног инвестиционог циклуса морају се отклонити препреке које га годинама уназад спутавају да буде успешно предузеће. Највећи проблем ЕПС-а су превелики трошкови радне снаге, услед вишка (и неодговарајуће структуре) запослених и дарезљивог система зарада. Отуда је најважнији реформски задатак за ово предузеће обезбеђивање строге контроле над расходима за запослене и припрема одговарајуће систематизације радних места. Укупни дистрибутивни губици ЕПС-а су међу највећим у Европи и постоји огромна потреба да се технички губици на мрежи и крађе електричне енергије сведу на прихватљиву меру. Иако је у претходних неколико година решен проблем неких од највећих дужника ЕПС-а (попут РТБ-а Бор или Железаре Смедерево), његови губици по основу ненаплаћене електричне енергије (укључујући и камате) још увек износе око 100 млн евра годишње. Стога сматрамо да постоји још простора за сузбијање праксе испоручивања електричне енергије неплатишама, а самим тим и за уштеде у предузећу. Специфични проблем у последњих неколико година су значајно велике уплате ЕПС-а у републички буџет, иако нема довољно средстава ни за сопствено успешно пословање – што је такође пракса коју је потребно сузбити. На крају, након што ово предузеће адресира своје интерне проблеме у пословању, требало би дозволити и постепено повећање цене електричне енергије. Са ценом која је убедљиво најнижа у региону и друга најнижа у Европи (иза Украјине) тешко је очекивати одрживо пословање ЕПС-а у дугом року, посебно кад се има у виду нужност снажног повећања инвестиција у наредним годинама.

Трошкови зарада запослених у ЕПС-у су превелики и нерационални и њихово довођење у ред је најважнији део реформе овог предузећа. Расходи за запослене су највећи појединачни трошак ЕПС-а и на њих одлази у просеку око 30% пословних прихода годишње, док у упоредивим европским електропривредама то учешће износи око 20%. То значи да су ЕПС-ови трошкови радне снаге за око 50% већи у односу на слична предузећа из електроенергетског сектора, што већ јасно наговештава да су ови пословни расходи превисоки. Међутим, постоје одређени специфични чиниоци којима би се ова огромна разлика донекле могла објаснити. У нашој анализи узели смо у обзир да су због ниске цене електричне енергије пословни приходи ЕПС-а релативно мањи у односу на упоредива предузећа, због чега је онда логично да учешће трошкова радне снаге буде нешто веће. Ипак, то не може бити једини разлог: да би се учешће трошкова радне снаге у ЕПС-у спустило до просечног нивоа упоредивих предузећа цена би морала да порасте за чак 97%, што нити је могуће нити оправдано. Уз разумну претпоставку о повећању цене електричне у Србији, испоставља се да би овај чинилац могао да објасни тек око 2 процентна поена разлике у учешћу трошкова радне снаге у пословним приходима. Други потенцијални извор ове разлике могао би да буде то што европска предузећа ангажују екстерна предузећа за обављање неких пословних активности (тзв. аутсорсинг) чешиће него ЕПС. То би значило да су расходи за запослене у ЕПС-у оправдано већи, јер предузећа с којима смо поредили његово пословање трошкове аутсорсинга књиже као набавку робе и услуга. Међутим, оцењујемо да би ЕПС-ово мање ослањање на аутсорсинг у односу на упоредива европска предузећа у најбољем случају могло да објасни веће учешће трошкова радне снаге у пословним приходима за

око 5 п.п. – а врло вероватно ни толико. То значи да и кад узмемо у обзир оба чиниоца, наша најконзервативнија процена је да су расходи за зараде у ЕПС-у већи у односу на упоредиве електропривреде за око 15%, а могуће и за више од 20%.

Проблем превисоких трошкова радне снаге у ЕПС-у потиче од вишка запослених и превисоке просечне зараде у предузећу. Све анализе које смо спровели недвосмислено указују на то да у ЕПС-у постоји вишак запослености, а према нашим проценама прекобројних је најмање 10%. Парадоксално је што уместо да то препозна и започне систематско смањење броја запослених, ЕПС је у претходном периоду чинио супротно припајањем неколико неуспешних предузећа. Повезан проблем је то што ЕПС по свему судећи пати и од неповољне структуре запослености. Према не располагамо детаљним подацима, у извештајима ЕПС-а постоје оцене да предузећу недостаје стручног инжењерског кадра, а с тим су сагласни и релеватни стручњаци који добро познају домаћи електроенергетски сектор. ЕПС-ов систем зарада такође обилује нерационалностима, што као крајњи резултат има превисоку просечну зараду у овом предузећу – у 2018. је износила чак 89.600 динара. С једне стране, зараде запослених на нижим позицијама су неоправдано високе, с обзиром на то да је просечна зарада неквалификованих радника у ЕПС-у у 2017. износила готово 57.000 динара. Поређења ради, то је изнад зарада наставника у основним и средњим школама с високом стручном спремом, као и од просечне зараде у држави која је у тој години износила приближно 50.000 динара. На другој страни имамо недовољно високе и дестимулативне зараде за инжењере и доносиоце кључних одлука у предузећу. На ову неравнотежу указује и узак распон између највеће и најмање зараде: док је у ЕПС-у највећа исплаћена зарада само 3,5-4 пута већа од најмање, у упоредивим европским електропривредама тај распон је у просеку 7-7,5:1. Подсећамо да је додатни разлог за овако високу просечну зараду у ЕПС-у 2018. то што ово предузеће суштински није ни умањило зараде заједно са остатком јавног сектора крајем 2014. године, на шта је Фискални савет више пута упозоравао.

ЕПС би морао да прекине с лошом праксом припајања неуспешних државних предузећа која немају директне везе с његовом основном делатношћу. За разлику од европских електропривреда које махом настоје да смање своје трошкове ангажовањем екстерних предузећа за обављање неких активности, ЕПС наставља да увлачи губиташка предузећа у свој систем која онда обављају неке послове за њега. Последњи у низу примера ове лоше праксе је припајање предузећа Колубара Грађевинар током 2018. године. Реч је о неуспешном предузећу са око 600 запослених и просечним годишњим губитком од готово 600 млн динара, које је у тренутку припајања имало и дуг према ЕПС-у од 1,8 млрд динара (по основу кредита које је претходно добило од ЕПС и неплаћања за испоручени угаљ и електричну енергију). Притом, Колубара Грађевинар обавља читав низ делатности које немају никакве везе са ЕПС-овим пословањем (производња намештаја и ПВЦ столарије, управљање воћно-лозним засадом), због чега је тешко пронаћи економско оправдање зашто би ово предузеће требало да буде део ЕПС Групе. Ово није усамљен случај, будући да је ЕПС у 2013. години припојио предузеће Колубара Метал са 2.750 запослених, а затим и Колубара Услуге са око 1.400 радника. Поново је реч о предузећима с разноврсним пословима ван основне делатности ЕПС-а, па се тако Колубара Услуге бави обезбеђењем, чишћењем, биолошком рекултивацијом и пољопривредном производњом. У оквиру реформе током прве половине 2000-их сва ова предузећа оправдано су била издвојена из ЕПС-а, како би се он фокусирао на делове компаније који су битни за производњу и дистрибуцију електричне енергије. Сада се тај процес потпуно заокреће без јасних економских мотива, при чему ова неуспешна предузећа поново оптерећују пословање ЕПС-а. Сматрамо да је такву праксу потребно хитно прекинути, а било би добро да ЕПС у оквиру предстојеће реформе идентификује све делатности које се лако могу аутсорсовати и издвојити из предузећа.

Уз предузимање одлучних корака ЕПС-а за остваривање интерних уштеда, требало би омогућити и пораст цене електричне енергије. На делу домаћег тржишта електричне енергије који укључује велике потрошаче цена се слободно формира, али је цена за домаћинства регулисана и по свему судећи требало би да буде већа. Наиме, цена коју ЕПС наплаћује домаћинствима је друга најнижа у Европи (тренутно је нижа само у Украјини), док је електрична енергија у свим земљама региона осетно скупља – укључујући и земље с нижим животном стандардом. Примера ради, прва земља на листи изнад Србије је Северна Македонија, у којој је цена електричне енергије (без пореза) већа за 23%. Пажљиво одмерено поскупљење електричне енергије је важан предуслов за дугорочно успешно пословање ЕПС-а, а потребно је и да би се сузбила нерационална потрошња овог енергента. Наиме, док је цена електричне енергије у Србији у просеку за око 35% нижа него у окружењу, цена гаса коју плаћају домаћинства заправо је изнад просечне у региону и та неравнотежа подстиче њену нерационалну употребу. Процењујемо да је у средњем року оправдано повећање цене електричне енергије од око 15%, што би ЕПС-у донело више од половине недостајућих средстава за неопходне инвестиције, а онда би је даље у будућности требало усклађивати по потреби. У том контексту, сматрамо да предвиђено поскупљење електричне енергије за 3,9% од децембра 2019. у основи корак у добром смеру. Међутим, истичемо и то да је уз повећање цене изузетно важно да ЕПС покаже спремност да спроводи неопходне реформе, како се трошкови његовог неефикасног пословања не би аутоматски пребацили на купце. Слично се већ догодило у 2015. години, кад су већи пословни приходи услед пораста цене електричне енергије искоришћени за повећање зарада у предузећу.

Решавањем свих ових проблема ЕПС би постао довољно профитабилан и могао би самостално да финансира неопходно повећање инвестиција у средњем року. Као што смо претходно истакли, за успешно пословање и стабилно снабдевање земље електричном енергијом ЕПС ће у наредних 5-10 година морати да повећа своје инвестиције на око 600 млн евра годишње. Да би то уопште било изводиво, ово предузеће се мора реформисати тако да буде способно да остварује годишње профите који су за преко 200 млн евра већи од садашњег нивоа. То је достижан циљ за ЕПС, а на овом месту сумирамо све елементе препоручене реформе и њихове очекиване ефекте на његово пословање. Билансно најзначајнија мера требало би да буде повећање цене електричне енергију у средњем року за око 15%, што би повећало пословне приходе ЕПС-а за 120-130 млн евра годишње. Суштински најважнија мера за ефикасно пословање овог предузећа јесте оптимизација запослености која у основи подразумева: решавање проблема вишкова запослених, усвајање одговарајуће систематизације радних места и развој рационалног и одговорног система зарада. Процењујемо да би на овај начин ЕПС могао да уштеди на трошковима радне снаге барем 50 млн евра. Макар делимичним сузбијањем испорука електричне енергије неплатишама ЕПС би могао да побољша наплату потраживања за око 1 п.п, што би му донело додатна средства од око 20 млн евра годишње. На крају, уколико се повећају улагања у дистрибутивни систем у складу с препорукама, кроз неколико година оствариле би се уштеде од око 40 млн евра услед смањења техничких губитака на мрежи и сузбијања крађа електричне енергије.

ЕПС-ов досадашњи модел пословања је дугорочно неодржив – да се не би потпуно урушио, неопходна је суштинска трансформација предузећа. Пред ЕПС-ом је изузетно тежак задатак у наредних 5-10 година. Требало би у релативно кратком року значајно да унапреди своје пословање и отклони последице лоше инвестиционе политике у претходних неколико деценија, али и да се припреми на фундаменталне промене које електроенергетски сектор очекују у следећих пар деценија. Међутим, уместо да предузима одлучне кораке ка ефикаснијем и дугорочно одрживом пословању, ЕПС је од 2015. до данас спровео тек симболичне мере за оздрављење компаније, а неке одлуке су

биле чак и штетне. Наплата је донекле побољшана, али не толико захваљујући ЕПС-у колико решавањем проблема неколико највећих неплатиша електричне енергије (Железара Смедерево, РТБ Бор, Железнице Србије). Из предузећа јесте отишло око 3.750 запослених, али уз веома стимулативне отпремнине (око 20.000 евра по раднику у просеку) и на неселективан начин. То су били добровољни одласци запослених који су испуњавали барем један од услова за пензију и могуће је да су предузећу нанели више штете него користи, будући да су најстарији радници по правилу они са највише специфичних знања и искуства. Такође, ЕПС је повећавао зараде својим запосленима сваке године у периоду 2015-2018, уместо да их крајем 2014. смањи за 10% и замрзне на том нивоу, што је било прописано законом. Да се много лута у досадашњим покушајима реформе потврђује и то што се у предузећу доста значаја придаје неким активностима које нити доносе уштеде нити суштински унапређују пословање – попут израде пописа имовине због трансформације у акционарско друштво, увођења индикатора пословања и друго. Фискални савет сматра да би сви кључни актери, почев од Владе и самог ЕПС-а, морали озбиљније да схвате изазове са којима се ово предузеће тренутно суочава како би се на време предузеле системске мере и спречило даље урушавање (некад добро постављеног) система.