

Број 428-1/17 Прилог

Број: 3-448/17-С

Датум 6.7.2017

Скупштина града Београда, на седници одржаној 29. јуна 2017. године, на основу члана 59. став 1. и члана 82. став 3. Закона о јавним предузећима („Сл. гласник РС“ број 15/16) и члана 31. Статута града Београда („Службени лист града Београда“, бр. 39/08, 6/10, 23/13 и 17/16 – одлука УС), донела је

РЕШЕЊЕ

I - Даје се сагласност на **дугорочни** план пословне стратегије и развоја за период 2017.- 2026. године Јавног предузећа „Београдска тврђава“, који је донео Надзорни одбор на седници одржаној 26. априла 2017. године, Одлуком под бројем 685-1/17

II - Ово решење доставити: Министарству привреде – Сектору за надзор и контролу јавних предузећа.

СКУПШТИНА ГРАДА БЕОГРАДА
Број: 3-448/17-С – 29. јун 2017. године

ПРЕДСЕДНИК

Никола Никодијевић, с.р.

Доставити:

- Кабинету градоначелника
- Министарству привреде – Сектору за надзор и контролу јавних предузећа
- Секретаријату за привреду – Сектору за цене
- Секретаријату за културу
- ЈП „Београдска тврђава“
- Секретаријату за скупштинске послове и прописе
- Писарници



За сагласност и отправку
Меница начелника Градске управе
Београда Секретара Секретаријата за
скупштинске послове и прописе
Радкидар Узелац

ЈП „БЕОГРАДСКА ТВРЂАВА“
Београд, Теразије 3/V
Дел. бр. 685-1/17
26.04.2017. год.

На основу члана 22. став 1. тачка 1), Закона о јавним предузећима („Сл. Гласник РС“ бр. 15/2016) и члана 30. став 1. тачка 1) Статута ЈП «Београдска тврђава», Надзорни одбор ЈП „Београдска тврђава“, на својој 36. седници, одржаној дана 26.04.2017. године, доноси

ОДЛУКУ

Доноси се Дугорочни план пословне стратегије и развоја Јавног предузећа за обављање делатности од општег интереса за град Београд „Београдска тврђава“ Београд, Теразије 3/V за период 2017. – 2026. године, који је саставни део ове Одлуке, у прилогу.



ЈП „БЕОГРАДСКА ТВРЂАВА“
НАДЗОРНИ ОДБОР
Председник
/Др Бојан Шево/

М. Шево

Јавно предузеће за обављање делатности од општег интереса за град Београд
„Београдска тврђава“, Београд, Теразије 3/V

**ДУГОРОЧНИ ПЛАН ПОСЛОВНЕ СТРАТЕГИЈЕ
И РАЗВОЈА ПРЕДУЗЕЋА
ЗА ПЕРИОД 2017 -2026. ГОДИНА**

пословно име:	Јавно предузеће за обављање делатности од општег интереса за град Београд „Београдска тврђава“, Београд
седиште:	Београд, Теразије 3/V
претежна делатност:	90.02 – друге уметничке делатности у оквиру извођачке уметности
матични број:	17416774
ПИБ:	101516631
ЈББК/ЈБКЈС:	81163
надлежно министарство /надлежни орган јединице локалне самоуправе:	Скупштина града Београда

САДРЖАЈ

	Страна
1. Основни подаци о предузећу	4
Законски оквир пословања	6
2. Мисија и визија	7
Мисија	7
Визија	7
3. Стратегијски циљеви.....	8
4. Ценовна политика	9
5. Кадровска политика	9
6. Организација рада предузећа	10
7. Планирани обим активности	11
8. Пројекција прихода и расхода	12
8. Инвестиције	15

Основ за доношење Плана је Закон о јавним предузећима ("Сл. гласник РС", бр. 119/2012, 116/2013 - аутентично тумачење и 44/2014 - други закон, даље: Закон). Закон утврђује обавезу доношења дугорочног и средњорочног плана рада и развоја. У условима када се буџетирање још увек врши на годишњем нивоу, ове планове је могуће донети само као оквирне, без поузданих крајњих показатеља који би реално били одрживи до краја периода за који се доносе.

1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ

Јавно предузеће за обављање делатности од општег интереса за град Београд „Београдска тврђава“ основала је Скупштина града Београда 12. јула 2002. године као јавно предузеће за обављање културно-уметничке и пословне делатности, Решењем број: 3-208/02-ХП-01.

Предузеће се води у Регистру привредних субјеката Агенције за привредне регистре Републике Србије на основу Решења о регистрацији број БД. 12549/2005 од 24.04.2005. године и Решења о промени података број БД 129309/2013 од 06.12.2013. године. Јавно предузеће обавља делатност од општег интереса за град Београд, културно - уметничку и пословну делатност од општег интереса, са претежном делатности: 90.02 - друге уметничке делатности у оквиру извођачке уметности.

Поред наведене претежне делатности, Јавно предузеће је оснивачким актом и Статутом регистровано тако да може да обавља и следеће делатности: делатност музеја, галерија и збирки; делатности библиотека и архива; организовање састанака и сајмова; уметничког образовања; заштите и одржавање непокретних културних добара, културно-историјских локација, зграда и сличних туристичких споменика; медијског представљања; издавања књига и остале издавачке делатности; трговина на мало разном робом укључујући и трговину на мало на тезгама; као и многе друге делатности.

Решењем Извршног одбора Скупштине града Београда, број: 463-2205/03-ИО од 29.08.2003. године и Решењем о допуни Решења Извршног одбора Скупштине града Београда, број: 463-3210/04-ИО од 13.09.2004. године, Јавном предузећу „Београдска тврђава“ поверене су на управљање непокретности – земљиште и објекти Београдске тврђаве и парка Калемегдан, у државној својини, на којима је корисник град Београд, уписане у лист непокретности бр. 1542 КО Стари град – 27 парцела укупне површине 49ха 49а 45м². Овај простор има велики, како културолошки, археолошки и историјски, тако и туристички, привредно-економски капацитет и потенцијал.

Актом о оснивању предузећа није дефинисан простор на коме предузеће остварује искључиво право обављања претежне делатности (шифра 90.02 – друге уметничке делатности у оквиру извођачке).

С обзиром да у оснивачком акту предузећа није наведена делатност управљања предузећа парцелама и објектима на Београдској тврђави, те да предузеће није основано као предузеће за управљање непокретностима које му је надлежни орган пренео на управљање, или као предузеће за управљање добрима од општег интереса или добрима у општој употреби, као и да је у Решењу о поверавању на управљање наведено да град Београд остаје корисник на наведеним објектима и парцелама, а предузећу наведеним актима Оснивач није дефинисао начин коришћења објеката поверених на управљање, нису јасно и недвосмислено одређена права и обавезе предузећа по основу Решења о поверавању на управљање непокретности на Београдској тврђави и парку Калемегдан.

У процесу идентификовања и утврђивања имовинско-правних односа на објектима и земљишту у државној својини, која чине простор Београдске тврђаве и парка Калемегдан, предузеће је утврдило да се стање из листа непокретности разликује од стања на терену, односно да у катастру нису укњижени сви објекти који се налазе на простору који је поверен на управљање, да су неки објекти променили намену и површину, да неки објекти уписани у лист непокретности – не постоје, да је на парцелама и објектима који су му поверени на управљање затекло више држалаца објеката који нису презентовали уговор који представља правни основ за држање истих, или је уговор истекао, и који нису плаћали никакву накнаду за парцеле или објекте које користе. Такође, утврђено је да су предузећу поверени на управљање и објекти који су у надлежности или државини других јавних предузећа, установа или организација - удружења грађана.

Утврђено је да од укупно 38 објеката (зграде културе, зграде комуналних делатности, објекти културе и зграде за спорт и физичку културу), пренетих на управљање и уписаних у лист непокретности, предузеће је фактички корисник, односно управљач, на 11 објеката, од чега су 4 објекта (Кула Небојша, Капија Карла VI, Коноба Спасића и чесма Мехмед паше Соколовића) – објекти културе односно културна добра. Од осталих објеката који су пренети на управљање – 8 објеката више не постоји, а на 19 објеката предузеће није ступило у државину објеката, односно није фактички корисник. Наведено се односи на:

- објекте које користе Завод за заштиту споменика културе града Београда (зграда у којој је седиште Завода и магацин); ЈКП «Зеленило – Београд» (јавни тоалети и канцеларије – магацински простор) и ЕДБ (трафостанице);
- објекат у коме је седиште Војног музеја (држалац – Министарство одбране, Сектора за људске ресурсе, Управе за традицију, стандард и ветеране, Војни музеј), објекте културе: Диздарева кула (држалац – УГ АД Руђер Бошковић), Јакшићева кула (држалац – Калемегданска тераса д.о.о. Београд), Војничка кујна на Доњем граду (држалац – Археолошки институт Београд), Дамад Али – пашино турбе (користи и одржава – Амбасада Републике Турске у Београду), Амам – Планетаријум на Доњем граду (држалац – УГ АД Руђер Бошковић);

- објекте који су променили намену и зграде за спорт и физичку културу које су пренете на управљање: помоћна зграда као део објекта угоститељства - улаз и клуб и башта клуба (Fun park д.о.о. Београд); помоћна зграда која је пренета на управљање, а корисник је Калемегданска тераса д.о.о. Београд; зграда за спорт и физичку културу, помоћна зграда и зграда пословних услуга – корисник КК Црвена звезда; зграда за спорт и физичку културу – корисник КК Партизан; зграда за спорт и физичку културу – корисник ФК ГСП „Београд – Полет“ и ФК „Дорћол“, Београд.

Према подацима Републичког геодетског завода из 2015. године, град Београд је уписан као носилац права јавне својине на парцелама које је поверио предузећу на управљање, као и на објектима Диздарева кула, згради културе – седишту Завода за заштиту споменика културе града Београда, као и згради за спорт и физичку културу – КК Партизан.

Непокретности које су поверене предузећу на управљање и које користи за остваривање прихода немају утврђену вредност па самим тим и нису евидентирани у пословним књигама предузећа у оквиру ванбилансне евиденције. Попис који је, у складу са инструкцијама Оснивача, вршен током 2014. године, не обухвата ближи опис пописане имовине која је предузећу поверена на управљање или коју предузеће користи за остваривање прихода, у смислу утврђивања чињеничног стања објеката, односно да ли су објекти у функцији, намену објеката, образложење о предложеним мерама заштите и приоритетима за поступање.

Такође, није дефинисан третман средстава пренетих предузећу за улагања на културним добрима која су вршена у периоду од 2004. до 2012. године, с обзиром да је Законом о културним добрима дефинисано да се средства за остваривање заштите и коришћења културних добара обезбеђују у буџету, а да је предузеће, као сопственик, дужно да сноси трошкове за извршавање обавеза и то чувања и одржавања културног добра, те да спроводи утврђене мере заштите и обезбеди доступност културног добра јавности, до висине прихода остварених од културног добра, што је основа за рачуноводствено обухватање наведених улагања, прихода и капитала.

Табела 1.1 Преглед капиталних субвенција и осталих капиталних донација оснивача на објектима Комплекса у периоду 2004 – 2016. године

пословна година	СВЕГА капиталне субвенције	СВЕГА остале капиталне донације и трансфери*	УКУПНО
2004.	29.144.078		29.144.078
2005.	32.566.072		32.566.072
2006.	174.420.643		174.420.643
2007.	187.446.565		187.446.565
2008.	89.880.361	19.695.126	109.575.487
2009.	105.964.804	100.139.174	206.103.978
2010.	39.183.691	4.382.663	43.566.354
2011.	750.000		750.000
2012.	150.000		150.000
2013.			
2014.			
2015.			
2016.			
УКУПНО	659.506.214	124.216.963	783.723.177

*Остале капиталне донације и трансфери предузећу - донације од међународних организација за послове на реализацији Пројекта "Конзервација и поновно коришћење Куле Небојше града Београда и оснивање музеја и културног центра" - из донације Европског центра за византијске и поствизантијске споменике, Солун, Грчка.

Предузеће на земљишту и објектима који су му поверени на управљање, као и објектима које користи у оквиру Комплекса, спроводи активности текућег одржавања, физичко-техничког обезбеђења, утврђених мера техничке заштите објеката културе, организује и реализује манифестације и културно-уметничке програме, организује и регулише саобраћај моторним возилима, организује рад малопродајних објеката, организује рад објеката отворених за посетиоце, обавештава надлежну установу заштите и променама које настају у вези са културним добрима.

Предузеће, уз значајну сарадњу и финансијску подршку свих надлежних организационих структура Градске управе града Београда организује и осмишљава програме на простору Београдске тврђаве и парка Калемегдан. ЈП „Београдска тврђава“, сагледавањем потреба и капацитета простора који му је додељен на управљање и

репознавањем оквира и субјеката који ће заједнички учествовати у стратешком циљу – очувању и унапређењу ултурне баштине, предлаже приоритете за пројекте санације, рестаурације и конзервације простора еоградске тврђаве у циљу њене фазне ревитализације, у складу са расположивим финансијским могућностима. Претходном периоду створене су могућности да одређени делови споменичког наслеђа Тврђаве, који су у отпуности ревитализовани, добију нове намене која, у зависности од програмског садржаја, могу имати ривредно економски значај, како за предузеће тако и за град Београд. У потпуности су ревитализоване две ресторације Унутрашње Стамбол капије. Једна се користи за уметничку продајну галерију, друга за радионицу гарих заната. Пре неколико година отворена је за посетиоце је ревитализована Кула Небојша, са сталном зложбеном поставком, а ревитализована је и Мала барутана. Значајни радови су обављени и у Великом арутном магацину. Извршени су радови на текућем одржавању електроинсталација у циљу безбедности осетиоца Римског бунара, а након уређења мобилијара овој објекта је у пролеће 2014. године поново отворен и посетиоце. Створени су услови и за посетиоце су отворени Римски бунар, Сахат кула и Војни бункер. Туристичку понуду на Београдској тврђави пре неколико година је уведено изнајмљивање аудио водича за билазак Београдске тврђаве, као и обиласци објекта Комплекса у организацији туристичких агенција. Растор Савског шеталишта и Алеје хероја је уређен за организовање изложби на отвореном током целе године. На овој атрактивној локацији предузеће сваке године организује тематске изложбе планиране одишњим програмима пословања предузеће, а за потребе других организује и изложбе комерцијалног карактера.

Имајући у виду да музеји, Римски бунар као и други како унутрашњи тако и спољни простори Тврђаве имају велики потенцијал за остваривање прихода како предузећа тако и града Београда. На стављању у функцију, кроз осмишљавање разних видова презентације ових капацитета, предузеће интензивно ради. Предузеће је наведеним активностима у протеклом периоду чинило напоре, како би се створили предуслови да се капацитети за остваривање прихода побољшају, а у циљу остваривања прихода који ће Тврђаву одржавати и напредовати, што је дугорочни циљ предузећа.

Након доношења Одлуке Скупштине града Београда о допунама одлуке о постављању тезги и других експоната привремених објеката бр. 352-1013/14-С од 18. септембра 2014. године, и израде плана постављања ових објеката, створени су услови да предузеће креира многе садржаје за посетиоце Комплекса (то су нпр. колача кокица, кукуруза, кестења, сладоледа, освежавајућих напитака, сувенира, презентација старих и традиционалних занатских техника и вештина, изнајмљивање бицикла итд) и убира значајне приходе од наведених активности. До тада је надлежност над напред наведеним имала градска општина Стари град, што је представљало велики проблем, јер због тога није било могуће убирање расположивих прохода неопходних за успешну пословање предузећа.

ЗАКОНСКИ ОКВИР ПОСЛОВАЊА

Законски оквир којим се уређује пословање предузећа су позитивни прописи Републике Србије, као и нормативна акта и одлуке града Београда, као оснивача предузећа и корисника непокретности поверених предузећу на управљање, те општи акти самог предузећа.

Погледавајући целокупан правни поредак као јединствен правни систем од утицаја на делатност и активности предузећа, могу се издвојити прописи који у значајнијој мери и у ширем обиму од других утичу на законитост рада и пословање предузећа, и то:

- Закон о јавним предузећима („Сл. гласник РС“, бр. 15/2015);
- Закон о буџетском систему („Сл. гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13-испр, 108/13, 142/14, 68/15-др. закон, 103/15 и 99/2016);
- Фискална стратегија за 2017. са пројекцијама за 2018. и 2019. годину („Сл. гласник РС“, бр. 99/2016);
- Закон о буџету Републике Србије за 2017. годину („Сл. гласник РС“, бр. 99/2016);
- Закон о привредним друштвима („Сл. гласник РС“, бр. 125/2004 и 36/2011 –др. закон);
- Закон о јавној својини („Сл. гласник РС“, бр. 72/2011, 88/13 и 105/14);
- Закон о културним добрима („Сл. гласник РС“, бр. 71/94, 52/11-др. закон и 99/11-др. закон);
- Закон о планирању и изградњи („Сл. гласник РС“, бр. 72/09, 81/09-исп. 64/10-одлука УС, 24/11, 121/12, 42/13-одлука УС, 50/13-одлука УС, 98/13-одлука УС, 132/14 и 145/14);
- Закон о јавним набавкама („Сл. гласник РС“, бр. 124/12, 14/15 и 68/15),
- Закон о рачуноводству („Сл. гласник РС“, бр. 62/13);
- Закон о ревизији („Сл. гласник РС“, бр. 62/13);
- Закон о порезу на додату вредност („Сл. гласник РС“, бр. 84/04, 86/04-исправка, 61/05, 61/07, 93/12, 108/13, 6/14-усклађени дин. изм, 68/14-други закон, 142/14, 5/15- усклађени дин. изм. и 83/15);
- Закон о роковима измирења новчаних обавеза у комерцијалним трансакцијама („Сл. гласник РС“, бр. 119/2012 и 68/15)
- Закон о раду („Сл. гласник РС“, бр. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13 и 75/14);
- Закон о безбедности и здрављу на раду („Сл. гласник РС“, бр. 101/05 и 91/15);
- Закон о заштити од пожара („Сл. гласник РС“, бр. 111/2009 и 20/15).

Сва акта и одлуке укључујући измене и допуне, које доноси Скупштина града Београда, предузеће спроводи, нарочито оне које су од значаја и утицаја на пословање предузећа.

Општа - интерна акта које предузеће примењује у свом пословању су: Статут, Правилник о рачуноводству и рачуноводственим политикама за лица која примењују МСФИ за МСП, Правилник о ближе уређивању поступака јавне набавке, Ценовник услуга, План постављања тезги и других покретних привремених објеката на простору Београдске тврђаве и парка Калемегдан за период 2015.-2017. година, Колективни уговор, Правилник о организацији и систематизацији послова, Правилник о безбедности и здрављу на раду са Актом о процени ризика на радном месту и у радној околини, Правилник о управљању слободним новчаним средствима; Правилник о условима и начину формирања продајних цена; Правилник о условима и начину коришћења службених возила; правилник о условима и начину ангажовања лица за обављање стручне праксе; Правилник о службеним путовањима; Правилник о начину коришћења средстава за репрезентацију; Правилник о донацијама; Правилник о условима и начину коришћења мобилних телефона.

2. МИСИЈА И ВИЗИЈА ПРЕДУЗЕЋА

Мисија

Промовисање простора Београдске тврђаве и парка Калемегдан, очување његове баштине, континуирано унапређење његових историјских, архитектонских и пословних вредности ради јачања идентитета Комплекса и његових посебности као предуслов за постизање вишег нивоа привлачности за посетиоце, инвеститоре и кориснике, као и стварања концепта препознатљивости и задовољства код Београђана како би што чешће боравили на Комплексу. Поред промовисања простора Београдске тврђаве и парка Калемегдан, мисија предузећа је и очување и промовисање Ташмајданске пећине, коју је Град Београд поверио на коришћење предузећу.

Визија

Јасна оријентација ка Комплексу у смислу његовог очувања и валоризације за будуће генерације и стимулација сваког посетиоца да чува и користи потенцијале баштине на најквалитетније начине, доступне под једнаким условима за све кориснике.

Планиран и стабилан одржив развој, уз сталну имплементацију иновативних идеја и уважавање мера заштите и еколошких принципа.

Анализа стања на Комплексу и детектовани спољни и унутрашњи развојни изазови за наредни период, определили су развојну визију, циљеве и приоритетна подручја деловања предузећа.

Визија развоја предузећа и Комплекса је да у наредном периоду Комплекс буде простор града Београда чији је развој заснован на знању, модерним технологијама и стандардима, који домаћим и захтевним страним тржиштима нуди иновативне производе и услуге, а корисницима обезбеђује одржив и стабилан доходак. При томе је неопходно да се културном баштином, природним ресурсима и животном средином Комплекса управља у складу са принципима одрживог развоја, како би се заштићено културно добро учинило примамљивим местом за одмор и рад младих и осталих становника Београда, као и свих посетилаца.

Реализација овако постављене визије подразумева уважавање неколико кључних принципа.

Одрживи раст је главна оријентација стратског деловања предузећа, а он подразумева:

- раст економске ефикасности сектора културе и туризма, базиран на техничко-технолошком напретку и иновативним производима и решењима,
- одговорно управљање ресурсима и њихово очување за наредне генерације, уз дугорочно боље очување културне баштине, као и
- достизање вишег нивоа задовољства посетилаца без обзира на степен образовања, старосну структуру и социјални положај.

Неопходно је наставити са процесом модернизације организације предузећа. Реализација зацртаних циљева могућа је сталним унапређењем и модернизацијом организације предузећа и њеног оспособљавања за ефикасно управљање утврђеним политикама.

Принцип полицентричног развој треба да обезбеди једнаку пажњу према свим актерима укљученим у производни и услужни ланац, који своју перспективу виде на Комплексу и пратећим делатностима око њега. Посебна пажња биће посвећена поштовању специфичних потреба произвођача који примењују старозанатске технике, уметничке и ручно рађене предмете.

3. СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉЕВИ

Предузеће у будућем периоду планира реализацију следећих стратегијских циљева:

- правно уређење и утврђивања имовинско-правних односа и јасно дефинисање права предузећа на објектима и земљишту у државној својини, која чине простор Београдске тврђаве и парка Калемегдан;
- увођење нових и унапређење постојећих услуга;
- повећање броја објеката на Комплексу, који су отворени за посетиоце;
- организација изложбених поставки и сличних манифестација, које ће повећати интересовање посетилаца за отворене објекте, што истовремено повлачи повећање броја посетиоца и повећање прихода;
- даље повећање прихода од специјализованих изложби комерцијалног карактера;
- иницирање и активно учествовање у инфраструктурном повезивању приобаља и Тврђаве, у циљу једноставне и брзе комуникације посетиоца Комплекса и обала реке;
- у парку Калемегдан и на Доњем граду Београдске тврђаве поставити нове садржаје за децу и омладину – примерене едукативне, забавне и спортске садржаје;
- уређење и отварање за посетиоце Ташмајданских пећина са увођењем адекватних и атрактивних садржаја у овом објекту, у циљу обogaћења туристичке понуде града Београда и остваривања прихода;
- за реализацију напред наведеног, увести коришћење најновијих технолошких достигнућа;
- увести једну врсту туристичке „таксе“, која би се пре свега односила на Горњи град Београдске тврђаве и његове новостворене садржаје;
- достизање реалне висине наплата накнаде за коришћење објеката и простора Комплекса од затечених и будућих корисника;
- стварање услова за извођење рестаураторско-конзерваторских радова на најугроженијим објектима на Комплексу;
- рестаураторско-конзерваторски радови би се реализовали по листи приоритета и у зависности од обезбеђених извора финансирања. Потенцијални извори финансирања су: Град Београд- Градска управа, Министарства Републике Србије, средства ЈП „Београдска тврђава“, донатори и други извори финансирања. У овом тренутку приоритетни радови за наредни период су радови на заштити, презентацији и ревитализацији Сектора 1 и 2 Југоисточног бедема Горњег града Београдске тврђаве – комплекс Сахат капије и Барокне капије; Комплекс Јужне капије– између Барокне капије и Куле V и Јужна капија; завршетак ревитализације Великог барутног магацина и завршетак радова и стварање услова за рад Анекса – Мултифункционалне сале у склопу Комплекса Куле Небојше. Обим наведених радова зависиће од расположивих неорочених средстава, које предузеће обезбеђује из различитих расположивих извора;
- за реализацију неких од наведених активности на објектима искористити могућности реализације кроз однос јавног и приватног партнерства, водећи рачуна да се не угрози културно добро и интерес града Београда и Предузећа;
- активно учествовање и ангажовање предузећа са циљем да Београдска тврђава и парк Калемегдан добију заштиту УНЕСКО-а и уђу на листу његове светске баштине, из чега произилази велики број бенефита за споменички комплекс и град Београд;
- рационално коришћење ресурса са којима предузеће располаже и повећање ефикасности и продуктивности предузећа на бази унапређења функције управљања путем едукације и увођења најсавременијих методологија и технологија које се примењују у овој области;
- унапређење постојећих и по потреби успостављање нових процедура које регулишу и унапређују пословање предузећа.

Све напред наведене активности, имају за циљ остваривање прихода, који ће довести до самоодрживости Комплекса и смањења субвенција оснивача. Дугорочни циљ предузећа је да се, изузимајући велика инфраструктурна улагања на објектима Комплекс, сви други трошкови пословања покривају из прихода које предузеће оствари на Комплексу.

Обзиром на величину простора повереног предузећу на управљање – 27 парцела укупне површине од 49ha 9a 45m² у централном језгру Београда, безбедност посетилаца и објеката представља велики трошак у текућем пословању предузећа. И поред својења броја извршиоца на пословима обезбеђења на најмању могућу меру (16 извршиоца, 24 сата) и ниске цене рада која се остварује путем спровођења јавне набавке услуге обезбеђења и противпожарне заштите, овај трошак предузеће није у могућности да покрије из остварених прихода, тако да је извесно да ће и у будућем периоду за овај трошак бити неопходна субвенција оснивача, у потпуности или делимично.

4. ЦЕНОВНА ПОЛИТИКА

Цене производа и услуга предузећа су утврђене Ценовником, на који је Оснивач дао сагласност. Цене највећим делом нису мењане од 7. јула 2011. године, када је Ценовник донет и усвојен. Током претходних година вршене су мање корекције ценовника у делу утврђивања цена за улазнице у објекте отворене за посетиоце, као за и посебне програме – изложбе комерцијалног карактера чија реализација је зависила од калкулисаних трошкова за предметни програм.

Како постоји основана и оправдана потреба да се постојеће цене ускладе са новонасталим околностима и конкретним програмским активностима, као и потребама корисника, које су се од 2011. године значајно измениле, предузеће планира да након свеобухватне анализе и консултација са Оснивачем, током 2017. године или најкасније 2018. године донесе нови ценовник, или постојећи ценовник прилагоди насталим потребама. Неопходно је достизање реалне висине наплата накнаде за коришћење објеката и простора Комплекса од затечених и будућих корисника.

У наредном периоду планира се реализација идеје о увођењу једне врсту туристичке „таксе“, која би се пре свега односила на Горњи град Београдске тврђаве и његове новостворене садржаје. Овакав начин убирања средстава примењује се на сличним објектима у свету. Средства од ове таксе, користила би се за текуће и инвестиционо одржавање објеката на Комплексу.

5. КАДРОВСКА ПОЛИТИКА

Статутом је предузеће организовано као јединствена технолошко-економска целина. Послове из делокруга рада предузеће обавља у оквиру унутрашњих организационих јединица, које су образоване као основне организационе јединице - службе, и то:

- Служба за програмску делатност;
- Служба за финансијске, правне и опште послове.

Систематизовано је укупно 15 радних места и послова (1 директор, 2 руководиоца и 12 извршилаца). Сва систематизована радна места су попуњена. Радом предузећа у целини и радом унутрашњих организационих јединица руководи директор предузећа у складу са законом, Статутом и одлукама Оснивача.

Назорни одбор предузећа има три члана, од којих је један из реда запослених.

Због потреба ангажовања извршиоца за нови објект који је предузећу поверен на управљање – Ташмајданске пећине, као и због потреба реализације планираних активности у наредном периоду, предузеће планира у току наредне 2 године измени систематизацију радних места, тако што ће систематизовати нова радна места и сходно томе планирати је запошљавање нових извршиоца.

Период	2017-2019.	2017 -2021.	2017 -2026.
Број запослених	17*	18*	20*

*Број радника на крају наведеног периода

Табела 5.1 - кадрова по Службама на дан 01.01.2017.године

1.	директор предузећа	1
2.	Служба за програмску делатност	
2.1	руководилац Службе за програмску делатност	1
2.2	координатор за делатност туризма	1
2.3	стручни сарадник за односе са јавношћу	1
2.4	сарадник за техничку реализацију програма	1
2.5	сарадник за програмску делатност	1
2.6	сарадник за инфраструктуру, безбедност и здравље на раду	1
2.7	Продавац	1
2.8	техничар за реализацију програма	1
3.	Служба за правне, финансијске и опште послове	
3.1.	руководилац Службе за правне, финансијске и опште послове	1
3.2	координатор за финансијске послове	1
3.3	стручни сарадник за правне послове и јавне набавке	1
3.4	стручни сарадник за финансијске послове	1
3.5	стручни сарадник за рачуноводствене и књиговодствене послове	1
3.6	пословни секретар	1

Табела 5.2 - Квалификациона структура запослених у ЈП „Београдска тврђава“ по стручној спреми на дан 01.01.2017. године

високо образовање	Занимање	број	средње образовање	Занимање	број
Факултет за европски бизнис и маркетинг	мастер менаџер европског бизниса и маркетинга	1	Архитектонско техничка школа	грађевински техничар за високоградњу	1
Економски факултет	дипломирани економиста	4	Техничка школа	техничар друмског саобраћаја	1
Правни факултет	дипломирани правник	2	Гимназија	/	1
Филозофски факултет	дипломирани историчар	1			
Филозофски факултет	дипломирани археолог	1			
Саобраћајни факултет	дипломирани саобраћајни инжењер	1			
Факултет политичких наука	дипломирани политиколог за новинарство и комунологију	1			
Факултет безбедности	дипломирани менаџер безбедности	1			
	Укупно:	12			3
	Свега:		15		

Табела 5.3 - кадрови у предузећу по старосној структури

Редни број	Интервали старости	Процена 2017.
1	2	3
1	Од 18 до 30	--
2	Од 31 до 40	5
3	Од 41 до 50	4
4	Од 51 до 60	4
5	Преко 60	2
	УКУПНО	15

Табела 5.4 - кадрови у предузећу по структури стажа осигурања

Редни број	Остварен стаж осигурања	Процена 2017.
1	2	3
1	Од 0 до 10	1
2	Од 11 до 20	7
3	Од 21 до 30	5
4	Од 31 до 40	2
	УКУПНО	15

У току периода 2017 – 2026. година, оходно одредбама члана 175 Закона о раду (Сл. Гласник РС“ бр. 24/2025, 54/2009, 32/2013 и 75/2014) укупно 5 запослена ће стећи услове за престанак радног односа због навршених 65 година живота. Услове за одлазак у пензију стиче један запослени 2018. године, један 2020. године, један 2022. године, један 2024. године, а један запослени 2015. године. Планирано је да се уместо сваког од ових запослених, закључе уговори о раду са новим извршиоцима, кад се за то испуне услови.

У циљу професионалног усавршавања планирана је систематска едукација запослених у предузећу. Општи циљ свих обука јесте усавршавање рада запослених путем стицања нових знања и вештина, као и обнављање и усавршавања постојећих знања и вештина, а у циљу ефикаснијег и успешнијег функционисања предузећа.

Области едукације су:

- стицање и обнављање практичног знања у области спровођења поступка јавних набавки по Закону о јавним набавкама;
- унапређивање знања полазника у погледу припреме, планирања и извршења буџета, као и осталих послова и активности у области финансијског управљања и контроле јавних средстава;
- едукација запослених у вези са законским обавезама послодавца и запослених за потребе примене мера заштите од пожара;
- едукација запослених у вези потребе примене мера за безбедност и здравље на радном месту и у радној околини. Упознавање са законским обавезама послодавца и запослених, начин организовања безбедног и здравог рада и израда акта о процени ризика на радном месту и у радној околини;
- усавршавање запослених из знања страних језика, стицање знања и њихово оспособљавање и усавршавање за успешну комуникацију на овим језицима, у складу с потребама предузећа;
- едукација запослених из других области, по исказаној потреби.

На крају обуке, учесници су дужни да обезбеде и презентују предузећу сертификат о завршеној обуци и да пренесу стечена знања другим запосленим путем интерне обуке.

Планиране едукације и обуке запослених врше се искључиво од стране акредитованих стручних и образованих институција, где су предавачи и лица ангажована на семинарима стручњаци из појединих области, али и запослени у органима, организацијама и установама Републике Србије и града Београда, који имају знање и вишегодишње искуство у раду.

Годишњим програмима пословања предузећа планирају се и конкретизују едукације које се спроводе сваке конкретне пословне године.

6. ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА ПРЕДУЗЕЋА

Да би предузеће ефикасно реализовало планиране циљеве пословања неопходно је да перманентно и систематски унапређује организацију рада предузећа. У том циљу се по исказаној потреби, а по налогу директора уз сагласност оснивача, врше и измене систематизације послова и радних места у предузећу.

У претходним годинама правилницима су утврђене стандардизоване процедуре за обављање одређених послова у предузећу. По исказаној потреби предузеће ће доносити нове процедуре или унапређивати постојеће.

У оквиру ових процедура су прописане форме извештавања менаџмента предузећа, којим се менаџменту дају подаци који су му неопходни за ефикасно руковођење и доношење правовремених пословних одлука, којима се обезбеђује успешно пословање предузећа и реализација планираних циљева пословања. Ове процедуре дефинишу и форму и рокове извештавања оснивача.

Унапређење рада предузећа спроводи се и заменом постојећих, надоградњом и увођењем савременијих софтвера, који омогућавају ефикасно праћење и координацију пословних активности у предузећу.

7. ПЛАНИРАНИ ОБИМ АКТИВНОСТИ

Процењује се да простор Београдске тврђаве и парка Калемегдан сваке године посети око 1.000.000 посетилаца. Предузеће сваке године реализује разне програме у оквиру изложбене делатности, музичко – сценске делатности, делатности туризма, старих заната и издавачке делатности.

Највећи део програмских активности реализује се на простору Београдске тврђаве и парка Калемегдан, а мањи део у другим просторима, чиме је остварена шира комуникација са публиком. Програми се реализују на отвореном, као и у објектима на простору Београдске тврђаве (Кули Небојша, Великом барутном магацину, Римском бунару, Казаматима Војног музеја, Војном бункеру, Галерији Београдске тврђаве и радионици старих заната у Стамбол капији) и другим просторима.

Служба за програмску делатност предузећа активно је укључена и у активности и реализацију програма заинтересованих субјеката, како на простору Београдске тврђаве и парка Калемегдан, тако и на другим просторима града Београда и Републике Србије. Реализација највећег дела ових активности на Комплекса се наплаћује по Ценовнику предузећа, а за део непрофитних, хуманитарних и друштвено корисних активности даје се сагласност за реализацију без плаћања.

Преглед планираних активности у природним показатељима у периоду 2017 -2021. година, дат је у табели испод:

Рб		2017-019.	2017- 2021.	2017 – 2026.
1.	Улазнице за отворене објекте на Комплексу	58.000 улазница	98.000 улазница	200.000 улазница
2.	Улазнице за комерцијалне изложбе које предузеће организу са посл.партнерима	130.000 улазница	206.000 улазница	400.000 улазница
3.	Обиласци објеката у организацији туристичких агенција	270.500 посетилаца	316.000 посетилаца	650.000 посетилаца
4.	Изложбе младих уметника у Галерији предузећа	48 изложби	80 изложби	160 изложби
5.	Изложбне поставке предузећа на Савском шеталишту и и др. локацијама некомерцијалног карактера	18 изложби	52 изложби	95 изложби
6.	Организација изложби на Савском шеталишту за друге	54 изложби	92 изложби	185 изложби
7.	Маркетиншке промоције на Комплексу	60 промоција	110 промоција	250 промоција
8.	Телевизијска и кинематограф. снимања	50 снимања	90 снимања	200 снимања
9.	Комерцијални концерти и музички програми	125 конц./прог.	215 конц./прог.	450 конц./прог.
11.	Фестивали и остале едукативне и спортске манифестац., комерцијалног карактера	56 манифестација	96 манифестација	195 манифестација
12.	Уступање права превоза посет. електро возићима	2 ел.возића	2 ел.возића	2 ел.возића
13.	Давање у закуп објеката	-	4 објекта	4 објекта
14.	Надокнаде од сталних корисника простора	4 корисника	4 корисника	4 корисника
15.	Постављање привремених покретних објеката на Комплексу	54 објекта	54 објекта	54 објекта
16.	Паркиралиште «Калемегдан»	201.000 паркир./сат	335.000 паркир./сат	670.000 паркир./сат
17.	Разне некомерцијалне манифестације које организују други уз помоћ предузећа	185 манифестација	315 манифестација	640 манифестација

8. ПРОЈЕКЦИЈА ПРИХОДА И РАСХОДА

У складу са оснивачким актом и Статутом предузећа, за обављање делатности предузећа средства се обезбеђују: из субвенција и дотација Оснивача и министарстава Републике Србије, од пружања услуга према Ценовнику предузећа (посетиоци објеката, стални или привремени корисници простора и објеката на Комплексу), од продаје сувенира и туристичких публикација, из донација и на други начин у складу са законом и у складу са делатностима за које је предузеће регистровано.

Током првих година пословања предузеће је финансирано у потпуности средствима буџета града Београда. Субвенције буџета Града Београда и Републике Србије и даље представљају значајан извор финансирања пословања предузећа. Субвенцијама града Београда финансирају се једним делом зараде запослених (2015. године 79,60 % потребних средстава за зараде, 2016. године 75,06 % потребних средстава), обезбеђење Београдске тврђаве и парка Калемегдан (100 % потребних средстава) и повремено реализација неког програма.

Евидентан је тренд повећања сопствених прихода у односу на средстава субвенција и дотација. Учешће сопствених прихода у укупним оствареним приходима предузећа 2014. године износио је 49,40 %. У 2015. години учешће сопствених прихода у укупним оствареним приходима предузећа износило је 50,76 %, а у 2016. години 55,70 %. Тренд повећања учешћа сопствених прихода у укупним пословним приходима предузећа се наставља из године у годину. Дугорочни циљ предузећа је даље повећање учешћа сопствених прихода у укупним приходима предузећа.

Преглед примљених субвенција и дотација у периоду 2004 – 2016. године дат је у табели испод.

Табела 8.1 Субвенције и остале капиталне дотације Оснивача предузећу - преглед за период 2004 - 2016. година

Пословна година	Текуће субвенције*	Капиталне субвенције*	СВЕГА субвенције	СВЕГА дотације*	УКУПНО по годинама
2004.	25.866.835	29.144.078	55.010.913		55.010.913
2005.	42.113.948	32.566.072	74.680.020		74.680.020
2006.	53.992.468	174.420.643	228.413.111		228.413.111
2007.	55.025.235	187.446.565	242.471.800		242.471.800
2008.	55.557.156	89.880.361	145.437.517	19.695.126	165.132.643
2009.	52.311.809	105.964.804	158.276.613	100.139.174	258.415.787
2010.	48.600.580	39.183.691	87.784.271	4.382.663	92.166.934
2011.	57.118.248	750.000	57.868.248		57.868.248
2012.	56.478.814	150.000	56.628.814		56.628.814
2013.	53.134.008		53.134.008		53.134.008
2014.	49.084.939		49.084.939		49.084.939
2015.	47.027.027		47.027.027		47.027.027
2016.	46.751.503		46.751.503		46.751.503
УКУПНО	642.062.570	659.506.214	1.302.568.784	124.216.963	1.426.785.747

Табела 8.2 Текуће субвенције оснивача – преглед по структури за период 2004- 2016. година

Пословна година	зараде запослених	превоз	накнада за рад чланова управних и надзорних одбора	редовни материјал, трошкови	остали материјал, трошкови (трошкови коришћења Microsoft софтвера; лиценце; свечана отварања)	трошкови оглашавања	трошкови закупа имовине и опреме	програми	манифестац. и остали програмски трошкови	обезбеђење Комплекса	СВЕГА ПО ГОДИНАМА
2004.	2.038.556	40.100	81.325	620.000	42.638		446.040	35.111	5.020.634	17.542.431	25.866.835
2005.	5.894.173	115.950	298.941	1.042.000	55.300		373.869	6.636.190	4.648.804	22.983.721	42.068.948
2006.	8.378.980	223.980	720.687	2.100.000	200.149	352.430	452.514	7.845.960	4.587.100	29.130.668	53.992.468
2007.	10.305.245	264.240	155.120	2.575.000	200.149	144.332	3.108.167	10.600.000	6.143.840	21.529.142	55.025.235
2008.	15.206.838	301.075	233.430	2.500.000	823.402	83.790	853.225	7.620.229		27.935.167	55.557.156
2009.	15.381.000	561.042	304.038	2.400.000			737.854	9.099.271		23.828.604	52.311.809
2010.	17.168.568	621.180	461.659	4.500.000	935.701*			14.792.230*		10.121.242	48.600.580
2011.	21.016.451			8.188.000				932.200*		26.981.597	57.118.248
2012.	19.898.057			3.600.000				0		32.980.757	56.478.814
2013.	18.497.304			3.300.000				0		31.336.704	53.134.008
2014.	18.657.925							700.000		29.727.014	49.084.939
2015.	17.600.000							500.000		28.927.027	47.027.027
2016.	15.840.000							400.000		30.611.503	46.751.503
УКУПНО	185.883.097	2.127.567	2.255.200	30.825.000	2.257.339	580.552	5.971.669	59.181.191	20.400.378	333.635.577	643.117.570

Из приказаних показатеља може се пратити тренд, континуирано од 2010. године, смањења помоћи Оснивача, који указује и на остварене напоре и циљеве предузећа који су резултирали да се знатан део пословних активности и програма финансира из сопствених извора од прихода остварених из делатности. У наведеном периоду предузеће је остваривало позитивне финансијске резултате, а део остварене добити редовно трансферисало у буџет Оснивача.

Почевши од 2014. године, ако се изузме нешто мало средстава која се предузећу одобре за реализацију програма, предузеће практично добија само субвенције за део зарада и обезбеђење Комплекса у пуном износу.

Чланом 50, став 4 Закон о јавним предузећима ("Сл. гласник РС", бр. 119/2012, 116/2013 - аутентично тумачење и 44/2014 - други закон, даље: Закон) прописано да је јавно предузеће које користи или намерава да користи било који облик буџетске помоћи (субвенције, гаранције или другу врсту помоћи) дужно да предложи посебан програм који садржи програм коришћења помоћи, са временски ограниченом и мерљивом динамиком повећања ефикасности и унутрашњих промена које ће довести јавно предузеће у позицију да може да послује без ових облика помоћи или уз њихово смањење.

У том смислу планирано је смањење субвенција оснивача за зараде запослених. Тако су 2014. године субвенције за део зарада износиле 18.657.925 динара, што је представљало 80,93 % потребних средстава за зараде запослених. Субвенције за део зарада су 2015. године су смањене на 17.600.000 динара (то је било 79,56 % од укупно потребних средстава за зараде), а 2016. године на 15.840.000 динара (75,06 % потребних средстава за зараде). За 2017. годину планиране је даље смањивање субвенција за зараде – на 12.700.000 динара, а за 2018. годину и године после на 10.700.000 динара.

И поред својења броја извршиоца на пословима обезбеђења на најмању могућу меру (16 извршиоца, 24 сата) и ниске цене рада која се остварује путем спровођења јавне набавке услуге обезбеђења и противпожарне заштите, овај трошак предузеће није у могућности да покрије из остварених прихода, тако да је извесно да ће и у будућем периоду за овај трошак бити неопходна субвенција оснивача, у потпуности или делимично. Овај трошак у наредном периоду - почевши од октобра 2017. године биће увећан због неопходности ангажовања 1 извршиоца на обезбеђењу објекта Ташмајданске пећине и минималног увећања цене рада извршиоца (до 3 % годишње) за период до 2021. године, односно 10 % укупно за период 2021 -2026. година.

Табела 8.3 Планиране текуће субвенције Оснивача (за део зарада и обезбеђење) у периоду 2017 – 2026. година

	2017-2019.	2017 -2021.	2017 -2026.
Део зарада запослених	32.100.000	49.500.000	93.000.000
Обезбеђење Београдске тврђаве	96.600.000	171.500.000	380.500.000
УКУПНО	128.700.000	221.000.000	473.500.000

Када буде регулисано правно уређење и утврђивање имовинско-правних односа и јасно дефинисање права предузећа на објектима и земљишту у државној својини, која чине простор Београдске тврђаве и парка Калемегдан, створиће се услови да предузеће остварује веће и стабилније приходе, што би омогућило веће учешће предузећа у трошковима зарада запослених па и коначно покривање ових трошкова из остварених сопствених прихода. У том случају могуће би било да предузеће и део трошкова обезбеђења комплекса, покрије из сопствених прихода.

Предузеће планира да део потребних средстава за реализацију програма обезбеди из субвенција и дотација, аплицирањем на отвореним конкурсима код Оснивача и Министарства Републике Србије. Ово се исто односи и на обезбеђење средстава за конзерваторско-реставраторске радове на објектима Комплекса, за које би се део средстава обезбедио од донатора.

Табела 8.4 Планирана средства за реализацију програма - субвенције и дотације предузећа за реализацију програма, по основу апликација на конкурсима за програме, у периоду од 2017. године до 2026. године

	2017-2019.	2017 -2021.	2017 -2026.
Конкурси Оснивача	12.000.000	20.000.000	40.000.000
Конкурси Министарства Републике Србије	4.500.000	7.500.000	15.000.000
УКУПНО	16.500.000	27.500.000	55.000.000

Табела 8.5 Планирана средства за конзерваторско-реставраторске радове и инвестиционо одржавање објеката на Комплексу, у периоду од 2017. године до 2026. године

	2017-2019.	2017 -2021.	2017 -2026.
Субвенције, дотације и донације	50.080.000	90.080.000	155.080.000
Средства ЈП „Београдска тврђава“	24.920.000	44.920.000	94.920.000
УКУПНО	75.000.000	135.000.000	250.000.000

Табела 8.6 ПРОЈЕКЦИЈА ПОСЛОВНИХ ПРИХОДА И ПОСЛОВНИХ РАСХОДА ПРЕДУЗЕЋА

у 000 динара

Рб	Врсата прихода/ расхода	Група конта	2017-2019. кумулативно	2017-2021. кумулативно	2017-2026. Кумулативно
1.	Приходи од продаје робе	604	3.400	5.900	12.400
2.	Приходи од продаје производа и услуга	614	52.100	87.100	179.100
3.	Приходи од премија, субвенција, дотација	641	195.280	338.580	683.580
4.	Приходи од условљених донација	650	1.500	3.500	8.500
5.	Приходи од закупнина	650	140.850	237.850	502.150
6.	Приходи од камата	662	3.650	6.150	10.000
	УКУПНО ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ		396.780	679.080	1.395.730
7.	Набавна вредност робе	50	2.750	4.700	9.600
8.	Трошкови материјала	51 осим 513	8.930	15.930	33.500
9.	Трошкови горива и енергије	513	8.400	14.600	33.000
10.	Трошкови зарада, накнада зарада и осталих личних примања	52	99.539	174.439	379.439
11.	Трошкови производних услуга	53	203.762	348.162	724.462
12.	Трошкови амортизације	540	10.000	17.000	34.500
13.	Трошкови резервисања	549	11.500	17.500	25.500
14.	Нематеријални трошкови	55	35.630	61.630	123.130
15.	Остали расходи	57 и 58	1.300	2.300	4.200
	УКУПНО ПОСЛОВНИ РАСХОДИ		381.811	656.261	1.367.331
	ПЛАНИРАНА БРУТО ДОБИТ		14.969	22.819	28.399

9. ИНВЕСТИЦИЈЕ

Предузеће плански спроводи активности на стварању услова за извођење рестаураторско-конзерваторских радова на најугроженијим објектима на Комплексу. Ове активности се састоје у изради идејних пројеката, пројеката за извођење радова, као и обезбеђивању потребних дозвола и сагласности.

Рестаруаторско-конзерваторски радови би се реализовали по листи приоритета, која се формира на основу стања и значаја објекта, а у зависности од обезбеђених извора финансирања. Потенцијални извори финансирања су: Град Београд- Градска управа, Министарства Републике Србије, донатори и други извори финансирања као и средства ЈП „Београдска тврђава“. У овом тренутку приоритетни радови за наредни период су радови на заштити, презентацији и ревитализацији Сектора 1 и 2 Југоисточног бедема Горњег града Београдске тврђаве – комплекс Сахат капије и Барокне капије; Комплекс Јужне капије– између Барокне капије и Куле V и Јужна капија.

Поред рестаураторско-конзерваторских радова средства за инвестиције обухватају и инвестиционо одржавање објеката на Комплексу (мостови, споменици, степеншта.), набавку и инвестиционо одржавање разне опреме, неопходне за функционисање предузећа.

Табела 9.1 Планиране средства за инвестиције -за конзерваторско-рестауратерске радове, инвестиционо одржавање објеката на Комплексу, набавку опреме у периоду од 2017. године до 2026. године

	2017-2019.	2017 -2021.	2017 -2026.
Субвенције, дотације и донације	50.080.000	90.080.000	155.080.000
Средства ЈП „Београдска тврђава“	41.220.000	49.220.000	144.920.000
УКУПНО	91.300.000	139.300.000	350.000.000

Сагласан са Дугорочним планом пословне стратегије и развоја предузећа за период 2017 - 2026. година



Директор

Петар Андријашевић /

[Handwritten signature]