



KORISNICI OKVIRNOG UGOVORA 2013 EuropeAid/132633/C/SER/multi

LOT 2: Saobraćaj & Infrastruktura

**Okvirni ugovor za tehničku podršku
Ministarstvu Građevinarstva, Saobraćaja i
Infrastrukture i "Železnicama Srbije" ad u
pripremi plana za korporativno i finansijsko
restrukturiranje železnice Srbije**

Ugovor br. 2015/356585

Finalni izveštaj

Finalni nacrt

9. oktobar 2015

Projekat finansira:



Projekat izvodi:



OBAVEŠTENJE

Ovaj dokument je izrađen uz podršku Evropske Unije. Konsultant je jedini odgovoran za sadržaj ovog dokumenta i on ni u kom slučaju ne odražava stavove Evropske Unije.



Okvirni ugovor za tehničku podršku MGSI i ŽS AD u pripremi plana za korporativno i finansijsko restrukturiranje Železnica Srbije
Europe Aid/132633/C/SER/multi – Korisnici okvirnog ugovora 2013
Lot 2: Saobraćaj i Infrastruktura- Ugovor br. 2015/356585



**KORISNICI OKVIRNOG UGOVORA
2013EuropeAid/132633/C/SER/multi
LOT 2: Saobraćaj & Infrastruktura**

**OKVIRNI UGOVOR ZA TEHNIČKU PODRŠKU MINISTARSTVU
GRAĐEVINARSTVA, SAOBRAĆAJA I INFRASTRUKTURE I
"ŽELEZNICAMA SRBIJE" AD U PRIPREMI PLANA ZA
Korporativno i Finansijsko restrukturiranje
ŽELEZNICE SRBIJE
Ugovor br. 2015/356585**

Završni izveštaj
Finalni Nacrt

Dokument br.: Završni izveštaj 201530
Verzija: 1
Datum: 09.10. 2015
Pripremio: Planet S.A.
Verziju na engleskom jeziku proverio: Branko Bajatovic
Odobrio: Constantinos Calogirou



Okvirni ugovor za tehničku podršku MGSI i ŽS AD u pripremi plana za korporativno i finansijsko restrukturiranje Železnica Srbije
Europe Aid/132633/C/SER/multi – Korisnici okvirnog ugovora 2013
Lot 2: Saobraćaj i Infrastruktura- Ugovor br. 2015/356585



SKRAĆENICE I AKRONIMI

| | |
|----------|--|
| Vlada RS | Vlada Republike Srbije |
| Dir | Evropska Direktiva |
| EC | Evropska Komisija |
| EU | Evropska Unija |
| EUD | Delegacija Evropske Unije u Republici Srbiji |
| Vlada RS | Vlada Republike Srbije |
| Gtkm | Brutotonski kilometar |
| IAC | Infrastructure Access Contract /Ugovor o korišćenju infrastrukture |
| IFI | International Financial Institutions/Međunarodne finansijske institucije |
| UI | Upravljač železničke infrastrukture |
| MMF | Međunarodni monetarni fond |
| ŽS AD | Akcionarsko društvo "Železnice Srbije", Beograd |
| KPI | Key Performance Indicator/ Ključni pokazatelj učinka |
| MAIC | Multi Annual Infrastructure Contract/ Višegodišnji infrastrukturni ugovor |
| MD | Man days/ Čovek-dan |
| MGSI | Ministarstvo Građevinarstva, Saobraćaja i Infrastrukture |
| IM | Izjava o mreži |
| RNE | RailNetEurope/Železnička mreža Evrope |
| OSS | One stop shop/ Jednošalterski sistem |
| PSC | Public Service obligation Contract / Ugovor o obavezi javnog prevoza |
| PSO | Public Service Obligation Obligation /Obaveza javnog prevoza |
| Reg | Evropska regulativa |
| ŽP | Železničko preduzeće |
| ŽP Kargo | Akcionarsko društvo za prevoz robe železnicom "Srbija Kargo", Beograd, nastalo razdvajanjem i inkorporiranjem imovine i usluga prevoza robe Akcionarskog društva "Železnice Srbije" |
| ŽP Voz | Akcionarsko društvo za prevoz putnika železnicom "Srbija Voz", Beograd, nastalo razdvajanjem i inkorporiranjem imovine i usluga prevoza putnika Akcionarskog društva "Železnice Srbije" |
| SoE | Preduzeće u državnom vlasništu |
| ŽS | Železnički sektor Srbije koji uključuje ŽS AD, ŽP UI, ŽP Voz i ŽP Kargo |
| ŽP UI | Akcionarsko društvo za upravljanje železničkom infrastrukturom, "Infrastruktura železnica Srbije", nastalo razdvajanjem i inkorporiranjem imovine i usluga upravljanja infrastrukturom Akcionarskog društva "Železnice Srbije" |
| TA | Technical Assistance/Tehnička podrška |



| | |
|----------|--|
| TAC | Track Access Charges/ Naknada za korišćenje infrastrukture |
| Train-km | Vozni kilometar |
| ToR | Terms of Reference/Projektni zadatak |
| Projekat | Sadašnji okvirni ugovor za tehničku podršku MGSlŽS AD u pripremi plana za korporativno i finansijsko resustrukturiranje železnice Srbije |
| WB/SB | World Bank/Svetska banka |



Izvršni pregled

Osnovne informacije

Nakon opsežnih radova na reformama, finansiranih od strane međunarodnih finansijskih institucija koji su sprovedeni u sektoru železnice u Srbiji od 2002. godine, Vlada Srbije je sada započela širok spektar reformi koje se fokusiraju na postizanje "najbolje vrednosti za novac" prilikom investiranja u železnički sistem.

Ovaj projekat tehničke podrške je osmišljen tako da pomogne Vladi Srbije i Železnicama Srbije pripremom preporuka za poboljšanje institucionalnog i poslovnog učinka u železničkom sektoru. Ovaj izveštaj je poslednji koji se dostavlja u okviru ovog projekta.

Institucionalna poboljšanja

Institucionalna poboljšanja projektovana da usklade železnički sektor u Srbiji sa zakonima EU uključuju sledeće:

- Ograničavanje mogućnosti Vlade RS da interveniše u svakodnevnom poslovanju železnice na osnovu planiranog uvođenja PSO, MAIC i IAC ugovora od 01/01/2016.
- Oslobađanje od "istorijskog" duga zasnovano na tome da Vlada RS preuzme odgovornost za njegovo otplaćivanje.
- Fokusiranje tri železnička preduzeća samo na njihove osnovne delatnosti, dok četvrto preduzeće (prethodno ŽS AD) preuzima odgovornost da "smanjuje svoju aktivnost" i ulogu u restrukturiranju radne snage.

Korporativna poboljšanja

Uz pomoć analize doprinosu određen je ključni element restrukturiranja železnice, finansijski doprinos putničkih i teretnih trasa i usluga poslovnom rezultatu. Analizom je identifikovan veoma nizak nivo povraćaja troškova u železnici. Prevoz putnika pokriva svega 32% svojih operativnih troškova (RSD 5.3 milijardi) i, iako prevoz robe pokriva svoje operativne troškove (RSD 3.1 milijarde) i pravi RSD 5.8 milijardi doprinosu infrastrukturnim troškovima u iznosu od RSD 11.8 milijardi, ukupni povraćaj troškova u železnici je 55% (prihod od RSD 1.3 milijarde, ukupni trošak RSD 22.4 milijarde u 2014.).

Kao odgovor na potrebu za značajnim finansijskim i poslovnim poboljšanjima, tri železnička preduzeća će uvesti određeni broj ključnih strategija. One uključuju:

- Racionalizaciju aktivnosti mreže na osnovu njihovog doprinosu bilansu uspeha poslovanja. Ovo takođe uključuje i eliminisanje prevoza koji generiše gubitak, ukoliko on nije posebno finansiran od strane Vlade RS.
- Reorganizaciju aktivnosti na osnovu potreba za strukturalnim promenama, fokusom na klijente, raspodelom odgovornosti i upravljanjem promenama. Kao podršku jasnoj tržišnoj orientaciji u budućnosti, ŽS AD su se već reorganizovalo prema osnovnim delatnostima – putnički prevoz, teretni prevoz i upravljanje infrastrukturom. Od 10/08/2015 svakom od ovih delatnosti bavi se zasebno privredno društvo sa sopstvenim bilansom stanja, bilansom uspeha i upisano u APR. Ovo će dovesti do boljeg orijentisanja na klijente fokusiranjem na poslovne delatnosti, bolje definisanu odgovornost poslovnog rukovodstva i decentralizaciju nivoa nadležnosti i odgovornosti.
- Strategiju održavanja koja treba da nadoknati premala ulaganja u održavanje tokom protekle decenije



- Investicionu strategiju koja se fokusira na prioritetne oblasti i strogo je usklađena sa planovima za restrukturiranje
- Strategiju za ljudske resurse, kao ključni element za izvođenje ostale četiri strategije.

Poslovne projekcije za period 2016 – 2020 se zasnivaju na najnovijim informacijama o saobraćaju i prihodima koje su izdale ŽS za period 2013-2014. Razvijen je sveobuhvatni finansijski i model poslovanja zasnovan na podacima koji se odnose na nivo saobraćaja snimljen u 2013. i 2014. godini¹.

Poslovne projekcije pokazuju da smanjenje ukupne podrške poslovanju u železničkom sektoru, u poređenju sa nivoom iz 2014/2015, može da se postigne u narednih pet godina.².

Poslovne projekcije za ŽP Voz

Postoji nekoliko poslovnih strategija koje će poboljšati poslovni učinak ŽP Voz

- povećati prihod od naplate karata putem određivanja tržišne cene
- tražiti prilike da se razviju izvori dodatnih prihoda posredno vezani za uslugu prevoza putnika, kao što je izdavanje prostora na stanicama za maloprodaju ili marketing, i poboljšanje usluga u vozovima.
- takođe bi trebalo koristiti politiku određivanja cena za upravljanje potražnjom.

Implementacija koraka navedenih u ovom izveštaju omogućava smanjivanje prihoda od PSO za 33% sa RSD 3 milijarde u 2016. na RSD 2 milijarde u 2020. godini u Slučaju 2..

Petogodišnja projekcija radne snage pretpostavlja da će broj zaposlenih biti 1,708 u 2020.

Investicioni plan prepostavlja 274 miliona EUR u periodu od pet godina, pri čemu će se investicije fokusirati na vozni park (90%), novi sistem izdavanja karata (5%), i informacione sisteme (5%)

Poslovne projekcije za ŽP Kargo

U sektoru teretnog prevoza primjenjen je rast u teretnom saobraćaju posle 2015. od 4.6% zbirne godišnje stope rasta (CAGR). Prepostavlja se da će ŽP UI i ŽP Kargo biti potreban period od najmanje pet godina da bi ostvarili potrebna poboljšanja u svakodnevnom poslovanju. Zbog toga se ne prepostavlja povećanje tarifa za period do 2020. godine.

Jednom kada se restrukturiranje primeni na teretni prevoz i obnovi kvalitet usluga, verovatno će akcentat koji je stavljen na komercijalne aspekte generisati povećanje komercijalnih tarifa u određenim sektorima. Ovakvo povećanje trenutno nije obuhvaćeno poslovnim planom.

Iako je to predviđeno Projektnim zadatkom, finansijska analiza koja se zasniva na gore navedenim projekcijama saobraćaja ukazuje na to da ne postoji potreba da ŽP Kargo dobija kratkoročno finansiranje tokom perioda 2016-2017. Međutim neizvesnost vezana za početnu tačku budžeta i propratna analiza osjetljivosti sugerisu da bi ova stavka u budžetu trebalo da postoji makar za 2016., a onda bi, po potrebi, sredstva bila obezbeđena za 2017. godinu.

Petogodišnja projekcija radne snage pretpostavlja da će broj zaposlenih biti 2,340 u 2020.

¹Uticaj velikih poplava u Srbiji u 2014. godini na poslovne i finansijske rezultate ŽS je uzet u obzir.

²Ovaj izveštaj prepoznaje da ukupna podrška Vlade RS uključuje (1) ugovorna (gotovinska) plaćanja železničkim preduzećima i (2) stvarni gubitak železničkih preduzeća.



Investicioni plan prepostavlja 458 miliona EUR u periodu od pet godina, pri čemu će se investicije fokusirati na vozni park (98%), i informacione sisteme (2%).

Poslovne projekcije za ŽP UI

Infrastrukturom će se upravljati kao komercijalnom delatnošću, a ŽP UI će biti odgovorno za kontrolisanje, upravljanje i održavanje železničke mreže, i dobijaće prihod od korisnika u vidu naknada za korišćenje, i imaće odgovornost za kontrolisanje sopstvenih troškova.

Implementacija gore navedenih koraka, koje uključuju redukciju operativne mreže za 24%, će omogućiti ŽP UI da smanji vrednost MAIC-a za 25% u periodu 2016-2020.

Petogodišnja projekcija radne snage prepostavlja da će broj zaposlenih biti 6,049 u 2020.

Investicioni plan prepostavlja 3.95 milijardi EUR u periodu od pet godina, pri čemu će se investicije fokusirati na obnovu (69%), modernizaciju (29), stanice (2%) i informacione sisteme.

Operativna poboljšanja

Kao rezultat predloženog plana restrukturiranja, železnička preduzeća će moći da postignu značajna operativna poboljšanja u periodu 2016-2020:

- 7% porasta broja putnika i 22% preveženog tereta;
- Sledeće povećanje u produktivnosti osoblja:
 - ŽP UI: od 0.34 miliona saobraćajnih jedinica po članu osoblja do 1.1 (faktor 3.2)
 - ŽP Voz: od 0.23 miliona putničkih km po članu osoblja do 0.38 (faktor 1.7)
 - ŽP Kargo: od 0.86 miliona tonskih km po članu osoblja do 1.7 (faktor 2.0)

Očekuje se da smanjenje broja zaposlenih i poboljšanja poslovnog učinka tokom vremena dovedu do uštete na troškovima, a da racionalizacija mreže planirana za 2018. godinu dovede do neposrednog smanjenja operativnih troškova, kao što je prikazano u sledećoj tabeli.



| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| ŽP UI | Zarade i doprinosi | 7.67 | 6.11 | 5.65 | 5.59 | 5.53 |
| | Proizvodne usluge (ne-radna snaga) | 1.70 | 1.67 | 1.25 | 1.23 | 1.22 |
| | Gorivo i el. Energija | 0.74 | 0.75 | 0.74 | 0.75 | 0.77 |
| | Materijali | 0.85 | 0.87 | 0.85 | 0.87 | 0.89 |
| | Rezervisanja | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | Ostali operativni (nematerijalni) troškovi | 0.71 | 0.70 | 0.52 | 0.51 | 0.51 |
| | | | | -1.07 | -1.06 | -1.05 |
| | Ukupni operativni troškovi (izuzimajući amortizaciju) | 11.67 | 10.09 | 7.95 | 7.91 | 7.87 |
| ŽP Kargo | Zarade i doprinosi | 3.23 | 2.22 | 2.05 | 2.03 | 2.01 |
| | Proizvodne usluge (ne-radna snaga) | 2.28 | 2.34 | 2.32 | 2.39 | 2.46 |
| | Gorivo i el. Energija | 1.49 | 1.53 | 1.52 | 1.56 | 1.61 |
| | Materijali | 0.36 | 0.37 | 0.37 | 0.38 | 0.39 |
| | Rezervisanja | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | Ostali operativni (nematerijalni) troškovi | 0.10 | 0.10 | 0.10 | 0.10 | 0.11 |
| | | | | -0.50 | -0.51 | -0.52 |
| | Ukupni operativni troškovi (izuzimajući amortizaciju) | 7.45 | 6.56 | 5.85 | 5.95 | 6.05 |
| ŽP Voz | Zarade i doprinosi | 2.21 | 1.64 | 1.51 | 1.49 | 1.48 |
| | Proizvodne usluge (ne-radna snaga) | 0.54 | 0.54 | 0.53 | 0.53 | 0.52 |
| | Gorivo i el. Energija | 0.72 | 0.68 | 0.67 | 0.66 | 0.66 |
| | Materijali | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.19 |
| | Rezervisanja | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | Ostali operativni (nematerijalni) troškovi | 0.10 | 0.10 | 0.09 | 0.09 | 0.09 |
| | | | | -0.36 | -0.36 | -0.36 |
| | Ukupni operativni troškovi (izuzimajući amortizaciju) | 3.76 | 3.16 | 2.64 | 2.61 | 2.59 |

Projekcije budžeta

Finansijska analiza je uključivala ispitivanje uticaja na celokupne subvencije (odnosno, podršku Vlade RS kroz PSO i MAIC).

Analiza pokazuje da RSD 49.9 milijardi obezbeđuje upravljanje infrastrukturom (RSD 29.1 milijardi), prevoz putnika (RSD 13.6 milijardi) i restrukturiranje radne snage (RSD 4.6 milijarde) i razvoj kapaciteta (RSD 0.15 milijarde) u narednih pet godina.

Racionalno poslovanje novih železničkih operativnih preduzeća

U skladu sa Projektnim zadatkom i iskustvom iz EU, Vlada RS će preuzeti istorijski dug u ukupnom iznosu od 81,4 milijarde RSD. U slučaju obaveza ŽS prema i potraživanja od preduzeća u državnom vlasništvu finansijski model pretpostavlja da se izvršiti jednokratno otpisivanje dugova. Po ovom scenariju, ŽS će otpisati potraživanja prema ostalim preduzećima u državnom vlasništvu i Vladi RS, dok će EPS otpisati obaveze ŽS AD. Pretpostavlja se da će datum poravnjanja biti 09/08/2015 i da neplaćene obaveze ŽS ukupno iznose RSD 5.36 milijardi. Železnica i Vlada RS sada imaju zadatak da se dogovore o iznosu kratkoročnog duga koji će se ukloniti iz bilansa stanja železničkih preduzeća i koji će preuzeti Vlada RS.

U cilju usklađivanja reforme sa izvornom strategijom i pružanja podrške budućem e sa izvornom strategijom ništunih preduzeća, prioritet je da četvrtu preduzeće, ŽP UI, ŽP Voz i ŽP Kargo sarađuju kako bi se osiguraloda se višak imovine prebac i na četvrtopreduzeće do kraja tekuće finansijske godine.

U cilju uskladjivanja sa prvobitnom strategijom, sav visak zaposlenih je potrebno da bude identifikovan od strane tri zeleznicka preduzeca i prebacen na ZS AD do kraja sledece finansijske godine.



Kao podršku ovome, potrebno je da operativna železnička preduzeća postignu računovodstvenu nezavisnost do 31/12/2016

Restrukturiranje radne snage

Plan za restrukturiranje radne snage, procenjen na RSD 4.6 milijardi (39 miliona EUR) projektovan je tako da pokrije 6,180 zaposlenih. Plan uključuje četiri glavne komponente:

- Dobrovoljna otpuštanja, za koje je procenjeno da pokrivaju ukupno 4,800 zaposlenih. Povezani plan kompenzacije odražava podsticaje koji su predloženi u Vladinoj Odluci o preduzećima u privatizaciji. U cilju projektovanja budžeta prepostavljeno je da će postojati dva talasa dobrovoljnih otpuštanja, jedan početkom 2016. i drugi krajem 2016. godine. U svim slučajevima, zaposleni koji ispunjavaju uslove za prijavljivanje za dobrogoljni odlazak, bili bi prebačeni u četvrtu preduzeće, ali tek nakon što postane dostupno dovoljno finansijskih sredstava kako bi napustili četvrtu preduzeće. Iako su odlasci iz odgovarajućih preduzeća i transfer u četvrtu preduzeće predviđeni za 2016. godinu, predviđa se da će se napuštanje četvrtog preduzeća dešavati tokom 2016. i 2017. godine. Usklađivanje predložene šeme sa Projektnim zadatkom ovog projekta nalaže da tokom perioda koji provedu u četvrtom preduzeću plate zaposlenih u suštini budu isplaćivane iz Budžeta, pošto četrtvo preduzeće neće biti komercijalno orijentisano preduzeće koje ima druge izvore prihoda³.
- Prinudna otpuštanja⁴, za one zaposlene za koje se proceni da su tehnološki višak nakon isteka šeme dobrogoljnog odlaska. Otpremnine za otpušteno osoblje su regulisane Zakonom o radu. Procenjuje se da će ova šema pokriti 829 zaposlenih. Prepostavlja se da će zaposleni otići direktno iz jednog od tri preduzeća.
- Prirodni odliv zaposlenih – prepostavlja se da iznosi 1% ukupnog broja zaposlenih godišnje.
- Kontrola zapošljavanja.

Razvoj radne snage

Plan za razvoj kapaciteta, kao veliki faktor promene definisan je za osoblje tri preduzeća i MGSI. Plan obuke sa 39 modula je izrađen uzimajući u obzir trenutnu bazu veština i buduće potrebe. Plan pokriva 7,430 učesnika i njegova cena je procenjena na 1.25 miliona EUR.

Izbor scenarija za reformu

Sledeće strateške prepostavke su svojstvene finansijskoj analizi:

- Železnički sektor je integralni deo sistema prevoza u Srbiji.
- Vlada RS želi da ispuni obaveze koje je preuzela memorandumom sa MMF-om i poveća opšti finansijski i poslovni učinak svog železničkog sektora u skladu sa strategijom razvijenom u saradnji sa Svetskom bankom. Važan deo strategije je usklađivanje trenutne situacije "na terenu" sa izvornom strategijom po kojoj nova operativna preduzeća ne bi bila opterećena viškom imovine i radne snage.
- Nasvom putu priližavanja EU, Vlada RS želi da postigne potpunu usklađenost sa

³Vlada RS će morati da odluči koje je najbolje rešenje, uzimajući u obzir budžetska i zakonska ograničenja, javnu politiku vezano za otpuštanja u javnim preduzećima, težnje vezano za projektni zadatak da se stvore "zdrava" nova preduzeća, situaciju na terenu i praktične implikacije primene svakog od ovih rešenja. Prethodno iskustvo i analiza trenutne situacije su jasni u tome da je obezbeđivanje potrebnog finansiranja za otpremnine (i za dobrogoljne i za prinudne odlaske) najvažniji faktor za uspešnu i brzu implementaciju plana za smanjivanje broja zaposlenih.

⁴Ukoliko budu obezbeđena finansijska sredstva za restrukturiranje radne snage, može se desiti da prinudna otpuštanja neće biti ni potrebna.



direktivama EU vezanim za železnički sektor.

- Liberalizacija železničkog sektora će se odvijati tokom perioda pokrivenog ovim izveštajem 2016-2020.

Razmatranja analize scenarija

Finansijska analiza je uključila ispitivanje četiri slučaja:

- Slučaj 1: Osnovna opcija (“uobičajeno poslovanje”).
- Slučaj 2: Unapređena opcija za reformu sa investicionim planom orijentisanim na reformu.
- Slučaj 3: Unapređena opcija za reformu sa investicionim planom u skladu sa istorijskom stopom realizacije CAPEX-a u Srbiji.
- Slučaj 4: Agresivna opcija za reformu u kojoj opšta podrška Vlade RS železničkom sektoru ostaje u okviru 11 milijardi RSD.

Analiza “od vrha na dole” “osnovnog slučaja” (Slučaj 1) pokazuje da ovo nije održiva opcija s obzirom da ne odgovara težnji Vlade RS da brzo uspostavi racionalno poslovanje železničkih operativnih preduzeća.

Inkrementalni troškovi i prednosti Slučajeva 2, 3 i 4 su ispitani u odnosu jedni na druge i izrađen je detaljan model s obzirom da svaki od njih ispunjava gore navedeni cilj.

- Za Slučaj 2 je izrađen detaljan model i on pokazuje da program reforme može biti pristupačan u pogledu subvencija, ukoliko je moguće finansirati program investicija.
- Za Slučaj 3 je izrađen detaljan model i on pokazuje da se ciljana poboljšanja u železničkom sektoru mogu postići uz manje kapitalne troškove ali uz veće poslovne troškove i sporije nego što je prikazano u Slučaju 2.
- Za Slučaj 4 nije izrađen detaljan model ali on je koristan za prikazivanje razmera poslovanja železnice u Srbiji ukoliko Vlada RS želi da održi svoju ukupnu gotovinsku podršku železničkom sektoru na nivou iz 2015. godine.

Ograničenja vezano za podatke

Kako bi se ustanovila najefikasnija i najpraktičnija opcija za Vladu RS, potrebna su dva elementa:

- Izveštaji monolitnog preduzeća koji su prošli reviziju kako bi se osigurala kalibracija finansijskog modela. Finansijski model razvijen za ovaj projekat je kalibriran na osnovu izveštaja monolitnog preduzeća za 2013. i 2014. godinu koji su prošli reviziju.
- Izveštaji četiri železnička preduzeća koji su prošli reviziju kako bi se osigurala pravilna izrada deobnog bilansa. Finansijski model se oslanja na nacrt deobnog bilansa koji su ŽS razvile u junu 2015. godine.

Oslanjanje na ovaj set brojeva nenamerno uvodi dozu nesigurnosti. Analiza subvencije za železnički sektor za period 2013-2016 za scenario “uobičajnog poslovanja”⁵ ukazuje na to da brojevi za 2015. godinu deluju kao da nisu usklađeni sa brojevima za 2013, 2014 i 2016.

Predloženi put

Iako nesigurnost vezana za brojeve za 2015. godinu uvodi rizik on nestabilne početne tačke

⁵Ovo je učinjeno da bi se osiguralo da se slično poredi sa sličnim



za analizu, relativne vrednosti svakog slučaja (2,3,4) kada se međusobno uporede daju relativno jasan put.

Slučaj 2

| Stavka | Kao-sto-jeste | | Unapredjena reforma | | | | |
|--------------------------|---------------|-------------|---------------------|-------------|------------|------------|------------|
| | 2014 (A) | 2015 (P) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Ukupna subvencija | 12.6 | 10.7 | 10.7 | 10.7 | 7.1 | 7.0 | 6.8 |
| Gubitak | 11.8 | 6.0 | 2.7 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Ukupna podrška | 24.4 | 16.7 | 13.4 | 10.7 | 7.1 | 7.0 | 6.8 |

Slučaj 3

| Stavka | Kao-sto-jeste | | Reforma na istorijskom stopu realizacije CAPEX | | | | |
|--------------------------|---------------|-------------|--|-------------|------------|------------|------------|
| | 2014 (A) | 2015 (P) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Ukupna subvencija | 12.6 | 10.7 | 10.7 | 10.7 | 7.3 | 7.3 | 7.2 |
| Gubitak | 11.8 | 6.0 | 2.8 | 0.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Ukupna podrška | 24.4 | 16.7 | 13.5 | 10.8 | 7.3 | 7.3 | 7.2 |

Na osnovu analize, Slučaj 2 pruža Vladi RS najbolje ispunjenje gore navedenih strateških ciljeva. Međutim, ukoliko Vlada RS želi da zadrži trenutni nivo podrške onda bi moralo trebalo da razmotri Slučaj 4, i prihvati da će železnička preduzeća nastaviti da prave gubitke ali da će ovi gubici vremenom postepeno nestati.

Preostali deo jednačine onda postaje broj za 2015. godinu. Pod prepostavkom da će Vlada RS na kraju usvojiti Slučaj 2 ili 3, jednom kada izveštaji za 2015. koji su prošli reviziju postanu dostupni, Vlada može da potvrди da li će Slučaj 2 ili 3 biti konačno potvrđeni kao odabran strateški pravac⁶.

Kao ključni cilj reforme, prateća analiza predviđa da će nivo finansijske podrške biti srazmeran reformi tako da železnička preduzeća neće praviti gubitke. S obzirom na to da se državno računovodstvo u Srbiji zasniva na gotovini, ukoliko Vlada RS bude moralna ili želela da smanji stepen podrške u okviru opcija 2 ili 3, bilo koje godine, gubitak bi u nekom trenutku trebalo nadoknaditi. Iako to nije preporuka koja potiče iz rada na ovom projektu, na praktičnom nivou, Vlada RS bi i dalje mogla da nastavi sa postojećom praksom i da nastavi da konvertuje gubitak u osnovni kapital.

Pored operativne subvencije, Vlada RS će morati da finansira odredjene kapitalne investicije svake godine, nezavisno od odabrane opcije. U skladu sa Prilogom VI, ove pitrebe uključuju istorijski dug, restrukturiranje radne snage, i razvoj kapaciteta. Pored toga, Vlada RS je potrebno da finansira planove investicija za železnička preduzeća (najverovatnije kroz seriju zajmova), gde isti variraju – Slučaj 2 zahteva investicije od RSD 562 milijarde a Slučaj 3 zahteva RSD 292 milijarde.

Dve predložene opcije omogucavaju Vladi RS da ograniči subvenciju na traženi postojeći nivo od RSD 11 milijardi i smanji subvenciju tokom perioda 2016-2020. Razlika između opcija je sto Slučaj 2 omogucava da ukupna podrška opadne brže nego u Slučaju 3 ali po vecih kapitalnih investicija.

Akcioni plan za implementaciju

Poslovni plan je identifikovao određene korake koje će Vlada RS i MGSI morati da izvrše tokom perioda 2016-2020. Ovi koraci pružaju rukovodstvu tri železnička preduzeća platformu za informisano delanje. Suočeni sa nedostatkom dostupnog državnog finansiranja,

⁶Analiza osetljivosti finansijskih projekcija za ZP Kargo pokazuje da dok se ne usvoje revizorski izvestaji, potrebno je da Vlada RS bude spremna za mogućnost da za ZP Kargo možda bude potrebna podrška u finansiranju u prve dve godine.



od rukovodstva tri železnička preduzeća će se očekivati da pokažu veliku kompetentnost i stručnost u komercijalnom upravljanju svojim preduzećima.U pokušaju da poprave trenutnu situaciju, rukovodstva bi trebalo da teže da:

- Premoste jaz između prihoda i troškova povećanjem efikasnosti poslovanja uz pomoć kombinacije sledećeg:
 - povećanje prihoda (kroz tarife, kvalitet usluga i/ili rast)
 - smanjivanje troškova i povećanje produktivnosti (definisane kao mogućnost da se izvrši više zadataka[posla sa istim nivoom resursa])
- Istraže dodatne izvore finansiranja, uključujući:
 - PSO za usluge prevoza putnika na regionalnom i lokalnom nivou
 - ostale izvore iz Budžeta, ukoliko je to prikladno;
 - ideo u dobiti iz potencijalne privatizacije aktivnosti koje nisu vezane za osnovnu delatnost, komercijalizacije viška imovine, itd.
- Ojačaju vezu sa Vladom RS
 - demonstrirajući vrednost za novac poreskim obveznicima tako što će voditi komercijalnu, efikasnu i tehnički bezbednu železnicu;
 - konstantno se angažujući u restrukturiranju koje bi pomogli Vladi RS u njenim naporima da smanji troškove javnog sektora
 - iznoseći argumente za investiranje u železnicu – jasno prezentujući ekonomski i socijalne argumente. Iznošenje uverljivog argumenta bi trebalo da ima za cilj da dokaže da je investiranje u železnicu dobra ideja sa ekonomski, socijalne i ekološke tačke gledišta.
- Ojačaju vezu sa međunarodnim finansijskim institucijama koje posluju u regionu tako što će pokazati punu posvećenost restrukturiranju i dobrom komercijalnom upravljanju železničkim preduzećima.

Implementacija preporučenih koraka će omogućiti rukovodstvu železničkih preduzeća da uspostave efikasnu ravnotežu radeći na ostvarivanju oba cilja – (1) upravljanje železnicom uz propisani nivo subvencija i (2) kontinuirano ispunjavanje ciljeva Vlade RS vezano za nacionalni železnički sistem.



SADRŽAJ

| | |
|--|-----|
| Izvršni pregled..... | iii |
| 1. Uvod..... | 1 |
| 1.1 Cilj izveštaja..... | 1 |
| 1.2 Struktura izveštaja | 2 |
| 2. Korporativna poboljšanja železničkih preduzeća u Srbiji..... | 4 |
| 2.1 Trenutna situacija | 4 |
| 2.2 Strategije za poboljšanje | 6 |
| 2.2.1 Racionalizacija poslovanja..... | 6 |
| 2.2.2 Reorganizacija aktivnosti | 7 |
| 2.2.3 Strategija održavanja | 8 |
| 2.2.4 Investiciona strategija | 9 |
| 2.2.5 Strategija za ljudske resurse | 10 |
| 2.3 Usklađenost strategija poboljšanja i ciljeva restrukturiranja..... | 10 |
| 2.4 Maksimalizacija rezultata železnice u Srbiji u okviru trenutnih ograničenj | 10 |
| 2.4.1 Opšte infomacije | 10 |
| 2.4.2 Racionalizacija mreže | 12 |
| 2.4.3 Prezentacija rezultata | 13 |
| 3. ŽP Voz..... | 15 |
| 3.1 Obim poslovanja | 15 |
| 3.2 Institucionalne i korporativne veze u okviru železničkog sektora u Srbiji | 15 |
| 3.3 Poslovni model (Zadatak 2.viii) | 15 |
| 3.3.1 Organizaciona struktura | 15 |
| 3.3.2 Struktura rukovodstva | 16 |
| 3.4 Poslovne projekcije | 17 |
| 3.4.1 Projekcije saobraćaja..... | 17 |
| 3.4.2 Projekcije prihoda | 20 |
| 3.4.3 Projekcije troškova..... | 22 |
| 3.4.4 Finansijska održivost linija (Zadatak 2.ix) | 22 |
| 3.4.5 23 | |
| 3.4.6 Zahtevi vezano za radnu snagu i osnovna sredstva (Zadatak 2.iv) | 24 |
| 3.4.7 Projekcije budžeta | 25 |
| 3.5 Investicioni plan | 26 |
| 3.6 Rezime | 26 |
| 4. ŽP Kargo..... | 27 |
| 4.1 Obim poslovanja | 27 |
| 4.2 Institucionalne i korporativne veze u okviru železničkog sektora u Srbiji | 27 |
| 4.3 Poslovni model (Zadatak 2.vi)..... | 27 |
| 4.3.1 Organizaciona struktura..... | 27 |
| 4.3.2 Rukovodstvena struktura | 28 |
| 4.4 Poslovne projekcije | 28 |
| 4.4.1 Projekcije saobraćaja..... | 29 |
| 4.4.2 Projekcije prihoda | 32 |
| 4.4.3 Projekcije troškova..... | 33 |



| | | |
|--------------|---|-----------|
| 4.4.4 | Finansijska održivost linija (Zadatak 2.vii) | 34 |
| 4.4.5 | 34 | |
| 4.4.6 | Zahtevi za radnu snagu i osnovna sredstva (Zadatak 2.iv)..... | 35 |
| 4.4.7 | Projekcije budžeta | 37 |
| 4.5 | Investicioni plan | 38 |
| 4.6 | Rezime | 39 |
| 5. | ŽP UI | 40 |
| 5.1 | Obim poslovanja | 40 |
| 5.2 | Institucionalne i korporativne veze u železničkom sektoru u Srbiji..... | 40 |
| 5.3 | Operativni model (Zadatak 2.x) | 40 |
| 5.3.1 | Organizaciona struktura..... | 40 |
| 5.3.2 | Rukovodstvena struktura | 41 |
| 5.4 | Poslovne projekcije | 42 |
| 5.4.1 | Projekcije saobraćaja..... | 43 |
| 5.4.2 | Projekcije prihoda | 43 |
| 5.4.3 | Projekcije troškova..... | 44 |
| 5.4.4 | Zahtevi vezano za radnu snagu i osnovna sredstva (Zadatak 2.iv) | 44 |
| 5.5 | Investicioni plan | 45 |
| 5.6 | Rezime | 46 |
| 6. | ŽS AD | 48 |
| 6.1 | Obim poslovanja | 48 |
| 6.2 | Institucionalne i korporativne veze u okviru železničkog sektora u Srbiji | 48 |
| 6.3 | Uloga ŽS AD u planu za restrukturiranje radne snage | 48 |
| 6.3.1 | Izvođenje restrukturiranja radne snage | 49 |
| 6.3.2 | Odgovornost za plan za restrukturiranje radne snage | 49 |
| 6.3.3 | Budžet za restrukturiranje radne snage..... | 53 |
| 6.4 | Operativni model (Zadatak 2.x) | 53 |
| 6.5 | Poslovne projekcije | 54 |
| 6.5.1 | Projekcije prihoda | 54 |
| 6.5.2 | Projekcije troškova..... | 54 |
| 6.5.3 | Zahtevi za radnom snagom i imovinom | 54 |
| 7. | Budžetske projekcije (Zadatak 1.vii) | 55 |
| 7.1 | Izbor scenarija za reformu..... | 55 |
| 7.2 | Komponente Budžeta | 58 |
| 7.3 | Analiza budžeta | 59 |
| 8. | ‐Smanjenje troškova (Zadatak 2.v) | 62 |
| 8.1 | Konkurentsko okruženje kao pokretač smanjenja troškova železnice | 62 |
| 8.2 | Strategije za smanjenje troškova | 62 |
| 8.2.1 | Projekti za povećanje produktivnosti | 62 |
| 8.2.2 | Smanjenje finansijskih naknada | 63 |
| 8.2.3 | Smanjenje operativnih troškova | 63 |
| 9. | Informacioni sistemi (Zadaci 2.xi, 2.xii) | 66 |
| 9.1 | Trenutna situacija | 66 |



| | | |
|------------|---|-----------|
| 9.2 | Buduće potrebe (Zadatak 2.xi) | 66 |
| 9.3 | Aspekti implementacije i vremenski raspored (Zadatak 2.xii) | 67 |
| 9.3.1 | Specijalistička sposobnost | 67 |
| 9.3.2 | Vremenski raspored..... | 68 |
| 10. | Plan za smanjivanje broja zaposlenih (Zadatak 1.ix)..... | 68 |
| 10.1 | Srpski zakonski okvir o radu | 68 |
| 10.1.1 | Penzionisanje na osnovu godina starosti | 68 |
| 10.1.2 | Prevremena starosna penzija | 69 |
| 10.1.3 | Višak osoblja..... | 69 |
| 10.1.4 | Višak zaposlenih u javnom sektoru Srbije | 69 |
| 10.2 | Razmatranja vezano za restrukturiranje radne snage | 71 |
| 10.2.1 | Pregled međunarodnog iskustva | 71 |
| 10.2.2 | Lekcije koje su naučene iz prethodnog restrukturiranja radne snage u železnici u Srbiji | 71 |
| 10.2.3 | Individualna poboljšanja produktivnosti | 74 |
| 10.3 | Predloženi plan za restrukturiranje radne snage | 74 |
| 10.3.1 | Dobrovoljni odlasci..... | 76 |
| 10.3.2 | Program otpuštanja..... | 77 |
| 10.3.3 | Prirodni odliv | 78 |
| 10.3.4 | Kontrola zapošljavanja..... | 78 |
| 10.4 | Koordiniranje zainteresovanih strana | 79 |
| 10.4.1 | Predstavnici Vlade RS | 79 |
| 10.4.2 | Sindikati | 79 |
| 10.4.3 | Nacionalna služba za zapošljavanje | 79 |
| 10.5 | Rezime | 79 |
| 10.5.1 | Mere za restrukturiranje radne snage | 79 |
| 10.5.2 | Izvori finansiranja | 82 |
| 10.6 | Preporuke za implementaciju..... | 83 |
| 11. | Plan za razvoj kapaciteta (Zadatak 1.iv) | 83 |
| 11.1 | Cilj plana..... | 83 |
| 11.2 | Razvoj ljudskih resursa | 84 |
| 11.2.1 | Pregled zaposlenih u železničkom sektoru | 84 |
| 11.2.2 | Postojeće sposobnosti | 84 |
| 11.2.3 | Ciljane sposobnosti..... | 84 |
| 11.2.4 | Buduće sposobnosti potrebne za nova železnička preduzeća i MGSI | 85 |
| 11.3 | Razvoj ljudskih resursa | 87 |
| 11.3.1 | Fokus na razvoj osoblja – strateški cilj reforme | 87 |
| 11.3.2 | Ciljanje zaposlenih za obuku i razvoj | 87 |
| 11.3.3 | Revizija ljudskih resursa | 88 |
| 11.4 | Nastavni plan obuke i razvoja | 88 |
| 11.4.1 | Poslovni i komercijalni moduli | 88 |
| 11.4.2 | Moduli železničke industrije | 90 |
| 11.4.3 | Moduli upravljanja | 90 |
| 11.4.4 | Tehnički moduli..... | 91 |
| 11.4.5 | Opšti moduli..... | 93 |
| 11.5 | Aspekti implementacije | 94 |
| 11.5.1 | Pružaoci usluga | 94 |
| 11.5.2 | Vremenski raspored obuke | 94 |



| | |
|---|------------|
| 11.6 Budžet za obuku | 95 |
| 12. Izmene zakonske regulative (Zadaci 1.x i 2.xiii)..... | 95 |
| 13. Upravljanje reformom..... | 97 |
| 13.1 Upravljanje promenama | 97 |
| 13.2 Kontekst reforme železničkog sektora u Srbiji | 97 |
| 13.3 Upravljanje reformom na korporativnom nivou | 98 |
| 13.4 Upravljanje reformom na nivou Vlade RS | 98 |
| 14. Akcioni plan za implementaciju (Zadaci 1.xi i 2.xiv)..... | 99 |
| 14.1 Akcioni plan za ŽP UI..... | 99 |
| 14.2 Akcioni plan za ŽP Voz | 101 |
| 14.3 Akcioni plan za ŽP Kargo..... | 103 |
| 14.4 Akcioni plan za ŽS AD | 105 |
| 14.5 Akcioni plan za Vladu RS..... | 106 |
| Prilozi..... | 109 |
| Prilog I. Zahtevi vezano za osoblje..... | 109 |
| Prilog II. Finansijske projekcije za plan obuke | 114 |
| Prilog III. Prevoz putnika u drumskom saobraćaju u Srbiji | 118 |
| Prilog IV. Finansijske projekcije | 120 |
| IV.1. Pretpostavke za izradu modela..... | 120 |
| IV.2. Finansijske projekcije za ŽP VOZ | 121 |
| IV.3. Finansijske projekcije za ŽP Kargo | 124 |
| IV.4. Finansijske projekcije za ŽP UI | 127 |
| IV.5. Finansijske projekcije za ŽP UI | 130 |
| Prilog V. Podela linija po strateškim klasama | 134 |
| Prilog VI. Finansijski i poslovni rezultati | 135 |
| Prilog VII. Analiza produktivnosti | 139 |
| VII.1 Produktivnost osoblja..... | 139 |
| VII.2 Iskorišćenost voznog parka | 140 |
| Prilog VIII. Analiza alternativa – Opcije za restrukturiranje radne snage | 141 |
| Prilog IX. Korišćenje mreže i određivanje reda vožnje vozova | 143 |



1. Uvod

Ovaj dokument je izrađen za potrebe Ministarstva Građevinarstva, Saobraćaja i Infrastrukture Republike Srbije (MGSI) i Delegacije Evropske unije (EUD) u Beogradu prema odredbama Ugovora br. 2015/356585 (Okvirni ugovor o tehničkoj podršci Ministarstvu Građevinarstva, Saobraćaju i Infrastrukture i "Železnice Srbije" ad u pripremi plana za korporativno i finansijsko restrukturiranje Železnice Srbije - Projekat), implementiranog u skladu sa: Korisnici okvirnog ugovora za 2013. – Lot 2 – Saobraćaj i infrastruktura, EuropeAid/132633/C/SER/multi.

Projektnim zadatkom su propisana četiri glavna rezultata:

- Početni izveštaj,
- Plan za korporativno/finansijsko restrukturiranje,
- Plan za poslovno/finansijsko restrukturiranje,
- Projektni zadatak i prateća dokumentacija za projekat "Sveobuhvatna reforma železnice" finansiran iz IPA-2014.

Kako bi olakšao tekući rad na reformi, konsultant je ubzao isporuku ugovorenih rezultata podelivši ih na dva glavna izveštaja – Prelazni izveštaj, u kome su detaljno iznete institucionalne preporuke, uključujući restrukturiranje imovine i obaveza, i Završni izveštaj, u kome su detaljno iznete korporativne poslovne projekcije i preostale komponente reforme navedene u Projektnom zadatku za ovaj projekat.

Do sada su izdati:

- Početni izveštaj 01/06/2015;
- Prelazni izveštaj 17/07/2015;
- Projektni zadatak i prateća dokumentacija za projekat "Sveobuhvatna reforma železnice" finansiran iz IPA-2014 15/08/2015.

1.1 Cilj izveštaja

Cilj reforme železnice je da se poboljša operativni i finansijski učinak železničkog sektora Srbije. Namena reforme je da se ovaj cilj postigne stvaranjem održivih tržišno orijenisanih železničkih preduzeća čije su uloge i funkcije, veze sa Vladom RS, kao i međusobni odnosi u potpunosti usklađeni sa direktivama EU vezano za železnički sektor i relevantnom zakonskom regulativom Srbije. Planovi za reformu železnice su izvorno predviđali četiri odvojena preduzeća:

- Akcionarsko društvo "Srbija Voz" (ŽP Voz, preduzeće za železnički prevoz putnika),
- Akcionarsko društvo "Srbija Kargo" (ŽPKargo, preduzeće za železnički prevoz robe),
- Akcionarsko društvo, "Infrastruktura železnica Srbije" (ŽP UI, Javni upravljač železničke infrastrukture),
- Akcionarsko društvo "Železnice Srbije" (ŽS AD, bivše vertikalno integrисано železničko preduzeće, u daljem tekstu takođe i "četvrto preduzeće").



Ovaj dokument se poslednji isporučuje u okviru projekta podrške u pripremi plana za korporativno i finansijsko restrukturiranje ŽS AD. Njegov cilj je da predstavi korporativne poslovne projekcije za četiri železnička preduzeća u Srbiji.

Da bi se osiguralo da se dobije sveobuhvatna slika planovaza reformu železnice, čitalac se poziva da pročita i Prelazni i Završni izveštaj.

1.2 Struktura izveštaja

Ovaj Završni izveštaj se posebno bavi sledećim komponentama:

- Za svako od tri nova železnička preduzeća i ŽS AD:
 - Obim poslovanja;
 - Operativni model za preduzeće;
 - Poslovne projekcije za period 2016-2020;
 - Investicioni plan⁷;
 - Kratak pregled toga kako svako preduzeće treba da ostvari strateške ciljeve za železnički sektor koje je postavila Vlada RS.
- Projekcije budžeta za period 2016-2020;
- Komentari na opcije železničkih preduzeća za efikasniju nabavku eksternih usluga;
- Detalji plana za smanjivanje broja zaposlenih;
- Lista ciljeva i plan za razvoj kapaciteta;
- Izmene zakonske regulative;
- Akcioni plan reforme za period 2016-2020, uključujući akcije koje su potrebne da bi se podržala reforma, odgovornost za njihovo preduzimanje i njihov vremenski raspored.

U sledećoj korelacionoj tabeli data je raspodela nekoliko zadataka iz Projektnog zadatka po odgovarajućim odeljcima u Prelaznom i Završnom izveštaju.

⁷U skladu sa njegovom predviđenom ulogom u reformi, četvto preduzeće, ŽS AD, nema odgovarajući investicioni plan.



| Korelaciona tabela – podela zadataka iz Projektnog zadatka po odgovarajućim odeljcima u Prelaznom i Finalnom Izveštaju | | | | |
|--|---------------|---|-------------------------------|------------------------------|
| Projektni zadatak Zadatak | Broj zadataka | Opis | Odeljak u Prelaznom izveštaju | Odeljak u Završnom izveštaju |
| Zadatak 1: Korporativni finansijski plan | i | Definisanje uloga, funkcija i obaveza svakog od četiri preduzeća | 2 | |
| | ii | Definisanje odnosa između preduzeća i sa zainteresovanim stranama | 3 | |
| | iii | Priprema projektnog zadatka za pozicije višeg rukovodstva i članove upravnog odbora | 4 | |
| | iv | Uvođenje ciljanog učinka i određivanje potreba za izgradnjom kapaciteta | | 11, Prilog |
| | v | Definisanje mehanizama da upravljanje dugom za koji garantuje Država | 5 | |
| | vi | Definisanje mehanizama za upravljanje i alokaciju ostalih dugovanja ŽS AD | 6 | |
| | vii | Određivanje projektovane budžetske pomoći za narednih 5 godina | | 7 |
| | viii | Saradnja sa konsultanom za posl./fin. u raspodeli imovine među preduzećima | 7 | |
| | ix | Priprema detaljnog plana restrukturiranja osoblja za 2016-17 & godišnjih ciljeva za 2018-20 | | 10, Prilog |
| | x | Ukazivanje na potrebne izmene zakonske regulative | 11 | 12 |
| | xi | Određivanje datuma početka i završetka za sve aktivnosti | 12 | |
| | xii | Saradnja sa WB, EBRD i EU | Sastanci* | Sastanci* |
| Zadatak 2: Poslovni finansijski plan | i | Izrada poslovnog i finansijskog modela | | 3.4, 4.4, 5.4, 6.5, Prilog |
| | ii | Određivanje definišućeg mernog sistema za "kvalitet i konkurentnost" | 9 | |
| | iii | Pregled trenutnog poslovnog i finansijskog izveštavanja da bi se odredile potrebne izmene | 10 | |
| | iv | Određivanje razumnog broja zaposlenih i imovine | | 3.4, 4.4, 5.4, 6.5, Prilog |
| | v | Identifikacija moguće uštede za 3 preduzeća kroz nabavku svih usluga | | 8 |
| | vi | Određivanje odgovarajućeg operativnog modela za preduzeće za prevoz robe | | 4.3 |
| | vii | Određivanje finansijske isplativosti određenih linija | | 4.4.4 |
| | viii | Određivanje odgovarajućeg operativnog modela za preduzeće za prevoz putnika | | 3.3 |
| | ix | Određivanje nivoa usluga i subvencija za svaku pojedinačnu liniju | | 3.4.4 |
| | x | Određivanje odgovarajućeg operativnog modela za preduzeće za upravljanje infrastrukturom | | 5.3 |
| | xi | Osigurati da finansijski sistem koji treba da se razvije podržava poslovanje i tekuću reformu | | 9 |
| | xii | Određivanje primenljivih rokova | | 9 |
| | xiii | Ukazivanje na potrebne izmene zakonske regulative | 11 | 12 |
| | xiv | Određivanje datuma početka i završetka za sve aktivnosti | | 14 |



| Korelaciona tabela – podela zadataka iz Projektnog zadatka po odgovarajućim odeljcima u Prelaznom i Finalnom Izveštaju | | | | |
|--|---------------|---------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Projektni zadatak Zadatak | Broj zadataka | Opis | Odeljak u Prelaznom izveštaju | Odeljak u Završnom izveštaju |
| | xv | Saradnja sa WB, EBRD i EU | Sastanci* | Sastanci * |
| * redovni sastanci sa svim zainteresovanim stranama tokom trajanja projekta | | | | |

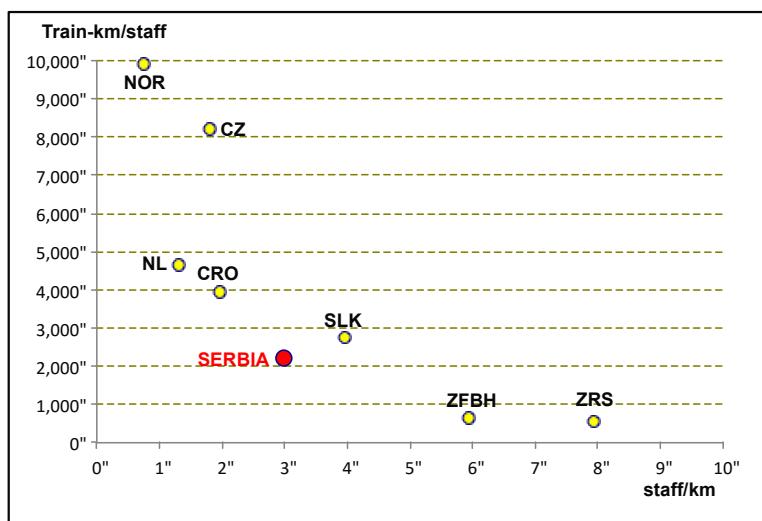
S obzirom na veličinu organizacione izmene i promenu u korporativnom i kulturnom načinu razmišljanja potrebnom za održivu i uspešnu reformu, izveštaj uključuje i dodatni odeljak o upravljanju promenama, preko i većeg obima nego što je to propisano Projektnim zadatkom.

2. Korporativna poboljšanja železničkih preduzeća u Srbiji

2.1 Trenutna situacija

Cilj reforme železnice u Srbiji je da se značajno pobolji slab finansijski i poslovni učinak železničkih preduzeća. Do sada su izvedeni različiti projekti koji su artikulisali obim finansijskih i poslovnih problema u železničkom sektoru u Srbiji⁸. Kako bi se ilustrovala potreba za poboljšanjem poslovanja učinak ŽP UI, ŽP Voz i ŽP Kargo je upoređen sa sličnim preduzećima.⁹ Ovo poređenje je pokazalo sledeće:

- Rezultat ŽP UI u odnosu na slična preduzeća je podjednako nizak i neefikasan.
- ŽP Voz treba da sporude značajan obim poboljšanja produktivnosti osoblja i popunjenoosti vozova.
- ŽP Kargo takođe ima prostora za poboljšanje produktivnosti svog osoblja.

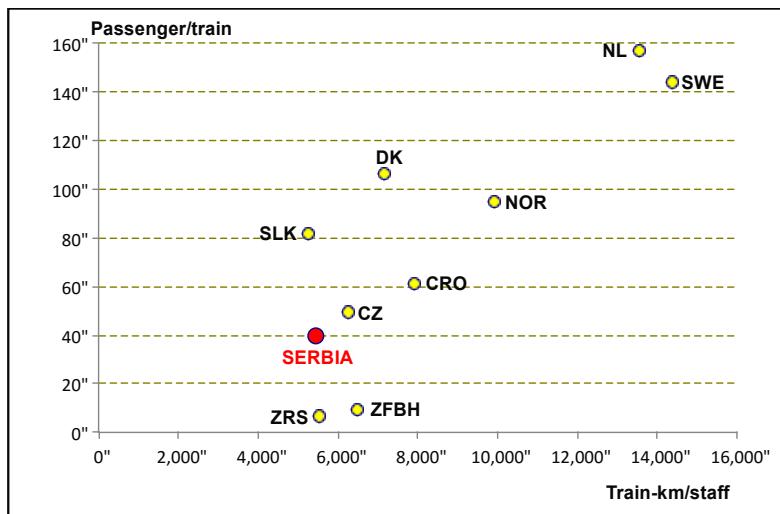
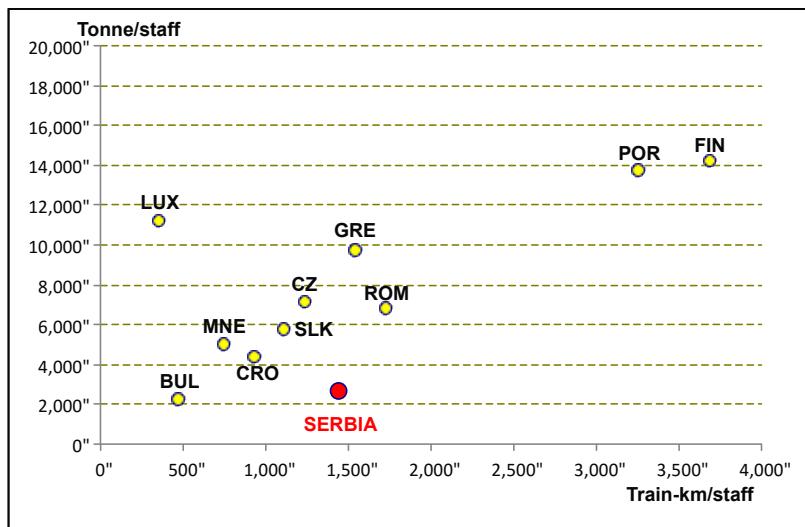


Slika 1.– Poređenje rezultata osoblja – Usluge upravljanja infrastrukturom

⁸Svetska Banka: Na pravom putu (2011), Tehnička podrška u železničkom sektoru finansirana od strane EBRD-a (2003-2012), Studija o režimu naplate naknade za korišćenje infrastrukture finansirana od strane Svetske Banke (2007), Izveštaj Svetske banke “Ubrzavanje reforme železnice u Srbiji” (2014), Početni izveštaj Planet SA (2014)

⁹Izvor: UIC (2014)



**Slika2. – Poređenje rezultata osoblja –usluge prevoza putnika****Slika3. – Poređenje rezultata osoblja –usluge prevoza robe**

Analize izvršene u okviru ovog projekta identifikovale su specifične ciljeve restrukturiranja železnice¹⁰:

- poboljšanje komercijalnog učinka;
- povećanje produktivnosti;
- transparentnost troškova;
- pojašnjenje odnosa unutar sektora;
- smanjenje javne potrošnje;
- privlačenje investicija iz privatnog sektora;
- stvaranje atraktivne radne sredine na železnici.

Implementacija bilo kog programa poboljšanja mora da bude uskladjena sa Pismom o namerama Vlade RS Međunarodnom Monetarnom fondu (MMF) i pratećem Memorandumu o ekonomskoj i finansijskoj politici i Tehničkom memorandumu o razumevanju između Vlade RS i MMF-a, koji opisuje politike koje Srbija namerava da implementira u kontekstu svog

¹⁰Osnovni cilj je da svo restrukturiranje bude izvedeno u skladu sa EU okvirom za železnički sektor.



zahtega za finansijskom podrškom od MMF-a, od 6. februara 2015¹¹, i daljim ažuriranjima u skladu sa periodičnim revizijama stand-by aranžmana.¹²

2.2 Strategije za poboljšanje

U odgovoru na potrebu za značajnim finansijskim i poslovnim poboljšanjima, tri železnička preduzeća će primeniti kombinaciju pet strategija za velika poboljšanja:

- Racionalizacija poslovanja
- Reorganizacija železničkih aktivnosti
- Strategija održavanja
- Strategija investiranja
- Strategija za ljudske resurse.

U narednim odeljcima dati su detalji o pojedinačnim strategijama u kontekstu pojedinačnih železničkih preduzeća.

2.2.1 Racionalizacija poslovanja

Jedan od kratkoročnih ciljeva je racionalizacija geografske raširenosti i/ili obima usluga koje se nude na osnovu doprinosu svakog od ovih segmenata poslovnim prihodima/troškovima železničkog preduzeća. Predložena je racionalizacija poslovanja mreže nakon detaljnije analize trenutnog povraćaja troškova na svakoj od železničkih trasa.

Analiza doprinsosa, opisana u Prilogu, ukazuje na to koje linije zahtevaju dalju analizu. Železničke linije su klasifikovane u skladu sa njihovim strateškim značajem, kao što je prikazano u Prilogu V, i prioriteti koji se nalaze izvan obima racionalizacije uključuju sledeće:

- Koridor X;
 - Beograd-Nis
 - Nis-Presevo
 - Nis-Dimitrovgrad
 - Beograd-Subotica
 - Stara Pazova-Sid
- veze sa susednim zemljama;
 - Beograd-Vrsac
 - Subotica-Bogajevo
 - Subotica-Horgos
 - Ruma-Zvornik
 - Nis-Prahovo
- Linija Beograd-Bar;
 - Beograd-Vrbnica
- trase od strateškog (posebnog) značaja za Vladu RS. One uključuju:
 - Pancevo-Zrenjanin-Kikinda
 - Subotica-Banatsko Milosevo
 - Petrovaradin-Beocin
 - Markovac-Resavica
 - Lapovo-Kraljevo-Kosovo
 - Pozega-Stalac

¹¹ Izvor:<http://www.imf.org/external/np/loi/2015/srb/020615.pdf>

¹² Periodične revizije semogu naći na <http://www.imf.org/external/country/SRB/>



- Mala Krsna-Smederevo (luka)
- Mala Krsna-Bor

ŽP Voz će predložiti da određene trase i usluge ostanu u upotrebi kroz Ugovor o obavezi javnog prevoza (PSO). Ostale trase i prateće usluge će se tretirati kao komercijalno neisplative, i biće predate regionalnim upravama na finansiranje. Neuspeh da se obezbedi finansiranje će rezultovati racionalizacijom mreže i usluga. Analiza prezentovana u ovom izveštaju prepostavlja sledeće:

- PSO finansiranje je dostupno i usluge nastavljaju da se pružaju na svim trasama koje ŽP Voz predloži za PSO
- Racionalizacija mreže, uključujući zatvaranje 800 km i opšte smanjivanje usluga za 2% za prevoz robe i 9% za prevoz putnikaće biti završeno za tri godine

2.2.2 Reorganizacija aktivnosti

Reorganizacija železničkih aktivnosti uključuje tri ključna aspekta (1) strukturnu izmenu, (2) fokus na klijenta, (3) delegiranje odgovornosti i (4) proces upravljanja promenama.

2.2.2.1 Strukturna izmena

Radikalnu promenu metoda upravljanja neće biti moguće postići bez prethodne izmene organizacione strukture. Nova organizaciona struktura železničkog sektora je samo forma u kojoj se organizuju resursi potrebni za pružanje potrebnih usluga. Uspostavljanje novih preduzeća pruža osnovu za fokusiranje rukovodstva na osnovne delatnosti.

Svako od preduzeća treba da razvije sopstvenu strategiju kako bi naglasilo različite tipove prihoda-unosnih aktivnosti koje su povezane sa preduzećem. Glavna tržišta koja opslužuje svako od preduzeća ima različite zahteve za uslugama i svaki poslovni sektor može da razvije specijalističke tržišne/poslovne veštine fokusirajući se pritom na poboljšanje kvaliteta usluga na sopstvenim tržištima.

Komercijalni učinak i izgledi svakog poslovnog sektora su različiti i dele ŽS AD na nezavisna preduzeća koja imaju podršku u opštem finansijskom upravljanju. Komercijalizacija će povećati odgovornost ovih primarnih preduzeća. Rukovodioci primarnih preduzeća treba da imaju što je više moguće odgovornosti za resurse i troškove za koje se smatraju odgovornim i treba da poseduju maksimalnu kontrolu nad svojim strukturama troškova kako bi mogli da se suoče sa pritiscima konkurenčije. Oni:

- Moraju imati kontrolu nad resursima, koje treba da koriste u svojim delatnostima.
- Moraju da traže izvor pomoćnih usluga od najjeftinijih dobavljača na tržištu a ne obavezno unutar preduzeća.
- Zahtevaće da se opšti troškovi svedu na najniži mogući nivo.
- Moraju dati prioritet potrebama za investicijama koje su nametnute od strane tržišta.

Rukovodioci će takođe zahtevati određeni nivo kontrole nad strategijama za određivanje cena i mogućnosti da pregovaraju posebne ugovorne tarife/stope sa svojim korisnicima. Sa druge strane, Vlada će zahtevati više ciljanog finansiranja što će rezultovati time da se subvencije fokusiraju na određeni tip traženih usluga (PSO ili MAIC). Zahtev za povećanom odgovornošću će uglavnom osetiti pojedinačni rukovodioci.

2.2.2.2 Fokusiranje na klijente

Fokusiranje na klijente traži da proces planiranja poslovanja u novim železničkim preduzećima počinje sa klijentima, identifikacijom njihovih potreba i zahteva. Jedinice za rad



sa klijentima u okviru tri preduzeća će morati da planiraju resurse i pružaju klijentima one usluge i proizvode koje oni zahtevaju na najefikasniji i najekonomičniji način. Ovo podrazumeva dobijanje informacija od pomoćnih funkcija u okviru preduzeća i eksternih dobavljača i vođenje procesa planiranja investicija u skladu sa zahtevima tržišta.

Poslovni planovi za sve pomoćne funkcije će biti izvedeni kao odgovor na zahteve rukovodilaca koji rade sa klijentima. Poslovni plan za preduzeće koji sadrži kvalitativni i kvantitativni cilj za tržište/proizvod, resurse, finansijske ciljeve i posebna pitanja biće razvijen tako da bude u skladu sa (i integriran u) korporativnu strategiju i ciljeve. Vrednosti korporativnih ciljeva bi, pored toga što definišu očekivane doprinose za svaku delatnost, dozvoljavale i razvoj pojedinačnih poslovnih strategija u određenim tržišnim pod-sektorima.

Da bi se prilagodile novom procesu, organizacione strukture u tri nova preduzeća će morati da evolviraju od funkcionalnih/regionalnih hijerarhija do delatnosti orijentisanih na klijente.

2.2.2.3 Delegiranje odgovornosti

Kao posledicu strukturnih izmena svako preduzeće će imati specifičnu organizaciju lokalnih jedinica određenu na osnovu potrebnih rezultata, korporativnog vođstva, zakonskog okvira, dobrog poslovnog upravljanja i i kontrolnih i bezbednosnih procedura. Ovo će biti podržano nadogradnjama računovodstvenih i sistema za upravljanje informacijama i fokusom na ključne pokazatelje učinka. Na osnovu toga, svako preduzeće će upravljati svoji prihodom i troškovima kako bi njegovo poslovanje bilo komercijalno održivo.

Ovo zahteva da se značajan deo odgovornosti za donošenje poslovnih odluka i odluka vezanih za investiranje raspodeli na regionalne/lokalne jedinice. Suprotno od sadašnje situacije, promena će biti veoma značajna za ispunjavanje ciljeva vezanih za učinak i bezbednost i povećanje brzine i efikasnosti donošenja odluka.

2.2.2.4 Upravljanje promenama

Značajnim delom promena će morati da se upravlja tokom procesa reforme. Odgovornost za upravljanje promenama¹³ će morati da bude jasno identifikovana. Svako preduzeće će morati da identifikuje odvojenu jedinicu zaduženu za restrukturiranje, u čijoj će nadležnosti biti koordinacija svih koraka u restrukturiranju, implementacija plana za restrukturiranje radne snage, implementacija plana za komunikaciju kao i upravljanje svim zainteresovanim stranama u procesu restrukturiranja. Jedinica za restrukturiranje će morati da podnosi izveštaje direktno višem rukovodstvu preduzeća i moraće da ima njegovu punu podršku.

2.2.3 Strategija održavanja

2.2.3.1 Infrastruktura

Strategija za održavanje infrastrukture podrazumeva veći nivo održavanja kako bi se nadoknadilo nedovoljno ulaganje u održavanje tokom poslednje decenije. Organizacija održavanja infrastrukture će morati da se reorganizuje u skladu sa sledećim principima:

- Teritorijalna organizacija održavanja infrastrukture treba da ispunjava potrebe racionalizovane mreže
- Trebalo bi izvršiti sveobuhvatni pregled politike i procedura kako bi se odredili najefikasniji načini za postizanje traženog nivoa održavanja koji je potreban kako bi se ispunili ciljevi ŽP UI.

¹³Više detalja o upravljanju promenama dato je u Poglavlju 12 ovog izveštaja.



- Organizacija za održavanje infrastrukture treba da sarađuje sa dobavljačima kako bi se povećala vrednost-za-novac povezana sa dobijenim uslugama.

2.2.3.2 Vozni park

Strategija za održavanje vozognog parka takođe podrazumeva veći nivo održavanja kako bi se nadoknadio nedovoljno ulaganje u održavanje tokom poslednje decenije.

Trenutna organizacija aktivnosti na održavanju mora biti racionalizovana kako bi se efikasno zadovoljile potrebe delatnosti prevoza putnika i teretnog prevoza. Racionalizacija organizacije održavanja mora se sprovesti imajući u vidu sledeće principe:

- Teritorijalna organizacija održavanja treba da prati potrebe poslovnih jedinica za prevoz putnika i teretni prevoz. Broj i lokacija radonica treba da bude određen rezultatima i detaljnom analizom produktivnosti. Višak kapaciteta u depoima i radionicama treba da bude restrukturiran, komercijalizovan ili zatvoren.
- Trenutni pristup kojim se različite radionice fokusiraju na različite tipove voznih sredstava treba zadržati. Nabavka rezervnih delova i kontrola zaliha treba da se poboljša kroz bolje planiranje i investiranje u MIS, što bi takođe pokrilo nabavku.
- Organizacija za održavanje treba da sarađuje sa dobavljačima kako bi se osigurala veća vrednost-za-novac povezana sa dobijenim uslugama.

2.2.4 Investiciona strategija

2.2.4.1 Infrastruktura

Investiranje u infrastrukturu će se fokusirati samo na prioritetne oblasti. Prioritetne oblasti za ŽP UI uključuju Koridor X, trasu Beograd-Bar, uklanjanje bilo kakvih uskih grla vezano za ove dve trase i investiranje u postrojenja i opremu za održavanje infrastrukture.

ŽS su u prethodnim godinama zaista nedovoljno ulagale u održavanje infrastrukture. Kako bi se situacija popravila, ovi troškovi će morati da se povećaju sa stvarnog na "efikasan" nivo. Na ovo ukazuje i to da su faktori koji su korišćeni u analizi doprinosa široko zasnovani na razlici između planiranih i stvarno utrošenih sredstava u nekoliko infrastrukturnih kategorija.

Investiranje u stanice bi trebalo odložiti dok se ne završi racionalizacija mreže i ŽP Voz i ŽP Kargo ne utvrde potreban broj stanica.

Investiranje u elektrifikaciju pruge i opremu za signalizaciju i komunikaciju treba da bude usklađeno sa racionalizovanom mrežom i prioritetnim trasama. Stroge procedure za procenu investicija treba da budu primenjene kako bi se osiguralo da projekti investiranja u infrastrukturu budu usklađeni sa budućim poslovnim planovima.

2.2.4.2 Vozni park

Prioritetni projekti za ŽP Voz i ŽP Kargo uključuju postojeće ugovorne obaveze vezano za obnavljanje i poboljšanje vozognog parka.

Velika ulaganja u novi vozni park bi trebalo da budu usklađena sa rezultatima stroge procene investiranja koju su sprovedla ŽP Voz i ŽP Kargo. Paralelno sa tim, možda bi trebalo razmotriti strategiju unajmljivanja kao podršku budućim problemima sa likvidnošću.

Investicije u postrojenja i opremu za održavanje vozognog parka treba da budu odložene dok se ne racionalizuje funkcija podrške voznom parku. Usklađenost svakog projekta investiranja



u vozni park sa budućim poslovnim planovima treba osigurati primenom strogih procedura provere investicija.

2.2.5 Strategija za ljudske resurse

Razvoj odgovarajuće strategije za ljudske resurse je od ključnog značaja za dostavljanje preostale četiri strategije. Zbog toga svako preduzeće treba da razvije sopstvenu strategiju za ljudske resurse.

Iskustvo je pokazalo da je obuka važan pokretač promene. Trenutno železnička preduzeća imaju puno tehničkog stručnog znanja koje će morati da se nadograđi kako bi odražavalo potrebe komercijalnog okruženja. Primena plana obuke razvijenog u okviru ovog projekta će morati da se izvede na način na koji će se osigurati da je usklađena sa potrebama preduzeća.

2.3 Usklađenost strategija poboljšanja i ciljeva restrukturiranja

Na slici ispod su prikazane strategije poboljšanja u odnosu na ciljeve restrukturiranja železnice.

Slika 4. – Mapiranje strategija za poboljšanja i ciljeva restrukturiranja

| | Racionalizacija mreže i usluga | Reorganizacija aktivnosti | Strategija za održavanje | Investiciona strategija | Strategija za ljudske resurse |
|--|---|--|--|---|--|
| ► Poboljšati komercijalni učinak | ► Proveriti koje su usluge potrebne i gde | ► Tri odvojena preduzeća ► Upravljanje delatnostima ► Delegiranje odgovornosti | ► Povećati trošenje da bi se smanjio zostatak i poboljšati kvalitet usluga | ► Fokusirati investicije na prioritete trase u skladu sa dugoročnim potrebama | ► Razviti veštine ophodenja sa klijentima i povezati korporativni i lični učinak |
| ► Povećati produktivnost | ► Smanjenje broja zaposlenih ► Povećanje obima saobraćaja | ► Tri odvojena preduzeća ► Upravljanje delatnostima ► Delegiranje odgovornosti | ► Reorganizovati održavanje u skladu sa realnim potrebama za prevozom | ► Investirati u tehnologije za povećanje produktivnosti | ► Restrukturiranje radne snage ► Obuka i razvoj osoblja |
| ► Transparentnost troškova | ► Jasno razlikovanje "komercijalnih" i "socijalnih" usluga | ► Jasno razumevanje vlasništva nad troškovima | | | |
| ► Razjašnjenje odnosa u sektoru | ► PSO ugovor sa Vladom RS ► MAIC sa Vladom RS ► IAC ugovor | ► Upravljanje PSO računom ► Upravljanje MAIC računom ► Upravljanje IAC računom | ► Povećati trošenje na održavanje | | |
| ► Smanjenje trošenja javnog sektora | ► Smanjenje trška javnog sektora na platе osoblja | ► Upravljanje PSO računom ► Upravljanje MAIC računom | | | |
| ► Privlačenje investicija iz priv. sektora | ► Usluge prevoza tamо где ŽP Voz i/ili ŽP Kargo ne mogu biti konurentni | ► Fokus na osn. Žel. aktivnosti ► Usluge spoljnih saradnika gde je to od koristi | ► Poboljšati planiranje lanca vrednosti i bolje sarađivati sa dobavljačima | ► Proširiti lanac nabavke i razmotriti uključivanje u finansiranje iz priv. sektora | ► Eksterna obuka i razvoj osoblja |
| ► Pružanje privlačne radne sredine | | ► Motivisati osoblje i uključiti ga u donošenje odluka kroz delegaciju odgovornosti | | | ► Razvoj strukture za kompenzaciju koje podstiču i nagradju učinak |

2.4 Maksimalizacija rezultata železnice u Srbiji u okviru trenutnih ograničenj

2.4.1 Opšte infomacije

Prilikom izrade poslovnog i finansijskog modela fokus je bio na razvoju plana reforme koji bi omogućio železničkim preduzećima da nastave da vrše svoje poslovanje na održiv način uz nivo budžetske podrške koji bi zadovoljio nameru Vlade RS da smanji opšti nivo podrške železničkoj industriji.

Postoji veliki broj faktora koji utiču na to u kolikoj meri je reforma moguća i za neke od ovih faktora je konsultant odredio opseg vrednosti:

- nivo poslovanja železnice;
- trenutna i buduća veličina mreže;
- trenutna i buduća količina radne snage;
- broj, stanje i zamena amortizovane imovine u pogledu infrastrukture i voznog parka;



- metoda za upravljanje značajnim brojem velikih kredita koji trenutno postoje u računovodstvenim knjigama železnice – ali koje će verovatno preuzeti Vlada RS;
- zahtevi za buduće kredite za finansiranje ciljanih poboljšanja infrastrukture;
- Državno finansiranje nabavke, zamene i/ili remonta putničkog i teretnog vozog parka – putničkih kola, teretnih vagona i lokomotiva;
- polosvni učinak;
- finansijski učinak;
- produktivnost i efikasnost;
- mere za smanjenje troškova;
- ciljano povećanje saobraćanja i prihoda.

Različiti gore navedeni parametri su procenjeni zajedno sa verovatnoćom da će železnica moći da postigne dobitak u ovim oblastima u razumnim vremenskim rokovima i u sledećoj tabeli je modelovana situacija sa agresivnim ali dostupnim setom ciljeva.

Tabela 1 – Okvir za modelovanje

| | Broj osoblja | Investicioni plan | Faktori efikasnosti (ne-radna snaga) | Porast saobraćaja | Tarife |
|------------------------|--|---|---|---|--|
| Osnovna reforma | 3151 onih koji trenutno odlaze u penziju 2015-2020 plus 1% godišnje (broja smanjenja) prirodnim odlivom | Samo završetak tekućih projekata | 2% godišnje do 2020 (tehnologija, itd.) | Prevoz robe: 21% CAGR do 2020 Prevoz putnika: 2% godišnje | Prevoz robe: konstantne realne Prevoz putnika: konstantne realne uz 15% povećanja prihoda po putniku za novi sistem za izdavanje i kontrolu karata u vozu |
| Tekuća reforma | 3151 onih koji trenutno odlaze u penziju 2015 i 2016, dalje smanjenje do 2961 zaposlenih u 2016 i 2017 kroz dobrovoljni i/ili prinudni odlazak - još uvek sa 1% godišnje (broja smanjenja) prirodnim odlivom | Investiranje u popravku zaostatka za infrastrukturu i vozni park, plus ciljane šeme | 2% godišnje do 2020 (tehnologija, itd.) | Prevoz robe: 4.6% CAGR do 2020. Prevoz putnika 2% godišnje | Prevoz robe: 1% godišnje Prevoz putnika: 1% godišnje uz 15% povećanja prihoda po putniku za novi sistem za izdavanje i kontrolu karata u vozu |

U cilju izrade modela naknada za korišćenje infrastrukture je izračunata kao EUR 1 po voznom km za ŽP Voz i EUR 2 po voznom km za ŽP Kargo¹⁴. Konačna odluka o visini naknade će zahtevati da se ŽP UI uskladi sa odlukom Vlade RS vezano za budućnost železničkog sektora u Srbiji. Ova odluka će verovatno uključivati seriju razmatranja, uključujući ulogu železničkog sektora u nacionalnoj ekonomiji, želju da se privuku dodatni

¹⁴ Režim naplate od 1 EUR/voznom km za prevoz putnika i 2 EUR/voznom km za prevoz robe je u skladu sa prosečnim TAC režimima u državama EU sa uporedivim železničkim mrežama, kao što je izneto 2014. u Četvrtom Izveštaju Evropske Komisije Savetu i Parlamentu o praćenju razvoja železničkog tržišta objavljenom na: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2014%3A353%3AFIN \(dokument 1, str.26-32\).](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2014%3A353%3AFIN (dokument 1, str.26-32).)



prevoznici, dostupnost finansiranja i usklađivanje sa relevantnom zakonskom regulativom EU¹⁵.

2.4.2 Racionalizacija mreže

Pored ovoga, modeliranje poslovanja uključivalo je klasifikaciju svake trase u mreži prema njenoj strateškoj važnosti (klase od 1 do 6), i procenu povraćaja troškova putničkih i teretnih usluga nasvakoj od trasa prema njihovom doprinosu uzastopnim nivoima poslovnih troškova koji su prikazani u sledećoj tabeli.

Tabela 2 – Nivoi doprinosa

| Putnički prevoz | Prevoz robe | Opšte |
|-----------------|--|-------|
| Direktni | | |
| 0 | nema usluge | |
| 1 | Prihod<trošak vozača | |
| 2 | Prihod>trošak vozača + gorivo/el. energija | |
| 3 | Prihod>trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz.parka | |
| 4 | Prihod>trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz.parka + stanično osoblje | |
| 5 | Prihod>trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz.parka + stanično osoblje | |
| Opšti | | |
| 6 | Prihod>trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz.parka + stanično osoblje + upravljanje i održavanje infrastr./stanice | |
| 7 | Prihod>trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz.parka + stanično osoblje + Prihod>trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz.parka + stanično osoblje + opšti troškovi | |

Sa prihodom od RSD 10.6 milijardi i ukupnim troškom od RSD 22.4 milijarde, ukupni povraćaj troškova železnice je bio 48% u 2014. i 63% operativne mreže nije uspelo da pokrije svoje direktnе operativne troškove (nivoi povraćaja troška od 1 do 4). Gledano sa pozitivne strane, 16% operativne mreže je pokrilo sve svoje troškove uključujući i infrastrukturu i opšte troškove (nivo povraćaja troškova 7).

Najmanji nivo racionalizacije kome železnica treba da teži je zatvaranje trasa šeste klase, i svih trasa pete klase (videti klasifikaciju u Prilogu V) za koje se ne može obezbediti PSO finansiranje. U svrhu "Posvećene reforme" – konsultant je pretpostavio da će u početku sve trase pete I šeste klase (što iznosi oko 820 km pruga) biti zatvorene do kraja 2017. godine. Mreža Železnica Srbije se sastoji od 3,809 km trasa, iako operativna mreža trenutno obuhvata samo 3460 km trasa. Stoga zatvaranje 820 km iznosi 24% operativne mreže.

Linije klase 6 koje treba da se zatvore

- Kikinda–Banatsko Arandjelovo
- Vrsac –Secanj–Zrenjanin Fabrika

¹⁵Regulativa Evropske Komisije (EU) 2015/ 909 od 12. juna 2015. "o načinima za obračun troška koji direktno nastaje kao posledica vršenja prevoza vozom" (OJ L148/13.6.2015, p.17) propisuje da prevoznicima treba naplatiti marginalne troškove habanja koji nastaju samo kao posledica prolaska vozova. Regulativa indirektno propisuje da Država postaje u potpunosti odgovorna za dostupnost iželezničke infrastrukture.



- Vrsac–Bela Crkva Sljunkara
- Rimski Sancevi–Becej
- Senta–Horgos
- Sombor–Apatin Fabrika

Linije klase 5 koje treba da se zatvore

- Paracin–Stari Popovac
- Sopot Pozarevacki–Kostolac
- Doljevac – Kursumlija–Merdare / Podujevo
- Novi Sad Ranzirna – Gajdobra – Karavukovo– Bogojevo GR.
- Gajdobra–Backa Palanka
- Karavukovo–Bac
- Novi Sad Ranzirna–Rimski Sancevi–Kac–D.Titel – Orlovat–Tomasevac
- Vrbas–Sombor
- Sid – Visnjicevo–Sremska Raca Nova–Bijeljina

2.4.3 Prezentacija rezultata

Kako bi se MGSI i železničkim preduzećima pružila sveobuhvatna analitička podrška, izrađen je model za sledeće slučajevе:

- Slučaj 1: Osnovna opcija (“uobičajeno poslovanje”) –rezultati su prikazani u tabeli u Prilogu V1.
- Slučaj 2: Unapređena opcija za reformu sa investicionim planom orijentisanim na reformu – rezultati su predstavljeni u Poglavlju 7 (“Projekcije budžeta”).
- Slučaj 3: Unapređena opcija za reformu sa investicionim planom u skladu sa istorijskom stopom apsorpcije CAPEX-a u Srbiji – rezultati su prikazani u tabeli u Prilogu V1.
- Slučaj 4: Agresivna opcija za reformu u kojoj opšta podrška Vlade RS železničkom sektoru ostaje u okviru 11 milijardi RSD – rezultati su prikazani u tabeli u Prilogu V1.





Okvirni ugovor za tehničku podršku MGSI i ŽS AD u pripremi plana za korporativno i finansijsko restrukturiranje Železnica Srbije
Europe Aid/132633/C/SER/multi – Korisnici okvirnog ugovora 2013
Lot 2: Saobraćaj i Infrastruktura- Ugovor br. 2015/356585



3. ŽP Voz

3.1 Obim poslovanja

ŽP Voz je osnovano kao nacionalno preduzeće za pružanje usluga putničkog prevoza. Preduzeće je preuzeo odgovornost za pružanje putničkih usluga i održavanje svog vozognog parka i ostalih osnovnih sredstava.

3.2 Institucionalne i korporativne veze u okviru železničkog sektora u Srbiji

ŽP Voz će sklopiti PSO ugovor sa Vladom RS¹⁶. Ovaj ugovor, zajedno sa prodajom karata, biće glavni izvor prihoda preduzeća.

Kao deo režima naplate naknade za korišćenje infrastrukture koji će biti uveden u železnički sektor Srbije do 01/01/2016, ŽP Voz će zaključiti korporativni ugovor o korišćenju infrastrukture sa ŽP UI.

U svom svakodnevnom poslovanju ŽP Voz će nastaviti da bude usklađeno sa nacionalnom zakonskom regulativom koja reguliše železnički sektor u Srbiji.

3.3 Poslovni model (Zadatak 2.viii)

3.3.1 Organizaciona struktura

Članom 73. Zakona o železnici je propisano da se u železničkom prevozu mogu obavljati gradske, prigradske, daljinske i međunarodne usluge. Sa marketinške i operativne tačke gledišta logično je da se grupišu na sledeći način: Daljinski/međunarodni, Regionalni i Gradski/Prigradski prevoz.

- daljinski i međunarodni prevoz treba kombinovati zato što je delatnost međunarodnog putničkog prevoza suštinski komponenta internog daljinskog prevoza (i kao takav pruža jednu uslugu prevoza gradovima kao što su Vranje, Leskovac, Pirot, Dimitrovgrad) a i premalog je obima (22 voza po redu vožnje za 2014/2015) da bi se njime samostalno upravljalo. Iako delatnošću daljinskog prevoza putnika treba komercijalno upravljati, ona bi trebalo da ima podršku u PSO subvenciji nakon što se omoguće doprinosi iz delatnosti međunarodnog prevoza.;
- regionalne usluge su suštinski neispлативе i moraće da se razvijaju u saradnji sa lokalnim i regionalnim upravama;
- prigradski železnički prevoz mora blisko da bude povezan sa planiranjem opštinskog saobraćaja kao celine s obzirom da je (i) upravljanje prigradskim vozovima samo po sebi veliki izazov i (ii) da postoji potreba za razvojem ugovornog okvira sa gradskim vlastima¹⁷ za one usluge koje mogu dovesti do transfera odgovornosti za upravljanje, poslovanje i finansiranje ovih usluga na opštinske uprave širom Srbije¹⁸.

¹⁶ Još jedna mogućnost je i da se sklopi PSO ugovor sa Gradom Beogradom za prevoz u gradskoj zoni Beograda.

¹⁷ Aranžman se pre svega odnosi na Grad Beograd mada stručnjaci u ŽP Voz imaju planove da razmotre sklapanje sličnih aranžmana i u Nišu i u Novom Sadu.

¹⁸ Na osnovu iskustava iz drugih mesta u Evropi (npr. Beč, Budimpešta) ovaj poslovni sektor ima potencijal za dalji rast. U prilog ovome ide i činjenica da skoro 50% stanovništva u Srbiji živi u ovim oblastima (veći gradovi)

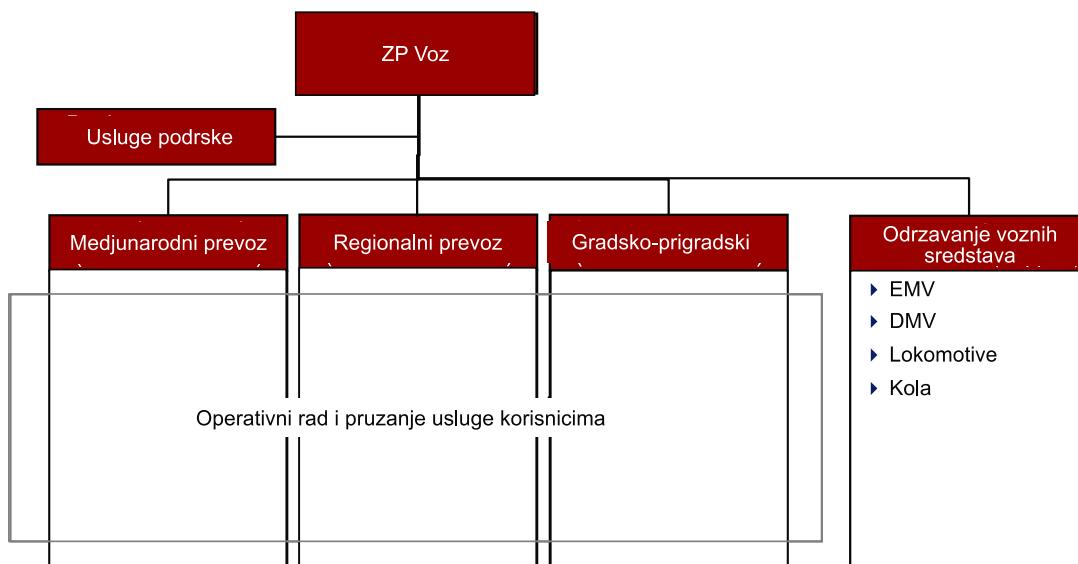


Daljinske, regionalne i gradsko-prigradske usluge prevoza zahtevaju subvencije od Države i njihovo razdvajanje bi pomoglo u očuvanju odgovornosti za sredstva za subvencije.

Vremenom će trenutna organizacija aktivnosti ŽP Voz na održavanju morati da se revidira imajući na umu sledeće principe:

- nastaviti sa principom da se "lako održavanje" vrši "unutar preduzeća" dok se usluga "teškog održavanja" nabavlja izvan preduzeća.
- teritorijalna organizacija održavanja treba da prati potrebe koje je odredilo ŽP Voz. Broj i lokacija radionica treba da bude određen rezultatima i detaljnom analizom produktivnosti. Višak kapaciteta u depoima i radionicama treba da bude restrukturiran, komercijalizovan ili zatvoren.
- Različiti depoi treba da se fokusiraju na različite tipove voznih sredstava.
- Nabavku rezervnih delova i kontrolu zaliha treba poboljšati kroz bolje planiranje, investiranje u IT, i uključivanje stručnjaka za nabavku u okviru jedinice za radionice.
- Troškove i kvalitet radionica treba redovno porebiti sa spoljašnjim dobavljačima.

Opšta kontrola upravljanja poslovanjem treba da poverena jednom direktoru koji će imati podršku od rukovodilaca koji su zaduženi za svaku od delatnosti (linijaposlovanja). Predložena organizacija ŽP Voz je prikazana na sledećoj slici¹⁹.



Slika 5.– Organizacija ŽP Voz

3.3.2 Struktura rukovodstva

Visoko rukovodstvo treba da bude odgovorno za finansijski učinak preduzeća. Oni će biti odgovorni za izvršavanje poslovnih planova i ispunjavanje dogovorenih korporativnih ciljeva i moraće da delegiraju komercijalne odgovornosti svojim direktnim podređenima.

koje pokrivaju usluge prigradskog prevoza. Moguće izmene u obimu saobraćaja su isključene iz projekcija. S obzirom na stratešku prirodu ovog sektora i njegov značaj za nacionalnu ekonomiju, preporučuje se da MGSI izvede odvojenu studiju kako bi procenilo budući nivo potražnje.

¹⁹Radi bolje preglednosti, usklađenost predložene strukture delatnosti sa kategorijama železničkog prevoza putnikadefinisanim u Zakonu o železnici je sledeća: (1) "Regionalne" usluge uključuju i regionalne i daljinske usluge, (2) "Prigradske" usluge uključuju gradske i prigradske usluge.



U okviru Prelaznog izveštaja za ovaj projekat razvijene su smernice za opis posla za pozicije višeg rukovodstva koje pokrivaju pozicije Generalnog direktora, Finansijskog direktora, Izvršnog direktora²⁰ i članova Skupštine.

3.4 Poslovne projekcije

ŽP Voz pruža usluge prigradskog, regionalnog i međunarodnog železničkog prevoza putnika ali je njegov fokus pre svega na prigradskim uslugama. Usluge regionalnog i međunarodnog prevoza pate zbog potrebe da se upravlja starim i velikim voznim parkom i velikom mrežom. Usluge se slabo koriste i smatraju se uslugama slabog kvaliteta – što bi mogla da bude prilika za ŽP Voz.

Za poboljšanje poslovnog učinka, ispunjavanje potreba klijenata i efikasnije korišćenje imovine može se primeniti nekoliko strategija

- Treba primeniti kontinuirano povećanje realne cene čime bi se povećao odnos vršenja prigradskih usluga: ovo će zahtevati posvećivanje više pažnje zahtevima korisnika vezano za kvalitet usluge
 - postoji direktna ravnoteža između povećanja realne cene i realnog nivoa operativnih subvencija: ukoliko uprava želi da ograniči visinu cena, ovo zahteva dodatne operativne subvencije
 - potreban je bolji kvalitet informacija o karakteristikama putnika, njihovim potrebama i spremnosti da plate za poboljšanje prigradskih usluga
- Postoje neki dokazi o putovanju bez karte i mora se učiniti napor da se smanji izbegavanje plaćanja karte
 - na velikim stanicama se mogu poboljšati provera karata i kontrolne barijere
 - neke železnice plaćaju konduktorma u vozovima bonuse ukoliko uhvate i naplate kaznu onima koji se voze bez karte i ovo bi moglo biti kratkoročno rešenje za ŽP Voz
- U većini vozova radi previše zaposlenih: moguće je da jedan voz opslužuju samo jedan vozač i jedan konduktor, i trebalo bi proveriti sa sindikatima koje bi bile posledice prelaska na sistem u kome je vozova kojima upravlja samo vozač
- Treba poboljšati pouzdanost i kvalitet voznog parka, putem novih investicija ili obnove postojećih EMU voznih sredstava. Program zamene voznih sredstava je već započeo i predloženi investicioni plan će nastaviti ovaj program.

3.4.1 Projekcije saobraćaja

3.4.1.1 Daljinske usluge

Usluge daljinskog prevoza ŽP Voz obuhvataju međunarodne usluge i usluge daljinskog prevoza između većih gradova u Srbiji na glavnim linijama.

Međunarodni vozovi ka Evropi će nastaviti da idu ali treba uložiti trud da se poveća njihova ekonomičnost. ŽP Voz bi trebalo da nudi usluge na ovom Koridoru na komercijalnoj bazi, ali trenutna praksa zamene lokomotiva i dugačke procedure na granicama ograničavaju konkurentnost ovih usluga. Ove procedure će postati deo reformi neophodnih za eventualno članstvo u EU ali u međuvremenupojednostavljene procedureće smanjiti vreme tranzita i učiniti železničko putovanje mnogo privlačnijim za putnike.

²⁰Tri najviše rukovodstvene pozicije u svakom preduzeću, Generalni direktor, Finansijski direktor i Izvršni direktor, u skladu sa sistematizacijom koja je na snazi u ŽP Voz, biće zamenjene ulogama Generalnog i dva Izvršna direktora.



Trenutno usluge međunarodnog prevoza koristi svega 2% putnika ŽP Voz ali usled kursnih razlika one čine 24% prihoda od prodaje karata. Iz tog razloga ovaj tržišni segment se potencijalno može koristiti da generiše značajan porast prihoda privlačeći relativno mali broj novih putnika. Međutim, ova usluga se uglavnom smatra uslugom niskog kvaliteta (uglavnom usled lošeg stanja voznih sredstava i nekonkurentnih tranzitnih vremena) tako daće ŽP Voz morati da odluči koliko vremena i novca će uložiti u izgradnju i promociju usluge međunarodnog prevoza.

Daljinski domaći vozovi takođe pate od procene da je usluga niskog kvaliteta u odnosu na drumske alternative, ali većina usluga između velikih gradova Beograda, Niša, Novog Sada, Subotice i Šida ima konstantan rezultat tokom godina i očekuje se da nastavi da pruža sličan nivopokrivenosti i prihoda. Ovo je tržišni segment koji će ŽP Voz nastaviti da opslužuje i koji bi, skromim uvođenjem novih DMU i EMU mogao i da počne da raste.

Očekivana racionalizacija mreže verovatno neće imati velikog uticaja na ovo tržište zato što se ove usluge pružaju na glavnim trasama.

Vezano za delatnost prevoza putnika na glavnim linijama ŽP Voz bi trebalo da se fokusira na pružanje jednostavne, osnovne usluge višeg kvaliteta i u bržim vozovima koja je dizajnirana da ispunи potrebe klijenata u određenim tržišnim segmentima, sa sledećim ciljevima:

- da se očuva strateška mreža za prevoz putnika
- da se vrši prevoz manjim brojem kvalitetnijih i bržih vozova kako bi se odgovorilo na zahteve određenih tržišnih segmenata
- da se maksimalizuje popunjenošt vozova i prihod od putnika
- da se minimalizuju troškovi, da se prevoz vrši sa minimumom vozognog parka sačinjenog od lokomotiva i kola i uz mali broj osoblja.

3.4.1.2 Regionalne usluge

Svi dokazi uklazuju na to da u komercijalnom ŽP Voz regionalne putničke usluge mogu imati samo ograničenu ulogu. Udeo železničkog saobraćaja na ukupnom putničkom tržištu u Srbiji će verovatno ostati mali s obzirom da:

- postoji sveobuhvatna mreža međugradskih i regionalnih autobuskih linija koje pružaju visok kvalitet i uslugu učestalog prevoza uz nisku cenu
- trenutni kvalitet usluga za glavne linije je nizak, s obzirom da su tačnost i pouzdanost na nezadovoljavajućem nivou a vreme trajanja putovanja značajno duže u poređenju sa konkurenckim vidovima prevoza

Regionalne usluge treba zadržati samo tamo gde regionalne ili centralne uprave daju subvencije koje će pokriti pun trošak poslovanja

- Postoji nekoliko vrsta regionalnih usluga:
 - neke usluge su po prirodi prigradske i šema usluga trebaba da se razvije u saradnji sa opštinskim vlastima
 - usluge koje imaju mnogo korisnika na kratkim deonicama bi mogле biti finansirane ili bi njima moglo da upravljanju lokalne uprave
 - ostale možda vrše značajnu ulogu u pružanju pristupa ruralnim oblastima: nastavak pružanja ovakvih usluga bi trebalo da bude garantovan tako što bi se dogovorilo dobijanje subvencije posebno za tu uslugu od strane lokalne ili centralne vlasti
 - neefikasne usluge koje imaju mali broj korisnika i slab finansijski učinak i koje ne privlače podršku vlasti bi trebalo da budu ukinute
- Odgovornost za definisanje usluga koje su društveno poželjne je na Vladi, iako ŽP Voz treba da odredi koje su to usluge i da se prijavi kod Vlade RS za određene PSO



- U slučajevima kada dođe do povlačenja usluga, verovatno je da će doći do nastanka negativnog publiciteta: ŽP Voz će morati da otpočne program odnosa sa javnošću kako bi se konsultovalo sa svim stranama, i objasnilo svoju odluku o ukidanju ovih usluga kako bi se smanjili gubici železnice
- Povlačenje usluga bi trebalo podeliti u faze u narednih pet godina

Za regionalne železničke usluge koje preostanu nivo kvaliteta usluga mora značajno da se poveća kako bi se povećao poslovni učinak, ali kako strategije vođene investicijama za značajno povećanje brzine vozova neće biti komercijalno isplative, ŽP Voz će morati da uvede sledeća jeftina poboljšanja za koja se očekuje da će rezultovati u značajnim uštedama

Operativni fokus ŽP Voz u regionalnom prevozu putnika bi trebalo da bude na identifikaciji i ispunjavanjanju potreba klijenata pružanjem pouzdane i efikasne usluge u onoj meri u kojoj je ona određena ugovorom o obavezi javnog prevoza, i da pokuša da maksimalizuje iskorišćenost svog vozognog parka i voznih posada uzimajući u razmatranje mogućnosti kao što su ograničeni broj stajanja kako bi se ubrzali neki vozovi i "podela vozne kompozicije" pri čemu se brzi vozovi između većih gradova dele na dva dela kako bi opsluživali i manje gradove između njih.

Iako je bio razgovora o mogućnosti i potrebi ŽP Voz da pruži alternativne autobuske usluge u oblastima u kojima će se regionalne železničke usluge povući, postoji nekoliko faktora koji govore protiv ovakvog rešenja:

- Autobuski prevoz nije osnovna železnička delatnost i ŽP Voz nije osnovano da bi se bavilo time
- Postoji dobra autobuska industrija širom Srbije
- Postoje zakonski razlozi koji sprečavaju ŽP Voz da se bavi autobuskim prevozom

Zakon o prevozu putnika u drumskom saobraćaju²¹ pruža kontekst za bilo koju odluku vezano za moguću želju Vlade RS da prebaci saobraćaj sa železnice na autobuse. I dok je privremeno prebacivanje na autobuse kao rezultat privremene blokade trasa ili kao posledica nesreća normalno, zakon nalaže da, radi održivosti, svaka odluka koja uključuje prebacivanje putnika u autobuse zahteva izmene trenutne verzije zakona. Razlog za to je to što svaki drumski prevoz putnika koji nije privremen podleže odredbama zakona.

Na praktičnom nivou ovo bi bilo vrlo teško izvesti, s obzirom da:

- prigradski drumski saobraćaj je regulisan jednim vidom PSO ugovora kojim upravljuju opštine. Oblasti koje su pokrivene ovim PSO ugovorima su "previše male" da bi ih železnica mogla uzeti u obzir. Čak i ako ŽP Voz želi da počne sa autobuskim prevozom prvo bi moralo da osvoji koncesiju. Da bi to postiglo moralo bi da dokaže svoju superiornost u novom sektoru u odnosu na iskusne autobuske prevoznike.

²¹ Pregled Zakona je dat u Prilogu.



- u međugradskom drumskom saobraćaju svaki autobuski prevoznik, pored licence za poslovanje, mora da ima i odobreni raspored vožnje koji je usklađen sa Opštim uslovima autobuskog putničkog prevoza objavljenim u Službenom Glasniku (2014). Svaki novi red vožnje prvo mora da bude odobren od strane Komisije za međugradski prevoz u Privrednoj komori Srbije. Nakon dobijanja odobrenja, red vožnje se podnosi MGSI za usklađivanje sa postojećim redom vožnje na toj trasi. U praksi bi bilo veoma teško očekivati da ŽP Voz može da dobije odobrenje za trase na kojima već pružaju usluge postojeći autobuski prevoznici. U slučaju da se to i desi, postoji šansa da bi red vožnje mogao biti odobren samo ukoliko su polasci u vreme koje ostali autobuski prevoznici, koji su bolje upoznati sa lokalnom potražnjom, ne žele. Na osnovu trenutnog statusa i poslovanja u autobuskom prevozu putnika, malo je verovatno da će izmene u procesu dobijanja odobrenja, koji bi išao u korist ŽP Voz, biti uzete u razmatranje.
- Jedna mogućnost koja bi se mogla uzeti u razmatranje je da ŽP Voz kupi jednog ili više postojećih prevoznika što oni pokrivaju manje ali odvojene geografske oblasti. Iako je ona teoretski izvodljiva, ova mogućnost otvara pitanje osnivanja autobuskog prevoznika iz javnog sektora koji se bori na veoma konkurentnom tržištu.
- Prirodna snaga drumske industrije naspram železničke industrije.

3.4.1.3 Gradska/Prigradsko prevoz

U ovom trenutku prigradski železnički sistem ŽP Voz se odnosi samo na Beograd, iako postoji predlog koji je trenutno na razmatranju da se uspostave usluge prigradskog prevoza i u Nišu i u Novom Sadu – drugom i trećem najvećem gradu u Srbiji (samo dugoročne težnje).

Prema ugovoru koji sa Gradom Beogradom koji je nasleđen od ŽS AD, ŽP Voz upravlja železničkim sistemom BG Voz koji je bio veoma uspešan od svog uspostavljanja 2010. godine i ima stalani porast broja putnika.

Opšti putnički saobraćaj je modelovan uz stepen rasta od 2% godišnje u narednih pet godina. Ovo se bazira na povećanju reda vožnje i kvaliteta usluga kako bi se iskoristili trendovi u poslednjih pet godina po kojima: saobraćaj brzo raste na nekoliko linija, npr. Beograd-Vršac, Beograd-Kikinda, i Subotica-Novi Sad, iako su neke linije beležile pad broja putnika, npr. Beograd-Prijepolje i Kikinda-Subotica.

3.4.2 Projekcije prihoda

Broj putnika ŽP Voz je mali i u kombinaciji sa visokim nivoom izbegavanja plaćanja karata, ovo znači da je nivo prihoda od prodaje karata ŽP Voz nizak tako da ono zavisi od subvencija države kako bi njegovo poslovanje bilo izvodljivo.

Investicioni planovi uključuju nova vozna sredstva, novi sistem za izdavanje i kontrolu karata u vozu i nadogradnju poslovnog centra.

Pregovaranje o odgovarajućem nivou subvencija od strane Vlade će biti ključni element kako strategije za glavne tako i za regionalne putničke linije

- Postoje tri tipa subvencija koje treba tražiti
 - kompenzacija za zakonske povlastice koje zahteva Vlada (npr. za vojno osoblje ili socijalno ugrožene grupe); ovakvu vrstu finansiranja obično vrši centralna uprava
 - kompenzacija za vršenje određenih usluga; ovakvo finansiranje može vršiti ili lokalna ili centralna uprava, ili zajedno
 - kompenzacija za upravljanje neekonomičnim linijama: ovakvo finansiranje može pružiti i lokalna uprava ali je verovatnije da bi ovo bio zahtev centralne uprave



- U podršci procesu pregovaranja, ključni zahtev bi bio da ŽP Voz iznese nivo subvencija koji su potrebni za određene aktivnosti ili usluge
 - subvencije treba da se odnose na određene usluge a ne da budu na nivou celog sistema
 - visinu subvencija treba obračunati nakon što se u obzir uzmu strategije ŽP Voz za poboljšanje poslovanja – ne bi trebalo očekivati od Vlade da subvencionise neefikasnost
- Vlada treba da zahteva obavezni nivo povraćaja troškova, odnosno od ŽP Voz treba očekivati da povrati defnisani iznos svoj troškova kroz prodaju karata
 - ovo bi pružilo podsticaj ŽP Voz da agresivno reklamira svoje usluge i obuzda trošenje
 - ovo bi pružilo podsticaje za lokalne i centralnu upravu da definišu esencijalni nivo usluga

Postoji nekoliko strategija koje će poboljšati poslovni učinka ŽP Voz

- ŽP Voz mora uložiti trud da poveća prihod od prodaje karata kroz određivanje tržišne cene i razvoj ne-operativnih prihoda koji su vezani za putnike
 - Trenutne putničke tarife ŽP Voz zanemaruju promenljivost tražnje na putničkom tržištu: u okviru režimatržišnih cena, cene određuje usluga kako bi odražavale relativne karakteristike potražnje, želje korisnika i vrednost putovanja korisniku.
 - trebalo bi tražiti prilike za dalji razvoj ne-operativnog prihoda koji je vezan za putnike, npr. izdavanje staničnog prostora za maloprodajne koncesije ili za oglašavanje i poboljšanjem finansijskog učinka usluga u vozovima
- Politika određivanja cena bi takođe trebalo da se koristi za upravljanje potražnjom
 - pomeranje potražnje u doba dana kada je lakše/jeftinije odgovoriti na nju
 - stvaranje potražnje kako bi se povećala popunjenošt vozova (na primer, posebne cene za vožnju van špica)

Dva načina za potencijalno povećanje prihoda od putnika su poboljšanje usluge međunarodnog prevoza i prateće infrastrukture (koliko je ekonomski opravdano) i rešavanje ozbiljnog problema sa izbegavanjem plaćanja karte na domaćim linijama.

Investicioni plan povezan sa scenarijom za tekuću reformu uključuje novi sistem za izdavanje i kontrolu karata u vozu za koji se očekuje da poveća prihod značajno smanjivši trenutno veoma visok nivo izbegavanja plaćanja karata. Takođe je veoma verovatno da će novi sistem dovesti do značajnog povećanja evidentiranog broja putnika.

Bilo je razgovora o mogućnosti da novi sistem postigne povećanje prihoda od 30% ali je prihvaćen konzervativiji iznos od 15% usled sumnji vezanih za elastičnost tržišta prevoza putnika i očekivanih različitih nivoa efikasnosti sistema za izdavanje i kontrolu karata u vozu za različite vidove usluga vozova, npr. ispunjeni prigradski vozovi i relativno prazni daljinski vozovi. Dalje se pretpostavlja da će novi sistem biti pušten u rad od 2018. godine.

U idealnom slučaju ŽP Voz bi trebalo da teži tome da poveća povraćaj troškova svojih usluga kroz povećanje broja putnika po vozu. U ovoj fazi broj putnika po vozu je ispitana samo onoliko detaljno koliko je to dozvolio ubrzani vremenski raspored projekta. Opšti broj putnika, putničkim km, vozova i voznih km je relativno konstantan i pretpostavlja se da bi presek po linijama najverovatnije odražavao opštu situaciju. Pretpostavlja se da će, izuzev povlačenja usluga kroz racionalizaciju mreže, nivo usluga ŽP Voz kratkoročno ostati relativno stabilan. Nivo usluga prevoza na daljinskim i međunarodnim linijama je već poprilično niske frekventnosti a usluga prigradskog prevoza je razvijena tako da odgovara postojećoj potražnji. Uz skroman rast koji se očekuje u prevozu putnika i samo postepenu očekivanu kratkoročnu promenu u redu vožnje, i s obzirom da tržište putničkog prevoza



reaguje na nivo usluga, data je konzervativna prepostavka da će komercijalno ŽP Voz imati samo malo povećanje broja putnika po vozu, barem kratkoročno gledano.

3.4.3 Projekcije troškova

Strategije za operativne troškove koje će poboljšati poslovni učinak ŽP Voz uključuju:

- Troškovi i resursi koji se troše prilikom pružanja usluga na glavnim trasama će se značajno smanjiti usvajanjem reda vožnje koji je vođen tržišnom situacijom i zahtevima Vlade
 - doći će do smanjenja broja malih stanica koje nude putničke usluge
 - doći će do smanjenja zahteva za vučnim i voznim sredstvima
- Pored toga, treba pratiti strategije koje smanjuju jediničnu cenu prevoza
 - manji broj kraćih vozova će smanjiti operativne troškove po sedištu po kilometru i stvoriti potencijal za poboljšanje finansijskog učinka
 - smanjenje broja osoblja koji čine posade u vozovima
 - optimalizacija broja vagona,
 - smanjivanje usluga niskog intenziteta koje drugi vidovi prevoza mogu efikasnije da obavljaju, i
 - bolje održavanja vozognog parka.

Iskorišćenost lokomotiva i vagona mora značajno da se popravi. Optimalizacija broja vagona po vozu, smanjivanje usluga niskog intenziteta koje drugi vidovi prevoza mogu efikasnije da obavljaju, bolje održavanje vozognog parka mogli da poboljšaju produktivnost vagona i samim tim i finansijski učinak.

ŽP Voz treba da racionalizuje svoj vozni park koji se sastoji od kola, lokomotiva, EMU, DMU i da se reši velikog broja viška imovine, npr. 276 od 649 kola su uveliko prevazišli svoj isplativi i upotrebnii životni veki u knjigama su zavedeni samo po svojoj rezidualnoj vrednosti.

Pored značajne uštede u troškovima do koje će doći kroz očekivano smanjenje broja zaposlenih i povezanog povećanja efikasnosti, pretpostavlja se da će novo komercijalno ŽP Voz fokusirati svoju pažnju na poboljšanje svojih procesa, procedura i tehnologije kako bi moglo da postigne efekte ušteda u oblasti troškova koji nisu vezani za radnu snagu od najmanje 2% godišnje u narednih pet godina i 1% godišnje nakon toga. Iako će ŽP Voz primati subvencije od Vlade RS, to će biti unapred definisan iznos i ŽP Voz će i dalje morati da prihvati komercijalan pristup i radi na postizanju veće efikasnosti kako bi makar postigla cilj da ne pravi gubitke nakon subvencije. Ipak, nije nerazumno očekivati da će organizaciji koja tek počinje i koja će morati da prođe kroz radikalno smanjenje radne snage trebatи мало vremena da se stabilizuje pre nego što počne da postiže dalja značajna povećanja efikasnosti.

ŽP Voz će verovatno biti preduzeće koje će osetiti najveći uticaj očekivane racionalizacije mreže, i neke od manje isplativih usluga će verovatno biti ukinute usled zatvaranja linija. Iako bi se na ovo moglo gledati kao na negativan uticaj usmislu rasta preduzeća, ovo bi trebalo da pruži ŽP Voz priliku da značajno poboljša svoj bilans.

3.4.4 Finansijska održivost linija (Zadatak 2.ix)

3.4.4.1 Pregled analize

Povraćaj troškova za usluge putničkih vozova ŽP Voz je procenjen na nekoliko nivoa, kao što je prikazano ispod.



Tabela 3 – Nivoi analize povraćaja troškova poslovanja ŽP Voz

| 3.4.5 | Putnik |
|-----------------|---|
| Direktni | |
| 0 | nema usluge |
| 1 | Prihod<trošak vozača |
| 2 | Prihod<trošak vozača+ gorivo/el. energija |
| 3 | Prihod<trošak vozača + gorivo/el. energija+ održavanje voz. parka |
| 4 | Prihod<trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz. parka+ stanično osoblje |
| 5 | Prihod<trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz. parka + stanično osoblje+ opšti troškovi |
| Opšti | |
| 6 | Prihod<trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz. parka + stanično osoblje + opšti troškovi |
| 7 | Prihod<trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz. parka + stanično osoblje + opšti troškovi + naknada za korišćenje infrastrukture |

Sa prihodom od RSD 1.7 milijardi prevoz putnika pokriva samo 32% svojih operativnih troškova u iznosu od RSD 5.3 milijarde u 2014. godini.

3.4.5.1 Putnički drumski saobraćaj

Zakon o prevozu putnika u drumskom saobraćaju²² pruža kontekst za bilo koju odluku vezano za moguću želju Vlade RS da prebací saobraćaj sa železnice na autobuse. I dok je privremeno prebacivanje na autobuse kao rezultat privremene blokade trasa ili kao posledica nesreća normalno, zakon nalaže da, radi održivosti, svaka odluka koja uključuje prebacivanje putnika u autobuse zahteva izmene trenutne verzije zakona. Razlog za to je to što svaki drumski prevoz putnika koji nije privremen podleže odredbama zakona.

Na praktičnom nivou ovo bi bilo vrlo teško izvesti, s obzirom da:

- prigradski drumski saobraćaj je regulisan jednim vidom PSO ugovora kojim upravljaju opštine. Oblasti koje su pokrivene ovim PSO ugovorima su “previše male” da bi ih železnica mogla uzeti u obzir. Čak i ako ŽP Voz želi da počne sa autobuskim prevozom prvo bi moralo da osvoji koncesiju. Da bi to postiglo moralo bi da dokaže svoju superiornost u novom sektoru u odnosu na iskusne autobuske prevoznike.

²² Pregled Zakona je dat u Prilogu.



- u međugradskom drumskom saobraćaju svaki autobuski prevoznik, pored licence za poslovanje, mora da ima i odobreni raspored vožnje koji je usklađen sa Opštim uslovima autobuskog putničkog prevoza objavljenim u Službenom Glasniku (2014). Svaki novi red vožnje prvo mora da bude odobren od strane Komisije za međugradski prevoz u Privrednoj komori Srbije. Nakon dobijanja odobrenja, red vožnje se podnosi MGSI za usklađivanje sa postojećim redom vožnje na toj trasi. U praksi bi bilo veoma teško očekivati da ŽP Voz može da dobije odobrenje za trase na kojima već pružaju usluge postojeći autobuski prevoznici. U slučaju da se to i desi, postoji šansa da bi red vožnje mogao biti odobren samo ukoliko su polasci u vreme koje ostali autobuski prevoznici, koji su bolje upoznati sa lokalnom potražnjom, ne žele. Na osnovu trenutnog statusa i poslovanja u autobuskom prevozu putnika, malo je verovatno da će se izmene u procesu dobijanja odobrenja, koji bi išao u korist ŽP Voz, biti uzete u razmatranje.
- Jedna mogućnost koja bi se mogla uzeti u razmatranje je da ŽP Voz kupi jednog ili više postojećih prevoznika što oni pokrivaju manje ali odvojene geografske oblasti. Iako je ona teoretski izvodljiva, ova mogućnost otvara pitanje osnivanja autobuskog prevoznika iz javnog sektora koji se bori na veoma konkurentnom tržištu.
- Prirodna snaga drumske industrije naspram železničke industrije.

Usled gore navedenog, zamena usluga železničko prevoza putnika autobuskim prevozom na manje opterećenim linijama nije uzeta u obzir. Tamo gde mora doći do racionalizacije usluga prevoza, postojeći komercijalni autobuski prevoz može da pruži usluge prevoza putnicima.

3.4.6 Zahtevi vezano za radnu snagu i osnovna sredstva (Zadatak 2.iv)

3.4.6.1 Zahtevi vezano za radnu snagu

Prepostavka je da će novo komercijalno usmerenje ZP Voz ukljuciti primenu mera poboljšanja produktivnosti i efikasnosti i doprinese smanjenju zahteva za randomsnagom planiranom za ceo zeleznicki sektor. Planirano smanjenje potreba za radnom snagom je razijeno na osnovu nekolikofaktora:

1. Racionalizacija mreže usluga – koja vodi do racionalizacije:
 - a. broja pređenih kilometara po putničkom vozlu a stoga i broja potrebnog osoblja u vozlu
 - b. broj stanica koje uslužuju putničke vozove i stoga broj staničnog osoblja
2. Izmene u načinu na koji se komercijalna železnica efikasno nosi sa korisnicima, uključujući novu tehnologiju, i smanjenje broja zaposlenih na nekim stanicama, dovešće do smanjenja potrebnog komercijalnog osoblja
3. Izmene u procedurama pregleda vozova i lokacija na kojima se ovo vrši – što će dovesti do smanjenja broja zaposlenih potrebnih za pregled vozova
4. Izmene u praksi i procedurama za održavanje vozognog parka će dovesti do tekućeg smanjenja potrebnog broja zaposlenih na održavanju
5. Restrukturiranje zaposlenih u sedištu sa ciljem usredsredjivanja na upravljanje efikasnom komercijalnom železnicom – u zajednickim sluzbama.
6. Povecanja u produktivnost kroz tehnologiju i obuku, u cilju smanjenja broja zaposlenih na svakom nivou



Primena gornjih mera omogucava da ŽP Voz smanji broj zaposlenih za 1134, sa 2,842²³ na 1708 u 2020 prema sledecem:

- 74 osoblje u vozu
- 20 stanicno osoblje
- 557 komercijalne aktivnosti
- 342 pregledaci kola
- 106 ozdravanje voznih sredstava
35 zajednicke sluzbe.

3.4.6.2 Zahtevi vezani za osnovna sredstva

Vozni park ŽP Voz ima viškove u odnosu na trenutnu potražnju tržišta ali samo 80 od 459 vagona, do juna 2015. samo 8 od 38 EMU i 24 od 56 DMU su operativni²⁴. Lokomotive u voznom parku ŽP Voz su u mnogo boljem stanju, sa svih 20 električnih i 7 od 9 dizel lokomotiva u operativnom stanju. ŽP Voz sada ima obavezu da brzo identifikuje ne-operativna vozna sredstva i ukloni ovaj teret iz svog bilansa stanja tako što će ih prebaciti na četvrt preduzeće, kao što je Vlada RS predvidela u izvornoj strategiji za reformu.

Ovaj nivo raspoloživosti voznih sredstava se sada smatra dovoljnim za trenutni red vožnje putničkih vozova i, uz uvođenje 21 nove EMU krajem 2015. godine, kao i još 27 DMU, čini se da je ŽP Voz dovoljno opremljeno za već planirana kratkoročna povećanja prigradskog reda vožnje kao i za bilo koje dugoročnije planove.

Ipak, postoji potreba za dodatnim lakinim vozovima za prigradske usluge i vagona za regionalne lokalne usluge, kao i spavaćim kolima i vagona sa ležajevima za međunarodni saobraćaj.

3.4.7 Projekcije budžeta

Na osnovu svog PSO modela ŽP Voz je očekivalo da dobije subvenciju od 0.5 milijardi RSD. Međutim, iz više razolga, vrednosti subvencije za PSO koje su ovde prikazane se razlikuju od takvih očekivanja:

1. Dok je model PSO veoma značajna alatka koja je ovde često korišćena kao podrška u izradi finansijske analize, postoje neka još uvek nerazjašnjena pitanja vezano za izmirivanje troškova i prihoda koji se koriste u modelu za PSO sa a) izveštajima za 2014. koji su prošli reviziju, i b) polugodišnjim budžetom za 2015. koji je dostavljen od strane ŽP Voz (vezano za koji postoje određene nesigurnosti opisane u odeljku 7.1). Ova neslaganja se još uvek ispituju od strane železničkih preduzeća ali čini se vrlo verovatnim da je model za PSO precenio troškove ŽP Voz za 1 milijardu RSD.
2. Smernica Vlade RS je da se amortizacija ne uključi u obračun subvencije
3. Smernica Vlade RS je da se ograniči ukupna subvencija za železnički sektor (PSO+MAIC+"subvencija za zatvaranje ŽS AD") na ne više od 10.7 milijardi RSD.

²³ Izvor podataka ŽS (08/06/2015) – broj pregledača vozova u ZP Voz smanjen za 50 kako bi neki od njih ostali u ŽP UI

²⁴ Izvor podataka ŽS (03/07/2015).



Ovakve smernice Vlade RS znače da će subvencije za ŽP Voz uvek biti niže od očekivanog i ŽP Voz će uvek prikazivati gubitak najmanje za iznos svoje amortizacije (približno 0.6. milijardi RSD godišnje), a uopšteno govoreći i više za 2016. i 2017. godinu zbog odluke Vlade RS da ograniči subvenciju koju će isplatiti i natera železnička preduzeća da prihvate ovaj gubitak u svojim bilansima.

Stoga prema Slučaju 2 subvencija za ŽP Voz iznosi 3.0 milijardi RSD u 2016. (ili RSD 3.3 milijarde ukoliko se višak osoblja otpusti direktno iz ŽP Voz), i postepeno se smanjuje na RSD 2.0 milijarde u 2020. Prema implicitnoj smernici Vlade RS, ovo će dovesti do toga da ŽP Voz ima gubitak u knjigama od 0.6. milijardi RSD svake godine za nerefundiranu amortizaciju, i stvaran gubitak od 0.8. milijardi RSD u 2016 (ukoliko se ispostavi da je finansijska početna tačka ispravna).

3.5 Investicioni plan

Investicioni plan na visokom nivou za ŽP Voz je prikazan ispod.

Tabela 4 – RU Voz investment plan Investicioni plan za ŽP Voz

| Stavka | EUR miliona |
|-------------------------------------|--------------|
| 20 EMU za gradski/prigradski sistem | 100.0 |
| 20 WLAB, 30 Bc/Ac, i 30 A/B kola | 150.0 |
| Novi sistem za izdavanje karata | 15.0 |
| Glavni operativni centar | 1.5 |
| Sistem za upravljanje informacijama | 6.0 |
| Sistem za upravljanje kvalitetom | 1.0 |
| Ukupno za ŽP Voz | 273.5 |

Imajući u vidu pristup investicijama od vrha na dole i činjenicu da svaku investiciju tek treba argumentovati u okviru ozbiljne procene investicija, gore navedeni investicioni plan predstavlja evoluirajući spisak prioritetnih investicionih projekata. Tamo gde objekte za smeštaj i održavanje treba dodati na listu, to treba izvršiti u okviru sledeće faze razvoja detaljnijih predloga za investicije u skladu sa mrežom prioritetnih usluga ŽP Voz. Pojedinačni investicioni projekti (gore navedeni) moraju pažljivo da se ispitaju da bi se izvela ocena investicije i potvrdila njena finansijska i tehnička izvodljivost.

3.6 Rezime

Kombinovani uticaj pretpostavljenog rasta između 2015. i 2020. godine i racionalizacije mreže rezultuju time da u 2020. godini broj putničkih km bude 96% vrednosti iz 2015. godine. U istom periodu, broj zaposlenih biće smanjen za 38%. Vršenje 96% saobraćaja sa 62% osoblja pokazuje povećanje učinka osoblja od 72%.

Implementacija strategija za poboljšanje bi omogućila ŽP Voz da poveća produktivnost svog osoblja merenu u putničkim km po zaposlenom za faktor 1.7.



4. ŽP Kargo

4.1 Obim poslovanja

ŽP Voz je osnovano kao nacionalno preduzeće za pružanje usluga teretnog prevoza. Preduzeće je preuzeo odgovornost za pružanje teretnih usluga uključujući i održavanje svog vozognog parka koji se sastoji od lokomotiva i vagona i ostalih osnovnih sredstava.

4.2 Institucionalne i korporativne veze u okviru železničkog sektora u Srbiji

ŽPKargoće sklopiti ugovor o kratkoročnom subvencionisanju sa Vladom RS. Ovaj ugovor, zajedno sa prodajom usluga prevoza robe, biće glavni izvor prihoda preduzeća. Ovaj plan reforme nalaže da se ovaj ugovor, koji treba da pokrije deficit, završi zaključno sa 31/12/2017.

Kao deo režima naplate naknade za korišćenje infrastrukture koji će biti uveden u železnički sektor Srbije do 01/01/2016, ŽPKargoće zaključiti ugovor o korišćenju infrastrukture sa ŽP UI.

U svom svakodnevnom poslovanju ŽP Kargo će nastaviti da bude usklađeno sa nacionalnom zakonskom regulativom koja reguliše železnički sektor u Srbiji.

4.3 Poslovni model (Zadatak 2.vi)

4.3.1 Organizaciona struktura

Usluge prevoza robe se mogu podeliti na prevoz rasutog tereta, kolski prevoz tereta delatnost intermodalnog prevoza. Konkretno:

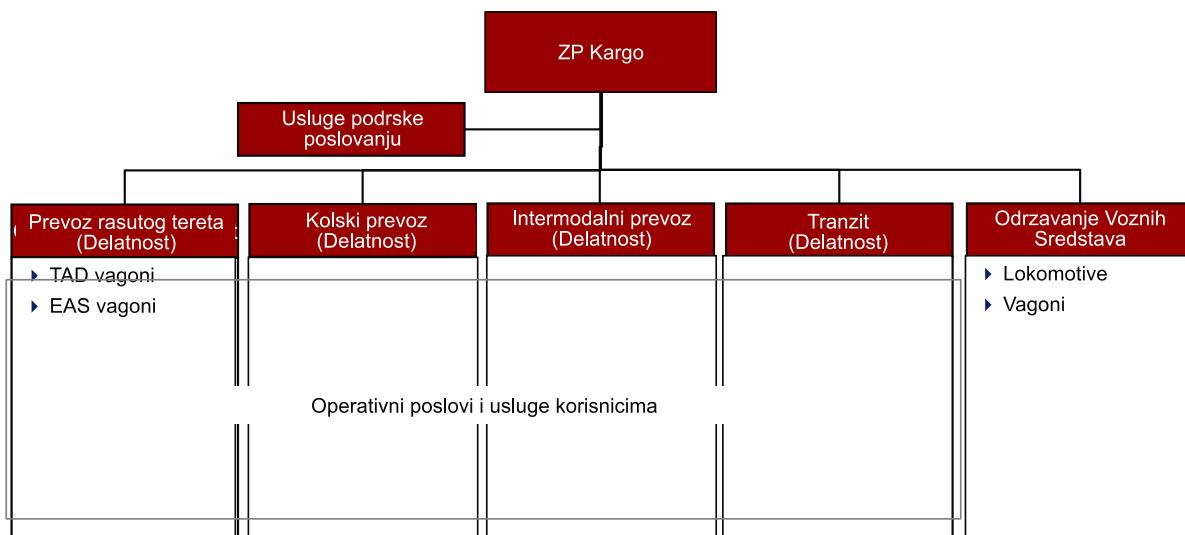
- Veći deo postojećeg saobraćaja se sastoji od prevoza rasutog tereta, gde će kontrole upravljanja morati da se fokusiraju na poboljšanje poslovanja koje će se nositi sa dostupnim obimom saobraćaja., koristeći TAD i EAS vagone.
- Upravljanje delatnošću kolskog prevoza robe će se fokusirati na efikasnost i strategije smanjenja troškova kako bi se omogućilo da se neki od ovih prevoza vode na profitabilan način.
- Delatnost intermodalnog prevoza predstavlja mogućnost za budući rast za ŽP Kargo njegovo rukovodstvo će morati da se fokusira na to kako da najbolje razvije taj potencijal, bilo samostalno ili kroz zajedničkoulaganje. Rast intermodalnih usluga i objekata će morati pažljivo da se isplanira i rasporedi.
- Tranzitni saobraćaj predstavlja odvojenu aktivnost u kojoj ŽP Voz pruža uslugu vuče korisnicima.

Vremenom će trenutna organizacija ŽP Kargo aktivnosti održavanja morati da evoluira imajući na umu sleće principe:

- nastaviti sa principom da se "lako održavanje" vrši "unutar preduzeća" dok se usluga "teškog održavanja" nabavlja izvan preduzeća.
- teritorijalna organizacija održavanja treba da prati potrebe koje je odredilo ŽP Kargo. Broj i lokacija radionica treba da bude određen rezultatima i detaljnom analizom produktivnosti. Višak kapaciteta u depoima i radionicama treba da bude restrukturiran, komercijalizovan ili zatvoren.
- Različiti depoi treba da se fokusiraju na različite tipove voznih sredstava.
- Nabavku rezervnih delova i kontrolu zaliha treba poboljšati kroz bolje planiranje, investiranje u IT, i uključivanje stručnjaka za nabavku u okviru jedinice za radionice.
- Troškove i kvalitet radionica treba redovno porebiti sa spoljašnjim dobavljačima.



Opšta kontrola upravljanja prevozom robe treba da poverena jednom direktoru koji će imati podršku od rukovodilaca koji su zaduženi za svaku od cetiri delatnosti. Predložena organizacija ŽP Kargo je prikazana na sledećoj slici.



Slika 6.– Organizacija ŽP Kargo

4.3.2 Rukovodstvena struktura

Visoko rukovodstvo treba da bude odgovorno za finansijski učinak preduzeća. Oni će biti odgovorni za izvršavanje poslovnih planova i ispunjavanje dogovorenih korporativnih ciljeva i moraće da delegiraju komercijalne odgovornosti svojim direktnim podređenima.

U okviru Prelaznog izveštaja za ovaj projekat razvijene su smernice za opis posla za pozicije višeg rukovodstva koje pokrivaju pozicije Generalnog direktora, Finansijskog direktora, Izvršnog direktora²⁵ i članova Skupštine.

4.4 Poslovne projekcije

Strategije za poboljšanje poslovanja

ŽP Kargo će pružati visokokvalitetne i ekonomične usluge na samoodrživoj osnovi u četiri osnovna vida prevoza robe:

- rasuti teret
- kolski prevoz
- intermodalni prevoz
- tranzit

Trenutno se prevozom robe ne rukovodi na komercijalan način i ovaj nedostatak fokusa se odražava i na poslovni učinak. Ipak, poslednjih godina su prihodi od prevoza robe pokrivali troškove koji se mogu izbeći na kratke staze i dali doprinos troškovima infrastrukture što čini solidnu osnovu za pokretanje komercijalnog preduzeća za prevoz robe.

²⁵Tri najviše rukovodstvene pozicije u svakom preduzeću, Generalni direktor, Finansijski direktor i Izvršni direktor, u skladu sa sistematizacijom koja je na snazi u ŽP Kargo, biće zamenjene ulogama Generalnog i dva Izvršna direktora.



Uvođenje upravljanja delatnostima u prevoz robe će omogućiti da rukovodstvo više fokusira na specifične probleme svake od delatnosti

- grupa za prevoz rasutog tereta će se fokusirati na efikasniji rad teretnih vozova
- odeljenje za kolski prevoz će se truditi da poboljša opertivne procedure koje će učiniti rukovanje teretom u kolskom prevozu komercijalnijim
- grupa za intermodalni prevoz će se truditi da razvije komercijalno intermodalno poslovanje u partnerstvu sa interesima privatnog sektora
- grupa za tranzit će morati da fokusira svoje aktivnosti na granične prelaze i ubrza efikasan protok tranzitnih vozova²⁶
- sve grupe²⁷ će težiti da uedu agresivnu politiku povećanja prihoda, postavljajući visinu tarife za prevoz robe u skladu sa principima tržišnog određivanja cena
- Ne postoji slučaj u kome se subvencionisu komercijalno orijentisane usluge prevoza robe i namera je da ŽP Kargo za vrlo kratko vreme postane samodovoljno, iako Vlada RS treba da bude spremna da pruži mali iznos finansijske podrške tokom 2017. i 2018. godine.

4.4.1 Projekcije saobraćaja²⁸

Prognoza za ŽP Kargo je dobra. Porast saobraćaja od 20-30% na godišnjem nivou je zabeležen za prvu polovicu 2015. godine a izgleda da će se tako nastaviti i do kraja 2015., tako da se očekuje da konačni broj za 2015. iznosi 12 miliona tona. Istoriski gledano, najuspešnija godina za ŽS je bila 2007. kada je ekonomija rasla za 3% i prevezeno je 14.9 miliona tona, ali je prepoznato da je u 2007. bilo 5.1 miliona tona tranzitnog saobraćaja i da je trenutni broj približno 3.1 miliona tona, kao i da su male šanse da se nadoknadi izgubljena tonaža.

Izvozni saobraćaj pre svega obuhvata:

- Čelik iz Smederevske železare za koju se očekuje da upali i drugu vsoku peć (ali bilo kakvo povećanje tonaže će verovatno biti o trošku smanjenja tarife)
- Bakar iz rudarskog kompleksa u Boru
- Fiat automobili iz Kraljeva
- Sezonski prevoz poljoprivrednih dobara (uz napomenu da je 2015. bila unekoliko sušna)

Luka u Rijeci u Hrvatskoj je investirala u žito i vode razgovore sa srpskim izvoznicima žita o mogućem prevozu srpskog žita do ove luke.

Tranzitni saobraćaj se uglavnom odvija na Koridoru X i pre svega je pod uticajem faktora izvan Srbije (iako poslovanje srpske železnice može biti ograničavajući faktor) i podložno je specifičnim pojedinačnim odlukama vezano za saobraćaj. Na primer, u toku su razgovori sa

²⁶Delatnost tranzitnog prevoza će verovatno biti najpodložnija uvođenju interoperabilnog principa na mreži u Srbiji. Jednom kada prevoznici usmere svoje vozove kroz Srbiju, na putu ka svom konačnom odredištu, potražnja za uslugama tranzitnog prevoza će se verovatno smanjiti. Sa druge strane, ovo smanjenje se verovatno neće desiti pre nego što Srbija postane članica EU, što je malo verovatno da će se desiti u narednih pet godina.

²⁷Iako je jasno da u okviru delatnosti prevoza rasutog tereta postoji nekoliko pod-sektora (ugaj, ruda, žitarice) predložena struktura uzima u obzirkorporativnu efikasnost u donošenju odluka i odgovornosti komercijalnog rukovodstva (na nivou bilansa uspeha delatnosti). Na kraju samo preduzeće je to koje će doneti odluku da uvede strukturu prema delatnostima kakvu ono smatra najprikladnijom.

²⁸Što se tiče liberalizacije tržišta, analiza je uzela u obzir potpunu liberalizaciju tržišta kroz ostavljanje tarifa na istom nivou tokom perioda 2016-2020 i smanjeni rast obima saobraćaja. Specifičan pristup liberalizaciji (neposredna ili u fazama) je izvan opsega ovog projekta.



COSCO-om (koncesionar luke u Pireju) o tranzitnom prevozu robe iz luke u Pireju do Češke Republike kroz Srbiju, za koji su ŽS AD potpisale memorandum o razumevanju sa drugim železnicama na predloženoj trasi, a nedavno zatvaranje trase prema Srbiji od strane Mađarske na 10 dana je imalo ograničavajući uticaj na tranzitni saobraćaj ŽP Kargo.

Domaći saobraćaj uglavnom obuhvata ugalj i kamen za projekte izgradnje kao što su putevi i zgrade, te stoga umnogome zavisi od stanja ekonomije. Plan za 2015. je predviđao povećanje od 19.8% ali je postignuto samo 10% - navedeno je usled nedostatka vagona.

Ograničavajući faktori su bili loše stanje infrastrukture i nedostatak voznih sredstava ali već su pokrenute inicijative da se reši problem sa voznim sredstvima i nekoliko šema za velike obnove infrastrukture treba uskoro da budu gotove i one bi trebalo da uklone neke od infrastrukturnih ograničenja. Srpska ekonomija je u porastu i očekuje da će nekoliko ključnih klijenata povećati količinu robe koju prevoze železnicom. Premda nije jasno koliko je ŽP Kargo bilo agresivno, ili će biti u pokušaju da poveća obim saobraćaja, očekuje se da će uvođenje delatnosti i komercijalni podsticaj stvoriti kulturu upravljanja klijentima i ima znakova da je ovo već počelo da se događa.

Prema trenutnom scenariju za reformu, očekuje se da će prevoz robe rasti 20% godišnje u narednih pet godina (CAGR od 4.6%) sa 12 miliona tona na 15 miliona tona. Rast će pre svega biti u oblasti Izvoza,

- Planirane investicije će povećati nabavku raspoloživih lokomotiva i vagona i kritični delovi mreže se obnavljaju tokom 2015. i početkom 2016. godine
- Očekuje se da će srpska ekonomija rasti
- Identifikovan je specifični potencijalni prevoz robe, npr. sirovi materijal do Pančevačke železare koja je u procesu povećanja prizvodnje, Fiat automobili do Bara, čelik iz Smedereva do Bara, prevoz žita do različitih rečnih luka (Pančevo, Bačka Palanka, Novi Sad) radi daljeg transporta brodovima u Rumuniju i dalje, i prevoz bakra iz rudarskog kompleksa u Boru/Majdanpeku koji povećava svoj topioničarski kapacitet.
- Očekuje se značajan obim saobraćaja sa i do Kosova usled očekivanog skorog razrešenja političkih pitanja
- Pokrenute su inicijative da se uspostave specifične nove železničke usluge, npr. Memorandum o razumevanju o prevozu kontejnera iz luke Ikonio u Grčkoj do Centralne Evrope
- Železnički intermodalni terminal (ŽIT) se nadograđuje i prevoz kontejnera je pretpostavljen u porastu.
- Celokupni saobraćaj podleže odredbama o kvalitetu usluga i konkurentnim cenama

Očekuje se da će tranzitni saobraćaj ostati na istom nivou s obzirom da on posebno zavisi od ekonomija susednih zemalja, a Grčka ekonomija je u lošoj situaciji. Postoje ohranjujući znaci vraćanja saobraćaja sa Koridora IV na Koridor X ali takav saobraćaj bi komercijalno orijentisano ŽP Kargo trebalo aktivno da podstiče kroz konkurentne cene, pružanje kvalitetnih usluga i pojednostavljinje graničnih prelazaka.

Poslovna strategija

Rasuti teret

Poslovna strategija za grupu koja se bavi prevozom rasutog tereta će se fokusirati naefikasniji prevoz teretnim vozovima. Trenutno postoji značajna potisnuta potražnja za uslugom prevoza rasutog tereta pošto je kapacitet ŽP Kargo da se nosi sa dodatnim saobraćajem ograničen rezultatima – ovaj rasuti teret je vrsta robe za koju bi ŽP Kargo



trebalo da ima dugoročnu prednost u odnosu na ostale vidove prevoza, pod uslovom da može efikasno da vrši njegov prevoz.

Kako bi se razvila i zadržala ova tržišta ŽP Kargo će morati da postane mnogo osjetljivije na zahteve klijenata vezano za informacije o teretu, pouzdanost usluge i raspoloživost voznih sredstava.

Tokom prethodnih godina ŽP Kargo je sve više išao na prevozblok vozovima. Međutim, postoji potencijal da se ovo tržište još više proširi tako što će se pobožljatiefikasnost i isplativost radom na:

- pregledu objakta i terminala za utovar i istovar u saradnji sa klijentima, kako bi se poboljšala efikasnost i smanjilo oštećenje vagona
- razvoju operativnih šema za smanjenje ili eliminisanje prelazne promene veličine vozne kompozicije
- investiranju u otklanjanje trenutnih ograničenja veličine vozova, npr. lokomotive veće jačine koje mogu da rade u kombinaciji sa poboljšanjim spojnicama vagona i produženim razdelnicima

Kolski prevoz

Kolski prevoz je delatnost koja se smanjuje time što se klijenti sve više okreću efikasnijim konceptima prevoza blok vozovima. Prioritet ŽP Kargo vezano za kolski prevoz bi trebalo da bude saradnja sa klijentima kako bi se razvili efikasniji načini poslovanja:

- ograničavanjem broja stanica sa malim obimom kolskog prevoza robe
- smanjivanjem troškova kroz poboljšanje operativnih procedura koje uključuju prevoz malog broja vagona između ranžirnih koloseka, visoku cenu prelaznog ranžiranja, dugo trazitno vreme, previše manevrisanja, zadržavanje vagona i mogućnost oštećenja.

ŽP Kargo bi u saradnji sa svojim klijentima trebalo da ispita ukupne logističke zahteve za protok saobraćaja, da identificuje izmene koje bi svaka od strana mogla da sproveđe kako bi se postigla veća efikasnost, smanjili problemi i broj uskih grla, smanjili troškovi i postigla bolja iskorišćenost resursa. Ovo će verovatno uključivati povlačenje usluga robnog prevoza sa malih stanica i konsolidaciju saobraćaja na manjem broju većih stanica.

ŽP Kargo takođe treba da ispita određivanje trasa, utovar vozova i strategije manevrisanja s ciljem da još više smanji upotrebu ranžirnih stanica, broj lokacija za ranžiranje i obim ranžiranja za ovu grupu saobraćaja.

Intermodalni saobraćaj

Razvoj intermodalne železničke mreže je relativno rizična i skupa investicija i razvoj intermodalnog kontejnerskog tržišta će verovatno biti dugoročna mogućnost.

Domaći prevoz kontejnera u Srbiji trenutno postoji u malom obimu, zaliha dostupnih kontejnera je ograničenai i nivo unitizacije domaćeg tereta je nizak. Međutim, postoji potencijal za značajan rast u pružanju usluga prenosnika morskih kontejnera u nekoliko luka zaprevoz kontejnera na kopno.

Poslovna strategija ŽP Kargo bi trebalo da se fokusira na preduzimanje koraka za pripremu za budućnost, sa ciljem da se razvije komercijalna delatnost intermodalnog prevoza u partnerstvu sa zainteresovanim stranama iz privatnog sektora. Rizici razvoja po ŽP Kargo se mogu ograničiti tako što će se partneri iz privatnog sektora ohrabriti da investiraju u novu opremu za rukovanje robom i terminale uz obećanje da će ŽP Kargo pružiti zemlju blizu



železnice i razviti specifikaciju usluge tako da odgovara potrebama tržišta. zajedno sa postojećim i potencijalnim klijentima, ŽP Kargo bi trebalo da pripremi sveobuhvatan plan za pružanje usluga na terminalima i poslovanje u lukama i kopnenim centrima, u potencijalnim centrima za pretovar za tranzitni prevoz robe i u i oko Beograda; kao i identifikaciju i rezervisanje potrebnе zemlje za potencijalne terminale za budući razvoj.

Ranžirna stanica Železničkog intermodalnog terminala u Beogradu (ŽIT) trenutno se premešta u modernu železničku stanicu u industrijskom parku u Batajnici, centru poslovanja za pružaocе logističkih usluga koji će ceniti dugo očekivanu priliku da prebace jedan deo svog teretnog prevoza na železnicu.

Bonus za železnicu je to što je konverzija stare stanice u komercijalno zemljište pojednostavljena njenom prvaklasnom lokacijom u oblasti razvoja Beograda na vodi.

Tranzit

Delatnost tranzitnog saobraćaja je operativno sasvim drugačija s obzirom da ona u suštini predstavlja dodeljivanje lokomotiva i posade vozovima kojima upravljaju i koje pružaju drugi, i upravljanje promenom lokomotiva i posade na graničnim prevozima. Marketinški i komercijani razvoj uključuje rad sa inostranim stranama i pokušaje da se usluga proda širom Srbije kao održiva alternativa drugim trasama. Kao takvo, otvaranje srpske mreže prema drugim prevoznicima će imati manje efekta na uslugu tranzitnog železničkog prevoza.

Međutim, tranzit je najpodložniji primenama principa interoperabilnosti – jednom kada ostali prevoznici počnu da upravljaju svojim vozovima kroz Srbiju, (npr. od Nemačke do Turske) bće sve manje i manje potrebe za takvom uslugom. Ovo se neće desiti pre nego što Srbija postane članica EU (ne u narednom petogodišnjem periodu pokrivenom izveštajem) tako da se prepostavlja da će tržište tranzitnog prevoza kratkoročno ostati takvo kakvo je, ali možda će dugoročno gledano doći do potrebe da se upravlja urednim povlačenjem sa tržišta.

4.4.2 Projekcije prihoda

Sve grupe prevoza robe treba da teže agresivnoj politici povećanja prihoda i određivanju cena prevoza robe u skladu sa principima određivanja tržišnih cena

- razgovori sa klijentima su ukazali na to da postoji prostor za povećanje prihoda, pod uslovom da se poboljša kvalitet železničkih usluga
- Povećanje prihoda bi trebalo da se postigne usvajanjem komercijalnijih politika za određivanje cena, ali ŽP Kargo će morati da bude fleksibilnije u ispunjavanju zahteva klijenata u budućnosti i moraće takođe da pruži širi opseg osnovica za određivanje cena
- Fleksibilne strategije za određivanje cena će učiniti nepotrebnim tradicionalne tarifnike, osim za povremeni prevoz kolskih tereta
 - za svaki veći protok saobraćaja, trebalo bi ustanoviti minimalnu cenu koja će pokriti makar troškove koji se mogu izbeći: takve minimalne cene će se razlikovati u zavisnosti od prirode robe, tipa protoka, dužine prevoza, odnosno od zahteva za resursima železnice i samim tim i troškova
 - iznad minimalne cene, tarife bi trebalo da budu tržišno određene u skladu sa time koliko su klijenti voljni da plate

Prepoznato je, međutim, da će podizanje tarifa biti problematično na trenutnom tržištu usled faktora kao što su klijenti koji zahtevaju smanjenje tarifa u zamenu za prevoz više robe, očekivani komercijalni pritisak od strane konkurenkcije koji će iskoristiti otvaranje srpske mreže od 1. januara 2016. godine, i takmičenje sa ostalim vidovima i alternativnim tranzitnim



trasama; stoga je prihvaćen konzervativni pristup prilikom izrade modela po kome se ne očekuje da će se iznos opšte prosečne tarife povećati u narednih pet godina.

Subvencionisanje prevoza robe nije dozvoljeno prema zakonskoj regulativi EU, i namera je da ŽP Kargo počne da posluje na čisto komercijalnoj osnovi dve do tri godine nakon početka poslovanja sredinom 2015. godine. Ipak, Vlada RS se spremila da pruži malu subvenciju ŽP Kargo u prvim godinama i očekuje se da preuzme postojeće kredite kako bi pružila ŽP Kargo "čist" bilans stanja od samog početka poslovanja.

Dok analiza predstavljena u ovom izveštaju pokazuje da kratkoročna podrška za ŽP Kargo nije potrebna, početna tačka i prateća analiza osetljivosti ukazuju da bi ovu stavku u budžetu trebalo uspostaviti za 2016. a onda, po potrebi, dati sredstva za 2017. godinu.

4.4.3 Projekcije troškova

Scenario za tekuću reformu pretopostavlja da će se operativni troškovi ŽP Kargo realno smanjiti usled poboljšanja produktivnosti osoblja, iskorišćenosti vozognog parka i povećanja operativne efikasnosti. Od novog komercijalnog ŽP Kargo se očekuje fokus na poboljšanje produktivnosti i efikasnosti identifikacijom i implementacijom ključnih strategija za upravljanje troškovima, kao što su:

- poboljšanja u operativnom upravljanju informacijama u prevozu robe
 - operativni sistem za upravljanje informacijama koji se bazira na kompjuterima treba da se uvede čim to bude moguće kako bi se poboljšala iskorišćenost resursa i poboljšala usluga klijentima
 - u međuvremenu moguće napraviti značajna poboljšanja boljim i fleksibilnijim operativnim planiranjem i mnogo toga se može postići boljim manuelnim sistemima
- centralizacija i kasnije kompjuterizacija sledećih operativnih funkcija
 - .. pravljenje reda vožnje vozova
 - .. pravljenje reda vožnje lokomotiva
 - .. pravljenje spiskova osoblja u vozovima
- težnja da smanji preveliki broj osoblja u teretnim vozovima, eliminacijom operativnog osoblja iz kabina lokomotiva i zaduživanjem vozača za bezbednost
- racionalizacija vozognog parka koji se sastoji od lokomotiva i vagona kao i rešavanje velikog broja viška imovine – 2886 vagona (vrednosti RSD 0.36 milijardi) su već uveliko prevazišli svoj ekonomski i upotrebnii životni vek
- poboljšanje korišćenja lokomotiva i vagona kroz povećanje efikasnosti:
 - operativnih aktivnosti kao što su ranžiranje, zamena lokomotiva, pregled vozova, i utovar/istovar kako bi se smanjilo vreme u kome se vozna sredstva ne koriste
 - aktivnosti na održavanju – minimalizacija vremena u kom vozna sredstva nisu u upotrebi tako što će se fokus staviti na to da vozila brzo i efikasno ulaze i izlaze iz radionica, i prepoznavanje i izvršavanje neophodnih zadataka na održavanju što je brže moguće
- fokusiranje na povećavanje prosečne veličine vozova (vezano za neto tone po kilometru) u onom obimu u kom je to moguće u okviru regulatornih ograničenja (maksimalno 3000 tona)
- operativne aktivnosti – manipulativni vozovi ne kreću osim ako nemaju 80% propisanog tereta, imaju najmanje 600 tona i obično rade sa do 1600 tona.
- fizička ograničenja – vozovi sa jednom lokomotivom su ograničeni na 1300 tona a vozovi sa dve na 2000 tona



Ranžirne stanice

Ranžirne stanice u Srbiji su tradicionalno korišćene za sastavljanje i rastavljanje vozova koji se sastoje od male kompozicije pojedinačnih vagona i predstavljale su veliku prepreku za trajanje putovanja. Sa skorašnjim prelaskom prevoza robe na upravljanje teretnim vozovima za rasteriti teret ili tranzitnim vozovima, upotreba ranžirnih stanica se smanjuje.

Komercijalno ŽP Kargo će nastaviti sa ovim trendom u kome klijenti daju popunjene vagone, ili još bolje, popunjene vozove na velikim stanicama. Ovo će omogućiti ŽP Kargo da značajno smanji nivo ranžiranja na ranžirnim kolosecima i spajanje vozova na ranžirnim stanicama što će dovesti do daljem smanjivanja i konačno i zatvaranja nekih od ranžirnih stanica. Ovo će biti ključni faktor u postizanju potrebnog smanjenja osoblja, i potencijalno će osloboditi velike zemljišne parcele za komercijalni razvoj.

Postoje velike ranžirne stanice blizu Beograda, Novog Sada, Lapova i Niša mada samo beogradска ima ranžirnu stanicu za sortiranje i rearanžiranje vozova, i njima svima nedostaje moderna oprema za rukovanje rasutim teretom, a posebno kontejnerima. Ranžirne stanice van Beograda su već smanjile svoju primarnu upotrebu na skladištenje viška voznog parka, pri čemu se vrlo malo posla obavlja na sastavljanju i rastavljanju vozova.

Pored velike uštede na troškovima kroz smanjenje broja osoblja i sa tim povezanim povećanjem produktivnosti, prepostavljeno je da će novo komercijalno ŽP Kargo usmeriti svoju pažnju na poboljšanje svojih procesa, procedura i tehnologije kako bi moglo da postigne efekte ušteda u oblasti troškova koji nisu vezani za radnu snagu od najmanje 2% godišnje u narednih pet godina i 1% godišnje nakon toga. Kao nesubvencionisanoj železnici, u interesu ŽP Kargo će biti da radi na postizanju još veće efikasnosti ali možda će mu biti potrebno malo vremena da se stabilizuje kao novo preduzeće koje tek počinje i prolazi kroz radikalno smanjenje broja osoblja.

4.4.4 Finansijska održivost linija (Zadatak 2.vii)

Povraćaj troškova usluga prevoza robe ŽP Kargo je procenjena po nivoima, kao što je prikazano ispod.

Tabela 5 – Nivoi analize poslovanja ŽP Kargo

| 4.4.5 | Prevoz robe | Opšte |
|-----------------|---|-------|
| Direktno | | |
| 0 | nema usluge | |
| 1 | Prihod < trošak vozača | |
| 2 | Prihod < trošak vozača + gorivo/el. energija | |
| 3 | Prihod < trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz.parka | |
| 4 | Prihod < trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz.parka + stanično osoblje | |
| 5 | Prihod < trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz.parka + stanično osoblje + opšti troškovi | |
| Opšte | | |
| 6 | Prihod < trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz.parka + stanično osoblje + opšti troškovi | |
| 6 | Prihod < trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz.parka + stanično osoblje + naknada za korišćenje infrastrukture | |



| | |
|---|---|
| 7 | Prihod < trošak vozača + gorivo/el. energija + održavanje voz.parka + stanično osoblje + naknada za korišćenje infrastrukture |
|---|---|

Sa prihodom od RSD 8.8. milijardi, prevoz robe pokriva svoje operativne troškove u iznosu od RSD 3.1 milijardi i daje doprinos u iznosu od RSD 5.8. milijardi infrastrukturnim troškovima u iznosu od RSD 11.8 milijardi u 2014. godini..

4.4.6 Zahtevi za radnu snagu i osnovna sredstva (Zadatak 2.iv)

4.4.6.1 Zahtevi za radnu snagu

Prepostavka je da će novo komercijalno usmerenje ŽP Kargo ukljuciti primenu mera poboljsanja produktivnosti i efikasnosti i doprinese smanjenju zahteva za radnom snagom planiranom za ceo zeleznicki sektor. Planirano smanjenje potreba za radnom snagom je razijeno na osnovu nekoliko faktora:

Planirano smanjenje radne snage je razvijeno na osnovu nekoliko faktora:

1. Racionalizacija mreže i usluga – što vodi do smanjenja:
 - broja km teretnih vozova samim tim i potrebnog voznog osoblja
 - broja stanica koje opslužuju teretne vozove a samim tim i broja staničnog osoblja
2. Izmene u načinu na koji se komercijalna železnica efikasno uslužuje klijente, uključujući novu tehnologiju i smanjivanje osobljana nekim stanicama, dovešće do smanjenja broja potrebnog staničnog osoblja
3. Izmene u procedurama za pregled vozova i lokacijama na kojima se on izvodi – dovešće do smanjenja broja potrebnih pregledaca vozova
4. Promene u procedurama za održavanje voznog parka i efikasnost vršenja održavanja dovešće dotečućeg smanjenja potrebnog broja osoblja za održavanje
5. Restrukturiranje zaposlenih u sedištu sa ciljem usredsredjivanja na upravljanje efikasnom komercijalnom železnicom – u zajednickim sluzbama.
6. Povecanja u produktivnosti kroz tehnologiju i obuku, u cilju smanjenja broja zaposlenih na svakom nivou
7. Planirano smanjenje upotrebe ranžirnih stanica

Primena gornjih mera omogućava da ŽP Kargo smanji broj zaposlenih za 1692, sa 4,032²⁹ na 2340 u 2020, prema sledecem:

- 117 članova posada u vozu³⁰
- 19 stanicno osoblje
- 1053 komercijalne aktivnosti
- 196 pregledaci kola
- 256 održavanje voznih sredstava
- 51 zajedничke sluzbe

²⁹ Izvor podataka ŽS (08/06/2015) broj je smanjen za 30 pregledača vozova kako bi neki od njih ostali u ŽP UI

³⁰Ovo smanjenje broja zaposlenih pretpostavlja da će ŽP Kargo postići cilj da postane "racionálni" komercijalni prevoznik robe tako što će napraviti velike izmene u raspoređivanju svojih vozača, ne samo vezano za broj članova posade po vozu već i vezano za količinu plaćenog vremena kada ne voze. Prepoznato je da su takvi ciljevi nešto čemu treba težiti ali svaki neuspeh da se oni ispunе dovode do toga da se kompenzacija uštede troškova mora tražiti na nekom drugom mestu. .





Okvirni ugovor za tehničku podršku MGSI i ŽS AD u pripremi plana za korporativno i finansijsko restrukturiranje Železnica Srbije
Europe Aid/132633/C/SER/multi – Korisnici okvirnog ugovora 2013
Lot 2: Saobraćaj i Infrastruktura- Ugovor br. 2015/356585



4.4.6.2 Zahtevi za osnovna sredstva

Vozni park je preveliki u odnosu na trenutnu potražnju ali samo polovina je operativna. Lokomotive u voznom parku ŽP Kargo su nadživele svoj korisni operativni životni vek što je dovelo do toga da samo 77 od 123³¹ električne i 46 od 173 dizel lokomotive bude operativno. Vozni park obuhvata 7,487 vagona, od kojih jesamo 2,723 operativno (i to je uglavnom zahvaljujući programu zamene koji se finansira iz kredita EBRD-a), 4,364 čeka opravku (uključujući i 2486 vagona koji su već uveliko prevazišli svoj ekonomski i upotrebni životni vek i trebalo bi da se odbace) a 400 će biti iskorišćeno za sekundarne sirovine. ŽP Kargo sada ima obavezu da brzo identifikuje ne-operativna vozna sredstva i ukloni ovaj teret iz svog bilansa stanja tako što će ih prebaciti na četvrto preduzeće, kao što je Vlada RS predvidela u izvornoj strategiji za reformu.

Očekuje se da će trenutna veličina voznog parka biti dovoljna za narednih 5 godina s obzirom da su trenutno pokrenute razne inicijative da se poveća broj operativnih vagona, uključujući:

- da klijenti koriste sopstvene vagone po umanjenoj tarifi
- izmena načina na koji se popravljaju neki od podova vagona uništeni u poplavama..
- korišćenje nedavno otkrivenog EIB kredita u iznosu od 10 miliona EUR za finansiranje rehabilitacije vagona

Takođe postoje i različite inicijative da se poveća broj operativnih lokomotiva koje su na raspolaganju ŽP Kargo uključujući:

- Korišćenje novca iz kredita EBRD Ida se povrati 5 vozova koji su proglašeni neupotrebljivim zato što imaju pokvarene aparate za gašenje požara
- Da se ubrza nabavka setova točkova za 12 lokomotiva koje ih očekuju
- Preuzimanje nekih od lokomotiva od ŽP Voz kada novih 21 EMU stignu krajem 2015. godine

ŽP Kargo teži da poveća broj raspoloživih operativnih vagona sa 2500 na 4000. Ovo će zahtevati ne samo značajne investicije već i punu implementaciju planiranih investicija – samo održavanje voznog parka na postojećem nivou zahteva da se godišnje popravlja 800 vagona a prošle godine je samo 114 vagona zaista i popravljeno.

4.4.7 Projekcije budžeta

Kao što je navedeno u odeljku 7.1, postoji određena nesigurnost vezana za finansijsku početnu tačku za ŽP Kargo usled toga što Deobni finansijski izveštaji još uvek nisu dostupni, a čini se da dobijeni privremeni izveštaj za ŽP Kargo za drugu polovicu 2015. delimično nije u saglasnosti sa izveštajima koji su prošli reviziju za 2013. i 2014. godinu.

Stoga, iako je izrada finansijskog modela strogo kontrolisana vezano za iskazane ukupne vrednosti u ovim izveštajima, uvek će postojati određena nesigurnost vezana za bilo kakve izvedene zaključke (dok deobni finansijski izveštaji ne budu dostupni krajem 2015.).

Zaključak da ŽP Kargo neće zahtevati subvenciječak ni u prve dve godine se može dovesti u pitanje s obzirom da se većim delom bazira na činjenici da budžet za drugu polovicu 2015. godine prikazuje da su prihodi veći od operativnih troškova – svaka projekcija koja se bazira na takvoj početnoj tački mora da pokazuje operativni prihod u ranim godinama poslovanja.

³¹ Izvor podataka ŽS (30/06/2015). Kako je Konsultant razumeo, od 16/09/2015 ovaj broj je 129.



Ova nesigurnost vezana za početnu tačku je uslovila izradu niza analiza osetljivosti kako bi se prikazao najverovatniji uticaj toga da postoje različite početne tačke. Analiza osetljivosti je pokazala da je za ŽP Kargo potrebna subvencija u 2015. godini, polugodišnji budžetski prihod od 5.9. miliardi RSD bi morao da bude niži za 1 miliardu, ili bi budžetski trošak od 5.0. miliardi RSD morao da bude za 1 miliardu veći. S obzirom da se čini da je polugodišnji budžetski trošak za sva četiri preduzeća 3.5. miliardi RSD niži u odnosu na izveštaje za 2014. koji su prošli reviziju, čini se verovatnim da je trošak ŽP Kargo možda potcenjen za između 1 i 1.5 milijarde RSD. Prilagođavanje polugodišnjeg troška ŽP Kargo za 2015. povećanjem za 1.5. miliardi RSD rezultuje time da je ŽP Kargo potrebna subvencija u iznosu od 1.4 milijarde RSD u 2016. i 0.5 miliardi RSD u 2017. Stoga se mora zaključiti da sve dok se ne dobiju deobni finansijski izveštaji koji su prošli reviziju, Vlada RS mora biti spremna na to da će ŽP Kargo zaista biti potrebna subvencija u prvih dve godine poslovanja.

Izvršena je takođe i analiza osetljivosti kako bi se procenila osetljivost finansijske pozicije ŽP Kargo u odnosu na predviđeni nivo rasta obima saobraćaja. Ova analiza osetljivosti je nerazdvojivo povezana sa analizom osetljivosti početne tačke zato što, ukoliko se koristi trenutna početna tačka, ŽP Kargo će uvek praviti profit, bez obzira na to koliki rast se koristi. Uticaj rasta od 2% godišnje umesto predviđenih 4.6% godišnje bi bio da se smanji profit ŽP Kargo za 0.1 miliardu RSD u 2016, 0.2 milijarde u 2017 i 0.3 milijarde za svaku godinu od 2018 do 2020.

- Sa trenutnom početnom tačkom ovo znači smanjivanje profita ŽP Kargo na 1.2. milijarde profita u 2015, 2.3. milijarde profita u 2016, 2.7 miliardi profita u 2017, 3.1. milijardi profita u 2018, 3.5 miliardi profita u 2018. godini.
- Ukoliko se testira osetljivost na promenu u početnoj tački, uz korišćenje rasta od 2% godišnje, to bi značilo umanjenje rezultata ŽP Kargo na 1.6. miliardi gubitka u 2015, 0.4 milijarde gubitka u 2016, 0.3 milijarde profita u 2017, 0.5 miliardi profita u 2018, 0.7 miliardi profita u 2018.

Stoga se može zaključiti da je pozicija ŽP Kargo u narednih pet godina relativno neosetljiva na prepostavljeni stepen rasta obima saobraćaja.

4.5 Investicioni plan

Investicioni plan na visokom nivou za ŽP Kargo je prikazan na sledećoj slici.

Tabela 6 – Investicioni plan za ŽP Kargo

| Stavka | EUR miliona |
|--|--------------|
| 800 plato vagona za transport kontejnera | 56.0 |
| 300 vagona TAD klase | 30.0 |
| 1000 kontejnera za trasport suvog rasutog tereta | 10.0 |
| 500 vagona tipa EANOS | 40.0 |
| 150 HABIS vagona | 18.0 |
| 30 multisistemskih lokomotiva | 150.0 |
| 20 elektrolokomotiva | 80.0 |
| 20 dizel lokomotiva | 40.0 |
| 30 ranžirnih lokomotiva | 24.0 |
| Glavni operativni železnički centar | 2.5 |
| Sistem za upravljanje informacijama | 6.0 |
| Sistem za upravljanje kvalitetom | 1.0 |
| Ukupno za ŽP Kargo | 457.5 |



Imajući u vidu pristup investicijama od vrha na dole i činjenicu da svaku investiciju tek treba argumentovati u okviru ozbiljne procene investicija, gore navedeni investicioni plan predstavlja evoluirajući spisak prioritetnih investicionih projekata. Tamo gde objekte za smeštaj i održavanje treba dodati na listu, to treba izvršiti u okviru sledeće faze razvoja detaljnih predloga za investicije u skladu sa mrežom prioritetnih usluga ŽP Kargo. Pojedinačni investicioni projekti (gore navedeni) moraju pažljivo da se ispitaju da bi se izvela ocena investicije i potvrdila njena finansijska i tehnička izvodljivost.

4.6 Rezime

Kombinovani uticaj prepostavljenog rasta između 2015. i 2020. godine i racionalizacije mreže rezultuju time da u 2020. godini broj putničkihnetotonskih km bude 96% vrednosti iz 2015. godine. U istom periodu, broj zaposlenih biće smanjen za 39%. Vršenje 22% više saobraćaja sa 61% osoblja pokazuje povećanje učinka osoblja od 100%.

Implementacija strategija za poboljšanje bi omogućila ŽP Kargo da poveća produktivnost osoblja merenu po tonskom km po članu osoblja za faktor 2.0 između 2015. i 2020. godine.



5. ŽP UI

5.1 Obim poslovanja

ŽP UI je osnovana kao nacionalni upravljač železničkom infrastrukturom. Preduzeće je preuzeo odgovornost za jasno i transparentno upravljanje imovinom železničke infrastrukture. U ovom pogledu, upravljanje imovinom železničke infrastrukture je definisano kao kombinacija upravljanja, finansijskih, ekonomskih i inženjerskih procedura koje se primenjuju na fizičku imovinu sa ciljem da se korisnicima pruži optimalan nivo infrastrukturne usluge i to na najekonomičniji način.

5.2 Institucionalne i korporativne veze u železničkom sektoru u Srbiji

Kao deo režima naplate naknade za korišćenje infrastrukture koji će biti uveden u železnički sektor Srbije do 01/01/2016, ŽP UI će zaključiti korporativne ugovore o naplati naknade za korišćenje infrastrukture sa ŽP Voz, ŽP Kargo i svim ostalim prevoznicima koji ispunjavaju zahteve za pružanje usluga železničkog prevoza putnika i robe u Srbiji.

ŽP UI će zaključiti MAIC ugovor sa Vladom RS kako bi definisalo stepen subvencija države za vršenje aktivnosti održavanja, obnove i nadogradnje javne železničke infrastrukture.

U svom svakodnevnom poslovanju ŽP UI će nastaviti da bude usklađeno sa nacionalnom zakonskom regulativom koja reguliše železnički sektor u Srbiji.

5.3 Operativni model (Zadatak 2.x)

5.3.1 Organizaciona struktura

Osnovni nizak povraćaj troškova ŽP UI srednjeročno i dugoročno gledano će zahtevati značajnu podršku vlade. Razdvajanje upravljanja infrastrukturom od prevoza će omogućiti još više fokusiranu podršku Vlade RS železničkom sektoru.

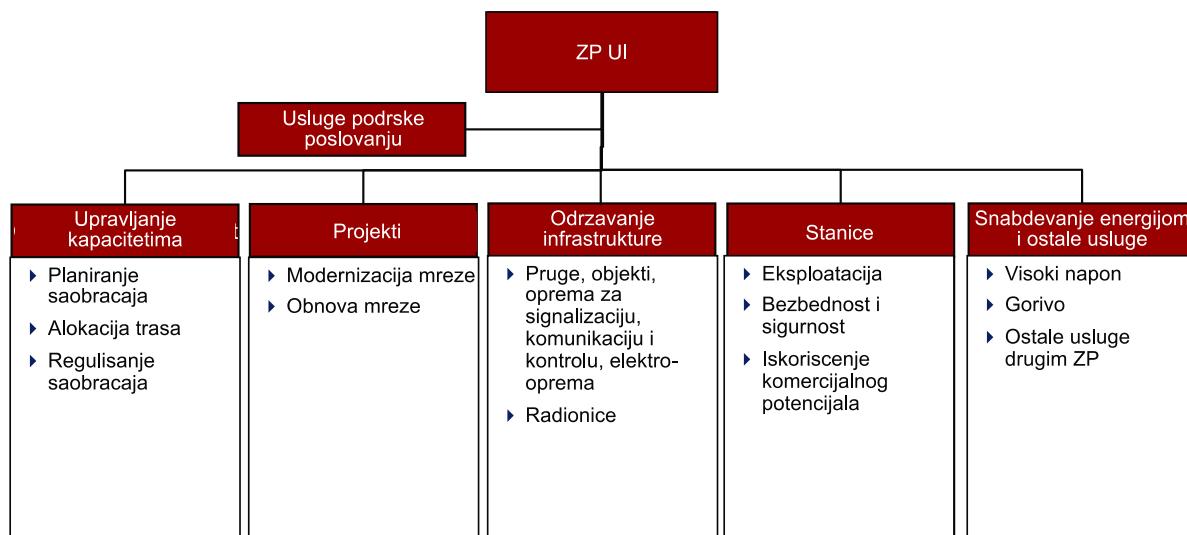
Integrисано upravljanje železničkom infrastrukturom kao preduzećem će dozvoliti veće fokusiranje na smanjenje troškova i povećanje efikasnosti u pružanju usluga korišćenja infrastrukture.

Preduzeće za upravljanje infrastrukturom bi trebalo da bude strukturirano kao jedinica za upravljanje mrežom koja ima odgovornost za razvoj i pružanje operativnog reda vožnje. Kontrola vozova i bezbednost bi trebalo da se uključe u obim poslovanja s obzirom da će postojati više od jednog prevoznika na mreži i sučeljeni prioriteti će morati da se rešavaju. Takva struktura dozvoljava da preduzeće za upravljanje infrastrukturom upravlja zahtevima od budućih trećih strana (prevoznika) za korišćenje mreže i određivanje naknada uskladu sa EU direktivom 91/440.

Preduzeće za upravljanje mrežom će biti odgovorno za održavanje i upravljanje infrastrukturom i bavljenje svim pitanjima koja se tiču infrastrukture: projektima, održavanjem, upravljanjem kapacitetima, napajanjem energijom i drugim uslugama, kao i stanicama.



Opšta kontrola upravljanja poslovanjem treba da bude jednom direktoru koji će imati podršku od rukovodilaca koji su zaduženi za svaku od gore navedenih delatnosti. Predložena organizacija ŽP UI je prikazana na sledećoj slici.



Slika7.– Organizacija ŽP UI

5.3.2 Rukovodstvena struktura

Visoko rukovodstvo treba da bude odgovorno za finansijski učinak preduzeća. Oni će biti odgovorni za izvršavanje poslovnih planova i ispunjavanje dogovorenih korporativnih ciljeva i moraće da delegiraju komercijalne odgovornosti svojim direktnim podređenima.

U okviru Prelaznog izveštaja za ovaj projekat razvijene su smernice za opis posla za pozicije višeg rukovodstva koje pokrivaju pozicije Generalnog direktora, Finansijskog direktora, Izvršnog direktora³² i članova Skupštine.

Pored toga, da bi se očuvala nezavisnost Upravljača infrastrukture u odnosu na železnička preduzeća kako propisuje zakonska regulativa EU, član 7. Zakona o železnici propisuje specifične zabrane za članove upravnog odbora ŽP UI. S obzirom da ŽP UI neće biti deo holding strukture koja se sastoji od preduzeća koja pružaju usluge na železničkom tržištu, zabrane su primenljive samo ukoliko u budućnosti ŽP UI postane povezani privredni subjekt sa preduzećem koje pruža železničke usluge.

Grupa za upravljanje kapacitetima u okviru ŽP UI će biti odgovorna za:

- Definisanje kapaciteta sistema
- Kontrolisanje korišćenja mreže, i
- Dodeljivanje kapaciteta prevoznicima na fer i ravnopravnoj osnovi

Procesi za kontrolisanje korišćenja mreže i određivanje reda vožnje vozova su objašnjeni u Prilogu IX.

³²Tri najviše rukovodstvene pozicije u svakom preduzeću, Generalni direktor, Finansijski direktor i Izvršni direktor, u skladu sa sistematizacijom koja je na snazi u ŽP UI, biće zamenjene ulogama Generalnog i dva Izvršna direktora..



5.4 Poslovne projekcije

Strategije za poboljšanje poslovanja

Infrastrukturom će se upravljati kao komercijalnom delatnošću pri čemu će ŽP UI biti odgovorno za kontrolu, upravljanje i održavanje železničke mreže, zarađujući prihode od korisnika u vidu naknade za korišćenje i imajući odgovornost za kontrolisanje sopstvenih troškova. Kako bude rastao pritisak konkurenциje, ŽP UI će morati da razmotri efikasnost svog održavanja i mogućnost još većeg angažovanja privatnog sektora u pružanju osnovnih usluga. Ovo će zahtevati detaljnu analizu postavke održavanja i njegovih jediničnih troškova, kao i procenu potencijalnih pružalaca usluga održavanja.

Vlada RS mora zahtevati od ŽP UI da prihvati filozofiju pristupanja upravljanju održavanjem infrastrukture na krajnje komercijalan način i MAIC će učiniti jasnim da je pružanje podrške Vlade ŽP UI uslovljeno time da ŽP UI usvoji komercijalne principe koji uključuju ali se ne ograničavaju na sledeće:

- Infrastruktura treba da se održava na onom nivou koji od nje zahteva stepen korišćenja, ni manje ni više
- Infrastruktura koja se ne koristi ne treba da se održava – treba da se isključi ili da se ukloni što je moguće pre radi prodaje ili radi dobijanja rezervnih delova
- Resurse treba koncentrisati na osnovne aktivnosti na održavanju, koristeći usluge spoljnih saradnika za one usluge koje se mogu dobiti na konkurentnim tržištima³³.
- Treba usvojiti plan za upravljanje održavanjem koji se bazira na upotrebi, razvijajući strategije za optimalizaciju životnog veka komponenti infrastrukture kako bi one ostale u upotrebi što je duže moguće
- Aktivnosti na održavanju treba mehanizovati u onom obimu koji je opravдан smanjenjem troškova za radnu snagu
- Treba usvojiti tehnologiju, opremu, materijale i procedure koje će minimalizovati troškove održavanja

Komercijalno zasnovana strategija ŽP UI za upravljanje održavanjem će imati tri osnovna cilja

- Da poveže zahteve za infrastrukturu sa korišćenjem, upravljujući infrastrukturom tako da se ispune potrebe prevoznika putnika i robe i održavajući komponente na onom nivou koji odgovara stepenu korišćenja – ovo je ključni element komercijalizacije i predstavlja fundamentalnu izmenu u filozofiji održavanja
- Da pruža usluge i održava infrastrukturu uz najmanji mogući trošak, imajući za cilj smanjenja jediničnih troškova, i optimalizujući kapitalnu vrednost pružene infrastrukture, i cenu njenog održavanja
- Da se koncentriše na osnovne aktivnosti koje zahtevaju posebnu stručnost, i da potraži usluge spoljnih saradnika za one aktivnosti koje bi privatni sektor mogao da izvede na efikasniji način

Prelazak na komercijalno upravljanje označava da rukovodioci moraju da prilagode infrastrukturu nivou koji je u skladu sa nivoom saobraćaja, kako se oskudna sredstva ne bi trošila uzalud na održavanje infrastrukture niskog prioriteta

ŽP UI će morati da razvije plan za infrastrukturu koji se vodi klijentima i koji će biti usklađen sa komercijalnim i operativnim potrebama prevoza putnika i

³³ Sada je na ZP UI da, u okviru smanjenja operativnih troškova, razmisli o "outsourcing"-u kao mogućoj opciji i oceni efikasnost svoje organizacije održavanja kao i trzista za pružanje ovih usluga u Srbiji i regionu..



- elementi primarnih poslovnih planova koji utiču na infrastrukturu treba da budu zabeleženi i treba da se napravi nacrt strategija koje bi se njima pozabavile
- treba identifikovati neekonomične linije u planu i ispitati da li će se zatvarati ili će biti zadržane uz podršku Vlade

Plan bi trebalo da razvije sistem klasifikacije linija, prepoznajući delove sistema koji imaju različit intenzitet saobraćaja i različite potrebe vezano za infrastrukturu

- pružanje usluga i održavanje infrastrukture se mora urediti tako da odgovara svojoj nameni
- svaka linija na mreži treba da se klasifikuje u zahtevima za poslovni plan
- linije sa većom nosivošću i većom brzinom bi trebalo održavati na višem nivou
- trebalo bi odrediti standardne nivoe za održavanje i kontrolu vozova koji će omogućiti bezbedan prolazak vozova na liniji ali u isto vreme neće biti bespotrebno visoki.

5.4.1 Projekcije saobraćaja

ŽP UI se oslanja na druge vezano za projekcije saobraćaja. Prihod ŽP UI dolazi od TAC nametnute ŽP Voz, ŽP Kargo i bilo kojim budućim prevoznicima sa otvorenim pristupom. Kao takvi oni su funkcija nivoa železničke usluge koju pružaju ovi prevoznici i za same prevoznike oni su pre ulazne stavke nego rezultati. Ipak, ŽP UI je zadužena da pruži infrastrukturu zadovoljavajućeg kvaliteta kako bi ohrabrla prevoznike da razviju svoje poslovne planove u takvom obimu u kom će povećati prihod ŽP UI time što će prevoziti više vozova.

Ugovori o korišćenju infrastrukture između ŽP UI i prevoznika će uključivati kriterijume za ocenu učinka na osnovu koga će ŽP UI dobijati svoje plaćanje, pri čemu će primarni kriterijum biti dostupnost mreže merena u broju vozova koji su morali da budu ukinuti usled nedostupnosti mreže.

5.4.2 Projekcije prihoda

Tok prihoda ŽP UI će uključivati dobijanje plaćanja za korišćenje infrastrukture od ŽP Kargo i ŽP Voz u visini koja će biti određena u njihovim ugovorima o korišćenju infrastrukture, i subvenciju od strane Vlade RS kroz MAIC.

Unapređeni scenario za reformu će uključivati da ŽP UI u početku prima:

- 1.9 milijardi RSD plaćanja za korišćenje infrastrukture od ŽP Voz (prepostavljajući visinu nadokade od 1 € po voznom km) koja će se popeti na 2.0 milijarde RSD 2020. godine.
- 1.7 milijardi RSD plaćanja za korišćenje infrastrukture od ŽP Kargo (prepostavljajući visinu nadokade od 2 € po voznom km) koja će se popeti na 1.9 milijardi RSD 2020.
- 6.4. milijarde RSD u vidu MAIC subvencije od Vlade RS koja će se smanjiti na 4.7 milijardi RSD u 2020. godini (ili RSD 7.7 milijardi ukoliko se višak osoblja otpusti direktno iz ŽP UI).

Treba napomenuti da će Vlada RS takođe pružiti finansiranje za investicioni program ŽP UI kroz budžet za kapitalne investicije.

Pitanja vezana za naknadu za korišćenje infrastrukture

S obzirom da će Vlada RS će pružiti operativni prihod za ŽP UI na dva načina koji, u određenoj meri, održavaju ravnotežu između jednog i drugog: direktno kroz MAIC subvenciju, i indirektno kroz subvencije prevoznicima (jednog dana samo za ŽP Voz), što im



omogućava da plate svoje nadoknade za ŽP UI, moraju se doneti odluke o odgovarajućoj visini nadoknade za korišćenje infrastrukture.

- Niska TAC, kakva će se tražiti u skladu sa novim zakonskim odredbama EU³⁴ će podstići više saobraćaja ali će zahtevati značajne subvencije za ŽP UI kroz MAIC.
- Sa druge strane, TAC čija je visina takva da pokriva marginalne troškove i potencijalno i deo fiksnih troškova (odbitak na trošak rizika), će smanjiti subvencije države za infrastrukturu ali će rezultovati u višim subvencijama za usluge putničkog prevoza zato što putnički vozovi moraju da plaćaju TAC.
- Takođe treba uzeti u razmatranje i efekat koji će TAC imati na cene ŽP Kargo i na konkureniju za prevoz robe na drugim železničkim koridorima van Srbije (Koridor IV koji se takmiči sa Koridorom X).

Pitanje nadoknada za korišćenje infrastrukture će na kraju zahtevati od Vlade RS da razjasni svoje težnje vezano za promociju železničkog prevoza i tranzitnih koridora.

5.4.3 Prilikom obračuna naknade za korišćenje infrastrukture ŽP UI će morati da bude svesno činjenice da je istorijski gledano trošenje na infrastrukturu bilo mnogo manje nego što je trebalo čime je došlo do nagomilavanja neizvršenog posla. Stoga bi bilo prigodnije koristiti planirane nivoe trošenja pre nego stvarno istorijsko trošenje, i plan bi trebalo napraviti tako da pokriva makar troškove koji nastaju pri trenutnom obimu saobraćaja. Projekcije troškova

Osnovni cilj ŽP UI je da postigne najveću moguću produktivnost u aktivnostima na održavanju kako bi minimalizovala troškove uspevajući da održi infrastrukturu na nivou potrebnom za njeno korišćenje.

Pored značajne uštede na troškovima kroz smanjenje broja osoblja i sa tim povezanim povećanjem produktivnosti, pretpostavljeno je da će novo komercijalno ŽP Kargo usmeriti svoju pažnju na poboljšanje svojih procesa, procedura i tehnologije kako bi moglo da postigne efekte ušteda u oblasti troškova koji nisu vezani za radnu snagu od najmanje 2% godišnje u narednih pet godina i 1% godišnje nakon toga. Ovo su skromni dobici u međunarodnim okvirima i od najuređenijih upravljača infrastrukture se očekuje da postižu mnogo veću efikasnost.

Doći će takođe i do uštede na troškovima vezane za očekivanu racionalizaciju mreže, iako se očekuje da će linije koje su planirane za zatvaranje od najmanjeg značaja na koje su odlazili mali infrastrukturni troškovi, bilo na obnavljanje ili čak i na održavanje tokom dugog niza godina.

5.4.4 Zahtevi vezano za radnu snagu i osnovna sredstva (Zadatak 2.iv)

5.4.4.1 Zahtevi vezano za radnu snagu

Prepostavka je da će novo komercijalno usmerenje UI ZS ukljuciti primenu mera pogoljsanja produktivnosti i efikasnosti i doprinese smanjenju zahteva za radnom snagom planiranom za ceo železnički sektor.. Planirano smanjenje potreba za radnom snagom je razijeno na osnovu nekoliko faktora:

³⁴Regulativa Evropske Komisije (EU) 2015/ 909 od 12. juna 2015. "o načinima za obračun troška koji direktno nastaje kao posledica vršenja prevoza vozom" (OJ L148/13.6.2015, p.17), detaljno predstavljena u odeljku 3.3.1 Prelaznog izveštaja.



1. Racionalizacija mreže i izmene u procedurama za održavanje infrastrukture i organizacija timova za održavanje prema delatnostima i geografskoj lokaciji će dovesti do značajnog smanjenja u broju potrebnih na održavanju
2. Izmene u načinu na koji se komercijalna železnica efikasno bavi klijentima uključujući novu tehnologiju, i smanjenje broja osoblja na nekim stanicama, će dovesti do smanjenja broja zaposlenih u ŽP UI potrebnih u stanicama
3. Restruktuiranje zaposlenih u sedištu sa ciljem usredsredjivanja na upravljanje efikasnom komercijalnom železnicom – u zajednickim sluzbama.
4. Re-alokacija pregledača vozova u ŽP Voz i ŽP Kargo kako bi odražavala obaveze prevoznika i upravljanje tim rizikom. Uzimajući u obzir potrebe ŽP UI, pretpostavlja se da će mali broj pregledača vozova ostati u ŽP UI. Očekuje se da će povećanje produktivnosti dovesti do smanjenja potrebnog broja pregledača vozova.
5. Povecanja u produktivnosti kroz tehnologiju i obuku, u cilju smanjenja broj zaposlenih na svakom nivou

Primena gornjih mera omogucava smanjenje radne snage za ŽP UI za 3882, sa 9931³⁵ na 6049 u 2020. godini, prema sledecem preseku³⁶:

- Održavanje (1067 građevinski, 687 elektro, 39 pruga)
- 1740 stanicno osoblje
- 339 zajednicke sluzbe
- 10 pregledaci kola.

5.4.4.2 Zahlevi vezano za osnovna sredstva

Železnička infrastruktura je stara i veći deo mreže je proživeo jedan, a neki i dva, životna veka. Već dugo postoji manjak investiranja u obnovu imovine i akumuliran je značajan zaostatak.

Predložena racionalizacija mreže će uzrokovati da se veličina mreže koja se održava smanji za 820 km na nešto malo više od 2640 km.

Konsultantova pretpostavka je da će:

- Vlada RS preuzeti punu finansijsku odgovornost za dug povezan sa mnogim (IFI, Eurofima, međunarodne banke, domaće banke) kreditima koji su korišćeni za finansiranje svih kapitalnih investicija u železniči poslednjih godina,
- Nova železnička preduzeća će početi sa "čistim" bilansom stanja i neće davati nikakve finansijske doprinose otplaćivanju tih kredita
- Zaostatak u obnavljanju infrastrukture će biti raščišćen uz pomoć investicionog plana u narednih pet godina
- Buduće kapitalne investicije u infrastrukturu će se vršiti kroz posebnu stavku u budžetu pored podrške operativnim troškovima ŽP UI koja će biti pružena kroz MAIC ugovor koji će biti dogovoren sa nadležnim ministarstvom.

5.5 Investicioni plan

³⁵Izvor podataka ŽS (08/06/2015) broj je povećan za 80 pregledača vozova za koje se pretpostavlja da će raditi za ŽP UI

³⁶Geografski raspored zaposlenih u ŽP UI će morati da odražava racionalizovanu mrežu i svakodnevni obim posla u skladu sa funkcijom UI. ŽP UI treba da odredi gde će mu zaposleni biti potrebni jednom kada bude potvrđen pun obim racionalizacije.



Investicioni plan na visokom nivou za ŽP UI je prikazan ispod.

Tabela 7 – Investicioni plan za ŽP UI

| Stavka | EUR miliona |
|---|----------------|
| Nadogradnja linija (elektrifikacija, signalizacija i telekom, itd.) | 3,850.0 |
| Centralni + 4 regionalna žel. operativna centra | 2.5 |
| Portalni kran | 2.5 |
| Adaptacija stanica | 90.0 |
| Sistem za upravljanje informacijama | 8.0 |
| QMSSistem za upravljanje kvalitetom | 2.0 |
| Ukupno za ŽP UI | 3,955.0 |

Nadogradnja linija uključuje listu određenih projekata, čija je ukupna vrednost 766 miliona EUR, a koje je identifikovalo više rukovodstvo ŽP UI. Pojedinačni investicioni projekti (dole navedeni) moraju pažljivo da se ispitaju da bi se izvela ocena investicije i potvrdila njena finansijska i tehnička izvodljivost.

Tabela 8–Trenutna lista prioritetnih projekata, kako je definisalo ŽP UI

| Preliminarna lista značajnih projekata | Korisnik | EUR miliona |
|---|----------|-------------|
| Ruma-Šabac-Zvornik-granica sa RS i FBH | ŽP UI | 120 |
| Pančevo-Zrenjanin-Ban.Mileševac-Senta-Subot | ŽP UI | 96 |
| Lapovo-Kraljevo-Raška-Lesak | ŽP UI | 200 |
| Stalać-Kruševac-Kraljevo | ŽP UI | 44 |
| Požarevac-Majdanpek-Zaječar | ŽP UI | 125 |
| Niš-Zaječar-Prahovo | ŽP UI | 130 |
| Markovac-Resavica | ŽP UI | 20 |
| Petrovaradin-Beočin | ŽP UI | 12 |
| Novi Sad-Odžaci-Bogojevo | ŽP UI | 19 |
| Ukupno za ŽP UI | | 766 |

Gore navedena lista treba da se posmatra kao putokaz za potencijalne prioritetne investicione projekte i trebalo bi vremenom da sedalje razvija. Na primer, prilikom daljeg razvoja liste mogu se detaljnije uzeti u razmatranje projekti kao što je elektrifikacija linije Niš-Dimitrovgrad.Od vrha-na-dole prednosti uključuju (1) deonica linije je na Koridoru X (odnosno linija je od strateškog značaja) i (2) nadogradnja linije će dovesti do ušteda na operativnim troškovima s obzirom da je cena električne energije za vuču 1/3 cene goriva.

5.6 Rezime

Za ŽP UI merenje rezultata nije toliko jednostavno – ono je ustvari kombinacija dostupne mreže i obima saobraćaja koji može da se vrši na mreži (na isti način na koji su troškovi održavanja infrastrukture delom fiksni a delom variraju u zavisnosti od saobraćaja). Usled toga, produktivnost osoblja treba meriti u odnosu na oba ova parametra, odosno po kilometru trase i po voznom km.

U periodu između 2015. i 2020. broj osoblja u ŽP UI će se smanjiti za 37%.

Iako će se kroz racionalizaciju zatvoriti 24% mreže, prepostavlja se da deo pruga koji je zatvoren već dugi niz godina nije privlačio značajne radove na održavanju, tako da je 100% održavane mreže i dalje dostupno. Stoga će se produktivnost osoblja u odnosu na dostupnu mrežu povećati za 50%.



Što se tiče voznih km, uz povećanje ukupnog broja voznih km (putničkih i teretnih) za 10%, smanjenje osoblja za 37% znači da će se njihova produktivnost povećati za 63%.

Implementacija strategija za poboljšanje bi omogućila ŽP UI da poveća produktivnost svog osoblja merenu u voznim km po članu osoblja za faktor 1.6 između 2015. i 2020. godine.



6. ŽS AD

6.1 Obim poslovanja

Planovi za reformu predviđaju postojanje četvrtog preduzeća, efektivno ostatka ŽS AD nakon osnivanja tri preduzeća i odvajanja njihovih delatnosti. Ovo preduzeće će preuzeti sav "višak" imovine i osoblja, nakon što se definišu potrebe tri operativna preduzeća za period 2016-2020. Prema izvornoj strategiji osmišljenoj od strane Vlade RS i Svetske banke, višak imovine i radne snage je trebalo prebaciti na četvrtu preduzeće pre osnivanja tri nova operativna železnička preduzeća. Dešavanja na terenu tokom perioda mart-avgust 2015. nisu pratila gore navedenu strategiju. Usled toga tri operativna preduzeća su započela svoje poslovanje opterećena viškom imovine i radne snage.

U cilju usklađivanja reforme sa izvornom strategijom i pružanja podrške budućem "racionalnom" poslovanju operativnih preduzeća, prioritet je da četvrtu preduzeće, ŽP UI, ŽP Voz i ŽP Kargo sarađuju kako bi se osiguraloda se višak imovine prebaci na četvrtu preduzeće do kraja tekuće finansijske godine.

Transfer viška radne snage je složenija aktivnost i detaljno je opisana u odeljku 6.3. Kako bi se reforma uskladila sa izvornom strategijom, tri preduzeća treba da identifikuju sav višak osoblja i da ih prebace u četvrtu preduzeće do kraja sledeće finansijske godine.

Kao ne-tržišno orijentisano preduzeće, obim poslovanja za njegov ograničen životni vek je projektovan tako da pruži podršku budućim "slabim" poslovima tri nova preduzeća na osnovu operativne podrške u sledećim poslovima na "postepenom gašenju":

- nezavisna revizija inventara imovine i odvajanja imovine;
- razrešenje "istorijskog duga";
- odlaganje viška imovine;
- obnavljanje svih ugovora o nabavkama;
- izvršenje rada na restrukturiranju radne snage.

Preduzeće će imati ograničene resurse u skladu sa svojim obimom poslovanja, tokom svog trajanja³⁷.

6.2 Institucionalne i korporativne veze u okviru železničkog sektora u Srbiji

Prepostavlja se da preduzeće neće imati trajne ugovorne veze sa tri operativna preduzeća. Jedina oblast u kojoj će ugovori sa ŽP UI, ŽP Voz i ŽP Kargo možda biti potrebni je oblast restrukturiranja radne snage gde će dobrovoljni odlasci iz tri operativna preduzeća biti kanalisani kroz četvrtu preduzeće.

Operativni troškovi preduzeća biće finansirani od strane Vlade RS tokom trajanja preduzeća.

6.3 Uloga ŽS AD u planu za restrukturiranje radne snage

³⁷Prepostavlja se da će sve aktivnosti četvrtog preduzeća postepeno prestati do 31/12/2017. Preostalo osoblje, ukoliko ga bude, će se vratiti u tri operativna preduzeća pre 31/12/2017.



Planovi za reformu železnice u Srbiji predviđaju postojanje četvrtog preduzeća, efektivno ostatka ŽS AD, pored postojanja tri operativna železnička preduzeća. Četvrto preduzeće će imati ograničen životni vek i neće biti tržišno orijentisano.

Projektni zadatak za ovaj projekat propisuje da će ovo preduzeće (1) preuzeti "višak" imovine i osoblja nakon što se definišu potrebe tri operativna preduzeća za period 2016-2020, (2) u zavisnosti od vlasništva nad imovinom, preuzeti odgovornost za odlaganje imovine i (3) preuzeti odgovornost za restrukturiranje radne snage.

Pored gore navedenih zadataka, ovo preduzeće će morati da preuzme odgovornost za "zatvaranje" njene prethodnice ŽS AD. Neophodni obim poslovanja povezan sa ovim uključuje četiri ključne stavke: (1) administrativnu i tehničku podršku u restrukturiranju duga³⁸, (2) završetak razdvajanja imovine i transfer imovine³⁹, (3) administrativnu i tehničku podršku u prenošenjusvih ugovora o nabavci ŽS AD na operativna železnička preduzeća⁴⁰, i (4) administrativnu podršku u rešavanju problema zavisnih preduzeća ŽS AD.⁴¹.

U narednim odeljcima razmatra se isključivo pitanje viška radne snage.

6.3.1 Izvođenje restrukturiranja radne snage

Postoje tri teoretske mogućnosti za restrukturiranje "viška" radne snage:

1. Ostanak u ŽS AD bez prebacivanja u jedno od novih operativnih preduzeća;
2. Prebacivanje u jedno od novih operativnih preduzeća;
3. Prebacivanje u jedno od novih operativnih preduzeća a zatim ponovo transfer u ŽS AD.

Procena na visokom nivou gore navedenih mogućnosti pokazuje da dve grupe mogućnosti za višak zaposlenih predstavljaju dodatne teškoće iz različitih razloga:

- Na početku projekta ŽS AD je već bilo u procesu osnivanja novih preduzeća. S obzirom da nisu izvršene nikakve pripreme za kvantifikaciju i identifikaciju (npr. po imenu) viška osoblja, svo osoblje je prebačeno u nova preduzeća nakon njihovog osnivanja. Identifikovanje viška osoblja se može izvesti samo nakon što su poznate projekcije za resurse i kada je razvijen plan za restrukturiranje radne snage. Iz ovog razloga prva mogućnost nije uzeta u razmatranje u vreme osnivanja novih operativnih preduzeća.
- Treća mogućnost u kojoj se višak radne snage prebacuje ponovo u ŽS AD nakon što plan za restrukturiranje radne snage bude odobren, stvara pravne i praktične probleme i može uzrokovati nepotrebne smetnje u svakodnevnom poslovanju operativnih preduzeća.

6.3.2 Odgovornost za plan za restrukturiranje radne snage

Odluka o najprikladnijoj strani za preuzimanje odgovornosti za restrukturiranje radne snage sa njim povezani "lokaciju" viška radne snage mora da uzme u obzir sledeće elemente:

³⁸ Planet S.A., Poglavlje 5 Prelaznog izveštaja.

³⁹ Planet S.A., Poglavlje 7 Prelaznog izveštaja.

⁴⁰ Planet S.A., Poglavlje 3.5 Prelaznog izveštaja.

⁴¹ Planet S.A., Poglavlje 7.4.2. Prelaznog izveštaja.



- Socijalni plan koji će dopunjavati smanjenje broja zaposlenih nije još uvek razvijen. Pored toga, otpuštanja (posebno u sferi niskokvalifikovanih radnika) treba da odražavaju revidirani obim poslovanja novih preduzeća (uključujući i razmatranja o racionalizaciji mreže) i trenutni stepen primene tehnologije u železničkom sektoru.
- Iskustvo sa prethodnim restrukturiranjem radne snage u Srbiji i na drugim mestima ukazuje na to da bi odliv zaposlenih trebalo da bude na dobrovoljnoj bazi tako što bi se osoblje prijavilo za odlazak iz preduzeća i za to primilo odgovarajuću nadoknadu. Dobrovoljna baza za odliv radne snage ostavlja prostora za usvajanje složenih tehničkih rešenja, s obzirom da ima mnogo manje rizika od sudskih sporova.
- U slučajevima kada ciljani odliv radne snage nije postignut na dobrovoljnoj bazi, upravljanje restrukturiranjem radne snage odmah postaje osetljivije i zahteva potpunu usklađenost sa zakonskim okvirom koji se tiče rada. Otpuštanje bi moralo da bude opravdano procenom osoblja na osnovu jasnih unapred definisani pravila koja, u ovom slučaju, još uvek nisu razvijena od strane relevantnih operativnih preduzeća. U takvim slučajevima, treba naći najjednostavnije rešenje kako bi se smanjio rizik od dodatnih smetnji poslovanju usled nezadovoljstva osoblja.
- Zatvaranje ŽS AD bi za većinu osoblja predstavljalo završetak organizacione reforme. Stoga, što je kraći životni vek ŽS AD⁴², to će se brže proširiti poruka o reformi i ustanoviti nova i ireverzibilna stvarnost.

Sledeća tabela predstavlja procenu generičkih opcija za implementaciju plana za odliv radne snage na sledeći način:

- **Opcija 1:** Višak zaposlenih ostaje u ŽS AD;
- **Opcija 2:** Višak zaposlenih se prebacuje u nova preduzeća (socijalni program se izvodi u preduzećima);
- **Opcija 3:** Višak zaposlenih se prebacuje u nova preduzeća a zatim ponovo vraća u ŽS AD radi izvršenja socijalnog programa;
 - **Pod-opcija 3a:** Višak osoblja se vraća u ŽS AD nakon identifikacije;
 - **Pod-opcija 3a.1:** Višak osoblja pripada ŽS AD ali se dodeljuje novim preduzećima;
 - **Pod-opcija 3a.2:** Višak osoblja ne radi i/ili je zaposleno na poslovima ŽS AD ili je preobučeno/dodeljeno negde drugde;
 - **Pod-opcija 3b:** Višak osoblja se vraća u ŽS AD tek pred otpremninu.

Tabela 9– Alternativna rešenja⁴³ za implementaciju plana za restrukturiranje radne snage.

| | KLJUČNI PROBLEM | PREDNOSTI | MANE |
|--|--|---|--|
| Opcija 1: Višak zaposlenih ostaje u ŽS AD | Elementi socijalnog programa nisu razvijeni. | <ul style="list-style-type: none"> • Jasno rešenje u skladu sa Projektnim zadatkom i akcionim planom WB. | <p>Nije bilo pripreme za identifikaciju viškova pre odvajanja.</p> <p>Nemoguće je ispratiti ovo sa situacijom na terenu “takvom kakva je”.</p> |

⁴²Bez obzira na osnovni obim "zatvaranja" koji je ranije definisan u tekstu.

⁴³Napomena: šema u boji u tabeli se koristi u cilju ilustracije (lakšeg razlikovanja) a ne kao kvalitativna oznaka različitih navedenih opcija.



| | KLJUČNI PROBLEM | PREDNOSTI | MANE |
|---|--|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Nova preduzeća počinju sa "jednostanim" bilansom uspeha. • Sva pitanja se rešavaju centralno. | |
| Opcija 2: Višak zaposlenih se prebacuje u nova preduzeća socijalni program se izvodi tamo. | <p>Plan za smanjivanje broja zaposlenih se izvodi širom novih preduzeća.</p> <p>Trajanje i prioriteti po preduzeću treba da se odrede centralno, tako da ŽP Kargo preuzme prvenstvo kako bi završilo sa smanjenjem broja zaposlenih do 31.12.17.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Manje smetnji tekućoj inkorporaciji novih operativnih preduzeća. • Nova preduzeća uče "iz prve ruke" kako da se nose sa otpuštanjima | <p>Potrebna je snažna politička volja da se koordinira implementacija restrukturiranja radne snage širom tri preduzeća.</p> <p>Nova preduzeća ne počinju sa "jednostanim" bilansom uspeha.</p> <p>Potrebna su računovodstvena rešenja (npr. uvođenje "subvencije za restrukturiranje radne snage" u budžet i u prihode u bilansu uspeha železničkih preduzeća kao i posebna stavka u troškove u bilansu uspeha železničkih preduzeća za višak zaposlenih) za određeni vremenski period koji će pokrivati plate viška osoblja kako finansijski učinak novih preduzeća ne bi bio opterećen i/ili zamaskiran viškom oobla i subvencijom za isplatu otpremnina. Ovakva šema je u skladu sa EU zakonskom regulativom koja se tiče računovodstvenog tretmana dravnih subvencija, i ima dodatnu prednost toga što ne maskira pravi dinansijski učinak operativnog preduzeća. Međutim, šema odvojenog računovodstva može da se stavi u upotrebu tek nakon identifikacije viška osoblja.</p> |
| Opcija 3: Višak zaposlenih se prebacuje u nova preduzeća a zatim ponovo vraća u ŽS AD radi izvršenja socijalnog programa | <p>Vremenski raspored odlaska viška osoblja iz operativnih preduzeća mora dobro da se isplanira.</p> <p>(Više detalja je dano u daljem tekstu)</p> | Najusklađenija sa Projektnim zadatkom i akcionim planom WB. | <p>Ometa aktivnosti operativnih preduzeća.</p> <p>Primena svih varijabli u ovoj opciji postaje sve teža ukoliko odlazak nije dobrotvoren, sozirom da će onda rešenja sama po sebi biti komplikovana.</p> <p>Bez budžeta dodeljenog za restrukturiranje radne snage, životni vek ŽS AD bi možda morao da se produži. U slučajevima gde dođe do izbijanja nezadovoljstva radne snage, može doći do rizika od preokreta reforme.</p> <p>(Više detalja je dano u daljem tekstu)</p> |
| Pod-opcija 3a: Višak osoblja se vraća u ŽS AD nakon identifikacije | Zapošljavanje viška osoblja nakon vraćanja u ŽS AD treba da se definije. Plan za odlv osoblja može trajati i do tri godine. | (Pogledati ispod pod pod-opcijama 3.a.1 & 3.a.2). | (Pogledati ispod pod pod-opcijama 3.a.1 & 3.a.2). |



| | KLJUČNI PROBLEM | PREDNOSTI | MANE |
|--|--|--|--|
| Pod-opcija 3a.1: Višak osoblja pripada ŽS AD ali se dodeljuje novim preduzećima da tamo rade do dobijanja otpremnine. | Ukoliko bi višak osoblja bio ponovo dodeljen relevantnim operativnim preduzećima, treba naći odgovor na pitanje ko na kraju plaća njihove plate. | Osoblje se koristi sve do odlaska.. Određena usklađenost sa Projektnim zadatkom i akcionim planom WB. | Ova opcija opterećuje finansijski učinak ŽS AD. Mogućnost da se stvori dalji problem sa kreditorima (odnosno Meinl Bank). Zahteva složenu zakonsku regulativu vezano za rad. Ukoliko je višak osoblja formalno zaposlen u ŽS AD, pojaviće se pitanje hijerarhije i disciplinske nadležnosti u operativnom preduzeću koje koristi njihove usluge. Ukoliko plate viška zaposlenih na kraju platit će relevantno operativno preduzeće, gubi se finansijska korist od plana za smanjenje broja zaposlenih. Ukoliko plate plaća samo ŽS AD, bez ikakvog doprinosa od stane operativnih preduzeća, onda je to implicitan oblik državne subvencije koji bi zamaskirao finansijske učinke operativnih preduzeća. |
| Pod-opcija 3a.2: Višak osoblja ne radi i/ili je zaposleno na poslovima ŽS AD (u onom obimu u kom je to moguće) ili je dodeljeno drugim organizacijama | Ova opcija podrazumeava element programa preobuke osoblja kako bi se adaptirali potrebama srpskog tržišta rada. | Centralno rešenje. Najusklađenija sa Projektnim zadatkom i akcionim planom WB. | Ukolikone dođe do racionalizacije mreže i revizije operativnih procedura, neposredni odlazak viška zaposlenih može potencijalno stvoriti smetnje u aktivostima operativnih preduzeća. Odlazak "aktivnog" osoblja na pozicije koje ne rade u ŽS AD se može smatrati trošenjem ljudskih i finansijskih resursa. U zavisnosti od broja viška osoblja, može se pokazati veoma teškim da se osoblje reorientiše na druge ekonomski aktivnosti. Trenutna situacija u Srbiji možda nije povoljna za preorientaciju u poslu. |
| Pod-opcija 3b: Višak osoblja se vraća u ŽS AD tek pred dobijanje otpremnine | Osoblje radi na svojim radnim mestima i prebacuje se u ŽS AD kako bi primilo otpremninu. | Iskoršćenost osoblja pre odlaska. Nešto usklađenosti sa Projektnim zadatkom i akcionim planom WB. | Zahteva složenu zakonsku regulativu za radnu snagu ⁴⁴ . Višak osoblja je već pravno prebačen na nova operativna preduzeća. Morao bi da se razvije <i>lex specialis</i> koji bi regulisao njihov ponovni transfer u ŽS AD i bilo kakav pravni spor koji bi mogao da nastane između osoblja i operativnog preduzeća u kom su radili. |

S obzirom na osetljivost teme restrukturiranja radne snage, težnja vođena Projektnim zadatkom da se osnuju tri "laka" železnička preduzeća, svaka od analiziranih opcija predstavlja rizik. Najvažnije, analiza srpskog Zakona o radu⁴⁵ pokazuje da prebacivanje osoblja koje je uključeno u šemu prinudnog otpuštanja drugom poslodavcu (odnosno ŽS AD)

⁴⁴Treba uzeti u obzir radno iskustvo prebačenih zaposlenih, s obzirom da će se promena poslodavca vršiti na dobrovoljnoj bazi.

⁴⁵Zakon o radu, izmenjen u julu 2014., "Službeni Glasnik" br. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13 i 75/14.



pre odlaska, nije zakonski moguće. *lex specialis*koji bi regulisao takav prinudni transfer zaposlenih ŽS bi predstavljalo veliki rizik od ukidanja na suđu s obzirom da se time stvara radikalno drugačiji režim i on se može smatrati kršenjem osnovnih odredbi zakona o radu. S obzirom na gore navedena ograničenja, prebacivanje zaposlenih u ŽS AD pre isplate otpremnine (ukoliko se to usvoji kao opcija) može se izvršiti samo na dobrovoljnoj bazi, ako se zaposleni prijave za dobrovoljnu šemu i ŽS AD efektivno vrši ulogu provodnika izvršena plana za smanjenje broja zaposlenih i distribuciju otpremnina.

ostaje na Vladi RS da odluči koje je prikladno rešenje uzimajući u obzir budžetska i pravna ograničenja javnu politiku vezano za otpuštanja u javnim preduzećima, težnje iznete u Projektnom zadatku da se stvore "zdrava" nova železnička preduzeća, situaciju na terenu i praktične implikacije svakog od rešenja. Prethodno iskustvo sa osetljivim smanjivanjem radne snage i analiza složenosti koja je povezana sa svakom od identifikovanih opcija, su jasni u tome da je obezbeđivanje potrebnog finansiranja za odlazak viškova radne snage (dobrovoljan ili prinudan) najvažniji faktor za uspešnu i ekspeditivnu implementaciju plana za smanjenje broja zapslenih.

Iskustvo nalaže da izabrani plan za restrukturiranje radne snage mora da bude što je moguće jednostavniji, pod datim uslovima. I dok je više detalja na ovu temu dato u Poglavlju 10 ("Plan za smanjivanje broja zaposlenih") finalnu analizu najprikladnijeg načina za restrukturiranje radne snage će morati da odobre MGSI, Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja i Ministarstvo finansijskih poslova⁴⁶.

Projekcije troška restrukturiranja radne snage se baziraju na prepostavci da će biti odabrana opcija 3.b. Ova opcija uključuje dobrovoljni element koji značajno umanjuje pravne poteškoće a usklađen je sa izvornim pristupom koji su zajedno razvili Vlada RS i Svetska banka i koji je opisan u Projektnom zadatku.

6.3.3 Budžet za restrukturiranje radne snage

Detaljna analiza alternativnih vremenskih rasporeda za implementaciju restrukturiranja radne snage je pokazala sledeće:

- Odgovornost za implementaciju plana za restrukturiranje radne snage (i lokacija viška osoblja) ne pokreće troškove restrukturiranja radne snage. Njih pokreću pravni zahtevi.
- Vremenski raspored otpuštanja pokreće budžet za restrukturiranje radne snage – što se ranije plan sprovede to će manji biti troškovi restrukturiranja.

Ova tema je dalje analizirana u Odeljku 10.

6.4 Operativni model (Zadatak 2.x)

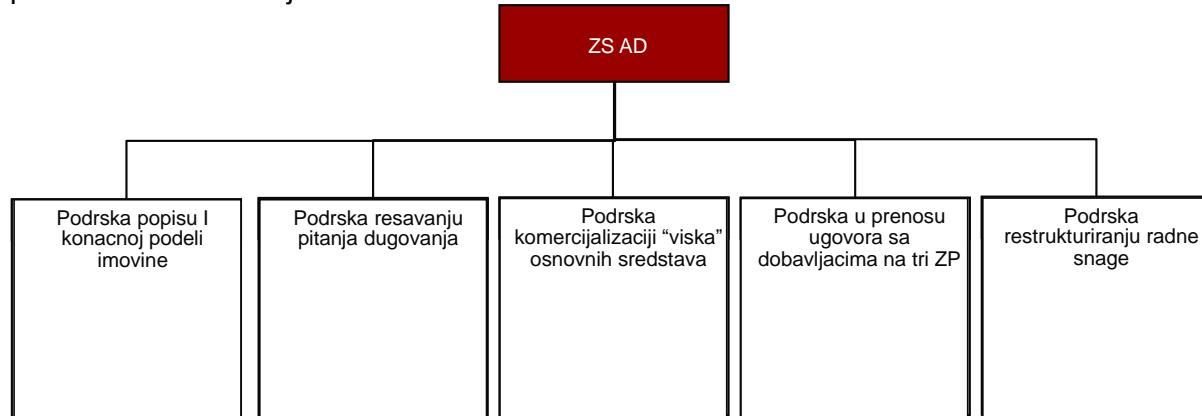
S obzirom na ulogu podrške u operativnom procesu "postepenog ukidanja" Železnica Srbije, preduzeće će usvojiti ravnu organizacionu strukturu sa multifunkcionalnim ekspertskskim timovima koji rade na specifičnim elementima njegovog obima poslovanja. Čim je aktivnost završena, očekuje se da će članovi tima biti apsorbovani u jedno od tri preduzeća i/ili u MGSI kao deo napora na institucionalnom ojačavanju železničkog sektora. Radi jasnoće, osoblje četvrtog preduzeća nije višak radne snage, već su to tehnički eksperti koji rade

⁴⁶ Nakon konsultacija sa MGSI vezano za finalizaciju ovog izveštaja, Konsultant je obavešten da će operativna preduzeća nastaviti sa otpuštanjima kroz sistematizaciju opisa posla u svakom od preduzeća. Finansijske implikacije ovakvog pristupa su predstavljene u Prilogu VII.



nazatvaranju preduzeća, i koji će se nakon završetka obima posla vratiti u operativna preduzeća.

Opšta kontrola nad upravljanjem ovim preduzećem sa konačnim životnim vekom bi trebalo da bude poverena jednom direktoru koji će imati podršku od strane stručnjaka koji će biti zaduženi za svaku od stavki koje su gore navedene. Predložena organizacija ŽS AD je prikazana na sledećoj slici.



Slika8. – Organizacija ŽS AD

6.5 Poslovne projekcije

6.5.1 Projekcije prihoda

Preduzeće nije tržišno orijenitsano i ono prima kratkoročnu subvenciju za finansiranje od Vlade RS.

6.5.2 Projekcije troškova

Obim poslovanja preduzeća je ograničen na pružanje podrške u pet određenih oblasti, kao što je opisano u 6.4.

Pod prepostavkom da će preduzeće uspešno podržati obim "postepenog ukidanja", prepostavlja se da će preduzeće prestati sa poslovanjem najkasnije do 31/12/2017.

6.5.3 Zahtevi za radnom snagom i imovinom

U svrhu pravljenja budžeta, prepostavlja se da će broj zaposlenih u preduzeću tokom perioda 2016-2017 iznositi 70.



7. Budžetske projekcije (Zadatak 1.vii)

7.1 Izbor scenarija za reformu

Opšte informacije

Sledeće strateške pretpostavke su svojstvene finansijskoj analizi:

- Železički sektor je integralni deo sistema prevoza u Srbiji.
- Vlada RS želi da ispunи obaveze koje je preuzela memorandumom sa MMF-om i poveća opšti finansijski i poslovni učinak svog železničkog sektora u skladu sa strategijom razvijenom u saradnji sa Svetskom bankom. Važan deo strategije je usklađivanje trenutne situacije "na terenu" sa izvornom strategijom po kojoj nova operativna preduzeća ne bi bila opterećena viškom imovine i radne snage.
- Na svom putu priližavanja EU, Vlada RS želi da postigne potpunu usklađenost sa direktivama EU vezanim za železnički sektor.
- Liberalizacija železničkog sektora će se odvijati tokom perioda 2016-2020 pokrivenog ovim izveštajem.

Razmatranja analize scenarija

Finansijska analiza je uključila ispitivanje četiri slučaja:

- Slučaj 1: Osnovna opcija ("uobičajeno poslovanje").
- Slučaj 2: Unapređena opcija za reformu sa investicionim planom orijentisanim na reformu.
- Slučaj 3: Unapređena opcija za reformu sa investicionim planom u skladu sa istorijskom stopom realizacije CAPEX-a u Srbiji.
- Slučaj 4: Agresivna opcija za reformu u kojoj ukupna podrška Vlade RS železničkom sektoru ostaje u okviru 11 milijardi RSD.

Analiza "od vrha na dole" "osnovnog slučaja" (Slučaj 1) pokazuje da ovo nije održiva opcija s obzirom da ne odgovara težnji Vlade RS da brzo uspostavi racionalno poslovanje železničkih operativnih preduzeća.

Za preostala tri slučaja izrađen je detaljan model s obzirom da svaki od njih ispunjava gore navedeni cilj. Kako bi se ustanovila najefikasnija i najpraktičnija opcija za Vladu RS, potrebna su dva elementa:

- Izveštaji monolitnog preduzeća koji su prošli reviziju kako bi se osigurala kalibriranost modela. Finansijski model razvijen za ovaj projekat je kalibriran na osnovu izveštaja monolitnog preduzeća za 2013. i 2014. godinu koji su prošli reviziju.
- Izveštaji četiri železnička preduzeća koji su prošli reviziju kako bi se osigurala pravilna izrada deobnog bilansa. Finansijski model se oslanja na nacrt deobnog bilansa koji su ŽS razvile u junu 2015. godine.

Ograničenja vezano za podatke



Oslanjanje na ovaj set brojeva nenamerno uvodi dozu nesigurnosti. Analiza subvencije za železnički sektor za period 2013-2016 za scenario "uobičajenog poslovanja"⁴⁷ ukazuje na to da brojke za 2015. godinu deluju kao da nisu usklađeni sa brojevima za 2013, 2014 i 2016.

Tabela 10 – Poređenje podataka (svi brojevi su u milijardama RSD)

| Osnovna reforma Osnova bez racionalizacije mreže | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|----------------|-------------|---------------------------|
| | Kao što jeste | | Reforma | |
| | Stvarno stanje | Stvarno stanje | Budžet ŽS | Modelirano za 4 preduzeća |
| PSO | | | | 4.0 |
| Teretni prevoz (privremena podrška) | | | | 0.0 |
| MAIC | | | | 8.8 |
| ZSAD | | | | 0.2 |
| Ukupna subvencija | 13.7 | 12.6 | 10.7 | 13.0 |
| Gubitak za period eksključujući amortizaciju | 2.3 | 6.2 | 0.5 | 0.0 |
| Amortizacija | 4.9 | 5.6 | 5.7 | 5.1 |
| Ukupna podrška | 20.9 | 24.3 | 16.9 | 18.1 |
| Subvencija+Gubitak | 16.0 | 18.7 | 11.2 | 13.0 |

Napomena: Ograničenje subvencije na 11 milijardi RSD je izuzeto u ovom objašnjenju kako bi se uporedilo slično sa sličnim. Argument bi i dalje ostao isti ukoliko bi se subvencija i gubitak za 2016 prikazali kao 11 milijardi RSD i 2 milijarde.

Poređenje podataka za 2014. sa 2013. godinom pokazuje manje subvencija i veći gubitak. Ovo je posledica poplava u 2014. koje su sprečile ŽS da ostvare planirani nivo prihoda. U slučaju podataka za 2015. godinu, kada se uporede sa 2014. "ukupna podrška" je smanjena za približno 7 milijardi RSD. Ovo se ne bazira na smanjenju radne snage, promeni obima poslovanja ili bilo kakvom povećanju efikasnosti koje je moglo da podstakne takvu promenu. Projekcija "uobičajenog poslovanja" za 2016. je više u skladu sa podacima za 2013. i 2014. godinu, zato što je RSD 3.5 milijardi troška dodato u budžet za četiri odvojena preduzeća (dok se pretpostavlja da će određeni deo osobljaotići u penziju, čime će trošak smanjiti za približno RSD 0.5 milijardi). Usled toga brojevi za 2016. još uvek nisu na nivou iz 2014. godine ali su bliži njima nego odgovarajućim brojevima za 2015. godinu. Ovo je posebno očigledno kada se uporede brojevi za kombinovanu subvenciju i gubitak, bez amortizacije.

Predloženi put

Iako nesigurnost vezana za brojeve za 2015. godinu uvodi rizik nestabilne početne tačke za analizu, relativne vrednosti svakog slučaja (2,3,4) kada se međusobno uporede pokazuju relativno jasan put.

Ispitivanje tri slučaja je pokazalo sledeće:

- Slučajevi 2, 3, i 4 svi postižu racionalnu organizaciju 3 godine ranije nego u Slučaju 1 (odnosno do kraja 2017.) usled agresivnog programa smanjenja broja osoblja opisanog u ovom izveštaju, ali pri tome prave trošak za restrukturiranje radne snage od nekih 3 milijarde RSD.
- U odnosu na Slučaj 1: Slučaj 2 pravi u proseku 2.8 milijardi RSD manje troška po Vladu RS a 2020. godine dostiže 3.8. milijardi RSD subvencije manje nego Slučaj 1 (1.5 milijardi manje za PSO i 2.3 milijarde RSD za MAIC). Investicioni plan koji prati Slučaj 2 pravi značajna poboljšanja usluga, povećava obim saobraćaja i prihod, i

⁴⁷ Ovo je učinjeno da bi se osiguralo da se slično poredi sa sličnim



veće operativne troškove, mada je sve ovo pomalo neutralizovano zatvaranjem 800 km pruga i ukidanjem nekih usluga.

- U odnosu na Slučaj 2: Slučaj 3 obuhvata značajno manji trošak kapitalnih investicija ali pravi u proseku 0.2. milijarde RSD godišnje veći trošak po Vladi RS nego u Slučaju 2 i u Slučaju 3 2020. godine subvenicija iznosi 0.3 milijarde RSD više nego u Slučaju 2. Slučaj 3 takođe obuhvata zatvaranje 800 km pruge ali uz manji nivo investicija, ne pravi ni približno isti nivo poboljšanja usluga kao Slučaj 2 i stoga ima i mnogo niži obim saobraćaja i nivo prihoda. Slučaj 3 zahteva 1.2. milijarde RSD manje za PSO i 2.2 milijarde RSD manje za MAIC nego u Slučaju 1. Relativno niska stopa realizacije železničkih investicionih projekata u Srbiji ukazuje na to da, u skladu sa regionom, priprema projekata i sposobnost njihovog izvršenja u železničkom sektoru u Srbiji treba dramatično da se poveća.
- Mogući slučaj 4, koji uključuje zatvaranje 100 km više pruge i održavanje istog redukovanih investicionih plana, je razvijen da bi bio testiran u odnosu na Slučaj 3. Slučaj 4 u proseku pravi trošak za Vladi RS od 0.2 milijarde RSD godišnje manje nego Slučaj 3 i u 2020. dostiže nivo subvencije od 0.2 milijarde RSD manje nego slučaj 3, ali on obuhvata ukidanje većeg broja usluga.
-

Testiranje nekoliko nivoa racionalizacije mreže, dok sve ostalo ostaje na konstantnom nivou je pokazalo da izgleda da postoji gotova linearna veza između veličine dela mreže koji će biti zatvoren i subvencije potrebne da bi se izvršio Slučaj. Za Slučajeve sa potpunom tekućom reformom i potpunim investicionim planom, izgleda da svakih 100km zatvorene pruge uštedi 0.2. milijarde RSD subvencija.

Svaki od slučajeva podrazumeva da Vlada RS ne plaća amortizaciju na osnovu toga što

- a. državno računovodstvo se bazira na gotovini što znači da se amortizacija tretira kao stavka "ispod crte"
- b. Vlada RS nije voljna da plaća:
 - amortizaciju za višak imovine koji će biti prodat;
 - amortizaciju za neku od trenutno korisne imovine koja neće morati da se zameni;
 - amortizaciju za imovinu koja će morati da se zameni, zato što je Vlada RS ta koja će pružiti kapitalno finansiranje za zamenu kad za to dođe vreme.

Na osnovu analize, Slučaj 2 pruža Vladi RS najbolje ispunjenje gore navedenih strateških ciljeva. Međutim, ukoliko Vlada RS želi da zadrži trenutni nivo podrške ona bi možda trebalo da razmotri Slučaj 4, i prihvati da će železnička preduzeća nastaviti da prave gubitke ali da će oni vremenom postepeno nestati.

Preostali deo jednačine onda postaje broj za 2015. godinu. Pod pretpostavkom da će Vlada RS na kraju usvojiti Slučaj 2 ili 3, jednom kada izveštaji za 2015. koji su prošli reviziju postanu dostupni, Vlada može da potvrди da li će Slučaj 2 ili 3 biti konačno potvrđeni kao odabran strateški pravac.



7.2 Komponente Budžeta

Budžet za period 2016-2020 za železnički sektor u Srbiji je projektovan tako da podrži osnivanje tri nova železnička preduzeća u skladu sa posvećenošću Vlade RS restrukturiranju njenog železničkog sektora.

Vlada RS je postavila ključno ograničenje time što zahteva da ukupna subvencija ne bude veća od 11⁴⁸ milijardi RSD. Očigledno je da ovo nije bilo, i neće biti dovoljno da se železnici omogući da posluje bez gubitka. ŽS AD su akumulirale gubitke od 160 milijardi RSD u svom bilansu stanja usled ovakve politike i, iako se prepostavlja da će Vlada RS otpisati ove gubitke u okviru pokušaja da pruži čist bilans stanja za tri operativna preduzeća na početku njihovog poslovanja, železnička preduzeća (sa mogućim izuzetkom ŽP Kargo) će praviti operativne gubitke u prvih par godina tokom perioda 2015-2020. Kao vlasnik tri železnička preduzeća Vlada RS će morati da prepoznao ove rane gubitke i da ih uzme u obzir prilikom određivanja visine subvencije za naredne godine, bilo dozvoljavajući dabudžet pokrije gubitke iz prethodnih godina ili pripremajući se da u nekom trenutku otpiše akumulirane gubitke.

Imajući ovo ograničenje na umu, izrada finansijskom modela je strukturirana tako da je ukupna subvencija ograničena na 11 milijardi RSD i bilo kakav deficit vezan za ovo se upisuje kao operativni gubici preduzeća. U Prilogu IV opisan je Slučaj V.4, situacija u kojoj se železnica svodi na nivo na kome bi prosečna subvencija tokom godina 2016-2020. mogla da se ograniči na 11 milijardi RSD (sa gubicima u prvim godinama) ali napominjujući nesigurnost vezano za početnu tačku o kojoj se govori u odeljku 7.1. Sa početnom tačkom polugodišnjih budžeta za 2015. godinu nema potrebe za razvojem slučaja 4, s obzirom da Slučajevi 2 i 3 daju proseče subvencije manje od 11 milijardi RSD bez daljeg ispitivanja. Međutim, ukoliko, kao što je očekivano, deobni finansijski izveštaji daju početnu tačku sa značajno većim operativnim troškovima, biće potrebe da se razvije slučaj 4 koji uključuje racionalizaciju mreže i povlačenje usluga više nego u trenutnom slučaju 3.

Budžet uzima u obzir sledeće potrebe:

- PSO ugovor između Vlade RS i ŽP Voz, kao što je određeno u Poglavlju 2;
- Kratkoročno finansiranje za ŽP Kargo, samo tokom perioda 2016-2017, kao što je određeno u Poglavlju 3;
- MAIC između Vlade RS i ŽP UI; kao što je određeno u Poglavlju 4 ovog izveštaja;
- Investicione planove za tri preduzeća kao što je određeno u poglavljima 2, 3 i 4.
- Subvenciju za restrukturiranje radne snage, kao što je određeno u Poglavlju 9; i
- Podršku razvoju radne snage, kao što je određeno u Poglavlju 10.

“Kao ključni cilj reforme, prateća analiza predviđa da će nivo finansijske podrške biti srazmeran reformi tako da železnička preduzeća neće praviti gubitke. S obzirom na to da se državno računovodstvo u Srbiji zasniva na gotovini, ukoliko Vlada RS bude morala ili želela da smanji stepen podrške u okviru opcija 2 ili 3, bilo koje godine, gubitak bi u nekom trenutku trebalo nadoknaditi. Iako to nije preporuka koja potiče iz rada na ovom projektu, na praktičnom nivou, Vlada RS bi i dalje mogla da nastavi sa postojećom praksom i da nastavi da konvertuje gubitak u osnovni kapital.“

Treba napomenuti da je svo finansijsko modeliranje izvedeno u realnim cenama za 2014. Iznosi u narednim godinama će verovatn biti veći kada dospeju na naplatu zato što će morati da se konvertuju u nominalne cene primenom odgovarajućih indeksa inflacije.

⁴⁸ Prema instrukcijama MGSI dobijenim 30/10/2015. Radi upoređivanja, ukupna gotovinska subvencija za 2014. godinu je iznosila 10.7 milijardi RSD.



U sledećoj tabeli je dat presek potreba za finansiranjem za svaku godinu tokom perioda 2016-202

Tabela 11 – Budžetske projekcije za železnički sektor za period 2016 – 2020 (RSD milioni)

| Korisnik | Potreba za finansiranjem | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------|----------------------------|--------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| ŽP UI | MAIC | 6,624 | 6,497 | 4,374 | 4,365 | 4,267 |
| | Investicioni plan | 120 | 63,720 | 128,760 | 146,400 | 135,600 |
| | Plan za razvoj radne snage | 18 | 16 | 18 | 0 | 0 |
| | Ukupno godišnje | 6,763 | 70,233 | 133,153 | 150,765 | 139,867 |
| UKUPNO RSD miliona | | | | | | 500,780 |

| Korisnik | Potreba za finansiranjem | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------|----------------------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| ŽP Voz | PSO ugovor | 3,023 | 3,142 | 2,216 | 2,136 | 2,046 |
| | Investicioni plan | 120 | 11,790 | 20,910 | 0 | 0 |
| | Plan za razvoj radne snage | 18 | 15 | 18 | 0 | 0 |
| | Ukupno godišnje | 3,160 | 14,947 | 23,144 | 2,136 | 2,046 |
| UKUPNO RSD miliona | | | | | | 45,433 |

| Korisnik | Potreba za finansiranjem | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------|----------------------------|------------|---------------|---------------|--------------|----------|
| ŽP Kargo | Kratkoročno finansiranje | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Investicioni plan | 120 | 17,568 | 30,876 | 6,336 | 0 |
| | Plan za razvoj radne snage | 20 | 20 | 0 | 0 | 0 |
| | Ukupno godišnje | 140 | 17,588 | 30,876 | 6,336 | 0 |
| UKUPNO RSD miliona | | | | | | 54,940 |

| Korisnik | Potreba za finansiranjem | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------|-----------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| ŽS AD | Subvencija za "zatvaranje" | 1,353 | 1,025 | 0 | 0 | 0 |
| | Restrukturiranje rad. snage | 2,424 | 2,220 | 0 | 0 | 0 |
| Ukupno godišnje | 3,777.15 | 3,244.70 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 7,021.84 |
| UKUPNO RSD miliona | | | | | | |

| Korisnik | Potreba za finansiranjem | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| MGSI | Plan za razvoj radne snage | 5 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| | Ukupno godišnje | 4.56 | 3.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| UKUPNO RSD miliona | | | | | | 7.56 |

7.3 Analiza budžeta

Analiza budžeta koja je ovde prezentovana se zasniva na Slučaju 2 koji najbrže dovodi do ostvarenja ciljeva restrukturiranja. Radi isplativosti Vlada RS će možda želeti da razmotri opciju redukovane investicije Slučaja 3 koji je opisan u Prilogu VI.

Ukupni Budžet Vlade RS za period 2016-2020 je procenjen na RSD 608.2 milijarde, i obuhvata:

- Operativnu podršku u iznosu od RSD 38.7 milijardi, i
- Dve komponente kapitalne podrške koje iznose RSD 569.5 milijardi
 - Jednokratna kapitalna podrška za reformu
 - trošak restrukturiranja radne snage procenjen na RSD 4.6 milijardi
 - troškovi razvoja kapaciteta procenjeni na RSD 0.15 milijardi
 - zarade viška osoblja tokom procesuiranja u iznosu od RSD 2.4 milijarde
 - Tekuća kapitalna podrška
 - Investicioni plan od RSD 562.3 milijardi. Vlada RS bi mogla da razmotri dobijanje sredstava za ovo iz spoljašnjih izvora, kao što je objašnjeno u Prilogu VI.



Restrukturiranje takođe podrazumeva da Vlada RS u 2015. godini pruži kapitalne resurse za sledeće:

- RSD 81.4 milijardi za istorijski dug železnice. Vlada RS će preuzeti odgovornost za sve zajmove železnice za koje je garant Država i konvertovaće istorijski dug u akcionarski kapital u železničkim preduzećima.
- RSD 5.36 milijardi za jednokratno višestrano restrukturiranje duga (Videti Prilog VI). Vlada će opet konvertovati preuzeti dug u akcionarski kapital u železničkim preduzećima.

Presek ciljane operativne podrške Vlade RS po korisniku za železnički sektor za period 2016-2020 dat je u sledećoj tabeli.

Tabela 12 – Presek projekcija Budžeta po korisniku za period 2016-2020

| Korisnik | Korisnik | Međuzbir (RSD miliona) | Međuzbir (%) |
|---------------------------------|---------------|------------------------|---------------|
| Srpski železnički sektor | ŽP UI | 500,780 | 82.3% |
| | ŽP Voz | 45,433 | 7.5% |
| | ŽP Kargo | 54,940 | 9.0% |
| | ŽS AD | 7,022 | 1.2% |
| | MGSI | 8 | 0.0% |
| | Ukupno | 608,182 | 100.0% |

Presek ciljane podrške Vlade RS po potrebi za finansiranjem za železnički sektor za period 2016-2020 dat je u sledećoj tabeli.

Tabela 13 – Presek projekcija Budžeta po potrebi za finansiranjem za period 2016-2020

| Korisnik | Korisnik | Međuzbir (RSD miliona) | Međuzbir (%) |
|---------------------------------|------------------------------|------------------------|---------------|
| Srpski železnički sektor | Upravljanje infrastrukturom | 26,128 | 4.3% |
| | Prevoz putnika | 12,563 | 2.1% |
| | Kratkoročno finans. za Kargo | 0 | 0.0% |
| | Investicioni plan | 562,320 | 92.5% |
| | Subvencija za "zatvaranje" | 2,378 | 0.4% |
| | Restrukturiranje rad. snage | 4,644 | 0.8% |
| | Razvoj radne snage | 150 | 0.0% |
| Ukupno | | 608,182 | 100.0% |

Analiza budžeta za period 2016-2020 naglašava sledeće karakteristike:

- Opšte smanjenje između 2015. i 2020. godine. Ovo je pre svega podstaknuto povećanjem korporativne efikasnosti i produktivnosti povezane sa racionalizacijom mreže i prepostavlja povećanje efikasnosti pojedinačnih članova osoblja.
- Povećanje efikasnosti u trošenju u železničkom sektoru u poređenju sa 2014. godinom.





Okvirni ugovor za tehničku podršku MGSI i ŽS AD u pripremi plana za korporativno i finansijsko restrukturiranje Železnica Srbije
Europe Aid/132633/C/SER/multi – Korisnici okvirnog ugovora 2013
Lot 2: Saobraćaj i Infrastruktura- Ugovor br. 2015/356585



8. `Smanjenje troškova (Zadatak 2.v)

8.1 Konkurentska okruženje kao pokretač smanjenja troškova železnice

Komercijalno poslovno okruženje zahteva od železničkih prevoznika da maksimalizuju svoj finansijski rezultat. Ovo se može postići povećanjem prihoda ili smanjenjem troškova. U konkurentskom okruženju gde je povećanje prihoda kontrolisano i često ograničeno kroz kontrolu tarife, smanjenje troškova postaje još značajnije.

Na primer, železnički prevoznici se već dugo susreću sa konkurenjom u intermodalnom prevozu (1) u sektoru prevoza robe u vidu drumskega tegljača (kamiona i šlepera) i prevoznika plovnim putevima i (2) u sektoru prevoza putnika u vidu privatnih automobila, autobuskih preduzeća i avio kompanija. U okviru ove žestoke konkurenциje železnički prevoznici su svesni da visina cene igra ključnu ulogu, posebno ako cena njihovih konkurenata može biti pristrasna (npr. motociklista koji ne može da izračuna tačnu cenu putovanja pa uzima direktne troškove kao jedine elemente za izračunavanje svojih troškova) ili nejasno (npr. tajni popusti koje daju drumski tegljači).

Sa tačke gledišta ŽP Voz i ŽP Kargo, trenutni pritisci da se pruži konkurentna i kvalitetna usluga klijentima će se samo povećavati. U okviru duple konkurenčnosti (konkurenčnost u inter i intramodalnom prevozu) nivo cene će igrati ključnu ulogu. Kako bi postigli da imaju najniže cene železnički prevoznici morati da smanje nivo svojih troškova i njihove osnovne komponente – finansijske naknade i operativne troškove.

ŽP UI će verovatno iskusiti slične pritiske za smanjenje troškova kroz pažljivi pregled primene marginalnih troškova na režim naplate naknade za korišćenje infrastrukture, Vladu RS i tržište (prevoznike)

8.2 Strategije za smanjenje troškova

Tri strategije za smanjenje troškova su dostupne za tri železnička preduzeća:

- Razvoj i implementacija projekata za povećanje produktivnosti;
- Smanjenje finansijskih naknada;
- Smanjenje operativnih troškova.

8.2.1 Projekti za povećanje produktivnosti

Projekti za povećanje produktivnosti nude efikasan pristup smanjenju troškova i/ili povećanje prihoda. Ovakvi projekti se mogu implementirati u okviru sveobuhvatnog pristupa modernizaciji železnice i korišćenju tehnoloških rešenja koja smanjuju potrebu za radnom snagom (npr. na infrastrukturi, u održavanju voznog parka, na distribucionoj mreži, itd.).

Međutim, takva strategija zahteva da se ispuni veliki broj preduslova da bi bila održiva na duže staze. Ovi preduslovi uključuju:

- Donošenje politike koja će se primenjivati širom preduzeća da bi se povećao nivo tehnologije koja se koristi preuzimajući obavezu da se svake godine primeni minimum investicionih projekata za smanjenje troškova/povećanje prihoda (mereno u novčanom iznosu).
- Organizacione potrebe svakog železničkog preduzeća se definisu tako da budu strogo vezane za budući nivo usluge.
- Pojedinačni investicioni projekti su definisani kako bi podržali definisane potrebe.
- Investicioni programi se raspodeljuju na individualne projekte i imaju podršku u kvantifikovanim procenama investicija uključujući proveru isplativosti (npr. "koliko



železničko preduzeće⁴⁹ može da priušti da potroši u bilo kom periodu izveštavanja") i analizu osetljivosti uz procenu rizika.

- Strukturisani pristup praćenju investicionih projekata kako bi se osiguralo da su svi ciljevi vezani za investicione projekte zaista i ispunjeni. Ovo takođe podrazumeva zahtev da se uspostavi odnos i stalne veze između poslovnog i investicionog budžeta.

Slično kao i druge železnice u regionu, nedostatak sredstava za neophodno održavanje i poslovanje efektivno minimalizuje obim gornjeg pristupa s obzirom da je većina investicionih projekata na železnici u Srbiji rukovođena nedovoljnim sredstvima za operativne troškove.

8.2.2 Smanjenje finansijskih naknada

Smanjenje finansijskih naknada je relativno jednostavan pristup koji će imati pozitivan uticaj na finansijski učinak železnice. Sa druge strane, ovaj pristup je samo delimično pod kontrolom železnice. Nakon odabira strateških ruta za restrukturiranje, Vlada RS razmatra svoje opcije za otpisivanje istorijskog duga i pomoći svojim železničkim preduzećima.

Međunarodno iskustvo ukazuje na to da odgovori na EU direktivu 91/440/EC koja podstiče države članice da otpisu "stari" dug železnice nisu bili univerzalno usvajanje predloženog pristupa. Razna druga rešenja, koja uključuju delimično otpisivanje duga, alokaciju dugovanja na Upravljača infrastrukture i Prevoznike su primenjena. Zajednički efekat svih ovih rešenja je da preostali dug i dalje predstavlja teško breme za finansijski učinak železnice:

- U slučaju duga Upravljača infrastrukture, novi dug koji je generisan zahteva viši nivo naknade za korišćenje infrastrukture, što onda smanjuje profitabilnost prevoznika i tera ih da povećavaju nivo cena.
- U slučaju alokacije dugovanja na prevoznike, povećanje cena usluga je potrebno i na kraju je klijent taj koji biva opterećen povećanjem cena.

8.2.3 Smanjenje operativnih troškova

Ključne stavke u strukturi ukupnog troška ŽS uključuju troškove radne snage, materijal i troškove usluga, troškove amortizacije i ostale troškove. Presek ukupnog troška ŽS za 2014. godinu je prikazan na slici ispod.

Tabela 14 – Presek ukupnog troška ŽS za 2014 (Izvor: Glavna knjiga ŽS)

| Stavka | RSD '000 | % ukupnog |
|--|-------------------|---------------|
| Plate i doprinosi | 15,079,606 | 65.7% |
| Proizvodne usluge (ne-radna snaga) | 2,098,722 | 9.1% |
| Gorivo i el. Energija | 3,006,816 | 13.1% |
| Materijali | 1,168,245 | 5.1% |
| Snabdevanje | 638,060 | 2.8% |
| Ostali operativni (nematerijalni troškovi) | 958,241 | 4.2% |
| Ukupni operativni troškovi (izuzimajući amortizaciju) | 22,949,691 | 100.0% |

8.2.3.1 Smanjenje troška radne snage

Troškoviradne snage ŽS u 2014. godini su iznosili skoro 66% ukupnog operativnog troška. Smanjenje troška radne snage je tradicionalno jedno od ključnih pitanja u restrukturiranju

⁴⁹ odnosi se na pružanje usluga prevoza putnika, pružanje usluga prevoza robe i uslugu upravljanja infrastrukturom.



železnice. Smanjenje ovog troška je ograničeno na "lake" mere restrukturiranja radne snage i racionalizaciju mreže i usluga.

- **"Lake" mere za restrukturiranje radne snage:** Kroz implementaciju plana za restrukturiranje radne snage, tri železnička preduzeća teže da smanje svoj broj zaposlenih za 5,871 tokom perioda 2016-2017. Istoriski gledano, smanjenje radne snage u železnici u Srbiji se odvijalo kroz kombinaciju(a) odvajanja delatnosti koje nisu osnovne železnički delatnosti i osnivanjem novih zavisnih preduzeća i (b) dobrovoljnih odlazaka koje je finansirala Vlada RS.
- **Racionalizacija mreže i usluga:** Dalje smanjenje troškova radne snage je moguće kroz racionalizaciju mreže i usluga i kao rezultat toga, planiranim otpuštanjima. Ukoliko dobrovoljni odlasci ne ispunе zadate ciljeve, racionalizacija se može pokazati kao jedini način da se osigura usklađenost sa planom za restrukturiranje radne snage kao i da smanjenje broja zaposlenih potrebno u železničkom sektoru ispunи ciljeve koje je Vlada RS odredila u svojoj obavezi prema MMF-u.

Od avgusta 2015, programi smanjivanja broja zaposlenih koji će se primeniti su još uvek na razmatranju. Uzimajući u obzir potrebu, rukovodstvo železničkih preduzeća će odgovoriti na instrukcije MGSI vezno za dostupno finansiranje i "pristupačan" obim poslovanja železničkih preduzeća. U slučajevimakada finansiranje od strane Vlade RS nije dostupno nemogućnost da se obezbedi finansiranje iz drugih izvora (npr, od opština ili drugih lokalnih uprava) će morati da rezultuje zatvaranjem određenih usluga što će onda dovesti do toga da se otpočne sa planiranim programom otpuštanja radne snage.

8.2.3.2 Smanjenje troška materijala, usluga i energije

Trošak materijala i usluga ŽS zabeležen u 2014. godini iznosi 27% ukupnog operativnog troška. Kao takva, ova stavka u ukupnom trošku ima mogućnost za smanjenje.

Primeri za smanjenje troška materijala i usluga uključuju sledeće:

- smanjenje obima posla ili veličine određenog zadatka kroz:
 - racionalizaciju mreže i usluga
 - usluge spoljnih saradnika vezano za aktivnosti – s obzirom da se očekuje da privatni dobavljač koji radi u konkurentnom okruženju može efikasnije da izvrši posao i pruži uslugu/proizvod železnici po nižoj ceni nego što je cena interne proizvodnje železničkog preduzeća.
- fokusiranje na energetsku efikasnost i održivi razvoj kako bi se osigurale održive strategije za smanjenje troškova kroz snažne informacione sisteme za upravljanje energijom, regenerativno kočenje⁵⁰itd.

⁵⁰Pre nego što se uvede regenerativno kočenje na vozna sredstva neophodno je prvo obezbediti da infrastruktura može da primi regenerativnu energiju i da je pusti kroz distributivnu mrežu. Ovo zahteva procenu aranžmana za napajanje podstanica, i ukoliko je potrebno neke izmene na podešenjima bezbednosti napajanja. Starija vozna sredstva sa DC kontrolisanim vućom neće moći da se prebace na regenerativno. Noviji vozni park sa AC vućom priprodno vrši regeneraciju prilikom kočenja. Ovo će se zaustaviti da se ne vraća nazad u sistem ili softverskom kontrolom ili uz pomoć hardvera. Da bi se omogućila regeneracija potrebna je ili promena asoftvera ili skidanje hardverskog bloka. I jedno i drugo su relativno jednostavni ali mogu da budu skupi. Regeneracija obično omogućava da se povrati 15-20% energije, više kod metroa, manje na dužim trasama sa manje stajanja. Ona je posebno korisna prilikom spuštanja na velikim nagibima s obzirom da takođe otklanja i jedan deo pritiska na kočioni sistem.



- Nakon uspešne procene investicija, nabavka materijala i usluga bi trebalo da se vrši samo tamo gde su investicioni projekti u skladu sa ciljevima reforme.

Ojačavanje sposobnosti železnice u javnim nabavkama nudi dobar potencijal za smanjenje troškova. Strateški plan za nabavke treba da ima za cilj poboljšanje učinka i značajno smanjenje akvizicionih troškova. Uzimajući u obzir slične podsticaje u železničkoj industriji i drugim imovinsko intenzivnim sektorima, cilj od 25% smanjenja tokom narednih pet godina jeste realna meta.

Kao podrška "kratkoročni ciljevi" će morati da budu osmišljeni tako da stvore bolju "vrednost za poslovanje" od javnih nabavki smanjenjem ukupnog troška akvizicije i/ili sistemskim širenjem baze nabavke kako bi se stvorila spojašnja konkurencija koja bi pokretala kvalitet usluga koja pružaju preduzeća.

Ovo će zahtevati izmene trenutne postavke:

- Svi proizvodi i usluge, kao što je određeno Zakonom o javim nabavkama Srbije, će morati da se nabavlaju na osnovu konkurenčije, bez obzira na to da li su tradicionalno ove proizvode ili usluge pružala zavisna preduzeća ŽS AD.
- Dugotrajnije ugovorne veze sa dobavljačima morati da se uzmu u obzir kako bi se omogućilo da obe strane imaju koristi od "ekonomija obima" i smanjenja troškovatransakcija povezanih sa železničkim nabavkama.
- Nabavka bi trebalo da bude bolje usklađena sa preduzećima kako bi se postigao bolji fokus na interne potrebe klijenata i poboljšalo planiranje i prognoziranje. Nabavka treba da bude komercijalizovana, što možda zahteva reviziju internih procedura i politike vezano za javne nabavke.
- Takođe postoji i potreba za značajnim poboljšanjima informacionih sistema kako bi se pružila podrška rukovodiocima poslovnih jedinica kroz efikasnije sisteme za distribuciju koji su potrebni kako bi se smanjio inventar

Srednjeročno gledano treba osnovati timove koji će razviti strategije za nabavku kako bi se dalje razvijala efikasnost vezano za specifične nabavke, inventar ili materijale.

8.2.3.3 Amortizacija

Termin "amortizacija" se odnosi na smanjenje vrednosti imovine proporcionalnim smanjivanjem njene cene tokom godina. Iako ovonije materijlni trošak, vrednost amortizacije ima direktni uticaj na finansijski rezultat. Kao takvu, vrednost amortizacije vode dva parametra – vredost imovine ŽS i usklađenost sa metodom amortizacije propisanom računovodstvenim okvirom u Srbiji.

S obzirom da se državno računovodstvo bazira na gotovini što znači da se amortizacija tretira kao stavka "ispod crte" Vlada RS nije voljna da plaća:

- amortizaciju za višak imovine koji će biti prodat;
- amortizaciju za neku od trenutno korisne imovine koja neće morati da se zameni;
- amortizaciju za imovinu koja će morati da se zameni, zato što je Vlada RS ta koja će pružiti kapitalno finansiranje za zamenu kad za to dođe vreme.



8.2.3.4 Ušteda na troškovima

Očekuje se da smanjenje broja zaposlenih i poboljšanja poslovnog učinka vremenom donesi uštedu na troškovima i da racionalizacija mreže planirana za 2018. godinu dovede do neposrednog smanjenja operativnih troškova kao što je prikazano u sledećoj tabeli.

Tabela 15 – Projektovana ušteda na troškovima za period 2016-2020

| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
|----------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------------|
| ŽP UI | Zarade i doprinosi | 7.67 | 6.11 | 5.65 | 5.59 | 5.53 | |
| | Proizvodne usluge (ne-radna snaga) | 1.70 | 1.67 | 1.25 | 1.23 | 1.22 | |
| | Gorivo i el. Energija | 0.74 | 0.75 | 0.74 | 0.75 | 0.77 | |
| | Materijali | 0.85 | 0.87 | 0.85 | 0.87 | 0.89 | |
| | Rezervisanja | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | |
| | Ostali operativni (nematerijalni) troškovi | 0.71 | 0.70 | 0.52 | 0.51 | 0.51 | |
| | | | -1.07 | -1.06 | -1.06 | -1.05 | |
| | Ukupni operativni troškovi (izuzimajući amortizaciju) | 11.67 | 10.09 | 7.95 | 7.91 | 7.87 | |
| ŽP Kargo | Zarade i doprinosi | 3.23 | 2.22 | 2.05 | 2.03 | 2.01 | |
| | Proizvodne usluge (ne-radna snaga) | 2.28 | 2.34 | 2.32 | 2.39 | 2.46 | |
| | Gorivo i el. Energija | 1.49 | 1.53 | 1.52 | 1.56 | 1.61 | |
| | Materijali | 0.36 | 0.37 | 0.37 | 0.38 | 0.39 | |
| | Rezervisanja | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | |
| | Ostali operativni (nematerijalni) troškovi | 0.10 | 0.10 | 0.10 | 0.10 | 0.11 | |
| | | | -0.50 | -0.51 | -0.51 | -0.52 | |
| | Ukupni operativni troškovi (izuzimajući amortizaciju) | 7.45 | 6.56 | 5.85 | 5.95 | 6.05 | |
| ŽP Voz | Zarade i doprinosi | 2.21 | 1.64 | 1.51 | 1.49 | 1.48 | |
| | Proizvodne usluge (ne-radna snaga) | 0.54 | 0.54 | 0.53 | 0.53 | 0.52 | |
| | Gorivo i el. Energija | 0.72 | 0.68 | 0.67 | 0.66 | 0.66 | |
| | Materijali | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.19 | |
| | Rezervisanja | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | |
| | Ostali operativni (nematerijalni) troškovi | 0.10 | 0.10 | 0.09 | 0.09 | 0.09 | |
| | | | -0.36 | -0.36 | -0.36 | -0.36 | |
| | Ukupni operativni troškovi (izuzimajući amortizaciju) | 3.76 | 3.16 | 2.64 | 2.61 | 2.59 | |
| 9. | | | | | | | Informacioni sistemi |
| | (Zadaci 2.xi, 2.xii) | | | | | | |

9.1 Trenutna situacija

Finansijsko odeljenje ŽS AD je razvilo detaljan sistem za računovodstvo i stavilo ga na raspolaganje odeljenjima za Infrastrukturu, Prevoz putnika i robe. Međutim, ne postoji jasan dokaz rasprostranjenosti primene dostupnog sistema kako bi operativni i finansijski podaci bili kombinovani radi informisanog donošenja komercijalnih odluka. U okviru ŽS AD, odeljenje za prevoz putnika je najviše koristilo dostupne podatke.

9.2 Buduće potrebe (Zadatak 2.xi)

Buduće potrebe zahtevaju neposrednu nezavisnost IT i računovodstva i poboljšanje poslovnih sistema. Iako su buduće potrebe već opisane u okviru rada na ovom projektu⁵¹, poboljšanja poslovnih sistema će takođe biti potrebna kako bi se podržala komercijalizacija poslovanja železnice u Srbiji.

⁵¹ Planet SA, Prelazni izveštaj, odeljak 10.2, "Okvirni ugovor za tehničku podršku MGSI i ŽS AD u pripremi plana za korporativno i finansijsko restrukturiranje".



Komercijalizacija povećava potrebu za visoko kvalitetnim i blagovremenim upravljanjem informacijama. Ključne oblasti kojima treba posvetiti pažnju su:

- **upravljanje finansijskim informacijama:** Ključni zahtev u komercijalnom upravljanju poslovanjem je potreba za kvalitetnim i blagovremenim upravljanjem finansijskim informacijama. Trenutni finansijski sistemi treba da se nadograde kako bi ispunili potrebe rukovodilaca u komercijalnom okruženju. Biće potreban veliki trud da se rukovodioci obuče u korišćenju finansijskih informacija.
- **upravljanje operativnim operacijama:** postoji zahtev za modernim sistemima za upravljanje poslovanjem i održavanjem baziranim na kompjuterima. Značajna poboljšanja se mogu postići u planiranju i upravljanju resursima uz pomoć boljih operativnih informacija. Takođe postoji zahtev za modernim sistemima za upravljanje održavanjem kako bi se poboljšalo i planiranje i upravljanje održavanjem infrastrukture, kao i upravljanje održavanjem vučnih vozila i voznog parka.
- **sistemi za praćenje učinka i ljudske resurse:** Nova strategija za ljudske resurse je od ključnog značaja za uspeh komercijalne železnice. U komercijalnom okruženju odgovornost za postizanje poslovnih rezultata se delegira na podređene rukovodioce: sistem za upravljanje učinkom će biti potreban kako bi se pratilo i merilo ostvarenje planiranih ciljeva. Biće potreban novi sistem za procenu zaposlenih, koji povezuje nivo plata i unapređenja sa učinkom u odnosu na zadate ciljeve, pre nego sa nivoom obrazovanja i ličnim osobinama. Obuka će takođe imati značajnu ulogu u promeni u železničkom sektoru u Srbiji. Železnička preduzeća će morati da potvrde prioritet potreba za obukom i razviju sopstvene planove za obuku koji uključuju najbolje načine za izvođenje te obuke (interni ili eksterni kursevi, itd.).
- **sistemi nabavke:** Učinak nabavke u svakom od preduzeća će morati da se uskladi sa poslovanjem. Komercijalizacija zahteva promenu sa tradicionalnog fokusa na minimalizaciju dobavljačevih cena na maksimalizaciju vrednosti koja se dostavlja korisnicima.

Razvoj kompjuterizovanih sistema koji bi bili podrška za ove potrebe će zahtevati dobro isplaniranu strategiju za informacione sisteme. Informacioni sistemi će biti značajni agenti promene i procesuriranje podataka mora da se reorganizuje kako bi moglo da upravlja ovim procesom.

Komercijalno upravljanje železničkim preduzećima će takođe izmeniti poslovno upravljanje informacionim sistemima. Informacioni sistemi će morati da budu "u vlasništvu" preduzeća i ona će morati da ih finansiraju. Svako od tri železnička preduzeća će morati da ima svoje odeljenje za procesuriranje podataka i analitiku. Zbog toga takođe postoji zahtev za razvojem petogodišnjeg plana za informacione sisteme, kako bi se prioritizovale potrebe korisnika u svakopreduzeću.

9.3 Aspekti implementacije i vremenski raspored (Zadatak 2.xii)

9.3.1 Specijalistička sposobnost

Tri nova železnička preduzeća će morati da razviju sopstvene strategije za informacione sisteme na osnovu najboljih praksi za upravljanje informacionim sistemima i potreba njihovih poslovnih rukovodilaca da imaju dostupne informacije koje bi bile podrška u neophodnom smanjenju troškova čim to bude praktično.

Implementacija plana za informacione sisteme zahteva stručnjake u oblasti strateškog restrukturiranja informacionih sistema, reinženjeringu poslovnog procesa, restrukturiranja troškova, izvrsnih informacionih sistema i dizajna i implemenacije strateških sistema. Isto kao i ostala slična preduzeća, tri preduzeća nemaju u svojim redovima stručnjake sa ovim



veštinama, s obzirom da su njihova odeljenja za procesuiranje podataka više okrenuta analizi i razvoju sistema i unosu podataka, a takođe nemaju ni potrebu da duži vremenski period imaju dostupnu ovakvu vrstu veština. Zato bi tri preduzeća trebalo da za ove usluge koriste spoljne saradnike koji su specijalizovani za ovu vrstu usluga.

9.3.2 Vremenski raspored

Tri nova preduzeća (ŽP UI, ŽP Voz i ŽP Kargo) su započela sa radom 10/08/2015. Kao rezultat želje Vlade RS da reforma ne izgubi svoj zamah, neke od pripremnih aktivnosti, uključujući planove za razdvajanje računovodstva nisu razvijene pre ovoga. Iako predstavljaju prioritet, značajne potrebe informacionih sistema ukazuju na to da bi praktično rešenje bilo da se razdvajanje računovodstva razmatra kao deo sveobuhvatnog plana za informacione sisteme.

Softver bi, u kolikoj god meri je to moguće, trebalo nabaviti "iz zaliha" kako bi se ubrzala automatizacija tri železnička preduzeća. Pored toga, trebalobi osnovioperativne grupe za sisteme kako bi se osiguralo da radovi na automatizaciji napreduju kao što je planirano i u zadatim rokovima. Iskustvoukazuje na to da strategija za informacione sisteme i plan za projekat treba da budu završeni za 15 nedelja. Ovu internu vežbu bi trebalo početi čim to bude praktično.

S obzirom na dugotrajnu implementaciju novih sistema, osnovna komponenta plana projekta treba da bude prioritizacija sistema koji će se implementirati na osnovu njihove mogućnosti da pruže informacije o smanjenju troškova. Sistemi koji imaju najveći potencijal su računovodstvo, operativni sistemi upravljanja i sistemi za upravljanje održavanjem baziranim na upotrebi.

Nabavka i implementacija kompletног softvera može trajati od 18 do 24 meseci. S tim na umu, ciljanje 01/01/2018 kao roka za završetak i implementaciju bi bilo praktično rešenje pri čemu treba uzeti u obzir da će korisne informacije biti dobijane samo u poslednjih nekoliko meseci trajanja procesa implementacije.

10. Plan za smanjivanje broja zaposlenih (Zadatak 1.ix)

10.1 Srpski zakonski okvir o radu

10.1.1 Penzionisanje na osnovu godina starosti

Srpski zakonski okvir o penzionisanju⁵² određuje da se svi zaposleni mogu penzionisati nakon što ispune sledeće uslove:

- (a) napune 65 godina starosti i imaju najmanje 15 godina radnog staža ili
- (b) imaju 45 godina (muškarci i žene) radnog staža nevezano za godine života;

⁵²Osiguraniku koji je na radnim mestima na kojima se staž osiguranja računa sa uvećanim trajanjem navršio najmanje 2/3 od ukupno navršenog staža osiguranja, starosna granica za sticanje prava na starosnu penziju snižava se zavisno od stepena uvećanja staža. Starosna granica se može snižavati najviše do 55 godina života, odnosno izuzetno do 50 godina života. (Član 20 Zakona o penzijskom i invalidskom osiguranju).



Zakonski okvir –izuzetno omogućava ženama sa minimum 15 godina radnog staža da se penzionišu, ukoliko su takođe ispunjeni određeni kriterijumi vezano za godine starosti određeni zakonom⁵³.

Zakon o radu propisuje da zaposleni koji se penzioniše ima pravo na otpremninu pri odlasku u penziju koja minimalno iznosi dve prosečne zarade u Republici Srbiji prema poslednjem objavljenom podatku republičkog organa nadležnog za statistiku.

Iznos penzije se određuje u odnosu na dužinu radnog staža pod uslovom da je zaposleni ima mimimalni radni staž.

10.1.2 Prevremena starosna penzija

Svi zaposleni se mogu penzionisati pre nego što ispune gore navedene uslove, pod uslovom da (a) napune 60 godina starosti i (b) imaju najmanje 40 godina radnog staža. Zakonski okvir takođe daje detaljne smernice za prevremeno penzionisanje kroz član 19v Zakona o penzijskom i invalidskom osiguranju.

10.1.3 Višak osoblja

Srpski Zakon o radu propisuje da je u slučaju otpuštanja, koje je opravdano iz tehničkih, ekonomskih ili organizacionih razloga, potrebno napraviti odgovarajući program rešavanja viška zaposlenih. Takav program treba da pruži neophodne detalje (organizacionu strukturu, broj i vremenski raspored otpuštanja, mere za ublažavanje, itd.).

U slučaju ukidanja radnog mesta usled smanjenja obima poslovanja preduzeća, Poslodavac je obavezan da isplati osoblju koje je proglašeno viškom, u skladu sa odredbama Zakona o radu. Prema članu 158 Zakona o radu iz 2014. godine⁵⁴, osoblje koje se smatra viškom će, pre raskida radnog odnosa, dobiti otpremninu koja ne može biti manja od 1/3 plate zaposlenog za svaku punu godinu rada kod poslodavca (pored godina rada kod prethodnog poslodavca u slučajevima transfera zaposlenih).

10.1.4 Višak zaposlenih u javnom sektoru Srbije

Zakonska regulativa koja se tiče novčanih podsticaja za smanjenje broja zaposlenih u javnom sektoru u Srbiji trenutno reguliše dve oblasti: osoblje u javnoj administraciji i lokalnim samoupravama, i b. osoblje u preduzećima koja su u postupku privatizacije za 2015. godinu.

Gore pomenute odredbe se ne odnose na ŽS ali pošto one uključuju određene odredbe vezane za prekid radnog odnosa sa novčanim beneficijama, usvojeno rešenje koje se tiče visine novčanog podsticaja i relevantna gornja granica treba da se uzmu u obzir prilikom projektovanja programa za otpuštanje osoblja u železničkim preduzećima.

10.1.4.1 Novčani podsticaji za smanjivanje radne snage u javnom sektoru Srbije

⁵³ član 19a, Srpski zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju

⁵⁴ Zakon o radu, izmenjenu julu 2014. godine, "Službeni Glasnik RS", br. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13 i 75/14.



Kao što je određeno u Memorandumu o ekonomskim i finansijskim politikama između Vlade RS i MMF-a, Skupština Srbije je u julu 2015. usvojila novi Zakon o načinu određivanja maksimalnog broja zaposlenih u javnom sektoru⁵⁵.

Prema novom zakonu (čl. 20) zaposlenima koji ispunjavaju uslove za starosnu penziju prestaje radni odnos i ostvaruju pravo na otpremninu u skladu sa propisima koji regulišu njihov radno-pravni status.

U organizacionim oblicima u kojima je potrebna racionalizacija osoblja, organizacioni oblik može da zaključi sporazum o prestanku radnog odnosa sa zaposlenima koji su se izjasnili da prihvataju prestanak radnog odnosa uz isplatu novčane naknade, ako za radom navedenog zaposlenog prestaje potreba i uz isplatu novčane naknade, i to:

- osoblje koje je na dan prekida radnog odnosa kvalifikovano za prevremeni odlazak u penziju, prima 4 prosečne zarade u Srbiji za mesec koji prethodi mesecu prestanka radnog odnosa;
- osoblje kome na dan prekida radnog odnosa nedostaje do dve godine da ispuni uslove za penzionisanje, prima 6 prosečnih zarada u Srbiji za mesec koji prethodi mesecu prestanka radnog odnosa
- Svo ostalo osoblje prima 1/3 prosečne plate, odnosno zarade zaposlenog za poslednja tri meseca koja su prethodila mesecu u kome je nastupio prekid radnog odnosa uvećanu za 30% za svaku godinu radnog staža u javnom sektoru, pod uslovom da ukupna suma novčane nadoknade ne prelazi ekvivalent 8.000 eura u dinarima.

10.1.4.2 Novčani podsticaji za smanjenje radne snage u preduzećima koja su uključena u program privatizacije iz 2015. godine

Nova odluka kojom se utvrđuje program za rešavanje viška zaposlenih u postupku privatizacije u 2015. godini⁵⁶, određuje, između ostalog, način rešavanja viška zaposlenih, odnosno otpremnine za zaposlene koji su utvrđeni kao višak u subjektima privatizacije.⁵⁷

Odluka se odnosi na subjekte privatizacije kojise nalaze u portfoliju Agencije za privatizaciju (AP) uključujući i subjekte privatizacije nad kojim treba biti pokrenut stečaj u skladu sa Akcionim planom za okončanje postupka privatizacije za 188 subjekata kroz pokretanje stečaja.

Subjekti privatizacije koji ne mogu da obezbede sredstva za rešavanje viška zaposlenih iz sopstvenih izvora, mogu ostvariti pravo na obezbeđivanje sredstava iz budžeta Republike Srbije.

Zaposleni koji su identifikovani kao višak u 2015. godini imaju mogućnost da dobrovoljno izaberu između jedne od sledećih opcija:

⁵⁵ S obzirom da je Zakon usvojen u julu 2015., u vreme pisanja ovog izveštaja, Konsultantu nije dostavljen tekst koji je usvojen u Skupštini već je jedina dostupna verzija bio nacrt objavljen na sajtu Skupštine, na srpskom jeziku. Iz ovog razloga, sve reference se zasnivaju na objavljenom nacrtu na stranici: http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/lat/pdf/predlozi_zakona/1918-15%20lat.pdf.

⁵⁶ Odluka o utvrđivanje programa za rešavanje viška zaposlenih u postupku privatizacijeza 2015. godinu" (Službeni Glasnik br. 9/2015).

⁵⁷ Preduzeća u državnom vlasništvu koja ne mogu da pruže potrebna sredstva za plaćanje otpremnina zaposlenima iz sopstvenih izvora imaju pravo na sredstva iz Budžeta Republike Srbije, za gore opisane planove za kompenzaciju. Sva ostala preduzeća u državnom vlasništvu kojih se ovo tiče, pripremaju mehanizme za otpuštanje zaposlenih u skladu sa uobičajnim odredbama Zakona o radu i svojim kolektivnim ugovorima.



- otpremnina u iznosu od 200 EUR po godini radnog staža, pod uslovom da ukupni iznos otpremnine ne prelazi ekvivalent 8.000 eura u dinarima;
- otpremnina na način koji je utvrđen Zakonom o radu, pod uslovom da ukupni iznos otpremnine ne prelazi ekvivalent 8.000 eura u dinarima i da ukupni iznos sredstava po godini radnog staža ne prelazi ekvivalent od 500 EUR u dinarima;
- (za zaposlene koji imaju više od 15 godina radnog staža) otpremnina u iznosu od 6 prosečnih plata u Srbiji.

Zaposleni koji ispunjavaju jedan od uslova za penziju u skladu sa propisima o penzijskom i invalidskom osiguranju imaju pravo na dve prosečne zarade u Republici Srbiji, odnosno otpremninu za odlazak u penziju koju isplaćuje poslodavac iz svojih sredstava, izuzetno za subjekte privatizacije nad kojim treba biti pokrenut stečaj u skladu sa Akcionim planom, mogu se obezbediti sredstva za isplatu otpremnine pri odlasku u penziju

10.2 Razmatranja vezano za restrukturiranje radne snage

10.2.1 Pregled međunarodnog iskustva

Da bi bile održive politike smanjivanja broja zaposlenih moraju da reše osnovne uzroke prevelikog broja zaposlenih. Veliki programi za smanjivanje broja zaposlenih takođe zahtevaju jak politički angažman.

Socijalni troškovi programa smanjivanja broja zaposlenih mogu da budu visoki i železnica i tvorci poliike takođe moraju da uzmu u razmatranje i pružanje mogućnosti prekvalifikacije ili alternativnih prilika za rad za višak osoblja. Na međunarodnom nivou primenjeno je nekoliko tehnika za smanjivanje broja zaposlenih i zajednosa relevantnim aspektima koji se tiču železničkog sektora u Srbiji prikazane su u nastavku teksta:

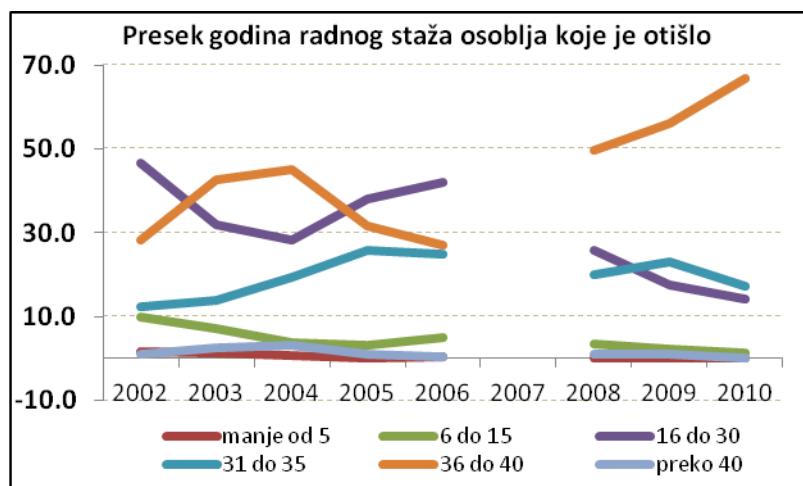
- Smanjivanje broja zaposlenih prirodnim odlivom se često primenjuje u kombinaciji sa zamrzavanjem zapošljavanja. Ovim se izbegavaju politički nepopularni programi velikog otpuštanja, ali ovako se veoma sporo postižu velike promene i stvara se ozbilja nedostatak veština i neravnoteža među osobljem.
- Uvođenje kraćeg radnog vremena ili šema podele posla se obično koriste tamo gde su socijalni/politički troškovi otpuštanja previški. Ova opcija više odgovara finom podešavanju broja zaposlenih nego velikom smanjivanju.
- Prinudna otpuštanja, uz kompenzaciju mogu biti politički nepopularna ukoliko javno mnjenje ne стоји iza njega. Ovi programi takođe mogu biti ograničeni i problemima akumuliranog duga koji se koristi za finansiranje otpuštanja.
- Podsticaji za dobrovoljni odlazak imaju tendenciju da dovedu do toga da prvo ode najiskusnije i tržišno najbolje osoblje. Iako je ovo brži put od prinudnog otpuštanja ova opcija je obično skuplja nego prinudno otpuštanje, a takođe može biti ograničena problemima sa finansiranjem odlaska osoblja.

10.2.2 Lekcije koje su naučene iz prethodnog restrukturiranja radne snage u železnici u Srbiji

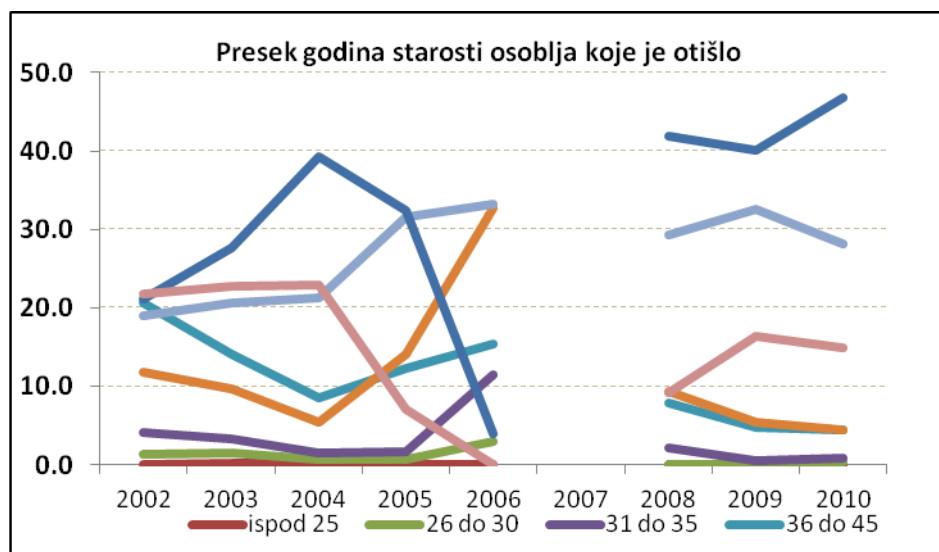
Program restrukturiranja radne snage koji je izведен u Srbiji tokom perioda 2001-2010⁵⁸, omogućio je da 11,157 osoblja ode iz ŽTP Beograd (prethodnik ŽS AD). Sledeći dijagrami daju detaljniji presek osoblja koje je otišlo tokom decenije restrukturiranja radne snage.

⁵⁸Usled nedostatka dodeljenog finansiranja tokom 2007. godine, te godine nije bilo restrukturiranja radne snage.

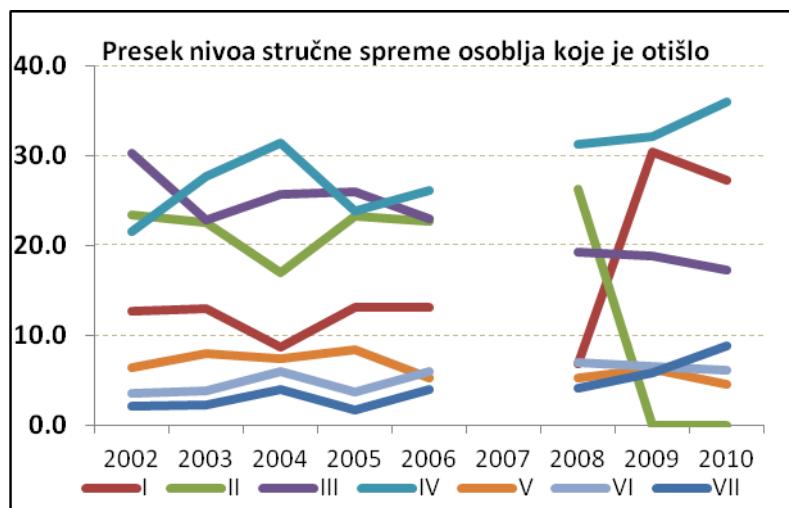




Slika9. – Dužina radnog staža osoblja koje je otišlo tokom perioda 2001-2010 (izražena u % svih koji su otišli)



Slika10. – Godine starosti osoblja koje je otišlo tokom perioda 2001-2010 (izražena u % svih koji su otišli)



Slika11. – Nivo obrazovanja osoblja koje je otišlo tokom perioda 2001-2010 (izražena u % svih koji su otišli)

Detaljna analiza podataka o ljudskim resursima⁵⁹ za period 2001-2010 ukazuje na sledeće:

- 62% osoblja koje je otišlo imalo je više od 30 godina radnog staža,
- 71% osoblja koje je otišlo imalo je više od 50 godina starosti,
- 84% osoblja koje je otišlo imalo je do 12 godina obrazovanja (završena srednja škola).

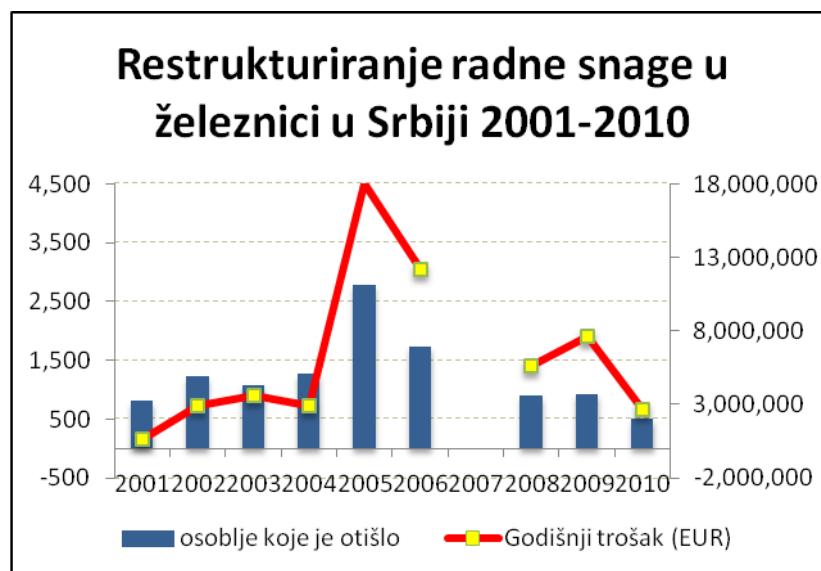
Pored toga, izveštaj samog ŽS AD daje sledeće rezultate:

- 30% osoblja koje je otišlo je bilo zaposleno na operaivnim železničkim poslovima.
- većina odlazaka osoblja desila se u regionu Beograda.
- žene čine 19% osoblja koje je otišlo.

Restrukturiranje radne snage u kome je 11,157 zaposlenih napustilo ŽS je završen uz trošak od 56.08 miliona EUR.

⁵⁹Izvor: Odeljenje za ljudske resurse ŽS AD





Slika 12. – Stvarni trošak restrukturiranja radne snage u železnici u Srbiji 2000-2010

10.2.3 Individualna poboljšanja produktivnosti

Prilikom implementacije strategija za finansijska i operativna poboljšanja, tri nova železnička preduzeća će imati cilj da stvore okruženja koja su orijentisana na korisnika u kome će osoblje biti motivisano da sa entuzijazmom obavlja svoje dužnosti. Ovaj cilj će se postići kroz kombinaciju sledećih faktora:

- veća angažovanost u procesu donošenja odluka (značajna deleganica na dole) će povećati brzinu i efikasnost donošenja odluka tako što će se donošenje odluka stavljati u ruke onima koji su najbliži zajednicama koje se uslužuju.
- Uspešna implementacija odgovarajućih strategija za ljudske resurse će omogućiti bolje usklađivanje ličnih i korporativnih ciljeva.

Na osnovu gore navedenog, predviđeno je da se do 2020. godine postigne ukupno poboljšanje lične produktivnosti od 10%. Ovo odgovara skromnom povećanju od 2% na godišnjem nivou tokom perioda 2016-2020.

10.3 Predloženi plan za restrukturiranje radne snage

U pripremi za dugoročne organizacione reforme, železnička preduzeća će morati da smanje svoj zajednički boj zaposlenih za 6,151 do 2020. godine. Implementacija predloženog plana za restrukturiranje radne snage smanjuje teret viška radne snage sa sva tri preduzeća (za 1.6 milijardi RSD u 2016, i 3.2 milijarde RSD u 2017). Uzimajući u obzir železnički sektor kao celinu, može se smatrati ova ušteda od 4.8 milijardi RSD za železnička preduzeća smanjuje isplaćivanjem plata u ŽS AD u iznosu o 1.3 milijarde RSD u 2016. i 1.0 milijarde RSD u 2017, što daje ukupni neto iznos uštede od 2.5 milijardi RSD.

Predloženi plan za restrukturiranje radne snage uzima u obzir:

- lekcije naučene iz prethodnih planova za smanjenje broja zaposlenih,
- Srpski zakon o radu⁶⁰

⁶⁰ Zakon o radu, izmenjen u julu 2014., "Službeni Glasnik RS", br. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13 i 75/14.



- Trenutnu zakonsku regulativu Vlade RS koja ima za cilj da smanji broj zaposlenih u javnom sektoru i javnim preduzećima uključenim u proces privatizacije za 2015. godinu, u skladu sa obavezom Vlade RS prema Memorandumu o ekonomskim i finansijskim politikama između Vlade RS i MMF-a.

Konačno, u slučaju prinudnih otpuštanja, biće primenjene odredbe Zakona o radu što ograničava strukturu mogućeg plana za smanjenje broja zaposlenih.

Pet ključnih principa usvojenih u planu za restrukturiranje radne snage su sledeći:

- Jednostavnost mera za restrukturiranje radne snage;
- Fokus na dobrovoljni odlazak;
- Prethodno iskustvo u restrukturiranju radne snage u železničkom sektoru Srbije tokom perioda 2001-2010;
- Usklađenost sa relevantnim nacionalnim okvirima u Srbiji;
- Usklađivanje sa programima za restrukturiranje radne snage koji su trenutno na snazi u (1) preduzećima koja su u restrukturiranju i (2) javnoj administraciji.

S obzirom da je cilj plan za tako veliko restrukturiranje radne snage, usvojene mere treba da se što je moguće više fokusiraju na dobrovoljne odlaske, kako bi se, koliko je to moguće, izbegle smetnje u poslovanju novih operativnih preduzeća. Pored toga, kako bi ŽS AD služilo kao centralna tačka za izvođenje plana otpuštanja, osoblje koje je u njega uključeno treba da učestvuje u šemi na dobrovoljnoj osnovi.

Analiza baze podataka o ljudskim resursima i projekcije radne snage za tri železnička preduzeća za period 2015-2020 otkriva da je 3.151 zaposlenih kvalifikovano za odlazak u penziju prema Zakonu o penzijskom i invalidskom osiguranju tokom ovog perioda.

Kako bi se smanjio broj zaposlenih u sva četiri preduzeća, predlaže se restrukturiranje radne snage "u talasima". Prvi talas dobrovoljnih odlazaka bi trebalo da cilja na osoblje koje će steći uslov za odlazak u penziju tokom perioda 2016 - 2020. Drugi talas dobrovoljnih odlazaka treba da cilja na radnu snagu koja je identifikovana kao višak nakon što je završena nova organizacija preduzeća. Ukoliko zadati cilj nije ispunjen dobrovoljnim odlascima, onda treba izvršiti program otpuštanja, u skladu sa odredbama Zakona o radu.

Trenutni plan za restrukturiranje radne snage sadrži projektovane potrebe za resursima u reformisanim železničkim preduzećima. Dve osnovne pretpostavke, usklađene sa obavezom Vlade RS da smanji troška javnog sektora, su napravljenepriprilikom razvoja gore navedenog plana:

- Dostupnost sredstava za restrukturiranje radne snage u 2016. i 2017. godini.
- Sposobnost tržišta radne snage u Srbiji da apsorbuje one koji su otišli iz železničkog sektora, u dodatku onih koji odlaze iz ostalih sektora (energetika, državna administracija, itd.).

S obzirom na gore navedeno, predložena strategija za restrukturiranje radne snage uključuje:

- Dobrovoljne odlaske
- Program otpuštanja
- Prirodni odliv
- Kontrolu zapošljavanja

U narednim pasusima date su dodatne informacije o pojedinačnim elementima predloženog plana za restrukturiranje radne snage.



10.3.1 Dobrovoljni odlasci

10.3.1.1 Pregled

“Dobrovoljni odlazak” je mera za restrukturiranje radne snage koja se bazira na podsticaju.

Uzimajući u obzir tekuće napore na restrukturiranju radne snage u Srbiji opisane u odeljku 10.2.2 predlaže se sledeća šema:

- otpremnina u dinarima koja je ekvivalentna iznosu od EUR 200 po godini rada, pod uslovom da ukupni iznos otpremnine ne prelazi ekvivalent 8.000 eura u dinarima;
- otpremnina na način koji je određen Zakonom o radu, pod uslovom da ukupni iznos otpremnine ne prelazi ekvivalent 8.000 eura u dinarima i da ukupni iznos sredstava po godini radnog staža ne prelazi ekvivalent od 500 EUR u dinarima;
- (za zaposlene koji imaju više od 15 godina radnog staža) otpremnina koja je jednaka 6 prosečnih plata u Srbiji.

Procenjeno je da će ovakve mere biti privlačne za većinu ljudi. Ove mere bi, na primer, trebalo da budu privlačne sledećim grupama osoblja:

- Zemljoposednici koji se pored svakodnevnog posla bave i zemljoradnjom i drugim sličnim aktivnostima.
- Zaposleni koji su blizu ispunjenja uslova za odlazak u penziju⁶¹.
- Zaposleni koji veruju da će im njihovo znanje i iskustvo omogućiti novo zaposlenje izvan železničkog sektora.

“Naučene lekcije” iz prethodnog restrukturiranja železnice u Srbiji ukazuju da bi ova mera mogla da privuče zaposlene koji imaju 25+ godina radnog staža. U svrhu pravljenja budžeta, pretpostavlja se da 80% prijavljenih za ovu meru ima 35 godina radnog iskustva a 20% 30 godina radnog iskustva.

Konsultantov predlog za novčanu kompenzaciju za šemu dobrovoljnog odlaska je da se usvoje relevantne mere koje su već na snazi za javna preduzeća koja su u procesu privatizacije za 2015. godinu. Predložena šema bi pružila višku osoblja mogućnost da dobrovoljno izaberu jednu od mogućnosti za finansijsku kompenzaciju:

- otpremnina u dinarima koja je ekvivalentna iznosu od EUR 200 po godini rada, pod uslovom da ukupni iznos otpremnine ne prelazi ekvivalent 8.000 eura u dinarima;
- otpremnina na način koji je određen Zakonom o radu, pod uslovom da ukupni iznos otpremnine ne prelazi ekvivalent 8.000 eura u dinarima i da ukupni iznos sredstava po godini radnog staža ne prelazi ekvivalent od 500 EUR u dinarima;
- (za zaposlene koji imaju više od 15 godina radnog staža) otpremnina koja je jednaka 6 prosečnih plata u Srbiji.

Višak zaposlenih koji odluči da ne prihvati gore navedene opcije za otpremninu, bi se uzeo u obzir za prinudno otpuštanje i stoga bi imali pravo samo na otpremninu prema odredbama Zakona o radu⁶².

⁶¹Treba razmotriti da li će se program proširiti i na one koji ispunjavaju jedan od uslova za odlazak u penziju, bilo za starosnu ili prevremenu starosnu penziju. Radi izrade budžeta, Konsultant je prepostavio da će se program jednakodno odnositi na sve zaposlene, bez takvih izuzetaka.

⁶²Zakon o radu ne propisuje novčanu gornju granicu za otpremninu u slučaju otpuštanja.



10.3.1.2 Implementacija

Prilikom implementacije mera za dobrovoljni odlazak, rukovodstvo tri železnička preduzeća bi moralo da uzme u obzir sledeće aspekte:

- Sa tačke gledišta vremenskog rasporeda, ova mera će morati da se objavi vrlo rano tokom procesa restrukturiranja radne snage ukoliko se očekuje da ljudi pre izaberu da odu ranije i budu "nagrađeni" nego da čekaju da otkriju da li su podložni programu otpuštanja.
- Zaposlenima će morati da se daju odgovarajući detalji o proceduri za prijavljivanje, zajedno sa formularima i uputstvima. Zaposlenima treba dati dovoljno vremena da podnesu svoje prijave. Postojaće rok nakon koga više neće biti moguće podnosić prijave (npr. 2 meseca od objavljenja mera).
- Alokacija i skrining prijava za svaku šemu će se primeniti tek kada budu poznati svi detalji o organizaciji i kada budu osmišljeni detaljni kriterijumi za odabir ljudskih resursa. Ovo će osigurati da se učini svaki napor da se relevantno znanje zadrži u železničkom sektoru.
- U slučaju zaposlenih koji su kvalifikovani za meru ali na kraju ne uspeju da dospeju na listu, oni će se automatski kvalifikovati za program otpuštanja opisan u nastavku teksta.

10.3.2 Program otpuštanja

Program otpuštanja zahteva ne samo dogovor sa Državom već i njenu punu posvećenost. Program otpuštanja će morati da se primeni na najmanje 829 zaposlenih. Program će se takođe primenjivati na:

- One zaposlene koji su usled male potražnje za jednom ili više mera za "dobrovoljno napuštanje" uzeti u obzir za programe otpuštanja.
- One koji su kvalifikovani za "dobrovoljno napuštanje" ali iz različitih razloga nisu dospeli ni na jednu od odobreni lista (po jedna za svaku meru).
- One zaposlene čija se radna mesta ukidaju usled racionalizacije mreže ili usluga.

Bez obzira na gore navedene kategorije, svi zaposleni koji uopšteno gledano potpadaju pod program otpuštanja će biti upoređeni sa specifičnim potrebama nove organizacije i unapred određenim kriterijumima za odabir osoblja. Proces odabira će biti implementiran od strane tri operativna železnička preduzeća. Specifični kriterijumi za odabir osoblja za program otpuštanja će biti razvijen u okviru projekta tehničke podrške finansiranog iz IPA-2014.

Paket otpremnine će uključivati sledeće:

- Kompenzaciju koja je jednaka 1/3 plate zaposlenog za svaku punu godinu rada u ŽS AD i relevantnom operativnom preduzeću (radni staž u ŽS AD treba takođe uračunati s obzirom da je osoblje odatle prebačeno u operativna preduzeća)⁶³.
- Program savetovanja, obuke i prekvalifikacije tamo gde je to prikladno. Budžet za ovu stavku je isključen iz procene⁶⁴. Uključivanje u programe obuke i prekvalifikacije bi trebalo da poveća šanse zaposlenih da nađu novo zaposlenje izvan tri nova preduzeća:
 - IT obuka bi trebalo da bude interesantna administrativnom osoblju.

⁶³ Zakon o radu ne propisuje novčanu gornju granicu za optremninu u slučaju otpuštanja. Ukoliko postoji mogućnost da bi osoblje primilo više nego što je stvarna gornja granica (ekvivalent 8,000 eura u dinarima) koja se primenjuje u postojećoj zakonskoj regulativi za javni sektor u Srbiji, onda bi trebalo doneti *lex specialis* kako bi se odredila gornja granica za program otpuštanja u ŽS.

⁶⁴ U svrhu određivanja budžeta iznos od 100 EUR bi mogao da se primeni.



- Prekvalifikacija u pomoćnim delatnostima bi trebala da bude interesantna kvalifikovanim i polukvalifikovanim radnicima čije se veštine i iskustvo mogu nadograditi tako da oni mogu da pokušaju da nastave svoju karijeru u Građevinarstvu.

10.3.3 Prirodni odliv

Prirodni odliv uključuje prekid radnog odnosa iz razloga koji uključuju odlazak u penziju, disciplinske mere i smrt. Na osnovu istorijskih podataka i nakon razgovora sa stručnjacima ŽS, usvojena je procena od 1% kao godišnja stopa prirodnog odliva tokom perioda 201-2020.

10.3.4 Kontrola zapošljavanja

Kontrola zapošljavanja je jedan od ključnih aspekata restrukturiranja radne snage. Bez pridržavanja stroge politike zapošljavanja tokom i nakon perioda 2016-2020, napori na restrukturiranju radne snage bi verovatno bili obezvredeni. Prethodni učinak železnice ukazuje na nedostatak koherentne politike zapošljavanja što je rezultovalo time da je zaposleno skoro 3,000 članova osoblja⁶⁵ tokom perioda intenzivnog odlaska zaposlenih.

Predlažu se sledeće smernice kao podrška odgovarajućoj politici zapošljavanja:

- Opravdanost novih radnih mesta se može postići samo ukoliko postoji velika potreba za njima u novoj organizaciji.
- Osobljeza takva slobodna mesta bi prvo trebalo potražiti u dostupnoj bazi u okviru preduzeća.
- Nemogućnost da se odgovarajuće osoblje nađe u okviru preduzeća bi zahtevala da se prvo razmotri obuka onih zaposlenih čije veštine delimično odgovaraju zahtevima tom radnog mesta.
- Zapošljavanje novog osoblja bi trebalo primeniti samo ako ništa od gore navedenog nije izvodljivo. Da bi se izbegle slične situacije u budućnosti, železnica bi takođe trebalo da razmotri kurseve obuke kako bi povećala veštine svog osoblja.
- Ljudi koji prirodno odlaze u penziju ne treba sistematski zamjenjivati. Plan zamene "veštine za veštinu" je mnogo prikladniji od plana "osoba za osobu".
- Trebalo bi proveriti zaposlenjesvih privremeno zaposlenih ili zaposlenih na ugovor o delu sa ciljem prekida ugovora.

Planiranje budućih potreba i veština zaposlenih od strane železničkog preduzeća će takođe morati da bude sveobuhvatno i koordinisano sa centrima obrazovanja. Ovo zahteva da se smanjenje broja zaposlenih i kontrola zapošljavanja dobro koordiniraju sa stručnim obrazovnim centrima (npr. škole za mašinovođe i ostale poslove specifične za železnicu). Potrebe za drugim veštinama (npr. komercijalno upravljanje, upravljanje imovinom, upravljanje projektima, ugovori, IAS računovodstvo, jezici, itd.) bi u budućnosti trebalo da se koordiniraju sa relevantnim školama i univerzitetima kako bi se osigurao zadovoljavajući izvor adekvatnih resursa

⁶⁵2,937 članova osoblja je zaposleno tokom perioda 01/01/2001-31/03/2011 (Izvor: Odeljenje za ljudske resurse ŽS AD)



10.4 Koordiniranje zainteresovanih strana

10.4.1 Predstavnici Vlade RS

Restrukturiranje železničkih preduzeća zahteva značajno smanjenje radne snage. Ovo se ne može sprovesti bez potpunog učešća i privrženosti vlade. Usled toga osetljivo pitanje restrukturiranja radne snage zahteva saradnju svih zainteresovanih strana u Vladi RS (MGSI, Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja, Ministarstvo finansijskih poslova, Ministarstvo ekonomije) tokom celog procesa.

10.4.2 Sindikati

Dobro organizovan plan restrukturiranja radne snage nikad nije unapred "prodat", s obzirom da može doći do izmena tokom njegovog trajanja, kako u tempu tako i u načinu izvršavanja. Zaposleni i sindikati ne bi trebalo da budu iznenađeni i da se osećaju kao da su dovedeni pred "svršen čin". Puna saradnja sa sindikatima je stoga obavezan zahtev prilikom restrukturiranja radne snage. Podrška sindikata će biti posebno značajna tokom početnih faza procesa kad se neophodnost za restrukturiranjem radne snage objavljuje radnicima zajedno sa pratećim strategijama i akcijama na restrukturiranju.

10.4.3 Nacionalna služba za zapošljavanje

Nacionalna služba za zapošljavanje (NSZ) je organizacija u državnom vlasništvu čiji obim poslovanja je određen Zakonom o radu i Osiguranjem u slučaju nezaposlenosti. NSZ (1) sakuplja i distribuira informacije o slobodnim radnim mestima u različitim industrijama i o potrebnim kvalifikacijama za ta radna mesta, i (2) priprema oblast studija koje su specifične za industriju da identificuje potrebe industrije i proceni obim u kome trenutno dostupne veštine odgovaraju tim potrebama.

NSZ takođe priprema i vrši obuku i programe zapošljavanja, olakšava preduzetništvo i pruža savetovanje vezano za karijeru i izbor zanimanja registrovanim nezaposlenim licima. Primeri ovoga uključuju razvoj programa za obuku i zapošljavanje. Programi obuke uključuju "Prvu šansu", stručnu obuku, obuku za potrebe određenog tržišta, i obuku za određenog poslodavca⁶⁶. Odlazak velikog broja osoblja u nezaposlene ili u penziju zahteva angažman NSZ kao predstavnika tržišta rada.

10.5 Rezime

10.5.1 Mere za restrukturiranje radne snage

Presek programa za restrukturiranje radne snage za 6,180 zaposlenih, procenjen na 38.9 miliona EUR prikazan je u sledećoj tabeli.

⁶⁶Izvor: Nacionalna služba za zapošljavanje, Srbija



Tabela 16 – Plan za restrukturiranje radne snage 2016 – 2020

| Mera za restrukturiranje radne snage 2016 | Br. osoblja | Komentar | Budžet (EUR) | Prepostavke za pravljenje budžeta |
|---|-------------|--|--------------|---|
| Dobrovoljni odlazak | 2668 | Oni koji su ispunili uslov za odlazak u perziju tokom 2016-2020 se | 20.2 | Podsticaji u skladu sa Odlukom za preduzeća u procesu privatizacije za 2015. Pretpostavka da 80% mogućih kandidata ima preko 30 a 20% preko 25 godina |
| Prinudno otpuštanje | 0 | | 0 | |
| Prirodni odliv | 136 | 1% ukupnog broja na kraju prethodne godine | 0 | |
| Kontrola zapošljavanja | 0 | | 0 | |
| 2804 | | | 20.2 | |

| Mera za restrukturiranje radne snage 2017 | Br. osoblja | Komentar | Budžet (EUR) | Prepostavke za pravljenje budžeta |
|---|-------------|---|--------------|---|
| Dobrovoljni odlazak | 2132 | Zainteresovani kandidati koji ispunjavaju kriterijume za odabir | 14.5 | Podsticaji u skladu sa Odlukom za preduzeća u procesu privatizacije za 2015. Pretpostavka da 80% mogućih kandidata ima preko 30 a 20% preko 25 godina |
| Prinudno otpuštanje | 829 | Izabrani kandidati. | 4.18 | Primjenjuje se Zakon o radu. Pretpostavka da 80% mogućih kandidata ima preko 30 a 20% preko 25 godina radnog staža. |
| Prirodni odliv | 106 | | 0 | |
| Kontrola zapošljavanja | 0 | | 0 | |
| 3067 | | | 18.68 | |

| Mera za restrukturiranje radne snage 2018-2020 | Br. osoblja | Komentar | Budžet (EUR) | Prepostavke za pravljenje budžeta |
|--|-------------|----------|--------------|-----------------------------------|
| Dobrovoljni odlazak | 0 | | 0 | |
| Prinudno otpuštanje | 0 | | 0 | |
| Prirodni odliv | 309 | | 0 | |
| Kontrola zapošljavanja | 0 | | 0 | |
| 309 | | | 0 | |

| | | |
|---------------|-------------|--------------|
| Ukupno | 6180 | 38.88 |
|---------------|-------------|--------------|

Napomena: ukupno 483 zaposlenih odlazi u penziju 2015. i oni nisu deo plana za restrukturiranje radne snage

Napomena 1: Prepostavlja se da će između sredine 2015. i početka 2016. godine ukupni broj zaposlenih biti smanjen za dodatnih 178 usled prirodnog odliva zaposlenih.

Napomena 2: Visina budžeta u gornjoj tabeli je procenjena u skladu za vazecim zakonskim okvirom. Pored ovoga, postoji i opcija da MGSI, u saradnji sa Ministarstvom Finansijsa, i Ministarstvom za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja razmotri opciju po kojoj bi proračun budžeta za restrukturiranje radne snage bio u skladu sa Zakonom o radu i uz opciju dodatne stimulacije.





Presek restrukturiranja radne snage po preduzeću izgleda ovako:

Tabela 17 – Plan za smanjenje radne snage za 2016 – 2020

| ZP Voz | 2016 | 2017 | 2018-2020 | Ukupno |
|--|------------|------------|-----------|--------------|
| Mera za restrukturiranje radne snage | | | | |
| Raskid radnog odnosa (Prinudan i/ili Dobrovoljan) | 435 | 535 | 0 | 970 |
| Prirodni odliv | 21 | 15 | 45 | 81 |
| | 456 | 550 | 45 | 1,051 |

| ZP Kargo | 2016 | 2017 | 2018-2020 | Ukupno |
|--|------------|------------|-----------|--------------|
| Mera za restrukturiranje radne snage | | | | |
| Raskid radnog odnosa (Prinudan i/ili Dobrovoljan) | 656 | 756 | 0 | 1,412 |
| Prirodni odliv | 30 | 22 | 62 | 114 |
| | 686 | 778 | 62 | 1,526 |

| ZP UI | 2016 | 2017 | 2018-2020 | Ukupno |
|--|--------------|--------------|------------|--------------|
| Mera za restrukturiranje radne snage | | | | |
| Raskid radnog odnosa (Prinudan i/ili Dobrovoljan) | 1,557 | 1,660 | 0 | 3,217 |
| Prirodni odliv | 85 | 69 | 202 | 356 |
| | 1,642 | 1,729 | 202 | 3,573 |

| Ukupno u žel. Sektoru | 2016 | 2017 | 2018-2020 | Ukupno |
|--|--------------|--------------|------------|--------------|
| Mera za restrukturiranje radne snage | | | | |
| Raskid radnog odnosa (Prinudan i/ili Dobrovoljan) | 2,648 | 2,951 | 0 | 5,599 |
| Prirodni odliv | 136 | 106 | 309 | 551 |
| Odlazak zaposlenig u 2016-2017 iz ŽS AD | 20 | 10 | 0 | 30 |
| | 2,804 | 3,067 | 309 | 6,180 |

Napomena: Ukupni iznosi za železnički sistem koji su dati u ovoj tabeli uključuju dodatnih 30 ljudi za koje se očekuje da se penzonišu iz četvrtog preduzeća (20 u 2016. i 10 u 2017. godini).

10.5.2 Izvori finansiranja

Finansiranje programa za restrukturiranje radne snage treba tražiti među sledećim izvorima:

- Prihod od poslovanja:** Minimum koji bi nova železnička preduzeća trebalo da pokriju je trošak mere prinudnog odlaska u penziju. Da bi se podržao ovaj cilj, preporučuje se da se ograniči bespotrebno trošenje tokom perioda restrukturiranja radne snage. Trošenje na stavke koje nisu opisane u investicionom planu i u planu za restrukturiranje radne snage treba izbegavati. Ovakav pristup bi trebalo da osigura da postoji odgovarajući fokus na osiguravanje sopstvenih sredstava za program restrukturiranja radne snage.
- Budžet:** U saradnji sa MGSI-železnička preduzeća bi trebalo da podnesu prijave za finansiranje plana za restrukturiranje radne snage iz Budžeta⁶⁷. Potrebno je da se sredstva za finansiranje socijalnog programa u železničkim preduzećima obezbede u Budžetu za 2016. godinu.
- Međunarodne finansijske institucije:** U ime Vlade RS, MGSI i Kancelarija za evropske integracije bi trebalo da kontaktiraju EU, Svetsku banku i EBRD kako bi predstavili svoje potrebe i razgovarali o dostupnim mehanizmima finansiranja, s

⁶⁷Možda će morati da se uspostavi odgovarajuća zakonska osnova, s obzirom da u vreme pisanja ovog Izveštaja nije poslojala zakonska osnova za Ministarstvo rada da planira sredstva za restrukturiranje radne snage u budžetu Republike Srbije.



obzirom da su IFI i ranije podržavale inicijative za restrukturiranje radne snage u Istočnoj Evropi i na drugim mestima.

10.6 Preporuke za implementaciju

Kao podršku programu za restrukturiranje radne snage nova železnička preduzeća bi trebalo da razviju politike i detaljne smernice za upravljanje smanjivanjem broja zaposlenih i razviju sopstvene strategije za ljudske resurse kao ključnu polugu za postizanje traženih korporativnih rezultata tokom perioda 2016-2020⁶⁸. Ovo drugo uključuje sledeće:

- Nadogradnju trenutnih sistema za organizaciju informacija o tehničkoj i profesionalnoj stručnosti.
- Reviziju trenutnih sistema za nagrađivanje i struktura.
- Sisteme za procenu učinka osoblja, sisteme za produktivnost i unapređivanje treba nadograditi kako bi ispunili zahteve moderne železnice. Zahtevi i očekivanja radne snage će se neizbežno menjati sa restrukturiranjem i decentralizacijom odgovornosti i nadležnosti rukovodilaca na nižim nivoima. Poslovanje u komercijalnom okruženju će stoga zahtevati uvođenje sistema nagrađivanja na osnovu učinka.
- Identifikacija resursa za programe obuke i prioritizacija potreba za obukom u skladu sa planom za restrukturiranje radne snage.

Na osnovu međunarodnog iskustva, gore navedene procedure za planiranje ljudskih resursa su se pokazale kao teške za implementaciju u mnogim organizacijama, pre svega zato što (a) planiranje ljudskih resursa obično nije integrисано u procese upravljanja ljudskim resursima i (b) obično je nivo angažmana direktnih rukovodilaca u planiranju ljudskih resursa nizak. Saradnja stručnjaka za ljudske resurse, višeg rukovodstva i direktnih rukovodilaca je stoga neophodna da bi takvi planovi bili uspešno implementirani.

Iako se mnogi rukovodioci plaše promene, i svoje buduće uloge u organizaciji, veoma je važno da priroda tražene promene bude pravilno objasnjena osoblju kako takvi strahovi ne bi prerasli u aktivni otpor promeni. Ključna poruka će biti potreba da se osnaže rukovodioci na odgovarajućim nivoima kako bi upravljali poslovanjem železnice, pre nego da se naglasak stavi na uštedu u radnoj snazi koja bi mogla da se desi kao posledica promene.

11. Plan za razvoj kapaciteta (Zadatak 1.iv)

11.1 Cilj plana

Cilj reforme je da se osmisle potrebna poboljšanja i da se pomogne novim preduzećima u Srbiji da postanu prevoznici koji pružaju efikasne i konkurentne usluge uz prihvatljive finansijske troškove.

Implementacija neophodnih poboljšanja će zahtevati značajnu transformaciju kulture u ŽS u načinu na koji železnički rukovodioci misle i posluju. Takva promena kulture nije kompatibilna sa trenutnim administrativnim i centralizovanim stilom upravljanja. Promena će zahtevati da rukovodioci budu preuzimljivi i da budu nagrađivani na osnovu svog učinka.

Obuka će biti značajan agent promene u restrukturiranju železničkog sektora u Srbiji. Velika tehnička stručnost u tri železnička preduzeća će morati da se nadograđi kako bi odražavala

⁶⁸ Oba elementa su uključena kao deo Projektnog zadatka za projekat "Sveobuhvatna reforma železnice" koji se finansira iz IPA-2014.



potrebe komercijalnog okruženja. Ovaj plan razvoja kapaciteta je osmišljen kao podrška gore navedenim ciljevima. Ciljevi plana su:

- identifikacija potreba za razvojem za železnička preduzeća i MGSI, i
- definisanje toga kako će buduće sposobnosti biti ostvarene kroz strukturisan program obuke osoblja i razvoja.

11.2 Razvoj ljudskih resursa

11.2.1 Pregled zaposlenih u železničkom sektoru

Pregled zaposlenih u železničkom sektoru ukazuje⁶⁹ na tri stvari koje treba imati na umu za napredovanje:

- Pad na II i III stepenu stručne spreme (17% ukupnog osoblja) ukazuje na mogućnost nedostatka operativnog osoblja;
- Iskrivljena struktura radnog iskustva u kojoj 61% ukupnog osoblja ima 26 i više godina radnog iskustva;
- Iskrivljena starosna struktura u kojoj 68% ukupnog osoblja ima više od 46 godina starosti.

11.2.2 Postojeće sposobnosti

U okviru rada na ovom zadatku, članovi konsultantskog tima su često i dugo bili u kontaktu sa železničkim osobljem i MGSI. Na osnovu ovih kontakata i konsultantovog dobrog poznavanja preduzeća, kao i železničkog sektora u regionu i u EU, napravljena je sledeća lista koja daje pregled trenutno dostupnih sposobnosti u železničkom sektoru u Srbiji:

- dobro tehničko obrazovanje;
- tehničko operativno iskustvo uprkos kontinuiranom periodu nedovoljnog investiranja;
- dobro poznavanje lokalnih uslova i različitih operativnih ograničenja koja postoje u Srbiji i susednim državama;
- razumevanje EU okvira koji se odnose na želenicu;
- razumevanje trenutnog železničkog okvira u Srbiji;
- razumevanje administriranja javnog sektora u Srbiji.

11.2.3 Ciljne sposobnosti

11.2.3.1 Pokretači potreba za obukom širom Evrope

U prethodnom istraživanju⁷⁰ su identifikovani opšti pokretači potreba za obukom širom železničkog tržišta Evrope:

- **Upotreba novih tehnologija:** One uključuju upotrebu novih tehnologija za signalizaciju i kontrolu (ETCS, ERTMS, GSM-R), energetski efikasnu vožnju, elektronske sisteme za izdavanje i kontrolu karata u vozlu, modularizaciju vozova, sisteme za upravljanje informacijama u realnom vremenu i druge.
- **Zakonske izmene:** One uključuju zahteve za interoperabilnošću, uvođenje novih bezbednosnih standarda, politike vezane za zaštitu životne sredine, standardizaciju

⁶⁹ Okvirni ugovor za tehničku podršku MGSI i ŽS AD u pripremi plana za korporativno i finansijsko restrukturiranje železnice Srbije, Početni izveštaj (01/04/2015) pripremljen od strane Planet S.A.

⁷⁰ Usvojeno iz izveštaja "Obuka u železnici 2020" dostupnog na:
http://ec.europa.eu/transport/modes/rail/studies/doc/2007_rail_training_2020.pdf



različitih operativnih procedura i drugo.

- **Liberalizacija železničkog tržišta:** Otvaranje železničkog tržišta je uvelo nove prevoznike koji poseduju sposobnosti koje su različite u odnosu na službene železničke prevoznike.
- **Internacionalizacija poslovanja:** Poslovanje u različitim državama zahteva različite dodatne veštine uključujući korisničke usluge, jezike i kulturnu svesnost.
- **Demografski izazovi i izazovi vezani za efikasnost:** Železnička radna snaga se polako smanjuje usled pritiska troškova i ljudskih resursa koji su tradicionalno stariji od proseka. U poslednjih deset godinu posebno zabeležen odlazak stručnosti u druge sektore, dok se istovremeno tehnički eksperti sa veštinama koje se mogu primeniti i na druge oblasti prebacuju u druge imovinski intenzivne industrije koje su komercijalno isplativije (energetika, telekomunikacije, komunalne usluge).

11.2.3.2 Ciljevi reforme u Srbiji

Ciljevi restrukturiranja definisani za železnički sektor u Srbiji teže da institucionalizuju sledeće promene:

- Izmene u obimu odgovornosti;
- Izmene u organizacionom fokusu;
- Delegiranje donošenja odluka;
- Komercijalno upravljanje železničkim preduzećem;
- Fokusiranje na klijenta.

Zbog toga se organizacione sposobnosti koje železnički rukovodioci treba da razviju kako bi podržali buduće ciljeve fokusiraju na poboljšanje produktivnosti i razvoj u organizaciju koja se fokusira na klijente:

- **Poboljšanja produktivnosti:** Poboljšanja će se naverovatnije postići kroz više kanala (npr., povećanje prometa, smanjenje broja zaposlenih, poboljšanje radnih metoda i povećana lična efikasnost, kao i kombinacija svega navedenog). U okviru kontinuiranih napora da se poveća efikasnost nova železnička preduzeća će morati da pregledaju način na koji ljudi rade i kako ispunjavaju svoje dnevne zadatke⁷¹. Fokus jednog takvog pregleda ne bi bio na dostupnim sposobnostima već pre na korišćenim procesima sa ciljem pojednostavljivanja poslovanja i, tamo gde je to potrebno, izmene opisa posla kako bi se bolje ispunile poslovne potrebe.

Gore navedeni pregled se obično vrši u okviru sveobuhvatne vežbe koja često prati velika restrukturiranja koja se mogu uporediti sa onim koje je trenutno započeto u Srbiji. Da bi bilo jasnije, obim pregleda treba da bude strukturiran za svako preduzeće od strane njegovog višeg rukovodstva.

- **Razvoj u organizaciju koja se fokusira na klijente:** Razvoj u organizaciju koja se orientiše ka klijentima, što omogućava komercijalno upravljanje poslovnim aktivnostima, može da predstavlja veliki izazov s obzirom da on uključuje značajnu delegaciju odgovornosti i neophodnu promenu načina mišljenja. Ova promena treba da ima podršku u odgovarajućem programu za razvoj kapaciteta.

11.2.4 Buduće sposobnosti potrebne za nova železnička preduzeća i MGSI

⁷¹ Ovo će morati da uključi i pregled različitih operativnih procedura i pravilnika nasleđenih od Zajednice jugoslovenskih železnic, kako bi se osmisili operativni procesi koji odražavaju potrebe komercijalnog rukovodstva u železnici.



Način ponašanja i znanja koja će biti potrebna železnici i MGSI kako bi bili podrška promeni moraće da se definišu kao određeni skup sposobnosti za pojedinačno osoblje. Nove sposobnosti će morati da budu strukturirane oko glavnih uloga tri železnička preduzeća.

Postoji razlika između potrebnih sposobnosti na rukovodstvenom nivou i na nivou osoblja. Ovaj dokument se fokusira na osoblje.

Tabela 18 - Ciljane sposobnosti za železnički sektor u Srbiji

| Organizacija | Ciljane sposobnosti koje ukazuju na potrebe za obukom |
|--------------|---|
| ŽP UI | <ul style="list-style-type: none"> • Tehničke veštine koje se odnose na nove tehnologije u signalizaciji, komunikaciji i ostale relevantne tehnologije • Veštine vezane za sigurnost i bezbednost • Poslovno upravljanje - (Korporativno upravljanje, finansijsko upravljanje, rukovodstveno računovodstvo, planiranje i izrada budžeta, marketing) • Upravljanje promenama • Upravljanje ljudskim resursima • Veštine komercijalnog upravljanja kojeće pokrivati sklapanje ugovora sa klijentima (npr. upravljanje i administriranje ugovorima, prodaja trasa, ugovori o održavanju infrastrukture, ugovori o nadogradnji, pružanje ostalih komercijalnih usluga, itd.) • Jezičke veštine • Opšte upravljanje |
| ŽP Voz | <ul style="list-style-type: none"> • Tehničke veštine vezane za nove tehnologije (izdavanje i kontrola karata u vozu, signalizacija, kontrola, vozni park, itd.) • Poslovno upravljanje - (Korporativno upravljanje, finansijsko upravljanje, rukovodstveno računovodstvo, planiranje i izrada budžeta, marketing) • Upravljanje promenama • Veštine vezane za sigurnost i bezbednost • Upravljanje ljudskim resursima • Veštine komercijalnog upravljanja kojeće pokrivati sklapanje ugovora sa klijentima (npr. upravljanje i administriranje ugovorima, prodaja trasa, ugovori o održavanju vozognog parka, ugovori o poboljšanju vozognog parka, itd.) • Veštine upravljanja klijentima • Jezičke veštine • Opšte upravljanje |
| ŽP Kargo | <ul style="list-style-type: none"> • Tehničke veštine vezane za nove tehnologije (izdavanje i kontrola karata u vozu, signalizacija, kontrola, vozni park, itd.) • Poslovno upravljanje - (Korporativno upravljanje, finansijsko upravljanje, rukovodstveno računovodstvo, procena investicija, izrada budžeta, marketing) • Upravljanje promenama • Veštine vezane za sigurnost i bezbednost • Upravljanje ljudskim resursima • Veštine komercijalnog upravljanja koje će pokrivati sklapanje ugovora sa klijentima (npr. upravljanje i administriranje ugovorima, prodaja trasa, ugovori o održavanju vozognog parka, ugovori o poboljšanju vozognog parka, itd.) • Veštine upravljanja klijentima • Jezičke veštine • Opšte upravljanje |
| MGSI | <ul style="list-style-type: none"> • EU okvir za železnički sektor |



| Organizacija | Ciljane sposobnosti koje ukazuju na potrebe za obukom |
|--------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Strateško planiranje • Poslovno upravljanje - (Korporativno upravljanje, finansijsko upravljanje, rukovodstveno računovodstvo, procena investicija, izrada budžeta, marketing) • Upravljanje i administriranje ugovora • Razumevanje novih tehnologija • Opšte upravljanje |

11.3 Razvoj ljudskih resursa

U ovom odeljku⁷² su opisani ključni elementi pristupa uklanjanju razlike između postojećih sposobnosti i sposobnosti koje će biti potrebne u budućnosti:

- Fokus na razvoj osoblja – strateški cilj reforme;
- Ciljanje zaposlenih za obuku i razvoj;
- Revizija ljudskih resursa

11.3.1 Fokus na razvoj osoblja – strateški cilj reforme

Kako bi mogla da budu konkurentna na tržištu tri železnička preduzeća treba da imaju prave ljude na pravim mestima. Novi ugovorni okvir zahteva da preduzeća brzo počnu da se adaptiraju na tržište u kome preduzeća razvijaju svoje talente ali se istovremeno bore i za nove. S obzirom na potrebu za sveobuhvatnom reformom železnice, troškovi za obuku će morati značajno da porastu sa sadašnjeg nivoa od manje od 0.009% zabeleženih u 2014⁷³.

Štaviše, železnička preduzeća će morati da se ponašaju kao napredne organizacije i da se fokusiraju na razvoj osoblja kao i da obaveste svoje osoblje šta se radi i zašto. Više železničko rukovodstvo mora da se posveti ovom naporu kako bi potvrdilo usklađenost sa korporativnom strategijom.

Kao krajnji cilju, železnička preduzeća treba da teže razvoju radne sredine u kojoj zaposleni proaktivno uzimaju učešće u razvoju svoje karijere. Iz tog razloga tri preduzeća treba da budu u mogućnosti da odgovore na zahteve osoblja i da na otvoren i iskren način objave kako proces teče i šta realno može da se učini.

11.3.2 Ciljanje zaposlenih za obuku i razvoj

Ubrzani ritam promene zahteva da reforma ima adekvatnu podršku. Rukovodioci odeljenja su ti koji će biti važni agenti promene. Kao takvi oni moraju da budu uveliko spremni pre početka promene. Njihove sposobnosti i veštine će morati brzo da se poboljšavaju kako bi mogli da se nose sa svakodnevnim zahtevima reforme. Uopšteno govoreći, kao i u svakoj organizaciji, postoje dve vrste obuke koje su dostupne osoblju ŽS – obuka za rukovodioce i obuka namenjena ostalom osoblju. Ovaj plan se fokusira na ove druge.

⁷² Što setiće sadržaja i procedure, tekst se odnosi na tri železnička preduzeća (ŽP UI, ŽP Voz i ŽP Kargo) i MGSI.

⁷³ Izvor podataka: Glavan knjiga ŽS (2014)



Prepostavlja se da će 150 ljudi morati da budu agenti promene širom tri preduzeća. Kako bi se obezbedio dovoljno veliki izbor, biće potrebno da se obuči oko 300 rukovodilaca (više/srednje rukovodstvo i "veliki potencijali").

300 članova osoblja će morati da se izabere među onima koji imaju visokoškolske diplome (VII stene strčne spreme i više) i "velikih potencijala" drugih nivoa obrazovanja. Od njih će morati da se izabere 300 zaposlenih koji će pohađati početne module obuke. Kriterijum za izborni proces će morati da se razvije u sva tri preduzeća.

11.3.3 Revizija ljudskih resursa

Biće potrebno da svako železničko preduzeće kao prioritet sproveđe sveobuhvatnu reviziju ljudskih resursa. Revizija će uključivati detaljni pregled baza ljudskih resursa preduzeća i moraće da pokrije sve zaposlene. Ciljevi revizije ljudskih resursa su:

- proveriti i potvrditi sve diplome i interne kvalifikacije (i uporediti ih sa kriterijumima za relevantni posao).
- potvrditi sve pozicije (tačna zvanja, i da li su trenutno u posedu nekog zaposlenog).
- dobiti informacije o ranijem učinku zaposlenih kroz seriju intervjuja sa direktnim rukovodiocima).
- potvrditi potrebe za individualnom obukom i razvojem i akcije koje su preduzete vezano za to.
- saznati težnje zaposlenih vezano za nastavak zaposlenja u preduzeću i njihov individualni razvoj karijere.

Baza podataka o ljudskim resursima će morati redovno da se ažurira.

11.4 Nastavni plan obuke i razvoja

Identifikovano je ukupno 39 kurseva obuke i razvoja koje treba uvesti u ŽP UI, ŽP Voz, ŽP Kargo i MGSI. Kursevi su grupisani u pet modula na osnovu ciljanih sposobnosti koje treba da se nadograde:

- Poslovni i komercijalni modul (9 kurseva);
- Modul železničke industrije (4 kursa);
- Modul upravljanja (8 kurseva);
- Tehnički modul (12 kurseva);
- Opšti modul (6 kurseva).

11.4.1 Poslovni i komercijalni moduli

B 1: Poslovno upravljanje

Ovaj modul se izvodi kao formalna obuka u poslovnoj školi za 12 viših rukovodilaca iz železničkih preduzeća i jednog člana MGSI u poslovnoj školi u Evropi.

B 2: Principi poslovnog upravljanja

Nastavni plan pokriva sledeće:

- Ekonomija
- Finansije i računovodstvo
- Korporativna strategija
- Marketing
- Organizacioni razvoj
- Ljudski resursi

Učesnici ovog modula obuke uključuju 140 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.

Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga.



| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Etika | |
| B 3: Finansijsko upravljanje – I | |
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none">• Poslovni plan• Praćenje učinka• Procedure za kontrolu i izveštavanje | Učesnici ovog modula obuke uključuju 140 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |
| B 4: Finansijsko upravljanje– II | |
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none">• Principe blagajne• Upravljanje novcem | Učesnici ovog modula obuke uključuju 75 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |
| B 5: Osnovno računovodstvo | |
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none">• Bilans stanja• Bilans uspeha• Obračun troškova• Poslovno računovodstvo | Učesnici ovog modula obuke uključuju 140 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |
| B 6: Napredno računovodstvo | |
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none">• Međunarodni računovodstveni standardi (MRS)• Primena MRS | Učesnici ovog modula obuke uključuju 140 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |
| B 7: Komercijalno određivanje cena | |
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none">• Komponente određivanja cena• Komercijalni principi• Tarife• Intrakompanijske usluge | Učesnici ovog modula obuke uključuju 130 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Ovaj modul zahteva međunarodno iskustvo u komercijalnom određivanju cena. |
| B 8: Osnove marketinga | |
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none">• Segmentacija korisnika i ključni računi• Novi proizvodi i usluge• Odnosi sa klijentima (korporativnim i javnim) | Učesnici ovog modula obuke uključuju 135 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |
| B 9: Upravljanje odnosima sa javnošću | |
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none">• Strategija za odnose sa javnošću• Komunikacija sa medijima• Upravljanje krizom | Učesnici ovog modula obuke uključuju 120 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |



11.4.2 Moduli železničke industrije

| R 1: Razvoji u železničkoj industriji | |
|--|---|
| <p>Nastavni plan pokriva sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promena uloge – od državnog tela do poslovnog preduzeća koje je tržišno orijentisano • Odnos sa Državom • Pregled železničke industrije • Razvoj u EU i u regionu | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 135 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga</p> |

| R 2: Principi obaveze javnog prevoza (PSO) | |
|---|--|
| <p>Nastavni plan pokriva sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zakonski okvir i ostali preduslovi • Definicije i tipovi PSO • PSO ugovor • PSO račun • Pravila za implementaciju | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 125 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama železničkih preduzeća.</p> |

| R 3: Principi naplate korišćenja | |
|--|--|
| <p>Nastavni plan pokriva sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definicija infrastrukture • Cilj naplate korišćenja • Iskustva evropske železničke industrije • Novi finansijski tokovi • Uticaj na javne finansije, žel. prevoznike i upravljače infrastrukture | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 150 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama železničkih preduzeća.</p> |

| R 4: Razvoj projekta i finansiranje velikih projekata u železnici | |
|---|--|
| <p>Nastavni plan pokriva sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciklus razvoj projekta • Poboljšanje infrastrukture • Projekti vezani za vozni park • Dostupni izvori finansiranja | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 150 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama železničkih preduzeća.</p> |

11.4.3 Moduli upravljanja

| M 1: Opšte upravljanje | |
|--|---|
| <p>Nastavni plan pokriva sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uloga rukovodstva i tipovi organizacija • Stilovi vođstva • Komunikacija | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 390 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga</p> |

| M 2: Upravljanje programima i projektima | |
|--|---|
| <p>Nastavni plan pokriva sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciljevi • Planiranje (rad i trošak i presek strukture) • Vremenski raspored • Upravljanje zainteresovanim stranama • Kontrola i izveštavanje • Alatke • Organizaciona postavka | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 310 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga</p> |



| | |
|--|---|
| M 3: Upravljanje rizikom | |
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none"> • Definicija rizika • Identifikacija rizika • Analiza rizika • Alokacija rizika • Upravljanje rizikom | Učesnici ovog modula obuke uključuju 120 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama železničkih preduzeća. |
| M 4: Donošenje rukovodstvenih odluka | |
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none"> • Kriterijumi za donošenje odluka • Donošenje odluka u uslovima nesigurnosti • Donošenje odluka u uslovima rizika • Alatkeza donošenje odluka | Učesnici ovog modula obuke uključuju 150 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |
| M 5: Upravljanje promenama | |
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none"> • Potreba za promenom • Prepreke za promenu • Agenti promene • Sponzor promene • Proces upravljanja promenama | Učesnici ovog modula obuke uključuju 360 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |
| M 6: Upravljanje ljudskim resursima | |
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none"> • Odabir i regurtovanje osoblja • Strukture za nagrađivanje, prepoznavanje i motivaciju • Procene učinka • Odnosi za radnom snagom • Diverzitet • Komunikacija | Učesnici ovog modula obuke uključuju 150 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |
| M 7: Efikasnost tima | |
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none"> • Tipovi ličnosti • Kultura • Rešavanje sporova u timu | Učesnici ovog modula obuke uključuju 310 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |
| M 8: Lična efikasnost | |
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none"> • Upravljanje vremenom • Komunikacione veštine • Upravljanje sastancima | Učesnici ovog modula obuke uključuju 310 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |

11.4.4 Tehnički moduli

| | |
|--|--|
| T 1: Procena investicije | |
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none"> • Potržnja i prihod • Kapitalni trošak • Operativni trošak • Finansijska procena | Učesnici ovog modula obuke uključuju 120 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama |



| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomска procena | <p>železničkih preduzeća.</p> |
| T 2: Javna nabavka | |
| <p>Nastavni plan pokriva sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lanac nabavke • Plan javne nabavke • Tenderski proces • Posebna pravila IFI • Izuzeci od javne nabavke | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 120 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama železničkih preduzeća.</p> |
| T 3: Upravljanje ugovorima | |
| <p>Nastavni plan pokriva sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uloga ugovora • Dogovaranje ugovora • Administriranje ugovorom • Praćenje i procena učinka ugovora | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 120 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama železničkih preduzeća.</p> |
| T 4: Upravljanje imovinom | |
| <p>Nastavni plan pokriva sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciljevi • Pristup • Zahtevi vezano za informacije • Alatke | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 150 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama železničkih preduzeća.</p> |
| T 5: Održavanje voznog parka | |
| <p>Nastavni plan pokriva sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uloga održavanja u upravljanju imovinom • Pristupi održavanju (preventivo naspram korektivnog, u vremenskim rokovima naspram baziranog na rezultatima) • Organizacija tržišno orientisanog voznog parka • Primenljivi standardi i okviri • Alatke | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 160 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama železničkih preduzeća.</p> |
| T 6: Održavanje infrastrukture | |
| <p>Nastavni plan pokriva sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uloga održavanja u upravljanju imovinom • Pristupi održavanju (preventivo naspram korektivnog, u vremenskim rokovima naspram baziranog na rezultatima) • Organizacija tržišno orientisanog održavanja infrastrukture • Primenljivi standardi i okviri • Alatke | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 130 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama železničkih preduzeća.</p> |
| T 7: Upravljanje kapacitetima | |
| <p>Nastavni plan pokriva sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimalizacija rezultata • Principi alokacije kapaciteta • Bezbednost i uvod u standarde EU | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 130 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama železničkih preduzeća.</p> |



T 8: Nove železničke tehnologije

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| Nastavni plan pokriva sledeće: | <ul style="list-style-type: none"> • Signalizacija • Komunikacija • Planiranje i regulacija saobraćaja | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 120 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama železničkih preduzeća.</p> |
|--------------------------------|---|--|

T 9: Upravljanje kvalitetom

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| Nastavni plan pokriva sledeće: | <ul style="list-style-type: none"> • ISO standardi • Praćenje i nadzor • Organizacija upravljanja kvalitetom | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 360 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama železničkih preduzeća.</p> |
|--------------------------------|---|--|

T 10: Upravljanje životnom sredinom

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| Nastavni plan pokriva sledeće: | <ul style="list-style-type: none"> • Održivi razvoj • Sistem za upravljanje životnom sredinom (EMS) • Regulatorni okviri i standardi • Osnovne procedure | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 360 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama železničkih preduzeća.</p> |
|--------------------------------|--|--|

T 11: moderni pristupi sigurnosti i bebednosti u železničkom saobraćaju

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| Nastavni plan pokriva sledeće: | <ul style="list-style-type: none"> • Bezbednost u upravljanju železnicom, podržavanje i procedure u hitnim situacijama • Strateška bezbednost • Operativne procedure za ličnu (putnici i osoblje) bezbednost i bezbednost robe, imovine i sistema | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 150 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama železničkih preduzeća.</p> |
|--------------------------------|--|--|

T 12: Energetska efikasnost

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| Nastavni plan pokriva sledeće: | <ul style="list-style-type: none"> • Troškovi energije u železnicu • Dostupne tehnologije za uštedu energije ▪ Primene i rezulta.ti | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 360 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Ovaj modul vode međunarodni konsultanti u vidu kombinacije predavanja i radionica u prostorijama železničkih preduzeća.</p> |
|--------------------------------|--|--|

11.4.5 Opšti moduli**G 1: Primena sistema za upravljanje informacijama**

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| Nastavni plan pokriva sledeće: | <ul style="list-style-type: none"> • Izvršni informativni sistemi • Sistemi podrške odlukama • Upiti i alatke za izveštavanje | <p>Učesnici ovog modula obuke uključuju 150 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI.</p> <p>Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga</p> |
|--------------------------------|--|---|

G 2: Osnove IT-a*

Okvirni ugovor za tehničku podršku MGSI i ŽS AD u pripremi plana za korporativno i finansijsko restrukturiranje Železnica Srbije
 Europe Aid/132633/C/SER/multi – Korisnici okvirnog ugovora 2013
 Lot 2: Saobraćaj i Infrastruktura- Ugovor br. 2015/356585



| | |
|--|--|
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none"> • MS Word • MS Excel • MS Power Point | Učesnici ovog modula obuke uključuju 450 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |
|--|--|

| G 3: Napredni IT | |
|---|--|
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none"> • MS Word • MS Excel • MS Power Point • MS Access | Učesnici ovog modula obuke uključuju 225 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |

| G 4: Veštine prezentovanja | |
|---|--|
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none"> • Poruka • Publika • Stil • Pomagala u prezentaciji | Učesnici ovog modula obuke uključuju 225 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |

| G 5: Osnove engleskog jezika | |
|--|--|
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none"> • Čitanje • Pisanje • Govor | Učesnici ovog modula obuke uključuju 210 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |

| G 6: Napredni nivo engleskog jezika | |
|--|--|
| Nastavni plan pokriva sledeće: <ul style="list-style-type: none"> • Čitanje • Pisanje • Govor | Učesnici ovog modula obuke uključuju 120 rukovodilaca iz železničkih preduzeća i 5 članova osoblja MGSI. Obuku će lokalno, u Srbiji, vršiti profesionalne organizacije za pružanje ove vrste usluga |

11.5 Aspekti implementacije

11.5.1 Pružaoci usluga

Preliminarni skrining resursa za obuku i razvoj u Srbiji je potvrdio dostupnost odgovarajućih pružaoca usluge upravljačke i tehničke obuke. Pružaoci ovih usluga uključuju akademske institucije, tehničke škole i privatna preduzeća. Preliminarni spisak organizacija je dat u Prilogu. Međunarodno iskustvo će biti potrebno u odgovarajućim situacijama kako bi se dobili neophodni detalji i praktično iskustvo kao podrška programu za razvoj železnice.

11.5.2 Vremenski raspored obuke

Uzimajući u obzir ranu fazu restrukturiranja i potrebbni nivo promene kulture, trajanje programa obuke je procenjeno na 2 godine. Da bi se postigao maksimalan efekat pretpostavlja se da će revizija ljudskih resursa biti završena pre početka programa razvoja. Prilikom izrade vremenskog rasporeda aktivnosti:



- Poslovni i komercijalni nastavni program će morati da se sproveđe rano pošto rukovodioci treba da usvoje komercijalne principe donošenja odluka što je pre to izvodljivo.
- Iako ne postoje posebni prioriteti, moduli železničke industrije, ukoliko se prvi završe, bi trebalo da daju dobru osnovu za promenu i pruže kontekst za ostale kurseve. U početku obuke treba da se fokusira na članove osoblja koji su identifikovani kao "prvaci" restrukturiranja u njihovim preduzećima ili kao "agenti" promene na terenu.
- Nivo detalja, na primer, prilikom obuke u novim tehnologijama, će uopšteno gledano morati da se tempira tako da odražava uvođenje novih tehnologija na drugim mestima (visok nivo detalja) i njihovu dostupnost u železničkoj mreži Srbije (nizak nivo detalja).
- Učenje jezika će tako morati da se sproveđe ubrzanim tempom. Na primer, modul osnove engleskog jezika traje najmanje 10 nedelja, uz dva časa nedeljno. Zbog toga obuka treba da počne što je pre to izvodljivo.

11.6 Budžet za obuku

Program obuke i razvoja za osoblje železnice omogućava da približno 7,430⁷⁴ učesnika prođe ukupno 39 modula obuke.

Trošak ovog programa je procenjen na 1.25 miliona EUR. Jedinična cena po obučenom članu osoblja je procenjena na osnovu toga da železničko preduzeće nabavi uslugu obuke u konkurentnom procesu nabavke. Jedinične cene su pretpostavljene imajući na umu kombinaciju lokalnih/međunarodnih instruktora. Detaljniji presek troškova i osoblja po modulu obuke je prikazan u Prilogu.

Tabela 19 – Presek budžeta za obuku (svi brojevi su u EUR)

| Modul | ŽP UI | ŽP Voz | ŽP Kargo | MGSI | Ukupno |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|------------------|
| Poslovni i komercijalni | 165,500 | 161,350 | 87,350 | 44,300 | 458,500 |
| Železnička industrija | 22,625 | 27,000 | 19,500 | 2,750 | 71,875 |
| Upravljanje | 100,250 | 90,875 | 90,875 | 5,500 | 287,500 |
| Tehnički | 101,250 | 93,750 | 93,750 | 7,875 | 296,625 |
| Opšti | 44,500 | 44,500 | 44,500 | 3,125 | 136,625 |
| Međuzbir | 434,125 | 417,475 | 335,975 | 63,550 | 1,251,125 |

12. Izmene zakonske regulative (Zadaci 1.x i 2.xiii)

Uspešno svakodnevno poslovanje u okviru novog okvira u železničkom sektoru u Srbiji zahteva da se preduzme sledeće:

- Zaključivanje ključnih ugovora (MAIC, IAC i PSO). Prateće radnje koje je potrebno izvršiti su detaljno opisane u Prelaznom izveštaju (odeljci 11.1 i 12).
- Usvajanje posebne zakonske regulative⁷⁵, ukoliko je potrebno, kako bi se zaključili međukompanijski ugovori za pružanje usluga kako bi se obezbedilo obavljanje

⁷⁴ U Prelaznom izveštaju data je preporuka vezano za transfer ekspertskega osoblja iz železnice u MGSI u okviru institucionalnog osnaživanja Ministarstva koje nema dovoljno osoblja. Predloženi plan pretpostavlja 190 čovek-dana obuke tokom perioda od 3 godine (približno 63 dana godišnje). U skladu sa konzervativnom pretpostavkom da će broj zaposlenih u MMGSI u 2015. porasti na 10 (kako bi se obezbedilo upravljanje ključnim ugovorima i pokretačka uloga u sektoru), 63 dana obuke godišnje je manje od 3% ukupnog godišnjeg produktivnog perioda. S obzirom na značajnu potrebu da se razviju unutrašnji kapaciteti, ovo se smatra razumnim

⁷⁵ Tri nova preduzeća su "Naručioc" i na njih se primenjuje Zakon o javnim nabavkama. S obzirom na to da sva nova preduzeća ne čine deo grupe, biće potrebno da se doneše lex specialis kako bi se omogućilo direktno



osnovnih korporativnih funkcija tokom određenog vremenskog perioda i dok se ne utvrdi da je stečena institucionalna nezavisnost. Ovaj zahtev je detaljno obrađen u Prelaznom izveštaju (odeljak 11.2).

- Pregled i pojednostavljivanje internih pravilnika i regulativa kako bi se identifikovale mogućnosti za poboljšanje efikasnosti poslovanja železnice kroz modifikacije postojećih pravilnika i regulativa. Projektni zadatak za IPA-2014 projekat će pružiti železničkim preduzećima podršku u tehničkoj stručnosti.
- Konačno, restrukturiranje radne snage će zahtevati da se razviju odgovarajući interni akti koji će pomoći sa ovim osetljivim pitanjem smanjivanja broja zaposlenih. Oni će morati da budu u potpunosti usklađeni sa Zakonom o radu Republike Srbije, kao što je gore opisano.

dodeljivanje (ukoliko je potrebno) određenih usluga jednog preduzeća drugom, sve dok se ne postigne puna institucionalna nezavisnost. Ovo pitanje je dalje analizirano u Prelaznom izveštaju (odeljak 11.2).



13. Upravljanje reformom

13.1 Upravljanje promenama

Razvoj snažne strategije za upravljanje promenama je od ključnog značaja za dugotrajni uspeh tekućeg velikog restrukturiranja u železničkom sektoru Srbije. Uspeh reforme zavisi od toga da ona bude trajno ispraćena. Po pravilu velike organizacije pružaju otpor promenama. Rezultati često ne ispunе očekivanja zato što oni koji su uključeni u proces nisu bili pripremljeni ili dovoljno obučeni za promenu. Oni neizbežno ne uspevaju da je razumeju i možda joj se opiru i shvataju je kao pretnju. Nedostatak dobro promišljene strategije za upravljanje promenom bi neizbežno oslabilo ispunjavanje ciljeva restrukturiranja.

Stoga je od esencijalne važnosti da rukovodstvo tri nova železnička preduzeća pruži maksimalnu podršku programu promene, promovišući komplet doslednih poruka i ponavljajući potrebu za masovnom promenom kulture. Rukovodstvo takođe mora da bude u mogućnosti da motiviše celo preduzeće da olakša promenu "na terenu".

Tom prilikom deset osnovnih principa⁷⁶ bi trebalo da podupire svaki napor vezan za upravljanje promenama.

1. Ustanoviti formalne i stroge procese za upravljanje promenama.
2. Izabrati verodostojne i motivisane "sponzore" promene.
3. Imati "motore" (prvake projekta) na svim nivoima hijerarhije.
4. Upravljati nesigurnostima i nervozom tima stalnim praćenjem očekivanja i tračeva.
5. Uključiti osoblje od samog početka, kako u projektovanje tako i u implemenzaciju reorganizacije.
6. Uključiti "one koji fromiraju mišljenje" unutar preduzeća u proces.
7. Predvideti reakcije na promenu u okviru organizacije.
8. Pripremiti komunikacionu strategiju i stalno komunicirati na formalnoj osnovi.
9. Nagraditi prihvatanje promene i obrnuto.
10. Naglasiti potrebu da se promene "očigledno" dobre ideje.

13.2 Kontekst reforme železničkog sektora u Srbiji

Reforma koju vode MGSI i rukovodstvo četiri železnička preduzeća se odvija u okviru sledećeg konteksta:

- Razdvajanje ŽS AD na četiri preduzeća, sa ciljem da se u budućnosti bave sa tri delatnosti vezane za železnicu predstavlja jedinstvenu organizacionu promenu koja ima veliki uticaj na trenutne institucionalne i ugovorne veze u železničkom sektoru Srbije i dalje.
- Postoje strogi rokovi i očekivanja vezano za izvođenje ovog programa promene, kao što je definisano u Pismu o namerama Vlade RS Međunarodnom monetarnom fondu (MMF) i pratećem Memorandumu o ekonomskim i finansijskim politikama i Tehničkom memorandumu o razumevanju između Vlade RS i MMF-a koji opisuju politike koje Srbija planira da usvoji u kontekstu svog zahteva za finansijskom

⁷⁶ Izvor: Booz Allen



podrškom od strane MMF-a, datiranim 6. februara 2015.⁷⁷, i narednim izmenama u skladu sa periodičnim revizijama prema stand-by aranžmanu.⁷⁸

Kako bi restrukturiranje bilo uspešno (odnosno ispunilo ciljeve Vlade RS ispunjavanjem korporativnih projekcija) i kako bi se obezbedila održivost svakog od preduzeća u konkurentnoj sredini – njime mora da se upravlja na dva nivoa – na korporativnom i na nivou Vlade RS.

13.3 Upravljanje reformom na korporativnom nivou

Svako od tri železnička preduzeća treba da izvrši određene aktivnosti u cilju ispunjenja korporativnih ciljeva koja je zadala reforma. Ove aktivnosti se vrše paralelno i uključuju upravljanje osnovnim delatnostima, restrukturiranje radne snage, organizaciono restrukturiranje, upravljanje ljudskim resursima i izvođenje investicionih projekata.

Kako bi se rukovodstvo fokusiralo samo na osnovne delatnosti svako preduzeće treba da ima posvećenu sposobnost za restrukturiranje da bi koorodinisalo i upravljalo aktivnostima vezanim za jedinstvenu reformu koje su za svako od preduzeća definisane u akcionom planu. Preporuka je da se u tu svrhu u svakom od tri preduzeća osnuje organizaciona jedinica za upravljanje programom (reformom).

Jedinica bi bila zadužena za upravljanje i koordinaciju zadataka vezanih za restrukturiranje. U početku ova jedinica bi bila zadužena za restrukturiranje, dok bi nakon ispunjenja većine zadataka u kasnijim fazama perioda izveštavanja (2016-2020) jedinica preuzeila odgovornost za druge jednokratne projekte koji se vrše u okviru preduzeća.

13.4 Upravljanje reformom na nivou Vlade RS

Istorijski dokazi jasno ukazuju na to da je uspeh restrukturiranja uslovjen uspešnom i bliskom saradnjom Države i njene železnice. Dok predložena reforma razjašnjava odnos između dve strane i uklanja Državu iz upitanja u svakodnevno poslovanje železnice, Vlada mora da obezbedi da postoji odgovarajući kapacitet za upravljanje i nadgledanje reforme, radi ispunjenja ciljeva Vlade RS.

Na Vladi RS je da odluči da li osnivanje odgovarajuće organizacione jedinice treba da bude specifično za određeni sektor ili ne. U slučaju da treba, jedinica će morati da bude u sklopu MGSI koje će njome upravljati. U slučaju da treba, MGSI će pružiti operativnu podršku jedinici koja radi u svim sektorima.

⁷⁷Objavljeno na sajtu MMF-a: <http://www.imf.org/external/np/loi/2015/srb/020615.pdf>

⁷⁸ Periodične revizije se mogu naći na: <http://www.imf.org/external/country/SRB/>



14. Akcioni plan za implementaciju (Zadaci 1.xi i 2.xiv)

Implementacioni planovi su razvijeni za ŽP UI, ŽP Voz, ŽP Kargo, ŽS AD, i Vladu RS.

14.1 Akcioni plan za ŽP UI

Napomena: Izvršenje svih aktivnosti koje su dodeljene ŽP UI je odgovornost Generalnog direktora ŽP UI. I dok Generalni direktor može da odluči da delegira implementaciju nekih od zadataka, konačna odgovornost za izvršavanje zadataka leži na Generalnom direktoru.

Tabela 20 – Akcioni plan ŽP UI 2016-2020

| Br. | Akcija | Rok | Komentari i budžet |
|-----|--|------------|--|
| 1 | Osnovati jedinicu za restrukturiranje | 30/10/2015 | ŽP UI treba da obezbedi da su njene aktivnosti fokusirane na reformu, čim to bude praktično. Akcija se finansira iz budžeta ŽP UI |
| 2 | Imenovati više rukovodstvo | 31/12/2015 | Imenovati više rukovodstvo preduzeća na osnovu preporučenog projektnog zadatka. |
| 3 | Razvoj tranzisionog plana za 2016 | 31/12/2015 | ŽP UI treba da razvije svoj prvi poslovni plan na osnovu dva ključna izvora prihoda – MAIC-a i IAC-a. Akcija se finansira iz budžeta ŽP UI |
| 4 | Razvoj strategije i plana za informacione sisteme | 31/12/2015 | ŽP UI treba da ima prave alatke za donošenje odluka kako bi upravljalo poslovanjem, čim to bude praktično. Akcija se finansira iz budžeta ŽP UI |
| 5 | Izvršiti inventar imovine i razvajanje imovine | 31/12/2015 | Kako bi se smanjio teret viška imovine, ŽP UI, ŽP Voz, ŽP Kargo i ŽS AD će sarađivati kako bi: (1) izvršili inventar imovine, (2) potvrdili razdvajanje imovine, (3) identifikovali ne-operativnu imovinu u ŽP UI i (4) prebacili je u ŽS AD kako bi je se rešili. Akcija se zajednički finansira iz budžeta ŽP UI i ibudžeta ostalih preduzeća. . |
| 6 | Oglašavanja programa za podsticaje za dobrovoljni odlazak (prvi talas) | 31/12/2015 | Objaviti namenu restrukturiranja radne snage osoblju. Akcija se finansira iz budžeta ŽP UI |
| 7 | Razvoj strategije za komercijalnu nabavku | 30/03/2016 | ŽP UI želi da identifikuje specifične strategije za smanjenje troškova vezano zai da proceni mogućnosti za korišćenja usluga spoljnih saradnika za neke od svojih obaveza. Akcija se finansira iz budžeta ŽP UI |
| 8 | Implementacija strategije za komercijalnu nabavku | 30/03/2016 | Implementacija strategije za komercijalnu nabavku mora često da se ispituje kako bi se identifikovale nove mogućnosti za povećanje efikasnosti troškova poslovanja ŽP UI. Akcija se finansira iz budžeta ŽP UI |
| 9 | Implementacija plana za upravljanje ključnim ugovorima | 30/03/2016 | ŽP UI će morati da ima snažne planove za upravljanje ugovorima za MAIC i IAC. Ovi planovi će biti razvijeni od strane konsultanta za IPA-2014 projekat, i u saradnji sa ekspertima ŽS UI. |
| 10 | Interni pregled ključnih ugovora | 30/03/2016 | ŽP UI svake godine ocenjivati svoj učinak u ključnim ugovorima. Akcija se finansira iz budžeta ŽP UI |
| 11 | Pregled prvih šest meseci poslovnog učinka | 30/03/2016 | ŽP UI svake godine ocenjivati svoj poslovni učinak. Počevši od 2017. pregledi će se vršiti na 12 meseci. Akcija se finansira iz budžeta ŽP UI |



| | | | |
|----|--|------------|--|
| 12 | Priprema predloga za MGSI/Ministarstvo finansija/Ministarstvo ekonomije za racionalizaciju mreže | 30/06/2016 | ŽP UI će razviti predloge za racionalizaciju mreže na osnovu pokrivenosti troškova za svaku deonicu na mreži. ŽP UI će podneti predloge MGSI, Ministarstvu finansija i Ministarstvu ekonomije i dobiće njihovo mišljenje najkasnije za 90 dana. ŽP UI će sarađivati sa regionalnim, lokalnim zainteresovanim stranama kako i se odredio nivo interesovanja da deonice ostanu otvorene. |
| 13 | Implementacija organizacione postavke koja je fokusirana na poslovanje | 30/06/2016 | Razviti organizacionu postavku koja se bazira na pristupu podele po delatnostima. Podršku će pružiti konsultant za IPA-2014 projekat |
| 14 | Razvoj kriterijuma za skrining osoblja i implementacija dobrovoljnih odlazaka (prvi talas) | 30/06/2016 | Odabir osoblja za dobrovoljni transfer, na osnovu kriterijuma razvijenih od strane konsultanta za IPA-2014 projekat i njihov transfer u ŽS AD. |
| 15 | Implementacija dobrovoljnih odlazaka (drugi talas) | 31/12/2016 | Ukoliko to potražnjava dobrovoljnim odlaskom dozvoli, izabrati osoblje za dobrovoljni transfer, na osnovu kriterijuma razvijenih od strane konsultanta za IPA-2014 projekat i njihov transfer u ŽS AD. |
| 16 | Pregled korporativne uprave za ŽP UI | 31/12/2016 | Na kraju prve godine ŽP UI će obezbediti nezavisni pregled korporativne uprave. Iako bi ova akcija trebalo da se finansira iz budžeta ŽP UI, finansiranje za ovaj interni pregled bi trebalo potražiti od međunarodnih finansijskih institucija. |
| 17 | Implementacija plana za informacione sisteme | 31/12/2016 | ŽP UI želi da postigne računovodstvenu nezavisnost pri čemu je opremljena za informisano donošenje odluka. CAPEX koji je pokriven investicionim planom. |
| 18 | Implementacija programa za prinudni odlazak zaposlenih | 31/12/2017 | Odabir osoblja za prinudni odlazakna osnovu ustanovljene organizacione postavke ina osnovu kriterijuma razvijenih od strane konsultanta za IPA-2014 projekat i njihov transfer u ŽS AD. |
| 19 | Uspostavljanje funkcije energentske efikasnosti | 31/12/2015 | U okviru razvoja ekonomičnog i održivog poslovanja ŽP UI će osnovati posebnu jedinicu za energetsku efikasnosti sa ciljem da pomaže postizanje gornja dva cilja. Akcija se finansira iz budžeta ŽP UI |
| 20 | Razvoj strategije za upravljanje imovinom | 30/09/2016 | Kao sposoban upravljač imovinom, ŽP UI će razviti sopstvenu strategiju za upravljanje imovinom. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat. Implementacija počinje od 01/10/2016. |
| 21 | Razvoj i ažuriranje trogodišnjeg rolling poslovnog plana | 31/12/2016 | ŽP UI će razviti svoj trogodišnji rolling poslovni plan odozdo na gore za svaku od delatnosti. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat |
| 22 | Razvoj i ažuriranje detaljnog investicionog plana | 31/12/2016 | Kao podršku svom poslovnom planu, ŽP UI će razviti detaljaninvesticioni plan odozdo na gore za svaku od delatnosti. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat |
| 23 | Razvoj strategije za ljudske resurse | 31/12/2016 | ŽP UI će razviti sopstvenu strategiju za ljudske resurse kao ključnu alatku za izvršenje ostalih strategija poboljšanja. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat. Implementacija počinje od 01/01/2017. |
| 24 | Razvoj plana za upravljanje učinkom ljudskih resursa | 30/03/2017 | Uokviru svoje strategije za ljudske resurse ŽP UI će razviti i sopstvenu strategiju za upravljanje učinkom ljudskih resursa kako bi se obezbedila usklađenost korporativnih i ličnih ciljeva za sve zaposlene. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat. Implementacija počinje od 01/04/2017 |



| | | | |
|----|------------------------------------|------------|---|
| 25 | Razvoj plana za razvoj radne snage | 30/06/2017 | U okviru svoje strategije za ljudske resurse ŽP UI će razviti i sopstveni plan za razvoj radne snage kojim će se obezbediti kontinuirana obuka osoblja. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat. Implementacija počinje od 01/07/2017. |
| 26 | Izvršenje investicionog plana | 31/12/2020 | ŽP UI će izvesti investicioni plan koji je podrška poslovnom planu preduzeća. Upravljanje projektom i PIU podrška za implementaciju investicionih projekata će se tražiti od međunarodnih finansijskih institucija. |

14.2 Akcioni plan za ŽP Voz

Napomena: Izvršenje svih aktivnosti koje su dodeljene ŽP Voz je odgovornost Generalnog direktora ŽP Voz. I dok Generalni direktor može da odluci da delegira implementaciju nekih od zadataka, konačna odgovornost za izvršavanje zadataka leži na Generalnom direktoru.

Tabela 21 – Akcioni plan za ŽP Voz 2016-2020

| Br. | Akcija | Rok | Komentari i budžet |
|-----|--|------------|---|
| 1 | Osnovati jedinicu za restrukturiranje | 31/10/2015 | ŽP Voz treba da obezbedi da su njene aktivnosti fokusirane na reformu, čim to bude praktično. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Voz |
| 2 | Imenovati više rukovodstvo | 31/12/2015 | Imenovati više rukovodstvo preduzeća na osnovu preporučenog projektnog zadatka. |
| 3 | Razvoj tranzisionog plana za 2016 | 31/12/2015 | ŽP Voz treba da razvije svoj prvi poslovni plan na osnovu dva ključna izvora prihoda – PSO i prodaje karata korisnicima. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Voz. |
| 4 | Razvoj strategije i plana za informacione sisteme | 31/12/2015 | ŽP Voz treba da ima prave alatke za donošenje odluka kako bi upravljalo poslovanjem, čim to bude praktično. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Voz |
| 5 | Izvršiti inventar imovine i razvajanje imovine | 31/12/2015 | Kako bi se smanjio teret viška imovine, ŽP UI, ŽP Voz, ŽP Kargo i ŽS AD će sarađivati kako bi: (1) izvršili inventar imovine, (2) potvrdili razdvajanje imovine, (3) identifikovali ne-operativnu imovinu u ŽP Voz i (4) prebacili je u ŽS AD kako bi je se rešili. Akcija se zajednički finansira iz budžeta ŽP Voz i budžeta ostalih preduzeća. |
| 6 | Oglašavanja programa za podsticaje za dobrovoljni odlazak (prvi talas) | 31/12/2015 | Objaviti namenu restrukturiranja radne snage osoblju. Akcija se finansira iz budžeta ŽP VOZ |
| 7 | Razvoj strategije za komercijalnu nabavku | 30/03/2016 | ŽP Voz želi da identifikuje specifične strategije za smanjenje troškova vezano za i da proceni mogućnosti za korišćenja usluga spoljnih saradnika za neke od svojih obaveza. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Voz |
| 8 | Implementacija strategije za komercijalnu nabavku | 30/03/2016 | Implementacija strategije za komercijalnu nabavku mora često da se ispituje kako bi se identifikovale nove mogućnosti za povećanje efikasnosti troškova poslovanja ŽP Voz. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Voz |
| 9 | implementacija plana za upravljanje ključnim ugovorima | 30/03/2016 | ŽP Voz će morati da ima robustne i jasne planove za upravljanje ugovorima za PSO i IAC. Ovi planovi će biti razvijeni od strane konsultanta za IPA-2014 |



| | | | |
|----|--|------------|---|
| | | | projekat, i u saradnji sa ekspertima ŽS Voz. |
| 10 | Interni pregled ključnih ugovora | 30/03/2016 | ŽP Voz svake godine ocenjivati svoj učinak u ključnim ugovorima. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Voz |
| 11 | Pregled prvih šest meseci poslovnog učinka | 30/03/2016 | ŽP Voz svake godine ocenjivati svoj poslovni učinak. Počevši od 2017. pregledi će se vršiti na 12 meseci. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Voz |
| 12 | Priprema predloga za MGSI/Ministarstvo finansija/Ministarstvo ekonomije za racionalizaciju mreže | 30/06/2016 | ŽP Voz će razviti predloge za racionalizaciju usluga na osnovu pokrivenosti troškova za svaku uslugu na mreži. ŽP Voz će podneti predloge MGSI, Ministarstvu finansija i Ministarstvu ekonomije i dobiti njihovo mišljenje najkasnije za 90 dana. ŽP Voz će sarađivati sa regionalnim, lokalnim zainteresovanim stranama kako i se odredio nivo interesovanja da deonice ostanu otvorene. |
| 13 | Implementacija organizacione postavke koja je fokusirana na poslovanje | 30/06/2016 | Razviti organizacionu postavku koja se bazira na pristupu podele po delatnostima. Podršku će pružiti konsultant za IPA-2014 projekat |
| 14 | Razvoj kriterijuma za skrining osoblja i implementacija dobrovoljnih odlazaka (prvi talas) | 30/06/2016 | Odabir osoblja za dobrovoljni transfer, na osnovu kriterijuma razvijenih od strane konsultanta za IPA-2014 projekat i njihov transfer u ŽS AD. |
| 15 | Implementacija dobrovoljnih odlazaka (drugi talas) | 31/12/2016 | Ukoliko to potražnja za dobrovoljnim odlaskom dozvoli, izabratи osoblje za dobrovoljni transfer, na osnovu kriterijuma razvijenih od strane konsultanta za IPA-2014 projekat i njihov transfer u ŽS AD. |
| 16 | Pregled korporativne uprave za ŽP Voz | 31/12/2016 | Na kraju prve godine ŽP Voz će obezbediti nezavisni pregled korporativne uprave. Iako bi ova akcija trebalo da se finansira iz budžeta ŽP VOZ, finansiranje za ovaj interni pregled bi trebalo potražiti od međunarodnih finansijskih institucija. |
| 17 | Implementacija plana za informacione sisteme | 31/12/2016 | ŽP Voz želi da postigne računovodstvenu nezavisnost pri čemu je opremljena za informisano donošenje odluka. CAPEX koji je pokriven investicionim planom. |
| 18 | Implementacija programa za prinudni odlazak zaposlenih | 31/12/2017 | Odabir osoblja za za prinudni odlazakna osnovu ustanovljene organizacione postavke i na osnovu kriterijuma razvijenih od strane konsultanta za IPA-2014 projekat i njihov transfer u ŽS AD. |
| 19 | Uspostavljanje funkcije energentske efikasnosti | 31/12/2015 | U okviru razvoja ekonomičnog i održivog poslovanja ŽP Voz će osnovati posebnu jedinicu za energetsku efikasnost sa ciljem da pomaže postizanje gornja dva cilja. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Voz |
| 20 | Razvoj strategije za upravljanje imovinom | 30/09/2016 | Kao sposoban upravljač imovinom, ŽP VOZ će razviti sopstvenu strategiju za upravljanje imovinom. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat. Implementacija počinje od 01/10/2016. |
| 1 | Razvoj i ažuriranje trogodišnjeg rolling poslovnog plana | 31/12/2016 | ŽP Voz će razviti svoj trogodišnji rolling poslovni plan odozdo na gore za svaku od delatnosti. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat |
| 22 | Razvoj i ažuriranje detaljnog investicionog plana | 31/12/2016 | Kao podršku svom poslovnom planu, ŽP VOZ će razviti detaljan investicioni plan odozdo na gore za svaku od delatnosti. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat |
| 23 | Razvoj strategije za ljudske resurse | 31/12/2016 | ŽP VOZ će razviti sopstvenu strategiju za ljudske resurse kao ključnu alatku za izvršenje ostalih strategija poboljšanja. Ovu akciju će podržati |



| | | | |
|----|--|------------|---|
| | | | konsultant za IPA-2014 projekat. Implementacija počinje od 01/01/2017. |
| 24 | Razvoj plana za upravljanje učinkom ljudskih resursa | 30/03/2017 | U okviru svoje strategije za ljudske resurse ŽP VOZ će razviti i sopstvenu strategiju za upravljanje učinkom ljudskih resursa kako bi se obezbedila usklađenost korporativnih i ličnih ciljeva za sve zaposlene. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat. Implementacija počinje od 01/04/2017 |
| 25 | Razvoj plana za razvoj radne snage | 30/06/2017 | U okviru svoje strategije za ljudske resurse ŽP VOZ će razviti i sopstveni plan za razvoj radne snage kojim će se obezbediti kontinuirana obuka osoblja. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat. Implementacija počinje od 01/07/2017. |
| 26 | Izvršenje investicionog plana | 31/12/2020 | ŽP Voz će izvesti investicioni plan koji je podrška poslovnom planu preduzeća. Upravljanje projektom i PIU podrška za implementaciju investicionih projekata će se tražiti od međunarodnih finansijskih institucija. |

14.3 Akcioni plan za ŽP Kargo

Napomena: Izvršenje svih aktivnosti koje su dodeljene ŽP Kargo je odgovornost Generalnog direktora ŽP Kargo. I dok Generalni direktor može da odluči da delegira implementaciju nekih od zadataka, konačna odgovornost za izvršavanje zadataka leži na Generalnom direktoru.

Tabela 22 – Akcioni plan za ŽP Kargo 2016-2020

| Br. | Akcija | Rok | Komentari i budžet |
|-----|--|------------|--|
| 1 | Osnovati jedinicu za restrukturiranje | 31/10/2015 | ŽP Kargo treba da obezbedi da su njene aktivnosti fokusirane na reformu, čim to bude praktično. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Kargo |
| 2 | Imenovati više rukovodstvo | 31/12/2015 | Imenovati više rukovodstvo preduzeća na osnovu preporučenog projektnog zadatka. |
| 3 | Razvoj tranzisionog plana za 2016 | 31/12/2015 | ŽP Kargo treba da razvije svoj prvi poslovni plan na osnovu dva ključna izvora prihoda – PSO i prodaje karata korisnicima. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Kargo. |
| 4 | Razvoj strategije i plana za informacione sisteme | 31/12/2015 | ŽP Kargo treba da ima prave alatke za donošenje odluka kako bi upravljalo poslovanjem, čim to bude praktično. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Kargo |
| 5 | Izvršiti inventar imovine i razvajanje imovine | 31/12/2015 | Kako bi se smanjio teret viška imovine, ŽP UI, ŽP Voz, ŽP Kargo i ŽS AD će sarađivati kako bi: (1) izvršili inventar imovine, (2) potvrdili razdvajanje imovine, (3) identifikovali ne-operativnu imovinu u ŽP Kargo i (4) prebacili je u ŽS AD kako bi je se rešili. Akcija se zajednički finansira iz budžeta ŽP Kargo i budžeta ostalih preduzeća.. |
| 6 | Oglašavanja programa za podsticaje za dobrovoljni odlazak (prvi talas) | 31/12/2015 | Objaviti nameru restrukturiranja radne snage osoblju. Akcija se finansira iz budžeta ŽP KARGO |
| 7 | Razvoj strategije za komercijalnu nabavku | 30/03/2016 | ŽP Kargo želi da identifikuje specifične strategije za smanjenje troškova vezano za i da proceni mogućnosti za korišćenja usluga spoljnih saradnika za neke od svojih obaveza. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Kargo |



| | | | |
|----|--|------------|---|
| 8 | Implementacija strategije za komercijalnu nabavku | 30/03/2016 | Implementacija strategije za komercijalnu nabavku mora često da se ispituje kako bi se identifikovale nove mogućnosti za povećanje efikasnosti troškova poslovanja ŽP Kargo. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Kargo |
| 9 | implementacija plana za upravljanje ključnim ugovorima | 30/03/2016 | ŽP Kargo će morati da ima robustne i jasne planove za upravljanje IAC ugovorom. Ovi planovi će biti razvijeni od strane konsultanta za IPA-2014 projekat, i u saradnji sa ekspertima ŽS Voz. |
| 10 | Interni pregled ključnih ugovora | 30/03/2016 | ŽP Kargo svake godine ocenjivati svoj učinak u ključnim ugovorima. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Kargo |
| 11 | Pregled prvih šest meseci poslovног učinka | 30/03/2016 | ŽP Kargo svake godine ocenjivati svoj poslovni učinak. Počevši od 2017. pregledi će se vršiti na 12 meseci. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Kargo |
| 12 | Priprema predloga za MGSI/Ministarstvo finansija/Ministarstvo ekonomije za racionalizaciju mreže | 30/06/2016 | ŽP Kargo će razviti predloge za racionalizaciju usluga na osnovu pokrivenosti troškova za svaku uslugu na mreži. ŽP Kargo će podneti predloge MGSI, Ministarstvu finansija i Ministarstvu ekonomije i dobiti njihovo mišljenje najkasnije za 90 dana. ŽP Kargo će saradivati sa regionalnim, lokalnim zainteresovanim stranama kako i se odredio nivo interesovanja da deonice ostanu otvorene. |
| 13 | Implementacija organizacione postavke koja je fokusirana na poslovanje | 30/06/2016 | Razviti organizacionu postavku koja se bazira na pristupu podele po delatnostima. Podršku će pružiti konsultant za IPA-2014 projekat |
| 14 | Razvoj kriterijuma za skrining osoblja i implementacija dobrovoljnih odlazaka (prvi talas) | 30/06/2016 | Odabir osoblja za dobrovoljni transfer, na osnovu kriterijuma razvijenih od strane konsultanta za IPA-2014 projekat i njihov transfer u ŽS AD. |
| 15 | Implementacija dobrovoljnih odlazaka (drugi talas) | 31/12/2016 | Ukoliko to potražnja za dobrovoljnim odlaskom dozvoli, izabrati osoblje za dobrovoljni transfer, na osnovu kriterijuma razvijenih od strane konsultanta za IPA-2014 projekat i njihov transfer u ŽS AD. |
| 16 | Pregled korporativne uprave za ŽP Kargo | 31/12/2016 | Na kraju prve godine ŽP Kargo će obezbediti nezavisni pregled korporativne uprave. Iako bi ova akcija trebalo da se finansira iz budžeta ŽP KARGO, finansiranje za ovaj interni pregled bi trebalo potražiti od međunarodnih finansijskih institucija. |
| 17 | Implementacija plana za informacione sisteme | 31/12/2016 | ŽP Kargo želi da postigne računovodstvenu nezavisnost pri čemu je opremljena za informisano donošenje odluka. CAPEX koji je pokriven investicionim planom. |
| 18 | Implementacija programa za prinudni odlazak zaposlenih | 31/12/2017 | Odabir osoblja za za prinudni odlazak na osnovu ustanovljene organizacione postavke i na osnovu kriterijuma razvijenih od strane konsultanta za IPA-2014 projekat i njihov transfer u ŽS AD. |
| 19 | Uspostavljanje funkcije energentske efikasnosti | 31/12/2015 | U okviru razvoja ekonomičnog i održivog poslovanja ŽP Kargo će osnovati posebnu jedinicu za energetsku efikasnost sa ciljem da pomaže postizanje gornja dva cilja. Akcija se finansira iz budžeta ŽP Kargo |
| 20 | Razvoj strategije za upravljanje imovinom | 30/09/2016 | Kao sposoban upravljač imovinom, ŽP KARGO će razviti sopstvenu strategiju za upravljanje imovinom. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat. Implementacija počinje od 01/10/2016. |
| 21 | Razvoj i ažuriranje | 31/12/2016 | ŽP Kargo će razviti svoj trogodišnji rolling poslovni |



| | | | |
|----|--|------------|---|
| | trogodišnjeg rolling poslovnog plana | | plan odozdo na gore za svaku od delatnosti. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat |
| 22 | Razvoj i ažuriranje detaljnog investicionog plana | 31/12/2016 | Kao podršku svom poslovnom planu, ŽP KARGO će razviti detaljan investicioni plan odozdo na gore za svaku od delatnosti. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat |
| 23 | Razvoj strategije za ljudske resurse | 31/12/2016 | ŽP KARGO će razviti sopstvenu strategiju za ljudske resurse kao ključnu alatu za izvršenje ostalih strategija poboljšanja. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat. Implementacija počinje od 01/01/2017. |
| 24 | Razvoj plana za upravljanje učinkom ljudskih resursa | 30/03/2017 | U okviru svoje strategije za ljudske resurse ŽP KARGO će razviti i sopstvenu strategiju za upravljanje učinkom ljudskih resursa kako bi se obezbedila usklađenost korporativnih i ličnih ciljeva za sve zaposlene. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat. Implementacija počinje od 01/04/2017 |
| 25 | Razvoj plana za razvoj radne snage | 30/06/2017 | U okviru svoje strategije za ljudske resurse ŽP KARGO će razviti i sopstveni plan za razvoj radne snage kojim će se obezbediti kontinuirana obuka osoblja. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat. Implementacija počinje od 01/07/2017. |
| 26 | Izvršenje investicionog plana | 31/12/2020 | ŽP Kargo će izvesti investicioni plan koji je podrška poslovnom planu preduzeća. Upravljanje projektom i PIU podrška za implementaciju investicionih projekata će se tražiti od međunarodnih finansijskih institucija. |

14.4 Akcioni plan za ŽS AD

Napomena: Izvršenje svih aktivnosti koje su dodeljene ŽS AD je odgovornost Generalnog direktora ŽS AD. I dok Generalni direktor može da odluci da delegira implementaciju nekih od zadataka, konačna odgovornost za izvršavanje zadataka leži na Generalnom direktoru.

Tabela 23 – Akcioni plan za ŽS AD 2016-2020

| Br. | Akcija | Rok | Komentari i budžet |
|-----|---|------------|---|
| 1 | Izvršenje inventara imovine, pregled razdvajanja imovine, transfer viška imovine na ŽS AD | 31/12/2015 | Kako bi se smanjio teret viška imovine, ŽP UI, ŽP Voz, ŽP Kargo i ŽS AD će sarađivati kako bi: (1) izvršili inventar imovine, (2) potvrdili razdvajanje imovine, (3) identifikovali ne-operativnu imovinu u ŽP UI i (4) prebacili je u ŽS AD kako bi je se rešili. Akcija se zajednički finansira iz budžeta ŽS AD i budžeta ostalih preduzeća. |
| 2 | Podrška u rešavanju "istorijskog" duga železnice | 30/09/2016 | Pružanje podrške Vladi RS u administriranju i izvršenju preuzimanja istorijskog duga od strane Vlade RS. Ova akcija se finansira iz budžeta ŽS AD. |
| 3 | Podrška u odlaganju viška imovine | 30/09/2016 | Pružanje podrške Vladi RS u odlaganju viška imovine, tamo gde je to prikladno. Ova akcija se finansira iz budžeta ŽS AD. |
| 4 | Obnavljanje svih ugovora o nabavci | 30/06/2016 | Saradnja sa ostala tri železnička preduzeća u obnavljanju svih ugovora o nabavci. Ova akcija se finansira iz budžeta ŽS AD. |
| 5 | Implementacija plana za restrukturiranje | 30/06/2017 | Saradnja sa ostala tri železnička preduzeća u izvršenju plana zarestrukturiranje radne snage. |



| | | |
|--|-------------|---|
| | radne snage | Saradnja sa ostala tri železnička preduzeća |
|--|-------------|---|

14.5 Akcioni plan za Vladu RS

Napomena: Izvršenje svih akcija koji su dodeljene Vladi RS je raspodeljeno na MGSI, Ministarstvo finansija, Ministarstvo ekonomije, Ministarstvo za rad, zapošljavanje i boračka i socijalna pitanja.

Tabela 24 – Akcioni plan za Vladu RS 2016-2020

| Br. | Akcija | Rok | Nosila c | Komentari i budžet |
|-----|---|------------|--------------|--|
| 1 | Obezbeđivanje sredstava za ključne ugovore | 31/12/2015 | MF | Kako bi se obezbedilo uspešno poslovanje železničkog sektora, MF će obezbediti i rezervisati neophodna sredstva za MAIC i PSO. |
| 2 | Obezbeđivanje sredstava za restrukturiranje radne snage | 31/12/2015 | MF | Kako bi se obezbedila uspešna implementacija plana za restrukturiranje radne snage, a posebno komponente dobrovoljnog odlaska zaposlenih, MF će obezbediti i rezervisati neophodna sredstva. |
| 3 | Institucionalno ojačavanje MGSI | 31/12/2015 | MGSI | Identifikovati rukovodstveno železničko osoblje u železničkim preduzećima i prebaciti ga u MGSI. |
| 4 | Uspostavljanje razumnog finansijskog okvira | 31/12/2015 | MF | Preuzimanje istorijskog duga i izvršenje jednokratnog višestranog restrukturiranja duga kako bi se pružila osnova za održivo poslovanje železnice |
| 5 | Implementacija plana za upravljanje ključnim ugovorima | 30/03/2016 | MGSI | MGSI će implementirati sopstveni plan za upravljanje ključnim ugovorima. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat |
| 6 | Pregled ključnih ugovora (revizija) | 30/03/2016 | MGSI | MGSI će svake godine izvršiti procenu učinka železničkih preduzeća (ŽP UI, ŽP Voz, ŽP Kargo) prema ključnim ugovorima (MAIC, PSO). Ova aktivnost se finansira iz budžeta MGSI. |
| 7 | Obezbeđivanje sredstava za restrukturiranje radne snage | 30/03/2016 | MF | Kako bi se obezbedila uspešna implementacija plana za restrukturiranje radne snage, a posebno komponente dobrovoljnog odlaska zaposlenih, MF će obezbediti i rezervisati neophodna sredstva. |
| 8 | Praćenje implementacije restrukturiranja radne snage | 2016-2017 | MRZS BP | Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja će pratiti implementaciju restrukturiranja radne snage u železničkom sektoru kako bi se osigurala kontinuirana horizontalna usklađenost sa sličnim aktivnostima u ostalim privrednim granama |
| 9 | Pružanje povratnih informacija o racionalizaciji mreže | 30/09/2016 | MGSI, MF, ME | MGSI, MF i ME će pružiti povratne informacije o planovima ŽP UI za racionalizaciju mreže. Ova aktivnost će se finansirati iz budžeta svakog od ministarstava. |
| 10 | Pružanje povratnih informacija o | 30/09/2016 | MGSI, MF, ME | MGSI, MF i ME će pružiti povratne informacije o planovima ŽP Voz za racionalizaciju usluga. Ova aktivnost će se |



| | | | | |
|----|--|--|------|--|
| | predlozima za racionalizaciju usluga | | | finansirati iz budžeta svakog od ministarstava. |
| 11 | Razvoj plana za razvoj kapaciteta | 30/06/2017 | MGSI | U okviru svoje strategije za ljudske resurse ŽP KARGO će razviti i sopstveni plan za razvoj kapaciteta kojim će se obezbediti kontinuirana obuka osoblja. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat. Implementacija pocinje od 01/07/2017 |
| 12 | Obezbeđivanje sredstava za ključne ugovore i investicije | 31/12 svake godine tokom perioda 2016-2020 | MF | Kako bi se obezbedilo uspešno poslovanje železničkog sektora, MF će obezbediti i rezervisati neophodna sredstva za MAIC i PSO. Ukoliko kratkoročno finansiranje bude potrebno za ŽP Kargo za 2017. potrebna suma će morati da se doda u rezervisana sredstva. Izvori finansiranja za investicije koji će se uzeti u razmatranje uključuju međunarodne finansijske institucije (EU, Svetsku banku, EBRD) i bilateralne izvore finansiranja. |





Prilozi

Prilog I. Zahtevi vezano za osoblje

I.1. Funkcije železničkih preduzeća (ŽP)

I.1.1. Vučna vozila

- Racionalizacija mreže smanjuje potrebu za vozačima.
- Boljim planiranjem će se smanjiti vreme u kome je svaki vozač neaktivan. Ovim se smanjuje broj potrebnog osoblja
- Izvršiće se pregled rasporeda vožnji sa ciljem da se poveća efikasnost rezultata vozača. Ovim se smanjuju zahtevi za osobljem.
- Vreme neaktivnosti će se takođe smanjiti boljim raspoređivanjem vozača, čime se takođe smanjuje potreba za osobljem.
- Investiranje u IT će pomoći da se bolje rasporede vozači.
- Povećanje obima saobraćaja bi moglo da poveća potrebu za osobljem.

I.1.2. Pregledači vozova

- Prilagođavanje usluge revidiranim obimu poslovanja, upotreba modernih voznih sredstava i pregled internih pravilnika koji određuju broj zaposlenih takođe značajno smanjuje potrebu za osobljem.
- Racionalizacija mreže i usluga smanjuje potrebu za osobljem.
- Povećanje obima saobraćaja bi moglo da poveća potrebu za osobljem.

I.1.3. Održavanje voznog parka

- Racionalizacija mreže i obima usluga smanjuje potrebu za osobljem koje radi na održavanju voznog parka.
- Projektovano povećanje obima saobraćaja bi moglo da poveća potrebu za osobljem.
- Povećan stepen održavanja kako bi se nadoknadio nedovoljno ulaganje u protekloj deceniji bi mogao da poveća potrebu za osobljem.
- Investiranje u opremu za održavanje smanjuje zahteve za osobljem.
- Velika reorganizacija organizacije za održavanje i revizija politike i procedura za održavanje traži smanjenje broja zaposlenih koji rade na održavanju voznog parka.

Nijedno povećanje obima funkcije održavanja voznog parka od strane ŽP Voz i ŽP Kargo usled mogućeg povećanja broja spoljašnjih klijenata nije uzeto u obzir. Ukoliko dođe do ovakvih povećanja, ona mogu tražiti da se razmotri zapošljavanje dodatnog osoblja.

I.1.4. Komercijala

I.1.4.1. ŽP Voz

- Prilagođavanje usluge revidiranim obimu poslovanja i pojednostavljivanje poslovanja značajno smanjuju potrebu za osobljem.
- Racionalizacija usluga će smanjiti potrebu za osobljem.
- Bolje pojašnjenje uloga usled nove organizacije ne mora značajno da utiče na broj zaposlenih.
- Reorganizacija putničkog prevoza smanjuje broj osoblja.



- Investiranje u tehnologije za izdavanje i kontrolu karata u vozu i pregled distribucionih kanala smanjuje potrebu za osobljem.
- Investiranje u IT (softver, kompjuteri) omogućava smanjenje broja zaposlenih.
- Projektovani rast obima saobraćaja može zahtevati dodatno povećanje broja osoblja.
- Uvođenje režima za naplatu korišćenja infrastrukture može zahtevati dodatno osoblje ali taj broj je ukupno gledano beznačajan.

I.1.4.2. ŽP Kargo

- Prilagođavanje usluge revidiranim obimu poslovanja i pojednostavljinjanje poslovanja značajno smanjuju potrebu za osobljem.
- Racionalizacija usluga će smanjiti potrebu za osobljem.
- Bolje pojašnjenje uloga usled nove organizacije ne mora značajno da utiče na broj zaposlenih.
- Reorganizacija prevoza robe i pojednostavljinjanje poslovanja smanjuje broj osoblja.
- Investiranje u IT (softver, kompjuteri) omogućava smanjenje broja zaposlenih.
- Projektovani rast obima saobraćaja može zahtevati dodatno povećanje broja osoblja.
- Uvođenje režima za naplatu korišćenja infrastrukture može zahtevati dodatno osoblje ali taj broj je ukupno gledano beznačajan.

I.1.5. Poslovanje

I.1.5.1. ŽP Voz

- Prilagođavanje usluge revidiranim obimu poslovanja i pojednostavljinjanje poslovanja značajno smanjuju potrebu za osobljem.
- Racionalizacija usluga će smanjiti potrebu za osobljem.
- Bolje pojašnjenje uloga usled nove organizacije ne mora značajno da utiče na broj zaposlenih.
- Reorganizacija putničkog prevoza smanjuje broj osoblja.
- Investiranje u IT (softver, kompjuteri) omogućava smanjenje broja zaposlenih.
- Projektovani rast obima saobraćaja može zahtevati dodatno povećanje broja osoblja.

I.1.5.2. ŽP Kargo

- Racionalizacija usluga će smanjiti potrebu za osobljem.
- Bolje pojašnjenje uloga usled nove organizacije ne mora značajno da utiče na broj zaposlenih.
- Reorganizacija prevoza robe i pojednostavljinjanje poslovanja smanjuje broj osoblja.
- Investiranje u IT (softver, kompjuteri) omogućava smanjenje broja zaposlenih.
- Projektovani rast obima saobraćaja može zahtevati dodatno povećanje broja osoblja.

I.2. Upravljanje infrastrukturom

I.2.1. Planiranje i upravljanje kapacitetima

I.2.1.1. Planiranje kapaciteta

- Bolje pojašnjenje uloga u novoj organizaciji smanjuje potrebu za osobljem.
- Racionalizacija veličine mreže ne smanjuje značajno potrebu za osobljem.
- Projektovani rast obima saobraćaja neće značajno povećati zahtev za osobljem.



- Investiranje u IT omogućava smanjenje broja zaposlenih.
- Uvođenje režima za naplatu korišćenja infrastrukture će zahtevati regurtovanje ili obuku dodatnog osoblja.

I.2.1.2. Upravljanje kapacitetima

- Bolje pojašnjenje uloga u novoj organizaciji smanjuje potrebu za osobljem.
- Racionalizacija veličine mreže smanjuje potrebu za osobljem.
- Projektovani rast obima saobraćaja ne povećava zahtev za osobljem.
- Investiranje u IT smanjuje potreban broj zaposlenih.

I.2.2. Održavanje infrastrukture

- Racionalizovana mreže smanjuje potrebu za osobljem za održavanje.
- Rast obima saobraćaja će možda povećati potrebu za osobljem.
- Povećanje obima održavanja kako bi se nadoknadilo nedovoljno ulaganje u održavanje tokom prethodne dekade će možda povećati potrebu za osobljem.
- Investiranje u opremu za održavanje smanjuje zahtev za osobljem.
- Reorganizacija organizacije za održavanje i pregled politike i procedura smanjuje broj zaposlenih na poslovima održavanja.

I.2.3. Poslovanje

I.2.4. Projekti

Poboljšanje infrastrukture i nove projekte će izvoditi specijalizovani izvođači u ime ŽP UI. ŽP UI preuzima ulogu klijenta pri čemu upravljanje projektom obično preuzima eksterni pružilac usluga koga imenuje ŽP. Ova alokacija uoga će se nastaviti i u skorijoj budućnosti i pretpostavlja se da ŽP UI neće razvijati sposobnost za vođenje projekata. Preciznije:

- Prioritizacija Koridora X prilikom ulaganja u infrastrukturu ne povećava potrebu za osobljem.
- Investiranje u IT omogućava smanjenje broja zaposlenih.

I.2.5. Bezbednost

Racionalizacija veličine mreže smanjuje potrebu za osobljem samo tamo gde je broj objekata koje treba čuvati smanjen ili je bezbednosni režim izmenjen. Objekti koji se obezbeđuju se uglavnom nalaze na glavnoj mreži, stoga nema promene u broju zaposlenih.

I.3. ŽS AD

Uloga četvrtog preduzeća je strukturirana oko zatvaranja i podrške u restrukturiranju radne snage. Obim upravljanja imovinom će, usled transfera viška imovine, smanjiti potrebu za osobljem.

Zbog toga će broj zaposlenih u četvrtom preduzeću morati značajno da se smanji. Zaposleni će pre svega uključivati osoblje koje je specijalizovano za zajedničke usluge koje su potrebne kao podrška gore navedenom obimu.



I.4. Pomoćne funkcije

I.4.1. Finansije i računovodstvo

- Stručnost u finansijama i računovodstvu se reorganizuje u okviru tri preduzeća i usklađuje sa "efikasnim" obimom. Ovo smanjuje potrebu za osobljem.
- Investiranje u IT hardver i računovodstvo i ostale komercijalne softverske pakete omogućava smanjenje broja zaposlenih.
- Potreba da se razviju računovodstvene procedure i metodologije za svaku od delatnosti ne bi trebalo da poveća broj zaposlenih.

I.4.2. Ekonomija i investicije

- Stručnost se reorganizuje u okviru tri preduzeća i usklađuje sa "efikasnim" obimom. Ovo smanjuje potrebu za osobljem.
- Investiranje u IT hardver i softver će omogućiti povećanje produktivnosti.

I.4.3. Javna nabavka

- Stručnost u javnim nabavkama je značajno reorganizovana u okviru preduzeća što smanjuje potrebu za osobljem.
- Investiranje u IT hardver i softver će omogućiti povećanje produktivnosti.
- Potreba da se razvije korporativna javna nabavka i sa njom povezane procedure možda neće zahtevati povećanje broja osoblja.

I.4.4. Ljudski resursi

- Stručnost u ljudskim resursima je značajno reorganizovana u okviru preduzeća što smanjuje potrebu za osobljem.
- Investiranje u IT hardver i računovodstvo i ostale komercijalne softverske pakete omogućava smanjenje broja zaposlenih.
- Potreba da se razviju procedure i metodologije vezano za ljudske resurse za svaku od delatnosti može u početku povećati broj osoblja.

I.4.5. Pravna služba

- Pravna stručnost je reorganizovana u svakom preduzeću što smanjuje potrebu za osobljem.
- Investiranje u IT hardver i softver može omogućiti određeno povećanje produktivnosti.

I.4.6. Analitika

S obzirom na razdvajanje železničkih preduzeća i veliki ugovorni okvir koji je projektovan za budućnost, svakopreduzeću je potrebna odgovarajuća analitička funkcija koja bi pružala tehničku i komercijalnu podršku vezano za upravljanje ugovorima i različita tehnička pitanja. S obzirom da novi ugovorni okvir formalizuje veze između preduzeća i sa Vladom RS, svako preduzeće treba da osnuje svoju pomoćnu analitičku jedinicu. Što se tiče osoblja, ovo ne bi trebalo da poveća potrebu za osobljem.

I.4.7. Energetska efikasnost

Usled težnje da poslovanje bude ekonomično i održivo, svako preduzeće treba da se fokusira na energetsku efikasnost i održivi razvoj kako bi obezbedilo razvijanje i primenu



održivih strategija za smanjivanje troškova. Ovo zahteva da tome posveti mala organizaciona jedinica u svakom preduzeću.

I.4.8. Jedinica za restrukturiranje (reformu)

Svako preduzeće treba da ima malu organizacionu jedinicu za restrukturiranje koja bi mogla da koordinira i upravlja aktivnostima vezanim za ovu jednokratnu reformu.

I.4.9. IT

- Stručnost u IT je reorganizovana u okviru svakog preduzeća što smanjuje potrebu za osobljem.
- Investiranje u IT hardver i softver će omogućiti povećanje produktivnosti.
- Potreba da se razvije korporativni IT i povezane procedure unutar preduzeća može zahtevati dodatno osoblje, ali taj broj je ukupno gledano beznačajan.

I.4.10. Aministrativno osoblje

Cilj je da broj administrativnog osoblja značajno smanji u periodu 2016-2020. Ovo se zasniva na investiranju u IT i reorganizaciji u okviru svakog od preduzeća u kome će se administracija tretirati kao centar troška.



Prilog II. Finansijske projekcije za plan obuke

II.1. Prilog Plan obuke: ŽP UI (u EUR)

| Sposobnosti | ID | Kurs | ŽP UI ruk. | | Ukupno staff | Jedinica cena | Modul cena |
|--------------------------|-----|--|------------|--------------|--------------|----------------|------------|
| | | | Više | Sred. | | | |
| Poslovanje i komercijala | B1 | Poslovno upravljanje | 1 | 2 | 3 | 38.000 | 114.000 |
| | B2 | Principi poslovnog upravljanja | 20 | 30 | 50 | 160 | 8.000 |
| | B3 | Finansijsko upravljanje - I | 20 | 30 | 50 | 160 | 8.000 |
| | B4 | Finansijsko upravljanje - II | 10 | 15 | 25 | 160 | 4.000 |
| | B5 | Osnove računovodstva | 20 | 30 | 50 | 150 | 7.500 |
| | B6 | Napredno računovodstvo | 5 | 10 | 15 | 150 | 2.250 |
| | B7 | Komercijalno određivanje cena | 20 | 30 | 50 | 180 | 9.000 |
| | B8 | Osnove marketinga | 15 | 30 | 45 | 150 | 6.750 |
| | B9 | Upravljanje odnosima sa javnošću | 10 | 30 | 40 | 150 | 6.000 |
| Železnička industrija | R1 | Razvoji u železničkoj industriji | 15 | 30 | 45 | 100 | 4.500 |
| | R2 | Princip obaveze javnog prevoza | 15 | 30 | 45 | 125 | 5.625 |
| | R3 | Princip naknade za korišćenje infrastrukture | 20 | 30 | 50 | 125 | 6.250 |
| | R4 | Finansiranje velikih železničkih projekata | 20 | 30 | 50 | 125 | 6.250 |
| Upravljanje | M1 | Opšte upravljanje | 30 | 100 | 130 | 125 | 16.250 |
| | M2 | Upravljanje programima i projektima | 20 | 100 | 120 | 125 | 15.000 |
| | M3 | Upravljanje rizikom | 10 | 30 | 40 | 150 | 6.000 |
| | M4 | Rukovodstveno donošenje odluka | 20 | 30 | 50 | 150 | 7.500 |
| | M5 | Upravljanje promenama | 20 | 100 | 120 | 150 | 18.000 |
| | M6 | Upravljanje ljudskim resursima | 20 | 30 | 50 | 150 | 7.500 |
| | M7 | Efikasnost tima | 20 | 100 | 120 | 125 | 15.000 |
| | M8 | Lična efikasnost | 20 | 100 | 120 | 125 | 15.000 |
| Tehničke | T1 | Procena investicija | 10 | 30 | 40 | 150 | 6.000 |
| | T2 | Javne nabavke | 10 | 30 | 40 | 150 | 6.000 |
| | T3 | Upravljanje ugovorima | 10 | 30 | 40 | 150 | 6.000 |
| | T4 | Upravljanje imovinom | 20 | 30 | 50 | 150 | 7.500 |
| | T5 | Održavanje vozognog parka | 10 | 30 | 40 | 125 | 5.000 |
| | T6 | Održavanje infrastrukture | 20 | 50 | 70 | 125 | 8.750 |
| | T7 | Upravljanje kapacitetima | 20 | 50 | 70 | 125 | 8.750 |
| | T8 | Nove žel. Tehnologije | 10 | 30 | 40 | 125 | 5.000 |
| | T9 | Upravljanje kvalitetom | 20 | 100 | 120 | 100 | 12.000 |
| | T10 | Upravljanje živ. Sredinom | 20 | 100 | 120 | 125 | 15.000 |
| | T11 | Bezbednost u žel. Saobraćaju | 10 | 40 | 50 | 125 | 6.250 |
| | T12 | Energetska efikasnost | 20 | 100 | 120 | 125 | 15.000 |
| Opštine | G1 | Upravljanje info. Sistemima | 20 | 30 | 50 | 100 | 5.000 |
| | G2 | Osnove IT | 50 | 100 | 150 | 75 | 11.250 |
| | G3 | Napredni IT | 25 | 50 | 75 | 100 | 7.500 |
| | G4 | Veštine prezentovanja | 20 | 50 | 70 | 125 | 8.750 |
| | G5 | Osnovni nivo engleskog jez. | 20 | 50 | 70 | 100 | 7.000 |
| | G6 | Napredni nivo engleskog jez. | 10 | 30 | 40 | 125 | 5.000 |
| UKUPNO | | | | 2.523 | | 434.125 | |



II.2. Prilog Plan obuke: ŽP Voz (u EUR)

| Sposobnosti | ID | Kurs | ZP Voz ruk. | | Ukupno staff | Jedinica cena | Modul cena |
|---------------------------------|------------|--|--------------------|--------------|---------------------|----------------------|-------------------|
| | | | Više | Sred. | | | |
| Poslovanje i komercijala | B1 | Poslovno upravljanje | 1 | 2 | 3 | 38.000 | 114.000 |
| | B2 | Principi poslovnog upravljanja | 15 | 30 | 45 | 160 | 7.200 |
| | B3 | Finansijsko upravljanje - I | 15 | 30 | 45 | 160 | 7.200 |
| | B4 | Finansijsko upravljanje - II | 10 | 15 | 25 | 160 | 4.000 |
| | B5 | Osnove računovodstva | 15 | 30 | 45 | 150 | 6.750 |
| | B6 | Napredno računovodstvo | 5 | 10 | 15 | 150 | 2.250 |
| | B7 | Komercijalno određivanje cena | 10 | 30 | 40 | 180 | 7.200 |
| | B8 | Osnove marketinga | 15 | 30 | 45 | 150 | 6.750 |
| | B9 | Upravljanje odnosima sa javnošću | 10 | 30 | 40 | 150 | 6.000 |
| Železnička industrija | R1 | Razvoji u železničkoj industriji | 15 | 30 | 45 | 100 | 4.500 |
| | R3 | Princip obaveze javnog prevoza | 30 | 50 | 80 | 125 | 10.000 |
| | R4 | Princip naknade za korišćenje infrastrukture | 20 | 30 | 50 | 125 | 6.250 |
| | R5 | Finansiranje velikih železničkih projekata | 20 | 30 | 50 | 125 | 6.250 |
| Upravljanje | M1 | Opšte upravljanje | 30 | 100 | 130 | 125 | 16.250 |
| | M2 | Upravljanje programima i projektima | 15 | 80 | 95 | 125 | 11.875 |
| | M3 | Upravljanje rizikom | 10 | 30 | 40 | 150 | 6.000 |
| | M4 | Rukovodstveno donošenje odluka | 20 | 30 | 50 | 150 | 7.500 |
| | M5 | Upravljanje promenama | 20 | 100 | 120 | 150 | 18.000 |
| | M6 | Upravljanje ljudskim resursima | 20 | 30 | 50 | 150 | 7.500 |
| | M7 | Efikasnost tima | 15 | 80 | 95 | 125 | 11.875 |
| | M8 | Lična efikasnost | 15 | 80 | 95 | 125 | 11.875 |
| Tehničke | T1 | Procena investicija | 10 | 30 | 40 | 150 | 6.000 |
| | T2 | Javne nabavke | 10 | 30 | 40 | 150 | 6.000 |
| | T3 | Upravljanje ugovorima | 10 | 30 | 40 | 150 | 6.000 |
| | T4 | Upravljanje imovinom | 20 | 30 | 50 | 150 | 7.500 |
| | T5 | Održavanje vozognog parka | 20 | 40 | 60 | 125 | 7.500 |
| | T6 | Održavanje infrastrukture | 10 | 20 | 30 | 125 | 3.750 |
| | T7 | Upravljanje kapacitetima | 10 | 20 | 30 | 125 | 3.750 |
| | T8 | Nove žel. Tehnologije | 10 | 30 | 40 | 125 | 5.000 |
| | T9 | Upravljanje kvalitetom | 20 | 100 | 120 | 100 | 12.000 |
| | T10 | Upravljanje živ. Sredinom | 20 | 100 | 120 | 125 | 15.000 |
| | T11 | Bezbednost u žel. Saobraćaju | 10 | 40 | 50 | 125 | 6.250 |
| | T12 | Energetska efikasnost | 20 | 100 | 120 | 125 | 15.000 |
| Opšte | G1 | Upravljanje info. Sistemima | 20 | 30 | 50 | 100 | 5.000 |
| | G2 | Osnove IT | 50 | 100 | 150 | 75 | 11.250 |
| | G3 | Napredni IT | 25 | 50 | 75 | 100 | 7.500 |
| | G4 | Veštine prezentovanja | 20 | 50 | 70 | 125 | 8.750 |
| | G5 | Osnovni nivo engleskog jez. | 20 | 50 | 70 | 100 | 7.000 |
| | G6 | Napredni nivo engleskog jez. | 10 | 30 | 40 | 125 | 5.000 |
| UKUPNO | | | | | 2.398 | 417.475 | |



II.3. Prilog Plan obuke: ŽP Kargo (u EUR)

| Sposobnosti | ID | Kurs | ŽP Kargo ruk. | | Ukupno staff | Jedinica cena | Modul cena |
|--------------------------|-----|--|---------------|-------|--------------|---------------|------------|
| | | | Više | Sred. | | | |
| Poslovanje i komercijala | B1 | Poslovno upravljanje | 1 | 2 | 3 | 38.000 | 40.000 |
| | B2 | Principi poslovnog upravljanja | 15 | 30 | 45 | 160 | 7.200 |
| | B3 | Finansijsko upravljanje - I | 15 | 30 | 45 | 160 | 7.200 |
| | B4 | Finansijsko upravljanje - II | 10 | 15 | 25 | 160 | 4.000 |
| | B5 | Osnove računovodstva | 15 | 30 | 45 | 150 | 6.750 |
| | B6 | Napredno računovodstvo | 5 | 10 | 15 | 150 | 2.250 |
| | B7 | Komercijalno određivanje cena | 10 | 30 | 40 | 180 | 7.200 |
| | B8 | Osnove marketinga | 15 | 30 | 45 | 150 | 6.750 |
| | B9 | Upravljanje odnosima sa javnošću | 10 | 30 | 40 | 150 | 6.000 |
| Železnička industrija | R1 | Razvoji u železničkoj industriji | 15 | 30 | 45 | 100 | 4.500 |
| | R3 | Princip obaveze javnog prevoza | | | | 150 | |
| | R4 | Princip naknade za korišćenje infrastrukture | 20 | 30 | 50 | 150 | 7.500 |
| | R5 | Finansiranje velikih železničkih projekata | 20 | 30 | 50 | 150 | 7.500 |
| Upravljanje | M1 | Opšte upravljanje | 30 | 100 | 130 | 125 | 16.250 |
| | M2 | Upravljanje programima i projektima | 15 | 80 | 95 | 125 | 11.875 |
| | M3 | Upravljanje rizikom | 10 | 30 | 40 | 150 | 6.000 |
| | M4 | Rukovodstveno donošenje odluka | 20 | 30 | 50 | 150 | 7.500 |
| | M5 | Upravljanje promenama | 20 | 100 | 120 | 150 | 18.000 |
| | M6 | Upravljanje ljudskim resursima | 20 | 30 | 50 | 150 | 7.500 |
| | M7 | Efikasnost tima | 15 | 80 | 95 | 125 | 11.875 |
| | M8 | Lična efikasnost | 15 | 80 | 95 | 125 | 11.875 |
| Tehničke | T1 | Procena investicija | 10 | 30 | 40 | 150 | 6.000 |
| | T2 | Javne nabavke | 10 | 30 | 40 | 150 | 6.000 |
| | T3 | Upravljanje ugovorima | 10 | 30 | 40 | 150 | 6.000 |
| | T4 | Upravljanje imovinom | 20 | 30 | 50 | 150 | 7.500 |
| | T5 | Održavanje vozognog parka | 20 | 40 | 60 | 125 | 7.500 |
| | T6 | Održavanje infrastrukture | 10 | 20 | 30 | 125 | 3.750 |
| | T7 | Upravljanje kapacitetima | 10 | 20 | 30 | 125 | 3.750 |
| | T8 | Nove žel. Tehnologije | 10 | 30 | 40 | 125 | 5.000 |
| | T9 | Upravljanje kvalitetom | 20 | 100 | 120 | 100 | 12.000 |
| | T10 | Upravljanje živ. Sredinom | 20 | 100 | 120 | 125 | 15.000 |
| | T11 | Bezbednost u žel. Saobraćaju | 10 | 40 | 50 | 125 | 6.250 |
| | T12 | Energetska efikasnost | 20 | 100 | 120 | 125 | 15.000 |
| Opštne | G1 | Upravljanje info. Sistemima | 20 | 30 | 50 | 100 | 5.000 |
| | G2 | Osnove IT | 50 | 100 | 150 | 75 | 11.250 |
| | G3 | Napredni IT | 25 | 50 | 75 | 100 | 7.500 |
| | G4 | Veštine prezentovanja | 20 | 50 | 70 | 125 | 8.750 |
| | G5 | Osnovni nivo engleskog jez. | 20 | 50 | 70 | 100 | 7.000 |
| | G6 | Napredni nivo engleskog jez. | 10 | 30 | 40 | 125 | 5.000 |
| UKUPNO | | | | | 2.318 | | 335.975 |



II.4. Prilog Plan obuke: MGSI (u EUR)

| Sposobnosti | ID | Kurs | MGSI | Jedinica cena | Modul cena |
|---------------------------------|------------|--|------------|------------------|---------------|
| Poslovanje i komercijala | B1 | Poslovno upravljanje | 1 | 38.000 | 38.000 |
| | B2 | Principi poslovnog upravljanja | 5 | 160 | 800 |
| | B3 | Finansijsko upravljanje - I | 5 | 160 | 800 |
| | B4 | Finansijsko upravljanje - II | 5 | 160 | 800 |
| | B5 | Osnove računovodstva | 5 | 150 | 750 |
| | B6 | Napredno računovodstvo | 5 | 150 | 750 |
| | B7 | Komercijalno određivanje cena | 5 | 180 | 900 |
| | B8 | Osnove marketinga | 5 | 150 | 750 |
| | B9 | Upravljanje odnosima sa javnošću | 5 | 150 | 750 |
| Železnička industrija | R1 | Razvoji u železničkoj industriji | 5 | 100 | 500 |
| | R3 | Princip obaveze javnog prevoza | 5 | 150 | 750 |
| | R4 | Princip naknade za korišćenje infrastrukture | 5 | 150 | 750 |
| | R5 | Finansiranje velikih železničkih projekata | 5 | 150 | 750 |
| Upravljanje | M1 | Opšte upravljanje | 5 | 125 | 625 |
| | M2 | Upravljanje programima i projektima | 5 | 125 | 625 |
| | M3 | Upravljanje rizikom | 5 | 150 | 750 |
| | M4 | Rukovodstveno donošenje odluka | 5 | 150 | 750 |
| | M5 | Upravljanje promenama | 5 | 150 | 750 |
| | M6 | Upravljanje ljudskim resursima | 5 | 150 | 750 |
| | M7 | Efikasnost tima | 5 | 125 | 625 |
| | M8 | Lična efikasnost | 5 | 125 | 625 |
| Tehničke | T1 | Procena investicija | 5 | 150 | 750 |
| | T2 | Javne nabavke | 5 | 150 | 750 |
| | T3 | Upravljanje ugovorima | 5 | 150 | 750 |
| | T4 | Upravljanje imovinom | 5 | 150 | 750 |
| | T5 | Održavanje voznog parka | 5 | 125 | 625 |
| | T6 | Održavanje infrastrukture | 5 | 125 | 625 |
| | T7 | Upravljanje kapacitetima | 5 | 125 | 625 |
| | T8 | Nove žel. Tehnologije | 5 | 125 | 625 |
| | T9 | Upravljanje kvalitetom | 5 | 100 | 500 |
| | T10 | Upravljanje živ. Sredinom | 5 | 125 | 625 |
| | T11 | Bezbednost u žel. Saobraćaju | 5 | 125 | 625 |
| | T12 | Energetska efikasnost | 5 | 125 | 625 |
| Opšte | G1 | Upravljanje info. Sistemima | 5 | 100 | 500 |
| | G2 | Osnove IT | 5 | 75 | 375 |
| | G3 | Napredni IT | 5 | 100 | 500 |
| | G4 | Veštine prezentovanja | 5 | 125 | 625 |
| | G5 | Osnovni nivo engleskog jez. | 5 | 100 | 500 |
| | G6 | Napredni nivo engleskog jez. | 5 | 125 | 625 |
| UKUPNO | | | 191 | | 63.550 |



Prilog III. Prevoz putnika u drumskom saobraćaju u Srbiji

III.1. Zakon o prevozu putnika u drumskom saobraćaju

Srpski zakon o prevozu putnika u drumskom saobraćaju pokriva sledeće oblasti – javni prevoz, prevoz za sopstvene potrebe (poslovne ili lične), razvoj, poslovanje i održavanje autobuskih stanica i stajališta i druge aranžmane koji se tiču drumskog saobraćaja. Zakon pravi razliku između tri kategorije linijskog prevoza:

- Gradski prevoz – prevoz koji se odvija na teritoriji grada ili drugog naselja.
- Prigradski prevoz – prevoz između dva ili više naseljenih mesta, na teritoriji opštine, grada i grada Beograda.
- Međumesni prevoz – prevoz između naseljenih mesta dve ili više opština.

Opštinske vlasti propisuju zahteve koje gradski i prigradski prevoznici treba da ispunе u određenim tržišnim segmentima. Zakon zatim određuje da se međumesni prevoz može vršiti autobusima koji ispunjavaju određene tehničke zahteve koji važe za prigradski i gradski prevoz, pod uslovom da je dužina trase u okviru granica koje su propisane Zakonom.⁷⁹

Pored linijskog prevoza Zakon takođe definiše i koncept vanlinijskog prevoza⁸⁰.

III.2. Gradski i prigradski autobuski prevoz – integrисани tarifni sistem na teritoriji opštine Beograd

Usluge javnog autobuskog prevoza na teritoriji opštine Beograd se nabavljaju kroz proces nadmetanja samo za gradske, prigradske i lokalne linije. Tipični tenderski proces isključuje naticanje vezano za cenu i efikasnost i fokusira se na imovinu ponuđača i njegovu opštu sposobnost da pruži usluge u okviru propisanog budžeta. Zbog toga tenderska dokumenta definišu tehničke specifikacije i budžetirani raspon cena⁸¹za autobuse koji su obuhvaćen uslugom. Ponude u tenderskom procesu moraju prikazati da ponuđena saobraćjana rešenja ponuđača zadovoljavaju tehničke specifikacije tendera.

Na drugim mestima u Srbiji javna nabavka je drugačija i ponude se procenjuju na osnovu cene i efikasnosti.

III.3. Međumesni prevoz putnika

Licence za prevoznike za pružanje usluga međumesnog linijskog prevoza se dodeljuju na osnovu zvanične prijave koja se podnosi MGSI i Srpskoj Privrednoj komori.

Prijave se procenjuju tako što se proverava njihova usklađenost sa traženim standardima koje zadaju dva tela. Čini se da je sistem iskrivljen u korist postojećih ("istorijskih") prevoznika zato što::

- "Istorijski prevoznici"⁸²nastavljaju sa svojim postojećim redom vožnje ili, u slučaju prevoznika koji je tek dobio licencu, počinje svoje poslovanje u slobodnim terminima u

⁷⁹ Prigradski autobusi se mogu koristiti na putovanjima do 50km, a gradski na putovanjima do 15 km.

⁸⁰Ovaj prevoz je definisan ugovorom o uslugama prevoza između korisnika prevoza i prevoznika. Ugovor određuje sledeće elemente: trasu prevoza, uključujući početnu i poslednju stanicu, vreme trajanja putovanja, cenu putovanja, lokaciju za ukrcavanje/iskrcavanje putnika i utovar/istovar robe.

⁸¹U slučaju da ponuđači treba da investiraju u nove autobuse kako bi ispunili zahteve iz tenderskih specifikacija, opseg cena za nova vozila je direktno određen tenderskom dokumentacijom.

⁸²Postojeći autobuski prevoznici na tržištu međumesnog prevoza



dnevnom redu vožnje⁸³ u okviru granica "zaštitnog vremena"⁸⁴ određenog "Opštim uslovima prevoza putnika u međumesnom saobraćaju"⁸⁵;

- Novi prevoznik ne može da se prijavi za termine koji su već zauzeti;
- Procedura za povlačenje izdate licence za međumesni prevoz nije jasna.

⁸³ Oni su uglavnom manje atraktivni od termina koji su već zauzeti.

⁸⁴ "Zaštitno vreme" je definisano kao najmanji vremenski interval između vremena polazaka predloga novog reda vožnje u odnosu na vremena polazaka starog reda vožnje. "Zaštitno vreme" se povećava sa dužinom trase.

⁸⁵ Slubžbeni Glasnik RS, br. 102/2009



Prilog IV. Finansijske projekcije

IV.1. Pretpostavke za izradu modela

Prilikom izrade finansiskog modela napravljene su sledeće pretpostavke:

- Izrada svih finansijskih modela je izvedena u realnim cenama za 2014. godinu. Iznosi u narednim godinama će verovatno biti veći kada dođu na naplatu zato što će morati da se konvertuju u nominalne cene primenom odgovarajućih indeksa inflacije.
- Sve projekcije se zasnivaju na deobnim bilansima i bilansima uspeha razvijenim za četiri preduzeća od strane Službe planiranja ŽS u junu 2015. godine.
- U skladu sa Prelaznim izveštajem (od dana 17/07/2015), pretpostavljeno je da će Vlada RS preuzeti "istorijski dug železnice". Usled toga, bilansi stanja četiri železnička preduzeća prikazuju nula duga za koji garantuje Država od dana razdvajanja.
- U skladu sa Prelaznim izveštajem (od dana 17/07/2015), pretpostavlja se da će se obaveze ŽS prema EPS-u rešiti kroz šemu otpisivanja kako bi se rešio međusobni dug između preduzeća u vlasništvu Vlade RS, uključujući i povraćaj troškova za pripremu projekta za ŽS AD. U skladu sa težnjom da železnička preduzeća nemaju dugovanja, pretpostavka uključuje i otpisivanje potraživanja ŽS AD od strane Vlade RS dok bi EPS otpisao dugovanja ŽS AD. S obzirom na datum osnivanja tri nova preduzeća (10/08/15), obaveze i potraživanja ŽS AD se računaju od 09/08/2015.
- S obzirom da se državno računovodstvo bazira na gotovini, amortizacija se tretira kao stavka "ispod crte", zato što Vlada RS ne želi da plaća:
 - amortizaciju za višak imovine koji će biti prodat;
 - amortizaciju za neku od trenutno korisne imovine koja neće morati da se zameni;
 - amortizaciju za imovinu koja će morati da se zameni, zato što je Vlada RS ta koja će pružiti kapitalno finansiranje za zamenu kad za to dođe vreme.
- Pretpostavlja se da će stavka Revalorizacijske rezerve u bilansu svakog od tri preduzeća ostati konstantna na nivou od 31/12/14.
- U nedostatku daljih informacija, a i radi konzervativnog pristupa, pretpostavlja se da će stavka "Rezerve" (važna zbog tekućih parnica) u bilansu svakog od tri preduzeća ostati konstantna na nivou od 31/12/14.
- Investicione planove finansira Vlada RS. Pretpostavlja se da će Vlada RS uzeti zajam tipa EBRD kako bi finansirala investicije, povući sredstva u skladu sa planiranim investicijama, prebaciti novac na odgovarajuće preduzeće kako bi ono moglo da ih troši i vršiti godišnju otplatu rata tokom trajanja zajma.
- Sredstva za restrukturiranje radne snage obezbeđuje Vlada RS i kao takva, ona su izvan finansijskih projekcija koje su predstavljene u ovom izveštaju.
- Brojevi za 09/08/2015 nisu dobijeni na vreme da budu u ovom izveštaju. Efekat njihovog uključivanja će biti na bilanse stanja – smanjivanje kratkoročnih dugovanja i smanjenje broja kreditora. Odgovarajuće prilagođavanje će se videti u promeni kapitala Vlade RS u relevantnom preduzeću.
- Brojevi za 2015. godinu u Bilansu uspeha predstavljaju period od 1. jula 2015 do 31. decembra 2015, odnosno pola godine.



IV.2. Finansijske projekcije za ŽP VOZ

IV.2.1. Projekcije bilansa uspeha za ŽP Voz za 2016 – 2020 (RSD 000)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Poslovni prihod | | | | | | |
| Prihod od prevoza robe | - | - | - | - | - | - |
| Prihod od prevoza putnika | 1,128.0 | 1,916.3 | 1,974.1 | 2,207.3 | 2,274.0 | 2,342.7 |
| Prihod od preuzeća za prevoz robe | - | - | - | - | - | - |
| Prihod od preuzeća za prevoz putnika | - | - | - | - | - | - |
| Subvencija (PSO/MAIC) | 1,153.0 | 2,958.7 | 3,150.1 | 2,217.5 | 2,137.6 | 2,046.7 |
| Ostali prihod | 15.3 | 26.0 | 26.8 | 30.0 | 30.9 | 31.8 |
| Ukupni prihod | 2,296.3 | 4,901.0 | 5,151.0 | 4,454.7 | 4,442.4 | 4,421.1 |
| Poslovni rashodi | | | | | | |
| Naknada za korišćenje infrastrukture | (2,037.2) | (3,763.6) | (3,161.1) | (2,636.8) | (2,611.0) | (2,586.3) |
| EBITDA | 259.1 | (794.3) | 10.0 | 19.2 | 32.7 | 36.1 |
| Amortizacija | (369.3) | (608.9) | (593.6) | (578.8) | (564.4) | (550.3) |
| EBIT | (110.2) | (1,403.1) | (583.6) | (559.6) | (531.6) | (514.2) |
| Ostali prihodi | 80.9 | 80.9 | 80.9 | 80.9 | 80.9 | 80.9 |
| Kursne razlike | 41.4 | - | - | - | - | - |
| Ostali rashodi | (112.8) | (112.8) | (112.8) | (112.8) | (112.8) | (112.8) |
| Prihodi/(rashodi) od kamata, neto | (268.7) | 10.2 | 21.8 | 12.7 | (0.9) | (4.3) |
| Neto dobitak pre oporezivanja | (369.3) | (1,424.7) | (593.6) | (578.8) | (564.4) | (550.3) |
| Porezi | - | - | - | - | - | - |
| Neto dobitak nakon oporezivanja | (369.3) | (1,424.7) | (593.6) | (578.8) | (564.4) | (550.3) |
| Dividende | - | - | - | - | - | - |



IV.2.2. Projekcije bilansa stanja za ŽP Voz za 2016 - 2020 (RSD 000)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|------|------|------|------|------|
|--|------|------|------|------|------|------|

Aktiva

Stalna sredstva

| | | | | | | |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Stalna sredstva | 28,852.4 | 36,549.6 | 48,171.9 | 68,520.4 | 67,956.1 | 67,405.8 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|

Obrtna sredstva

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Dužnici | 391.3 | 571.5 | 865.0 | 899.4 | 909.2 | 919.4 |
| Ostala obrtna sredstva | 1,032.1 | 386.1 | 648.3 | 679.0 | 687.8 | 696.9 |
| Gotovina | 1,023.1 | 1,159.5 | 105.6 | (196.4) | (230.4) | (264.5) |
| Ukupna obrtna sredstva | 2,446.5 | 2,117.1 | 1,619.0 | 1,382.0 | 1,366.6 | 1,351.7 |
| Ukupna aktiva | 31,298.9 | 38,666.7 | 49,790.9 | 69,902.4 | 69,322.7 | 68,757.5 |

Obaveze i kapital

Osnovni kapital

| | | | | | | |
|-------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Osnovni kapital | 15,718.8 | 24,024.8 | 36,240.8 | 57,168.1 | 57,168.1 | 57,168.1 |
| Revalorizacione rezerve | 11,722.9 | 11,722.9 | 11,722.9 | 11,722.9 | 11,722.9 | 11,722.9 |
| Rezerve/(Akumulirani deficit) | - | (1,424.7) | (2,018.4) | (2,597.2) | (3,161.5) | (3,711.8) |
| Ukupni osnovni kapital | 27,441.7 | 34,322.9 | 45,945.3 | 66,293.8 | 65,729.4 | 65,179.2 |

Dugoročne obaveze

| | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Dugoročni krediti | - | - | - | - | - | - |
| Banka/Fabika | - | - | - | - | - | - |
| Ukupno dugoročne obaveze | - | - | - | - | - | - |

Tekuće obaveze

| | | | | | | |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Kratkoročni krediti | - | - | - | - | - | - |
| Dobavljači | 1,807.8 | 1,580.8 | 1,388.5 | 1,221.3 | 1,213.0 | 1,205.2 |
| Rezervisanja i ostale obaveze | 2,049.5 | 2,762.9 | 2,457.1 | 2,387.4 | 2,380.3 | 2,373.2 |
| Ukupno tekuće obaveze | 3,857.2 | 4,343.7 | 3,845.6 | 3,608.7 | 3,593.3 | 3,578.3 |

| | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ukupno obaveze i kapital | 31,298.9 | 38,666.7 | 49,790.9 | 69,902.4 | 69,322.7 | 68,757.5 |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|

Provera bilansa stanja: (0.0) (0.0) (0.0) (0.0) (0.0) (0.0)



IV.2.3. Projekcije za tokove gotovine za ŽP Voz za 2016 – 2020 (RSD 000)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|-----------|------------|------------|---------|---------|
| Poslovne aktivnosti | | | | | | |
| EBIT | - | (1,403.1) | (583.6) | (559.6) | (531.6) | (514.2) |
| Plus amortizacija | - | 608.9 | 593.6 | 578.8 | 564.4 | 550.3 |
| EBITDA | - | (794.3) | 10.0 | 19.2 | 32.7 | 36.1 |
| Porez | - | - | - | - | - | - |
| Promene u obrtnim sredstvima | - | 952.3 | (1,053.9) | (302.0) | (34.0) | (34.1) |
| | - | 158.0 | (1,043.9) | (282.9) | (1.3) | 2.0 |
| Troškovi kamata | - | 10.2 | 21.8 | 12.7 | (0.9) | (4.3) |
| Neto gotovina iz poslovnih aktivnosti | - | 168.3 | (1,022.1) | (270.2) | (2.2) | (2.3) |
| Aktivnosti investiranja | | | | | | |
| Kapitalni troškovi | - | (8,306.0) | (12,216.0) | (20,927.3) | - | - |
| Ostale investicione aktivnosti | - | - | - | - | - | - |
| Ukupno prihod (gotovina) | - | (31.8) | (31.8) | (31.8) | (31.8) | (31.8) |
| Ukupne investicione aktivnosti | - | (8,337.8) | (12,247.8) | (20,959.1) | (31.8) | (31.8) |
| Aktivnosti finansiranja | | | | | | |
| Povlačenje tranši | - | - | - | - | - | - |
| Otplata glavnice dugovanja | - | - | - | - | - | - |
| Dividende | - | - | - | - | - | - |
| Tokovi gotovine iz aktivnosti finansiranja | - | - | - | - | - | - |
| Kursne razlike | - | - | - | - | - | - |
| Gotovina na početku godine | - | 1,023.1 | 1,159.5 | 105.6 | (196.4) | (230.4) |
| Godišnje povećanje gotovine | - | 136.4 | (1,053.9) | (302.0) | (34.0) | (34.1) |
| Gotovina na kraju godine | - | 1,159.5 | 105.6 | (196.4) | (230.4) | (264.5) |



IV.3. Finansijske projekcije za ŽP Kargo

IV.3.1. Projekcije bilansa uspeha za ŽP Kargo za 2016 – 2017(RSD 000)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Poslovni prihod | | | | | | |
| Prihod od prevoza robe | 5,915.7 | 11,442.6 | 12,014.7 | 11,817.7 | 12,290.4 | 12,782.0 |
| Prihod od prevoza putnika | - | - | - | - | - | - |
| Prihod od preduzeća za prevoz robe | - | - | - | - | - | - |
| Prihod od preduzeća za prevoz putnika | - | - | - | - | - | - |
| Subvencija (PSO/MAIC) | - | - | - | - | - | - |
| Ostali prihod | 21.1 | 40.8 | 42.8 | 42.1 | 43.8 | 45.5 |
| Ukupni prihod | 5,936.8 | 11,483.4 | 12,057.5 | 11,859.8 | 12,334.2 | 12,827.6 |
| Poslovni rashodi | (3,884.6) | (7,449.3) | (6,561.1) | (5,848.4) | (5,949.6) | (6,054.4) |
| Naknada za korišćenje infrastrukture | (1,170.0) | (1,657.9) | (1,740.8) | (1,724.5) | (1,793.5) | (1,865.2) |
| EBITDA | 882.2 | 2,376.1 | 3,755.6 | 4,286.9 | 4,591.1 | 4,907.9 |
| Amortizacija | (438.8) | (676.5) | (659.7) | (643.2) | (627.1) | (611.5) |
| EBIT | 443.4 | 1,699.6 | 3,095.9 | 3,643.7 | 3,964.0 | 4,296.4 |
| Ostali prihodi | 178.9 | 178.9 | 178.9 | 178.9 | 178.9 | 178.9 |
| Kursne razlike | 238.2 | - | - | - | - | - |
| Ostali rashodi | (304.1) | (304.1) | (304.1) | (304.1) | (304.1) | (304.1) |
| Prihodi/(rashodi) od kamata, neto | (23.2) | 2.0 | 26.8 | 71.9 | 128.5 | 201.7 |
| Neto dobitak pre oporezivanja | 533.3 | 1,576.4 | 2,997.6 | 3,590.4 | 3,967.3 | 4,373.0 |
| Porezi | - | (316.5) | (449.6) | (538.6) | (595.1) | (575.9) |
| Neto dobitak nakon oporezivanja | 533.3 | 1,259.9 | 2,547.9 | 3,051.9 | 3,372.2 | 3,797.0 |
| Dividende | - | - | - | - | - | - |



IV.3.2. Projekcije bilansa stanja za ŽP Kargo za 2016 - 2017 (RSD 000)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------|------|------|------|------|------|
|------|------|------|------|------|------|

Aktiva

Stalna sredstva

| | | | | | | |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Stalna sredstva | 28,047.1 | 27,502.5 | 44,425.9 | 74,667.3 | 80,376.2 | 85,264.7 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|

Obrtna sredstva

| | | | | | | |
|------------------------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|
| Dužnici | 4,801.4 | 4,205.0 | 4,288.5 | 4,259.8 | 4,328.8 | 4,400.5 |
| Ostala obrtna sredstva | 879.8 | 1,719.1 | 1,793.7 | 1,768.0 | 1,829.7 | 1,893.8 |
| Gotovina | 198.0 | 2,481.7 | 4,708.7 | 8,140.1 | 12,031.7 | 10,828.6 |
| Ukupna obrtna sredstva | 5,879.3 | 8,405.9 | 10,790.9 | 14,167.9 | 18,190.2 | 17,122.9 |

| | | | | | | |
|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Ukupna aktiva | 33,926.3 | 35,908.4 | 55,216.8 | 88,835.2 | 98,566.4 | 102,387.6 |
|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|

Obaveze i kapital

Osnovni kapital

| | | | | | | |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Osnovni kapital | 12,387.3 | 12,519.3 | 30,102.3 | 60,987.0 | 67,323.0 | 67,323.0 |
| Revalorizacione rezerve | 14,025.5 | 14,025.5 | 14,025.5 | 14,025.5 | 14,025.5 | 14,025.5 |
| Rezerve/(Akumulirani deficit) | - | 1,259.9 | 3,807.9 | 6,859.7 | 10,231.9 | 14,028.9 |
| Ukupni osnovni kapital | 26,412.9 | 27,804.8 | 47,935.7 | 81,872.2 | 91,580.4 | 95,377.4 |

Dugoročne obaveze

| | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Dugoročni krediti | - | - | - | - | - | - |
| Banka/Fabika | - | - | - | - | - | - |
| Ukupno dugoročne obaveze | - | - | - | - | - | - |

Tekuće obaveze

| | | | | | | |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Kratkoročni krediti | - | - | - | - | - | - |
| Dobavljači | 4,263.3 | 4,499.7 | 4,216.3 | 3,988.9 | 4,021.2 | 4,054.6 |
| Rezervisanja i ostale obaveze | 3,250.2 | 3,603.9 | 3,064.8 | 2,974.1 | 2,964.8 | 2,955.5 |
| Ukupno tekuće obaveze | 7,513.5 | 8,103.6 | 7,281.1 | 6,963.0 | 6,986.0 | 7,010.2 |

| | | | | | | |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Ukupno obaveze i kapital | 33,926.3 | 35,908.4 | 55,216.8 | 88,835.2 | 98,566.4 | 102,387.6 |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|

Provera bilansa stanja: 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0



IV.3.3. Projekcije tokova gotovine za ŽP Kargo za 2016 – 2017 (RSD 000)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|---------|------------|------------|-----------|-----------|
| Poslovne aktivnosti | | | | | | |
| EBIT | - | 1,699.6 | 3,095.9 | 3,643.7 | 3,964.0 | 4,296.4 |
| Plus amortizacija | - | 676.5 | 659.7 | 643.2 | 627.1 | 611.5 |
| EBITDA | - | 2,376.1 | 3,755.6 | 4,286.9 | 4,591.1 | 4,907.9 |
| Porez | - | (316.5) | (449.6) | (538.6) | (595.1) | (575.9) |
| Promene u obrtnim sredstvima | - | 347.3 | (980.6) | (263.7) | (107.7) | (111.6) |
| | - | 2,406.9 | 2,325.3 | 3,484.7 | 3,888.3 | 4,220.3 |
| Troškovi kamata | - | 2.0 | 26.8 | 71.9 | 128.5 | 201.7 |
| Neto gotovina iz poslovnih aktivnosti | - | 2,408.9 | 2,352.1 | 3,556.6 | 4,016.8 | 4,422.0 |
| Aktivnosti investiranja | | | | | | |
| Kapitalni troškovi | - | (132.0) | (17,583.0) | (30,884.6) | (6,336.0) | (5,500.0) |
| Ostale investicione aktivnosti | - | - | - | - | - | - |
| Ukupno prihod (gotovina) | - | (125.2) | (125.2) | (125.2) | (125.2) | (125.2) |
| Ukupne investicione aktivnosti | - | (257.2) | (17,708.2) | (31,009.8) | (6,461.2) | (5,625.2) |
| Aktivnosti finansiranja | | | | | | |
| Povlačenje tranši | - | - | - | - | - | - |
| Otplata glavnice dugovanja | - | - | - | - | - | - |
| Dividende | - | - | - | - | - | - |
| Tokovi gotovine iz aktivnosti finansiranja | - | - | - | - | - | - |
| Kursne razlike | - | - | - | - | - | - |
| Gotovina na početku godine | - | 198.0 | 2,481.7 | 4,708.7 | 8,140.1 | 12,031.7 |
| Godišnje povećanje gotovine | - | 2,283.7 | 2,227.0 | 3,431.4 | 3,891.7 | (1,203.2) |
| Gotovina na kraju godine | - | 2,481.7 | 4,708.7 | 8,140.1 | 12,031.7 | 10,828.6 |



IV.4. Finansijske projekcije za ŽP UI

IV.4.1. Projekcije bilansa uspeha za ŽP UI 2016 – 2020 (RSD 000)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Poslovni prihod | | | | | | |
| Prihod od prevoza robe | 9.5 | - | - | - | - | - |
| Prihod od prevoza putnika | 173.5 | - | - | - | - | - |
| Prihod od preduzeća za prevoz robe | 1,170.0 | 1,657.9 | 1,740.8 | 1,760.7 | 1,831.1 | 1,904.3 |
| Prihod od preduzeća za prevoz putnika | - | 1,931.6 | 1,979.9 | 1,979.9 | 1,979.9 | 1,979.9 |
| Subvencija (PSO/MAIC) | 5,204.6 | 6,388.1 | 6,499.4 | 4,861.0 | 4,841.6 | 4,735.8 |
| Ostali prihod | 180.9 | 180.9 | 180.9 | 180.9 | 180.9 | 180.9 |
| Ukupni prihod | 6,738.5 | 10,158.6 | 10,401.0 | 8,782.5 | 8,833.4 | 8,801.0 |
| Poslovni rashodi | (6,221.7) | (11,665.8) | (10,089.7) | (8,435.3) | (8,386.7) | (8,343.6) |
| Naknada za korišćenje infrastrukture | - | - | - | - | - | - |
| EBITDA | 516.8 | (1,507.2) | 311.3 | 347.2 | 446.7 | 457.4 |
| Amortizacija | (1,765.4) | (3,991.0) | (3,906.7) | (3,824.1) | (3,743.4) | (3,664.3) |
| EBIT | (1,248.6) | (5,498.2) | (3,595.3) | (3,477.0) | (3,296.6) | (3,206.9) |
| Ostali prihodi | 101.4 | 101.4 | 101.4 | 101.4 | 101.4 | 101.4 |
| Kursne razlike | 69.9 | - | - | - | - | - |
| Ostali rashodi | (274.4) | (274.4) | (274.4) | (274.4) | (274.4) | (274.4) |
| Prihodi/(rashodi) od kamata, neto | (413.7) | 13.9 | 79.9 | 44.0 | (55.6) | (66.3) |
| Neto dobitak pre oporezivanja | (1,765.4) | (5,657.4) | (3,688.6) | (3,606.0) | (3,525.3) | (3,446.2) |
| Porezi | - | - | - | - | - | - |
| Neto dobitak nakon oporezivanja | (1,765.4) | (5,657.4) | (3,688.6) | (3,606.0) | (3,525.3) | (3,446.2) |
| Dividende | - | - | - | - | - | - |



IV.4.2. Projekcije bilansa stanja za ŽP UI 2016 - 2020 (RSD 000)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------|------|------|------|------|------|
|------|------|------|------|------|------|

Aktiva

Stalna sredstva

| | | | | | | |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Stalna sredstva | 269,560.2 | 272,543.3 | 342,767.5 | 476,512.0 | 627,968.7 | 768,385.3 |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

Obrtna sredstva

| | | | | | | |
|------------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Dužnici | 40.4 | 589.8 | 3,149.2 | 3,154.2 | 3,172.0 | 3,190.5 |
| Ostala obrtna sredstva | 1,889.6 | 1,235.8 | 3,723.0 | 3,727.9 | 3,745.2 | 3,763.2 |
| Gotovina | 1,389.2 | 6,595.9 | (2,195.7) | (3,361.9) | (3,264.2) | (3,164.2) |
| Ukupna obrtna sredstva | 3,319.2 | 8,421.4 | 4,676.4 | 3,520.2 | 3,652.9 | 3,789.4 |

| | | | | | | |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ukupna aktiva | 272,879.5 | 280,964.7 | 347,443.9 | 480,032.2 | 631,621.6 | 772,174.8 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

Obaveze i kapital

Osnovni kapital

| | | | | | | |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Osnovni kapital | 187,138.6 | 194,112.6 | 266,647.6 | 404,216.2 | 559,416.2 | 703,497.2 |
| Revalorizacione rezerve | 67,051.6 | 67,051.6 | 67,051.6 | 67,051.6 | 67,051.6 | 67,051.6 |
| Rezerve/(Akumulirani deficit) | - | (5,875.5) | (9,782.1) | (13,606.2) | (17,349.6) | (21,014.0) |
| Ukupni osnovni kapital | 254,190.1 | 255,288.7 | 323,917.0 | 457,661.5 | 609,118.1 | 749,534.8 |

Dugoročne obaveze

| | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Dugoročni krediti | - | - | - | - | - | - |
| Banka/Fabika | - | - | - | - | - | - |
| Ukupno dugoročne obaveze | - | - | - | - | - | - |

Tekuće obaveze

| | | | | | | |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Kratkoročni krediti | - | - | - | - | - | - |
| Dobavljači | 97.6 | 5,684.3 | 4,781.3 | 3,833.3 | 3,805.5 | 3,780.7 |
| Rezervisanja i ostale obaveze | 18,591.7 | 19,991.7 | 18,745.6 | 18,537.4 | 18,698.0 | 18,859.2 |
| Ukupno tekuće obaveze | 18,689.3 | 25,676.0 | 23,526.9 | 22,370.7 | 22,503.4 | 22,640.0 |

| | | | | | | |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ukupno obaveze i kapital | 272,879.5 | 280,964.7 | 347,443.9 | 480,032.2 | 631,621.6 | 772,174.8 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

Provera bilansa stanja: (0.0) (0.0) (0.0) (0.0) (0.0) (0.0)



IV.4.3. Projekcije tokova gotovine za ŽP UI za 2016 – 2020 (RSD)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Poslovne aktivnosti | | | | | | |
| EBIT | - | (5,498.2) | (3,595.3) | (3,477.0) | (3,296.6) | (3,206.9) |
| Plus amortizacija | - | 3,991.0 | 3,906.7 | 3,824.1 | 3,743.4 | 3,664.3 |
| EBITDA | - | (1,507.2) | 311.3 | 347.2 | 446.7 | 457.4 |
| Porez | - | (218.1) | (218.1) | (218.1) | (218.1) | (218.1) |
| Promene u obrtnim sredstvima | - | 7,091.2 | (7,195.7) | (1,166.1) | 97.7 | 100.0 |
| | - | 5,365.9 | (7,102.5) | (1,037.1) | 326.3 | 339.4 |
| Troškovi kamata | - | 13.9 | 79.9 | 44.0 | (55.6) | (66.3) |
| Neto gotovina iz poslovnih aktivnosti | - | 5,379.8 | (7,022.7) | (993.1) | 270.7 | 273.1 |
| Aktivnosti investiranja | | | | | | |
| Kapitalni troškovi | - | (6,974.0) | (74,130.9) | (137,568.6) | (155,200.0) | (144,081.0) |
| Ostale investicione aktivnosti | - | - | - | - | - | - |
| Ukupno prihod (gotovina) | - | (173.1) | (173.1) | (173.1) | (173.1) | (173.1) |
| Ukupne investicione aktivnosti | - | (7,147.1) | (74,304.0) | (137,741.7) | (155,373.1) | (144,254.1) |
| Aktivnosti finansiranja | | | | | | |
| Povlačenje tranši | - | - | - | - | - | - |
| Otplata glavnice dugovanja | - | - | - | - | - | - |
| Dividende | - | - | - | - | - | - |
| Tokovi gotovine iz aktivnosti finansiranja | - | - | - | - | - | - |
| Kursne razlike | - | - | - | - | - | - |
| Gotovina na početku godine | - | 1,389.2 | 6,595.9 | (2,195.7) | (3,361.9) | (3,264.2) |
| Godišnje povećanje gotovine | - | 5,206.7 | (8,791.7) | (1,166.1) | 97.7 | 100.0 |
| Gotovina na kraju godine | - | 6,595.9 | (2,195.7) | (3,361.9) | (3,264.2) | (3,164.2) |



IV.5. Finansijske projekcije za ŽP UI

IV.5.1. Projekcije bilansa uspeha za ŽS AD za 2016 – 2017 (RSD 000)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------------|---------|-----------|-----------|------|------|------|
| Poslovni prihod | | | | | | |
| Prihod od prevoza robe | - | - | - | - | - | - |
| Prihod od prevoza putnika | - | - | - | - | - | - |
| Prihod od preduzeća za prevoz robe | - | - | - | - | - | - |
| Prihod od preduzeća za prevoz putnika | - | - | - | - | - | - |
| Subvencija (PSO/MAIC) | 93.9 | 1,353.1 | 1,024.7 | - | - | - |
| Ostali prihod | - | - | - | - | - | - |
| Ukupni prihod | 93.9 | 1,353.1 | 1,024.7 | - | - | - |
| Poslovni rashodi | | | | | | |
| Naknada za korišćenje infrastrukture | (93.1) | (1,353.1) | (1,029.3) | - | - | - |
| EBITDA | 0.9 | (0.0) | (4.6) | - | - | - |
| Amortizacija | (270.0) | (517.7) | (504.7) | - | - | - |
| EBIT | (269.1) | (517.7) | (509.3) | - | - | - |
| Ostali prihodi | - | - | - | - | - | - |
| Kursne razlike | - | - | - | - | - | - |
| Ostali rashodi | - | - | - | - | - | - |
| Prihodi/(rashodi) od kamata, neto | (0.9) | 0.0 | 4.6 | - | - | - |
| Neto dobitak pre oporezivanja | (270.0) | (517.7) | (504.7) | - | - | - |
| Porezi | - | - | - | - | - | - |
| Neto dobitak nakon oporezivanja | (270.0) | (517.7) | (504.7) | - | - | - |
| Dividende | - | - | - | - | - | - |



IV.5.2. Projekcije bilansa STANJA ŽS AD za 2016 - 2017 (RSD 000)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|------|------|------|------|------|
|--|------|------|------|------|------|------|

Aktiva

Stalna sredstva

| | | | | | | |
|-----------------|----------|----------|----------|---|---|---|
| Stalna sredstva | 23,646.6 | 23,128.9 | 22,624.2 | - | - | - |
|-----------------|----------|----------|----------|---|---|---|

Obrtna sredstva

| | | | | | | |
|------------------------|-------|-------|-------|---|---|---|
| Dužnici | - | - | - | - | - | - |
| Ostala obrtna sredstva | 430.2 | - | 430.2 | - | - | - |
| Gotovina | 0.2 | 457.0 | 19.2 | - | - | - |
| Ukupna obrtna sredstva | 430.4 | 457.0 | 449.4 | - | - | - |

| | | | | | | |
|---------------|----------|----------|----------|---|---|---|
| Ukupna aktiva | 24,076.9 | 23,585.9 | 23,073.6 | - | - | - |
|---------------|----------|----------|----------|---|---|---|

Obaveze i kapital

Osnovni kapital

| | | | | | | |
|-------------------------------|----------|----------|-----------|---|---|---|
| Osnovni kapital | 23,359.7 | 23,359.7 | 23,359.7 | - | - | - |
| Revalorizacione rezerve | - | - | - | - | - | - |
| Rezerve/(Akumulirani deficit) | - | (517.7) | (1,022.4) | - | - | - |
| Ukupni osnovni kapital | 23,359.7 | 22,842.0 | 22,337.3 | - | - | - |

Dugoročne obaveze

| | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Dugoročni krediti | - | - | - | - | - | - |
| Banka/Fabika | - | - | - | - | - | - |
| Ukupno dugoročne obaveze | - | - | - | - | - | - |

Tekuće obaveze

| | | | | | | |
|-------------------------------|-------|-------|-------|---|---|---|
| Kratkoročni krediti | - | - | - | - | - | - |
| Dobavljači | - | - | - | - | - | - |
| Rezervisanja i ostale obaveze | 717.2 | 743.9 | 736.3 | - | - | - |
| Ukupno tekuće obaveze | 717.2 | 743.9 | 736.3 | - | - | - |

| | | | | | | |
|--------------------------|----------|----------|----------|---|---|---|
| Ukupno obaveze i kapital | 24,076.9 | 23,585.9 | 23,073.6 | - | - | - |
|--------------------------|----------|----------|----------|---|---|---|

Provera bilansa stanja: 0.0 0.0 0.0 - - -



IV.5.3. Projekcije tokova gotovine za ŽS AD za 2016 – 2017 (RSD 000)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|---------|---------|------|------|------|
| Poslovne aktivnosti | | | | | | |
| EBIT | - | (517.7) | (509.3) | - | - | - |
| Plus amortizacija | - | 517.7 | 504.7 | - | - | - |
| EBITDA | - | (0.0) | (4.6) | - | - | - |
| Porez | - | - | - | - | - | - |
| Promene u obrtnim sredstvima | - | 456.8 | (437.8) | - | - | - |
| | - | 456.8 | (442.4) | - | - | - |
| Troškovi kamata | - | 0.0 | 4.6 | - | - | - |
| Neto gotovina iz poslovnih aktivnosti | - | 456.8 | (437.8) | - | - | - |
| Aktivnosti investiranja | | | | | | |
| Kapitalni troškovi | - | - | - | - | - | - |
| Ostale investicione aktivnosti | - | - | - | - | - | - |
| Ukupno prihod (gotovina) | - | - | - | - | - | - |
| Ukupne investicione aktivnosti | - | - | - | - | - | - |
| Aktivnosti finansiranja | | | | | | |
| Povlačenje tranši | - | - | - | - | - | - |
| Otplata glavnice dugovanja | - | - | - | - | - | - |
| Dividende | - | - | - | - | - | - |
| Tokovi gotovine iz aktivnosti finansiranja | - | - | - | - | - | - |
| Kursne razlike | - | - | - | - | - | - |
| Gotovina na početku godine | - | 0.2 | 457.0 | - | - | - |
| Godišnje povećanje gotovine | - | 456.8 | (437.8) | - | - | - |
| Gotovina na kraju godine | - | 457.0 | 19.2 | - | - | - |





Okvirni ugovor za tehničku podršku MGSI i ŽS AD u pripremi plana za korporativno i finansijsko restrukturiranje Železnica Srbije
Europe Aid/132633/C/SER/multi – Korisnici okvirnog ugovora 2013
Lot 2: Saobraćaj i Infrastruktura- Ugovor br. 2015/356585



Prilog V. Podela linija po strateškim klasama

| Linija | Opis linije | Strateška klasa |
|--------|--|-----------------|
| 01. | Beograd Ranzirna-Resnik-Mladenovac-V.Piana-Lapovo-Stalac-Trupale-Nis Ranzirna | 1 |
| 0101. | Beograd-Topcider-Rakovica-Resnik | 3 |
| 0130. | Markovac-Resavica | 4 |
| 0140. | Paracin-Stari Popovac | 5 |
| 02. | Beograd Ranzirna-Mala Krsna-Velika Plana | 1 |
| 0210. | Mala Krsna-Smederevo | 4 |
| 03. | Nis Ranzirna-Medjurovo-Doljevac-Presevo GR. | 1 |
| 04. | Nis Ranzirna-Nis-Pirot-Dimitrovgrad GR. | 1 |
| 05. | Mala Krsna-Majdanpek-Bor-Vrazognac | 4 |
| 0510. | S.Pozarevacki-Kostolac | 5 |
| 0601. | Vrazognac-Zajecar-Knjazevac-Crveni Krst-Nis Ranzirna | 4 |
| 0602. | Vrazognac-Prahovo Pristaniste | 4 |
| 07. | Lapovo-Kraljevo-Raska/Lesak | 4 |
| 0801. | Kraljevo-Trstenik-Stalac | 4 |
| 0802. | Kraljevo-Cacak-Pozega | 4 |
| 09. | Doljevac-Kursumlja-Merdare / Podujevo | 5 |
| 11/21. | Beograd Ranzirna-Batajnica-S.Pazova-Indija-Petrovaradin-N.Sad Ranzirna-Vrbas-Subotica GR. | 1 |
| 1103. | Beograd-N.Beograd-Batajnica | 1 |
| 2110. | Petrovaradin-Beocin | 4 |
| 12/22. | Beograd Ranzirna-Topcider-Beograd D.Grad- Beograd-Beograd Dunav-Ovca-Pancevo Glavna-Vladimirovac-Vrsac GR. | 1 |
| 15. | Beograd Ranzirna-Resnik-Pozega-Priboj-Vrbnica [Bar] | 3 |
| 23. | Pancevo Glavna-Orlovat-Zrenjanin Fabrika-Zrenjanin-Ban.Milosevo-Kikinda GR. | 4 |
| 2310. | Kikinda-Banatsko Arandjelovo | 6 |
| 2401. | Vrsac-Secanj-Zrenjanin Fabrika | 6 |
| 2402. | Vrsac-Bela Crkva Sljunkara | 6 |
| 25. | Novi Sad Ranzirna-Gajdobra-Karavukovo- Bogojevo GR. | 5 |
| 2510. | Gajdobra-Backa Palanka | 5 |
| 2520. | Karavukovo-Bac | 5 |
| 26. | Novi Sad Ranzirna-Rimski Sancevi-Kac-D.Titel-Orlovat-Tomasevac | 5 |
| 27. | Rimski Sancevi-Becej | 6 |
| 2703. | Senta-Horgos | 6 |
| 28. | Vrbas-Sombor | 5 |
| 29. | Bogojevo-Sombor-Subotica | 2 |
| 2910. | Subotica-Apatin Fabrika | 6 |
| 30. | Subotica-Senta-Banatsko Milosevo | 4 |
| 31. | Subotica-Horgos GR. | 2 |
| 32. | S.Pazova-Golubinci-Ruma-S.Mirovica- Sid GR. | 1 |
| 33. | Ruma-Sabac-Loznica-Brasina-D.Borina-Brasina GR. | 2 |
| 3303. | Donja Borina-Zvornik | 2 |
| 35. | Sid-Visnjicevo-S.Raca Nova-Bijeljina | 5 |

Legenda za strateške klase

| | | |
|---|-------------------------------------|---|
| 1 | Koridor X | 1 |
| 2 | Međunarodne veze | 2 |
| 3 | Belgrade Bar | 3 |
| 4 | Strateški značaj | 4 |
| 5 | Traži se PSO finansiranje od Države | 5 |
| 6 | Ostale | 6 |



Prilog VI. Finansijski i poslovni rezultati

Slučaj 1

Ispod je prikazana operativna subvencija koju bi Vlada RS morala da pruži za scenario "uobičajnog poslovanja"

| Komponenta | "Kao što jeste" | | Plan reforme -projekcije (osnovna opcija) | | | | |
|-------------------------------------|-----------------|----------|---|------|------|------|------|
| | 2014 (A) | 2015 (P) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| PSO | | | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| Teretni (privremena podrška) | | | 0.0 | 0.0 | | | |
| MAIC | | | 7.4 | 7.4 | 7.4 | 7.4 | 7.1 |
| ŽS AD | | | 0.2 | 0.1 | | | |
| Odobrena subvencija | 12.6 | 10.7 | 11.0 | 11.0 | 11.0 | 11.0 | 10.8 |
| Gubitak za period | 11.8 | 6.0 | 2.0 | 1.3 | 0.7 | 0.3 | 0.0 |
| Ukupna podrška (Napomena 1) | 24.4 | 16.7 | 13.0 | 12.3 | 11.7 | 11.3 | 10.8 |

Slučaj 2

Ispod je prikazana operativna subvencija koju bi Vlada RS morala da pruži za scenario "Unapređene reforme", zajedno sa potpunim objašnjenjem ukupne operativne plus kapitalne podrške koju Vlada RS pruža železničkom sektoru.

Vrednosti u tabelama su prikazane u milijardama RSD

| Komponenta | "Kao što jeste" | | Plan reforme -projekcije (unapređene) | | | | |
|-------------------------------------|-----------------|----------|---------------------------------------|------|------|------|------|
| | 2014 (A) | 2015 (P) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| PSO | | | 3.0 | 3.1 | 2.2 | 2.1 | 2.0 |
| Teretni (privremena podrška) | | | 0.0 | 0.0 | | | |
| MAIC | | | 6.6 | 6.5 | 4.4 | 4.4 | 4.3 |
| ŽS AD | | | 1.4 | 1.0 | | | |
| Odobrena subvencija | 12.6 | 10.7 | 11.0 | 10.7 | 6.6 | 6.5 | 6.3 |
| Gubitak za period | 11.8 | 6.0 | 2.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Ukupna podrška (Napomena 1) | 24.4 | 16.7 | 13.4 | 10.7 | 6.6 | 6.5 | 6.3 |

Pored podrške koju Vlada RS pruža železničkom sektoru iz operativnog budžeta, Vlada RS će takođe pružati i kapitalnu podršku u vidu: direktnih plaćanja za restrukturiranje radne snage,direktnih plaćanja za razvoj kapaciteta i tekućeg otplaćivanja istorijskih kredita koje će preuzeti od železnice.

| | | | | | | |
|-------------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Restrukturiranje radne snage | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| | | 2.42 | 2.22 | | | |
| Ukupno | | 2.42 | 2.22 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | | | | | UKUPNO | 4.64 |
| Razvoj kapaciteta | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Plan obuke | | 0.06 | 0.06 | 0.03 | | |
| Ukupno | | 0.06 | 0.06 | 0.03 | 0.00 | 0.00 |
| | | | | | TOTAL | 0.15 |
| Istorijski dug | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Ukupno | | 5.7 | 16.2 | 5.4 | 5.4 | 6.5 |
| | | | | | UKUPNO | 39.2 |

Ovo je tok otplate koji će Vlada RS prihvati prilikom preuzimanja istorijskog duga u iznosu od RSD 81.445 milijarde povezanim sa prethodnim zajmovima

Napomena: Radi izrade modela, ŽS će otpisati sva potraživanja prema preduzećima u državnom vlasništvu dok će EPS otpisati dugovanja ŽS AD

Štaviše, Vlada RS će finansirati buduće potrebe železničkih preduzeća iz kapitalnog budžeta, ali u ovom slučaju trošak po Vladi RS nije jednak iznosu koji prima železnica. Pretpostavlja se da će Vlada RS uzeti zajam tipa EBRD za ukupan iznos investicionog plana, da će svake godine povući potrebna sredstva i prebacivati ih železničkim preduzećima da mogu da ih troše, i da će otplaćivati zajam tokom 20 godina – čime će imati



da plati manji iznos tokom perioda 2016-2020 od iznosa finansiranja koji će primati železnička preduzeća:

| CAPEX (RSD milijardi) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Ukupno | 0.4 | 93.1 | 180.6 | 152.7 | 135.6 |

Ovo je iznos finansiranja koji će Vlada RS pružiti žel. preduzećima svake godine kada povuče zajam.

| Trošak finansiranja investicija | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| RSD milijardi | 0.00 | 49.04 | 49.04 | 49.04 | 49.04 |
| Ukupno | 0.00 | 49.04 | 49.04 | 49.04 | 49.04 |

Pod pretpostavkom da će Vlada RS finansirati budući investicioni plan od €4.687 miliona, ovo su plaćanja prema standardnom zajmu EBRD tipa koja će pružiti finansiranje

Pod pretpostavkom da će Vlada RS uzeti zajam na 20 godina pod standardnim EBRD uslovima, otplata će se nastaviti do 2036. i ukupno će biti plaćeno €8.17 miliona

Vezano za planirano višestrano otpisivanje duga po kome će dug ŽS prema EPS-u biti otpisan, brojke za 09/08/2015 nisu dostavljene od strane ŽS sve do 02/10/2015. Presek neisplaćenih obaveza ŽS je prikazan u nastavku.

| Stavka | RSD |
|--|-------------------------|
| EPS, Elektrodistribucija i EPS Snabdevanje | 4,109,817,494.62 |
| Obaveze prema administraciji Vlade RS | 409,028,523.74 |
| Osiguranja | 65,527,202.50 |
| Komunalne usluge i telefonska komunikacija (veće stavke) | 302,091,188.34 |
| Ostale obaveze | 240,520,200.60 |
| Ostalo(manje od 250,000) | 61,487,617.75 |
| Ostalo* | 175,054,673.64 |
| Total | 5,363,526,901.19 |

* uključuju vansudska poravnjanja, doprinose za Fond za razvoj, sudske takse, reprogramiranje P-4, nerezidentne obaveze, obaveze prema Banca Intesa i Elektromrezi

Sada je na Vladi RS i železnici da se dogovore o iznosu kratkoročnog dugovanja koje će biti izbrisano sa bilansa stanja železničkih preduzeća i biti preuzeto od strane Vlade RS.

Slučaj 3

Ispod je prikazana operativna subvencija koju bi Vlada RS morala da pruži za scenario "redukovane investicije"⁸⁶

| Komponenta | "Kao što jeste" | | Plan reforme - projekcije (50% investicionog plana) | | | | |
|------------------------------------|-----------------|-------------|---|-------------|------------|------------|------------|
| | 2014 (A) | 2015 (P) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| PSO | | | 3.0 | 3.2 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| Teretni (privremena podrška) | | | 0.0 | 0.0 | | | |
| MAIC | | | 6.6 | 6.5 | 4.9 | 4.9 | 4.8 |
| ŽS AD | | | 1.4 | 1.0 | | | |
| Odobrena subvencija | 12.6 | 10.7 | 11.0 | 10.7 | 7.3 | 7.3 | 7.2 |
| Gubitak za period | 11.8 | 6.0 | 2.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Ukupna podrška (Napomena 1) | 24.4 | 16.7 | 13.5 | 10.7 | 7.3 | 7.3 | 7.2 |

Slučaj 4

⁸⁶Slučaj 3 uzima u obzir istorijsku "stvarnu" realizaciju železničkih investicionih projekata u Srbiji. Ovde treba istaći dve stvari: (1) neuspeh u realizaciji investicija će dovesti do smanjenja prihoda železničkih preduzeća i (2) sposobnost za pripremu projekata u železničkom sektoru u Srbiji mora drastično da se poboljša.



Ispod je prikazana operativna subvencija koju bi Vlada RS morala da pruži za scenario "subvenicije ograničene na 11 milijardi RSD". Međutim, kao što je objašnjeno u odeljku 7, dok se ne razjasni pitanje početne finansijske pozicije, ovaj scenario je isti kao scenario redukovane investicije u Slučaju 3.

| Komponenta | "Kao što jeste" | | Plan reforme - projekcije (50% investicionog plana) | | | | |
|------------------------------|-----------------|----------|---|------|------|------|------|
| | 2014 (A) | 2015 (P) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| PSO | | | 3.0 | 3.2 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| Teretni (privremena podrška) | | | 0.0 | 0.0 | | | |
| MAIC | | | 6.6 | 6.5 | 4.9 | 4.9 | 4.8 |
| ŽS AD | | | 1.4 | 1.0 | | | |
| Odobrena subvencija | 12.6 | 10.7 | 11.0 | 10.7 | 7.3 | 7.3 | 7.2 |
| Gubitak za period | 11.8 | 6.0 | 2.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Ukupna podrška (Napomena 1) | 24.4 | 16.7 | 13.5 | 10.7 | 7.3 | 7.3 | 7.2 |





Okvirni ugovor za tehničku podršku MGSI i ŽS AD u pripremi plana za korporativno i finansijsko restrukturiranje Železnica Srbije
Europe Aid/132633/C/SER/multi – Korisnici okvirnog ugovora 2013
Lot 2: Saobraćaj i Infrastruktura- Ugovor br. 2015/356585



Prilog VII. Analiza produktivnosti

VII.1 Produktivnost osoblja

U ovom odeljku se analizira u kom stepenu se očekuje da se produktivnost osoblja poveća implementacijom predloženih mera za poboljšanje.

Produktivnost osoblja se meri kao nivo rezultata koje proizvodi svako preduzeće u odnosu na broj uključenog osoblja.

U sledećoj tabeli su prikazane projekcije broja zaposlenih i proizvedenih rezultata za 2015-2020 za svako preduzeće, i pokazuju u kojoj meri će se oni menjati između 2015 i 2020. godine.

| Preduzeće | Mera | Jedinica | "Kao što jeste" | | Plan reforme - projekcije | | | | | Promena* |
|-----------------|-----------------------|----------|-----------------|----------|---------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|
| | | | 2014 (A) | 2015 (P) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
| ŽP UI | Osoblje | broj | | 9,575 | 7,928 | 6,775 | 6,186 | 6,117 | 6,049 | 0.63 |
| | Operativna mreža | km | 3,460 | 3,460 | 3,460 | 3,460 | 3,068 | 3,068 | 3,068 | 0.89 |
| | Vozni km | milion | | 22.2 | 23.0 | 23.8 | 23.8 | 24.1 | 24.4 | 1.10 |
| | Intenzitet saobraćaja | | 0 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 1.24 |
| | Osoblja po km trase | | 0 | 2.77 | 2.29 | 1.96 | 2.02 | 1.99 | 1.97 | 0.71 |
| | Produktivnost osoblja | | | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.74 |
| ŽP voz | Osoblje | broj | 0 | 2.746 | 2.289 | 1.884 | 1.739 | 1.723 | 1.708 | 0.62 |
| | Vozni km | milion | 15.7 | 15.7 | 16.1 | 16.5 | 16.5 | 16.5 | 16.5 | 1.05 |
| | Putnički km | milion | 618.8 | 644.2 | 657.1 | 670.2 | 664.1 | 677.4 | 691.0 | 1.07 |
| | Putnički km/osoblje | (000) | | 234.6 | 287.1 | 355.7 | 382.0 | 393.2 | 404.7 | 1.72 |
| | Vozni km/osoblje | (000) | | 5.7 | 7.0 | 8.8 | 9.5 | 9.6 | 9.7 | 1.69 |
| ŽP Kargo | Osoblje | broj | 0 | 3,848 | 3,162 | 2,555 | 2,383 | 2,361 | 2,340 | 0.61 |
| | Vozni km | milion | 5.9 | 6.5 | 6.9 | 7.3 | 7.3 | 7.6 | 7.9 | 1.22 |
| | Brutotkm | milion | 6,434.7 | 7,132.2 | 7,560.1 | 7,938.1 | 8,028.7 | 8,349.9 | 8,683.8 | 1.22 |
| | Tona | milion | 10.8 | 12.0 | 12.7 | 13.4 | 13.5 | 14.0 | 14.6 | 1.22 |
| | ntkm | milion | 2,988.0 | 3,311.9 | 3,510.6 | 3,688.1 | 3,728.2 | 3,877.3 | 4,032.4 | 1.22 |
| | Tona/osoblje | | | 3,118 | 4,023 | 5,227 | 5,668 | 5,950 | 6,245 | 2.00 |
| ŽS AD | ntkm/osoblje | | | 0.86 | 1.11 | 1.44 | 1.56 | 1.64 | 1.72 | 2.00 |
| | Osoblje | broj | | 108 | 87 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

ŽP Voz

Za ŽP Voz nivo rezultata se meri kao broj km putničkog prevoza. Kombinovani uticaj pretpostavljenog rasta između 2015. i 2020. godine i racionalizacije mreže rezultuju time da u 2020. godini broj putničkih km bude 96% vrednosti iz 2015. godine. U istom periodu, broj zaposlenih biće smanjen za 38%. Vršenje 96% saobraćaja sa 62% osoblja pokazuje povećanje učinka osoblja od 72%.

ŽP Kargo

Za ŽP Voz nivo rezultata se meri kao broj km netotonskog prevoza. Kombinovani uticaj pretpostavljenog rasta između 2015. i 2020. godine i racionalizacije mreže rezultuju time da u 2020. godini broj putničkihnetotonskih km bude 96% vrednosti iz 2015. godine. U istom periodu, broj zaposlenih biće smanjen za 39%. Vršenje 22% više saobraćaja sa 61% osoblja pokazuje povećanje učinka osoblja od 100%.

ŽP UI

Za ŽP UI merenje rezultata nije toliko jednostavno – ono je ustvari kombinacija dostupne mreže i obima saobraćaja koji može da se vrši na mreži (na isti način na koji su troškovi održavanja infrastrukture delom fiksni a delom variraju u zavisnosti od saobraćaja). Usled toga, produktivnost osoblja treba meriti u odnosu na oba ova parametra, odnosno po kilometru trase i po voznom km.

U periodu između 2015. i 2020. broj osoblja u ŽP UI će se smanjiti za 37%.

Iako će se kroz racionalizaciju zatvoriti 24% mreže, pretpostavlja se da deo pruga koji je zatvoren već dugi niz godina nije privlačio značajne radove na održavanju, tako da je 100% održavane mreže i dalje dostupno. Stoga će se produktivnost osoblja u odnosu na dostupnu mrežu povećati za 50%.



Što se tiče voznih km, uz povećanje ukupnog broja voznih km (putničkih i teretnih) za 10%, smanjenje osoblja za 37% znači da će se njihova produktivnost povećati za 63%.

VII.2 Iskorišćenost voznog parka

Bolja iskorišćenost voznog parka može da bude efikasan način za smanjivanje troškova zamene voznih sredstava. Ovaj odeljak se bavi time koliko će implementacija strategija za poboljšanje opisanih u ovom izveštaju uticati na potrebe ŽP Voz i ŽP Kargo za voznim sredstvima.

ŽP Kargo

Lokomotive

U normalnim okolnostima bilo bi moguće izmeriti uticaj povećane iskorišćenosti voznog parka na potrebu za investiranjem u vozni park, uz očekivanje da će bolja iskorišćenost dovesti do smanjenja potrebnog vozognog parka i samim tim i smanjenja sume potrebne za investiranje u zamenu voznih sredstava. Međutim, vozni park Železnica Srbije je propatio usled hroničnog nedostatka investicija u proteklim godinama što je dovelo do značajnog zaostatka u investicijama.

Plan za investiranje u vozni park razvijen u saradnji sa ŽP Kargo je najbolji pokušaj da se odgovori ne samo na porast obima saobraćaja (lokomotivski km će se povećati za 15% sa 10.4 miliona u 2015. na 11.9 miliona u 2020.), već i na potrebu da postojeći vozni park ispunjava standarde, dok u isto vreme ostaje prostora za određena poboljšanja u iskorišćenosti.

U 2015. godini lokomotivski vozni park ŽP Kargo se sastojao od 77 operativnih električnih lokomotiva i 46 operativnih dizel lokomotiva. Investicioni plan uključuje nabavku 70 lokomotiva za duga putovanja i 30 ranžirnih lokomotiva.

Vagoni

Situacija sa vagonima je ista kao i sa lokomotivama – hronični manjak investiranja je ostavio vozni park u lošem stanju.

Samo 2,723 od 7,487 vagona je u operativnom stanju, 4,364 čeka popravku (uključujući 2486 koji su odavno prevazišli svoj ekonomski i korisni životni vek i trebalo bi da se iskoriste za sekundarne sirovine) i 400 koji su označeni da se iskoriste za sekundarne sirovine.

Program investiranja predlaže nabavku 2,750 vagona različitih vrsta kako bi postojeći vozni park ispunjavao standarde, dok u isto vreme ostaje prostora za određena poboljšanja u iskorišćenosti.

ŽP Voz

Situacija sa voznim parkom ŽP Voz je još složenija – vozni park se sastoji od lokomotiva, kola, DMU, EMU, od čega su neki međusobno zamenljivi; i dok je postojeći vozni park generalno gledano u veoma lošem stanju, ŽP Voz je nedavno nabavio 21 novi EMU i 20 novih DMU. Stoga je plan za investiranje u vozni park razvijen u saradnji sa ŽP Voz je najbolji pokušaj da se postojeći vozni park dovede u stanje da ispunjava standarde potrebne za poslovanje po budućem redu vožnje, dok u isto vreme ostaje prostora za određena poboljšanja u iskorišćenosti.



Prilog VIII. Analiza alternativa – Opcije za restrukturiranje radne snage

U ovom prilogu je opisana izrada modela koja je izvršena kako bi se procenio finansijski uticaj koji bi imao **direktni odlazak viška zaposlenih iz tri železnička preduzeća**, umesto da se oni otpuste iz četvrtog preduzeća kao što je opisano širom ovog izveštaja.

Odlazak viška zaposlenih kroz četvrto preduzeće

Ukoliko bi se višak osoblja prebacio u četvrtu preduzeće čim bude identifikovan, a pre nego što se otpuste kada sredstva za to postanu dostupna (kao što je opisano širom ovog izveštaja), isplata njihovih zarada tokom perioda od kada su identifikovani do njihovog konačnog odlaska postaje odgovornost četvrtog preduzeća. U ovom slučaju jedan deo (RSD 11 milijardi) subvencije mora da se dodeli četvrtom preduzeću tokom prve dve godine za isplatu zarada za višak osoblja.

U sledećoj tabeli je prikazana raspodela RSD 11 milijardi subvencije u slučaju da se višak osoblja, jednom kada bude identifikovan, premesti u četvrto preduzeće pre konačnog odlaska.

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
| PSO | 3.0 | 3.1 | 2.2 | 2.1 | 2.0 |
| MAIC | 6.6 | 6.5 | 4.4 | 4.4 | 4.3 |
| ŽS AD | 1.4 | 1.0 | | | |
| Ukupna subvencija | 11.0 | 10.7 | 6.6 | 6.5 | 6.3 |

Direktni odlazak

Ukoliko višak osoblja ode direktno iz tri železnička preduzeća, isplata njihovih zarada tokom perioda od kada su identifikovani do njihovog konačnog odlaska ostaje odgovornost preduzeća u kome su zaposleni. U tom slučaju, nijedan deo subvencije ne mora da se dodeli četvrtom preduzeću i (RSD 11 milijardi) subvencija u prve dve godine mora da se raspodeli samo na Voz PSO i UI MAIC, što rezultuje time da ova dva ugovora privuku veće iznose.

U sledećoj tabeli je prikazan rezultat izrade modela za situaciju u kojoj višak osoblja odlazi direktno iz tri železnička preduzeća, i drugačija raspodela subvencije od 11 milijardi koja nastaje kao rezultat toga.

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
| PSO | 3.3 | 3.4 | 2.2 | 2.1 | 2.0 |
| MAIC | 7.7 | 7.3 | 4.4 | 4.4 | 4.3 |
| ŽS AD | | | | | |
| Ukupna subvencija | 11.0 | 10.7 | 6.6 | 6.5 | 6.3 |





Prilog IX. Korišćenje mreže i određivanje reda vožnje vozova

ŽP UI je, kao upravljač infrastrukturom železničke mreže Srbije, odgovorno za:

- Definisanje kapaciteta sistema;
- Kontrolisanje korišćenja mreže, i
- Raspodelu kapaciteta prevoznicima na fer i ravnopravnoj osnovi.

Kapacitet železničkog sistema

Kapacitet železničkog sistema se bazira na sistemu signalizacije i pružnoj infrastrukturi koja kontroliše koliko vozova može da koristi trasu u bilo koje vreme i ovo će zavisiti od:

- Razlika u brzini vozova,
- Šeme zaustavljanja,
- Broja pruga,
- Rasporeda infrastrukture na stanicama,
- Postojanja petlji,
- Broja čvorova,
- Kretanja na prelazima.

Kapacitet sistema se definiše u vidu seta trasa koje su dostupne u okviru ograničenja postojeće infrastrukture i suprotstavljenosti prevoznika.

Da bi se maksimalizovala iskorišćenost ovog kapaciteta kontrola procesa mora da bude u rukama organizacije koja može da potvrdi predloženo vršenje usluga u okviru opšteg reda vožnje.

Korišćenje železničke infrastrukture

ŽP UI će kontrolisati korišćenje železnice na način koji daje jednaku šansu postojećim železničkim prevoznicima i novim korisnicima:

- Postojeći prevoznici, ŽP Voz i ŽP Kargo će, kada je potrebno da izmene svoje postojeće planove za vozove, morati da se prijave poštujući opisanu proceduru "nadmetanja i ponude" i sve izmene u njihovim uslovima korišćenja će se obrađivati kroz novi proces planiranja vozova.
- Novi prevoznici, bilo putnički ili robni, koji žele da počnu sa poslovanjem će morati da prođu kroz zvanični proces na sledeći način:
 - Početni razgovor sa potencijalnim prevoznikom kako bi se shvatila priroda usluge (najmanje 18 meseci pre traženog početka poslovanja);
 - Prevoznik se odlučuje a nove usluge;
 - Prevoznik pruža garancije, posebno licencu prevoznika i sertifikat o bezbednosti za prevoz (najmanje 3 meseca);
 - Pregovori sa Vlasnikom infrastrukture (Jedinica za planiranje korišćenja) o predloženom redu vožnje, može zahtevati izradu modela kako bi se osigurao dobar učinak vozova;
 - Nacrt predloga ugovora o korišćenju infrastrukture i pravu korišćenja;
 - Konsultacije sa industrijom – postojeći prevoznici se pitaju da iznesu komentare na predloge;
 - Nakon dogovora na konsultacijama Ugovor o korišćenju i pravima korišćenja infrastrukture se finalizuje
 - Plan za red vožnje se podnosi u okviru procesa vezanog za red vožnje.



Jednom kada se odredi ko je ovlašćen da vrši prevoz na železničkoj mreži Srbije, biće potrebno da se primeni metodologija za naplatu korišćenja kako bi se odredio okvir naplaćivanja za svakog prevoznika, koristeći modele za troškove i naplatu korišćenja ŽP UI (izvorno razvijenu od strane Booz Allen Hamilton 2004. godine).

Ključni aspekti raspodele infrastrukturnih kapaciteta

U pripremi za dobijanje pravne tekovine EU od Evropske Komisije, Srbija planira da liberalizuje usluge nacionalnog i međunarodnog prevoza robe i putnika, i ŽP UI je razvilo Izjavu o mreži koja uključuje odredbe za upravljanje železničkim kapacitetima.

Evropski zakon o raspodeli kapaciteta železničke infrastrukture se zasniva na Direktivi 2001/14 EC, o raspodeli kapaciteta železničke infrastrukture i naplati naknada za korišćenje žel. infrastrukture⁸⁷. Ovde je propisano da Država članica mora da osnuje Upravljača infrastrukture, koji mora raspodeliti prava na kapacitete železničkim preduzećima koja bi mogla da apliciraju za njih, u skladu sa objavljenim pravilima za raspodelu kapaciteta na fer i nediskriminatornoj osnovi. Upravljači infrastrukture takođe moraju da sarađuju sa ostalim državama kako bi omogućili efikasnu raspodelu kapaciteta za pružanje prekograničnih usluga. Prava na kapacitet moraju biti dostupna tokom perioda od jedne godine ali direktiva takođe sadrži odredbe za dugoročna okvira prava, što može biti korisno za podsticanje investicija u povezanu imovinu kao što su terminali za prevoz tereta.

EU je liberalizovala tržišta za sve usluge teretnog železničkog prevoza, tako da upravljači infrastrukture u državama članicama moraju da prihvate prijave od svakog pravilno licenciranog železničkog preduzeća koje se bavi ovim delatnostima na osnovu otvorenog pristupa, kao i od preduzeća koja su licencirana da vrše lokalni prevoz putnika.

Proces raspodele kapaciteta

Vezano za upravljanje kapacitetom, ŽP UI koordinira korišćenje železničke mreže, analizirajući i planirajući redove vožnje i trase i obezbeđujući raspodelu i upravljanje na ovim trasama, dok u isto vreme poštuje princip podjednakog pristupa železničkoj infrastrukturi u skladu sa komercijalnom potražnjom i pravilima (Kod mreže) određenim u Izjavi o mreži.

Pre restrukturiranja ŽS, razvoj reda vožnje i planiranje i raspoređivanje trasa je uključivalo koordinaciju odeljenja ŽS sa:

- ŽS Putničkim prevozom i ŽS Robnim prevozom koji su razvijali svoje zahteve vezano za potrebe za obimom saobraćaja i voznim sredstvima i red vožnje;
- ŽS Upravljanjem raspodelom kapaciteta infrastrukture vezano za trase u skladu sa zahtevima železničkih preduzeća, putničkih i teretnih prevoznika i špeditera;
- Sve strane su zajednički pratile implementaciju reda vožnje i kvaliteta usluga kako bi se predložile mere za planiranje reda vožnje, korišćenje voznog parka i ili raspodelu i korišćenje kapaciteta infrastrukture.

U okviru nove strukture proces će biti sličan ali kontraktualizovan tako što će ŽP Voz, ŽP Kargo i ostali prevoznici ("Prevoznici") morati da se prijave ŽP UI za dobijanje trasa koje žele i ŽP UI će biti odgovorno za nepristrasnu raspodelu trasa.

⁸⁷Naziv Direktive 2001/14 EC izmenjene direktivom 2004/49 EC, koja je uklonila bezbednost iz obima direktive 2001/14 EC. Direktiva 2001/14 EC je takođe izmenjena direktivom 2007/58 EC kako bi se omogućila liberalizacija međunarodnih usluga prevoza putnika, i druge manje izmene na osnovu Odluke 2002/844/EC.



Definicija trase za međunarodne vozove koji koriste infrastrukturu jedne ili više nacionalnih upravljača će nastaviti da se vrši na konferencijama o redu vožnje za putnički i teretni prevoz poznatim kao FTE, WMPS i RNE⁸⁸ konferencije, na kojima predstavnici železničkih preduzeća, prevoznika, špeditera i upravljača infrastrukture počinju sa radnim redom vožnje koji uključuje međunarodne trase i prave finalni red vožnje u koji su uključene sve trase.

Pojedinačni prevoznici će napraviti svoj red vožnje po kom bi želeti da posluju na osnovu poslovne potražnje. Ovi redovi vožnje će se zatim podneti ŽP UI koje će proceniti ponude u odnosu na planirana pravila za svaku pojedinačnu trasu na mreži. Ova procena će možda zahtevati manje izmene u vremenskom rasporedu usluga kako bi se osiguralo da je učinak reda vožnje snažan i da su težnje svih prevoznika ispunjene.

ŽP UI će zatim dati ponudu svakom od prevoznika na osnovu primljene ponude i označiti gde možda nisu bili u mogućnosti da prihvate plan za red vožnje čak ni uz izmene vremenskog rasporeda..

Prevoznici mogu ili da prihvate ponudu ili da žale upravljaču infrastrukture ukoliko smatraju da je usluga koja je odbijena ipak mogla da se vrši. Zatim bi usledio dalji pregled za pogodjene usluge i na kraju, ukoliko se prevozniku i dalje uskraćuje dozvola, prevoznik ima licencu da se obrati Regulatornom telu za korićenje infrastrukture⁸⁹ koje je nezavisno telo koje donosi konačnu odluku da li će određena usluga imati ili neće imati negativan uticaj na učinak železnice.

Radni red vožnje

Radni red vožnje je konačni rezultat procesa dodele kapaciteta i on se sastoji od seta vremenskih rasporeda koji pokazuju sva planirana kretanja vozova širom mreže, uključujući putničke vozove, teretne vozove, i kretanje praznih voznih sredstava. Oni pokazuju vremenski raspored svakog voza na svakoj većoj stanici, čvoru ili drugoj značajnoj lokaciji duž puta, koje platforme se koriste na određenim stanicama i kodove linija tamo gde postoji izbor za vršenje prevoza na liniji. Oni takođe pokazuju i identifikaciju voza, dane kojima je vršen prevoz, tip voznog sredstva, poreklo i destinaciju i bilo kakav dodatak vezano za inženjering, učinak, čvor ili trasu; oni takođe daju detalje o bilo kakvom kretanju autobusa ili brodova koje čini integralni deo putovanja sa jednog na drugi kraj.

Radni red vožnje se razlikuje od Javnog reda vožnje s obzirom da se u njemu nalaze potpuni vremenski rasporedi vozova ne samo na stanicama već on pokazuje i usputne tačke duž trase i kao takav se koristi za formulisanje vremenskih rasporeda na dijagramima koji se daju posadama u vozovima što omogućava vozovima da se drže vremenskog rasporeda na svom putovanju.

ŽP UI je odgovoran za pravljenje podloška za radni red vožnje koji maksimalizuje tačke vremenskog rasporeda kako bi se osiguralo da je kapacitet u potpunosti iskorišćen i da bi se održao snažan učinak dok se istovremeno razvija opšte poslovanje.

⁸⁸FTE je ForumTrainEurope, WMPS putnički saobraćaj je termin koji koristi FTE, i RNE je RailNetEurope

⁸⁹ Pretpostavlja se da će Direkcija za železnicu u potpunosti preuzeti regulatorne dužnosti i postati nezavisno regulatarno telo.

