

## PLAN ZA REFORMU ŽELEZNICE 2016-2020

### 1. Uvod

Cilj reforme železnice u Srbiji je da se značajno poboljša loš finansijski i poslovni učinak u železničkim preduzećima. Vlada Republike Srbije (Vlada RS) je pokrenula širok opseg aktivnosti koje se fokusiraju na postizanje "najveće vrednosti za novac" prilikom investiranja u železnički sistem. Ovaj plan reforme iznosi ciljeve reforme Vlade RS, pristup reformi, pomoćne inicijative i akcione planove za svaku od zainteresovanih strana u železničkom sektoru u Srbiji.

### 2. Ključni ciljevi reforme železnice

Neophodna poslovna i finansijska poboljšanja koje je Vlada RS zadala kao cilj su zahtevala da se ispita vrednost za novac u železničkom sektoru u Srbiji. Tom prilikom Vlada RS je identifikovala dva ključna cilja (1) potrebu da se iskoreni neefikasnost i (2) smanjenje sredstava za podršku u poslovanju železničkog sektora.

Pod vođstvom MGSI, analitička vežba je uključivala analizu od vrha na dole funkcija sistema kao celine. Vodeći princip je da Vlada mora biti ta koja određuje svoje ciljeve vezano za sektor, i to u kontekstu svog celokupnog mandata.

Govoreći o institucijama, Ministarstvo Građevine, Saobraćaja i Infrastrukture je odgovorno za razradu ovih ciljeva i razvijanje mehanizama kojima bi se osiguralo da železnička industrija radi na ispunjenju tih ciljeva i primenjuje sredstva za merenje i povećanje učinka industrije u cilju ispunjenja ovih ciljeva. Preduzeća koja upravljaju železnicom onda postaju odgovorna za postavljanje sopstvenih ciljeva kako bi mogla odgovorno da koriste sredstva koja dobijaju od Vlade u cilju ispunjavanja opštih ciljeva zadatih od strane Vlade Republike Srbije. Pri tome, uloga Direkcije za železnice, kao regulatora železničkog tržišta, je da radi na zaštiti javnog interesa, dok zainteresovani učesnici u sektoru rade na ispunjenju zahteva postavljenih od strane Vlade Republike Srbije.

### 3. Pristup reformi – institucionalna i korporativna poboljšanja

Rešavanje problema efikasnosti u železničkom sektoru Srbije zahteva razrešavanje složenog institucionalnog uređenja. Iskustvo na svetskom nivou je pokazalo da, dok razdvajanje tradicionalno "monolitskog" železničkog preduzeća koje je u vlasništvu Države može dovesti do poboljšanja komercijalne efikasnosti, sa druge strane, ono takođe može uvesti i određeni nivo institucionalne neefikasnosti.

Vlada RS stoga fokusira svoju pažnju na složeni set ugovora između novonastalih železničkih preduzeća kako bi se obezbedila praktična svakodnevna implementacija, praćenje i kontrola poslovanja železnice. U nedostatku takvog fokusa, prirodno suprotstavljeni ciljevi sada razdvojenih železničkih preduzeća mogu dovesti do toga da ona krenu u različitim pravcima što bi uzrokovalo nepotrebne troškove, rizik od udesa i kašnjenja. Da bi se izbegli gore navedeni rizici, Vlada Republike Srbije je odlučila da:

- a. iskoreni **institucionalnu** neefikasnost tako što će železnički sektor ustrojiti kao homogenu grupu železničkih preduzeća koja su međusobno povezana jasnim i izvodljivim setom ugovora;

- b. stvori sredinu u kojoj se sve železničke organizacije podstiču da iskorene **korporativne** neefikasnosti, radeći na ispunjenju svojih komercijalnih ciljeva koji su u skladu sa ciljevima ostalih organizacija i Vlade Republike Srbije.

#### 4. Institucionalna poboljšanja

Institucionalna poboljšanja trenutne situacije uključuju osnivanje odvojenih operativnih železničkih preduzeća i uvođenje novih ugovornih odnosa između (1) Vlade RS i železničkih preduzeća i (2) samih železničkih preduzeća. Ugovorni odnosi uključuju Višegodišnji infrastrukturni ugovor, Ugovor o korišćenju infrastrukture i Ugovor o obavezi javnog prevoza.

##### 4.1 Razdvajanje ŽS

Kao rezultat početnog rada na restrukturiranju institucija, od 10/08/2015, u železničkom sektoru u Srbiji postoje četiri odvojena preduzeća:

- ŽP Upravljač železničke infrastrukture (ŽP UI) – Preduzeće je osnovano kao nacionalni upravljač železničkom infrastrukturom. Preduzeće će preuzeti odgovornost za jasno i transparentno upravljanje imovinom železničke infrastrukture.
- Društvo za železnički prevoz putnika « Srbija Voz » (ŽP Voz) – Preduzeće je osnovano kao nacionalno železničko preduzeće za pružanje usluga prevoza putnika. Preduzeće će preuzeti odgovornost za pružanje usluga prevoza putnika (međunarodnog, regionalnog i prigradskog) i održavanje svog voznog parka.
- Društvo za železnički prevoz robe « Srbija Kargo » (ŽP Kargo) – Preduzeće je osnovano kao nacionalno železničko preduzeće za pružanje usluga prevoza robe. Preduzeće će preuzeti odgovornost za pružanje usluga prevoza robe i održavanje svog voznog parka i fiksne imovine.
- ŽS AD (četvrto preduzeće) – Preduzeće je osnovano kako bi pružilo operativnu podršku u korporativnom “ukidanju”, uključujući nezavisnu reviziju popisa imovine, rešavanje “istorijskog” duga, odlaganje viška imovine, obnavljanje svih ugovora o nabavci i izvršenje restrukturiranja radne snage. Pretpostavlja se da će preduzeće prestati da posluje do 31/12/2017.

##### 4.2 Višegodišnji infrastrukturni ugovor

Vlada RS će uvesti Višegodišnji infrastrukturni ugovor (MAIC) kao centralni deo svoje politike vezano za javnu železničku infrastrukturu. Ovaj ugovor koji će se sklopiti između Vlade RS i ŽP UI će definisati nivo finansijske pomoći koju Država izdvaja za održavanje, obnavljanje i poboljšanje javne železničke infrastrukture.

U okviru MAIC-a, MGSI će odrediti svoja očekivanja za železnički sektor tokom trajanja kontrolnog perioda. Očekivanja će biti izražena u vidu rezultata koji odgovaraju sredstvima koja je Ministarstvo finansija učinilo dostupnim. U ovom trenutku, rezultati ŽP UI za dati period će biti određeni u skladu sa verovatnim troškovima i, uzimajući u obzir poboljšanje efikasnosti koje je razumno očekivati, i biće određen traženi nivo prihoda za kontrolni period. Sve ovo će se videti u poslovnom planu ŽP UI za kontrolni period. Na ova način će MGSI, kao predstavnik Vlade RS, odrediti infrastrukturne usluge koje želi da “kupi” od ŽP UI.

MAIC će takođe odrediti način na koji ŽP UI mora da pruža svoje usluge upravljanja infrastrukturom određivanjem rezultata (brzina vozova i pouzdanost, zadovoljstvo korisnika, kapacitet mreže, upravljanje imovinom, obim aktivnosti, nivo bezbednosti i zaštita životne sredine) koje preduzeće mora da ispuni prilikom održavanja i nadogradnje svoje mreže. Oni će biti usklađeni sa politikom prevoza/strategijom za železnicu, uzimajući u isto vreme nivo pružanja infrastrukturnih usluga koji se prema odredbama ugovora smatra prihvatljivim.

U skladu sa memorandumom između Vlade RS i MMF-a, MAIC će biti zaključen do 01/01/2016.

#### **4.3 Naknada za korišćenje infrastrukture**

Memorandum o ekonomskoj i finansijskoj politici između Republike Srbije i MMF-a za železnički sektor propisuje da Vlada Srbije do kraja decembra 2015. godine treba da uvede naknadu za korišćenje infrastrukture, kao podršku tržišnom nadmetanju. Naknada za korišćenje infrastrukture (IAC) će biti značajan izvor prihoda za ŽP UI i podjednako značajan trošak za ŽP Voz i ŽP Kargo. Uspostavljanje režima naplate naknade za korišćenje infrastrukture će uključivati objavljivanje Izjave o mreži koja između ostalog uključuje i sam režim naplate IAC.

Vlada RS će uskladiti svoj režim naplate IAC sa principom marginalnih troškova, koji propisuje da samo troškovi habanja koji nastaju kao direktna posledica prolaska vozova mogu da se uzmu u obzir prilikom određivanja režima naplate IAC. Usled toga trošak dostupnosti železničke infrastrukturne imovine će snositi Vlada RS, kao deo MAIC-a.

#### **4.4 Obaveza javnog prevoza**

Ugovor o obavezi javnog prevoza (PSO) je jedan od mehanizma potrebnih za moderan železnički prevoz koji će (1) biti instrument Vlade RS za kupovinu društveno neophodnih usluga železničkog prevoza, (2) dati institucionalnoj vezi između Vlade RS i ŽP Voz komercijalnu osnovu i (3) omogućiti Vladi RS da ograniči svoju podršku prevozniku putnika u železničkom saobraćaju, definišući u kom obimu i koje usluge će se kupovati u zamenu za definitivnu kompenzaciju za PSO.

MGSI će razviti visok nivo PSO zahteva za ŽP Voz u skladu sa svojom politikom i strategijom za prevoz/železnicu. Pri tome, MGSI mora da uzme u obzir da će ti zahtevi morati da budu usklađeni sa nivoom pružanja usluga koji se smatra prihvatljivim prema odredbama PSO ugovora. Prepoznajući da je poslovanje ŽP Voz bilo, i nastavlja da bude, ograničeno njegovim poslovnim okruženjem u smislu starog voznog parka, i dostupnosti infrastrukture, Vlada RS smatra da neće biti razumno očekivati da se plaćanje za PSO poveže sa ciljem od 100% planiranih polazaka. Međutim, PSO ugovor treba da podstiče ŽP Voz da izvrši što je više planiranih polazaka moguće. Prag za dobijanje 100% plaćanja za PSO biće postavljen tako da podstiče preduzeće da postigne cilj koncentrišući svoje resurse na pružanje određenog obima propisanog u zahtevima PSO.

Uspešno izvođenje PSO ugovora zahteva da je IAC između ŽP Voz i ŽP UI stupio na snagu pre nego što se potpiše PSO ugovor između MGSI i ŽP Voz. Krajnji rok Vlade RS za potpisivanje PSO ugovora je 01/01/2016.

## 5 Korporativna poboljšanja

### 5.1 Restrukturiranje imovine

Vežba razdvajanja imovine uključivala je alokaciju oko 65,000 stavki u bazi podataka ŽS AD. S obzirom na veličinu vežbe koju su stručnjaci ŽS AD sprovedeli u veoma kratkom vremenskom roku, Vlada RS je uredila da do kraja 2015. godne bude sprovedeno sledeće:

- Nezavisna revizija registra imovine kako bi se planirana alokacija imovine potvrdila na operativnom nivou detalja;
- Tamo gde tako zahteva situacija na terenu, preciznije odvajanje osnovne železničke imovine i realokacija;
- Identifikacija imovine koja nije u vezi sa osnovnom delatnošću železnice (hoteli, restorani i dr.) koja treba da ostane u ŽS AD, uključujući i neoperativna vozna sredstva. Ovo je od ključnog značaja u vreme kada je sposobnost Vlade RS za alokaciju sredstava ograničena.

Pored toga, predložena alokacija učešća ŽS u akcionom kapitalu EUROFIMA treba da se potvrdi u direktnom kontaktu sa EUROFIMA.

### 5.2 Restrukturiranje obaveza

U skladu sa iskustvima iz EU, gde Država članica apsorbuje neplaćeni dug železničkog preduzeća u državnom vlasništvu, Vlada RS će preuzeti na sebe da pokrije sve neplaćene zajmove železnice za koje je garant država, u ukupnom iznosu obaveze od 81.4 milijardi RSD.

U slučaju obaveza ŽS i potraživanja prema preduzećima u državnom vlasništvu, Vlada RS će izvršiti jednokratno otpisivanje dugovanja. Po ovom scenariju, ŽS će otpisati sva potraživanja prema ostalim preduzećima u državnom vlasništvu i Vladi RS, dok će Elektroprivreda Srbije (EPS) i ostala državna preduzeća otpisati obaveze ŽS AD. Pretpostavlja se da će datum ovog poravnjenja biti 09/08/2015. Kao rezultat jednokratnog višestranog restrukturiranja dugovanja, Vlada RS će preuzeti obaveze ŽS u iznosu od 5.36 milijardi RSD.

Finansijske projekcije za tri železnička preduzeća su razvijene sa gore navedenim principom na umu.

### 5.3 Restrukturiranje radne snage

Plan za restrukturiranje radne snage, konzervativno procenjen<sup>1</sup> na 39 miliona EUR projektovan je tako da pokrije 6,151 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 Uredbi o preduzećima u privatizaciji. U cilju projektovanja budžeta pretpostavljeno 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 dobroboljni odlazak, bili bi prebačeni u četvrto preduzeće, ali tek nakon što postane dostupno dovoljno finansijskih sredstava.

<sup>1</sup> Visina budžeta (prikazan u prilogu B) je procenjena u skladu sa vazecim zakonskim okvirom. Pored ovoga, postoji i opcija da MGSI, u saradnji sa Ministarstvom Finansija, 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.

- Prinudna otpuštanja, za one zaposlene za koje se proceni da su tehnološki višak nakon isteka šeme dobrovoljnog odlaska. Otpremnine za otpušteno osoblje su regulisane Zakonom o radu. Procenjuje se da će ova šema pokriti 829 zaposlenih.
- Prirodni odliv zaposlenih – pretpostavlja se da iznosi 1% ukupnog broja zaposlenih godišnje.
- Kontrola zapošljavanja.

Ciljani plan smanjenja broja zaposlenih po železničkom preduzeću za dati period je prikazan u nastavku teksta.

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

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

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

<b>Ukupno u žel. Sektoru</b>				
<b>Mera za restrukturiranje radne snage</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018-2020</b>	<b>Ukupno</b>
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
	<b>2,804</b>	<b>3,067</b>	<b>309</b>	<b>6,180</b>

Napomene:

- 1) Pretpostavlja se da će od sredine 2015. do početka 2016. godine ukupan broj zaposlenih biti smanjen za dodatnih 483 usled odlaska u penziju.
- 2) Pretpostavlja se da će od sredine 2015. do početka 2016. godine ukupan broj zaposlenih biti smanjen za dodatnih 178 usled prirodnog odliva.
- 3) Ukupni iznos za železnički sistem u ovoj tabeli uključuje dodatnih 30 ljudi za koje se očekuje da se penzionišu iz četvrtog preduzeća (20 u 2016. i 10 u 2017. godini).

“Sistematizacija” u okviru svakog od operativnih železničkih preduzeća je trenutno u toku. Cilj je da se identifikuje višak radne snage do kraja 2015. godine.

#### **5.4 Ojačavanje institucija i razvoj kapaciteta**

S obzirom na vodeću ulogu u železničkom sektoru koju će MGSI preuzeti, i na njegove sopstvene potrebe za razvojem, četvrto preduzeće predstavlja značajan izvor tehničkih železničkih resursa za MGSI. Ovo bi omogućilo konsolidaciju stručnosti i znanja koja su specifična za železnicu u okviru MGSI i dobar način da se podrži informisano praćenje procesa reforme u okviru novog ugovornog okvira. Izabrani stručnjaci, iz ŽS AD i tri železnička preduzeća bi se pridružili MGSI i nastavili svoj angažman u železničkom sektoru. Trenutna pretpostavka je da će se broj zaposlenih u MGSI povećati za 5 tehničkih železničkih stručnjaka do kraja 2015. godine.

Prepoznajući razvoj kapaciteta kao značajan faktor promene, Vlada RS će uvesti sveobuhvatan plan razvoja kapaciteta 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.

#### **5.5 Poslovne projekcije**

Vlada RS želi da osigura održivost i prelazne i dugoročne faze reforme železnice. S tim u vezi, najbolja praksa iz međunarodnog iskustva ukazuje na to da prelazna faza restrukturiranja obaveza uključuje smanjivanje broja aktivnosti koje troše neto gotovinu, kao i minimalizaciju svakodnevnog trošenja. Kao podrška ovome poslovne projekcije su razvijene tako da odražavaju (1) fokus na obim železničkog poslovanja koje odražava pristupačnost po Vladu RS i (2) ciljano povećanje efikasnosti za period 2016-2020.

##### **5.5.1 ŽP Voz**

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 usled 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. U isto vreme broj putnika ŽP Voz je mali i zajedno sa visokim nivoom izbegavanja plaćanja karte za prevoz, ovo znači da je prihod ŽP Voz od prodaje karata nizak, tako da se preduzeće oslanja na subvenciju države kako bi ostalo održivo.

Postoji nekoliko strategija koje će povećati poslovni učinak, ispunjavanje potreba korisnika i efikasnost korišćenja imovine:

- Mora se primeniti kontinuirani porast realne cene kako bi se popravio operativni odnos prigradskih usluga: ovo će zahtevati da se veća pažnja posveti zahtevima vezanim za kvalitet usluga koje se pružaju korisnicima
- Postoje dokazi koji ukazuju na putovanja bez karte i treba raditi na smanjivanju izbegavanja kupovine karata za prevoz
- Pouzdanost i kvalitet voznog parka mora da se poboljša kroz nove investicije ili popravku postojećih EMV. Program zamene voznih sredstava je već počeo i predloženi investicioni plan će nastaviti sa ovim programom.

ŽP Voz će se truditi da poveća povraćaj troškova svojih usluga kroz povećanje broja putnika po vozu. Ukupni 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 pretpostavka da će komercijalno ŽP Voz imati samo malo povećanje broja putnika po vozu, barem kratkoročno gledano.

### **5.5.2 ŽP Kargo**

Prognoza za ŽP Kargo je dobra. Porast saobraćaja od 20-30% na godišnjem nivou je zabeležen za prvu polovinu 2015. godine a izgleda da će se tako nastaviti i do kraja 2015. godine, tako da se očekuje da konačna brojka za 2015. iznosi 12 miliona tona.

ŽP Kargo će pružati visokokvalitetne i ekonomične usluge na samoodrživoj osnovi u četiri osnovne delatnosti – prevoz rasutog tereta, kolski prevoz, intermodalni prevoz i tranzitni prevoz. Uvođenje upravljanja delatnostima u prevoz robe će omogućiti rukovodstvu da se više fokusira na specifične probleme svake od delatnosti.

Projekcije saobraćaja prognoziraju rast od 4.6% CAGR tokom perioda 2016-2020. Pretpostavlja se da će ŽP UI i ŽP Kargo biti potreban period od najmanje pet godina da realizuje potrebna poboljšanja u poslovanju. Usled toga, ne pretpostavlja se rast tarifa pre isteka 2020. godine.

Jednom kada se završi sa restrukturiranjem prevoza robe i kada se povрати kvalitet usluga, verovatno je da će akcenat stavljen na komercijalne aspekte generisati povećanje komercijalnih tarifa u određenim sektorima. Takvo povećanje trenutno nije obuhvaćeno poslovnim planom.

### **5.5.3 ŽP UI**

Infrastrukturu 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 konkurencije, 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 će zahtevati od ŽP UI da prihvati filozofiju pristupanja upravljanju održavanjem infrastrukture na komercijalan 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 razviti plan za infrastrukturu koji se vodi klijentima i koji će biti usklađen sa komercijalnim i operativnim potrebama železničkih prevoznika.

ŽP UI se oslanja na druge vezano za projekcije saobraćaja. Prihod ŽP UI dolazi od TAC nametnute ŽP Voz, ŽP Kargo, kao 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. ŽP UI sada treba da pruži infrastrukturu zadovoljavajućeg kvaliteta kako bi ohrabrila prevoznike da razviju svoje poslovne planove u takvom obimu u kom će povećati prihod ŽP UI time što će prevoziti više vozova.

## 6 Poslovne projekcije

Implementacija plana reforme će dovesti do značajnih poboljšanja poslovanja u železničkom sektoru u Srbiji.

Ciljani nivo broja zaposlenih u ovom planu reforme će pomoći da se tri železnička preduzeća uspostave kao "racionalne" efikasne organizacije.

Pored toga, od svakog od tri preduzeća se očekuje da temeljno ispita i poboljša svoje poslovanje vezano za procese, procedure i implementaciju. Mere za poboljšanje su identifikovane u svakoj od oblasti uključujući: upravljanje vozovima, vremenski raspored osoblja, održavanje voznog parka, održavanje infrastrukture, ranžiranje, poslovanje stanica, rad sa klijentima, popunjenost vozova, poslovanje na granicama, određivanje reda vožnje i postavljanje lokomotiva. Uz obuku, novu tehnologiju i ciljano investiranje u sistem, očekuje se da se poslovni učinak sva tri preduzeća drastično poboljša u narednih pet godina.

U sledećoj tabeli je dat sažetak poboljšanja poslovnog učinka koja su zadata kao cilj ovim planom reforme.

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	2,640	2,640	2,640	0.76
	Vozni km	milijon	21.6	22.2	23.0	23.8	22.4	22.6	22.9	1.03
	Intenzitet saobraćaja	vozni km/km trase	6.24	6.42	6.65	6.86	8.47	8.58	8.69	1.35
	Osoblja po km trase			2.77	2.29	1.96	2.34	2.32	2.29	0.83
	Produktivnost osoblja	vozni km/osoblje		2,321	2,902	3,506	3,613	3,702	3,794	1.63
ŽP Voz	Osoblje	broj		2,746	2,289	1,884	1,739	1,723	1,708	0.62
	Vozni km	milijon	15.7	15.7	16.1	16.5	15.0	15.0	15.0	0.96
	Putnički km	milijon	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	8.6	8.7	8.8	1.54	
ŽP Kargo	Osoblje	broj		3,848	3,162	2,555	2,383	2,361	2,340	0.61
	Vozni km	milijon	5.9	6.5	6.9	7.3	7.3	7.6	7.9	1.22
	Brutotonski km	milijon	6,435	7,132	7,560	7,938	8,029	8,350	8,684	1.22
	Tona	milijon	10.8	12.0	12.7	13.4	13.5	14.0	14.6	1.22
	Netotonski km	milijon	2,988	3,312	3,511	3,686	3,728	3,877	4,032	1.22
	Tona/osoblje			3,118	4,023	5,227	5,668	5,950	6,245	2.00
	ntkm/osoblje	milijon		0.86	1.11	1.44	1.56	1.64	1.72	2.00

\*od 2015 do 2020

### 6.1 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%.

### 6.2 ŽP Kargo

Za ŽP Kargo 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 netotonskih 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%.

### 6.3 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<sup>2</sup> 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%.

## 7 Finansijske projekcije

### 7.1 Operativna podrška

Namera Vlade RS je da smanji operativnu podršku svom železničkom sektoru. Uvođenjem novog ugovornog okvira, Vlada RS će ukinuti termin subvencija i povezati postizanje rezultata sa ciljanim finansiranjem, koje se vrši u okviru MAIC i PSO aranžmana.

Finansijska analiza na kojoj se zasniva plan reforme ukazuje na to da nema zahteva da ŽP Kargo prima kratkoročno finansiranje u periodu 2016-2017. Međutim, nesigurnost vezana za početnu tačku prilikom izrade budžeta i sa tim povezana analiza osetljivosti ukazuju na to da bi trebalo uvesti ovu stavku u budžet makar za 2016. godinu, a onda po potrebi, obezbediti sredstva za 2017.

Ovde predstavljen plan reforme ima za cilj smanjenje operativne podrške za 25% tokom perioda 2016-2020.

U nastavku je predstavljena operativna subvencija koju bi Vlada RS trebalo da pruži prema scenariju 3 "Redukovane investicije".

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
<b>Ukupna podrška (Napomena 1)</b>	<b>24.4</b>	<b>16.7</b>	<b>13.5</b>	<b>10.7</b>	<b>7.3</b>	<b>7.3</b>	<b>7.2</b>

<sup>2</sup>U skladu s top-down metodom analize, ovaj plan reforme daje odgovor na pitanje šta se može obezbediti za 11,0 milijardi dinara. Da bi se železnički sektor uskladio s ovako definisanim budžetom, analiza je pokazala da je potrebna racionalizacija linija klase 5 i 6 (prikazane u prilogu A). Analiza takođe pretpostavlja da je racionalizacija mreže i usluga sprovedena do 2018. To znači da je u periodu do 01/01/2018 potrebno da železničke kompanije, MGSI i sve regionalne / lokalne uprave na teritorijama linija klase 5 i 6 utvrde mogućnost finansiranja usluge prevoza i upravljanja infrastrukturom na tim linijama. Gde finansiranje može biti osigurano, ta sredstva se onda tretiraju preko definisane granice od 11,0 milijardi dinara. Shodno tome, neke od linija klase 5 i/ili 6 onda ostaju u eksploataciji. Ako dodatna sredstva ne mogu biti osigurana, jedini način za MGSI da ispuni zadati uslov i obezbedi funkcionisanje železničkog sistema u okviru 11,0 milijardi RSD, je da se sprovede puna racionalizacija svih linija klase 5 i 6.

## 7.2 Kapitalna podrška – Restrukturiranje

Operativna podrška za period 2016-2020 takođe uključuje i dve ključne jednokratne stavke u procesu reforme – trošak restrukturiranja radne snage i troškove razvoja kapaciteta, procenjene na 39 miliona EUR, odnosno 1.25 miliona EUR.

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, procenjenih na 39 miliona EUR
- direktnih plaćanja za razvoj kapaciteta, procenjenih na 1.25 miliona EUR
- tekućeg otplaćivanja istorijskih kredita koje će preuzeti od železnice – Vlada RS će konvertovati istorijski dug železnice u iznosu od 81.4 milijarde RSD u akcionarski kapital železničkih preduzeća.

(vrednosti u tabelama su u RSD milijardama)

Restrukturiranje radne snage	2016	2017	2018	2019	2020
	2.42	2.22			
<b>Ukupno</b>	<b>2.42</b>	<b>2.22</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
				<b>UKUPNO</b>	<b>4.64</b>
<b>Razvoj kapaciteta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Plan obuke	0.06	0.06	0.03		
<b>Ukupno</b>	<b>0.06</b>	<b>0.06</b>	<b>0.03</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
				<b>TOTAL</b>	<b>0.15</b>
<b>Istorijski dug</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Ukupno</b>	<b>5.7</b>	<b>16.2</b>	<b>5.4</b>	<b>5.4</b>	<b>6.5</b>
				<b>UKUPNO</b>	<b>39.2</b>

Ovo je tok otplate koji će Vlada RS prihvatiti 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

Pored ovoga, ciljana kapitalna podrška koja je deo ovog plana reforme podrazumva i da Vlada RS pruži kapitalna sredstva u iznosu od 5.36 milijardi RSD za višestranu jednokratno restrukturiranje duga. Vlada RS će konvertovati preuzeti dug u akcionarski kapital železničkih preduzeća.

## 7.3 Kapitalna podrška – Investicije

Štaviše, Vlada RS će finansirati buduće potrebe železničkih preduzeća iz kapitalnog budžeta. Investicioni plan za Slučaj 3 u iznosu od 292 milijarde RSD koristi stopu apsorpcije koja odražava istorijske podatke o izvršenju železničkih investicionih projekata u Srbiji. Mogući izvori za takav zajam uključuju MFI, bilateralne ugovore i Budžet. Dalje se pretpostavlja da će Vlada RS 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
<b>Ukupno</b>	<b>0.4</b>	<b>82.6</b>	<b>107.1</b>	<b>54.3</b>	<b>48.0</b>
				<b>UKUPNO</b>	<b>292.5</b>
<b>Trošak finansiranja investicija</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
RSD milijardi	0.00	25.50	25.50	25.50	25.50
<b>Ukupno</b>	<b>0.00</b>	<b>25.50</b>	<b>25.50</b>	<b>25.50</b>	<b>25.50</b>
				<b>UKUPNO</b>	<b>101.99</b>

Sredstva Vlade RS za budući investicioni plan u iznosu od €2.437 milijarde. 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 €4.25 milijarde.

## 8 Implementacija Akcionog plana

### 8.1 Ciljevi plana i ključne odrednice

Ključni cilj implementacije akcionog plana je da se postavi temelj za održivo i racionalno poslovanje tri železnička preduzeća do kraja 2015. godine. Pored ovoga, u planu su takođe određeni ključni koraci potrebni za komercijalno fokusirano poslovanje železnice tokom narednog petogodišnjeg perioda.

Izvršenje svih koraka u svakom od železničkih preduzeća je odgovornost Generalnog direktora. I dok Generalni direktor može da odluči da delegira implementaciju nekih od zadataka, konačna odgovornost za izvršavanje zadataka leži na Generalnom direktoru.

### 8.2 ŽP UI

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 tranzicionog 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 zakako bi upravljalo poslovanjem, čim to bude praktično. Akcija se finansira iz budžeta ŽP UI
5	Izvršiti inventar imovine i razdvajanje imovine	31/12/2015	Kako bi se smanjio teret viška imovine, ŽP UI, ŽP Voz, ŽP Kargo i ŽS AD će saradivati 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 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 UI
7	Razvoj strategije za komercijalnu nabavku	30/03/2016	ŽP UI 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 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 će svake godine ocenjivati svoj učinak u ključnim ugovorima. Akcija se finansira iz budžeta ŽP UI
11	Pregled prvih šest meseci poslovnog	30/03/2016	ŽP UI će svake godine ocenjivati svoj poslovni učinak. Počevši od 2017. pregledi će se vršiti na 12

	učinka		meseci. Akcija se finansira iz budžeta ŽP UI
12	Priprema predloga za MGS/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 MGS, Ministarstvu finansija i Ministarstvu ekonomije i dobiće njihovo mišljenje najkasnije za 90 dana. ŽP UI 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 skringing 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 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 treba da postigne računovodstvenu nezavisnost pri čemu je opremljena za informisano donošenje odluka. CAPEX pokriven investicionim planom.
18	Implementacija programa za prinudni odlazak zaposlenih	31/12/2017	Odabir osoblja 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 UI će osnovati posebnu jedinicu za energetske efikasnost 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 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 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	U okviru 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.

### 8.3 ŽP Voz

Br.	Akcija	Rok	Komentari i budžet
1	Osnovati jedinicu za restrukturiranje	30/10/2015	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 tranzicionog 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 razdvajanje imovine	31/12/2015	Kako bi se smanjio teret viška imovine, ŽP UI, ŽP Voz, ŽP Kargo i ŽS AD će saradivati 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 nameru 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 obavaveza. 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 snažne 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	30/06/2016	ŽP Voz će razviti predloge za racionalizaciju usluga na osnovu pokrivenosti troškova za svaku uslugu na

	finansija/Ministarstvo ekonomije za racionalizaciju mreže		mreži. ŽP Voz će podneti predloge MGSI, Ministarstvu finansija i Ministarstvu ekonomije i dobiće njihovo mišljenje najkasnije za 90 dana. ŽP Voz će saradivati sa regionalnim, lokalnim zainteresovanim stranama kako bi 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 razvjenih 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 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 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 energetske efikasnosti	31/12/2015	U okviru razvoja ekonomičnog i održivog poslovanja ŽP Voz će osnovati posebnu jedinicu za energetske 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.
21	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	30/06/2017	U okviru svoje strategije za ljudske resurse ŽP VOZ

	razvoj radne snage		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.

#### 8.4 ŽP Kargo

Br.	Akcija	Rok	Komentari i budžet
1	Osnovati jedinicu za restrukturiranje	30/10/2015	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 tranzicionog 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 razdvajanje imovine	31/12/2015	Kako bi se smanjio teret viška imovine, ŽP UI, ŽP Voz, ŽP Kargo i ŽS AD će saradivati 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 obavaveza. 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 snažne 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 poslovnog 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	30/06/2016	ŽP Kargo će razviti predloge za racionalizaciju usluga na osnovu pokrivenosti troškova za svaku

	finansija/Ministarstvo ekonomije za racionalizaciju mreže		uslugu na mreži. ŽP Kargo će podneti predloge MGSI, Ministarstvu finansija i Ministarstvu ekonomije i dobiće 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 kod 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 energetske efikasnosti	31/12/2015	U okviru razvoja ekonomičnog i održivog poslovanja ŽP Kargo će osnovati posebnu jedinicu za energetska 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 trogodišnjeg rolling poslovnog plana	31/12/2016	ŽP Kargo 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 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 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 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.

## 8.5 ŽS AD

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 saradivati 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 radne snage	30/06/2017	Saradnja sa ostala tri železnička preduzeća u izvršenju plana za restrukturiranje radne snage. Saradnja sa preostala tri železnička preduzeća

## 8.6 Vlada RS

Br.	Akcija	Rok	Nosilac	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	30/03/2016	MGSI	MGSI će implementirati sopstveni plan za upravljanje ključnim ugovorima. Ovu akciju će podržati konsultant za IPA-2014 projekat

	ugovorima			
6	Pregled ključnih ugovora (revizija)	30/03/2016	MGSI	MGSI će svake godine izvršiti procenu učinka železničkih preduzeća (ŽP UI, ŽP Voz) prema ključnim ugovorima (MAIC, PSO). Ova aktivnost se finansira iz budžeta MGSI.
7	Praćenje implementacije restrukturiranja radne snage	2016-2017	MRZSBP	Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja će pratiti implementaciju restrukturiranja radne snage u železničkom sektoru kako bi se osigurala kontinuirana usklađenost sa sličnim aktivnostima u ostalim industrijskim sektorima.
8	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.
9	Pružanje povratnih informacija o predlozima za racionalizaciju usluga	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 finansirati iz budžeta svakog od ministarstava.
10	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 počinje od 01/07/2017
11	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. potreban iznos 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.

## Prilog A - Podela linija po strateškim klasama

Linija	Opis linije	Strateška klasa
01.	Beograd Ranzirna-Resnik-Mladenovac-V.Plana-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-Kursumlija-Merdare / Podujevo	5
11/21.	Beograd Ranzirna-Batajnica-S.Pazova-Indijja-Petrovaradin-N.Sad Ranzirna-Vrbas-SuboticaGR.	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.	Sombor-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
2	Međunarodne veze
3	Belgrade Bar
4	Strateški značaj
5	Traži se PSO (OJP) finansiranje od Države
6	Ostale

## Prilog B – Budžet za restrukturiranje radne snage

<b>Dobrovoljni odlazak (Odluka Vlade o preduzećima u privatizaciji, B-10*)</b>					
Dobrovoljni odlazak (kompenzacija po godini staza (EUR))					220
2016. lokacija	Godine staza	2,668	Pozaposlenom (EUR)	Medjuzbir (EUR)	
0.8	35	2,134	7,788	16,622,707	
0.2	30	534	6,688	3,568,717	
				<b>20,191,424</b>	
2017. lokacija	Godine staza	2,132	Pozaposlenom (EUR)	Medjuzbir (EUR)	
0.8	32	1,706	6,974	11,894,854	
0.2	28	426	6,094	2,598,482	
				<b>14,493,336</b>	
<b>Dobrovoljni odlazak ukupno (EUR)</b>					<b>34,684,760</b>
<b>Visokozaposlenih (U skladu sa Zakonom o radu)</b>					
1/3 plate (RSD 63000*) po godini staza (EUR)					175
2017. lokacija	Godine staza	829	Pozaposlenom (EUR)	Medjuzbir (EUR)	
0.8	30	663	5,215	3,458,588	
0.2	25	166	4,375	725,375	
				<b>4,183,963</b>	
<b>Visokozaposlenih ukupno (EUR)</b>					<b>4,183,963</b>
<b>Restrukturiranje radne snage (EUR)</b>					<b>38,868,723</b>

\*konzervativna pretpostavka za potrebe budžetiranja