

Projektni zadatak

vezan uz

organizaciono restrukturisanje Željeznica Republike Srpske – Sistemi organizacije, računovodstva i upravljanja imovinom

1. ISTORIJAT

1. Dejtonskim mirovnim sporazumom Bosna i Hercegovina (BiH) je utemeljena kao država koju čine dva Entiteta, oba sa visokim stepenom autonomije: Federacija Bosne i Hercegovine (FBiH) i Republika Srpska (RS). Distrikt Brčko je dodan ovoj strukturi države u 1999. godini. Željezničkim sektorom na državnom nivou upravlja Ministarstvo komunikacija i transporta, a na entitetskom nivou resorna ministarstva u svakom od Entiteta.

2. U Federaciji Bosne i Hercegovine (FBH) prugama upravljaju Željeznice Federacije Bosne i Hercegovine (ŽFBH) a u Republici Srpskoj Željeznice Republike Srpske A.D. Doboj (ŽRS). Entitetske vlade su većinski (premda ne isključivi) vlasnici željeznica koje se nalaze na njihovoj teritoriji. One su odgovorne za njihov politički okvir, nadzor poslovanja, te budžetsku podršku, kao i za međuentitetsku koordinaciju preko Bosansko-hercegovačke željezničke javne korporacije (BHŽJK). Na nivou BiH, Regulatorni odbor željeznica (ROŽ) je odgovoran za međunarodnu regulativu.

3. ŽRS, željeznička kompanija u Republici Srpskoj, je predmet ovog Projektnog zadatka (PZ). ŽRS je akcionarsko društvo osnovano u skladu sa Zakonom o Željeznicama Republike Srpske (2001). ŽRS može da se zadužuje za svoj račun i izdaje hartije od vrijednosti. ŽRS se nalazi pod upravnom odgovornošću MSV Republike Srpske. Restrukturisanje željezničkog sektora je politički prioritet Vlade Republike Srpske. Ne samo da je ovaj sektor finansijski neodrživ u sadašnjem obliku, već postoji jedan sveobuhvatan politički izazov da se ispune odredbe iz Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju između EU i BiH (2015) jer se odnose na željeznički sektor. Obaveza je da se usklade sektorske politike sa željezničkim okvirom direktiva i uredaba EU ('pravna tekovina EU za željeznice'). Da bi ovaj okvir postao usklađen, potrebno je preduzeti mjere u nizu oblasti. Oblasti koje najdirektnije opterećuju odgovornosti koje trenutno nosi Republika Srpska su one koje se tiču organizacione strukture, budžetska podrška za putnički saobraćaj, budžetska podrška za infrastrukturu, održivost dugovanja, te pristup infrastrukturi. Restrukturisanju daje podršku novi Zakon o željeznicama RS koji je usvojen u 2016. g., kako bi se uskladio željeznički sektor sa pravnom tekovinom EU za željeznice, restrukturisale ŽRS radi unapređenja njene finansijske stabilnosti, te integrisala željeznička mreža u evropsku mrežu.

4. Željezničku mreža u RS čini 426 km pruge (od čega je 353 km u eksploataciji) što je čini jednom od najmanjih mreža na području zapadnog Balkana. Glavna željeznička ruta u Republici Srpskoj je istočno-zapadna pruga od granice sa Hrvatskom, preko Novog Grada, Banjaluke i Doboja. U Doboju se ukršta sa dionicom sjeverno-južnog panevropskog koridora Vc. Takođe, proteže se na istok od Doboja do izdvojenog dijela mreže ŽFBH sa sjedištem u Tuzli i dalje preko graničnog prelaza Zvornik Novi prema Republici Srbiji. Mreža koju eksploatišu ŽRS je normalne širine kolosijeka (1435mm), koju prevashodno čini jednokolosiječna pruga (94 %) a elektrifikovana je sa 25 kV (88%). Maksimalna projektovana brzina na magistralnoj pruzi je uglavnom 100km/h, a mnoge dionice su obnovljene do ovog standarda.

5. Gustina robnog saobraćaja ŽRS od oko 1,2 miliona voznih kilometara je relativno visoka u poređenju sa susjednim zemljama i otprilike jednaka prosjeku u EU. U 2015. godini, ŽRS su prevezle oko 5 miliona tona robe za 428 miliona neto tonskih kilometara (ntkm). Godišnji deficit ŽRS se ponavlja iz godine u godinu, čak i uz dobijanje pomoći iz budžeta RS. Preko 97% saobraćaja otpada na robni, koji ostvaruje profit na troškove poslovanja, ali gotovo polovina pređene udaljenosti vozova (49%) otpada na putnički saobraćaj. ŽRS prevozi malo putnika ali i to predstavlja veliko troškovno opterećenje koje anulira većinu profita koji ostvaruje robni saobraćaj, te se zbog toga ne može reinvestirati u poslove u vezi sa robnim saobraćajem ili bolje doprinijeti održavanju infrastrukture.

6. Svjetska banka daje zajam BiH/RS za Projekat Vlade Republike Srpske u procesu restrukturisanja ŽRS, koja će da uključuje finansijsko, kadrovsko i organizaciono restrukturisanja.

7. Ovaj Projekat se odnosi na **organizaciono restrukturisanje**, koje se sastoji od dvije potkomponente:

- **Potkomponenta 1** obuhvata reorganizaciju preduzeća u korporativno jezgro i dva nezavisno upravljana i računovodstveno odvojena odjeljenja, jedno za upravljanje infrastrukturom, a jedno za transportne operacije. Ovu reorganizaciju će pratiti implementacija jednog savremenog sistema finansijskog računovodstva, te sistema za upravljanje imovinom za infrastrukturu i operativna sredstva.
- **Potkomponenta 2** obuhvata pripremu srednjoročnih planova poslovanja i marketing plana koji su podijeljeni za infrastrukturu, robni i putnički saobraćaj, te radionice za održavanje željezničkih vozila, kao i formulisanje odgovarajućih ugovora sa Vladom za putnički saobraćaj i upravljanje infrastrukturom i razvoj u skladu sa pravnom tekovinom EU za željeznice.

8. ŽRS su formirale Tim za implementaciju i upravljanje projektom (eng. Project Implementation and Management Team - PIMT) pod nadzorom Koordinacionog odbora za projekat, koju čine predstavnici PIMT, ŽRS, MSV, Ministarstvo finansija (MF) i Ministarstvo rada Republike Srpske. Ovaj PIMT će imati sjedište u Doboju, u sjedištu ŽRS.

9. Ovaj Projektni zadatak služi Konsultantu za podršku radu Tima za implementaciju i upravljanje projektom (PIMT) ŽRS u primjeni potkomponente 1.

2. CILJEVI ZADATKA

10. Sveukupan cilj organizacionog restrukturisanja je da se uskladi organizaciona struktura sa EU okvirom direktiva i uredaba za željeznički sektor (tzv. 'pravna tekovina EU za željeznice'), istovremeno stvarajući jasnu sliku, usmjerenje i nezavisnost funkcija u upravljanju infrastrukturom i operacijama. Time se nastoji poboljšati njihovo komercijalno upravljanje i poboljšati sposobnost da se utvrde njihove sopstvene poslovne strategije u kontekstu evropskog željezničkog sistema u kojem će svaki od ovih segmenata imati različite prilike i prepreke, te ponekad različite interese.

Posebni ciljevi potkomponente 1 – konsultantske usluge je da se savjetuju, pomognu i podrže ŽRS i MSV u postizanju sljedećih ciljeva:

- A. Planiranje i implementacija jedne nove, komercijalnije organizacione strukture ŽRS koja se sastoji od korporativnog jezgra plus dva nezavisno upravljana i računovodstveno odvojena poslovna odjeljenja, jedno za upravljanje infrastrukturom i jedno za transportne operacije. U okviru poslova operacija računari bi se vodili odvojeno za robni i putnički saobraćaj. Tri radionice za održavanja voznih sredstava u Prijedoru, Banjaluci i Doboju biće formirane u vidu profitnih centara pod privremenim nadzorom novih Poslova operacija. Opšti je cilj MSV da ovo korporativno jezgro bude jedna mala i strateška jedinica sa potencijalno vremenom umanjnim funkcijama, a da Poslovi operacija i infrastrukture trebaju da budu odgovorni za svakodnevno upravljanje svojim sektorima željezničkih poslova.
- B. Priprema specifikacije, podrška pri nabavci i implementacija jednog savremenog i efektivnog računovodstvenog informacionog sistema, uključujući i osnovnu funkcionalnost glavne računovodstvene knjige, računa, obračun plata, imovine i inventara, upravljanja sredstvima, upravljanje ljudskim resursima, itd.; specifikacija i primjena takvog sistema mora da bude prilagođena poslovima željeznica i posebnom planiranju finansija i resursa preduzeća, te potrebama za utvrđivanjem budžeta i upravljanjem nezavisno rukovodnim sektorima ŽRS. Ovaj sistem mora da omogućiti transparentno razdvajanje računa infrastrukture i operacija (bilans stanja, bilans uspjeha i bilans tokova gotovine), te proizvodi sve računovodstvene informacije neophodne da bi se ispunile obaveze preduzeća, revizije i podnošenja zakonskih izvještaja.
- C. Priprema specifikacije i podrška pri nabavci i implementaciji (i) informacionog sistema (IS) za upravljanje željezničkom infrastrukturom za potrebe Poslova infrastrukture i (ii) sistem za upravljanje imovinom kod željezničkih operacija za potrebe Poslova operacija.

11. Konsultant će podržati PIMT u nabavci odgovarajuće kompjuterske hardverske i softverske opreme (IS) od strane ŽRS za potrebe ispunjavanja ovog PZ-a. Takva oprema će biti nabavljena u skladu sa Novim okvirom za nabavke i propise za projekte Svjetske banke nakon 1. jula 2016. godine (dostupno na internet stranici Svjetske banke). Troškovi kupovine takvih sistema (uključujući i svaku sastavnu podršku prodavca) biće finansirani odvojeno od ovih konsultantskih usluga i stoga ne bi trebali da budu uvršteni u ponude Konsultanta. Međutim, Konsultant treba da navede u svom prijedlogu ono što smatra da će biti mogući trošak nabavke takvih sistema. Nakon nabavke, Konsultant će obezbijediti efektivnu podršku za ŽRS oko implementacije, uključujući i nadzor pratećih usluga i isporuke robe koje isporučuje dobavljač.

3. ZADACI KONSULTANTA

A. Planiranje i implementacija nove organizacione strukture ŽRS.

12. Konsultant će izvršiti sljedeće zadatke:

A(i) *Upoznavanje*: Izgraditi bliže razumijevanje željezničkog sektora u Republici Srpskoj i pobliže se konsultovati sa njenim kreatorima politike i institucijama, kako bi se u potpunosti razumjela organizacija željezničkog sektora, novi Zakon o željeznicama (2016), planirani pristup usklađivanju sa pravnom tekovinom EU za željeznice. Razviti detaljnu funkcionalnu mapu ili matricu svih funkcija koje se trenutno obavljaju unutar ŽRS, analizirati aktuelnu organizacionu strukturu, računovodstvene sisteme, te sisteme za upravljanje imovinom i procesima na ŽRS.

A(ii) *Komunikacije sa interesnim grupama*: Formulirati i usaglasiti sa ŽRS razvoj i podsticanje strategije za komunikacije i podršku medijima, uključujući interne i eksterne komunikacije da bi se obezbijedila transparentnost kod sveukupnog plana reorganizacije željeznica i pozitivnih konsultacija sa interesnim grupama. Ova strategija će pokriti organizaciono restrukturisanje u njegovoj cjelini (potkomponente 1 i 2).

A(iii) *Nova organizaciona struktura*: Razraditi detaljne organizacione i upravljačke strukture (i detaljne prateće organigrame) za predloženu novu organizacionu strukturu željeznica, opis poslova za njene glavne komercijalne sektore i funkcionalne opise svakog pojedinačnog posla/geografskih jedinica unutar svakog sektora. Prepoznavajući da cilj restrukturisanja nije samo usklađivanje sa strukturama u EU, već da se stvori efektivnija i održivija željeznička industrija, Konsultant će iskoristiti priliku da formira nove sastavne organizacione jedinice i podružnice na jednoj zdravoj komercijalnoj osnovi, tako što će analizirati poželjne nivoe upravljanja, optimalan broj geografskih jedinica, prilike za racionalizaciju klasifikacije osoblja i funkcija, itd. Konsultant treba da isplanira strukturu koja će omogućiti, ako to Vlada Republike Srpske odluči u budućnosti, razdvajanje Poslova infrastrukture i operacija u odvojena preduzeća.

A(iv) *Raspoređivanje imovine*: Formulirati i usaglasiti sa ŽRS raspoređivanje imovine u relevantne sektore i ostale jedinice. Početni bilans stanja računovodstveno razdvojenih poslova infrastrukture i operacija treba da nosi sredstva koja su im potrebna i svih zastarjelih i viškova sredstava se treba riješiti što je prije moguće, a u međuvremenu evidentirati ih na korporativno jezgro. Ova dva komercijalna odjeljenja i tri radionice ne treba opteretiti neodrživim istorijskim kreditnim obavezama koje se u praksi finansiraju iz buždeta. Preostale ili istorijske obaveze treba evidentirati na korporativno jezgro.

A(v) *Raspoređivanje osoblja*: Formulirati i usaglasiti sa ŽRS raspoređivanje osoblja u relevantne sektore. ŽRS je posvećena programu restrukturisanja radne snage koji bi mogao da se odvija paralelno sa ovim konsultantskim uslugama. U sastavne organizacione jedinice novih ŽRS bi, u idealnom slučaju, trebalo rasporediti samo osoblje koje je neophodno za efektivno vođenje tih jedinica. Osoblje koje je uključeno u program restrukturisanja, ali koje nije još zbrinuto kroz program rješavanja viška radnika u vrijeme formiranja nove strukture preduzeća, treba rasporediti u kategoriju privremenih radnika unutar korporativnog jezgra.

A(vi) Međusektorske naknade: Formulirati i usaglasiti sa ŽRS principe i uvodni nivo internih cijena za transakcije između glavnih sektora i jedinica, čije će sljedeće glavne naknade biti ustanovljene: naknade za pristup infrastrukturi od Poslova infrastrukture za Poslove operacija, naknade za održavanje i opravke voznih sredstava od radionica za sektore robnog i putničkog saobraćaja u okviru Poslova operacija, najam lokomotiva iz sektora za prevoz robe za sektor prevoza putnika za vozove sa lokomotivskom vučom. Ostale stavke za međusobne naknade se takođe mogu tražiti, u zavisnosti od konačnog raspoređivanja osoblja i resursa.

A(vii) Korporativno upravljanje: Sagledati postojeće aranžmane korporativnog upravljanja u smislu efektivnosti uloga i odgovornosti relevantnih ministarstava (MSV i MF), interesnih grupa, odbora i najviših rukovodilaca, te predložiti sve izmjene koje bi, po mišljenju Konsultanta, ojačale korporativno upravljanje novom strukturom preduzeća. Ovi aranžmani trebaju da obuhvataju okvir podnošenja izvještaja kompanija i preuzimanja odgovornosti, mjerenja radnih rezultata, javne transparentnosti, te sistem koji se bavi žalbama u vezi sa administracijom i kvalitetom usluga ili djelovanja željezničkog sektora.

A(viii) Uzajamno djelovanje sa potkomponentom 2: Biti u redovnom kontaktu sa Konsultantom koji obavlja posao u okviru potkomponente 2, kako bi se osigurala dosljednost između strukturalnih i računovodstvenih pitanja u potkomponenti 1 i pitanja u vezi sa planiranjem poslovanja u okviru potkomponente 2.

B. Specifikacija, nabavka i implementacija finansijskog računovodstvenog informacionog sistema

13. Konsultant će:

B(i) Navesti funkcionalne zahtjeve novog informacionog sistema za finansijsko upravljanje za ŽRS: Uzimajući u obzir predloženu novu organizacionu strukturu ŽRS i mogući budući razvoj poslovanja, navesti funkcionalne potrebe ŽRS od jednog sistema za finansijsko računovodstvo, uključujući i osnovnu funkcionalnost glavne računovodstvene knjige, računa, obračuna plata, imovine i inventara, upravljanja novčanim sredstvima, upravljanje ljudskim resursima, itd. Navesti glavne parametre za prikupljanje podataka, dokumentaciju, kontrolu tokova, izradu izvještaja, ispitivanje, korekciju, reviziju, itd. Specifikacija sistema mora da bude usmjerena tj. prilagođena poslovnim aktivnostima ŽRS, imajući u vidu relativno malu veličinu ŽRS, te da odražava stvarne finansijske i preduzetničke planove, kao i potrebe sektora i podružnica ŽRS u vezi sa budžetom i upravljanjem. Ova specifikacija mora da uključuje transparentno razdvajanje računa Poslova infrastrukture i operacija (bilans stanja, bilans uspjeha i bilans tokova gotovine), odvojene izvještaje za robni i putnički saobraćaj u okviru poslova operacija, pojedinačne račune za podružne radionice, kao i računovodstvene podatke neophodne za ispunjenje korporativnih i drugih obaveza u vezi sa zakonskim izvještavanjem.

B(ii) Procijeniti zahtjeve za primjenu/implementaciju sistema: Procijeniti šire alternative i troškove imajući u vidu aplikacije sa kojima su okružene ŽRS, npr. rješenja u vidu tzv. računarstva u oblaku (eng. cloud computing) spram lokalne obrade i pohranjivanja, uzevši u obzir geografski raspored resursa i djelatnosti, potrebe i troškove hardverske i komunikacione infrastrukture, zaštitu podataka, troškove

održavanja, razvoj preduzeća, potrebe u vezi sa obukom, itd. Na osnovu ove procjene, procijeniti potrebne i zadovoljavajuće investicije i sredstva za hardver i komunikacije, kako bi se omogućila uspješna implementacija sistema za finansijsko upravljanje iz predložene specifikacije i izradila sveobuhvatna procjena troškova za implementaciju.

B(iii) *Nabavka novog informacionog sistema za finansijsko upravljanje*: podržati PIMT u nabavci informacionog sistema za finansijsko upravljanje i potrebne hardverske i komunikacione infrastrukture; takva podrška da obuhvati izradu relevantnih specifikacija i tenderske dokumentacije po potrebi, postupanje sa upitima, pomoć u ocjeni ponuda i dodjeli ugovora.

B(iv) *Podrška za implementaciju pored podrške dobavljača koji će razviti / prilagoditi IS* : Podržati PIMT i računovodstvo ŽRS i ostale sektore u implementaciji sistema za finansijsko upravljanje, uključujući i sve aktivnosti neophodne za uspješnu implementaciju, uključujući i kontni plan, priručnike za primjenu, pravilnike za određivanje cijena kod internih transakcija (kada jedni poslovi ili sektor koristi sredstva ili osoblje drugih poslova ili sektora), obuku, ispitivanje, uvođenje sistema, rješavanja sitnih problema i ostale aktivnosti. Realizovati početni bilans stanja i ostale finansijske izvještaje za novu strukturu za početak fiskalne 2020. godine. Preduslov za plaćanje posljednje tranše po ugovoru je davanje mišljenja bez rezerve od strane eksterne revizije.

C. Specifikacija, nabavka (po potrebi) i implementacija sistema za upravljanje imovinom

14. Konsultant će:

C(i) *Analizirati, predložiti i podržati implementaciju poboljšanih tehnika za upravljanje imovinom željezničke infrastrukture*: Uzimajući u obzir dobre prakse i pristupe kod drugih malih željeznica, konsultovati se sa rukovodiocima iz poslova infrastrukture ŽRS i analizirati potrebe ŽRS, te predložiti sistem za upravljanje imovinom projektovan za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti željezničke infrastrukture (zemljišta, kolosijeka, sistema za kontrolu saobraćaja, sistema napajanja, sistema za komunikacije, mostova i tunela, staničnih objekata, itd.) Ovaj sistem za upravljanje imovinom treba da uzme u obzir niz informacija i funkcija u koju se jedan sistem za upravljanje imovinom može staviti:

- popis imovine
- stanje imovine, upotreba i efikasnost
- upavljanje održavanjem
- ostvareni rezultati spram zadatih ciljeva
- planiranje kapitalne obnove
- vrednovanje imovine
- utvrđivanje prioriteta

Konsultant bi trebao da predloži jedan pristup za ŽRS koji je ekonomičan za nabavku ili razvoj/ prilagođavanje, te relativno jednostavan i fleksibilan za korišćenje od strane rukovodilaca i osoblja ŽRS. Upravljanjem imovinom bi trebalo da se, unutar

specifikacija za održavanje i zamjenu imovine preduzeća, utemelje standarde i prakse koje će ojačati otpornost željezničke mreže na uslove vremenskih nepogoda.

C(ii) Analizirati, predložiti i podržati implementaciju poboljšanih tehnika za operativno upravljanje imovinom: Uzimajući u obzir dobre prakse i pristupe kod ostalih malih željeznica, analizirati posebne potrebe ŽRS i izazove, te predložiti sistem za upravljanje imovinom projektovan za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti njenih operativnih sredstava (lokomotiva, teretnih kola, putničkih kola, opreme za manipulaciju robe, itd.). Konsultant treba da razmotri isti niz pitanja i moguće primjene kao i one koje su navedene za gore pomenuti sistem upravljanja imovinom željezničke infrastrukture (C(i)), sa naglaskom na razvoj ekonomičnih i praktičnih alatki za donošenje odluka rukovodilaca i osoblja u oblasti željezničkih operacija, koje se mogu vremenom poboljšati u smislu detalja i funkcionalnosti.

C(iii) Nabavka/razvoj sistema za upravljanje imovinom: Podržati tehnička odjeljenja ŽRS navodeći funkcionalne zahtjeve vezane za nabavku/razvoj sistema za upravljanje imovinom za dva glavna odjeljenja (poslove).

C(iv) Podrška u nabavci pored podrške dobavljača koji će razviti/prilagoditi novi informacioni sistem za finansijsko upravljanje: Podržati PIMT i poslove infrastrukture i operacija ŽRS u implementaciji sistema za upravljanje imovinom, uključujući i priručnike za primjenu, obuku, uvođenje sistema, rješavanje sitnih problema i ostalih aktivnosti po potrebi.

15. Konsultant je obavezan da tokom svog rada primjenjuje propise i standarde zemlje BiH/RS.

4. REZULTATI (ISPORUČENE ROBE I USLUGE)

16. Rezultati za koje će Konsultant biti odgovoran navedeni su u Tabeli 1. Rezultati projekta su karakteristični za dotične potkomponente. Tabelu detaljnog sadržaja svakog rezultata treba da predloži Konsultant i usaglasi sa Klijentom tokom izvršenja ovog zadatka.

17. Nakon podnošenja izvještaja o (a) usaglašenoj organizacionoj i upravljačkoj strukturi, (b) specifikaciji sistema za finansijsko upravljanje i (c) specifikaciji sistema za upravljanje imovinom, Konsultanti će sa PIMT-om planirati i realizovati jednu jednodnevnu informativnu radionicu u Banjaluci da bi svoje nalaze i preporuke predstavili Vladi i zvaničnicima preduzeća. Konsultanti će izraditi kvalitetne vizuelne prezentacije nalaza i prijedloga iz potkomponenata, te razmotriti informacije koje iznesu učesnici na ovoj radionici, a kao odgovor na Izvještaje, napraviti pomak ka implementaciji nove organizacione strukture i finansijskih i drugih sistema.

18. Svi isporučivi materijali moraju biti na engleskom i jednom od službenih jezika u BiH, dostavljeni u šest primjeraka u štampanoj formi i jedan primjerak u elektronskoj formi (Word i PDF).

Tabela 1: Rezultati Konsultanta prema potkomponentama

Rezultat (kraj mjeseca) mjereno od datuma potpisivanja ugovora	Dio A	Dio B	Dio C
	Organizaciona i upravljačka struktura	Računovodstveno i finansijsko upravljanje	Upravljanje imovinom
1			
2	Kreiranje strategije za komunikacije i podršku medijima (Zadatak A(ii))		
3	Izveštaj o usaglašenom organizaciono-upravljačkoj strukturi i vezanim pitanjima (Zadaci (iii)-A(viii))	Izveštaj u kojem se precizira novi sistem za finansijsko upravljanje i plan nabavke i implementacije (Zadaci B(i) i B(ii))	Izveštaj u kojem se preciziraju novi sistemi za upravljanje imovinom i plan nabavke/razvoja i implementacije (Zadaci C(i) i C(ii))
	Informativna radionica o organizacionom restrukturisanju I o planiranim organizaciono-upravljačkim, te sistemima za upravljanje finansijama i imovinom		
4			
5			
6		Dovršiti nabavku novog sistema za finansijsko upravljanje (Zadatak B(iii))	Dovršiti nabavku ili razvoj novih sistema za upravljanje imovinom (Zadatak C (iii))
7-18		Podržati ŽRS u implementaciji novog sistema za finansijsko upravljanje i kreiranju početnog bilansa stanja i ostalih finansijskih izvještaja za novu strukturu za FG 2020. (Zadatak B (iv))	Podržati odjeljenja ŽRS u implementaciji sistema za upravljanje imovinom sa ciljem postizanja funkcionalnih sistema do FG 2020. (Zadatak C (iv))

5. ROK TRAJANJA

19. Sveukupan rok trajanja zadatka biće osamnaest (18) mjeseci, mjereno od datuma potpisivanja ugovora. Namjera je da se ustanove nove organizacione strukture i sistemi za finansijsko računovodstvo za fiskalnu godinu 2020.g. (tj. do januara 2020.g.), uz dodatnu podršku konsultanta koji će nastaviti pružati uslugu i nakon tog datuma dok traje ugovor.

6. VJEŠTINE I OSOBLJE

20. Ovaj zadatak će zahtijevati jednu kvalifikovanu konsultantsku kompaniju ili zajedničko ulaganje koji mogu da dokažu opsežno iskustvo u (i) planiranju i implementaciji savremenih finansijskih informacionih sistema i (ii) informacionih sistema za upravljanje imovinom u državnim preduzećima, uključujući i (male) željeznice, kao i iskustvo na polju organizacionog restrukturisanja i promjena u upravljanju. Traženo minimalno iskustvo treba da bude dokazano kroz najmanje tri (3) posla koji obuhvataju slične zadatke tokom proteklih 15 godina (najmanje 1 kombinovani posao (i)+(ii) i najmanje 2 posla pod (i) i (ii) ponaosob). Godišnji promet od minimalno 2.000.000 evra, ili ekvivalent u drugoj valuti

Tim Konsultanta treba da posjeduje opsežno iskustvo u oblasti gore pomenutih usluga, da bude sposoban da isporuči rezultate prema visokom standardu unutar traženog vremenskog okvira. Sljedeće ključne vještine će biti zastupljene u okviru predloženog tima (Tabela 2):

Tabela 2 Matrica glavnih kvalifikacija i vještina

Naslov	Kvalifikacije/iskustvo	Vještine	Očekivana osoba-mjeseci
Rukovodilac projekta i stručnjak za sisteme finansijskog upravljanja	<ul style="list-style-type: none"> Magisterij iz finansijskog i upravljačkog računovodstva, ili poslovne administracije sa snažnim naglaskom na komponentu računovodstva. Najmanje 15-godišnje iskustvo u planiranju i implementaciji sistema za finansijsko upravljanje koji ispunjavaju relevantne međunarodne računovodstvene standarde za velika javna i privatna preduzeća 	<ul style="list-style-type: none"> Preuzimanje svakodnevne odgovornosti za efektivno vođenje projekta, nadzor i kontrolu, za poštovanje rokova i kvalitet rezultata u sve tri potkomponente Izvršne vještine za svakodnevnu vezu sa klijentom Dobre vještine komunikacije na engleskom jeziku u pisanoj i usmenoj formi, te za potrebe prezentovanja 	10
Stručnjak za upravljačko i organizaciono restrukturisanje	<ul style="list-style-type: none"> Magisterij iz poslovne administracije, ljudskih resursa, javne administracije ili njegov ekvivalent. Najmanje 15-godišnje iskustvo u relevantnim zadacima u vezi sa organizaciono-upravljačkim restrukturisanjem 	<ul style="list-style-type: none"> Opsežno praktično iskustvo u planiranju efikasne i efektivne komercijalne organizacije i upravljačkih struktura i dobrih aranžmana za korporativno upravljanje Izvršne vještine za svakodnevnu vezu sa klijentom, te vještine izvještavanja i prezentovanja Prednost imaju kandidati koji dobro poznaju lokalni jezik 	4
Stručnjak za upravljanje željeznicama, pravnu tekovinu EU za željeznice i modele evropske željezničke industrije	<ul style="list-style-type: none"> Magisterij ili njegov ekvivalent iz inženjeringa, ekonomije, poslovnog upravljanja ili druge discipline Najmanje 10-godišnje iskustvo u konsultovanju/administraciji kod praktičnog upravljanja željeznicama iz država članica EU 	<ul style="list-style-type: none"> Praktične vještine i profesionalno iskustvo u evropskom željezničkom sektoru, uključujući i bliže poznavanje zahtjeva kako u sektoru putničkog tako i u sektoru robnog saobraćaja 	4
Stručnjak za javne komunikacije	<ul style="list-style-type: none"> Magisterij iz relevantne discipline 	<ul style="list-style-type: none"> Praktične vještine i profesionalno iskustvo u planiranju javnih i internih strategija komunikacija za javna preduzeća i sektore Prednost imaju kandidati koji dobro poznaju lokalni jezik 	3
Stručnjak za ljudske resurse	<ul style="list-style-type: none"> Fakultet ili njegov ekvivalent iz upravljanja ljudskim resursima Najmanje 10-godišnje iskustvo u razvoju i implementaciji planova za LJR kod restrukturisanja državnih preduzeća 	<ul style="list-style-type: none"> Specifikacija detaljnih planova upravljanja i raspoređivanja osoblja po kategorijama, funkcijama i kvalifikacijama Upravljanje, profesionalni nedostaci i potrebe, planovi obuke Prednost imaju kandidati koji dobro poznaju lokalni jezik 	3
Stručnjak za upravljanje imovinom	<ul style="list-style-type: none"> Fakultet ili njegov ekvivalent iz odgovarajućeg inženjeringa ili tehničke discipline Najmanje 8-godišnje iskustvo u implementaciji sistema za upravljanje željezničkom imovinom 	<ul style="list-style-type: none"> Planiranje i implementacija sistema za upravljanje imovinom, posebno za infrastrukturnu mrežu i transportne operacije Prednost imaju kandidati koji dobro poznaju lokalni jezik 	5