

## BOSNA I HERCEGOVINA

### Projekat modernizacije željeznica: Republika Srpska Organizaciono restrukturisanje: Potkomponenta 2 Planovi poslovanja i javni ugovori

#### Projektni zadatak

##### 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 Ministarstva saobraćaja i veza (MSV) u oba entiteta.

2. U Federaciji Bosne i Hercegovine (FBH) prugama upravljaju Željeznice Federacije Bosne i Hercegovine (ŽFBH) a u Republici Srpskoj Željeznice Republike Srpske (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) na način kako se primjenjuju 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, pristup infrastrukturi, budžetska podrška za putnički saobraćaj, budžetska podrška za infrastrukturu, te održivost dugovanja. 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. Mreža koju eksploatišu ŽRS je normalne širine kolosijeka (1435mm), koju prevashodno čini jednokolosijekna 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 planira jednu operaciju za pomoć Vladi Republike Srpske u procesu restrukturisanja ŽRS, koja će da uključuje zajam za olakšanje finansijskog, kadrovskog i organizacionog restrukturisanja.

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

- **Potkomponenta 1** obuhvata reorganizaciju preduzeća u korporativno jezgro i dva glavna nezavisno upravljana i računovodstveno razdvojena 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 Jedinicu za implementaciju projekta (eng. Project Implementation Managment Team – PIMT) pod nadzorom Koordinacionog odbora za projekat, koju čine predstavnici Jedinice, ŽRS, MSV, Ministarstva finansija i Ministarstva rada Republike Srpske. Jedinica će imati sjedište u Doboju, u sjedištu ŽRS. PIMT-u će dobijati podršku u vidu dvojakih konsultantskih usluga: jedne za pomoć pri organizacionom restrukturisanju, računovodstvene i poslovne sisteme (potkomponenta 1) i druge za planiranje poslovanja i uspostavljanje ugovornih odnosa sa Vladom (potkomponenta 2). Planirano je da organizaciono restrukturisanje bude realizovano u periodu od 2019-2020. godine sa sredstvima iz zajma Svjetske banke, sa namjerom da restrukturisana organizacija bude u funkciji u skladu sa svojom novom strukturom, računima i planovima poslovanja u fiskalnoj 2020. godini.

9. Ovaj Projektni zadatak služi Konsultantu za podršku radu Jedinice za implementaciju projekta (PIMT) ŽRS u primjeni potkomponente 2. Posebne konsultantske usluge će biti angažovane za podršku PIMT u realizaciji potkomponente 2.

## **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 sposobnost da se utvrde sopstvene poslovne strategije u kontekstu evropskog željezničkog sistema u kojem će svaki od ovih segmenata imati različite prilike i prepreke, te ponekad različite interese.

11. Posebni ciljevi konsultantskih usluga iz potkomponente 2 je da se savjetuje, pomogne i podrži ŽRS i MSV u postizanju sljedećih rezultata:

- A. Razvoj komercijalnih i finansijski ostvarivih i održivih srednjoročnih (period od 2020-2024. godine) planova poslovanja (uključujući i marketing planove), na osnovu dobre željezničke prakse i iskustava, za glavne organizacione jedinice i podružnice ŽRS.
- B. Formulisanje i izrada detaljnog višegodišnjeg Ugovora o javnom prevozu putnika (eng. Public Services Contract - PSC) (petogodišnjeg ugovora) koji će biti usaglašen između ŽRS (Poslovi operacija) i Vlade RS, zajedno sa predloženim godišnjim ugovorenim cijenama i aranžmanima za plaćanje, u skladu sa planom poslovanja Poslova operacija za prevoz putnika.
- C. Formulisanje i izrada detaljnog višegodišnjeg ugovora za infrastrukturu (eng. Multi-annual Infrastructure Contract - MAIC) (petogodišnjeg ugovora) i predložene ugovorene cijene i aranžmanima za plaćanje koji će biti usaglašeni između Poslova infrastrukture ŽRS i Vlade Republike Srpske, u skladu sa planom poslovanja Poslova infrastrukture.

12. Aktivnosti iz plana poslovanja i rezultati pomenuti gore u tački A trebaju da budu uređeni prema planiranoj budućoj organizacionoj strukturi ŽRS, koja se realizuje kao dio potkomponente 1. Prema tome, biće neophodni posebni planovi za:

- (i) Poslove operacija, u okviru kojih će biti jasno podijeljeni robni i putnički saobraćaj,
- (ii) tri radionice za održavanje voznih sredstava u Prijedoru, Banjaluci i Doboju, te koje treba razmotriti i analizirati pojedinačno ali mogu da budu predmet jednog konsolidovanog pod-plana,
- (iii) Poslovi infrastrukture i
- (iv) korporativno jezgro.

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.

13. Isto tako, biće neophodno da se izradi jedan sveukupan konsolidovan plan i prognoze, ali početni korak treba da bude kreiranje praktičnih planova za „razdvojene“ poslovne aktivnosti sa stanovišta „od najnižeg ka najvišem“.

### 3. ZADACI KONSULTANTA

#### A. Planiranje poslovanja

12. Konsultant će preduzeti sljedeće korake:

*A(i) Ocjena tekućeg poslovanja:* Analizirati detalje i trendove u poslovanju željeznica u BiH, te prateću dokumentaciju kao što je najnovija Bilješka o politici za željeznice u BiH u izdanju Svjetske banke. Ažurirati referentne indikatore u toj Bilješci o politici i sve druge indikatore koje Konsultant smatra važnim kako bi se izmjerila efikasnosti i efektivnost poslovanja.

*A(ii) Formulirati poslovne ciljeve za svaki od dva glavna odjeljenja i jedinice i za organizaciju u cjelini:* Poslovi ŽRS i djelatnosti radionica su u jednom opasnom finansijskom stanju, suočeni sa veoma teškim okruženjem na spoljnom tržištu. Mnogi planovi poslovanja počinju od dugoročne „vizije“ ali trenutne okolnosti nalažu konkretne, realne i ostvarive ciljeve, te opsežne planove upravljanja za realizaciju istih.

*A(iii) Model planiranja poslovanja:* Planirati, izgraditi, primijeniti i dokumentovati jedan korporativni finansijski model radi izrade predviđenih bilansa stanja, bilansa uspjeha i bilansa tokova gotovine, te indikatora finansijske uspješnosti tokom petogodišnjeg perioda plana poslovanja za svako od glavnih odjeljenja i jedinica, te za organizaciju kao cjelinu. Podaci i pretpostavke treba da budu u potpunosti dokumentovane a model izgrađen tako da bude osjetljiv na tržište i promjene u poslovanju. Isti će trebati da bude transparentan u smislu dogovorenih internih naknada (iz potkomponente 1) za transakcije između glavnih odjeljenja i jedinica: naknade za pristup infrastrukturi od Poslova infrastrukture za Poslove operacija, naknade za održavanje i opravke voznih sredstava od radionica za sektor prevoza robe i putnika u okviru Poslova operacija, najam lokomotiva iz sektora prevoza robe za prevoz putnika kod vozova sa lokomotivskom vučom, te eventualno ostale naknade. Model planiranja poslovanja treba da bude dokumentovan kako bi same ŽRS mogle isti da koriste u budućnosti za procjenu alternativnih poslovnih konfiguracija, kao i da kontinuirano ažuriraju plan poslovanja svake godine.

#### ***Plan poslovanja Poslova operacija***

*A(iv) Procjene tržišta prevoza:* Sprovesti jednu kvantitativnu i kvalitativnu procjenu, uključujući i ankete postojećih korisnika, obima i vrijednosti postojećih i potencijalnih tržišta prevoza robe i putnika za ŽRS, segmentovanih na odgovarajući način. Prevoz robe bi trebao da bude segmentovan prema glavnim tržištima. Prevoz putnika bi trebao da bude segmentovan po relaciji, istovremeno identifikujući ostale karakteristike ključnih korisnika, kao što su starost, pol, svrha putovanja, način pristupa, itd. Procijeniti potrebe tržišta i identifikovati nedostatke između zahtjeva tržišta i postojećih usluga u smislu posebnih atributa dostupnosti usluge, nivoa usluga, te kvaliteta usluge. Procijeniti konkurentske prijetnje i prilike. Navesti petogodišnji marketing plan kao podršku planu poslovanja.

*A (v) Plan upravljanja transportnim operacijama:* Sagledati, analizirati i predložiti promjene u procesu upravljanja i poslovanja radi poboljšanja efikasnosti, odnosno efektivnosti na tržištu za Poslove operacija ŽRS na način kojim će bezbjedno i pouzdano biti zadovoljene potrebe korisnika. Ovaj plan treba da sagleda sve aspekte poslovnog

procesa, uključujući i planiranje vozova i operacija, iskorišćenje resursa (radne snage i opreme), održavanje voznih sredstava, itd. Savjeti Konsultanta treba da budu zasnovani na posebnim okolnostima ŽRS, ali da se prihvate važeće najbolje prakse preduzeća koja pružaju sličan niz usluga u ostalim zemljama. Konsultant treba da dostavi odvojene planove za sektor prevoza robe i putnika, a isti trebaju da budu segmentovani u skladu sa tržišnim procjenama.

*A(vi) Investicioni plan za transportne operacije:* Predložiti jedan investicioni plan i za robni i za putnički saobraćaj koji je prilagođen progresivnom poboljšanju sredstava za ispunjenje potreba tržišta. Investicije mogu da uključuju nova ili polovna vozna sredstva, ili krupniji remont postojećih sredstava. Imajući u vidu izuzetno nisku stopu povrata na troškove poslovanja u putničkom saobraćaju od prodaje karata (oko 5%), svako kapitalno reinvestirane u sektoru prevoza putnika bi bilo finansijski održivo samo ako kapital u potpunosti odobrava Republika Srpska kao dio, ili dodatak, svojih grantova za Ugovor o javnom prevozu. Prema tome, planovi poslovanja i investicija moraju da budu dosljedni Ugovoru o javnom prevozu koji će biti formulisan u projektnim aktivnostima B i, na osnovu konsultacija sa MSV i MF, mora da bude na onom nivou za koji postoje realna očekivanja da će Republika Srpska biti spremna i sposobna da ga finansira.

*A(vii) Transportne operacije, poslovne i finansijske prognoze:* Na osnovu aktivnosti A(iv) do A(vi) iskoristiti model planiranja poslovanja (A(iii)) za utvrđivanje realnih i segmentovanih planova poslovanja za Poslove operacija, te finansijske prognoze, a identifikovati ključne probleme, rizike i glavne aktivnosti koje potkrepljuju ove ciljeve. Takvom jednom procjenom bi se trebao prepoznati imperativ da Poslovi operacija budu finansijski održivi iz sopstvenih izvora prihoda, koji mogu da uključuju transportne prihode (robne tarife i cijene karata u putničkom saobraćaju), sporedne prihode i prihod za Ugovor o javnom prevozu od Republike Srpske, odnosno lokalnih zajednica.

*A(viii):* Pripremiti Plan poslovanja i finansijske prognoze za tri radionice. ŽRS planira da ih stavi pod opšti nadzor Poslova operacija, ali namjera je da one postanu nezavisna pravna lica, naposljetku i preduzeća koja pružaju usluge, ne samo za ŽRS, već i usluge inženjeringa za spoljne korisnike, ne samo u željezničkom sektoru. Plan poslovanja treba da sadrži procjenu svih takvih tržišnih prilika, a ovaj plan i finansijske prognoze za radionice treba držati odvojeno od željezničkih djelatnosti Poslova operacija.

### ***Poslovi upravljanja infrastrukturom***

*A(ix) Prognoze iskorišćenja infrastrukture:* Izraditi prognoze korišćenja infrastrukture dosljedne planovima poslovanja Poslova operacija ŽRS. U ovom trenutku Vlada Republike Srpske ne namjerava da omogući pristup trećim licima svojoj željezničkoj mreži sve do ulaska BiH u EU. Pošto je ovo teško očekivati unutar petogodišnjeg perioda planiranja poslovanja, ne očekuje se nikakav drugi izvor prihoda od pristupa infrastrukturi.

*A(x) Plan upravljanja infrastrukturom:* Sagledati, analizirati i preporučiti izmjene u procesu upravljanja i poslovanja radi poboljšanja efikasnosti, odnosno efektivnosti na tržištu Poslova infrastrukture ŽRS kako bi se na pouzdan i bezbjedan način zadovoljile potrebe željezničkih operatera (u bliskoj budućnosti Poslova operacija ali u dugoročnom smislu i ostalih operatera). Ovim planom trebaju da se sagledaju svi aspekti upravljanja infrastrukturom, uključujući i iskorišćenje imovine i produktivnost radne snage, prakse poslovanja, kontrole saobraćaja, prakse održavanja, itd. Savjet Konsultanta treba da bude

zasnovan na posebnim okolnostima mreže ŽRS, ali da se prihvate relevantne najbolje prakse rada i održavanja od preduzeća koja pružaju sličan spektar usluga u vezi sa željezničkom infrastrukturom (održavanje pruga, kontrola saobraćaja, komunikacije, stanice, sistemi napajanja, itd.) u ostalim zemljama, koristeći uporedivu tehnologiju.

*A(xi) Plan investiranja u infrastrukturu:* Predložiti petogodišnji plan investicija za Poslove infrastrukture zasnovan na komercijalnim prioritetima. Imajući u vidu da naknade za pristup infrastrukturi, kada se ubiru na nivou tržišta u regionu, neće moći u potpunosti da isfinansiraju troškove rada, održavanja i obnove infrastrukture, ovaj program će biti finansijski održiv samo ako kapital za infrastrukturu u većem udjelu ili u potpunosti dodjeljuje Vlada Republike Srpske. Prema tome, planovi rada i investiranja za infrastrukturu moraju da budu dosljedni MAIC-u koji će biti formulisan u projektnim aktivnostima C. Na osnovu konsultacija sa MSV i MF, taj iznos mora da bude na onom nivou za koji postoje realna očekivanja da će Republika Srpska biti spremna i sposobna da isfinansira.

*A(xii) Poslovne i finansijske prognoze za infrastrukturu:* Na osnovu aktivnosti A(ix) do A(xi) upotrijebiti model planiranja poslovanja (A(iii)) za izradu realnog plana poslovanja za Poslove infrastrukture, kao i finansijske prognoze, te identifikovati glavne probleme, rizike i ključne aktivnosti koje potkrepljuju ove ciljeve. Takvom procjenom bi se trebao prepoznati imperativ da preduzeće za infrastrukturu bude finansijski održivo iz svojih izvora prihoda koji mogu da obuhvataju: pristup infrastrukturi i sporedne naknade, prihod od stanica i oglašavanja, itd., te prihod od MAIC-a sa Vladom.

### ***Korporativno jezgro***

*A(xiii) Finansijske prognoze korporativnog jezgra:* Izraditi petogodišnji plan za predložene aktivnosti ŽRS na korporativnom nivou, identifikujući poboljšanja u efikasnosti. Opšta je namjera MSV da korporativno jezgro treba da bude jedna mala i strateška jedinica, a da glavna odjeljenja trebaju da budu glavne jedinice za upravljanje poslovanjem preduzeća.

### ***Konsolidacija***

*A(xiii) Korporativne finansijske prognoze:* Pored pojedinačnih planova za poslove i sektore, izraditi konsolidovani petogodišnji plan i finansijske prognoze. Ovim planovima treba nastojati da se postignu progresivna poboljšanja u radu i efikasnosti, te veća finansijska održivost (uzevši u obzir prihod od ugovora sa Vladom) u svakom od glavnih odjeljenja i jedinica, a samim tim i na ŽRS kao cjelini.

## **B. Ugovor o javnom prevozu putnika**

13. Konsultant će izvršiti sljedeće zadatke:

*B(i) Struktura i formulacija ugovora:* Sagledati i analizirati neophodne i poželjne karakteristike ugovora o javnom prevozu putnika (PSC) koji je predložen na usaglašavanje između Vlade Republike Srpske i ŽRS, a koji će biti usklađen sa pravnom tekovinom EU za željeznice i dobrom praksom. Predložiti i izraditi pro-forma ugovor koji će sadržati sve dijelove i odredbe koji su potrebni za izvršenje višegodišnjeg ugovornog odnosa u pogledu nivoa, standarda i cijena vozova po relacijama. Usaglasiti nacrt pro-forma PSC-a sa ŽRS, MSV i MF.

*B(ii) Izrada ugovornih odredaba u okviru PSC:* Na osnovu plana poslovanja za putnički saobraćaj (rada i investicija) koji je razvijen i usaglašen u projektnim aktivnostima A, dovršiti nacrt ugovora u smislu stvarnih specifikacija željezničkih usluga po relaciji, potrebna ugovorna plaćanja od strane Vlade koja su dosljedna sa ovom specifikacijom i koja su podijeljena u operativna i kapitalna (po potrebi) plaćanja, gdje su operativni troškovi taksativno navedeni po operativnim troškovima saobraćanja vozova (vozopravno osoblje, energija, održavanje voznih sredstava), staničnim troškovima, indirektnim troškovima, naknadama za pristup infrastrukturi (ako je podesno) i raspodjeli korporativnih režijskih troškova. Iako je neophodno taksativno navođenje za potrebe provjere troškova, isti se mogu zaračunavati po jednostavnijoj osnovi (npr. po voznom kilometru) po relaciji. Povezati se i konsultovati sa ŽRS, MSV i MF radi izmjene ili dopune Plan poslovanja i odgovarajuće specifikacije usluga i iznosa plaćanja: Konsultant bi trebao da bude spreman da sprovede ovaj posao na jedan ponavljajući način, uz mogućnost potrebe za pripremom niza cjenovnih alternativa, sve dok se ne postigne dogovor o konačnom nacrtu PSC-a.

*B(iii) Procjena alternativnog PSC-a za drumski saobraćaj:* Procijeniti moguće cijene po relaciji pružanja usluga prevoza navedenih u konačnom nacrtu PSC-a ako bi istu specifikaciju usluga pružali drumski autobuski prevoznici sa kojima je sklopljen ugovor na osnovu javnog nadmetanja za pružanje usluga adekvatnog kapaciteta i uporedive učestalosti usluga, rasporeda stajanja, te brzine korišćenjem kvalitetnih modernih autobusa. Dati primjedbe na institucionalne, administrativne i regulatorne aranžmane po kojima bi takvi ugovori mogli biti realizovani.

### **C. Ugovor za infrastrukturu**

14. Konsultant će izvršiti sljedeće zadatke:

*B(i) Struktura i formulacija MAIC-a:* Sagledati i analizirati neophodne i poželjne karakteristike jednog višegodišnjeg ugovora za infrastrukturu (MAIC) koji je predložen na usaglašavanje između Vlade Republike Srpske i ŽRS, te koji će biti usklađen sa pravnom tekovinom EU za željeznice i dobrom praksom. Predložiti i izraditi pro-forma ugovor koji će sadržati sve dijelove i odredbe koje su potrebne za izvršenje ugovornog odnosa u pogledu rada, održavanja i, po potrebi, odgovarajuće obnove i modernizacije željezničke infrastrukture podijeljene po svojim glavnim komponentama, uključujući i pruge, objekte, kontrolu saobraćaja, komunikacije, stanice, sistem napajanja itd. Usaglasiti nacrt pro-forma MAIC-a sa ŽRS, MSV i MF.

*B(ii) Izrada odredaba MAIC-a:* Na osnovu plana poslovanja Poslova infrastrukture (rad i investicije) koji je razvijen i usaglašen u projektnim aktivnostima A, dovršiti nacrt ugovora po specifikaciji stvarnih uslova infrastrukture po relacijama i neophodnih ugovornih plaćanja od Vlade koja su dosljedna toj specifikaciji nakon što se uračuna prihod od naknada za pristup infrastrukturi. Stupiti u kontakt i konsultovati sa ŽRS, MSV i MF radi izmjene ili dopune Plana poslovanja za infrastrukturu, te odgovarajućih specifikacija infrastrukture i iznosa plaćanja: Konsultant bi trebao da bude spreman da izvrši ovaj posao na jedan ponavljajući način, uz mogućnost potrebe za pripremom niza cjenovnih alternativa, sve dok se ne postigne dogovor o konačnom nacrtu MAIC-a.

15. Interakcija sa Pod-komponentom 1: Održavati redovne kontakte sa Konsultantom koji obavlja zadatke u okviru Pod-komponente 1 kako bi se osigurala dosljednost između strukturalnih i računovodstvenih pitanja u Podkomponenti 1 i pitanja vezanih za poslovno planiranje u okviru Podkomponente 2.

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

## 5. REZULTATI

17. Rezultati za koje su Konsultanti odgovorni nalaze se u Tabeli 1. Rezultati projekta su karakteristični za dotične potkomponente. Tabelu detaljnog sadržaja svakog rezultata treba da predlože Konsultanti i usaglase sa klijentom tokom izvršenja ovog zadatka. Međutim, treba spomenuti da rezultate plana poslovanja u Modulu A treba pripremiti nakon bliske saradnje i konsultacija sa PIMT ŽRS i njihovim sektorskim rukovodiocima, te predstaviti kao nacрте vlastitih planova poslovanja preduzeća, a ne kao izvještaj konsultanta o planiranju poslovanja.

18. Nakon podnošenja nacrta Planova poslovanja i ugovora, Konsultanti će sa PIMT-om planirati i realizovati jednu jednodnevnu informativnu radionicu u Banjaluci da bi svoje nalaze i nacрте planova i ugovora predstavili Vladi i zvaničnicima preduzeća i Svjetske banke. Konsultanti će, prilikom pripreme konačnih rezultata, razmotriti informacije iznesene na ovoj radionici.

19. 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 Konsultanata prema potkomponentama**

<b>Rezultat (kraj mjeseca, računajući od datuma potpisivanja ugovora)</b>	<b>POTKOMPONENTA A</b> <b>Planiranje poslovanja</b>	<b>POTKOMPONENTA B</b> <b>Ugovor o javnom prevozu putnika</b>	<b>POTKOMPONENTA C</b> <b>Višegodišnji ugovor za infrastrukturu</b>
1			
2	Uvodni izvještaj o metodologiji i modelu planiranja poslovanja (zadaci A(i) do A(iii))		
3			
4		Nacrt pro-forma PSC-a i prateće obrazloženje i detalji o troškovima (zadatak B(i))	Nacrt pro-forma MAIC-a i prateće obrazloženje i detalji o troškovima (zadatak C(i))
5			
6	Nacrt Plana poslovanja za poslove i sektore ŽRS, te	Predloženi nacrt PSC-a (uključujući i	Predloženi nacrt MAIC-a (uključujući i standarde i



	konsolidovani plan. (zadaci A(iv-A(xiii)))	specifikaciju usluga i predložena plaćanja od Vlade). (zadatak B(ii))  Alternativni PSC za drumski autobuski saobraćaj (uključujući i specifikaciju usluga i predložena plaćanja od Vlade) (zadatak B(iii))	specifikaciju radova i predložena plaćanja od Vlade) (zadatak C(ii))
7	<b>Informativna radionica o organizacionom restrukturisanju II</b> o predloženim planovima poslovanja i ugovorima sa Vladom		
8	Konačni planovi poslovanja za poslove i sektore ŽRS, te konsolidovani plan.  Dokumentovana kopija Priručnika za upotrebu modela planiranja poslovanja	Konačni nacrt PSC-a	Konačni nacrt MAIC-a

## 6. ROK TRAJANJA

20. Sveukupan rok trajanja zadatka biće osam (8) mjeseci, računajući od datuma potpisivanja ugovora (*ugovor bi trebao početi nakon što se usvoji prijedlog nove organizacije koju će uraditi konsultant pod-komponente 1*).

## 7. VJEŠTINE I OSOBLJE

21. Ovaj zadatak će zahtijevati jednu konsultantsku kompaniju ili konzorcijum koji može da dokaže opsežno iskustvo u planiranju poslovanja željeznica (uključujući i iskustvo iz oblasti tehnike, inženjeringa i ekonomije karakterističnog za željeznice) i strukturama javnih ugovora koji se dodjeljuju i koriste u okviru pravne tekovine EU za željeznice. Traženo minimalno iskustvo treba da bude dokazano kroz najmanje tri (3) posla koji obuhvataju slične zadatke tokom proteklih 15 godina. Cilj je da se ustanovi nova organizaciona struktura ŽRS za fiskalnu godinu 2020. tako da planovi poslovanja i odgovarajući PSC i MAIC ugovori treba da budu utemeljeni na periodu od 2020-2024. godine.

Minimalno traženo iskustvo će se dokazati.

Konsultant treba da predloži tim koji je sposoban da donese rezultate sa visokim standardom u okviru traženog perioda.

Sljedeće glavne vještine će biti zastupljene u okviru predloženog tima (Tabela 2):

**Tabela 2 Matrica glavnih kvalifikacija i vještina**

Naslov	Kvalifikacije/iskustvo	Uloga/vještine	Očekivana osoba-mjeseci
<p><b>Rukovodilac projekta i stručnjak za planiranje poslovanja</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magisterij ili ekvivalent iz oblasti ekonomije, poslovne administracije, upravljanja/inženjeringa na željeznici</li> <li>• Najmanje 10-ogodišnje iskustvo u upravljanju/konsultatskim uslugama za upravljanje kod planiranja poslovanja za niz mješovitih (putnički i robni saobraćaj) državnih željeznica, uključujući i one koje posluju u okviru pravne tekovine EU za željeznice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuzimanje svakodnevne odgovornosti za zadatke, poštovanje rokova i kvalitet rezultata za sve tri potkomponente</li> <li>• Identifikacija tržišta, radne, investicione i upravljačke aktivnosti potrebne za realizaciju komercijalnih ciljeva</li> <li>• Izvrsne vještine za svakodnevni kontakt sa klijentom</li> <li>• Dobre vještine komunikacije na engleskom jeziku u pisanoj i usmenoj formi, te za potrebe prezentovanja</li> </ul>	<p>7</p>
<p><b>Stručnjak za upravljanje željezničkim saobraćajnim operacijama</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fakultet ili njegov ekvivalent relevantne željezničke tehničke/inženjerske discipline</li> <li>• Najmanje 10-ogodišnje praktično iskustvo u upravljanju željeznicama ili konsultacijama u vezi sa upravljanjem željeznicama u oblasti transportnih operacija i marketinga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocjena postojeće upravne i radne prakse u oblasti željezničkih operacija</li> <li>• Identifikacija poboljšanja u efikasnosti i efektivnosti poslova operacija kao informacija za plan poslovanja</li> </ul>	<p>4</p>
<p><b>Stručnjak za upravljanje željezničkom infrastrukturom</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fakultet ili njegov ekvivalent relevantne željezničke tehničke/inženjerske discipline</li> <li>• Najmanje 10-ogodišnje praktično iskustvo u upravljanju željeznicama ili konsultacijama u vezi sa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocjena postojeće upravne i radne prakse u oblasti upravljanja željezničkom infrastrukturom</li> <li>• Identifikacija poboljšanja u efikasnosti i efektivnosti poslova infrastrukture kao</li> </ul>	<p>4</p>

	<p>upravljanjem željeznicama u oblasti upravljanja mrežom željezničke infrastrukture</p>	<p>informacija za plan poslovanja</p>	
<p><b>Stručnjak za željezničke radionice</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fakultet ili njegov ekvivalent iz oblasti inženjeringa voznih sredstava ili opšteg željezničkog inženjeringa</li> <li>• Najmanje 10-ogodišnje praktično iskustvo u upravljanju željeznicama ili konsultacijama u vezi sa upravljanjem željeznicama u oblasti održavanja i opravke voznih sredstava.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocjena postojeće upravne i radne prakse u oblasti željezničkih radionica</li> <li>• Identifikacija poboljšanja u efikasnosti i efektivnosti željezničkih radionica kao informacija za plan poslovanja</li> </ul>	<p>4</p>
<p><b>Stručnjak za poslovno/finansijsko modelovanje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fakultet ili njegov ekvivalent iz oblasti ekonomije, finansijskog modelovanja ili poslovne administracije</li> <li>• Najmanje 8-godišnje praktično iskustvo iz oblasti finansijskog/poslovnog modelovanja željeznica, te određivanja troškova na željeznici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj i funkcionisanje jednog ili više modela poslovnog planiranja pod vođstvom rukovodioca projekta</li> <li>• Dobre vještine pisanja za izradu prilagođenog priručnika za buduću upotrebu modela poslovnog planiranja.</li> <li>• Prednost imaju kandidati sa dobrim poznavanjem lokalnog jezika</li> </ul>	<p>6</p>
<p><b>Stručnjak za ugovore željeznica sa vladom</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fakultet ili njegov ekvivalent iz oblasti prava, ekonomije, javne uprave</li> <li>• Najmanje 8-godišnje iskustvo u upravljanju ugovornim i regulatornim vezama sa vladama, uključujući i posebno iskustvo u izradi PSC-a, MAIC-a, ili oboje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izrada i specifikacija PSC i MAIC ugovora.</li> <li>• Naknade za alternativne ugovorne specifikacije</li> <li>• Prednost imaju kandidati sa dobrim poznavanjem lokalnog jezika</li> </ul>	<p>4</p>

## **8. MJESTO IZVRŠENJA**

22. Uglavnom Doboj u prostorijama Željeznica Republike Srpske i djelimično Banja Luka (MF, MSV).

## **9. INPUTI KLIJENTA, UKLJUČUJUĆI I PARTNERSKO OSOBLJE KOJE IMENUJE KLIJENT ZA RAD SA TIMOM KONSULTANTA**

23. Klijent će pribaviti sljedeća pomoćna sredstva za Konsultanta:

- Kancelarijski smještaj sa namještajem,
- Infrastrukturu za komunikaciju (fiksni telefon i internet vezu),
- Izvještaje, te svu neophodnu dokumentaciju vezanu za posao i dostupnu od strane Klijenta,
- Tehnička i logistička podrška za radionice (sala za sastanke tehnička podrška, video, zvučnici i ostala pomoćna sredstva potrebna za izvođenje).

## **10. PARTNERSKO OSOBLJE KOJE JE IMENOVAO KLIJENT ZA RAD SA TIMOM KONSULTANTA**

24. Klijent će imenovati osoblje radi administrativne podrške timu Konsultanta.