

ЖКП ГСП „Београд“
Београд, Кнегиње Љубице 29
Број: 7923
Датум: 11. 07. 2014.

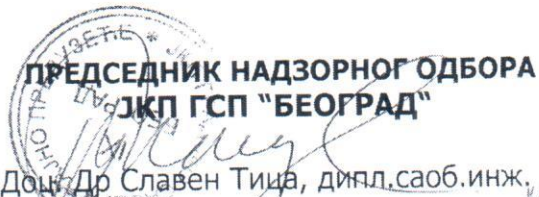
На основу члана 33. Статута ЖКП Градско саобраћајно предузеће „Београд“ број 3644 од 29.03.2013. године, Надзорни одбор ЖКП ГСП „Београд“ на 25. седници одржаној дана 09.07.2014. године, једногласно је донео:

ОДЛУКУ

1. Доноси се у интегралној верзији **„Програм мера за стабилизацију и консолидацију ЖКП ГСП „Београд“ са пројекцијом прилива и одлива средстава до краја 2014. године“.**

2. Задужују се стручне службе предузећа да активности из **„Програма мера за стабилизацију и консолидацију ЖКП ГСП „Београд“ са пројекцијом прилива и одлива средстава до краја 2014. године – Група „Б“ Активности – Надлежност ГСП „Београд“**, реализују у роковим предвиђеним Програмом.

3. Ову одлуку доставити: Градоначелнику града Београда, градском менаџеру, Секретаријату за саобраћај, Дирекцији за јавни превоз и Секретаријату за финансије града Београда.


ПРЕДСЕДНИК НАДЗОРНОГ ОДБОРА
ЖКП ГСП "БЕОГРАД"
Д-р Славен Тица, дипл.саоб.инж.

ДОСТАВЉЕНО:

- члановима Надзорног одбора
- в.д. директора Предузећа
- градоначелнику града Београда
- градском менаџеру
- Секретаријату за саобраћај
- Дирекцији за јавни превоз
- Секретаријату за финансије
- директору за финансије и инвестиције
- директору за саобраћај
- директору за Општу логиистику
- директору за људске ресурсе
- техничком директору за електро подсистем
- техничком директору за електро подсисте
- Служби за правне и стамбене послове
- а/а

ЈКП ГРАДСКО САОБРАЋАЈНО ПРЕДУЗЕЋЕ

"БЕОГРАД"

Бр. 4923

19 JUL 2014

20 _____ године

БЕОГРАД, Кнегиње Љубице бр. 29

**PROGRAM MERA ZA STABILIZACIJU I KONSOLIDACIJU JKP GSP "BEOGRAD"
SA PROJEKCIJOM PRILIVA I ODLIVA SREDSTAVA DO KRAJA 2014. GODINE**

Beograd, jul 2014. godine

SADRŽAJ:

1.	UVOD	3
2.	CILJEVI I OGRANIČENJA	3
3.	GLAVNI UZROCI KRIZE U TRANSPORTNO POSLOVNOM SISTEMU GSP "BEOGRAD"	4
4.	IZVOR INFORMACIJA I POSLEDICE	7
5.	PLAN AKTIVNOSTI	10
GRUPA „A“ AKTIVNOSTI - NADLEŽNOST OSNIVAČA – GRADA BEOGRADA		10
A1.	UNAPREĐENJE TARIFNOG SISTEMA, SISTEMA KARATA I SISTEMA NAPLATE	10
A2.	PROMENA TARIFNE POLITIKE	12
A3.	KONTINUIRANI RAD NA POBOLJŠANJU ODNOSA SA JAVNOŠĆU I UNAPREĐENJE IMIDŽA SISTEMA	12
A4.	UNAPREĐENJE MEHANIZAMA SANKCIONISANJA NEISPRAVNIH KORISNIKA SISTEMA	13
A5.	UNAPREĐENJE MEHANIZAMA SANKCIONISANJA NEISPRAVNIH KORISNIKA SISTEMA	13
A6.	NAPLATA ZAOSTALIH DUGOVANJA	14
A7.	RAZMOTRITI MOGUĆNOSTI DONOŠENJA ODLUKE NA NIVOU GRADA DA SE PRETPLATNE KARTE ZA ZAPOSLENE KUPUJU PREKO PRAVNIH LICA	15
A8.	KONTINUALNO UNAPREĐENJE NIVOVA KVALITETA TRANSPORTNE USLUGE	15
GRUPA „B“ AKTIVNOSTI - NADLEŽNOST GSP "BEOGRAD"		12
HITNE AKTIVNOSTI		17
B-H 1.	SPROVESTI PROCES ORGANIZACIONO-UPRAVLJAČKOG RESTRUKTUIRANJA GSP "BEOGRAD"	17
B-H 2.	SMANJENJE TROŠKOVA ZARADA I OSTALIH LIČNIH PRIMANJA	18
B-H 3.	SMANJENJE TROŠKOVA POGONSKE ENERGIJE	21
KONTINUIRANE AKTIVNOSTI		22
B-K 1.	TRŽIŠTE USLUGA I PONUDA SISTEMA GSP "BEOGRAD"	22
B-K 2.	FUNKCIONISANJE I KVALITET USLUGE	23
B-K 3.	FINANSIJSKI RESURSI	24
B-K 4.	VOZILA I ODRŽAVANJE TEHNIČKOG STANJA VOZILA	25
B-K 5.	LJUDSKI RESURSI	28
B-K 6.	ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE	29
B-K 7.	MONITORING REALIZACIJE PROCESA STABILIZACIJE I KONSOLIDACIJE GSP "BEOGRAD"	30
B-K 8.	MARKETING STRATEGIJA GSP "BEOGRAD"	31
6.	MENADŽMENT SPROVOĐENJA MERA - GRUPA „B“ AKTIVNOSTI	33
7.	FINANSIJSKI EFEKTI PREDLOŽENIH AKTIVNOSTI I PROJEKCIJA NOVČANIH TOKOVA U GSP „BEOGRAD“ DO KRAJA 2014. GODINE	34
8.	DEFINISANJE REALNO POTREBNOG NIVOVA SUBVENCIJA ZA TEKUĆE POSLOVANJE ZA GSP "BEOGRAD" DO KRAJA 2014. GODINE NAKON PRIMENJENIH AKTIVNOSTI	35
9.	ZAKLJUČAK	36

1. UVOD

JKP GSP „Beograd“ (u daljem tekstu GSP „Beograd“) kao značajan transportno poslovni sistem grada Beograda već duže vremena ispoljava određene slabosti, delom pod uticajem spoljnih faktora, a delom zbog sporog prilagođavanja da se prilagodi novonastalim promenama. Isto tako, pod uticajem ekstremnih poremećaja u okruženju (pre svega ekonomske krize), došlo je do narušavanja njegove strukture, funkcionisanja, organizacije i upravljanja.

Ovakav složen sistem zahteva upravljanje zasnovano na saznanjima u oblasti sofisticiranih naučnih disciplina, a pre svega iz oblasti tehnike i tehnologija transporta putnika, teorija sistema, teorije upravljanja i kvaliteta, kao i pouzdanim informacijama o /i u/ sistemu, što je u GSP „Beograd“ potisnuto u drugi plan.

Veliki pritisak građana na organe lokalne uprave da se realizuje viši nivo kvaliteta transportne usluge uz prihvatljivu cenu usluga, kao i obaveze lokalnih zajednica za obezbeđenje mobilnosti stanovnika predstavljaju ključne zahteve prema celini sistema javnog transporta putnika u Beogradu, a samim tim i njegovom najznačajnijem podsistemu GSP „Beograd“. Ti zahtevi direktno impliciraju konstantno prilagođavanje sistema tržištu transportnih usluga i konstantni pritisak na proizvodnu i ekonomsku efikasnost i efektivnost.

Razvoj celine sistema javnog transporta putnika u Beogradu treba da bude ciljno usmeren ka podizanju kvaliteta transportne usluge, zadržavanju i povećanju njegovog učešća u vidovnoj raspodeli u okviru gradskog transportnog sistema, kao uslov za efikasnije funkcionisanje sistema javnog transporta putnika, što se u povratnoj vezi direktno projektuje na održiv razvoj i očuvanje kvaliteta života u gradu Beogradu. Sa druge strane, Zakonom o komunalnim delatnostima (Sl. Glasnik RS 88/11) u članu 4. regulisano je da je osnivač javnog komunalnog preduzeća dužan da obezbedi uslove za obavljanje komunalne delatnosti i njen razvoj. Takođe, osnivačkim aktom i Statutom GSP „Beograd“ uređeno je da je Osnivač dužan da obezbedi Preduzeću materijalne, tehničke i druge uslove za nesmetano obavljanje delatnosti.

Da bi opstao u ovako složenim uslovima i da bi u budućem vremenu imao elemente razvojnog karaktera, sistem javnog transporta putnika u Beogradu se mora transformisati (restrukturirati i redizajnirati) u skladu sa savremenim trendovima i realnim potrebama građana u cilju stvaranja kvalitetnog javnog servisa mobilnosti, prihvatljivog za sve ključne aktere u sistemu (putnike, organe lokalne uprave grada Beograda i operatore svih tipova vlasništva).

U tom smislu, i sistem GSP „Beograd“ je neophodno transformisati, da bi se iz postojećeg nezadovoljavajućeg prešlo u buduće željeno stanje. Buduće stanje sistema treba da omogući pre svega dostizanje osnovne funkcije – stabilan i kvalitetan javni servis mobilnosti uz prihvatljive cene za putnike, efikasan i održiv sistem za zaposlene i Osnivača.

U tom cilju menadžment GSP „Beograd“ zajedno sa Osnivačem, mora hitno da projektuje i primeni kvalitetna rešenja, koja će imati za cilj unapređenje kvaliteta sistema i usluge i stvoriti uslove za dugoročan održiv razvoj. Takođe, neophodno je hitno promeniti transportnu politiku i strategiju razvoja u cilju stvaranja uslova da od “sistema za sebe” sistem javnog gradskog transporta putnika u Beogradu postane “podsistem grada”.

Koncept nove strukture, funkcionisanja, organizacije i upravljanja sistemom GSP „Beograd“ treba da bude usmeren ka stvaranju uslova za sprovođenje kontinualnog procesa pozicioniranja sistema u smislu njegove održivosti i nezavisnosti kroz definisanje ciljeva koje sistem želi dostići, kao i na pravce i načine za dostizanje ciljeva celine sistema, imajući u vidu realne sopstvene mogućnosti.

2. CILJEVI I OGRANIČENJA

Osnovni cilj ovog projekta je prevođenje postojećeg sistema GSP „Beograd“ u buduće željeno stanje bez skokovitih promena i nepredviđenih okolnosti, odnosno dovođenje sistema u stanje potpunog uređenja sa

osnovnom karakteristikom usmerenom ka proizvodnji kvalitetne transportne usluge uz prihvatljive cene za sam poslovni sistem, korisnike i Osnivača.

Sadržaj i teze ovog projekta su usklađene sa izrađenim Akcionim planom za stabilizaciju, konsolidaciju i unapređenje sistema javnog gradskog transporta putnika u Beogradu usvojenog od strane Osnivača, iznetim opštim ciljevima, zahtevima, i zajedničkim zaključcima do kojih se došlo tokom razgovora koji su vođeni u periodu od marta do juna 2014. godine u Beogradu sa menadžmentom grada Beograda.

Ovaj dokument je baziran na prethodnim znanjima zasnovanim na dugoročnom stručnom i naučnom iskustvu radnog tima, stečenom u velikom broju sličnih projekata, iskustvu u organizaciji i upravljanju velikim složenim transportnim sistemima, kao i postojećim informacijama iz sistema transporta putnika u Beogradu i primenjene pozitivne prakse u gradovima u svetu.

Ograničenja u izradi ovog materijala su svakako izuzetno kratki rokovi zahtevani od strane Osnivača i okolnosti u kojoj se trenutno nalazi GSP „Beograd“¹, kao i dostupna postojeća informaciona osnova o funkcionisanju sistema u poslednjih pet godina.

3. GLAVNI UZROCI KRIZE U TRANSPORTNO POSLOVNOM SISTEMU GSP “BEOGRAD”

Promene u gradskom transportnom sistemu u Beogradu, razvoj gradske infrastrukture i gradskih funkcija koju sistem nije pratio, nesistemske pristup u rešavanju problema i neadekvatno regulisano tržište transportnih usluga neki su od osnovnih uzročnika nepostojanja optimalne strukture i funkcionisanja GSP „Beograd“. Postoji više uzroka koji su doveli do stanja u kome se sistem nalazi danas, a njihovo pepoznavanje je prvi korak ka donošenju realnih mera za promene unutar sistema, kao i kratkoročnih mera za stabilizaciju i konsolidaciju sistema. Petnaest glavnih uzroka krize GSP „Beograd u poslednjih pet godina su:

1. **Ekstremni poremećaji iz okruženja (pre svega društveno - ekonomska kriza).**
2. **Ekstremni poremećaj cene pogonske energije u predhodnom srednjoročnom periodu.** Prosečna cena nafte je povećana za čak oko 60,00%.
3. **Narušeni odnosi Grada i sistema.** Neusklađenost zahteva Grada u pogledu kvaliteta transportne usluge i obima proizvodnje transportnog rada (mreža linija, angažovani kapaciteti) sa objektivnim mogućnostima transportno poslovnog sistema (proizvodna sposobnost, eksploataciona pouzdanost, itd...), kao i sa obimom i karakteristikama transportnih zahteva.
4. **Neadekvatno upravljanje sistemom.** Usporen, a u nekim elementima prekinut, proces kontinualnog reinženjeringa strukture, funkcionisanja, organizacije i upravljanja sistemom u skladu sa savremenim razvojem nauke, tehnike i tehnologije, kao i rastućim zahtevima i potrebama Grada prema ovom sistemu. Upravljačke i tehničko-tehnološke intervencije u sistemu, vršene su parcijalno, po segmentima strukture i funkcionisanja u skladu sa politikom ekstenzivnog razvoja, ne analizirajući efekte takvih intervencija i njihov uticaj na već ustaljene i stabilne procese.
5. **Odsustvo kontrole i praćenja izvršenja kvaliteta transportne usluge.** Odsustvo kontinualnog praćenja kvaliteta transportne usluge kroz istraživanja pokazatelja kvaliteta usluge u realnom sistemu, kao i odsustvo istraživanja zahtevanog kvaliteta usluge od strane korisnika dovelo je do disproporcije u zahtevima korisnika i politike razvoja i unapređenja sistema. (Kratko rečeno, nepoznavanje godišnjih zahteva korisnika prema sistemu dovelo je do postavljanja ciljeva sistema koji nisu pre svega usmereni ka korisniku, a u povratnoj vezi do gubitka poverenja stalnih korisnika u sistem što se vidi iz broja prodatih karata (pad pretplatnih karata za period 2008-2011. godina: - 24,91% (period pre BUSPLUSA) i prihoda celine sistema (za oko 18% u periodu od 2012. godine do danas)).

¹ Dataljan opis stanja dat u Izveštaju o poslovanju JKP GSP „Beograd“ za 2013. godinu i Preseku stanja na dan 01.06.2014. godine

6. **Monitoring rada operatora.** Sistem za upravljanje vozilima pruža sve potrebne informacije i alate za kontrolu i monitoring ugovornih obaveza koji se ne koriste adekvatno i u dovoljnoj meri, iako prihod operatora direktno zavisi od realizovanog transportnog rada i ostvarenog ukupnog prihoda sistema.
7. **Nejadraknost u ugovornim odnosima između grada i operatora u zavisnosti od vlasničke strukture.** Važeći ugovor između Grada i privatnih prevoznika u sistemu ITS1 baziran je na modelu ugovora o proizvodnji bruto transportne usluge u kome rizik proizvodnje transportne usluge preuzima prevoznik, dok rizik prihoda i finansijski rizik snosi Grad. Ugovorom je privatnim prevoznicima zagrntovan prihod koji zavisi od realizovanog transportnog rada i jedinične cene koja je definisana po kategorijama linija i tipovima vozila. Ugovor sa GSP "Beograd" potpisan kroz zadnji aneks ugovora iz februara 2014. godine bazira se na procentu koji je vezan za ukupan prihod sistema (Naš broj: 2218 od 25.02.2014. godine)
8. **Nedovoljna zainteresovanost operatora za unapređenja sistema.** Većina operatora (naročito u privatnom vlasništvu) nemaju interes od unapređenja kvaliteta usluge i povećanja prihoda, jer imaju povoljan, ali prevaziđen ugovor o proizvodnji bruto transportne usluge po kome im prihod ne zavisi od broja prevezenih putnika već samo od realizacije planiranih mestakm. (Ovaj fenomen je posebno prisutan u ITS2, koji u prihodu učestvuje sa oko 15%, a u kome je značajan procenat korisnika pojedinačnih karata. Vozači više ne kontrolišu da li putnici imaju i validiraju karte kao u periodu pre uvođenja novog sistema – ovo je pre svega upravljački problem).
9. **Neadekvatno upravljanje u sferi logističke podrške.** Stabilnost funkcionisanja sistema obezbeđivana je uglavnom nabavkom novih vozila (autobusa, trolejbusa i tramvaja) i rezervnih sklopova i delova, bez kontinualnog unapređenja procesa i tehnologije održavanja vozila. Vladajuća filozofija da se stabilnost funkcionisanja sistema obezbeđuje samo nabavkom novih vozila, a ne i unapređenjem ostalih procesa, dovela je do situacije da u periodu 2008.-2012., kada nije bilo mogućnosti da se nabave novi autobusi dođe do posustajanja ovog zanačajnog podsistema (autobuski podsistem preveze oko 70% ukupnog broja putnika).
10. **Preinvestiranje.** U periodu od 2009. do 2013. godine GSP „Beograd“ vrši investiranje u obimu višem od realnih mogućnosti (više nego što ima sredstava prenesenih sa pozicije kapitalnih subvencija iz budžeta Grada i sopstvenih slobodnih finansijskih sredstava) i po ovom osnovu ostvaruje negativan saldo.
11. **Nepovoljna struktura učešća pojedinih kategorija troškova u ukupnim troškovima.** Učešće troškova pogonske energije u ukupnim troškovima oko 30% (što iznosi oko 400 miliona RSD mesečno). Može se uočiti da su utrošci pogonske energije za autobuski podsistem po pređenom kilometru su preko utvrđenih normativa. Troškovi bruto zarada se kreću oko 550 miliona RSD mesečno. Ovako visoko učešće troškova zarada posledica je, osim broja zaposlenih (oko 6.000), i korišćenja radnog vremena od 7h dnevno za oko 4.800 radnika, kao i velikog broja prekovremenih radnih sati. Samo ove dve navedene kategorije troškova se kreću blizu 1 milijarde RSD na mesečnom nivou (od 70 do 75%). Nivo zaliha materijala i rezervnih delova iz prethodnog perioda iznosi preko 700 miliona RSD.
12. **Odsustvo planiranja realnih finansijskih sredstava na nivou Grada.** Odsustvo planiranja finansijskih sredstava na nivou grada i prevoznika doveo je do kreditne i tekuće zaduženosti i nelikvidnosti prevoznika. Kreditna i tekuća zaduženost prevoznika sprečava usmeren investicioni razvoj orijentisan ka održavanju stabilnosti funkcionisanja sistema.
13. **Pad ukupnog prihoda sistema javnog transporta putnika od osnovne delatnosti (prodaje karata u sistemu BUS-PLUS),**
14. **Konstantan animozitet na relaciji GRAD-BUSPLUS-PUTNIK-MEDIJI.** U javnosti je stvorena slika da je novi i savremen sistem naplate karata i upravljanja sistemom - BUSPLUS nastao kao posledica nezakonitih radnji. Odsustvo pravovremenog redefinisanja odnosa i potpune transparentnosti stvorilo je sistemsku lošu medijsku prezentaciju savremenog sistema naplate i upravljanja i negativnu kampanju vezanu za prihvatanje sistema BUSPLUS, što je direktno uticalo na motivaciju korisnika da ne kupuju karte i

generalno posmatrano na prihod celine sistema. Ovakva situacija se direktno negativno projektovala na finansijsku stabilnost i ekonomsku efikasnost GSP „Beograd“.

- 15. Neadekvatna tarifna politika na strateškom nivou.** Davanje prava besplatnog i subvencionisanog prevoza pojedinim kategorijama putnika i neadekvatno povećanje cena karata (pre svega pretplatnih), amnestiranje i opraštanje kazni neregularnim putnicima stimulisao je povećanje broja neispravnih putnika (tzv. „šverc“) i gubitak sigurnog prihoda iz sistema. Takođe, postoji još mnogo uzroka za gubitak putnika i prihoda u sistemu, a neki od najznačajnijih su:

- Nestručna i neadekvatna povećanja cena karata za sve kategorije korisnika (npr. februar 2009.) dovela su do gubitka vernih „platiša“ i nesvesno stimulisano velikog broja korisnika da sa pretplatnih (mesečnih) karata pređu na pojedinačne karte („kupujem kartu kada moram“).
- Povećanje cena karata za oko 20% za pojedine vrste karata: mesečne karate za zaposlene, karte za jednu vožnju i karte kod vozača (počev od 01.10.2012. godine) uticalo je na veći stepen izbegavanja plaćanja usluge kod ovih kategorija zbog mogućnosti kalkulacija (čekanje), a smanjeno je i korišćenje personalizovanih mesečnih karata.
- Ukidanje zone 2 u ITS1 (od 01.01.2012. godine). Ova odluka direktno je uticala na smanjenje prihoda sistema, jer je teritorija grada Beograda prevelika za postojanje samo jedne zone.
- Stvaranje opšte atmosfere da kupovina karte nije obavezna (izjave „eksperata“ na svim medijima „...da kontrolori nemaju pravo da legitimišu putnike...“).
- Loš i neefikasan sistem utuživanja korisnika (sudska praksa).
- Uvođenje obaveze ulaska putnika samo na prednja vrata (od 15.07.2012.) negativno je uticalo na stepen zadovoljstva korisnika, što je u povratnoj vezi direktno uticalo na ukupan prihod sistema.
- Ukidanje obaveze validacije pretplatnih karata (počev od 03.09.2012. godine) u potpunosti je narušilo informacije o funkcionisanju sistema, jer ne postoje podaci o transportnim zahtevima neophodni za planiranje sistema, usklađivanje i preraspodelu kapaciteta.
- Ohrabrivanje građana od strane pojedinih gradskih organa da ne validiraju karte kada su loši vremenski uslovi (više puta primenjivano, najčešće u zimskim mesecima 2012.-2013. godine) negativno uticalo na prihvatanje sistema i na ukupan prihod sistema.
- Neadekvatna kontrola putnika koja je negativno uticala na prihvatanje sistema i na ukupan prihod, a naročito na velike oscilacije u broju kontrolora. Različiti radno-pravni statusi zaposlenih koji obavljaju poslove kontrole (u privatnoj kompaniji radni odnos na određeno ili neodređeno vreme, a u GSP „Beograd“ na privremeno-povremenim poslovima u drugoj polovini 2013. godine). Nedovoljna zvanična i javna podrška sistemu kontrole putnika koji je predstavljen kao privatna organizacija umesto kao funkcija koju u ime i za potrebe Grada obavlja treće lice. Veoma negativan stav korisnika prema kontrolorima. „Fluorescentni prsluci“ kontrolora na koje su se putnici navikli i prilagodili svoje ponašanje.
- Prevaziđen tarifni sistem i tarifna politika (nefer cena za određene grupe korisnika kao posledica postojanja samo jedne zone u ITS1).
- Neadekvatan sistem praćenja i kontrole prihoda sistema na strateškom nivou.
- Opšte društveno – ekonomsko stanje i odsustvo „svesti“ korisnika prema sistemu.
- Besplatne karte za sve sugrađane starije od 65 godina (pored toga što je ova kategorija bila jedna od najredovnijih kupaca mesečnih karata od kojih sada ne postoji prihod, dodala besplatnih karata izazvala je revolt kod jednog dela sugrađana).
- Izjednačavanje prava povlašćenih kategorija korisnika u ITS1 i ITS2 (počev od 01.02.2012. godine) zbog jednakosti pristupa prema korisnicima negativno uticalo na prihod.
- Nepostojanje nekog vida nagrade za redovne korisnike (platiše).
- Prelivanje dela putnika u putnički automobil usled gore navedenih razloga.

4. IZVOR INFORMACIJA I POSLEDICE

Ovaj dokument je zasnovan na zvaničnim izveštajima o radu i poslovanju JKP GSP „Beograd“ za prethodni period, bruto bilansu, knjigovodstvenim analitičkim evidencijama, popisnim listama, ugovorima, zapisnicima i izvodima sa kupcima, dobavljačima, bankama, preseku stanja u GSP "Beograd" na dan 01.06.2014. godine (osnovni pokazatelji), internim aktima, dokumentima, prethodno urađenim studijama i projektima, itd...

Realna kretanja novčanih tokova i finasijski presek stanja na dan 1. jul 2014. godine (naredne tabele) pokazuju neophodnost sprovođenja čitavog spektra aktivnosti i ostvarivanje saradnje između ključnih aktera u sistemu (pre svega osnivača – Grada i GSP "Beograd") kako bi se transportno-poslovni sistem GSP "Beograd" stabilizovao i konsolidovao do nivoa samoodrživosti, odnosno do postizanja realnog nivoa subvencija Osnivača za očekivanu realnu projekciju prihoda sistema od osnovne delatnosti (ostvarenog prihoda od prodaje transportne usluge).

Tabela 4.1. Stanje obaveza GSP „Beograd“ prema poveriocima – stanje na dan 01.07.2014. godine (RSD)

REDNI BROJ	NAZIV POVERIOCA	UKUPAN UGOVORENI IZNOS	STANJE NA DAN 01.07.2014.		ROK ZA POVRAĆAJ
1	EBRD-KREDIT ZA 200 AUTOBUSA	7.517.380.000,00	8.800.000.000,00	Početak dospeća mart 2015. godine	2020
2	KRAKOROCNI KREDITI KOD BANAKA	2.000.000.000,00	1.940.753.362,55	Nije dospelo za vraćanje na dan 01.06.2014.	Zadnji kvartal 2014
3	STARI DUG ZA POREZE I DOPRINOSE	1.119.198.352,45	839.398.764,31	Nije dospelo za vraćanje na dan 01.06.2014.	Plaćanje mesečnih rata uvećanih za valorizaciju - poslednja rada decembar 2015.
4	NAGRADE ZAPOSLENIMA	253.000.000,00	264.000.000,00	Dospelo za period jul 2012 - maj 2014.	
5	POZAJMICE OD TRECIH LICA	500.000.000,00	500.000.000,00	Nije dospelo za vraćanje na dan 01.06.2014.	100 miliona dospeva 29.07.2014. godine 400 milina u postupku aneksiranja roka do 31.08.2014. godin
6	OBAVEZE PREMA DOBAVLJAČIMA	15.031.291.871,27	613.544.822,41	Videti napomenu	Dospele obaveze po RINO, komunalnim firmama, EPS, APEX, itd...
7	LIZING-NABAVKA VOZILA	1.325.062.442,43	2.358.001,69	Nije dospelo za vraćanje na dan 01.06.2014.	2015 - 2019
UKUPNO		27.645.932.666,15	12.960.054.950,96	--	

Napomena: Kod stavke EBRD – kredit za 200 autobusa, stanje obuhvata i projektovanu kamatu po kreditu za ceo period otplate koja se dodaje na ugovoren iznos kredita. Nabavka tramvaja CAF, trolejbusa, autobusa na CNG i Solaris su ugovarane u periodu od 2010. po odluci Skupštine grada Beograda. Takođe, sistem ORACLE je uveden po predlogu grada Beograda 2012. godine.

Tabela 4.2. Obaveze GSP „Beograd“ po osnovu kredita i leasinga – stanje na dan 01.07.2014. godine (EUR)

REDNI BROJ	NAZIV	UKUPAN UGOVORENI IZNOS	STANJE NA DAN 01.06.2014.	ROK ZA POVRAĆAJ
1	Kredit EBRD (Solaris)	65.000.000,00	75.788.871,20	2020
2	Leasing 10 autobusa CNG	2.043.140,70	805.329,00	2015
3	Leasing 20 minibuseva -IVECO	1.077.725,20	534.850,00	2017
4	Leasing 32 autobusa - IKARBUS	7.846.387,20	4.601.329,92	2018
5	Leasing 10 minibuseva- AUTOBUS	490.269,10	359.305,20	2019
UKUPNO		76.457.522,20	82.089.685,32 *	

Napomena: Kod stavke EBRD – kredit za 200 autobusa, stanje obuhvata i projektovanu kamatu po kreditu za ceo period otplate koja se dodaje na ugovoren iznos kredita. Obaveze su nastale po odluci Skupštine grada Beograda.

Tabela 4.3. Stanje na računima GSP „Beograd“ kod poslovnih banaka – stanje na dan 01.07.2014. godine

REDNI BROJ	NAZIV POSLOVNE BANKE	STANJE NA DAN 01.07.2014.	DOZVOLJEN MINUS NA DAN 01.07.2014.	ISKORIŠĆEN MINUS NA DAN 01.07.2014.
1	VOJVOĐANSKA BANKA	7.253.086,18	0,00	+ 7.253.086,18
2	POŠTANSKA ŠTEDIONICA	6.792.550,96	400.000.000,00	- 393.207.449,04
3	AIK BANKA	12.870.176,56	850.000.000,00	- 837.129.823,44
4	UNIKREDIT BANKA	32.330.823,77	750.000.000,00	- 717.669.176,23
5	TREZOR	0,00	0,00	0,00
UKUPNO		59.246.637,47	2.000.000.000,00	-1.940.753.362,53

Tabela 4.4. Stanje likvidnosti GSP „Beograd“ – stanje na dan 01.07.2014. godine

REDNI BROJ	NAZIV	STANJE NA DAN 01.07.2014.
1	MINUS KOD POSLOVNIH BANAKA	-1.940.753.362,53
2	OBAVEZE PREMA KOMUNALNIM PREDUZEĆIMA	- 179.397.464,94
3	DUNAV OSIGURANJE	- 41.965.350,99
4	EDB	- 31.012.396,79
5	STARI DUG ZA POREZE I DOPRINOSE (bez valorizacije)	- 839.398.764,31
6	DUGOVANJA ZAPOSLENIMA ZA NAGRADE I SL. (procenjeni iznosi)	- 264.000.000,00
7	POZAJMICE OD DRUGIH JAVNIH KOMUNALNIH PREDUZEĆA	- 500.000.000,00
UKUPNO		- 4.157.696.949,25

Tabela 4.5. Pregled prenosa sredstava iz budžeta Grada po osnovu subvencija za tekuće poslovanje u 2014. godini

MESEC	PLANIRANA SREDSTVA ZA 2014. GODINU (DINARA)	ISPLAĆENA SREDSTVA ZA 2014. GODINU (DINARA)	ODSTUPANJE OD PLANIRANOG
I	550.000.000,00	100.000.000,00	-450.000.000,00
II	550.000.000,00	850.000.000,00	300.000.000,00
III	510.000.000,00	660.000.000,00	150.000.000,00
IV	540.000.000,00	540.000.000,00	0,00
V	540.000.000,00	540.000.000,00	0,00
VI	540.000.000,00	0,00	-540.000.000,00
VII	540.000.000,00		
UKUPNO	3.770.000.000,00	2.690.000.000,00	-540.000.000,00

Tabela 4.6. Bilans uspeha za period januar-maj 2014. godini (u 000 dinara)

OPIS		OSTVARENJE I - V 2013.		PLAN I - V 2014.		INDEKS	OSTVARENJE I - V 2014.		INDEKS	INDEKS
		IZNOS	UČEŠĆE	IZNOS	UČEŠĆE		IZNOS	UČEŠĆE		
1	2	3	4	5	6	7=5/3	8	9	10=8/5	11=8/3
A. PRIHOD										
Σ I	Poslovni prihod	6.132.464,83	98,47%	5.448.156,00	98,58%	88,8	4.717.147,94	97,37%	86,63	76,92
Σ I.1	Prihod od osnovne delatnosti	2.427.464,83	38,98%	2.758.156,00	49,93%	113,63	2.027.147,94	41,84%	73,5	83,51
Σ I.2	Prihod od dotacije	3.705.000,00	59,49%	2.690.000,00	48,65%	72,54	2.690.000,00	55,53%	100,1	72,61
Σ II	Finansijski prihod	1.364,26	0,02%	9.699,00	0,18%	710,94	390,64	0,01%	4,03	28,64
Σ III	Ostali prihod	94.152,50	1,51%	68.584,00	1,24%	72,85	127.466,80	2,62%	185,86	135,39
UKUPNO PRIHOD		6.227.981,59	100,00%	5.526.439,00	100,00%	88,7	4.845.005,38	100,00%	87,71	77,8
B. RASHOD										
I 1.1.	Troškovi rezervnih delova	353.164,07	5,54%	276.000,00	4,10%	78,15	227.769,92	3,60%	82,53	64,50
I 1.2.	Troškovi auto - guma	40.507,92	0,64%	47.916,00	0,71%	118,29	22.531,56	0,36%	47,03	55,63
I 1.3.	Troškovi materijala, sitnog inventara, uniforme i ostalo	81.461,19	1,27%	75.996,00	1,13%	93,3	87.822,11	1,38%	115,57	107,81
I 1.	Troškovi materijala i rezervnih delova	475.133,18	7,45%	399.912,00	5,94%	84,17	338.123,59	5,34%	84,55	71,17
I 2.	Troškovi goriva i energije	1.864.386,51	29,21%	1.911.281,00	28,35%	102,52	1.812.406,79	28,58%	94,83	97,22
I 3.	Zarade i ostala lična primanja	2.972.833,26	46,56%	3.030.836,00	44,95%	101,96	2.850.808,29	44,95%	94,06	95,9
I 4.	Troškovi proizvodnih usluga	49.259,07	0,78%	73.474,00	1,09%	149,16	77.178,53	1,22%	105,05	156,68
I 5.	Amortizacija	506.478,23	7,94%	733.334,00	10,88%	144,79	687.904,73	10,84%	93,81	135,83
I 6.	Nematerijalni troškovi	129.113,36	2,01%	125.311,00	1,86%	97,06	115.414,45	1,82%	92,11	89,39
I 7.	Porezi i naknade	27.537,14	0,43%	34.654,00	0,51%	125,85	22.694,65	0,36%	65,49	82,42
Σ I	POSLOVNI RASHOD	6.024.740,76	94,38%	6.308.802,00	93,58%	104,72	5.904.531,02	93,11%	93,6	98,01
Σ II	FINANSIJSKI RASHOD	223.240,65	3,50%	281.496,00	4,18%	126,1	182.514,74	2,87%	64,84	81,76
Σ III	OSTALI RASHOD	135.856,29	2,12%	151.401,00	2,25%	111,45	254.899,71	4,02%	168,36	187,63
UKUPNO RASHOD		6.383.837,70	100,00%	6.741.699,00	100,00%	105,61	6.341.945,48	100,00%	94,07	99,35
GUBITAK		155.856,11	2,45%	1.215.260,00	18,07%	781,34	1.496.940,10	23,61%	122,93	960,47

5. PLAN AKTIVNOSTI

Za stabilizaciju i konsolidaciju GSP „Beograd“ i ponovni nastavak pozitivnog trenda razvoja, neophodno je redefinisati ciljeve u skladu sa trenutnom situacijom na nivou celine sistema i izvršiti reinženjering u skladu sa savremenim tokovima nauke i prakse u svetu, a pritom imajući u vidu realnu snagu za to.

Promena pristupa u organizaciji, upravljanju i funkcionisanju GSP „Beograd“, zahteva sistemski rad i snažniju saradnju sa Osnivačem na kompleksnim projektima sa nizom podprojekata koji bi bili usmereni ostvarenju istog cilja - prevođenja sistema iz postojeće nepovoljne, u željenu optimalnu strukturu i funkcionisanje sa stvaranjem realne osnove za održivost sistema u svim aspektima.

Ovde posebno treba napomenuti sledeće:

- Trajno poboljšanje sistema nije moguće bez sistemskog pristupa i sprovođenja kompletnog postupka u reinženjeringu sistema, sa preispitivanjem ključnih procesa i podprocesa, kao i doslednim sprovođenjem Akcionog plana za stabilizaciju, konsolidaciju i unapređenje sistema javnog gradskog transporta putnika u Beogradu od strane Osnivača definisanim u martu mesecu 2014. godine.
- Rezultati koji se mogu postići parcijalnim intervencijama mogu samo trenutno dovesti do poboljšanja;
- Redosled rada na poboljšanju, stabilizaciji, konsolidaciji i revitalizaciji sistema je takođe važan, odnosno nije moguće u potpunosti preskočiti pojedine faze rada;
- Radi ubrzanja rada moguće je na određenim aktivnostima (projektima) raditi simultano.
- U toku procesa sprovođenja aktivnosti neophodna je eksplicitna odlučnost i saradnja svih zaposlenih i menadžmenta GSP „Beograd“, sa javnom i nedvosmislenom podrškom nosilaca glavnih gradskih funkcija u gradu Beogradu.

Imajući u vidu trenutnu situaciju u drugoj polovini 2014. godine neophodno je pokrenuti i izvršiti čitav spektar aktivnosti koje se mogu podeliti u dve grupe paralelnih aktivnosti:

- GRUPA „A“ AKTIVNOSTI (ove aktivnosti sprovodi Osnivač - grad Beograd)²
- GRUPA „B“ AKTIVNOSTI (ove aktivnosti sprovodi GSP „Beograd“)

GRUPA „A“ AKTIVNOSTI - NADLEŽNOST OSNIVAČA – GRADA BEOGRADA

A 1. UNAPREĐENJE TARIFNOG SISTEMA, SISTEMA KARATA I SISTEMA NAPLATE

(Aktivnost A6 iz Akcionog plana)

Tarifni sistem i tarifna politika u Beogradu nisu menjani u dužem vremenskom periodu i pored uvođenja jednog od najsavremenijeg sistema naplate u Evropi, koji je u tehničko - tehnološkom smislu prilagođen savremenim potrebama korisnika i pruža pouzdanu osnovu za kvalitetno, efikasno i efektivno upravljanje ovim važnim procesom u sistemu javnog transporta putnika. Osnovni cilj je izrada predloga novog tarifnog sistema

² Grupa „A“ aktivnosti je usaglašena sa aktivnostima Osnivača.

usaglašenog sa savremenim sistemom naplate, koji bi zadovoljio zahteve ključnih aktera u sistemu javnog transporta putnika, odnosno zahteve korisnika, prevoznika i Grada na optimalan način. Time bi se stvorili realni uslovi za povećanje ekonomske efikasnosti sistema.

U poslednjih nekoliko godina svako korigovanje cena transportne usluge kroz linearno povećanje cena za oko 20% imalo je za efekat smanjenje prihoda sistema. Ovo je delimično posledica elastičnosti tražnje i smanjenja broja prevezenih putnika, ali je glavni uzrok pada prihoda povećanje stepena izbegavanja plaćanja usluga od strane korisnika. Trenutni nivo prosečnih mesečnih prihoda sistema gotovo je identičan prihodima iz 2010. godine kada je cena karte za jednu vožnju bila 40 dinara, odnosno niža 45% u odnosu na postojeću cenu! Takođe, postojeći tarifni sistem u ITS1 sa samo jednom zonom koja pokriva skoro čitavo urbano područje i postojeći nivo cena je nepovoljan za putnike koji imaju kratke srednje dužine vožnje tzv. „kratkoprugaše“, koji plaćaju znatno višu jediničnu cenu po km u odnosu na ostale korisnike čime je narušen princip jednakosti pristupa prema korisnicima. Ova činjenica je u potpunoj suprotnosti sa principom da se u transportu putnika cene transportnih usluga formiraju prema dužini vožnje koju putnik ostvari realizujući svoje putovanje. Cilj promene tarifnog sistema mora da bude ispunjenje zahteva da prosečan korisnik-putnik plati realnu cenu transportne usluge za srednju dužinu vožnje koju ostvari koristeći sistem javnog gradskog transporta putnika

Zbog toga se predlaže uvođenje tarifnih zona poštovanjem osnovnih principa za njihovo formiranje (srednja dužina vožnje, stanice sa najvećom izmenom putnika itd.).

Nosilac aktivnosti: Direkcija za javni prevoz

Očekivani efekti:

ZA GRAD: Povećanje ukupnog prihoda sistema i povratak na nivo iz 2012. godine, kao i usklađivanje nivoa cena sa izvršenim transportnim radom, odnosno srednjom dužinom vožnje, uvođenjem tarifnih zona! Podizanje nivoa kvaliteta usluge za putnike kroz doslednu primenu principa jednakosti postupka prema svim korisnicima, kao posledica uvođenja tarifnih zona na urbanom području grada!

ZA GSP „BEOGRAD“: Oslobođanje dela sredstava kojima Grad može pomoći u stabilizaciji i konsolidaciji GSP „Beograd“.

Rok: HITNO (oko 100 radnih dana za izradu projekta od dana izbora projektanta i 100 dana za primenu)

Procena je da se izradom projekta i promenom koncepta tarifnog sistema i zadržavanjem cene osnovnog tarifnog modula može mesečno povećati prihod za oko 100 miliona dinara, već u prvom mesecu primene novog tarifnog sistema, uz pretpostavku da nema suštinskih promena postojećeg sistema naplate i sistema karata (medija za naplatu).

Oslobođanje dela sredstava kojima grad može pomoći u stabilizaciji i konsolidaciji GSP „Beograd“ se procenjuje na prosečno na oko 50 miliona dinara mesečno. Imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju ove aktivnosti, očekivani efekti se mogu osetiti od maja meseca 2015. godine. Sredstava namenjena stabilizaciji i konsolidaciji GSP „Beograd“ u 2015. godini bi iznosila oko 400 miliona dinara.³

AKTIVNOST	POZICIJA	Rok	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD
			Jul	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
A.1	SISTEM GSP	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						

³ Procena povećanja prihoda GSP „Beograd“ u ovom materijalu izvršena je na osnovu procentualnog učešća GSP „Beograd“ u ostvarenom transportnom radu sistema javnog gradskog transporta putnika u Beogradu (ITS1+ITS2) izraženom u planiranim mestakm od 62,75%. (mart mesec 2014. godine).

A 2. PROMENA TARIFNE POLITIKE

Preispitati odluku pravo korišćenja besplatnog i subvencionisanog prevoza.

Nosilac aktivnosti: Direkcija za javni prevoz

Očekivani efekti:

ZA GRAD: Povećanje ukupnog broja izdatih kartica kategorija P12, P13, P14 penzioneri za 50% (za oko 30.000 korisnika) i samim tim povećanje ukupnog prihoda od prodaje mesečnih karata za ovu kategoriju za isti procenat, što je oko 20 miliona dinara mesečno (oko 240 miliona dinara godišnje). Smanjenje godišnjeg prihoda od dopuna karata kategorije B1⁴ za oko 30 miliona dinara zbog smanjenja broja korisnika (za oko 75.000). Stopiranje kontinualnog povećanja broja korisnika iz kategorije B1, koji je iznosio prosečno oko 15.000 novih korisnika godišnje u poslednje 3 godine.

ZA GSP "BEOGRAD": Stabilizacija dinamike isplate operatorima za izvršenu transportnu uslugu. Oslobođanje dela sredstava kojima Grad može pomoći u stabilizaciji i konsolidaciji GSP "Beograd" za oko 125 miliona dinara godišnje.

Rok: HITNO

MERA	POZICIJA	Rok	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD
			Jul	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
A.1	SISTEM GSP	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						
A.2	SISTEM GSP	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, jer godišnje karte za pomenutu kategoriju važe do 31.12.2014. godine.						

A 3. KONTINUIRANI RAD NA POBOLJŠANJU ODNOSA SA JAVNOŠĆU I UNAPREĐENJE IMIDŽA SISTEMA

(Aktivnost A9 iz Akcionog plana)

Realizacija intenzivne i kvalitetne PR strategije i marketinško propagandnih aktivnosti koje se realizuju u kontinuitetu u cilju postepenog poboljšanja nedopustivo lošeg imidža sistema javnog gradskog transporta putnika u Beogradu. Upoznavanje građana sa merama koje se preduzimaju u cilju unapređenja kvaliteta usluge koju sistem pruža korisnicima. Afirmacija prednosti korišćenja usluge javnog transporta (udoban, efikasan, ekonomičan).

Kreiranje interaktivnog odnosa sa putnikom u cilju zadržavanja postojećeg učešća javnog gradskog transporta u ukupnim motorizovanim kretanjima u gradu Beogradu, odnosno dobijanja novih putnika iz populacije korisnika privatnih automobila. Preduslov za sprovođenje ove mere je konačno rešavanje pitanja sistema BUSPLUS i odnosa na relaciji Grad – Apeks. Edukacija korisnika (kampanje, nastupi u medijima, ostale aktivnosti). Povratak svesti kod putnika da prevoz nije besplatan i da ono što se koristi mora i da se plati.

Nosilac aktivnosti: Kabinet gradonačelnika, Direkcija za javni prevoz i svi prevoznici

Očekivani efekti:

ZA GRAD: Poboljšanje imidža sistema, povećanje broja korisnika i prihoda sistema za oko 8% (300-400 miliona dinara do kraja 2014. godine). Stvaranje uslova za realizaciju strategije PTx2. Povećanje broja prodatih pretplatnih i pojedinačnih karata. Smanjenje broja nelegalnih korisnika.

⁴ Kategorija B1 - Korisnici stariji od 65 godina

ZA GSP "BEOGRAD": Oslobođanje dela sredstava kojima grad može pomoći u stabilizaciji i konsolidaciji GSP "Beograd" za oko 180-240 miliona dinara do kraja 2014. godine.

Rok: HITNO – kontinualno

AKTIVNOST	POZICIJA	Rok	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD
			Jul	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
A.1	SISTEM GSP	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						
A.2	SISTEM GSP	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, jer godišnje karte za pomenutu kategoriju važe do 31.12.2014. godine.						
A.3	SISTEM	Hitno	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	270,000
	GSP	Hitno	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	150,000

A 4. UNAPREĐENJE MEHANIZAMA SANKCIONISANJA NEISPRAVNIH KORISNIKA SISTEMA (Aktivnost A8 iz Akcionog plana)

Unapređenje mehanizama sankcionisanja neispravnih korisnika sistema javnog gradskog transporta putnika u Beogradu, saradnja sa nadležnim sudovima i povećanje efikasnosti procesa sankcionisanja treba da ima cilj povećanja broja ispravnih korisnika. U sklopu ove aktivnosti treba razmotriti mogućnosti povećanja cene doplatne karte i kazni za neispravne putnike. Takođe, neophodno je urediti proces načina rada nadležnih službi u postupku kontrole i sankcionisanja neispravnih korisnika.

Nosilac aktivnosti: Direkcija za javni prevoz, menadžment Grada i nadležne institucije.

Očekivani efekti:

ZA GRAD: Povećanje prihoda sistema za dodatnih 10% na mesečnom nivou u odnosu na mart mesec 2014. godine (oko 65 miliona dinara). Stvaranje realnih uslova za dugoročno povećanje ekonomske efikasnosti sistema.

ZA GSP "BEOGRAD": Oslobođanje dela sredstava kojima grad može pomoći u stabilizaciji i konsolidaciji GSP "Beograd" za oko 40 miliona dinara mesečno.

Rok: 60 radnih dana

AKTIVNOST	POZICIJA	Rok	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD
			Jul	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
A.1	SISTEM GSP	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						
A.2	SISTEM GSP	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, jer godišnje karte za pomenutu kategoriju važe do 31.12.2014. godine.						
A.3	SISTEM	Hitno	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	270,000
	GSP	Hitno	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	150,000
A.4	SISTEM	60 dana			65,000	65,000	65,000	65,000	260,000
	GSP	60 dana			40,000	40,000	40,000	40,000	160,000

A 5. UNAPREĐENJE MEHANIZAMA SANKCIONISANJA NEISPRAVNIH KORISNIKA SISTEMA

Postojeći način kontrole korisnika se može unaprediti u pogledu metodologije i načina sprovođenja procesa kontrole. Inteziviranje procesa kontrole i povećanje efikasnosti kontrole.⁵ Ova aktivnost je usko povezana sa aktivnostima 3. i 4.

Nosilac aktivnosti: Direkcija za javni prevoz

⁵ Razmotriti mogućnost poveravanja kontrole GSP „Beograd“.

Očekivani efekti:

ZA GRAD: Povećanje prihoda sistema za dodatnih 1% na mesečnom nivou u odnosu na mart mesec 2014. godine (oko 7 miliona dinara). Smanjenje broja nelegalnih korisnika. Stvaranje realnih uslova za dugoročno povećanje ekonomske efikasnosti sistema.

ZA GSP "BEOGRAD": Oslobođanje dela sredstava kojima grad može pomoći u stabilizaciji i konsolidaciji GSP "Beograd" za oko 4,5 miliona dinara mesečno.

Rok: 30 radnih dana

AKTIVNOST	POZICIJA	Rok	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD
			Jul	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
A.1	SISTEM	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						
	GSP								
A.2	SISTEM	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, jer godišnje karte za pomenutu kategoriju važe do 31.12.2014. godine.						
	GSP								
A.3	SISTEM	Hitno	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	270,000
	GSP	Hitno	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	150,000
A.4	SISTEM	60 dana			65,000	65,000	65,000	65,000	260,000
	GSP	60 dana			40,000	40,000	40,000	40,000	160,000
A.5	SISTEM	60 dana			7,000	7,000	7,000	7,000	28,000
	GSP	60 dana			4,500	4,500	4,500	4,500	18,000

A 6. NAPLATA ZAOSTALIH DUGOVANJA

Prema zvaničnim podacima Direkcije za javni prevoz, ne naplaćena potraživanja u periodu april 2012. - 2014. godine iznose 845.348.770,08 dinara. Dugovanja se odnose na dugovanja škola, predškolskih ustanova, opštine Rakovica, Zavoda za izgradnju grada Beograda kao i na prevoznike od prodaje karata kod vozača.

Nosilac aktivnosti: Direkcija za javni prevoz i trezor grada Beograda

Očekivani efekti:

ZA GRAD: Trenutno povećanje prihoda sistema za 845.348.770,08 dinara.

ZA GSP "BEOGRAD": Stabilizacija dinamike isplate operatorima za izvršenu transportnu uslugu. Oslobođanje dela sredstava kojima grad može pomoći u stabilizaciji i konsolidaciji GSP "Beograd" za oko 635 miliona dinara.

Rok: 60 radnih dana

AKTIVNOST	POZICIJA	Rok	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD
			Jul	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
A.1	SISTEM	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						
	GSP								
A.2	SISTEM	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, jer godišnje karte za pomenutu kategoriju važe do 31.12.2014. godine.						
	GSP								
A.3	SISTEM	Hitno	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	270,000
	GSP	Hitno	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	150,000
A.4	SISTEM	60 dana			65,000	65,000	65,000	65,000	260,000
	GSP	60 dana			40,000	40,000	40,000	40,000	160,000
A.5	SISTEM	60 dana			7,000	7,000	7,000	7,000	28,000
	GSP	60 dana			4,500	4,500	4,500	4,500	18,000
A.6	SISTEM	60 dana			845,000				845,000
	GSP	60 dana	450,000	185,000					635,000

Napomena: Ukupni efekti na mesečnom nivou ne obuhvataju efekte aktivnosti 6. Efekti aktivnosti 6. su iskazani u ukupnoj sumi.

A 7. RAZMOTRITI MOGUĆNOSTI DONOŠENJA ODLUKE NA NIVOU GRADA DA SE PRETPLATNE KARTE ZA ZAPOSLENE KUPUJU PREKO PRAVNIH LICA

Uključivanjem 21 gradske ustanove i uslovno 58 republičkih ustanova u sistem dopune karata preko pravnih lica ostvarilo bi se povećanje prihoda Grada u godišnjem iznosu oko 3,12 milijardi dinara, dok bi ustanove uštedele godišnje oko 550 miliona dinara (kroz odobreni procenat popusta i povraćaj PDV).

Nosilac aktivnosti: Menadžment grada Beograda i Direkcija za javni prevoz

Očekivani efekti:

ZA GRAD: Povećanje ukupnog prihoda sistema za oko 3,12 milijarde dinara na godišnjem nivou (procena Direkcije za javni prevoz) i stabilizacija dinamike sticanja prihoda u sistemu.

ZA GSP "BEOGRAD": Stabilizacija dinamike isplate operatorima za izvršenu transportnu uslugu. Oslobođanje dela sredstava kojima grad može pomoći u stabilizaciji i konsolidaciji GSP "Beograd" za oko 1,95 milijardi dinara na godišnjem nivou.

Rok: 31.09.2014. godine

AKTIVNOST	POZICIJA	Rok	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD
			Jul	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
A.1	SISTEM	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						
	GSP								
A.2	SISTEM	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, jer godišnje karte za pomenutu kategoriju važe do 31.12.2014. godine.						
	GSP								
A.3	SISTEM	Hitno	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	270,000
	GSP	Hitno	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	150,000
A.4	SISTEM	60 dana			65,000	65,000	65,000	65,000	260,000
	GSP	60 dana			40,000	40,000	40,000	40,000	160,000
A.5	SISTEM	60 dana			7,000	7,000	7,000	7,000	28,000
	GSP	60 dana			4,500	4,500	4,500	4,500	18,000
A.6	SISTEM	60 dana	845,000						
	GSP	60 dana	450,000	185,000					635,000
A.7	SISTEM	60 dana			100,000	100,000	100,000	100,000	400,000
	GSP	60 dana			50,000	50,000	50,000	50,000	200,000

Napomena: Ukupni efekti na mesečnom nivou ne obuhvataju efekte aktivnosti 6. Efekti aktivnosti 6. su iskazani u ukupnoj sumi. Efekti aktivnosti 7. su procenjeni na nivou koji se smatra realno ostvarivim u 2014. godini.

A 8. KONTINUALNO UNAPREĐENJE NIVOA KVALITETA TRANSPORTNE USLUGE

(Aktivnost A3 iz Akcionog plana)

Očekivanja korisnika sistema se stalno menjaju, a samim tim i proizvedena transportna usluga treba da se prilagođava zahtevima korisnika. Iz tog razloga, praćenje i kontrolisanje kvaliteta usluge u javnom transportu putnika mora biti kontinuiran posao.

U tom smislu, cilj ove aktivnosti treba da bude utvrđivanje uticaja aktuelnih promena na kvalitet usluge u sistemu u Beogradu i trendova promena kvaliteta usluge u odnosu na prethodni period. Predmet istraživanja i unapređenja treba da budu svi oblici kvaliteta usluge, odnosno očekivani – željeni, realizovani – objektivni i ocenjeni – subjektivni kvalitet usluge.

Nosilac aktivnosti: Direkcija za javni prevoz

Očekivani efekti:

ZA GRAD: Usmeren razvoj sistema u skladu sa konkretnim zahtevima korisnika. Povećanje prihoda sistema za dodatnih 2% na mesečnom nivou u odnosu na mart mesec 2014. godine (oko 13 miliona dinara mesečno).

ZA GSP: Jasna specifikacija i poznavanje zahtevanog kvaliteta usluge od strane korisnika i praćenje stepena zadovoljstva korisnika. Povećanje prihoda GSP “Beograd” za oko 8 miliona dinara mesečno.

Rok: 01.09.2014. godine

AKTIVNOST	POZICIJA	Rok	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD
			Jul	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
A.1	SISTEM	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						
	GSP								
A.2	SISTEM	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, jer godišnje karte za pomenutu kategoriju važe do 31.12.2014. godine.						
	GSP								
A.3	SISTEM	Hitno	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	270,000
	GSP	Hitno	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	150,000
A.4	SISTEM	60 dana			65,000	65,000	65,000	65,000	260,000
	GSP	60 dana			40,000	40,000	40,000	40,000	160,000
A.5	SISTEM	60 dana			7,000	7,000	7,000	7,000	28,000
	GSP	60 dana			4,500	4,500	4,500	4,500	18,000
A.6	SISTEM	60 dana	845,000						
	GSP	60 dana	450,000	185,000					635,000
A.7	SISTEM	60 dana			100,000	100,000	100,000	100,000	400,000
	GSP	60 dana			50,000	50,000	50,000	50,000	200,000
A.8	SISTEM	60 dana			13,000	13,000	13,000	13,000	52,000
	GSP	60 dana			8,000	8,000	8,000	8,000	32,000

Napomena: Ukupni efekti na mesečnom nivu ne obuhvataju efekte aktivnosti 6. Efekti aktivnosti 6. su iskazani u ukupnoj sumi. Efekti aktivnosti 7. su procenjeni na nivo koji se smatra realno ostvarivim u 2014. godini.

GRUPA „A“ AKTIVNOSTI - NADLEŽNOST OSNIVAČA – GRADA BEOGRADA - REKAPITULACIJA

AKTIVNOST	POZICIJA	Rok	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD
			Jul	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
A.1	SISTEM	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						
	GSP								
A.2	SISTEM	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, jer godišnje karte za pomenutu kategoriju važe do 31.12.2014. godine.						
	GSP								
A.3	SISTEM	Hitno	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	270,000
	GSP	Hitno	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	150,000
A.4	SISTEM	60 dana			65,000	65,000	65,000	65,000	260,000
	GSP	60 dana			40,000	40,000	40,000	40,000	160,000
A.5	SISTEM	60 dana			7,000	7,000	7,000	7,000	28,000
	GSP	60 dana			4,500	4,500	4,500	4,500	18,000
A.6	SISTEM	60 dana	845,000						
	GSP	60 dana	450,000	185,000					635,000
A.7	SISTEM	60 dana			100,000	100,000	100,000	100,000	400,000
	GSP	60 dana			50,000	50,000	50,000	50,000	200,000
A.8	SISTEM	60 dana			13,000	13,000	13,000	13,000	52,000
	GSP	60 dana			8,000	8,000	8,000	8,000	32,000
UKUPNO	SISTEM	Projktovani period	45,000	45,000	441,000	441,000	441,000	441,000	1855,000
	GSP	Projktovani period	475,000	210,000	127,500	127,500	127,500	127,500	1195,000

Napomena: Ukupni efekti na mesečnom nivu ne obuhvataju efekte aktivnosti 6. Efekti aktivnosti 6. su iskazani u ukupnoj sumi. Efekti aktivnosti 7. su procenjeni na nivo koji se smatra realno ostvarivim u 2014. godini.

GRUPA „B“ AKTIVNOSTI - NADLEŽNOST GSP „BEOGRAD“

HITNE AKTIVNOSTI U 2014. GODINI

B-H 1. SPROVESTI PROCES ORGANIZACIONO-UPRAVLJAČKOG RESTRUKTUIRANJA GSP „BEOGRAD“⁶

Osnovni ciljevi: Struktura i organizacija savremenog transportno-poslovnog sistema podrazumeva projektovanje i uspostavljanje veza i odnosa između procesa, podprocesa i aktivnosti u sistemu u cilju realizacije usvojenih planova, odnosno realizacije prethodno definisane i postavljene funkcije cilja. Osnovu savremenog pristupa organizaciji i upravljanju predstavlja princip efektivnog i efikasnog ostvarenja ciljne funkcije sistema uz neprestano prilagođavanje sistema okruženju.

Proces stvaranja organizaciono-upravljačke strukture sistema treba uraditi po sledećim fazama:

- Faza I – Definisanje ciljne funkcije sistema transporta putnika u skladu sa ciljevima višeg sistema – grada Beograda.
- Faza II – Utvrđivanje neophodne strukture sistema, odnosno utvrđivanje procesa, podprocesa i aktivnosti neophodnih za ostvarivanje ciljeva.
- Faza III – Klasifikacija procesa, podprocesa i aktivnosti i njihovo organizovanje u odgovarajuće celine sa jasnim i preciznim definisanim vezama između njih.
- Faza IV – Podela konkretnih zadataka i delegiranje ovlašćenja na odgovarajuće operativne izvršioce, kao i jasno definisanje prava, obaveza i rizika
- Faza V – Koordinacija konkretnih zadataka i permanentno praćenje rezultata rada sistema preko KPI pokazatelja kvaliteta sistema i usluge.

Posebni ciljevi ove aktivnosti odnose se na pripremu i sprovođenje procesa organizacionog restrukturiranja GSP „Beograd“ koje će rezultirati poboljšanjem kvaliteta sistema i usluge, proizvodne i ekonomske efikasnosti kompanije, stimulativnom sistemu nagrađivanja i poboljšanje uslova rada svih zaposlenih, sa ciljem sprovođenja neophodnih reformi, podizanja konkurentnosti i povećanja učešća na tržištu transportnih usluga na teritoriji grada Beograda.

U okviru ove aktivnosti neophodno je:

- a. Analizirati spoljnje situacione faktore i izvršiti uporedna istraživanja mogućih pravaca za restrukturiranje
- b. Izraditi strateški plan procesa restrukturiranja
- c. Izvršiti sistemsku analizu ključnih procesa, podprocesa i aktivnosti unutar kompanije
- d. Izraditi SWOT analizu postojećeg modela organizacione strukture i načina funkcionisanja
- e. Projektovanje novog modela organizacione strukture i načina funkcionisanja
- f. Analizu finansijskih aspekata poslovanja i projekcije finansijskih efekata novo projektovanih rešenja
- g. Analizu i projektovanje kadrovskih aspekata organizacione strukture
- h. Analizu tehnoloških procesa i kompetencija i planiranje alternativnih programa
- i. Analizirati delatnosti i imovinu koja se može smatrati „core“ i „non core“ u okviru nove organizacione strukture.
- j. Analizirati i usaglasiti sa osnivačem koje od sporednih delatnosti bi bilo moguće angažovati u nekim drugim službama grada, ili u okviru preduzeća čiji je osnivač grad ili bilo kog drugog privednog subjekta.

⁶ Finasiranje iz sredstava definisanih aranžmanom između grada Beograda i EBRD - Evropske Banke za Rekonstrukciju i Razvoj

Osnovni očekivani efekti: Novi model strukture, organizacije i upravljanja transportno poslovnim sistemom GSP „Beograd“ treba da unapredi sve elemente upravljanja i funkcionisanja, efikasnost, efektivnost, kvalitet sistema i usluge, organizacionu strukturu, jasno definiše obaveze, prava, rizike, smanji konflikte, jača strateški menadžment organizacije u pravcu veće konkurentnosti u svim domenima, itd...

Rok: **Hitno**

Uzimajući u obzir da u 2013. godini najznačajnije učešće u ukupnim troškovima u transportno poslovnim sistemu GSP „Beograd“ imaju troškovi zarada i ostalih ličnih primanja (46,6%) i troškovi pogonske energije (27,7%), odnosno da ove dve kategorije troškova u strukturi troškova učestvuju sa 74,3% u ukupnim troškovima sistema⁷, sledeće mere će biti fokusirane na smanjenje ove dve kategorije troškova.

Oslobađanje dela sredstava kojima grad može pomoći u stabilizaciji i konsolidaciji GSP „Beograd“ se procenjuje na prosečno oko 50 miliona dinara mesečno. Imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju ove aktivnosti, očekivani efekti se mogu osetiti od maja meseca 2015. godine. Sredstava namenjena stabilizaciji i konsolidaciji GSP „Beograd“ u 2015. godini bi iznosila oko 400 miliona dinara.⁸

AKTIVNOST	POZICIJA	Rok	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD
			Jul	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
B-H.1	GSP	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						

B-H 2. SMANJENJE TROŠKOVA ZARADA I OSTALIH LIČNIH PRIMANJA

Stanje kadrova u GSP „Beograd“ po funkcionalnim grupama prikazano je u sledećim tabelama.

Tabela B.2.1. Stanje kadrova u GSP „Beograd“ po funkcionalnim grupama

GRUPE POSLOVA	STANJE NA DAN 31.12.2013	STANJE NA DAN 01.06.2014
SAOBRAČAJNA EKSPLOATACIJA	3.433	3.435
TEHNIČKA EKSPLOATACIJA	1.798	1.785
OPŠTA LOGISTIKA	570	577
RAZVOJ I SISTEMSKI INŽENJERING	61	63
U K U P N O	5.862+296⁹	5.860+296⁹

Tabela B.2.2. Stanje kadrova u GSP „Beograd“ po delatnostima

GRUPE POSLOVA	STANJE NA DAN 31.12.2013	STANJE NA DAN 01.06.2014
MENADŽMENT ¹⁰	39	44
OSNOVNA DELATNOST	4.787	4.787
SPOREDNA DELATNOST	883	876
POMOĆNA DELATNOST	153	153
U K U P N O	5.862+296⁹	5.860+296⁹

⁷ Izvor: Izveštaj o radu i poslovanju GSP „Beograd“ za 2013. godinu

⁸ Procena povećanja prihoda GSP „Beograd“ u ovom materijalu izvršena je na osnovu procentualnog učešća GSP „Beograd“ u ostvarenom transportnom radu sistema javnog gradskog transporta putnika u Beogradu (ITS1+ITS2) izraženom u planiranim mestakm od 62,75%. (mart mesec 2014. godine).

⁹ Zaposleni koji su angažovani na privremeno-povremenim poslovima

¹⁰ Direktori i rukovodioci na nivou šefa sektora

Na dan 30.06.2014. godine JKP GSP „Beograd“ u radnom odnosu ima 5.860 zaposlenih, od cega 167 zaposlenih na odredjeno vreme. Pored toga na osnovu Ugovora o privremeno povremenim poslovima angažovano je 296 radnika (od kojih je oko 120 angažovano na poslovima održavanja higijene vozila i objekata, oko 80 su radnici angažovani na poslovima održavanja vozila, 20 na poslovima FTO-a, 25 na poslovima sa visokom stručnom spremom i dr.)

Racionalizacija troškova zarada i ostalih ličnih primanja primarno je planirano kroz smanjenje broja zaposlenih po tri osnova:

- Smanjenje broja zaposlenih iz radnog odnosa (odredjeno i neodredjeno vreme),
- Smanjenje broja zaposlenih na privremeno – povremenim poslovima,
- Smanjenje troškova zarada i ostalih ličnih primanja uvođenjem osmočasovnog radnog vremena.

Uzimajući sve navedeno u obzir projekcija smanjenja broja zaposlenih planira se u tri faze:

Faza A.

Smanjenje broja zaposlenih na privremeno – povremenim poslovima za 60 izvršilaca. U ovoj fazi akcenat će biti na neproizvodnim delatnostima.

Smanjenje zaposlenih iz radnog odnosa prirodnim odlivom za 15 izvršilaca (u ovaj broj nije ušao odliv vozača, jer se planira njihova popuna po principu " jedan za jedan "). Planirano smanjenje je bazirano na osnovu prethodnog trogodišnjeg proseka.

Očekivani efekti:

ZA GSP "BEOGRAD": Racionalizacije broja zaposlenih sprovedena u Fazi A. imala bi efekat uštede od oko 4,5 miliona mesečno, odnosno prema procenama za oko 18 miliona do kraja 2014. godine.

Rok: 31.08.2014.

AKTIVNOST	POZICIJA	Rok	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD
			Jul	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
B-H.1	GSP	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						
B-H.2	GSP	Faza A 31.08.			4,500	4,500	4,500	4,500	18,000

Faza B.

Smanjenje broja zaposlenih na privremeno – povremenim poslovima za 110 izvršilaca. Ovom aktivnošću bili bi obuhvaćeni svi zaposleni, osim onih zaposlenih koji obavljaju poslove održavanja higijene vozila, objekata i pranja delova.

Očekivani efekti:

ZA GSP "BEOGRAD": Racionalizacije broja zaposlenih sprovedena u Fazi B. imala bi efekat uštede od oko 5,8 miliona mesečno, odnosno prema procenama za oko 11,6 miliona do kraja 2014. godine.

Rok: 31.10.2014.

AKTIVNOST	POZICIJA	Rok	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD
			Jul	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
B-H.1	GSP	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						
B-H.2	GSP	Faza A 31.08.			4,500	4,500	4,500	4,500	18,000
	GSP	Faza B 31.10.					5,800	5,800	11,600

Faza C.

Članom 52. stav 1. Zakona o radu regulisano je da se zaposlenom koji radi na naročito teškim, napornim i za zdravlje štetnim poslovima, utvrđenim zakonom ili opštim aktom, na kojima i pored primene odgovarajućih mera bezbednosti i zaštite života i zdravlja na radu, sredstva i oprema za ličnu zaštitu na radu postoji povećano štetno dejstvo na zdravlje zaposlenog – skraćuje radno vreme. Stavom 2. istog člana regulisano je da se skraćeno radno vreme utvrđuje na osnovu stručne analize.

Pojedinačni Kolektivni ugovori iz 2003., 2007. i 2009. godine, predviđali su preispitivanje uslova, odnosno pokretanja inicijative za izradu stručne analize od strane nadležne institucije, u skladu sa zakonom o radu. Stručne analize nisu urađene sve do 2013. godine, kada je Upravni odbor pokrenuo inicijativu, na predlog Poslodavaca i uz saglasnost reprezentativnih sindikata, za preispitivanje skraćenog radnog vremena. U septembru mesecu 2013. godine, urađen je projekat „**Analiza za preispitivanje skraćenog radnog vremena**“.¹¹ Urađena detaljna analiza konstatuje da za sve poslove u GSP „Beograd“ za koji je uvedeno skraćeno radno vreme, na osnovu analiziranih parametara i uslova prisutnih na radnim mestima, nije potrebno skraćeno radno vreme.

Takođe, u prethodnom periodu su održane četiri tematske sednice Nadzornog odbora na kojima su razmatrani rezultati navedenog projekta sa efektima primene. U junu mesecu 2014. godine Sektor interne revizije grada Beograda uradio je izveštaj o uvođenju osmočasovnog radnog vremena i projekciju efekata za GSP „Beograd“. U zaključnim razmatranjima pored efekata koji se odnose na poštovanje zakonskih propisa eksplicitno je definisano da finansijski efekti ušteda na godišnjem nivou iznose oko 100 miliona dinara.

Uvođenje osmočasovnog radnog vremena za sve kategorije zaposlenih dovešće do racionalizacije broja zaposlenih za 200-250 radnih mesta bez posledica na proizvodnu efikasnost sistema. To uslovno znači da će se prirodni odliv zaposlenih (prema zvaničnim podacima predviđen prirodni odliv zaposlenih do kraja 2014. godine je 220 radnika) biti moguće realizovati iz vlastitih resursa.

Sa druge strane, uvođenje osmočasovnog radnog vremena biće omogućeno dodatno angažovanje jednog broja stalno zaposlenih koji rade skraćeno što će omogućiti smanjenje broja radnika angažovanih na privremeno – povremenim poslovima za 150 – 170 izvršilaca (osim radnika angažovanih na održavanju higijene vozila i objekata).

Pored navedenog, vrlo bitna činjenica za proces racionalizacije je da polovinu zaposlenih čine vozači (2.906) i da će se pravi efekti videti nakon izrada novih redova vožnje kroz smanjenje trenutno nedostajućeg broja vozača (u GSP „Beograd“ na današnji dan i planirani red vožnje nedostaje 286 vozača).

Usaglašavanje radnog vremena mora da prati i promena organizacije u procesu tehničke logistike voznog parka, odnosno promenu opisa poslova u aktuelnoj sistematizaciji u domenu pripreme voznog parka. Ovim promenama, rasteretiće se rad III- smene, što će imati za benefit smanjenje prekovremenog i noćnog rada.¹²

Napomena: Prelaskom na osmočasovno radno vreme potreban proboj vozača će biti oko 3.000 (trenutno ih je 2905) tako da je po trenutnim projekcijama u GSP „Beograd“ neophodno zaposliti oko 100 novih vozača kako bi se ispoštovalo radno vreme od 8 casova i 2 slobodna dana u toku radne nedelje. Sve ovo podrazumeva konstantnu popunu vozača po principu „jedan za jedan“.

Očekivani efekti:

ZA GSP „BEOGRAD“: Dosledno sprovođenje Faze C. imalo bi efekat uštede od oko 12,5 miliona dinara mesečno, odnosno imajući u vidu period implementacije za oko 37,5 miliona do kraja 2014. godine.

¹¹ Projekat izradio A.D. Zaštita na radu i zaštita životne sredine „Beograd“ (Knjiga 1, broj 8466/1, Knjiga 2, broj 8467/1, Knjiga 1, broj 8468/2)

¹² Trenutno u III – smeni radi oko 200-250 zaposlenih. Godišnji troškovi prekovremenog i noćnog rada (uvecan za 45% po PKU) se procenjuju na oko 300 miliona dinara na godišnjem nivou.

Rok: 30.09.2014.

AKTIVNOST	POZICIJA	Rok	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD
			Jul	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
B-H.1	GSP	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						
B-H.2	GSP	Faza A 31.08.			4,500	4,500	4,500	4,500	18,000
	GSP	Faza B 31.10.					5,800	5,800	11,600
	GSP	Faza C 30.09.				12,500	12,500	12,500	37,500
UKUPNO	GSP	Projektovani period			4,500	17,000	22,800	22,800	67,100

B-H 3. SMANJENJE TROŠKOVA POGONSKE ENERGIJE

Jedan od ključnih uzroka povećane potrošnje pogonske energije u odnosu na prethodne godine je svakako promenjena struktura autobusnog voznog parka GSP „Beograd“, a uzročno posledično i promenjena deklarirana normativna potrošnja pogonske energije (naredna tabela). Sa druge strane, još jedan od važnih uzroka povećane potrošnje pogonske energije je i narušen odnos broja solo – zglob vozila na linijama. Nepotrebno angažovanje viška kapaciteta u smislu tipa vozila na pojedinim linijama u sistemu (na nekim linijama predviđen je rad solo autobusa, a rade zglobni) značajno uvećava i normative potrošnje pogonske energije čak i do 20 %.

Tip vozila	2008. godina	2014. godina
SOLO autobusi	383	333
ZGLOBNI autobusi	463	501

Takođe, ugradnja klima uređaja na postojeća vozila i uvođenje novih vozila sa klima uređajima u autobuski vozni park su značajno povećali potrošnju goriva (klima uređaj na autobusu troši u vršnom opterećenju rada oko 40 kW).

Na postojeće autobuse je od 2011. godine ugrađeno oko **200** klima uređaja, što je takođe uticalo na povećanu potrošnju goriva za **20-25%**. Vozila koja su nabavljena u 2012. i 2013. godini (Respektivno: IKARBUS 32, SOLARIS 200, BIK- 10 CNG) takođe poseduju fabrički ugrađene klima uređaje. Broj vozila sa klima uređajima povećan za **442** vozne jedinice od 2011. godine. Deklarirana potrošnja goriva u režimu rada sa uključenim klima uređajem u ovim vozilima uvećana za oko **15-20%**.

Sa druge strane, u glavne uzroke povećanja potrošnje pogonske energije treba uzeti u obzir i činjenicu promenu strukture voznog parka u odnosu na tip pogonskog agregata. Primena standarda EURO 4 i EURO 5, zahteva kao pogonsko gorivo EURO–DIESEL, koje se u odnosu na D2 razlikuje u gustini, energetske vrednosti, ali i ceni koštanja na aktuelnom tržištu.

Osnovu za sprovođenje mera uštede pogonske energije u autobuskom parku GSP “Beograd” treba da predstavlja urađen elaborat – uputstvo od strane nadležnih službi GSP “Beograd”, koje se zasniva na analizi dve ključne aktivnosti:

1. Organizacija i sprovođenje mera na održavanju, servisiranju vozila i funkcionisanju redova vožnje.
2. Sprovođenje mera obuke vozača u eko vožnji, tzv. **EKO-DRIVE**

Nosilac aktivnosti: Strateški menadžment GSP „Beograd“

Očekivani efekti:

ZA GSP “BEOGRAD”: Dosledno sprovođenje navedenih aktivnosti može doprineti uštedama u potrošnji pogonske energije na sledeći način:

1.) Organizacija i sprovođenje mera na održavanju i servisiranju vozila:

- Diesel autobusi (do 5 godina starosti) – ušteda 3 – 4%
- Diesel autobusi (preko 5 godina starosti) – ušteda 4- 6 %
- CNG autobusi – ušteda do 5 %

2.) EKO-DRIVE:

- Uštede u potrošnji od 5-7 %

Generalno posmatrano, sprovođenjem ovih mera moguće je smanjenje potrošnje pogonske energije u transportno – poslovnom sistemu GSP “Beograd” od 3 do 5 % u odnosu na trenutnu potrošnju. Imajući u vidu da GSP “Beograd” danas troši oko 400 miliona dinara mesečno na pogonsku energiju u autobuskom voznom parku, moguće uštede na mesečnom nivou se projektuju od 12 do 20 miliona dinara, odnosno na godišnjem nivou u oko 200 miliona dinara.

Rok: HITNO (Imajući u vidu rokove za sprovođenje ove mere (oko 3 meseca), prvi očekivani rezulteti mogu da se očekuju u poslednjem kvartalu 2014. godine.

AKTIVNOST	POZICIJA	Rok	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD
			Jul	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
B-H.1	GSP	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						
B-H.2	GSP	Faza A 31.08.			4,500	4,500	4,500	4,500	18,000
	GSP	Faza B 31.10.					5,800	5,800	11,600
	GSP	Faza C 30.09.				12,500	12,500	12,500	37,500
B-H.3	GSP	Hitno			10,000	10,000	15,000	20,000	55,000
UKUPNO	GSP	Projektovani period			14,500	27,000	37,800	42,800	122,100

Napomena: Ukupni iskazani efekti na mesečnom nivou aktivnosti B-H.3 su bazirani na pretpostavci da se jedinična cena pogonske energije u posmatranom periodu neće menjati.

KONTINUIRANE AKTIVNOSTI (B-K)

B-K 1. TRŽIŠTE USLUGA I PONUDA SISTEMA GSP “BEOGRAD”

GSP “Beograd” zauzima najznačajnu poziciju na tržištu transportnih usluga u Beogradu. Da bi zadržao svoje mesto i popravio svoju poziciju mora da menja strategiju. Sa strategije ekstenzivnog razvoja mora se preći na strategiju: efikasnosti, efektivnosti i kvaliteta usluge, bezbednosti i očuvanja životne sredine.

Za dostizanje ovog cilja neophodno je:

1. Izjednačiti uslove u ugovornim odnosima u pogledu raspodele prihoda od osnovne delatnosti na relaciji Grad - GSP „Beograd” i Grad – privatni prevoznici (Privatni prevoznici imaju zagarantovanu jediničnu cenu transportne usluge za razliku od GSP „Beograd” čiji prihod zavisi od prihoda sistema i učešća GSP „Beograd” na tržištu, izraženo u mestakilometrima).
2. Dati preporuke za definisanje minimalnih kriterijuma proizvodne efikasnosti i efektivnosti i iskorišćenja kao osnov za ocenu pojedinih linija i polazaka.
3. Preispitati sopstvene angažovane kapacitete na mreži linija.

4. Preispitati osvojeno i potencijalno tržište transportnih usluga i dati predloge za unapređenje linija.
5. Pokrenuti aktivnosti u cilju dobijanja saglasnosti od grada Beograda (Direkcija za javni prevoz) za proširenje tržišta naročito na području Novog Beograda (Izgradnja novog terminusa na Novom Beogradu i uvođenje novih linija u novim zonama atrakcije (npr. TC UŠĆE i DELTA)).
6. U okviru ponude ujednačiti nivo kvaliteta ponude između pojedinih organizacionih podsistema, a preispitati i u odnosu na prosek. Viši nivo kvaliteta, nove linije i polasci se mogu predlagati ako su postojeće linije ostvarile viši nivo efikasnosti od minimalnih.
7. Preprojektovati čitav osnovni transportni proces da se postigne bolje iskorišćenje vozila i zaposlenih.
8. Izvršiti indeksaciju i pratiti uticaj glavnih inputa na cenu koštanja po vozkm za svaku liniju i organizacioni podsistem.
9. Aktivirati ili uvesti praćenje svih elemenata za ocenu efikasnosti linije vozila i vozača.

Napomena: Odgovorni su direktor preduzeća, izvršni direktor za elektro podsistem, izvršni direktor za autobuski podsistem, izvršni direktor za saobraćaj, izvršni direktor za pravne i opšte poslove, izvršni direktor za finansijske poslove, izvršni direktor za ljudske resurse, izvršni direktor za komercijalne poslove

B-K 2. FUNKCIONISANJE I KVALITET USLUGE

1. Aktivirati svakodnevnu evidenciju, bilansiranje i analizu realizacije polazaka na linijama u svakom od perioda stacionarnosti koristeći sistem BUSPLUS (upravljanje flotom u realnom vremenu).
2. Vršiti na dnevnom nivou eksploatacionu analitiku i u skladu sa dobijenim rezultatima donosti upravljačke odluke i vršiti korektivne intervencije.
3. Konstantno vršiti optimizaciju funkcionisanja sistema kroz praćenje i kontrolu rada vozila i vozača u realnom vremenu koristeći sistem BUSPLUS (daljinski nadzor statusa vozila i važnih događaja i izveštavanje, dvosmerna komunikacija sa vozačima, mogućnost pravovremene i efikasne reakcije na sve poremećaje u funkcionisanju sistema, normiranje rada vozača prema realnim rezultatima rada).
4. U cilju povećanja pouzdanosti realizacije planiranog rada maksimalno pooštriti disciplinu voznog i saobraćajnog osoblja, i o tome uvesti evidenciju i izveštavanje do nivoa direktora preduzeća.
5. U stimulaciju (destimulaciju) uvesti elemente od kojih zavisi realizacija redova vožnje za svaku liniju, koristeći sistem BUSPLUS.
6. Poboljšati bezbednost i sigurnost sistema, sa akcentom na saobraćajno osoblje,
7. U cilju podizanja opšteg kvaliteta usluge, neophodno je:
 - o Inovirati Pravilnik o načinu ponašanja saobraćajnog osoblja (naročito vozača): pre, u toku i po završenom transportnom procesu.
 - o Sprovesti da svi zaposleni u toku radnog procesa (a naročito saobraćajno osoblje) ponovo nose propisanu oznaku sa imenom i znakom GSP“Beograd“
 - o Povećati kvalitet informisanja korisnika (na stanicama, u i na vozilu, raznim medijima isl.)
 - o Poboljšati ukupne odnose sa javnošću i raditi na popravci imidža.

7. Uvesti periodično ocenjivanje osoblja od strane odgovarajućeg menadžera i to uvrstiti u kao jedan od elemenata za nagrađivanje (radnik meseca).
8. Uvesti stimulativne elemente za nagrađivanje radnika u održavanju, za svako podizanje nivoa raspoloživosti voznog parka veće od planiranog.

Napomena: Odgovorni su direktor preduzeća, izvršni direktor za elektro podsistem, izvršni direktor za autobuski podsistem, izvršni direktor za saobraćaj, izvršni direktor za pravne i opšte poslove, izvršni direktor za finansijske poslove, izvršni direktor za ljudske resurse, izvršni direktor za komercijalne poslove

B-K 3. FINANSIJSKI RESURSI

1. Realizovati praćenje troškova i prihoda po mestu njihovog nastajanja.
2. Formirati internu jedinstvenu metodologiju za kontrolu potrošnje goriva, fluida i rezervnih delova po vozilu, podsistemima i na nivou celine sistema, i izvršiti normiranje potrošnje.
3. U cilju efikasnog upravljanja prihodima i troškovima treba obnoviti ili uvesti vođenje svih relevantnih KPI parametra od značaja za prihod i troškove, po linijama, delatnostima i organizacionim podsistemima (sve veličine pratiti u jediničnom obliku).
4. Povećati efikasnost i efektivnost sistema i smanjiti troškove kroz optimizaciju uloženi resursa (vozila, vozača) i optimizaciju iskorišćenja kapaciteta, - proizvodnja i isporuka transportne usluge "po meri", shodno zahtevima koje postavljaju korisnici, korišćenjem BUSPLUS baza podataka.
5. Predvideti da se za svaku veću nabavku preko određenog iznosa mora dobiti pisana saglasnost odgovarajućeg nadležnog menadžera iz top menadžmenta.
6. Sprovoditi „cash – flow“ i „profit and loss“ analize zajedno sa Osnivačem na mesečnom nivou.
7. U okviru svakog podsistema neophodno je posebno voditi sve podatke relevantne za upravljanje prihodima, troškovima i cenama usluga.
8. U cilju zaštite i povećanja prihoda pokrenuti inicijativu za preispitivanje prava na besplatni i beneficirani prevoz.
9. U pogledu cena pokrenuti inicijativu i zahtev da u podzakonske akte na nivou Grada uđe:
 - model formiranja cena usluga,
 - startnu indeksaciju pojedinih inputa transportne proizvodnje u ceni koštanja,
 - uslovi i rokovi u kojima se mogu menjati cene,
 - procedura i odgovornosti kod promena cena usluga.
 - način i izvore sredstva za pokrivanja gubitaka prihoda po osnovi povlašćenih kategorija,
 - mogućnost usklađivanja cena u prigradskom prevozu sa objektivnim uslovima privređivanja i sa cenama drugih prevoznika (izjednačiti cenu koštanja vozkm u ITS1 i ITS2).
10. Sprovesti u saradnji sa BUSPLUS i ostalim operaterima mere za sigurnost (zaštita) i povećanje prihoda sistema (smanjenje mogućnosti zloupotreba, prevara, ne plaćanja usluge prevoza, kontrola prihoda, i sl).
11. Hitno izbalansirati i svesti troškove „zarade i ostala lična primanja“ u prihvatljive granice učešća u ukupnim troškovima.
12. Od 2014. godine zaustaviti i striktno kontrolisati kreditna zaduženja po svim osnovama (i za tekuće poslovanje i za investicije). Za svako novo zaduženje u skladu sa Statutom tražiti pismeno odobrenje od strane nadležnih institucija Grada.

13. Sačiniti zajedno sa Osnivačem realan program za sanaciju duga preduzeća po svim osnovama.
14. U finansijskim planovima projektovati kapitalne investicije u vrednosti projektovane amortizacije.

Sačinjeni modeli, trebalo bi da sa ostalim uslovima, uđu u akte koji regulišu odnose između organa gradske uprave i prevoznika.

***Napomena:** Odgovorni su direktor preduzeća, izvršni direktor za elektro podsistem, izvršni direktor za autobuski podsistem, izvršni direktor za saobraćaj, izvršni direktor za pravne i opšte poslove, izvršni direktor za finansijske poslove, izvršni direktor za ljudske resurse, izvršni direktor za komercijalne poslove*

B-K 4. VOZILA I ODRŽAVANJE TEHNIČKOG STANJA VOZILA

B-K 4.1. Vozni park

Prosečna starost vozila, ekstremni uslovi eksploatacije, nesistemska održavanje, kvalitet ugrađenih rezervnih delova, bitno utiču na postojeće stanje voznog parka.

Stoga je u cilju postizanje veće efikasnosti i efektivnosti rada kao i sniženje troškova eksploatacije, neophodno:

- Kod postojećih vozila, za svako vozilo utvrditi njegovo stvarno tehničko stanje i analizirati opravdanost njegovog daljeg korišćenja i nivo ulaganja.
- Izraditi ličnu kartu za svako vozilo sa detaljnim podacima koji utiču na tehničku ispravnost i bezbednost i najznačajnijim sklopovima koji angažuju značajna finansijska sredstva (motor, menjač, osovine, kočni sistemi, i sl.)
- Analizirati uzroke otkaza vozila i definisati mere za sprečavanje sistemskih otkaza na liniji sa ciljem potpune eliminacije u roku od tri meseca.
- Pokrenuti usmerene brigadne akcije na poboljšanju tehničkog stanja voznog parka (npr. akcija popravke unutrašnje i spoljašnje svetlosne signalizacije, kontrola fluida, itd...).
- U budućnosti održati povoljnu starosnu strukturu autobuskog voznog parka planskom nabavkom novih vozila.¹³
- Kroz nabavku novih vozila uticati na smanjenje heterogenosti voznog parka po markama i tipovima.
- Uvesti savremen sistem praćenja tehničkog stanja vozila (broj i vrsta intervencija, utrošeni rezervni delovi, period proveden na intervencijama, itd...).

B-K 4.2. Održavanje tehničkog stanja vozila

- o Intezivirati preventivno održavanje i disciplinovano sprovesti planirani režim preventivnog održavanja vozila koji u velikoj meri utiče na njihovu eksploatacionu pouzdanost i smanjenje ukupnih troškova održavanja i opravki. Preventivno održavanje bazirati na izvršenju pojedinih stepena održavanja prema planiranoj periodičnosti u km i izvršenje svih struktuiranih aktivnosti u okviru svakog od stepena održavanja.

Odstupanja od planirane periodičnosti ne sme da bude veće od kilometraže propisane planom. Kako je pređeni put vozila po vremenu (danima) promenljiva veličina to su i zahtevi za održavanje vozila po danima

¹³ Ovu aktivnost sprovesti isključivo iz sredstava kapitalnih investicija grada Beograda

(broj vozila na kojima treba sprovesti održavanje) nestacionarni. U tom slučaju ako je planirani broj vozila na kojima treba izvršiti održavanje u toku dana veći od kapaciteta za održavanje, onda treba sprovesti održavanje najpre na onim vozilima koji su prešli planiranu periodičnost, a potom i na vozila koja su ostvarila kilometražu blizu planirane periodičnosti. U redosledu izvršavanja struktuiranih aktivnosti u okviru određenog stepena održavanja kontrolne aktivnosti na vozilima od značaja za bezbedno kretanje su završne tj. vrše se posle izvršenja svih ostalih aktivnosti u tom stepenu održavanja.

Napomena: Odgovorni za disciplinovano sprovođenje projektovanog režima održavanja su direktor preduzeća, izvršni direktor za elektro podsistem, izvršni direktor za autobuski, izvršni direktor za komercijalne poslove, podsistem direktori pogona i šefovi održavanja.

- Poboljšati kvalitet korektivnih intervencija. Korektivno održavanje vitalnih agregata i sklopova (motor i motorna grupa, menjač, osovine, i sl.) vršiti kod trećih lica koja su specijalizovana i ovlašćena od strane priozvođača uz maksimalni garantni period posle intervencije, uz obaveznu dijagnostiku, monitoring i kontrolu iz GSP "Beograd".

Na osnovu izvršene analize perioda bezotkaznog rada nakon popravke predložiti mere za otklanjanje uočenih nedostataka. U tom cilju sprovesti svakodnevnu analizu neispravnosti vozila koje su dovele do prekida njegovog rada na liniji i izvršiti identifikacije najfrekventnijih uzroka neispravnosti (nekvalitetno izvršena opravka, slab kvalitet ugrađenog dela-sklopa, nestručno rukovanje vozilom itd.). Pri izvršenju korektivnih intervencija pridržavati se upustava proizvođača vozila.

Kao jedna od mera za ocenu kvaliteta opravki i održavanja vozila primeniti koeficijent gotovosti (predstavlja odnos zbira vremena rada i ispravnosti vozila u radnim časovima u odnosu na ukupno vreme). U odnosu na ukupno vreme koeficijent gotovosti treba računati za period intenzivne eksploatacije vozila (za period od 06.00-18.00 časova tj. ukupno za 12 časova) i za ceo period funkcionisanja.

Za ocenu tehničkog stanja vozila i kvaliteta opravki uzeti i odstupanja potrošnje goriva i motornog ulja u odnosu na normativnu potrošnju. Na svim vozilima na kojim je potrošnja goriva i ulja veća od normativne za 5% treba utvrditi uzroke njihove povećane potrošnje.

Napomena: Odgovorni za sprovođenje mera za poboljšanje kvaliteta opravki su izvršni direktor za elektro podsistem, izvršni direktor za autobuski, izvršni direktor za komercijalne poslove, podsistem direktori pogona i šefovi održavanja.

- Ostvariti kontinuitet u nabavci originalnih rezervnih delova i njihovog kvaliteta. Bez obzira da li se nabavka rezervnih delova vrši preko proizvođača ili ovlašćenih isporučioaca, zahtevati dokumentaciju o kvalitetu isporučenih delova (certifikati i sl.). Sa svim isporučiocima izvršiti zaključenje ugovora o prihvatanju rizika na ime troškova nekvalitetno isporučenih delova i gubitka dobiti usled zastoja vozila. Odgovorni sektor (služba) za nabavku rezervnih delova mora kontinuirano da sarađuje sa tehničko službom pogona isključivo preko izvršnih direktora za elektro podsistem i autobuski podsistem u cilju dobijanja informacije o kvalitetu isporučenih rezervnih delova kako bi se i na ovaj način izvršila selekcija isporučioaca i njihov pravilan izbor.

Napomena: Odgovorni za sprovođenje ove mere su: direktor preduzeća, izvršni direktor za elektro podsistem, izvršni direktor za autobuski podsistem, izvršni direktor za komercijalne poslove, direktori pogona i šefovi održavanja.

- Aktivirati sve raspoložive resurse za unapređenje postojećeg informacionog sistema za praćenje potrošnje rezervnih delova po vozilima i na osnovu ovog praćenja utvrditi minimalne količine potrebnih rezervnih delova.
- Planirati nabavke i poručivanje rezervnih delova na duži vremenski period i meriti odstupanja od planiranih vrednosti na mesečnom nivou.
- Eliminirati pojavu krađe rezervnih delova i materijala pojačanim obezbeđenjem autobaza savremenih sistema monitoringa svakog od pogona i oštrim sankcijama protiv izvršilaca (otkaz ugovora o radu).

Napomena: Odgovorni su direktor preduzeća, izvršni direktor za elektro podsistem, izvršni direktor za autobuski podsistem, izvršni direktor za opšte i kadrovske poslove i izvršni direktor za komercijalne poslove, šef unutrašnje kontrole.

- Preispitati postojeće normative za potrošnju goriva i uvesti nove - strože.
- Na svim vozilima kod kojih je potrošnja goriva veća od dopuštenog odstupanja od normativa neophodno je izvršiti tehničku kontrolu u cilju utvrđivanja uzroka povećane potrošnje i preduzeti odgovarajuće mere.
- Predložiti sistemske mere sa smanjenje potrošnje goriva i interne mere u okviru svakog od pogona.
- Intenzivirati kontrolu i analizu utroška goriva po vozilima i organizacionim celinama i koristiti sistem elektronske kontrole istakanja goriva (SMART FUEL SISTEM) i obrade podataka uz konstantnu prisutnost unutrašnje kontrole GSP "Beograd".

Napomena: Odgovorni su direktor preduzeća, izvršni direktor za elektro podsistem, izvršni direktor za autobuski podsistem, izvršni direktor za saobraćaj i direktori pogona.

- Razmotriti mogućnosti masovnije primene energetski efikasnijih vozila (hibrid)
- Preispitati postojeće odluke korišćenje vozila sa pogonom na prirodni gas (uzeti u obzir kompletnu investiciju).
- Zajedno sa osnivačem kroz direktne pregovore sa dobavljačem dobiti što povoljniju cenu pogonskog goriva.
- Pобољшanje kvalifikacione strukture zaposlenih u menadžmentu i održavanju vozila. Na nivou sistema organizovati instituciju stalnog usavršavanja stručnosti radnika putem doškolovavanja, upućivanja na specijalističke kurseve koje organizuje proizvođač vozila i putem slanja radnika u specijalizovane organizacije. Stalna briga o stručnosti radnika jedna je od značajnih i efikasnih stimulativnih mera za poboljšanje odgovornosti radnika na svom radnom mestu i osećaja pripadnosti organizaciji.
- Smanjenje broja viška zaposlenih pojedinih kategorija u održavanju vozila prirodnim odlaskom u penziju, premeštanjem u druge sektore eksploatacije vozila, prekvalifikacijom i sl.

Napomena: Odgovorni su direktor preduzeća, izvršni direktor za elektro podsistem, izvršni direktor za autobuski podsistem, izvršni direktor za saobraćaj, izvršni direktor za pravne i opšte poslove, izvršni direktor za finansijske poslove, izvršni direktor za ljudske resurse

- Pобољшanje uslova rada radnika u održavanju i opravci vozila otklanjanjem uočenih nedostataka u odgovarajućim tehnološkim celinama. Pored toga neophodno je preduzeti mere za povećanje odgovornosti radnika prema svom radnom mestu i veću kulturu proizvodnje.

- Ažurirati nabavku potrebne opreme i alata po tehnološkim celinama. Prioritet ima oprema za vršenje preventivnog održavanja. Za oštećenje opreme usled nemarnog rukovanja i "gubitka" alata primeniti propisane disciplinske mere. Ova mera treba da bude javna kako bi se i na ovaj način sprečilo ponavljanje istih pojava.

Napomena: Odgovorni su izvršni direktor za elektro podsistem, izvršni direktor za autobuski podsistem, izvršni direktor za saobraćaj, izvršni direktor za komercijalne poslove, izvršni direktor za pravne i opšte poslove

B-K 5. LJUDSKI RESURSI

U cilju postizanja većeg stepena efikasnosti rada zaposlenih treba preduzeti sledeće mere:

1. Dosledna primena Statuta GSP „Beograd“
2. Izvršiti reviziju Kolektivnog ugovora i prilagoditi ga trenutnim uslovima u okruženju i stanju unutar preduzeća. Treba ponovo zajedno sa reprezentativnim sindikatima preispitati postojeću sistematizaciju radnih mesta kao i pripadajuća prava po važećim zakonima za skraćenim radnim vremenom, i izvršiti reinženjering.¹⁴
3. Doneti odluku o ukidanju skraćenog radnog vremena za sve poslove u GSP „Beograd“ za koje je uvedeno skraćeno radno vreme, a na osnovu urađenog projekta „Analiza za preispitivanje skraćenog radnog vremena“.¹⁵
4. Preispitati potrebu angažovanja zaposlenih na određeno vreme.
5. Zaustaviti prijem novih zaposlenih na neodređeno vreme i izvršiti reinženjering metodologije i kriterijuma za prijem u radni odnos.
6. Razmotriti realne mogućnosti za definisanje stimulativnih mera za odlazak u penziju zaposlenima koji ne ispunjavaju jedan od uslova ili oba uslova, a imaju manje od 65 godina života.
7. Razmotriti mogućnosti vezane za mere Vlade Republike Srbije i grada Beograda u pogledu viška radne snage.
8. U okviru svakog organizacionog podsistema izvršiti detaljnu analizu strukture zaposlenih. Razdvojiti zaposlene koji su angažovani direktno u saobraćaju, na održavanju, opštoj logistici i ostale.
9. Popraviti strukturu u okviru visoko stručnog i specijalističkog kadra.
10. U okviru reinženjeringa osnovnog transportnog procesa postići povećanje proizvodne efikasnosti zaposlenih (odnos ostvarenog transportnog rada i broja zaposlenih).
11. Gašenje funkcija koje nisu više u nadležnosti transportno-poslovnog sistema u cilju racionalizacije ljudskih resursa.
12. Motivisati zaposlene za rad preko sistema nagrađivanja
 - Voditi podatke o učinku i iskorišćenju svakog zaposlenog,

¹⁴ Ovu aktivnost sprovesti ukoliko bude Kolektivnog ugovora

¹⁵ Projekat izradio A.D. Zaštita na radu i zaštita životne sredine „Beograd“ (Knjiga 1, broj 8466/1, Knjiga 2, broj 8467/1, Knjiga 1, broj 8468/2)

- Preispitati odnose u visini nadoknada za pojedine vrste poslova,
- Stvoriti sistem nagrađivanja kroz egzaktne pokazatelje kojima se nagrađuje rad i učinak.

Preporuka: Optimalna struktura zaposlenih za tu veličinu i složenost sistema: do 65% u saobraćaju, do 25% u tehničkoj i opštoj logistici, do 10% administracija i menadžment.

Napomena: Odgovorni su direktor preduzeća, izvršni direktor za pravne i opšte poslove i izvršni direktor za ljudske resurse

B-K 6. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE

Promena strukture, da bi bila uspešna, zahteva prethodne korake definisanja zajedničke misije, ciljeva i strategije i reinženjering svih procesa u sistemu. U tom smislu nije preporučljivo u fazi konsolidacije sistema, drastično menjati sistem organizacije i upravljanja, nego otkloniti uočene probleme u funkcionisanju korak po korak, tako da u sistemu nema skokovitih promena do završetka aktivnosti B-H 1.

Radi poboljšanja funkcionisanja i poboljšanja mogućeg načina finansiranja, odnosno subvencionisanja neophodno je postojeće podsisteme učiniti transparentnim u pogledu rezultata rada, a naročito u pogledu proizvodne i ekonomske efikasnosti i efektivnosti. U tom smislu neophodno je preduzeti sledeće mere:

1. Kod složenih sistema kao što je GSP“Beograd“, strateško i taktičko upravljanje obavljati na nivou celine sistema, a operativno upravljanje osnovnim procesom na nivou organizacionog podsistema.
2. Koristiti BUSPLUS baze podataka za unapređenje informacionog sistema (postoji sveobuhvatna baza podataka o transportnoj mreži (statičke i dinamičke karakteristike linija), uložnim resursima (vozila, vozači), korisnicima (struktura, mobilnost po strukturi, vrsti karata koje koriste, učestanosti korišćenja...), transportnim zahtevima, itd...
3. Da bi se poboljšalo funkcionisanje postojećeg sistema precizno definisati obaveze, prava, odgovornosti na svakom od nivoa po podsistemima, i preduzeti sve druge mere da se poboljša komunikacija i omogućiti kontrola rada organizacionih celina.
4. Stvoriti „funkcionalnu utakmicu“ u realizaciji transportnog zadatka između pogona, sa uvedenim merama stimulacije za najbolje na nivou meseca.
5. Organizovati stalnu kontrolu izvršenja planiranih mera unutar i van sistema.
6. Dosledna i stroža primena na svim nivoima uspostavljenog sistema menadžmenta kvalitetom u skladu sa zahtevima ISO 9001:2000;
7. Stvaranje saradnje tzv. „prijateljskog odnosa“ sa korisnicima, u cilju održanja i povećanja učešća GSP - Beograd na tržištu transportnih usluga u Beogradu.
8. Sačiniti detaljan popis „core“ i „noncore“ delatnosti. Izvršiti detaljnu analizu i uz saglasnost Osnivača uraditi program za „outsource“ delatnosti u cilju stvaranja efikasnijeg i efektivnijeg sistema.
9. Izdvajanje (outsourcing) funkcija koje nisu u direktnoj vezi sa proizvodnjom transportne usluge kroz formiranje nezavisnih poslovnih celina sa čvrstim ugovornim odnosima u cilju zaštite statusa zaposlenih u

tim delovima preduzeća. Stimulisati i osposobiti izdvojene funkcije za tržišnu utakmicu i van sistema GSP „Beograd“.

10. U svim organizacionim jedinicama u preduzeću utvrditi rasporede i preraspodelu radnog vremena, tako da se raspored radnog vremena prilagodi zahtevima procesa rada, a sve sa ciljem smanjenja do potpunog ukidanja prekovremenog rada.
11. Maksimalno angažovanje svih organizacionih celina u preduzeću koje vrše kontrolu rada i poslovanja, poboljšanje kvaliteta i organizacije rada u cilju stvaranja uslova za efikasnije i efektivnije poslovanje.
12. Poboljšanje pozicija preduzeća, harmonizacija odnosa i povećanje ugleda u međunarodnim organizacijama (pre svega u The International Association of Public Transport (UITP) asocijaciji).

Napomena: Odgovorni su direktor preduzeća, izvršni direktor za elektro podsistem, izvršni direktor za autobuski podsistem, izvršni direktor za saobraćaj, izvršni direktor za pravne i opšte poslove, izvršni direktor za finansijske poslove, izvršni direktor za ljudske resurse, izvršni direktor za komercijalne poslove

B-K 7. MONITORING REALIZACIJE PROCESA STABILIZACIJE I KONSOLIDACIJE GSP "BEOGRAD"

Monitoring ima za cilj da obezbedi efikasnu primenu svih aktivnosti kojima se sagledava i ocenjuje da li se proces konsolidacije i stabilizacije odvija u skladu sa planiranim, i da li su izlazi iz procesa u skladu sa postavljenom ciljnom funkcijom sistema.

Ovo je obavezan i veoma važan korak u procesu konsolidacije i stabilizacije GSP "Beograd" iz razloga što se odvijaju kontinualne promene kako u samom sistemu, tako i u okruženju koje iziskuju permanentno nadgledanje, merenje odstupanja, prilagođavanje i korekciju strategije.

Proces monitoringa treba bazirati na principu dijagnostičkog ispitivanja izlaznih rezultata iz sistema, odnosno na principu povratne veze, kroz sprovođenje aktivnosti usmerenih na merenje, poređenje, proveru i ocenu tekućeg stanja funkcionisanja sistema, u cilju donošenja odluke o potrebama za uvođenjem promena u sistemu.

Prema tome, osnovne aktivnosti u procesu monitoringa treba da budu usmerene ka merenju ostvarenih rezultata funkcionisanja sistema i njihovo upoređivanje i merenje odstupanja od planiranih (očekivanih) vrednosti, kao i preuzimanje aktivnosti usmerenih ka proveru potrebe uvođenja promena u sistemu u cilju dovođenja sistema u željeno stanje.

Prilikom sprovođenja procesa dijagnostičkog ispitivanja treba uzeti u obzir dva aspekta, i to: sprovođenje ocene kvaliteta usluge od strane korisnika, a sa druge, sprovođenje ocene kvaliteta rada sistema od nadležnog operativnog i taktičkog menadžmenta, što omogućava donosiocima odluka da pravovremeno uoče i prepoznaju eventualna odstupanja i pravovremeno preduzmu aktivnosti u cilju sprečavanja posledica.

Cilj ove analize i ovog načina ispitivanja, treba da bude odgovor na tri ključna pitanja, „Koliko je kvalitetna transportna usluga koju proizvodi sistem u toku i posle konsolidacije i stabilizacije?“ i „Koliko je sistem efikasan i efektivan u toku konsolidacije i stabilizacije?“ i „Da li treba i do kada dalje vršiti promene u sistemu i nakon sprovedenih mera?“.

Monitoring sistema treba sprovesti preko ključnih pokazatelja performansi sistema (KPI).

Napomena: Odgovorni su direktor preduzeća, izvršni direktor za elektro podsistem, izvršni direktor za autobuski podsistem, izvršni direktor za saobraćaj, izvršni direktor za pravne i opšte poslove, izvršni direktor za finansijske poslove, izvršni direktor za ljudske resurse, izvršni direktor za komercijalne poslove

B-K 8. MARKETING STRATEGIJA GSP "BEOGRAD"

B-K 8.1. POZICIONIRANJE NA TRŽIŠTU TRANSPORTNIH USLUGA

Očekivanja korisnika sistema se stalno menjaju i u tom smislu i usluga treba da se prilagođava zahtevima. Da bi se sačuvala snaga kompanije na tržištu transportnih usluga i pozicionirao status na tržištu neophodno je kontinualno vršiti istraživanja zahtevanog (očekivanog) i subjektivnog (ocenjenog) kvaliteta pružene usluge.

Zadovoljenje stvarnih potreba i zahteva korisnika je, s jedne strane, sredstvo da se postigne zadovoljstvo korisnika i upravlja transportnim zahtevima u smislu povećanja obima, a sa druge strane, dovodi do kontinuiranih unapređenja strukture i funkcionisanja koja ima za posledicu poboljšanje kvaliteta transportne usluge, efikasnosti i efektivnosti sistema.

U planu investicija za svaku novu poslovnu godinu treba opredeliti sredstva za ove namene.

B-K 8.2. INFORMISANJE PUTNIKA

Izvršiti standardizaciju informacionih oznaka na i u vozilima GSP-Beograd. Sva nova vozila koja se budu nabavljala, treba da raspolazu savremenim ekranima („displejima“) za informisanje putnika, shodno direktivi EU 95/54 EEC, koji su postavljeni na prednjoj, bočnoj desnoj i zadnjoj strani vozila.

U saradnji sa Direkcijom za javni prevoz unificirati sve infooznake koje se tiču lakoće korišćenja sistema.

B-K 8.3. PLAN PROMOTIVNIH AKTIVNOSTI

Osnovni ciljevi informativno – marketinške strategije preduzeća treba da se odnosi na dalju afirmaciju prednosti korišćenja usluge javnog transporta (udoban, efikasan, ekonomičan), kroz definisanje neposrednih aktivnosti interaktivnog odnosa sa putnikom u cilju zadržavanja postojećeg učešća javnog gradskog transporta u ukupnim motorizovanim kretanjima u gradu Beogradu, odnosno dobijanja novih putnika iz populacije korisnika privatnih automobila i povećanje vizuenog identiteta preduzeća (web prezentacija, isl.)

Opredeljenje je da se ukupan strateški pristup deli na aktivnosti usmerene na internu sredinu (A), i aktivnosti usmerene na eksternu sredinu (B). Istovremeno se planira paralelna realizacija informativnih i marketinško – propagandnih projekata i to u obe sredine.

A) Interni informativno – marketinški projekti

Uspostaviti trend internog informisanja kroz prepoznatljive sadržaje (novine, flajer, obaveštenja..) kao i realizacija projekata stručne edukacije – internog PR (odnosi s javnošću) u cilju daljeg povećanja nivoa kvaliteta poslovne komunikacije sa jedne strane, a sa druge izgradnju instituta „osećanja pripadnosti – lojalnosti kompaniji“: treninzi sa odgovarajućim audio, video i pisanim materijalom, seminari za grupe zaposlenih, periodične promotivne aktivnosti itd.

Poseban segment predstavlja otpočinjanje prakse uređenja radnog prostora u tehničkom i estetskom smislu.

U cilju neposrednog formiranja odnosa izvršilac – menadžer uspostaviti stalne stručno radne sastanke koje treba koristiti u tri pravca: edukacija, informacija i stimulacija–sankcija. Ne manje značajan je i segment daljeg razvoja odnosa na relaciji menadžment – zaposleni – strukovne organizacije u kompaniji.

B) Eksterni informativno – marketinški projekti

Eksterni informativno – marketinški projekti treba da se zasnivaju na realizaciji intenzivne i kvalitetne PR strategije i marketinško propagandnih aktivnosti interaktivnog karaktera, koje se realizuje u kontinuitetu.

U kvantitativnom smislu to znači da GSP "Beograd", treba da ima u planu organizaciju najmanje dvanaest redovnih konferencija za novinare (jednom mesečno, u drugoj polovini meseca... prepoznatljivog datuma); najmanje četiri vanredne konferencije za novinare povodom redovnih marketinških promocija; svakodnevne tehničke informacije s podacima o izmenama u realizaciji saobraćajne i tarifne funkcije; periodična saopštenja za štampu povodom redovnih događanja (a i vanrednih situacija); posebna obraćanja javnosti u skladu sa dnevnim – važnim događanjima; kvartalna neformalna druženja sa predstavnicima medijskih kuća; i dnevni (svakodnevni) blic – brifinzi sa novinarima koji prate funkciju saobraćaja...

Unaprediti već tradicionalne dve promotivne akcije interaktivnog karaktera definisanih termina: 1. septembar (start zimskog reda vožnje), na dan preduzeća 14. oktobar, i sl.

Napomena: Odgovorni su direktor preduzeća, izvršni direktor za elektro podsistem, izvršni direktor za autobuski podsistem, izvršni direktor za saobraćaj, izvršni direktor za pravne i opšte poslove, izvršni direktor za finansijske poslove, izvršni direktor za ljudske resurse, izvršni direktor za komercijalne poslove

Očekivani efekti sprovođenja kontinualnih aktivnosti:

ZA GSP "BEOGRAD": Generalno posmatrano, sprovođenjem ovih kontinualnih mera moguće su uštede na mesečnom nivou od 5 do 10 miliona dinara u 2014. godini imajući u vidu rokove za sprovođenje mera. Pravi efekti ovih mera mogu se očekivati u 2015. godini, odnosno na godišnjem nivou u oko 100 miliona dinara.

Rok: HITNO

AKTIVNOST	POZICIJA	Rok	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD	u 000 RSD
			Jul	Avgust	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO
B-H.1	GSP	Hitno	Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđene za projektovanje i implementaciju						
B-H.2	GSP	Faza A 31.08.			4,500	4,500	4,500	4,500	18,000
	GSP	Faza B 31.10.					5,800	5,800	11,600
	GSP	Faza C 30.09.				12,500	12,500	12,500	37,500
B-H.3	GSP	Hitno			10,000	10,000	15,000	20,000	55,000
B-K.3	GSP	Hitno			5,000	5,000	10,000	10,000	30,000
UKUPNO	GSP	Projektovani period			19,500	32,000	47,800	52,800	152,100

Napomena: Ukupni iskazani efekti na mesečnom nivou aktivnosti B-H.3 su bazirani na pretpostavci da se jedinična cena pogonske energije u posmatranom periodu neće menjati.

6. MENADŽMENT SPROVOĐENJA MERA - GRUPA „B“ AKTIVNOSTI

Kontrola i praćenje programa mera iz grupe „B“ aktivnosti sprovodiće se na sledeći način:

1. **Izvršni direktori na taktičko-operativnom nivou**¹⁶, dva puta mesečno pisano će izveštavati **direktore na strateškom nivou**¹⁷, o realizaciji Programa mera za za stabilizaciju i konsolidaciju i njegovih efekata na efikasnost i efektivnost dela preduzeća za koji su nadležni.
2. **Direktori na strateškom nivou** dužni su da u skladu sa Programom mera za stabilizaciju i konsolidaciju dva puta mesečno podnesu pisani izveštaj **direktoru preduzeća** o realizaciji aktivnosti mera za stabilizaciju i konsolidaciju i njegovih efekata na efikasnost i efektivnost dela preduzeća za koji su nadležni.
3. **Direktor preduzeća** je dužan da u skladu sa Programom mera za stabilizaciju i konsolidaciju jedanput u toku meseca podnesu pisani izveštaj **Nadzornom odboru GSP "Beograd"** o realizaciji aktivnosti mera za stabilizaciju i konsolidaciju njegovih efekata na efikasnost i efektivnost celine preduzeća.
4. **Nadzorni odbor GSP "Beograd"** će jedanput mesečno dostavljati informacije o realizaciji Programa mera za stabilizaciju i konsolidaciju **Osnivaču**¹⁸.

Pri sprovođenju Programa mera odgovorna lica treba prethodno da upoznaju sve zaposlene sa ciljevima mera koje se preduzimaju, na koji će se način određivati njihova odgovornost, prava i rizici i shodno tome kakva će biti njihova stimulacija ili destimulacija.

Simultano sa procesom sprovođenja Programa mera za stabilizaciju i konsolidaciju sistema potrebno je kontinualno raditi na reinženjeringu sistema u skladu sa savremenim principima upravljanja (lin menadžment, elektronski podržano upravljanje, integralno upravljanje kvalitetom i sl.) kroz unapređenje organizacije i sistema kvaliteta, dorade postojećeg ili reinženjering i uvođenje novog poslovnog informacionog sistema, razradu modela i softverske podrške u saobraćajno i tehničkoj eksploataciji.

¹⁶ Direktori saobraćajnih pogona-organizacionih jedinica

¹⁷ Direktor preduzeća, izvršni direktor za elektro podsistem, izvršni direktor za autobuski podsistem, izvršni direktor za saobraćaj, izvršni direktor za pravne i opšte poslove, izvršni direktor za finansijske poslove, izvršni direktor za ljudske resurse, izvršni direktor za komercijalne poslove

¹⁸ Gradonačelnik, Gradski menadžer, Direktor direkcije za javni prevoz

7. FINANSIJSKI EFEKTI PREDLOŽENIH AKTIVNOSTI I PROJEKCIJA NOVČANIH TOKOVA U GSP „BEOGRAD“ DO KRAJA 2014. GODINE

Na osnovu predhodno prezentovanih aktivnosti, u narednoj tabeli prikazana je realna procena finansijskih efekata predloženih aktivnosti i projekcija novčanih tokova u GSP „Beograd do kraja 2014. godine.

Tabela 7.1. Procena finansijskih efekata predloženih aktivnosti i projekcija novčanih tokova u GSP „Beograd do kraja 2014. godine (U 000 RSD)

PROJEKCIJA NOVČANIH TOKOVA		JUL	AVGUST	SEPTEMBAR	OKTOBAR	NOVEMBAR	DECEMBAR	UKUPNO
PRILIVI								
I	ITS Prilivi od naplate usluge transportne usluge - pripadajući deo priliva od naplate po projekcijama na bazi trenutnog stanja sistema	250,000	250,000	400,000	400,000	400,000	400,000	2,100,000
A	GRUPA „A“ AKTIVNOSTI - NADLEŽNOST OSNIVAČA – GRADA BEOGRADA - UKUPNO	475,000	210,000	127,500	127,500	127,500	127,500	1,195,000
A 1. - Unapređenje tarifnog sistema, sistema karata i sistema naplate (Aktivnost A6 iz akcionog plana)		Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						
A 2. - Promena tarifne politike		Efekti se očekuju u toku 2015. godine, jer godišnje karte za pomenutu kategoriju važe do 31.12.2014. godine						
A 3. -	Kontinuirani rad na poboljšanju odnosa sa javnošću i unapređenje imidža sistema	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	150,000
A 4. -	Unapređenje mehanizama sankcionisanja neispravnih korisnika sistema	0	0	40,000	40,000	40,000	40,000	160,000
A 5. -	Unapređenje mehanizama sankcionisanja neispravnih korisnika sistema	0	0	4,500	4,500	4,500	4,500	18,000
A 6. -	Napлата заostalih dugovanja od DIP	450,000	185,000	0	0	0	0	635,000
A 7. -	Razmotriti mogućnosti donošenja odluke na nivou grada da se pretplatne karte za zaposlene kupuju preko pravnih lica	0	0	50,000	50,000	50,000	50,000	200,000
A 8. -	Kontinualno unapređenje nivoa kvaliteta transportne usluge	0	0	8,000	8,000	8,000	8,000	32,000
I + A	EFEKTI PRIMENE AKTIVNOSTI "A" NA PRIHOD OD NAPLATE TRANSPORTNE USLUGE	725,000	460,000	527,500	527,500	527,500	527,500	3,295,000
II	Subvencije za tekuće poslovanje - u skladu sa Odlukom o budžetu Grada za 2014. godinu	1,050,000	540,000	270,000	0	0	0	1,860,000
III	Ostali prihodi (povraćaj pdv, akcize, ugovoreni i vanredni prevoz, refundacije, obustave, osiguranje, sudska rešenja, kamate, zakupi, reklame, prodaja otpada, itd...)	153,602	127,243	127,243	124,919	119,599	119,599	772,205
UKUPNI PRILIVI (Σ (I - III))		1,928,602	1,127,243	924,743	652,419	647,099	647,099	5,927,205
ODLIVI								
I	Bruto zarade zaposlenih i ostala lična primanja	542,000	542,000	542,000	542,000	542,000	542,000	3,252,000
B-H 1. Sprovesti proces organizaciono-upravljačkog restrukturiranja GSP "Beograd"		Efekti se očekuju u toku 2015. godine, imajući u vidu rokove predviđne za projektovanje i implementaciju						
B-H 2.	Smanjenje troškova zarada i ostalih ličnih primanja	0	0	4,500	17,000	22,800	22,800	67,100
EFEKTI MERE NA TROŠKOVE ZARADA (I - B-H 2.)		542,000	542,000	537,500	525,000	519,200	519,200	3,184,900
II	Troškovi pogonske energije	695,000	465,000	465,000	465,000	465,000	465,000	3,020,000
B-H 3. Smanjenje troškova pogonske energije		0	0	10,000	10,000	15,000	20,000	55,000
EFEKTI MERE NA TROŠKOVE POGONSKJE ENERGJE (II - B-H 3.)		695,000	465,000	455,000	455,000	450,000	445,000	2,965,000
III	Izdaci za isporučenu robu i izvršene usluge	205,741	138,741	209,662	183,737	201,602	209,001	1,148,485
IV	Rata reprograma duga za poreze i doprinose na zarade iz 2010. i VII 2012. godine	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	300,000
V	Vraćanje pozajmica prema javnim komunalnim preduzećima	100,000	400,000	0	0	0	0	500,000
VI	Izdaci za kamate (kreditni za likvidnost, kredit EBRD)	25,000	25,000	225,000	25,000	25,000	25,000	350,000
VIII	OSTALI ODLIVI (provizije, sudska rešenja, registracije, takse, kazne, materijalni troškovi, sidikati, i sl.)	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	153,000
IX	Izdaci za prevoz zaposlenih	18,500	18,500	18,500	18,000	18,000	18,000	109,500
B-K. Kontinualne aktivnosti za smanjenje troškova		0	0	5,000	5,000	10,000	10,000	30,000
EFEKTI KONTINUALNIH AKTIVNOSTI (Σ (I - IX) - B-K.)		424,741	657,741	523,662	297,237	310,102	317,501	2,480,984
UKUPNO ODLIVI (Σ (I - X))		1,661,741	1,664,741	1,516,162	1,277,237	1,279,302	1,281,701	8,680,885

8. DEFINISANJE REALNO POTREBNOG NIVOA SUBVENCIIJA ZA TEKUĆE POSLOVANJE ZA GSP “BEOGRAD” DO KRAJA 2014. GODINE NAKON PRIMENJENIH AKTIVNOSTI

Na osnovu predhodno prezentovanih i procenjenih finansijskih efekata predloženih aktivnosti i kretanja novčanih tokova u GSP „Beograd do kraja 2014. godine u narednoj tabeli prikazana je projekcija realno potrebnog nivoa subvencija za tekuće poslovanje za GSP “Beograd” do kraja 2014. godine nakon primenjenih aktivnosti.

Tabela 7.1. Projekcija realno potrebnog nivoa subvencija za tekuće poslovanje za GSP “Beograd” do kraja 2014. godine nakon primenjenih aktivnosti (u 000 RSD)

PROJEKCIJA NOVČANIH TOKOVA	JUL	AVGUST	SEPTEMBAR	OKTOBAR	NOVEMBAR	DECEMBAR	UKUPNO
PRILIVI							
UKUPNI PRILIVI (Σ (I - III))	1,928,602	1,127,243	924,743	652,419	647,099	647,099	5,927,205
ODLIVI							
UKUPNO ODLIVI (Σ (I - X))	1,661,741	1,664,741	1,516,162	1,277,237	1,279,302	1,281,701	8,680,885
SLOBODANA (NEDOSTAJUĆA) SREDSTVA NA NIVOU MESECA	266,861	-537,498	-591,419	-624,818	-632,203	-634,602	-2,753,679
SLOBODANA (NEDOSTAJUĆA) SREDSTVA (UZ PRENETA SREDSTVA IZ PRETHODNOG MESECA)		-270,637	-862,056	-1,486,874	-2,119,077	-2,753,679	
POTREBAN IZNOS SUBVENCIIJA ZA TEKUĆE POSLOVANJE U CILJU STABILNOG FINANSIRANJA TROŠKOVA ZA FUNKCIONISANJE GSP “BEOGRAD”		270,637	591,419	624,818	632,203	634,602	2,753,679
IZNOS SUBVENCIIJA U SKLADU SA PRVOBITNIM PROGRAMOM POSLOVANJA (REALNO OČEKIVANJE)			270,000	560,000	560,000	560,000	1,950,000
NEDOSTAJUĆA SREDSTVA (RAZLIKA IZMEĐU POTREBNIH I REALNO OČEKIVANIH SUBVENCIIJA)		270,637	321,419	64,818	72,203	74,602	803,679

Iz tabele se jasno vidi, da i pod pretpostavkom da se realizuje usvojeni Program poslovanja GSP “Beograd” za 2014. godinu u delu subvencija na nivou od 6,5 milijardi dinara i uz dosledno vremensko poštovanje primenjenih “A” i “B” aktivnosti, i dalje se javlja nedostatak od oko 800 miliona dinara do kraja 2014. godine.

Neophodno je hitno naći rešenje zajedno sa Osnivačem da se navedeni nedostatak sredstava u 2014. godini sanira, i da nivo planiranih subvencija u 2014. godini bude na nivou realizovanog nivoa iz 2013. godinu od oko 7,5 milijardi dinara.

9. ZAKLJUČAK

U ovom materijalu izvršena je analiza i simulacija poslovanja GSP „Beograd“ sa aspekta likvidnosti i dat je predlog kratkoročnih mera koje je neophodno hitno sprovesti u cilju stabilizacije transportno-poslovnog sistema GSP „Beograd“ u 2014. godini. Set predloženih mera sa procenjenim efektima su implementirane u projekciju tokova gotovine do kraja 2014. godine.

Dosledna primena, disciplinovano i odgovorno sprovođenje navedenih mera uz stručan menadžment GSP „Beograd“ i snažnu podršku Osnivača, efekte predloženih mera može učiniti realnim, i svakako predstavlja značajan korak u procesu stabilizacije, konsolidacije i restrukturiranja celine sistema javnog gradskog transporta putnika u Beogradu i njegovog najznačajnijeg podsistema GSP „Beograd“.

Očekivani rokovi za dovođenje sistema u fazu stabilne održivosti, pre svega su svakako uslovljeni rešenošću menadžmenta Grada za momenat otpočinjanja i način sprovođenja sistemskog procesa uređenja celine sistema javnog gradskog transporta putnika u Beogradu, čiji je deo hitnih mera uz dužno poštovanje Osnivača predložen u grupi „A“ aktivnosti.

Sprovođenje Programa mera pretpostavlja i odgovarajuće rizike koji su prvenstveno povezani sa neostvarivanjem planskih pretpostavki koje su u direktnoj funkciji nadležnih institucija Osnivača i GSP „Beograd“, ali i odnosa u samom preduzeću, a pre svega:

- Sistemskog pristupa i striktnog poštovanja mesečne vremenske dinamike u sprovođenju predloženih aktivnosti;
- Sredstava iz budžeta Grada namenjenih GSP „Beograd“ na poziciji subvencija za tekuće poslovanje u 2014. godini;
- Izostanak pravovremene primene definisanih okvira i finansijskih sredstava za sprovođenje programa mera;
- Očekivanje predviđene cenovne i valutne stabilnosti (intezivniji rast cena naročito nafte i naftnih derivata) i devalvacije dinara u odnosu na planiranu, uslovilo bi veći rast troškova i otežalo finansiranje tekuće proizvodnje transportne usluge;
- Uspostavljanje adekvatne saradnje sa sindikatima vezano za primenu procesa stabilizacije i konsolidacije;
- Stepenu naplate transportne usluge, itd;
- Dobijanja pravovremenih saglasnosti Osnivača na odluke Nadzornog odbora i sl.