



Мало бриге о јавном добру [1](#)

Медијска халабука, тзв. „криштовка“ о високим платама и бонусима директора јавних предузећа је покренута по опробаном рецепту политичког спиновања како би се један од коалиционих партнера „дотерао у ред“. У осуди јавности тек успутно се помињала пракса постизборне поделе плена и сама судбина јавних предузећа у рукама партијских бирократа.

Да ли ће кресање накнада именованих партијских повереника довести у ред јавна предузећа? Неће! Да ли су јавна предузећа врућ кромпир који се пребацује у руке наредних влада, а успут се мало штрпне? Нису ли јавна предузећа богом дана за размену услуга са финансијерима странака (фаворизовање у јавним набавкама за финансијску помоћ) или са страначком номенклатуром (функције у ЈП за оданост партији и лидерима)? Исто тако ЈП су добра подлога за личну политичку промоцију бескрупулозном критиком оних који воде јавна предузећа, а тренутно су у противничком политичком табору [2](#). Мање цинично звучи ако се каже да нема политичке воље ни расположивих (партијских) стручњака да се процес реструктурирања ЈП спроведе на прави начин. Од октобарских промена било је козметичких дотеривања у оквирима политичког маркетинга, али не и неопходног реструктурирања. Велика криза и опште стезање каиша могу да натерају државу да промени однос према јавним предузећима – живи били, па видели.

Не треба занемарити чињеницу да јавна предузећа представљају значајан сегмент укупне привреде Србије – користе око 45 одсто укупног капитала, али и стварају више од трећине губитака привреде [3](#). Ако електропривреда и гасна привреда раде са губицима јер се преко њих води социјална политика или се умирују могући инфлациони таласи, шта је са осталим ЈП која немају тај заштитни параван за неефикасност? У буџету за 2009. годину предвиђа се издвајање 38 милијарди динара за субвенције привреде, а то су средства која ће углавном утрошити у јавним предузећима. Највећи део иде Железницама Србије, око 10 милијарди динара. За њих се издваја више него што се улаже у науку и технолошки развој (само 8 милијарди динара)!

Пише: Павле Поповић
уторак, 14 април 2009 18:19

Железница је „најтежи случај“ за оздрављење у групи државних јавних предузећа по стању основних средстава – пруга, вагона и локомотива, недостатку новца за покриће текућих трошкова пословања (набавка горива, материјала и делова за одржавање, укључујући и исплате зарада запосленим) и, што се не може занемарити, односу запослених према раду, посебно менаџмента. Ево сиве слике ЖС: од укупних прихода само 50 одсто чине приходи од превоза робе и путника, остало су субвенције. Према последњим подацима на половини мреже пруга нису дозвољене веће брзине возова од 44km/h за путничка, а 24km/h за теретна. Када је отворена пруга Београд–Ниш, возови са парном локомотивом су брже стизали у Ниш и обрнуто и поред тога што се данас користи моћна дизел вуча! Колики су само губици у спором обрту теретних вагона, пеналима који се плаћају страним шпедитерима за кашњења у превозу? Не чуде подаци да се из године у годину смањује број путника који користе железницу. Нису у питању само споре вожње и уобичајена кашњења возова, већ стање вагона, поцепана седишта, прљави клозети, често су без грејања и светла у купеима. Само са 15 одсто учествује превоз путника у сопственим пословним приходима (2/3 од тога је приход Беовоза, београдског приградског воза), док највећи приход железница обезбеђује од превоза робе, посебно у транзиту. Тужна је слика када моћна локомотива која троши између 250 и 300 литара дизела на 100 километара вуче један вагон са неколико путника који су платили карту (мање би коштало железницу да је изнајмила мини-бус).

Сиву слику ЖС допуњава податак да опада број возних средстава због застарелости и лошег одржавања. У књиговодственим евиденцијама се води око 9.500 теретних вагона, само нешто више од трећине се користи, остали су на вагонским гробљима на споредним колосецима, изложени даљем пропадању. Најмање хиљаду ових вагона могло би да се врати у употребу након генералног ремонта. Само у периоду од 2002. до краја 2006. из употребе је искључено око 300 вагона. Слично је стање и са локомотивама и путничким вагонима (од 220 путничких кола из претходних година почетком 2008. године број вагона у возном стању је пао испод 100). Слику употпуњују акумулирани губици и дугови. Кумулирани губитак је достигао трећину капитала ЖС! У исто време дугови према страним финансијским институцијама и страним железничким управама, углавном из деведесетих, приближавају се цифри од 700 милиона евра (овде нису укључена нова задуживања за реконструкцију Коридора 10 и набавку возних средстава). Како ће железница која послује са губицима моћи да сервисира ове дугове?

Шта је урађено од 2001. године у погледу реструктурирања ЖС? Одговор је лапидаран, у складу са оним шта је урађено. Веома мало. Испуњавана је форма, али не и садржај. Реструктурирање железница Србије је покренуто у складу са реформама железница ЕУ. То је подразумевало између осталог финансијско оздрављење (отпис највећег дела дугова), обезбеђење стабилних извора финансирања обнове и развоја пруга (средства из буџета за инфраструктуру, по сличном принципу као за друмски саобраћај, корисници пруга би такође плаћали надокнаду за коришћење инфраструктуре),

Пише: Павле Поповић
уторак, 14 април 2009 18:19

обезбеђење додатних средстава за јавни превоз (део трошкова превоза путника које покривају локалне заједнице), реорганизација ЖС и либерализација превоза (отварање тржишта транспорта железницом за друге оператере). Обнова и модернизација возних средстава је требало да се одвија из прихода дела железнице која се бави транспортом. Најважнија фаза обнове железница – финансијска консолидација – изостала је, тако да и оно мало других мера није дало жељене ефекте [4](#). Организационо раздвајање превоза од инфраструктуре претворило се у празно слово на папиру. Средства која се издвајају из буџета за финансирање инфраструктуре (оних 10 милијарди) нестају у меандрима како инфраструктуре, тако и превоза. Субвенције ЖС за одржавање инфраструктуре учествују са 50 одсто у укупним приходима у ЕУ без нових чланица, са око 35 одсто. У суфинансирању железница у виду обавеза јавног превоза (ОЈП) само нешто и то недовољно учествује Београд. Осталима не пада на памет да прихвате обавезе ОЈП, а спремни су да врше притисак на владу да им обезбеди саобраћај (случај Зајечара). И шта се дешава – ресорни министар обећава повратак укинутаг воза, а не и паре железници за вагоне и локомотиве!

Ако је железница у таквом стању и захтева сталну финансијску подршку, шта ће нам железница, та тако скупа – свачија и ничија – друштвена играчка? И у Европи су многи били скептични у погледу будућности железница. Изгледало је да је чедо индустријске револуције, из друге половине 19. века, дошло до краја животног циклуса. Ипак, током деведесетих схватило се да обновљена и модернизована железница има будућност не само за превоз путника (приградски превоз) већ и робе. Друмски превоз и поред веће флексибилности постао је проблем због загађења околине и утицаја на климатске промене и све скупље изградње инфраструктуре (мало простора за ширење путне мреже). Енергетска криза је такође допринела трагању за другим могућностима, мање зависним од све ређе и скупље нафте. Ослонац на железницу је важан и за Србију, посебно када се узме у обзир структура привреде – масовна производња и извоз полуфабриката и сировина (челик, бакар, алуминијум, цемент, креч, камен) и увоз сировина (руда гвожђа, кокса, сировог бакра и алуминијума), производња и извоз житарица. За ове производе најјефтинији вид транспорта обезбеђује железница. Посебан значај за железницу у Србији има транзит. Од транзитног саобраћаја железница остварује око 75 милиона евра годишње, са бољим пругама и већим бројем вагона и локомотива железница би могла да приходује око 300 милиона евра. Са овим приходом железница би била највећи нето извозник, узимајући у обзир да су много хваљени извозници индустрије челика, прераде бакра и алуминијума и највећи увозници!

У Хрватској и Словенији је схваћен значај железнице, па се програми обнове железнице успешно изводе [5](#). Уколико би Железнице Србије добиле сразмерну подршку, држава би из буџета и Националног инвестиционог плана требало да издвоји годишње 29,3 милијарде динара. Поређења ради држава издваја годишње преко 40 милијарди

динара одржавање магистралних и регионалних друмских саобраћајница!

Данас је ситуација још тежа, издвајања за железницу у реалним износима су све мања. Финансијска консолидација се одлаже из године у годину. Очекивана ревизија буџета због светске кризе која се прелила у Србију довешће до даљег смањења издвајања за железницу. Таласи кризе носе и смањење робног транспорта, односно прихода. Извештаји из Европе говоре о смањењу обима транспорта за 20 одсто на почетку године, шта нас чека на врху кризе? Домаћа индустрија челика, бакра, алуминијума, грађевинских материјала смањује производњу, троши мање сировина, све оно што се транспортује железницом. Само је смедеревска челичана на релацији лука–железара–лука железницом годишње превозила близу 4 милиона тона железне руде, кокса и лимова.

Ова и наредна година ће бити критичне за опстанак ЖС. У овој години као последица светске и домаће рецесије и драстичног пада робног транспорта извесно је да ће се приходи железница смањити за 2 и више милијарди динара. Даље погоршање положаја ЖС ће настати са кресањем јавне потрошње где ће многим корисницима, а међу њима и железници, бити смањене субвенције. Недостатак новца ће између осталог довести до даљег пада броја расположивих возних средстава, као и погоршања стања пруга. Кашњења у исплати зарада ће бити пре правило него изузетак, а тихи штрајк, општи јавашлук и истакање пара из система ће се ширити као зараза. Са 23 синдиката од којих су 3 репрезентативна велики су изгледи за обуставе рада и масовне протесте испред седишта владе. Циници ће рећи: па шта, ако стане железнички саобраћај, држава ће бити на мањем губитку! Да ли је то тачно? Најављена велика улагања у обнову Коридора 10 у износу од 1,7 милијарди евра и додатна улагања од 2 милијарде евра за обнову београдског чвора и набавку локомотива и вагона су поглед у будућност, а шта је са садашњицом? Шта ако железница доживи колапс?

Велики су изгледи да ће обновљен Коридор 10 служити страним операторима, а да ће једини домаћи оператер нестати, неспреман да се носи са конкуренцијом. Не треба много памети да би се видело шта се крије иза велике заинтересованости немачких железница за улагања у Коридор 10: интерес, а најмање несебична помоћ једној сиромашној балканској земљи. Шта урадити са око 10 хиљада људи који неће моћи да нађу ухљебље у делу данашње железнице која се брине о инфраструктури, пругама и опреми и објектима који опслужују главну транзитну и нешто локалних пруга које неће бити отписане? Преосталих 7.000 ће се бринути о пругама, тзв. инфраструктури железничког саобраћаја. У таквом сценарију велики социјални проблеми ће прокључати у Немањиној 6, недалеко од седишта владе.

Пише: Павле Поповић
уторак, 14 април 2009 18:19

О осталом се не говори

Линија раседа из које долази већина потреса који додатно урушавају пословање ЖС је организација. ЖС су устројене као високо централизован технички систем, који је инертан и тешко прилагодљив спољним утицајима, посебно захтевима тржишта. Директор – не треба заборавити да се мења сваке четврте године у ритму избора – са врха организационе пирамиде одлучује о свему **6** док је, по тренутно важећим правилима, улога Управног одбора минорна. Менаџери имају мали простор за самостално деловање, али и малу одговорност. Основни оријентир у пословању је одржавање и безбедност саобраћаја, без обзира на то да ли има корисника услуга и колико то кошта. Ако се нађете испред спуштене рампе на Царевој ћуприји, можете се и сами уверити колико има путника у возу – промичу вагони, а тек се угледа понеки путник. Колико се држи до форме, најбоље илуструје следећи пример: у децембру 2008. године одмах након церемоније увођења новог реда вожње отказано је 15 возова због тога што нема расположивих локомотива и вагона! Не укидају се возови због тога што је неко сагледао да је “ћар појео вајду” – трошкови пословања су последња брига, о њима се говори само онда када се појаве у завршним рачунима. Ако питате људе са железнице да ли знају колико кошта превоз на одређеној релацији, одговор нећете добити, у најбољем случају само грубу процену.

Стара дама је набацила много килограма: ЖС имају превелики број запослених. Систематизација радних места је застарела, кореспондира са временом када је железница доминирала на тржишту транспорта робе и људи, а данас, без обзира на све тржишне и технолошке промене, радна места се попуњавају по старој систематизацији. Успеси у погледу смањења броја запослених у периоду 2004–2007 – железницу је напустило око 10.000 људи, захваљујући стимулативном пакету отпремнина – полако нестају, са новим несврхисходним запошљавањем. Највећи број је отишао из оперативе, док је администрација остала нетакнута. Просто је невероватно да је сектор за електронску обраду података са 350 запослених увео најсавременији програм за резервацију карата путем интернета, а није могао да због унутрашњих отпора развије и примени програме за обраду рачуноводствених података. Око 800 запослених у финансијском сектору претежно ручно обрађује листе запослених и води друге евиденције! И поред великог броја запослених у администрацији, велики део имовине железнице није уведен у пословне књиге, а значајан део је узурпиран (бројни су примери сумњивог присвајања имовине железнице као што су објекти стадиона спортског клуба Железничар, „дивља“ градња – зграде и тениски терен под балоном у кругу теретне станице у Макишу, бројни објекти подигнути уз пруге без сагласности железнице и многи други случајеви). Приходи од комерцијализација имовине – издавање под закуп пословног простора и земљишта, далеко изостају од могућих. У питању је велика небрига о имовини.

Пише: Павле Поповић
уторак, 14 април 2009 18:19

Већи проблем представља одлив средстава као последица нерада, небриге, неконтролисаних права на трошење, ненаменског коришћења средстава и корупције [7](#).

Нерад и небрига о добробити железнице прелазе често у злоупотребу функције. Могу се поставити многа питања о злоупотребама. Како је могуће да постоје инвестиције у току више од 5 година, а да се не праве пресеци о завршеним радовима и утрошеним средствима (пример Шарганске осмице)? Попис имовине се одвија пужевим корацима, тако да се широм отварају врата за отуђење средстава и имовине. Комерцијализација имовине је ниска због унутрашњих отпора, бирократских смицалица и могуће корупције – не остварује се приход од неискоришћеног пословног простора и земљишта који би могли да се изнајме другим корисницима, а јављају се трошкови у виду плаћања накнада за грађевинско земљиште. Небрига која прелази у опструкцију је случај програма самозапошљавања који је покренут уз стручну и финансијску подршку МОР-а. Програм је увучен у лавиринте бирократизованих комисија и без много буке еутаназиран.

Право на трошење се односи на коришћење угоститељских услуга ћерке фирме Желтуриста само на потпис, а ради се о великом броју људи са железнице и утрошку знатних сума новца [8](#).

Финансијски план који усваја Управни одбор на основу предлога директора и стручних служби је основа за све јавне набавке. Из усвојених програма значајна средства се преусмеравају на нетранспарентан начин на неке паралелне програме, малом броју људи познатих, који у датом времену не носе ознаку важности или хитности [9](#). Нико не сноси санкције за овакве очигледне прекршаје! Последице су велике, не треба се чудити што је лоше стање пруга или се јавља велика имобилизација возних средстава – знатна средства вољом неких моћника унутар железнице се троше на споредне ствари. Ако се ради на нетранспарентан начин, створени су идеални услови за корупцију.

Рак рана нашег друштва – корупција – и те како је присутна у ЖС [10](#), не само велика већ и она мала, штавише ситна корупција је опаснија јер је учесталија. Могућности за корупцију су много веће уколико се набавке обављају по постојећим процедурама, без спољне контроле. Многе велике набавке које би морале да се одвијају преко тендера разбијају се у мале набавке о којима одлучује један човек. Да ли је било корупције у реконструкцији једног станичног тоалета када су радови разбијени у мале набавке, а крајњи трошкови у збиру достигли скоро 2.000 евра по једном квадратном метру објекта? Да је грађен нов објекат и уграђене одговарајуће инсталације, коштао би упола мање!

Који су механизми за протежирање једног из групе могућих учесника у набавци? Да ли ће бити „размене услуга“ код малих набавки зависи од појединаца који имају дискреционо право да бирају извршиоца послова. Код великих набавки преко тендера у складу са законом о јавним набавкама увржено је мишљење да нема корупције. Детаљнији увид у процедуре пак указује на велики простор за злоупотребе. Манипулације са критеријумима за избор понуђача услуга отварају друга врата за корупцију. Како да се протумачи да се од случаја до случаја различито бодују цене услуге, услови плаћања, рокови испоруке, референце или у захтевима за услугом или производом преферира одређен испоручилац услуге! Један од трикова је првобитна ниска цена понуде, а потом се одобравају анекси уговора за додате радове или опрему. Отприлике једна трећина уговора о услугама који се односе на грађевинске радове праћена је анексима за додате радове. Да ли је у питању немар у процени потребних радова или нешто друго, што заудара на размену услуга на штету железнице? Никакве финансијске ињекције не могу спасти тешко оболелог. Решења се налазе у озбиљнијим и благовременим хируршким захватима.

По трњу до звезда

Железница је на ивици провалије. Уколико се хитно не преузму одговарајуће мере, прећи ће се та ивица. Смањење службених путовања, рестриктивно коришћење путничких возила и мобилних телефона не могу спасти железницу. По уобичајеној пракси траже се веће субвенције у чврстом уверењу да је то једини лек за оболеле железнице. Финансијска средства – субвенције и кредити јесу један од битних, али не и искључивих мера за опоравак ЖС. Штавише, железнице су врећа без дна с обзиром на превазиђене методе управљања тим великим и сложеним системом, опадајућу радну дисциплину и „кратке везе“ изван постојећих процедура. Што се више средстава улије у систем, више средстава истекне из система, умањујући ефекте улагања. У ситуацији буџетских рестрикција железнице ће добијати мање средстава, па преостаје да се покрену оштри резони у ткиву система како би се избегао колапс и створиле здраве основе за ревитализацију ЖС.

Можемо говорити о два сета мера: краткорочне, које ће отклонити претњу колапса у ситуацији смањене финансијске подршке, и дугорочне мере, које ће од ЖС створити јаку корпорацију способну да издржи конкуренцију страних оператера и да у сегменту пружања услуга у превозу послује са профитом. Предуслов за покретање дугорочних мера је финансијска консолидација која може да се реализује са проласком опште кризе и спремношћу Владе да буде активни учесник у консолидацији ЖС.

У краткорочне или ургентне мере спадају:

- Избор менаџмента и промене у стилу рада изабраног тима у погледу задатака и одговорности за побољшање стања на железници,
- Договор са запосленим о мерама за оздрављење ЖС – социјални пакт,
- Спречавање одливања средстава из пословног система било да се ради о ненаменском трошењу или разним видовима корупције,
- Приватизација неких делатности које су изван основног предмета пословања,
- Нове процедуре за праћење трошкова,
- Попис имовине,
- Развој партнерства приватног и јавног сектора.

Први и најважнији корак у рехабилитацији ЖС је промена односа државе према овом јавном предузећу у смислу професионализације управљања и одговорности изабраног менаџмента за резултате рада. Професионализацију управљања значи да се директор и чланови Управног одбора бирају путем јавног конкурса, без условљавања да су припадници партија на власти. Они морају бити стручњаци, са сталним радом на ЖС [1](#)

[1](#) Директор се бира на основу квалитета програма мера за оздрављење ЖС са мерљивим циљевима који су временски орочени и наравно његових референци, односно искуства. За разлику од досадашње праксе, Управни одбор треба да у име власника – државе контролише рад директора и свих менаџера а не само да одобрава

Пише: Павле Поповић
уторак, 14 април 2009 18:19

периодичне планове и предлоге за јавне набавке. Управни одбор поставља специфичне циљеве појединим службама и секторима и прати њихово извршење. Управни одбор доставља периодичне извештаје ресорном министарству о пословању који се прослеђују Скупштини на разматрање. Важну контролну улогу у трошењу средстава има буџетска контрола

[12](#)

Мере које морају да се примене су велики изазов за све запослене. Неопходни социјални пакт са синдикатима који заступају интересе запослених представља нужни компромис без кога нема промена. У преговорима нови менаџмент мора јасно да изнесе програм мера, очекиване ефекте и шта се очекује од запослених – утицај реорганизације на запосленост, принципи за решавање технолошких вишкова, зараде запослених и радна дисциплина у кризном времену и слично. Представници синдиката такође треба да учествују у припреми програма за решавање вишкова запослених.

Расипништво и корупција [13](#) су права пошаст и тешко се искорењују. Сектори набавке, финансија и инвестиција су места где су најнеопходнији оштри резони. Процедуре за велике и мале набавке морају да се измене радикално: велике набавке из иностранства се измештају у Агенцију за јавне набавке [14](#) а остале велике и мале у Управни одбор, бар до потпуне реорганизације ЖС

[15](#)

. И једна и друга набавка се оглашавају на интернет страницама ЖС уз могућност да се велике набавке у којима се очекује учествовање иностраних фирми оглашавају у високотиражним јавним гласилима. Техничку документацију и предлог критеријума за избор испоручиоца припремају одговарајуће службе а УО даје сагласност за исте. Важно је да се критеријуми не мењају, а њихово вредновање да одражава стварни утицај на квалитет избора. Сваки анекс који би накнадно ишао уз основни уговор једино може да одобри УО (под условом да се ради о вишој сили

[16](#)

).

Управни одбор прати преко извештаја одговарајућих служби све инвестиције у току и завршене инвестиције – трошкове и рокове – које су претходно одобрене на Управном одбору [17](#). УО треба да посвети посебну пажњу изнајмљивању земљишта и објеката ЖС, тзв. комерцијализацији имовине.

Систем се мора фокусирати на основне делатности, што подразумева између осталог

Пише: Павле Поповић
уторак, 14 април 2009 18:19

приватизацију Желтуриста [18](#) и неких организационих делова машинског и електро одржавања. Рационализација пословања подразумева и тешке одлуке да се укину неки путнички возови који стварају губитке уколико локалне заједнице не прихвате да суфинансирају превоз преко законске обавезе јавног превоза (ОЈП). Беовоз треба да се укључи у систем градског превоза где би град обезбеђивао средства за обнову возног парка, покривао трошкове за коришћење инфраструктуре и покривао могуће пословне губитке, а ЖС се брине о одржавању инфраструктуре.

Приоритет је увођење нових процедура за праћење, а алоцирање трошкова: не само да би се правиле уштеде, већ да би се доносиле праве пословне одлуке на основу сазнања које су транспортне услуге исплативе, тј. обезбеђују приходе, а које губитке.

Значајне уштеде се могу остварити већим коришћењем рачунара за обраду рачуноводствених података и интерну комуникацију. На свим нивоима директора јављају се неизбежне секретарице које 80 одсто радног времена утроше на куцање интерних дописа. Тоне папира и осталог потрошног материјала и опреме за копирање и умножавање разне документације се утроши, а највећи део писаног материјала би могао да се пренесе у електронски запис [19](#). Рачунари већ постоје у канцеларијама свих директора, нажалост, користе се као писаће машине. Вишак запослених на писарским пословима из рачуноводства и других сектора се може ангажовати на попису имовине и залиха репроматеријала и резервних делова.

У кратком року мора се завршити попис залиха и имовине: ослободити се некурентних залиха, а имовину која није у функцији транспортних услуга искористити за наставак процеса самозапошљавања. Што пре се ослободити старих вагона било да се продају као старо гвожђе или да се ревитализују.

Недостатак средстава за обнову возног парка се у одређеној мери може ублажити партнерством приватног и јавног сектора. Домаћи корисници услуга транспорта су заинтересовани за финансирање ремонта старих и набавку нових вагона за своје потребе, али и за изнајмљивање вагона другим корисницима. Има заинтересованих за (су)финансирање набавке путничких вагона који би се користили у шпицевима туристичке сезоне.

У дугорочне мере спадају:

- Реорганизација ЖС,

- Финансијско реструктурирање и консолидација ЖС,

- Нови извори финансирања обнове возног парка и пруга,

- Програми решавања вишкова запослених.

Нова управа ЖС треба да се посвети преображају железница: од затвореног техничког система у савремену корпорацију окренуту тржишту транспортних услуга у земљи и иностранству, у којој ће се развијати нов пословни дух – брига о корисницима услуга железнице и вођење рачуна о трошковима и заради. Систематизација радних места треба да се прилагоди променама структуре и обима тражње транспортних услуга и технологије пословања. Такође, због чистих рачуна мора да се доследно спроведе одвајање инфраструктуре од транспортних услуга у погледу кадрова, средстава и трошкова.

Организација пословања се мора ускладити са системом велике корпорације. Управљање би се одвијало у матричном систему са линијама веза: хоризонталним између – система (инфраструктуре и транспортних услуга), железничких чворова – пословних центара, центара за одржавање; вертикалним по пословним функцијама и токовима средстава. Овакав систем обезбеђује висок степен децентрализације у одлучивању и одговорности, посебно менаџмента на свим нивоима, и контроле, посебно трошкова.

Шансе за успешно пословање железница су минималне без претходне финансијске консолидације: отпис или репрограмирање дугова и обезбеђење дугорочних и стабилних извора финансирања инфраструктуре и превоза путника (ОЈП). Железница дугује огромна средства локалним и иностраним банкама, железничким управама суседних земаља и домаћим снабдевачима репроматеријала, енергије, комуналних и других услуга. Одлагање плаћања приспелих обавеза значи повећање дугова и то не може да иде у недоглед. Поједини повериоци ће изгубити стрпљење и створиће

одређене проблеме главном гаранту ових дугова – држави. Очекивани прилив средстава од услуга транспорта и субвенција за инфраструктуру и поред повећане ефикасности и контроле трошкова неће бити довољан за сервисирање огромних дугова и покривање текућих трошкова. Дугови домаћим снабдевачима нафте и електричне енергије такође се неће моћи толерисати. НИС је приватизован, а ЕПС ће морати такође да води рачуна о сваком динару. Држава ће бити принуђена да спречава ширење кругова дугова – данашња епидемија дугова је покренута из јавних предузећа [20](#)

. По моделу организовања железница држава је обавезна да издваја средства за одржавање инфраструктуре – у обиму који одговара потребама за безбедну и брзу вожњу. Одржавање путничког саобраћаја ће зависити од спремности локалних заједница да суфинансирају превоз путника. Како ће обезбеђење средстава – ОЈП – бити под великим знаком питања, железнице ће бити принуђене да одређен број возова избаце из реда вожње како се не би правили губици.

ЖС су потребни нови кредити за обнову возних средстава и пруга, али и нови извори снабдевања истих. Текући кредити за обнову Коридора 10 и набавку теретних вагона и други кредити Европске банке за обнову и развој су условљени између осталог сарадњом са Међународним монетарним фондом. Аранжмани са ММФ-ом су последица промашаја економских политика из претходних периода – у нашем случају изабраног модела приватизације и тајкунизације привредног миљеа – и за сваку владу представљају сламку спаса са високом ценом када су најсиромашнији принуђени да подметну леђа како би се премостиле последице промашаја. Наравно да та цена може да буде висока – могући социјални ломови и притисци да влада одустане од оштрих мера санирања буџетских дефицита и стабилизације курса. Колатерална жртва односа ММФ-а и владе између осталих може бити и ЖС – одлагање или отказивање кредитних аранжмана са ЕБРД-ом. Сходно овоме треба диверсификовати изворе кредитирања. Да ли се неко обратио Кини или Русији за кредите [21](#) ? Нису само у питању кредити, неопходно је тражити и друге испоручиоце возних средстава и шина за пруге изван Европске уније, који могу да понуде ниже цене и боље услове плаћања [22](#)

ЖС имају вишак запослених који се мора решити на најбезболнији начин – железнице не могу пословати ефикасно без губитака са близу 20 хиљада запослених, али не могу ни да отпуштају раднике без одговарајуће компензације онима који одлазе као технолошки вишкови. Програм финансијске консолидације мора обухватити и средства за отпремнине, у износима по човеку који су исплаћивани у периоду 2004–2007. Други вид компензације се може обезбедити активирањем постојећег програма samozapošljavanja где се по одређеним условима уступа пословни простор или земљиште за покретање сопственог бизниса онима који покажу интерес и спремност да прекину радни однос са ЖС. Ови предузетници би могли да користе и друге изворе

Пише: Павле Поповић
уторак, 14 април 2009 18:19

финансирања које обезбеђује влада за покретање сопственог бизниса. На основу процена из 2007 године, најмање 1.000 људи са железница би могло да се збрине – директно или индиректно – путем програма samozapošljavanja. Могуће је да се у оквиру погона за одржавање изградe инкубатори где би нове пословне јединице биле кооперанти ЖС.

Пиштаљка отправника возова је давно зазвиждала и дигнут је лопарић за полазак воза спаса. Нажалост, возовођа није у кабини локомотиве. Када ће поћи? Може бити да неко већ припрема блех музику да посмртним маршем испрати последњи домаћи воз.

1. Quae communiter possidentur, communiter negliguntur.[^] 2. Добар пример једне ефикасне личне политичке промоције на бази критике ради критике збивања у једном јавном предузеће је успон у јавности мало познатог политичара до положаја министра, а потом градоначелника. Формула пењања уз лестнице успеха је: пронаћи мету у врху политичког ривала (директор јавног предузећа са супарничке партијске листе) – идентификовати могуће тачке напада (најпробитачније су оптужбе за корупцију) – покренути медијску хајку (промотер је тужилац и судија уз неизоставну пратњу квазиполитичких аналитичара и новинара-ара папагаја). Епилог свега је „тресла се гора, родио се миш“. Нови министар потом успешно сарађује са поменутиим директором, а јавност остаје ускраћена за истину да ли је јавно добро доиста злоупотребљено. Не чини ли вам се да је политички глиб све дубљи!?

[
^
—
]

3. У јавним предузећима је више од 300 хиљада запослених, у њима се и поред опште неефикасности ствара близу 17 одсто прихода укупне привреде.

[
^
—
]

4. ММФ и други спонзори реформи у Србији нису никада притискали домаће реформаторе да се озбиљно „забаве“ јавним предузећима. Зашто? Нека читаоци процене.

[
^
—
]

5. У 2005. години хрватске железнице (са обновљеним пругама и возним средствима) оствариле су транспортни приход од 10,3 милијарде динара на пругама дужине 2.740 км (приближно 2/3 српских пруга). У исто време српске железнице су оствариле само 60 одсто од наведене суме. У истој години хрватске железнице су добиле следећу финансијску подршку (прерачунато у динарима): за ОЈП (обавеза јавног превоза) 5,4 милијарде, за одржавање инфраструктуре 12,9 милијарди, за остале намене (отплате

Пише: Павле Поповић
уторак, 14 април 2009 18:19

кредита, отпремнине, учешће у кредитима) 2,6 милијарди. Финансијска подршка је достигла износ од 20,9 милијарди, односно око 7,7 милиона динара по 1 км пруга. Године 2005. ЖС су добиле само 2,1 милион динара по 1 км пруге, односно 3,6 пута мање средстава.

[
^
_]
]

6. Велика моћ директора јавног предузећа, изабраног на основу партијске оданости, а без праве контроле, отвара простор за злоупотребе у виду личне или партијске користи. Такође место и неприкосновеност директора представља пригодну мету за нападе политичких противника.

[
^
_]
]

7. Миц по миц годишње се до 3 милијарде динара ненаменски утроши и делом исцури кроз разне видове корупције.

[
^
_]
]

8. Због унутрашњих отпора Желтурист није приватизован када су бројне ћерке фирме изашле из окриља ЖС. Желтурист користи без накнаде објекте који припадају железници (ресторани на железничким станицама, данас углавном затворени, туристичко-угоститељски објекти на Шарганској осмици, хотел Београд у Немањиној улици, ресторан у згради управе ЖС). У хотелу Београд углавном одседају представници синдиката железничара из унутрашњости, наравно без накнаде. Желтурист у условима „помешаних“ рачуна послује са губицима, а из железнице цуре паре.

[
^
_]
]

9. У Шарганску осмицу, туристички драгуљ у систему ЖС, током 10 година реконструкције уложено је око 1 милијарде динара – процена дата на основу приноса капитала. Од те суме ниједна десетина није прошла кроз систем планирања и јавних набавки, изградња је финансирана из „вишкова“ других програма и „донација“ фирми које су пословале са ЖС.

[
^
_]
]

10. Нажалост, када се говори о корупцији на железници, говори се о томе да ли је поштована процедура о јавним набавкама, тј. да ли је обављен или не тендер. Као да нема корупције и када се објави тендер!

[
[^](#)
]

11. Од 11 чланова најмање 6 чланова морају бити стручњаци за одговарајућим искуством и специјализацијама – експерти за пословне финансије, организацију пословања, управљање великим системима и слично. Остали чланови су представници синдиката и запослених, а бирају се интерним изборима.

[
[^](#)
]

12. Буџетска контрола није никада ушла у ЖС, а толике афере су покренуте а да се не зна права истина – да ли је држава оштећена или пак „оптужени“.

[
[^](#)
]

13. Расипништво – невидљиво истакање средстава из система, неприхватљиво је и када је обиље средстава, а још мање када су средства оскудна. Корупција је опаснија по обиму средстава која се отуђују и пратећим ефектима. Поређења ради код набавке неког уређаја, ако се ради о расипништву, уређај ће бити функционалан – пружа и више од потреба, код корупције, обрнуто, уређај по карактеристикама, углавном не задовољава потребе. У оба случаја потрошено је више новца.

[
[^](#)
]

14. Агенција за јавне набавке се мора оспособити за задатке избора најповољнијег снабдевача путем међународних тендера.

[
[^](#)
]

15. За велике набавке одлучује Управни одбор у пуном саставу, а за мале набавке комисија Управног одбора.

[
[^](#)
]

16. Анекси су отварали простор за корупцију: у првој итерацији „изабрани“ понуђач даје најнижу цену која најчешће не покрива ни основне трошкове, а по склапању уговора долази анекс који коригује првобитну понуду на штету ЖС и других учесника.

[
[^](#)
]

17. Сваки инвестициони захват мора да прати мрежни план активности и насталих трошкова. Свако одступање од плана, посебно када су у питању критичне активности у инвестиционим захватима који ангажују велика средства, покреће интервенцију контролних органа до највишег нивоа – Управног одбора. Мрежни план даје основе за благовремене и квалитетне интервенције које ће смањити трошкове.

[
^
_]
]

18. Шарганска осмица, који поред превоза туриста има и неколико објеката за смештај и исхрану туриста, остварује значајне приходе – по вредности продатих карата налази се на другом месту од свих железничких станица, испред Београда, Новог Сада, Суботице. Пратећи објекти за смештај и угоститељство се могу изнајмити на јавном конкурс, што би утицало на повећање укупних прихода и квалитет услуга. На овај начин би се укинуле привилегије многим да арче државну имовину.

[
^
_]
]

19. Сliku нерационалне папирологије можете видети на седницама Владе коју преноси телевизија. Поједини министри се и не виде од наслаганих папира. Тако изгледају и седнице Управног одбора. Зашто се не би користили преносни рачунари са документацијом на дискетама?

[
^
_]
]

20. Дискреционо право појединца да утврђује редослед исплате повериоцима за извршене услуге је корак ближе миту. Редовно плаћање повериоца елиминише појаву мита у овом сегменту пословања.

[
^
_]
]

21. Кина је обезбедила веома повољан кредит турским железницама за изградњу брзе пруге Истанбул–Анкара, око 5 милијарди од укупне суме од 7 милијарди долара.

[
^
_]
]

22. Кина је изградила у рекордном времену пругу до Ласе на Тибету, пругу која прелази преко планинских венаца висине 5.200 метара. Кинеске железнице су наручиле 70 гарнитура брзих возова за пругу Пекинг–Шангај од домаћих произвођача. Кинеска вагоноградња израђује вагоне и локомотиве по светским стандардима. У локомотивама је уграђена електроопрема Сименса, а цена возних средстава у односу на европску

ЈП Железнице Србије – прилози за историју једног случаја

Пише: Павле Поповић
уторак, 14 април 2009 18:19

конкуренцију је нижа за 50 одсто. Да ли треба укључити и ове испоручиоце у тендере за набавку средстава?

[
[^](#)
]