

UGOVOR
ZA PILOT PROJEKTE
IZRADA PLANA RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA
JN 09/2018 - LOT 2

Zaključen u Sarajevu dana 25.01.2019. godine između:

KJKP „ Toplane – Sarajevo “ d.o.o.

sa sjedištem u Sarajevu, ul. Semira Frašte br. 22

kojeg zastupa Direktor Admir Džubur (u daljem tekstu: **Naručilac usluga**)

Transakcijski račun: 154-001-20003337-76 (Intesa SanPaolo banka BiH d.d. Sarajevo)

PDV broj: 200353740001

i

„ EKONOMSKI INSTITUT “

sa sjedištem u Sarajevu, ul. Branilaca Sarajeva br. 47

kojeg zastupa Direktor Doc. dr. Muamer Halilbašić (u daljem tekstu: **Pružalac usluga**)

Transakcijski račun: 338-320-22504543-29 (UniCredit bank d.d. Sarajevo)

PDV broj: 200267140005

PREDMET UGOVORA

Član 1.

Predmet Ugovora je izrada plana restrukturiranja preduzeća u skladu sa Obrascem za cijenu ponude i Tehničkim zahtjevima za potrebe Naručioca, a zaključuje se po provedenom otvorenom postupku javne nabavke broj: JN 09/2018 / LOT 2 u skladu sa Odlukom o izboru najpovoljnijeg ponuđača broj: 03-03-01-27/19 od 09.07.2019. godine i Ponudom broj: 22/19 dana godine, koja odgovara uslovima iz tenderske dokumentacije.

OPIS PREDMETA UGOVORA

Član 2.

Predmet ugovora je izrada plana restrukturiranja preduzeća u skladu sa Tehničkim zahtjevima iz tenderske dokumentacije.

CIJENA I USLOVI PLAĆANJA

Član 3.

Ukupna ugovorena vrijednost usluga iz Člana 1. ovog Ugovora iznosi:

24.800,00 KM

(slovima: dvadesetčetiribiljadeosamstotina i 00/100 KM)

Ugovorena vrijednost usluga je bez uračunatog PDV-a.

Član 4.

Pružalac usluga se obavezuje da za izvršene usluge ispostavi račun u skladu sa Zakonom o PDV-u.

Član 5.

Naručilac usluga se obavezuje da će izvršiti plaćanje u roku od 10 dana od dana prijema računa. Plaćanje ugovorene usluge će se vršiti prema sljedećoj dinamici:

- 20% nakon prihvatanja inicijalnog izvještaja;
- 40% nakon prihvatanja Prvog izvještaja;
- 30% nakon prihvatanja Drugog izvještaja;
- 10% nakon prihvatanja Finalnog izvještaja.

ROK I MJESTO IZVRŠENJA

Član 6.

Pružalac usluga je obavezan predmetne usluge izvršiti u roku od 60 dana od dana potpisivanja Ugovora. Realizacija izrade plana će se vršiti unaprijed predviđenom dinamikom kako slijedi:

- Inicijalni izvještaj - 10 dana od potpisivanja ugovora - u kome je potrebno detaljno elaborirati metodologiju rada na pripremi studije (usklađenu sa zahtjevima naručioca), sa razrađenim vremenskim planom aktivnosti.
- Prvi izvještaj - 30 dana od potpisivanja ugovora - u kojem je potrebno detaljno analizirati postojeće poslovanje preduzeća sa detekcijom svih uzroka trenutnog stanja i poslovanja Preduzeća – Naručioca usluga.
- Drugi izvještaj - 50 dana od potpisivanja ugovora - u kojem je prezentiran prvi finalni draft Studije shodno zahtijevanom sadržaju Studije.

- Finalni izvještaj - 60 dana nakon potpisivanja ugovora - u kojem su inkorporirani komentari, prijedlozi i sugestije od strane Naručioca.

Član 7.

Pružalac usluga se obavezuje da će studiju izraditi u pet štampana primjerka i priložiti elektronsku verziju na CD-u u formatima MS Word i PDF, a prateće table u formatu MS Excel.

Član 8.

Sva dokumentacija se isporučuje predstavniku Naručioca usluga uz odgovarajući otpremni dokument o čemu se sastavlja primopredajni zapisnik koji mora biti potpisan i ovjeren od strane predstavnika ugovornih strana.

PRELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE

Član 9.

Za sva pitanja koja nisu regulisana ovim Ugovorom primjenjivaće se odredbe Zakona o obligacionim odnosima.

Član 10.

Ugovorne strane su saglasne da sve eventualne nesporazume po ovom ugovoru rješavaju prije svega sporazumno, u duhu dobrih poslovnih običaja, a u suprotnom nadležan je sud u Sarajevu.

Član 11.

Ugovor stupa na snagu danom potpisivanja.

Član 12.

Ugovor je sačinjen u 2 (dva) istovjetna primjerka od kojih svaka od ugovornih strana zadržava po 1 (jedan) za svaku ugovornu stranu.

Za Pružaoca usluga

„EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO“

Doc. dr. Muamer Halilbašić

Broj: 11/19



Za Naručioca usluga

KJKP „Toplane – Sarajevo“ d.o.o

Admir Džubur

Broj: 03-08-04-418 -502.01/19



Izvršni direktor za
opće i pravne poslove i finansijsko –
računovodstvene poslove

Mevledin Bećirević

Maja Ž.



UPRAVA

Broj: 03-03-01- 27 /19

Sarajevo, 09.01.2019. godine

Na osnovu člana 64. stav 1, tačka b, člana 25 i člana 70. stav 1,3 i 6. Zakona o javnim nabavkama („Službeni glasnik BiH“, broj 39/14), člana 8. Pravilnika o uspostavljanju i radu komisije za nabavke („Službeni glasnik BiH“, broj 103/14), Pravilnika o postupku nabavke broj PR/SN/01 od 24.02.2015. godine, na Preporuku Komisije za javnu nabavku broj: 09/2018/5 od 08.01.2019. godine, direktor donosi:

O D L U K U

- o izboru najpovoljnijeg ponuđača za nabavku -

PILOT PROJEKTI

LOT 2 – Izrada plana restrukturiranja preduzeća

Član 1.

Prihvata se Preporuka o izboru najpovoljnijeg ponuđača Komisije za javne nabavke broj: 09/2018/5 od 08.01.2019. godine i ugovor za javnu nabavku PILOT PROJEKTI / LOT 2 –Izrada plana restrukturiranja preduzeća – JN 09/2018 dodjeljuje ponuđaču:

EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO

prema ponudi broj: 22/19 od 04.01.2019. godine, za ponuđenu cijenu bez uračunatog PDV-a u iznosu od:

24.800,00 KM

kao najpovoljnijem ponuđaču.

Član 2.

Izabrani ponuđač je dužan da, u roku od 5 dana od dana prijema ove Odluke, dostavi originale ili ovjerene kopije dokumentacije iz člana 45. Zakona o javnim nabavkama (ukoliko ponuđač iste nije dostavio u svojoj ponudi).

Član 3.

Prijedlog ugovora o nabavci dostavit će se na potpis izabranom ponuđaču, nakon isteka roka od 15 dana, računajući od dana kada su svi ponuđači obaviješteni o izboru najpovoljnije ponude.

Član 4.

Ova odluka će biti objavljena na web-stranici www.toplanesarajevo.ba, istovremeno s upućivanjem ponuđačima koji su učestvovali u postupku javne nabavke, shodno članu 70. stav 6. Zakona o javnim nabavkama.

Član 5.

Za izvršenje ove odluke zadužuje se i ovlašćuje Služba nabavke.

Član 6.

Ova odluka stupa na snagu danom donošenja i dostavlja se svim ponuđačima koji su učestvovali u postupku javne nabavke, shodno članu 71. stav 2. Zakona o javnim nabavkama.



Obrazloženje

Postupak javne nabavke pokrenut je Odlukom o pokretanju postupka javne nabavke broj: 03-03-01-1332/18 od 17.12.2018. godine.

Javna nabavka je provedena putem **otvorenog postupka**.

Obavještenje o nabavci broj: 160-1-2-250-3-123/18 poslato je na objavu dana 17.12.2018. godine, a objavljeno je na Portalu javnih nabavki dana 17.12.2018. godine u 14:18 sati.

Nakon isteka roka za preuzimanje, tendersku dokumentaciju je preuzelo 11 (jedanaest) ponuđača (u prilogu Izvještaj o preuzimanju tenderske dokumentacije od strane ponuđača sa Portala javnih nabavki www.ejn.gov.ba).

Nakon isteka roka za podnošenje ponuda evidentirano je da je putem protokola u zatvorenoj koverti pristigla sljedeća ponuda:

1. „ EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO “, broj protokola 22/19 datum 04.01.2019. godine u 12:25 sati.

Dana 04.01.2019. godine u 14:00 sati, Komisija za javnu nabavku je izvršila javno otvaranje pristigle ponude sačinivši o tome Zapisnik sa otvaranja ponuda, te shodno članu 65. Zakona o javnim nabavkama, izvršila pregled i ocjenu pristigle ponude.

Uvidom u priloženu dokumentaciju i suštinskom provjerom sadržaja i validnosti dokumentacije pristigle ponude, Komisija je utvrdila da 1 (jedna) ponuda ispunjava formalno – pravne i tehničke zahtjeve ugovornog organa i to:

1. „ EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO “

odnosno da je ponuda ponuđača prihvatljiva za ugovorni organ i da može biti predmet vrednovanja shodno utvrđenom kriteriju.

Komisija za javnu nabavku dostavila je dana 08.01.2019. godine preporuku o izboru najpovoljnijeg ponuđača broj: 09/2018/5 od 08.01.2019. godine, zapisnikom o pregledu i ocjeni ponuda broj: 09/2018/3 od 08.01.2019. godine, u postupku javne nabavke PILOT PROJEKTI / LOT 2- Izrada plana restrukturiranja preduzeća – JN 09/2018.

U postupku, prema izvještaju o radu, utvrđeno je da je Komisija za javnu nabavku blagovremeno i pravilno izvršila otvaranje, pregled i ocjenu prispjele ponude, o čemu je sačinila odgovarajuće zapisnike, u kojima je utvrđeno sljedeće:

- da je ukupan broj pristiglih ponuda 1 (jedna).
- da je blagovremeno zaprimljena 1 (jedna) ponuda.
- da nema neblagovremeno zaprimljenih ponuda.
- da je ponude ponuđača EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO prihvatljiva.
- da nema neprihvatljivih ponuda.

U postupku donošenja ove odluke, posebno su cijenjene činjenice da je Komisija, pravilno i potpuno, izvršila ocjenu kvalificiranosti ponuđača te ocjenu prispjele ponude, shodno kriteriju iz tenderske dokumentacije.

U postupku ocjene provedenog postupka, Uprava nije našla razloge, nepravilnosti niti propuste u radu, koji bi eventualno bili osnov za neprihvatanje preporuke Komisije za javnu nabavku.

Naime, u postupku je ocijenjeno da je Komisija u svemu pravilno postupila te da je izbor najpovoljnijeg ponuđača izvršen u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama, podzakonskim aktima, internim aktima i tenderskom dokumentacijom.

Uvidom u priloženu dokumentaciju, nesporno je da je izabrani ponuđač najbolje ocijenjen, primjenjujući kriterij „**najniža cijena**“, te da je rang listu prihvatljivih ponuda / ponuđača sljedeća:

1. EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO

sa ukupnom cijenom ponude u iznosu od **24.800,00 KM** bez uračunatog PDV-a

Cijeneći navedenu rang listu i kriterij za vrednovanje, ugovor za nabavku PILOT PROJEKTI / LOT 2 –Izrada plana restrukturiranja preduzeća se dodjeljuje ponuđaču:

„ EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO “

sa ukupnom cijenom ponude u iznosu od **24.800,00 KM** bez uračunatog PDV-a,

kao prvoplasiranom na rang listi jer sadrži najnižu cijenu.

Iz navedenih razloga, primjenom člana 64. stav 1. tačka b, člana 25 i člana 70. Zakona o javnim nabavkama te Pravilnika o postupku nabavke broj PR/SN/01 od 24.02.2015. godine, odlučeno je kao u dispozitivu.

POUKA O PRAVNOM LIJEKU:

Protiv ove odluke može se izjaviti žalba, najkasnije u roku od 10 (deset) dana od dana prijema ove odluke. Žalba se izjavljuje Uredu za razmatranje žalbi BiH u pisanoj formi, putem ugovornog organa, u najmanje 3 (tri) primjerka.

2. Direktor
[Signature]
Admir Džubur

F9
i
n

Dostaviti:

1. Ponuđaču: EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO
2. Službi nabavke a/a



OBRAZAC ZA CIJENU PONUDE

NAZIV PONUĐAČA: EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVOBroj ponude: 200/18Datum: 26.12.2018.Strana 1 do 1

R. br.	Opis robe/usluge	J. mj.	Količina	Jedinična cijena bez uračunatog PDV-a (KM)	Ukupna cijena bez uračunatog PDV-a (KM)
1.	Izrada plana restrukturiranja preduzeća (u skladu sa tehničkim zahtjevima)	kom	1	24.800,00	24.800,00
UKUPNA CIJENA BEZ URAČUNATOG PDV-a					24.800,00
POPUST: <u> </u> %					
UKUPNA CIJENA SA POPUSTOM BEZ URAČUNATOG PDV-a					24.800,00

Napomena:

1. Cijene moraju biti izražene u KM. Za svaku stavku u ponudi mora se navesti cijena.
2. Cijena ponude se iskazuje bez PDV-a i sadrži sve naknade koje ugovorni organ treba platiti ponuđaču. Ugovorni organ ne smije imati nikakve dodatne troškove osim onih koji su navedeni u ovom obrascu.
3. U slučaju razlike između jediničnih cijena i ukupnog iznosa, ispravka će se izvršiti u skladu sa jediničnim cijenama.
4. Jedinična cijena stavke se ne smatra računskom greškom, odnosno ne može se ispravljati.

Mjesto i datum: Sarajevo, 26.12.2018.

ovlaštenog lica:

Decembar, 2018. godine

KJKP "Toplane-Sarajevo" d.o.o. Sarajevo
Tender za izradu plana restrukturiranja preduzeća -- JN 09/2018 / LOT 2

Strana 27/43

MIA



OBRAZAC ZA CIJENU PONUDE

OSTALI USLOVI:

- ✓ Uslovi plaćanja: 10 dana od dana prijema računa. Plaćanje će se vršiti prema sljedećoj dinamici:
 - 20% nakon prihvatanja inicijalnog izvještaja;
 - 40% nakon prihvatanja Prvog izvještaja;
 - 30% nakon prihvatanja Drugog izvještaja;
 - 10% nakon prihvatanja Finalnog izvještaja.
- ✓ Rok izvršenja: 60 dana od dana potpisivanja Ugovora. Realizacija izrade će se vršiti unaprijed predviđenom dinamikom kako slijedi:
 - ✓ Inicijalni izvještaj - 10 dana od potpisivanja ugovora - u kome je potrebno detaljno elaborirati metodologiju rada na pripremi studije (usklađenu sa zahtjevima naručioca), sa razrađenim vremenskim planom aktivnosti.
 - ✓ Prvi izvještaj - 30 dana od potpisivanja ugovora - u kojem je potrebno detaljno analizirati postojeće poslovanje preduzeća sa detekcijom svih uzroka trenutnog stanja i poslovanja Preduzeća – Naručioca usluga.
 - ✓ Drugi izvještaj - 50 dana od potpisivanja ugovora - u kojem je prezentiran prvi finalni draft Studije shodno zahtijevanom sadržaju Studije.
 - ✓ Finalni izvještaj - 60 dana nakon potpisivanja ugovora - u kojem su inkorporirani komentari, prijedlozi i sugestije od strane Naručioca.

Mjesto i datum: Sarajevo, 26.12.2018.

Potpis i pečat odgovornog lica:

13 114



TEHNIČKI ZAHTJEVI

ZA IZRADU PLANA RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA

Ovim Tehničkim zahtjevima se određuju osnovni tehnički zahtjevi izrade Studije - Plana restrukturiranja preduzeća.

1. OSNOVNI PODACI O PREDUZEĆU

Kantonalno javno komunalno preduzeće za proizvodnju i distribuciju toplotne energije "Toplane-Sarajevo" d.o.o. Sarajevo (u daljnjem tekstu Toplane ili Preduzeće) je društvo koje vrši djelatnosti proizvodnje i snabdijevanja parom i klimatizacijom, kao i druge djelatnosti utvrđene Statutom Preduzeća, na teritoriji Kantona Sarajevo, a u skladu sa Zakonom o komunalnim djelatnostima i Uredbom o opštim uslovima za proizvodnju, isporuku i korištenje toplotne energije (u daljnjem tekstu: Uredba). Preduzeće egzistira od 1977. godine i najveći je sistem centralnog grijanja u Bosni i Hercegovini. Osnovni kapital Preduzeća iznosi 10.000 KM i predstavlja ulog osnivača Kantona Sarajevo sa 100%-tnim udjelom.

Preduzeće je organizacijski strukturirano sa integrisanim sistemom upravljanja kvalitetom, okolinom, zdravljem i sigurnošću, relativno usklađenim sa modernim svjetskim standardima. Infrastrukturu Preduzeća čini 139 kotlovnica i distributivna mreža dužine od oko 90 km. Preduzeće predstavlja veliku organizaciju (355 zaposlenih radnika, ukupna vrijednost aktive u 2017. godini cca 130 miliona KM, poslovni prihodi u 2017. godini cca 56 miliona KM). Osnovne funkcije Preduzeća su:

- zagrijavanje više od 50.000 stanova i oko 2.700 pripadajućih poslovnih prostora i objekata priključenih na sistem centralnog grijanja,
- zaštita prirodne sredine,
- održavanje stabilnog energetskeg sistema Kantona Sarajevo.

2. IDENTIFIKOVANI PROBLEMI U POSLOVANJU PREDUZEĆA

Poslovni ambijent u kojem radi Preduzeće karakterišu sljedeće činjenice, prezentirane u nastavku.

1. Nedorečen institucionalni okvir i zakonska regulativa;
2. (Ne)odobravanje tarifnih stavova za proizvodnju i isporuku toplotne energije uz rizik da promjenu cijene energenata za proizvodnju toplotne energije ne prati promjena iznosa tarifnih stavova za proizvodnju i isporuku toplotne energije;
3. Akumulirani gubici preduzeća iz prethodnih perioda i akumulirane obaveze preduzeća prema KJKP Sarajevogas;
4. Akumulirana nenaplaćena potraživanja od korisnika za usluge centralnog grijanja;



5. Ograničena mogućnost adekvatnog izmirenja obaveza po dugoročnim kreditima;
6. Visoka stopa otpisanosti stalnih sredstava, posebno opreme, što ukazuje na neminovnost značajnih i intenzivnijih ulaganja u stalna sredstva u skorijoj budućnosti;
7. Neadekvatan tarifni sistem za prirodni gas koji ne uvažava diferencirane tarife za velike potrošače.

Akumulirani gubici u poslovanju (koji su značajno premašili iznos ukupnog kapitala Preduzeća) i koji nisu pokriveni od strane Osnivača Preduzeća, te visoka stopa otpisanosti stalnih sredstava Preduzeća uz neznčajna ulaganja kroz kapitalne transfere u Budžetu Kantona Sarajevo, uz ostale identifikovani probleme u poslovanju Preduzeća u tački 2), nastavak poslovanja Preduzeća čine značajno upitnim. Posebne izazove za budući rad donosi Prijedlog zakona o stečajju i Nacrt zakona o likvidacijskom postupku u FBiH čija rješenja dodatno ograničavaju nastavak poslovanja Preduzeća u dosadašnjim uslovima i potrebnu hitnog donošenja Plana restrukturiranja Preduzeća.

3. CILJEVI RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA

Primarni ciljevi izrade predmetne Studije su da se utvrdi način i uslovi koji bi omogućili stalnost odnosno vremensku neograničenost poslovanja Preduzeća, posebno u vezi sa iskazanim gubitkom preduzeća iznad visine kapitala, te:

- omogućavanje poslovanja preduzeća sa pozitivnom dobiti kroz odobravanje cijene centralnog grijanja, koja će sadržavati i značajne planirane godišnje investicije (zbog trenutno visokog stepena otpisanosti stalnih sredstva),
- poduzimanje aktivnosti na pokriću akumuliranih gubitaka kako od strane osnivača, tako i ostvarenim pozitivnim finansijskim rezultatom Preduzeća,
- da se analizira strateško, organizaciono i tehničko-tehnološko stanje preduzeća, te na osnovu toga utvrdi potreba za unaprjeđenjima u pomenutim područjima, kao i
- da se predloži način stabiliziranja preduzeća, prije svega finansijskog, te predlože smjernice unaprjeđenja poslovanja u ključnim segmentima poslovanja preduzeća (organizacionom, operativnom, tehničko-tehnološkom i HRM itd.).

4. OKVIRNI SADRŽAJ STUDIJE RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA

U uvodnom dijelu Studije potrebno je dati kratku elaboraciju projektnog zadatka, opisati metodologiju rada na izradi dokumenta, sa ciljevima i očekivanim rezultatima.

U drugom dijelu Studije potrebno je sačiniti detaljnu analizu stanja u Preduzeću sa organizacionog, operativnog, finansijskog, tehničko-tehnološkog i HRM aspekta, te detektirati uzroke trenutnog finansijskog položaja preduzeća. Ova analiza treba da utvrdi i postojanje realnih potreba za dodatnim finansijskim sredstvima kojima će biti moguće dovesti preduzeće do nivoa adekvatne dugoročne solventnosti. Također, potrebno je analizirati pravno okruženje, te na osnovu važeće regulative dati moguće prijedloge i rješenja za način poboljšanja trenutne finansijske pozicije preduzeća. Potrebno je sagledati i bitne pravne rizike nastavka poslovanja preduzeća, te dati adekvatne prijedloge minimiziranja istih.



U trećem dijelu studije je potrebno fokusirati se na najznačajniji problem koji uzrokuje trenutno finansijsko stanje preduzeća, te dati detaljne realne prijedloge za poboljšanje poslovanja u ovom ključnom segmentu poslovanja, uvažavajući mjerodavnu zakonsku regulativu.

Četvrti dio studije treba da sadrži najvažnije zaključke i preporuke sa detaljnim akcionim planom (po fazama) za dugoročno stabiliziranje poslovanja preduzeća, kao i resursima neophodnim za realizaciju prezentiranog plana.

Studija treba da sadrži i SAŽETAK u kojem bi u kratkim crtama bio prezentiran cijeli materijal - okvimo 3 do 5 stranica.

5. OČEKIVANI REZULTATI RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA

U Studiji je potrebno detaljno analizirati stanje poslovanja Preduzeća po svim bitnim karakteristikama poslovanja, te jasno identificirati i elaborirati uzroke takvog stanja. Kako bi se obuhvatno sagledalo poslovanje preduzeća, neophodno će biti analizirati sve značajne segmente poslovanja preduzeća, utvrditi najznačajniji od njih, te bazirati prioritet daljih aktivnosti na najznačajnijem segmentu poslovanja, ne isključujući i druge.

Zatim je potrebno utvrditi način na koji je realno moguće obezbijediti dugoročno stabilno, likvidno i solventno poslovanje preduzeća, te dati prijedlog potrebnih konkretnih aktivnosti koje će dovesti do takvog poslovanja sa jasno specificiranim planom implementacije predloženih mjera kako u pogledu dinamike, tako i potrebnih resursa, pratećih rizika, i poželjnih izmjena zakonske regulative.

U skladu sa naprijed postavljenim ciljevima, ključni rezultat koje Studija treba proizvesti jeste da se daju jasni i obrazloženi prijedlozi za dugoročno unaprjeđenje cjelokupnog poslovanja preduzeća koji će dovesti do rješenja brojnih finansijskih problema preduzeća vidljivih prije svega u visokom gubitku iznad visine kapitala i visokom stepenu amortiziranosti stalnih sredstava.

6. ORGANIZACIJA I NAČIN RADA

Učesnici u realizaciji studije su Preduzeće Toplane (Naručilac) i izabrani ponuđač odnosno Nosilac izrade studije - pravno lice.

Za organizaciju posla i pripremu Studije odgovoran je Nosilac izrade studije. Na izradi studije može raditi samo osoblje koje ispunjava zakonom propisane karakteristike te Projektnim zadatkom definirani nivo stručnosti i odgovarajućeg radnog iskustva, a koje je Nosilac nominirao u prijavi na javni poziv. Izmjene sastava projektnog tima moguće su samo u izuzetnim okolnostima, i to uz prethodnu saglasnost Naručioca. Novi članovi tima na izradi studije po stručnosti moraju biti na nivou članova koji su činili tim naveden u aplikaciji na javni poziv od strane Nosioca izrade.

Nosilac izrade studije će u njenoj pripremi koristiti zvanične dostupne izvještaje Preduzeća na potrebnom nivou detaljnosti i obuhvatnosti, Zakon o komunalnim djelatnostima KS, te drugim pratećim zakonima i propisima koji uređuju bitne segmente poslovanja Preduzeća.



Nosilac izrade Studije je dužan organizirati dovoljan broj posjeta Preduzeću, upoznati se sa svim relevantnim informacijama vezanim za izradu Studije, te analizirati sve potrebne podatke o poslovanju Preduzeća. Pored članova tima ispred Nosioca izrade studije, tokom navedenih posjeta Preduzeću, neophodno je i prisustvo minimalno jednog mjerodavnog predstavnika ispred Naručioca.

Naručilac je dužan staviti na raspolaganje Nosiocu izrade studije svu raspoloživu dokumentaciju koja može koristiti nosiocu izrade studije i pružiti svu podršku tokom izrade Studije. Za tu svrhu će biti određena osoba ispred Naručioca koja će biti u stalnoj komunikaciji i na raspolaganju Nosiocu izrade Studije tokom izrade Studije.

Obaveza Naručioca Studije je osigurati kontakte i pravovremenu dostavu neophodnih podataka za izradu Studije od strane svih potrebnih sektora i odjela unutar Preduzeća. Također, obaveza Naručioca Studije je da osigura komunikaciju Naručioca sa svim neophodnim pojedincima unutar Preduzeća od kojih je potrebno pribaviti potrebne informacije i podatke.

Po finaliziranju Studije i prihvatanju od strane Naručioca, Nosilac izrade Studije je dužan (u saradnji sa Naručiocom) po potrebi obaviti prezentaciju nalaza Studije (na sjednici Vlade i Skupštine Kantona Sarajevo), te uvažiti dobivene primjedbe i sugestije u finalnoj verziji Studije.

a) Metodologija izrade Plana restrukturiranja preduzeća

Nosilac izrade Studije treba u prijavi na javni poziv dostaviti poseban dokument u kojem daje osvrt na Projektni zadatak, a koji ima za cilj da pokaže razumijevanje iznad navedenih problema sa kojima se suočava kompanija i potencijalne načine njihovog prevazilaženja. Pored toga, u navedenom dokumentu potrebno je navesti i detaljan opis metodologije koju planira koristiti u realizaciji projektnog zadatka, posebno u oblasti strateškog, organizacijskog, finansijskog i HRM restrukturiranja (minimalno 5 stranica, font 12, jednostruki prored). Pored navedenog dokumenta, Nosilac izrade studije je dužan dostaviti i dinamički plan realizacije projekta.

b) Stručna osposobljenost Nosioca izrade Studije restrukturiranja preduzeća

Nosilac izrade Studije treba ispoštovati zakonska ograničenja u pogledu stručnosti, radnog iskustva, shodno tački 7.3. tenderske dokumentacije i Zakonu o javnim nabavkama, te dostaviti sve valjane dokaze.

7. VREMENSKI ROK ZA IZRADU STUDIJE

Vremenski rok za izradu Studije je 60 dana od potpisivanja Ugovora.



8. IZVJEŠTAVANJE

U toku izrade studije Nosilac izrade studije je dužan prema Naručiocu podnijeti/prezentirati sljedeće izvještaje, a sa kojim će biti vezan i sistem plaćanja:

Inicijalni izvještaj - 10 dana od potpisivanja ugovora - u kome je potrebno detaljno elaborirati metodologiju rada na pripremi studije (usklađenu sa zahtjevima naručioca), sa razrađenim vremenskim planom aktivnosti.

Prvi izvještaj - 30 dana od potpisivanja ugovora - u kojem je potrebno detaljno analizirati postojeće poslovanje preduzeća sa detekcijom svih uzroka trenutnog stanja i poslovanja Preduzeća-Naručioca.

Drugi izvještaj - 50 dana od potpisivanja ugovora - u kojem je prezentiran prvi finalni draft Studije sukladno zahtijevanom sadržaju Studije.

Finalni izvještaj - 60 dana nakon potpisivanja ugovora - u kojem su inkorporirani komentari, prijedlozi i sugestije od strane Naručioca.

Gore navedene izvještaje analizirat će menadžment Naručioca koji će tokom procesa izrade Studije davati prijedloge i sugestije kako bi se poboljšao konačan tekst studije.

Nakon završetka Studije, uz uvažavanja primjedbi stručnog tima koji će pratiti proces izrade Studije, Studiju će eventualno prema potrebi trebati prezentirati na Vladi i Skupštini Kantona Sarajevo.

9. DOSTAVLJANJE STUDIJE

Studiju je potrebno je izraditi u pet (5) primjeraka na Bosanskom/Hrvatskom/Srpskom jeziku i priložiti elektronsku verziju na CD-u u formatima MS Word i PDF, a prateće table u formatu MS Excel.

Sva dokumentacija se isporučuje predstavniku Naručitelja uz odgovarajući otpremni dokument. O isporuci Studije sastavlja se primopredajni zapisnik potpisan i ovjeren od strane predstavnika Naručitelja i Izvršitelja.

Naručilac dostavlja sljedeću dokumentaciju:

- Set zvaničnih finansijskih izvještaja za 2017. i nacrt finansijskih izvještaja za 2018. godinu;
- Detaljnu organizacionu shemu Preduzeća sa važećom sistematizacijom radnih mjesta i detaljnim opisima radnih mjesta;
- Detaljan prikaz trenutnog tehničko-tehnološkog stanja Preduzeća,
- Druge dokumente po potrebi i zahtjevu Nosioca izrade Studije neophodnih za izradu Studije prema predmetnom Projektnom zadatku.

OSVRT NA PROJEKTNI ZADATAK

IDENTIFIKOVANI PROBLEMI I METODOLOGIJA IZRADE PLANA RESTRUKTURIRANJA „TOPLANE-SARAJEVO“ D.O.O.

Sukladno tehničkim zahtjevima navedenim od strane Naručioca u Javnom pozivu za izradu plana restrukturiranja preduzeća Toplane-Sarajevo d.o.o., a u kojem se određuju osnovni tehnički zahtjevi izrade Studije - Plana restrukturiranja preduzeća, te također istaknutim primarnim ciljevima izrade predmetne Studije, u nastavku je data elaboracija identifikovanih problema u poslovanju Preduzeća, te detaljno elaborirana metodologija rada na pripremi Studije (usklađenu sa zahtjevima naručioca), i sa razrađenim vremenskim planom aktivnosti.

I IDENTIFIKOVANI PROBLEMI U POSLOVANJU PREDUZEĆA

Na osnovu Projektnog zadatka objavljenog u Javnom pozivu Toplana Sarajevo LOT 2 - IZRADA PLANA RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA, poslovni ambijent u kojem trenutno posluje predmetno preduzeće karakteriziraju određeni problemi sa kojima se trenutno Preduzeće suočava, a najznačajniji su:

1. Nedorečen institucionalni okvir i zakonska regulativa;
2. (Ne)odobranje tarifnih stavova za proizvodnju i isporuku toplotne energije uz rizik da promjenu cijene energenata za proizvodnju toplotne energije ne prati promjena iznosa tarifnih stavova za proizvodnju i isporuku toplotne energije;
3. Akumulirani gubici preduzeća iz prethodnih perioda i akumulirane obaveze preduzeća prema KJKP Sarajevog;
4. Akumulirana nenaplaćena potraživanja od korisnika za usluge centralnog grijanja;
5. Ograničena mogućnost adekvatnog izmirenja obaveza po dugoročnim kreditima;
6. Visoka stopa otpisanosti stalnih sredstava, posebno opreme, što ukazuje na neminovnost značajnih i intenzivnijih ulaganja u stalna sredstva u skorijoj budućnosti;
7. Neadekvatan tarifni sistem za prirodni gas koji ne uvažava diferencirane tarife za velike potrošače.

Akumulirani gubici u poslovanju (koji su značajno premašili iznos ukupnog kapitala Preduzeća) koji nisu pokriveni od strane Osnivača Preduzeća, te visoka stopa otpisanosti stalnih sredstava Preduzeća uz neznajna ulaganja kroz kapitalne transfere u Budžetu Kantona Sarajevo, uz prethodno identifikovani probleme u poslovanju Preduzeća, nastavak poslovanja Preduzeća čine značajno upitnim. Posebne izazove za budući rad donosi Prijedlog zakona o stečajju i Nacrt zakona o likvidacijskom postupku u FBiH čija rješenja dodatno ograničavaju nastavak poslovanja Preduzeća u dosadašnjim uslovima i potrebu hitnog donošenja Plana restrukturiranja Preduzeća.

Na osnovu detektiranih (naj)značajnih problema sa kojima se trenutno Preduzeće suočava, u nastavku dajemo kraću elaboraciju istih, a što će nam, ukoliko budemo odabrani kao izvršioци

izrade Plana restrukturiranja, poslužiti kao vodilja u procesu izrade navedenog Plana. Našu elaboraciju baziramo na dostupnim nam informacijama, kako sa zvanične web stranice Preduzeća, zvaničnih finansijskih izvještaja Preduzeća, uvida u odluke Konkurencijskog vijeća BiH, naših ranijih istraživanja, poslova i aktivnosti iz ove oblasti, te na osnovu uvida u postojeća zakonska rješenja kao i nacрте zakona koji su upućeni u javnu raspravu, a koja tretiraju ovu oblast kako na nivou Kantona Sarajevo, tako i na nivou Federacije Bosne i Hercegovine.

I 1. Nedorečen institucionalni okvir i zakonska regulativa.

U BiH, kao i u FBiH, još uvijek nije potpuno uređena legislativa u energetsom sektoru. Na zahtjev Federalnog ministarstva energije, rudarstva i industrije, raspolažemo informacijom da su Toplane još 2015. godine izradile Prijedlog Zakona o toplotnoj energiji u FBiH, koji od strane navednog ministarstva do danas nije zvanično predložen ni u obliku Nacrta u dalju proceduru, a kojim bi se riješio značajan broj postojećih pravnih nedorečenosti u ovom sektoru. Većina kompanija koje se bave proizvodnjom i/ili isporukom toplotne energije u FBiH trenutno rade na osnovu propisa u kantonima u kojim obavljaju svoju djelatnost, što dovodi do razčitih standarda pružanja usluga.

Vlada Kantona Sarajevo pored toga što donosi propise iz ove oblasti, vrši i funkciju regulatora, odnosno odobrava cijene toplotne energije za Preduzeće na osnovu Mišljenja neovisnog stručnog tijela, te prijedloga reguliranog preduzeća. Još uvijek nisu donešeni propisi kojim bi se regulisalo ko može obavljati djelatnost proizvodnje i/ili isporuke toplotne energije, niti kako će se vršiti obračun potrošene toplotne energije na osnovu djelatnosti toplotne energije, što za Preduzeće može predstavljati određeni izazov u pogledu ostvarivanja budućih prihoda i zarada, a što je važno kod izrade godišnjih i trogodišnjih planova rada.

Na nedorečen institucionalni okvir i zakonska regulativa je moguće i uticalo i donošenje rješenja Konkurencijskog vijeća Bosne i Hercegovine broj: UP-01-26-2-025-43/17 od 07.06.2018. godine, kojim je, između ostalog, utvrđeno da je Preduzeće zloupotrijebilo vladajući položaj na tržištu, primjenom odredbi Tarifnog sistema koje se odnose na plaćanje fiksnih troškova korisnika isključenih iz toplifikacionog sistema, te je naloženo Preduzeću da u roku 30 dana od dana prijema Rješenja, uskladi odredbe Tarifnog sistema na način da prestane sa naplatom fiksnih troškova od korisnika isključenih sa toplifikacionog sistema, a što je prema našim informacijama i učinjeno.

I 2. (Ne)odobravanje tarifnih stavova za proizvodnju i isporuku toplotne energije

Vlada Kantona Sarajevo je svojom Odlukom broj 02-05-25151-10/16 od 15.08.2016. godine, usvojila Tarifni sistem KJKP „Toplane-Sarajevo“ d.o.o. sa metodologijom obračuna isporučene toplotne energije (u daljem tekstu: Tarifni sistem), kao i Odluku broj 02-05-25151-11/16 o visini tarifnih stavova sa primjenom od 01.08.2016. godine. Nakon dugogodišnjeg neodobravanja povećanja cijene grijanja, u avgustu 2016. godine, prvi put je odobrena cijena grijanja kojom se na godišnjem nivou, pri planskim normativima i cijeni gasa od 0,53 KM/Sm³, omogućava ostvarivanje prihoda od centralnog grijanja kojima se pokrivaju poslovni rashodi. Od 01.08.2017. godine o danas cijena gasa iznosi 0,575 KM/Sm³.

Iako je Tarifnim sistemom Preduzeća određena Metodologija utvrđivanja iznosa tarifnih stavova za proizvodnju i isporuku toplotne energije, i dalje postoji rizik da promjenu cijene energenata za proizvodnju toplotne energije ne prati promjena iznosa tarifnih stavova za proizvodnju i isporuku toplotne energije, odnosno da ista kasni određeni vremenski period uzrokujući preduzeću dodatne probleme likvidnosti. Nepostojanje regulatora koji bi

osiguravao transparentan i nediskriminacioni položaj svih učesnika na tržištu toplotne energije dodatno usložnjava gore navedeni rizik.

13. Prethodno akumulirani gubici Preduzeća i obaveze Preduzeća prema KJKP Sarajevogas

U prethodnim godinama cijena usluga centralnog grijanja se nije korigovala shodno porastu cijene gasa, što je imalo za posljedicu da je Preduzeće akumuliralo značajne novčane gubitke iz poslovanja. Nastali gubici se nisu u potpunosti pokrivali, shodno Zakonu o komunalnoj djelatnosti, zbog čega Preduzeće nije bilo u mogućnosti da redovno izmiruje obaveze za isporučeni gas prema dobavljaču gasa (Sarajevogasu).

Od početka 2016. godine, Preduzeće uspješno izmiruje svoje tekuće obaveze za isporučeni gas prema Sarajevogasu, s kojim od 28.02.2017. godine postoji potpisan i Ugovor o reprogramu obaveza kojim je dogovoreno da se akumulirane obaveze izmire u dugoročnom periodu (u narednih 77 godina). Preuzimanje obaveze vraćanja duga uslovljeno je primjenom Tarifnog sistema, što podrazumijeva da se u slučaju promjene cijene gasa visine tarifnih stavova moraju usklađivati sa Tarifnim sistemom, u protivnom Toplane neće biti u mogućnosti iz tekućih priliva od kupaca za usluge centralnog grijanja izmirivati ugovoreni iznos godišnje rate. Iako je potpisan ugovor o reprogramu obaveza preduzeća sa Sarajevogasom, i dalje postoji rizik nastavka poslovanja Preduzeća zbog visokog gubitka iznad visine kapitala, a radi nepokrivanja istih od strane Osnivača, a shodno Zakonu o komunalnoj djelatnosti.

Iako su organi upravljanja Preduzeća permanentno ukazivali na poteškoće i probleme u poslovanju čije rješavanje je u nadležnosti organa izvršne i zakonodavne vlasti Kantona Sarajevo, nepoduzimanje adekvatnih mjera u pogledu prilagođavanja Tarifnog sistema shodno promjenama cijena gasa (sve do avgusta 2016. godine) dovelo je do akumuliranja velikih gubitaka i iskazivanja visokog gubitka iznad visine kapitala u Bilansu stanja Preduzeća. Rezultirajući gubici iz poslovanja u iznosu od oko 108 mil. KM, rezultat su neprovođenja prethodno donešenih odluka Skupštine preduzeća. U obračunskom periodu, Osnivač nije izvršio pokriće gubitaka u poslovanju kako je naloženo odgovarajućim Odlukama Skupštine Preduzeća iz 2016., 2017. i 2018. godine, a Odluke Skupštine nisu uvrštavane u Budžet KS.

14. Nenaplaćena potraživanja od korisnika za usluge centralnog grijanja

Zbog činjenice da ne postoji tačna i jedinstvena baza podataka korisnika stambenog fonda Kantona Sarajevo, te da nije donešena adekvatna regulativa kojom bi se osigurala pravovremena i potpuna naplata komunalnih usluga, te omogućio brži pristup podacima o korisnicima usluga radi efikasnijeg i bržeg postupka naplate potraživanja, Preduzeće nije bilo u mogućnosti redovnim putem naplatiti sva svoja potraživanja, te ih trenutno pokušava naplatiti sudskim putem kao posljednjom mjerom sistema naplate. Dugogodišnja praksa je pokazala ne samo neefikasnost naplate potraživanja za centralno grijanje sudskim putem nego i da su upravljanje, procjena i prodaja pokretnih stvari, neefikasan način izvršenja i naplate potraživanja. Iz tog razloga se ulažu dodatni naponi kako bi se saznali novi podaci o korisnicima usluge (izvor primanja, vlasništvo nad motornim vozilom i nekretninom) koji bi omogućili efikasniji postupak prinudne naplate. Nenaplaćena otpisana potraživanja od korisnika za usluge centralnog grijanja trenutno iznose preko 80 miliona KM, što pokazuje da bi rješavanjem ovog problema i izvršenom naplatom pruženih usluga veći dio problema Preduzeća mogao biti riješen. No kako su interne mogućnosti Preduzeća na rješavanju ovog

problema značajno ograničene nizom prethodno navedenih razloga, potrebno je i na druge, dodatne, načine rješavati problem akumuliranih potraživanja.

Na osnovu do sada poduzetih aktivnosti Preduzeća u pogledu naplate pruženih usluga centralnog grijanja, može se zaključiti da Preduzeće uglavnom crpi sve raspoložive mogućnosti naplate, te su navedeni preduslovi koje je neophodno kreirati za poboljšanje naplate i uopšte uređenje odnosa korisnik – Toplane, kako slijedi u nastavku teksta:

- donošenje Zakona o naplati komunalnih usluga, kojim bi se omogućio brži pristup podacima o korisnicima radi efikasnijeg i bržeg postupka naplate potraživanja;
- dosljedna implementacija Uredbe kojim bi se osiguralo da svi učesnici u procesu ispunjavaju svoje propisane obaveze (davalac usluge, korisnik usluge, upravnik zgrade, inspekcijски organi, nadležne općinske službe);
- postupna implementacija II faze Tarifnog sistema, koja podrazumijeva obračun i fakturisanje kod svih korisnika na osnovu izmjerene utrošene energije na obračunskom mjernom mjestu – zajedničkom/individualnom mjerilu toplotne energije, a koja se treba implementirati do 2020. godine s obzirom na poduzimanje niza mjera koje korisnici trebaju poduzeti u cilju obezbjeđenja mjerenja i energetske efikasnosti;
- permanentne aktivnosti institucija sistema, uključujući i Preduzeće, na razvijanju svijesti korisnika o značaju energetske efikasnosti objekata, kao i prednostima sistema centralnog zagrijavanja za Kanton Sarajevo i same korisnike;
- formiranje tačne i jedinstvene baze podataka korisnika stambenog fonda Kantona Sarajevo, koja će biti dostupna svim kantonalnim javnim komunalnim preduzećima;
- Jedinstvena energetska politika koja podrazumijeva da se u sistemu sa infrastrukturom za daljinsko zagrijavanje ne dozvoljava uvođenje drugog energenta putem individualnih ložišta;
- Jačanje socijalnih fondova za subvencioniranje ugroženih kategorija stanovništva.

15. Nemogućnost izmirenja obaveza po IDA kreditima

Preduzeće je 2013. godine preuzelo dospelje obaveza po IDA kreditima od strane Kantona Sarajevo, na osnovu ugovora između Kantona Sarajevo, Federacije BiH i Preduzeća, a koje je koristilo za investiranje u vlastita stalna sredstva i nova postrojenja. Iako je Kanton Sarajevo preuzeo obavezu planiranja sredstava u Budžetu Kantona Sarajevo za izmirenje obaveza Preduzeća za anuitete koji dospijevaju po IDA kreditima, aktiviranje opcije ubrzane otplate kredita Svjetske banke – IDA (koje je definisano kreditnim sporazumom zaključenim između Bosne i Hercegovine i Međunarodne asocijacije za razvoj) predstavlja dodatni rizik za poslovanje.

S obzirom na evidentirani gubitak iznad visine kapitala Preduzeća i preuzete obaveze po reprogramu duga sa Sarajevogasom, upitna je sposobnost Preduzeća da vlastitim sredstvima servisira evidentirane obaveze po IDA kreditima. Neophodno je planiranje sredstava za izmirenje obaveza za IDA kredite u Budžetu Kantona Sarajevo i obezbjeđenja istih isključivo iz sredstava Osnivača, kako ne bi bila ugrožena likvidnost Preduzeća a time i funkcionisanje komunalnog sistema u Kantonu Sarajevo.

I 6. Visoka stopa otpisanosti stalnih sredstava

Prosječna otpisanost materijalnih stalnih sredstava u Preduzeću iznosi oko 90%, što ukazuje na neminovnost značajnih i intenzivnijih ulaganja u stalna sredstva u skorijoj budućnosti. S obzirom na postojanje gubitka iznad visine kapitala, Preduzeće je neatraktivno i visoko rizično za finansijske institucije, prije svega banke, koje bi mogli predstavljati potencijalne buduće izvore sredstava finansiranja za znavljanje postojećih amortiziranih sredstava, ili za ulaganja u kupovinu novih – dodatnih stalnih sredstava koja su neophodna i zbog proširenja broja korisnika. Postepeno smanjenje nominalne visine godišnje amortizacije zbog visokog stepena otpisanosti stalnih sredstava dovodi do toga da će dosadašnjim trendom ubrzo sva stalna sredstva biti otpisana i da će godišnji troškovi amortizacije težiti nuli. Kako cijena toplotne energije treba pokriti i troškove amortizacije i bazira se, između ostalog, i na pokriću troškova amortizacije kojom je moguće obnavljati stalna sredstva u Preduzeću, u ovom slučaju će zbog toga što će njen iznos biti veoma nizak ili praktično jednak nuli, rezultirajuća cijena neće suštinski biti realna (ekonomska) te neće omogućavati obnavljanje stalnih sredstava preduzeća. To dalje vodi Preduzeće u situaciju da neće biti u mogućnosti obavljati pružanje javne usluge, bez značajnijih ulaganja iz budžeta Kantona Sarajeva kojima bi se izvršilo znavljanje amortiziranih stalnih sredstava i obezbijedila nova stalna sredstva.

Iz tog razloga je Skupština Preduzeća svojim Zaključkom broj 00-11V- 02/17 od 27.07.2017. godine, zadužila Upravu Preduzeća da, putem Ministarstva komunalne privrede i infrastrukture, poduzme potrebne aktivnosti s ciljem obezbjeđenja sredstava kroz kapitalne grantove Kantona Sarajeva za investicije u materijalna stalna sredstva (za neophodno znavljanje materijalnih stalnih sredstava), kako se ne bi ugrozile funkciju javne usluge. Bez obzira na donešeni zaključak i upućene dopise Uprave Resornom ministarstvu KS, u Bužetu Kantona Sarajeva za 2018. godinu prema dostupnim nam informacijama, nisu bili planirani kapitalni grantovi. Ovo dodatno potvrđuje da je neophodno pozabaviti se ovim pitanjem čim prije, te sistemski riješiti pitanje investiranja u znavljanje stalnih sredstava.

I 7. Neadekvatan tarifni sistem za prirodni gas za Preduzeće

Tarifni sistem za prirodni gas neadekvatno tretira "velike potrošače" kao što su KJKP Toplane Sarajeva. Bez obzira na godišnju prosječnu potrošnju od cca 52 mil. Sm³ gasa, prodajna cijena gasa za Toplane i domaćinstva je jednaka, što je suprotno zakonodavstvu i praksi u zemljama Zapadne Evrope. U tom smislu treba poduzeti aktivnosti da se stručno elaboriraju razlozi zbog kojih bi, i u kojem obimu, trebalo tarifnim sistemom napraviti razliku između velikih i malih potrošača prirodnog gasa, kako bi Toplane Sarajeva plaćale samo one troškove isporuke plina koje doista i produkuju Sarajevogas. Na taj način bi se dodatno snizili troškovi kupovine prirodnog gasa, te preduzeću smanjili rezultirajući troškovi.

Ukupno posmatrano, akumulirani gubici u poslovanju (koji su značajno premašili iznos ukupnog kapitala Preduzeća) i koji nisu pokriveni od strane Osnivača Preduzeća, te visoka stopa otpisanosti stalnih sredstava Preduzeća uz neznačajna ulaganja kroz kapitalne transfere u Budžetu Kantona Sarajeva, uz sve ostale prethodno identifikovani probleme, može dovesti u pitanje nastavak poslovanja Preduzeća.

Pored toga, Prijedlog zakona o stečaju i Nacrt zakona o likvidacijskom postupku koje je Vlada FBiH utvrdila u mjesecu augustu 2018. godine, sa svojim odredbama dodatno ograničava nastavak poslovanja Preduzeća u dosadašnjim uslovima i nameće potrebu hitnog donošenja Plana (finansijskog) restrukturiranja Preduzeća.

Također, za državnu pomoć koju Preduzeće ima pravo ostvariti, a shodno odredbama Uredbe o uslovima za dodjelu državne pomoći u obliku naknade za obavljanje i izvršenje javnih usluga privrednim subjektima kojima je povjereno obavljanje usluga od općeg ekonomskog interesa i Uredbe o namjeni, kriterijima i uslovima za dodjelu državne pomoći u FBiH, neophodan preduslov jeste upravo postojanje Plana restrukturiranja preduzeća. Stoga će se navedenim Planom u nekoliko smjerova olakšati poslovanje preduzeća, a što u konačnici treba dovesto do likvidnijeg, profitabilnijeg i solventnijeg poslovanja Preduzeća. Iz tog razloga, sasvim opravdanim se čini pokretanje ovakve inicijative u pogledu izrade Plana restrukturiranja.

II METODOLOGIJA IZRADE PLANA RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA

Metodologija izrade predmetnog Plana restrukturiranja preduzeća Toplane - Sarajevo je kreirana također na bazi tehničkih zahtjeva kao i na bazi Primarnih ciljeva izrade predmetne Studije definiranih od strane Naručioca u Javnom pozivu, sa ciljem da Studija omogući Preduzeću stalnost odnosno vremensku neograničenost poslovanja, posebno u vezi sa iskazanim gubitkom preduzeća iznad visine kapitala, te:

- omogućavanjem poslovanja preduzeća sa pozitivnom dobiti kroz odobravanje cijene centralnog grijanja, a koja će sadržavati i značajne planirane godišnje investicije (zbog trenutno visokog stepena otpisanosti stalnih sredstva),
- poduzimanjem aktivnosti na pokriću do sada akumuliranih gubitaka kako od strane osnivača, tako i ostvarenim pozitivnim finansijskim rezultatom Preduzeća,
- analiziranjem strateškog, organizacionog i tehničko-tehnološkog stanja preduzeća, te na osnovu toga utvrditi potrebu za unaprjeđenjima u pomenutim područjima, kao i
- predlaganjem načina stabiliziranja preduzeća, prije svega finansijskog, te predloženim smjernicama unaprjeđenja poslovanja u ključnim segmentima poslovanja preduzeća (organizacionom, operativnom, tehničko-tehnološkom i HRM itd.).

U skladu sa definiranim tehničkim zahtjevima i primarnim ciljevima predmetne Studije će se i vršiti potrebne analize u finansijskom, organizacionom, operativnom, tehničko-tehnološkom i HRM području rada.

II 1. Analiza trenutnog finansijskog položaja preduzeća, projekcije budućih kretanja sa prijedlozima finansijskog restrukturiranja

U skladu zahtjevima iz Javnog poziva, finansijska analiza će na bazi seta zvaničnih finansijskih izvještaja Preduzeća i njihove horizontalne i vertikalne analize dati procjenu: a) tekuće finansijske pozicije preduzeća, b) dugoročne finansijske pozicije preduzeća, c) potrebe i mogućnosti pribavljanja dodatnih izvora finansiranja za investiciona ulaganja i znavljanje amortiziranih stalnih sredstava.

Finansijska pozicija preduzeća će se sagledavati kroz dosadašnje pokazatelje likvidnosti, solventnosti, aktivnosti, strukture finansiranja, i rentabilnosti (profitabilnosti) Preduzeća. U tom kontekstu, cilj analize finansijskih izvještaja neće biti samo ex post konstatacija stanja u prošlosti i/ili sadašnjosti već da se na bazi tih konstatacija i izračuna predvidi finansijski položaj

i zarađivačka sposobnost preduzeća u budućnosti. Također, na bazi dosadašnjih kretanja pojedinih segmenata finansijskog poslovanja Preduzeća, izvršit će se ekstrapolacija trendova poslovanja u narednom petogodišnjem periodu, kako bi se moglo projicirati buduće poslovanje preduzeća ukoliko ne dođe do promjena u odnosu na trenutne okolnosti u pogledu visine cijene isporučene toplotne energije, troškova poslovanja, a zatim i finansijskih rezultata. posebno će se analizirati dosadašnja kapitalna ulaganja preduzeća, kako iz namjenskih budžetskih sredstava, tako i iz vlastitih sredstava, sa prikazom trendova i strukture.

Finansijska analiza će u skladu sa tim pružiti odgovore, između ostalog, i na sljedeća pitanja:

- koja je struktura imovine preduzeća i njegovih izvora finansiranja;
- kakva je likvidnost i solventnost Preduzeća;
- koji je stvaran a koji optimalan obim zaliha i obrtnih sredstava;
- gdje se preduzeće trenutno nalazi u pogledu uspješnosti poslovanja;
- na koji način menadžment Preduzeća finansira potrebne investicije;
- da li preduzeće ostvaruje dovoljan iznos profita za dugoročno održivo poslovanje;
- kojim i kolikim poslovnim i finansijskim rizicima je izloženo;
- kakva je zaduženost i finansijska stabilnost Preduzeća;
- gdje je prelomna tačka rentabiliteta poslovanja.

Informacije dobijene ovom finansijskom analizom će nam predstavljati polaznu osnovu za predlaganje mjera i akcija usmjerenih na popravljjanje boniteta i trendova u poslovanju i razvoju Preduzeća.

Posebno će se dati prikaz kretanja nominalne visine amortizacije tokom posljednjih 10 godina, kao i projekcije kretanja u narednih 5 godine uz zadržavanje postojećeg stanja, te nominalne iznose amortizacije uz potrebne (poželjne) izmjene u visini ulaganja u zadržavanje stalnih sredstava.

Na osnovu realno očekivanog budućeg finansijskog položaja Preduzeća na bazi dosadašnjeg poslovanja, dat će se preporuke u pogledu potrebnih izmjena uslova poslovanja Preduzeća (cijena, politike zadržanih dobiti, investiranja i sl.) kako bi preduzeće moglo dugoročno nastaviti sa poslovanjem, te poboljšati finansijski položaj. U skladu sa tim, dati će se prijedlozi mogućih načina pokrića do sada akumuliranog gubitka preduzeća.

Pored toga, analizirat će se i važeća zakonska rješenja vezana za finansijsko poslovanje preduzeća, kao i predložena rješenja u Prijedlogu zakona o stečaju i Nacrtu zakona o likvidacijskom postupku u FBiH.

II 2. Analiza trenutnog strateškog, organizacionog i operativnog stanja Preduzeća sa prijedlozima restrukturiranja/unaprjeđenja u ovoj oblasti

Cilj restrukturiranja poslovanja Preduzeća jeste da se na bazi trenutnog strateškog položaja, te organizacionog i operativnog stanja Preduzeća kroz određene, u nastavku definirane, korake konstatira postojeće organizaciono-operativno stanje Preduzeća, a te na osnovu njih predlože mogućnosti unaprjeđenja iz domena strateškog, organizacionog i operativnog poslovanja.

Metodološki okvir u ovom dijelu će biti baziran na principima savremenih teorija i praksi organizacijskog redizajniranja (Henry Mintzberg) koje se oslanjaju na konfiguracijsko kontingencijski pristup.

Korak 1: Analiza varijabli organizacijskog konteksta-analiza postojeće organizacijske strukture/stanja u Preduzeću. Analiza postojeće organizacijske strukture će okvirno sadržavati nekoliko komplementarnih analiza kao što su Analizu okruženja preduzeća (PESTLE analiza uz analizu karakteristika okruženja-dinamika, kompleksnost, neizvjesnost, obilnost); Analizu starosti i veličine kompanije Toplane-Sarajevo, koja obuhvata statičku i dinamičku analizu starosti, kao i analiza indikatora veličine preduzeća; Analizu moći i uticaja za Toplane-Sarajevo, a što obuhvata analizu sistema poslovnog odlučivanja i stvarne i referentne moći); Analizu strategije preduzeća Toplane-Sarajevo uključivo prepoznavanje strateškog opredjeljenja prema Michael Porter-ovom/Peter Drucker-ovom modelu), Analizu tehnologije preduzeća Toplane-Sarajevo, sa fokusom na analizu sposobnosti za preduzeća i zaposlenika za ovladavanje novim tehnologijama i slično.

Korak 2. Izbor bazičnog tipa organizacije/konfiguracije preduzeća. Izbor bazičnog tipa organizacije će se izvršiti u skladu sa teoretski razvijenih pet tipova organizacije, sa analizom prirode organizacije, analizom bazičnog organizacionog dizajna, bazične organizacione strukture te bazičnog koordinaciono-kontrolnog mehanizma. To su sljedeći tipovi organizacije: Divizionna, Preduzetnička, Mašinska, Profesionalna i Inovativna.

Korak 3. Prepoznavanje vrijednosnog lanca/lanaca Preduzeća. U okviru vrijednosnog lanca preduzeća će se, između ostalog, sagledati: Ulazna logistika preduzeća (dobavljači, sistem nabave, podizvođači, kooperanti, zalihe...), procesi preduzeća (administrativno upravljački, tehnološki, komunikacijski, prodajni...), izlazna logistika u okviru koje postoji (distribucija, inženjering, realizacija i isporuka projektnih rješenja...), prodaja preduzeća (što uključuje cijenu, proizvod, promocija, ekspertiza ...), postprodajne usluge (klijenti, postprodajne usluge, partnerstva, kooperacija...), te aktivnosti podrške kompanije (Infrastruktura, IT, HRM, KM...).

Korak 4. Izgradnja organizacijske strukture/elementi i parametri dizajna Preduzeća. Izgradnja organizacijske strukture će po potrebi obuhvatiti određene elemenata, kao što su: Statički aspekti organizacione strukture (OS) preduzeća; Analiza elemenata superstrukture radnih mjesta (izvršilac, zadatak, tehnički sistem); Analizu parametara dizajna radnih mjesta (specijalizacija, standardizacija, trening i indoktrinacija); Analizu superstrukture (veličina i osnov grupisanja organizacijskih jedinica) itd. Dinamički aspekti OS preduzeća će pak sagledavati: Sistem Lateralnih veza i Sistem Poslovnog Odlučivanja, Sistem lateralnih veza (akciono i performansno planiranje, vezivni mehanizmi), te Sistem poslovnog odlučivanja kompanije (horizontalna i vertikalna de/centralizacija).

Korak 5. Prijedlog unapređenja organizacione strukture Preduzeća. U ovom koraku će se na osnovu analize pisanih dokumenata preduzeća (Statut, pravilnici, poslovници, sistematizacije radnih mjesta), zatim analize grafičkih prikaza organizacije kompanije (Organigram, Organigraf, Dijagrami toka i riblje kosti), analize tabelarnih alata (tabele i matrice odgovornosti), te dobivenih inputa iz ranijih koraka, izraditi set prijedloga za unapređenje organizacijske strukture/sheme Preduzeća, a u skladu sa odabranom bazičnom tipu organizacije (superstruktura i RM-organigram i organigraf kombinovano).

II 3. Analiza tehničko-tehnološkog stanja preduzeća sa prijedlogom restrukturiranja

Na osnovu popisa stalnih sredstava preduzeća, informacije o stepenu njihove pojedinačne otpisanosti, značaja pojedinih vrsta tehničko-tehnoloških sredstava za obavljanje osnovne djelatnosti preduzeća, te razgovora sa mjerodavnim zaposlenicima u Preduzeću, posebno iz tehničkog odjela, izvršit će se analiza i ocjena tehničko-tehnološkog stanja Preduzeća. Na bazi navedene analize će se izraditi prijedlog mjera za poboljšanje navedenog stanja, posebno uvažavajući elemenat sigurnosti i kontinuiteta isporuke toplotne energije krajnjim potrošačima. Također, dat će se prikaz nabavljenih tehničko-tehnoloških sredstava u preduzeću u posljednje tri godine, sa strukturom i novčanim iznosima.

II 4. Organizacija rada na projektu

Kako je navedeno u projektnom zadatku, cilj projekta je analiza postojećeg finansijskog položaja, tehničko-tehnološke, operativne i organizacijske strukture Preduzeća, te kreiranje prijedloga unapređenja u navedenim oblastima. Realizacija posla će se vršiti od strane konsultanata Ekonomskog instituta u Sarajevu uz koordinaciju sa predstavnicima kompanije Toplane-Sarajevo, a kroz radionice, intervjuje i razgovore sa nadležnim uposlenicima preduzeća te analizu zvaničnih finansijskih i pravnih dokumenata Preduzeća, te mjerodavne zakonske regulative.

Za realizaciju navedenih ciljeva i aktivnosti na projektu, od strane Ekonomskog instituta Sarajevo, osigurat će se podrška kako slijedi:

- a) Konsultantska podrška kod izrade dizajna projekta/istraživanja, organizacije radionica, strukturiranje intervjuja, itd.;
- b) Konsultantske usluge podrške kod analize postojećeg stanja u svim zahtijevanim područjima analize (finansijski položaj, organizacija preduzeća i upravljanje ljudskim resursima, tehnološki aspekt poslovanja);
- c) Konsultantska podrška kod izrade plana restrukturiranja preduzeća.

U slučaju realizacije aktivnosti obuhvaćenih ovom ponudom kompanija Toplane-Sarajevo je obavezna obezbijediti odgovarajuće uslove za realizaciju projekta, što podrazumijeva:

1. Dostupnost prostora za rad
2. Dostupnost potrebne dokumentacije
3. Dostupnost menadžmenta i zaposlenika
4. Dostupnost podataka
5. Sve ostale elemente neophodne za uspješnu realizaciju projekta.

Pored stručnih, konsultantskih usluga Ekonomski institut Sarajevo je, tokom realizacije projekta, obavezan obezbijediti:

1. Realizaciju posla sa pažnjom dobrog privrednika
2. Čuvanje poslovnih tajni kompanije kroz „non-disclosure“ odnos
3. Čuvanje dobijenih podataka i dokumentacije
4. Korektan odnos sa menadžmentom i zaposlenicima
5. Sva ostala pitanja koja po samoj prirodi posla mogu biti tretirana projektom.

III DINAMIČKI PLAN IZVRŠENJA AKTIVNOSTI-TIMELINE

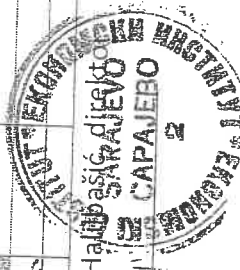
Dinamički plan izvršenja pojedinih aktivnosti je baziran na definiranoj dinamici za završetak Plana restrukturiranja u trajanju od 60 dana od dana potpisivanja Ugovora, a kako je navedeno u Javnom pozivu Preduzeća, i to:

- U roku od 10 dana od potpisivanja Ugovora će biti dostavljen Inicijalni izvještaj - u kome će se detaljno elaborirati metodologija rada na pripremi Plana restrukturiranja (usklađenu sa zahtjevima naručioca), i sa razrađenim vremenskim planom aktivnosti.
- U roku od 30 dana potpisivanja Ugovora će biti dostavljen Prvi izvještaj u kojem će se detaljno analizirati postojeće poslovanje preduzeća sa detekcijom svih uzroka trenutnog stanja i poslovanja Preduzeća – Naručioca usluga.
- U roku od 50 dana potpisivanja Ugovora će biti dostavljen Drugi izvještaj u kojem će biti prezentiran prvi finalni draft Plana restrukturiranja shodno zahtijevanom sadržaju iste.
- U roku od 60 dana nakon potpisivanja ugovora će biti dostavljen Finalni izvještaj u kojem će biti inkorporirani svi komentari, prijedlozi i sugestije od strane Naručioca.

Detaljna dinamika realizacija predviđenih aktivnosti je data u Okvirnom dinamičkom planu realizacije aktivnosti - tabela u nastavku.

Sedmice rada na projektu

Faze i aktivnosti		1	2	3	4	5	6	7	8
Faza 1: Inicijalna faza									
A	Prikupljanje finansijskih izvještaja i drugih dokumenata relevantnih za finansijsku poziciju preduzeća								
B	Prikupljanje dokumenata vezanih za organizacijsku strukturu (statut, pravilnici, poslovnici, sistematizacija radnih mjesta, organizirani, itd.)								
C	Prikupljanje dokumenata vezanih za stanje tehnologije u preduzeću								
D	Pisanje inicijalnog izvještaja sa detaljno specificiranim merodolozijom i planom rada								
Faza 2: Analiza postojećeg stanja u kompaniji									
A	Analiza važećih zakonskih rješenja vezanih za finansijsko poslovanje preduzeća, kao i merita zbiloma loših parametara								
B	Izrada horizontalne i vertikalne finansijske analize preduzeća Toplane-Sarajevo sa detekcijom dobrih i loših parametara								
C	Analiza vanjabilni organizacijskog konteksta-analiza postojeće organizacijske strukture/stanja u kompaniji Toplane-Sarajevo doo Sarajevo								
D	Izbor bazalnog tipa organizacije/konfiguracije u preduzeću Toplane-Sarajevo i prepoznavanje vjebalnog lanca/lanaca preduzeća Toplane-Sarajevo								
E	Izrada horizontalne i vertikalne finansijske analize preduzeća Toplane-Sarajevo sa detekcijom dobrih i loših parametara								
F	Analiza i ocjena trenutnih tehnčko-tehnoloških karakteristika preduzeća Toplane-Sarajevo								
G	Priprema prvog izvještaj - analiza poslovanja preduzeća sa detekcijom uzroka trenutnog stanja								
Faza 3: Priprema drafta plana restrukturiranja									
A	Izrada prijedloga mjera i akcija usmjerenih na popravljanje boniteta i finansijskih trendova u poslovanju i razvoju preduzeća Toplane-Sarajevo.								
B	Izrada prijedloga za unapređenje organizacijske strukture sa parametrima dizajna preduzeća Toplane-Sarajevo.								
C	Izrada prijedloga mjera za poboljšanje operativnih karakteristika preduzeća Toplane-Sarajevo								
D	Izrada prijedloga mjera za poboljšanje tehnčko-tehnoloških karakteristika preduzeća Toplane-Sarajevo								
E	Priprema drugog izvještaja sa draftom plana restrukturiranja								
Faza 4: Prezentacija drafta plana, finaliziranje dokumenta									
A	Priprema prezentacije - prvi draft plana restrukturiranja								
B	Prikupljanje prijedloga, komentara i sugestija od strane Naručioca								
C	Finaliziranje dokumenta								
D	Prezentacija - finalna verzija plana restrukturiranja								
Izvršavanje									
	Inicijalni izvještaj sa detaljno elaboriranim metodologijom rada i razrađenim planom aktivnosti								
	Prvi izvještaj - analiza poslovanja preduzeća sa detekcijom uzroka trenutnog stanja								
	Drugi izvještaj - prvi draft plana restrukturiranja								
	Finalni izvještaj - sa inkorporiranim sugestijama i komentarima Naručioca								



Prof. dr. Muamer Halilović

MH 203