



cutting through complexity™

Projekt Clean Start Skupina B

- Hrvatska radiotelevizija,
- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta,
- Uprava za e-Hrvatsku,
- Državni ured za upravljanje državnom imovinom,
- Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost i
- Hrvatski centar za razminiranje.

Prezentacija sažetka indikativne analize

10. listopada 2012. godine

***NACRT ZA POTREBE DISKUSIJE
STROGO POVJERLJIVO***



Privatno i povjerljivo

Vlada Republike Hrvatske

Ured potpredsjednika Vlade za unutarnju, vanjsku i europsku politiku

10. listopada 2012. godine

Poštovani,

Sukladno našem ugovoru sklopljenom 16. srpnja 2012. godine prilažemo Vam Nacrtnu verziju izvještaja Sažetak indikativne analiza poslovanja Ustanova unutar skupine B u projektu *Clean Start*, izrađenom u formatu i za potrebe inicijalne prezentacije Vladi Republike Hrvatske, 10. listopada 2012. godine.

Analiza poslovanja ustanova unutar skupine B uključuje sljedeće subjekte:

- Hrvatska radiotelevizija
- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta,
- Uprava za e-Hrvatsku,
- Državni ured za upravljanje državnom imovinom,
- Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost i
- Hrvatski centar za razminiranje

(u daljnjem tekstu „Ustanova” ili „Ustanove”)

Napominjemo da se ovaj izvještaj za prezentaciju treba čitati u kontekstu naših ugovorenih usluga, kao i pojedinačnih izvještaja za svaki pojedini subjekt, Sažetka indikativne analize od 1. listopada 2012. godine te naše usmene prezentacije naručitelju.

Ovaj materijal služi isključivo za potrebe prezentacije Vladi Republike Hrvatske i predstavlja sažetak indikativnih analiza pojedinih subjekata te ih u tom kontekstu treba čitati. Priloženi izvještaj izdan je u nacrtom obliku te se ne smije citirati, slati, kopirati te na bilo koji drugi način umnožavati, u cijelosti ili u dijelovima, bez našeg pismenog odobrenja.

S poštovanjem,

Važna napomena

Ovaj izvještaj pripremljen je u skladu sa Ugovorom sklopljenom 16. srpnja 2012. godine i za potrebe prezentacije Vladi Republike Hrvatske 10. listopada 2012. godine. Ovim putem skrećemo Vašu pozornost na ograničenja sadržana u našem izvještaju.

S terenskim dijelom rada započeli smo 9. srpnja 2012. godine, a isti smo završili 7. rujna 2012. godine. Dodatne informacije i objašnjenja rukovodstva i zaposlenika Ustanova dobivali smo do 14. rujna 2012. godine. Ne obvezujemo sa ažurirati naš izvještaj za događaje i okolnosti koji su nastupili nakon tog datuma.

U pripremi ovog izvještaja osnovni izvor informacija bila su financijska izvješća i Izvješća o izvršenju plana za razdoblja navedena u izvještaju te ostale informacije dostupne od strane Ustanove kao i razgovori s rukovodstvom i zaposlenicima Ustanova.

Pretpostavljamo da sva dokumentacija, koja nam je dana ili se tiče Ustanova, predstavlja vjerodostojne i točne kopije originala, da su svi potpisi na dokumentima autentični potpisi ovlaštenih potpisnika te da dokumentacija koja nam je predana nije naknadno mijenjana ili poništena. Napominjemo da naš pregled ne predstavlja forenzički pregled poslovanja.

U pripremi ovog izvještaja oslanjali smo se na podatke i informacije koje smo dobili od Ustanova. Ne možemo sa sigurnošću tvrditi da su Ustanove ili njihova rukovodstva ili zaposlenici ili treće osobe potpuno i točno odgovorili na naše upite. Nadalje, naglašavamo da smo pregledali isključivo onu dokumentaciju koju su nam na raspolaganje dale Ustanove.

Sukladno tome, ne možemo sa sigurnošću tvrditi da ne postoji dodatna dokumentacija koju su nam Ustanove, temeljem našeg upita, trebale dati na uvid ali nisu. Ne možemo prihvatiti odgovornost za nedostatke ili netočnosti u ovom izvješću zbog toga što nam informacije ili dokumentacija nisu bili dostupni.

Ne prihvaćamo odgovornost za informacije koje ostaju odgovornost rukovodstva Ustanova. Mi smo, u okviru mogućnosti uvjetovanih dostupnim nam informacijama, provjerili da su informacije koje su prezentirane u našem izvještaju u skladu s drugim informacijama koje su nam bile na raspolaganju tijekom našeg rada, u skladu s uvjetima iz našeg ugovora. Nismo, međutim, provjeravali pouzdanost ovih izvora neovisnom provjerom ili revizijom.

U našem izvještaju pozivamo se na analizu što upućuje da smo (gdje je to navedeno) poduzeli određene analitičke aktivnosti nad dostupnim nam informacijama; no, time ne prihvaćamo odgovornost za same informacije koje smo analizirali.

Zbog ograničenog pregleda informacija koje su nam dane na uvid i ograničenog vremena za provedbu projekta ni u kojem slučaju ne potvrđujemo da smo otkrili sve značajne realne i potencijalne financijske, poslovne, porezne, pravne ili druge rizike, odnosno bilo koje informacije koje jesu ili bi mogle biti značajne za ovaj izvještaj.

Napominjemo da naš Izvještaj ne uključuje bilo kakav oblik poreznih, računovodstvenih ili pravnih savjeta vezanih za projekt. Obujam našeg pregleda značajno je manji od postupka revizije i dubinskog pregleda koji se provode u skladu s primjenjivim standardima koji ih definiraju te stoga njegovi rezultati ne pružaju isti stupanj sigurnosti kao revizija ili dubinski pregled. Sukladno tome nikakav oblik mišljenja nije izražen.

Također, sukladno odredbama našeg Ugovora, ovaj je izvještaj pripremljen samo za potrebe Vlade Republike Hrvatske za njeno razmatranje te se na njega ne smije pozivati ili se oslanjati na isti niti jedna treća stana.

Ovaj izvještaj sadrži određene stavove, procjene i projekcije u odnosu na očekivane buduće rezultate Ustanova. Takvi stavovi, procjene i projekcije pripremljeni su u suradnji s Ustanovama i odražavaju različite pretpostavke od strane Ustanova i vezano uz očekivane rezultate poslovanja Ustanova koje se mogu i ne moraju pokazati točnima. U ovome Izvještaju ne dajemo nikakvo mišljenje ili stajalište vezano uz točnost takvih stavova, procjena i projekcija jer u stvarnosti obično postoje odstupanja između procjena i stvarnih rezultata, obzirom da se događaji i okolnosti često ne dogode onako kako su bili planirani, a te razlike mogu biti značajne.

Nadalje, ne izražavamo nikakvo mišljenje niti potvrdu za bilo kakve iznose, pojedina salda računa, financijske rezultate, financijsku poziciju ili bilo kakve financijske parametre Ustanove ili bilo koje s Ustanovom povezane pravne ili fizičke osobe, za bilo koja financijska razdoblja kao niti za adekvatnost financijskih, računovodstvenih, informatičkih ili upravljačkih sustava Ustanove i s njom povezanih osoba. Također, ne izražavamo mišljenje niti potvrdu za bilo koje potencijalne značajne događaje koji bi se mogli dogoditi.

Ovaj izvještaj izdan je u nacrtanom obliku.

HRT	Hrvatska radio televizija	IT	Informacijska tehnologija
MZOS	Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta	MES	Minsko eksplozivno sredstvo
e-Hrvatska	Uprava za e-Hrvatsku	MF	Ministarstvo financija
DUUDI	Državni ured za upravljanje državnom imovinom	mil	milijun
FZOEU; Fond	Državni ured za upravljanje državnom imovinom	MINGORP	Ministarstvo gospodarstva
HCR	Hrvatski centar za razminiranje	MU	Ministarstvo uprave
AUDIO	Agencija za upravljanje državnom imovinom	MUP	Ministarstvo unutarnjih poslova
CGO	Centar za gospodarenje otpadom	MW	Megawatt
CIP ICT	Competitiveness and Innovation framework Programme	NN	Narodne novine
DUR	Državni ured za reviziju	NUS	Neeksplozivno ubojito sredstvo
EU	Europska Unija	PDV	Potez na dodanu vrijednost
FINA	Financijska agencija	PKO	Posebne kategorije otpada
FTE	Full time employee	PU	Porezna uprava
G.O.	Gospodarenje otpadom	RH	Republika Hrvatska
GMS	Troškovi ureda UNDP izvan Hrvatske	SDU	Središnji državni ured
GPP	Godišnji plan proizvodnje	SGE	Sustavno gospodarenje energijom
HIO	House in order ("Dovesti kuću u red")	SOP	Standardni operativni postupak
HR	Hrvatski radio	SSS	Srednja stručna sprema
HRK	Hrvatska kuna	UNDP	United Nations Development Programme
HTV	Hrvatska televizija	UNP	Ukapljeni naftni plin
IKT	Informacijska komunikacijska tehnologija	v.d.	Vršitelj dužnosti
ISA	Inter-operabilna rješenja za europsku javnu upravu	VSS	Visoka stručna sprema

	<i>Strana</i>
Uvod: Projekt Clean Start	5
Sažetak zajedničkih nalaza: Grupa B	7
Sažetak indikativne analize pojedinih subjekata	
- Hrvatska radiotelevizija	9
- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta	13
- Uprava za e-Hrvatsku	16
- Državni ured za upravljanje državnom imovinom	19
- Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost	22
- Hrvatski centar za razminiranje	25
Sažetak ključnih nalaza i preporuka	29

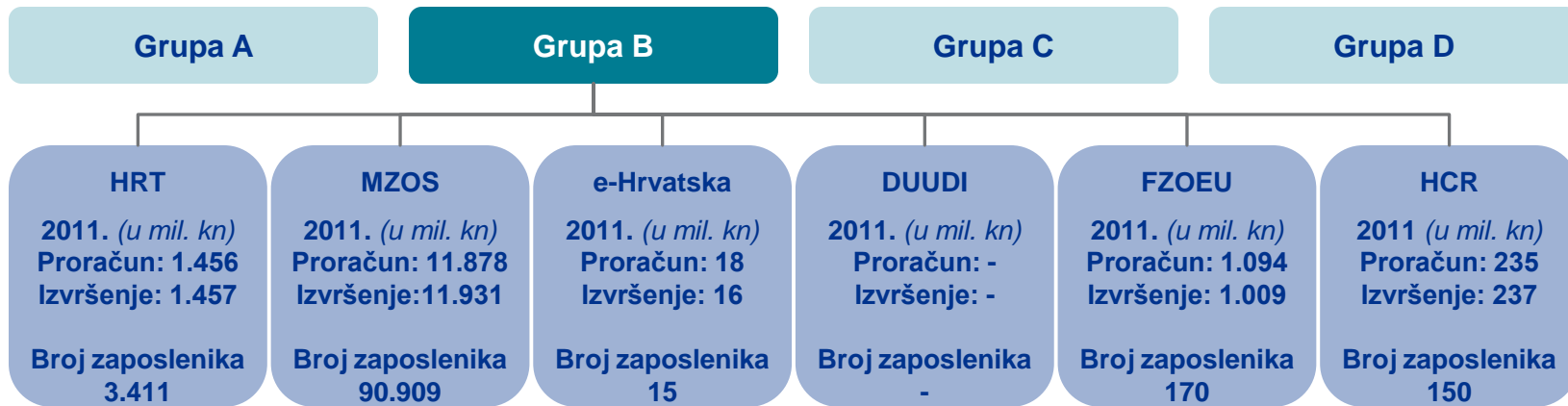
KPMG je zadužen za analizu šest subjekata iz Grupe B.

- ❑ HRT: Hrvatska radiotelevizija,
- ❑ MZOS: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta,
- ❑ e-Hrvatska: Uprava za e-Hrvatsku (u djelokrugu Ministarstva uprave),
- ❑ DUUDI: Državni ured za upravljanje državnom imovinom,
- ❑ FZOEU: Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost,
- ❑ HCR: Hrvatski centar za razminiranje.

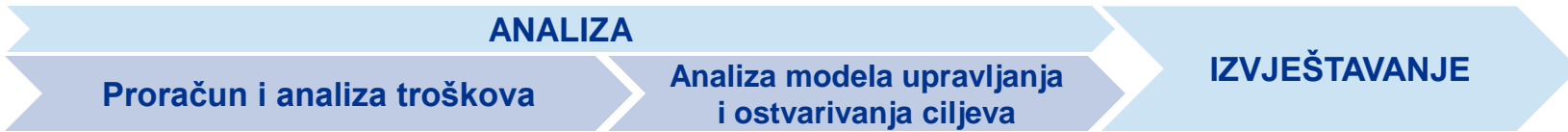
Grupa B ukupno zapošljava približno 100.000 zaposlenika s ukupnim proračunom za 2011. godinu u iznosu približno 15 milijardi kuna

PROJEKT

Analiza postojećeg stanja u tijelima državne i javne uprave s konceptom poboljšanja efikasnosti upravljanja istima



Opseg projekta



- Pregled troškova Državnog proračuna za 2012. godinu, prema glavnim stavkama, i usporedba s planom i ostvarenjem Državnog proračuna za 2011. godinu,
- Okvirni pregled relevantnih prenesenih obveza iz Državnog proračuna za 2011. u 2012. godinu

- Način utvrđivanja i provođenja ciljeva i mjera,
- Instrumenti upravljanja i kontrole,
- Ocjena efikasnosti načina upravljanja subjektom i
- Prijedlog poboljšanja u upravljanju.

- Izvešća za svaki subjekt pojedinačno
- Sažetak analiza s ključnim nalazima za Grupu B, kao cjelinu

	<i>Strana</i>
Uvod: Projekt Clean Start	5
Sažetak zajedničkih nalaza: Grupa B	7
Sažetak indikativne analize pojedinih subjekata	
- Hrvatska radiotelevizija	9
- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta	13
- Uprava za e-Hrvatsku	16
- Državni ured za upravljanje državnom imovinom	19
- Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost	22
- Hrvatski centar za razminiranje	25
Sažetak ključnih nalaza i preporuka	29

Analizom subjekata utvrđene su zajedničke skupine nedostataka koje se odnose na izvršenje proračuna, odnosno na upravljačke procese, a iste uključuju:

- Definiciju i komunikaciju ciljeva i strategije
- Procese planiranja i financijskog kontrolinga
- Upravljanje projektima
- Operativne procese i radnu efikasnost te
- Kontrolu trošenja proračunskih sredstava.

Područje	Zaključak
Proračun i analiza troškova	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Izvršenje proračuna najčešće je unutar plana ali uz povremena odstupanja i česte rebalanse, <input type="checkbox"/> Planirane stavke često nisu rezultat pravilno utvrđene procjene, <input type="checkbox"/> Značajno oslanjanje na troškove vanjskih usluga, <input type="checkbox"/> Troškovi izvan opsega djelatnosti subjekta, <input type="checkbox"/> Značajan udio troška autorskih honorara i troška ugovora o djelu (čime se dijelom kompenzira smanjenje troškova plaća), <input type="checkbox"/> Nedovoljno korišteni interni resursi, te <input type="checkbox"/> Nedovoljna kontrola i naponi za smanjenje troškova.
Analiza upravljačkih procesa	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nedefinirana ili nejasno komunicirana strategija, <input type="checkbox"/> Kontrola nad provedbom strategije i grupe aktivnosti u provođenju strategije nisu objedinjene, <input type="checkbox"/> Problemi u planiranju i vođenju projekata, <input type="checkbox"/> Neformalizirani ili nepostojeći procesi kontrolinga, odnosno, planiranja, izvještavanja i analize ostvarenja, <input type="checkbox"/> Neefikasni poslovni procesi – višak ljudskih resursa, te <input type="checkbox"/> Ne postoji mjerenje radne uspješnosti.

	<i>Strana</i>
Uvod: Projekt Clean Start	5
Sažetak zajedničkih nalaza: Grupa B	7
Sažetak indikativne analize pojedinih subjekata	
- Hrvatska radiotelevizija	9
- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta	13
- Uprava za e-Hrvatsku	16
- Državni ured za upravljanje državnom imovinom	19
- Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost	22
- Hrvatski centar za razminiranje	25
Sažetak ključnih nalaza i preporuka	29

Ostvarenje troškova HRT-a je u skladu s planom za 2011. godinu te je za 33 mil kn manje u odnosu na 2010. godinu.

Ukupni prihodi su na razini planiranih, ali su prihodi od promidžbe 16,5% manji od planiranih.

Za 2012. godinu planira se smanjenje ukupnih troškova, prije svega kao posljedica smanjenja troškova osoblja za 10%.

Međutim, planirane uštede troškova osoblja su izostale, te su, kao mjera kontrole troškova, predložene investicije od strane organizacijskih jedinica za 2012. godinu odbijene od strane Uprave.

Analiza ostvarenja rashoda

- U strukturi troškova najveći je udio troškova osoblja i materijalnih troškova.
- Značajnije prekoračenje prisutno je kod amortizacije licenci za 4 mil kn i zateznih kamata za neplaćeni porez.
- Za 2012. godinu planirani su 35 mil kuna manji troškovi u odnosu na 2011. kao dio 10%-tnog planiranog smanjenja troškova osoblja.

Analiza ostvarenja prihoda

- Najveći dio prihoda HRT-a odnosi se na prihode od pristojbe, oko 81% ukupnih prihoda.
- Ostvarenje za prvih šest mjeseci 2012. godine je 2%, odnosno 12 mil kuna, manje u odnosu na plan.
- Prihodi od promidžbe ostvareni su na razini od 83,5% plana, odnosno za 30 mil kuna manje u odnosu na plan, uslijed pada tržišta oglašavanja te pada gledanosti HTV-a.

Pad u odnosu na 2010. rezultat je također Zakona o HRT-u, kojim je smanjen broj dopuštenih minuta oglašavanja sa šest na četiri minute u udarnom terminu.

Pregled troškova

u mil. kn Vrsta troška	2011.			6 m j 2012.		
	Plan	Ostvarenje	Ostvarenje (%)	Plan	Ostvarenje	Ostvarenje (%)
Materijalni troškovi	579	550	95,0%	325	266	81,8%
Troškovi osoblja	502	506	100,8%	224	241	107,3%
Amortizacija	118	127	107,1%	57	66	115,8%
Ostali poslovni rashodi	225	235	104,3%	108	114	105,7%
Financijski rashodi	31	38	122,2%	13	14	105,2%
UKUPNO	1.456	1.457	100,0%	728	701	96,3%

Analiza javnih i komercijalnih prihoda Hrvatske radiotelevizije

Vrsta prihoda	2011.			6 m j 2012.		
	Plan	Ostvarenje	Ostvarenje (%)	Plan	Ostvarenje	Ostvarenje (%)
Javni prihodi						
Prihodi od pristojbe	1.164	1.169	100,4%	599	587	98,0%
Ostali poslovni prihodi	40	56	139,7%	19	22	115,8%
Financijski prihodi	7	14	209,3%	5	10	220,2%
<i>Udio u ukupnom prihodu</i>	<i>84,4%</i>	<i>86,6%</i>		<i>88,7%</i>	<i>88,4%</i>	
Komercijalni prihodi						
Prihodi od promidžbe	188	157	83,5%	63	70	110,7%
Ostali poslovni prihodi	35	33	92,3%	16	11	68,6%
Financijski prihodi	1	2	149,0%	1	1	126,1%
<i>Udio u ukupnom prihodu</i>	<i>15,6%</i>	<i>13,4%</i>		<i>11,3%</i>	<i>11,6%</i>	
Ukupno	1.435	1.430	99,6%	701	700	99,8%

Napomena: Podjela na komercijalne i javne prihode za neraspoređena konta napravljena je po orjneru iz ostvarenja za 2011. godinu

Najznačajnije promjene u rebalansu odnose se na preraspodjelu sredstava unutar programa te prijenos 14 mil kn za troškove OIV-a iz ustrojbene jedinice HTV u HR.

Ukoliko se ostvari predviđeni manjak od 5 mil kn do kraja godine, bit će potrebno dodatno zaduživanje.

Tijekom našeg pregleda, identificirali smo područja potencijalnih ušteda.

Nismo bili u mogućnosti kvantificirati uštede s obzirom na nedostatak podataka o cijeni koštanja interno proizvedenog programskog materijala.

Plan likvidnosti (rujan - prosinac 2012.)

u mil. kn	Srpanj	Kolovoz	Rujan	Listopad	Studeni	Prosinac	Ukupno	Korekcija
Početno stanje novca	57	43	32	21	21	22	57	
Naplata RTV pristojbe	104	110	94	96	96	96	596	-9
Naplata marketinga	10	8	12	12	13	14	69	7
Kredit	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostali prihodi	6	6	6	6	6	6	34	0
Ukupno priljev	120	123	112	114	115	116	700	-2
Isplata zaposlenicima	49	42	41	39	41	41	253	18
Vanjska suradnja	6	6	6	6	6	6	38	0
Plaćanja dobavljačima	50	43	40	42	41	40	257	0
Obveze po kreditima	9	8	8	9	8	8	51	0
Ostalo	20	34	27	17	17	27	142	0
Ukupno odljev	134	134	122	114	114	123	742	18
Razlika priljev - odljev	-14	-11	-10	0	1	-7	-42	-20
Završno stanje novca	43	32	21	21	22	15	15	-5

- Rebalansom provedenim u kolovozu projekcije novčanog toka se ne mijenjaju, već se provodi preraspodjela sredstava unutar iste razine ukupnog novčanog odljeva.
- Temeljem ostvarenja proračuna za šest mjeseci, napravili smo procjenu novčanog toka do kraja godine, čime se inicijalno planirani ukupni priljevi smanjuju za 2 mil kn, uz povećanje troškova za 18 mil kn.
- Nove projekcije posljedica su iste razine pristojbe, slabije prodaje oglasnog prostora te izostanka planiranih ušteda.

- U izračun nije uključena otplata poreznih obveza kroz reprogram, za koji su pregovori u tijeku.
- Također, temeljem unaprijed predstavljenih analiza, izračunali smo moguće uštede u poslovanju HRT-a na dugi rok, temeljem godišnjih troškova za 2011. godinu:

Potencijalne uštede		
u mil. kn	2011	Ušteda
Efikasnost interne produkcije	958	[.....]
Iskorištenost proizv. programa	958	48
Neiskorištene licence	80	3
Ukupno	1.997	51

Navedena analiza je striktno indikativna. Za procjenu ušteda na pojedinim projektima, kao i mogućnosti ušteda na općim troškovima, potrebno je provesti detaljniju analizu, pri čemu iznos mogućeg smanjenja troškova može biti različit od onog navedenog u ovoj prezentaciji.

- Uštede na efikasnosti interne proizvodnje procijenjene su temeljem indikativne analize cijene koštanja iste.
- Ukoliko se ne poveća razina iskorištenosti internog programskog materijala, razina proizvodnje trebala bi biti umanjena. Time bi se postigle dodatne uštede na troškovima zaposlenih te vanjskih usluga.
- Temeljem ograničenog pregleda, uočili smo oko 28% neiskorištenih licenci te procijenili uštedu kroz bolju kontrolu iskorištenosti.

HRT je smanjenje prihoda te neadekvatno smanjenje troškova (uslijed nepotpune provedbe mjera ušteda) kompenzirao putem dodatnog zaduživanja i smanjenjem investicija u proizvodnju programa.

Dodatno, uslijed neadekvatnog sustava i procesa upravljanja, HRT nije u mogućnosti pouzdano planirati novčane tokove, pratiti realizaciju preuzetih, a neizvršenih ugovornih obveza te izvršenje planiranih troškova.

Akumulirani gubici: 333 mil kn
Temeljni upisani kapital: 509 mil kn
Iznos kredita: 418 mil kn

Gubici nagrízaju kapital ustanove, a nedostatak priljeva uzrokuje visoku zaduženost u odnosu na preostali kapital

Glavni uzroci

RUKOVODSTVO

- Uprava nema puni mandat, a Glavni Ravnatelj je u postupku odabira.
- Niz promjena urednika tijekom 2011. i 2012. godine.
- Neadekvatna suradnja Nadzornog odbora i Uprave.
- Nedovoljno jasno definirana (te neformalizirana) poslovna strategija .
- Ne postoji plan restrukturiranja, unatoč otežanom poslovanju ustanove.

PRIHODI

- Nemogućnost povećanja pristojbe, uslijed neispunjenja zakonske obveze definiranja plana restrukturiranja.
- Pad prihoda od prodaje oglasnog prostora (46 mil kn manje u odnosu na 2010.) zbog veće konkurencije na tržištu oglašavanja te smanjenja oglašavanja uslijed zakonskih ograničenja minutaže.

RASHODI

- Visoki troškovi interne produkcije uslijed neadekvatnog iskorištenja kapaciteta, izostanka kontrole troškova projekata te visokih fiksnih troškova poslovanja.
- Veliki broj zaposlenih (3.390) te korištenje velikog broja vanjskih suradnika (3.700 u 6 mj. 2012. godine).
- Značajan udio proizvedenog, a neemitiranog programa (od 14-20%).

OPERATIVNO I FINANCIJSKO RESTRUKTURIRANJE POSLOVANJA

	<i>Strana</i>
Uvod: Projekt Clean Start	5
Sažetak zajedničkih nalaza: Grupa B	7
Sažetak indikativne analize pojedinih subjekata	
- Hrvatska radiotelevizija	9
- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta	13
- Uprava za e-Hrvatsku	16
- Državni ured za upravljanje državnom imovinom	19
- Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost	22
- Hrvatski centar za razminiranje	25
Sažetak ključnih nalaza i preporuka	29

Najveći dio rashoda proračuna MZOS čine plaće zaposlenih (82%), koje efektivno iznose 90% ukoliko se u iste uključe naknade za prijevoz te rashodi ostvareni temeljem ugovora o djelu.

U prvih 6 mjeseci 2012. godine, unatoč programu ušteda, rashodi za zaposlene te materijalni rashodi veći su od plana za 2,2%, odnosno 3,5%.

Krajem 2011. godine, ukupne prenesene obveze iznose približno 1,5 milijarde kuna (12,3% proračuna za 2011. godinu). Iste se najvećim dijelom odnose na obveze za kredite u ukupnom iznosu od 1,4 milijarde kuna.

Pregled troškova državnog proračuna

u HRK mil. Vrsta troška	2011.			2012.		I-VI 2012.	
	Plan	Ostv.	Ostv. (%)	Plan	2012./2011.	Ostvareno	%ostvarenja
Rashodi za zaposlene	9.806	9.801	100,0%	9.328	95,1%	4.868	52,2%
Materijalni rashodi	914	909	99,5%	819	89,6%	438	53,5%
Pomoći dane u inozemstvo i unutar općeg proračuna	287	292	101,7%	487	169,8%	184	37,9%
Naknade građanima i kućanstvima	206	201	97,3%	269	130,5%	185	68,6%
Rashodi za nabavu materijalne imovine	163	186	114,1%	195	119,4%	23	11,8%
Subvencije	30	58	191,3%	41	136,4%	3	6,7%
Financijski rashodi	28	27	98,3%	27	99,4%	13	46,3%
Ostali rashodi	445	458	102,9%	462	103,7%	240	52,1%
Ukupno	11.878	11.931	100,4%	11.628	97,9%	5.954	51,2%

- Rashodi za zaposlene čine oko 82% od ukupnih rashoda.
- Uključivši i naknade za prijevoz te troškove ugovora o djelu, ukupni rashodi za zaposlene efektivno iznose približno 90% ukupnih troškova.
- Pomoći dane u inozemstvo i unutar općeg proračuna odnose se na pomoći lokalnoj zajednici.
- Naknade građanima i kućanstvima odnose se na troškove školarina za diplomski i preddiplomski te doktorski studij.
- Rashodi za nabavu materijalne imovine odnose se na kapitalne investicije u školstvu i visokom obrazovanju.
- Ostali rashodi odnose se najvećim dijelom na smještaj i prehranu studenata u studentskim centrima.

Pregled dospjeća ugovornih obveza

HRK mil	Ukupno	%
2012.		
Krediti	373	29%
Kapitalne investicije	56	
2013.		
Krediti	341	25%
Kapitalne investicije	22	
2014. - Krediti		
Krediti	251	17%
2015. - Krediti		
Krediti	204	14%
2016. - Krediti		
Krediti	215	15%
Ukupno	1.463	100%

Ugovorne obveze

U strukturi ugovornih obveza na dan 17. rujna 2012, obveze po kreditima za kapitalne investicije sveučilišta čine 95%. Preostalih 5% odnose se na kapitalne investicije osnovnih i srednjih škola za 2012. i 2013. godinu. Od ukupnih 1.463 milijuna kuna, 429 milijuna kuna (30%) dospijeva u 2012. godini, a dodatnih 25% tokom 2013. godine.

Prema projekcijama, do kraja 2012. godine za plaće nedostaje oko 510 milijuna kuna. Ukoliko bi se uvele određene promjene u obračunu plaća, taj iznos bi eventualno mogao biti smanjen na približno 178 milijuna kuna.

Dodatno, prema procjenama, oko 70 milijuna kuna nedostaje do kraja godine za prijevoz zaposlenika u osnovnom školstvu.

Projekcije rashoda za plaće do kraja 2012. godine

u mil kn	Scenarij 1	Scenarij 2
Rashodi za plaće - planirani rebalans	9.071	9.071
Rashodi za plaće - ostvareni I-VII 2012.	5.623	5.623
Procijenjeni rashodi za plaće VII-XII 2012.	3.958	3.958
uvođenje dodatka od 2,3%	-	93
ukidanje odredbe 3,5,7,9%	-	(118)
10% smanjenje plaća	-	(307)
Ukupno potrebna sredstva za 2012.	9.581	9.249
Nedostatak sredstava za 2012. godinu	(510)	(178)
<i>%-tni nedostatak u odnosu na plan</i>	<i>6%</i>	<i>2%</i>

Projekcije naknada za prijevoz učitelja do kraja 2012. godine

u mil kn	2011	2012
Ostvareni rashod zaposlenika osnovnih škola		
Siječanj	23	20
Veljača	24	21
Ožujak	25	21
Travanj	26	21
Svibanj	21	22
Lipanj	20	21
Srpanj	19	20
Ostvareno I-VII	159	146
Kolovoz	1	-
Rujan	19	21
Listopad	21	21
Studenj	21	21
Prosinac	22	21
Ostvareno/Projicirano VIII-XII	84	83
Ukupno za godinu	243	229
Planirano		158
Nedostatak sredstava za 2012. godinu		(71)

- Pri procjeni iznosa nedostajućih sredstava za plaće analizirana su dva moguća scenarija:
 - **Scenarij 1** uključuje procjenu rashoda do 31. prosinca 2012. prema dosadašnjem načinu obračuna te pokazuje nedostatak sredstava od 510 milijuna kuna ili 6% u odnosu na plan.
 - **Scenarij 2** uzima u obzir sljedeće potencijalne promjene:
 - Potreba za dodatnih 93 milijuna kuna kao rezultat uvođenja odredbe o 2,3% dodatka na plaću
 - Ušteda od 118 milijuna kuna ukidanjem provođenja odredbe o dodatku od “3,5,7,9%” na plaću ovisno o godinama rada
 - Ušteda od 307 milijuna kuna sa smanjenjem plaća od 10%
- Prema Scenariju 2, uzevši u obzir gore navedene promjene, nedostaje 178 milijuna kuna.
- Dodatno, za naknade za prijevoz učitelja, prema procjenama Ministarstva nedostaje približno 70 milijuna kuna.
- Zadržavanjem prava na jubilarne nagrade samo svakih 10 godina ostvarila bi se ušteda, prema procjenama Ministarstva, od 35 milijuna kuna godišnje.

	<i>Strana</i>
Uvod: Projekt Clean Start	5
Sažetak zajedničkih nalaza: Grupa B	7
Sažetak indikativne analize pojedinih subjekata	
- Hrvatska radiotelevizija	9
- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta	13
- Uprava za e-Hrvatsku	16
- Državni ured za upravljanje državnom imovinom	19
- Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost	22
- Hrvatski centar za razminiranje	25
Sažetak ključnih nalaza i preporuka	29

Ukupni godišnji troškovi Uprave e-Hrvatska kreću se u okviru plana, odnosno s 11% manjim izvršenjem od proračuna.

Na agregatnoj razini ne postoje značajna odstupanja od planiranog proračuna.

Najveći dio čine troškovi usluga (64%), od kojih se najznačajniji dio odnosi na troškove povezane s projektima i inicijativama.

Proračun za 2012. godinu definiran je u okviru Ministarstva uprave, a dio koji se odnosi na Upravu za e-Hrvatsku indikativno je procijenjen za potrebe analize i usporedbe. Isti će biti u procesu rebalansa tijekom prosinca 2012. godine.

Analiza izvršenja državnog proračuna

u tisućama HRK

	2011. Plan	2011. Izvršeno	(%)	2012. Plan	30.06.12. Izvršeno	(%)
Troškovi						
Usluge	11.864	10.431	88%	8.587	2.025	24%
Članarine	3.148	3.046	97%	3.691	3.314	90%
Zaposlenici	2.590	2.315	89%	2.206	1.114	50%
Ostali troškovi	798	493	62%	301	-	-
Ukupno troškovi	18.400	16.285	89%	14.785	6.453	44%
Financiranje						
EU potpore	2.082	2.145	103%	2.190	1.970	90%
Proračun RH	16.318	14.140	87%	12.595	4.483	36%
	18.400	16.285	89%	14.785	6.453	44%

Troškovi usluga

- U strukturi ukupne potrošnje, očekivano su najviše zastupljeni troškovi vanjskih usluga (64%) a, najvećim dijelom odnose se na troškove provedbe pojedinačnih projekata i inicijativa.

Članarine

- Uključuju iznose koje Uprava plaća kao obvezu za sudjelovanje u programima EU. Troškovi članarina tijekom 2011. godine sufinancirani su potporom EU u iznosu 2,1 milijun kuna (70% od ukupnog troška).

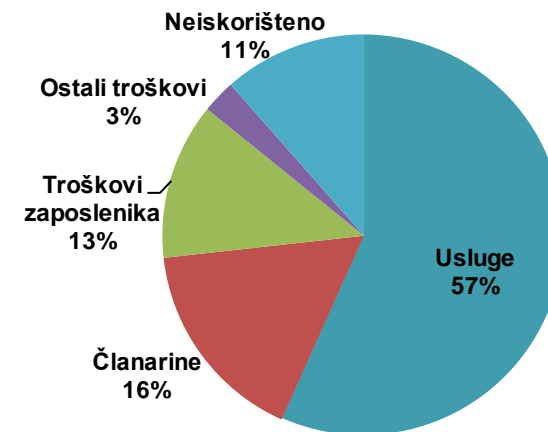
Troškovi zaposlenika

- Isti se odnose na bruto plaće i ostale rashode. Plaće za prekovremeni rad iznose približno 5% ukupnih troškova bruto plaća. U navedene troškove nije uključen iznos od 93 tisuće kuna plaćenih školarina zaposlenika.

Ostali troškovi

- Uključuju uredske troškove, nabavku materijalne i nematerijalne imovine te 203 tisuće kuna troškova službenih putovanja (41% ostvarenih ostalih troškova).

Struktura ostvarenog proračuna za 2011. godinu u odnosu na plan



Procijenjeni očekivani rashodi za 2012. godinu na razini su 10% ispod ostvarenja za 2011. odnosno 20% ispod plana za 2011. godinu.

Tijekom prosinca 2012. očekuje se rebalans proračuna na razini Ministarstva.

Temeljem analize podataka o ostvarenim troškovima za 2011. godinu i planiranim izdacima za već pokrenute nabave u 2012. godini i kasnije, indikativno je procijenjeno da je moguće smanjiti proračun Uprave za e-Hrvatsku u rasponu 15% – 25%, u najširem smislu.

Smanjenje iznosa proračuna pretpostavlja i svođenje aktivnosti Uprave na održivi minimum.

Planirani rashodi za 2012. godinu			
	2011. Izvršenje	2012. Plan	Indeks
Usluge			
<i>Intelektualne i osobne usluge</i>	360	440	122%
<i>Usluge promidžbe</i>	3.279	500	15%
<i>IT usluge</i>	6.132	7.302	119%
<i>Ostale usluge</i>	660	345	52%
Ukupno usluge	10.431	8.587	82%
Članarine	3.046	3.691	121%
Troškovi zaposlenika	2.315	2.206	95%
Ostali troškovi	493	301	61%
UKUPNO	16.285	14.785	91%

Indikativna struktura minimalnih proračuna za razdoblja			
<i>u tisućama HRK</i>	2011	2012	2013
Troškovi projekata / (Nabava 2012. g.)	5.439	5.974	5.888
Troškovi zaposlenika (procjena)	2.190	2.190	2.190
Ostali troškovi	949	490	490
Članarine	3.046	3.691	2.260
Ukupno minimalni proračun	11.624	12.345	10.828
Izvršenje proračuna / ("procjena)	16.285	"14.785	"13.497
Moguće smanjenje proračuna	4.661	2.440	2.669
<i>smanjenje u %</i>	28,6%	16,5%	19,8%

Navedena analiza jest striktno indikativna. Za procjenu strateške važnosti pojedinih projekata, kao i mogućnosti uštede na općim troškovima - potrebno je provesti detaljniju analizu, pri čemu iznos mogućeg smanjenja proračuna za e-Hrvatsku može biti različit.

- Proračun za 2012. godinu indikativno je procijenjen na razini 80% plana za 2011., odnosno 91% ostvarenja.
- Za potrebe ove analize, proračun za 2012. je procijenjen uzevši u obzir raspoložive informacije.
- Proračun za 2012. g. dijelom je izmijenjen u strukturi u korist ulaganja u ključne infrastrukturne projekte.
- Uvjet za ostvarivanje ušteda jest svođenje aktivnosti Uprave na funkcionalni i strateški održivi minimum te ušteda na administrativnim troškovima.
- Indikativna procjena je da se moguće uštede u proračunu kreću u rasponu od 2 do 5 milijuna kuna, na godišnjoj razini.
- Navedenu razinu je moguće postići za cijelu godinu tek 2013. godine.

	<i>Strana</i>
Uvod: Projekt Clean Start	5
Sažetak zajedničkih nalaza: Grupa B	7
Sažetak indikativne analize pojedinih subjekata	
- Hrvatska radiotelevizija	9
- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta	13
- Uprava za e-Hrvatsku	16
- Državni ured za upravljanje državnom imovinom	19
- Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost	22
- Hrvatski centar za razminiranje	25
Sažetak ključnih nalaza i preporuka	29

Glavna svrha osnivanja Državnog ureda za upravljanje državnim imovinom (DUUDI) jest objediniti i sinkronizirati upravljanje i raspolaganje ukupnom državnom imovinom.

Postojeći model, u kojemu je proces upravljanja ukupnom državnom imovinom podijeljen na dva subjekta (AUDIO i DUUDI) nije optimalan, odnosno posjeduje nedostatke u smislu efikasnosti upravljanja i ispunjenja ciljeva, raspodjele odgovornosti te kontrole.

Stoga je potrebno analizirati i razmotriti objedinjavanje navedena dva subjekta kroz spajanje agencije i ureda u jedan ured, ili kroz prijenos zaduženja i funkcija AUDIO u novoosnovani DUUDI.

MISIJA, odnosno cilj Državnog ureda za upravljanje državnom imovinom jest objedinjavanje upravljanja i raspolaganja državnom imovinom kako bi se racionalnim gospodarenjem ostvarili pozitivni ekonomski učinci i zaštitila imovina i interesi Republike Hrvatske



POSTOJEĆI FORMALNO ORGANIZACIJSKI OKVIR PROVEDBE STRATEGIJE

DUUDI

Strateško upravljanje

Prema sadašnjem modelu, odnosno planu, zadatak DUUDI jest:

- Koordinacija upravljanja državnom imovinom,
- Prijedlog strategije i plana upravljanja,
- Izvještavanje,
- Prijedlozi imenovanja u društvima u portfelju.

MOGUĆA PREKLAPANJA ODGOVORNOSTI

- Portfelj i nekretnine
- Upravljanje, odnosno formiranje Registra imovine
- Obvezu izrade Strateškog plana preuzima DUUDI
- Prelazak zaposlenika iz AUDIO u DUUDI
- Komunikacija prema vanjskim korisnicima
- Raspodjela i opseg radnih aktivnosti i odgovornosti

AUDIO

Stručni zadaci i operativna provedba

Aktivnosti AUDIO uključuju:

- Upravljanje imovinom i restrukturiranje trgovačkih društava u poslovnim poteškoćama,
- Procjena imovine u postupku privatizacije,
- Upravljanje nekretninama, i drugi operativni zadaci.

POTREBNO USPOSTAVITI OBJEDINJENI MODEL UPRAVLJANJA I RASPOLAGANJA DRŽAVNOM IMOVINOM

Ured je osnovan u ožujku 2012. godine.

Procjena rukovodstva jest da će iznos neiskorištenih sredstava proračunatih troškova biti približno 50% od plana, odnosno u rasponu 3 – 4 milijuna kuna za 2012. godinu.

Indikativnom analizom pozicija koje čine 19% ukupno planiranih izdataka, okvirno je utvrđena mogućnost smanjenja proračuna za približno 300 tisuća do milijun kuna na godišnjoj razini, uz:

- Analizu mogućnosti iskorištenja postojećih resursa unutar državne uprave,
- Mogućnost smanjenja troškova vanjskih usluga,
- Provođenje dodatne analize potreba za pojedinim stavkama.

Pregled troškova državnog proračuna		u tisućama kuna		
Vrsta troška	2012. plan	Struktura plana 2012.	Izvršenje 30.06.2012	Izvršenje u % od plana
Zaposlenici	5.853	78,0%	139	2,4%
Usluge	681	9,1%	146	21,5%
Materijalni troškovi, energija	200	2,7%	13	6,3%
Opremanje ureda	363	4,8%	-	-
Informatizacija	300	4,0%	-	-
Ostali rashodi	103	1,4%	10	9,8%
UKUPNO	7.500	100,0%	308	4,1%

Indikativni pregled potrebne analize mogućnosti ostvarenja ušteta (2012. godina)			
Proračunska pozicija	Proračun u '000 kuna	Iznos uštete uz smanjenje	
		25%	50%
Stručno usavršavanje	100	25	50
Intelektualne i osobne usluge	421	105	211
Računalne usluge	100	25	50
Usluge promidžbe	50	13	25
Uredska oprema i namještaj	363	91	182
Licence i ulaganja u programe	300	75	150
Službena putovanja	50	13	25
Reprezentacija	20	5	10
Zatezne kamate	5	1	3
Ostali financijski rashodi	10	3	5
	1.419	355	710

- U strukturi planiranih troškova i izvršenja proračuna tijekom 2012. godine, troškovi zaposlenika su pojedinačno najznačajniji (78% plana i 45% od izvršenja).
- Ured je osnovan u ožujku 2012. godine, kao novi samostalan ured te, shodno tome:
 - Nema prenesenih obveza iz prethodnih razdoblja,
 - Trenutno nema formalno preuzetih obveza u formi pravnog slijednika.
- Analiza 10 odabranih pojedinačnih stavaka, koje čine približno 19% ukupno planiranih troškova, indicira potencijalnu mogućnost smanjenja proračuna u rasponu 300 tisuća do 1 milijun kuna, a što čini približno 4 – 13% ukupnog proračuna za 2012. godinu.
- Navedena analiza je strogo indikativna i ne uključuje nužno sve opcije smanjenja troškova. Za precizan i pouzdaniji iznos smanjenja potrebno je provesti detaljnu analizu svake od proračunskih stavaka.

	<i>Strana</i>
Uvod: Projekt Clean Start	5
Sažetak zajedničkih nalaza: Grupa B	7
Sažetak indikativne analize pojedinih subjekata	
- Hrvatska radiotelevizija	9
- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta	13
- Uprava za e-Hrvatsku	16
- Državni ured za upravljanje državnom imovinom	19
- Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost	22
- Hrvatski centar za razminiranje	25
Sažetak ključnih nalaza i preporuka	29

Ukupni godišnji troškovi Fonda kreću se u okviru plana, odnosno s 8% manjim izvršenjem troškova od proračuna.

Na agregatnoj razini ne postoje značajna odstupanja od proračuna.

Najveći dio čine troškovi provedbe programa i projekata (94%), od kojih se najznačajniji dio odnosi na troškove vezane uz postupanje s posebnim kategorijama otpada 69%.

U troškove administracije i upravljanja u 2011. godini uključeno je 25 milijuna kuna izvršenja, koje se odnosi na izdatke za oročena sredstva u domaćim bankama, odnosno ista ne predstavljaju stvarni utrošak.

Pregled troškova državnog proračuna u 2011. godini

u milijunima kuna Vrsta troška	2011.		
	Plan	Izvršenje	Izvršenje %
Administracija i upravljanje	48	62	130%
Programi i projekti Fonda	1.046	947	91%
- Programi i projekti zaštite okoliša	270	194	72%
- Programi i projekti energetske učinkovitosti	118	60	50%
- Postupanje s posebnim kategorijama otpada	658	693	105%
Ukupno rashodi	1.094	1.009	92%
Struktura financiranja			
Prihod iz proračuna RH	-	24	-
Prihodi Fonda	1.094	1.091	100%
Ukupno prihodi i primici	1.094	1.115	102%

Troškovi administracije i upravljanja

- Najznačajniji dio čine troškovi zaposlenika u iznosu od 22,8 milijuna kuna (izvršenje 86%).
- Značajan udio čine i materijalni rashodi u iznosu od 13,3 milijuna kuna kao i izdaci za ulaganje u depozite za sredstva deponirana u Imex banci u ukupnom iznosu od 25 milijuna kuna, koji efektivno ne čine stvarni trošak.

Programi i projekti zaštite okoliša

- Troškove programa i projekata zaštite okoliša čine veliki broj projekata od kojih su u izvršenju najznačajniji troškovi izgradnje centara za gospodarenje otpadom (CGO), oko 38% izvršenja, sanacije odlagališta opasnog otpada (27% izvršenja) te odlagališta komunalnog otpada (23% izvršenja).

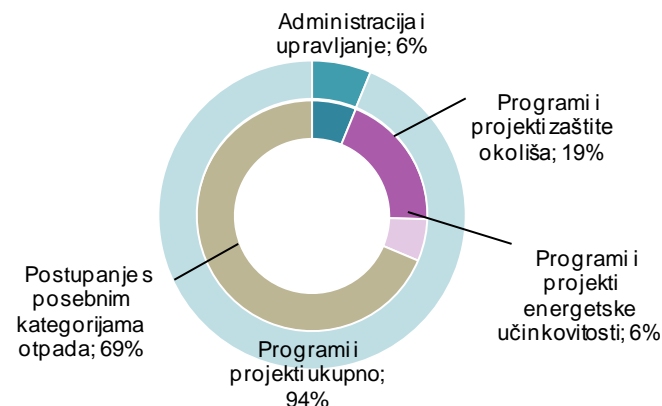
Programi i projekti energetske učinkovitosti

- Projekti iz ove skupine se odnose na projekte nacionalnog energetskog programa i poticanja održive gradnje.

Postupanje sa posebnim kategorijama otpada (PKO)

- Troškovi postupanja s PKO odnose se na naknade koje se plaćaju subjektima koji recikliraju ambalažni otpad (71% izvršenja) te ostalim kategorijama posebnog otpada. Prihodi od ove aktivnosti iznose 722 milijuna kuna i predstavljaju 65% ukupnih prihoda Fonda u 2011. godini.

Pregled rashoda Fonda u 2011. godini



Očekivani rashodi za prvih 6 mjeseci 2012. godine znatno su niži od planiranih.

Provedba projektnih aktivnosti u odnosu na plan za sve programe Fonda iznimno je niska, djelomično zbog činjenice da nije bilo uspostavljeno adekvatno upravljanje Fondom te da rukovodeće funkcije efektivno nisu bile kadrovski uspostavljene.

Nadalje, smanjena su i proračunska sredstva glavnih nositelja projekata (jedinice lokalne samouprave).

Prenesene obveze iz 2011. godine za projekte u provedbi iznosile su 1,5 milijardi kuna, dok su potencijalne obveze iznosile 57,3 milijuna kuna.

Pregled troškova državnog proračuna u prvih 6 mjeseci 2012. godine

u milijunima kuna	30.6.2012.		
Vrsta troška	Plan 2012.	Izvršenje	Izvršenje %
Administracija i upravljanje	48	20	41%
Programi i projekti Fonda	1.191	368	31%
- Programi i projekti zaštite okoliša	375	59	16%
- Programi i projekti energetske učinkovitosti	116	24	21%
- Postupanje s posebnim kategorijama otpada	700	284	41%
Ukupno rashodi	1.239	388	31%
Struktura financiranja			
Prihod iz proračuna RH	11	0,3	3%
Prihodi Fonda	1.229	511	42%
Ukupno prihodi i primici	1.239	511	41%

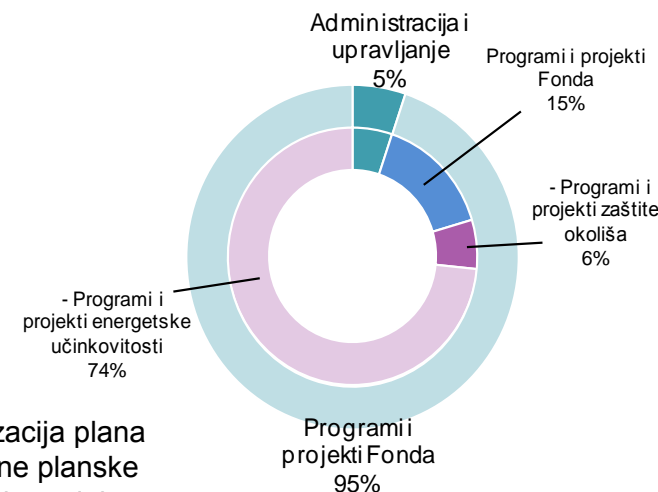
Tijekom prvog polugodišta 2012. godine evidentna je iznimno niska realizacija plana aktivnosti. U odnosu na 2011. godinu u 2012. godini značajno su povećane planske veličine za programe i projekte zaštite okoliša uslijed provedbe projekata izgradnje CGO Marišćina i Kaštijun, za koje su planirani ukupni rashodi od 141 milijun kuna.

Okvirni pregled prenesenih obveza iz 2011. u 2012.

Vrsta aktivnosti	Ugovorene obveze Fonda	Realizacija do 31.12.2011.	Prijenos obveza u 2012.	Prijenos u %	Neugovorene obveze na 31.12.2011.
Program zaštite okoliša	2.139,3	739,4	1.400,0	65%	41,1
Programi energetske učinkovitosti	164,3	62,4	101,9	62%	16,2
UKUPNO	2.303,7	801,7	1.501,9	65%	57,3

Prenesene obveze iz 2011. godine za projekte u provedbi iznose 1,5 milijardi kn, dok su potencijalne (neugovorene) obveze temeljem odluka Upravnog odbora Fonda iznosile 57,3 milijuna kn. Iste se u najznačajnijem iznosu odnose na sanaciju odlagališta otpada (1,05 milijardi kn) čije se financiranje planira iz sredstava EU fondova (IPA), u iznosu od 80%. Iste predstavljaju strateško poslovanje Fonda i njihova ukupna promjena (više od 3.000 ugovora vezanih uz programe i projekte provedbe strategije Fonda) zahtjeva potencijalno neizvedivu promjenu u strategiji (npr. preuzete obveze temeljem EU sporazuma), dok su pojedinačni iznosi podložni detaljnoj analizi.

Pregled rashoda Fonda za prvih 6 mjeseci 2012. godine



	<i>Strana</i>
Uvod: Projekt Clean Start	5
Sažetak zajedničkih nalaza: Grupa B	7
Sažetak indikativne analize pojedinih subjekata	
- Hrvatska radiotelevizija	9
- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta	13
- Uprava za e-Hrvatsku	16
- Državni ured za upravljanje državnom imovinom	19
- Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost	22
- Hrvatski centar za razminiranje	25
Sažetak ključnih nalaza i preporuka	29

Ukupni godišnji troškovi HCR-a u 2011. godine kreću se u okviru planiranih sredstava, odnosno s 11,8% manjim ostvarenim troškovima od proračuna.

Na agregatnoj razini za sve glavne skupine troškova ne postoje značajna odstupanja od plana.

Glavninu troškova čine sljedeće stavke:

- Rashodi za usluge (oko 85%) koji se u najznačajnijem iznosu odnose na usluge razminiranja te
- Troškovi osoblja (u prosjeku oko 13%).

Pregled troškova državnog proračuna u 2011. godini			
u HRK mil.	2011.		
Vrsta troška	Plan	Izvršenje	Izvršenje %
Troškovi osoblja	31	30	99%
Materijalni troškovi	202	175	86%
Ostali rashodi	2	2	99%
Ukupno rashodi	235	207	88%
Struktura financiranja			
Prihodi iz proračuna RH	181	181	100%
Ostali izvori financiranja	68	109	161%
Ukupni prihodi	248	290	117%
Udio financiranja iz proračuna	73%	62%	

Troškovi osoblja

- Uključuju trošak bruto plaća djelatnika.
- Najznačajniji dio troška plaća (oko 70%) odnosi se na plaće sektora u kojima su zaposleni ovlašteni pirotehničari koji temeljem kolektivnog ugovora imaju značajne dodatke na plaću. Prosječna bruto plaća za 2011. godinu iznosila je oko 17,5 tisuća kuna.

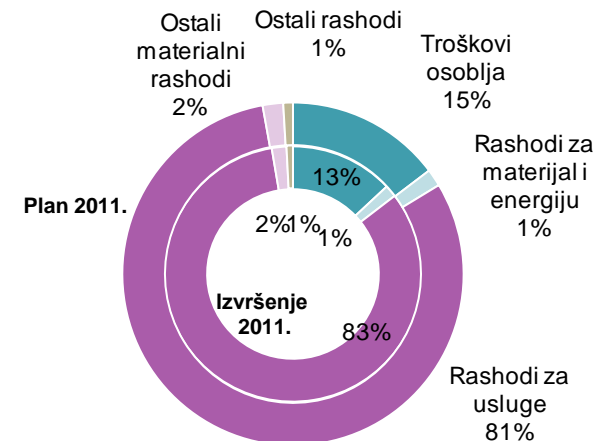
Materijalni troškovi

- Odnose se na troškove vanjskih tvrtki koje su angažirane na poslovima razminiranja, a predstavljaju više od 90% troškova ove skupine. Od ukupno planiranih sredstava za razminiranje, 14% sredstava dobivenih iz EU fondova (IPA) ostalo je neiskorišteno, te su ista, uz suglasnost MF, utrošena tijekom 2012. godine.
- Osim navedenog, u ovu skupinu ulaze i geodetsko-katastarske usluge (2,6 milijuna kuna) društva Geofoto, s 14.350 kuna u prosjeku po izmjeri. U 2012. godini navedene usluge je obavljalo društvo Geoprojekt, kojemu je u prosjeku plaćeno 6.650 kuna. Smanjenje troškova u 2012. temelji se na provedbi natječaja.

Ostali rashodi

- Ostali rashodi odnose se na troškove informatizacije i troškove obnove voznog parka.

Usporedna struktura troškova HCR-a u 2011. godini



Očekivani rashodi za prvih 6 mjeseci 2012. godine neznatno su prekoračeni u odnosu na plan.

Na dan 31. prosinca 2011. godine HCR nije imao sklopljene dugoročne ugovore za razminiranje.

Prenesene obveze iz 2011. godine u iznosu od 31,3 milijuna kuna za ugovore o razminiranju podmirene su u potpunosti do isteka drugog kvartala 2012. godine.

Pregled troškova državnog proračuna u prvih 6 mjeseci 2012. godine

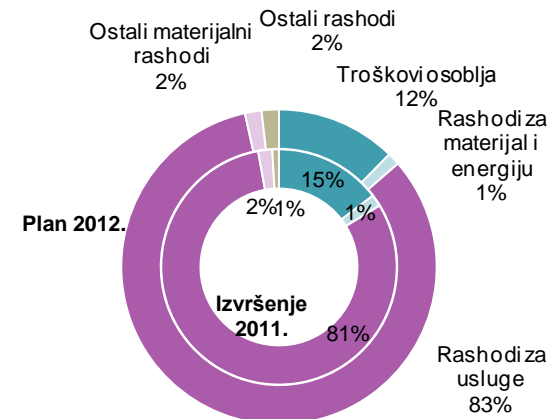
u HRK mil. Vrsta troška	30.06.2012.		
	Plan	Izvršenje	Izvršenje %
Troškovi osoblja	15	15	98%
Materijalni troškovi	108	110	101%
Ostali rashodi	1	1	91%
Ukupno rashodi	125	126	101%
Struktura financiranja			
Prihodi iz proračuna RH	99	88	89%
Ostali izvori financiranja	20	8	42%
Ukupni prihodi	119	97	82%
Udio financiranja iz proračuna	83%	91%	

- U prvih 6 mjeseci 2012. godine nije bilo značajnih odstupanja u odnosu na inicijalni plan po mjesecima za 2012. godinu. Izvršenje troškova osoblja je u skladu sa planom za prvih 6 mjeseci 2012. godine.
- Tijekom rujna 2012. godine, HCR je u skladu sa uputama Upravnog vijeća proveo rebalans plana za 2012. godinu.

Pregled preraspodjeljenih stavki u sklopu rebalansa plana za 2012. godinu

Vrsta troška	Plan	Rebalans	Promjena	Plan	Plan
	2012.	2012.		2013.	2014.
Troškovi osoblja	30,2	29,4	(0,8)	30	30
Materijalni troškovi	210,2	213,6	3,4	193	210
Rashodi za materijal i energiju	3,1	3,3	0,2	3	3
Rashodi za usluge	202,9	206,0	3,1	186	202
Ostali materijalni rashodi	4,2	4,3	0,1	4	4
Ostali rashodi	4,3	1,8	(2,6)	4	3
UKUPNO	245	245	-	227	243

Struktura ostvarenih rashoda u 2011. i planiranih rashodaza 2012. godinu



Rebalans plana za 2012. godinu

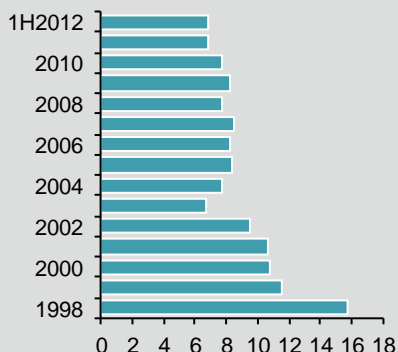
- Tijekom rujna 2012. godine proveden je rebalans proračuna temeljem kojeg je preraspodijeljeno 3,1 milijun kuna.
- Provedenim rebalansom nisu učinjene značajnije promjene u strukturi i razini troškova.

Rashodi za usluge razminiranja čine ~78% ukupno ostvarenih rashoda u 2011. (~83% u prvih 6 mjeseci 2012.).

Aktivnostima HCR-a u 2011. godini iz MSP-a sanirano je:

- ❑ 23,6 milijuna m² kroz aktivnosti razminiranja (plan 20,8 milijuna m²),
- ❑ 14,9 milijuna m² kroz aktivnosti redukcije (plan 21 milijun m²) te
- ❑ 31,7 milijuna m² kroz aktivnosti općeg izvida (plan 30 milijuna m²).

Kretanje prosječne cijena razminiranja po m² od 1998. do 30.6.2012. godine



Prosječna cijena razminiranja m² u kunama

Pregled 5 najvećih dobavljača usluga razminiranja

2011. godina				Prvih 6 mjeseci 2012. godine			
RB	Naziv tvrtke	mil. HRK	Udio %	RB	Naziv tvrtke	mil. HRK	Udio %
1	Heksogen	17,9	11%	1	Mungos razminiranje	12,0	12%
2	Mungos razminiranje	16,6	10%	2	Dok-ing razminiranje	11,7	11%
3	Tornado	16,5	10%	3	Heksogen	10,0	10%
4	Dok-ing razminiranje	14,1	9%	4	Terrafirma	8,1	8%
5	Terrafirma	12,1	7%	5	Zeleni kvadrat	8,1	8%
	Ostali	83,9	52%		Ostali	54,3	52%
Ukupno		161,1	100%	Ukupno		104,3	100%

Pregledom najvećih izvršitelja usluga pretraživanja i/ili razminiranja vidljivo je da postoji neravnomjerna podjela poslova na tržištu no niti jedan od 5 najvećih izvršitelja nema značajno monopolizirani položaj na tržištu.

Pregled izvršitelja usluga razminiranja u 2011. godini po visini troška po pronađenoj mini

RB	Tvrtka	Ugovoreno u '000 HRK	Površina u '000 m ²	Pronađene mine	HRK/mina	HRK/m ²	m ² /mina
1	Rumital	12.506	1.406	29	431.253	8,90	48.474
2	Harpija	745	151	2	372.628	4,92	75.708
3	Demin-ka	3.584	362	16	223.991	9,91	22.595
4	Nitro	3.133	519	16	195.829	6,03	32.462
5	Hardox	6.335	660	35	180.998	9,60	18.848
	Ostali izvršitelji	163.630	20.763	5.460	29.969	7,88	3.803
Ukupno		189.934	23.861	5.558	34.173	7,96	4.293

Uvidom u pokazatelje efikasnosti, vidljivo je da postoji određeni nerazmjer između pojedinih izvršitelja u odnosu na prosjek, kada se uzmu u obzir:

- Trošak po pronađenoj mini i
- Pretraživanje mina po jedinici površine.

Pregled izvršitelja usluga razminiranja u prvih 6m 2012. po visini troška po pronađenoj mini

RB	Tvrtka	Ugovoreno u '000 HRK	Površina u '000 m ²	Pronađene mine	HRK/mina	HRK/m ²	m ² /mina
1	Rumital	5.752	855	1	5.752.260	6,72	855.380
2	Terrafirma	5.955	775	4	1.488.861	7,69	193.699
3	Cor	3.162	523	3	1.053.936	6,05	174.279
4	Diz-eko	6.833	1.112	13	525.632	6,15	85.528
5	Mungos razmin	5.811	867	20	290.564	6,70	43.347
	Ostali izvršitelji	80.779	11.326	1.685	47.940	7,13	6.722
Ukupno		108.293	15.458	1.726	62.742	7,01	8.956

Prema objašnjenju rukovodstva, odstupanja od prosjeka uzrokovana su činjenicom da su pojedini izvršitelji sudjelovali na projektima pretraživanja, po svojoj prirodi manje riskantnima od razminiranja, a zbog čega je cijena navedenih projekata manja.

	<i>Strana</i>
Uvod: Projekt Clean Start	5
Sažetak zajedničkih nalaza: Grupa B	7
Sažetak indikativne analize pojedinih subjekata	
- Hrvatska radiotelevizija	9
- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta	13
- Uprava za e-Hrvatsku	16
- Državni ured za upravljanje državnom imovinom	19
- Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost	22
- Hrvatski centar za razminiranje	25
Sažetak ključnih nalaza i preporuka	29

Subjekt	Identificirani nedostaci	Prijedlog poboljšanja
HRT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poslovanje HRT-a odlikuju visoki akumulirani gubici te rizik nelikvidnosti. 2. Planirani troškovi te troškovi alocirani na emisiju uključuju samo direktne vanjske troškove, što ne odražava ukupne troškove proizvodnje programa. 3. Ne postoji praćenje iskorištenja kapaciteta te efikasnosti zaposlenika, što otežava donošenje poslovnih odluka i racionalno korištenje kapaciteta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definiranje plana restrukturiranja. 2. Analiza i odabir projekata temeljem njihovih ukupnih troškova. Alokacija troškova internih resursa na projekte i provođenje redovne ocjene učinkovitosti projekata. Podizanje svijesti zaposlenika o upravljanju troškovima. 3. Uvođenje evidencije radnog vremena te iskorištenja materijalnih resursa i provođenje redovne analize radne učinkovitosti.
MZOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neadekvatan sustav programske podrške računovodstvenim i administrativnim poslovima te značajna količina ručnih procesa u obradi i razmjeni podataka (povećani operativni rizik, neefikasni procesi, značajni administrativni troškovi). 2. Neadekvatan sustav upravljačkih procesa (planiranje, izvještavanje i analiza izvješća) te izostanak pokretanja korektivnih mjera kod odstupanja. 3. Neefikasni poslovni procesi te nepostojanje sustava ocjene radne uspješnosti. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potrebno je unaprijediti IT podršku poslovnim procesima te omogućiti direktan unos podataka u računovodstvu škola i drugih institucija. 2. Potrebno je dizajnirati sustav internog izvještavanja i analize ostvarenja radi bolje kontrole rashoda. 3. Potrebno je preispitati postojeću organizaciju te razmotriti racionaliziranje radnih mjesta.

Subjekt	Identificirani nedostaci	Prijedlog poboljšanja
e-Hrvatska	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uloga Uprave za e-Hrvatsku nije precizno definirana u smislu djelokruga, kao ni u smislu odgovornosti. 2. Upravljanje projektima metodološki nije adekvatno uspostavljeno. Također, više od 50% projekata (tijekom 2011. godine) iz domene e-Hrvatska, nije bilo u realizaciji ili nije imalo definiran proračun. 3. Upravljački procesi planiranja i izvještavanja, kao i procesi općenito, nisu formalizirani te nije uspostavljen sustav mjerenja operativne učinkovitosti. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Upravu za e-Hrvatsku potrebno je ustrojiti kao središnje mjesto ostvarivanja, odnosno upravljanja i kontrole provedbe strategije informatizacije državne uprave te jasno definirati domenu djelatnosti. 2. Potrebno je uspostaviti sustav upravljanja projektima u skladu s najboljom praksom, primarno u području planiranja aktivnosti i resursa te praćenja izvršenja. 3. Provesti inventuru procesa Uprave te iste interno formalizirati i uspostaviti sustav mjerenja radne uspješnosti. Također, provesti detaljnu analizu mogućnosti ostvarenja ušteda i korištenja internih resursa državne uprave.
DUUDI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Upravljanje državnom imovinom trenutno nije objedinjeno, odnosno ne postoji jasno razgraničenje odgovornosti DUUDI i ostalih involviranih državnih tijela. 2. Strateški ciljevi nisu jasno kvantificirani i terminski definirani. 3. Upravljački procesi planiranja i izvještavanja, kao i procesi općenito, nisu formalizirani te nije uspostavljen sustav mjerenja operativne učinkovitosti. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potrebno je razmotriti opciju objedinjavanja upravljanja državnom imovinom u jedno tijelo. 2. Strateški je plan potrebno definirati na način da su jasno postavljeni mjerljivi ciljevi, mjerenje uspješnosti i odgovornost za izvršenje. 3. Provesti inventuru procesa Ureda te iste interno formalizirati i uspostaviti sustav mjerenja individualne efikasnosti i potreba za ljudskim resursima. Također, provesti detaljnu analizu mogućnosti ostvarenja ušteda, korištenja internih resursa državne uprave te, u skladu s time, provesti prilagodbu proračuna.

Subjekt	Identificirani nedostaci	Prijedlog poboljšanja
FZOEU	<ol style="list-style-type: none"> 1. Glavna upravljačka funkcija u Fondu tijekom godine je bila upražnjena, a srednje i niže rukovodstvo nema jasno definirane odgovornosti, čime nije osiguran kontinuitet nesmetanog upravljanja. 2. Vođenje projektnih aktivnosti Fonda nije podržano odgovarajućom informatičkom podrškom te metodološki nije u skladu sa najboljom praksom. 3. Pregledom organizacijske strukture i sistematizacije radnih mjesta evidentna je neravnomjerna raspodjela radnog opterećenja, odnosno raspodjele resursa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potrebno je osigurati kontinuitet upravljanja u Fondu. 2. Projektne aktivnosti potrebno je programski podržati, sistematizirati i metodološki uskladiti. 3. Provesti detaljnu analizu radnog opterećenja djelatnika s ciljem utvrđivanja mogućih preraspodjela djelatnika/odgovornosti.
HCR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Glavne rukovoditeljske funkcije u HCR tijekom godine nisu bile popunjene. 2. Sustavan proces upravljačkog izvještavanja nije uspostavljen. 3. Proces budžetiranja/planiranja nije formaliziran, tj. odgovornosti za pojedine aktivnosti nisu definirane. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potrebno je osigurati kontinuitet upravljanja. 2. Potrebno je uspostaviti funkciju upravljačkog izvještavanja, dizajnirati procedure upravljačkog izvještavanja te iste formalizirati. 3. Potrebno je formalizirati proces budžetiranja/planiranja.