



Clean Start – Republika Hrvatska

Datum: 7. Siječnja 2013. godine

KRATAK PREGLED STANJA I PRIJEDLOG MJERA ZA PROMJENE

Prezentacija: Denis Petrović, Mag.Oec. MBA

Cilj projekta: Slika zatečenog stanja i okvirni prijedlog mjera za promjene

Zatečeno stanje prije 1.01. 2012

- ▲ Neprepoznatljive mjere restrukturiranja i sprečavanja uzroka neučinkovitosti i zaduživanja. Reforme niti u početnom stadiju.
- ▲ Dugovanja u HZZO preko 5,7 mil kn. Prekoračenja ugovorenih limita u financiranju bolnica bez kontrole i bez vidljivih protumjera. Dugovanja djelomično nisu niti evidentirana. U MIZ 677 mil kn neevidentiranih dugoročnih obaveza.
- ▲ HRT je do kraja 2011. akumulirao gubitke od 333 mil kn što je, uz zaduženje od oko 418 mil kn, dovelo do toga da je dug 250% veći od kapitala.
- ▲ MZOS- 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 na kredite u ukupnom iznosu od 1.385 milijuna kuna.
- ▲ Dospjele, a neplaćene obveze 31.12.2011. godine, prenesene u 2012. po ministarstvima u mil. kn: Ministarstvo gospodarstva 255,5, Ministarstvo poljoprivrede 570 i Ministarstvo financija 642,4.
- ▲ Ukupan sektor pomorstva, prometa i infrastrukture u državnom vlasništvu prima godišnje 5,7 mlrd. kn državnih subvencija a proizvodi gubitak od 1.2 mlrd kn pored zaduženja od 68,8 mlrd. kn.

Zatečeno stanje od 1. 01. 2012

- ▲ Preispitivanje misija i strategija agencija, društava i fondova.
- ▲ Donošena strategija Zdravstva 2020, u tijeku izrada masterplana bolnica, Natječaj za projekt outsourcing-a u bolnicama, pripreme za izmjene načina ugovaranja sa bolnicama.
- ▲ Započeta restrukturiranja u društvima.
- ▲ Monetizacija duga u infrastrukturnom sektoru.
- ▲ MZOS- 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%.

SWOT Pregled cjelokupnog sustava na osnovu nalaza svih grupa

Snaga

- ▲ Visoka stručnost u strukturi zaposlenih
 - Dobre osnove za analitiku, kreativnost, motivaciju
 - Zainteresiranost za struku
 - Pojedinačni resursi na zavidnom stručnom nivou (na žalost ugušeni „upravljačkom strukturom”)
- ▲ Interesantan poslodavac
- ▲ i trenutno atraktivan poslodavac (ne vlastitom zaslugom)
- ▲ Pozitivni primjeri upravljanja projektima na IPA Programu

Prilike

- ▲ Heterogenost sustava i interesa nije nužno nedostatak
- ▲ Financijska kriza => Stvaranje široke baze za strukturne promjene – svladavanje otpora promjenama. **Jasna svijest o potrebi promjena**
- ▲ Veličina sustava je pregledna i pozitivni primjeri (best practice) imaju brzi utjecaj na ostatak sustava
- ▲ Stvaranje uvjeta za „motivaciju” nepolitičkog, stručnog, upravljačkog kadra unutar javnog sektora ima javnu podršku

Slabosti

- ▲ Nejasne misije agencija, zavoda => ne iskorišteni resursi
- ▲ financiranja bez strategije, bez mogućnosti praćenja provedivosti. Subvencije i transferi bez ugovora i indikatora uspješnosti, parcijalni projekti bez sustavnog rješenja- ne strukturirani i nepovezani
- ▲ Kompletna odsutnost sistemskog/korporativnog upravljanja tijelima javne uprave – koordinacija sustava bazira se na birokratskim normama
- ▲ Neadekvatni ili ne postojeći instrumenti upravljanja ciljevima, uslugama i resursima – nema **metodskog management-a**

Prijetnje

- ▲ otpor dionika u sustavu – rijetka uloga moderatora – ne definirani procesi upravljanja pa su svi i nitko odgovoran
- ▲ Ne uspostavljeni uvjeti za strukturna rješenja- npr. stvaranja **POVJERENJA** u trgovačka društva koja outsourcingom mogu preuzeti „service” birokracije
- ▲ Kultura eskalacije i rješavanja Problema još je na početku, **nizak stupanj političkog povjerenja** u strukturu, netransparentnost

Mjere koje se mogu provesti brzo i sa velikim efektom

- Motivacija za stručne kadrove
- Brz financijski efekt uštede
- Suzbijanje korupcije
- Rezultati za široki krug dionika

Potrebno – što prije

- ▲ **REAKCIJA NA IZVJEĆE OD STRANE MINISTARSTAVA I UPRAVA**
 - Stručni pregled i reakcija Ministarstva
 - Stručni pregled i izrada feedback-a Uprava prema Vladi
 - Kratki, strukturirani i objektivni sadržaji bez „političko - emocionalnih reakcija” te izrada Plana provedbe promjene
 - Jasno usvajanje i obvezujuće **UGOVORANJE** provedbe dogovorenih mjera između Vlade, Ministarstava i ustanova/društava
- ▲ **STANDARDIZACIJA VOĐENJA EVIDENCIJE** nacionalne smjernice (knjigovodstvena disciplina)
 - Izbjeći trenutnu netransparentnost vođenja knjiga i time goleme troškove ustanovljavanja stvarnog stanja
- ▲ **KORISTITI VEĆ UVEDENE INSTRUMENTE**
 - Interna revizija mora preuzeti svoju ulogu
 - Ministarstva moraju razumjeti učinkovitost i mogućnosti interne revizije, preispitati kadrovanje i koristiti instrument u strateške svrhe

Mjere koje se mogu provesti brzo i sa velikim efektom u učinkovitosti i ekonomičnosti

- Motivacija za stručne kadrove
- Zadovoljstvo Građana i
- Brz financijski efekt uštede
- Suzbijanje korupcije

Potrebno – što prije

▲ OBJEDINJENJE JAVNE NABAVE

- Stručne kadrove iz tijela uprave organizirati u takvoj formi da ima „provedbenu moć” nad cijelim sustavom
- Odvajanje definicije potrebe od procesa nabave princip „**u četiri oka**” – podjela funkcija. Kontrola tehničkih specifikacija
- Bolje usavršavanje stručnjaka, uklanjanje trenutnog opterećenja birokracije i „uskog grla” kontrole
- Centralna evidencija i Controlling nabave

▲ STRUKTURNO RIJEŠENJE INFORMATIKE

- Otjelovljenje sadašnjih dobrih ideja E-Hrvatska u jednom nacionalnom trgovačkom društvu koje treba imati „**stratešku i upravljačku**” moć nad cijelim sustavom (vrijednost godišnje nabave 1 Mil HKn)
- Objedinjenje na nacionalnom nivou „HRVATSKA Cloud” cijele infrastrukture i usluge u cilju izbjegavanja paralelnih investicija i troškova

▲ E-VLADA

- Strukturirati, uspostaviti te ovlastiti **Projektni Management na državnom nivou** za stvarno uvođenje E-Vlade – objedinjenje registara i birokratskih procesa – cjelokupan pristup za cijelu upravu – Građani i korisnici ne prepoznaju granice prema unutrašnjem ustrojstvu uprave nego prema rješenju svog problema

Mjere koje se mogu provesti brzo i sa velikim efektom u učinkovitosti i ekonomičnosti

- Motivacija za stručne kadrove
- Zadovoljstvo Građana i
- Brz financijski efekt uštede
- Suzbijanje korupcije

Potrebno – što prije

- ▲ **POTREBNO USPOSTAVITI OBJEDINJENI MODEL UPRAVLJANJA I RASPOLAGANJA DRŽAVNOM MATERIJALNOM I NEMATERIJALNOM IMOVINOM**
 - Vladi podnositi strateški izvještaj zasnovan na Upravljanju rizicima
 - Izraditi Pipline za investicijske projekte oslanjajući se na kreativnost izvana a ne unutra same „Agencije”
 - Iskoristi mogućnost slobodnih dobrih kadrova i ideja u Hrvatskoj bez „političkog straha i stranačke prevlasti” - Synergie sa industrijom, znanosti i mladima bez zapošljavanja u državnom sektoru
 - OTOVORITI se prema tržištu i građanima i kreativnosti ljudskih potencijala u Hrvatskoj uvesti projekte za kreativni poduzetnički pristup i učešće pozitivnih dionika
- ▲ **IZRADITI PLAN MJERA I UVJETA za kontrolu prekoračenja bolničkih limita**
 - Bez daljnjih analiza i investicija izraditi akcijski plan koji prepoznatljivo i odmah mijenja situaciju financiranja bolničkih usluga
 - Plan kao osnova za **političke pregovore, strateške i zakonodavne promjene** te za daljine investicije. Ovakav akcijski plan ne stavlja u pitanje trenutne napore za izradu Masterplana bolnica i Strategiju zdravlja 2020 nego dapače ih obuhvaća u potrebne mjere.
 - Uvesti Controlling troškova u HZZO i u bolnicama – hitno

Mjere za dugoročnije promjene – sustavne promjene

- **Motivacija za stručne kadrove**
- **Zadovoljstvo Građana i**
- **Brz financijski efekt uštede**
- **Suzbijanje korupcije**

Potrebno – dugoročno

- ▲ **STVORITI UVJETE za motivaciju stručnosti u upravi**
 - Pokazati da se „isplati” usavršavati i da se mogu primjenjivati stečena znanja (konkretne mjere) a ne da se guše od prevladavajuće većine „promjenama nevoljnih”
 - Depolitizacija odgovornosti u sustavu upravljanja – nezavisnost stručnosti – PRINCIP odgovornost za metodiku i održivost na aparatu, odgovornost za strategiju i učinkovitost na politici
 - Standardizacija dugoročnih okvira uspostave metodike upravljanja bez obzira na strateške/političke promjene
- ▲ **UVODENJE SUVREMENIH METODA UPRAVLJANJA U JAVNU UPRAVU**
 - Strateško planiranje i upravljanje ciljevima
 - Upravljanje ljudskim resursima
 - Controlling ciljeva i troškova
 - Upravljanje projektima
 - Uvođenje sustava