



Foto: Ratko Mavara

MINISTAR FINANCIJA BORIS LALOŠEVIĆ
Na Prvoj međunarodnoj konferenciji o učinkovitem
upravljanju u javnom sektoru najavio je postavljanje
mjeritelja uspješnosti u tijelima javne uprave

DRŽAVNI KONTROLING

Učinkovitost u javnom sektoru važnija je od broja zaposlenih

pišu **B. STARČIĆ** i **J. TRSTENJAK**
lider@liderpress.hr

Oko 150 sudionika konferencije pozorno je slušalo iskustva 'državnog kontrolinga' iz Austrije, koja ima jednu od najefikasnijih javnih uprava na svijetu

Nije najvažnije pitanje koliko ljudi u sustavu radi, odnosno koliko možemo uštedjeti s otpuštanjima, nego koliko je javna uprava učinkovita. A za učinkovitu javnu upravu nužni su promjena svijesti, sposoban operativni tim, edukacija, jasna komunikacijska strategija, no prije svega – politička volja. Ona je temelj za sve, odnosno za uvođenje kontrolinga kao instrumenta za učinkovito upravljanje u javnom sektoru. Upravo je to bila tema Prve međunarodne konferencije o kontrolingu u javnom sektoru koja se prošle srijede održala u zagrebačkom hotelu Westin u organizaciji Kontroling Kognoska i poslovnog tjednika Lidera. Konferencija koja je okupila oko 150 sudionika, među kojima nije bilo nikoga iz Ministarstva uprave, što po-

dosta govori o hrvatskoj političkoj volji, održala se u idealnom trenutku jer se tema poklapa s ispunjavanjem zahtjeva koje je Hrvatskoj postavio EU. Hrvatska je ulaskom u Uniju, naglasila je u uvodnom dijelu direktorica Kontroling Kognoska **Jasmina Očko**, prihvatila osnovna načela pravne stečevine povezane sa slobodnim tržišnim natjecanjem i strategijom 'Europa 2020' koja polazi od osuvremenjene javne uprave kao javnog servisa za građane, gospodarstvo i ulagače. U tome kontroling ima neizostavnu ulogu. **Denis Petrović** iz austrijske konzultantske kuće Contrast, koja je bila i programska partnerica konferencije, podsjetio je pak na to da je prije dvadeset godina Austrija započela reforme koje sada očekuju Hrvatsku. – Austrija ima više zaposlenika u javnoj upravi nego ➔



Georg Jocham, Gerhard Zotter, Hoffman Werner, Ursula Rosenbichler, Denis Petrović, Jasmina Očko i Ivan Domagoj Milošević



Danijel Matić i Mladen Vedriš

Hrvatska, no važno joj je koliko su učinkoviti, a ne koliko ih se plaća – istaknuo je Petrović.

U Austriji je, naime, 23 posto zaposlenih u javnom sektoru, a u Hrvatskoj 19 posto, no ocjena njihove učinkovitosti triput je bolja. To je bila i poruka prvog čovjeka Ministarstva financija **Borisa Lalovca**:

– Digitalna ekonomija i kontroling mogu dati mnogo u budućnosti. Ne trebamo se orijentirati na troškove, nego na učinkovitost – zaključio je ministar, najavivši postavljanje mjeritelja uspješnosti, i to ne samo u poreznoj i carinskoj upravi nego i u drugim tijelima javne uprave.

Lalovac je govorio o reformskim mjerama i učinko-

vitom upravljanju u Hrvatskoj. Istaknuo je kako se posljednjih deset godina rast temeljio na gomilanju javnog i privatnog duga i onda se dogodio vanjski šok.

– Sada svjedočimo vrlo teškom izlasku iz tih nagomilanih problema iz prošlosti. Postavljaju se novi ciljevi koji se više ne temelje na javnom dugu, jamstvima i financiranju infrastrukture, nego na zdravoj osnovi ekonomskog rasta. To zahtijeva prilagodbu javnih financija i snažne strukturne reforme – jasan je bio ministar. U Austriji su reforme počele osamdesetih godina prošlog stoljeća i prihvatila ih je svaka vlada koja je nakon toga došla. Uveli su kontroling i danas imaju najmoderniju upravu u Europi.

BDO Savjetovanje

Savjetovanje javnog sektora
Upravljanje i poslovno savjetovanje
Korporativne financije
Porezno savjetovanje
IT management
Upravljanje rizicima

Trg J. F. Kennedy 6b
10 000 Zagreb
Tel: +385 1 2395-741
Fax: +385 1 2303-691
E-mail: hrvoje.stipic@bdo.hr

NEOVISNOST

OBJEKTIVNOST

POVJERENJE

KVALITETA



Danko Sučević i Slavko Vidović



Hoffman Werner, Gerhard Zotter, Denis Petrović, Ivan Domagoj Milošević i Ursula Rosenbichler

Gerhard Zotter iz austrijskoga ministarstva financija iznio je njihova iskustva s uvođenjem kontrolinga u javnu upravu, istaknuvši da ona ne smije stajati više od onoga što je u stanju pružiti. Oni su dobro postavili ciljeve, od kojih je jedan bio od 2009. do 2014. smanjiti deficit ispod tri posto. To su napravili dvije godine prije nego što je bilo planirano.

Riječ je o promjeni kulture i ustrajanju na tom putu, istaknula je i **Ursula Rosenbichler** iz austrijskog ministarstva uprave koja je govorila o upravljanju učinkovitošću i reformskom putu uvođenja kontrolinga. Raditi usmjeren na učinak, naglasila je, najteža je disciplina jer je sustav vrlo složen i zahtijeva usku komuni-

kaciju. – Najljepši ferrari nije vam ni od kakve koristi ako se ne znate koristiti njime. Morate odrediti ciljeve koje želite postići – jedna je od njezinih poruka.

Pritom ciljevi moraju biti jasni kako bi se vidio odmak od onoga što je trebalo ostvariti i onoga što je ostvareno, napomenuo je profesor **Hoffman Werner** s bečkog ekonomskog sveučilišta, koje je također uvelo kontroling.

U raspravi na temu učinkovitog upravljanja koja je slijedila, u kojoj su uz Wenera sudjelovali Rosenbichler, Zotter te HDZ-ov saborski zastupnik **Ivan Domagoj Milošević**, mogle su se čuti slične poruke. Milošević se složio s tvrdnjama austrijskih kolega, no naglasio je da



INFODOM

Konzalting, BPM i ERP

Sistem integracija i implementacija

Razvoj proizvoda i aplikacija

ASP, Cloud computing i nove tehnologije

www.infodom.hr

Javni sektor

Javne financije i
financijska industrija

Elektroničke komunikacije,
promet i turizam

Privatni sektor, energetika i
državna poduzeća

e-Inspektor

x2x Platforma

e-GOP

e-BAP

SPIN@

Oracle E-Business Suite

SRMA



Rade Bošnjak, Renato Očko, Darko Tipurić i Željko Vukelić



Boris Lalovac i Miodrag Šajatović



Dietmar Ranftler

BORIS LALOVAC:

– Postavljaju se novi ciljevi koji se više ne temelje na javnom dugu, jamstvima i financiranju infrastrukture, nego na zdravoj osnovi ekonomskog rasta. To zahtijeva prilagodbu javnih financija i snažne strukturne reforme



Sudionici Prve međunarodne konferencije o učinkovitom upravljanju u javnom sektoru

Sedam pretpostavki državnog kontrolinga

1. politička odluka
2. odabir strukturnih dionika
3. sinergija resursa
4. upravljanje projektom
5. osposobljavanje menadžmenta
6. upravljanje promjenama
7. komunikacijska strategija

Denis Petrović

➔ Hrvatska ima golem problem s nezaposlenošću, što nas razlikuje od Austrije, a i podosta kasnimo s reformama. Upravo je zbog toga, kaže, učinkovitost ključna. Austrija se u provedbi kontrolinga odlučila za zakonsku obvezu. Dakle, sâm instrument utjelovljen je u zakonu, čak i ustavu, no pitanje je ima li u Hrvatskoj političke volje. – Svima u Hrvatskoj jasno je da je dosadašnji model neodrživ. Žao mi je što nismo učinili sve potrebno proteklih nekoliko godina, prije svega učinkovito upravljali u administraciji i javnim tvrtkama. U tom se smislu previše forsira priča o tome koliko i gdje ima zaposlenih. Morate imati ciljeve. Mi tek trebamo graditi institucije, a kad to nemate, političke elite postaju još važnije jer nameću ritam promjena i način upravljanja – odgovorio je Milošević.

Privatizacija ili profesionalizacija Kad je riječ o upravljanju udjelima u javnim tvrtkama i privatizaciji vs. profesionalizaciji, Austrija ima sličan put kao Hrvatska i s privatizacijom i s upravljanjem strateškim javnim tvrtkama. Austrijanci su iznijeli konkretne modele i primjere uvođenja kontrolinga u javnu upravu te primjere profesionalizacije koji dokazuju da je moguće biti uspješan i u državnom vlasništvu.

Dietmar Ranftler iz KABEG menadžmenta predstavio

je uvođenje kontrolinga u austrijski sustav zdravstva, u kojem se primjenjuje već dvadesetak godina. **Georg Jochem** iz austrijskih željeznica OBB nastavio je s primjerom uvođenja kontrolinga u sektor željeznica. Austrijske željeznice zapošljavaju više od sedamdeset tisuća ljudi. Nisu privatizirane, ali jako su profesionalizirane. Posljednji primjer došao je iz Hrvatske. **Romina Ercegović** iz Fine govorila je o strateškom i operativnom kontrolingu u toj instituciji.

Politička volja Zaključno, Petrović je izvukao nekoliko pretpostavki za provedbu projekta državnog kontrolinga. – Politička odluka podloga je za sve. Potreban je odabir strukturnih dionika za provedbu i restrukturiranje, sinergija resursa Ministarstva financija, javnih tvrtki i agencija te ostalih proračunskih jedinica. Treba odrediti upravljanje projektom, osposobiti menadžment te ni u jednom trenutku ne pretvoriti provedbu reformske mjere u ICT projekt. To je strukturni i procesni projekt, a ICT mu može biti samo podrška. I posljednje, treba osigurati upravljanje promjenama i jasnu komunikacijsku strategiju – zaključio je Petrović, naglasivši da jasno definirana očekivanja povećavaju izgleda za uspješnu uspostavu kontrolinga, odnosno za povećanje učinkovitosti. ■