



# Država se ipak nedovoljno koristi uslugama konzultanata

ZBOG MNOGIH 'KONZULTANTSKIH' POSLOVA KOJI SU NEGATIVNO ODJEKNULI U JAVNOSTI SAMO SPOMINJANJE NJIHOVIH USLUGA STAVLJA PROJEKT POD POVEĆALO

PIŠE TIN BAŠIĆ  
tin.basic@lider.media

Čim se država koristi uslugama privatnih konzultanata, automatski se preispituje svaka lipa koja se potrošila, tko je komu pogodovao (i je li pogodovao) i tako dalje. Bivši premijer **Zoran Milanović** proglasom je ukinuo svima (ministarstvima i tvrtkama u državnom vlasništvu) mogućnost upotrebe usluga privatnih PR agencija. Koliko je taj potez bio pametan, neka prosuđuje netko drugi iako je u mnogo slučajeva to bio potpuno promašen potez. Usluge PR-a nisu jedine konzultantske usluge, tu su financijske, organizacije, stručne. Svaki državni resor može se koristiti privatnim konzultantom. No koliko se državne institucije ili tvrtke koriste uslugama privatnih savjetnika? Jesu li mjeseci Vlade u krizi pa zatim tehničke vlade zaustavili ugovore s konzultantskim kućama? Konzultanti kažu da se država nedovoljno koristi njihovim uslugama, što je vidljivo iz krajnjih rezultata koji se ne ostvaruju brzinom i intenzitetom koje svi očekuju.

– Treba više uključiti konzultante u profesionalno plasiranje državne imovine na regionalno i globalno tržište, što posebice vrijedi za vrijednu imovinu sa snažnim turističkim potencijalom. Ne smije se događati da zbog nekonkurentna raspisivanja natječaja država nije u stanju privući respektabilne strane, ali i domaće ulagače. Treba razumjeti koji su to svjetski investicijski standardi kako bi se mogli oblikovati globalno atraktivni natječaji koji onda mogu privući toliko potrebne nove strane investitore u turizam – smatra **Siniša Topalović**, direktor konzultantske kuće Horwath HTL, napominjući da je svaki propali natječaj samo dodatni gubitak konačne transakcijske vrijednosti koju upriliči država, s jedne strane, ali i propuštena prilika za zapošljavanje i nove prihode kroz poreze i davanja, s druge strane.

**Adut za reforme** Neki konzultanti uopće ne žele poslovati s državom, kao što je, primjerice, Caper, čiji vlasnik **Željko Perić** kaže da uključivanje konzulta-

nata u projekte nije uvijek jamstvo da će se provesti kvalitetno. – Savjetnici nisu liječnici koji će obaviti pregled, postaviti dijagnozu i propisati lijek. Konzultanti ne mogu sami obaviti nijedan posao bez kvalitetne suradnje s 'pacijentom'. Ako pogledamo mnoge projekte u koje su bili uključeni konzultanti, npr. monetizaciju autocesta, Hitrorez, 'one stop shop', privatizaciju Petrokemije, Badela, a koji nikad nisu uspješno završili, možemo zaključiti da 'pacijent' nije surađivao ili baš nije želio ozdraviti, da nije bilo odlučnosti da se preporuke konzultanata doista provedu ili da su izabrani nedovoljno kvalitetni konzultanti. Mnogo je izazova pred novom vladom u kojima kvalitetni konzultanti mogu mnogo pomoći, ali osnovni je preduvjet da postoji stvarna želja da se nešto napravi, a ne samo pokuša – napominje Perić.

Hrvatske državne institucije u nekim slučajevima koriste se uslugama konzultanata, no čini se da je ukupan broj konzultantskih projekata u

Hrvatskoj mnogo manji u usporedbi s drugim članicama Europske unije. Razlog je tome djelomično što su neki konzultantski ugovori u prošlosti bili zloupotrijebljeni, pa je zato o njima u javnosti stvorena nepovoljna slika. Razlog je i to što je cjelokupno tržište još u ranoj fazi razvoja.

– Međutim, primjećujem pozitivan trend, državne institucije sve više naglašavaju kvalitetu i stručnost pri odabiru konzultanata s kojima će surađivati. Državne ustanove u Hrvatskoj, kao i bilo koje druge državne ustanove, potencijalno mogu imati vrlo veliku korist od konzultanata kad bi se njima koristile na pravi način. To je posebno važno sada kada Hrvatska mora provesti mnogo reformi i povećati uporabu fondova Europske unije. S jedne strane, u kratkom vremenu vrlo je teško mobilizirati i obrazovati potrebnu količinu kadrova u državnoj upravi, a s druge strane, i nema uvijek smisla zaposliti ili obrazovati mnogo ljudi u javnoj upravi za jednokratni projekt. Zato pravilna upotreba konzultantskih usluga može ubrzati pristup

**HRVATSKE DRŽAVNE INSTITUCIJE U PRIPREMI NEKIH PROJEKATA KORISTE SE USLUGAMA KONZULTANATA, NO MNOGO MANJE U USPOREDBI S DRUGIM ČLANICAMA EUROPSKE UNIJE**



### Tauno Olju,

E&Y HRVATSKA:

– Država može imati veliku korist od konzultantskih usluga. Posebno je to važno sada kada treba provesti mnogo reformi i povlačiti više novca iz fondova Europske unije



### Daniel Lenardić,

KPMG HRVATSKA:

– Konzultantske kuće mogu pomoći u boljoj i bržoj pripremi i provedbi velikih, strateških i stoga rizičnih projekata u javnom sektoru, od infrastrukturnih projekata do restrukturiranja

potrebno znanju i kadrovima kako bi se ubrzale reforme i povlačenje novca iz fondova Europske unije – kaže **Tauno Olju**, partner u Odjelu savjetovanja u EY-u Hrvatska.

**Zaustavljeni ugovori** Na razini državnih tvrtki konzultantske usluge trebalo bi upotrebljavati za povećanje profitabilnosti i poboljšanje organizacije.

– Tako se i državne tvrtke bolje pripremaju na tržište. Od 2008. do 2016. privatne tvrtke, posebno veće, već su obavile dva ciklusa reorganizacije, povećale djelatnost i profitabilnost, što nije vidljivo u državnima – kaže **Božidar Lukša** iz konzultantske kuće Texel.

Budući da je u posljednjih godinu dana politička situacija prilično nestabilna, stalo je mnogo pokrenutih projekata. To je utjecalo i na konzultante kojima su ugovori zaustavljeni.

– Nama se dogodilo upravo to i šteta je nemjerljiva, objasniti ću i zašto: projekt primjene kontrolinga traje mjesecima, u velikim sustavima i godinama. Osim promjena u računovodstvu i IT-u treba potaknuti promjene u načinu razmišljanja i rada. Potrebno je mnogo komunikacije sa zaposlenicima, ali i mnogo izobrazbe, kako bi se neutralizirao otpor prema promjenama i kako bi ljudi prihvatili filozofiju kontrolinga. Najvažnije je stvoriti svijest da nije riječ ni o kakvoj kontroli pojedinca, nego o filozofiji upravljanja na bazi ekonomske logike racionalnosti. Kad u tome uspijete, a to treba postići u prvih nekoliko mjeseci projekta, sigurni ste da će kontroling na tome mjestu uistinu zaživjeti. Ako u tome ključnom trenutku to naprasno prekinete, sve pada u vodu i ponovno se vraća na dobro ustaljeni način ponašanja. Svaki budući pokušaj mijenjanja bit će sve teži jer ljudi stječu dojam da će svi naponi sasvim sigurno prije ili poslije pasti u vodu – objašnjava mr. sc. **Jasmina Očko** iz Kontrolinga Kognosko.

Velik je problem konzultantima i ocjena javnosti jer je zbog prošlih pogrešaka, slobodno to nazovimo i kriminalom, suradnja države s privatnicima uvijek pod povećalom.

– Mogli bismo povući paralelu: kad je nešto trulo u bankovnom sustavu, ne treba ukinuti novac, nego promijeniti bankare. Tako je i u ovom slu-

čaju, privatni i javni sektor moraju raditi zajedno. Treba samo imati pravu, a ne deklarativnu političku volju da se omogući poštena javna nabava. Javnost će vrlo brzo osjetiti ako se i kada stvari na tom području doista počnu mijenjati i tada na to više neće gledati poprijeko. Učinkovito pravosuđe, jasni i čvrsti zakoni čije izbjegavanje izaziva gadne posljedice poznati je recept – kaže **Očko**.

**Važan je odabir** Nova vlada ima priliku prilično ubrzati stvari, donijeti dobre strateške odluke i pri tome potražiti pomoć savjetnika.

– Konzultantske kuće svakako mogu pomoći u boljoj i bržoj pripremi i provedbi velikih, strateških i stoga rizičnih projekata u javnom sektoru, od većih infrastrukturnih projekata do pripreme i provedbe restrukturiranja većih i složenih organizacija u javnom sektoru, koje u mnogim segmentima javnog sektora u Hrvatskoj nisu odgovarajuće pripremljene ili provedene, odnosno znatno usporavaju dalji razvoj domaće ekonomije. To često podrazumijeva konzultantski doprinos i u poznavanju glavne prakse u sektoru ili industriji, kao i tehničko znanje o pripremi i vođenju projekta ili metoda financijske analize i upravljanja – smatra **Daniel Lenardić**, pridruženi partner u KPMG-ovu Odjelu poslovnoga savjetovanja u Hrvatskoj.

Političari mogu utjecati na kut gledanja, odnosno mogu jasno dokazati javnosti da su konzultanti prijeko potrebni.

– Treba se zapitati, u što javnost ima slabiji uvid, koliki je gubitak države i javnog sektora ako se ne naprave potrebni koraci u restrukturiranju, unaprjeđenju poslovanja ili privatizaciji. Uvijek je lako paušalno ocjenjivati da su usluge skupe, no pritom se često ne uzima u obzir skupoća nečinjenja. Svaki vrhunski proizvod i usluga stoje, pa tako i vrhunski projekt koji ima ozbiljno postavljene ciljeve, osigurano trajanje i tim vrhunskih stručnjaka. Nažalost, zbog mnogih 'konzultantskih' poslova koji su negativno odjeknuli u javnosti, a nisu ih obavile profesionalne konzultantske kuće, nego kvazikonzultanti, samo spominjanje konzultanata u dijelu javnosti izaziva negodovanje i stavlja projekt pod povećalo. Naručitelji će u idućem razdoblju trebati bolje odabirati konzultante zahtijevajući pritom kvalitetu, brend i stručnost – zaključuje **Topalović**.

## Kako jeftinim kapitalom financirati poslovanje

**M**alim i srednjim poduzetnicima pruža se jedinstvena poslovna prilika – u sklopu tri kreditne linije HAMAG-BICRO na tržište plasira više od pola milijarde kuna kredita uz trošak financiranja sveden na najnižu razinu do sada, na samo 0,5 posto. Međutim, odobravanje sredstava zahtijeva pravodobnu reakciju, stručnost i vrijeme, a jamstva nema. Specijaliziran financijski odjel može imati ključnu ulogu.

**Vedran Petrušić** i **Goran Barać** iz tvrtke Liberfin uspješno se bave strukturiranjem financijskih transakcija i njihovom prilagodbom radi bankovnog financiranja. Zahvaljujući dugogodišnjem radu u bankarstvu mogu ponuditi jedinstvenu financijsku uslugu koja poduzetnicima omogućava financiranje poslovanja uz vrlo jeftin kapital, iskorištavanje svih pogodnosti te mogućnost prilagodbe financiranja poslovnim potrebama.



Vedran Petrušić i Goran Barać iz tvrtke Liberfin uspješno se bave strukturiranjem financijskih transakcija

Više informacija: + 385 (1) 551 5676; info@liberfin.hr; www.liberfin.hr

kontaktirati s klijentom za kojega je konzultant obavio uslugu – ističe **Kristina Kosor** iz tvrtke Tim4Pin.

**Stevo Žufić** iz tvrtke Adria Bonus savjetuje da je dobro pogledati i financijske kapacitete konzultanata. Naime, dodaje, netko tko u 2015. ima iskazan ukupan prihod od 120.000 kuna i gubitak od 60.000 kuna nikomu ne može biti dobar konzultant.

– Konzultanti s prometom manjim od milijun kuna na godinu skromni su konzultanti, zato treba paziti kad se uzima takve konzultante jer obično je riječ o jednom konzultantu koji se bavi svime i svačime za preživljavanje, a to nije jamstvo da može odraditi ozbiljan projekt od, recimo, pet milijuna eura – smatra Žufić.

Ariana Vela iz EU projekata svojim klijentima savjetuje, kad su manji projekti u pitanju, da ih obave sami, a da njezin tim i ona sudjeluju isključivo kao korektiv jer tu nema bojazni od pogrešaka i dokumentacija nije toliko složena.

Ozbiljne konzultantske kuće, poput Deloittea, ističe **Višnja Matković**, digitalizirale su pojedine dijelove projektnih prijava, provjeru prihvatljivosti klijenta te provedbu projekata. Deloitte je, naime, razvio aplikaciju za preliminarnu provjeru prihvatljivosti prijavitelja i projekta (online aplikacija na tvrtkinoj internetskoj stranici), koja je besplatna i u kratkom vremenu omogućuje prija-

**NAJVEĆI PROBLEM SAMOSTALNE PRIPREME MOŽE SE POJAVITI U PROVEDBI PROJEKTA, POSLA KOJI JE MOŽDA I OPSEŽNIJI OD PRIPREME TE NA KOJEM SE VRLO LAKO OKLIZNUTI**

vitelju da na početku sazna jesu li on i njegov projekt prihvatljivi za natječaje EU. No i tu ima zamki, kaže **Ivan Biškup** iz Forum Investa: – Samostalno je možda i moguće pripremiti projekt, ali tada je pitanje prolaznost. Najveći problem samostalne pripreme može se javiti u provedbi projekta, posla možda i opsežnijeg od pripreme.

**Zajednički posao** **Kristina Kosor** iz Tim4Pina kaže da angažman stručnjaka u pripremi i prijavi projekta ovisi o iskustvu tvrtke u povlačenju sredstava iz izvora EU, razvijenim internim procesima i metodologiji rada, stručnim kadrovima i razini znanja o kvalitetnoj pripremi, prijavi i provedbi projekata EU.

– Imamo mnogo slučajeva kad je poduzetnik samostalno pripremio i prijavio projekt te u njegovoj provedbi naišao na razne teškoće, posebno u izvještavanju, praćenju aktivnosti, postupcima javne nabave, i tek je onda odlučio angažirati konzultanta. Osim nepotrebne razine poduzetnikova stresa trošak angažmana vanjskog stručnjaka tada je najskuplji i većinom se mora platiti vlastitim novcem i također je upitna provedba cijelog projekta – dodaje Kosor.

Isto tako, mnogo je primjera u kojima su konzultanti samostalno pripremali projekte a da klijenta nisu uključili u pripremu i s njim

## SARTURIS CONSULTING

POUZDANI PARTER U IZRADI PROJEKATA ZA SREDSTVA IZ FONDOVA EU

**S**arturis Consulting, obrt osnovan potkraj 2008., već osam godina osigurava uspješnu provedbu projekata za dobivanje nepovratnih sredstava prijavom i pripremom projekata subjekata privatnoga, javnog i nevladinog sektora. U Sarturisu uvijek pokušavaju suradnjom s klijentima osigurati dodanu vrijednost, što ne uključuje samo prijavu i provedbu projekta nego i dugoročnu održivost, najčešće strukturiranim prikazom mogućnosti poslovanja. To se odnosi na osmišljavanje projektnih aktivnosti, analizu poslovanja i kapaciteta te potreba i prostora za poboljšanje kapaciteta. Osmišljavanjem projektne prijave osigurava se uvid u potencijale i mogućnosti daljnjeg unaprjeđivanja aktivnosti na ključnim razinama.

**Neki uspješni projekti** Primjer su projekt Poduzetničkog centra Pakrac i gradnja poduzetničkog inkubatora, doduše daleke 2006., u kojima su kombinacijom ulaganja u unaprjeđenje konkretnih infrastrukturnih kapaciteta osigurana sredstva za poboljšanje upravljačkih kapaciteta za razvoj poduzetništva i poduzetničke infrastrukture. Godinama je taj projekt bio reprezentativni primjer dobro osmišljenih projektnih aktivnosti koji se upotrebljavao za pripremu daljnjih projekata i osiguravanje novca.

Sličan su primjer i tri projekta pripremljena i odobrena za Tehničku školu Slavonki Brod. Otvaranjem mogućnosti za prijavu projekata gospodarskih subjekata za financiranje novcem iz fondova Europske unije u Sarturisu su se odlučili preorijentirati na taj sektor jer se provedbom takvih



**Mirna Gabor**

VLASNICA SARTURIS CONSULTINGA:

– Sarturis Consulting priprema i provodi projekte, a manje govori o njima. Vjerujem da je upravo ta usredotočenost na povjerene nam projekte i interese klijenata ključ našega dosadašnjeg uspjeha

projekata osiguravaju kvalitetnija, veća i dugoročna korist za tvrtke, ali i cijelu zajednicu. O uspješnosti prolaska projekata, počevši od IPA-e, dovoljno govori podatak da je 10 posto odobrenih projekata na razini države pisao Sarturis Consulting, tj. od sedam prijavljenih prošlo ih je pet.

**Izvrсна prolaznost** U prijašnjim natjecajima iz strukturnih fondova za ulaganje u izgradnju i opremanje proizvodnih kapaciteta, a bilo ih je svega dva u razdoblju 2014. do 2015. od četiri prijavljena tri su odobrena s osiguranim maksimalnim iznosom mogućeg subvencioniranja. Do danas je prijavljeno pet velikih projekata za natječaj 'Kompetentnost i razvoj' i isto toliko projekata prijavljeno je na natječaj IKT za područja s razvojnim posebnostima. Istodobno se radi na izradi strateških dokumenata razvoja za nekoliko jedinica lokalne samouprave, vrednovanje projekata povezanih s 'Operativnim programom razvoja ljudskih potencijala'.