

PLAN
RESTRUKTURIRANJA
HRVATSKOG ZAVODA ZA
MIROVINSKO
OSIGURANJE
2013. – 2016.

Zagreb, listopad 2013.

UVOD

Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (u daljnjem tekstu: Zavod) javna je ustanova osnovana Zakonom o mirovinskom osiguranju radi provedbe obveznog mirovinskog osiguranja u okviru kojega se osiguranicima na načelu uzajamnosti i generacijske solidarnosti osiguravaju prava za slučaj starosti, invalidnosti i tjelesnog oštećenja, a članovima njihovih obitelji prava za slučaj smrti osiguranika, odnosno korisnika mirovine.

Počeci provedbe mirovinskog osiguranja na tlu Republike Hrvatske sežu u 1922. godinu i Zavod se kao institucija stalno razvijao tijekom proteklih 90 godina, no strategija pristupa osiguranicima i korisnicima, organizacija poslovanja i način djelovanja nisu uvijek na odgovarajući način pratili potpuno promijenjene uvjete rada i drugačije vanjske okolnosti (primjerice uvođenje novog sustava tri stupa mirovinskog osiguranja koje je donio Zakon o mirovinskom osiguranju na snazi od 1. siječnja 1999., prijenos dijela ovlasti i poslova na druge institucije i sl.).

U posljednjih su nekoliko godina započeti projekti restrukturiranja Zavoda financirani iz zajma Svjetske banke i sredstava državnog proračuna usmjereni na unaprjeđenje određenih procesa i tehnologije rada te dijelom smanjenja broja zaposlenih (stimulativne otpremnine iz sredstava Svjetske banke), ali time nije provedeno cjelovito restrukturiranje Zavoda. Stoga se ovim dokumentom definiraju ciljevi i utvrđuje plan aktivnosti za provedbu cjelovitog operativnog i organizacijskog restrukturiranja Zavoda, koje će obuhvatiti i daljnji razvoj i proširenje prethodno započetih projekata uz korištenje obavljene analize poslovnih procesa.

Broj korisnika usluga Zavoda (ukupno preko 3 milijuna korisnika usluga na dan 31. prosinca 2012. osiguranici – 1.451.873, korisnici mirovina – 1.217.837 i korisnici doplatka za djecu – 212.796 za 395.771 djece) upućuje na i dalje poseban značaj Zavoda za građane Republike Hrvatske. Javnost, a to su prije svega korisnici usluga Zavoda, očekuje u vrlo kratkom vremenu ostvarenje glavnog cilja restrukturiranja Zavoda – osiguranje višeg stupnja kvalitete u provedbi mirovinskog osiguranja generacijske solidarnosti uz istovremenu racionalizaciju i smanjenje troškova poslovanja. Operativno i organizacijsko restrukturiranje Zavoda ključan je korak u ostvarivanju toga cilja.

Svrha je ovog dokumenta definirati ciljeve, način i plan za navedeno restrukturiranje Zavoda u razdoblju od 2013. do 2016. godine. Dokument je strukturiran tako da se u prvom dijelu, u tabličnom prikazu, navode ključne promjene i rezultati koji će se postići na kraju restrukturiranja u odnosu na postojeće stanje i to po procesima rada, odvojeno za temeljne i potporne poslove. U drugom dijelu navodi se dinamika promjena po godinama od 2013. do 2016. godine, dok se u trećem dijelu detaljnije navode i obrazlažu planirane promjene.

I) RESTRUKTURIRANJE ZAVODA – KLJUČNI REZULTATI

TEMELJNO POSLOVANJE	DANAS	NAKON RESTRUKTURIRANJA
<p>TERITORIJALNI USTROJ</p>	<p><u>USTROJSTVENE JEDINICE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Središnja služba – 1 ■ Područne službe – 5, područni uredi – 14, Ured za provedbu međunarodnih ugovora o socijalnom osiguranju i pravnih propisa EU - 1 ■ Ispostave - 91 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Središnja služba – 1 ■ područne ustrojstvene jedinice – 19 i Ured za provedbu međunarodnih ugovora o socijalnom osiguranju i pravnih propisa EU, koji čine jedinstvenu prvostupanjsku službu Zavoda mjesno nadležnu za područje cijele Republike Hrvatske ■ Ispostave – korištenje manjeg broja zajedničkih ispostava: poslovi, koje sada obavljaju ispostave, obavljaju se zajednički za srodne ustanove (HZMO, HZZ, HZZO) u sklopu ureda jedinica lokalne uprave i samouprave, odnosno, gdje to ne bude moguće, koristi se manji broj zajedničkih ispostava uz niže troškove
<p>MIROVINSKO OSIGURANJE</p>	<p><u>PRIJAVE NA OSIGURANJE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ papirnate, šalteri, čekanje...; manji broj elektroničkih ■ posebna prijava za HZMO, HZZO, HZZ ■ nedostaju određeni podaci osiguranika 	<ul style="list-style-type: none"> ■ isključivo elektroničke prijave – bez šaltera, bez čekanja! ■ jedinstvena prijava uz razmjenu podataka s drugim ustanovama ■ baze podataka osiguranika ažurirane nedostajućim podacima
<p>OSTVARIVANJE PRAVA</p>	<p><u>ZAHTJEVI I NJIHOVO RJEŠAVANJE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ podnose se i rješavaju ih područne službe (5)/uredi (14) ■ "automatska" rješenja 25-37% ■ prosječno trajanje postupka 70 dana ■ u svim postupcima rješavaju referenti VŠS/VSS, uz dodatnu kontrolu 	<ul style="list-style-type: none"> ■ podnose se i rješava ih Zavod (1) ■ "automatska" rješenja 70% ■ prosječno trajanje postupka 30 dana ■ u složenijim postupcima samostalno rješavaju referenti VSS; jednostavniji postupci gotovo u potpunosti su automatizirani, a preostali potreban rad obavljaju referenti SSS/VŠS

- doplatak za djecu u Zavodu

VJEŠTAČENJE

- regionalni centri, problematična učinkovitost i kontrola, nedostatak liječnika vještaka
- diverzificiranost dokumentacije
- izabrani liječnik popunjava obrasce kojima pacijenta upućuje na vještačenje, nalazi, papiri...
- medicinska dokumentacija dodjeljuje se na vještačenje pod imenom i prezimenom
- dugotrajan postupak

- doplatak za djecu u centrima državne uprave - prema najavama novog koncepta isplate više naknada na jednom mjestu

- sva se vještačenja obavljaju u jedinstvenom tijelu vještačenja, bolja učinkovitost i jača kontrola provođenja vještačenja
- uvedena kontrolna medicinska dijagnostika i ujednačeni kriteriji za vještačenja
- kao što putem interneta naručuje pacijenta na specijalistički pregled, tako ga upućuje i na vještačenje, a vještaci imaju neposredan uvid u osobni zdravstveni karton osiguranika kao i druge nalaze, čime se dodatno smanjuju mogućnosti zloupotreba i falsificiranja
- zapečaćena medicinska dokumentacija, označena samo brojem dodjeljuje se na vještačenje slučajnim odabirom
- zahtjevi riješeni u zakonskom roku

HRVATSKA U EU I MEĐUNARODNI UGOVORI

ZAHTJEVI

- dugo trajanje razmjene informacija sa stranim nositeljima te, posljedično, dugotrajni postupci

- RH uključena u EESSI sustav – brza razmjena informacija korištenjem zajedničkog europskog elektroničkog sustava

POTPORNI POSLOVI

DANAS

NAKON RESTRUKTURIRANJA

INFORMATIZACIJA

BAZE PODATAKA

- više zasebnih baza, redundantni podaci
- složen i vremenski zahtjevan unos

- Jedinstvena Korporacijska Baza Podataka
- aplikacije suvremenog sučelja, lake za korištenje

TEHNOLOŠKA OSNOVICA

- skup i nefleksibilan sustav, ovisnost o jednom dobavljaču

- fleksibilan sustav, korištenje otvorenih rješenja, manji troškovi

- specifična znanja zahtijevaju kadar kojeg je sve teže naći na tržištu rada s obzirom na plaće u javnom sektoru
- ESUD na četiri lokacije, podržani temeljni poslovi

- suvremena rješenja omogućavaju lakše pronalaženje i supstituciju kadra
- ESUD u cijelom Zavodu, podržano cjelokupno poslovanje – "Zavod bez papira"

EKONOMSKI POSLOVI, ORGANIZACIJA I TROŠKOVI POSLOVANJA

UPRAVLJANJE RESURSIMA

- ERP – I faza
- dio obračuna mirovinskih primanja obavlja se ručno
- svi potporni poslovi se obavljaju uglavnom u Zavodu

- cjelokupno poslovanje obuhvaćeno ERP-sustavom
- svi obračuni mirovinskih primanja automatizirani
- temeljem provedene cost benefit analize eksternaliziran je dio potpornih poslova, čime su smanjeni troškovi poslovanja a Zavod je usmjeren na razvoj temeljnih poslova

KOMUNIKACIJA S KORISNICIMA

- uglavnom pismeno, "u papiru", upravni akti dostavljaju se isključivo putem pošte

- omogućeno je podnošenje zahtjeva u elektroničkom obliku, s korisnicima se kontaktira u značajnoj mjeri e-poštom, odnosno drugim novim komunikacijskim kanalima (SMS-om i slično), elektronički potpisani upravni akti dostavljaju se u elektronički sandučić građana na portalu javne uprave, Zavod u potpunosti uključen u projekt e-Građani; "fizička" dostava kao iznimka – smanjeni troškovi poslovanja

NABAVA

- poslove nabave obavlja stručna služba Zavoda

- poslovi nabave se obavljaju preko jedinstvene državne agencije ili pravne osobe koja će te usluge pružati za državnu i javnu upravu prema konceptu koji se razmatra na razini RH

ZAPOSLENICI I KADROVSKA POLITIKA

BROJ I STRUKTURA ZAPOSLENIH

- 1. siječnja 2012. bila su 3134 zaposlena, 30. rujna 2013. – 2949 zaposlenih
- gotovo polovina zaposlenih SSS (48,29%), starija dobna struktura (44,59% zaposlenih stariji su od 50 godina)

- oko 2290 zaposlenih
- postignuta ciljana struktura zaposlenih, više zaposlenih VSS i VŠS s dodatnim znanjima i vještinama

- nepovoljan odnos broja zaposlenih u potpornim procesima (1442) u odnosu na temeljne procese (1507) i višak zaposlenih na savjetničkim mjestima (82 viša koordinatora, od kojih je značajan broj na savjetničkim mjestima)
- nedostatak vještaka za medicinsko vještačenje, nedostatak informatičara i drugih specijalista
- dio kadra s nedostatnim znanjima i vještinama
- prisutan trend negativne selekcije
- stručno i brojčano ojačani administrativni kapaciteti u temeljnim poslovnim procesima, primjeren broj kadra u potpornim procesima i na savjetničkim mjestima
- zadovoljavajuće riješeno pitanje ukupnog deficitarnog kadra
- za kadrove osigurano cjeloživotno učenje i stjecanje dodatnih znanja i vještina
- uveden sustav razvoja karijera i nagrađivanja te zadržavanje kvalitetnog kadra

UPRAVLJANJE IMOVINOM I ZAJEDNIČKI POSLOVI

UPRAVLJANJE NEKRETNINAMA

- 894 nekretnine u vlasništvu
- nekretnine ne zadovoljavaju poslovne potrebe Zavoda i za arhivu
- postoji višak stanova koji nije zanimljiv tržištu, nedostatna su sredstva za tekuće i investicijsko održavanje nekretnina i sve nekretnine nisu uknjižene
- Zavod ima u vlasništvu samo nekretnine koje se uklapaju u strategiju Zavoda i služe za poslovne i ostale potrebe Zavoda a ostale su prodane ili zamijenjene za imovinu potrebnu Zavodu
- Zavod ima riješeno pitanje poslovnih nekretnina za svoje poslovne potrebe
- iz upravljanja nekretninama ostvaruju se optimalni prihodi i nema nekretnina koje nisu u upotrebi te su osigurana sredstva za održavanje nekretnina

ARHIVSKI PROSTORI

- previše lokacija i nedostatan prostor
- značajni troškovi zakupa prostora za arhiv
- intenzivna manipulacija velikim brojem fizičkih spisa
- čuvanje dokumentacije na nekoliko pomno odabranih lokacija bez naknade u nekretninama iz portfelja državne imovine, dokumentacija na digitalnim medijima
- ako se ne osigura korištenje državne imovine bez naknade zakup u najjeftinijim odgovarajućim prostorima na nekoliko lokacija u RH,
- sva je dokumentacija "na ulazu" digitalizirana, dostupna putem dokumentacijskog sustava (ESUD)

ZAJEDNIČKI POSLOVI

- čišćenje, fizička zaštita, održavanje i slične poslove obavljaju u značajnoj mjeri radnici Zavoda
- poslovi čišćenja, fizičke zaštite, održavanja i sl. obavljaju se preko jedinstvene državne agencije ili pravne osobe koja će te usluge pružati za državnu i javnu upravu, podredno korištenje outsourcinga

II) RESTRUKTURIRANJE ZAVODA – DINAMIKA PROMJENA

2013.

MIROVINSKO OSIGURANJE

- *uveden projekt zamjene radne knjižice – ERPS (počeo s primjenom 1. srpnja)*
- *stručna potpora i sudjelovanje u pripremi novog Zakona o mirovinskom osiguranju te priprema Zavoda za njegovu primjenu*
- *priprema normativnog okvira kojim će svi poslodavci biti obvezni prijave podnositi elektroničkim putem u kraćem roku*
- *priprema normativnog okvira kojim će se osigurati brže i još kvalitetnije prikupljanje podataka o osigurancima*

OSTVARIVANJE PRAVA

- *redefiniranje radnih normativa unutar Zavoda*
- *pripreme za formiranje i početak rada Centra za medicinsko vještačenje, te za one preglede, koji se neće moći obaviti u centru korištenjem vanjske usluge*

INFORMATIZACIJA

- *pripreme za uvođenje ESUD-a u temeljno poslovanje u područnim ustrojstvenim jedinicama*
- *razvoj potpuno novog i tehnološki naprednijeg sustava za e-prijave uz smanjenje troškova održavanja*

EKONOMSKI POSLOVI, ORGANIZACIJA I TROŠKOVI POSLOVANJA

- *osiguravanje normativnih pretpostavki da Zavod određene poslove savjetodavne, informiranja, zaprimanja i izdavanja dokumentacije kao i kompletiranja povjeri na obavljanje jedinicama lokalne uprave, u kojem slučaju će Zavod osigurati edukaciju zaposlenih na tim poslovima za područje mirovinskog osiguranja*

ZAPOSLENICI I KADROVSKA POLITIKA

- *broj zaposlenih smanjuje se prirodnim odljevom na oko 2900, donošenje strategije upravljanja ljudskim potencijalima*
- *novi ustroj – smanjenje broja unutarnjih ustrojstvenih jedinica za preko 40% (odjeli, odsjeci, referade i uredi), značajno smanjenje broja rukovodećih radnih mjesta i u skladu s tim izrađena nova sistematizacija*
- *zapošljavanje dijela deficitarnog kadra*

UPRAVLJANJE IMOVINOM I ZAJEDNIČKI POSLOVI

- *sređivanje registra nekretnina i upisa vlasništva za veći broj nekretnina u zemljišne knjige*
- *donošenje strategije upravljanja nekretninama*
- *inicijativa za izmjenu propisa za osiguravanje pohranjivanja registraturnog i arhivskog gradiva na digitalni medij*
- *donošenje strategije čuvanja imovine i rad na racionalizaciji troškova zajedničkih poslova*

MIROVINSKO OSIGURANJE

- *poslodavci prijave podnose elektroničkim putem*
- *projekt uspostave jedinstvene prijave HZMO i HZZO i razmjene podataka među tim ustanovama*
- *uspostavljena jedinstvena prijava/odjava HZMO i HZZO i razmjena podataka među tim ustanovama*
- *intenzivirani poslovi vezani uz prikupljanje nedostajućih podataka za osiguranike i kontrolu poslodavaca*

OSTVARIVANJE PRAVA

- *redefinirana nadležnost – za prvostupanjski postupak nadležan je Zavod, odnosno sve područne ustrojstvene jedinice i Ured za provedbu međunarodnih ugovora o socijalnom osiguranju i pravnih propisa EU, neovisno o prebivalištu ili mjestu zadnjeg osiguranja osobe koja ostvaruje pravo – stvorene su normativne pretpostavke za teritorijalnu reorganizaciju Zavoda, rezultat povećanje ažurnosti i kvalitete usluge*
- *redefinira se postupak kontrole i sve više se postupno razvija sustav samostalnog donošenja rješenja od strane referenata VSS (kontrola kroz informatički sustav)*
- *sva se vještačenja obavljaju u Centru za medicinsko vještačenje, bolja učinkovitost i jača kontrola; uvođenje vještačenja temeljem zapečaćene dokumentacije označene brojem, koja se vještacima dodjeljuje slučajnim odabirom, uz provjeru dokumentacije u centru za dijagnostiku ili u vanjskim ustanovama; uvođenje kontrolne medicinske dijagnostike*

INFORMATIZACIJA

- *ESUD uveden u temeljno poslovanje u svim područnim ustrojstvenim jedinicama*
- *početak modernizacije sadašnjeg IT sustava na novi, fleksibilan sustav uz korištenje otvorenih rješenja i manje troškove*

EKONOMSKI POSLOVI, ORGANIZACIJA I TROŠKOVI POSLOVANJA

- *izrada cost-benefit analize mogućeg outsourcinga određenih primarno potpornih i poslova koji nisu temeljna djelatnost Zavoda*
- *smanjenje broja ispostava – po kriterijima: broja osiguranika i korisnika, udaljenosti do najbližeg mjesta u kojem se pružaju usluge Zavoda, troškova poslovanja, mogućnosti pronalaženja odgovarajućih kadrova uvažavajući i mogućnost korištenja jedinica lokalne uprave i samouprave za poslove iz nadležnosti ispostava*
- *za ispostave čiji je prostor u vlasništvu lokalne samouprave, a Zavod ga koristi u zakupu, gdje god je to moguće, ugovoriti plaćanje zakupa od strane jedinice lokalne samouprave, a ako je poslovni prostor u vlasništvu drugog subjekta ugovoriti da jedinica lokalne uprave i samouprave snosi te troškove*

ZAPOSLENICI I KADROVSKA POLITIKA

- *racionalizacija broja zaposlenih - redovnim umirovljenjem i drugim mjerama koje će država predvidjeti za javne i državne službenike*
- *supstitucija dijela kadra novim radnicima, VSS i VŠS s dodatnim znanjima i vještinama i zadovoljenje potreba za deficitarnim kadrovima*
- *u okviru financijskih mogućnosti provedba edukacije kadra u dijelu informatičkih znanja, stranih jezika i komunikacijskih vještina*
- *uveden sustav razvoja karijera i nagrađivanja*

UPRAVLJANJE IMOVINOM I ZAJEDNIČKI POSLOVI

- *utvrđivanje tržišne vrijednosti nekretnina i rješavanje pitanja nekretnina koje se ne koriste*
- *rješavanje nekretnina koje nisu potrebne Zavodu niti zanimljive tržištu i povećanje prihoda od nekretnina*
- *investicije u poslovne nekretnine Zavoda za poboljšanje njihovog stanja i nabava nekretnina koje nedostaju za poslovne potrebe*
- *ustrojeno automatizirano praćenje prihoda i troškova za nekretnine*
- *razvoj projekta e-arhiv*
- *za potrebe arhive osiguravanje dijela potrebnog arhivskog prostora pod povoljnijim uvjetima*
- *zajednički poslovi održavanja, zaštite i čišćenja su većim dijelom podržani vanjskim uslugama*

2015.

OSTVARIVANJE PRAVA

- *radni normativi redefinirani sukladno novoj organizaciji i uvjetima rada; trajanje postupka svedeno na zakonski okvir*
- *kao što se putem interneta naručuje pacijenta na specijalistički pregled, tako ga se upućuje i na vještačenje, a vještaci u Jedinstvenom tijelu vještačenja imaju neposredan uvid u osobni zdravstveni karton osiguranika kao i druge nalaze, čime se dodatno smanjuju mogućnosti zloupotreba i falsificiranja*
- *u jedinstvenom tijelu vještačenja objedinjeno je vještačenje za srodne sustave uz kontrolnu dijagnostiku i jačanje instituta profesionalne rehabilitacije, radi omogućavanja duljeg zadržavanja u radnoj aktivnosti*

EKONOMSKI POSLOVI, ORGANIZACIJA I TROŠKOVI POSLOVANJA

- *poslovi, koje sada obavljaju ispostave, obavljaju se zajednički za srodne ustanove (HZMO, HZZO) u sklopu ureda jedinice lokalne uprave i samouprave, odnosno u zajedničkoj ispostavi*
- *cjelokupno poslovanje obuhvaćeno ERP-sustavom*
- *svi obračuni mirovinskih primanja automatizirani*
- *priprema i provedba eksternalizacije poslova za koje je provedenom cost-benefit analizom utvrđeno da je isplativije obavljati ih u outsourcingu i za sve one za koje poslove Zavod nema adekvatan broj kvalificiranih djelatnika.*
- *evidentiranje podataka o adresama e-pošte i brojevima mobilnih telefonskih uređaja korisnika omogućuje intenziviranje komunikacije s korisnicima koji se koriste e-poštom i drugim novim komunikacijskim kanalima (npr. SMS porukama), čime se smanjuju poštanski troškovi*
- *elektronički potpisani upravni akti dostavljaju se u elektronički sandučić građana pri portalu javne uprave, "fizička" dostava kao iznimka (pod pretpostavkom da država omogući takav servis u sklopu projekta e-Građani)*

ZAPOSLENICI I KADROVSKA POLITIKA

- *ojačani administrativni kapaciteti u temeljnim poslovnim procesima zapošljavanjem određenog broja visokokvalificiranih kadrova s dodatnim znanjima i vještinama, smanjen broj kadra u potpornim procesima*
- *zaustavljen trend negativne selekcije, primjena sustava nagrađivanja i osigurano cjeloživotno učenje uz stjecanje dodatnih znanja i vještina*

UPRAVLJANJE IMOVINOM I ZAJEDNIČKI POSLOVI

- smanjen je fond nekretnina na broj koji je u korištenju za potrebe Zavoda ili generira prihode
- Zavod je uglavnom riješio nabavu nekretnina za svoje poslovne potrebe
- nekretnine koje služe Zavodu su većinom upisane kao vlasništvo u zemljišne knjige i zadovoljavajuće se održavaju
- glavni arhivski prostor je na 3 – 4 lokacije u Republici Hrvatskoj iz državne imovine bez naknade, podredno i uz niže troškove korištenjem nekretnina s tržišta
- obuhvaćenost poslovanja Zavoda ESUD-om i u potpornim poslovnim procesima značajno smanjuje potrebu manipulacije "fizičkim" spisima
- zajednički poslovi su uglavnom organizirani korištenjem vanjskih usluga (outsourcing)

INFORMATIZACIJA

- provedba projekta uspostave jedinstvene korporacijske baze podataka
- preuzimanje udomljavanja e-prijava na informatičku infrastrukturu Zavoda

2016.

OSTVARIVANJE PRAVA

- referenti VSS rješavaju predmete samostalno; jednostavniji postupci gotovo u potpunosti su automatizirani, a preostale poslove obavljaju referenti SSS/VŠS
- nakon uspostave jedinstvene korporacijske baze podataka i komplementarnih aplikacijskih rješenja, postupni porast udjela "automatskih" rješenja – do ciljanih 70%
- RH uključena u EESSI sustav – brza razmjena informacija korištenjem zajedničkog europskog elektroničkog sustava (dakako, preduvjet je da EESSI profunkcionira na razini EU)

ZAPOSLENICI I KADROVSKA POLITIKA

- postignut broj zaposlenih oko 2290 uz ciljanu strukturu, što je ostvareno redovnim umirovljenjem, poticajnim otpremninama, odnosno drugim mjerama koje će država predvidjeti za državne i javne službenike i provedbom programa zbrinjavanja viška radnika uz otpremnine kao krajnjom mjerom (nakon poduzimanja svih prethodnih mjera za zbrinjavanje viška zaposlenih)

INFORMATIZACIJA

- ESUD uveden i u potporne procese, podržano cjelokupno poslovanje proširenjem podrške potpornim procesima – "Zavod bez papira"
- registraturno i arhivsko gradivo je u dijelu bitnom za poslovanje preneseno na digitalni medij

III) DETALJNIJE O PROMJENAMA

ZAVOD DANAS

ORGANIZACIJA

Zavod obavlja poslove iz svoje djelatnosti u središnjoj ustrojstvenoj jedinici - Središnjoj službi sa sjedištem u Zagrebu, A. Mihanovića 3 i područnim ustrojstvenim jedinicama - 5 područnih službi i 14 područnih ureda s 91 ispostavom.

Ustrojstvo Zavoda uređeno je Statutom Zavoda, koji donosi Upravno vijeće, a potvrđuje ga Vlada Republike Hrvatske. Zavod ima 6 sektora, tri za poslove temeljnog poslovanja (Sektor za mirovinsko osiguranje, Sektor za ostvarivanje prava iz mirovinskog osiguranja i doplatka za djecu i Sektor za provedbu međunarodnih ugovora o socijalnom osiguranju i pravnih propisa Europske unije), a tri za potporne poslove (Sektor za ekonomske poslove, Sektor za pravne, kadrovske i opće poslove i Sektor za informatiku).

Temeljna djelatnost Zavoda su:

- poslovi mirovinskog osiguranja,
- poslovi ostvarivanja prava iz mirovinskog osiguranja prema hrvatskim propisima,
- poslovi provedbe međunarodnih ugovora o socijalnom osiguranju i pravnih propisa Europske unije,
- poslovi doplatka za djecu
- dio ekonomsko-financijskih poslova vezan uz obračun i isplatu mirovinskih primanja.

Potporni poslovi su:

- financijski poslovi
- pravni poslovi
- poslovi upravljanja ljudskim potencijalima
- poslovi uredskog poslovanja
- poslovi informatike
- poslovi vezani uz nabavu roba i usluga
- poslovi upravljanja imovinom, održavanja i zaštite na radu.

BROJ I STRUKTURA ZAPOSLENIH

U Zavodu je na dan 30. rujna 2013. bilo zaposleno 2949 radnika, od čega 663 u Središnjoj službi te 2286 u područnim službama, uredima i ispostavama.

Struktura i broj zaposlenih u Zavodu su nepovoljni, što se očituje u sljedećem:

- gotovo polovica zaposlenih je srednje stručne spreme (48,29 %)
- starija životna dob radnika (44,59 % zaposlenih stariji su od 50 godina)
- manjak vještaka za medicinsko vještačenje i specijalista drugih struka
- nezadovoljavajuća osposobljenost dijela kadra - nedostatna znanja i vještine u području informatike, stranih jezika, komunikacijskih vještina i sl.

- nepovoljan odnos broja zaposlenih u potpornim poslovnim procesima (1.442) u odnosu na temeljne poslovne procese (1.507) i višak zaposlenih na savjetničkim mjestima (82 viša koordinatora)
- prisutan trend negativne selekcije kadrova.

Tablica 1.

PODRUČNA SLUŽBA/ /URED U		UKUPAN BROJ ZAPOSLENIH PREMA KVALIFIKACIJSKOJ STRUKTURI 30. RUJNA 2013.								
		VIII i VII-2 (VSS) doktorat magistar	VII-1 (VSS)	VI-1 (VŠS)	V (VKV)	IV (SSS)	III (KV)	II (PKV) daktilograf	I (NKV)	UKUPNO
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	BJELOVARU		13	13		37	2		1	66
2.	ČAKOVCU		2	5		5	1			13
3.	DUBROVNIKU		23	10		43				76
4.	GOSPIĆU		10	17		21				48
5.	KARLOVCU		15	10		34	1		2	62
6.	KOPRIVNICI		10	8		40		1	1	60
7.	OSIJEKU	6	61	26	1	110	5		5	214
8.	POŽEGI		13	8		19			1	41
9.	PULI		34	14	1	48	1		1	99
10.	RIJECI	1	57	25		84		6		173
11.	SISKU		20	19	1	52	1		2	95
12.	SLAVONSKOM BRODU		24	9		32			2	67
13.	SPLITU	6	73	23		130		2	5	239
14.	ŠIBENIKU		17	11		30		1	2	61
15.	VARAŽDINU		33	14		50	2	6	1	106
16.	VIROVITICI		13	5		25		1	1	45
17.	VUKOVARU		27	6		50			2	85
18.	ZADRU		27	9		35	2			73
19.	ZAGREBU	4	163	95	1	352	10	23	15	663
20.	SREDIŠNJA SLUŽBA	17	314	55		227	24	14	12	663
SVEUKUPNO		34	949	382	4	1424	49	54	53	2949
%		1,15	32,18	12,95	0,14	48,29	1,66	1,83	1,80	100

CILJEVI RESTRUKTURIRANJA

Temeljni strateški cilj operativnog i organizacijskog restrukturiranja Zavoda predstavlja unaprjeđenje provedbe mirovinskog osiguranja generacijske solidarnosti, što će se ostvariti kontinuiranim radom na poslovima i projektima čija je svrha poboljšati ažurnost, automatizirati i ubrzati poslovne procese te skratiti rokove za rješavanje o pravima iz mirovinskog osiguranja. Uz to, Zavod će se prvenstveno orijentirati prema korisnicima svojih usluga, što će neposredno dovesti do promjene u pristupu prema svakom korisniku. Jedan od tri bitna cilja restrukturiranja koji proizlazi iz samog procesa reorganizacije je i racionalizacija i smanjenje troškova poslovanja.

U svrhu postizanja navedenih ciljeva operativnim restrukturiranjem Zavoda planiraju se provesti promjene u procesima rada, uvođenje novih tehnologija i informatizacija, poboljšati informacijski sustav za korisnike, unaprijediti upravljački sustav, provesti smanjenje broja i promjena strukture zaposlenih, dok će se organizacijskim restrukturiranjem obuhvatiti promjene unutarnje organizacije i upravljanja Zavoda.

PODIZANJE RAZINE KVALITETE USLUGA

Prvenstveni cilj svih aktivnosti u procesu restrukturiranja je podizanje razine kvalitete usluga koje Zavod pruža svojim korisnicima, uz skraćivanje trajanja postupka za ostvarivanje prava iz mirovinskog osiguranja te smanjenje troškova poslovanja.

Podizanje razine kvalitete usluga očitovat će se prvenstveno kroz:

1. rješavanje o zahtjevima u zakonskim rokovima

- osiguranjem cjelovitosti podataka o mirovinskom stažu i plaći osiguranika,
- potpunom informatičkom podrškom i uz uvođenje digitalnih dokumenata
- uvođenjem nove dokumentacijske politike i primjenom elektroničkog sustava za upravljanje dokumentima kojom će se povećati iskoristivost pohranjenih podataka i skratiti vrijeme obrade predmeta
- dinamičnim vođenjem kadrovske politike radi pravodobnog odgovora na potrebe i probleme u radu

2. smanjenje broja podnesenih pravnih lijekova i pritužbi na rad zaposlenika

- kontinuiranim djelovanjem u pravcu povećanja stručnosti, profesionalnosti i znanja
- sustavnim praćenjem normativne djelatnosti u dijelu koji utječe na rad Zavoda i poboljšavanje upravne prakse, odnosno izbjegavanje nepotrebnih upravnih sporova

3. jednostavniju komunikaciju korisnika sa Zavodom

- većom primjenom elektroničke komunikacije (bez potrebe dolaska na „šalter“) uz brzinu i točnost dostave traženih podataka

ORIJENTACIJA PREMA KORISNICIMA I NJIHOVIM POTREBAMA

Zavod se, kao javni servis građana, namjerava u potpunosti okrenuti poslodavcima, osiguranicima i korisnicima, prepoznajući i prilagođavajući svoje poslovanje njihovim potrebama. Težeći u najvećoj mogućoj mjeri ukloniti administrativne zapreke iz djelokruga svoje nadležnosti, Zavod će poslodavcima omogućiti jednostavniju prijavu i odjavu zaposlenika, efikasnije poslovanje i uštedu vremena. Za osiguranike i korisnike će se, u sklopu strategije *e-uprave* RH i dalje razvijati nove usluge, prvenstveno putem interneta i elektroničkog poslovanja, a daljnjim uspostavama

elektroničkih razmjena podataka među tijelima državne i javne uprave, kao i s odgovarajućim ustanovama drugih država, dodatno će se povećati učinkovitost i kakvoća usluga Zavoda.

U okviru nove strategije odnosa s javnošću osnovat će se Služba za korisnike s *pozivnim centrom* stalne podrške za sve korisnike i sve poslovne procese koji su izloženi neposrednom kontaktu i uslugama usmjerenim prema osiguranicima, poslodavcima i korisnicima prava.

U narednom razdoblju prioriteta su vezani i uz jačanje administrativnih kapaciteta i edukaciju administrativnog osoblja za provedbu propisa EU na području određivanja nadležnog zakonodavstva, obiteljskih davanja i mirovina, što će uz organizacijske i poslovne izmjene omogućiti uključivanje u sustav koordinacije socijalne sigurnosti država članica i funkcioniranje u uvjetima članstva Republike Hrvatske u Europskoj uniji.

RACIONALIZACIJA I SMANJENJE TROŠKOVA POSLOVANJA

Iniciranjem normativnih promjena, kojima se uvodi nadležnost Zavoda za donošenje rješenja (otklanjanje ograničenja u vezi postojeće mjesne nadležnosti područnih ustrojstvenih jedinica Zavoda) i koje će omogućiti obavljanje ključnih poslovnih procesa temeljne djelatnosti Zavoda u jedinstvenoj stručnoj službi Zavoda koju čine Središnja služba, 19 područnih ustrojstvenih jedinica i Ured za provedbu međunarodnih ugovora o socijalnom osiguranju i pravnih propisa EU, uz razvitak informatičkih rješenja koja omogućavaju visok stupanj njihove automatizacije (redefiniranjem informacijskog sustava Zavoda) te uz određene promjene u poslovnim procesima u cilju njihove racionalizacije (primjerice: razvojem sustava samostalnog donošenja rješenja kroz postupno ukidanje aktivnosti kontrole u provedbi upravnog postupka) stvorit će se, u određenoj mjeri, prostor za smanjenje broja zaposlenih. Isto tako, povećanjem učinkovitosti sustava smanjit će se materijalni troškovi obavljanja tih procesa.

Analogno tome i u segmentu potpornih procesa smanjit će se količina potrebnog rada (primjerice u uredskom poslovanju ili obračunu i isplati mirovinskih primanja) što će, uz moguću eksteralizaciju nekih poslova koji se sada obavljaju u Zavodu (primjerice: nabava, čišćenje, fizičko-tehnička zaštita, djelomično obračun plaća...) dodatno smanjiti potreban broj zaposlenih.

Pored toga, sukladno strateškim opredjeljenjima države i planiranim aktivnostima Ministarstva socijalne politike i mladih, Zavod će uzeti u obzir mogućnost i planirati moguće izdvajanje poslova doplatka za djecu, što će također rezultirati smanjenjem potrebnog broja zaposlenih u Zavodu.

Načelno, navedene promjene, detaljnije opisane u nastavku dokumenta, predstavljaju temeljna polazišta operativnog i organizacijskog restrukturiranja Zavoda koje će se provesti sa ciljem povećanja ažurnosti i unaprjeđenja kvalitete usluge osiguranicima i korisnicima te racionalizacije i smanjenja troškova poslovanja.

MISIJA, VIZIJA

Misija Zavoda je provedba mirovinskog osiguranja generacijske solidarnosti na zakonskoj osnovi, u zakonom zadanim rokovima i uz prihvatljiv trošak.

Vizija razvoja je izgradnja Zavoda u modernu javnu ustanovu koja kao javni servis građana, uz korištenje suvremene tehnologije i informatizacije, jamči zakonitost, ažurnost i kvalitetu poslovanja.

ZAVOD NAKON RESTRUKTURIRANJA

ORGANIZACIJA, NADLEŽNOST I TERITORIJALNI USTROJ

Provedba temeljnih poslova Zavoda odvijat će se u uvjetima značajno promijenjene organizacijske strukture i upravljanja.

Za promjene, čiji su cilj jačanje institucionalnih kapaciteta i učinkovita provedba mirovinskog osiguranja, zakonitost, jedinstvenost kriterija, ažurnost, kvaliteta poslovanja kao i racionalizacija trošenja proračunskih sredstava, preduvjet su izmjene zakonskih propisa i usklađivanje zakonodavnog okvira te ostvarivanje odgovarajuće informatičke podrške i opremljenosti kako Zavoda, tako i okruženja u kojem on djeluje.

Radi uvođenja mogućnosti donošenja rješenja u upravnom postupku u bilo kojoj područnoj ustrojstvenoj jedinici Zavoda, u cilju povećanja ažurnosti, ekonomičnosti postupka te postizanja ušteda u kadrovskim i materijalnim resursima, inicirano je da novi Zakon o mirovinskom osiguranju odredi **mjesnu nadležnost Zavoda na cijelom području Republike Hrvatske**, čime će se otkloniti postojeća ograničenja koja proizlaze iz mjesne nadležnosti područnih ustrojstvenih jedinica Zavoda.

Utvrđivanjem mjesne nadležnosti na takav način, da o pravima na i iz mirovinskog osiguranja rješavaju područne ustrojstvene jedinice Zavoda bez vezivanja s prebivalištem ili mjestom posljednjeg osiguranja osobe koja ostvaruje pravo, steći će se uvjeti za reorganizaciju temeljnih poslovnih procesa. To znači da će se nacrti prvostupanjskih rješenja o pravima na i iz mirovinskog osiguranja moći izrađivati u svim područnim ustrojstvenim jedinicama, a samo rješenje će donositi Zavod, kao jedinstvena mjesno nadležna služba.

Mjesna nadležnost vezana direktno uz određeno područje prebivanja, odnosno obavljanje gospodarske djelatnosti, ostat će samo za pružanje informativno-administrativnih usluga korisnicima kojima je potrebno osigurati neposrednu fizičku dostupnost (zaprimanje zahtjeva, pravni savjeti, izdavanje fizičkih dokumenata, prikupljanje potrebne dokumentacije, kompletiranje i pretkompletiranje predmeta, kontrole poslodavaca i radno-pravne dokumentacije i sl.)

Prema tako utvrđenom načelu, Zavod će u **konačnoj fazi restrukturiranja** u pogledu nadležnosti biti organiziran u:

– **Jedinstvenu prvostupanjsku službu mjesno nadležnu za područje cijele Republike Hrvatske** u kojoj će se provoditi prvostupanjski postupak iz temeljne djelatnosti Zavoda, neovisno o tome u koliko će se teritorijalnih ustrojstvenih jedinica Zavoda ti poslovi obavljati, čime se povećava ažurnost u rješavanju zahtjeva korisnika i smanjuju materijalni troškovi te povećava efikasnost poslovanja Zavoda. Interna nadležnost ustrojstvenih jedinica u Zavodu bit će određena unutarnjim ustrojstvenim aktima.*

– **Središnju službu** u kojoj će se obavljati poslovi rješavanja u drugom stupnju o pravu na mirovinsko osiguranje te o pravima i obvezama iz mirovinskog osiguranja, kao i drugi poslovi određeni zakonom, Statutom i drugim općim aktima Zavoda.

* slično je, primjerice, u R. Sloveniji

Ispostave, kao unutarnje organizacijske jedinice lokalnih ustrojstvenih jedinica Zavoda, neće više postojati u sadašnjem obliku. Što se tiče usluga koje su ispostave do sada pružale korisnicima (savjetovanje i informiranje stranaka, zaprimanje i izdavanje dokumenata, kompletiranje dokumentacije), predviđenim normativnim rješenjima novog Zakona o mirovinskom osiguranju Zavod će biti ovlašten da obavljanje tih poslova može povjeriti jedinicama lokalne uprave i samouprave. U tom bi slučaju Zavod službenike tih institucija educirao za potrebe obavljanja spomenutih poslova iz mirovinskog osiguranja. Ako takva ovlast Zavodu ipak ne bude dodijeljena, u svrhu racionalizacije troškova Zavod će inicirati osnivanje zajedničkih ispostava za srodne ustanove (Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje i Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje) na jednom mjestu, u istom poslovnom prostoru, uz racionalizaciju broja ispostava. Racionalizacija broja ispostava bit će obavljena uzimajući u obzir više kriterija: broj osiguranika i korisnika, udaljenost do najbližeg većeg mjesta u kojem se pružaju usluge Zavoda, troškove poslovanja, mogućnost pronalaženja odgovarajućih kadrova i slično.

UNAPRJEĐENJE UČINKOVITOSTI

1. IZMJENE U POSLOVNIM PROCESIMA

S obzirom na prirodu provedbe upravnog postupka kao temeljnog posla koji Zavod obavlja, a koja podrazumijeva njegovu relativno strogu strukturiranost, moguće se izmjene mogu provesti ukidanjem obavljanja određenih aktivnosti, koje samom tom strukturanošću nisu zadane. U tom smislu, analizirajući poslovni proces, ukazuje se mogućnost postupnog ukidanja aktivnosti kontrole rješenja prije donošenja u upravnom postupku, što je sada uobičajena praksa u Zavodu. Time se pojavljuje određeni višak na pozicijama radnika koji su do sada obavljali taj posao, te će ih se u budućnosti dio rasporediti na poslove donošenja rješenja odnosno poslove mentorstva novijih i neiskusnijih voditelja postupka.

Naime, raspored referenata na druge poslove unutar temeljnih poslova, njihovo osposobljavanje za te poslove, naročito raspored u poslovno područje mirovinskog osiguranja na poslove pretkompletiranja i kontrole poslodavaca uzajamno je povezano s povećanjem broja automatskih rješenja u temeljnim poslovima Zavoda i obratno. Što je više poslova pokriveno automatskim donošenjem rješenja i smanjenjem "ručnog rada", to veći broj referenata koji rade na tim poslovima može biti "oslobođen" za rad na poslovima koji prethode donošenju rješenja i koji će nužno dovesti do još veće mogućnosti donošenja automatskih rješenja.

Također, s obzirom na nove poslove vezane uz provedbu pravnih propisa EU, a koji se očekuju u značajnom opsegu, određen broj radnika iz sadašnjih "tuzemnih" organizacijskih jedinica bit će potrebno rasporediti na te poslove.

U poslovima mirovinskog osiguranja naglasak će biti stavljen na **maksimalno intenziviranje prikupljanja i kontrole podataka za ostvarivanje prava koji nedostaju u evidencijama Zavoda**. To će se, uz preraspoređivanje radnika koji će postati višak u segmentu ostvarivanja prava i doplatka za djecu, postići i dodatnim angažiranjem radnika koje će se iz potpornih procesa, uz osposobljavanje, prebaciti na poslove vezane uz prikupljanje podataka o osiguranicima i njihovo evidentiranje u bazama Zavoda. Bitno je naglasiti da će se **potpuno promijeniti dosadašnja strategija prikupljanja podataka u matičnoj evidenciji**, koja je bila bazirana na tome da se tijekom osiguranja podaci prikupljaju, a da se tek prilikom odlaska u mirovinu vrši temeljito i cjelovito

kompletiranje. Takav pristup imao je negativne posljedice, budući da se pokazalo kako je kompletiranje unatrag za 10, 20, 30 godina gotovo nemoguće u okolnostima primjerice rata, propadanja nekih poduzeća, neadekvatnog čuvanja radno-pravne dokumentacije i slično. **Sada će strategija prikupljanja podataka biti jednostavna: kompletiraj sve i odmah!** Prilikom raspoređivanja kadrova na navedene poslove vodit će se računa o stupnju stručne spreme i potrebnom znanju za određene poslove tj. radnici će se rasporediti odgovarajuće po tim kriterijima u sustavu.

Nadalje, razvojem elektroničkog dokumentacijskog sustava Zavoda (ESUD) također se automatiziraju i ukidaju određene aktivnosti koje sada zahtijevaju ljudski rad (primjerice: evidentiranje promjene sudionika kojeg se "zadužuje" spisom, koje pojedinačno nije vremenski zahtjevno, ali se broji u milijunima transakcija godišnje, ili tome slijedna fizička manipulacija spisima). Dakako, pri tom se javljaju novi poslovi, koji do sada nisu postojali (priprema i skeniranje dokumentacije), ali u konačnici će i u tom segmentu doći do smanjivanja potrebnog broja radnika, uz istovremeno skraćivanje trajanja postupka (da ne govorimo o prednostima uporabe i univerzalne dostupnosti elektroničkog spisa u odnosu na fizički).

2. VJEŠTAČENJE

Osnivanjem centra za vještačenje i posebne organizacijske jedinice za kontrolu i nadzor vještačenja uspostaviti će se stvarna i učinkovita kontrola medicinske dokumentacije i kontrola stručnog rada pojedinih vještaka u prvome stupnju rješavanja o pravima na temelju invalidnosti (primjena jedinstvenih kriterija i mjerila).

Također, izmjenama i dopunama Zakona o mirovinskom osiguranju, Zakona o zdravstvenom osiguranju i ostalih propisa koji reguliraju ovu materiju potrebno je:

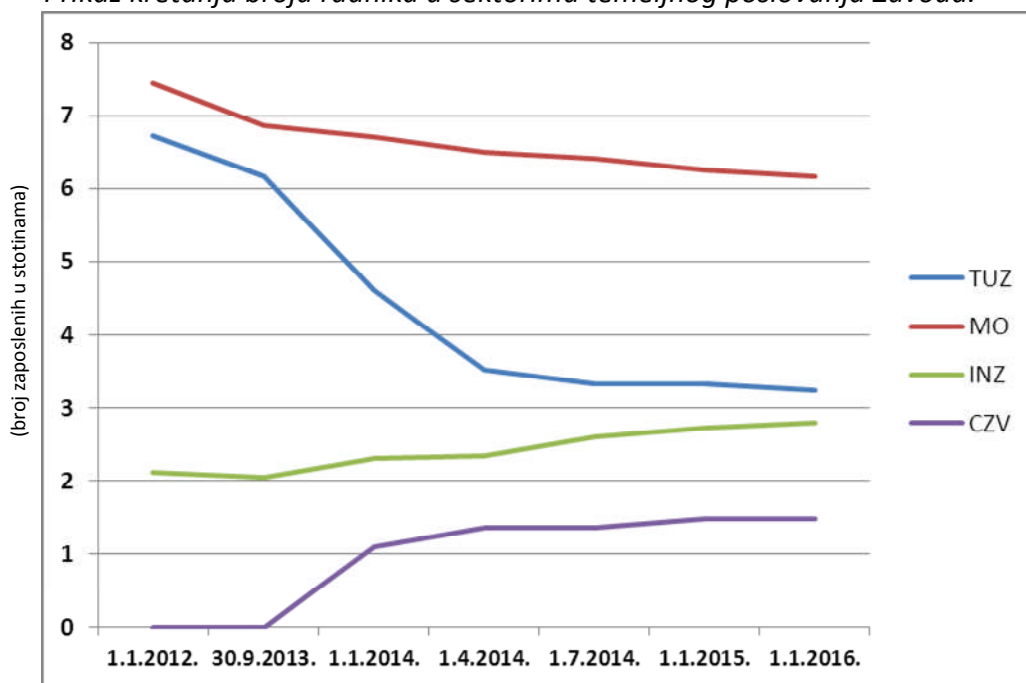
- omogućiti Zavodu korištenje baza podataka ostalih sudionika u postupku ocjene invalidnosti (osobni zdravstveni kartoni osiguranika i druge evidencije iz sustava zdravstva i zdravstvenog osiguranja)
- propisati određene obveze osiguranika u postupku za ostvarivanje prava iz mirovinskog osiguranja (davanje osobnih podataka i odgovornost za davanje lažnih podataka)
- propisati postupak revizije, odnosno gubitka prava na temelju invalidnosti stečenog na osnovi lažne medicinske dokumentacije
- propisati dužnosti i odgovornosti vještaka u postupku za ostvarivanje prava na temelju invalidnosti na takav način, koji će definirati njihovu odgovornost za nezakonito postupanje (ne samo kaznenu nego i materijalnu)
- propisati provedbu i drugih mjera radi osiguranja zakonitog, kvalitetnog i učinkovitog rada vještaka Zavoda (praćenje rada, permanentno savjetovanje i edukacija o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje invalidnosti i dr.).

Veliki iskorak u kvaliteti bit će osnivanje Centra za medicinsko vještačenje u sklopu Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje (po uzoru npr. na Austriju, Njemačku, Srbiju i sl.) u kojem će vještaci Zavoda moći obavljati kontrolu medicinske dokumentacije zaprimljene iz sustava zdravstva, odnosno nadopuniti medicinsku dokumentaciju. Uvest će se i vještačenje na temelju zapečaćene medicinske dokumentacije označene nekazujućim brojem, koja će se dodjeljivati vještacima slučajnim odabirom. Uvođenjem e-spisa u poslovne procese vještačenja osigurati će se

brže postupanje po zahtjevima za ocjenu invalidnosti te osigurati tajnost i integritet medicinske dokumentacije. Na ovaj način omogućit će se i brži i kvalitetniji nadzor nad radom ovlaštenih vještaka. Osnivanje Centra za medicinsko vještačenje, međutim, samo je prvi korak u procesu osnivanja i ustrojavanja jedinstvenog tijela vještačenja za potrebe svih sustava u kojima se ono obavlja, a koje će u konačnici značiti izdvajanje aktivnosti medicinskog vještačenja u prvom stupnju u procesu ostvarivanja prava iz Zavoda. Zavod će stoga zasigurno svojim iskustvima iz postupka vještačenja, kadrovima i razvijenom metodologijom i načinom obavljanja tih poslova dati značajan doprinos u formiranju jedinstvenog tijela vještačenja.

Predlaže se i zajednički projekt Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje i Zavoda, kojim bi se omogućila izrada medicinske dokumentacije potrebne za vještačenje u elektroničkom obliku i dostava elektroničkim putem, od ovlaštenih liječnika (e-zdravstveni karton).

Prikaz kretanja broja radnika u sektorima temeljnog poslovanja Zavoda.*



EKONOMSKO-FINANCIJSKI POSLOVI

U ekonomsko – financijskom poslovanju Zavoda izvršena je prva faza implementacije ERP sustava, modernog integriranog sustava, koji omogućava prelazak na novu procesno orijentiranu organizaciju rada s potpunom informatičkom podrškom. ERP sustav (engl. *Enterprise Resource Planning*) je sustav za integralno upravljanje resursima Zavoda u cilju povećanja poslovne efikasnosti i organizacije poslovnih procesa.

Uspostavljena je IT infrastruktura koja će podržavati zahtjeve budućih potpornih poslovnih procesa i koja će se moći prilagoditi budućim zahtjevima poslovanja, a stvoreni su i preduvjeti za buduće povezivanje sa sustavom Državne riznice.

* MO – mirovinsko osiguranje, TUZ – ostvarivanje mirovinskih prava i doplatka za djecu – tuzemno, INZ – provedba međunarodnih ugovora i pravnih propisa EU, CMV – Centar za medicinsko vještačenje

U budućem razdoblju provest će se druga faza implementacije ERP-a, provest će se daljnje mjere za unaprjeđenje sustava internih evidencija i izvješćivanja, racionalizacija i automatizacija poslovnih procesa u dijelu obračuna mirovinskih primanja i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrola.

Uspostavit će se centralizirana evidencija svih ugovornih obveza Zavoda, izraditi procedura stvaranja ugovornih obveza, automatizirati obračun zaostalih mirovinskih primanja, unaprijediti proces upravljanja rizicima te ažurirati opći akti koji uređuju materijalno i financijsko poslovanje Zavoda i procese planiranja, izrade i realizacije financijskog plana.

Razvojem sustava financijskog upravljanja i kontrole, što podrazumijeva jasno definirane ovlasti i odgovornosti rukovoditelja na svim razinama, razvojem računovodstvenih sustava i procesa upravljanja rizicima te jačanjem unutarnjih kontrola unaprijedit će se poslovanje bazirano na zakonitom, namjenskom, ekonomičnom i učinkovitim korištenju proračunskih sredstava.

Poslovi nabave, fizički-tehničke zaštite i čišćenja bit će preneseni na jedinstvenu agenciju za poslove nabave, fizičko-tehničke zaštite i tehničke poslove, čim (ako) takva ustanova bude formirana. Ako to izostane, poslovi nabave i nadalje će se obavljati u Zavodu, a poslovi fizičko-tehničke zaštite i tehnički poslovi putem vanjskog pružatelja usluge sa svrhom racionalizacije troškova i većeg usmjeravanja Zavoda na temeljne poslove.

MODERNIZACIJA TEHNOLOŠKE OSNOVICE POSLOVANJA

1. JEDINSTVENA BAZA PODATAKA ZAVODA

Preduvjet za značajna unaprjeđenja u poslovanju Zavoda predstavlja i uvođenje **korporativne relacijske baze podataka**, odnosno jedinstvene baze podataka, koju koristi cijela organizacija i u kojoj su podaci o korisniku jednoznačni.

Zavod, naime, u svom radu koristi niz aplikacija koje koriste podatke iz baza. Dio aplikacija razvijen je u Zavodu, dok je dio nabavljen od vanjskih dobavljača. Budući da su postojali realni problemi u povezivanju i korištenju tada postojećih baza podataka, ali i neracionalni razlozi zbog kojih se u trenutku razvoja nije razmišljalo o izradi zajedničke, baze podataka su razdvojene, pri čemu je još uvijek teško ustanoviti koji je skup podataka i u kojoj bazi ispravan. Cilj je Zavoda ukloniti navedene nepravilnosti i integrirati sve podatke, kako bi poslovodstvo i svi zainteresirani korisnici mogli imati pouzdan i provjerljiv uvid u poslovanje Zavoda te kako bi se olakšalo i smanjilo troškove održavanja informatičkog sustava i razvoja novih aplikativnih rješenja. Isto je i jedan od bitnih preduvjeta za uvođenje sustava Poslovne inteligencije (*Business Intelligence*) kojim će Zavod podići statistiku na potpuno nov, moderan nivo izvještavanja.

2. RAZVOJ ELEKTRONIČKOG POSLOVANJA

Jedan je od strateških pravaca razvoja Zavoda daljnje proširivanje elektroničkog poslovanja s vanjskim korisnicima. Tako je, primjerice, sustav elektroničkih prijava jedna od usluga Zavoda čije je korištenje sada neobavezno, ali smatramo da je potrebno zakonski utvrditi uvjete pod kojima bi ovakav način prijave bio obavezan za poslodavce. Elektronički dokument, koji zamjenjuje papirnatu prijavu, korištenjem naprednog elektroničkog potpisa, osigurava mogućnost podnošenja prijava 24 sata 7 dana u tjednu.

Predlaže se propisati obvezno korištenje e-prijava za sve poslodavce. Ovakvo postupanje promijenit će dosadašnje odvijanje poslovnih procesa koji se odnose na prijave na osiguranje, kako u Zavodu, tako i prema svim obveznicima podnošenja prijava. U Zavodu će se osigurati zaprimanje e-prijava na jednom mjestu. Naime, redefiniranje nadležnosti Zavoda omogućit će centralizaciju obrade e-prijava, čime će ona biti ažurnija i učinkovitija, a smanjit će se i rizici zastoja u ovom poslovnom procesu. Ovo je naročito značajno s obzirom na izneseni prijedlog da se prijava na osiguranje elektroničkim putem učini obveznom za poslodavce, što će rezultirati povećanjem količine poslova vezanih uz e-prijave.

Uz već postojeće elektroničke usluge te podnošenje zahtjeva za izradu elektroničkog dokumenta o osiguraničkom statusu i razdobljima osiguranja i dostavu takvog dokumenta podnositelju zahtjeva putem interneta – u sklopu projekta elektroničke radne knjižice (ERPS – Elektronički Radno-Pravni Status) – Zavod će, analizirajući i prepoznajući potrebe svojih korisnika razviti i druge elektroničke usluge, prvenstveno u cilju povećanja kvalitete poslovanja prema korisnicima, ali i radi smanjenja potrebnog ljudskog rada te ubrzanja postupka. Prije svega, potrebno je omogućiti podnošenje zahtjeva za ostvarivanje prava elektroničkim putem u okviru zakonskih rješenja utvrđenih Zakonom o općem upravnom postupku.

Što se tiče već spomenutog projekta ERPS, osim primarnog cilja zamjene dosadašnje radne knjižice te omogućavanja korisnicima da na maksimalno jednostavan i brz način pribave podatke o svom radno-pravnom statusu, cilj je i distribucija podataka i omogućavanje njihova trenutnog dohvata, u okviru zakonskog ovlaštenja, svim potencijalnim krajnjim korisnicima (poslodavcima, tijelima državne i javne uprave, međunarodnim institucijama i dr.).

Tako će se svim zainteresiranim institucijama omogućiti razmjena podataka o statusu zaposlenja u evidenciji o radno pravnom statusu osiguranika koju Zavod vodi nakon ukidanja radnje knjižice (putem ove evidencije vode se podaci koji su se do sada vodili u radnoj knjižici) putem web servisa. Ta razmjena planira se obavljati s Hrvatskim zavodom za zapošljavanje, Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje, Poreznom upravom, Državnim inspektoratom i drugim zainteresiranim državnim tijelima, ovisno o njihovoj informatičko-tehnološkoj razvijenosti i mogućnostima.

Ulaskom u Europsku uniju 1. srpnja 2013., Republika Hrvatska, odnosno Zavod kao nadležno tijelo, počela je primjenjivati Uredbu 883/04, temeljni propis na području koordinacije sustava socijalne sigurnosti u Europskoj Uniji kojim je, između ostalog, propisano da će se razmjena podataka obavljati elektroničkim putem. Stoga je na razini Europske unije u tijeku izrada EESSI (*Electronic Exchange of Social Security Information*), sustava komunikacije između nadležnih ustanova država članica Europske unije, koji će omogućiti elektroničku razmjenu podataka na brz i siguran način. Postupak korištenjem digitalnih tiskanica (tzv. SED-ova) vodit će se primjenom WEBIC (*WEB Interface for Clerks*) aplikacije. To će omogućiti bržu provedbu postupka i veću točnost podataka te će, nakon početnog ulaganja u nabavku opreme, dovesti do uštede na uredskom materijalu i poštanskim troškovima.

Za osiguranike to će značiti brže ostvarivanje prava, te mogućnost uvida u stanje rješavanja predmeta u svakoj državi članici. Produkcijski rad u svim zemljama članicama EU očekuje se u 2016. godini.

3. SISTEM DVORANA I "B – LOKACIJA"

Postojeća sistem dvorana Zavoda već i u ovom trenutku zahtijeva adaptaciju, kako u pogledu ostvarenja funkcionalnosti redundancije klime i napajanja, tako i u pogledu zahtjeva sadašnje, suvremenije opreme koja se u njoj nalazi i sukcesivno mijenja. Zavod će stoga u kratkoročnom razdoblju morati analizirati troškove vlastite sistem dvorane ili najma na drugoj lokaciji.

Osim primarne lokacije, koja je svakako problematična, jedan od važnih informatičkih projekata kojima će se podići kvaliteta i sigurnost sustava je uspostava tzv. "B-lokacije", odnosno izdvojenog prostora, udaljenog od sjedišta Zavoda, koji zadovoljava tehnološke uvjete namijenjene čuvanju dokumentacije i nositelja podataka.

Riječ je o lokacijama za one institucije, koje si ne mogu priuštiti gubitak ili nedostupnost informacija. Najčešće su to poslužitelji i diskovi na kojima se nalaze razne aplikacije i baze podataka od ključne važnosti za poslovanje tih institucija. Većina njih čuva podatke na dvije lokacije – primarnoj i sekundarnoj.

U slučaju bilo kakve havarije na jednoj, druga lokacija preuzima funkciju primarne i služi za normalan nastavak poslovanja. Na sekundarnoj lokaciji, koja mora zadovoljavati sve IT standardne i biti u što manje trusnom području, a tako i preporučljivo drugoj tektonskoj ploči, može se nalaziti vlastita ili iznajmljena oprema.

Institucija u kojoj je smještena sekundarna lokacija mora biti pouzdan partner s kojim ima smisla potpisati sporazum o povjerljivosti, a tako i SLA tip ugovora, koji osigurava stalnu dostupnost resursa. Usporedno s DR lokacijom, koja nakon procjene rizika osigurava stabilnost poslovanja, radi se i plan kontinuiranog poslovanja po snimci ugroza. Kontinuirano poslovanje osigurava neometan rad u slučaju neke od havarija dijela sustava ili kompletnog primarnog sustava.

UČINKOVITO UPRAVLJANJE I SMANJIVANJE TROŠKOVA

1. RACIONALIZACIJA TROŠKOVA INFORMATIČKOG SUSTAVA

Zavod je među prvima, gotovo prije pedeset godina, prepoznao vrijednost informatizacije svojih procesa. U svom tada, može se reći, pionirskom duhu odabrane su najkvalitetnije tehnologije i produkti koji su se tada mogli naći na tržištu.

U početku je informatiziran relativno mali opseg poslovanja, dok je danas informatiziran gotovo cjelokupni temeljni dio poslovanja. U zadnjih tridesetak godina u svijetu je, međutim, razvijen cijeli niz patenata i dostignuća koji su doprinijeli da se iste stvari danas mogu obavljati brže, jednostavnije i jeftinije, a na jednak ili kvalitetniji i sigurniji način. Već dugo se u Zavodu planira prelazak na nove tehnologije, koje su otvorene, fleksibilnije i za koje potrebno znanje posjeduje veći broj stručnjaka, koji nisu nužno zaposlenici Zavoda. To dokazuju dosadašnje strategije, članci i publikacije izdavane u samom Zavodu. Međutim, vrijeme u kojem se Zavod nalazio, promjene koje su bile ogromne i brze i koje nisu ostavljale vremena za strukturne promjene, ali i određen ležeran stav prema sustavnim promjenama doveo je IT sustav Zavoda u nezavidnu situaciju.

Cjelokupan je temeljni sustav neadekvatan, skup i stavlja Zavod u podređen položaj prema dobavljačima.

Usprkos visokim godišnjim troškovima održavanja sadašnjeg temeljnog sustava nije osiguran adekvatan rad radnika Zavoda, već je upravo suprotno on usporen, odvija se u smjenama, izvještaji se ne dobivaju lako i brzo već uz mukotrpno i dugotrajno programiranje,

Pred Zavodom nije odluka treba li ili ne modernizirati sadašnji IT core sustav, već koju platformu odabrati. Ta platforma mora biti dovoljno pouzdana i sigurna ali i otvorena, kako se Zavod više nikada ne bi doveo u podređen položaj prema dobavljačima.

Tri su glavna faktora koja dovode do poslovnih odluka migracije sadašnje platforme na otvoreni sustav:

- agilnost i fleksibilnost cjelokupnog sustava
- trošak održavanja sustava
- vještine zaposlenika – broj eksperata i količine znanja koje će biti potrebne Zavodu se smanjuju; zadržavanjem na postojećoj tehnologiji, Zavod je već sada u situaciji da ima ozbiljan problem s pronalaskom zamjenskog kadra, jer isti više ne egzistira na tržištu.

Zavod je već sada, sukladno strategiji Vlade RH, proučio neovisne procjene, napravio analize i dokaze provedivosti određenih zamjena, ali će svakako i prije konačne odluke o rješenju izraditi i zatražiti dodatne, po potrebi i neovisne, analize potrebnih promjena.

2. UPRAVLJANJE NEKRETNINAMA

Zavod je vlasnik većeg broja nekretnina:

poslovni prostori	135
domovi umirovljenika	34
stanovi	700
ostalo (zemljišta, garaže, apartmani, odmaralište...)	25
poslovni prostori za koje se utvrđuje vlasništvo	3
U K U P N O:	894

Sve nekretnine Zavoda, od stupanja na snagu Zakona o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske, državna su imovina. Zavod u daljnjem upravljanju i raspolaganju tom imovinom mora slijediti i smjernice Strategije o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za razdoblje od 2013. do 2017. i za te poslove Zavod i nadalje mora tražiti suglasnost Državnog ureda za upravljanje državnom imovinom.

Unatoč tome što Zavod raspolaže zavidnim fondom nekretnina u svom vlasništvu, istovremeno mu nedostaju nekretnine poslovne namjene za vlastite potrebe poslovanja, kao i arhivski prostori. Uz to, Zavod na svim nekretninama kojima raspolaže nije upisan u zemljišnim knjigama kao vlasnik.

Za nekretnine, koje ima u vlasništvu, Zavod će donijeti i vlastitu strategiju o upravljanju nekretninama. U planiranom razdoblju restrukturiranja Zavoda rješavat će se i višak neadekvatnog poslovnog prostora te osigurati poslovni prostor za poslovne potrebe Zavoda i prodaja viška stanova, koji na tržištu nije atraktivan za iznajmljivanje ili korištenje za potrebe stambenog zbrinjavanja radnika Zavoda. Zavod će prilikom rješavanja potreba za poslovnim prostorom težiti

tome da se osiguraju poslovni prostori dostatni za smještaj cjelokupne ustrojstvene jedinice Zavoda koja posluje u jednom mjestu.

Zavod trenutno ima oko 170 praznih stanova, od kojih su neki u lošem stanju radi nedostatnih sredstava za tekuće i/ili investicijsko održavanje. Navedeni stanovi, unatoč nemogućnosti iznajmljivanja, troškovno opterećuju Zavod režijskim troškovima, a za Zavod postoji i potencijalan rizik odgovornosti za štetu trećim osobama, koja bi nastala kao posljedica njihova neodržavanja.

Posebnu kategoriju nekretnina Zavoda čine domovi umirovljenika, koje se planira prenijeti u vlasništvo Republike Hrvatske, odnosno jedinica lokalne uprave i samouprave (koje već i sada prema zakonu upravljaju domovima), uvjetujući zadržavanje njihove postojeće namjene za stambeno zbrinjavanje umirovljenika.

Plan je Zavoda u okviru raspoloživih financijskih sredstava utvrditi sadašnju vrijednost svih nekretnina i najbolju namjenu za svaku pojedinu nekretninu te odgovorno raspolagati imovinom po načelu dobrog gospodarenja, uz praćenje učinaka uporabe nekretnina. Prodajom ili davanjem viška nekretnina u zakup ili najam, Zavod će uprihoditi značajna sredstva i racionalizirati svoje rashode.

Vezano uz poslovne prostore Zavoda, pojavljuje se i pitanje poslova održavanja, zaštite na radu, zaštite od požara i unutarnjih zaštitarskih poslova. Nesumnjivo je da je Zavod, sukladno važećim propisima, obvezan za određene poslove imati vlastiti stručni kadar, međutim, za dio potpornih poslova kao što su npr. poslovi čišćenja, poslovi održavanja, čuvarski poslovi i slično, ekonomski je opravdano angažirati vanjskog pružatelja usluge (*outsourcing*), čime će se smanjiti broj radnika na tim radnim mjestima, a Zavod će se moći više usmjeriti na razvoj svojih temeljnih poslova.

3. ARHIVSKI PROSTORI

Zavod je, kao ustanova s javnim ovlastima, stvaratelj registraturnog i arhivskoga gradiva te je obvezan primjenjivati zakonske i podzakonske propise koji reguliraju njegovu zaštitu i čuvanje.

Najveći dio registraturnog gradiva u Zavodu čine spisi upravnih predmeta, nastali u postupcima ostvarivanja prava iz mirovinskog osiguranja, a trenutačno ih je oko 4 milijuna te zauzimaju velik dio poslovnog i arhivskog prostora.

Budući da su postojeći arhivski prostori u područnim službama/područnim uredima i Središnjoj službi Zavoda nedostatni za smještaj cjelokupnog gradiva, dio gradiva smješten je u unajmljenim prostorima, što Zavodu stvara značajne troškove za i otežava manipulaciju spisima.

Problematiku arhivskog prostora planira se rješavati u narednom razdoblju na sljedeći način:

- do izmjene propisa i prihvaćanja digitalnih medija, na kojima bi se čuvalo registraturno i arhivsko gradivo, iz fonda državne imovine zatražit će se ustupanje na besplatno korištenje odgovarajućih poslovnih prostora za smještaj "pasivnog" gradiva na 3-4 lokacije u Republici Hrvatskoj, podredno, ako to ne bude moguće, uzet će se u zakup pod povoljnijim financijskim uvjetima novi poslovni prostori za arhivu
- kroz projekt ESUD digitalizirat će se veći broj dokumenata, uz uspostavu sustava arhiviranja digitaliziranih dokumenata

- intenzivirat će se rad na inicijativi za izmjenu propisa kako bi se omogućilo čuvanje registraturnog i arhivskog gradiva na samo jednom mediju (digitalizirani predmet), što bi posljedično zahtijevalo bitno manji prostor za čuvanje gradiva

- realizacija projekta "Osnivanje e-arhiva Zavoda" omogućit će uspostavu sustava arhiviranja e-gradiva u Zavodu kojeg čine:

- elektroničke isprave sa svojstvima definiranim zakonom i ostali elektronički dokumenti izrađeni pomoću računala i drugih elektroničkih uređaja
- elektroničke kopije dokumenata nastale postupkom digitalizacije konvencionalnih dokumenata
- podaci evidentirani u elektroničkim bazama podataka Zavoda.

4. EKSTERNALIZACIJA DIJELA POSLOVA

Tijekom 2013. i 2014. godine neophodno je analizirati sve potporne poslove unutar Zavoda sa ciljem detektiranja onih, koje bi s financijskog i organizacijskog aspekta bilo racionalnije koristiti kao vanjsku uslugu. To uključuje detaljnu *cost-benefit* analizu, čiji će rezultati predstavljati temelj za određivanje strategije mogućeg *outsourcinga* pojedinih poslova.

Provedba ovrha nad mirovinama je također jedan od poslova koji je s vremenom uzeo veliki udio u dnevnim aktivnostima Zavoda, a posebno Sektora za ekonomske poslove. Radi se o segmentu potpornih poslova koji se ne odnose na neposrednu potporu temeljnim poslovima Zavoda već je riječ o postupanju Zavoda po Ovršnom zakonu, gdje obveza Zavoda za provedbu ovrhe na mirovini ili drugom mirovinskom primanju nastaje isključivo kao posljedica privatno pravnih odnosa korisnika mirovine ili drugog mirovinskog primanja s trećim osobama, njihovim vjerovnicima. Organizacijske jedinice odjela za isplatu mirovina i mirovinskih primanja, unutar kojih se obavlja cjelokupan posao vezan uz ovrhe, imaju preko 200 zaposlenih* te bi se ugovaranjem poslova provedbe ovrha nad mirovinama i drugim mirovinskim primanjima izvan Zavoda značajan broj mogao umiroviti uz stimulativne otpremnine, rasporediti na neke druge poslove u Zavodu ili, sukladno propisima o radu, rješavati na drugi zakonom predviđeni način. Implementacija ESUD-a u cjelokupan poslovni sustav Zavoda jedan je od bitnih preduvjeta, koji će omogućiti vanjskom izvođaču poslova pristup elektroničkom spisu. Time bi se postigla brzina u provedbi i izbjegli troškovi i rizici fizičkog prenošenja spisa u urede ugovaratelja usluga. Zavod će izraditi sveobuhvatnu analizu takve migracije i, ako ista potvrdi ekonomsku i svaku drugu opravdanost, Zavod će putem otvorenog postupka javne nabave ove poslove ugovoriti s vanjskim pružateljem usluga.

Zavod također razmatra i ima namjeru eksternalizirati još čitav niz drugih poslova, poput održavanja dijela informatičke opreme, usluge tiska dokumenata i nekih drugih potpornih poslova, kao što su održavanje objekata, čuvanje imovine, čišćenje i drugo, što će kao rezultat imati racionalizaciju troškova poslovanja Zavoda i mogućnost usmjeravanja na razvoj u segmentu temeljnih poslova.

* Navedeni zaposlenici ne rade samo na poslovima provedbe ovrha pa sukladno tome, ugovaranjem ovih poslova izvan Zavoda, ne bi nužno svi postali „višak“. Riječ je o uglavnom ljudima srednje stručne spreme i starije životne dobi.

5. NAJAVLJENE ZAKONSKE PROMJENE U NADLEŽNOSTI

U skladu s predviđenim promjenama u sustavu državne i javne uprave u Republici Hrvatskoj potrebno je Zavod pripremiti na moguće izdvajanje poslova **ostvarivanja prava i isplate doplatka za djecu** i migraciju cjelokupnog tog posla u zaseban centar u organizaciji Ministarstva socijalne politike i mladih tijekom 2014. godine. Dinamika ove promjene ovisi o dinamici zakonskih promjena i uspostavi nove organizacije, a navedena bi migracija mogla obuhvatiti i veći broj zaposlenih u Zavodu na tim poslovima, do ukupno 110.

Također, u pripremi je i ustrojavanje novog, jedinstvenog tijela vještačenja na razini Republike Hrvatske, koje bi vještačenje obavljalo za potrebe svih sustava koji priznavanje nekih prava temelje na ocjeni zdravstvenog stanja korisnika. S aspekta Zavoda, to znači da bi liječnici-vještaci Zavoda ubuduće bili zaposlenici jedinstvenog tijela vještačenja.

S druge se strane, međutim, otvara perspektiva novih poslova, koji su također dio strategije promjena u sustavu državne i javne uprave, a kojih je Zavod mogući nositelj.

Već od dana ulaska Hrvatske u Europsku uniju, od 1. srpnja 2013., Zavod je započeo s obavljanjem poslova vezanih uz određivanje nadležnog zakonodavstva, u sklopu čega je i izdavanje potvrde A1. U najvećem broju slučajeva ta se potvrda izdaje kod izaslanja radnika na rad u druge države članice Europske unije. U tom smislu Zavod je na neki način "preuzeo" poslove, koje je prije ulaska u Europsku uniju obavljao Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje.

Također, od 1. srpnja 2013. sukladno odredbama Zakona o radu, prestalo je izdavanje novih radnih knjižica, a postojeće bi poslodavci trebali zaključiti i vratiti radnicima. Osim što je u Zavodu organizirano zaprimanje i čuvanje radnih knjižica koje iz bilo kojeg razloga nije moguće vratiti radnicima, uspostavljena je potpuno nova elektronička usluga koja se korisnicima pruža putem korisničkih internetskih stranica Zavoda – Elektronički radno pravni status (ERPS). Korištenjem te usluge može se provjeriti svoj radno pravni status te podnijeti zahtjev i dobiti potvrdu o njemu u elektroničkom obliku.

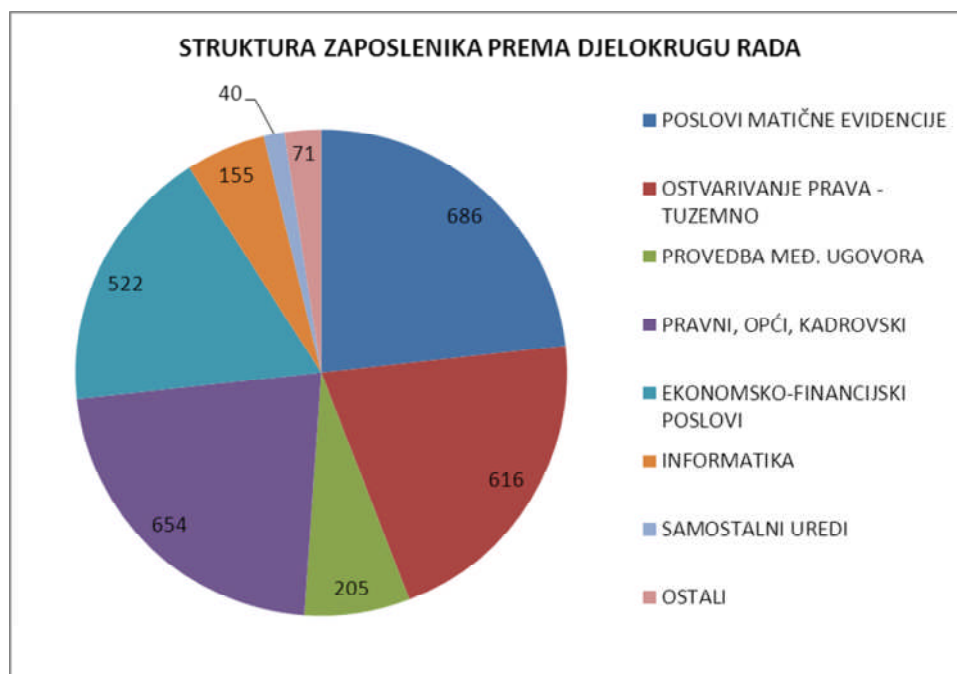
Sudjelovanjem u projektu "Zapošljavanje 60+", Zavod se aktivno uključuje u ostvarenje tendencija što dužeg zadržavanja osoba starije životne dobi u svijetu rada, što je i važan dio reforme sustava mirovinskog osiguranja, budući da se u novom Zakonu o mirovinskom osiguranju predviđa institut rada uz istovremeno korištenje mirovine. Projekt bi se sufinancirao sredstvima Europske unije uz korištenje postojećih administrativnih i materijalno-tehničkih kapaciteta Zavoda u najvećoj mogućoj mjeri.

Spomenuti projekt, međutim, samo je dio vizije Zavoda kao matičnog javnog servisa umirovljenika i osoba starije životne dobi, koji bi se bavio njihovim potrebama ne samo u smislu administrativnih usluga priznavanja prava na mirovinu i njezine isplate, već u punom širem smislu cjelokupne brige o njihovom statusu i poboljšanju kvalitete njihova života.

Nadalje, država razmatra i mogućnost reforme sustava otpremnina osnivanjem fonda za otpremnine. Kao mogući upravitelj tog fonda spominje se Hrvatsko mirovinsko investicijsko društvo (HMID), a u tom bi slučaju postojala mogućnost da administrativno-tehničke poslove za potrebe tog sustava također obavlja Zavod.

6. ZAPOSLENICI – STRUKTURA I BROJ ZAPOSLENIH I STRATEGIJA

Za potrebe rada Zavoda kao budućeg modernog poslovnog sustava u novom okruženju, osobito po ulasku Republike Hrvatske u Europsku uniju, potrebno je u svrhu ostvarenja ciljeva restrukturiranja Zavoda provesti značajne promjene u strukturi i broju zaposlenih, kojih je u Zavodu 2.949 na dan 30. rujna 2013.



Ciljevi restrukturiranja Zavoda u području ljudskih potencijala u planiranom razdoblju su:

- smanjenje ukupnog broja zaposlenih, racionalizacija broja unutarnjih ustrojstvenih jedinica, rukovodećih i ostalih radnih mjesta sa svrhom poboljšanja efikasnosti rada sustava i smanjenja administrativnih troškova
- postizanje ciljane strukture zaposlenih, prevladavajući visokokvalificiran kadar VSS i VŠS s dodatnim znanjima i vještinama
- jačanje administrativnih kapaciteta u temeljnim poslovnim procesima (ostvarivanju prava iz mirovinskog osiguranja, poslovima mirovinskog osiguranja i sl.) uz smanjenje zaposlenih u potpornim poslovnim procesima i na savjetničkim mjestima (viših koordinatora),
- unaprjeđenje sustava zapošljavanja uz donošenje strategije upravljanja ljudskim potencijalima
- zapošljavanje nedostajućih deficitarnih kadrova
- kontinuirana i planirana izobrazba kadrova kroz cjeloživotno učenje i stjecanje potrebnih znanja i vještina u području informatike, stranih jezika, komunikacijskih vještina i sl.
- uvođenje sustava razvoja karijera, sustava nagrađivanja i zadržavanja kvalitetnih kadrova.

U okviru zacrtanih ciljeva restrukturiranja Zavoda, provođenjem preustroja Zavoda, racionalizacijom broja zaposlenih, tehnološko-informatičkim unaprjeđenjima u poslovnim

procesima i eksternalizacijom dijela poslova višak i promjena broja i strukture zaposlenih rješavat će se na jedan od sljedećih načina:

- a) **prirodnim odljevom kadrova** - prestankom radnog odnosa radnika po sili zakona tj. s navršениh 65 godina života i 15 godina mirovinskog staža i uslijed samoinicijativnih odlazaka radnika u starosnu ili prijevremenu starosnu mirovinu, kojima se isplaćuje otpremnina od oko 10.000,00 kn, i redovitom fluktuacijom zaposlenih uslijed promjene posla, bez otpremnine
- b) **osiguravanjem stimulatивnih otpremnina za dobrovoljni odlazak radnika** koji imaju uvjete za starosnu ili prijevremenu starosnu mirovinu i radnika koji su utvrđeni viškom, odnosno drugim mjerama koje država predviđi za zaposlene u javnim i državnim službama
- c) **kao krajnja mjera izrada programa zbrinjavanja viška radnika i osiguravanjem otpremnina** - za postojeći višak radnika i onaj koji će nastati uslijed promjena u poslovnim procesima, prilikom preustroja Zavoda i/ili eksternalizacije dijela poslova.

a) Prirodni odljev kadrova

Radnicima, koji će prema članku 104. točki 3. Zakona o radu navršiti 65 godina života i 15 godina mirovinskog staža **ugovor o radu prestat će po sili zakona**. Radi se o **119 radnika u razdoblju od 1. listopada 2013. do 31. prosinca 2015.**

Tablica 2: Prestanak ugovora o radu po sili zakona od 1. listopada 2013. – 31. prosinca 2015.

PODRUČJE RADA	BROJ ZAPOSLENIH 30.09.2013.	2013.	2014.	2015.
POSLOVI MATIČNE EVIDENCIJE I ISPOSTAVE	686	1	12	26
OSTVARIVANJE PRAVA - TUZ	616	5	17	18
PROVEDBA MEĐ. UGOVORA	205	0	3	1
PRAVNI, OPĆI, KADROVSKI	654	1	5	7
EKONOMSKI POSLOVI	522	1	7	10
INFORMATIKA	155	0	0	1
SAMOSTALNI UREDI	40	2	0	0
OSTALI	71	0	2	1
UKUPNO	2949	9	46	64

Nadalje, pored odljeva radnika uslijed prestanka radnog odnosa po sili zakona, otprilike isti broj radnika godišnje prestane s radom u Zavodu radi samostalne odluke o odlasku u starosnu ili prijevremenu starosnu mirovinu, kao i uslijed redovne fluktuacije zaposlenih. Ako bi se takav trend smanjenja broja zaposlenih nastavio i u narednom razdoblju, za očekivati je da bi se **broj zaposlenih u Zavodu prirodnim odljevom po svim navedenim osnovama do kraja 2015. smanjio za oko 250.**

Poslodavac ne bi imao trošak otpremnina ako se radi o redovitoj fluktuaciji zaposlenih radi promjene posla, ali trošak postoji u slučaju odlaska radnika u mirovinu (prestanak ugovora o radu po sili zakona ili odlukom radnika), kada radniku isplaćuje minimalnu otpremninu u iznosu od oko 10.000,00 kn (tri proračunske osnovice) prema članku 61. Temeljnog kolektivnog ugovora za službenike i namještenike u javnim službama.

b) Osiguravanje stimulatavnih otpremnina za dobrovoljni odlazak radnika iz Zavoda

Ciljanu strukturu i značajnije smanjenje broja zaposlenih u Zavodu je u naredne 2 godine moguće ostvariti uz stimulatavne otpremnine i dobrovoljni odlazak radnika, koji su iz kategorije onih koji ispunjavaju uvjete za starosnu ili prijevremenu starosnu mirovinu. U 2014. godini bit će ih ukupno 707, od kojih će 271 imati uvjete za starosnu mirovinu (među kojima je i 46 radnika koji tijekom 2014. navršavaju 65 godina života, pa im stoga radni odnos prestaje po sili zakona i isplaćuje im se svakom otpremnina samo u svoti od oko 10.000,00 kn). Na navedeni način mogao bi se rješavati i višak radnika utvrđen na pojedinim radnim mjestima u svrhu racionalizacije poslovanja, kao i onaj dio viška koji će se pojaviti uslijed promjena u poslovnim procesima Zavoda (preustroj, tehnološka i informatička unaprjeđenja), kao i u vezi s eksteralizacijom dijela poslova.

Tablica 3: Radnici s uvjetima za starosnu i prijevremenu starosnu mirovinu 2014.-2015. po djelokrugu rada

DJELOKRUG RADA	BROJ ZAPOSLENIH 30.9.2013.	2014			2015		
		STAROSNA MIROVINA	PRIJEVR. STAROSNA MIROVINA	65 GOD. + 15 GOD. STAŽA	STAROSNA MIROVINA	PRIJEVR. STAROSNA MIROVINA	65 GOD. + 15 GOD. STAŽA
MATIČNA EVID. I ISPOSTAVE	686	66	110	12	62	122	26
OSTVARIVANJE PRAVA - TUZ	616	61	73	17	61	71	18
PROVEDBA MEĐ. UGOVORA	205	9	19	3	10	27	1
PRAVNI, OPĆI, KADROVSKI	654	32	92	5	32	97	7
EKONOMSKI POSLOVI	522	43	106	7	57	101	10
INFORMATIKA	155	10	21	0	13	20	1
SAMOSTALNI UREDI	40	2	3	0	3	4	0
OSTALI	71	2	12	2	2	15	1
UKUPNO	2.949	225	436	46	240	457	64

Uz pretpostavku osiguranja dostatnih financijskih sredstava za stimulatavne otpremnine u 2014. i/ili 2015. godini, sporazumnim prestankom ugovora o radu planira se u kraćem razdoblju poboljšati i struktura zaposlenih smanjenjem broja zaposlenih u potpornim poslovnim procesima, otvaranjem mogućnost zapošljavanjem visokokvalificiranih kadrova s potrebnim dodatnim znanjima i vještinama na temeljnim poslovima. Zavod ima i prevelik broj zaposlenih na savjetničkim radnim mjestima. Primjerice, u 2014. uvjete za starosnu i prijevremenu starosnu mirovinu imaju 32 viša koordinatora, od čega 11 ima uvjete za starosnu mirovinu, a 21 uvjete za prijevremenu starosnu mirovinu.

Više je prednosti smanjenja broja zaposlenih uz stimulatavne otpremnine i sporazumne prestanke ugovora o radu u odnosu na zbrinjavanje i u krajnjem slučaju otpuštanje radnika donošenjem programa zbrinjavanja viška radnika prema Zakonu o radu. Naime, osim što je nepovoljan za zaposlene kao način rješavanja viška, izrada i usvajanje programa zbrinjavanja viška radnika složen je postupak, koji obuhvaća više mjera koje poslodavac treba istim obuhvatiti za zbrinjavanje viška radnika, program se usuglašava i s radničkim vijećem, odnosno sindikatima i javnom službom za zapošljavanje, a pored toga Zavod treba za svakog radnika, unatoč usvojenom programu, provesti i pojedinačnu proceduru savjetovanja sa sindikatima kod otkazivanja ugovora o radu, što dodatno komplicira cijeli postupak. Za poslovno uvjetovane otkaze poslodavac je obavezan kod odluke o odabiru radnika kojima će otkazati ugovor uvažiti i sljedeće kriterije: trajanje radnog odnosa radnika, starost, invalidnost i obaveze uzdržavanje koje terete radnika, koji kriteriji ne idu u prilog ciljnoj strukturi zaposlenih.

S druge strane, za provedbu smanjenja broja zaposlenih uz stimulatивne otpremnine potrebno je osigurati značajna financijska sredstva u financijskom planu Zavoda. Te otpremnine se u poreznom sustavu tretiraju kao plaća, što predstavlja dodatna davanja koja terete poslodavca.

U svrhu projekcije troška stimulatивnih otpremnina koje bi trebalo osigurati za navedeni broj viška radnika, kao orijentacija su izračunate stimulatивne otpremnine za 7 radnika na različitim radnim mjestima s različitim koeficijentima složenosti poslova:

Tablica 4: Izračun otpremnina prema članku 47. Temelnog kolektivnog ugovora

Radno mjesto	Koeficijent	God. života	Stož u javnoj službi	Plaće isplaćene u zadnja tri mjeseca	Prosječna plaća	65% prosječne mj. bruto plaće isplaćene u prethodna 3 mj.	Otpremnina	Doprinosi na plaću	Ukupno	Ukupan trošak za poslodavca ako bi radnik radio do 65 god. života
1	2	3	4	5	6	7(6×65%)	8(4×7)	9(8×15,2%)	10(8+9)	11
Viši koordinator	1,940	59	30	37.526,49	12.508,83	8.130,74	243.922,19	37.076,17	280.998,36	1.023.122,22
Koordinator	1,697	59	33	33.065,42	11.021,81	7.164,17	236.417,75	35.935,50	272.353,25	838.010,00
Viši upravni savjetnik	1,523	58	33	29.817,14	9.939,05	6.460,38	213.192,55	32.405,27	245.597,82	961.781,67
Voditelj tima	1,406	60	32	27.559,96	9.186,65	5.971,32	191.082,39	29.044,52	220.126,91	582.066,36
Viši kontrolor	1,164	57	32	22.748,54	7.582,85	4.928,85	157.723,21	23.973,93	181.697,14	838.602,18
Kontrolor	0,873	58	34	17.112,31	5.704,10	3.707,67	126.060,68	19.161,22	145.221,91	486.263,40
Administrativni referent	0,824	60	32	16.159,25	5.386,42	3.501,17	112.037,47	17.029,69	129.067,16	372.309,12
									1.475.062,55	5.102.154,95

Polazeći od navedenih podataka izračuna stimulatивne otpremnine na navedenom uzorku izrađena je i projekcija iznosa stimulatивnih otpremnina za 300 radnika, koji ispunjavaju uvjete za starosnu i prijevremenu starosnu mirovinu u 2014. i u 2015., a koji neće imati više od 63 godine (budući da se poslodavcu ne isplati nuditi stimulatивne otpremnine radnicima starijim od 63 godine). S obzirom na trošak stimulatивnih otpremnina naveden u prethodnoj tablici, prosječan trošak stimulatивne otpremnine po radniku iznosi 210.723,22 kn, pa je stoga **projekcija da bi Zavodu za stimulatивne otpremnine za 300 radnika trebalo oko 63.000.000,00 kn.**

Moguće je da će se umjesto i/ili uz stimulatивne otpremnine višak zaposlenih u Zavodu rješavati i drugim mjerama koje se odrede na razini države za državne i javne službe.

U okviru smanjenja broja zaposlenih prirodnim odljevom i uz stimulatивne otpremnine, na poslovima koji se zadržavaju i razvijaju u Zavodu i nakon restrukturiranja te na deficitarna radna mjesta (liječnika i drugih specijalista) planira se zapošljavanje oko 300 visoko kvalificiranih radnika (VSS i VŠS).

c) Izrada programa zbrinjavanja viška radnika prema Zakonu o radu uz otpremnine

Za utvrđeni višak radnika uslijed promjena u poslovanju, s posebnim naglaskom na daljnje uvođenje i širenje upotrebe suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija, preustroj Zavoda (postupno ukidanje ispostava i reduciranje broja unutarnjih ustrojstvenih jedinica) i eksternalizaciju dijela poslova, **ako se ne osiguraju dostatna sredstva za stimulativne otpremnine ili se ne provedbu druge mjere na razini države za državne i javne službe (u tom slučaju bi većina radnika navedenih u poglavlju pod b) otišla u redovitu mirovinu u nešto dužem razdoblju nego što je to zaključno 2016. godina), kao krajnja mjera rješavanja viška zaposlenih izradit će se program zbrinjavanja viška radnika u smislu Zakona o radu i osigurati financijska sredstva potrebna za obvezne otpremnine.** Program zbrinjavanja viška radnika izradit će se samo u slučaju ako na drugi način, povoljniji za radnike, ne bude moguće riješiti utvrđeni višak radnika (npr. osiguravanje prelaska na poslove kod drugog poslodavca i dr.).

Projekcija je da bi navedene poslovne promjene u Zavodu mogle, uz redoviti prirodni odljev, zaključno s 2016. rezultirati dodatnim **viškom od oko 300 radnika.**

U svrhu projekcije troška obveznih otpremnina prema Zakonu o radu, koje bi trebalo osigurati za navedeni višak radnika, kao orijentacija su izračunate otpremnine za 7 radnika na različitim radnim mjestima i s različitim koeficijentima složenosti poslova:

Tablica 5: Izračun otpremnina prema članku 119. Zakona o radu

Radno mjesto	Koeficijent	God. života	Radni staž u javnoj službi	Prosječna plaća Isplaćena u posljednja tri mjeseca	1/3 prosječne plaće isplaćene u posljednja 3 mjeseca	1/3 prosječne plaće (iz toč 6.) x navršene godina rada kod tog poslodavca	Maksimalno 6 prosj. mj. plaća ostvarenih u 3 mj.	Doprinosi na plaću	Ukupno	Ukupan trošak za poslodavca a ako bi radnik radio do 65 god. života
1	2	3	4	5	6	7(4x6)	8(5x6mj)	9(7 ili 8 x15,2%)	10(7 ili 8+9)	11
Viši koordinator	1,940	47	22	12.003,98	4.001,33	88.029,16	72.023,86	10.947,63	82.971,49	2.890.173,45
Koordinator	1,697	48	20	10.406,83	3.468,94	69.378,84	62.440,96	9.491,03	71.931,99	2.337.789,54
Viši upravni savjetnik	1,523	50	22	9.453,70	3.151,23	69.327,11	56.722,18	8.621,77	65.343,95	1.905.865,25
Voditelj tima	1,406	53	20	8.742,55	2.914,18	58.283,69	52.455,32	7.973,21	60.428,53	1.450.284,69
Viši kontrolor	1,164	44	22	7.202,16	2.400,72	52.815,86	43.212,98	6.568,37	49.781,35	1.999.551,01
Kontrolor	0,873	45	20	5.340,55	1.780,18	35.603,69	32.043,32	4.870,58	36.913,90	1.476.556,19
Administrativni referent	0,824	49	20	5.076,68	1.692,23	33.844,51	30.460,06	4.629,93	35.089,99	1.111.182,99
									402.461,20	13.171.403,12

Kako je vidljivo iz prethodne tablice, prosječan trošak obvezne otpremnine po radniku iznosio bi 57.494,45 kn pa je **projekcija da bi trošak otpremnina za 300 radnika iznosio oko 18.000.000 kn.**

Zavod će za utvrđeni višak radnika najprije poduzeti sve mjere koje su uvjetovane i u skladu s Zakonom o radu za zbrinjavanje viška radnika po programu i to:

- 1) mogućnosti promjena u tehnologiji i organizaciji rada u cilju zbrinjavanja viška radnika,
- 2) mogućnosti zapošljavanja radnika na drugim poslovima,
- 3) mogućnosti pronalaženja zaposlenja kod drugog poslodavca,
- 4) mogućnosti rada u nepunom radnom vremenu,
- 5) mogućnosti prekvalifikacije ili dokvalifikacije radnika.

Također, u cilju otklanjanja potrebe za otkazivanjem radnicima koji su utvrđeni kao višak poslodavac će provesti savjetovanje s radničkim vijećem, odnosno sindikatima, s obzirom da radničko vijeće nije osnovano. Ako se svim naprijed navedenim mjerama ne bi mogao zbrinuti višak radnika, Zavod bi tek kao krajnju mjeru primijenio otpuštanje radnika uz osiguranje isplate otpremnina u skladu s Zakonom o radu.

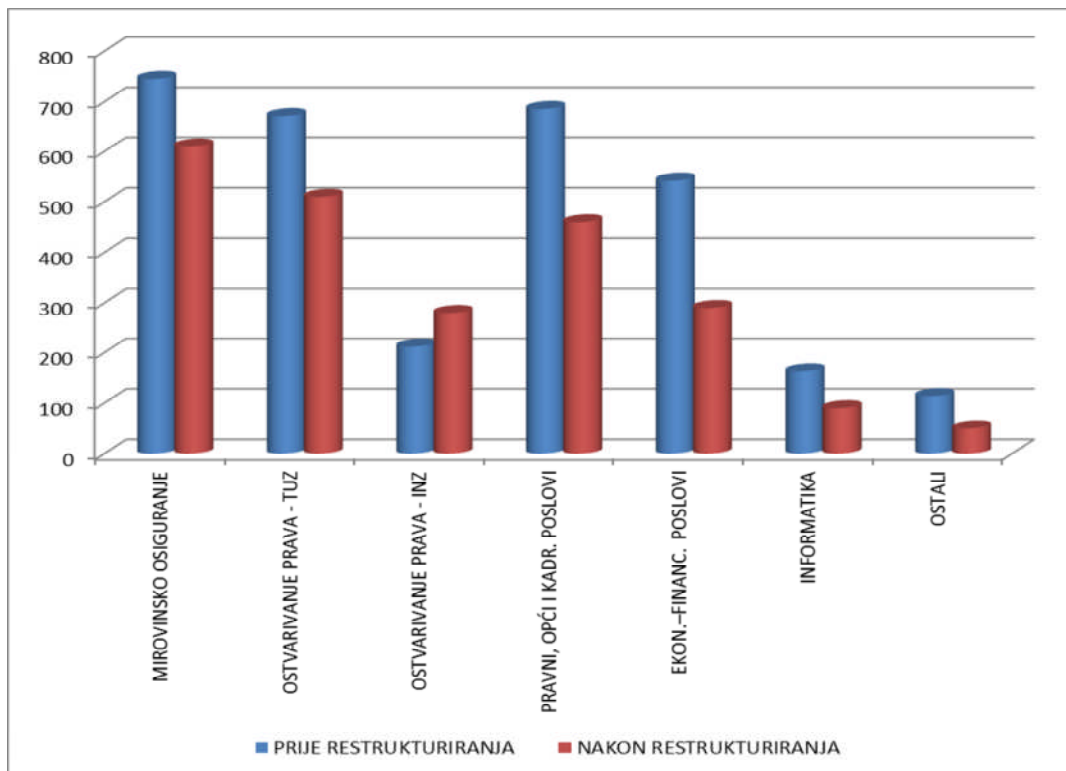
Projekcija broja zaposlenih na kraju 2016.

Nakon provedenog preustroja i restrukturiranja Zavoda planirani broj zaposlenih na kraju 2016. godine je 2.290, računajući sveukupna naprijed navedena smanjenja (oko 250+300+300), prelazak dijela zaposlenika koji rade na poslovima doplatka za djecu u novoformiranu instituciju (oko 100) i nužna zapošljavanja (oko 300). Sve navedeno je moguće ostvariti uz pretpostavku nastanka prethodno opisanih poslovnih promjena (tehnološko- informatička unaprjeđenja, promjene u procesima rada, eksternalizacija) i osiguranje potrebnih financijskih sredstava. Najvećim dijelom smanjenje će se provesti u potpunim poslovnim procesima, s tim što će dio zaposlenih u potpunim poslovnim procesima prekvalificirati za temeljne poslovne procese, u slučajevima kada to bude moguće.

Tablica 6: Broj zaposlenih prema djelokrugu rada, prije restrukturiranja (1. siječnja 2012.) i nakon (kraj 2016.)

DJELOKRUG RADA	BROJ ZAPOSLENIH	
	PRIJE RESTRUKTURIRANJA	NAKON RESTRUKTURIRANJA
POSLOVI MATIČNE EVIDENCIJE I ISPOSTAVE	745	610
OSTVARIVANJE MIROVINSKIH PRAVA I DOPLATKA ZA DJECU - TUZEMNO	672	510
PROVEDBA MEĐUNARODNIH UGOVORA*	212	280
PRAVNI, OPĆI I KADROVSKI POSLOVI	686	460
EKONOMSKO – FINANCIJSKI POSLOVI	542	290
INFORMATIKA	163	90
OSTALI	114	50
UKUPNO	3.134	2.290

* Od 1. srpnja 2013.: Poslovi provedbe međunarodnih ugovora o socijalnom osiguranju i pravnih propisa EU.



Strategija je Zavoda smanjenje broja zaposlenih i u narednim razdobljima u svrhu racionalizacije poslovanja i postizanja veće efikasnosti u radu sustava uz kontinuirano poboljšavanje strukture zaposlenih.

7. **NORMATIVNE IZMJENE I PLANOVI ZA SISTEMATIZACIJU**

Planirano restrukturiranje Zavoda u normativnom će dijelu, ovisno o dinamici provedbe, zahtijevati izmjene Zakona o mirovinskom osiguranju (ZOMO) i njegovih podzakonskih akata, kao i drugih propisa (primjerice Uredbe o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama), a bit će potrebno izmijeniti i Statut, akte o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta u Zavodu kao i druge opće akte Zavoda.

Također, ovim Planom, kako je to već naprijed navedeno, predviđa se i donošenje niza dodatnih strateških dokumenata, između ostalih strategije razvoja informacijsko-komunikacijskih tehnologija Zavoda, strategije upravljanja ljudskim potencijalima i drugih strategija, a bit će potrebno izraditi i donijeti dokumente vezane uz redefiniranje postupaka vještačenja radne sposobnosti i drugo.

U 2013. Zavod planira provesti promjene u organizacijskom dijelu predviđeno novim shemama Zavoda i provesti sistematizaciju radnih mjesta sukladno tom ustroju. Na bazi planiranih sredstava u usvojenom Financijskom planu za 2013. moguće je isplatiti samo planirane otpremnine za odlazak u mirovinu za radnike koji navrše 65 godina života i 15 godina mirovinskog staža, kojima radni odnos prestaje po sili zakona i one koji tijekom godine donesu samostalnu odluku o odlasku u mirovinu. Stoga je značajnije smanjenje broja i promjenu strukture zaposlenih, uz stimulative otpremnine te program zbrinjavanja viška radnika uz otpremnine prema Zakonu o radu, moguće planirati najranije u financijskom planu za 2014., odnosno 2015. i 2016. godine. Na broj i strukturu zaposlenih u navedenom razdoblju mogu utjecati i mjere koje se razmatraju za smanjenje njihova broja zaposlenih na državnoj razini za državne i javne službe.

Planiranim preustrojem Zavoda u 2013. godini bitno će se smanjiti broj unutarnjih ustrojstvenih (odjeli i odsjeci), čime će se značajno smanjiti i broj rukovodećih radnih mjesta u Zavodu. Najznačajnije promjene idu u pravcu racionalizacije i smanjenja ukupnog broja unutarnjih ustrojstvenih jedinica u Zavodu, s tim da je cilj primarno smanjenje ustrojstvenih jedinica iz potpornih poslova u određenim područnim ustrojstvenim jedinicama (npr. spajanje pravnih, kadrovskih i općih s ekonomskim poslovima u područnim uredima).

Nakon izmjene Uredbe o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama u dijelu članka 4., koji se odnosi na radna mjesta u Zavodu ili donošenja novog Zakona o plaćama u državnoj i javnoj službi, koji se razmatra, stvorit će se pretpostavke za daljnji korak u sistematizaciji.

Nakon provedbe svih potrebnih radnji, za novu sistematizaciju prema predviđenoj shemi ustroja Zavoda u 2013. donijet će se novi akti o ustroju Zavoda i sistematizaciji radnih mjesta, a o kojima će se, prije usvajanja, očitovati i sindikati.

Daljnje izmjene u sistematizaciji radnih mjesta u Zavodu (2014. – 2016.) ovisit će o ostvarenju planiranih promjena u njegovu restrukturiranju u tom razdoblju, odnosno osiguranju potrebnih pretpostavki za provedbu predviđenog plana.

7. OČEKIVANI REZULTATI

Konačni rezultati operativnog i organizacijskog restrukturiranja Zavoda ogledat će se, u najbitnijem, u sljedećem:

- ✓ Sa stanovišta korisnika usluga:
 - kraće vrijeme čekanja na ostvarivanje prava,
 - veća kvaliteta i točnost akata,
 - povećano povjerenje i zadovoljstvo radom Zavoda.

- ✓ Sa stanovišta troškova:
 - smanjenje troškova poslovanja.

- ✓ Sa stanovišta poslovnih procesa:
 - smanjenje postupovnih koraka u obavljanju poslovnih procesa,
 - kraće trajanje postupaka.

- ✓ Sa stanovišta kapaciteta organizacije:
 - odgovarajući broj i struktura zaposlenih
 - unapređenje vještina zaposlenika,
 - povećanje kapaciteta u temeljnim poslovima i modernizacija sustava.

HRVATSKI ZAVOD ZA MIROVINSKO OSIGURANJE

Ravnatelj

Srećko Vuković, v.r.