

# Strategijsko upravljanje u javnim institucijama

---

**Janžek, Martina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:056985>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom](#).

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**MARTINA JANŽEK**

**STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U JAVNIM INSTITUCIJAMA**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**

**s pravom javnosti**

**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**

**Menadžment javnog sektora**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U JAVNIM INSTITUCIJAMA**

**Mentor:**

**dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.**

**Apsolventica:**

**Martina Janžek**

**Naziv kolegija:**

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT**

**Broj indeksa:**

**07-032/18-01**

## SADRŽAJ:

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>1</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>2</b>
<b>2. PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA .....</b>	<b>4</b>
2.1. Funkcije menadžmenta .....	4
2.2. Strategijski menadžment.....	5
2.2.1. Analiza okoline .....	6
2.2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja .....	9
2.2.3. Formiranje strategije .....	9
2.2.3.1. Strategija kontinuiteta.....	9
2.2.3.2. Strategija rasta .....	10
2.2.3.3. Strategija u kriznim uvjetima .....	10
2.2.3.4. Jednostavni portfelj (BCG matrica).....	10
2.2.3.5. Diferencirani portfelj (GE matrica) .....	12
2.2.3.6. Portfelj konkurentskih prednosti .....	13
2.2.3.7. Strateški domino.....	13
2.2.4. Implementacija strategije .....	13
2.2.5. Strateška kontrola i evaluacija.....	13
<b>3. JAVNE INSTITUCIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ.....</b>	<b>15</b>
<b>4. JAVNE USTANOVE I STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE - PRIMJER HRVATSKOG ZAVODA ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE .....</b>	<b>18</b>
4.1. O Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje .....	18
4.2. Djelatnost Zavoda.....	18
4.3. Ustrojstvo Zavoda.....	21
4.4. Upravljanje i rukovođenje Zavodom .....	22
4.4.1. Upravno vijeće Zavoda .....	22
4.4.2. Ravnatelj Zavoda.....	23
4.4.3. Stručno vijeće Zavoda.....	25
4.5. Poslovanje Zavoda.....	25
4.6. Strategijsko upravljanje u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje .....	29

4.6.1.	Analiza eksterne okoline .....	30
4.6.2.	Analiza interne okoline.....	32
4.6.3.	Vizija Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje.....	35
4.6.4.	Misija Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje.....	36
4.6.5.	SWOT analiza HZZO.....	36
4.6.6.	Formiranje strategije Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje .....	37
<b>5.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>40</b>
<b>6.</b>	<b>IZJAVA.....</b>	<b>42</b>
<b>7.</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>43</b>
7.1.	Knjige, priručnici, članci .....	43
7.2.	Izvori s interneta .....	43
<b>8.</b>	<b>POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA.....</b>	<b>45</b>
	<b>Popis grafikona.....</b>	<b>45</b>
	<b>Popis tablica.....</b>	<b>45</b>
	<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>46</b>

## **SAŽETAK**

Što je strateški menadžment i u čemu se razlikuje ili je sličan strateški menadžment poduzeća i javnih institucija su neka od pitanja na koja se nastojalo odgovoriti ovim radom.

U Republici Hrvatskoj je obavljanje djelatnosti koje su od javnog interesa povjereno javnim institucijama i navedeno je razlog zbog kojega se osnivaju javne institucije. Jedna od javnih institucija u Republici Hrvatskoj, koja obavlja djelatnost provođenja obveznog zdravstvenog osiguranja sukladno zakonskoj regulativi u Republici Hrvatskoj, je Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO). Kako je HZZO ustrojen, na koji način se vrši upravljanje u HZZO-u, odnosno kako je ustrojem strateški menadžment u HZZO-u, uz općenito predstavljanje i analizu strateškog menadžmenta u javnim institucijama, će biti predstavljeno u nastavku ovog rada.

***Ključne riječi: menadžment, strategija, javne ustanove, HZZO***

**Title in English:**

## **STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS**

### **ABSTRACT**

What is strategic management and how does it differ or is similar to the strategic management of companies and public institutions are some of the questions that this paper sought to answer. In the Republic of Croatia, the performance of activities that are of public interest is entrusted to public institutions and the reason why public institutions are established is stated. One of the public institutions in the Republic of Croatia, which performs the activity of implementing compulsory health insurance in accordance with the legislation in the Republic of Croatia, is the Croatian Health Insurance Institute (HZZO). How is HZZO organized, how management is performed in HZZO, i.e. how strategic management is organized in HZZO, with a general presentation and analysis of strategic management in public institutions, will be presented later in this paper.

***Key words: management, strategy, public institutions, HZZO***

## 1. UVOD

Poslovi i funkcije menadžmenta u organ

izaciji su mnogobrojne i raznovrsne. Menadžeri u organizacijama planiraju, organiziraju, vode brigu o iznalaženju i pribavljanju potrebnih kadrova, upravljanju i kontroliraju poslovanje. Bez obzira o kojoj se organizaciji radi i u kojoj djelatnosti organizacije posluju, menadžeri obavljaju navedene funkcije, a svrha im je ispuniti postavljene ciljeve organizacije, odnosno stvoriti višak vrijednosti.

Prilikom strateškog upravljanja treba voditi računa o okolini i uvjetima koje ista stvara, ne samo na proizvodne mogućnosti. U provođenju strateškog menadžmenta provodi se analiza okoline, postavlja se organizacijsko usmjerenje, formulira se organizacijska strategija, implementira se organizacijska strategija i provodi strateška kontrola i evaluacija.

Tema ovog diplomskog rada je Strategijsko upravljanje u javnim institucijama. Odabrana tema obrađuje važnost strategijskog upravljanja i nastoji prikazati jesu li metode koje se primjenjuju u poduzećima jednako primjenjive na javnim institucijama. U radu je analizirana okolina Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje te su analizirane i predstavljene metode upravljanja Zavodom.

Podaci korišteni za izradu diplomskog rada na temu „Strategijsko upravljanje u javnim institucijama“ su iz sekundarnih izvora i to iz raznih domaćih izvora. To su knjige i stručni članci koji se odnose na temu diplomskog rada te razne publikacije objavljene na internetu.

Prilikom izrade rada korištene su znanstvene metode indukcije i dedukcije, metoda deskripcije i kompilacije. Analizom pojedinačnih činjenica, pomoću induktivne metode, došlo se do zaključka o općem sudu, dok su se deduktivnom metodom, iz općih sudova izveli opći i pojedinačni zaključci. Kod opisivanja činjenica te procesa i predmeta bez znanstvenog objašnjavanja i tumačenja u radu je korištena metoda deskripcije. Prilikom preuzimanja tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja korištena je metoda kompilacije.

Diplomski rad je podijeljen u pet dijelova. U prvom, uvodnom dijelu, predstavljen je predmet i cilj istraživanja, metode istraživanja te struktura i sadržaj rada.

Drugo poglavlje analizira proces strategijskog menadžmenta.

U trećem poglavlju je predstavljen pojam javnih institucija u Republici Hrvatskoj.

O javnim ustanovama i stratejskom upravljanju na primjeru Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje govori se u četvrtom poglavlju.

Peto, zaključno poglavlje, sažima temu ovog rada.



## 2. PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Menadžment predstavlja sve poslovne aktivnosti (menadžerske funkcije) koje obavljaju menadžeri u okviru odgovarajućeg poslovno organizacijskog oblika (organizacija), angažirajući potrebne resurse uz cilj osiguranja uspješnog poslovanja kratkoročno, srednjoročno i dugoročno, uz pomoć drugih ljudi (Genezić, 2013.)

„Menadžment je vrlo složen pojam te ga je moguće promatrati i definirati s različitih aspekata, kao što su menadžment kao poslovni proces, kao nosioci određenih funkcija u poduzeću, menadžment kao vještina, kao znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u poduzeću, a najveći broj autora prihvatio je *procesni* pristup definiranja menadžmenta, kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

### 2.1. Funkcije menadžmenta

Kao što je uvedeno navedeno, u obavljanju poslova i radnih zadataka menadžment provodi funkcije planiranja, organiziranja kadrovske popunjavanja, vođenja i planiranja. Neovisno o djelatnosti organizacije, menadžment se primjenjuje u svim organizacijama, a pojam menadžmenta uključuje menadžere na svim razinama organizacije. Može se reći da je temeljni cilj svih menadžera stvaranje viška vrijednosti, te povećanje učinkovitosti i efikasnosti.

Tijekom vremena primjenjivali su se različiti pristupi u proučavanju menadžmenta, njihove uloge i značenja u organizaciji pa su se tako i mijenjali stavovi o tome koje su funkcije menadžera, koje poslovi i radni zadaci su u ingerenciji menadžera. Danas se funkcije menadžmenta mogu podijeliti na (Buble, 2006.):

- „planiranje – sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama. Planiranje se ovdje pojavljuje kao metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći“,
- „organiziranje – je produžetak planiranja. Kada su određeni ciljevi koje treba dostići i strategije za njihovo ostvarenje, te resursi kojima će se to postići, tada se kao neminovno nameće potreba oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za

ostvarenje tih ciljeva. U tom se smislu menadžmentu postavlja zadaća izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću“,

- „upravljanje ljudskim potencijalima (kadrovanje) – je usmjereno na „materijalizaciju organizacije poduzeća. Zadaća je kadrovanja dodijeliti uloge postavljene organizacijom poduzeća konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati“,
- „vođenje – označuje fazu menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju. U ovoj fazi menadžeri ljude trebaju uvjeriti i inspirirati da krenu i provedu željene akcije. Od menadžera se očekuje motivacija, dobar stil vođenja i komuniciranje s ljudima“,
- „kontroliranje – označuje postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare. Mjerenje ostvarenja ciljeva provodi se na osnovi praćenja odstupanja od planova. Stoga planovi, iako prethode kontroli, čine njezinu osnovicu, jer bez planova ne bi bilo moguće utvrđivati odstupanja ostvarenja od onoga što je zadano.“

## 2.2. Strategijski menadžment

Riječ strategija dolazi od starogrčke riječi *strategus*. *Strategus* je obilježavalo osobu koja ima visoki vojni čin. Sve do sredine 18. stoljeća pojam strategija se poistovjećivao, odnosno, uglavnom odnosio isključivo na vojne i političke aktivnosti.

U ekonomiji riječ strategija je preuzeta iz vojne terminologije, a početkom dvadesetog stoljeća razvijeni su strateški pristupi prema kojima se poslovanje poduzeća ne može temeljiti više samo na proizvodnim mogućnostima nego se treba temeljiti i na poštivanju uvjeta koje stvara okolina.

Prema Bubleu, pojam strategija treba dati odgovore na sljedeća pitanja (Buble, 2006.):

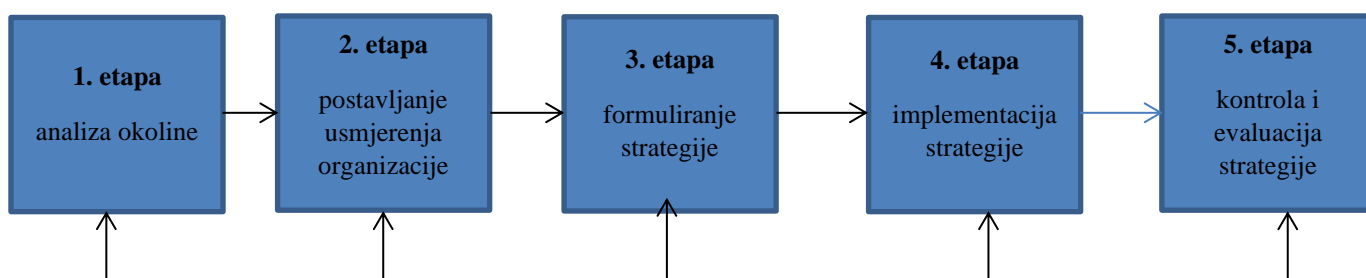
- „Kako se prilagoditi promjenljivim uvjetima?
- Kako rasporediti resurse?
- Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojemu se pojavljuje poduzeće u smislu zadovoljenja potreba kupaca?
- Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu prema konkurenciji i izbjeći poteškoće?
- Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća?“

Dobro formulirana strategija pomaže da se upravljaju i alociraju resursi da osiguraju jedinstven i održiv položaj temeljen na njezinim unutarnjim kompetencijama i nedostacima, anticipiranim promjenama u okolini i kretanjima inteligentnih oponentata (Buble, 2006.).

Glavne etape u procesu strateškog menadžmenta jesu (Buble, 2006.):

- „provođenje analize okoline,
- postavljanje organizacijskog usmjerenja,
- formuliranje organizacijske strategije,
- implementacija organizacijske strategije,
- provođenje strateške kontrole i evaluacije,“

a što je prikazano na slici 1. i koje će biti predstavljene u nastavku.



Slika 1.: Etape u procesu strateškog menadžmenta

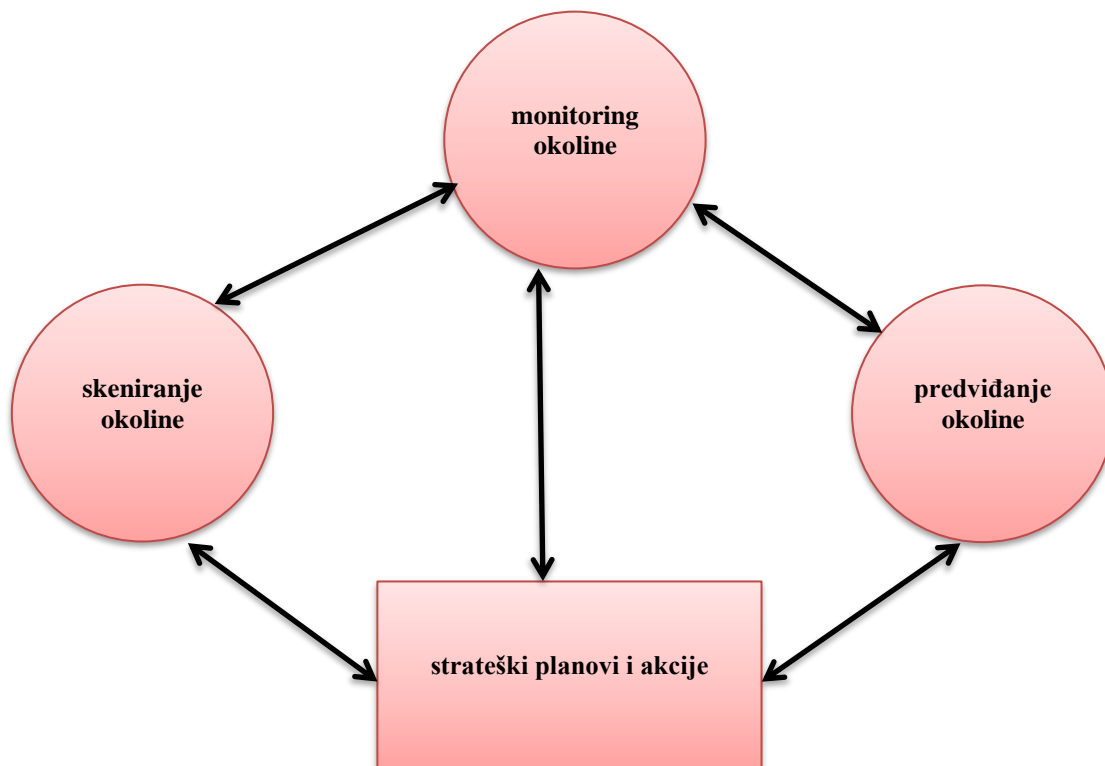
Izvor: Buble, 2006,

### 2.2.1. Analiza okoline

Analizom okoline se ispituje okolina kako bi se mogli uočiti eksterni i interni elementi, odnosno strateški čimbenici, koji mogu utjecati ili utječu na poduzeće i određuju ga.

U situaciji kada utjecaj okoline postane jači od utjecaja poduzeća na okolinu, javljaju se krize u poduzeću i vrlo je teško poduzeću u navedenoj situaciji prevladati navedeno. Zbog toga je posao i odgovornost menadžmenta da konstantno promatra i analizira okolinu kako bi na vrijeme uočio i identificirao sve postojeće i buduće prilike i prijetnje u vanjskoj okolini kao i snage i slabosti u internoj okolini. Okolina poduzeća utječe na zacrtane planove poduzeće i ostvarenje postavljenih ciljeva.

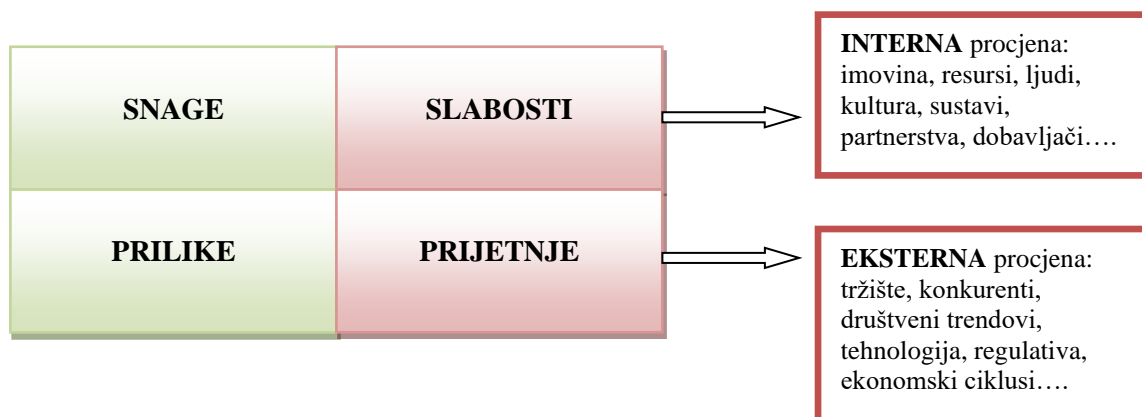
Analiza okoline obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz eksterne i interne okoline, a proces analize okoline se može prikazati kao na slici 2.



**Slika 2.: Proces analize okoline**

Izvor: Buble, et al. 2005.

„Svrha analize okoline je identificirati strateške faktore, eksterne i interne elemente koji će određivati budućnost poduzeća te treba ocijeniti njihov učinak. Utjecaji koji pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva su prilike, utjecaji koji mogu potpuno onemogućiti ostvarenje ciljeva, pa čak i dovesti u pitanje opstanak i razvitak poduzeća su prijetnje, a analizom treba identificirati pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća (snage) kao i unutarnje nesposobnosti koje značajno ometaju ili potpuno onemogućavaju ostvarenje utvrđenih ciljeva poduzeća (slabosti). Najjednostavniji način za izvođenje analize okoline je SWOT analiza te navedenom analizom identificiramo sadašnje i buduće prilike i prijetnje, te snage i slabosti poduzeća u njegovom tržišnoj utakmici“ (Buble et al., 2005.).



**Slika 3.: SWOT analiza**

Izvor: Buble, et al. 2005.

Menadžment može utjecati na sve čimbenike koji se nalaze u internoj okolini poduzeća, dok je sa eksternim čimbenicima drugačija situacija. Na njih menadžment ne može utjecati ili je taj eventualni utjecaj vrlo malen, a navedena okolina obuhvaća čimbenike koji neizravno utječu na poduzeće. Dva su ključna segmenta eksterne okoline (Buble et al., 2005.):

1. „opća ili socijalna okolina - poznata je i pod nazivom makro okolina, a čine je snage koje poduzeće ne može kontrolirati stoga ih ono mora promatrati i na njih reagirati.“  
Četiri komponente sačinjavaju opću ili socijalnu okolinu:
  - a. „političko-pravna okolina – odnosi se na pravno-politički sistem društva.
  - b. ekonomska okolina – odnosi se na ukupno stanje ekonomskog sistema u kojem poduzeće posluje (poslovni ciklusi, globalna ekonomija, unapređenje proizvodnosti, upravljanje ograničenim resursima).
  - c. socijalna okolina – obuhvaća četiri dimenzije: demografske promjene, vrijednosti i vjerovanja ljudi, stavovi prema radu, obrazovanje stanovništva.
  - d. tehnološka okolina – označava sveukupno znanje o načinu na koji se stvari obavljaju. Posebno su značajna dva aspekta: proces inovacija i proces mikroelektronike,“
2. „poslovna okolina ili okolina zadatka - naziva se i mikro okolina, nalazi se u neposrednoj *blizini* poduzeća, čine ju akteri u blizini poduzeća i utječu na ponašanje poduzeća. Zbog toga je i razumljivo zašto su poduzeća više orijentirana na poslovnu okolinu s kojom su u svakodnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija i

saznanja. Zbog toga je menadžmentu puno lakše operirati s poslovnom nego s općom okolinom.“

### **2.2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja**

Još jedna od funkcija menadžmenta u procesu strateškog menadžmenta, a koje su prethodno već navedene, je postavljanje usmjerenja organizacije kroz misiju viziju i ciljeve organizacije.

Postavljena vizija (lat. *visio* – pojava, prikaz, misao) označava neko buduće stanje poduzeća, odnosno željenu i poželjnu budućnost koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Vizijom se označava što organizacija želi ostvariti u budućnosti i gdje želi biti. Prema Bubleu, za viziju se najjednostavnije može reći da je to „jasna predodžba budućih događaja (budućnosti)“ (Buble, 2006.).

Svako poduzeće, odnosno organizacija, ima razlog i svrhu zbog kojeg postoji, odnosno posluje, i to je misija poduzeća, odnosno organizacije. Ona može biti definirana široko ili usko, međutim širokim definiranjem misije se ista previše uopćava pa se više upotrebljava uža definicija misije kojom se jasno i direktno označava primarni razlog i svrha poduzeća, odnosno organizacije.

Ciljevi predstavljaju ono što organizacija planira i treba ostvariti, obujam istoga i rok do kojega to treba ostvariti. Ciljevi trebaju biti kvantificirani kada god je to moguće jer samo na taj način se može realno mjeriti ostvarenje ciljeva.

### **2.2.3. Formiranje strategije**

Formuliranje strategije predstavlja razvoj i postavljanje dugoročnih planova kojima se, s obzirom na snage i slabosti poduzeća, efikasno upravlja prilikama i prijetnjama iz okruženja. Navedeni proces uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica i politika za ostvarenje izabrane strategije, a menadžment u tu svrhu ima na raspolaganju različite tipove strategija – korporacijskih, poslovnih i funkcijskih, a u nastavku su kratko predstavljani različiti tipovi strategija.

#### **2.2.3.1. Strategija kontinuiteta**

Za poduzeća koja su dosegla određenu razinu saturacije svojih zahtjeva i u budućnosti žele nastaviti istim tempom karakteristična je strategija kontinuiteta (status quo strategija, stabilna

strategija). Navedeno je ostvarivo isključivo u uvjetima stabilne ili sporo mijenjajuće okoline (Buble, 2006.).

### **2.2.3.2. Strategija rasta**

Ukoliko nema rasta u poduzeću, nema ni opstanka takvog poduzeća. Razvoj, održavanje, povećanje konkurentskog položaja na tržištu je moguće jedino uz primjenu strategije rasta. Dvije su moguće opcije strategije rasta: strategija internog rasta i strategija eksternog rasta. Za poduzeća koja svoj rast zasnivaju na ekspanziji postojećih proizvoda i usluga karakteristična je strategija internog rasta, dok se strategija eksternog rasta ostvaruje vertikalnom, horizontalnom ili kombiniranom integracijom te se navedenim načinom omogućuje rast poduzeća po širini i dubini (Buble, 2006.).

### **2.2.3.3. Strategija u kriznim uvjetima**

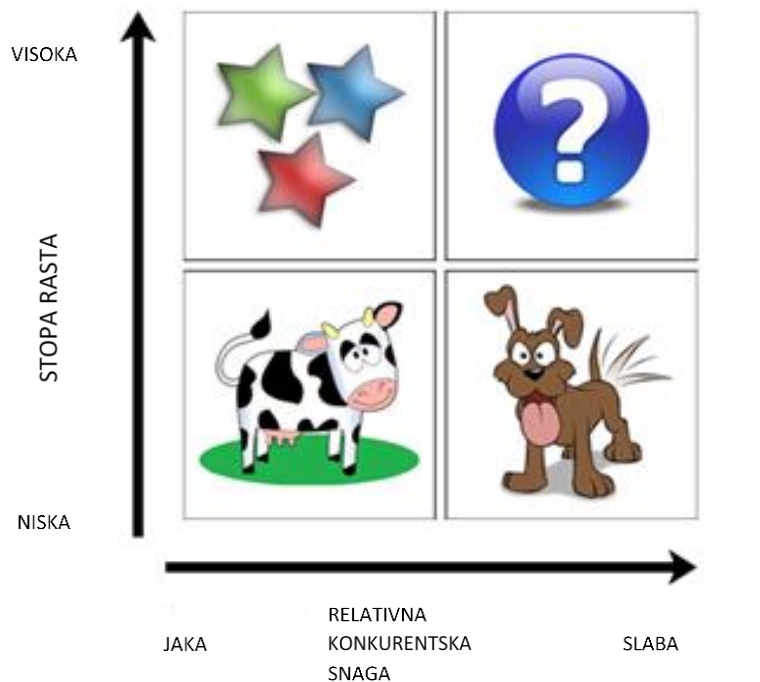
Kriza je neželjeni i neplanirani proces koji ugrožava ili onemogućava razvojne mogućnosti poduzeća. U navedenim uvjetima treba osigurati opstanak poduzeća, međutim, u situaciji nepostojanja strateške isplativosti opstanka poduzeća, potrebno je razmotriti neku od izlaznih strategija.

U kriznim uvjetima postoji više strategija, a dvije su temeljne: strategija konsolidacije i obnavljanja i strategija napuštanja djelatnosti (Buble, 2006.).

### **2.2.3.4. Jednostavni portfelj (BCG matrica)**

Jednostavni portfelj dinamično uređuje poslovanje poduzeća na četiri strateška područja unutar kojih se nalaze strateške poslovne jedinice. Iz njega se vidi sadašnja uloga (portfelj sadašnjosti) ili potencijalna buduća uloga (portfelj budućnosti) svake strateške poslovne jedinice (Buble, 2006.).

Identificiranje dinamične profitabilnosti strateške jedinice, njezin pripadajući cash flow i međusobna sustavna povezanost svih strateških poslovnih jedinica unutar poduzeća dobiva se međusobnim povezivanjem relativnog tržišnog udjela i stope rasta tržišta, kao što je prikazano na slici 4.



**Slika 4.: Portfelj matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela**

Izvor: Buble, 2006.

Četiri strateška područja, kao što je prikazano na slici 4., predstavljaju slijedeće (Buble,2006.):

1. zvijezde = visoka stopa rasta i jaka relativna konkurentska snaga
  - „proizvodi u rastu,
  - izniman potencijal,
  - skroman financijski tijek,
  - investiranje,“
2. upitnici = visoka stopa rasta i slaba relativna konkurentska snaga:
  - „proizvodi u uvođenju,
  - veliki potencijal,
  - korištenje kapitala,
  - selektivno investiranje,“
3. krave muzare = niska stopa rasta i jaka relativna konkurentska snaga:
  - „zreli proizvodi,
  - veliki financijski tijek,
  - investiranje,
  - izvori kapitala za proizvode u rastu,



- zadržavanje tržišnog udjela,“
4. psi = niska stopa rasta i slaba relativna konkurentna snaga:
- „proizvodi u opadanju,
  - mali financijski tijek,
  - bez investicija.“

### 2.2.3.5. Diferencirani portfelj (GE matrica)

Portfelj je diferenciran na temelju dvaju kriterija: privlačnosti tržišta i konkurentne snage strateške cjeline. Početkom 70-tih godina za prikazivanje tih odnosa General Electric i tvrtka McKinsey su razvili GE-matricu. Procjena industrijske privlačnosti i poslovne snage provodi se većim brojem kriterija, a dobiveni rezultat osnova je za pozicioniranje svake strateške poslovne cjeline u odgovarajuće polje GE-matrice (Buble et al., 2005.).

GE matrica se najviše rabi kod razmatranja strateških poslovnih cjelina velikih poduzeća. Pristup je fleksibilan jer nema unaprijed definirani skup činitelja: različite industrije i strateške poslovne cjeline analiziraju se različitim činiteljima, ovisno o potrebi i analitičkim zahtjevima. Sa stajališta strateških preporuka, prednost GE matrice je moćna logika koja naglašava usmjeravanje resursa poduzeća do onih strateških poslovnih cjelina (djelatnosti, proizvoda) koji imaju solidnu poslovnu snagu u privlačnim industrijama i industrijskim segmentima (Buble et al., 2005.). Modaliteti strateškog izbora su prikazani na slici 5.



Slika 5.: Strateški izbor na GE matrici

Izvor: Buble, et al. , 2005.

### **2.2.3.6. Portfelj konkurentskih prednosti**

„Navedeni portfelj je orijentiran na utvrđivanje strateških prednosti poduzeća i njegovih strateških cjelina i korištenjem ovog portfelja poduzeće postaje aktivno u odluci o vlastitom razvoju i razvoju okoline. Strategija se tada može usmjeriti na unutrašnjost poduzeća ili prema dijelovima okoline“ (Buble, 2006.).

### **2.2.3.7. Strateški domino**

„Strateški domino je paleta potencijalnih strateških izbora za svaku stratešku poslovnu cjelinu, a u odnosu prema odgovoru na dva pitanja: Gdje konkurirati? i Kako konkurirati? Svako se od tih pitanja segmentira na po dva područja, tako da se dobiju četiri situacije određene svojstvima tržišta i razvojnom osposobljenošću strateške cjeline. Dok se svojstva tržišta promatraju s aspekta fokusiranja na cijelo tržište ili neku tržišnu nišu, dotle se razvojna sposobnost promatra s aspekta pravila ulaska u konkurentsku borbu koja mogu biti poznata ili pak potpuno nova“ (Buble, 2006.).

### **2.2.4. Implementacija strategije**

Rezultat dobro odabrane i implementirane strategije je uspješno poslovanje poduzeća. Ukoliko se dobro oblikovana strategija loše implementira, navedeno neće rezultirati u uspješnom poslovanju poduzeća. Ukoliko se odabere loša strategija koja će imati dobru implementaciju, rezultate takve strategije i implementacije nije moguće predvidjeti. Ono što garantira neuspjeh, kao što dobro odabrana i implementirana strategija garantira uspjeh, je loše odabrana strategija sa lošom implementacijom (Buble et al., 2005.).

Kako bi dobro odabrana strategija bila uspješno implementirana potreban je angažman zaposlenika na svim razinama u organizaciji. Strategija treba biti određeni putokaz za sve zaposlene, mora biti „sveprisutna“ u organizaciji, a menadžment treba pratiti aktivnosti i njihove rezultate, odnosno uspješnost ili neuspješnost implementacije strategije.

### **2.2.5. Strateška kontrola i evaluacija**

Osiguranje funkcionalnosti i daljnje unapređenje procesa strateškog menadžmenta provodi se pomoću procesa strateške kontrole i evaluacije. Navedeni proces se provodi putem nadgledanja onoga što je izvedeno i usporedbom istoga sa utvrđenim standardima ili planovima te

utvrđivanjem odstupanja i prijedlozima za otklanjanje istih. Kako bi se navedeno uspješno izvelo, potrebno je razlikovati (Buble et al., 2005.):

- „proces strateške kontrole i evaluacije te ulogu strateške revizije u tome,
- menadžerski informacijski sustav i mogućnost njegove dopune kroz proces strateške kontrole.“

Ovo je posljednja faza u procesu strateškog menadžmenta. U navedenoj fazi se otkrivaju i utvrđuju eventualne slabosti koje su se pojavile u prethodnim fazama te daju smjernice kako bi se preveniralo njihovo nastajanje i pojavljivanje u slijedećem ciklusu.

### 3. JAVNE INSTITUCIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Javne službe se uspostavljaju i osnivaju kao odgovor na potrebe suvremenog društva za obavljanjem različitih djelatnosti i pružanjem usluga koje su neophodne u svakodnevnom životu i funkcioniranju gospodarstva. Javne službe se mogu podijeliti, ovisno o svojoj prirodi, na gospodarske i negospodarske javne službe. Ako se radi o gospodarskim javnim službama, tada se podrazumijeva da one obavljaju one djelatnosti koje su po svojoj prirodi komercijalne. Gospodarske javne službe u svom poslovanju ostvaruju dobit (ili gubitak?), a vrlo često su takve javne službe monopolisti na tržištu. obično su osnovane i posluju kao javna poduzeća u državnom vlasništvu ili vlasništvu jedinica lokalne ili područne samouprave, a pružaju komercijalne usluge pod posebnim uvjetima. S druge strane, negospodarske javne službe, nemaju komercijalni karakter. Negospodarske javne službe se osnivaju kao javne ustanove, usluge koje one pružaju nemaju komercijalni karakter, a karakteristika negospodarskih javnih službi je da se njihova djelatnost financira po principu solidarnosti, što znači da svi građani, neovisno o doprinosu i ulaganju u njihovo financiranje, imaju pravo na pružanje njihovih usluga (Klarić, Nikolić, 2011.).

Institucija je izraz, odnosno pojam, koji dolazi od latinske riječi *instituere* koja znači staviti ili osnovati i kao pojam označava ustanovu ili zavod. U Republici Hrvatskog je osnivanje i ustrojstvo ustanova uređeno Zakonom o ustanovama (u daljnjem tekstu Zakon).

Prema Zakonu, „ustanove se u Republici Hrvatskoj osnivaju za trajno obavljanje djelatnosti od javnog interesa. Ustanova obavlja djelatnost radi koje je osnovana pod uvjetima i na način određen zakonom, na zakonu utemeljenom propisu, aktom o osnivanju, statutom i drugim općim aktom ustanove te sukladno suvremenim znanstvenim postignućima i pravilima struke. Ako je djelatnost ili dio djelatnosti koju ustanova obavlja zakonom određena kao javna služba, ustanova se osniva kao javna ustanova. Ona se može osnovati i za“ (Zakon o ustanovama, 2020.):

1. „obavljanje djelatnosti ili dijela djelatnosti koje nisu određene kao javna služba, ako se one obavljaju na način i pod uvjetima koji su propisani za javnu službu,
2. obavljanje povjerenih poslova državne uprave sukladno zakonu kojim se uređuje sustav državne uprave i posebnom zakonu.“

„Ustanovu u Hrvatskoj može osnovati domaća i strana fizička i pravna osoba, a javnu ustanovu mogu osnovati“ (Zakon o ustanovama, 2020.):

1. „Republika Hrvatska,
2. jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave u okviru svoga samoupravnog djelokruga,
3. druga pravna ili fizička osoba, ako je to posebnim zakonom izrijekom dopušteno.“

Prije osnivanja, osnivači moraju od tijela državne uprave na čijem području žele osnovati ustanovu, zatražiti prethodno ocjenu suglasnosti akta o osnivanju sa zakonskom regulativom. Nakon osnivanja, ustanove mogu imati i jednu ili više svojih podružnica, npr. odjela, zavoda, centara i sl. U jednom ili više upravnih područja ustanove mogu preuzeti, odnosno mogu im se povjeriti, da obavljaju poslove državne uprave i tada javna ustanova stječe status pravne osobe s javnim ovlastima (Zakon o ustanovama, 2020.).

Osnivač ustanove donosi akt o osnivanju temeljem kojeg se osniva ustanova, a isti sadrži odredbe o (Zakon o ustanovama, 2020.):

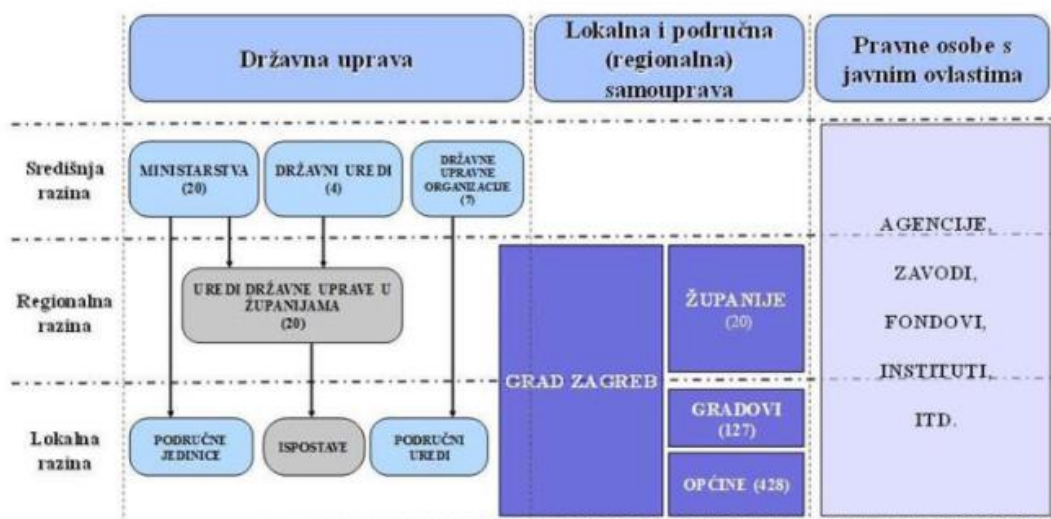
1. „tvrtki, nazivu, odnosno imenu, te sjedištu, odnosno prebivalištu osnivača,
2. nazivu i sjedištu ustanove,
3. djelatnosti ustanove,
4. tijelima ustanove i o upravljanju ustanovom i vođenju njenih poslova,
5. sredstvima koja su ustanovi potrebna za osnivanje i početak rada, te načinu njihovog pribavljanja ili osiguravanja,
6. način raspolaganja s dobiti,
7. o pokrivanju gubitaka ustanove,
8. o ograničenjima glede stjecanja, opterećivanja i otuđivanja nekretnina i druge imovine ustanove,
9. o međusobnim pravima i obvezama osnivača i ustanove.“

Ime ustanove treba upućivati na djelatnost kojom se ustanova bavi i ne smije biti slično ili isto sa nazivom već postojeće, odnosno registrirane ustanove. Ustrojstvo ustanove se utvrđuje u Statutu ustanove, a djelatnost ustanove se upisuje u sudski registar. Voditelj ustanove je ravnatelj i on obavlja menadžerske funkcije u ustanovi, odnosno organizira rad i poslovanje ustanove, predstavlja ju i zastupa, poduzima sve što je potrebno za poslovanje ustanove u ime i za račun ustanove, zastupa ustanovu pred sudovima i drugim javnopravnim tijelima i odgovoran je za zakonit rad ustanove (Zakon o ustanovama, 2020.).

Ustanove su dužne pravodobno i istinito izvještavati javnost o svom radu, njihov rad je javan i javnost, sukladno Zakonu o ustanovama, mora biti izvještena o obavljanju djelatnosti zbog koje je ustanova osnovana (Zakon o ustanovama, 2020.).

U Republici Hrvatskoj se koristi i izraz „javne službe pod kojima se podrazumijevaju javne ustanove i druge pravne osobe kojima se sredstva za plaće osiguravaju u državnom proračunu, a to su: Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje i javne ustanove kojima se sredstva za plaće osiguravaju iz sredstava Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje“ (Zakon o plaćama u javnim službama, 2001.).

„Strategija razvoja javne uprave Republike Hrvatske pod javnom upravom obuhvaća tijela državne uprave, tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i pravne osobe koje imaju javne ovlasti (javnopravna tijela). Pod pravnim osobama s javnim ovlastima, odnosno javnopravnim tijelima, obuhvaćene su agencije, zavodi, fondovi, instituti itd., dakle javne službe“ (Strategija razvoja javne uprave, 2015.), a prema Strategiji, javna uprava u Republici Hrvatskoj je organizirana kao što je prikazano na slici 4.



**Slika 6.: Javna uprava u Republici Hrvatskoj**

Izvor: Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine, Narodne novine 70/15

Kako bi se predstavio način strategijskog upravljanja u javnim institucijama u Hrvatskoj, a što je tema ovog rada, isto će biti učinjeno u nastavku na primjeru Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje.

## **4. JAVNE USTANOVE I STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE - PRIMJER HRVATSKOG ZAVODA ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE**

### **4.1. O Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje**

„Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (u nastavku Zavod) je javna ustanova u Republici Hrvatskoj na koju se primjenjuju propisi o ustanovama. Zavod ima svojstvo pravne osobe s pravima, obvezama i odgovornošću koji su utvrđeni zakonom i Statutom Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje. Zavod posluje samostalno i obavlja svoju djelatnost pod uvjetima i na način određen zakonom, drugim propisom, Statutom Zavoda i drugim općim aktima Zavoda. Predstavlja ga i zastupa ravnatelj, a u okviru djelatnosti upisane u sudski registar, uz ograničenja utvrđena Statutom Zavoda“ (Statut HZZO-a, 2009.).

### **4.2. Djelatnost Zavoda**

Osnovna djelatnost Zavoda je provođenje obveznog zdravstvenog osiguranja koje je utvrđeno zakonom, dok u provedbi obveznog zdravstvenog osiguranja Zavod obavlja sljedeće poslove (Statut HZZO-a, 2009.):

1. „provodi politiku razvoja i unapređivanja zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja,
2. obavlja poslove u svezi s ostvarivanjem prava i obveza osiguranih osoba iz obveznog zdravstvenog osiguranja, pruža im potrebnu stručnu pomoć u ostvarivanju prava i zaštiti njihovih interesa te se brine o zakonitom ostvarivanju tih prava“.

Za navedene dvije funkcije bi se moglo reći da su to temeljne funkcije Zavoda, a što se može zaključiti i iz naziva zavoda. Osim toga Zavod obavlja i sljedeće poslove (Statut HZZO-a, 2009):

1. „provodi prvostupanjski i drugostupanjski upravni postupak u rješavanju o pravima i obvezama osiguranih osoba iz obveznog zdravstvenog osiguranja,
2. planira novčana sredstva za prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja.“

U svom poslovanju, HZZO upućuje različite prijedloge ministru na prethodno odobrenje, a koje po odobrenju provodi, pa tako HZZO obavlja i sljedeće (Statut HZZO-a, 2009):

1. „predlaže ministru nadležnom za zdravstvo mrežu javne zdravstvene službe sukladno posebnom zakonu,
2. predlaže ministru nadležnom za zdravstvo plan i program mjera zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja,
3. predlaže ministru nadležnom za zdravstvo opseg prava na zdravstvenu zaštitu iz obveznog zdravstvenog osiguranja.“

Također, HZZO obavlja i različita ugovaranja zdravstvenih usluga, utvrđuje cijene zdravstvenih usluga, vrši plaćanja ugovornim subjektima, kontrolira ugovoreno i sl., a to su sljedeći poslovi koje obavlja HZZO (Statut HZZO-a, 2009):

1. „obavlja poslove ugovaranja zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja s zdravstvenim ustanovama i privatnim zdravstvenim radnicima uključenim u mrežu javne zdravstvene službe, te isporučiteljima ortopedskih i drugih pomagala,
2. utvrđuje cijenu zdravstvene zaštite u ukupnom iznosu za punu vrijednost prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja, uz suglasnost ministra nadležnog za zdravstvo,
3. plaća usluge ugovornim subjektima Zavoda za ugovorenu i izvršenu zdravstvenu zaštitu iz obveznog zdravstvenog osiguranja osiguranim osobama,
4. provodi nadzor nad ispunjavanjem ugovornih obveza ugovornih subjekata Zavoda u provođenju zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja u skladu sa sklopljenim ugovorom,
5. plaća osiguranim osobama novčane naknade iz obveznog zdravstvenog osiguranja u skladu sa Zakonom, drugim propisima i općim aktima Zavoda,
6. plaća osiguranim osobama troškove zdravstvene zaštite korištene u inozemstvu u skladu s općim aktom Zavoda,
7. plaća troškove inozemnim zdravstvenim ustanovama za izvršenu zdravstvenu zaštitu osiguranim osobama koje su rješenjem Zavoda upućene na liječenje u inozemstvo u skladu s općim aktom Zavoda,
8. utvrđuje način ostvarivanja prava na zdravstvenu zaštitu na teret sredstava Zavoda u slučajevima kada osigurane osobe ne mogu ostvariti zdravstvenu zaštitu kod ugovornih subjekata Zavoda u roku propisanom općim aktom Zavoda,
9. osigurava provedbu međunarodnih ugovora u dijelu koji se odnosi na obvezno zdravstveno osiguranje koje provodi Zavod.“



Uz sve prethodno navedeno, u poslove i radne zadatke HZZO-a ulaze i sljedeći poslovi (Statut HZZO-a, 2009):

1. „daje ministru nadležnom za zdravstvo mišljenje o osnivanju i odobrenju rada zdravstvenih ustanova i odobrenju rada zdravstvenih radnika u privatnoj praksi radi uključenja u mrežu javne zdravstvene službe,
2. utvrđuje osnovice, način obračuna i plaćanja, visinu, te obveznike obračunavanja i plaćanja doprinosa za obvezno zdravstveno osiguranje, ako zakonom ili posebnim zakonom nije drukčije propisano,
3. utvrđuje osnovicu i stopu te način obračuna i uplate posebnog doprinosa za korištenje zdravstvene zaštite u inozemstvu po privatnom poslu ako posebnim zakonom nije drukčije propisano,
4. obavlja poslove kontrole poslovnih knjiga, financijske dokumentacije i drugih evidencija obveznika uplate doprinosa za obvezno zdravstveno osiguranje radi utvrđivanja točnosti podataka i činjenica o kojima ovisi ostvarivanje prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja,
5. vodi evidencije u svrhu osiguravanja podataka za provođenje obveznog zdravstvenog osiguranja te obavlja nadzor nad ostvarivanjem prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja,
6. uređuje ostala pitanja vezana uz ostvarivanje prava i obveza iz obveznog zdravstvenog osiguranja,
7. obavlja i druge poslove na koje ga obvezuje zakon.“

Zavod provodi i dopunsko zdravstveno osiguranje, a radi se o sljedećim poslovima koje obavlja Zavod (Statut HZZO-a, 2009.):

1. „planira novčana sredstva dopunskog zdravstvenog osiguranja,
2. utvrđuje vrstu i cijenu police,
3. obavlja poslove ugovaranja dopunskog zdravstvenog osiguranja,
4. plaća iznos sudjelovanja za pruženu zdravstvenu zaštitu iz obveznog zdravstvenog osiguranja ugovornim subjektima Zavoda za osiguranike dopunskog zdravstvenog osiguranja koje provodi Zavod,
5. vodi evidencije u svrhu osiguravanja podataka za provođenje dopunskog zdravstvenog osiguranja, te obavlja nadzor nad uplatom premija,
6. vodi postupke za prisilnu naplatu premija.“

### 4.3. Ustrojstvo Zavoda

Ustrojstvene jedinice Zavoda posluju na teritoriju cijele Republike Hrvatske. Na taj način se omogućava dostupnost usluga Zavoda svim građanima Hrvatske. Ustrojstvene jedinice Zavoda obavljaju poslove iz djelatnosti Zavoda pod nazivom Zavoda i svojim nazivom, pri čemu moraju navesti sjedište Zavoda i svoje sjedište s punom adresom sjedišta. Nazivi područnih ustrojstvenih jedinica Zavoda su:

1. „Područni ured Bjelovar, sa sjedištem u Bjelovaru, za područje Bjelovarsko-bilogorske županije,
2. Područni ured Čakovec, sa sjedištem u Čakovcu, za područje Međimurske županije,
3. Područni ured Dubrovnik, sa sjedištem u Dubrovniku, za područje Dubrovačko-neretvanske županije,
4. Područni ured Gospić, sa sjedištem u Gospiću, za područje Ličko-senjske županije,
5. Područni ured Karlovac, sa sjedištem u Karlovcu, za područje Karlovačke županije,
6. Područni ured Koprivnica, sa sjedištem u Koprivnici, za područje Koprivničko-križevačke županije,
7. Područni ured Krapina, sa sjedištem u Krapini, za područje Krapinsko-zagorske županije,
8. Područni ured Osijek, sa sjedištem u Osijeku, za područje Osječko-baranjske županije,
9. Područni ured Pazin, sa sjedištem u Pazinu, za područje Istarske županije,
10. Područni ured Požega, sa sjedištem u Požegi, za područje Požeško-slavonske županije,
11. Područni ured Rijeka, sa sjedištem u Rijeci, za područje Primorsko-goranske županije,
12. Područni ured Sisak, sa sjedištem u Sisku, za područje Sisačko-moslavačke županije,
13. Područni ured Slavonski Brod, sa sjedištem u Slavonskom Brodu, za područje Brodsko-posavske županije,
14. Područni ured Split, sa sjedištem u Splitu, za područje Splitsko-dalmatinske županije,
15. Područni ured Šibenik, sa sjedištem u Šibeniku, za područje Šibensko-kninske županije,
16. Područni ured Varaždin, sa sjedištem u Varaždinu, za područje Varaždinske županije,
17. Područni ured Vinkovci, sa sjedištem u Vinkovcima, za područje Vukovarsko-srijemske županije,
18. Područni ured Virovitica, sa sjedištem u Virovitici, za područje Virovitičko-podravске županije,
19. Područni ured Zadar, sa sjedištem u Zadru, za područje Zadarske županije,

20. Područni ured Zagreb, sa sjedištem u Zagrebu, za područje Zagrebačke županije i Grada Zagreba.“

Uz područne urede, koji, kako se može vidjeti iz prethodno navedenog, su smješteni u sjedištima županija, Zavod ima u gradovima županija i ispostave te su sve usluge Zavoda dostupne svim osiguranim osobama (Statut HZZO-a, 2009.).

#### **4.4. Upravljanje i rukovođenje Zavodom**

„Tijela Zavoda su Upravno vijeće, ravnatelj i Stručno vijeće. Zavodom upravlja Upravno vijeće Zavoda. Ravnatelj Zavoda rukovodi Zavodom koji predstavlja i zastupa te je odgovoran za zakonitost rada Zavoda. Stručno vijeće Zavoda je savjetodavno tijelo ravnatelja Zavoda“ (Statut HZZO-a 2009.).

##### **4.4.1. Upravno vijeće Zavoda**

Kao što je uvedno navedeno, Upravno vijeće upravlja Zavodom. Sastoji se od 9 članova, a članove imenuje Vlada RH na prijedlog ministra nadležnog za zdravstvo. Upravno vijeće čine članovi, predstavnici, i to (Statut HZZO-a, 2009.):

1. „2 predstavnika osiguranih osoba Zavoda,
2. 2 predstavnika davatelja zdravstvenih usluga - zdravstvena radnika,
3. 3 predstavnika Gospodarsko-socijalnog vijeća,
4. 2 predstavnik ministarstva nadležnog za zdravstvo,
5. 1 predstavnik Zavoda.“

Upravno vijeće Zavoda za svoj rad odgovara Vladi RH, a poslovi Upravnog vijeća Zavoda su sljedeći (Statut HZZO-a, 2009.):

1. „donosi statut i druge opće akte Zavoda, poslovnik o radu, financijski plan i završni račun,
2. nadzire izvršenje financijskog plana Zavoda, usvaja izvješće o financijskom poslovanju Zavoda, donosi mjere za uravnoteženje prihoda i rashoda kada je u poslovanju Zavoda u tromjesečnom razdoblju iskazan višak rashoda nad prihodima, donosi izvješća o godišnjem radu i poslovanju Zavoda,
3. bira i razrješava predsjednika i zamjenika predsjednika Upravnog vijeća Zavoda, određuje visinu mjesečne naknade za rad članova Upravnog vijeća Zavoda i njegovih

radnih tijela, imenuje članove povjerenstva za provođenje javnog natječaja za imenovanje ravnatelja i zamjenika ravnatelja Zavoda,

4. daje upute, preporuke, smjernice za rad i mišljenja o pojedinim pitanjima ravnatelju Zavoda i Stručnom vijeću Zavoda, odlučuje o davanju prethodne suglasnosti ravnatelju Zavoda za stjecanje, opterećenje ili otuđenje imovine u slučajevima utvrđenim Statutom, odlučuje o drugim pitanjima utvrđenim zakonom, Zakonom o dobrovoljnom zdravstvenom osiguranju, drugim propisom, Statutom HZZO-a i drugim općim aktima Zavoda.“

#### **4.4.2. Ravnatelj Zavoda**

Radom Zavoda rukovodi ravnatelj zavoda, on ga predstavlja i zastupa i odgovoran je za poslovanje Zavoda u skladu sa zakonom. Za svoj rad ravnatelj Zavoda odgovara ministru koji je nadležan za zdravstvo i Vladi Republike Hrvatske (Statut HZZO-a, 2009.).

Za sve što je ravnatelj odgovoran i za sve obveze koje ima, a prethodno su navedene, ravnatelj tromjesečno mora o istome podnijeti izvješća i to Upravnom vijeću Zavoda, ministru nadležnom za zdravstvo i ministru nadležnom za financije. Također, ravnatelj im je obavezan podnositi i godišnje izvješće i to najkasnije do 1. ožujka u tekućoj godini, a za prethodnu godinu. Također, jednom mjesečno, do 15. u mjesecu za prethodni mjesec, ravnatelj podnosi mjesečna izvješća o izvršenju ugovornih obveza ugovornih subjekata (Statut HZZO-a, 2009.)

Ravnatelj Zavoda vodi i organizira poslovanje Zavoda te zastupa i predstavlja Zavod. On mora poduzimati sve pravne radnje u ime i za račun Zavoda i zastupati Zavod u svim postupcima pred sudovima, upravnim i drugim državnim tijelima, te pravnim osobama s javnim ovlastima. U vođenju poslovanja Zavoda ravnatelj obavlja sljedeće poslove (Statut HZZO-a, 2009.):

1. „osigurava izvršenje odredaba Zakona, posebnih propisa, Statuta HZZO-a, financijskog plana i programa rada Zavoda, te općih akata Zavoda, poduzima sve pravne radnje u ime i za račun Zavoda,
2. predlaže osnove poslovne politike Zavoda, financijski plan i program rada Zavoda, donosi odluke u vezi s poslovanjem Zavoda, osim onih o kojima odlučuje Upravno vijeće Zavoda, predlaže Upravnom vijeću Zavoda donošenje općih akata Zavoda.“

Osim toga, ravnatelj obavlja i sljedeće poslove (Statut HZZO-a, 2009):

1. „donosi sve opće akte osim onih za koje je prema Statutu nadležno Upravno vijeće Zavoda, donosi Plan klasifikacijskih i brojčanih oznaka,
2. imenuje i razrješava rukovoditelje područnih ureda Zavoda, odnosno voditelje ispostava područnih ureda Zavoda, određuje osobe ovlaštene za potpisivanje dokumentacije Zavoda.“

Ravnatelj također provodi upravne postupke i ugovara različite poslove neophodne za rad Zavoda, a to su (Statut HZZO-a, 2009):

1. „donosi drugostupanjska rješenja o pravima i obvezama iz obveznog i dopunskog zdravstvenog osiguranja,
2. sklapa ugovore o provođenju zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja sa ugovornim subjektima Zavoda, sklapa ugovore o dopunskom zdravstvenom osiguranju koje provodi Zavod, sklapa ugovore o radu s radnicima Zavoda i odlučuje o svim pravima i obvezama iz radnog odnosa i u vezi s radnim odnosom.“

Već je prethodno navedeno da ravnatelj vodi brigu o svrsishodnom trošenju financijskih sredstava Zavoda i njegovom zakonitom radu te o svemu redovito podnosi različita izvješća.

Radi se o sljedećim poslovima ravnatelja (Statut HZZO-a, 2009):

1. „brine se o namjenskom trošenju sredstava Zavoda, djelotvornosti i zakonitosti u radu i poslovanju Zavoda,
2. obvezno podnosi tromjesečna financijska izvješća Upravnom vijeću Zavoda, ministru nadležnom za zdravstvo i ministru nadležnom za financije,
3. podnosi Upravnom vijeću Zavoda godišnje izvješće o poslovanju Zavoda,
4. osigurava rad Upravnog vijeća Zavoda i njihovih radnih tijela, te provedbu njihovih odluka,
5. brine se o javnosti rada Zavoda, informiranju javnosti o obavljanju djelatnosti Zavoda, te objavljivanju općih akata Zavoda,
6. utvrđuje pročišćene tekstove općih akata Zavoda,
7. obavlja druge poslove na temelju zakona, ovog Statuta i drugih općih akata Zavoda,
8. odlučuje o svim drugim pitanjima koja nisu u nadležnosti Upravnog vijeća Zavoda,
9. odgovoran je za zakonitost rada Zavoda, te daje upute i smjernice za rad Zavoda.“

Ravnatelj Zavoda ima zamjenika i 6 pomoćnika i to (Statut HZZO-a, 2009.):

1. „za pravne poslove,
2. za zdravstvenu zaštitu,
3. za ekonomske poslove,
4. za nadzor i kontrolu,
5. za informatičku tehnologiju,
6. za dopunsko zdravstveno osiguranje.“

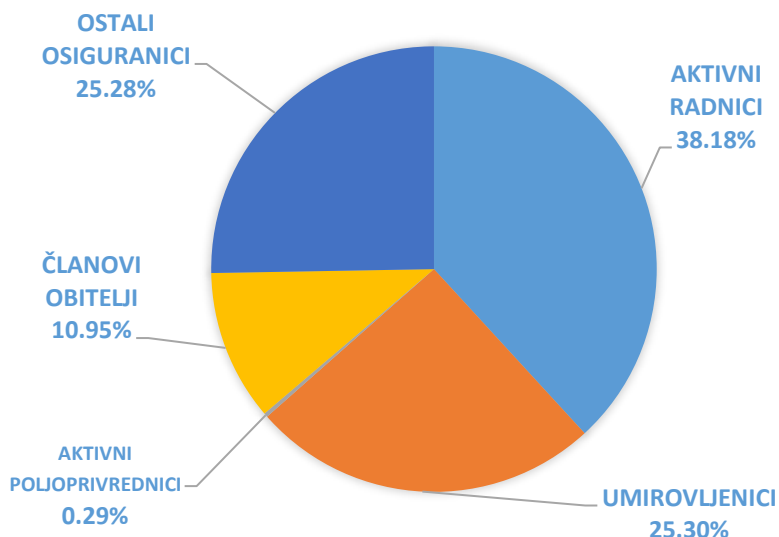
Pomoćnike ravnatelja Zavoda imenuje i razrješava Vlada RH na prijedlog ravnatelja Zavoda, a oni odgovaraju za svoj rad ravnatelju Zavoda i Vladi RH.

#### **4.4.3. Stručno vijeće Zavoda**

Stručno vijeće Zavoda čine ravnatelj, njegov zamjenik i pomoćnici. Radi se o savjetodavnom tijelu Zavoda koje, ukoliko postoji potreba, može funkcionirati i u proširenom sastavu. Tada su sjednicama nazočni i pozvani rukovoditelji područnih ureda. Stručno vijeće Zavoda rješava stručna pitanja koja su vezana uz rad Zavoda te daju ravnatelju prijedloge i stručna rješenja vezano za organizaciju rada i obavljanje djelatnosti Zavoda, te predlaže opće akte Zavoda. Stručnim vijećem Zavoda predsjedava ravnatelj (Statut HZZO-a, 2009.).

#### **4.5. Poslovanje Zavoda**

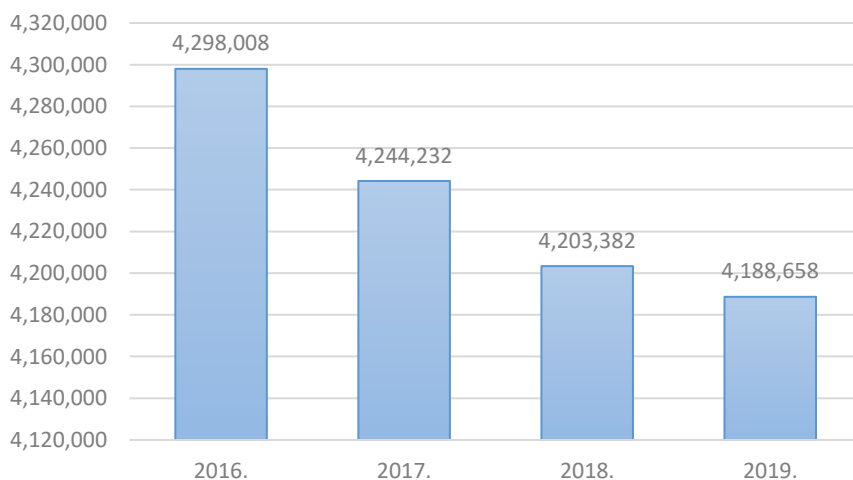
Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje je prosječno u 2019. godini imao 4.188.658 osiguranika, a što je nešto manje (0,35%) nego što je bilo osiguranika u 2018. godini. Osiguranici zdravstvenog osiguranja u HZZO-u se dijele na aktivne radnike, aktivne poljoprivrednike, umirovljenike, članove obitelji i ostale. U grupu *ostali* ubrajaju se osiguranici koji su ostvarili pravo na zdravstvenu zaštitu po različitim osnovama osiguranja i to su nezaposlene osobe, djeca do navršene 18. godine života, učenici srednjih škola i studenti na redovnom školovanju, INO osiguranici-umirovljenici, osobe nesposobne za samostalan život i rad i drugi (HZZO, 2020.). Struktura osiguranika HZZO-a u 2019. godini prikazana je grafikonom 1.



**Grafikon 1.: Struktura osiguranika HZZO-a u 2019. godini**

Izvor: izrada autorice prema podacima HZZO-a

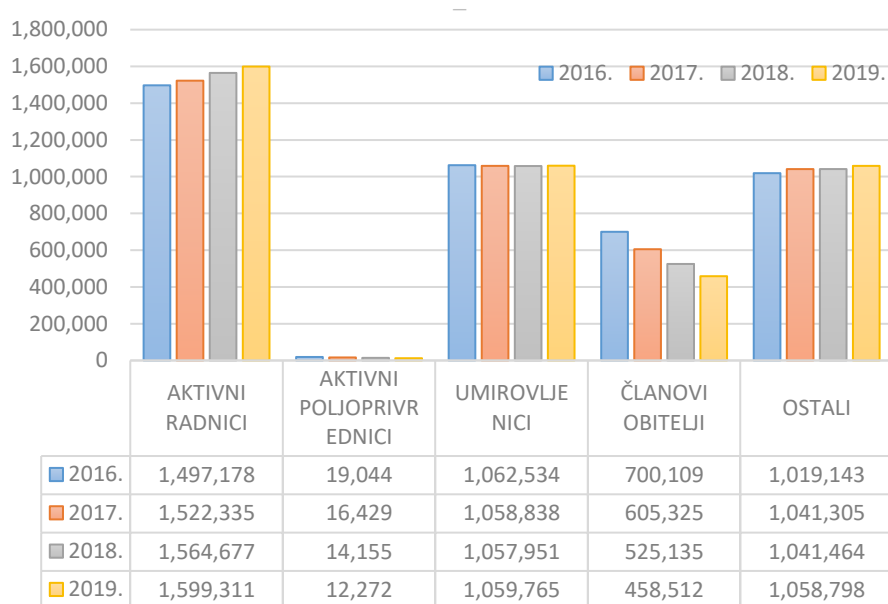
U razdoblju od 2016. do 2019. godine se ukupan broj osiguranika HZZO-a smanjio, a kao što se može uočiti na grafikonu 2.



**Grafikon 2.: Kretanje broja osiguranika HZZO-a u razdoblju 2016. do 2019. godine**

Izvor: izradila autorica prema podacima HZZO-a

Iako se ukupan broj osiguranika u promatranom razdoblju smanjio, broj osiguranika – aktivnih radnika i ostalih se u promatranom razdoblju povećao, a kao što se može vidjeti na grafikonu 3.



**Grafikon 3.: Kretanje broja osiguranika – prema vrstama osiguranika HZZO-a u razdoblju 2016. do 2019. godine**

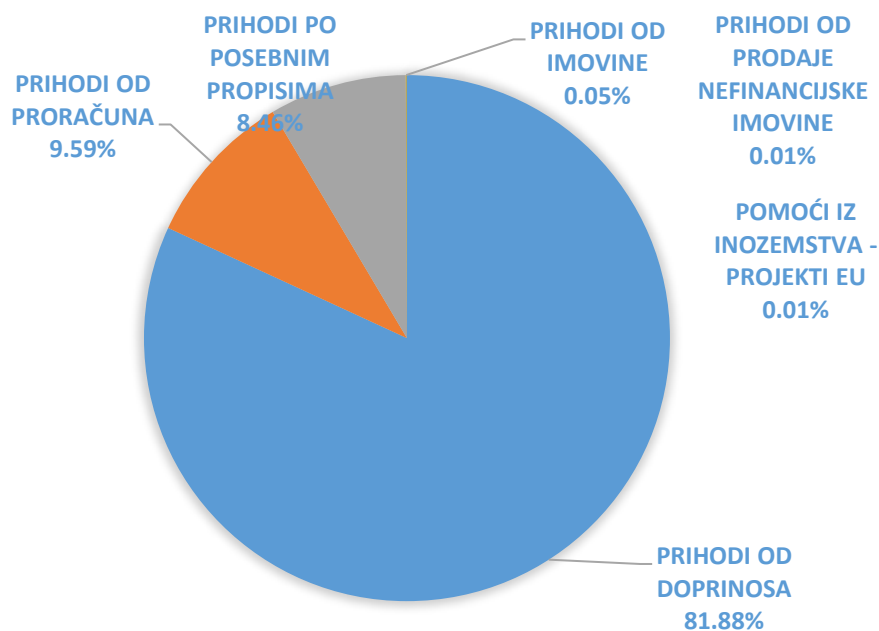
Izvor: izradila autorica prema podacima HZZO-a

HZZO prihode ostvaruje temeljem slijedećeg (HZZO, 2020.):

- “od doprinosa koji predstavljaju glavni oblik financiranja zdravstvenog osiguranja i čine preko 80% ukupnih prihoda,
- od proračuna,
- prema posebnim propisima,
- od imovine
- pomoći iz inozemstva – projekti EU,
- prihodi od HZZ-a, stručno usavršavanje bez zasnivanja radnog odnosa,
- od pruženih usluga,
- od prodaje nefinancijske imovine,
- ostali prihodi.“

HZZO je u 2019. godini ostvario veće ukupne prihode i primitke za 8,27% u odnosu na 2018. godinu, a struktura prihoda HZZO-a u 2019. godini prikazana je grafikonom 4.





**Grafikon 4.: Struktura prihoda HZZO-a u 2019. godini**

Izvor: izradila autorica prema podacima HZZO-a

Iako su prihodi povećani u 2019. godini, povećani su i rashodi HZZO-a u 2019. u odnosu na 2018. godinu. Najveći rashodi, u strukturi rashoda, čine rashodi za zdravstvenu zaštitu osiguranika HZZO-a i oni čine 88,04% u strukturi ukupnih rashoda HZZO-a u 2019. godini. Uz navedene rashode, rashode HZZO-a u 2019. godini su još činili rashodi za zdravstvenu zaštitu dopunskog zdravstvenog osiguranja, rashodi za zdravstvenu zaštitu na radu i profesionalne bolesti – specifična zdravstvena zaštita, rashodi za zaposlene, materijalni rashodi, financijski rashodi, rashodi po projektima EU, ostali rashodi-naknada štete, rashodi za nabavu nefinancijske imovine i ostali rashodi (tekuće donacije, naknada štete itd.). U 2019. godini je HZZO ostvario veći višak prihoda i primitaka u odnosu na rashode za 17,39% (HZZO, 2020.).

Poslovanje dopunskog zdravstvenog osiguranja u 2018. i 2019. godini je prikazano u tablici 1.

**Tablica 1.: Poslovanje dopunskog zdravstvenog osiguranja u 2019. u odnosu na 2018. godinu**

	2018.	2019.	Indeks
<b>PRIHODI</b>			
- Prihodi po posebnim propisima - premija	829.159.491	833.726.068	100,55
- Prihodi od proračuna	600.000.000	520.000.000	86,67
-Prihodi od financijske imovine	4.784.994	3.550.948	74,21
-Prihodi od sudskih taksa, ostali prihodi	1.919.190	3.124.206	162,79
-Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	24.250	-	
<b>Ukupno:</b>	<b>1.435.887.925</b>	<b>1.360.401.222</b>	<b>94,74</b>
<b>RASHODI</b>			
- Zdravstvena zaštita	1.232.281.401	1.275.566.246	103,51
-Rashodi za zaposlene	31.214.090	33.053.423	105,89
- Materijalni rashodi	21.364.888	22.132.758	103,59
-Financijski rashodi	11.214.125	11.590.650	103,36
-Rashodi za nabavu nefinancijske imovine		139.350	
<b>Ukupno:</b>	<b>1.296.074.504</b>	<b>1.342.482.427</b>	<b>103,58</b>
<b>Višak prihoda</b>	<b>139.813.421</b>	<b>17.918.795</b>	

Izvor: Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje: Izvješće o poslovanju Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje (<https://hzzo.hr/wp-content/uploads/2020/07/IZVJE%C5%A0%C4%86E-O-POSLOVANJU-HZZO-a-za-2019.pdf>)

Kao što se može uočiti iz tablice 1., prihodi dopunskog zdravstvenog osiguranja u 2019. godini su smanjeni u odnosu na 2018. godini, dok su rashodi u 2019. godini povećani u odnosu na 2018. godinu. Iako je i dopunsko zdravstveno osiguranje u 2019. godini ostvarilo višak prihoda nad rashodima, navedeni višak prihoda u 2019. godini je značajno manji nego što je bio u 2018. godini.

#### **4.6. Strategijsko upravljanje u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje**

Nadležno ministarstvo Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje je Ministarstvo zdravstva tako da su svi strateški dokumenti i strategijsko upravljanje u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje usklađeni i izrađeni u skladu sa strategijama Ministarstva zdravstva. Strateški dokumenti i strategijsko upravljanje u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje osim što mora biti usklađen sa strategijama Ministarstva zdravstva, treba pridonositi i omogućiti i ispunjavanje postavljenih strateških ciljeva i planova Ministarstva zdravstva.

Ministarstvo zdravstva je u rujnu 2012. godine usvojilo i donijelo Nacionalnu strategiju razvoja zdravstva za razdoblje 2012. do 2020. godine. Strategija je krovni dokument kojim je utvrđen kontekst, vizija, prioriteti, ciljevi i ključne mjere u zdravstvu RH. Strategijom su postavljeni strateški razvojni pravci zdravstva u Republici Hrvatskoj, a to su (Ministarstvo zdravstva, 2012.):

1. „poboljšanje povezanosti i kontinuiteta u zdravstvu,
2. ujednačavanje i poboljšanje kvalitete zdravstvene zaštite,
3. povećanje učinkovitosti i djelotvornosti zdravstvenog sustava,
4. povećanje dostupnosti zdravstvene zaštite,
5. poboljšanje pokazatelja zdravlja.“

Postavljeni prioriteti čijim ispunjenjem će se ispuniti i strateški razvojni pravci zdravstva u Republici Hrvatskoj su (Ministarstvo zdravstva, 2012.):

1. „razvoj informatizacije i eZdravstva,
2. jačanje i bolje korištenje ljudskih resursa u zdravstvu,
3. jačanje upravljačkih kapaciteta u zdravstvu,
4. reorganizacija ustroja i djelovanja zdravstvenih ustanova,
5. poticanje kvalitete u zdravstvenoj zaštiti,
6. jačanje preventivnih aktivnosti,
7. očuvanje financijske stabilnosti zdravstva,
8. suradnja s drugim resorima i društvom u cjelini.“

U ožujku 2019. godine Ministarstvo zdravstva je donijelo Strateški plan Ministarstva zdravstva za razdoblje 2020.-2022. godine čiji glavni strateški ciljevi su (Ministarstvo zdravstva, 2019.):

1. „zaštita, očuvanje i unapređenje zdravlja
  - 1.1. dostupnija zdravstvena zaštita
  - 1.2. razvijen sustav kvalitete zdravstvene zaštite
  - 1.3. zaštita javnozdravstvenog interesa
  - 1.4. učinkovitije upravljanje financijskim resursima u zdravstvu.“

#### **4.6.1. Analiza eksterne okoline**

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, kao što je prethodno u radu predstavljeno, je prisutan sa svojim uredima u cijeloj Hrvatskoj, a i usluge koje pruža svojim osiguranicima odnose se na

usluge osiguranika iz cijele Hrvatske, a će tako biti i analizirana eksterna okolina, dakle Republika Hrvatska.

Do 2020. godine, kada je Hrvatsku i cijeli svijet zahvatila pandemija Covid-19 i dogodile su se nepovoljne situacije u cijelom svijetu, u Hrvatskoj su bila prisutna pozitivna makroekonomska kretanja koja su se odnosila na povećanje bruto i neto plaća i povećanje broja zaposlenih. Ono što je bitno utjecalo na poslovanje Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje u 2019. godine je bilo povećanje stope doprinosa za zdravstveno osiguranje i ozljede na radu sa 15,5% na 16,5%. Kako je bruto plaća zaposlenika, u stvari, osnovica za obračun doprinosa za zdravstveno osiguranje, povećanje bruto plaća i povećanje stope doprinosa za zdravstveno osiguranje je utjecalo na značajnije povećanje prihoda od doprinosa HZZO-a koji čine više od 80% prihoda HZZO-a, a kao što je već prethodno predstavljeno (HZZO, 2020.).

Ono što obilježava stanovništvo u Hrvatskoj je daljnji nastavak starenja stanovništva, a što će zahtijevati pojačanu zdravstvenu zaštitu i veće troškove za HZZO. Naime, prema podacima Državnog zavoda za statistiku, prosječna starost ukupnog stanovništva Republike Hrvatske u 2019. godini je iznosila 43,6 godina (muškarci 41,8 godina, žene 45,3 godina), a što Hrvatsku svrstava među najstarije nacije Europe. Navedenom procesu starenja uvelike pridonosi višegodišnje opadanje udjela mladog stanovništva (0 do 19 godina) u ukupnom stanovništvu, a taj udio je u 2019. godini iznosio 19,3% (DZS, 2020.).

Kod stanovništva Hrvatske je, prema rezultatima Hrvatske zdravstvene ankete, uočeno nekoliko lošijih odrednica zdravlja, a koje upućuju na to da se mogu pojaviti veći zdravstveni problemi, a za koje će HZZO zbog toga morati izdvajati veća zdravstvena sredstva za njihovu zdravstvenu zaštitu. Radi se o slijedećim problemima (Ministarstvo zdravstva, 2012.):

- prehrana i prehrambene navike stanovništva Hrvatske - rezultati ankete su pokazali da oko 16% odrasle populacije u Hrvatskoj ima loše prehrambene navike, a navedenu prehranu karakterizira energetska neuravnoteženost, preveliki unos masti i rafiniranih ugljikohidrata, a nedovoljna potrošnja povrća i voća,
- povećana tjelesna masa i pretilost - prekomjernu tjelesnu masu u Hrvatskoj ima preko 60% muškaraca i 50% žena što Hrvatsku svrstava u skupinu zemalja s vrlo visokom prevalencijom prekomjerne tjelesne mase (Ministarstvo zdravstva, 2012.). Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije u Hrvatskoj ima 24% debelih muškaraca i 25% debelih žena. Prekomjerna tjelesna masa može se povezati s padom očekivanog trajanja života od čak 3,5 godine, a u sljedećih 30 godina prekomjerna tjelesna masa bit

će u Hrvatskoj odgovorna za 10% slučajeva kardiovaskularnih bolesti, 75% slučajeva dijabetesa, 7% slučajeva demencije i 5% slučajeva raka, odnosno 297.000 slučajeva kardiovaskularnih bolesti, 167.000 slučajeva dijabetesa, 20.000 slučajeva demencije te 16.000 slučajeva raka. Od svih zdravstvenih troškova izračunato je kako u Hrvatskoj na troškove povezane s prekomjernom tjelesnom masom odlazi 6,6% (HZJZ, 2019.),

- tjelesna aktivnost - je jedan od temeljnih načina poboljšanja fizičkog i duševnog zdravlja ljudi, ona smanjuje rizike nastanka mnogih kroničnih nezaraznih bolesti, ublažuje njihovo napredovanje i značajno koristi društvu povećanjem društvenog međudjelovanja i komunalnog angažiranja. Rezultati provedene hrvatske zdravstvene ankete su pokazali da se ukupno 30,5% hrvatskih građana starijih od 18 godina smatra fizički neaktivnim, s podjednakom prevalencijom u muškaraca (28,9%) i žena (31,9%) (Ministarstvo zdravstva, 2012.),
- pušenje - u Hrvatskoj je pušenje vodeći uzrok opterećenja bolestima, s udjelom od 15,8%. Prema podacima hrvatske zdravstvene ankete, u Hrvatskoj puši 17,4% osoba (33,8% muškaraca i 21,7% žena) u dobi 18 i više godina. Procjene su da od bolesti vezanih uz pušenje u Hrvatskoj godišnje umire više od 9.000 ljudi ili svaka peta do šesta umrla osoba (Ministarstvo zdravlja, 2012.),
- zlouporaba alkohola - prema podacima potrošnja čistog alkohola u Hrvatskoj je veća nego u Europskoj uniji, a s obzirom na smrtnost od kronične bolesti jetre i ciroze u muškaraca, Hrvatska također ima višu stopu od *starih* članica Europske unije i Češke. Osim toga, duševni poremećaji uzrokovani alkoholom, uz shizofreniju, su vodeći uzrok hospitalizacija u skupini duševnih bolesti i poremećaja (Ministarstvo zdravlja, 2012.),
- zlouporaba droga - u zdravstvenim ustanovama Hrvatske, bilo da se radi o bolničkom ili izvanbolničkom sustavu, se godišnje zbog zlouporabe droga liječi oko 7.500 osoba te je uočljivo smanjenje broja novih osoba u sustavu. Kretanje heroinske ovisnosti u Hrvatskoj je sukladno trendovima u zemljama zapadne Europe i SAD-a, gdje se također opaža stagnacija, odnosno smanjenje novih ovisnika o heroinu (Ministarstvo zdravlja, 2012.).

#### **4.6.2. Analiza interne okoline**

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje je ustrojen kroz Direkciju i 4 regionalna ureda: Zagreb, Osijek, Split i Rijeka. Navedeni regionalni uredi upravljaju radom 16 područnih službi, koje su već prethodno predstavljene i područje koje pokrivaju, na ukupno 134 lokacije. Na dan

31.12.2020. godine ukupan broj zaposlenih u Zavodu je iznosio 2.331 zaposlenik (HZZO, 2021.).

Direkcija HZZO-a je ustrojena na slijedeći način (HZZO, 2021.)

### **Ured ravnatelja**

1. „Samostalna služba
  - 1.1. Služba za poslovnu integraciju i sigurnost
    - 1.1.1. Odjel za projekte
  - 1.2. Služba za internu reviziju
  - 1.3. Služba za odnose s javnošću
    - 1.3.1. Odjel za marketing“

### **Sektor pravnih poslova**

1. „Služba za pravne poslove
  - 1.1. Odjel za koordinaciju poslova regionalnih ureda i područnih službi“
2. „Služba za zdravstveno osiguranje
  - 2.1. Odjel za normativne poslove zdravstvenog osiguranja“
3. „Služba za poslove upravnog postupka
  - 3.1. Odjel za prekograničnu zdravstvenu zaštitu“
4. „Služba za međunarodnu suradnju u zdravstvenom osiguranju
  - 4.1. Odjel za koordinaciju prava iz zdravstvenog osiguranja
  - 4.2. Odjel za obračun troškova zdravstvene zaštite
  - 4.3. Odjel za Nacionalnu kontaktnu točku“
5. „Služba za upravljanje ljudskim potencijalima
6. Služba za investicije i upravljanje imovinom
  - 6.1. Odjel za nekretnine“
7. „Služba za zaštitu na radu i opće poslove
  - 7.1. Odjel za opće poslove“

### **Sektor zdravstvene zaštite**

1. „Služba za ugovaranje zdravstvene zaštite
  - 1.1. Odjel za ugovaranje primarne zdravstvene zaštite
  - 1.2. Odjel za ugovaranje specijalističko-konzilijarne i bolničke zdravstvene zaštite
2. Služba za unapređenje zdravstvenih usluga“

## **Sektor kontrole**

1. „Služba za kontrolu
  - 1.1. Odjel za kontrolu primarne zdravstvene zaštite
  - 1.2. Odjel za kontrolu sekundarne i tercijarne zdravstvene zaštite
2. Služba za provedbu ugovornih obveza“

## **Sektor ekonomskih poslova**

1. „Služba za financije i računovodstvo
  - 1.1. Odjel za financije
  - 1.2. Odjel za knjigovodstvo“
2. „Služba za platni promet
  - 2.1. Odjel za platni promet“
3. „Služba za plan i analizu
4. Služba za nabavu
  - 4.1. Odjel za nabavu“
5. „Služba za financijsko upravljanje i kontrolu
6. Odjel za projekte“

## **Sektor poslova informatike**

1. „Služba za potporu poslovanju i poslovno izvješćivanje
  - 1.1. Odjel za analizu i poslovno izvješćivanje
  - 1.2. Odjel za upravljanje IT projektima“
2. „Služba za razvoj i održavanje IT poslovnih sustava
  - 2.1. Odjel za razvoj i održavanje IT poslovnih sustava
    - 2.1.1. Odjel za razvoj i održavanje IT poslovnih sustava“
  - 2.2. „Služba za tehničko upravljanje sustavom
    - 2.2.1. Odjel za upravljanje i nadzor infrastrukture
    - 2.2.2. Odjel za IT podršku RU Zagreb
    - 2.2.3. Odjel za IT podršku RU Osijek
    - 2.2.4. Odjel za IT podršku RU Rijeka
    - 2.2.5. Odjel za IT podršku RU Split“
  - 2.3. „Služba za podršku korisnicima
    - 2.3.1. Odjel za podršku vanjskim korisnicima
    - 2.3.2. Odjel za certifikaciju programskih proizvoda“

### **Sektor medicinskih poslova**

1. „Služba za lijekove i medicinske proizvode
  - 1.1. Odjel za lijekove
  - 1.2. Odjel za medicinske proizvode
2. Služba za medicinska vještačenja“

### **Sektor dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja**

1. „Služba za provedbu dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja
  - 1.1. Odjel za pravne poslove dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja
  - 1.2. Odjel za ekonomske poslove dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja
2. Služba za strategiju i razvoj dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja“

Struktura zaposlenika HZZO je od srednje stručne spreme, preko više stručne spreme (prvostupničke) do visoke stručne spreme (magistri struke, stručni specijalisti, sveučilišni specijalisti, magistri znanosti i doktori znanosti).

U svojoj komunikaciji sa osiguranicima Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje već godinama aktivno sudjeluje u projektu Vlade *e-Građani* preko kojeg korisnici projekta mogu pristupiti portalu zdravlja, mogu predati zahtjev za izdavanje Europske kartice zdravstvenog osiguranja, izvršiti pregled izabranog liječnika, izvršiti pregled realiziranih recepata i otvorenih narudžbi.

U Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje se strogo *poštuje* vertikalna hijerarhijska struktura i službe, odnosno sektori, nemaju baš blisku i svakodnevnu suradnju. S jedne strane, poštivanje hijerarhije, je dobro za poslovanje i svatko bi u toj hijerarhiji trebao preuzeti obveze i odgovornosti svoje pozicije, međutim, s druge strane, nepostojanje međusobne bliske suradnje nije dobro za posao. Navedeno stvara animozitet među službama, svaka služba radi za sebe, a ne sa zajedničkim ciljem i interesom, a sve navedeno utječe na manjak komunikacije i sporo kolanje informacija.

#### **4.6.3. Vizija Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje**

„Vizija Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje je postojanje zdravstvenog sustava u kojem je kvalitetna zdravstvena zaštita dostupna svima, prema načelima sveobuhvatnosti, dostupnosti i solidarnosti“ (HZZO, 2021.).



#### 4.6.4. Misija Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje

„Misija Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje je racionalno ulaganje sredstava svojih osiguranika u kvalitetne i efikasne zdravstvene usluge i programe koji će im donijeti prinos u dodavanju godina životu i zdravlja godinama“ (HZZO, 2021.).

#### 4.6.5. SWOT analiza HZZO

Iz svega analiziranog i predstavljenog, SWOT analizom, koja je prikazana u tablici 2., predstavljene su snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje za Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje.

Tablica 2.: SWOT analiza HZZO-a

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilna poslovna struktura</li> <li>• razgranata mreža područnih ureda i ispostava</li> <li>• informatička umreženost sustava</li> <li>• zaposlenici različitih obrazovnih profila i interesa</li> <li>• zaposlenici s dugogodišnjim iskustvom i znanjem</li> <li>• mladi zaposlenici željni edukacije i profesionalnog napredovanja</li> <li>• kontinuirano ulaganje u edukaciju zaposlenika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hijerarhijska vertikalna struktura bez suradnje među službama (sektorima)</li> <li>• animoziteti među službama (i odjelima)</li> <li>• svaka služba radi za sebe, a ne sa zajedničkim ciljem i interesom</li> <li>• manjak komunikacije (vertikalne i horizontalne)</li> <li>• sporo kolanje informacija</li> <li>• preklapanja nadležnosti</li> <li>• nepostojanje internih procedura</li> <li>• uljuljkanost zaposlenih u sigurnost radnog mjesta</li> <li>• manjak motiviranosti i nezainteresiranost</li> <li>• manjak sustavnog razvoja ljudskih resursa</li> </ul>
MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• restrukturiranje poslovanja</li> <li>• unaprjeđenje imidža HZZO-a u javnosti</li> <li>• korištenje EU fondova za edukaciju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loša percepcija HZZO-a u javnosti (loš imidž)</li> <li>• česte promjene propisa</li> <li>• nemogućnost nagrađivanja dobrih zaposlenika zbog zakonskih prepreka</li> <li>• nemogućnost zapošljavanja specifičnog kadra (posebno medicinskog)</li> </ul>

Izvor: Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje: Godišnje izvješće za 2012. godinu ([http://www.hzzo-net.hr/dload/novosti/HZZO\\_izvjesce\\_2012\\_WEB.pdf](http://www.hzzo-net.hr/dload/novosti/HZZO_izvjesce_2012_WEB.pdf))

#### **4.6.6. Formiranje strategije Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje**

Cilj Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje, a koji je usklađen sa Strateškim planom Ministarstva zdravstva, je unapređenje zdravstvenog sustava na način da se osigura pravodobni pristup zdravstvenim uslugama te da se zadovolje potrebe građana Hrvatske za kvalitetnom stručno-medicinskom zdravstvenom zaštitom. Navedeno obuhvaća slijedeće: sprječavanje bolesti, sprječavanje profesionalnih bolesti, edukaciju o zdravlju, rano prepoznavanje rizika bolesti te liječenje i rehabilitaciju bolesnih. Osiguravanjem pravodobnog pristupa zdravstvenim uslugama osiguranim osobama HZZO-a nastoji se osigurati kvalitetan i sveobuhvatan sustav zdravstvene zaštite u okviru zdravstvenog osiguranja kroz skup zdravstvenih usluga koji se financira iz doprinosa i proračuna. Zdravstveno osiguranje koje provodi HZZO mora biti jednako dostupno svim hrvatskim građanima, a osiguranik treba biti u središtu zdravstvenog sustava (HZZO, 2020.).

HZZO će, u skladu sa Strateškim planom Ministarstva zdravstva, i nadalje sudjelovati u promicanju zdravlja i prevenciji bolesti, u promicanju edukacije o načinu borbe sa stresom i nasiljem na radu, ukazivat će na štetnost raznih oblika ovisnosti. Na taj način utjecat će se na kvalitetu i dužinu trajanja života, smanjenje pojavnosti kroničnih nezaraznih bolesti kao i malignih oboljenja. Kako bi se uspostavio što kvalitetniji sustav, poslovi kontrole unutar HZZO-a će imati značajnu ulogu čijim unapređenjem rada će se osigurati optimizacija zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja (HZZO, 2020.).

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, u razdoblju do 2022. godine, planira obavljanje poslova i unapređenje na sljedećim ključnim područjima (HZZO, 2020.):

1. „provedba zdravstvenog osiguranja – u slijedećem razdoblju HZZO će nastaviti s daljnjim radom u cilju poboljšanja dostupnosti i zaštite kako bi se pružila potrebna stručna pomoć osiguranicima u ostvarivanju prava i zaštite njihovih interesa.“ U skladu s navedenim planirano je podizanje kvalitete i ujednačavanje prakse u provođenju obveznog zdravstvenog osiguranja svih organizacijskih jedinica HZZO-a, a sve u cilju uspostavljanja zdravstvenog sustava u kojem je kvalitetna zdravstvena zaštita dostupna svima, prema načelima sveobuhvatnosti, dostupnosti i solidarnosti. Također je planirano uvođenje dodatnih preventivnih mjera kojima će se još više djelovati na otklanjanju štetnih utjecaja radnih mjesta te na sprječavanju nastanka ozljeda na radu. Kako bi se poboljšalo zdravstveno stanje radnika, sustavno će se raditi na poticanju pravovremenih obavljanja preventivnih pregleda u okviru provođenja specifične

- zdravstvene zaštite. Osim toga, planira se i jačanje suradnje s ugovornim subjektima medicine rada i poslodavcima kao i daljnje uključivanje u europske aktivnosti,
2. uspostavljanje učinkovitog, kvalitetnog i racionalnog zdravstvenog sustava – sukladno smjernicama Vlade RH, HZZO svake godine izrađuje financijski plan kao i projekcije u budućim godinama. Navedeno je usklađeno sa Smjernicama ekonomske i fiskalne politike koja je usvojena od strane Vlade RH i Uputama za izradu prijedloga državnog proračuna RH.
  3. organizacija rada HZZO-a – sektori HZZO-a kontinuirano prate poslovanje u svom djelokrugu. „Direkcija HZZO-a je, kao što je već predstavljeno, ustrojena kroz ured ravnatelja, 3 samostalne službe (Služba za poslovnu integraciju i sigurnost, Služba za unutarnju reviziju, Služba za odnose s javnošću) i 7 sektora (Sektor pravnih poslova, Sektor zdravstvene zaštite, Sektor kontrole, Sektor medicinskih poslova, Sektor ekonomskih poslova, Sektor poslova informatike, Sektor dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja) i 4 regionalna ureda ustrojena kroz 16 područnih službi i 93 ispostave.“

Uvođenjem i implementacijom projekta e-HZZO, koji se kontinuirano razvija, uspostavljen je i dalje se uspostavlja učinkovitiji, kvalitetniji i racionalniji sustav HZZO-a i zdravstva u cjelini. Uz pomoć informacijske i komunikacijske tehnologije Ministarstvo zdravstva i HZZO uveli su sustav eZdravlja, a jedan od strateških ciljeva je njegovo daljnje razvijanje i prilagođavanje potrebama kako Ministarstva zdravstva i HZZO-a tako i korisnika, odnosno osiguranika. eZdravlje je strateški cilj kako Ministarstva zdravstva tako i Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje. Koristi od eZdravlja su višestruke. eZdravlje omogućava da svaki podatak koji je nastao ili ušao u zdravstveni sustav bude trajno, trenutno, bilo kad i bilo gdje dostupan svakom djelatniku u sustavu zdravstva radi pružanja pravovremene i kvalitetne zdravstvene usluge pacijentima, te radi obavljanja javnozdravstvenih poslova. Sve znanje koje postoji u zdravstvenom sustavu je na raspolaganju zdravstvenim djelatnicima i građanima. Putem eZdravlja će se uštedjeti novac i drugi resursi jer će se eliminirati nepotrebne, pogrešne i redundantne aktivnosti. Osim toga, bit će pojednostavljeno korištenje zdravstvenih usluga za korisnike, a s druge strane, zdravstveni djelatnici su kroz eZdravlje oslobođeni nepotrebnih administrativnih i drugih poslova te im je omogućena međusobna sigurna i jednostavna komunikacija. Putem eZdravlja korisnici imaju također izravniju ulogu u brizi za svoje zdravlje te se, općenito, poboljšava učinkovitost čitavog zdravstvenog sustava (Ministarstvo zdravstva, HZZO, 2014.).

Strateška područja primjene eZdravlja su slijedeća:

1. „uvid i korištenje kliničkih podataka o prethodnim liječenjima sustavnim korištenjem *elektroničkog zdravstvenog zapisa – eKartona*“,
2. „*Bolnica bez zidova* za komunikaciju u stvarnom vremenu između davatelja zdravstvene skrbi međusobno (posebno između primarne, sekundarne i tercijarne zdravstvene zaštite) i s pacijentom. Važna komponenta *Bolnice bez zidova* je telemedicina i mZdravlje, naročito praćenje vitalnih znakova (parametara) npr. kod pacijenata bolesti srca i žila gdje su rizični pacijenti opremljeni mobilnim i bežičnim instrumentima za mjerenje tlaka ili pulsa i programskim rješenjem koje automatski dojavljuje rizična stanja i koji bi bili zbrinuti na vrijeme, a otpale bi i neke nepotrebne intervencije koje se sada tretiraju kao hitni slučajevi“,
3. „*Dugoročni pristup* upravljanju kroničnim bolestima koji se sastoji od sistematskih pregleda i definiranja rizičnih skupina, informatičkog praćenja kroničnih bolesnika u primarnoj zdravstvenoj zaštiti (kroz panele u informacijskim sustavima), ranog otkrivanja i suzbijanja komplikacija, obučavanja zdravih osoba i pacijenata, koordiniranog liječenja na osnovi multidisciplinarnih kliničkih smjernica uz aktivno sudjelovanje pacijenata.“

## 5. ZAKLJUČAK

Tema ovog diplomskog rada odabrana je iz razloga što sam željela analizirati i obraditi važnost strategijskog upravljanja te analizirati da li su metode koje se primjenjuju u poduzećima jednako primjenjive na javnim institucijama. Navedeno je istraživano i analizirano na primjeru Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje.

Imamo tri glavne etape u procesu strateškog menadžmenta, a to su. provođenje analize okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje organizacijske strategije, implementacija organizacijske strategije i provođenje strateške kontrole i evaluacije.

Javne institucije, odnosno ustanove, se u Republici Hrvatskoj osnivaju na trajno obavljanje djelatnosti od javnog interesa. S tim ciljem osnovan je i Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje čija je osnovna djelatnost provođenje obveznog zdravstvenog osiguranja koje je utvrđeno zakonom. Kako bi djelatnost Zavoda bila što ekonomičnija i imala svoju svrhu, a dostupnost ostvarivanja prava iz obveznog i dopunskog zdravstvenog osiguranja bila dostupna svima, Zavod obavlja stručne, pravne, financijske, administrativne i druge poslove u središnjoj ustrojstvenoj jedinici i područnim ustrojstvenim jedinicama. Za upravljanje i rukovođenje Zavodom odgovorni su Upravno vijeće, ravnatelj i Stručno vijeće. Analizirano poslovanje Zavoda u 2019. i 2018. godini pokazuje uspješno poslovanje Zavoda.

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje ima viziju u kojoj nastoji postići zdravstveni sustav u kojem je dostupna kvalitetna zdravstvena zaštita svim osiguranicima, vodeći se načelima sveobuhvatnosti, dostupnosti i solidarnosti. Misija Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje je racionalno ulaganje sredstava svojih osiguranika u kvalitetne i efikasne zdravstvene usluge i programe koji će im donijeti prinos u dodavanju godina životu i zdravlja godinama. Nakon predstavljanja Zavoda, analize interne i eksterne okoline, predstavljena je i SWOT analiza Zavoda kojom su istaknute snage i mogućnosti Zavoda te predstavljene slabosti i prijetnje.

Strategija Zavoda je usklađena sa strateškim planom Ministarstva zdravstva, i cilj joj je dodatno unaprijediti zdravstveni sustav kako bi se pravodobnim pristupom zdravstvenim uslugama zadovoljile potrebe građana Republike Hrvatske i kako bi svi imali kvalitetnu stručno-medicinsku zdravstvenu zaštitu koja obuhvaća sprječavanje bolesti, sprječavanje profesionalnih bolesti, edukaciju o zdravlju, rano prepoznavanje rizika bolesti te liječenje i rehabilitaciju bolesnih.

Iz predstavljenog se može zaključiti da se radi o strategiji rasta gdje se Zavod razvija, održava i povećava svoj konkurentski položaj na tržištu i iako se radi o specifičnoj djelatnosti, zdravstvu, javnoj ustanovi, može se zaključiti da su metode koje se primjenjuju u poduzećima jednako primjenjive na javnim institucijama.

## 6. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studentice: MARTINA JANŽEK**

**Matični broj studentice: 2411029473**

**Naslov rada: STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U JAVNIM INSTITUCIJAMA**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristila sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirala niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam navela autora i izvor te ih jasno označila znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spremna sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studentice

---

---

## 7. LITERATURA

### 7.1. Knjige, priručnici, članci

1. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: SinergijA nakladništvo d.o.o.
2. Buble, M. et al. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: SinergijA nakladništvo
3. Genzić, J. (2013). *Menadžment*, predavanja. Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas
4. Klarić, M., Nikolić, M. (2011). Ustrojstvo javnih službi u europskom pravnom poretku. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*. god. 48, 1/2011., str. 89-102., <https://hrcak.srce.hr/file/99309> (05.03.2021.)
5. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
6. Statut Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje, Narodne novine 18/09
7. Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine, Narodne novine 70/15,
8. Zakon o plaćama u javnim službama, Narodne novine 27/01, 39/09
9. Zakon o ustanovama, Narodne novine 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19

### 7.2. Izvori s interneta

1. Državni zavod za statistiku (2020). *Procjena stanovništva Republike Hrvatske u 2019. godini*. [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/07-01-03\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/07-01-03_01_2020.htm) (21.03.2021.)
2. Hrvatski zavod za javno zdravstvo (HZJZ) (2019). *Prevenција debljine se isplati*. <https://www.hzjz.hr/sluzba-promicanje-zdravlja/prevencija-debljine-se-isplati/> (23.03.2021.)
3. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (2020). *Izješće o poslovanju Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje*. <https://hzzo.hr/wp-content/uploads/2020/07/IZVJE%C5%A0%C4%86E-O-POSLOVANJU-HZZO-a-za-2019.pdf> (10.03.2021.)
4. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (2020). *Izješće o poslovanju Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje za 2019. godinu*. <https://hzzo.hr/wp-content/uploads/2020/07/IZVJE%C5%A0%C4%86E-O-POSLOVANJU-HZZO-a-za-2019.pdf> (19.03.2021.)



5. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (2020). *Program rada i razvoja Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje za razdoblje 2020-2022. godine*. [https://hzzo.hr/wp-content/uploads/2020/10/Sken\\_dokumenta29-09-2020-174456.pdf](https://hzzo.hr/wp-content/uploads/2020/10/Sken_dokumenta29-09-2020-174456.pdf) (25.03.2021.)
6. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje. *O nama*. <https://hzzo.hr/o-nama> (24.04.2021.)
7. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje. *Organizacija*. <https://hzzo.hr/poslovni-subjekti/o-nama/organizacija> (24.03.2021.)
8. Ministarstvo zdravlja (2012.). *Nacionalna strategija razvoja zdravstva 2012.-2020.* <http://www.hzzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/11/Nacionalna-strategija-zdravstva-2012-2020.pdf> (18.03.2021.)
9. Ministarstvo zdravstva (2019.). *Strateški plan Ministarstva zdravstva za razdoblje 2022.-2022.*  
<https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/2018%20Financijski%20planovi,%20strate%C5%A1ki%20dokumenti%20i%20javna%20nabava/Strate%C5%A1ki%20plan%20MZ%202020.-2022.-za%20objavu.pdf> (24.03.2021.)
10. Ministarstvo zdravstva i Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (2014). *Strateški plan razvoja eZdravlja u Republici Hrvatskoj – SPeZ*. [https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Programi,%20projekti%20i%20strategije/Strate%C5%A1ki-plan\\_razvoja\\_eZdravlja.pdf](https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Programi,%20projekti%20i%20strategije/Strate%C5%A1ki-plan_razvoja_eZdravlja.pdf) (26.03.2021.)

## **8. POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA**

### **Popis slika**

Slika 1.: Etape u procesu strateškog menadžmenta.....	6
Slika 2.: Proces analize okoline.....	7
Slika 3.: SWOT analiza.....	8
Slika 4.: Portfelj matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela .....	11
Slika 5.: Strateški izbor na GE matrici .....	12
Slika 6.: Javna uprava u Republici Hrvaskoj .....	17

### **Popis grafikona**

Grafikon 1.: Struktura osiguranika HZZO-a u 2019. godini.....	26
Grafikon 2.: Kretanje broja osiguranika HZZO-a u razdoblju 2016. do 2019. godine.....	26
Grafikon 3.: Kretanje broja osiguranika – prema vrstama osiguranika HZZO-a u razdoblju 2016. do 2019. godine .....	27
Grafikon 4.: Struktura prihoda HZZO-a u 2019. godini .....	28

### **Popis tablica**

Tablica 1.: Poslovanje dopunskog zdravstvenog osiguranja u 2019. u odnosu na 2018. godinu .....	29
Tablica 2.: SWOT analiza HZZO-a .....	36

## ŽIVOTOPIS

Martina Janžek

Datum rođenja: 12/04/1987 | Državljanstvo: hrvatsko | Spol: Žensko | (+385) 953886511 | [mjanzek2@gmail.com](mailto:mjanzek2@gmail.com)

Zlatarska 7, 10437, Bestovje, Hrvatska

## RADNO ISKUSTVO

10/2016 – TRENUTAČNO

**KONTROLOR OBRAČUNA TROŠKOVA INO OSIGURANJA U SLUŽBI ZA MEĐUNARODNU SURADNJU – HRVATSKI ZAVOD ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE**

Izrada obračuna stvarnih troškova i slanje kvartalnih potraživanja inozemnim nositeljima zdravstvenog osiguranja za liječenje inozemnih osiguranika u Hrvatskoj.

Rješavanje reklamacija inozemnih nositelja zdravstvenog osiguranja vezanih uz potraživanja. Razrade uplata inozemnih nositelja, prijave potraživanja te korekcije plaćanja za knjigovodstvo.

Vođenje evidencije za kvartalna usklađenja s knjigovodstvom te izrada internih izvještaja i vođenje evidencija.

03/2012 – 09/2016 – Zagreb, Hrvatska

**KONTROLOR ZDRAVSTVENOG OSIGURANJA U ODJELU ZA MEĐUNARODNU SURADNJU – HRVATSKI ZAVOD ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE**

Svakodnevni rad i komunikacija sa strankama. Prijave i odjave izaslanih radnika, putno osiguranje.

Izrada obračuna troškova inozemnih osiguranika za liječenje u Hrvatskoj.

Kontrola i rješavanje reklamacija vezanih za liječenje Hrvatskih osiguranika u inozemstvu. Izrada internih izvještaja.

01/2011 – 02/2012 – Zagreb, Hrvatska

**KONTROLOR ZDRAVSTVENOG OSIGURANJA – HRVATSKI ZAVOD ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE**

Svakodnevna komunikacija i rad sa strankama na šalteru prijava i odjava zdravstvenog osiguranja.

01/2009 – 12/2010 – Zagreb, Hrvatska

**ADMINISTRATIVNA REFERENTICA – HRVATSKI ZAVOD ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE ZAŠTITE ZDRAVLJA NA RADU**

Organiziranje i obavljanje administrativnih poslova u Službi za ugovaranje zdravstvene zaštite. Prikupljanje dokumentacije za prijavu na javne natječaje.

Izrada ugovora za zdravstvene ustanove i vođenje evidencije ugovornih subjekata.

Zamjena tajnice ravnateljice.

04/2007 – 11/2008 – Zagreb, Hrvatska

**ADMINISTRATOR U ŽIVOTNOM OSIGURANJU – ALLIANZ HRVATSKA D.D.**

Rad preko student servisa koji je uključivao pomoćne poslove unosa polica životnog osiguranja, pakiranje i slanje pošte i arhiviranje.

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

10/2018 – TRENUTAČNO – Vladimira Novaka 23, Zaprešić

**STRUČNA SPECIJALISTICA MENADŽMENTA JAVNOG SEKTORA – Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

09/2010 – 07/2016 – Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska

**STRUČNA PRVOSTUPNICA EKONOMIJE – Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

09/2002 – 06/2006 – Varšavska 17, Zagreb, Hrvatska

**UPRAVNI REFERENT – Upravna i birotehnička škola**

## JEZIČNE VJEŠTINE

**Materinski jezik/jezici:** HRVATSKI

**Drugi jezici:**

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	SlušanjeČitanje		Govorna produkcija		Govorna interakcija
<b>ENGLESKI</b>	C1		C1	B2	B2
<b>NJEMAČKI</b>	B1		B1	A2	A2

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

## DIGITALNE VJEŠTINE

MS Office (Word Excel PowerPoint)	Rad na Računalu	Sposobnost prilagodavanja promjene	nama	Windows
Timski rad	Informacije i komunikacija (pretraivanje interneta)	Pristupacna	Uporna	Dobro organizirana
Internet	Prilagodljivost			