

**Koliko je
(ne)učinkovita
glad za
diplomama**

MEGAPROMJENE

Industrijska politika
u digitalno doba

KRIPTO-VALUTE

Rizici financijskog
"Wild Westa"

KINESKA MOBILNA INVAZIJA

Udar na dvije
fronte

POLJOPRIVREDNE KEMIČALIJE

Korist i šteta od
pesticida

Nova energetska strategija

Traži se izlaz iz rašomona

Žarko Primorac

Ključ za učinkovitost javnog sektora

Što Hrvatska može naučiti od Švedske

Darko Tipurić & Davor Labaš



Godina 8, broj 2 – lipanj 2018.

Izdavači:

ZAGREBAČKA INICIJATIVA
Zaklada Konrad Adenauer
Seniko studio (suizdavač)

Glavni urednik: Ante Gavranović

Urednik: Franjo Žilić

Priprema: Seniko studio, Zagreb

Tisak: Tiskara Zelina, Zelina

Tiskano u 475 primjeraka

ISSN 1848-140X

Ovaj primjerak je besplatan zahvaljujući
Financijskoj podršci zaklade Konrad
Adenauer, Zagreb
e-mail: info@inicijativa.com.hr

Perspektive online

Sve dosadašnje brojeve časopisa možete
čitati u online verziji: vidi stranicu 164.

3 Pismo glavnog urednika

U FOKUSU

5 INDUSTRIJSKA POLITIKA

Tvornica budućnosti – prozor u digitalno
doba
Žarko Primorac

18 OBRAZOVNE REFORME

Koliko je (ne)učinkovita glad za
diplomama
Drago Kojić

23 BANKARSTVO

Goldman Sachs postaje univerzalna
banka
Darko Horvat

27 MITTELSTAND

Generacijska kriza ugrožava nasljedstvo
Mario Ribar

30 ISTRAŽIVANJA

Cijena tajnovitosti
Hrvoje Lovrec

32 KINESKA GLOBALNA INVAZIJA

Udar na dvije fronte
Zdenko Milić

34 „Nova ekonomija“

Promjena faktora proizvodnje

REFLEKTOR

35 NOVA ENERGETSKA STRATEGIJA

Izlaz iz rašomona
Žarko Primorac

TREND OVI

49 EKONOMSKA DEMOGRAFIJA

Starost kočnica inflacije

51 DRVNA INDUSTRIJA

Novi megatrendovi

52 ISTRAŽIVANJA SVJETSKE BANKE

Obrazovanje unosnije od burza

54 KRIPTO-VALUTE

Rizici financijskog „Wild Westa“

56 PROTIVNICI CIJEPLJENJA

Dobrodošlica epidemijama

58 GLOBALNA OFENZIVA PROTIV PUŠENJA

Nerazvijeni još previše „dime“

60 VOZILO BUDUĆNOSTI

Električni bicikl i romobil

62 POLJOPRIVREDNE KEMIKALIJE

Korist i šteta od pesticida

63 VJERA I SIROMAŠTVO

Pomaže li protestantizam lisnici?

RETROVIZOR

65 INVESTIRANJE PREMA SPOLU

Snaga ženskog novca

Darko Horvatin

TEMA BROJA: UPRAVLJANJE DRŽAVNOM IMOVINOM

69 PRIVATNO-DRŽAVNO

Ključni pokazatelji uspješnosti

Darko Tipurić/Davor Labaš

89 ŠTO OTKRIVAJU BILANCE

Javna poduzeća, ali učinkovitija i konkurentnija

Dražen Čović

98 REFORME

Kako do učinkovitog gospodarskog sustava

Luka Burilović

102 POGUBNA CENTRALIZACIJA

Vlada prigrabila previše vlasti

Tulio Demetlika

105 JANAF

Jamac dugoročne stabilnosti opskrbom naftom

Dragan Kovačević

113 HRVATSKE CESTE

Jamac dugoročne stabilnosti opskrbom naftom

Josip Škorić

126 HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA

Prekomjerna uvozna ovisnost

Frane Barbarić

132 UPRAVLJANJEE JAVNIM SEKTOROM U PRIVREDI

Kvalitetni ljudi su najveća vrijednost u biznisu

Franjo Jozić

SIGNALI

139 ZNANSTVENI ČASOPISI

Uzroci pogrešnih rezultata

140 EKOLOGIJA

Hoće li u oceanima biti više plastike nego ribe?

141 OBRAMBENI BUDŽETI

SAD premoćno na čelu

141 ŠKOLOVANJE I ZAPOSLENJE

Upitna moralna (ne)odgovornost

143 AKVAKULTURA

Oceanska farma obećava učinkovitost

145 EGZOTIČNE ŽITARICE

Globalizacija smanjila glad

NOVE KNJIGE

147 Povijest tvornice

149 Inferiorne alternative

150 Nekonvencionalani postupci centralnih banaka

151 Prijeti li nam sudbina starog Rima?

153 Bogatstvo i (ne)jednakost

155 Psovanje je korisno!?

157 Pobjednik u bitkama, gubitnik u ratovima

INDIKATORI

159 Korupcija bez granica

160 Uzmak dizela

160 Bum nuklearnog oružja

161 Globalno ispuštanje ugljikovog dioksida

161 Minimalne plaće

162 Nezaposlenost u padu

162 Vladavina prava

163 (Ne) vjeruju vlastima

163 Nova prognoza rasta BDP-a

Pitanje koje se stalno nameće s obzirom na neučinkovitost velikoga dijela poduzeća u državnom vlasništvu glasi: Ima li država uopće mehanizme za mjerenje uspješnosti i ključnih pokazatelja poduzeća u svom vlasništvu. Povećanje efikasnosti i uspješnosti državnih poduzeća, definiranje ciljeva razvoja i kriterija uspješnosti te pomirenje društvenog interesa i maksimiranja profita, pitanja su na koja se već duže vremena (dosta neuspješno) traže odgovori.

Pored dominacije privatnog vlasništva, u razvijenim ekonomijama egzistiraju velika poduzeća u pretežitom državnom vlasništvu. Ne samo u infrastrukturi, kako se kod nas obično misli, nego i u komercijalnom sektoru. Posebno je to slučaj u Europi – Njemačkoj (Deutsche Telekom, Deutsche Bank, Deutsche Bahn), ali i u Francuskoj, Švedskoj te nekim drugim zemljama. Malo tko u tim zemljama misli da je vlasništvo presudno za efikasnost poduzeća. U prvom su planu sposobnost menadžmenta, ukupna organizacija, stupanj tehnološke osposobljenosti.

Nasuprot takvim promišljanjima, u Hrvatskoj su i dalje u fokusu stare teze: **državno = neefikasno; privatno=efikasno;** Ovi stavovi su danak nedovoljno razvijenoj spoznaji o efikasnom vođenju poduzeća i suvremenim poslovnim modelima. Sve je to, dodatno, protkano s podosta politikanstva, ali i neznanja. Ove činjenice u sebi kriju veliku potencijalnu opasnost jer je u državnim rukama još uvijek velik dio društvenog kapitala. Praktično, čitava energetika, željeznice, šume, vode..., ali i znatan dio komercijalnih poduzeća: INA, Petrokemija, Croatia Airlines, dio turističkih poduzeća, komunalna poduzeća, ZG Holding ... da dalje i ne nabrajamo. Uostalom, podaci FINE (koje donosimo) dovoljno jasno govore o tome.

Što uopće moramo (i možemo) napraviti kako bi državna poduzeća bila efikasnija? Pokazalo se da samo postojanje skupa mjera, odnosno pokazatelja u državnim poduzećima, nije dovoljno. Nužno je jasno definirati ciljeve državnih poduzeća i imati kvalitetan sustav upravljanja koji uspješnošću omogućuje ostvarenje ciljeva, odnosno pruža informacije



za učinkovito donošenje odluka na strateškoj i operativnoj razini. Modernizacijom i restrukturiranjem državnih poduzeća, kao i strateškim menadžmentom i reformama na razini države, poduzeća u državnom vlasništvu mogu biti pokretač ekonomskog razvoja i održivosti. No, da bi u tome uspijevala, država treba imati aktivnu vlasničku ulogu i u korporativnom upravljanju, treba vršiti *benchmarking* uspješnosti, treba poticati razvoj i implementacije tehnoloških inovacija i mjera inovativnosti. Usto treba uskladiti aktivnosti korporativne odgovornosti u skladu s postavljenim ciljevima, orijentirati se na praćenje okoline i rizika te transparentnost poslovanja i integrirano izvješćivanje. Državna poduzeća imaju mogućnost putem Vladine javne politike za stvaranje društvenih vrijednosti i financijske profitabilnosti. Nije stoga pravo pitanje imati ili nemati državna poduzeća u nacionalnim ekonomijama, nego kako upravljati državnim poduzećima i kako ih uklopiti u društveni interes.

U Hrvatskoj je i dalje prisutan ozbiljan i stalan problem **političkoga kadrovanje u javnim poduzećima**. Posljedica toga su ozbiljno kašnjenje s prijedlozima za nove uprave, zatim izbor neadekvatnih ljudi (bez potrebnih referenci i iskustva, orijentiranih prema onima koji su ih postavili, a ne prema organizaciji i učinkovitosti poslovnih procesa). Takav izbor vodećih kadrova „prodire“ u dubinu organizacijskih struktura u poduzećima. Sposobni i kvalificirani su demotivirani, povučeni, ne bore se – jer nemaju šanse, napuštaju i odlaze u inozemstvo! Država pritom snažno utječe na razvojni ciklusu u javnim poduzećima. Praktično je zaustavljen strateški razvoj u tim poduzećima. Sve to, na posredan ili neposredan način, pridonosi znatnom zaostajanju razvoja javnog sektora, ali i zemlje u cjelini.

Osim toga, prinosi iz osnova državnog vlasništva nad znatnim dijelom društvenog kapitala su nerazmjerno niski. Državni sektor Hrvatske je, prema veličini, negdje oko 4-5 mjesta u Europi, a prinosi iz tog sektora su daleko ispod 25-og mjesta. Treba li nas to zabrinuti?!

Miro Gavranović



U fokusu

INDUSTRIJSKA POLITIKA

Tvornica budućnosti – prozor u digitalno doba

Nastavi li se trend deindustrijalizacije i ne bude li EU brže reagirala na zahtjeve i dostignuća digitalne tehnološke revolucije, Europa bi mogla izgubiti polovicu zaposlenih u narednih tridesetak godina.

Piše: dr. Žarko Primorac

Kada se govori o novoj tehnološkoj revoluciji uobičajeno se podrazumijeva da je riječ o prerađivačkoj industriji koja je esencija modernog industrijskog društva. U posljednjoj dekadi postaje ključna tema razvojne politike Europske unije, SAD-a, Kine i drugih, industrijski razvijenih zemalja. Tema je izazovna i za Hrvatsku, ali i za ostale zemlje iz naše regije, premda je stupanj razvijenosti prerađivačke industrije na ovim prostorima znatno iza dostignuća naprednih zemalja.

Prerađivačka industrija predstavlja kralježnicu europske industrijske strukture, posebno članica Europske unije. Predstavlja je 20 industrijskih sektora, s oko 30 milijuna djelatnika. Još oko 70 milijuna ljudi zaposleno je u pratećim djelatnostima. I same članice Unije zahvatila je deindustrijalizacija u posljednjim desetljećima. Procjenjuje se da je europska prerađivačka industrija izgubila oko jedne trećine

novostvorene vrijednosti u posljednjih dvadesetak godina.¹ Zato se Europa mora suočiti s izazovom povratka „izgubljene“ industrije i, što je posebno važno, izgradnjom industrija 21. stoljeća. Jer, nastavi li se trend deindustrijalizacije, i ne bude li Europska unija brže reagirala na zahtjeve i dostignuća digitalne tehnološke revolucije, Europa bi mogla izgubiti polovicu zaposlenih u narednih tridesetak godina.

Pred sličnim izazovom je i SAD. Zato je američka vlada već definirala veliki program zaustavljanja procesa deindustrijalizacije. Poseban je naglasak na povratak „iseljenih“ industrija stavila aktualna Trumpova administracija. Nema sumnje da je američka politika povratka industrije, barem djelomično, uzrok mogućeg trgovačkog rata između dvije najveće svjetske ekonomije – SAD-a i Kine. U cilju modernizacije i izgradnje novih industrija, Sjedinjene Države su uspostavile ciljne programe istraživanja i razvoja /R&D/, obrazovanja i osposobljavanja mladih generacija za tehnološki vrlo zahtjevne nove industrije. Izgleda da su SAD, prije ostalih zemalja, shvatile da će R&D, inovacijski proces i obrazovanje u najširem kontekstu biti ključni za budućnost prerađivačke industrije. Programom povratka „iseljenih“ industrija, posebnim programom R&D, modernizacijom postojećih industrija i obrazovanjem za tvornice budućnosti, SAD želi održati leadersku poziciju.

Živi organizam

Osim obrazovanja, znanstveno istraživačkog rada i uopće razvoja tehnologije na budućnost prerađivačke industrije utjecat će i mnogi drugi, rekli bismo egzogeni faktori. U tom se sklopu mogu spomenuti demografski problemi s posebnim naglaskom na starenje stanovništva, ubrzana urbanizacija, sve zahtjevnija politika zaštite prirode, individualizam, problemi energije i sirovina, razvoj ljudskih znanja uopće. Osim toga, mnogo drugih nespomenutih faktora determinirat će industrijsku politiku, industrijske modele i proizvode u budućnosti.

U centru interesa industrijske politike u digitalno doba svakako će biti i poslovni model industrijske tvornice. U novim uvjetima industrijska tvornica nije samo subjekt koji nešto proizvodi, prodaje i zarađuje na tome, nego je i svojevrsni „živi organizam“ koji, da bi se održao, mora biti „stopljen“ s okolinom, poštovati zahtjeve prirode, primjenjivati najsuvremeniju tehnologiju i organizaciju, uključiti se u procese štednje energije i materijala, učiniti kupce zadovoljnim, osigurati egzistencijalne potrebe svojih djelatnika, uključiti se u socijalno održivo društvo. Dakle, radi se o ekonomskom, tehnološkom i socijalnom organizmu putem koga se ostvaruju kompleksni razvojni ciljevi suvremenog društva. Tvornica budućnosti, ili digitalna tvornica, neće biti samo centralno pitanje nove industrijske politike nego i ključni faktor ekonomskog razvoja u cjelini.

¹ E. Westkamper: Towards, Manufacturing Re-Industrialization of Europe, A Concept for Manufacturing for 2030., Springer, 2014.

Za razliku od SAD-a, većine članica Europske unije i drugih razvijenih zemalja, zemlje srednje i jugoistočne Europe nedovoljno su zahvaćene procesom modernizacije industrijskog sektora i valovima 4. tehnološke revolucije. Doduše i među zemljama potonje grupacije ima znatnih razlika u pogledu industrijske razvijenosti i dostignutog tehnološkog nivoa.

Nekoliko podataka u narednoj tabeli ilustrira stupanj razvijenosti industrije u zemljama srednje i jugoistočne Europe.²

Udjeli u bruto društvenom proizvodu u % /2016/

Zemlja	Prerađivačka industrija	Ulaganje u obrazovanje	Ulaganje R&D
Bosna i Hercegovina	12,4	4,4	0,25
Bugarska	14,6	3,1	0,96
Hrvatska	12,6	3,8	0,85
Češka	24,4	3,8	1,95
Estonija	13,5	4,2	1,50
Mađarska	19,9	4,2	1,38
Poljska	18,1	4,2	1,00
Rumunjska	19,6	3,2	0,49
Srbija	12,4	2,3	0,87
Slovačka	20,4	3,4	1,18
Slovenija	20,1	4,7	2,21

Kako se vidi, udjel industrije u bruto društvenom proizvodu zemalja naše regije prilično varira između najviše stope u Češkoj /24,4%/, do najniže u Bosni u Hercegovini /12,45/. Prema udjelu prerađivačke industrije u BDP-u, vodeće zemlje su: Češka, Slovačka, Slovenija i Mađarska, a na začelju je grupa zemalja koje su nastale raspadom bivše Jugoslavije – Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Srbija. Zanimljivo je podsjetiti da je bivša država, prema udjelu industrije u BDP-u, kao i prema tehnološkoj razini njezinih izvoznih proizvoda, sigurno pripadala vodećim zemljama u srednjoj i jugoistočnoj Europi. Vjerojatno je bivša Čehoslovačka proizvodila tehnički sofisticiranije proizvode, a sve ostale CEE zemlje bile su dobro iz tadašnje Jugoslavije. Ratne devedesete, pogrešni koncepti privatizacije društvenih poduzeća, korupcija, svjesna deindustrijalizacija /„sve što je bilo socijalističko ne valja“; uništavanje industrija da bi se dobile atraktivne gradske lokacije/, kasnije poratne nestabilnosti, lutanje u izboru proizvodne orijentacije, nedovoljne investicije,

² Izvori podataka: WIIW, Handbook of Statistics 2017.

UNESCO, Institute for Statistics – Research and Development expenditure 2016.

učinile su svoje. S današnje razine razvijenosti prerađivačke industrije i tehnologije uopće teško će zemlje naše regije /Srbija, Hrvatska, BiH i druge/ uhvatiti korak s razvijenijom grupom zemalja i novom tehnološkom revolucijom. Naravno ako ne bude nekih, pozitivnih zaokreta u razvojnoj politici.

Obrazovanje ključni preduvjet

Obrazovanje mladih generacija za nove tehnologije izuzetno bitna pretpostavka za uspješnu industrijsku strategiju. Zato ulaganje u obrazovanje, opremljenost škola, modernizacija obrazovnih programa, usmjerenost obrazovanja i uopće kvaliteta obrazovnog procesa dobivaju prvorazredno značenje. Podaci iz prethodne tabele upućuju da, među spomenutom grupom zemalja, postoji velika razlika u razini izdvajanja za obrazovanje. Ilustracije radi, Srbija ostvaruje najnižu stopu izdvajanja iz BDP-a za obrazovanje /2,3%, a Slovenija dvostruko višu /4,7%. Ako bismo ove podatke upotpunili razlikama u visini BDP-a po stanovniku došli bismo do frapantnih razlika koje pokazuju da Slovenija izdvaja za obrazovanje višestruko više nego Srbija. Ni neke druge zemlje iz prikazane grupe /Bugarska, Rumunjska/, ne stoje mnogo bolje od Srbije. Niti Hrvatska, čija je stopa izdvajanja za obrazovanje među višim, ne može „proizvoditi“ potrebne kadrovske profile za nove tehnološke zahtjeve.

Osim niskog izdvajanja za obrazovni proces, većina zemalja iz našeg okruženja ne može biti spokojna ni prema kvaliteti obrazovnog procesa u cjelini. Općenito govoreći, opremljenost škola suvremenim učilima i tehničkim pomagalima je loša, programi nisu osuvremenjeni, kvaliteta nastavnih procesa daleko je od zahtjeva modernog vremena. S takvom kvalitetom obrazovnog procesa teško ćemo osigurati specijaliste potrebne 4. tehnološkoj revoluciji.

Pored obrazovanja u širem smislu i znanstveno-istraživački rad je od izuzetnog značenja za zahtjevne procese tehnološke revolucije. Zato se i njemu treba posvetiti posebna pažnja, posebno u zemljama koje pripadaju ovoj regiji. Nažalost, ni u tom pogledu podaci koji su vidljivi iz prethodne tabele nisu ohrabrujući. Najvišu stopu izdvajanja prema BDP-u ostvaruje opet Slovenija /2,21%, a najnižu Bosna i Hercegovina svega 0,25%. Dakle, Slovenija izdvaja deseterostruko više za R&D nego Bosna i Hercegovina. Nažalost, iako izdvajaju nešto više od BiH, ne mogu niti približno biti zadovoljne Hrvatska /0,85%, Srbija /0,87%.

Radi ilustracije prezentirat ćemo još nekoliko podataka.³ Danas se u svijetu investira u istraživanje i razvoj oko 1,7 bilijuna dolara. Radi se o izdvajanjima iz javnih izvora i poslovnog sektora. Oko 80% od spomenutog iznosa realizira deset zemalja /navedene su u narednoj tabeli/. Sigurno da pored ulaganja u temeljna i aplikativna istraživanja u javnom i komercijalnom sektoru, velik dio istraživanja se obavlja u vojnom sektoru. Ti podaci, po pravilu, nisu dostupni, premda neke procjene postoje.

³ Izvor svih narednih podataka o investicijama u R&D je: UNESCO – Institute for Statistics.

Važno je spomenuti da i rezultati istraživanja i razvoja u vojnom kompleksu, prije ili kasnije, postaju komercijalno primjenjivi. Zato i taj dio ulaganja treba imati u vidu kada se procjenjuju ukupne investicije u R&D.

Prosječna stopa izdvajanja u svijetu iznosi 1,7%; najmanje izdvajaju arapske zemlje – oko 0,3%, najviše razvijene zemlje – prosječno 2,4% od BDP-a. Zemlje Centralne Europe, među koje spada naša regija, izdvajaju prosječno 1,1% BDP-a. Zanimljivo je da najveći dio ulaganja u istraživanje i razvoj u svijetu ostvaruje poslovni sektor, to jest postojeće industrije.

Najviše stope i struktura ulaganja u R&D /u % BDP/

Zemlja	Stopa izdvajanja	Javni izvori	Poslovni sektor
Izrael	4,3	15,6	84,8
Južna Koreja	4,3	21,8	78,2
Japan	3,4	22,2	77,8
Finska	3,2	32,3	67,7
Austrija	3,1	29,2	70,8
Švedska	3,1	32,9	67,1
Švicarska	3,0	30,7	69,3
Danska	3,0	36,3	63,8
Njemačka	2,9	32,5	67,5
SAD	2,8	28,9	71,1
Belgija	2,5	28,8	71,2
Slovenija	2,4	22,7	77,3

Kako se iz tablice vidi, najviše izdvajanje za R&D ostvaruju najrazvijenije zemlje. Po svemu sudeći, zemlje s najrazvijenijim industrijskim sektorom osjećaju najvišu potrebu da povećavaju ovaj vid investicija u budućnost.

Zanimljivo je da najveći dio izdvajanja u svjetskim razmjerima, praktično oko osamdesetak posto, osigurava poslovni sektor, jer se postojeća industrija stalno mora obnavljati, modernizirati i povećavati konkurentnost, ako se želi održati u novom industrijskom ambijentu. Slovenija pripada grupi vodećih zemalja u svijetu prema stopi izdvajanja i strukturi izvora financiranja R&D. Zato ne iznenađuje da je upravo Slovenija, prema više indikatora kvalitete domaće ekonomije vodeća zemlja u tranzicijskom krugu.

Nova paradigma

Dinamičan razvoj novih tehnologija u okvirima 4. tehnološke revolucije izaziva potrebu redefinicije paradigme industrijske proizvodnje, njezinih ciljeva, strategija,

motiva – praktično kompletne filozofije. U okviru toga, naravno, potrebno je nanovo definirati i paradigmu industrijske tvornice.

Tradicionalna paradigma tvornice temeljila na ideji da je profitabilnost njezin osnovni cilj. Pojednostavljeno govoreći, osnovna ciljna funkcija bila je: proizvesti-prodati – ostvariti profit. Profitabilnošću su zadovoljavani interesi glavnih aktera uključenih u poduzetnički ciklus: vlasnika kroz dividendu, države putem naplate poreza i zaposlenika koji su osiguravali plaću, kao osnovu životne egzistencije. Naravno da se profitabilnost temelji na efikasnoj proizvodnji, kvalitetnom proizvodu, konkurentnosti i proizvodnosti. Bez obzira što je industrijska proizvodnja bila jedna od temeljnih aktivnosti u ekonomskoj strukturi razvijenih zemalja, ona je uključivala niz „negativnih“ efekata ili percepcija. Naime, industrija je najčešće tretirana kao „prljava“ djelatnost, koja ugrožava okoliš, vodu, zrak, stvara buku, crpi sirovine, omogućuje socijalnu diferencijaciju, „guta“ dobre lokacije... i tome slično. Novi tehnološki trendovi, razvoj obrazovanja, istraživačko-razvojnog rada, inovacija, proizvodnih tehnika i metoda uopće omogućava da ju se paradigma industrijske tvornice redefinira u nekoliko bitnih aspekata.⁴

Ponajprije, nova paradigma definira, na inovativan način, ciljnu funkciju industrijske proizvodnje, industrijsku politiku, industrijsku tvornicu, tretman ljudskog rada, politiku lokacije i druge sadržaje. Tako u novoj definiciji, osnovni cilj nije kratkoročna profitabilnost, nego **konkurentnost i održivost**, kojom se ostvaruje dugoročna profitabilnost industrijske proizvodnje. Umjesto dosadašnje ciljne funkcije industrijske tvornice, koja se može, pojednostavljeno predstaviti sintagmom: proizvedi – prodaj – zaradi..., nova paradigma temelji se na odgovornosti tvornice za cjelokupni, životni vijek proizvoda. „Život svakog tehničkog proizvoda počinje idejom a završava reciklažom“⁵. Tvornica je subjekt u kojem se realiziraju sve životne faze industrijskog proizvoda: od ideje, razvoja, projektiranja, proizvodnje, marketinga i prodaje, servisiranja, reciklaže i upravljanja inertnim ostatkom na kraju životnog vijeka. Tako definirana nova uloga industrijske tvornice bitno mijenja njezinu situiranost u okruženju, odgovornost prema tržištu i kupcu, egzistenciju u prirodnom okolišu, politiku lokacije, odnos prema ljudskom kapitalu, unutarnju strukturu i organizaciju.

Usluga zamjenjuje proizvodnju

Ovim pristupom, bitno se mijenja i karakter same prerađivačke industrije, koja je prema ranijoj paradigmi bila isključivo proizvodna djelatnost, dok po novom shvaćanju, industrijska proizvodnja sve više počinje bivati servisna djelatnost. Jednostavno zato jer faza direktne proizvodnje u životnom vijeku proizvoda sve kraće traje. Budući da se u fazi proizvodnje, zahvaljujući tehnološkom razvoju

⁴ Vidi opširnije: E.Westkamper- Towards..., op.cit, Springer, 2014.

⁵ Op.cit..., Springer, 2014.

/ICT, robotici/ bitno smanjuje udio direktnog ljudskog rada, tako se smanjuje u cjelokupnom životu industrijskog proizvoda. Uz to, bitno se mijenja i njegov sadržaj i karakter u cjelini. Sve šire prihvaćanje pojma industrije kao servisne djelatnosti bitno utječe na druge osobine industrijske tvornice, posebno u pogledu politike lokacije, karaktera ljudskog rada, strukture zaposlenih i odnosa prema okruženju u cjelini.

Promijenjeni karakter i kvaliteta ljudskog rada u tvornici budućnosti zahtijeva drugačiji pristup formiranju i tretmanu humanog kapitala uopće. Ponajprije ljudski rad se više ne može tretirati kao „goli“ trošak proizvodnje. U pojam ljudski kapital moraju se uključiti i druge, humane dimenzije, kao što su: promjena strukture zaposlenih i visoka specijalizacija, potreba cijelo životnog obrazovanja, socijalna uključenost i zadovoljstvo zaposlenih, dugoročna vezanost za određenu proizvodnju i mnogo drugih, čisto humanih kompetencija.

Nova paradigma tvornice budućnosti, naglašava politiku lokacije, povratku proizvodnje u urbane sredine, odnos prema okolini i život s prirodom, efikasnije korištenje sirovina i energije, kompleksniju politiku upravljanja reciklažom i slično. Zbog svega spomenutog, u uvjetima dinamičnog razvoja tehnologije industrijskih znanja i proizvoda, tvornica budućnosti će dramatično drugačije izgledati i funkcionirati.

Ranije je spomenuto da industrijska proizvodnja, pored korisnih proizvoda stvara i probleme, posebno kada se radi o utjecaju na prirodni okoliš i životne uvjete ljudi. Ta činjenica je bitno opredjeljivala dosadašnju politiku lokacije industrije, posebno onih industrija koje izazivaju veliki utjecaj na okoliš /kemijska, metalurgija, prerada metala/. Međutim, na novi koncept lokacijske politike bitno utječu najmanje dvije značajne razvojne tendencije. S jedne strane, je ubrzani proces urbanizacije, prema kojem će gradsko stanovništvo, kroz nekoliko narednih desetljeća, činiti većinu, možda čak i $\frac{3}{4}$ ukupne svjetske populacije. S druge strane, moderne tehnologije 4. tehnološke revolucije bitno mijenjaju karakteristike same industrijske proizvodnje u mnogim aspektima, pa i pogledu politike lokacije industrijskih tvornica.

Povratak industrije u grad

Prema suvremenim tendencijama, industrija se vraća u urbane cjeline. Ona, od lošeg susjeda koji izaziva probleme, postaje poželjan sustanar koji nudi brojne prednosti, osiguravajući bolje uvjete življenja, zaposlenosti i socijalne zaštite. Nadalje, industrije budućnosti su promotor novog sistema obrazovanja, zadovoljavanja kulturnih potreba zaposlenih i rješavanja socijalnih problema u velikim gradovima. Lociranje industrije u urbanoj sredini omogućila je, prije svega, nova tehnologija koja drugačije konfigurira industrijsku tvornicu i proces proizvodnje. Tvornice budućnosti su moderne proizvodne cjeline, koje su manje prostorno zahtjevne, efikasnije u upotrebi sirovina i energije. One efikasno upravljaju reciklažom i inertnim ostatkom proizvoda, a što je najvažnije zahtijevaju visokokvalificirani ljudski rad. Takve tvornice

se mogu uklopiti u gradske sredine, osobito imajući u vidu razvoj velikih gradskih aglomeracija. Nove tehnologije su razvile proizvodne procese koji su relativno prihvatljivi za uvjete urbane sredine. Novi tehnološki procesi osiguravaju nisku emisiju plinova i drugih, štetnih sadržaja, osiguravaju nižu potrošnju energije i sirovina, efikasno upravljaju industrijskim otpacima; manje su zahtjevni u pogledu prostora, korištenja infrastrukture, manje opterećuju gradske sadržaje i sisteme. Lokacijom u urbanoj sredini, tvornice rješavaju svoje krucijalne probleme, posebice u pogledu transportnih troškova, osiguravaju visokokvalificiranu radnu snagu, smanjuju nezaposlenost, rješavaju socijalne probleme velikih gradskih cjelina.

„Urbane“ tvornice koriste i druge prednosti gradske lokacije. Ponovo naglašavamo njihov doprinos unapređenju kvalitete ljudskog kapitala potrebnog takvim novim tvornicama i tehnologijama. Ne samo da osiguravaju radna mjesta blizu mjesta stanovanja, nego i lakše uvjete odgoja i obrazovanja djece, mogućnost zadovoljavanja kulturnih potreba i drugih, socijalnih sadržaja. Na drugoj strani i same tvornice koriste prednosti urbane lokacije. Među ostalim, koriste mogućnost prodaje svojih proizvoda na „ustima“ tvornice, prednosti kratke i brze isporuke, koriste integrirane servise za dostavu sirovina i otpremu proizvoda, korištenje logističkih sustava za opskrbu sirovinama i materijalima, distribuciju i otpremu svojih proizvoda i slično.

Sve što je spomenuto, temelji se na pretpostavci da inovativne tehnologije razvijaju nove proizvode i tehničke solucije koje omogućuju egzistenciju tvornice u urbanoj sredini s prihvatljivim stupnjem ugrožavanja uvjeta i kvalitete života u gradovima.

Dio lanca vrijednosti

Lanac vrijednosti, kako ga je definirao Michael Porter, je upravljački alat, koji uspješna poduzeća koriste da bi proizvela konkurentan proizvod. Lanac vrijednosti je sistem umrežavanja specijaliziranih subjekata u ciklusu razvoja proizvoda, vanjskih usluga, nabave, transporta, distribucije, reciklaže. Umrežavanje omogućava povezivanje efikasnih proizvodnih ili uslužnih subjekata i specifičnih tehnologija u cilju postizanja najboljih rezultata. U toj kombinaciji povezuju se subjekti koji osiguravaju najbrže protoke materijala, radne snage, informacija. Subjekti povezani u lancu vrijednosti su specijalizirani i koncentrirani na postizanje optimalnog ekonomskog korištenja resursa.⁶ Funkcioniraju na principu minimalnog vremenskog utroška, minimalnih zaliha i uz minimalne zastoje.

Umrežavanje je, dakle, oblik povezivanja poslovnih subjekata/poduzeća iz pojedinih oblasti na bazi njihovih najboljih performansi – svakog u svojoj djelatnosti. Na taj se način optimizira ukupan proizvodni proces u životnom vijeku industrijskog proizvoda. „Optimizacija u lancu vrijednosti je motor efikasnosti u proizvođačkim

⁶ M. Porter: *The Competitive Advantages of Nations*, MacMillan Press, London, 1998.

umrežavanju“.⁷ Efikasno umrežavanje zavisi od specijalizacije tvornica i drugih segmenata u lancu vrijednosti od inženjeringa, usluga, distribucije, redistribucije, reciklaže.

Umrežavanje u oblasti proizvodnje ostvaruje se na nivou same tvornice, zatim na razini odgovarajućih industrija ili na globalnom nivou. Na razini poduzeća, lanac vrijednosti povezuje razne poslovne jedinice kroz koje prolazi razvoj i proizvodnja industrijskog proizvoda, dodajući vrijednost na svakoj od tih točaka. Bitno je da se proces organizira na optimalan način, na istim principima na kojima je organiziran na nivou industrije. Lanac vrijednosti na nivou industrije predstavlja umrežavanje različitih procesa i njihovih nositelja, počevši od sirovina a završava s isporukom određene vrijednosti. Kao i u drugim lancima vrijednosti, umrežavanje najefikasnijih s optimalnim protokom vremena i najboljom informatikom pridonosi optimizaciji dodatne vrijednosti na ovoj razini. Globalno umrežavanje nastaje investiranjem ili povezivanjem ekonomskih subjekata koji osiguravaju optimalnu opskrbu komponentama ili uslugama potrebnim u proizvodnji industrijskog proizvoda. Umrežene tvornice ostvaruju optimalne efekte iz svake faze proizvodnih operacija i koncentriraju na kraju dodatnu vrijednost svoga proizvoda. Zato je efikasno umrežavanje jedna od metoda reindustrijalizacije u Europi, a posebno za male zemlje kao što su one iz područja Jugoistočne Europe.

Ravnoteža profita, čovjeka i planeta

Evolucija, koja u prirodi traje milijunima godina, kreirala je različita inteligentna rješenja na kojima se temelji funkcioniranje života i ukupna ravnoteža između raznih, često suprotno djelujućih sila. Tehnološki razvoj u tvornicama budućnosti nastoji kreirati sustave koji djeluju na sličan način kao i priroda. Takvim inteligentnim sustavima rješavat će se nesklad u industrijama budućnosti i postizati ravnoteža između **profita, čovjeka i planete**, a sve u cilju ostvarenja bitne ciljne funkcije tvornice budućnosti – dugoročne održivosti. Drugim riječima, u stvarnosti novih tehnologija, principi na kojima se postiže ravnoteža u prirodi mogu se, inteligentnim dizajnom, primijeniti u proizvodnim procesima i proizvodima. Zato moderna tehnička rješenja nastoje kopirati, ili se naslanjati na prirodne principe, kao što su na primjer: efikasna upotreba resursa, robustnost, ciklični razvoj, integracija senzora i drugo. „Prirodni principi mogu biti primjenjivi na tehničke sisteme, proizvode i tvornice budućnosti radi ostvarivanja efikasnih proizvodnih sustava, posebno da bi se smanjili gubici, povećala efikasnost materijala ili energije.“⁸

Najučinkovitija primjena lean, clean, green metoda u tvornicama budućnosti fokusirana je na smanjivanje potrošnje energije i sirovina, a temelji se na prirodnim

⁷ E.Westkamper: Towards..., op.cit. Springer, 2014.

⁸ E. Westkamper: Towards the Re-Industrialization..., op. ct. Springer, 2014. str. 49.

principima. Jednostavno radi toga jer su sirovine i materijali glavna troškovna stavka u industrijskoj proizvodnji. Metoda lean, clean, green pretpostavlja permanentnu optimizaciju proizvodnih i organizacijskih procesa. Lean metode, koje su fokusirane na reduciranje operacija koje ne doprinose povećavanju dodane vrijednosti, najčešće se primjenjuje u serijskoj i masovnoj proizvodnji u cilju povećavanja produktivnosti.

Koncept lean, clean, green tvornica razvija se iz iskustva na kojima se temelji funkcioniranje prirodnih sustava. Razumljivo je da je primjena ovih metoda u industrijskoj proizvodnji, odnosno tvornicama budućnosti dugoročna vizija, ali već omogućava postupnu primjenu. Zato, se ideja i metodologija upravljanja na principima lean, clean, green već ugrađuje u kulturu i upravljanje modernim industrijama. Razumljivo je da postupna primjena ove metodologije pretpostavlja preispitivanje tradicionalnih operacija u procesima opskrbe, procesuiranja i upravljanja modernim industrijama i industrijskim proizvodima.

Ljudi pišu softvere

Digitalno doba nije vrijeme pred nama nego je već nastupilo u mnogim oblastima ljudske egzistencije. Digitalizacija počinje biti pojam pod kojim se uobičajeno podrazumijeva visok stupanj kompjuterizacije i/ili informatizacije poslovnih procesa. Međutim, digitalizacija je samo dio te priče, premda najdublje mijenja suvremeno društvo i ponašanje u njemu.⁹

Digitalnu tvornicu je najjednostavnije predstaviti kao „pametnu“ tvornicu. Takvom je čini Industrija 4.0, a ostvaruje se integracijom ICT /Informacijska i komunikacijska tehnologija/ u proizvodni proces. Praktično govoreći, kibernetički upravljani strojevi počinju nadzirati fizičke procese u proizvodnom procesu tvornice. Tako se, nekako, stvarni svijet počinje spajati s virtualnim. „U digitalnoj tvornici strojevi će se sami organizirati, opskrbni lanci sami će se stvarati, narudžbe direktno procesuirati.“¹⁰ Prema gornjem pojednostavljenom opisu digitalne tvornice mogao bi se steći pogrešan dojam da će tvornice budućnosti funkcionirati bez ljudi. Upravo suprotno, ljudi će i dalje biti ključni faktor; oni su kreativni lideri, u najkraćem: **ljudi pišu softvere!**

Premda suvremena tehnologija i ona u budućnosti sve više, zamjenjivati ljudski rad u proizvodnom procesu suvremene tvornice, ljudski faktor ostaje najznačajniji činilac toga složenog sustava. Ljudi, sa svim svojim osobinama: prirodnim, intelektualnim, kulturološkim, sociološkim su pokretači – motori svih procesa koji se događaju u tvornici. Oni stvaraju ideje, ugrađuju moderne sisteme upravljanja, kreiraju

⁹ Opširnije vidi: E.Schmidt i J.Cohen – Novo digitalno doba, Profil, Zagreb, 2014.

¹⁰ Vidi: M. Bačelić – Industrija 4.0: Umrežene tvornice budućnosti višestruko produktivnije, Internet, 2017.

inovacije, vrše prilagođavanja, optimiziraju proizvodnju i obavljaju sve delikatne radnje gdje je umjetna inteligencija deficitarna.

Dakle, niti u uvjetima digitalnih tehnologija, odnosno djelovanja tvornice budućnosti, ne može se isključiti uloga ljudskog faktora i inteligencije. Međutim, bitno se mijenja karakter ljudskog rada u digitalnoj tvornici u odnosu na klasičnu tehnologiju. Te promjene su dramatične i zbog toga, se ponekad dobiva dojam da digitalna tvornica može funkcionirati bez ljudi. To je iluzija, ali integrirana ljudska inteligencija i nove tehnologije mogu ostvariti višestruko veće poslovne rezultate. „Ljudi unutar i oko tvornice su kritičan faktor za održivu i konkurentnu prerađivačku industriju. Ljudi su nositelji kompetencija, koji osiguravaju elastičnu komunikaciju i odnose sa kupcima, opskrbljivačima, uslugama, državom, sindikatima, socijalnim organizacijama i slično.“¹¹

Intelektualni rad zamjenjuje fizički

Promjena karaktera ljudskog rada u tvornici budućnosti osobito se zapaža kroz:¹²

- prelazak s direktnog na indirektni rad,
- umjesto manualnog rada, upotreba strojeva visokih performansi,
- umjesto „pokretne trake“ – kooperacija i umrežavanje,
- prelazak s papirnatog na kompjuterski rad,
- od proizvodnje temeljene na iskustvu, na znanstveno utemeljenu proizvodnju.

U cjelini, direktni ljudski rad u tvornici budućnosti biva zamjenjivan kompleksnijim i zahtjevnijim intelektualnim radom. Direktni rad preuzimaju strojevi, koji su programirani i upravljani softverom koji je stvorio inteligentni ljudski um. Tako se, umjesto manualnog ljudskog rada pojavljuju visoko učinkoviti strojevi koji postaju sve „pametniji“ i u tvornici budućnosti počinju direktno komunicirati. Sve tehnološke novine i inteligentna rješenja teže jednom cilju: ekonomiji vremenom i smanjivanju ljudskog rada u proizvodnom procesu. Pozitivni efekti takvog razvoja tehnologije u tvornicama budućnosti, koje su bazirani na sve konkretnijoj suradnji ljudi i strojeva, zamjenjivanju direktnog ljudskog rada pametnim strojevima, odražavaju se na povećanje proizvodnosti, konkurentnosti i održivosti industrijske proizvodnje.¹³

¹¹ Opširnije vidi: E.Westkamper – Towards..., op.cit.str.53.

¹² Op.cit..., str 52.

¹³ U poslovnom svijetu se smatra da Siemensova tvornica za industrijska upravljanja u Ambergu primjenjuje najmoderniju tehnologiju u svijetu. „Suradnja“ ljudi i strojeva donijela je osmostruko povećavanje produktivnosti u tvornici u posljednjih 20 godina. Vidi: M. Bačelić..., op.cit. 2017.

U tvornicama budućnosti karakter ljudskog rada se mijenja u još jednom, bitnom aspektu. Zaposlenici nisu dio troškova proizvodnje, nego su motor inovacija, optimizacije, prilagođavanja proizvodnih procesa i metoda. Da bi mogli rješavati visoko intelektualne zahtjeve u oblasti razvoja tehnologije, zaposlenici moraju razvijati svoje sposobnosti i oslanjati se na „društvenu infrastrukturu“, u što se uključuje: istraživanje i razvoj /R&D/, obrazovni sustav i informacijsko komunikacijske tehnologije/ICT/. Naravno da bi se spomenutoj društvenoj infrastrukturi mogla dodati još poneka socio-prostorna pretpostavka, koja povećavaju sposobnost zaposlenih da upravljaju složenim tehnološkim sustavima.

Nezamjenjiva fundamentalna istraživanja

Već spomenutim trima bitnim pretpostavkama, može se dodati da R&D postaje sve važniji uvjet za tehnološki i uopće društveni razvoj. Bez ozbiljnih i sve zahtjevnijih fundamentalnih istraživanja u oblasti prirodnih znanosti, kao i aplikativnih rješenja u industriji, zaposleni – lideri procesa upravljanja u tvornici, teško mogu ostvarivati svoju ulogu. Nadalje, obrazovanje od početnih stadija do cjeloživotnog učenja ne samo da je uvjet za praćenje modernih tehnoloških procesa, nego je uopće uvjet za ekonomsko, kulturno i sociološko uklapanje čovjeka u sve dinamičnije proizvodne /i društvene/ procese. I na kraju, inovacije u informacijsko-komunikacijskim tehnologijama /ICT/, kao podlozi za efikasno upravljanje u industriji i globalnom umrežavanju, predstavljaju bitan uvjet za ostvarivanje liderske uloge ljudskog faktora u digitalnom okruženju.

Industrija 4.0 treba biti, u nekim strateškim odrednicama, osnova industrijske politike zemalja našeg regije, prvenstveno Srbije, Hrvatske i Bosne i Hercegovine.

Uzimajući u obzir nizak udjel industrije u BDP-u spomenutih zemalja, kao i skroman tehnološki nivo postojeće industrije, potrebno je usvojiti čvrstu politiku reindustrijalizacije. U toj orijentaciji, nove industrije, koje se temelje na konceptu: Industrija 4.0, trebaju biti osnovom revitalizacije industrijske strukture. Da bi to bilo ostvarljivo, neophodno je unaprijediti politiku u svim društvenim segmentima i učiniti je kompatibilnom osnovnom cilju – re-industrijalizaciji. Prvenstveno imamo u vidu obrazovanje i istraživačko – razvojni rad, fundamentalnog i aplikativnog karaktera. Nadalje, za uspješnu industrijsku strategiju potrebno je unaprijediti politiku u oblasti zaštite ljudske okoline, državnoj administraciji, poreznom, socijalnom, pravosudnom sustavu itd. Samo sveobuhvatna razvojna politika koja obuhvaća gotovo sve državne funkcije i društveno okruženje može vratiti vodeće mjesto prerađivačkoj industriji u ekonomskoj strukturi spomenutih zemalja.

U novoj industrijskoj strategiji bitno je razumjeti ulogu i funkciju digitalne tvornice, odnosno tvornice budućnosti. Digitalna tvornica je osnovna ćelija, ali i nosilac politike revitalizacije prerađivačke industrije. Održivost i konkurentnost mogu se ostvariti samo ako se usvoje dostignuća i ciljevi 4. tehnološke revolucije.

Koliko je (ne)učinkovita glad za diplomom

Diljem svijeta sve je veći broj djevojaka i mladića koji nastoje dosegnuti najviši obrazovni stupanj, ali čini se da trud i novčana ulaganja ne daju uvijek očekivani učinak. Sveučilišni profesor Bryan Caplan tvrdi čak da je većina fakultetskog i srednjoškolskog gradiva suvišna i da se brzo zaboravi.

Piše: Drago Kojić

U Hrvatskoj se ni vodeći znanstvenici ni šire pučanstvo ne može usuglasiti je li na našem jeziku ispravno kazati kurikulum ili kurikul (latinski: curriculum). Kako onda od njih, tj. nas, očekivati da ćemo se usuglasiti kako bi trebalo provesti strategiju reforme škole. Što je najkraća definicija toga sveobuhvatnoga pojma koji je nastao od glagola curro (trčim, tečem)? Gdje smo mi u usporedbi s Finskom i drugim razvijenim zemljama kojima je škola mnogo važnija od završetka Drugog svjetskog rata, što je nepresušna inspiracija naših lijevih, desnih i inih demokrata.

Ako kojim čudom ipak uspijemo provesti dugo očekivanu i još dulje najavljivanu reformu školstva, možda nam to neće donijeti željeni učinak. Uostalom, nije rijetkost da vrlo učene glave tvrde kako bi globalno obrazovanje valjalo iz temelja reformirati, prije svega učenicima olakšati život sveobuhvatnim smanjenjem gradiva iz gotovo svih predmeta. Treba li se, uostalom. Čuditi što je ne tako davno (u prijevodu na hrvatski) bila objavljena knjiga autora koji je (doduše ironično) tvrdio kako je sve što mu je važno u životu naučio u dječjem vrtiću. Ali uz takve populiste javljaju se i snažniji autori koji kritiziraju školstvo, ne samo osnovno nego i ono najviše, sveučilišno. Ekonomist Bryan Caplan napisao je knjigu *The Case Against Education: Why the Education System Is a Waste of Time and Money* (Argumenti protiv obrazovanja: zašto je obrazovni sustav gubitak vremena i novca). Prilično je izvjesno da već i sam takav naslov neće oduševiti brojne čak i tolerantne aktore

i promatrače obrazovne scene. Međutim, autora knjige ne može se nonšalantno otpisati kao još jednog osobenjaka

(Ne)utemeljena kritika

Caplan je uvažavano ime u libertarijanskim krugovima. Napisao je 2007. knjigu pod naslovom *Mit o racionalnom glasaču: Zašto demokracije odabiru lošu politiku* (*The Myth of the Rational Voter: Why Democracies Choose Bad Policies*). Jedan od njegovih spisateljskih kolega Michael Lind 2014. je ustvrdio: „lako se s njim ne slažem, Caplan bi se mogao pokazati kao jedan od najznačajnijih mislilaca našega vremena“. Tjednih Bloomberg Businessweek zaključuje da je Caplanova nova knjiga čvrsto utemeljena i opširno dokumentirana, sa 42 stranice bilježaka i 44 stranice referenci.

I Caplan je u dječjem vrtiću počeo osjećati da nešto ne štima s obrazovanjem. U nižim razredima srednje škole, kako piše, naučio je igrati se sustavom, „radeći minimalno kako bi polučio odlične ocjene iz predmeta koje je smatrao dosadnim i beskorisnim“. Čini se da su trikovi koje je primjenjivao donosili uspjeh. Fakultetsku diplomu stekao je na Sveučilištu California u Berkeleyu, doktorat na Princetonu, a zaposlio se kao profesor na Sveučilištu George Mason.

Standardni je ekonomski razlog obrazovanja stvarati „ljudski kapital“ – vještinu, znanje i navike vrijedne na radnom mjestu. Višak ljudskog kapitala pomaže i učeniku i privredi. Ali Caplan tvrdi da ljudski kapital nije glavna priča. On priznaje kako svatko treba znati čitati i pisati te vladati osnovama matematike, ali drži da je većina gradiva što ga ljudi nauče u srednjoj školi i na fakultetima beskorisna i da se brzo zaboravlja. Na međunarodnoj razini on citira istraživanja koja ne nalaze vezu između obrazovne razine neke države i njezina nacionalnog dohotka, ako su svi drugi činitelji podjednaki.

Korisne informacije poslodavcima

Što, onda, objašnjava tako veliku potražnju ljudi s fakultetskom diplomom? Jedna je od mogućnosti da su takve osobe sposobnije te da bi zarađivale čak i bez fakultetske naobrazbe. Drugi je razlog – na koji se Caplan posebno usredotočuje – da diploma pruža korisnu informaciju poslodavcima koji ne mogu, a i ne žele, dubinski promatrati svakoga tražitelja radnog mjesta. Diploma im govori da je takva osoba, osim što je prilično inteligentna, voljna četiri godine marljivo učiti gradivo koje zna biti i dosadno.

Taj signal nema veze s onim što je kandidat za radno mjesto možda naučio. Signal Poslodavcu – o marljivosti, ustrajnosti i prilagodljivosti – jednako je snažan bilo da je kandidat proučavao sanskrt ili miješanje cementa. Signaliziranje je igra nultog zbroja. Stjecanje fakultetske diplome šalje poruku poslodavcu samo ako ostali

zaposlenici (ili kandidati) nemaju takvu kvalifikaciju. Ako su svi stekli fakultetsku diplomu, vama treba stupanj magistra poslovnog upravljanja (MBA) ili čak doktorat da biste se isticali, čak i ako radno mjesto to uopće ne zahtijeva. Ta besmislena utrka dovodi do prekvalificiranosti i do devalvacije statusa. (Visoka škola – što je u Americi naziv za srednju školu – nekoć je zaista smatrana visokom.)

Mnog ekonomisti pa čak i neki obrazovni stručnjaci skloni su priznati da „signaliziranje“ dijelom objašnjava zašto diplomirane osobe zarađuju više. Caplan procjenjuje da to čak čini četiri petine vrijednosti diplome, do tek jedna petina otpada na ljudski kapital. U televizijskom intervjuu na kanalu Fox News Caplan je izjavio da bi tek pet posto Amerikanaca trebalo ići na četverogodišnji studij na koledžima. Za ostali bi bilo bolje da izuče dobar zanat u stručnim školama. U svojoj knjizi za sebe je rekao da je „po temperamentu ekstremist“.

Prekomjerno akademiziranje

Michael Spence, Kenneth Arrow, Joseph Stiglitz, Thomas Schelling i Edmund Phelps – svi dobitnici Nobelove nagrade za ekonomiju – pridonijeli su teoriji „signaliziranja“ tijekom proteklih pola stoljeća. Ali većina učenjaka nije bila sklona slijediti teoriju do logičnoga zaključka, kaže Caplan. Ljudi koji kritiziraju današnji sustav bivaju ušutkani, dodaje on.

Ipak i najveći pobornici javnog obrazovanja iskazuju neke točke suglasnosti s Caplanom. Dokazivanje kvalificiranosti za radno mjesto u Americi problem je za mnoge kandidate. Njihov je prvi razgovor s algoritmom, odnosno robotom. Istraživanje Harvard Business Schoola otkrilo je da se 2015. za čak 67 posto radnih mjesta proizvodnog nadglednika tražilo diplomu koledža, iako je takav stupanj naobrazbe imalo samo 16 posto zaposlenih na takvim poslovima. „Upleli smo se u prekomjerno akademizirani oblik višeg obrazovanja“, izjavio je Tharman Shanmugaratnam, zamjenik premijera Singapura.

Andrew Cohn, redatelj dokumentarnog filma Noćna škola prikazao je napore siromašnijih odraslih stanovnika Indianapolisa da, makar sa zakašnjenjem, završe srednju školu. Mnogi su se spotakli na algebri, koja im nikad neće ustrebatu u radnoj karijeri. „Mnoštvo ljudi otpada jer ne mogu preskočiti te barijere“, kaže Cohn. Neki fakulteti Sveučilišta New York eksperimentiraju s alternativama konvencionalne matematike jer je to „stratište“ za mnoge studente.

Smanjivati, a ne povećati razlike

Iako će Caplan jamačno naći podosta pobornika među stručnjacima a pogotovo među laicima te učenicima i studentima svih kategorija, neke su njegove postavke sporne. Posebno je problematično njegovo zalaganje za drastično kresanje javne

(financijske) podrške javnom obrazovanju. On tvrdi da ukidanjem podrške učenici i studenti skromnoga imovnog stanja ne bi bili oštećeni jer bi poslodavci počeli smatrati diplomu znakom obiteljskoga novca, a ne mozga. Možda bi donekle bilo tako, ali bi siromašni bili lišeni ljudskoga kapitala što ga priskrbljuje koledž. Uostalom, i sam Caplan priznaje petinu vrijednosti fakultetskoga znanja, a neki ekonomisti smatraju to mnogo važnijim. Autor je u pravu kada tvrdi da visoka naobrazba uzima mnogo vremena i novca dajući malo koristi. Ali sustav valja mijenjati na način da se smanje društvene razlike, a ne da se povećaju. Još neke okolnosti ukazuju da je Caplan samo djelomice u pravu kada zagovara redukciju školskog i fakultetskog gradiva. Primjerice, nije se teško suglasiti da je bilo neopravdano što su jugoslavenski i hrvatski đaci morali štrebati nadugačko i naširoko tijekom osam ofenziva iz NOB-a i druge pojedinosti iz Drugog svjetskog rata. Vjerojatno je slično s novijom nacionalnom povijesti, naročito s događajima iz Domovinskoga rata. (Zar se ne kaže da se povijest ponavlja?!) U svakom slučaju moglo bi se preživjeti i bez detaljnoga poznavanja pohoda Aleksandra Makedonskog ili Napoleona, peloponeskih ratova itd. Viška bi se našlo i u drugim predmetima, kemiji, fizici, itd. Ali pitanje je gdje se zaustaviti. Je li neophodno sve ono što obuhvaća gradivo popularnoga STEM-a – kojim žustro mašu prosvjetari po svim meridijanima i paralelama?

Mnogo je razloga koji motiviraju mlade za odlazak na fakultete. Prije svega time se polučuje intelektualni napredak, stvara podloga za ostvarivanje bolje karijere, a usto je i zabavnije nego raditi. Na takav izbor danas se odlučuje otprilike polovica završenih srednjoškolaca u razvijenim zemljama, a taj udio raste i u onima drugim. Vlade su sklone visokom obrazovanju, vidjevši u tomu poticaj društvene pokretljivosti i ekonomskoga rasta. Gotovo sve zemlje u znatnoj mjeri financiraju školarine, npr. SAD s 200 milijardi dolara na godinu.

Uzmite kao primjer Južnu Koreju. U srednjoškolskom razredu u Seulu gomila tinejdžera u tišini proučava gradivo za test od osam sati izjutra do 16,30, neki još dulje. Pri ruci su im raznovrsni udžbenici. Na taj se način stotine južnokorejskih djevojčica i dječaka priprema za suneung, sveobuhvatni test koji će odlučiti hoće li se kandidati upisati na dobro ili loše sveučilište, ili možda ni na jedno.

Sveopća pomama za znanjem

Tijekom samo jedne generacije studiranje na južnokorejskim fakultetima postalo je vrlo rašireno. Čak 70 posto završenih srednjoškolaca odlazi na sveučilišta. Sličan je postotak osoba u dobi između 25 i 34 godine koje imaju fakultetsku diplomu, prema 37 posto 2000. Dugačak je popis kandidata koji se žele upisati u privatne visoke škole.

Južna Koreja možda je ekstreman primjer, ali i u drugim zemljama sve je više visokoobrazovanih. U 35 zemalja OECD-a 43 posto osoba u dobi između 23 i 34 godine ima fakultetske diplome. U SAD-u ih je 48 posto.

lako sve veći broj djevojaka i mladića žudi za diplomom, konačni učinak nije ravan očekivanjima ni za njih ni za društvo. Poslodavci često traže diplome za poslove za koje se to nikad prije nije tražilo i postaju sve zahtjevniji i izbirljiviji. U očajničkom pokušaju da se istaknu iznad ostalih, studenti uče sve dulje kako bi stekli naslov magistra, odgađajući time ulazak u svijet rada. Tako u Južnoj Koreji, gdje 70 posto mladih radnika posjeduje sveučilišnu diplomu, polovicu nezaposlenih čine diplomirani.

Izdaci na sveučilište obično se opravdavaju „premijom na diplomu“ – povećanjem zarada diplomiranih kandidata nad onima drugima. Smatra se da se ta dobit za pojedinca prenosi i na ukupno društvo. Ali čini se da je to pogrešno mjerilo iz više razloga. Za neke profesije nužne su kvalifikacije, ali nisu uvijek najbolje mjerilo sposobnosti i znanja za posao. Uostalom, spomenuta premija uzima u obzir samo pobjednike, ne i gubitnike. Diljem svijeta trećina upisanih na sveučilište ne završava studij. I oni plaćaju školarinu i žrtvuju zaradu na kakvom poslu da bi studirali, ali neće od toga imati nikakve koristi u životu. Ako se u ukupan društveni trošak uračunaju i ti nezavršeni studenti onda je sveučilišni učinak osjetno manji nego što se općenito smatra.

Veliki brojevi ne jamče kvalitetu

Obrazovna slika diljem svijeta razlikuje se uvelike ne samo u broju nego i u kvaliteti diploma. Da ne idemo daleko uzmimo Hrvatsku koja je prije dva i pol desetljeća imala četiri sveučilišta, danas ih nalazimo gotovo u svakom gradu. Jesu li sve diplome, koje se tamo fabriciraju rezultat kvalitetnih predavanja i studiranja ili ima i onih koji su rezultat resavske škole, tj. pukog prepisivanja i plagiranja? Vjerojatno bi se uz strože „češljanje“ pronašlo i onih koje su kupljene ili naprosto darovane. Čak i na prestižnim svjetskim sveučilištima (o tome smo pisali i u Perspektivama) nije posvud isključen protekcionizam jer svjetski bogataši svojim nasljednicima znaju „pribaviti“ vrhunske diplome.

Obrazovnim sustavima diljem svijeta može se uputiti podosta prigovora i dubinske reforme uvjet su kvalitetnijih stručnjaka. To jednako vrijedi i za srednje škole pa i za osnovne. Svakako je poželjno uklanjati anomalije kao što je učenje gradiva da bi neki nadobudni predavač studentima mogao predavati „mudrost“ koja ničemu ne služi. Doduše, nije lako uvijek odrediti što je suvišno i nepotrebno. Jer kako je krenulo u vrlo bliskoj budućnosti djeca možda uopće neće (trebati) pisati rukom. Stručnjaci, međutim, upozoravaju da je pisanje neophodno ne samo zbog komunikacije nego za ukupan razvoj ličnosti. Nekomu će se činiti suvišnim bakćati se deklinacijom imenica na latinskom jeziku, drugi će dokazivati da je zbrajanje suvišno kad im to točnije i brže radi mobitel. Čak i ozbiljni pedagozi često tvrde kako je nepotrebni pamtititi godine važnih povijesnih zbivanja, a pogotovo formule kemijskih spojeva. Pri takvim razglabanjima zanemaruje se stalna poštapalica o općoj kulturi koju je nekad pribavljala dobra srednja škola. I danas to čini, ali u znatno manjoj mjeri. Hoćemo li se zalagati za daljnju redukciju učenja ili barem učvrstiti status quo?

Goldman Sachs postaje univerzalna banka

Pod pritiskom konkurencije i tehnoloških promjena Goldman Sachs se iz dominantno investicijske, transformira u univerzalnu banku. Agresivnim pristupom osvaja tržište potrošačkih kredita, što se u slučaju naglog rasta kamata može pokazati kao opasna strategija jer bi velik dio klijenata mogao imati problema s njihovom otplatom.

Piše: mr. sc. Darko Horvatin

Panta rei, izreka čuvenog grčkog filozofa Heraklita kaže da sve teče i da se sve mijenja. Danas smo svjedoci više nego ikad koliko je taj stari Grk bio u pravu. Tehnološki napredak mijenja svijet koji poznajemo. Tko se ne mijenja zaostaje za konkurencijom, a s vremenom počinje nestajati. Hrvatska, zarobljena u vakumu između prošlosti i budućnosti, teško se mijenja. Stoga, sve više onih koji su spremni na promjene i izazove, budućnost traže u inozemstvu. Naravno, ne znači da će svaka promjena uspjeti. Rizik je uvijek prisutan, ali onaj tko se ne mijenja, dugoročno je osuđen na entropiju. Najbolji primjer naše nesklonosti promjenama je već poslovično izbjegavanje reformi, zbog čega smo završili na repu Europske unije, iza onih kojima smo se donedavno podsmjehivali. Koliko smo neskloni promjenama svjedoči i stalan otpor u poduzećima u većinskom državnom vlasništvu na svaki spomen privatnog kapitala. Višekratno spašavanje nekadašnjih industrijskih divova redovito pada na teret poreznih obveznika. Time se problemi guraju pod tepih, a njihova (i naša) agonija nastavlja. U razvijenim ekonomijama spremniji su prihvatiti izazov promjene jer samo tako mogu osigurati dugotrajan opstanak na tržištu. Najbolji primjer je američka banka Goldman Sachs, o čemu je u više navrata pisao Financial Times. Ta je banka u radikalnom zaokretu od trgovanja vrijednosnim papirima, svog ključnog poslovnog segmenta, koji već duže vrijeme bilježi sve lošije rezultata, prema tradicionalnom bankarskom poslovanju – kreditiranju.

Univerzalna banka

Najočitiji znak promjena u Goldman Sachsu je Marcus, online banka koja je u 18 mjeseci ostvarila plasman potrošačkih kredita u vrijednosti od tri milijarde dolara te aktivno osvaja tržište i kroz akvizicije kao što je kompanija Clarity Money, koja usmjerava ljude prema jeftinijim kreditima. Kreditna aktivnost u fokusu je čitave banke. Goldmanov odjel investicijskog bankarstva vrlo aktivno klijentima uz investicijske usluge nudi i razne vrste kredita, dok privatni bankari nagovaraju bogate klijente na zaduživanje uz zalag portfelja vrijednosnih papira ili druge imovine poput slika i nekretnina. Ukupan iznos odobrenih kredita u poslovnim knjigama Goldman Sachsa na koncu 2017. iznosio je 67 milijardi dolara, deset puta više nego prije pet godina. Burzovni analitičari smatraju da banka pravi odmak od povijesnog nasljeđa (investicijskog bankarstva) jer do sada nije imala previše iskustva u području kreditiranja pravnih i fizičkih osoba, u čemu se tek treba dokazati. Ti napori su već počeli mijenjati sliku banke. Nakon godina investicijskog bankarstva (trgovanja i aranžiranja izdanja vrijednosnih papira) Goldman se sve više transformira u univerzalnu banku, čime postaje sličniji Citigroupu i JPMorgan Chaseu nego Bear Stearnsu i Lehmanu prije izbijanja financijske krize. Prođe li transformacija uspješno, to bi moglo obilježiti treću veliku fazu za tvrtku koja će uskoro proslaviti 150 godina postojanja. No, pođu li stvari po zlu, kompanija bi mogla biti kažnjena zbog gomilanja kredita u kasnoj fazi poslovnog ciklusa. Mogla bi i izgubiti pečat elitnog investicijskog savjetnika jer se više trudi promovirati kreditne aktivnosti nego svoju investicijsku pamet. Zaposlenici iz odjela za spajanja i preuzimanja (M&A) koji sebe smatraju kremom Wall Streeta zbog toga sve više negoduju.

Agresivno kreditiranje

Sudeći prema trenutnoj situaciji ovakav poslovni model ne funkcionira najbolje. Prihodi banke u razdoblju od 2012. do 2015. kretali su se na razini od 34 milijardi dolara, da bi 2016. skliznuli na 30,6 milijardi dolara. Prošle godine zabilježen je oporavak koji je rezultirao povratom na kapital (ROE) od zavidnih 11 posto. Ali kada se zna da je takva profitabilnost rezultat smanjenja dioničkog kapitala kroz otkup vlastitih dionica (osam posto ukupnih dionica), slika je ipak manje svijetla. Rezultati za prvi kvartal bolji su nego lani, ponajviše zbog snižavanja stope poreza na dobit s 35 posto na 21 posto. Izvedba cijene Goldmanove dionice u ovoj je godini ispod prosjeka američkog bankarskog sektora, dok je dionica rivala Morgan Stanleyja ostvarila viši rast od prosjeka kao rezultat izvrsnog poslovanja u prvom kvartalu. Takvo kretanje ne zadovoljava dioničare Goldman Sachsa koji smatraju da banku vodi frustrirani menadžment koji se silno želi dokazati. Goldmanov top menadžmet tumači to kao prirodan nastavak ranije odluke (iz vremena krize Lehman Brothersa koji je otišao u stečaj 2008.) o transformaciji u bankarski holding. Isto je napravio i Morgan Stanley, čime je dobivena mogućnost hitnog pristupa likvidnim sredstvima od Fedu u slučaju potrebe. Poslije financijske krize Goldman se posvetio krpanju

bilance, rješavanju sudskih sporova i poboljšanju imidža u javnosti. Nakon što se stabilizirao, ustanovljeno je da bankarski ogranak predstavlja dobru platformu za širu paletu proizvoda. I Morgan Stanley je znatno povećao plasman kredita, posebice hipotekarnih i onih uz zalog vrijednosnih papira svojim dobrostojećim klijentima. Goldmanov poslovni model je potpuno drukčiji jer obuhvaća kreditiranje svega i svačega (od obrtnog kapitala za mala i srednja poduzeća, preko građevnog sektora do potrošačkih kredita za najšire mase). Lani je oformljena poslovna jedinica za potrošačke i komercijalne kredite, na čijem je čelu Stephen Scherr. To je prvi redizajn banke od 1980. kada je pokrenut odjel za investicijsko bankarstvo. Scherr pojašnjava da je strateški cilj iskoristiti banku kao platformu za proširenje poslovanja uz održavanje postojećeg biznisa.

Digitalna banka

Goldman je u rujnu prošle godine objavio srednjoročni cilj ostvarivanja pet milijardi USD ekstra prihoda godišnje do 2020., od čega bi dvije milijarde trebale proizaći iz kreditnih poslova. Računa se da bi najveći dio trebao doći od super bogatih klijenata Goldmanovog privatnog bankarstva, koji uobičajeno imaju najmanje 50 milijuna dolara investiranih u razne financijske instrumente, što će poslužiti kao zalog za nove kredite. Velika su očekivanja i od kreditiranja „nižeg“ segmenta koji obuhvaća klijente s imovinom do 10 milijuna dolara. Po visini lanjskih kreditnih plasmana od 100 milijardi dolara Goldman se po tom kriteriju približio Bank of America (148 milijardi dolara) i JPMorganu (140 milijardi dolara, ali mu je bilanca još uvijek za upola manja od glavnih konkurenata. Tu je i Marcus, potpuno digitalna banka bez poslovnica u koju je Goldman uložio najmanje 500 milijuna dolara. Za populariziranje njenih kredita Goldman se služi direktnim kontaktiranjem potencijalnih klijenata putem elektroničke pošte, te prikupljanjem i kupnjom podataka od kartičnih kuća. Lani je tako odaslano oko 200 milijuna ponuda za kreditiranje (oko 800.000 dnevno). Marcus za sada ima oko pola milijuna klijenata kroz razne kreditne i štedne proizvode, a cilj mu je ući u druga područja poput kreditnih linija, kreditnih kartica, upravljanja imovinom, ali i računa umirovljenika. Stephen Scherr smatra da će kreiranjem jednostavnih, jasnih i transparentnih proizvoda izgraditi poslovne odnose s milijunima klijenata. Goldman je pokrenuo kampanju i na YouTubeu gdje se podruguje ponudama kredita konkurenata kao što su Lending Club i Prosper, koji uzimaju pet posto naknade za svaki odobreni kredit, dok Goldman ne naplaćuje nikakvu naknadu već svu zaradu ostvaruje kroz kamatu. Puno je truda uloženo u izgradnju i pozicioniranje „Marcus by Goldman Sachs“ kao pouzdanog i široko prihvaćenog brenda. Da su na dobrom putu svjedoče i podaci koje je objavio *The Consumer Financial Protection Bureau*, prema kojima se od milijun pritužbi klijenata, tek 180 odnosi na Goldman.

Pogrešan *timing*?

Ali i konkurencija je inovativna. Citibank i PNC su objavili planove osnivanja digitalnih bankarskih odjela, a Wells Fargo i Chase su već razvili mnoštvo aplikacija koje su komplementarne klasičnim poslovnicama. Scherr smatra da je glavni problem u nasljeđu bankarskog sustava jer nije lako mijenjati navike i čitav sustav transferirati na online platformu. Napore i poteze konkurencije doživljava kao potvrdu da Goldman radi pravu stvar. Analitičari pozdravljaju novu strategiju i sve veći naglasak na kreditiranje. Neto kamatni prihodi kod Goldmana u prvom su kvartalu skočili za 78 postu na 918 milijuna dolara, što je gotovo jednako iznosu (996 milijuna dolara) koji je zarađen od dviju klasičnih djelatnosti, investicijskog savjetovanja i M&A. Ipak, analitičari su još uvijek zabrinuti zbog rizika koji su vezani uz takav rast. Primjerice kod margin kredita (krediti uz zalag vrijednosnih papira) brine ih učinak i posljedice nagle rasprodaje vrijednosnica uslijed mogućeg pada burzi, što bi moglo dovesti do prisilne prodaju založenih vrijednosnih papira. Banke šalju umirujuće poruke s pojašnjenjem da visina takvih kredita nikad ne premašuje iznos kolateralu. Ali za razliku od drugih, Goldman je svoj portfelj izgradio za vrijeme blago rastućih tržišta i neuobičajno niske volatilnosti. Teško je pretpostaviti kako bi se klijenti ponašali u uvjetima prisilne rasprodaje, te ima li još tempiranih bombi poput *Steinhof International*, maloprodajnog lanca koji je ove godine prouzročio divovima s Wall Streeta gubitke od preko jedne milijarde dolara. Kod Marcusa opravdana je bojazan da bi Goldman mogao previše zagristi na tržište potrošačkih kredita u situaciji kada se već mnogi bore kako servisirati rastuće kamate. Analitičari su otkrili da je već sada 1/5 takvih kredita odobrena klijentima s lošijim kreditnim rejtingom, što je bio uzrok zadnje hipotekarne krize. Sa svakom naredom recesijom sve će više klijenata imati problema s otplatom kredita. Velika kreditna aktivost donosi i kulturni šok jer Goldman nema tradiciju rasta kroz akvizicije. Tako je 2008. odbio preuzeti Wachovia banku opterećnu portfeljem hipotekanih kredita. U zadnjih šest mjeseci Goldman je u preuzimačkoj ofenzivi, pa su tako preuzeti Financeit, kompanija za kreditiranje po načelu „sve na jednom mjestu“ i Genesis Capital, platforma za stambene kredite. Upravo zbog toga ulagači su oprezni. Forsiranjem potrošakog kreditiranja Goldman je zakoračio na nepoznati teritorij koji je potpuno van dosadašnjeg karaktera banke i razumljivo je da su ulagači oprezni te će pričekati hoće li vrijeme (i rezultati) opravdati takav strateški zaokret.

Generacijska kriza ugrožava nasljedstvo

Kralježnica njemačke privrede suočena je s obiteljskim upravljačkim deficitom, što nameće dvojbe kojima nije lako naći zadovoljavajuće rješenje...

Piše: Mario Ribar

Dvojica braće koja vode Wirtgen Group, najvećeg svjetskog proizvođača opreme za gradnju cesta, jednostavnim matematičkim postupkom zaključila su da im je najisplativije prodati obiteljsko poduzeće. Zadržavanje kompanije u obiteljskom vlasništvu Jürgena i Stefana Wirtgena značilo bi crnčiti do 2040. kada će im djeca biti dovoljno odrasla da preuzmu posao.

„Djeca su nam premalena“, izjavili su u korporativnom magazinu Forum, kada je lani u lipnju objavljena nagodba s američkim proizvođačem traktora John Dere. „Kada jedno od naše dvoje djece bude doraslo preuzeti upravljanje, mi ćemo navršiti više od 75 godina“.

Naravno, odluka o prodaji kompanije što ju je prije pola stoljeća utemeljio njihov otac, bila je teška. „Ne odričete se lako svoga životnoga ostvarenja“, kažu braća, koja nisu usamljena u takvim dvojbama.

Trećina korporativnih prihoda

U sljedećih pet godina više od 840.000 vlasnika malih i srednjih poduzeća u Njemačkoj, biti će suočena s odlukama kao braća Wirtgen, prema nedavnoj anketi njemačke financijske kuće KfW Banking Group. Uz umirovljenje poslijeratne upravljačke generacije više od 20 posto tih poduzeća bit će prisiljeno promijeniti vlasništvo ili obustaviti proizvodnju. Kako tvrdi glavni ekonomist KfW-a Jörg Zeuner, skupina Mittelstand će biti pogođena valom promjena koje će izmijeniti lice zemlje. To će uzdrmati njemačku ekonomsku kralježnicu. Valja imati na umu da ta poduzeća,

Motor njemačke privrede

Njemački Mittelstand, što u doslovnom prijevodu znači poduzeće srednjih dimenzija, čine skupinu od 3,7 milijuna malih i srednjih kompanija koje obično ne kotiraju na burzi.

„To je motor njemačke privrede, koji zapošljava gotovo 31 milijun ljudi i pribavlja 35 posto korporativnoga dohotka, 70 posto radnih mjesta i devet na svakih devet pripravnika u zemlji.“

Iako više od četiri petine tih kompanija zarađuje manje od milijun eura godišnjega prihoda i u prosjeku imaju manje od pet zaposlenika, mnoge veće tvrtke te kategorije lideri su u svojoj proizvodnoj niši.

Tipična Mittelstand kompanija je u obiteljskom vlasništvu i u biznisu se orijentira na dugoročne ciljeve umjesto na maksimalizaciju kratkoročnoga profita. Kompanije najčešće imaju čvrstu poslovnu bilancu, nisko opterećenje dugovima i izbjegavaju međunarodna tržišta kapitala. Vlasnici takvih poduzeća u prosjeku rade do 68 godina života, prema 62 godine koliki je prosjek većine zaposlenih, navodi se u podacima KfW-a.

većinom u obiteljskom vlasništvu, stvaraju više od trećine korporativnoga prihoda i osiguravaju više od dva na svaka tri radna mjesta u najvećoj europskoj privredi.

Upravljanje tom generacijskom promjenom bit će sve prije nego lako s obzirom na činjenicu da je nedovoljan broj novorođenčadi ozbiljno ograničio broj potencijalnih nasljednika, iako najnoviji podaci sugeriraju da je fertilitet njemačkih žena u porastu. Sve je to nedovoljno s obzirom na glad za radnom snagom. Njemačko tržište rada nudi obilje mogućnosti zaposlenja, a broj pojedinaca koji osnivaju nova poduzeća u padu je. Podaci KfW-a ukazuju da oko 100.000 poduzetnika koji se namjeravaju uskoro umiroviti još nije našlo adekvatnu zamjenu

Izazovi za konkurente

Generacijska kriza Mittelstanda stvara priliku inozemnim konkurentima i financijskim investitorima da preuzmu etablirana poduzeća kao što je uvedno spomenuta Wirtgen Group. Istraživanje Sveučilišta St Gallen navodi popis 500 „skrivenih šampiona“ – njemačkih kompanija koje ne kotiraju na burzi a smatraju se globalnim liderima, često djelujući u tržišnim nišama. Čelnik jedne londonske tvrtke s obiljem investicijskoga kapitala izjavio je nedavno da stalno promatraju stanje Mittelstanda tražeći potencijalne „žrtve“. „Inozemni apetiti za kupnju malih i srednjih poduzeća u Njemačkoj nezasitni su“, komentirao je Oliver Rogge, čelnik korporativnih financija u

DZ Banku, drugog po veličini njemačkoga kreditora u vlasništvu mreže regionalnih zadružnih banaka.

Ipak, još uvijek nije baš lako preuzeti kompaniju iz kategorije Mittelstand od obiteljskih vlasnika, koji osjećaju snažnu odgovornost za naslijeđeno poduzeće i zaposlenike. Uzmite kao primjer Benjamina Mayera, 36-godišnjega operativnoga direktora vodećega svjetskog proizvođača kružnih pletaćih strojeva Mayer & Cie s oko 100 milijuna eura godišnjega prihoda. „Otkad sam bio dječčić uvijek sam znao da želim jednog dana raditi u kompaniji“ – izjavio je u Financial Timesu. Studirajući industrijsko strojarstvo i priključivši se razvojnom odjelu automobilskoga diva BMW pripremao se za kasnije preuzimanje vođenja obiteljskoga biznisa što ga je utemeljio njegov pradjed 1905.

Kasnije se zaposlio u obiteljskom poduzeću Mayer & Cie u Albstadt, gradiću s 46.000 stanovnika. Tada je poduzeće bilo zahvaćeno krizom pod utjecajem globalne recesije 2009. i gubilo je tržište u konkurenciji jeftinih kineskih proizvođača. Kaže da mu je otac savjetovao neka se ne zapošljava u obiteljskoj kompaniji. Ipak, uz agresivno restrukturiranje i primjenu inovacija, Mayer & Cie uspjela se vratiti na scenu. „Ja sam borac“, kaže mladi Mayer. „Nisam želio sebe kasnije okrivljivati što nisam niti pokušao.“

Ključna je ipak motivacija

Zadržavanje kompanije u privatnom vlasništvu odabir je 54 posto njemačkih poduzetnika suočenih s umirovljenjem. Kako ukazuju istraživanje KfW-a samo 42 posto uzima u obzir prodaju.

Prodaja investitorima s privatnim dioničkim kapitalom, koje u javnoj debati u Njemačkoj nazivaju parazitima, čini se da je tabu, kako objašnjava Rogge u DZ Banci. „Pronalaženje kupca koji na odgovoran način pristupa poduzeću i zaposlenicima jedna je od glavnih preokupacija većine vlasnika“, objašnjava on, dodajući da mnogi ne vjeruju privatnim dioničkim fondovima.

Znatan broj kompanija razmatra zatvaranje biznisa. U najnepovoljnijem ishodu više od 300.000 njemačkih kompanija moglo bi iščeznuti do 2022. jer vremesni vlasnici nemaju komu povjeriti ih iz sljedeće generacije. Prema KfW-u to bi značilo ukidanje 1.6 milijuna radnih mjesta.

Ipak u jednom od vodećih njemačkih kreditora malih i srednjih poduzeća, Commerzbanku, tvrde da veći pripadnici te skupine obično uspijevaju tranzicijska pitanja riješiti profesionalno. Pitaju klijente o strategiji nasljeđivanja i nude savjet kao banka partner. Iako su to osjetljiva i vrlo osobna pitanja, ključna je motivacija većine poduzetnika da njihova ostavština opstane. Čini se da se nikad ne smije potcijeniti pripadnike njemačkoga Mittelstanda – čak ni kada je riječ o izazovima nasljeđivanja.

Cijena tajnovitosti

Nije problem imati tajne pred drugima nego razmišljanje o njima.

Piše: Hrvoje Lovrec

Sačuvati tajnu težak je pothvat, kao što nam potvrđuju zdrav razum, životno iskustvo i brojna znanstvena istraživanja. Da bi se u razgovoru prešutjela određena informacija, ili čak sugovornika namjerno zavaravalo, iziskuje hitro razmišljanje. Ali koliko opterećuje puko posjedovanje tajne u odnosu na njeno čuvanje od znatiželjnoga sugovornika? Nelagoda što je osjećamo nakon što smo nekome otkrili tajnu sugerira da je nelagoda poprilična. Dosad nitko nije istraživao tu temu na znanstven način.

U proučavanju objavljenom u časopisu *Journal of Personality and Social Psychology* Michael Dr Slepian na Sveučilištu Columbia u New Yorku pokušao je ispraviti taj propust. On i njegovi suradnici podastri su skupini dragovoljaca 38 različitih pojedinosti koje ljudi najčešće zadržavaju za sebe. Primjeri su obuhvatili nevjeru, krađu, loš radni učinak, seksualnu orijentaciju, pobačaj i uzimanje droga. Neki su od sudionika u eksperimentu sudjelovali putem interneta. Drugi su angažirani na najvećem javnom prostoru u New Yorku licem u lice. Svi su ostali anonimni i, u okvirima statističkih ograničenja, obje skupine odgovorile su identično.

Svatko nešto skriva

Dr Slepian i njegova ekipa pitali su dragovoljce jesu li, za svaku kategoriju potencijalnih tajni na popisu, ikad imali vlastito iskustvo (ako nisu onda nisu imali što ni skrivati); imali su, ali nisu to držali u tajnosti; imali su i neko su vrijeme tajili, ali zatim su ih obznanili; imali su ga i držali su ga u tajnosti od nekih ljudi, ne i od drugih; imali su i zadržali iskustvo u potpunoj tajnosti od svih.

Za svaku tajnu koju su sudionici čuvali, istraživači su pitali koliko su je često morali skrivati u razgovorima i koliko su razmišljali o njoj kada nije bila prisutna osoba pred kojom su je skrivali. Također su od sudionika tražili da odaberu na skali od 13 stupnjeva zadovoljstva koliko im je čuvanje tajne život činilo boljim ili lošijim, pri

čemu je „+6“ značilo znatno bolje, a „-6“ znatno lošije, dok je ničica značila da čuvanje tajne nije imalo nikakva efekta. Također su im postavljali niz pitanja što im je omogućilo da sačine indeks zdravlja sudionika u eksperimentu.

Sve u svemu, istraživačka ekipa zaključila je da je 97 posto sudionika čuvalo barem jednu tajnu, a prosjek je bio 13 tajni, od kojih pet nikada nikomu nisu odali. Najbolje čuvana tajna bila je seksualno razmišljanje o nekomu tko nije bio ispitanikov romantični partner. Jednako je čuvana i tajna o seksualnom odnosu s takvom osobom. Istraživači su također otkrili da su ljudi dvostruko češće razmišljali o tajnama nego što su ih povjerovali drugima.

Pogubno razmišljanje

Razmišljanje u osami, a ne posjedovanje tajne čini se ključnim za zdravlje i zadovoljstvo. Osobe koje su priopćile da razmišljaju o svojim tajnama rjeđe od jednom tjedno imale su u prosjeku indeks zdravlja 66 na ljestvici od 100, prema 49 posto kod onih koje su o svojim tajnama mozgale svaki dan. Slično, one koje su malo razmišljale o tajnama imale su indeks zadovoljstva oko ničice, a oni koji su o njima razmišljale mnogo -2.

Tipovi i broj tajni što su ih imali pripadnici dviju suprotnih skupina, tj. oni koji su redovito razmišljali o tajnama i oni koji nisu, nisu bili materijalno različiti. Stoga je zagonetno zašto su njihove reakcije prema tajnama različite. Dr Slepian zagovara psihološko objašnjenje posljedica što ih uzrokuju tajne, npr. Da se nerješive dvojbe upliću u razmišljanje. Ali to ne objašnjava različitost odgovora niti zadire u srž stvari. Ako je čuvanje tajni blagotvorno, što često vjerojatno jest, očekivalo bi se da je evolucija iskorijenila one koji pate. Možda je iskorjenjivanje u tijeku jer duboka tajnovitost u koju su ljudi upleteni postaje moguća i potrebna tek nakon nestanka, koji je skorašnja evolucijska pojava. Ipak, barem jedna ljudska organizacija smislila je kako iskoristiti breme što ga nameće tajna. Rimokatolički sakrament pokore i pomirenja, uokviren u ono što nazivamo ispovijed, savršen je odgovor. Nudi uklanjanje tereta u postupku koji, iako nije besplatan za ispovjednika, sam po sebi jest tajnan.

Udar na dvije fronte

Milijarde dolara u inozemstvu troše kineski turisti, najviše na luksuznu robu, a jednako su impresivne investicije u školovanje kineskih studenata na inozemnim sveučilištima.

Piše: Zdenko Milić

Rastući broj kineskih turista u inozemstvu nesumnjivo mijenja svijet, ponajviše ekonomski. Oni postaju glavni kupci luksuzne robe. Savjetnička kuća McKinsey priopćuje da na Kineze otpada trećina globalne potrošnje na luksuzne predmete. Većina takve kupovine odvija se izvan Kine jer su cijene niže nego kod kuće. Ali i kada su cijene slične gotovo trećina kineskih kupaca radije kupuje skupu robu u inozemstvu. Kako tvrdi Svjetska turistička organizacija (WTO), oni su 2016. u inozemstvu potrošili više od 260 milijardi USD, tj. dvostruko više nego američki kupci, što čini petinu globalne potrošnje međunarodnih turista. Samo desetak godina ranije inozemna potrošnja kineskih turista iznosila je svega tri posto globalne.

Ipak, podatke o potrošnji posljednjih godina valja uzeti s oprezom. Istraživačka kompanija Gavekal Dragonomics drži da bi pokazatelji mogli biti zavaravajući jer obuhvaćaju i ljude koji nisu turisti u pravom smislu. Potrošnja isključivo rekreacijskih turista u inozemstvu 2015. mogla bi iznositi 175 milijardi USD, oko 30 posto manje od službenih podataka o ukupnoj potrošnji svih putnika u inozemstvo, sugerira spomenuta tvrtka.

Kupuju luksuzne predmete i – pustolovine

Iako mnogi od kineskih putnika u inozemstvo nisu zapravo turisti, oni ipak troše. I u sve većoj mjeri zainteresirani su za kupnju ne samo robe nego i luksuznoga iskustva, uključujući skupe pustolovine. Broj kineskih turista koji posjećuju Antarktiku, primjerice, manji je jedino od broja Amerikanaca. U sezoni 2016-17. bilo ih je 5.100, prema 1.000 pet sezona ranije.

Trenutačno manje od 10 posto Kineza ima putovnice, prema 40 posto Amerikanca. Uskoro bi taj broj mogao porasti na 240 milijuna, predviđa kineska putnička kompanija Ctrip.

Kolikogod je nepopustljiva u provođenju političke kontrole u zemlji, Komunistička partija ne zabrinjava se posljedicama dopuštanja velikom broju svoga naroda da se susreće sa slobodnijim društvima u inozemstvu. Državni dužnosnici mogu računati kako je malo vjerojatno da će imućni Kinezi koji putuju u inozemstvo biti impresionirani dostignućima demokratskih sustava. Urbana infrastruktura u mnogim zapadnim zemljama više je dotrajala nego u Kini, a u mnogim metropolama više je beskućnika i kriminalaca. Neki kineski biznismen koji je posjetio New York izjavio je da u mnogočemu zaostaje za Šangajem.

Kako sačuvati ugled?

Jedina zabrinutost Kine u vezi s putovanjima njezinih građana u inozemstvo jest da bi mogao biti ugrožen njezin imidž. Iz turističkih odredišta stižu brojne pritužbe na račun bučnih kineskih turista i na njihovo nepoštivanje lokalnih običaja. U Hong Kongu je 2014. i 2015. lokalno stanovništvo organiziralo više prosvjeda protiv turista s kopnenog dijela Kine. Djelomice i zbog toga broj posjetitelja s kopna bio je naglo splasnuo. Službenici u zračnim lukama dijele prospekte u kojima su upute o ponašanju u njihovim zemljama.

Druga brzo rastuća skupina kineskih putnika u inozemstvo – studenti – opreznija je prema društvenom i političkom okolišu, ali to ne znači da će postati privrženija liberalnoj demokraciji. Ali ta skupština je sve relevantnija. Otkad je Deng Xiaoping 1978. lansirao svoju politiku „reforme i otvaranja“ u inozemstvo je na studije otišlo 5,2 milijuna Kineza. Taj pokazatelj raste sve brže. U 2017. na inozemna sveučilišta uputilo se više od 600.000 kineskih studenata, četiri puta više nego prije 10 godina pa ih je sada izvan zemlje ukupno 1,5 milijuna.

Glavna su im odredišta zemlje engleskoga govornoga područja, ponajviše SAD, ali može ih se naći posvud, čak i u Hrvatskoj. Od 2006. do 2016. broj kineskih studenata na američkim sveučilištima udeseterostručen je, dostigavši 320.000. Ministarstvo trgovine SAD-a izračunalo je da oni američkoj privredi pridonose 12 milijardi USD na godinu.

Kada se uzmu u obzir navedeni i drugi (na samo statistički) pokazatelji nije teško zaključiti tko je bolje pripremljen u nadmetanju Amerike i Kine za čelnu ekonomsku i političku poziciju na svjetskoj pozornici. Bez obzira na ratobornu retoriku i brzoplete poteze Donalda Trumpa.

Promjena faktora proizvodnje

Od devedesetih godina pa dalje sve se manje u ekonomiji problem razvoja promatra preko postavki Solowljevog modela razvoja, nego su osnovni izvori ekonomskog rasta usmjereni na tehnološke promjene, na poboljšanje inovacija i na obrazovanje radne snage koja će biti sposobna upravljati novom tehnologijom.

Faktore proizvodnje današnje ekonomije determiniraju znanje, tehnološke inovacije, obrazovanje i sposobnost. Na tim su postavkama razvijena nova promišljanja u ekonomiji, a ekonomisti okupljeni oko navedenih stavova nazvali su taj pravac Nova ekonomija (New Economy) i Nova teorija rasta (New Growth Theory). To je pojam pod kojim podrazumijevaju globalnu dinamičnu ekonomiju zasnovanu na poduzetništvu, znanju i na digitalnoj tehnologiji. U Novoj ekonomiji nema prostora ni za Keynesove postavke, niti za postavke pristaša ekonomike ponude, i to zbog jednostavnog razloga – zato što se dinamičnost današnje ekonomije ne može usporediti s onom od prije nekoliko desetljeća. Rast bruto domaćeg proizvoda (BDP) po stanovniku i orijentiranost na proizvodnost glavni su ciljevi ovog novog promišljanja. Te postavke prema istraživanjima omogućavaju ostvarivanje snažnog privrednog rasta bez inflacije i uz nisku nezaposlenost, te omogućavaju rast proizvodnosti. Nova ekonomija znači duboke i korjenite promjene u društvu i u ekonomiji, a njezin konačan rezultat mora biti rast životnog standarda naroda.

U novo stoljeće i novi milenijum jedine su SAD ušle s novom ekonomijom koja je postala snažnije prisutna početkom, a dominantna krajem devedesetih godina 20. stoljeća. Novo čine radikalne promjene u pojmu, ulozi i značaju činilaca vrijeme i prostor u ekonomskom životu, u funkcioniranju nacionalnog i globalnog tržišta, te nacionalnoj i globalnoj strukturi privrede kao cjeline i njenih pojedinih segmenata. Te radikalne promjene rezultat su tehnološke revolucije u informatičkim i komunikacijskim tehnologijama, koja je svijet pretvorila u globalni grad. Nove informatičke tehnologije omogućavaju da se klasične trgovinske transakcije (kao i sve druge klasične privredne djelatnosti) obavljaju mnogo efikasnije, premještajući pri tome moć sa prodavača na sada potpuno informiranog kupca, i to je, jedna od mnogih karakteristika „nove ekonomije“.



Reflektor

NOVA ENERGETSKA STRATEGIJA

Izlaz iz rašomona

Bitno je osigurati da se nova energetska strategija usvoji kao nacionalni dokument – konsenzusom svih relevantnih političkih snaga. I to kao kvalitetan projekt koji će poslužiti kao temelj za vođenje energetske politike i razvoja u dugom razdoblju. Zato na njezinoj pripremi treba mobilizirati sve raspoložive intelektualne potencijale i stručne snage.

Piše: dr. sc. Žarko Primorac

Hrvatska vlada je najavila da će provesti više mjera reformskog karaktera u ovoj godini. Ništa novo, jer su najave budućih reformi veoma uobičajene aktivnosti svih dosadanih vlada. Posebno kada se pripremaju novi izbori. Izgleda da su reforme i strategije ljekovite riječi za sve naše probleme. Dobro zvuče, nikoga ne obvezuju, a po pravilu se ne ostvaruju. U novoj energetske strategiji počelo se govoriti u drugoj polovini prošle godine. Već je održano nekoliko konferencija na ovu temu. Čule su se i različite ideje o tomu kakva bi naša zemlja trebala energetski izgledati u 2030-oj godini, a u nekim projekcijama do 2050. Pored zavidne medijske aktivnosti o strateškim energetskim ciljevima uglavnom govore nedovoljno upućeni ljudi. Čak si je i predsjednica Republike uzela za pravo da u ovoj, početnoj fazi razgovora

o energetskej budućnosti, definira temeljne prioritete nove energetske strategije Hrvatske.¹

O novim strategijama govori se i u drugim oblastima našeg društvenog ili privrednog života. Primjera radi, u godini smo kada se priprema peta po redu demografska strategija Hrvatske. Prije koju godinu usvojili smo, ne znamo koju po redu, industrijsku strategiju. O strategijama obrazovanja, zapošljavanja itd., ne treba gubiti riječi. Ima ih nebrojeno mnogo, raznih izdanja, dometa, kvalitete. I pored svih strategija i planova, Hrvatska je sve uspješnija u utrci prema dnu europske ljestvice. Ova situacija pomalo podsjeća na kasne devedesete godine. Tadašnji ministar financija i potpredsjednik Vlade izjavio je da mu ne trebaju strategije, odnosno debele knjižurine koje će skupljati prašinu na policama. Ma koliko se nismo slagali s njegovim poimanjem ekonomske politike /a nismo mu davali za pravo ni u ovome/ ipak sada priznajemo: imao je pravo! Naša stvarnost potvrđuje da su police i sefovi raznih ministarstava, agencija, javnih poduzeća, obrazovnih i inih institucija puni strategija, stranačkih programa, neostvarenih projekata... Takva hrvatska praksa nije uobičajena za ekonomski uspješnije zemlje; one znalački pripremaju svoje strategije i na tim temeljima i postavkama upravljaju društvenim i ekonomskim razvojem.

Papiri za skupljanje prašine

Zašto je kod nas tako? Zašto nismo uspješni u upravljanju društvenim i ekonomskim procesima prema uređenim i promišljenim konceptima? Zašto nemamo kapaciteta na najbolji način sagledati, procijeniti kretanja i tendencije u nekoj oblasti, definirati potrebe i mogućnosti, utvrditi temeljne ciljeve koje trebamo ostvariti u nekom razumno postavljenom, vremenskom okviru? U uvjetima dinamičnih promjena u svijetu – demografskih, tehnoloških i drugih, dugoročne razvojne strategije se inoviraju, prilagođavaju, mijenjaju, ali se zadržavaju njihovi temeljni ciljevi. Promjene u strateškim dokumentima se vrše da bi ih se prilagodilo mijenjajućim okolnostima. Zašto se kod nas uloži ogroman trud i sredstva u pripremanje voluminoznih, strateških dokumenata koji se, gotovo odmah po usvajanju, pokazuju nekorisnima i završe na prašnjavim policama raznih institucija? Primjera radi, tko se kod nas još referira na strategiju razvoja hrvatske industrije usvojenu prije 2-3 godine, tko se sjeća brojnih strategija i programa reformi koje smo dostavili Europskoj uniji, tko se poziva na brojne programe gotovo svih političkih stranaka usvajanim za izbore?

Nije problem u strategijama, nego u ljudima koji ih usvajaju i trebaju realizirati. Da bismo malo produbili temu oko razvojnih strategija i uopće planiranja razvoja, napraviti ćemo malo proširen uvid u proces pripreme naše nove energetske strategije.

¹ Predsjednica Republike je definirala pet glavnih strateških opredjeljenja nove energetske strategije na nedavno održanoj energetske konferenciji u Zagrebu.

Monografija bez plana

Strategija energetskeg razvoja Hrvatske za razdoblje 2009. – 2020.: ciljevi i ostvarenja prikladno je polazište za analizu

Od stjecanja nezavisnosti zemlje usvojeno je nekoliko energetskeg strategija, a posljednja 2009., za razdoblje do 2020.² Ta, još važeća strategija predstavlja moderno koncipiran, dobro ilustriran i skladan razvojni dokument, kojemu se, u tehničkom pogledu, ne mogu naći ozbiljnije zamjerke. Radi se o voluminoznoj i detaljnoj studiji sa svim potrebnim poglavljima, brojnim podacima, grafikonima, ilustracijama i prikazima koje takav razvojni dokument uobičajeno sadržava. Istina, tako pripremljena i opremljena razvojna strategija više izgleda kao odlična i analitična studija, ili možda, monografija energetskeg sustava Hrvatske, nego kao konkretan planski dokument.

Uz to, sama strategija je preambiciozna u pogledu projiciranih razvojnih ciljeva. Ali, pored spominjanja brojnih programa i planova, ona ne sadrži druge bitne elemente za jedan provediv razvojni program. Spomenimo samo financijski okvir ulaganja, procjenu efikasnosti pojedinih projekata ili operativnu dinamiku ostvarivanja strateških ciljeva i planiranih projekata. Tako koncipirana strategija teško je mogla biti ostvariv program razvoja energetike kao cjeline, ili pojedinih segmenata.

Malo detaljnijim uvidom, može se utvrditi da su spomenutom, energetskeg strategijom definirana tri okvirna, strateška cilja ili politike koje trebaju osigurati:

- sigurnost opskrbe energijom,
- konkurentnost energetskeg sektora,
- održivost energetskeg razvoja.

U daljnjoj razradi gornjih, strateških opredjeljenja definirani su konkretni projekti, kao i politika koju je trebalo dovesti do realizacije. U tom sklopu, naglašeni su neki opći ciljevi energetske politike, kao što su: porast potrošnje energije, disperziranje proizvodnog miksa u korist obnovljivih izvora, efikasnije korištenje i štednja energije u najširem kontekstu, snižavanje emisije stakleničkih plinova i uopće veća odgovornost za očuvanje čovjekove okoline, izgradnja novih proizvodnih kapaciteta, povećanje ulaganja u istraživanje nafte i plina, smanjivanje energetske ovisnosti zemlje, bolja regulacija i upravljanje energetskeg sektorom... i mnogo drugoga. Spomenuta politika i ciljevi su dosta široko postavljeni i, na prvi pogled, održavaju odgovorniji odnos prema energetskeg sektoru i njegovoj ulozi u razvoju društva u cjelini.

² Hrvatski Sabor usvojio je Strategiju energetskeg razvoja Republike Hrvatske u rujnu, a objavljena je u Narodnim novinama od 30.09.2009. godine.

„Debeli minusi“

Međutim, kada se pogledaju ostvarenja Strategije dolazi se do razočaravajućih spoznaja. Jednostavno rečeno: do sada je ostvareno vrlo malo od postavljenih i projektiranih ciljeva i programa. Moglo bi se, bez pretjerivanja reći, reći da su gotovo sva ostvarenja u debelom minusu u odnosu na strateške projekcije. Jednostavno rečeno, umjesto projektiranih ciljeva u pogledu proizvodnje, potrošnje, štednje, efikasnosti, ulaganja ... ostvareni rezultati su uglavnom negativni. Kao rezultat takvih ostvarenja, uvozna ovisnost naše zemlje je povećana. Tako danas uvozimo oko 45 – 50% električne energije, oko 75 – 80% sirove nafte, oko 37 – 40% prirodnog plina. Ako se uzme u obzir stanje naših rezervi mineralnih sirovina i izostanak predviđenih investicija u nove proizvodne kapacitete, uvozna ovisnost Hrvatske će se u narednim godinama povećavati.

I ostvarena potrošnja električne energije je znatno ispod planirane, posebno u sektoru privrede.³ Ukupna potrošnja električne energije u Hrvatskoj iznosila je u 2008. oko 18 TWh. Prema Strategiji, potrošnja električne energije trebala je rasti po prosječnoj stopi od 3,5 - 4,3% godišnje, da bi u 2020. godini dosegla razinu od 25 – 28 TWh. Umjesto predviđenog rasta, potrošnja se smanjivala po približno istim godišnjim stopama po kojima je bio predviđen njezin rast. Ipak, potrebno je napomenuti da je, u posljednje vrijeme, potrošnja nešto porasla. Ukupna potrošnja električne energije u 2017. godini iznosila je 17 TWh, što je dosta niže u odnosu na predviđanja.

Ništa nije bolja situacija ni u pogledu proizvodnje električne energije. Naredna tabela, u kojoj je prezentirana proizvodnja i potrošnja električne energije po godinama u razdoblju od 2010. do 2016. Pruža vrlo ilustrativne podatke.⁴

³ Podaci o proizvodnji, potrošnji, ulaganjima i drugim kvantitativnim ciljevima energetske strategije, koji će biti navedeni u ovom prilogu temelje se na: Strategiji energetskog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2009. – 2020. godine i operativnim izvještajima za 2016., odnosno 2017. godinu.

⁴ Izvor: Institut za javne financije: Hrvatsko tržište energije proizvedene iz vjetroelektrana, FISCUS, broj 6., Zagreb, 2018.

Proizvodnja i potrošnja električne energije u Republici Hrvatskoj

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prosjeak
Potrošnja /TWh/:	17,9	17,7	17,5	17,3	16,9	17,6	17,7	17,5
Ukupna proizvodnja /TWh/	13,26	9,99	9,89	12,79	12,19	10,99	11,33	11,35
Proizvodnja iz vjetroelektr./TWh/	0,07	0,19	0,30	0,46	0,72	0,78	1,01	0,5
Udio vjetroelektrana ukup. proizvodnji u %	0,51	1,90	3,03	3,59	5,91	7,80	8,91	4,52

Usamljeni pozitivni indikatori

Kako se u tabeli prezentira, ukupna potrošnja električne energije je u navedenom razdoblju smanjena za 2,4 TWh, a ukupna proizvodnja za oko 2 TWh, ili za oko 20%. Kao pozitivnu činjenicu treba istaknuti da je u istom razdoblju porastao udio vjetroelektrana u ukupnoj proizvodnji električne energije na 4,52%. To je, na žalost, jedini pozitivni indikator koji se može isčitati iz tabele. Ili, drugim riječima: svi prezentirani pokazatelji osim posljednjeg – povećanja elektroenergije proizvedene iz vjetra – su u dubokoj negativni. Čitav prikaz negativnog kretanja proizvodnje i potrošnje električne energije koincidira s dugoročnom recesijom u privredi. Prikazani podaci odnose se na razdoblje šest uzastopnih, recesijskih godina i negativnog rasta društvenog bruto proizvoda u Hrvatskoj.

Radi nešto dubljeg uvida u dinamiku razvoja, ili bolje rečeno stagnacije u razvoju energetskeg sektora, zanimljivo je prezentirati još nekoliko podataka. Strategijom su bila predviđena izrazito visoka ulaganja u proizvodne kapacitete za proizvodnju električne energije. Tako je planirano da će se do 2020. godine izgraditi 2.400 MW novih proizvodnih kapaciteta, i to: 1.200 MW baziranih na uglju i 1.200 MW baziranih na plinu. Uz to, trebalo je izgraditi novih 300 MW hidroelektrana, 300 MW kogeneracije, više stotina MW obnovljivih izvora na bazi vjetra, biomase, bioplina, geotermalnih izvora, sunčane energije i malih hidroelektrana. Kako je prikazano, najveći podbačaji u odnosu na ciljeve Strategije ostvareni su upravo u sektoru investicija i ulaganja. Većina kapaciteta koje je trebalo graditi, osim nekih ostvarenja u oblasti obnovljivih izvora, ostala je samo zabilježena na papiru. Radi ilustracije, spomenimo da je u sektoru termoelektrana ostvarena izgradnja oko 340 MW kombiniranih objekata /SisakC 230 MW i TETO Zagreb 110 MW/. Gotovo desetak godina pripremana je izgradnja termoelektrane na uglj PlominC od 500 MW, utrošena su ogromna sredstva na projektiranje, pripremu, konzultante da bi se na kraju taj projekt napustio. Nadalje, Strategijom je bilo planirano zamijeniti 1.100 MW u starim termoelektranama, ali ništa od toga nije ostvareno. Tako ogromni troškovi

demisije postojećih postrojenja, dekontaminacije zemljišta, izgradnje zamjenskih kapaciteta tek čekaju na naplatu. Napušten je i projekt izgradnje plinske elektrane Osijek, u koji su također uložena znatna sredstva za pripremu projekta.

Nije ništa bolja situacija ni u sektoru hidroelektrana. Od planiranih, novih 300 MW, izgrađena je samo HE Liješće, kapaciteta 45 MW. Napušten je projekt HE Ombla, ni nakon gotovo desetogodišnjih planova nije napredovala priprema HE Kosinj, HE Zagreb na Savi je ostao samo u obrisima, na projektu Dubrovnik II nije napravljen spomena vrijedan napredak. Zanimljivo je ovdje istaknuti da je u predratnom razdoblju u Hrvatskoj svake četvrte godine završavan i puštan u rad po jedan novi, stabilni proizvodni objekt električne energije, a od početka devedesetih izgrađeno je samo HE Liješće, TE Sisak C, jedan blok u TT Zagreb. I to je sve od novih objekata, uz neke revitalizacije koje su u tijeku. Sve je to strahovito nedovoljno i gotovo zanemarivo u odnosu na naše energetske potrebe i strateške ciljeve, uložena sredstva i proteklo vrijeme. Sektor proizvodnje elektroenergije je opterećen drugim, brojnim problemima i neriješenim situacijama.

Zablude o rezervama nafte i plina

Nažalost, pored nepovoljnog stanja u sektoru električne energije, nije mnogo bolja situacija ni u oblasti nafte i plina, gdje proizvodnja konstantno pada. Prosječno smanjivanje proizvodnje nafte je oko 10% godišnje. Istina, u posljednje vrijeme proizvodnja je nešto porasla, najviše iz starih bušotina koje su novim tehnologijama aktivirane. Isto tako i proizvodnja prirodnog plina smanjivala se prosječno po stopi od petnaestak posto godišnje. Ne treba posebno spominjati da su strateška predviđanja bila sasvim drugačija. U oblasti nafte i plina posebno zabrinjava stanje rezervi, koje se stalno smanjuju. Ako se nešto bitnije ne promijeni, Hrvatska će ubrzo ostati bez vlastite proizvodnje ugljikohidrata. Istina, upravo se pripremaju neki istražni radovi na naftu u plin u kontinentalnom dijelu zemlje.

Kada se govori o istraživanjima nafte i plina treba spomenuti neka objektivna ograničenja, ali i brojne nelogičnosti i promašaje u politici i procesu upravljanja. Objektivno gledano, naša zemlja ne raspolaže velikim potencijalima u ovom sektoru. Zato je zanimljivo, u ovom kontekstu, spomenuti euforiju od prije nekoliko godina, kada su provođena prospekcijska istraživanja na Jadranu.⁵ Imajući u vidu

⁵ Tadašnje državne institucije, počevši od Ministarstva gospodarstva koje je upravljalo tim procesom, razvile su visoka očekivanja u pogledu rezultata istraživanja na Jadranu. Euforija je išla tako daleko da su vodeći funkcionari Ministarstva i njegovih agencija izjavljivali da će Hrvatska postati europski energetska hub, da ćemo biti druga Norveška, da ćemo proizvoditi velike količine plina za izvoz i slično. Na kraju od svega toga nije ostalo gotovo ništa. Slična, nestručna i neodgovorna politika vodila se i u drugim slučajevima kada je u pitanju energetska sektor. Ali ne samo u tom sektoru.

dosadašnje rezultate te aktivnosti, teško je očekivati da će se, u dogledno vrijeme, tamo aktivirati neko istražno polje. Niti, na kopnu nije mnogo bolja situacija, premda ima još perspektivnih područja za istraživanje nafte i plina.

U sektoru nafte i plina, otvorila su se neka druga strateški važna pitanja i problemi. Ponajprije se radi o neriješenim odnosima na relaciji Hrvatska vlada – MOL, oko upravljanja i daljeg razvoja sustava INA, zatim o sudbini rafinerije u Sisku /koja je svakako povezana s neriješenim odnosima sa MOL-om/, pitanje modernizacije, a time i sudbine rafinerije Rijeka i druga. I u ovom, kompleksnom slučaju pokazala se dosta ozbiljna deficitarnost stručnih kompetencija vodećih ljudi Vlade i nekoordiniranost državne politike i energetske strategije. Hrvatsku očekuje ozbiljan napor da se razriješi prilično zamršen spor s MOL-om oko strategije razvoja INA-e da bi se osigurao dugoročan i stabilan razvoj naše naftne kompanije. Temeljem skorašnjih aktivnosti i najava oko preuzimanja INA-e od mađarskog partnera, postoji opravdana bojazan da bismo opet mogli napraviti strateške greške u pogledu daljnjeg razvoja djelatnosti nafte i plina. I u oblasti plina, osim izgradnje LNG –a na Krku, otvoren je priličan broj povezanih strateških pitanja, kao što su: izgradnja skladišta plina većeg kapaciteta, pitanje izgradnje plinovoda i međupovezanosti. Što donosi nekoordiniranost i nestručno planiranje pokazuje i izgrađeni plinovod prema Dalmaciji: uložena su znatna sredstva, ali na tom pravcu uopće nema ozbiljnijeg potrošača plina.

Beskonačna nadmudrivanja o LNG terminalu

Kao jedan od primjera totalno „zamršene“ razvojne politike u ovoj oblasti je dugogodišnja saga o izgradnji terminala ukapljenog plina u Omišlju. Priče i planovi oko te investicije traju gotovo dvadesetak godina. I danas smo na samom početku. U Strategiji iz 2009. godine predviđena je izgradnja LNG terminala od čak 15 /petnaest/ milijardi kubnih metara! A, danas se govori o izgradnji plivajućeg terminala od 2,6 milijardi kubnih metara /u nekim aktualnim procjenama, čak i manje!/. Pored desetljetnih rasprava oko te investicije, praktično ništa nije riješeno: nije usvojena tehnologija pa time ni lokacija, nisu riješeni priključci i konekcije, interes za zakup kapaciteta i marketing je zanemariv,⁶ ekološka studija je upitna kao i mnogo drugoga. Nije čak jasno treba li uopće Hrvatskoj LNG terminal. Ako će ova zemlja platiti ulaganje i snositi ekonomske posljedice takve, za sada izgleda, neracionalne odluke, onda je bolje na vrijeme odustati.⁷

⁶ Na međunarodni natječaj za obvezni zakup kapaciteta javila se samo INA, izrazivši obvezu za dugoročni zakup 100 milijuna kubnih metara, što predstavlja samo 4% od ukupnog kapaciteta /o kojem se danas govori/.

⁷ Zanimljivo da nova predsjednica uprave LNG-a, samo dan–dva nakon imenovanja na tu dužnost, izjavljuje da će se terminal izgraditi do 2020. godine. Bosanci bi rekli: Mašala!

U oblasti obnovljivih izvora, osim hidroelektrana, ostvareni su neki rezultati, premda daleko od veličina predviđenih strategijom. Radi ilustracije navest ćemo nekoliko podataka.⁸

Planirani i izgrađeni kapaciteti u oblasti obnovljivih izvora u MW

	Strategija 2009.	Izgrađeno 2018.
Vjetroelektrane	1.200	519
Biomasa	140	42
Bioplin	40	37
Geotermalni izvori	20	0
Solarne	45	52
Male HE	100	4,5
Hidroelektrane	300	45

Kako vidimo ima malih pozitivnih pomaka, premda su niži od predviđenih projekcija. Usput, nakon usvajanja Strategije došlo je do izvjesnih korekcija /smanjivanja planskih ciljeva/, posebno kod vjetroelektrana. S obzirom na to da je ostalo još oko dvije godine do isteka roka Strategije, možda će ostvarenja na ovom sektoru još biti povećana.

Nuklearne neizvjesnosti

Zanimljivo da je u Strategiji predviđena određena aktivnost na pripremama za izgradnju nuklearne elektrane. Tako je zabilježeno da će se odluka o izgradnji nuklearne elektrane donijeti do 2012. godine?! I ta strateška odluka ostala je samo zabilježena na papiru, bez ikakvih pomaka. Hrvatska vuče veliku količinu potrebne električne energije iz NE Krško, temeljem zajedničkog ulaganja sa Slovenijom, ali i u ovim odnosima, s vremena na vrijeme, iskrsavaju neriješena pitanja, kao što su: upravljanje elektranom, imenovanje naših predstavnika i slično.⁹ Nakon nesreće u japanskim nuklearnim objektima u Fukušimi i NE Krško mora uložiti velika sredstva u pojačanu zaštitu okoline i produženje životnog vijeka elektrane. Hrvatska strana u tome sudjeluje kao suvlasnik elektrane i treba osigurati svoj dio ulaganja.

⁸ Izvor: Hrvatska elektroprivreda.

⁹ Nakon ekološke tragedije izazvane tsunamijem u NE Fukušima u Japanu znatno su pooštreni zahtjevi u pogledu ekološke sigurnosti i zaštite u nuklearkama. NE Krško također mora uložiti velika sredstva u pojačanu zaštitu, ali i u modernizaciju elektrane radi produženja njezina rada do 2045. godine. Hrvatska, kao suvlasnik treba osigurati alikvotni dio tih ulaganja.

Dakle, ni na području naših nuklearnih ambicija nije ostvaren neki napredak, niti se ostvarilo predviđanje iz Strategije oko izgradnje trajnog odlagališta nuklearnog otpada iz NE Krško. Odlagalište je vrlo zahtjevna i skupa investicija i već izaziva određene ekološke dileme.¹⁰ U svakom slučaju, trebat će u novoj strategiji definirati politiku prema korištenju nuklearne energije u našem energetsom miks.

U Strategiji se dosta govori i o drugim aspektima energetske politike naše zemlje. Do izvjesne mjere definirana je politika naknade za obnovljive izvore energije, neki rezultati su postignuti na programima efikasnije upotrebe i štednje energije, reguliranju emisije i upravljanja stakleničkim plinovima, kao i organizacije i upravljanja energetske sektorom. Dakle, pored ozbiljnih podbačaja u planiranju, izgradnji i ulaganjima u energetske izvore, ostvareni su izvjesni rezultati u pogledu efikasnijeg upravljanja „sistemskim“ pitanjima. Time bismo i zaokružili analizu dosadašnje realizacije energetske strategije iz 2009.

Višestruki uzroci podbačaja

Što je uzrok podbačajima u realizaciji strategije? Jesu li to nerealno postavljene ciljevi, nedovoljno sagledane razvojne mogućnosti, neefikasnost sustava ili neki drugi, endogeni razlozi? Možda bi se odmah moglo odgovoriti da je sve spomenuto utjecalo na skromnu realizaciju strateških ciljeva. Ipak, ponešto od raznovrsnog spektra ograničavajućih faktora, treba posebno istaknuti.

Ponajprije treba poći od toga da, za razliku od uobičajenog shvaćanja, pa i nekih službenih procjena, Hrvatska nije energetske bogata zemlja. Naprotiv, raspoložemo prilično skromnim, prirodnim, energetske potencijalima, /hidro, rezerve ugljikovodika i dr./, koji su, uz to, već prilično iscrpljeni. Procjene o neistraženim područjima i neiskorištenom hidro potencijalu su dosta prenaplašene. Doduše, raspoložemo znatnim mogućnostima za proizvodnju energije iz obnovljivih izvora: vjetra, sunca, biomase.

Važeća strategija pripremana je u vrijeme visoke konjunktore u zemlji i dinamičnog rasta BDP-a, prvenstveno temeljenog na visokom stupnju građevinske aktivnosti / gradnja autocesta i drugih objekata infrastrukture/, visokom uvozu i inozemnom zaduživanju. Indikativno je da je u vrijeme realizacije Strategije nastupila dugogodišnja recesija i razdoblje negativnog rasta BDP-a, stagniranja investicija i opadanja ukupne potrošnje. I to je, naravno, utjecalo na aktivnosti u energetske sektor.

¹⁰ Lokacija odlagališta nuklearnog otpada, prema sadašnjoj koncepciji, trebala bi se graditi u Hrvatskoj, blizu granice sa Bosnom i Hercegovinom. Izgradnja odlagališta je još u fazi izrade studija. Izbor lokacije izaziva brojne, nepovoljne reakcije s bosanske strane granice.

Na opisane tendencije nadovezuje se, ili ih pospješuje, pogoršan poslovni ambijent u zemlji, smanjenje kreditnog rejtinga, loša investicijska klima, vrlo nedosljedna državna politika prema energetskom, ali i drugim, sektorima. Preglomazna državna administracija, njezina sporost, nestručnost i uopće niske kompetencije, a često i korumpiranost djelovali su veoma ograničavajuće na proces izgradnje infrastrukturnih i energetskih objekata. Tome treba dodati kronično loše zakone: komplicirane, međusobno neusklađene, često protu rječne. Njihove stalne promjene i nedosljedna primjena su dalji ograničavajući faktor za inozemne investicije, na koje smo se trebali oslanjati u nedostatku domaće akumulacije.¹¹

Nadalje, radi se o planskom razdoblju u kome su radikalne tehnološke promjene zahvatile i energetski sektor: ulaganje u proizvodne kapacitete na uglj je postajalo neizvjesno, odnosno neisplativo, usporena su ulaganja u istraživanje i proizvodnju nafte i plina, bilo radi nedostatka investicija, ili neriješenih odnosa sa strateškim partnerima /MOL/, jako su zaoštreni kriteriji zaštite čovjekove okoline i upravljanja stakleničkim plinovima, povećani su zahtjevi za ulaganje u objekte zaštite okoline i slično. Osim toga, Hrvatska se, postavši članica Europske unije u 2013.-oj godini, pridružila europskoj ekološkoj mreži zaštićenih područja „Natura 2000“¹². Mreža je temelj zahtjevnijim kriterijima za izgradnju energetskih i drugih objekata u „zaštićenim“ područjima.¹³ Zbog toga bi izgradnja nekih, potencijalnih, hidro energetskih proizvodnih objekata mogla doći u pitanje /HE Senj-Kosinj i dr/.

Pogubna politizacija

Do sada smo spominjali grupu ograničenja za realizaciju strategije koje bi, uvjetno, mogli nazvati „objektivnim“. Nastavit ćemo s ograničenjima koji su isključivo posljedica djelovanja političkog sustava i ljudi u njemu, odnosno njihovih ideja, kompetencija i znanja.

Energetika je visoko politiziran sektor, kako u svijetu, tako u određenim dimenzijama i kod nas. U svjetskim okvirima energetika je političko oružje za borbu velikih i jakih zemalja, prvenstveno SAD-a i Rusije za dominaciju nad pojedinim regijama, zemljama i njihovim sustavima. Ilustrativno o tome pišu svjetska glasila, uzevši kao

¹¹ Treba podsjetiti na Zakon o vodama koji je regulirao brane i druge objekte hidroelektrana kao državno vlasništvo, premda su ti objekti dio proizvodne cjeline hidroelektrana, građeni i financirani od strane hidroelektrana, pa se i dalje vode u knjigama kao njihovo vlasništvo. Koliko nam je poznato vlasništvo, taj problem još nije riješen.

¹² Natura 2000 je ekološka mreža zaštićenih područja Europske unije. Hrvatska je ulaskom u EU prihvatila kriterije zaštite okoline na kojima se temelji ova mreža.

¹³ Hrvatska je „zaštitila“ 35,4% svoje ukupne teritorije, a prosjek u Europskoj uniji je oko 17%, dok su najrazvijenije zemlje utvrdile oko 5-7% svoje teritorije kao posebno zahtjevne u pogledu izgradnje energetskih objekata.

sinonim ruski Gazprom: „Gazprom nije samo energetska oružje, on je odavno i čitav arsenal oružja: političko, ekonomsko, medijsko, a sve u službi Kremlija.¹⁴ U našoj zemlji energetska sektor je instrument borbe za utjecaje između političkih stranaka, državnih institucija, drugih interesnih skupina i lobija za ostvarivanje različitih partikularnih interesa. U tome procesu nije isključena borba pojedinaca za pozicije, odluke, poslove, pa i osobne interese. Dodajmo tome da se u Hrvatskoj brzo mijenjaju političke garniture na vlasti, stalno je prisutna tenzija tko će dobiti izbore – bilo na lokalnom, ili na državnom nivou, vrlo česte su promjene ljudi na vodećim pozicijama u državnoj administraciji i lokalnoj vlasti. S obzirom na to da su politički „izabranici“ najčešće nekompetentni i čvrsto orijentirani prema održavanju na vlasti, razvili su visoku odanost partijskim garniturama od kojih zavisi njihov status. Taj koloplet različitih političkih i poslovnih interesa održavaju različiti lobiji od kojih zavisi mnogo što i u energetskom sektoru.

Pitanje kadrova, posebno vodećih, njihov izbor, kompetencije, odgovornosti efikasnost u javnim poduzećima, izaziva poseban interes i komentar. Jednostavno od njih zavisi uspješnost koncipiranja i provođenja politike ukupnog ekonomskog razvoja zemlje, pojedinih privrednih sektora i značajnih javnih poduzeća u oblasti energetike. Pozicija vodećih kadrova u javnim poduzećima, ali i u ministarstvima, agencijama i drugim državnim institucijama, zavisi od njihove političke opredijeljenosti i lojalnosti strankama i njihovim vodstvima, a ne od kompetencije i sposobnosti. Česte promjene vodećih kadrova u javnim poduzećima su vrlo štetne za poslovne procese, posebno za efikasnu realizaciju dugoročnih projekata, kakvi su, po pravilu, u energetskom sektoru. Recimo, izgradnja osrednjeg elektroenergetskog, proizvodnog kapaciteta traje, po pravilu, 5-6 godina. Kod nas je uobičajeno da se za toliko vremena promijeni i po nekoliko uprava i drugih vodećih organa u javnim poduzećima. Svaka nova upravna struktura, po pravilu, polazi od stanovišta da ono što su radili njihovi prethodnici nije dobro i počinju sve bukvalno ispočetka. Tako se planovi i strategije neprekidno mijenjaju, procesi pripreme projektiranja i izgradnje objekata produžuju, ponekad i na rokove duže od desetak godina, a većina se nikada ni ne ostvari.

Krah stranačke ekonomije

Proces političkog kadrovanja ne zaustavlja se samo na vodećim pozicijama u poduzećima u državnom vlasništvu. Svaka nova rukovodeća garnitura „puni“ poduzeće svojim pouzdanim kadrovima na nižim razinama organizacijske strukture. Na taj način se umnožava administracija i povećava nekompetentna i neproduktivna klasa u strukturi poduzeća. Istovremeno, stalni djelatnici u poduzećima, bez obzira na svoje kompetencije i iskustvo nemaju priliku napredovati i graditi karijere prema višim razinama organizacijske strukture. To njih znatno demotivira i rezultat je da

¹⁴ Frankfurter Allgemeine Zeitung

„srednji sloj“ menadžera i stručnih ljudi u poduzećima, onaj koji je najviše kvalificiran i potentan kao nositelj dinamike poslovanja i razvoja, ostaje „potisnut“ političkim kadrovima¹⁵ i zakočen i demotiviran. Rezultat takve situacije nije samo sporost u realizaciji investicija nego i odlazak najsposobnijih stručnjaka u inozemstvo.

Političko kadroviranje u javnim poduzećima uopće, pa tako i u elektroenergetskom sektoru izaziva i mnoge druge štetne posljedice. Nedovoljne kompetentne uprave, kao i spomenuta njihova česta smjena¹⁶ nisu u stanju, zbog svojih stručnih ograničenja, ali i zbog neizvjesnosti u pogledu trajanja svojih mandata, pokrenuti ozbiljnije procese modernizacije poduzeća, pratiti tehnološke promjene i inovacijske procese, tako izrazite u energetskom sektoru, i primjenjivati ih u poduzećima kojima rukovode. Tome treba dodati, kao posebno osjetljivo i pitanje nepostojanja dugoročnih planova obrazovanja, uvođenja novih tehnologija upravljanja, modernizacije informacijskih sustava.

U cjelini je političko kadroviranje vrlo štetno i jedan od osnovnih uzroka slabosti u poduzećima u državnom vlasništvu, njihove niske efikasnosti i naročito neizvršavanja programa ulaganja predviđenih aktualnom energetskom strategijom.

Novi planovi po starom receptu

Sudeći prema aktivnostima Ministarstva za zaštitu okoliša i energetiku izvjesno je da se priprema nova energetska strategija.¹⁷ Vjerojatno je to potrebno učiniti, budući da je ostvaren veoma nizak stupanj realizacije postojeće. Uz to su se okolnosti na energetskom sektoru bitno promijenile. Imajući u vidu ovo posljednje – dramatične promjene u okruženju i energetskom sektoru, neophodno je pristupiti izradi nove strategije s izuzetnom ozbiljnošću. Zato se prilikom njezine pripreme i izrade treba držati nekih maksima i principa.

Područje naše zemlje, a i čitavog Balkana, postaje sve više poligon pojačanih međunarodnih tenzija i borbe za utjecaje velikih sila, posebno SAD-a i Rusije.

¹⁵ Uhljebima, kako ih kolokvijalno naziva u javnosti.

¹⁶ U posljednjih 5 godina u HEP-u su promijenjeni predsjednik i neki članovi uprave točno četiri puta. Takva je situacija i u drugim javnim poduzećima. U Croatia Airline, već pet šest puta se produžuje mandat vršitelju dužnosti - svaki put po 6 mjeseci. Smatramo da su nekompetentne uprave, kao neodlučnost vlada da zauzme jasne pozicije, osnovni razlog propasti nekoliko značajnih javnih poduzeća /Gredelj, Imunološki, u dobroj mjeri željeznički promet dr./ . Tome se može dodati da neadekvatne uprave i njihove česte promjene uzrokovale usporavanje raznih projekata modernizacije, izgradnje, obnove, usvajanje novih tehnologija i dr. takvih primjera bi se moglo više navesti /LNG/.

¹⁷ U Programu 40 mjera i aktivnosti iz nacionalnog programa reformi 2018., koji je usvojila Vlada i dostavila Europskoj uniji, nije navedeno da se priprema nova energetska strategija. Vidi: Lider, broj 657. od 04. svibnja 2018.

Konkurencija dviju spomenutih država posebno se osjeća na energetskom sektoru; obje države žele da ostvare neku vrstu dominacije nad hrvatskim energetskim sektorom. Ne zato što je Hrvatska osobito bogata energetskim potencijalom, ili zato što ima efikasan energetski sistem, nego zato što je njezin geografsko-politički položaj zanimljiv radi povećanja utjecaja u čitavoj regiji i šire. Svjedoci smo da SAD izražava izrađen interes da se izgradi LNG terminal koji bi osigurao transport američkog, ukapljenog plina u srednju Europu i na taj način smanjio njezinu ovisnost o ruskom, prirodnom plinu. Rusija, s druge strane, izražava interes za preuzimanje INA-e radi uspostave svoje dominacije u energetici Hrvatske. Preuzimanjem INA-e, Rusija bi upotpunila kontrolu nad svim rafinerijskim kapacitetima na području bivše Jugoslavije.¹⁸ Ne trebamo biti iznenađeni ako se u opisanu konkurentsku utakmicu ubrzo uključi i Kina, možda s jeftinim komponentama za proizvodnju energije vjetra i sunca, baterija i drugih komponenti za obnovljive izvore energije.¹⁹

Drugi moment koji će bitno utjecati na karakter i domete naše energetike u budućnosti su velike tehnološke promjene u svjetskom energetskom sektoru. O tim promjenama i tendencijama treba posebno voditi računa. Najkraće rečeno u energetici se događa tehnološka revolucija /Industrija 4.0/ koja bitno mijenja energetski izvodni miks, model potrošnje, bitno zaoštrava odnos prema okolini. U uvjetima nove tehnološke revolucije mijenja se i način organiziranja i upravljanja energetskim sustavom. Digitalizacija, i nove informacijsko komunikacijske tehnologije, pametne mreže mijenjaju strukturu energetskih sistema, metode upravljanja, politiku lokacije, efikasnost i drugo.

Poludržavno ili polukomercijalno poduzeće

Naredni veoma značajan segment nacionalne energetske strategije je položaj vodećeg javnog poduzeća iz ovog sektora, odnosno Hrvatske elektroprivrede. U sadašnjem sustavu, HEP je „polu-državna“ ili „polu-komercijalna“ tvrtka. S jedne strane, HEP igra ulogu državne agencije jer je odgovoran za sigurnost opskrbe, a s druge strane, mora poslovati po tržišnim principima, boriti se na tržištu s privatnom konkurencijom koja takve obveze nema, i ostvarivati pozitivno poslovanje. Štoviše,

¹⁸ Novi američki veleposlanik, čovjek iz poslovnih krugova, više puta je izjavio da INA ne bi trebala biti prodana Rusima. Uz to posebno inzistira na ubrzanju priprema i izgradnje LNG terminala na Krku. Ruska strana je preko predsjednika uprave Rosnjefta otvoreno izjavila da je zainteresirana za preuzimanje INA-e, jer već kontrolira naftnu industriju Srbije i Bosne i Hercegovine. Kineski ulaz na ovo područje izgradnjom Pelješkog mosta nije slučajna, niti je samo komercijalnog karaktera.

¹⁹ Vidi: M. Pillsbury – *Stogodišnji maraton*, Tajni plan Kine kako da nadmaši Sjedinjene države i postane glavna svjetska supersila, Profil, Zagreb, 2017. I G. Giant: *Renewable Energy and Chinese Power*, u *Foreign Affairs*, March, April 2018.

država po pravilu uzima dio ostvarene dobiti na kraju svake godine, iako obvezuje HEP da gradi i održava i nerentabilne objekte – radi „sigurnosti opskrbe.“ Izlaz iz ovog rašomona se mora pronaći. Čini se da privatizacija distributivnog dijela HEP-a nema alternative.

Vrlo je značajno osigurati da se nova energetska strategija usvoji kao nacionalni dokument, to jest konsenzusom svih relevantnih političkih snaga. Ne bi se smjela ponoviti ranija praksa da svaka nova politička garnitura na vlasti ignorira sve planove prethodnih, ili počinje graditi novu strategiju.

Nije na odmet posebno istaknuti da energetska strategija mora biti kvalitetan dokument, koji će poslužiti kao temelj za vođenje energetske politike i razvoja u dugom razdoblju, najmanje 10 – 15 godina. Ne samo da treba sadržavati sve bitne elemente predvidivog razvoja našeg energetskeg sektora, nego mora biti i neka vrsta operativnog vodiča za realizaciju utvrđene energetske politike. Zato na njezinoj pripremi i izradi treba mobilizirati sve raspoložive intelektualne potencijale i stručne snage. Nikako se ne bi smjela ponoviti praksa da se energetska strategija pripremi na osnovi nestručnih procjena i bez povezivanja razvoja našeg energetskeg sektora i tehnološkog napretka u svijetu, kao što je slučaj kod nekih drugih strateških dokumenata.²⁰

Na kraju, nova energetska strategija će biti koristan razvojni dokument ako bude uključivala i određeni stupanj obveze i odgovornosti za njezine donositelje i subjekte koji je trebaju realizirati. Ona ne bi smjela biti SAMO NEOBVEZNI, LIJEPO SROČENI TRAKTAT o energetskej politici Hrvatske i razvoju energetskeg sektora, kakav je karakter imala do sada. U prilog tome treba spomenuti da je u aktualnoj Strategiji razvoja energetskeg sektora predviđeno da Hrvatski sabor treba analizirati realizaciju njezina ostvarenja svake tri godine. Koliko nam je poznato, do sada Sabor nije niti jednom nije analizirao realizaciju strateških ciljeva i opredjeljenja predviđenih Strategijom.

²⁰ Za ilustraciju ponovno podsjećamo na Strategiju industrijskog razvoja Hrvatske usvojenu 2014. godine.



Trendovi

EKONOMSKA DEMOGRAFIJA

Starost kočnica inflacije

Sve starije stanovništvo u Europi, Japanu, ali i u Kini moglo bi iznevjeriti očekivanja ekonomista koji prognoziraju povratak bujanja cijena (i kamata).

U financijskim i općenito ekonomskim krugovima već poprilično dugo se najavljuje (ili barem priželjkuje) povratak inflacije, naročito u Europi i Japanu, gdje barem zasad privrede rastu, a nezaposlenost pada. Ali jedan strukturalni pritisak na inflaciju poprilično se zanemaruje. Nije to ni tehnologija ni globalizacija, nego činjenica da i Europa i Japan dramatično stare u usporedbi s većinom ostaloga svijeta, razvijenoga i onoga koji to pokušava postati. Doduše, iznimka je najmnogoljudnija, Kina, gdje je također mnogo starih. A poznato je da umirovljenici ne obožavaju inflaciju, koja im brzo ždere mirovine.

Japanu je 27 posto stanovništva starije od 65 godina, kaže statistika UN-a.

Japanski mirovinski sustav mijenjao se tijekom godina kako bi se učvrstila njegova održivost, a rezultat je, uz ostalo, da trećina penzionera dobiva mirovine koje nisu zaštićene od inflacije. Eto zašto kompanije orijentiranje na domaće tržište ne mogu lako podizati cijene.

Nastavak neželjenoga trenda

Sadašnji izazovi neće se ublažiti. Naprotiv, oko 2050. oko 40. posto populacije bit će u umirovljeničkoj dobi i na svakih pet zaposlenika bit će četiri umirovljenika. Ako im je to utjeha u Hrvatskoj je već sada taj omjer još nepo-

voljniji pa iako nemamo inflacije, cijene ustrajno rastu.

Europska demografska slika (osim hrvatske) nije tako poražavajuća kao japanska. U Njemačkoj je 22 posto stanovništva starije od 65 godina, a očekuje se da će ih 2050. biti 31 posto.

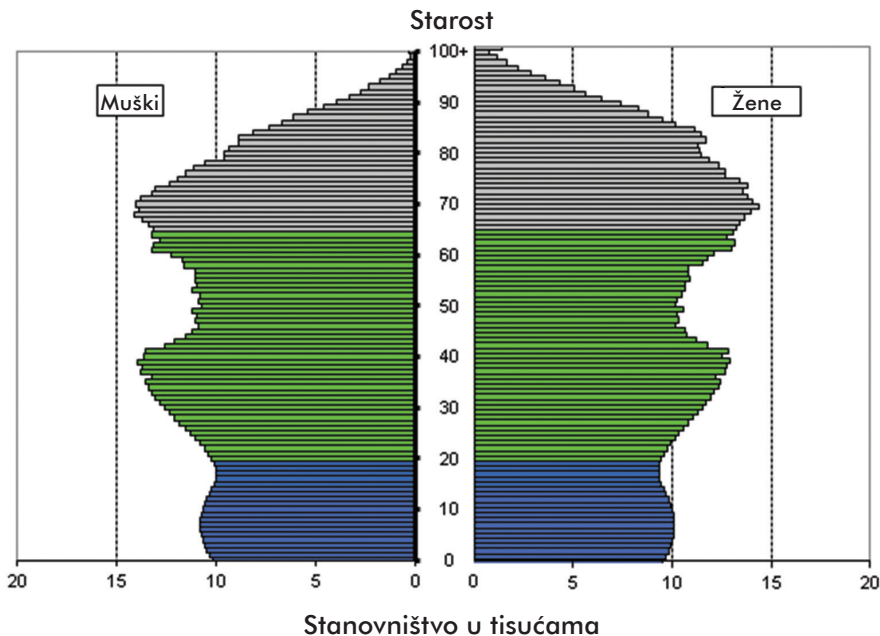
Prekomjerno starenje ima mnogo nepovoljnih posljedica. O tome bi vam mogao pričati 85 godišnji Japanac Hisao Matsumoto, koji je za volanom proveo više od pola stoljeća. Vozi i dalje jer on i njegova supruga ovise o automobilu koji ih često odveze iz grada u prirodu. Priče strave i užasa koje uzrokuju vozači-veterani ne uzbuđuju ga: „Nisam još star. Preda mnom je još 15 godina dok ne navršim stotinu.“

Opasnost za volanom

Matsumoto je jedan od pet milijuna Japanaca koji voze, a stariji su od 75

godina. Još će ih milijun biti na cestama 2021. Policija ih nastoji nagovoriti da postanu pješaci. Osobe starije od 75 godina dvostruko su češće uzročnici prometnih nesreća s fatalnim posljedicama nego mlađi vozači. Gotovo polovice starijih vozača koji su lani proizročili takve udese imali su znakove spoznajnog deficita.

Stotine starijih Japanaca svake se godine uključuju u promet na pogrešnom ulazu na autocestu. U siječnju je neki 85-godišnjak svojim vozilom skrenuo u suprotni smjer na lokalnoj cesti, udario u nailazeći automobil i srušio dvije djevojke na pločniku. Policija vjeruje da je umjesto kočnice pritisnuo papučicu za gas. Ali uporno je odbijao obiteljske molbe da prestane voziti. Takva tvrdoglavost česta je među starijim japanskim vozačima. Ipak, 250.000 starijih od 75 godina lani je objesilo automobilske ključeve.



Novi megatrendovi

Pad potrošnje papira najviše je ugrozio nekoć vrlo prosperitetnu industriju, koja pokušava pronaći nove proizvodne niše.

Pelene za odrasle, ljepilo, izvor energije, pokućstvo različitih vrsta i kuće naročito u planinskim predjelima, samo su neki od načina uporabe drveća. Međutim, malo je koja industrija bila toliko pogođena tehnološkim promjenama kao što su papir i pulpa. Pojava iPadsa i pametnih telefona pogodila je tržište tiskovina, prvenstveno novina i magazina vrlo žestoko, otimajući mnogim kompanijama najveći izvor prihoda i profita.

Novi oblici pakiranja

Ali nakon višegodišnjeg tavorjenja jednoga od najugroženijih sektora ima znakova oživljavanja velikih proizvođača papira i pulpe. Dobar je primjer filmska kompanija Stora Enso, koju kontrolira švedska obitelj Wallenberg. Prije desetak godina 70 posto prodaje i dvije trećine profita dolazilo je od papira. Danas papir čini 30 posto prodaje i petinu profita. „To je još uvijek snažan biznis koji financira znatne investicije u drugim područjima“, kaže Karl-Henrik Sundström, glavni direktor tvrtke. Pri-

je dvije godine kompanija je bila najveći nordijski investitor u Kini, kada je Beihaiu uložila 800 milijuna u gradnju tvornice papirnate ambalaže. Otvorila je i inovacijske centre koji istražuju više različitih dijelova drveta, kao i nove oblike pakiranja. Ambicija je kompanije pretvoriti drvo u još jedan obnovljivi i ponovo iskoristivi materijal. „Sve što danas možete dobiti iz fosilnih materijala, sutra ćete moći iz drva“, naglašava Sundström ukazujući da nafta ima molekule slične drvu, iako u različitim omjerima.

Ulazak u nove niše

Tisuće radnih mjesta izgubljeno je diljem Europe, naročito u nordijskim zemljama, nakon što su brojne tvornice papira pale u stečaj. „To je tragično jer u normalnim okolnostima drvna industrija veliki je poslodavac, naročito na područjima koja oskudijevaju s drugom proizvodnjom“. Stora Enso orijentirala se prema sektoru prodaje u kojemu digitalizacija nije omražena riječ. Internetska prodaja iziskuje povećanu potre-

bu pakiranja robe. Usmjerava se i na flaširanje tekućina, prije svega mineralne vode, zamjenjujući plastičnu ambalažu. Stora Enso je najveći dobavljač bioenergije u Švedskoj, a u svakom slučaju pri kraju je razdoblje u kojemu se tu kompaniju moglo smatrati proizvođačem papira u klasičnom smislu. Stora Enso pokušava iskoristiti svoju prednost u nekoliko megatrendova, gdje je papirnatu biznis ipak neizbježan. Primjerice, starenje stanovništva uvjetuje sve veće korištenje pulpe u izradi pelena

za odrasle. Dakle, ulazak tvrtke u sektor higijenskih potrepština. U planu je i izrada materijala za gradnju drvenih nebodera diljem Europe.

Sve nordijske kompanije povezane sa šumarskom industrijom počele su se razvijati slično, ali različito u detaljima. Stora Enso postala je, kako se čini, najviše diverzificirana, zauzimajući nekoliko niša. Svatko radi nešto različito, a budućnost, možda za dva desetljeća, pokazat će tko je izabrao najbolji put.

ISTRAŽIVANJA SVJETSKE BANKE

Obrazovanje unosnije od burza

Istraživanja ekonomista za račun Svjetske banke ukazuju da diplome na svim razinama donose znatno veću dobit pojedincima i društvu nego što se dosad pretpostavljalo.

Jesu li u proteklih desetak godina Ameriци veću dobit donijele burze ili obrazovanje? S obzirom na učestale kritike neučinkovitost školovanja svih razina (o čemu opširno pišemo u drugom članku u ovom broju Perspektiva) moglo bi se pretpostaviti da su burze financijski efikasnije. Međutim, istraživanje što su ga za račun Svjetske banke nedavno proveli George Psacharopoulos

i Harry Patrinos, sugerira suprotan rezultat. Ta dvojica ekonomista analizirala su 1.120 članaka u 139 zemalja i na temelju toga sročili su prosječnu stopu dobiti, tj. povećanje zarade po satu od svake dodatne godine školovanja koja iznosi 8,8 posto. Analogija je, doduše, neprecizna, ali za usporedbu, američke burze u proteklih 50 godina donijele su godišnji prosjek od 5,6 posto.



Podatak isključuje društvenu dobit kao što su niže stope mortaliteta, što je povezano s većim obrazovanjem. Pokazatelj je veći za djevojčice nego za dječake, a veći je i za osnovno obrazovanje. Povoljniji je rezultat i u siromašnijim zemljama jer što je manji udio obrazovanih ljudi u nekoj sredini, to veću plaću oni postižu. Takvo rezoniranje sugerira da bi se dobit morala smanjivati uz rast obrazovne razine. Ipak, ostala je na istoj razini, naročito kod visokoškolskog obrazovanja.

Neki istraživači pretpostavljaju da tehnološki napredak potiskuje neke kvalificirane zaposlenike, koji onda potiskuju manje kvalificirane, prepuštajući svoje hijerarhijsko mjesto – a time i dobit na svoje dodatno obrazovanje. Istraživački dvojac Svjetske banke je optimističniji. Oni smatraju da je svijet pozornica utrke između obrazovanja i tehnologije. Rastući broj fakultetskih diploma

smanjuje obrazovnu dobit, ali rastuća potražnja visokokvalificiranoga kadra, potaknuta brzim tehnološkim promjenama, djeluje u suprotnom smjeru. Čini se da je tehnologija izišla kao pobjednik u utrci.

Rastuća dobit povećava poticaj da se investira u obrazovanje. Vlade i pojedinci, kako se čini, primjereno reagiraju na takva kretanja. Javna potrošnja na obrazovanje kao dio BDP-a raste. Privatno obrazovanje, kako u školama tako i na tercijarnoj razini, u procvatu je. Dobitnici su oni kojima je dostupno školovanje, bilo zato što žive u bogatim, dobro upravljanim državama, ili zato što si mogu priuštiti plaćanje privatnoga obrazovanja. Rastuća dobit, kako kaže Patrinos, signal je pojedincima da ulažu još više. Ali to također znači da će oni koji se oglašuju na taj poziv dodatno zaostajati u razvoju. U svakom slučaju, očita je poruka da se investira u obrazovanje.

Rizici financijskog „Wild Westa“

Mnogo je nepoznanica u vezi s najezdom tajnoga novca i na regulatornim je vlastima da ograniče opasnosti koje vrebaju na ukupan ekonomski okoliš ako se kupoprodaja ne svede u okvire koji će onemogućiti divljanje varalica.

Čini se da je divljanje, ako je trajno barem privremeno, zaustavljeno. Krajem prošle godine špekulanti su bili podigli vrijednost kripto-valuta u nebo. Vrijednost bitcoina, najpoznatije među njima, od tada je prepolovljena. Ali zamah je i dalje snažan: bitcoin još uvijek vrijedi dvostruko više nego prije 15 mjeseci. U prvom ovogodišnjem tromjesečju, kako navodi novinski servis CoinDesk, putem inicijalne javne ponude (IJP) trgovina tom valutom dostigla je 6,3 milijarde USD. To je oblik financiranja u kojemu tvrtke emitiraju digitalne kovanice, više nego cijele 2017. Web stranica Student Loan Report otkrila je da je svaki peti američki student (od onih koje je anketirala) dio dobivenoga zajma koristilo za sudjelovanje u kripto-groznici.

Tri pitanja

Ne čudi da regulatori žele preuzeti veću kontrolu nad kripto-sferom. Šansa da zarade novac putem IJP-a privukla je

jednak broj varalica kao i izvornih poduzetnika. Čelništvo Europol, europske agencije, procjenjuje da se tri do četiri posto regionalnih kriminalnih prihoda sada pere putem kripto-imovine. Mnogi industrijski promatrači drže da bi regulacija pomogla ozakonjenju kripto novca. Međutim, kripto-pobornici opravdano strahuju da bi prekomjerna reguliranost, kao npr. zabrana kripto-mjenjačnica i IJP-a, mogla suzbiti obećavajuću tehnologiju. Da bi se polučila poželjna ravnoteža, regulatori moraju pronaći razumne odgovore na tri pitanja: Što je kripto imovina? Kako bi trebalo upravljati dnevnim rizicima? Kakvu opasnost nameću financijskoj stabilnosti?

Zasad nema suglasnosti o tomu što je kripto-imovina. Čak i unutar pojedinih zemalja vlasti nisu usuglašene o tomu u što je svrstati. Je li to roba, valuta, vrijednosnica ili zasebna kategorija imovine? U SAD-u Komisija za burzu i vrijednosnice (Securities and Exchange Commission – SEC) najavijestila je da će ve-

činu kovanica emitiranih putem IJP-a tretirati kao vrijednosnice. To bi moglo značiti zahtjev za popriličnu otvorenost. Švicarski regulator FINMA najavio je u veljači da će tretman ovisiti o funkciji, tj. hoće li se rabiti za plaćanja, kao žeton koji služi za određenu svrhu, ili za investiranje.

Manje prostora tajnim skrovištima

Sve to sugerira da valja smisliti kako reagirati na svakodnevne kripto-rizike, od pranja novca do zaštite potrošača. Kriminalci su bili među prvim korisnicima digitalnoga novca. Regulativa bi mogla pomoći da ih se ukloni proširenjem postojećih odredaba o sprečavanju pranja novca na kripto-područje. To sugerira osnivanje burza na kojima bi se običan novac mijenjao za kripto-valutu i obrnuto. Regulatori bi mogli tražiti da takve burze primjenjuju slične standarde kao banke. To uključuje identifikaciju svih korisnika i čuvanje podataka o neuobičajenim transakcijama. Neko-liko zemalja, među kojima Australija i Južna Koreja, već tako postupaju, a u travnju je Europska unija osvojila direktivu koja nameće takvu praksu. Potreban je usklađen pristup kako bi se

sprječilo nezakonito otjecanje novca u kripto-skrovišta.

Kada je riječ o razini zaštite koju bi trebali dobiti potrošači kada ulažu u kripto-imovinu, neki zagovaraju ograničenje tržišta na akreditiranje investitore, uz obrazloženje da oni mogu bolje procijeniti rizike od običnih građana, a i bolje su zaštićeni od gubitaka. U svakom slučaju regulativna bi zaštita morala biti visoka. Vlasti u mnogim zemljama izdaju jasna upozorenja o rizicima vezanim uz kripto-špekulacije, a neke od njih zabranjuju oglašavanje IJP-a. Najlakše je odgovoriti na treće od postavljenih pitanja. Kripto-imovina ne predstavlja opasnost globalnoj financijskoj stabilnosti i ukupno ne prelazi tri posto ukupnih bilanci centralnih banaka SAD-a, Britanije, Njemačke i Japana. Ali divlje poskakivanje bitcoina upozorava da se stanje može brzo promijeniti. Stoga kreatori pravila igre moraju budno motriti na činitelje koji bi mogli pojačati sistemске rizike, kao što je visina uzimanja zajmova kripto-investitora.

U svakom slučaju, nije lagan posao regulirati kripto-imovinu, a previše birokracije moglo bi sputavati inovacije. Sve dok kripto područje bude pratila slika Divljeg zapada, regulatori će vjerojatno zadržati mentalitet graničara.

Dobrodošlica epidemijama

Diljem svijeta namnožio se golem broj pojedinaca koji i 20 godina nakon što se pojavio vjeruju lažnom mitu neozbiljnog znanstvenika da cjepivo protiv ospica, mumpsa i rubeole izaziva autizam zdrave djece. Toj neodgovornoj i opasnoj lakovjernosti uvelike kumuju društvene mreže.

U proteklim mjesecima česta tema medijskoga razmatranja bile su epidemije ospica, koju su iskusile i neke zemlje u našem susjedstvu, a Hrvatska je bila pošteđena, iako se dio javnosti (protivnici cijepjenja) svim silama trudio da sudjelujemo u toj „međunarodnoj podjeli nevolja“. Lani je u Europi zabilježeno više od 21.000 slučajeva, a bilo je i 35 umrlih. Svjetska zdravstvena organizacija smatra te podatke „tragedijom koju naprosto ne žele prihvatiti“.

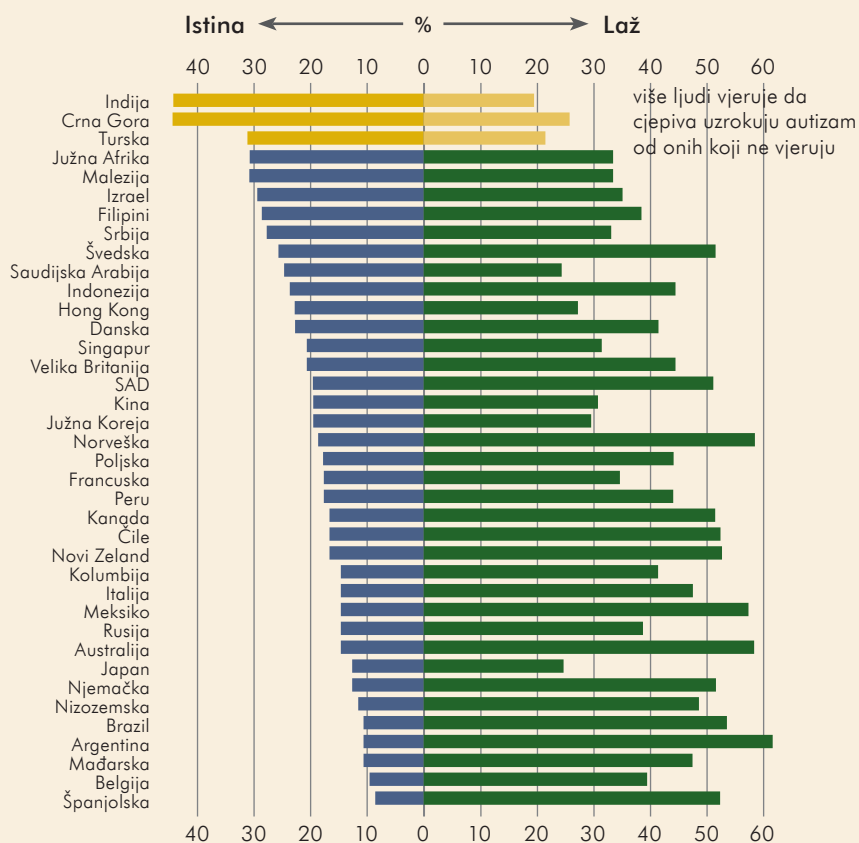
Neki od oboljelih bili su nedorasli za cijepjenje ili su imali druge zdravstvene probleme koji line vakcinaciju neprepoporučljivom, ali većinu čine osobe koje ne žele prihvatiti imunizaciju. Među potonjima neki se izgovaraju sigurnosnim ili ideološkim razlozima ili naprosto ne vjeruju „sustavu“.

„Znanstvenik“ koji je posijao paniku

Krajem veljače navršilo se 20 godina otkad je Andrew Wakefield objavio svoje pogrešno istraživanje povezujući cijepjenje protiv ospica, zaušnjaka i rubeole s autizmom, izazvavši paniku u javnosti. Mnogi ljudi koji se još uvijek drže razobličena mita nikad nisu ni pročitali članak spomenutoga nadobudnoga i neozbiljnoga znanstvenika, ali opasne glasine koje je izazvao globalno su se proširile.

Znatan dio svijeta vrlo je skeptičan prema imunizaciji. Kampanje protivnika cijepjenja u južnom dijelu Indije na društvenim mrežama Facebook i WhatsApp pozivale su se na autizam, potičući apstinenciju. U Maleziji je ministarstvo

Zemlje u kojima većina stanovništva vjeruje da cjepivo izaziva autizam



Izvor: Ipsos MORI

zdravlja pokušalo suzbiti širenje straha od vakcinacije.

U Europi se epidemije ospica ne mogu pripisati samo strahu od autizma. Nevolkost ili odbijanje cjepiva održava dublje razloge (ne) povjerenja javnosti u vlade. Talijani su prije nekoliko mjeseci u Rimu protestirali protiv fašizma, neorasizma, radnih reformi i obvezatnog cijepljenja. Na Filipinima je cjepivo protiv ospica doživjelo kolateralnu štetu zato što se nepovjerenje proširilo na cjepivo dengvaxia protiv dengue groznice. Nakon što je proizvođač, Sanofi

Pasteur, izvijestio da dengvaxia predstavlja vrijednu zaštitu za neke, ali visok rizik za druge, spirala straha proširila se u opće nepovjerenje u program imunizacije u zemlji. Neki su roditelji odbili cijepiti djecu protiv ospica te se pojačala epidemija.

(Ne)odgovornost vlada

Vlade su nezamjenjive za provedbu politike cijepljenja, od reguliranja kontrole sigurnosti do odobravanja programa imunizacije. Stoga je vraćanje povjere-

nja javnosti ne samo ključ za održivost programa rutinskoga cijepljenja, već je od presudne važnosti za sprječavanje prijetnje epidemija.

Ove godine navršava se 100 godina od pandemije španjolske groznice kojom je bilo zaraženo 500 milijuna ljudi, od kojih je 40 do 50 milijuna podleglo. Prijetnja je i danas prisutna: Svjetska banka procjenjuje da bi osim milijunskih ljudskih žrtava, masovnih oboljenja i društvenih poremećaja, globalni troškovi umjereno ozbiljne pandemije iznosili oko 570 milijardi USD ili 0.7 posto svjetskog dohotka.

U pandemiji svinjske gripe 2009. loša javna suradnja i nizak stupanj prihvaćanja cjepiva bili su poziv za buđenje. Javnost se može povesti za lažnom znaošću, ali još je više zabrinjavajuće bilo

pomanjkanje građanske odgovornosti i suradnje. Vlade bi u tomu morale vidjeti urgentnu potrebu novoga društvenoga ugovora.

Vjerovanje da neka cjepiva izazivaju autizam zdrave djece

U ovom globalnom izvještaju za prošlu godinu uočljive su neke neobičnosti. Neupućeni promatrači mogli bi tvrditi da cijepljenju veći otpor pružaju zemlje s manje obrazovanja ili one u kojima je više vjernika. Kako onda protumačiti, primjerice, da super-razvijena i napredna zemlja kao što je Švedska ima mnogo veći omjer protivnika cijepljenja nego Argentina u kojoj više od 90 posto stanovništva vjeruje u Boga?

GLOBALNA OFENZIVA PROTIV PUŠENJA

Nerazvijeni još previše „dime“

Najbolji se učinak postiže visokim oporezivanjem i zdravstvenom izobrazbom.

U nekim od razvijenih zemalja broj bivših pušača veći je od onih koji još „dime“. Ali u mnogim siromašnima pušenje je u porastu, naročito među muškaraca. U dijelovima Afrike puše više od dvije trećine muškaraca. U nekim azijskim

zemljama među muškarcima je omjer pušača i nepušača sličan onomu kakav je bio u SAD-u prije pola stoljeća, kada su tvrdnje kako je duhan smrtonosan predstavljale ne baš uvjerljivu novost. Nakon visokoga krvnog tlaka pušenje

je sada u svijetu drugi po opsegu oboljenja i uzrocima prerane smrti. Nedavna istraživanja procijenila su troškove liječenja i smanjene produktivnosti na 1,4 trilijuna USD ili 1,8 globalnoga BDP-a. Gotovo 40 posto tih troškova otpada na nedovoljno razvijene zemlje, koje ga najteže mogu podnijeti.

Kako pokazuje uspjeh u bogatim zemljama, nema tajne o tomu kako navesti ljude da prestanu pušiti. To je kombinacija visokog oporezivanja i zdravstvenoga obrazovanja.

Preuveličane dimenzije crnoga tržišta

U siromašnim zemljama porez na cigarete najčešće je niži od 50 posto, u nekima je na ništici. To ne može znatnije suzbiti pušenje jer duhanske kompanije, koje su ponegdje monopoli, mogu sniziti profitne stope za jeftinije cigarete, a povisiti za luksuzne, kako bi izbjegle gubitke. Siromašne zemlje mogle bi povisiti poreze, ali to ne čine jer se oslanjaju na proučavanje tržišta koja plaćaju duhanske kompanije. Ta istraživanja sugeriraju da visoki porezi na cigarete prouzročuju krijumčarenje i tako smanjuju ukupne porezne prihode. Neovisne studije Svjetske banke i još nekih institucija pokazuju, da su takvi zaključci pogrešni. Crno tržište nije toliko prijeteće kao što se čini, a suzbilo bi se uz opća nastojanja.

Rastući broj zemalja, među kojima Filipini, Brazil, Turska i Urugvaj, pokazuju

kako se to radi. Primjerice, Filipini su 2012. više nego učetverostručili porez na sve vrste cigareta, a rezultat je da su cijene najjeftinijih vrsta. Koje čine dvije trećine ukupne potrošnje, porasle više od 50 posto. U razdoblju od 2011. do 15. prihodi od duhanskoga poreza više su se nego udvostručili, a udio odraslih koji puše pao je od 30 na 25 posto. U razvijenim zemljama takve su se promjene odvijale znatno sporije.

Pomoć građanima – državi zarada

Neke su zemlje istodobno pojačale revnost u otkrivanju i suzbijanju krijumčarenja. Crno tržište najčešće se pokazalo manjim nego što se pretpostavljalo i ilegalno se prodavalo samo 10 do 15 posto. Nakon povećanja poreza taj se udio povećao za nekoliko postotaka. U siromašnim zemljama utaja poreza je raširenija, ali i tamo će porezi smanjiti broj pušača i povećati prihode. Svjetska zdravstvena organizacija zaključuje da bi porez trebao iznositi barem 75 posto maloprodajne cijene najpopularnije vrste cigareta.

Daljnji je važan korak nastaviti suzbijati krijumčarenje i poreznu evaziju. Prihodi od oporezivanja cigareta globalno iznose oko 270 milijardi USD na godinu, ali manje od jedne milijarde od toga troši se na antipušačke mjere. Nije li vrijeme da vlade počnu odlučnije pomagati svojim građanima da odbace štetnu naviku i pritom poprilično zarade.

Električni bicikl i romobil!

Silicijska Dolina pokrenula je novi trend, što ne znači da će tamošnju prometnu filozofiju prihvatiti korisnici na globalnoj razini. Ali ni takva mogućnost nije isključena.

Svjetski pa i hrvatski mediji utrkuju se tko će bolje pretskazati budućnost lokalnoga, tj. gradskoga prometa. Tom su temom zaokupljeni prometni stručnjaci i znanstvenici. Upitate li o tome nekoga u Silicijskoj Dolini odgovori će biti raznoliki, ali i pomalo neobični. Neki će vam kazati da će gradskim ulicama na tom području uskoro početi krstariti električni automobili bez vozača. Drugi će ukazati na nastojanja da se konstruira leteći automobil. Bivši izvršni direktor Ubera i Lyfta, Travis VanderZanden odgovorit će vam posve iznenađujuće: u gradskom prometu dominirat će električni romobili i električni bicikli. To, naravno, ne znači da će cijeli svijet oponašati ekstravagancije američke tehnološke metropole, ali ne može se isključiti ni vjerojatnost da će „novost“ uhvatiti maha.

Utrka investitora

Investitori, kako se čini, imaju sluha i za pomalo neočekivane zamisli te su u samo nekoliko mjeseci uložili više stotina milijuna dolara u novoutemeljeno

VanderZandenovo poduzeće Bird Rides. Neke druge kompanije iznajmljuju električne romobile i bicikle koji se mogu preuzeti i ostaviti gdje god želite. Taj stručnjak predviđa da će se u sljedećih 10 do 20 godina pojaviti transportne inovacije, uključujući samohodni automobil i tunelske ekstravagancije po uzoru Elona Muska.

Uber je nedavno platio više od 100 milijuna dolara da bi preuzeo Jump, uslužno poduzeće za iznajmljivanje bicikla bez fiksnih postaja.

Birdovi romobili i Jumpovi bicikli opremljeni su GPS uređajem, što korisnicima pomaže da pronađu najkraću rutu uz pomoć pametnoga telefona. Kada stignu na odredište romobil ili bicikl ostave na uličnome uglu. Uočljivo je ubrzano korištenje električnih vozila svih vrsta na kratkim relacijama.

Uber je nedavno u San Franciscu pokrenuo pilot program integrirajući 250 Jump bicikla u svoju aplikaciju, a lani je VanderZanden prvi lansirao Bird, parkiravši 10 romobila na uličnome uglu u Santa Monici.



Iskušanja za prometne vlasti

Mark Suster, investitor u novo poduzeće Upfront Ventures, također sa sjedištem u Santa Monici, nije bio oduševljen idejom o električnim romobilima kada je prvi put za to čuo. Ali nakon što je opazio stalan protok tih vozila ispred svoga uredskoga prozora u Los Angelesu zagrijao se za novi prometni oblik.

Poduzeće Bird Rides je nedavno uložilo 100 milijuna dolara i razmjestilo više od 1.000 romobila diljem Los Angelesa, San Diega, San Francisca, Austina i Washingtona D.C. Neki su promatrači iznenađeni brzim razvojem novih prijevoznih pomagala.

LimeBike i Spin dva su novoutemeljena poduzeća koja nude najam bicikla. Nakon što su ponudu najma bicikla s

pedalima iskušale u desecima američkih gradova, obje kompanije sada svojoj ponudi dodaju električne romobile.

Poduzetnici su se razmahali i neki od njih žele da, primjerice, ulicama San Francisca kruži jednak broj romobila kao i automobila. To može razveseljivati ili zastrašivati gradske vlasti, koje se bakću sa zakrčenim ulicama i eksplozijom bicikla s pedalama bez licence. Zaštitnicima okoliša i nekim prometnim dužnosnicima možda će se dopasti zamisao o električnim vozilima koja će zamijeniti automobile, ali zakrčenost ulica u San Franciscu i mnogim drugim gradovima neizbježno će provocirati zahtjeve za novom prometnom regulativom. Potražnja korisnika mogla bi ipak biti odlučujući činitelj prometne budućnosti.

Korist i šteta od pesticida

Najnovija istraživanja sugeriraju da špricanje mijenja okus i nutritivnu vrijednost usjeva, što može imati povoljne, ali nepovoljne posljedice.

Vrtlari jako dobro znadu koliko je teško suzbijati korov jer okopavanje i čupanje u sagnutom položaju ugrožava kralježnicu. Zato na velikim oranicama farmeri „održavaju red“ uz pomoć herbicida. Tijekom godine te su kemikalije postale djelotvornije u uklanjanju korova. Organski poljoprivrednici ne koriste umjetne herbicide, ali posljedica je niži urod. Koji sustav jamči „bolju“ ljetinu podložno je debati, iako je poznato da su usjevi tretirani herbicidima biokemijski suptilno preinačeni. Novo istraživanje ukazuje kako su te promjene dovoljne da izmijene nutritivnu vrijednost i okus žitarica i povrća.

Istraživanje su vodili Matthew Cutulle, hortikulturist na Sveučilištu Clemson u Južnoj Karolini u suradnji s Gregom Armelom na Sveučilištu Tennessee u Knoxvilleu i njihovi suradnici. Proveli su niz sveobuhvatnih pokusa na golemim poljima, uzgajajući slatki kukuruz, kulturu koja je vrlo raširena na jelovnicima.

Ekipa je radila sa četiri često korištena herbicida: mezotrionom, topramezonom, nikosulfuronom i atrazinom.

Koriste se u kombinaciji s kemikalijama koje selektivno pomažu zaštitu usjeva od štetnosti herbicida. Tako je u eksperimentu korišten preparat nazvan izoksadifen-etil, najprije u kombinaciji s herbicidima, a zatim su herbicidi korišteni samostalno.

Porast bjelančevina i minerala

Istraživači su posijali kukuruz na nekoliko odvojenih parcela. Kada su biljke izrasle između pet i deset centimetara, izložili su svaku parcelu jednoj od sedam kombinacija herbicida i ublaživača. Nakon 45 dana slatki je kukuruz ubran. Zrelo zrnje analizirano je kako bi se odredila razina antioksidansa, šećera, aminokiselina, bjelančevina, masnih kiselina i vlakna.

Rezultati nedavno objavljeni u časopisu *Journal of Agricultural Chemistry*, pokazali su da uporaba herbicida povećava količinu bjelančevina u zrnju za samo četiri posto i čak za 12 posto

kada nikosulfuron koristi u kombinaciji s ublaživačem. Povećana je i količina minerala pa je razina fosfora, magnezija i mangana porasla između 14 i 51 posto, a željeza čak 67 posto u biljkama izloženim kombinaciji nikosulfuron/ublaživač. Promijenila se i razina šećera u zrnju slatkog kukuruza. Koncentracija fruktoze skočila je 48 posto uz korištenje nikosulfurona, 63 posto uz pomoć topamezona i 68 posto kada je korištena kombinacija nikosulfuron/ublaživač. Koncentracija glukoze porasla je 19 posto s mezotrionom, 40 posto s topamezonom i 43 posto s kombinacijom nikosulfuron/ublaživač. Nasuprot tome, razina saharoze u kukuruzu smanjena je.

Dragocjeno željezo – suvišni šećer

Ostalo je nejasno kako te promjene utječu na okus slatkoga kukuruza, iako dr. Cutulle misli da su zamjetne. On sugerira da se nastave istraživanja kako bi se to preciznije utvrdilo. Možda je ipak najvažnije što je pokus pokazao da pesticidi mogu djelovati na usjeve tako da im se izmijeni nutricionarna vrijednost. Neke od tih promjena, npr. porast razine željeza u krvi, tj. anemije.

Ali neki drugi činitelji ne čine se dobrodošlim. Porast razine fruktoze mogla bi slatki kukuruz učiniti još slađim, što je opasno po zdravlje jer je fruktoza umiješana u brojna oboljenja, uključujući dijabetes i oštećenja jetre. Čini se da neće biti lagan posao u nastojanjima da se poboljša kvaliteta usjeva.

VJERA I SIROMAŠTVO

Pomaže li protestantizam lisnici?

Biblijske priče možda su navodile ljude da razmišljaju o budućnosti i potakle ih da preuzimaju kontrolu nad svojim životom.

Može li religija učiniti ljude bogatijim? Njemački sociolog Max Weber 1905. tvrdio je da se to svojedobno dogodilo

u Europi. Protestanti nisu izumili kapitalizam u 16. stoljeću. Ali odbacujući samostanski asketizam i prihvaćajući sta-

jalište da marljivost i razvijanje vlastite ličnosti znače ugađanje Bogu, u tomu su se usavršili, smatrao je on.

Weberova ideja nije moderna u naše doba, posebice zato što je mnogo ne-protestantskih zemalja postalo bogato, a dijelom i zbog problema uzroka i posljedice. Jesu li protestanti uistinu bili bolji u biznisu ili su ambiciozne, poslovno orijentirane osobe, bile privučene protestantizmu? Jedan od načina da se odgovori na to pitanje jest nasumično kontrolirani pokus s religijom. Državni ured za ekonomska istraživanja na Filipinima u veljači je objavio izvještaj o eksperimentu koji sugerira da ima nečega u Weberovim zapažanjima. Evanđeličko dobrotvorno društvo International Care Institute (ICM) pokušava pomoći najsiromašnijim stanovnicima Filipina putem 90-minutne poduke svakog tjedna o biznisu, zdravlju i vjeri. Petoga tjedna, primjerice, predavači ih uče o štednji novca, dišnim bolestima i o grijehu življenja izvan Božjih zakona. Budući da su predavanja sastavljena od modula, mogu se razdijeliti. Radeći s tri ekonomista ICM je pokušao različite dijelove predavanja izvesti u različitim selima. Neki su dobili cijeli „paket“, drugi samo poslovne ili zdravstvene savjete,

dok su treći slušali samo propovijedi. Kontrolna skupina nije dobila ništa.

Učinkovite propovijedi

Šest mjeseci kasnije neovisna istraživačka skupina Innovation for Poverty Action provjerila je rezultate. Ne iznenađuje da su oni koji su slušali samo propovijedi postali religiozniji (iako su katolici, koji su činili 70 posto slušateljstva i dalje uglavnom formalno ostali katolici). Nisu postali zadovoljniji svojim životom nego malo potišteniji. Ipak, dohodak im je porastao za 9,2 posto u odnosu na ostale. Budući da je uzorak bio vrlo opsežan – više od 6.000 kućanstava – to je znakovito.

Jedan od predavača, Dean Karlan na američkom Sveučilištu Northwestern, sugerira da su biblijske lekcije mogle navesti ljude da razmisle o budućnosti i potaknule ih da malo više kontroliraju vlastiti život. (Više su zaradili zato što su radili unosnije poslove.) Profesor nije u to siguran i nastavit će proučavanje hoće li dohodovni efekt potrajati. U međuvremenu svatko tko se sjeća kako ga je baka gurala neka pažljivije sluša dosadnu propovijed trebao bi shvatiti da je bila u pravu.



Retrovizor

INVESTIRANJE PREMA SPOLU

Snaga ženskog novca

Zastupljenost žena na najvišim menadžerskim pozicijama još uvijek je vrlo niska, kako globalno, tako i u Hrvatskoj. Ipak, u svijetu je prisutan trend smanjivanja jaza između bogatstva koje kontroliraju muškarci i žene. Sve je više fondova koji svoju investicijsku strategiju prilagođavaju ženama, koje su u investiranju realnije i socijalno osjetljivije od „jačeg spola“.

Piše: dr. sc. Darko Horvatin

Dok su se kod nas lomila koplja oko Istanbulske konvencije koja bi, barem na papiru, trebala pridonijeti boljoj zaštiti žena, gotovo nitko nije spomenuo nejednakosti između „jačeg“ i „slabijeg“ spola u plaćama i mogućnostima napredovanja. Gledamo li samo kompanije čije su dionice uvrštene u Crobex, indeks Zagrebačke burze, tek 17 posto članova uprava i nadzornih odbora čine žene. U svrhu poticanja veće prisutnosti žena u upravljačkim funkcijama hrvatskih poduzeća, u svibnju je pokrenuta inicijativa „Klub 30 posto“, zajednička inicijativa kanadskog veleposlanstva i Hrvatske udruge poslodavaca. Cilj inicijative je da udio žena na upravljačim i nadzornim funkcijama domaćih kompanija dosegne barem prag od 30 posto. Što će više moći biti koncentrirano kod žena, rast će njihov materijalni status, ali i utjecaj na donošenje poslovnih i privatnih financijskih odluka. I tu bi nam trebala neka konvencija, koja bi zasigurno, već poslovično uzburkala duhove i dežurne čuvare

vjekovnog poretka. U svijetu, barem što se tiče jaza u bogatstvu između spolova, slika se popravlja. O tome kako fond menadžeri nastoje privući bogate žene, što će rastom njihovog portfelja imati dugoročan utjecaj na fondovsku industriju osvrnuo se tjednik *The Economist*, čije naglaske donosimo u ovom tekstu.

Realnije od muškaraca

Prema istraživanju koje je proveo *Boston Consulting Group* (BCG) privatno bogatstvo u rukama žena je od 2010. do 2015. poraslo s 34 na 51 bilijun dolara, dok bi do 2020. trebalo iznositi 72 bilijuna (32 posto ukupnog bogatstva). Najveći dio privatnog bogatstva koje će u narednom razdoblju promijeniti vlasnika završit će uglavnom u ženskim rukama. Jedan od razloga za rast bogatstva žena proizlazi iz toga što ih sve više radi na dobro plaćenim poslovima. U SAD-u je 1950. udio žena na tržištu rada iznosio 34 posto da bi 2016. porastao na 57 posto. Drugi je razlog nasljeđivanje bogatstva od muževa ili roditelja koji su, za razliku od prijašnjih generacija, skloniji jednako tretirati kćeri i sinove. Kako *baby-boom* generacija ulazi u zrele godine, transfer bogatstva će se ubrzati. Sve će to imati velike implikacije na upravljače fondovima. Istraživanje o rizičnosti ulagača prema spolu pokazalo je da su muškarci skloniji riziku, dok su žene više tip ulagača koji kupi i duže vrijeme drži vrijednosni papir (*buy and hold*). Muškarci su i skloniji tvrditi da bolje razumiju financije, što sugerira da su financijski potkovaniji. Ipak, bilo bi ispravnije reći da su žene svjesnije rizika i u manjoj zabludi o svom poznavanju financija. Studija koju su izradili Brad Barber i Terrance Odean, teoretičari iz područja biheviorističkih financija, pokazala je da su ženski ulagači na tržištu nadmašili „jači“ spol za jedan posto godišnje. Zaključuju da je glavni razlog takvom rezultatu presamouvjerenost muškaraca, što često rezultira neprofitabilnim ulaganjima. Drugi je razlog što muškarci češće navode da je njihov investicijski cilj pobijediti tržište, dok su žene i ovdje više „na zemlji“ pa su njihovi ciljevi specifični – poput kupnje nekretnine ili odlaska u mirovinu sa 60 godina. Utjecajne žene sklonije su tražiti investicijski savjet i manje ih ulaže temeljem vlastitih procjena u usporedbi s muškarcima, ali izgleda da su sve manje zadovoljne primljenim savjetima. Prema istraživanju koje je 2016. proveo *Econsult Solutions*, čak 62 posto žena sa znatnijom imovinom pod upravljanjem razmislilo bi o promjeni upravitelja, dok bi to napravilo 44 posto muškaraca. Suvremene žene koje naslijede bogatstvo sklonije su odmah otpustiti investicijskog savjetnika koji dolazi u paketu.

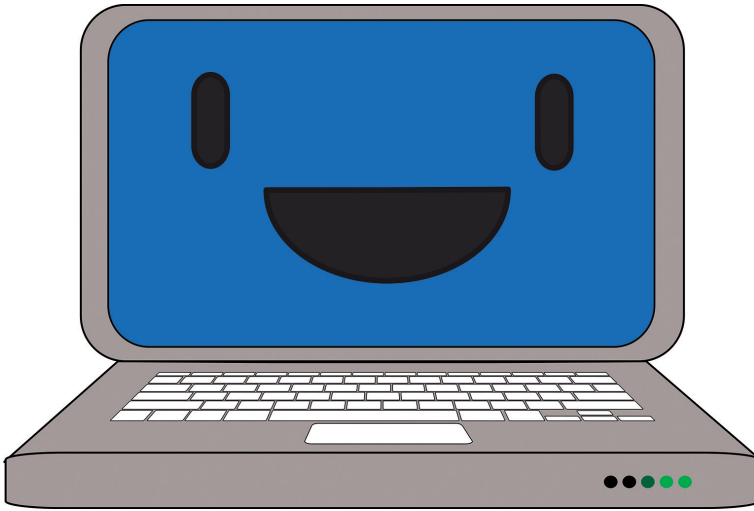
Socijalno osjetljivije

Sve je više investicijskih društava koja se fokusiraju na imućne žene, neka poput *Ellvesta*, imaju jedinstvene slogane „Investiraj poput žene“. Drugi fond menadžeri pak sve više zapošljavaju ženske investicijske savjetnike i osnivaju odjele isključivo za servisiranje ženskih klijenata. Sve više fond managera u prvi plan promotivnih

materijala stavlja žene. Natasha Pope u *Goldman Sachs* kaže da je ključno što su na vrijeme prepoznali trend rasta bogatstva u ženskim rukama i adekvatno tome odgovorili. Taj odgovor ide dalje od poboljšane komunikacije sa ženama. To znači spoznaju da žene, osobito mlađe, sve više traže savjetnika koji će im pomoći da investiraju na način konzistentan njihovim vrijednostima. U nedavnom istraživanju *Morgan Stanleyja* 84 posto žena potvrdilo je interes za „održivo investiranje“, koje ne nišani samo na financijski učinak već i na socijalne ili ekološke ciljeve. Kod muškaraca je 67 posto iskazalo taj interes. U *Trillium Asset Management*, koji se bavi održivim investiranjem, procjenjuju da im 2/3 individualnih klijenata čine žene. Ako je riječ o parovima, održivo ulaganje najčešće je ženska ideja. Žene koje naslijede imetak češće su nesigurnije od muškaraca u pogledu ulaganja, ali kada se dođe do investiranja sa socijalnim učinkom spremnije su biti pioniri i preuzeti rizik. Najnoviji trend među ulagačima je korištenje „spolnih leća“ prilikom donošenja investicijskih odluka. Samo ekološko svjesni ulagači će se raspitivati o utjecaju svojih ulaganja na emisiju ugljičnog dioksida ili će tražiti ulaganja u „zelene“ projekte, pa tako i mala ali rastuća grupa investitora želi znati koliko dobrog ili lošeg njihov novac donosi ženama. Istraživanja pokazuju da je do sredine prošle godine 910 milijuna dolara investirano temeljem načela „spolnih leća“ u 22 proizvoda kojima se trguje na uređenim tržištima, za razliku od 2014. kada je kroz 8 proizvoda uloženo 100 milijuna dolara. Privatne transakcije teže je pratiti, ali se procjenjuje da je primjenom tih načela prikupljeno 1,3 milijardi dolara od 2007.

Ženski fondovi

Kao i kod zelenih ulaganja, tako i „spolne leće“ dolaze u različitoj snazi. Blaža verzija uključuje osnovne i ETF fondove, poput SHE-ETF-a kojeg je lansirao *State Street*, koji filtrira listu kompanije gdje su žene prisutnije u višem menadžmentu. Snažnija verzija uključuje fondove koji ulažu u projekte od kojih profitiraju siromašne žene u zemljama u razvoju. Jasno je da su takvi fondovi rizičniji i s nižim prinosima, ali to je investitorima prihvatljiva kompenzacija za dobro koje čine. Svaka investicijska strategija koja se temelji na jednom kriteriju nosi rizik prevelike izloženosti određenoj industriji ili kompaniji. Zato investicijski savjetnici potencijalnim ulagateljima koji investiraju temeljem „spolnih leća“ naglašavaju da se to ne može i ne smije shvaćati kao posebna investicijska klasa. Nekoliko istraživanja pokazalo je da kompanije s više žena na rukovodećim pozicijama ostvaruju bolje poslovne rezultate od onih u kojima prevladava muški menadžment. *RobecoSAM*, koji se specijalizirao u održivom investiranju i procjenjuje tisuće kompanija izlistanih na burzama prema ekološkim i socijalnim kriterijima, počeo je od sredine 2000-ih primjenjivati kriterije spolne jednakosti (pravične plaće i upravljače talentima). Desetogodišnje istraživanje je 2014. pokazalo da kompanije koje su u gornjem dijelu poretka ostvaruju bolje poslovne rezultate, što je 2015. rezultiralo osnivanjem novog investicijskog fonda temeljem jednakosti među spolovima. Udio kompanija koje objavljuju podatke o



udjelu žena u višem menadžmentu porastao je s 35 posto u 2012. na 54 posto u 2016. Razliku u visini plaća 2012. objavilo je 21 posto kompanija, a četiri godine kasnije 31 posto. Premda je vidljiv napredak, snažnije ulaganje primjenom „spolnih leća“ još uvijek je ograničeno nedostatkom podataka. Mlađe generacije sklonije su investirati prema vlastitim vrijednostima od svojih roditelja, što pokazuje istraživanje *Morgan Stanleyja* u kojem je čak 81 posto mlađe populacije iskazalo interes za održivo investiranje. Premda manje američkih muškaraca od žena kaže da želi ulagati u kompanije s diverzificiranim menadžmentom, udio od 42 posto nije zanemariv. Ipak, ako investiranje temeljem „spolnih leća“ doista uzme maha morat će privući pažnju onih koji kontroliraju najveći dio bogatstva – a to su još uvijek muškarci.



Tema broja:

Upravljanje državnom imovinom

Privatno – državno

Ključni pokazatelji uspješnosti

Brojna istraživanja ukazuju na neučinkovitost i nisku produktivnost državnih poduzeća i njihov negativan utjecaj na ekonomsku aktivnost privatnih poduzeća. Međutim, istodobno je neprijeporna iznimna važnost poduzeća u većinskom ili potpunom državnom vlasništvu. Podaci ukazuju na znatnu zastupljenost takvih poduzeća u novim članicama EU-a, uključujući Hrvatsku, ali i u Francuskoj, Italiji, Švicarskoj i drugim skandinavskim zemljama. Ključnu ulogu u njihovu ukupnom ekonomskom, društvenom i političkom učinku igraju uvjeti u kojima djeluju...

Pišu: prof. dr. Darko Tipurić, doc. dr. Davor Labaš¹

Neprijeporna je sve veća važnost poduzeća u pretežito državnom vlasništvu na globalnoj razini. Državna poduzeća stvaraju, po nekim procjenama, oko 10%

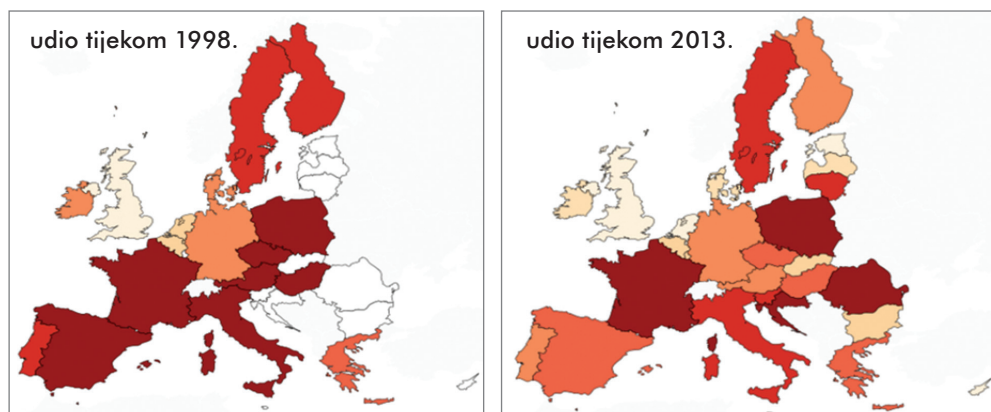
¹ Autori su djelatnici Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu

BDP-a i čine oko 20% tržišne vrijednosti ukupnoga svjetskog vlasničkog kapitala. U članicama OECD-a u poduzećima u državnom vlasništvu vrijednost imovine iznosi oko 2,4 bilijuna USD, a zapošljavaju više od 9,2 milijuna radnika (podaci za 2015. godinu).

Ako netko neupućen baci pogled na podatke proteklih desetak godina, može se jako iznenaditi. Naime, od 2005. broj državnih poduzeća porastao je više nego dvostruko i danas čini više od petine od 500 najvećih poduzeća liste časopisa Fortune (*Global 500*). Doduše ovaj rast je primarno povezan s povećanim brojem kineskih državnih poduzeća. Udjel u broju zaposlenih je veći od 30% kod državnih poduzeća, što je porast za više od sedamdeset posto u odnosu na 2005. godinu. Tri puta je porastao udjel u prihodima u tom razdoblju i danas iznosi četvrtinu ukupno ostvarenog prihoda. Slični su i podaci o udjelu u imovini i ostvarenoj dobiti.

Državna poduzeća su visoko koncentrirana u sektorima električne energije i plina, transporta, telekomunikacija i ostalih komunalnih sektora, na što otpada 51% poduzeća i 70% zaposlenosti od ukupnog broja svih državnih poduzeća.

U Europi je udio državnog vlasništva u gospodarstvu znatan u novim članicama EU-a, ali također i u Francuskoj, Italiji, Švedskoj i drugim skandinavskim zemljama. Na grafikonu 1. prikazana je važnost gospodarskih sektora u kojima je prisutna država: tamnija boja pokazuje veći udjel države, a svjetlija predstavlja manji broj gospodarskih sektora u kojima država ima vlasnički izravni ili neizravni utjecaj (bijela boja znači da ili nema podataka, ili zemlja nije članica EU-a). Postupno smanjivanje udjela državnog vlasništva nad poduzećima je primjetno u većini zemalja, no ne u svim.



Izvor: EC – DGEFA (2016), *State-Owned Enterprises in the EU: Lessons Learnt and Ways Forward in a Post-Crisis Context*, str.19

Grafikon 1. Pregled važnosti i udjela državnih poduzeća u Europi.

Poduzeća u državnom vlasništvu bitna su sastavnica i imaju snažan utjecaj na hrvatsko gospodarstvo. Udjel broja poduzeća u državnom i mješovitom vlasništvu se, prema podacima FINA-e, u strukturi ukupne populacije poduzeća smanjuje i iznosi tek nešto iznad 1% ukupne populacije odnosno oko 1.300 poduzeća takvog karaktera.

Dodatna analiza koju smo proveli pokazala je kako poduzeća u državnom i mješovitom vlasništvu zadržavaju snažan utjecaj u hrvatskom gospodarstvu: sudjeluju s oko dvadeset posto u ukupnim prihodima i nešto većim postotkom u ukupnoj dobiti hrvatskog gospodarstva. Važnost te grupacije vidi se iz činjenice da stvaraju skoro trećinu ukupne dodane vrijednosti i ukupnog izvoza tisuću najboljih hrvatskih poduzeća.

Teret ili izazov?

Brojna istraživanja pokazuju neučinkovitost i nisku produktivnost državnih poduzeća i njihov negativni utjecaj na gospodarske aktivnosti privatnih poduzeća te posljedično na ukupnu hrvatsku ekonomiju. Prikupljeni podaci daju kristalno jasan zaključak: u Hrvatskoj će poduzeća u pretežito državnom vlasništvu ostvariti tek dvije trećine dodane vrijednosti koja ostvaruju poduzeća u privatnom vlasništvu. Upozoravajuće je da se produktivnost takvih poduzeća smanjila za više od trećine u proteklih desetak godina.

Rezultati nekoliko istraživanja koje smo proveli upućuju na sljedeće probleme: neekonomsko ponašanje pri donošenju poslovnih odluka, upravljačku i operacijsku neefikasnost, strukturnu inerciju i inovacijsku nesposobnost, tendenciju iskorištavanja povlaštenoga položaja na tržištima i korupcijski potencijal. Tu su, kako i drugi autori upozoravaju, visoka koncentracija zaduženosti i veći rizik neplaćanja, što stvara dodatne fiskalne rizike za državu.

Dugo upozoravamo u našim istraživanjima i na nedovoljnu kvalitetu nadzornih odbora, stratešku kratkovidnost menadžmenta, a ponajprije na neizmjereno velik utjecaj politike na poslovanje poduzeća u kojima država ima kontrolne vlasničke pakete.

Četiri su pitanja na koje treba dati odgovore u Hrvatskoj. Što se vlasništva tiče, postoje li strateške djelatnosti i poduzeća u kojima država treba imati vlasništvo ili kakvu ulogu treba preuzimati država kao dioničar. Što se upravljanja tiče, legitimno je pitati se je li moguće državnim poduzećima upravljati na efikasan način kao i privatnim, i imati sustav korporativnog upravljanja i menadžmenta bez političkog utjecaja.

Tezu da država treba imati snažnu ulogu u ekonomiji nije lako pobiti, posebno nakon posljedica velike globalne krize koja je nastala zbog slabe regulacije financijskih tržišta i koju su najbolje prebrodile one zemlje, kao npr. Njemačka, u kojima doktrina slobodnih i nekontroliranih tržišta nije neupitna.

Slobodno tržište je moćna ideja i ponekad je teško razumjeti otpor onih koji vide puno pukotina u takvom konceptu. Povrh toga, razvoj u proteklom stoljeću nedvojbeno se temelji na tržišnoj ekonomiji, ali stvari se stubokom mijenjaju u posljednjim desetljećima. Ipak, negativni efekti procesa globalizacije i neoliberalnog razvoja su zastrašujući rast nejednakosti i nezaposlenosti, ali i uspon populizma i nacionalizma.

Povrh toga, idealni uvjeti na kojima se teorije zasnivaju ne postoje. Stiglitz je uvjerljivo pokazao kako su nepotpune i asimetrične informacije redovno vodile tržišta do rezultata koji nisu predstavljali najveće moguće blagostanje. Tvrdio je da to znači da dobro usmjerene intervencije vlade mogu pomoći u ispravljanju tih nedostataka tržišta.

Snažan utjecaj na hrvatsko gospodarstvo

Iz hrvatske perspektive, to znači potrebu snažne orijentacije na izvoz i aktivnu internacionalizaciju na temelju inovacija i investicija u industriji i informacijskom sektoru, a tu država mora dati golemi obol. Neprijeporno je kako je u izgradnji nacionalne konkurentnosti mjerilo svjetsko tržište, a temelj trebaju biti rast produktivnosti i kvalitete procesa te proizvoda i usluga hrvatskih poduzeća.

Izvoz je za malu zemlju kao što je Hrvatska točka oko koje se treba okretati cjelokupna ekonomska i industrijska politika s aktivnom ulogom države u stvaranju poticajnog okvira industrijskoga razvoja, nezaobilaznom ulogom izabranih strateških djelatnosti i jednog broja bitnih državnih poduzeća.

Ne zaboravimo kako postoje dva diskursa koja možemo preuzimati kada raspravljamo o državnim poduzećima. Po jednom od njih, državna poduzeća mogu biti esencijalno sredstvo očuvanja nacionalnih interesa u strateški bitnim industrijama i bitan pokretač nacionalnog ekonomskog razvoja. Drugi diskurs je upozoravajući: državna poduzeća nerijetko se koriste kao instrument ostvarivanja političkih interesa u obliku redistribucije, između ostaloga, veće zaposlenosti i većih plaća i kao sredstvo za dodatnim jačanjem moći političkih elita u funkciji postizanja ideoloških, privatnih ili nekih drugih ciljeva.

Kako bi se spriječili ili ublažili problemi koji su prethodno naznačeni, OECD u svojim smjernicama i dokumentima naglašava tri ključne stvari. Prvo, pravni okvir treba osiguravati ravnopravnost i onemogućiti tržišne poremećaje i u gospodarskim granama gdje su međusobni konkurenti privatna društva i društava u državnom vlasništvu. Drugo, nužno je razgraničiti vlasničku funkciju države od drugih funkcija države, odnosno situacije u kojima država djeluje i kao regulator i zakonodavac na tržištu te s druge strane kao „ravnopravni“ sudionik na tržištu. Navedeno su situacije koje je neophodno administrativno podijeliti, što je preduvjet za stvaranje ravnopravnih tržišnih uvjeta. Treće, potrebno je izbjeći stvaranje posebnih zakona

i drugih akata za društva u državnom vlasništvu: ona se trebaju oslanjati na zakonski okvir u kojima posluju i ostali na tržištu. Poduzeća u državnom vlasništvu ne smiju biti izuzeta od primjene svih zakonskih odredbi i normi jer bi to dovelo do neravnopravnih tržišnih uvjeta.

Dakle, odgovor nikako ne može biti jednoznačan. Postoje najmanje tri razloga koja navode na oprez i koje trebamo uzeti u obzir kod privatizacije. Hrvatska je mala zemlja, osjetljiva na globalna gibanja i trendove, pa je teško zamisliti razvoj bez supstancijalne uloge države i njezine snažne ekonomske politike. Drugo, europska iskustva u prevladavanju recentne krize upućuju na potrebu aktivna sudjelovanja države u gospodarstvu. Naposljetku, upravljanje javnim dobrom u djelatnostima u kojima nije moguće oblikovati transparentne tržišne odnose (vodoopskrba, šume, energetska infrastruktura i dr.) nerijetko ne završava najbolje nakon privatizacije jer se u većini slučajeva smanjuje razina kvalitete isporučene usluge uza znatno povećanje cijena.

Razvojni okvir strateškog upravljanja

Poduzeća u državnom vlasništvu nemaju jednoznačne ciljeve i trebaju voditi brigu o ekonomskim, socijalnim i drugim ciljevima odnosno graditi ravnotežu između širih društvenih ciljeva (poput primjerice sigurnosti opskrbe kućanstava vodom, plinom i strujom, ili zbrinjavanja viška radnika), te tržišnih i financijskih ciljeva, poput održivosti i osiguranja minimalnog prinosa na uloženi kapital vlasnika. Budući da imaju misiju stvaranja posebnih vrijednosti za građane i društvo u cjelini, državna se poduzeća ne mogu vrednovati samo prema financijskim rezultatima, već i time kako sudjeluju u stvaranju socijalnih koristi i vrijednosti.

Unaprjeđenje prakse korporativnog upravljanja u prvom redu znači odvajanje politike od poslovanja i smanjivanje njezina utjecaja, rješavanje problema višedimenzionalne i nerijetko konfliktne ciljne funkcije u državnim poduzećima, strukturne korupcije i uklanjanje nekih proračunskih ograničenja kako bi se osiguralo racionalno ekonomsko odlučivanje.

Sve to ima smisla ako će pomoći u dizajniranju okvira kojim će se osigurati transparentan izbor kompetentnih nadzornika, neovisnih i stručnih menadžera, mjerenje učinaka njihova rada, uvođenje sustava upravljanja putem ciljeva i optimiranje i usklađivanje procesa strateškoga planiranja s dugoročnim ciljevima koje bi trebala postaviti vlada.

Postoji čitav niz mjera kojima je moguće unaprijediti poslovanje državnih poduzeća. Strateški okvir uključuje šest područja koja su prikazana na Grafikonu 2. Razvoj prikladnih mjera i aktivnosti u navedenim područjima ima važan utjecaj na učinkovitije i konkurentnije upravljanje državnim poduzećima.



Izvori:

- KPMG (2017), *The road ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting*.
- IMF Working Paper (2017), *State-Owned Enterprises in Emerging Europe: The Good, the Bad, and the Ugly*. WP/17/221.
- PWC (2016), *State-Owned Enterprises: Catalysts for public value creation?*
- World Bank Group (2014), *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit*.
- KPMG (2013), *Carrots and sticks: Sustainability reporting policies worldwide- today's best practice*.
- OECD (2015), *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, 2015 Edition, OECD Publishing, Paris.

Grafikon 2. Mjere za povećanje efikasnosti državnih poduzeća.

Aktivna vlasnička uloga države i korporativno upravljanje

Država ima interesa djelovati kao aktivan vlasnik i treba se jasno pozicionirati sa svojom vlasničkom politikom te definirati svoje ciljeve i planove. Ciljevi državnih poduzeća trebaju biti jasno postavljeni, izvedeni iz strategije poduzeća, ostvarivi i ne smiju biti u međusobno suprotstavljeni. Vlasnička politika države bi trebala biti konzistentna i dugoročna u smislu njenih smjernica i odrednica koje bi trebale biti definirane planovima razvoja, a ne pod presudnim utjecajem trenutnih političkih konstelacija.

Posebno je važno razviti kvalitetno korporativno upravljanje državnim poduzećima. Dag Detter i Stefan Foelster objavili su članak u časopisu *Foreign Affairs* gdje su istaknuli „kako bi bolje korporativno upravljanje državnih poduzeća u cijelom svijetu omogućilo vladama generirati tri bilijuna USD u godišnjim prihodima, što je pak više nego ukupna godišnja svjetska ulaganja u infrastrukturu, uključujući transport, energetiku, vodoopskrbu i telekomunikacije“.

Slabo korporativno upravljanje može rezultirati znatnim makroekonomskim rizicima. Zbog niske ili negativne razine dobiti od dohotka i dividendi, kreditnih obveza i zaduženosti poduzeća, rekapitalizacije, povećane izloženosti konkurenciji domaćih i međunarodnih tržišnih igrača, profitabilnosti poslovanja i troškova kompanija, valutnih kretanja itd., državna poduzeća mogu djelovati negativno na fiskalnu, financijsku i makro stabilnost, pa je stoga potrebno, unutar sektora i tržišta na kojima posluju, pratiti i procjenjivati poslovne i financijske učinke u svrhu stvaranja nove vrijednosti, povećanja učinkovitosti i upravljanja rizicima, uz istovremeno praćenje ispunjavanja zadaća javnih politika.

Usporedba učinka

Benchmarking omogućava analizu i ocjenu uspješnosti i razvoja poduzeća i posebno je važan u djelatnostima u kojima ne postoji konkurencija. Ako pogledamo državna poduzeća s brojnim, često različitim, pa i oprečnim ciljevima, kao početne točke analize stanja i uspješnosti poslovanja mogu poslužiti međunarodni benchmarking, kao i komparacija s privatnim poduzećima iz djelatnosti. Dakle, preporuča se primjena benchmarkinga državnih poduzeća s privatnim i multinacionalnim poduzećima, kao i prema međunarodno prihvaćenim standardima poput OECD smjernica. Informacije prikupljene benchmarking analizom pružaju dodatne informacije o napretku i efikasnoj alokaciji resursa.

Pošto benchmarking služi kao osnovna analiza za razvoj strategije i evaluacije rizika i šansi, procesom performance benchmarkinga se povećava odgovornost za ispunjavanje ciljeva zadanih od strane uprava državnih poduzeća.

Država kao nadzornik i u situacijama kada je većinski vlasnik poduzeća ima za cilj pronaći nedostatke u poslovanju, kao i prostor za daljnja unaprjeđenja. Pritom, kao jedna od značajnih mjera ističe se stopa prinosa, jer se orijentira na često zanemareni aspekt troška kapitala.

Nadalje, performance benchmarking pruža dodatne informacije pri evaluaciji uspješnosti tako što uzima u obzir i čimbenike iz okoline, kao i ocjenu stupnja razvoja poduzeća.

Proces benchmarkinga državnih poduzeća sastoji se od sljedećih koraka:

- identifikacije ciljnih poduzeća za usporedbu;
- adekvatnog znanja o djelatnosti u kojoj poduzeće djeluje (adekvatnost izbora pokazatelja);
- prikupljanje informacija o pokazateljima konkurenata i poduzeća iz benchmarking analize te usporedba s ostvarenim rezultatima;
- interpretacija provedene usporedbe.

Performance benchmarking omogućuju analize društvenih i ekonomskih troškovnih neučinkovitosti portfelja državnih poduzeća. Primjerice, benchmarking studije državnih poduzeća Pacifičkih zemalja provedene od strane Asian Development Bank (ADB) su utvrdile kako dizajn, implementacija regulative i korporativno upravljanje imaju značajan utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća u državnom vlasništvu.

Implementacije tehnoloških inovacija

Državna poduzeća mogu i trebaju biti inovativna. Svjedoci smo revolucionarnih inovacija u poslovanju i golemih institucionalnih promjena koje mijenjaju supstanciju društva: običaje, ustrojstvo i poredak na koji smo navikli i načine stvaranja i distribucije ekonomske vrijednosti. Na ulasku smo u kognitivnu eru razvoja informacijskih tehnologija nastalu kao simbiozu kognitivne i računalne znanosti što će stubokom izmijeniti svijet oko nas.

Državna poduzeća trebaju identificirati izazove koje imaju tehnološke promjene i digitalna transformacija na poslovanje. Nužno je prilagoditi strateško djelovanje poduzeća u ambijentu u kojem će umjetna inteligencija i robotika biti nenadomjestiva sastavnica, a upravljanje informacijama okosnica poslovanja u svim djelatnostima. Tu su i snažni efekti disrupcije, kao i uklanjanje granica između različitih industrija i razvoj novih, dosad nepoznatih, poslovnih modela. Povrh toga, pojavljuju se i novi poduzetnici koji ne prihvaćaju naslijeđene socijalne i tržišne okvire i ne libe se propitivati postojeće kategorije i uvriježene konstrukcije: od novca, tržišta kapitala, roba i informacija, ugovora, poslovnih modela i karaktera poduzetničkih inicijativa. Njihovo djelovanje s više ili manje uspjeha razara uvriježenu institucionalnu logiku i postojeća pravila igre, oslanjanje na informacije kao ključni resurs, uz znakovito povećanje produktivnosti.

Pritom se mjere inovativnosti (poput broja novih proizvoda ili broja patenata) smatraju važnim indikatorima mjerenja uspješnosti državnih poduzeća.

Odgovornost za održivi razvoj

Kao dio UN Agende održivog razvoja, 2015. članice UN-a usvojile su skup ciljeva kojima se teži iskorijeniti siromaštvo, očuvati planet i osigurati prosperitet svima. Ciljevi održivog razvoja UN (SDG Agenda) sastoji se od 17 glavnih ciljeva i 169 podciljeva koji se protežu kroz tri primarne dimenzije održivog razvoja: ekonomske, ekološke i društvene, gdje bi se pritom svi ciljevi navedeni u Agendi trebali realizirati do 2030. godine.

Povrh svega poduzećima je potrebno razumjeti okolišna i društvena pitanja koja su značajna za organizaciju i *stakeholdere*, uskladiti aktivnosti korporativne odgovornosti u skladu s ciljevima održivog razvoja te evaluirati doprinos državnih poduzeća ostvarenju ciljeva.

Prema rezultatima KPMG istraživanja iz 2017., Sustainable Development Goals su u dvije godine od uvođenja vrlo dobro i široko prihvaćeni. Otprilike 40% izvještaja o korporativnoj održivosti od 250 najvećih svjetskih poduzeća prema Fortune 500 popisu, promatrano s aspekta prihoda u 2016. godini su povezali izvještaje o korporativnoj održivosti s aktivnostima SDG ciljeva. Ovo je značajan trend koji je nastao u kratkom vremenu i ukazuje kako će SDG ciljevi imati važan utjecaj na izvještavanje u naredne dvije do tri godine.

Naredni izazovi za poduzeća će dakle biti kako djelotvorno doprinijeti globalnom cilju ostvarenja SDG ciljeva. To konkretno podrazumijeva kako državna poduzeća trebaju analizirati i identificirati ciljeve na koje imaju utjecaj i putem kojih mogu direktno doprinijeti ostvarenju pojedinih UN SDG ciljeva svojim djelovanjem, kao i efektivno komunicirati koliki utjecaj poduzeća zapravo imaju na ostvarenje ciljeva.

Pri ostvarenju SDG ciljeva nužna je dakle aktivna suradnja većeg broja dionika (vlade, nevladinih institucija, lokane zajednice, poduzeća, akademske zajednice...). Iako je pri promoviranju i provođenju SDG ciljeva primarna uloga država, sam uspjeh provedbe ciljeva nije moguć bez poslovnog sektora koji osigurava financije, tehnologiju i inovacije. Tu se primjerice manifestira uloga poslovnog sektora kroz suradnju na projektima poput održivih gradova gdje poduzeća osiguravaju infrastrukturu, inovacije i financije te surađuju s lokalnim zajednicama.

SDG ciljevi omogućuju poduzećima doprinijeti zajednici, kao i kreirati i informirati zainteresirane dionike o strategijama, ciljevima i aktivnostima poduzeća koja su u skladu sa globalnim ciljevima. Pritom poduzeća koja usklade svoje djelovanje s SDG ciljevima mogu kvalitetnije upravljati rizicima, unaprijediti nabavne lance, bolje razumjeti kupce, diferencirati se u odnosu na konkurenciju i graditi pozitivan imidž u javnosti te pozitivno utjecati na društvo u cjelini.

Praćenje okoline i rizika

U vremenu u kojem je promjenjivost i vrtložnost okoline jedina konstanta, praćenje i upravljanje rizicima smatra se bitnom upravljačkom sastavnicom i za poduzeća u državnom vlasništvu. Oblikovanje scenarija, projektiranje i analiza rizika trebaju biti temelj strateškog menadžmenta državnih poduzeća.

Online reporting postaja uobičajena praksa koja omogućuje dodatne informacije, optimizaciju informacija ciljnim skupinama i omogućuju povratne informacije od stakeholdera.

Eksterna verifikacija je sve učestalija, kao i integrirano izvještavanje i upravljanje različitim skupinama stakeholdera. Pritom integrirano izvještavanje predstavlja širok okvir za poslovne i investicijske odluke koje su dugoročne, inkluzivne i smislene.

Organizacije poput Svjetske banke i Međunarodnog monetarnog fonda pozivaju na veći fokus na rizike i praćenje daljnjeg razvoja.

Tijekom 10 proteklih godina naredni trendovi u razvoju održivog izvještavanja su evidentirani:

- veća uporaba komunikacijskih alata kako bi se došlo do ciljanih publika;
- rast broja izvještaja;
- primjena online komunikacijskih alata i web aplikacija u cilju izvještavanje za kvalitetnije razmjene i usporedbe poslovnih podataka;
- povećana suradnja između različitih organizacija uključenih u održivo izvještavanje
- reporting rangiranja i nagrade mogu služiti kao motivacija unaprjeđenju kvalitete održivih izvještaja.

Navedene aktivnosti predstavljaju dio mjera kojima se povećava transparentnost i kvalitetnije razumijevanje turbulentne okoline u kojoj državna poduzeća posluju.

Transparentnost poslovanja i integrirano izvješćivanje

Poduzeća moraju biti odgovorna svojim vlasnicima pa otuda proizlazi i obveza državnih poduzeća u ostvarenju postavljenih im ciljeva. To se postiže inzistiranjem na transparentnosti i odgovornosti državnih poduzeća, uz prethodno jasno određivanje ciljeva od strane države i praćenje provedbe kroz aktivno vlasništvo i menadžment.

Uz navedeno, preporuča se holistički pristup, odnosno integracija financijskih i ne-financijskih informacija u izvješćima, kao i korištenje inovativnih indikatora, koji obuhvaćaju i evaluiraju tehnološke, ekološke, društvene i ekonomske promjene te pozicioniranje države kao lidera primjene dobre prakse izvještavanja i promicanja ciljeva održivog razvoja. Pritom, eksterno, neovisno vrednovanje izvještaja postaje sve učestalija, posebice izvještaja o održivosti, kao i verifikacija održivosti poslovanja postojećih i budućih dobavljača.

Nakon što se odredi vlasnički okvir vlade za strateškim upravljanjem nad državnim poduzećima, potrebno je implementirati metodologiju pomoću koje vlada treba postaviti strateške ciljeve za sektore u kojima posluju državna poduzeća, a potom se trebaju definirati parametri mjerenja napretka prema zadanim ciljevima (ključni pokazatelji uspješnosti, ili na engleskom *Key Performance Indicators* – KPI).

To znači i razviti cjelovit sustav mjerljivih ključnih pokazatelja uspješnosti, a na temelju usvojene, jednoznačne i provedive nacionalne strategije: sve u funkciji podizanja razine poslovne uspješnosti i stvaranja vrijednosti državnih poduzeća, kao i ostvarivanja nacionalnih i društvenih interesa. Vlada bi trebala provoditi

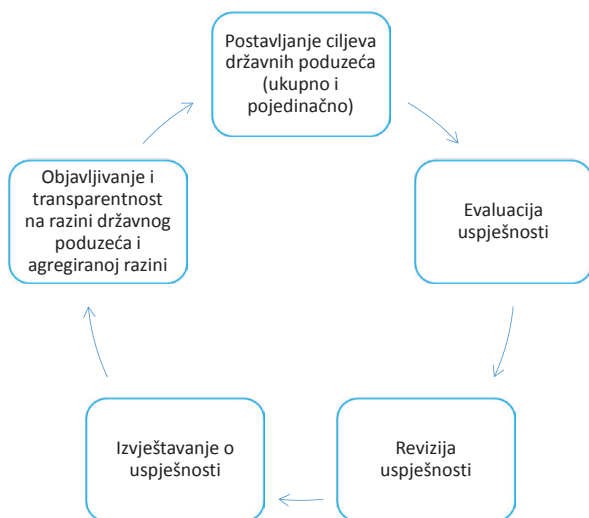
temeljite godišnje evaluacije uspješnosti, ocjene rezultata naspram postavljenih ključnih pokazatelja uspješnosti.

Upravljanje ciljevima i ključni pokazatelji uspješnosti

Državna poduzeća zbog kompleksne relacije između njihovih poslovnih performansi, državnog proračuna, financijske stabilnosti i promjene tržišnih uvjeta, utječu na gospodarske i fiskalne ciljeve njihovih vlasnika.

Među često navođenim razlozima za neadekvatne rezultate u državnim poduzećima su konfliktni ili neprecizni ciljevi, nedovoljno kvalitetan nadzor i slabo definirana odgovornost sudionika. Također, nije lako izbjeći zamke pasivnog upravljanja ili s druge strane prevelike državne intervencije.

OECD smjernice o korporativnom upravljanju državnim poduzećima mogu biti dobra osnova za razvoj adekvatnog korporativnog upravljanja i modela upravljanja ciljeva. Smjernice su usuglašene među OECD zemljama članicama 2005. godine, dodatno razvijene 2015., a definiraju razloge za postojanje državnog vlasništva, ulogu države kao vlasnika, državna poduzeća na tržištu i jednaki tretman svih interesno-utjecajnih skupina, vlasničke odnose i odgovorno poslovanje, objavljivanje informacija i transparentnost, te odgovornosti odbora. Od države kao vlasnika poduzeća očekuje se: (1) određivanje financijskih i nefinancijskih ciljeva, (2) uspostavljanje sustava izvješćivanja za praćenje ciljeva i (3) izvješćivanje javnosti o rezultatima.



Izvor: Prilagođeno prema OECD i KIPF (2016), *State-owned Enterprises in Asia: National Practices for Performance Evaluation and Management 2016*, Paris, str. 17.

Grafikon 3. Sustav izvješćivanja za praćenje ciljeva u državnim poduzećima.

Sustav praćenja učinaka odnosi se na institucije, procese i dokumente koje država koristi kako bi pratila financijske i nefinancijske rezultate. Sustav praćenja učinaka u državnim poduzećima sastoji se od tri ključna elementa: određivanja mandata (dugoročni ciljevi i misije definirani za financijske i nefinancijske komponente), strategija i ciljeva; strukturiranja ugovora o uspješnosti između državnih poduzeća i vlade s ciljem praćenja poslovanja svakog pojedinog društvenog poduzeća (pravni aspekt); razvoj KPI-eva i ciljeva (metrika za komuniciranje očekivanja i evaluaciju uspješnosti naspram očekivanih rezultata – leading i lagging indicators).

Uobičajena je praksa da se pri upravljanju državnim poduzećima koriste ne samo financijski pokazatelji uspješnosti već i vrednuju specifični nefinancijski aspekti poslovanja. Bitan je i *benchmarking* odnosno usporedba rezultata u odnosu na industrijske standarde, čime se utvrđuju praznine i područja za napredak.

Mislimo da je u procesu upravljanja ciljevima i mjerenju ostvarenja ključnih pokazatelja uspješnosti potrebno koristiti Balanced Scorecard tehniku (BSC) koju su razvili Robert S. Kaplan i David P. Norton i koja predstavlja široko prihvaćen alat praćenja i implementacije strategije. BSC je sustav povezanih i uravnoteženih ciljeva, mjera, pokazatelja i strateških projekata na svim razinama poduzeća, od vrha do pojedinaca u organizaciji, koji pomaže u realizaciji vizije i strategije poduzeća. Zamišljen kao okvir za mjerenje učinaka i strateško upravljanje, BSC, kroz objedinjavanje financijske i nefinancijske metrike, omogućava menadžmentu sveobuhvatan i uravnotežen pogled na poslovne učinke i orijentiran je ka budućnosti.

Primjena BSC tehnika ima smisla samo ako je država postavila jasan strateški okvir u kojem je moguće razviti mirijadu ciljeva i pokazatelja, a državna poduzeća su odgovorna za mjerenje procesa i učinaka na temelju tako razvijenog okvira. Ciljevi mogu biti vezani uz specifične programe ili uz nekomercijalne ciljeve poduzeća, ili su to šire mjere koje ocjenjuju socijalne ciljeve sukladne sveukupnoj politici vlade.

S obzirom na prethodno spomenuti javni kontekst i ulogu državnih poduzeća, potrebne su i adekvatne nadogradnje postojeće, dominantne metrike i pristupa evaluaciji, odnosno poželjno je uključiti pokazatelje uspješnosti koji su orijentirani na dugoročnu održivost i koji osim financijskih uključuju i nefinancijske pokazatelje poput utjecaja na društvo, ljude, inovacije i okoliš.

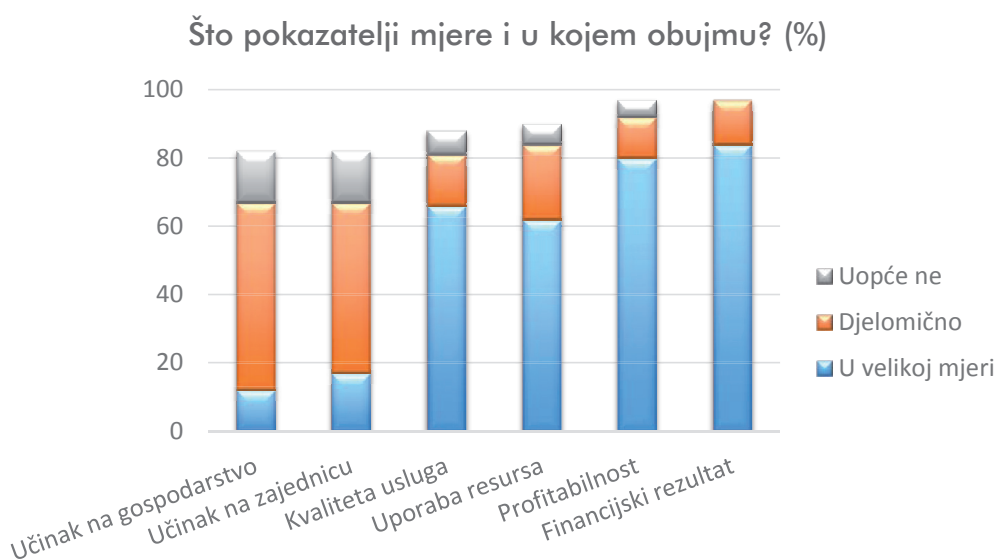
U cilju provedbe navedene transformacije, u PWC izvještaju se navode sljedeće smjernice:

- Logika poslovanja državnih poduzeća bi se trebala razlikovati od privatnih poduzeća u tome što bi trebala osigurati dugoročnu održivu stratešku prednost za državu.
- Potrebno je aktivno, holističko upravljanje koje se orijentira na utjecaj državnih poduzeća na ljude, zajednicu i okoliš.
- Cost benefit analize su potrebne pri sagledavanju odluka.

- Potrebna je veća participacija državnih poduzeća u inovacijama i razvoju postojećih i novih djelatnosti te pritom stvaranju novih radnih mjesta.
- Državna poduzeća mogu biti katalizator promjena i dodane vrijednosti uz kvalitetno vodstvo.

Sukladno tome, metodološki gledano, razina strateške primjene BSC-a u upravljanju državnim poduzećima bi bila vlada, odnosno njena tijela, a razina primjene KPI-eva bi bila u državnim poduzećima za mjerenje procesa i rezultata, koji se potom u okviru izvješća dostavljaju vlasniku na usporedbu sa zadanim ciljevima.

Na grafikonu 4. su prikazani rezultati ankete 25 državnih poduzeća u portfelju Irske vlade o opsegu i učinkovitosti pojedinih KPI-pokazatelja koje trebaju dostavljati kroz izvješća. Stavovi irskih menadžera ukazuju na to kako su financijski pokazatelji dominantni naspram nefinancijskih pokazatelja.



Izvor: obrada autora prema CPMR Research Report 9 (2009), *The Corporate Governance of Commercial State-owned Enterprises in Ireland* by Muir MacCarthaigh, slika 7.12, str. 45.

Grafikon 4. Stavovi irskih menadžera po pitanju primjene i vrste važnosti pokazatelja u državnim poduzećima

Glavni interes su pokazatelji financijskih rezultata i profitabilnosti. U nešto manjem obimu radi se o uporabi resursa i kvaliteti usluga. Ispitanici najmanje smatraju meritornim učinke pokazatelja aktivnosti poduzeća na šire gospodarstvo i društvo. Ispitanici su nadalje u 83% slučajeva naveli kako pokazatelji o kojima se izvještava predstavljaju cjelokupan raspon aktivnosti poduzeća.

Nadalje, provedeno istraživanje upućuje i na postotak od 15% državnih poduzeća koja uopće ne izvještavaju o nefinancijskim pokazateljima. Također spoznaje ukazuju na to da samo mali broj državnih poduzeća ima neovisnu, eksternu evaluaciju nefinancijskih pokazatelja, što se smatra poželjnom praksom od strane većeg broja inicijativa za unaprjeđenje izvještavanja.

Uz cilj ostvarenja dobiti i ispunjenja komercijalne svrhe poslovanja, ispitanici iz irskih tržišno orijentiranih državnih poduzeća su odgovorili kako ih 36% ima za cilj podupirati javne usluge; 20% ih treba ostvariti određene ekološke ciljeve, dok ih 28% mora pokazati društveno odgovorno poslovanje, gdje se pritom u sva tri slučaja ostvarenja dodatnih ciljeva radi uglavnom o velikim državnim poduzećima.

Sljedećih nekoliko grafikona, preuzetih iz izvještaja *Europske komisije – Glavne uprave za ekonomske i financijske odnose* iz 2016. godine, ilustrira ključne financijske pokazatelje uspješnosti europskih poduzeća koja su u većinskom ili manjinskom vlasništvu države u odnosu na privatna poduzeća. Skup obuhvaćenih podataka iz ORBIS baze obrađuje oko 950 poduzeća iz 28 zemalja EU, a odnosi se na sektore električne energije, plina i željeznice.

Prikazani su objedinjeni KPI pokazatelji za podsektore prijenosa i distribucije električne energije i plina.

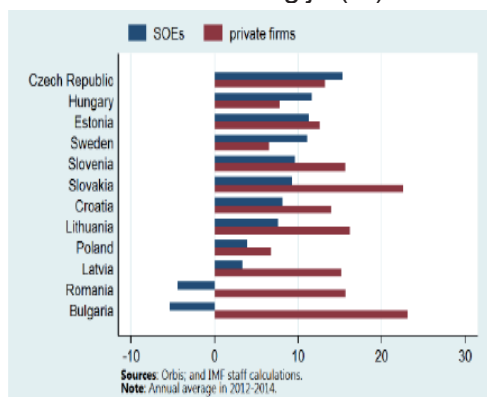
Vidljivo je da su pokazatelji omjera profitabilnosti pozitivni, ali ispod onih u privatnom i manjinskom državnom vlasništvu, koji imaju vrlo slične vrijednosti omjera. Omjeri učinkovitosti (troškovi poslovanja kao udio prometa - the operating costs as a share of turnover) su neznatno viši kod poduzeća u većinskom vlasništvu. Troškovi osoblja (staff costs) poduzeća u državnom vlasništvu su viši od onih u privatnom, dok je prosječna zaduženost (indebtedness), prikazana kroz omjer kapitala i imovine (equity to assets ratio), manja nego kod privatnih i poduzeća u manjinskom državnom vlasništvu. Stope investicija su vrlo slične za sve strukture vlasništva.

U željezničkom sektoru prosječni omjer profitabilnosti privatnih poduzeća je veći od državnih. Omjer troškova poslovanja i prometa državnih poduzeća je malo niži nego kod privatnih poduzeća, što upućuje na njihovu veću učinkovitost. Ali su zato znatno viši troškovi osoblja, s tendencijom blagog rasta u prikazanom razdoblju. Zaduzenost državnih poduzeća je prosječno viša i konstantna kroz vrijeme. Stope investicija znatno su fluktuirale kroz vrijeme i na kraju završile na sličnoj razini.

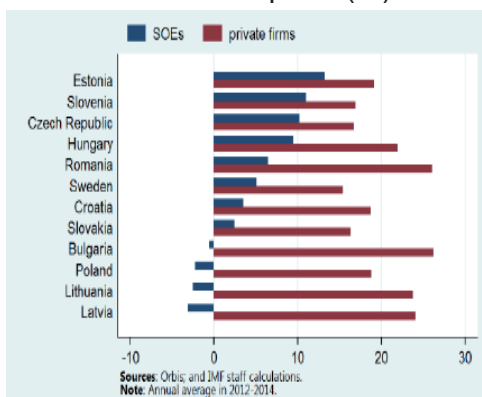
Profitabilnost se mjeri povratom na kapital (Return on Equity – ROE). U većini slučajeva državna poduzeća zaostaju za profitabilnošću privatnih poduzeća. Razlog može biti i zbog nedovoljne kompenzacije državnom poduzeću za obveze javnog servisa, kao i reguliranih cijena, što može dovesti u sektoru energije do strukturnih tarifnih deficita.

S druge strane, za ilustraciju raznolikosti nefinancijskih pokazatelja na Grafikonu 7. je prikazan primjer nefinancijskih pokazatelja najčešće korištenih od strane velikih poduzeća u državnom vlasništvu u Kanadi i SAD-u.

Povrat na kapital (ROE)
- sektor energije (%) -



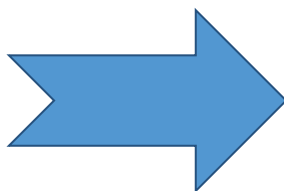
Povrat na kapital (ROE)
- sektor transporta (%) -



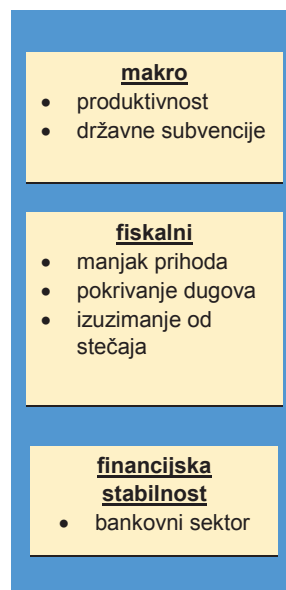
Izvor: Izvor: IMF Working Paper (2017), *State-Owned Enterprises in Emerging Europe: The Good, the Bad, and the Ugly*; WP/17/221, slika 6, str. 11.

Grafikon 5. Usporedni prikaz pokazatelja profitabilnosti po državama.

IZAZOVI

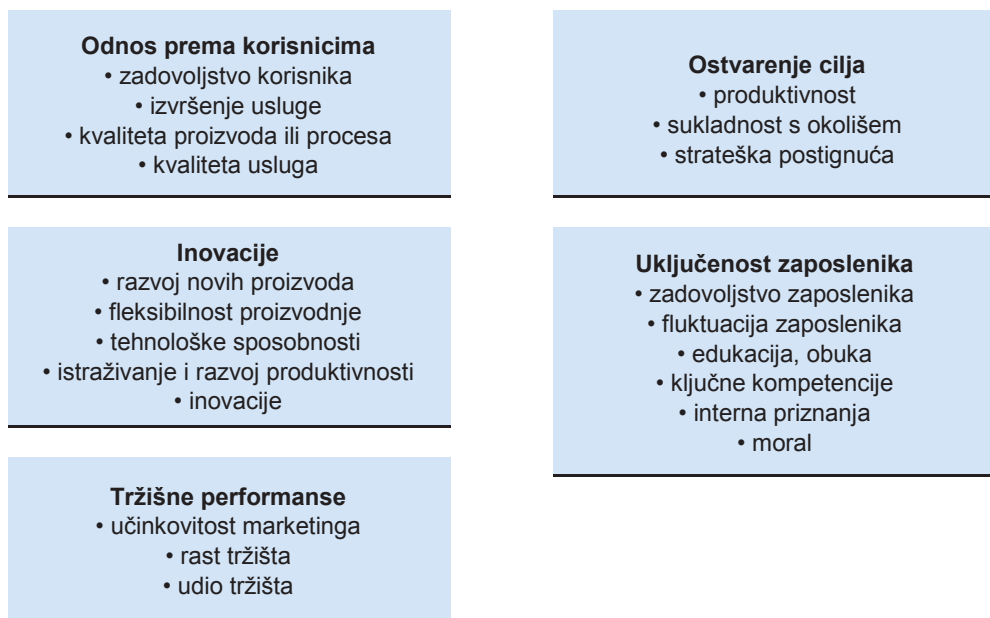


RIZICI



Izvor: obrada autora prema Böwer, U. (2017), *IMF Working Paper: State-Owned Enterprises in Emerging Europe: The Good, the Bad, and the Ugly*. WP/17/221.

Grafikon 6. Izazovi korporativnog upravljanja u državnim poduzećima nove Europe.



Izvor: World Bank (2014), *Corporate Governance of State- Owned Enterprises: A Toolkit*, tabela 4.2, str. 125.

Grafikon 7. Nefinancijski pokazatelji najčešće korišteni od strane velikih poduzeća u Kanadi i SAD-u.

Kao što je vidljivo iz prethodnog grafikona, nefinancijski pokazatelji pokrivaju širok spektar područja. Uz navedene zemlje, danas sve veći broj zemalja uvodi i pokazatelje uspješnosti korporativnog upravljanja.

Studija provedena na 1000 menadžera državnih poduzeća u SAD-u, vezana uz inovativne trendove iz upravljanja državnim i javnim sektorom je donijela sljedeće trendove i spoznaje:

- Prikupljanje i korištenje dostupnih podataka u cilju spoznaje problema i kako unaprijediti ostvarenje ciljeva. Uspostava odijela za analizu podataka. Izazovi su smanjenje broja mjera i prioritiziranje najvažnijeg.
- Partnerstva pri razmjeni informacija – između državnih tijela, državnih i privatnih poduzeća, nevladinih udruga s ciljem boljeg služenja javnosti.
- Evidence based politike i odluke o financiranju- odlučivanje utemeljeno na spoznajama istraživanja, kako bi se doprinijelo inovativnosti politika i pristupa.
- Smart tehnologije – prihvaćanje i implementacija novih tehnologija. Primjerice digitalne tehnologije, mjerenja putem GPS-a, uporaba kamera i sl.

- Uključenost građana – nove tehnologije i kulturološke promjene rezultiraju angažmanom građana u vezi s reformama i predlaganju mjera. Takva uključenost primjerice uključuje: objave dostupnih video sjednica i dokumenata online, provedba inicijativa i istraživanja o zadovoljstvu korisnika usluga, dijeljenje informacija putem društvenih medija i poticanje na uključivanje ostalih građana u procese. Trend je poticanje građana na suradnju i predlaganje inicijativa.

Što možemo naučiti od Švedske?

Aktivno djelovanje države i kvalitetno korporativno upravljanje moguće je vidjeti na primjeru prakse korporativnog upravljanja u Švedskoj, gdje se jasno formirane vizije i misije za državna poduzeća povezuju sa strategijama ispunjenja ekološkog, ekonomskog i društvenog aspekta te se ciljevi usuglašavaju i evaluiraju putem dijaloga s upravama državnih poduzeća.

Kraljevina Švedska je razvijena i inovativna zemlja koja ima visok BDP, uz veliki portfelj državnih poduzeća s dobrim sustavom korporativnog upravljanja. Portfelj državnih poduzeća u izravnom fokusu Švedske vlade sastoji se od 48 poduzeća od strateškog interesa u potpunom ili djelomičnom državnom vlasništvu, od kojih su dva poduzeća izlistana na burzi. Pored toga, vlada administrira i dvije poslovne zaklade. Ukupan broj zaposlenih je oko 137.000, a ukupna vrijednost portfelja iznosi 510 mlrd SEK. Djelatnosti u kojima su zastupljena državna poduzeća uključuju: energetiku, šumarstvo, rudarstvo, financije, telekomunikacije, poštanske usluge, igre na sreću i maloprodaju alkoholnih pića.

Većina švedskih državnih poduzeća profitno su orijentirana, a oko polovine ima specifične ciljeve od općeg javnog interesa. Švedska državna poduzeća posluju prema istim zakonima kao i privatna, iako vlada imenuje članove uprave i na taj način djeluje kao principal. Poput privatnih, državna poduzeća imaju imenovane članove uprava na koje je ustavno zabranjeno Vladi direktno uplitanje u poslovanje takvih poduzeća. Poput privatnih poduzeća, državna objavljuju godišnje izvještaje, koji su podložni neovisnoj reviziji.

Na Grafikonu 10. prikazan je sustav korporativnog upravljanja i način kako se postavljaju ciljevi i prati uspješnost švedskih državnih poduzeća.

Švedski parlament (Riksdag) odlučuje o misiji svakog državnog poduzeća od strateškog interesa. Država ima ulogu aktivnog vlasnika s dugoročnom opstojnošću i uspjehom kao primarnim ciljevima poslovanja državnih poduzeća.

Švedska vlada postavlja financijske ciljeve, ciljeve od općeg javnog interesa i strateške ciljeve za održivo poslovanje državnih poduzeća, čime omogućava mjerenje i praćenje njihove provedbe.

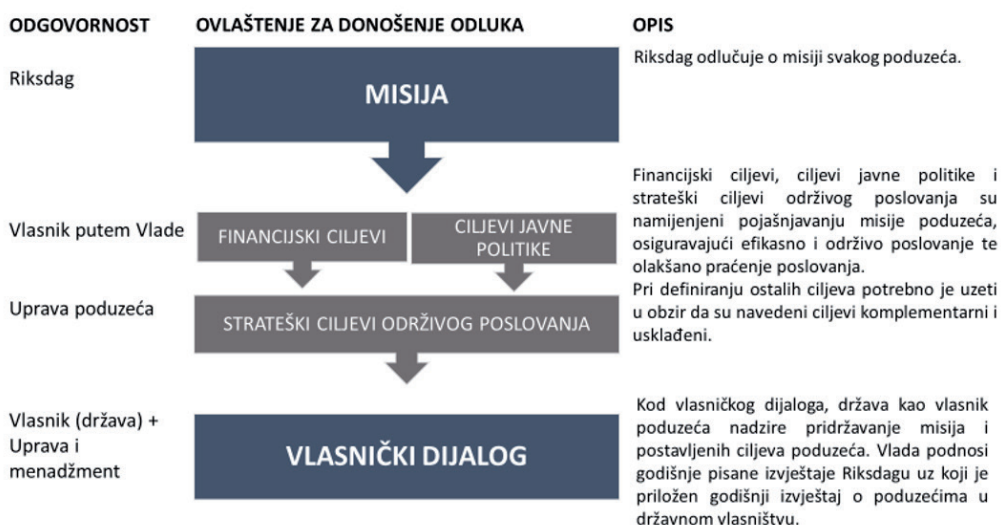
Osim toga, Vlada također primjenom *risk managementa* prati rizike kroz tzv. „vlasnički dijalog“, a po potrebi i na razini cijelog portfelja se promatra: poslovni,

financijski, pravni i regulatorni rizik državnih poduzeća.

Država kao vlasnik i državna poduzeća kao predlagatelj zajedno dogovaraju ciljeve koji moraju biti dugoročni, ambiciozni i ostvarivi.

Švedska državna poduzeća posluju prema istim zakonima kao i privatna, iako Vlada imenuje članove uprave i na taj način djeluje kao principal. Privatna poduzeća se natječu s državnim pod istim uvjetima na tržištu, kod kreditora i sl.

Švedska državna poduzeća jasno slijede OECD-ove Smjernice o korporativnom upravljanju u državnim poduzećima. Bitno je da budu efikasna, profitabilna, da imaju dugoročnu strategiju i ciljeve, kao i mogućnost prilagodbe okolini i da su razvijena.



Izvor: Swedish Government Offices, Ministry of Enterprise and Innovation, *Annual report state-owned enterprises 2016*, str. 17.

Grafikon 8. Korporativno upravljanje u švedskim državnim poduzećima - postavljanje ciljeva i praćenje

Od uprave i menadžera švedskih državnih poduzeća zahtijeva se da osim financijskih ciljeva i pokazatelja prate i nefinancijske strateške ciljeve i to one koji se tiču održivog razvoja koji su usklađeni s UN Agendom 2030, kao i one od javnog interesa koji služe povećanju socijalne i društvene vrijednosti. Potrebno je uspostaviti ravnotežu između postavljenih kategorija ciljeva i praćenje ostvarivanja ciljeva jer to osigurava konkurentnost, dugoročno stvaranje vrijednosti i učinkovitost državnih poduzeća.

Identificirani ciljevi švedske vlade pri upravljanju državnim poduzećima mogu se klasificirati u tri generalne kategorije:

Financijski ciljevi

- praćenje i upravljanje financijskim rizicima
- osiguranje stabilne i održive isplate dividendi
- mjerenje, praćenje i evaluacija profitabilnosti, operativne učinkovitosti i razine rizika

Nefinancijski ciljevi – održivo poslovanje

- Ljudska prava
- Radni uvjeti i antikoruptionske mjere
- Zaštita okoliša
- Unaprijeđenje poslovne politike
- Povećanje inovativnosti i održivosti

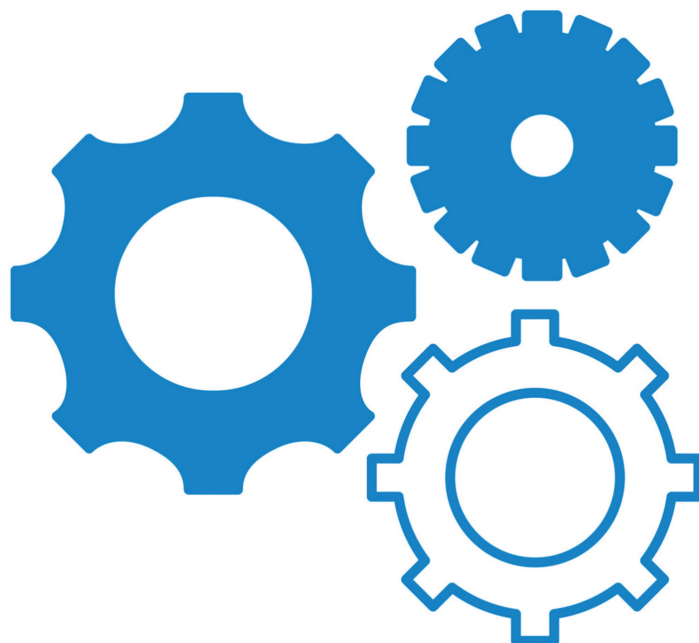
Nefinancijski ciljevi – javne politike

- Ciljevi od javnog interesa koje se ne mjere financijski, npr:
- obveze farmaceutskih subjekata za kvalitetnu opskrbu stanovništva lijekovima
- promicanje švedskog jezika i kulture
- minimalne kvote za zapošljavanje osoba sa invaliditetom ili prioritiziranih skupina
- poticanje održive potrošnje kroz označavanje eko-oznakama

Upravni odbor poduzeća u državnom vlasništvu je zadužen za postavljanje strateških **ciljeva održivosti poslovanja**. Ciljevi moraju biti relevantni za poslovanje poduzeća i njegove izazove održivosti. Opći cilj za sva švedska državna poduzeća je da trebaju imati ravnotežu spolova u nadzornim i upravnim odborima (najmanje 40% žena). Ostali specifični ciljevi se između ostalih odnose na smanjivanje ekološkog otiska u poslovanju, na prelazak na obnovljive izvore energije, smanjenje nesreća na radu na nulu itd.

Shodno navedenom, 2008. Švedska je postala prva zemlja koja je uvela obvezu izvještavanja o održivosti državnih poduzeća, u isto vrijeme kad i regulaciju o održivom izvještavanju u privatnom sektoru za velika poduzeća. Prema donesenome zakonu, izvještaji se pripremaju u skladu sa Global Reporting Initiative (iliti GRI) smjernicama. 2010. godine, studija je provedena o utjecaju održivog izvještavanja od strane državnih poduzeća. Došlo se do sljedećih zanimljivih spoznaja:

- Smjernice su doprinijele procesu učenja i izgradnji znanja, koje su osnova za promjene praksi u budućnosti.
- Izvještavanje o održivosti potiče organizacije da preuzmu veću odgovornost. Objavom izvještaja o održivosti, poduzeća stvaraju očekivanja od stakeholdera za prikaz unaprijeđenja u području održivosti.



- Jedan od izazova s kojim se susretao određen broj švedskih državnih poduzeća je shvaćanje koncepta održivosti, tj. određivanje u kojem segmentu bi državna poduzeća trebala biti odgovorna i koji pokazatelji su najrelevantniji za izvješćivanje.
- Švedska poslovna zajednica je prepoznala vodeću ulogu države kao promotora održivosti.
- Teško je zaključiti na temelju dostupnih informacija kako izvještavanje o održivosti državnih poduzeća samo po sebi vodi do više razine održivosti i održivog izvještavanja u Švedskoj. Prije bi se moglo zaključiti kako su koordinirane aktivnosti i napori države, kao što su vođenje primjerom su potakle Švedska poduzeća na unaprjeđenja vezana uz održivost i izvještavanja o napretku.

Vezano s navedenim, nekoliko zemalja je pokrenulo inicijative usmjerene na povećanje izvještavanja o održivosti državnih poduzeća i agencija. Regulacija i ostale državne inicijative za održivo izvještavanje nisu u toliko širokoj primjeni kao regulacije za poduzeća na burzi ili velika poduzeća.

ŠTO OTKRIVAJU BILANCE?

Javna poduzeća, ali učinkovitija i konkurentnija

Cjelokupna javnost je zainteresirana da se državna imovina koristi racionalno, transparentno i isključivo za ostvarivanje javnih interesa. Podaci iz prezentiranih bilanci sugeriraju da bi naš javni sektor mogao i trebao biti učinkovitiji.

Piše: mr. sc. Dražen Čović¹

Broj poduzetnika u državnom i djelomičnom vlasništvu države, u Hrvatskoj je nominalno smanjen s 1.796, koliko ih je bilo 2007., na 1.421, koliko ih je bilo u 2016., s time da je njihov udio u dobiti razdoblja u 2016. godini bio najveći i iznosio je 24,8%. Prema najnovijim rezultatima, u 2017. godini bilo je 1.428 poduzetnika u državnom i djelomičnom vlasništvu države, koji su ostvarili više od 4,9 milijardi kuna dobiti razdoblja, što je udio od 22,6% u konsolidiranom rezultatu - dobiti razdoblja. Ti i drugi podaci sugeriraju da bi naš javni sektor mogao i trebao biti učinkovitiji.

Iako u Europi postoje primjeri učinkovite uloge države u upravljanju poduzećima, u javnosti postoji percepcija da su državna poduzeća loše vođena i neefikasna. Takav stav nije isključivo povezan s ekonomskom efikasnošću tih poduzeća već i s nizom drugih okolnosti. Uzroci neefikasnosti u državnim poduzećima su različiti interesi vlasnika, kompliciran sustav upravljanja i odlučivanja, nedovoljno poticanje inovativnosti i uključenosti zaposlenika. Međutim, uspješno ostvarenje postavljenih ciljeva i racionalno korištenje resursa u državnim bi poduzećima morali biti prioritet, jednako kao i u privatnima.

Ključni pokazatelji uspješnosti državnih poduzeća trebali bi biti povećanje vrijednosti i stalan održivi razvoj, međutim, za razliku od privatnih poduzeća, koja se mogu usredotočiti samo na maksimizaciju profita, državna bi poduzeća trebala nuditi stabilnost i sigurnost te se brinuti o zadovoljavanju društvenih interesa. Država bi, kao

¹ Autor je predsjednik Uprave Financijske agencije

aktivan vlasnik, trebala imati mehanizme za mjerenje ključnih pokazatelja poslovanja poduzeća u svom vlasništvu.

Desetogodišnji rezultati

Hrvatsko gospodarstvo u posljednja dva desetljeća karakterizira tranzicijski proces pretvorbe postojećih poduzetnika u državnom vlasništvu u privatno, uz istodobno osnivanje većeg broja novih poduzetnika u privatnom vlasništvu. Posljedica navedenih kretanja odražava se i u ostvarenim financijskim rezultatima poduzetnika prema vlasničkoj strukturi, u dominantnoj ulozi privatnog sektora i njegovu jačanju te slabljenju državnog sektora.

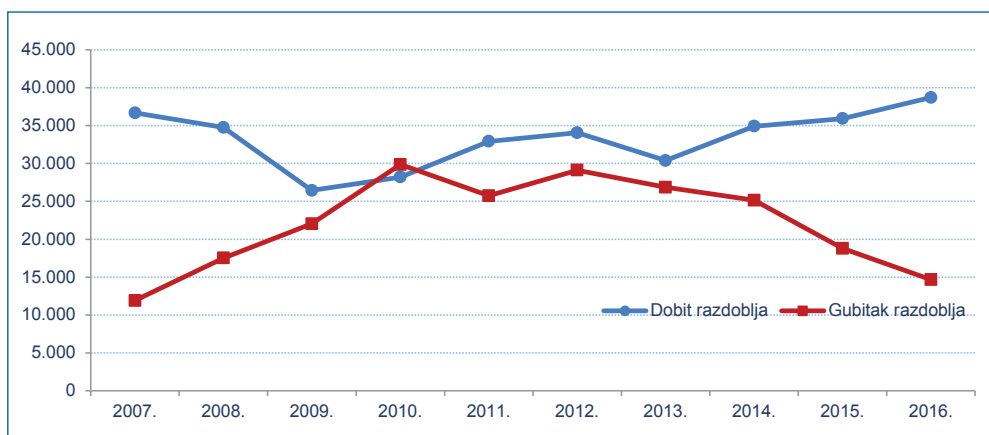
Tablica 1. Konsolidirani financijski rezultati - dobit ili gubitak razdoblja poduzetnika RH od 2007. do 2016. godine, po oblicima vlasništva²

(iznosi u milijunima kuna)

Godina	Ukupno		Državni sektor		Privatni sektor		Zadružni sektor		Mješoviti sektor	
	Broj poduz.	Dobit ili gubit. razdob.	Broj poduz.	Dobit ili gubit. razdob.	Broj poduz.	Dobit ili gubit. razdob.	Broj poduz.	Dobit ili gubit. razdob.	Broj poduz.	Dobit ili gubit. razdob.
2007.	83.532	24.764	958	-6	81.180	20.005	556	42	838	4.723
2008.	89.656	17.230	776	-588	87.503	17.565	677	17	700	235
2009.	91.320	4.397	749	-946	89.208	7.245	717	-9	646	-1.893
2010.	96.758	-1.663	797	237	94.529	-1.465	788	-6	644	-429
2011.	98.530	7.180	803	-389	96.294	368	816	-22	617	7.223
2012.	97.254	4.941	831	460	95.086	502	748	-27	589	4.007
2013.	101.192	3.529	775	1.674	99.193	3.409	672	-26	552	-1.527
2014.	104.470	9.754	878	3.590	102.423	3.976	636	-15	533	2.202
2015.	106.569	17.140	850	3.939	104.635	12.479	592	-1	492	722
2016.	114.483	24.035	965	4.082	112.094	18.091	968	-28	456	1.890

(Tablica 1) Poduzetnici u RH u državnom vlasništvu su tijekom krize i godinu prije, od 2007. do 2011., u četiri od pet godina iskazali gubitak, a samo su 2010. godine iskazali dobit, u iznosu od 237 milijuna kuna. Od 2012. do 2016. poduzetnici u državnom vlasništvu u kontinuitetu posluju pozitivno – ostvaruju konsolidiranu dobit razdoblja, uz stalan rast (u 2016. godini ostvarili su devet puta veću dobit nego 2012.).

² Serija podataka u tablici za sve godine prikazana je iz kolone tekuće godine.



Grafikon 1. Kretanje dobiti i gubitaka razdoblja poduzetnika Hrvatske u razdoblju 2007. – 2016. godine

Kako je rastao ukupan broj poduzetnika tako je rastao i broj poduzetnika u državnom ili pretežito državnom vlasništvu te je njihov udio u ukupnom broju bio 0,8 ili 0,9% uz iznimku, 2007., kada je bilo najviše poduzetnika u državnom vlasništvu (958) te je njihov udio te godine bio 1,15%.

U 2007. godini udio poduzetnika u državnom vlasništvu bio je 1,1% u broju poduzetnika, 13,6% u broju zaposlenih, 8,7% u ukupnom prihodu, 3,2% u dobiti razdoblja, s tim da je te godine njihov rezultat bio negativan jer su ostvarili konsolidirani gubitak razdoblja u iznosu od 6 milijuna kuna.

Tablica 2. Broj poduzetnika i zaposlenih te osnovni financijski rezultati poduzetnika RH u 2007. godini – po oblicima vlasništva

(iznosi u milijunima kuna)

Opis	Ukupno	Državno	Privatno	Zadružno	Mješovito
Broj poduzetnika	83.532	958	81.180	556	838
Broj zaposlenih	896.013	121.489	624.899	3.105	146.520
Ukupan prihod	655.561	57.090	483.900	2.050	112.520
Ukupni rashodi	623.618	56.927	457.954	1.998	106.738
Porez na dobit	7.179	169	5.941	10	1.059
Dobit razdoblja	36.668	1.117	28.379	75	7.096
Gubitak razdoblja	11.904	1.123	8.374	34	2.373
Konsolidirani finan. rezultat/ dobit ili gubitak razdoblja	24.764	-6	20.005	42	4.723
Investicije u novu dugotrajnu imovinu	75.481	18.880	44.643	76	11.881
Prosječna mjesečna neto plaća	4.228	5.261	3.892	3.478	4.822

Izvor: Fina, Registar godišnjih financijskih izvještaja

Manje zaposlenih, veća dobit

Nakon 10 godina, 2016., udio poduzetnika u državnom sektoru vlasništva bio je, u usporedbi s 2007. godinom manji u broju poduzetnika (0,8%) i u broju zaposlenih (11,5%), dok je u ukupnim prihodima porastao na 9,2%, u dobiti razdoblja na 12,0% i u konsolidiranom rezultatu – neto dobiti, njihov je udio porastao na 17%.

Od 2007. do 2016. godine zaposlenima kod poduzetnika u državnom vlasništvu obračunana je najveća prosječna mjesečna neto plaća, koja je 2007. iznosila 5.261 kunu, a 2016. godine 6.470 kuna. Za usporedbu, na razini svih poduzetnika u RH zaposlenima je 2007. godine obračunana prosječna mjesečna neto plaća u iznosu od 4.228 kuna, a 2016. godine 5.140 kuna. Iz navedenih podataka je vidljivo da je zaposlenima kod poduzetnika u državnom vlasništvu 2007. obračunana prosječna mjesečna neto plaća 24% veća od prosjeka svih poduzetnika (4.228 kuna), a 2016. godine 25,9% veća od prosjeka svih poduzetnika na razini RH (5.140 kuna).

Tablica 3. Broj poduzetnika i zaposlenih te osnovni financijski rezultati poduzetnika RH u 2016. godini – po oblicima vlasništva

(iznosi u milijunima kuna)

Opis	Ukupno	Državno	Privatno	Zadružno	Mješovito
Broj poduzetnika	114.483	965	112.094	968	456
Broj zaposlenih	853.110	97.896	689.810	2.246	63.158
Ukupan prihod	633.109.425	57.999.951	517.494.687	1.668.693	55.946.094
Ukupni rashodi	602.063.828	53.047.711	494.102.213	1.688.836	53.225.068
Porez na dobit	7.010.341	869.745	5.301.101	7.979	831.516
Dobit razdoblja	38.695.898	4.658.516	30.573.616	38.269	3.425.497
Gubitak razdoblja	14.660.642	576.022	12.482.244	66.389	1.535.987
Konsolidirani finan. rezultat/dobit ili gubitak razdoblja	24.035.256	4.082.494	18.091.373	-28.121	1.889.510
Investicije u novu dugotrajnu imovinu	25.225.962	5.695.958	17.212.409	27.904	2.289.692
Prosječna mjesečna neto plaća	5.140	6.470	4.840	3.693	6.412

Izvor: Fina, Registar godišnjih financijskih izvještaja, GFI za statističke i dr. potrebe

Primijeno li klasifikaciju MMF-a koja, osim trgovačkih društava u državnom vlasništvu, u javna poduzeća ubraja i društva koja su pod državnom kontrolom (u mješovitom vlasništvu), onda je udio javnih poduzeća u ukupnom broju i rezultatima poduzetnika veći nego je to navedeno u prethodnom odlomku. Udio poduzetnika u državnom i u mješovitom vlasništvu u ukupnom broju poduzetnika i dalje je mali i iznosi 1,2%, ali je osjetno veći u broju zaposlenih (18,9%), u ukupnim prihodima

gotovo dvostruko veći (18%), u dobiti razdoblja udio je 20,9%, a u konsolidiranom rezultatu – neto dobiti, njihov je udio porastao na gotovo jednu četvrtinu tj. na 24,8%.

Posebnu skupinu poduzetnika u državnom ili djelomično državnom vlasništvu (mješovitom), čine društva koja se odlukom Vlade RH definiraju kao poduzeća i druge pravne osobe od strateškog i posebnog interesa. Prema tom kriteriju, 40 je trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za RH³. Od toga su 34 trgovačka društva (33 poduzetnika iz realnog sektora i jedna banka – HPB d.d.), dvije ustanove (Hrvatske vode i DAB), tri druge pravne osobe za koje je upis propisan zakonom (Jadrolinija, Financijska agencija i CERP) i jedna pravna osoba osnovana posebnim zakonom koja se ne upisuje u sudski registar (HBOR).

Tablica 4. Osnovni rezultati poslovanja 33 trgovačkog društva i 2 pravne osobe (Jadrolinija i Fina) od strateškog i posebnog interesa za RH u 2016. godini⁴

(iznosi u tisućama ka, prosječne plaće u kn)

Opis	33 trgovačka društva i 2 pravne osobe od strateškog i posebnog interesa za RH – ukupno			
	2015.	2016.	Razlika 2016./15.	Indeks
Broj poduzetnika		35		
Broj zaposlenih	46.235	42.825	-3.410	92,6
Ukupni prihodi	44.739.396	42.060.266	-2.679.130	94,0
Ukupni rashodi	43.159.031	38.094.219	-5.064.812	88,3
Dobit prije oporezivanja	3.222.708	4.143.446	920.739	128,6

³ Trgovačka društva i pravne osobe od **strateškog značaja** su ona u kojima država kao dioničar ili udjelničar, osim gospodarskih, ostvaruje i strateške ciljeve (npr. zakonsko i učinkovito ostvarivanje prenesenih javnih ovlasti, sigurnost, osigur. zdravlja, važne infrastrukture, neometane opskrbe stanovništva i poslovnih subjekata te osigur. gospodarskih službi u interesu građana i države), a koja prihode ostvaruju na temelju dodijeljenih javnih ovlasti u kojima država sudjeluje u određivanju cijene proizvoda i usluga.

Trgovačka društva i druge pravne osobe od **posebnog interesa** za RH u smislu Odluke su ona u kojima RH ima većinski udio, a koja nisu infrastrukturna, energetska i sl., trebaju restrukturiranje, dokapitalizaciju, ili privatizaciju u cijelosti ili u dijelu, a koja dosežu visoku dodanu vrijednost i dobit. Trgovačka društva i druge pravne osobe od **posebnog interesa** za RH u smislu Odluke su i ona čije dionice kotiraju na uređenom tržištu kapitala, a u kojima RH ima ukupno vlasništvo manje od 50%, te u njima RH pokušava doseći primarno gospodarske ciljeve i to najčešće zajedno s drugim, tj. privatnim investitorima, i to pod istim uvjetima kao i ostali investitori, vođena istim interesom.

⁴ Više informacija dostupno je u posebnoj, kratkoj analizi rezultata poslovanje trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za RH u 2016. godini, koju je izradila i 27. travnja 2018. godine objavila Financijska agencija.

Opis	33 trgovačka društva i 2 pravne osobe od strateškog i posebnog interesa za RH – ukupno			
	2015.	2016.	Razlika 2016./15.	Indeks
Gubitak prije oporezivanja	1.642.343	177.400	-1.464.943	10,8
Porez na dobit	84.406	806.575	722.169	955,6
Dobit razdoblja	2.824.286	3.335.749	511.463	118,1
Gubitak razdoblja	1.328.327	176.277	-1.152.050	13,3
Konsolidirani finan. rezultat – dobit ili gubitak razdoblja	1.495.959	3.159.471	1.663.512	211,2
Prosječna mjesečna neto plaća po zaposlenom	7.124	7.237	113	101,6

Izvor: Fina, RGFI, podaci iz GFI-a sastavljenih u svrhu javne objave za 2016. godinu

Od 40 trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za RH, Hrvatska poštanska banka d.d. i Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR), sastavljaju financijski izvještaj za banke, a njih 35 sastavili su i u Registar godišnjih financijskih izvještaja podnijeli godišnji financijski izvještaj za poduzetnike (tablica 4).

Financijska agencija je na popisu trgovačkih društva i drugih pravnih osobe od strateškog interesa za RH, koje je u 2017. godini povećalo ukupan prihod u odnosu na 2016. godinu, sa 784,5 milijuna kuna, na 817,7 milijuna kuna. INA-Industrija nafte d.d., trgovačko društvo od posebnog interesa u kojima RH ima vlasništvo manje od 50% i čije dionice kotiraju na uređenom tržištu kapitala, također je povećala ukupan prihod, koji je u 2017. godini iznosio 18,3 milijarde kuna, a ostvarilo je i najveću dobit, u iznosu od 1,4 milijarde kuna.

Upitna likvidnost

U tablici 5. prezentirani su poslovni rezultati poduzetnika na razini RH u 2016. godini, mjereni izvedenim pokazateljima, tj. stavljanjem u odnos određenih podataka iz godišnjih financijskih izvještaja. U ovom prikazu izvedeni su pokazatelji produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti za sve hrvatske poduzetnike obveznike poreza na dobit bez banaka, osiguranja i drugih financijskih institucija i posebno na razini poduzetnika u državnom i u mješovitom vlasništvu.

Koeficijent tekuće likvidnosti na razini svih poduzetnika u RH, s obzirom na to da je ispod 2,00 (iznosi 0,98), ukazuje na upitnu likvidnost o čemu svjedoče i problemi u međusobnim plaćanjima odnosno visokim iznosima nepodmirenih dospjelih obveza.

Isti pokazatelj nešto je bolji kod poduzetnika u mješovitom (1,01) i u privatnom vlasništvu (1,07), a najslabiji je kod poduzetnika u državnom vlasništvu (0,55).

Faktor zaduženosti poduzetnika (uvjetno odražava broj godina potrebnih za pokriće postojećih obveza), u 2016. iznosilo je 5,56, dok je na razini poduzetnika u mješovitom (4,94) i privatnom vlasništvu (4,95) nešto niža, a na razini poduzetnika u državnom vlasništvu bitno je veća (10,46).

Koeficijent obrtaja ukupne imovine koji ispod 1,00 pokazuje da se raspoloživa imovina ne koristi dovoljno svrsishodno, s tim da je taj pokazatelj najmanji kod poduzetnika u državnom vlasništvu (0,19), dok je kod poduzetnik u privatnom vlasništvu 0,78. Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine u 2016. godini je iznosio 1,80, dok je koeficijent vlastitog financiranja iznosio 0,40 (udio vlastitog kapitala je 39%) što je povezano s pomanjkanjem vlastitih izvora koje se nadoknađuje porastom kredita i porastom obveza prema domaćim i stranim dobavljačima. Taj pokazatelj kod poduzetnika u državnom vlasništvu iznosio je 0,55, a u mješovitom vlasništvu 0,47, a kod poduzetnika u privatnom vlasništvu bio je najmanji (0,32).

Tablica 5. Pokazatelji produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja poduzetnika RH 2016.

Opis pokazatelja	Svi	Državno vlasništ.	Mješovit. vlasništ.	Privatno vlasništ.
I. Pokazatelji likvidnosti i financijske stabilnosti				
1. Koeficijent trenutne likvidnosti	0,14	0,14	0,22	0,14
2. Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,73	0,50	0,79	0,78
3. Koeficijent tekuće likvidnosti	0,98	0,55	1,01	1,07
4. Koeficijent financijske stabilnosti	1,01	1,12	1,00	0,95
II. Pokazatelji zaduženosti				
1. Koeficijent zaduženosti	0,60	0,45	0,47	0,68
2. Koeficijent vlastitog financiranja	0,40	0,55	0,53	0,32
3. Koeficijent financiranja	1,47	0,81	0,87	2,15
4. Faktor zaduženosti (broj godina)	5,56	10,46	4,94	4,95
5. Stupanj pokrića dugotrajne imovine vlastitim izvorima	61,06	62,76	75,79	56,91
6. Stupanj pokrića dugotrajne imovine dugoročnim izvorima	98,76	89,08	100,44	105,28

Opis pokazatelja	Svi	Državno vlasništ.	Mješovit. vlasništ.	Privatno vlasništ.
III. Pokazatelji obrtaja i dana naplate kratkotr. potraživanja				
1. Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,59	0,19	0,52	0,78
2. Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	1,80	1,67	1,86	1,81
3. Vrijeme naplate kratkotrajnih potraživanja, u danima	86,75	125,23	75,20	83,65
4. Vrijeme naplate potraživanja od kupaca, u danima	59,07	52,79	42,31	61,44
IV. Pokazatelji uspješnosti poslovanja				
1. Ekonomičnost ukupnog poslovanja, u %	105,16	109,34	105,11	104,73
2. Ekonomičnost redovnog poslovanja, u %	106,00	109,05	106,10	105,69
3. Rentabilnost prometa bruto, u %	4,90	8,54	4,86	4,52
4. Rentabilnost prometa neto, u %	3,80	7,04	3,38	3,50
5. Rentabilnost ukupne imovine bruto, u %	2,90	1,66	2,55	3,51
6. Rentabilnost ukupne imovine neto, u %	2,24	1,37	1,77	2,72
7. Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	5,54	2,48	3,31	8,56
V. Pokazatelji po zaposlenom				
1. Ukupni prihodi po zaposlenom, u kunama	742.119	592.465	885.812	750.199
2. Poslovni prihodi po zaposlenom, u kunama	724.489	574.881	851.183	734.095
3. Ukupni rashodi po zaposlenom, u kunama	705.728	541.878	842.729	716.287
4. Dobit razdoblja (+) ili gubitak razdoblja (-) po zaposlenom, u kn	28.174	41.702	29.917	26.227
5. Imovina po zaposlenom, u kunama	1.256.948	3.040.344	1.687.849	965.298
Broj poduzetnika	114.483	965	456	112.094

Izvor: Fina, Registar godišnjih financijskih izvještaja

Najveći ukupan prihod po zaposlenom ostvarili su poduzetnici u mješovitom vlasništvu (885,8 tisuća kuna), a najmanji poduzetnici u državnom vlasništvu (592,5 tisuća kuna), dok je na razini svih poduzetnika u RH taj pokazatelj iznosio 742,1 tisuću kuna.

Najveći poslovni prihod po zaposlenom također su ostvarili poduzetnici u mješovitom vlasništvu (851,2 tisuće kuna), dok su poduzetnici u državnom vlasništvu ostvarili najveću dobit razdoblja po zaposlenom, u iznosu od 41.702 kune, dok su poduzetnici u privatnom vlasništvu ostvarili najmanju dobit razdoblja po zaposlenom (26.227 kuna).



Očekivano, najveću imovinu po zaposlenom imaju poduzetnici u državnom vlasništvu (3 milijuna kuna), a najmanju poduzetnici u privatnom vlasništvu (965,3 tisuće kuna).

Kada govorimo o državnim poduzećima u hrvatskom gospodarstvu, otvara se niz pitanja, od toga gospodari li država dobro svojim vlasništvom, koji je značaj državnih poduzeća u očuvanju nacionalnih interesa u strateški bitnim industrijama pa do toga koji je njihov realan doprinos nacionalnom ekonomskom razvoju. Cjelokupna javnost je zainteresirana za to da se državna imovina koristi racionalno, transparentno i isključivo za ostvarivanje javnih interesa.

Iz prezentiranih podataka i pokazatelja vidljivo je da javni sektor u Hrvatskoj može i mora biti učinkovitiji i konkurentniji. Uz jak privatni sektor, Hrvatskoj je potreban i jak državni.

Kako do učinkovitog gospodarskog sustava

Već dugo traje javna diskusija mogu li tvrtke biti uspješne i učinkovite ako su u državnom vlasništvu

Piše: Luka Burilović¹

Tržišno gospodarstvo u Hrvatskoj prisutno je još uvijek više u teoriji nego u praksi, što je još istaknutije ako usporedimo naš privatni sektor s onim drugih tranzicijskih zemalja Europske unije.

Država još uvijek čini velik udio u ukupnom gospodarstvu, a znatan broj privatnih tvrtki previše se oslanja na poslovanje s državom ili na poslovanje koje je pretežno ili u potpunosti usmjereno na domaće tržište. Takva struktura gospodarstva dugoročno ne može jamčiti konkurentnost na globalnoj razini, niti dodanu vrijednost kojom bismo mogli postići ciljeve kohezijske politike Europske unije.

Već dugo traje javna diskusija mogu li tvrtke biti uspješne i učinkovite ako su u vlasništvu države. U tim diskusijama se iznova povlače i navode primjeri uspjeha tvrtki u državnom vlasništvu u drugim državama – poput Švedske, Norveške pa i Njemačke ili Francuske. Ono što se rijetko navodi su primjeri naših državnih tvrtki koje mogu služiti kao putokaz i primjer uspjeha, produktivnosti i isplativosti. Naravno, postoje i tvrtke koje ne pokazuju razinu produktivnosti našeg privatnog sektora, a kamoli privatnog sektora na razini EU.

Neprilagođenost globalnim uvjetima

U pitanju je li moguće imati učinkovito državno vlasništvo ne treba se držati perjanica kako bismo zagovarali da država treba ostati prisutnima u svim tim tvrtkama, no ne treba ni kategorički tvrditi da bi svime bolje upravljao privatni sektor. Radi se o razlici između dijela državne imovine koja bi se trebala natjecati na otvorenom

¹ Autor je predsjednik Hrvatske gospodarske komore

tržištu i resursa koji se ne bi trebali izdvajati iz državnog vlasništva – poput voda, šuma i sličnog.

Događaji u proteklih godinu dana osvjetlili su nespremnost na tržišno gospodarstvo. Nismo se dovoljno dobro prilagodili globalnim uvjetima poslovanja i uspjeha. Stoga smo se našli u situaciji u kojoj je velik broj naših renomiranih tvrtki došao u probleme koji su prijetili njihovom opstanku. Situaciji u kojoj su naše velike tvrtke došle u probleme radi nestabilnosti jednog prodajnog lanca koji predstavlja 30% polica u maloprodaji, na tržištu s nešto više od 4,2 milijuna ljudi. Tvrtke koje su u našim okvirima značajne, ali ne i na globalnoj sceni. Ostanak unutar naših gospodarskih okvira i ovisnost o malom tržištu dovela nas je u nepovoljan položaj u odnosu na konkurente iz Europske unije.

Ekonomija razmjera i izvoz

Sve to upozorava na nužnost izgradnje učinkovitoga gospodarskog sustava gdje su ekonomija razmjera, kvantiteta i kvaliteta proizvodnje te konkurentne cijene konačnog proizvoda osnova konkurentnosti. Za državu poput Hrvatske ekonomija razmjera koja bi mogla osigurati zadovoljavajuću konkurentnost leži isključivo u izvozu.

Tvrtke koje su okrenute isključivo prema domaćem tržištu ne mogu biti generator i jamac održivoga gospodarskog razvoja. Ekonomska kriza i događaji u posljednjih godinu dana pokazali su našu slabost i nespremnost na vanjske udarce. No, nije važno samo preživjeti krize i udarce, već shvatiti njihove pouke.



Rast izvoza u razdoblju 2008. – 2017.

U stavci izvoza statistika nam pokazuje da usporedive države imaju znatno veći udio izvoza roba i usluga u svom BDP-u (od preko 50% pa sve do preko 100% BDP-a). Hrvatska je, s druge strane, tek nedavno prešla brojku od 50% udjela izvoza roba i usluga u našem BDP-u. No, ovaj podatak još nije potpun. Ako razdijelimo izvoz na robe i usluge postaje nam jasno koliko malo izvozimo roba (ponovno, posebno malo u odnosu na usporedive države), a koliko je visok udio usluga u našem izvozu. Pri tome se stavka usluga ne odnosi na izvoz znanja i proizvoda visoko dodane vrijednosti, već na turizam. Radi se o značajnom sektoru koji se svakako treba nastaviti razvijati, a njegova kvaliteta i cijena dodatno podizati. No, ne možemo se dovesti u situaciju da si običan građanin Hrvatske neće biti u mogućnosti sa svojom prosječnom plaćom priuštiti proizvod i uslugu turističkog sektora.

Stoga treba puno snažniji naglasak staviti na razvoj drugih sektora i industrija, i to posebice u onim njihovim dijelovima koji predstavljaju višu dodanu vrijednost i više razine primanja. Izvoz i dalje ne zauzima centralno mjesto u svim gospodarskim temama i diskusijama u politici i javnom prostoru, a naši programi, poticaji i projekti nisu dovoljno okrenuti upravo prema cilju razvoja i poticanja izvoznih kapaciteta više dodane vrijednosti.

Zaokreti pred nama?

Do toga ne možemo ako i dalje nećemo biti spremni na korjenite promjene i izmjene ustaljenih obrazaca djelovanja.

- Financijski poticaji kao generator gospodarstva – umjesto primjene poticaja (osim onih koji osiguravaju konkurentnost na globalnoj ili EU razini – poticaji za ulaganja, poticaji za sektor poljoprivrede, itd.), vrijeme je da se još snažnije usmjerimo na ukidanja poreznih i neporeznih opterećenja poslovanja. Poduzetništvu treba omogućiti lakše i konkurentnije zapošljavanje i rast te konkurentnost na izvoznim tržištima.
- Poticanje neproduktivnih projekata i mjera. Treba definirati koji su sektori pokretači gospodarstva, a koji su rezultat njegovog zdravlja. Usmjeriti se na financiranje i poticanje razvoja kapaciteta koji će imati duži multiplikativni učinak na šire gospodarstvo. Potrebno je financirati proizvodne kapacitete, kapital koji će kontinuirano davati povrat, a prestati financirati trošak proizvoda koji svojom prodajom prestaje vraćati društvu. Treba potaknuti kapacitete koji će zapošljavati i koji će svojim novim zaposlenicima pružiti mogućnost realizacije stambenog pitanja kroz stabilnu plaću.
- Napore treba usmjeriti prema poticanju razvoja znanja, kompetencija i tehnologije koji će takve proizvode stvarati u državi.



- Potreban je zaokret proračuna čiji fokus treba biti usmjeren prema pitanju učinka na blagostanje društva i pojedinca. Posljednjim reformama u poreznom sustavu krenulo se u pravom smjeru i vidimo na koji način one pozitivno utječu i na društvo i na državu. Takav se pristup mora nastaviti, a rezultati i uspjeh se u konačnici moraju mjeriti u otvorenim radnim mjestima, olakšanom poslovanju, zapošljavanju i konkurentnosti naših tvrtki na širem tržištu.

Izazovi traže brzo djelovanje

Sve navedeno usmjereno je prema jednom cilju – stvaranju radnih mjesta povezanih razvojem konkurentnosti i kapaciteta našeg privatnog sektora na globalnom tržištu. S otvorenim granicama Europske unije, postojećom strukturom gospodarstva i ograničenim brojem dobro plaćenih poslova, davanje jednokratne pomoći neće zadržati ljude u državi. Potrebno je osigurati proizvodne i izvozne kapacitete i veću ponudu poslova koji omogućuju kvalitetan život i perspektivu.

Ovo su preduvjeti za postizanje učinkovitog gospodarskog sustava. Pravila koja bi trebali poštovati su:

- vrednovanje stručnosti i kompetencija;
- sustavan pristup svakoj temi i problemu;
- usmjerenost prema izgradnji kapaciteta i produktivnoga kapitala.

U posljednje vrijeme susrećemo se s izazovima koji nameću potrebu brzog djelovanja. U situaciji smo u kojoj globalizacija i otvorenost tržišta prijete velikim iseljavanjem i smanjenjem stanovništva u Hrvatskoj na nešto više od 3 milijuna u 2050. godini. Bez rješavanja suštine problema kroz strukturne reforme i strateški pristup, građani koji preostanu imat će razinu blagostanja nižu od gotovo svih naših susjeda i partnera u Europi.

Ovo poziva na odlučnost i konačnu uspostavu sustava koji će omogućiti realizaciju svih potencijala za koje znamo da ih imamo, a koje ne koristimo. Trenutna situacija je povoljna, okruženje je pogodno i smatram da je splet hitnosti i mogućnosti koji imamo najbolji od svih u zadnjih 20 godina. Na nama je hoćemo li to iskoristiti ili ne.

Vlada prigrabila previše vlasti

Lokalna samouprava mogla bi znatno više utjecati na efikasnost države i gospodarstva.

Piše: **Tulio Demetlika**¹

Svi su „hrvatski problemi“, od (ne)efikasnosti državnog aparata, nedovoljno izražene razvojne uloge jedinica lokalne samouprave do tromosti institucija i potištenog gospodarstva na samo nama svojstven način – povezani. Treba dakle sagledati širu sliku te priznati da bi općine, gradovi i županije bile daleko uspješnije kad bi sama država bila efikasnija. S druge strane, neučinkovit državni aparat može znatno kočiti gospodarstvo.

Rješenje ovih povezanih problema treba naći na lokalnoj razini. Zašto? Jer naši građani i poduzetnici čak 90 posto svojih potreba ostvaruju upravo na lokalnoj razini! Logično je, dakle, da moramo ojačati lokalnu samoupravu kako bismo povećali efikasnost države te pozitivno utjecali na gospodarstvo. Za što se zalažem od početka svog političkog djelovanja, prije kao dugogodišnji gradonačelnik, a danas kao predsjednik saborskog odbora za lokalnu i regionalnu samoupravu.

Želimo li da lokalna samouprava zaista utječe na efikasnost države i gospodarstva, jasno je da puno toga moramo promijeniti. Potrebna je kompletno nova struktura raspodjele novca i zaduženja između središnje i lokalnih vlasti. Naime, prema postojećoj raspodjeli proračunskih sredstava, središnja država troši 90 posto i takva raspodjela nije niti održiva, niti poticajna, a pogotovo nije pravedna.

Zastarjeli i neučinkovit obrazac

Drugim riječima, moramo u potpunosti promijeniti paradigmu jer je ova kojom se mi vodimo potpuno zastarjela i neučinkovita. Trebamo samo pogledati primjere dobre prakse koji potvrđuju da je decentralizacija put gospodarskog rasta jer se na razini regionalne i lokalne samouprave projekti i programi puno brže realiziraju nego što to čini centralna država. Najrazvijenije europske zemlje u pravilu su one s najvišim stupnjem decentralizacije, kao npr. Njemačka, Švedska ili Danska. To Hrvatskoj najviše treba.

¹ Autor je zastupnik u Saboru na listi IDS-a i predsjednik Odbora za lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu

Problem je u tome što svaka vlada, bez obzira koja opcija bila na vlasti, nastavlja tromu i zastarjelu praksu centraliziranog upravljanja koja nas je u proteklih 27 godina dovela tu gdje jesmo. Kako očekivati drukčiji rezultat ako se istom pogubnom logikom vodimo svih tih godina?

Dok cijeli svijet govori o pozitivnoj konkurenciji među gradovima i regijama, mi pokušavamo cijelu zemlju voditi „uravnolovkom“ iz ureda u Zagrebu. Rezultat je da sve više i brže zaostajemo za zemljama koje su nam još prije samo 10 godina gledale u leđa!

Štoviše, posljednjih godina država se sve više centralizira. Naime, posljednjom poreznom reformom iz 2017. Vlada je ozbiljno ugrozila mogućnost lokalnih zajednica da kvalitetnije izvršavaju svoju razvojnu ulogu, a sve zato da bi kratkoročno napunila državni proračun, bez ikakve jasne strategije i plana. Poražavajuća je činjenica da smo danas jedna od najcentraliziranijih država Europe i daleko centraliziranija od svih zemalja koje nam služe kao uzor i s kojima se želimo uspoređivati.

Učiti od boljih

U politici treba uvijek učiti od boljih. A iskustva najrazvijenijih europskih zemalja nedvojbeno pokazuju da decentralizacija vodi ka bržem gospodarskom razvoju, novim investicijama, radnim mjestima, prihodima, boljim standardima i kvaliteti života. Veća decentralizacija u načelu znači efikasnije, kvalitetnije i jeftinije obavljanje najvećeg broja javnih funkcija. Ona za sve političare na lokalnom nivou znači i preuzimanje odgovornosti te demokratičnije i pravednije raspolaganje sredstvima koja se stvore na određenom području.

Decentralizacija je dakle ključ kako lokalna samouprava može kvalitetnije utjecati na efikasnost države i gospodarstva.

Decentralizacija upravljanja i raspolaganja državnom imovinom je korak koji je moguće najlakše i najbrže napraviti. Država je u proteklih 27 godina pokazala da je potpuno nesposobna za stavljanje te velike i vrijedne imovine u funkciju, čime su izgubljena ogromna sredstva i nesagledive razvojne mogućnosti. Jedinice lokalne samouprave su u stanju to činiti puno kvalitetnije, kako su pokazale na, primjerice, raspolaganju državnim poljoprivrednim zemljištem (prije nego je ta nadležnost centralizirana i nakon toga nastala potpuna blokada) ili na stavljanju u funkciju i ubiranju prihoda na osnovi poreza na korištenje javnih površina. Država bi trebala prepustiti upravljanje i raspolaganje svim zemljištem u građevinskim područjima lokalnoj samoupravi, a i dio zemljišta izvan građevinskih područja, u svrhu njegovog stavljanja u funkciju. To ne znači nužno i prijenos vlasništva, iako je u mnogo slučajeva to racionalno i svrsishodno (primjerice turističko zemljište, radi sudskih sporova, ili zemljište u građevinskim zonama). Zakonima se mogu definirati efikasni zaštitni mehanizmi kojima država može kontrolirati što se dalje događa s tim zemljištem.

Potrebni su „regionalni zakoni“

Reforma legislativnog okvira, u smislu uvođenja instituta „regionalnih zakona“, riješila bi sama po sebi brojne probleme koji nastaju kao rezultat velikih razlika i specifičnosti različitih dijelova Hrvatske. Praksa je pokazala, a i logično je, da je jako teško (a često i nemoguće) donijeti detaljan propis koji će biti jednako primjenjiv i efikasan na razini čitave države. Teško može jedan zakon istovremeno kvalitetno regulirati poljoprivredno zemljište u slavonskoj ravnici i na istarskim brdašcima, ili propis koji regulira koncesiju za dimnjačare biti jednak za milijunski Zagreb ili za malu ruralnu općinu. Predlažem uvođenje prakse da se na državnoj razini donose propisi u općenitijoj formi te da ti propisi postavljaju određene okvire, te da se onda pitanja koja ti propisi tretiraju detaljnije razrađuju kroz „regionalne zakone“ (u domeni danas županijskih skupština, a sutra regionalnih parlamenata) koji će omogućiti efikasniju i svrsishodniju primjenu i učinak s obzirom na specifičnosti pojedine regije.

Potom, velika državna javna poduzeća potrebno je reformirati po regionalnom principu, a od posebne je važnosti i decentralizacija Katastra. Naime, Katastar je danas jedan od „uskih grla“ sustava, zbog kojeg se investicije i razvoj često događaju puno sporije u odnosu na ono što bi realno bilo moguće. Moguće je povući paralelu s uredima za izdavanje dozvola za gradnju koji su doživjeli velik skok u brzini i kvaliteti nakon što ih je preuzela regionalna, odnosno lokalna samouprava. Predlažem sličan model reforme katastra, uz ostanak središnjeg ureda na razini države koji će se baviti dijelom poslova koji se odnose na čitav teritorij RH.

Previše „šetnje“ po bezbrojnim uredima

Svakako je potrebno decentralizirati dio inspekcije, i to zbog potrebe za većom učinkovitošću sustava, kao i preuzimanje nadležnosti ureda državne uprave u županijama. Predlažem da regije preuzmu nadležnosti ureda državne uprave u županijama, s obzirom na to da se radi o poslovima za koje ne postoji nikakav valjani razlog da ih obavlja izravno državna razina, a preuzimanjem od strane regija dobili bismo jednostavniji, kvalitetniji, jeftiniji i efikasniji sustav, što bi bilo na korist i gospodarstva i građana (kojima bi bila dostupna bolja usluga). Radi se o poslovima iz oblasti gospodarstva, društvenih djelatnosti, imovinsko-pravnih poslova te poslova opće uprave, a njihova koncentracija u regionalnoj administraciji značila bi i korak bliže ostvarenju ideala „jedinственog upravnog mjesta“, u kojem bi se znatno reducirala potreba investitora i građana za „šetnjom“ po bezbrojnim uredima.

Postoji, naravno, još znatan broj provedivih mjera. No, ovdje sam izdvojio one najvažnije, čija je provedba moguća u samom jednom mandatu. Rješenje svih „povezanih problema“ u Hrvatskoj leži u jačanju lokalnih i regionalnih samouprava. Tek kad uistinu shvatimo da su oni „motor razvoja“ naše zemlje, moći ćemo maksimalno razvijati naše kapacitete.

Jamac dugoročne stabilnosti opskrbe naftom

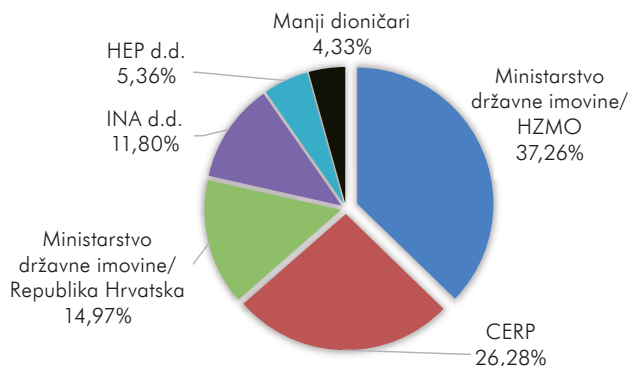
Kompanije su uspjele razvijati u turbulentnim tržišnim uvjetima, unatoč političkim i ekonomskim krizama. Od strateškoga je značenja ne samo Hrvatskoj nego i za države jugoistočne Europe.

Piše: Dragan Kovačević¹

JANAF je značajan strateški hrvatski energetska infrastrukturalni sustav, ali od strateškog značaja i za opskrbu naftom država jugoistočne i srednje Europe već 40 godina.

Kompanija se uspela razvijati i rasti u turbulentnim uvjetima naftnog tržišta, političkih i ekonomskih kriza. Danas više nego jučer utječe na sigurnost opskrbe energijom kako Hrvatske tako i država jugoistočne i srednje Europe. Provodi strategiju razvoja uz znatna ulaganja, diverzifikaciju poslovnih aktivnosti, povećanje kapacitete i sve bolje korištenje infrastrukture, rast prihoda, dobiti i vrijednosti kompanije te učinkovitost poslovanja, posebno posljednjih nekoliko godina.

Kompanija je ostala u većinskom vlasništvu države i već 25 godina posluje kao dioničko društvo u kojem državne institucije drže 78,51% dionica, INA d.d. 10,80%



Slika 1. Struktura dioničara JANAF d.d. (stanje 16.05.2018.)

¹ Autor je predsjednik Uprave Jadranskog naftovoda – JANAF-a

i HEP d.d. 5,36%, a ostalo manji dioničari (Slika 1.). JANAF je operator i vlasnik naftovodno-skladišnog sustava.

Inače, naftovodne kompanije su obično u vlasništvu integriranih naftnih poduzeća koja istražuju, proizvode i prerađuju nafte. Međutim, u državama srednjoistočne i jugoistočne Europe naftovodi su većinom u državnom vlasništvu (Tablica 1.).

Tablica 1. Dioničari i vlasništva nekih naftovoda

Naftovodi		Dioničari / Vlasništvo	Kratki opis rute naftovoda	Dužina (km)	Transport u 2017. (mil. tona)
TAL		OMV, Shell, Rosneft, ENI, C-Blue Limited (Gunvor), BP, Exxon Mobil, češki Mero i dr.	Od Trsta, kroz Italiju do austrijskih, njemačkih i čeških rafinerija	753	42,4
CPC		Ruska Federacija, kazahstanska nacionalna kompanija KazMunaiGaz, Chevron Caspian Pipeline Consortium Company, LUKARCO B.V., Mobil Caspian Pipeline Company, Rosneft-Shell Caspian Ventures, i dr.	Od velikih kazahstanskih polja i ruskih proizvođača do luke Novorossiysk na Crnom moru	1.511	55,1
Transneft		Javno dioničko društvo u državnom vlasništvu (Rusija)	Rusija	51.500	480
MERO	Družba	Korporacija u državnom vlasništvu (Ministarstvo financija) (Češka R.)	slovačko/češka granica - češke rafinerije	473	7,5 (2016.)
	IKL		TAL - češke rafinerije	169	

Modernizacija i grananje

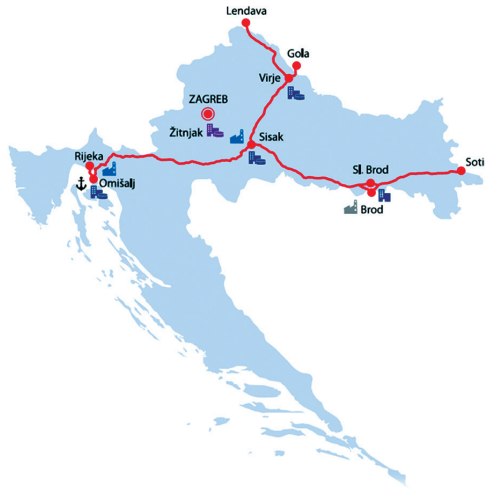
Naftovodno-skladišni sustav je nakon izgradnje 1979. kontinuirano *moderniziran i dograđivan s tri manja naftovoda* (Omišalj – Urinj, Slobodnica – Donja Vrba i otok Krk – kopno) i *znatnim spremničkim kapacitetima*. Postao je *reverzibilan na dionici Gola – Sisak* što jamči dodatnu sigurnost opskrbe za rafinerije koje mogu uvoziti naftu JANAF-om iz dva smjera, tj. iz Omišlja i naftovoda Družba.

Novi intenzivni razvoj JANAF-a uz provedbu strategije diverzifikacije poslovanja posljednjih godina obilježava znatno povećanje spremničkih kapaciteta i to za:

- skladištenje nafte za oko 90% tj. 800.000 m³ i
- 2,2 puta za skladištenja derivata nafte tj. za 120.000 m³.

Tako danas naftovodno-skladišni sustav JANAF-a (Slika 2.) čine:

- Cjevovod dugačak 631 km, instaliranog kapaciteta od 20 milijuna tona transporta nafte godišnje;
- Prihvatno-otpremni naftni terminali u Omišlju, Sisku, Virju i Slavenskom Brodu s kapacitetima za skladištenje nafte od 1,7 mil. m³, od čega 1,16 mil. m³ na Terminalu Omišalj, 500.000 m³ na Terminalu Sisak i 40.000 m³ na Terminalu Virje;



Slika 2. Sustav JANAF-a s cjevovodom i terminalima

- Priblatno-otpremlni terminali u Omišlju i Zagrebu s kapacitetima za skladištenje derivata nafte od 222.000 m³, od čega 142.000 m³ na Terminalu Žitnjak, Zagreb i 80.000 m³ na Terminalu Omišalj.

Nafta se transportira za Rafineriju nafte Rijeka i za inozemne korisnike: Rafineriju nafte Brod u Bosni i Hercegovini, NIS-ove rafinerije u Srbiji, MOL-ove rafinerije u Mađarskoj i Slovačkoj (transport je obnovljen od 2013., odnosno 2015.), a predviđa



Slika 3. Povezanost JANAF-a s europskim rafinerijama i opskrbnim pravcima nafte

se doprema nafte i za češke rafinerije (Slika 3.). Od 2014. nafta se ne transportira za rafineriju nafte Sisak koja prerađuje samo domaću naftu.

Posljednjih godina na trasu JANAF-a vratile su se rafinerije iz država srednje Europe, strateški partneri još iz razdoblja planiranja gradnje naftovoda, što je posljedica energetske politike EU-a i izazova pred kojima su se našle rafinerije u uvjetima promjenjivog naftnog tržišta, posebno potrebe prerade više vrsta nafte i ostvarivanja što viših rafinerijskih marža.

Realizacija razvojnih projekata praćena je znatnim ulaganjima od oko 2,2 mlrd kuna posljednjih osam godina, a koja su doprinijela ne samo rastu i uspješnosti poslovanja kompanije nego i gospodarstvu RH, posebno građevnoj, metalno-prerađivačkoj industriji, projektantskim, znanstveno-stručnim, IT i drugim kompanijama, kao i lokalnim zajednicama u kojima JANAF posluje.

Pritom su naglašena ulaganja u objekte sigurnosti i zaštite okoliša, ljudi i opreme koja iznose oko 30% ukupnih ulaganja (Slika 4.) i uglavnom su izjednačena s investicijama u spremnike i modernizaciju naftovodno-skladišnog sustava koji je u funkciji ne samo tehničko-tehnološkog razvoja nego i sigurnosti i zaštite.



Slika 4. Struktura investicija u razdoblju 2015. – 2017.

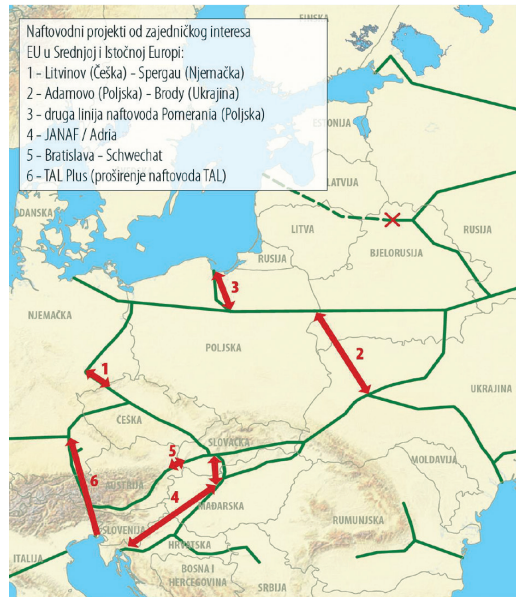
Doprinos jačanja sigurnosti

Zahvaljujući kontinuiranim dogradnjama i modernizacijama naftovodno-skladišnog sustava, i pouzdanom i sigurnom transportu i skladištenju, JANAF doprinosi povećanju sigurnosti opskrbe naftom potrošača u Hrvatskoj i srednjoistočnoj Europi kao jednom od glavnih ciljeva energetske politike i strategije RH i EU-a, i to konkretno:

- Pružajući mogućnost rafinerijama iz 6 država da uvoze naftu iz dva smjera (Mediterrana i naftovoda Družba) i brojnih izvora (Bliskog Istoka, Rusije, Afrike, kaspijske regije, SAD-a);
- Pružajući naftnim kompanijama mogućnost pristupa tržištu nafte od 25 milijuna tona;
- Skladištenjem obveznih zaliha nafte¹ na terminalima Omišalj i Sisak te derivata nafte na Terminalu Žitnjak, Zagreb, čime JANAF predstavlja važan dio sustava obveznih zaliha RH, itd.

¹ Radi se o zalihama nafte i derivata nafte koje su formirane i održavaju se sukladno Zakonu o tržištu nafte i naftnih derivata i drugih propisa RH (i EU), koje se mogu pustiti na tržište samo u kriznim situacijama. Sustavom obveznih zaliha upravlja i za njega je odgovorna Hrvatska agencija za ugljikovodike (AZU).

JANAF je prepoznat kao strateški naftovod i u projektu od interesa za EU pod nazivom „Rekonstrukcije i povećanje kapaciteta postojećeg JANAF-a i mađarskog naftovoda Adria, koji povezuju hrvatsku luku Omišalj s južnom Družbom“, (skraćeno: Projekt Naftovodi JANAF-Adria). Projekt je zajedno s još 6 projekata naftovoda i terminala, Europska Komisija prihvatila na dvije liste projekata od zajedničkog interesa EU-a (2013. i 2015.) (Slika 5.). Svrha projekta je povećanje sigurnosti opskrbe naftom za države srednjoistočne Europe, uvozom nafte upravo iz pravca Omišlja.



Slika 5. Naftovodni projekti od zajedničkog interesa EU u srednjo-istočnoj Europi

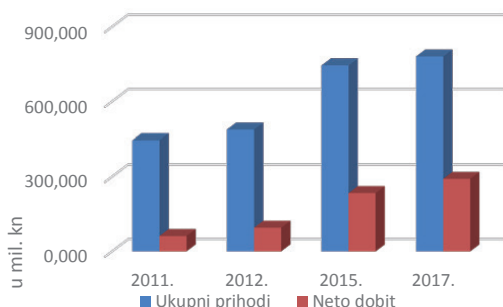
To je ujedno i jedini projekt naftovoda od zajedničkog interesa EU-a koji je realiziran od strane njegovih promotora, i to: JANAF-a (izgrađen je podmorski naftovod otok Krk-kopno) te mađarskog MOL-a i slovačkog Transpetrola (izgrađen je naftovod Százhalombatta - Šahy). Pritom su kompanije samostalno izgradile svoje naftovode iz vlastitih sredstava budući da legislativa EU-a ne dozvoljava financiranje naftnih projekata iz sredstva EU-a iako konkretno projekt Naftovodi JANAF-Adria doprinosi jačanju prioritarnog energetskeg koridora EU-a „Konekcije za sigurnost opskrbe naftom u srednjoistočnoj Europi“.

Dakle, pružanje rafinerijama mogućnosti izbora najpovoljnijeg pravca i izvora opskrbe naftom te naftnim kompanijama mogućnosti skladištenja i trgovanja naftom je snaga JANAF-a, što osigurava bolje korištenje postojeće naftovodno-skladišne infrastrukture i naftnog koridora kroz Hrvatsku te stvara prilike za novi razvoj i rast ne samo JANAF-a nego i lokalnih zajednica i gospodarstva RH. Uz to, doprinosi i daljnjem jačanju geostrateške pozicije RH na globalnoj energetskeg karti.

Zamjetan poduzetnički potencijal

Provedba strategije diverzifikacije prema skladištenju nafte i derivata uz ulaganja u sigurnost i pouzdanost opskrbe i tehničko tehnološku modernizaciju sustava, zatim učinkovitost korporativnog upravljanja i operativnog vođenja kompanije, rezultirali su rastom JANAF-a i njegovo uspješno poslovanje.

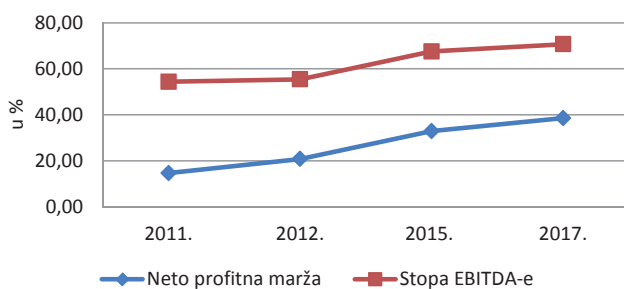
Prihodi kompanije su od 2011. do 2017. povećani za 75%, a neto dobit za 4,7 puta. (Slika 6.). Pritom je skokovit rast ostvaren u 2015. godine.



Slika 6. Kretanje ukupnih prihoda u razdoblju 2011.-2017. godine

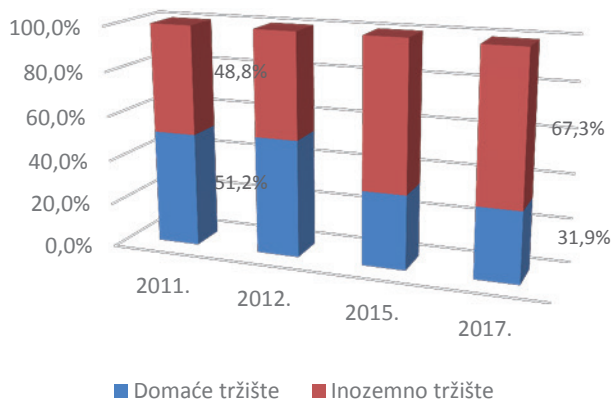
Ulaganja u spremnike su omogućila da je, uz transport nafte, skladištenje postalo značajna djelatnost s udjelom oko 40% u poslovnom prihodu tvrtke.

Uz rast djelatnosti skladištenja, ali i transporta nafte, kompanija od 2015. godine posebno uspješno posluje (Slika 7.) s oko 382 zaposlenika.



Slika 7. Pokazatelji uspješnosti poslovanja u razdoblju 2011. – 2017.

Stratešku uloga JANAF-a u sigurnosti opskrbe energijom država jugoistočne i srednje Europe potvrđuje i njezina rastuća izvozna aktivnost s oko 70% ostvarenog prihoda na inozemnim tržištima (Slika 8.).



Slika 8. Udio poslovnih prihoda na domaćem i inozemnim tržištima u ukupnom poslovnom prihodu

Smjernice daljnjeg razvoja

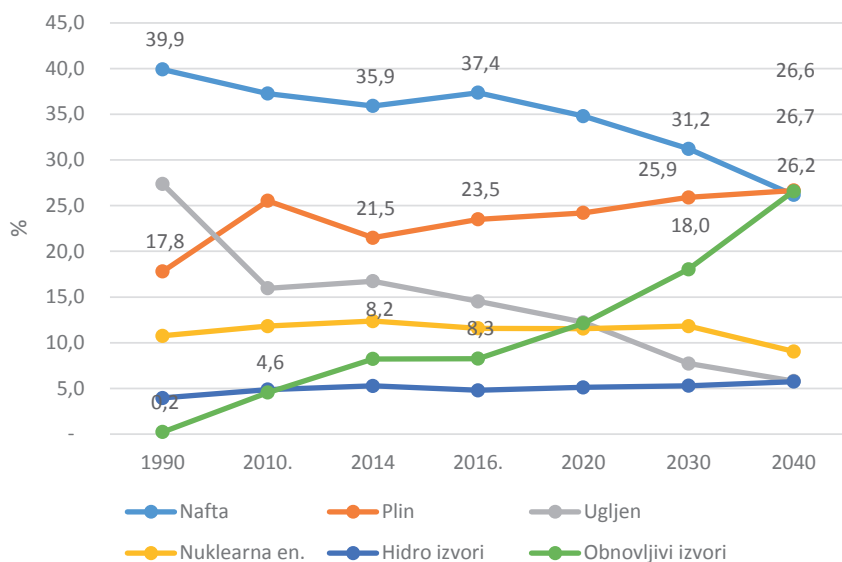
Predviđa se da će JANAF biti i u budućnosti izložen globalnim geostrateškim i posebno tržišnim utjecajima koji se kontinuirano mijenjaju:

- u smjeru daljnjeg smanjenja/stagnacije potrošnje nafte, odnosno derivata nafte kao posljedica razvoja niskougličnih strategija razvoja gospodarstava;
- uz fluktuacije cijena nafte; zatim
- s povećanjem broja geopolitičkih točaka i intenziteta rizika za opskrbu naftom; ali i
- povećanjem brige država za sigurnost opskrbe naftom i uopće energijom, uz diverzifikaciju pravaca dobave i formiranja novih količina obveznih zaliha nafte i derivata nafte u zemlji, i dr.

Međutim, u svijetu i državama članicama EU-a (Slika 9.) te jugoistočne Europe, kao i u Hrvatskoj nafta će do 2020., pa i do 2030., biti dominantan izvor u potrošnji energije, pri čemu će se i dalje uvoziti velike količine nafte i sve više derivata (BP Energy Outlook 2018, veljača 2018). Tek oko 2040. predviđa se jednaka potrošnja nafte, plina i obnovljivih izvora u EU28.

U skladu s europskim strateškim smjernicama i obvezama iz Okvirne konvencije UN-a o promjeni klime (UNFCCC) i Pariškim sporazumom (COP21), Hrvatska priprema *Niskougličnu strategiju razvoja* i *Energetske strategije* temeljem kojih će se obveze smanjenja emisija stakleničkih plinova prenijeti u određene sektorske politike, s ciljem postizanja konkurentnog niskougličnog gospodarstva do 2050.

Važno je napomenuti da je Hrvatska još 2015. imala visok udjel od oko 32,6% obnovljivih izvora (s ukupnim vodnim snagama) u potrošnji primarnih izvora energije



Slika 9. Struktura potrošnje primarnih izvora energije u EU28

i da se provode neke mjere ostvarenja svih glavnih ciljeva energetske politike 20%+20%+20% (do 2020.), odnosno 40%+27%+30% (do 2030.).

Strateške smjernice JANAF-a u narednom petnaestak godina sagledavaju se u okvirima daljnjeg razvoja i uspješnog poslovanja uz unaprijeđenje sigurnosti opskrbe energijom, sigurnosti i zaštite okoliša, ljudi i opreme, te doprinoseći razvoju niskouglijasnog razvoja i politici klimatskih promjena.

Sigurnost i očuvanje okoliša su temeljne vrijednosti tvrtke koje se ostvaruju primjenom najnovijih tehnoloških dostignuća i postupaka, uz visoka ulaganja.

JANAF namjerava svoje djelatnosti i dalje obavljati vodeći brigu o zadovoljstvu kupaca, pri tome se držeći posebno principa sigurnog, slobodnog, nediskriminirajućeg i neometanog transporta nafte i skladištenja nafte i derivata nafte.

Poseban značaj imat će politika društveno odgovornog poslovanja i aktivnosti JANAF-a kojima se pomaže gospodarski razvoj, kulturne, sportske i druge aktivnosti u lokalnim zajednicama kroz koje prolazi naftovod te gdje su smješteni terminali.

U narednim godinama cilj je jačanje pozicije na europskom naftnom tržištu rastom poslovnih aktivnosti, prvenstveno transporta i skladištenje nafte i derivata, ali i diverzifikacijom na izvan-naftne djelatnosti. Time bi se trebala povećati vrijednost kompanije i zadovoljstvo vlasnika te zaposlenika.

Financijsko restrukturiranje olakšalo dugovno breme

Saniranje opasnih mjesta na prometnicama i drugim mjestima uvelike je poboljšalo sigurnost vožnje. Broj prometnih nesreća smanjen je za 76 posto, broj poginulih za 90 posto i teško ozlijeđenih za 75 posto.

Piše: Josip Škorić¹



Slika 1. Mreža autocesta i državnih cesta Republike Hrvatske.

¹ Autor je predsjednik Uprave Hrvatskih cesta

Poslovanje Hrvatskih cesta obuhvaća izgradnju novih cesta i objekata, rekonstrukciju i poboljšanje postojećih te njihovo redovno i izvanredno održavanje. Prema definiranim zadacima razrađuju se operativni planovi na godišnjoj razini. Jasni i mjerljivi zadaci temelj su kvalitetnog upravljanja, odnosno donošenja i provođenja odluka, a zadatke HC možemo podijeliti u nekoliko skupina.

Na prvom mjestu su zadaci vezani uz sigurnost prometa, a ključni pokazatelji vezani uz njih su broj poginulih, broj ozlijeđenih i broj prometnih nesreća.

Na drugom mjestu je protočnost prometa: cestovni promet smatramo krvotokom gospodarskog života, o kojem ovise mnoge privredne grane. Kao primjer možemo istaknuti turizam, čiji je uspjeh znatno uvjetovan dostupnošću destinacija. Ovdje se ne radi samo o gostima koji putuju automobilima: državne ceste povezuju zračne i morske luke, kao i željezničke kolodvore, pa kažemo da svako putovanje počinje i završava na cesti. Ključni pokazatelji održavanja protočnosti cestovnog prometa odnose se na zastoje i zatvaranje cesta.

Ekonomičnost sustava dolazi na treće mjesto – upravljanje proračunskim sredstvima, kao i pitanje zaduženosti javnih poduzeća često je u središtu javnog interesa. Proces restrukturiranja cestovnog sektora, kao jedan od važnih reformskih poteza Vlade zahvaća i Hrvatske ceste kroz proces refinanciranja kao i reorganizaciju poslovanja. Jedan od najvažnijih pokazatelja održivog poslovanja je mogućnost održivog financiranja duga nastalog u procesu intenzivne izgradnje u proteklom desetljeću. Pri tome ne odustajemo od novih kilometara cesta i drugih investicijskih zahvata koji su nužni za sigurnost i protočnost prometa ali i za gospodarski rast. Klasični pokazatelj uspješnosti u tom segmentu je broj novosagrađenih kilometara, ali je posljednjih godina sve značajniji pokazatelj vezan uz korištenje bespovratnih sredstava Europskih fondova za investicijske projekte. Ciljevi koji se odnose na provedbu postupaka javne nabave uključuju povećanje učinkovitosti korištenja javnih sredstava i korištenje javne nabave za postizanje zajedničkih društvenih ciljeva. Neposredni pokazatelji uspjeha na tom području su, primjerice, broj žalbi u tijeku postupka.

I konačno, ali ne najmanje važno, tu su i pokazatelji vezani uz brigu o okolišu i održivom razvoju zajednice. Njih ima mnogo; kao primjer brige o okolišu može biti istaknut udio recikliranih materijala kod obnove kolnika, dok odnos prema lokalnim zajednicama unapređujemo, primjerice, izgradnjom novih odmorišta, autobusnih stajališta uz postojeće ceste, rekonstrukcijom križanja i na druge načine.

Dakle, i u svakodnevnom poslovanju državne tvrtke moguće je jasno definirati poslovne ciljeve, a posao Uprave je da kod svih zaposlenika osvijesti značaj rada i doprinosa njihovom ostvarivanju. Preduvjet za to je uspostava jasne organizacije u kojoj su dodijeljene uloge, omogućeno napredovanje i ocjena učinka. Tada se poslovni ciljevi ostvaruju i mjere već na razini pojedinačnog radnog mjesta. Obveza uprave da svojim radom usmjerava cjelokupnu organizaciju ka ostvarenju strateških ciljeva, a u razradi organizacijske strukture svi zaposlenici dobivaju ulogu

i odgovornost. Nedostatak starijih načina upravljanja u javnim poduzećima bila je koncentracija ovlasti i odgovornosti u rukama uprave i višeg menadžmenta, dok danas težimo decentralizaciji po regijama i definiranju pravila unutar kojih će pojedinci na nižim pozicijama dobiti jasnije ovlasti i odgovornosti. Na taj način dokida se mogućnost da netko u javnom sektoru bude zaposlen na mjestu koje ne podrazumijeva odgovornost, da bude – kolokvijalno rečeno – uhljeb.

Ulaganje u sigurnost

Sigurnost prometa na cestama se – na žalost – mjeri crnim statistikama, no one iz godine u godinu pokazuju pozitivne trendove. Konkretno, u posljednjih desetak godina bilježimo pad broja poginulih u prometnim nesrećama na našim cestama za oko 50%. Ciljevi Hrvatskih cesta za ovaj su strateški prioritet vrlo jasno postavljeni – primjerice, tu je program sanacije opasnih mjesta na državnim cestama.

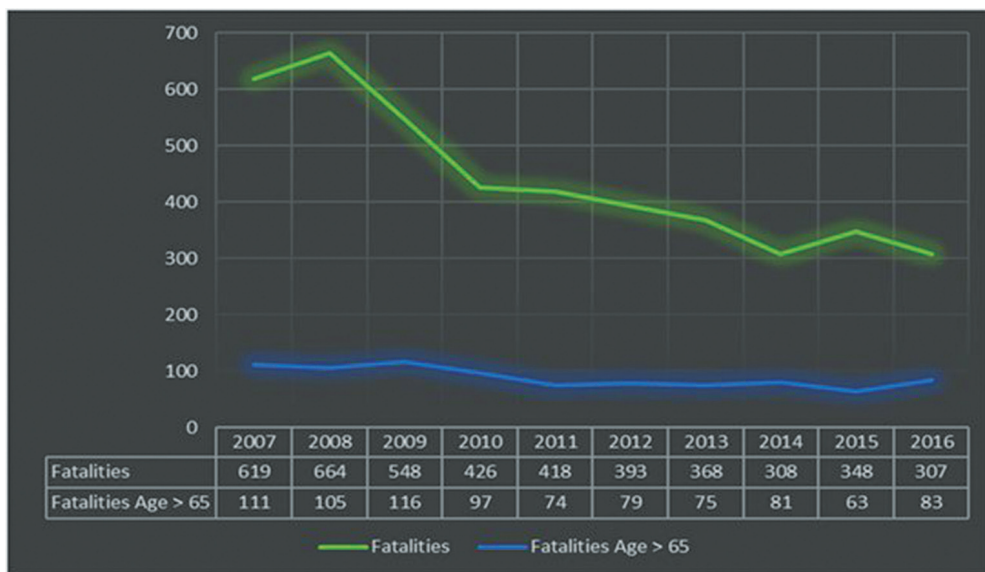
Hrvatske ceste su od 2001. sanirale više od 280 opasnih mjesta, za što je investirano preko 260 milijuna kuna vlastitih i sredstava iz Nacionalnog programa sigurnosti cestovnog prometa. Utvrđeno je ukupno smanjenje broja prometnih nesreća za 76,2%, poginulih osoba za 90,3%, teško ozlijeđenih za 75,3% i broja lakše povrijeđenih za 72,3%. Sanacija 24 opasna mjesta, koja su preostala u mreži, financirat će se sredstvima iz EU fondova.

Pored aktivnosti koje se temelje na reaktivnom pristupu, provodimo niz proaktivnih mjera kako bi se smanjila mogućnost nastanka prometne nesreće, ali i posljedice ako do nje ipak dođe. Najvažnija mjera proistječe iz obaveze preuzete iz regulative Europske unije, a to je revizija cestovne sigurnosti. Radi se o neovisnoj tehničkoj analizi projektiranih elementa ceste, koja pokriva sve faze razvoja projekta, od idejnog rješenja do upravljanja dovršenom prometnicom. Prometne nesreće uglavnom izaziva ljudski faktor, nepažnja ili greške vozača. Međutim, na vozačevu sposobnost nadzora u situacijama u prometu mogu pozitivno ili negativno utjecati projektni parametri, prometni znakovi, horizontalne oznake i druge informacije i upozorenja. Cilj naših analiza i zahvata koje posljedično provodimo na cesti, na mjestima koja sama po sebi nisu pogrešno projektirana, je stvoriti situaciju u kojoj će se smanjiti mogućnost ljudske greške.

Osim obavezne revizije, provode se i takozvane EuroRAP analize, koje nam također služe kako bismo dobre ceste učinili još sigurnijim. Pri tome surađujemo s drugim upraviteljima cestovnih mreža u sklopu različitih EU projekata, ali i sa Svjetskom bankom, kao i raznim znanstvenim institucijama.

Inteligentni transportni sustavi (ITS) danas su česta tema stručnjaka za cestovni promet, a od projekata u konkretnoj implementaciji ističe se uspostava Nacionalne pristupne točke, Središnjeg centra za upravljanje prometom na državnim cestama te sustav video nadzora i video detekcije na državnim cestama. Danas se sve više govori o pametnim cestama – prometnicama koje su nadograđene informatičkim

sustavima koji doprinose sigurnosti i protočnosti. Na tom polju nismo daleko odmakli, ali je u Hrvatskim cestama stvorena jezgra ekipe koja radi na određenim pilot – projektima, u suradnji s domaćim znanstvenim institucijama.



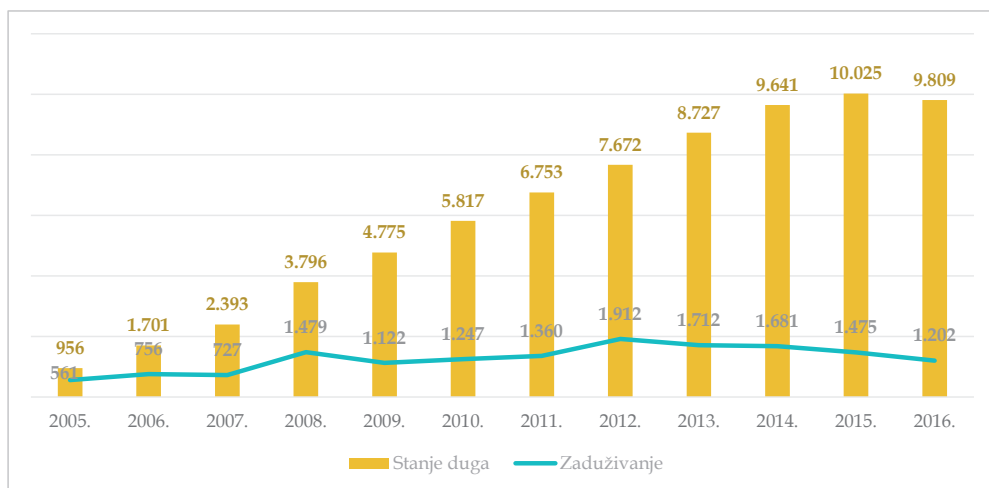
Slika 2. Prikaz ukupnog broja poginulih na cestama Republike Hrvatske te poginulih starijih od 65 godina u razdoblju od 2007. do 2017. godine.

U trokutu sigurnosti što ga čine čovjek, vozilo i cesta sve je veći izazov upravo na upraviteljima cesta, s obzirom na to da su nam vozila sve starija (u prosjeku više od 13 godina), jednako kao i vozači (slika 2).

Djelotvorno restrukturiranje duga

Najznačajniji rezultat financijskog poslovanja tvrtke u 2017. i 2018. godini je uspješan završetak prve i druge faze projekta financijskog restrukturiranja duga, koji je rezultat zajedničkog rada stručnjaka Hrvatskih cesta s nadležnim službama Ministarstva financija, Ministarstva mora, prometa i infrastrukture i financijskih i pravnih savjetnika. Ekspanzija ulaganja u državne ceste proteklih godina velikim se dijelom financirala zaduživanjem kod poslovnih banaka. Investiranje u izgradnju državnih cesta prelazilo je maksimalne financijske kapacitete Društva, pa je bilo potrebno odlučno djelovati kako bi se poslovanje učinilo održivim.

Ukupan dug Hrvatskih cesta d.o.o. se za deset godina (2005-2015) uvećao više od deset puta, na razinu od oko 10 milijardi kuna (slika 3).



Slika 3. Razina duga i godišnje zaduživanje Hrvatskih cesta d.o.o. u razdoblju od 2005. do 2016. godine.

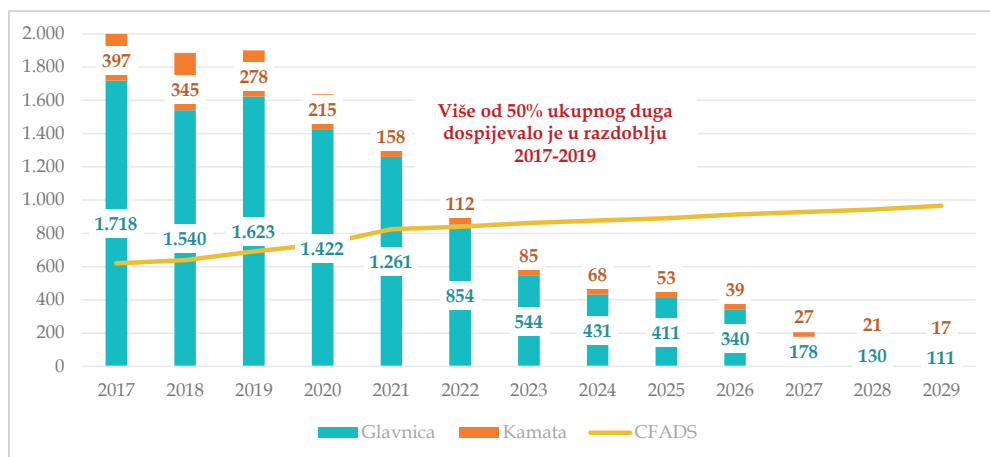
Neodrživa razina duga dovela je do stanja u kojem godišnji troškovi kamata prelaze 20% ukupnih prihoda Društva.

Projekt optimizacije generiranog duga podrazumijeva ograničenja u daljnjem investiranju. Prihod od trošarine na gorivo koristit će se prvenstveno na financiranje redovnog, investicijskog održavanja i rekonstrukciju postojeće mreže državnih cesta. Kapitalne investicije planirane za razdoblje 2017-2020. podrazumijevaju već započete projekte te projekte od velikog značaja u skladu sa strateškim dokumentima. Financiranje kapitalnih investicija prvenstveno će se bazirati na bespovratnim sredstvima iz EU fondova, a ostali projekti financirat će se iz drugih izvora koji će biti planirani i usuglašeni s Ministarstvom financija

Dugoročno, u okviru novog strateškog pristupa Hrvatskih cesta, redoviti prihodi Društva omogućavaju otplatu duga, međutim ročnost, prosječna cijena i struktura stavljaju preveliko opterećenje na prve godine programskog razdoblja (slika 4).

Kako financijske obveze za servisiranje duga u narednom razdoblju ne bi znatno otežale poslovanje i ostvarivanje strateških ciljeva HC-a, pristupilo se opsežnom financijskom restrukturiranju i optimizaciji duga pregovorima s poslovnim bankama.

Tako je krajem 2017. prijepremeno otplaćeno 8 kredita sredstvima od izdane obveznice Ministarstva financija u iznosu od 506 milijuna Eura za Hrvatske ceste. Obveze su refinancirane na način da dospijevaju jednokratno početkom 2030. godine, a prosječna ponderirana godišnja kamatna stopa je smanjena sa 4,50% na 2,81%.

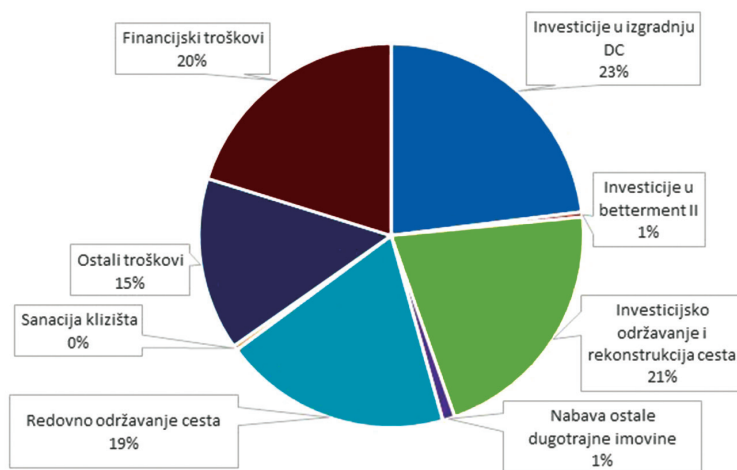


Slika 4. Plan otplate duga i Hrvatskih cesta d.o.o. u razdoblju od 2017. do 2029. godine prije restrukturiranja s naznakom kritičnih godina.

U travnju 2018. uspješno je završena i druga faza restrukturiranja, reprogramom preostalih 8 kredita poslovnih banaka. Kreditima je produljena ročnost i znatno smanjena prosječna godišnja kamatna stopa s 3,55 % na 1,95 % + 6m euribor.

Hrvatske ceste će sljedećih 5 godina (2018-2022) platiti cca. 5 milijardi kuna manje za servisiranje duga nego što je bilo predviđeno prije financijskog restrukturiranja što omogućuje održivo poslovanje i ravnotežu između razine sredstava potrebnih za servisiranje duga u odnosu na dugoročne projekcije prihoda i razine investicija radi ispunjavanja strateških ciljeva Društva.

STRUKTURA ULAGANJA U 2017. GODINI



Slika 5. Struktura ulaganja Hrvatskih cesta u 2017. godini.

Tijekom 2017. godine prihodi društva su realizirani u iznosu od oko 2,2 milijarde kuna što je 12,5% manje od planiranih prihoda. Manja realizacija u odnosu na plan uglavnom je rezultat nerealiziranog iznosa povlačenja sredstava iz EU fondova za projekt mosta Pelješac.

Od ukupno planiranih ulaganja i troškova u 2017., u iznosu od 2,45 milijardi kuna, realizirano je 1,9 milijardi ili 79,3%. U ukupnoj realizaciji najviše je investirano u izgradnju državnih cesta, oko 450 milijuna kuna, potom u investicijsko održavanje cesta, 411 milijuna kuna, te za redovno održavanje, 373 milijuna kuna. Ostali troškovi u iznosu od 283 milijuna kuna odnose se na izvanredno održavanje, sanacije šteta na poplavljenim područjima, sufinanciranje županijskih uprava za ceste i nerazvrstanih cesta, izradu studija i razvojnih priprema te troškove upravljanja. Udio u troškovima u iznosu 393 milijuna kuna odnosi se na financijske izdatke, kamate po kreditima, troškove i naknade po kreditima i tečajne razlike (slika 5).

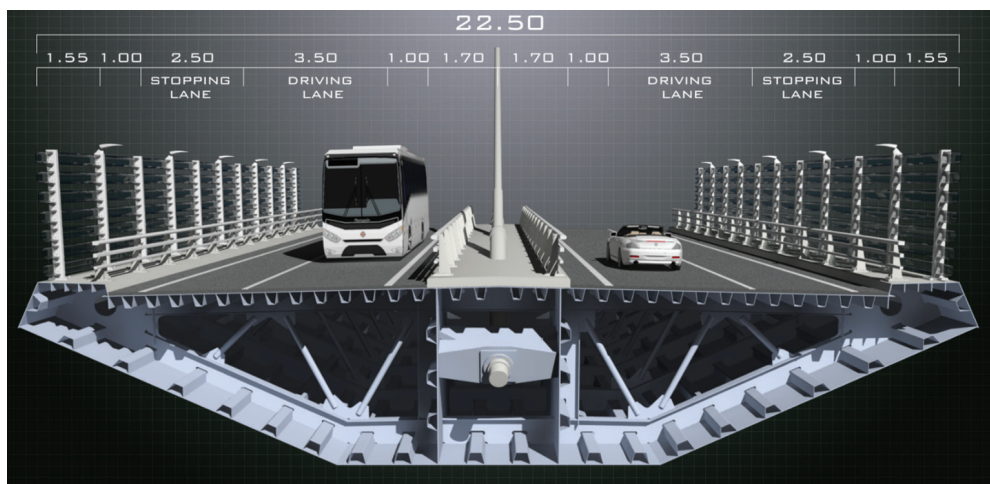
Razlika realizacije ostvarenih prihoda i ulaganja, odnosno troškova rezultira suficitom za 2017. godinu, u znatnom iznosu od 245 milijuna kuna.

Pelješki most – investicijski “kapitalac“

Hrvatske ceste predlažu godišnje planove građenja i održavanja državnih cesta koji razrađuju projekte navedene u četverogodišnjem Vladinom programu i to na takav način da se investicije i troškovi zadrže unutar limita financijskog plana kojeg zadaje Ministarstvo financija. Realizacijom tako pripremljenih godišnjih planova poduzeće ostvaruje svoju zadaću, pa je bitna mjera uspješnosti poslovanja Društva postotak realizacije plana. Realizacija nije idealan i svakako ne treba biti jedini pokazatelj uspješnosti, naročito zbog činjenica da postoje brojni vanjski faktori koji utječu na ostvarivanje infrastrukturnih projekata, a na koje uprava Društva nema izravan utjecaj.

Društvo od svog osnutka 2001. godine provodi investicijske zahvate u cestovnoj infrastrukturi. Kroz te aktivnosti razvijen je kapacitet za provedbu najvećih projekata. Konkretno, Hrvatske ceste danas imaju tim koji može provesti sve radnje koje slijede političku odluku o pokretanju projekta cestovne infrastrukture, do uporabne dozvole i dalje, kroz fazu gospodarenja, održavanjem i brigom o sigurnosti naših korisnika. Na tom putu prate nas teškoće s kojima se susreću i drugi investitori, kao što su sporost birokratskog sustava u segmentu, primjerice, uređivanja imovinsko – pravnih odnosa. Nastojimo održati zadane rokove, uvijek nastojeći ostati unutar zadanog financijskog okvira.

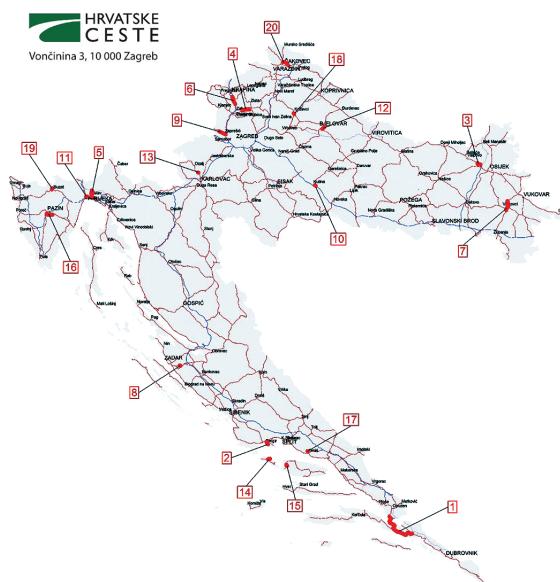
Što se tiče investicijskih projekata u 2018. svakako je najznačajniji početak gradnje dugo očekivanog strateškog projekta izgradnje mosta Pelješac s pristupnim cestama. Krajem travnja 2018. godine predstavnici Društva i kineskog konzorcija predvođenog tvrtkom China Road and Bridge Corporation potpisali su ugovor za izgradnju mosta s priključcima, odnosno prve faze projekta povezivanja juga Dalmacije, vrijedan



Slika 6. Poprečni presjek budućeg mosta Pelješac.

2,08 milijardi kuna (bez PDV-a). Uskoro počinje i izgradnja ovog generacijskog graditeljskog pothvata. (slika 6).

U planu je, nakon brojnih izazova, i završetak mosta kopno - Čiovo. Od nedavno najavljenih projekata na sjednici Vlade u Splitu prvi kreće projekt obilaznice Splita, na dionicama Solin – Stobreč – Dugi Rat – Omiš i to radovima na obilaznici Omiša. Najvažniji investicijski projekti u izgradnju državnih cesta u 2018. prikazani su na slici 7 i u Tablici 1.



Slika 7. Raspored važnih investicijskih projekata izgradnje državnih cesta u 2018. godini.

Tablica 1. Važniji investicijski projekti Hrvatskih cesta – stanje 2018. godine.

br.	Naziv projekta	Ukupna vrijednost	Razdoblje realizacije	Status projekta	
		Milijuna Eur		Nabava radova	Izvođenje radova
1	Cestovno povezivanje s južnom Dalmacijom	420,8	2018 - 2023		+
2	Most kopno – otok Čiovo	30,0	2015 - 2018		+
3	Obilaznica Petrijevaca	7,6	2018 - 2020	+	
4	Brza cesta Zlatar Bistrica – Bedekovčina	19,3	2016 - 2018		+
5	Čvor Marčelji - Viškovo - čvor Rujevica	13,7	2013 - 2019		+
6	Zabok - Krapina, dionica 4,8 km	8,6		+	
7	Istočna obilaznica Vinkovaca D55	14,0	2017 - 2019		+
8	Podvožnjak u Zemunik	3,6	2017 - 2019		+
9	Obilaznica Zaprešića, Zaprešić - Prigorje Brdovečko	25,1	2014 - 2023	+	
10	Kučina D45	1,9	2017 - 2018		+
11	Raskrižje Kuk (T unel Učka - Matulji)	2,0	2017 - 2018		+
12	Istočna obilaznica Bjelovara	7,6	2018 - 2019		+
13	Most i pristupne ceste preko Kupe u Pokupju, D228	5,5		+	
14	Otok Šolta- izgradnja spojne ceste T rajektna luka D112	2,5	2017 - 2018		+
15	Otok Brač - prolaz Ložšće	5,3		+	
16	Rogovići-Lindarski Križ	6,5		+	
17	Spojna cesta od mosta Cetina do D70	10,4		+	
18	Denivelacija raskrižja D22 i željezničke pruge M201 u Križevcima	4,8		+	
19	Obilaznica Buzeta	2,3		+	
20	Sjeverna obilaznica Čakovca	17,6		+	
	Projekti bez zasebne lokacije				
21	Projekt sanacije 23 opasna mjesta	5,1	2017 - 2020		+
22	Cestovna sigurnost: projekt Crocodile II	1,4	2017 - 2020		+
23	Cestovna sigurnost: projekt Crocodile III	0,8	2018 - 2020		+
	UKUPNO	616,4			

Širenjem mreže, dotrajavanjem starijih prometnica i promjenama u prometnim zahtjevima rastu i troškovi investicijskog, odnosno izvanrednog održavanja. Ono obuhvaća povremene radove, koji se obavljaju radi poboljšanja dijelova ceste bez izmjene tehničkih elemenata, radi osiguranja sigurnosti, stabilnosti i trajnosti ceste i cestovnih objekata. Vladin Program za razdoblje od 2017. do 2020. predviđa sredstva u iznosu od 291 milijuna Eura za investicijsko održavanje i rekonstrukcije državnih cesta, što čini oko 73 milijuna eura godišnje.

Strateško usmjerenje je da većinu svojih prihoda u budućnosti trošimo na redovno i izvanredno održavanje, odnosno popravljavanje elemenata postojećih cesta, dok bi se investicijski projekti (su)financirali iz europskih fondova i kredita razvojnih banaka, u dinamici koja bi bila dugoročno održiva.

Reorganizacija poduzeća

Hrvatske ceste prilagođavaju se poslovnim okolnostima kao i tvrtke koje posluju na otvorenom tržištu. A promjene okolnosti posljednjih godina vrlo su intenzivne, stoga već neko vrijeme provodimo poslovno restrukturiranje tvrtke. Nova organizacijska struktura ide za decentralizacijom procesa, te se određene ovlasti, odnosno aktivnosti, iz središnjice prebacuju na regionalne poslovne jedinice. U programu reorganizacije nastojimo precizno definirati zadatke i odgovornosti na razini svakog zaposlenika kako bi se omogućilo identificiranje pojedinačnih ciljeva i mjerenje učinkovitosti što će omogućiti i implementaciju sustava nagrađivanja po uspjehu. Na taj način namjeravamo ostvariti temeljni cilj restrukturiranja - otkloniti „uska grla“ u procesnoj organizaciji i organizacijskoj strukturi te podići ukupnu učinkovitost.

Upravljam o osnovnom državnom mrežom cesta - imovinom, o čijem stanju znatno ovisi hrvatsko gospodarstvo. Namjera nam je procese upravljanja imovinom učiniti efikasnijima i transparentnijima. Konkretno, razvijamo i sustav poslovne inteligencije koji će integrirati poslovni informacijski sustav i sustav za upravljanje projektima.

Što se tiče razvoja ljudskih potencijala, naglasak stavljamo na konstantno učenje. Naši zaposlenici moraju pratiti trendove kroz edukacije iz područja upravljanja projektima i rizicima, planiranja, timskog rada, komunikacije i organizacije namijenjenih srednjem i višem managementu te voditeljima projekata.

U prethodnom razdoblju naglasak je bio na obuci i certificiranju voditelja projekata, dok je danas aktualna interna edukacija u području baza podataka, razvoja informacijskih sustava i poslovne inteligencije.

Javna nabave je jedan od instrumenata koji se koriste za postizanje pametnog, održivog i uključivog rasta kroz najučinkovitije korištenje javnih sredstava. U Hrvatskim cestama strogo poštujemo načela jednakosti, nediskriminacije, transparentnosti i razmjernosti: u prilog tome ide činjenica da su u 2017. godini uložene 34 žalbe na postupke javne nabave i bagatelne nabave, što nije mnogo na 490 provedenih postupaka. Od tih žalbi, podnesenih državnoj komisiji za kontrolu postupaka javne nabave, 14 je usvojeno, a 20 je odbijeno ili odbačeno. U Društvu rade 23 osobe koje su certificirane za javnu nabavu, a dio ih je specijaliziran za nabavu koja se financira iz sredstava Europske unije. Ovaj segment poslovanja zahtjeva posebno ažurnu edukaciju.

Što se tiče kadrovske politike, broj zaposlenika držimo približno stalnim već nekoliko godina. Prirodni odljev nadoknađuje se ciljanim kontinuiranim zapošljavanjem

vrhunskih stručnjaka iz raznih područja: građevine, EU fondova, informacijskih tehnologija itd.

Sinergijom svih nabrojanih mjera nastojimo postati agencija za provedbu investicija i poduzeće za održavanje cestovne infrastrukture na razini srodnih tvrtki u zapadnoeuropskim zemljama.

Osim investicijskih aktivnosti, za 2018. godinu imamo i ambiciozne planove po pitanju operativnog restrukturiranja i unaprjeđenja organizacije, odnosno načina na koji obavljamo naše poslove. Zajednički nazivnik ovih projekata je veća efikasnost i transparentnost u poslovanju.

Uvođenje sustava za upravljanje dokumentacijom svakako je projekt koji nam pomaže i u osmišljavanju nove organizacijske strukture jer kod uvođenja uočavamo nelogičnosti i kritične točke u našim procesima. Pilot projekt ovog sustava realizirat će se za izgradnju mosta Pelješac.

Uvođenje takozvane BIM (Building Information Modelling) metodologije u projektiranje u principu podrazumijeva građenje cjelovitog informatičkog modela nekog objekta koji nakon toga gradimo u naravi. Informatički model nadopunjuje se svim podacima različitih struka i kroz faze pripreme, gradnje i održavanja prati realnu građevinu. Kao veliki državni investitor, namećemo određene standarde rada građevinskim tvrtkama i vršimo utjecaj na hrvatsko graditeljstvo. Namjera nam je da taj utjecaj podigne razinu poslovanja i učini naše graditelje konkurentnijima na stranim tržištima.

Mjere koje bismo sami sebi postavili za narednih 5 godina svode se na tri strateška pravca.

1. Preusmjeriti fokus s proširenja mreže na povećanje kvalitete državne cestovne infrastrukture.

Ciljevi u sklopu ove mjere bili bi slijedeći:

- prepoloviti udio državnih cesta koje prema objektivnim mjerenjima spadaju u kategoriju cesta u lošem i vrlo lošem stanju.
 - povećati udio investicijskog održavanja u ukupnim investicijama
 - povećati sigurnost prometovanja na državnim cestama kroz implementaciju programa sanacije opasnih mjesta
2. Povećati internu efikasnosti Društva kroz smanjenje prosječnog broja dana kašnjenja završetka projekata i uvođenje naprednih informatičkih sustava podrške odlučivanju
 3. Fokusrati se na ulaganja u projekte koji su od stvarnog strateškog značaja, imajući u vidu ograničenja održivih izvora financiranja, što bi se ostvarilo kroz slijedeće ciljeve:

- udio projekata koji se financiraju iz bespovratnih sredstava EU treba biti preko 60% u narednih 5 godina
- povećati efikasnost upravljanja strateškim projektima kroz unaprijeđenje sustava upravljanja rizicima.

Po pitanju ekonomičnosti sustava, postoji prostor za iskorak na području održavanja cesta.

Sadašnju organizaciju sustava održavanja državnih, županijskih i lokalnih cesta, koja se zasniva na podjeli odgovornosti za gospodarenje cestovnom mrežom između Hrvatskih cesta i Županijskih uprava za ceste, potrebno je preispitati zbog centraliziranosti sustava na državnoj razini i nedostatnog organizacijskog i financijskog kapaciteta na županijskoj razini.

Uvođenje objedinjenog sustava gospodarenja cestovnom imovinom omogućiti će praćenje, analizu i predlaganje korektivnih radnji iz jednog središta, ali su operativne odluke i postupanje na terenu u domeni regionalnih jedinica u Zagrebu, Osijeku, Varaždinu, Rijeci, Zadru i Splitu. Sustav će objединiti podatke o stanju naših cesta ali i mreže i služiti kao osnova za planiranje održavanja. Potpomognut suvremenom informatičkom tehnologijom, ovaj će sustav omogućiti lakše i transparentnije donošenje odluka o prioritetima održavanja u budućnosti.

Nacionalni program restrukturiranja, kojeg operativno vodi resorno Ministarstvo, predviđa izradu nacionalnog Sustava gospodarenja cestovnom imovinom koji će biti na raspolaganju i Županijskim upravama za ceste. Kroz decentralizaciju odlučivanja i kontrolu iz središnjice, odnosno iz Ministarstva mora, prometa i infrastrukture, možemo ostvariti sustav u kojemu će svaka kuna iz sredstava za ceste biti utrošena ondje gdje je to u danom trenutku najpotrebnije.

Dakle, s resornim Ministarstvom i drugim upraviteljima cesta nastojimo osmisliti partnerski sustav suradnje, u cilju transparentnog i učinkovitog trošenja sredstava koja imamo na raspolaganju. Ilustrirajmo ovu tezu konkretnim primjerom: velik dio Hrvatskog ozemlja obuhvaćen je određenim režimom zaštite prirode. Izgradnja prometnica utječe na okoliš pa nadležna tijela propisuju mjere kojima se negativan utjecaj izgradnje svodi na podnošljivu razinu. U tehničkom smislu bitno je pronaći kompromis koji će uz prihvatljivo ulaganje osigurati provedbu optimalnih mjera zaštite. Odustajanje od izgradnje potrebne i opravdane ceste zbog pretjerane zaštite jednog područja dovodi do prekomjernog ugrožavanja okoliša u neposrednom susjedstvu ali i do usporavanja gospodarstva, što se također može pokazati pogubnim.

U pogledu restrukturiranja, danas smo na početku procesa kojim poslovanje državnog poduzeća pokušavamo, po mjerilima efikasnosti, približiti načelima koja se koriste u privatnim tvrtkama. Definirali smo strateške ciljeve, mjere kojima ćemo ići u pravcu njihovog ostvarenja, kao i pokazatelje uspješnosti. Oni kroz vrijeme trebaju evoluirati u skladu sa razvojem naših znanja o tome što konkretno treba mjeriti.



Transparentno poslovanje

Ceste su nacionalno bogatstvo koje su gradile generacije, resurs o kojemu bitno ovisi privredni život, pa mrežom državnih cesta upravlja i treba upravljati država. Ona to i čini kroz poduzeće čiji je osnivač i vlasnik. Prema uvriježenoj percepciji državna poduzeća su manje efikasna u ostvarivanju poslovnih ciljeva od privatnih, međutim u praksi Europske unije ta se okolnost nastoji mijenjati. Razvijene zemlje unije čuvaju određene resurse – primjerice infrastrukturne - zadržavanjem državne kontrole nad poduzećima koja njome upravljaju, budući da se pokazalo da nekritička privatizacija ne vodi kvaliteti javne usluge. Da bi upravljanje državnim poduzećem bilo transparentno i učinkovito, važno je da ono ima jasne ciljeve, koje propisuje vlasnik i s kojima je upoznata zainteresirana javnost. U Hrvatskim cestama nastojimo poslovati transparentno i na održiv način, što znači čuvati sigurnost na cestama, ulagati u održavanje i provoditi investicije u okvirima koji ne ugrožavaju opstanak i buduće poslovanje poduzeća.

Prekomjerna uvozna ovisnost

Opskrbnu ravnotežu nije bilo lako polučiti zbog sezonskih oscilacija potrošnje

Piše: Frane Barbarić¹

Elektroenergetska samodostatnost usko je povezana sa sigurnošću opskrbe. Uloga jamca sigurnosti opskrbe podijeljena je između više dionika – operatora sustava (HOPS i HEP ODS) Ministarstva zaštite okoliša i energetike i Hrvatske energetske regulatorne agencije (HERA). Operatori sustava svake godine objavljuju izvješće na temelju kojeg Ministarstvo izrađuje vlastito izvješće o stanju sigurnosti opskrbe i očekivanim potrebama. Prijenos i distribucija električne energije su regulirane djelatnosti te su provedene sve statusne promjene u operatorima prijenosnog i distribucijskog sustava u skladu s hrvatskim energetske zakonima, odnosno EU direktivama. U djelatnosti opskrbe električnom energijom, HEP Elektra, koja pruža javnu uslugu, i HEP Opskrba, kao tržišni opskrbljivač, zajedno imaju udjel od 84 posto u prodaji na domaćem tržištu. Proizvodni dio HEP grupe je tržišna djelatnost i njena osnovna zadaća nije sigurnost opskrbe nego konkurentna i održiva proizvodnja. Ne treba zaboraviti da je Hrvatska među najbolje povezanim elektroenergetskim sustavima u Europi te da teoretski možemo uvesti svu potrebnu električnu energiju za naše potrebe.

Naravno, to nije cilj, ali je za tržišne djelatnosti HEP grupe (proizvodnja, opskrba, trgovina) naglasak na konkurentnosti i prodaji po tržišnim principima. S te strane, treba naglasiti i „nelojalnu“ konkurenciju u našem susjedstvu. S jedne strane, zajedno sa Slovenijom i Mađarskom poštujemo sva EU pravila i smjernice, a s druge strane BiH i Srbija do ulaska u EU nisu ih dužne poštivati, pa tako HEP mora plaćati emisijske jedinice CO₂ (trenutna cijena je 15 eura), a elektroprivrede u BiH i Srbiji ne moraju. Sretna je okolnost što HEP, zahvaljujući niskougličnom portfelju, prvenstveno proizvodnji iz hidroelektrana i nuklearne elektrane Krško već danas više od 70 posto električne energije proizvodi bez emisija ugljikova dioksida.

¹ Autor je predsjednik Uprave Hrvatske elektroprivrede – HEP-a

Neujednačena ovisnost o uvozu

HOPS je nedavno s Energetskim institutom Hrvoje Požar izradio Elaborat o dostatnosti proizvodnih kapaciteta u hrvatskom elektroenergetskom sustavu (EES). Jedan od glavnih inputa je da od postojećih instaliranih kapaciteta termoelektrana, 50 posto nije raspoloživo, što zbog ekonomskih, a što zbog ekoloških razloga. Inače, HEP grupa u ovom trenutku ima na raspolaganju oko 3.500 MW u kapacitetima za proizvodnju električne energije, a još gotovo 700 MW raspoloživo je izvan sustava HEP-a. Ostvarena vršna potrošnja je na razini 3.200 MW, a ukupna potrošnja na godišnjoj razini oko 17 TWh (maksimalna potrošnja je bila 18 TWh). Rad hidroelektrana dosta ovisi o tome je li sušno ili vlažno razdoblje, tako da godišnja proizvodnja hidroelektrana varira od 4,5 do 8,5 TWh, odnosno prosječno oko 5,8 TWh. Proizvodnja iz NE Krško je oko 2,7 TWh na godišnjoj razini. Izgradnja ostalih obnovljivih izvora (OIE) na godišnjoj je razini donijela novih 2,5 TWh u strukturi proizvodnje u Hrvatskoj, ali to još uvijek ne može bitnije smanjiti ovisnost o uvozu. Proizvodnja iz kogeneracija je od 1 do 1,5 TWh godišnje i ovisi o odnosu cijena električne energije i plina na tržištu kao i o potrebama toplinskog sustava. Proizvodnja s lokacije Plomin trenutno je oko 1,5 TWh godišnje te ovisi o cijeni električne energije na tržištu i cijeni CO₂. Planirani uvoz električne energije je 4 do 5 TWh na godišnjoj razini. Mora se naglasiti i sezonalna ovisnost o uvozu – uobičajeno je najveća ovisnost o uvozu tijekom ljetnih mjeseci kada je hidrologija najlošija i obično su u tijeku remontu na pojedinim elektranama, no uz veću instaliranost planiranih solarnih elektrana u budućem bi se razdoblju uvoz tijekom ljeta trebao smanjiti. Problem će ostati povećana potrošnja tijekom hladnih zimskih mjeseci ako istovremeno bude problema u funkcioniranju sustava u susjednim zemljama zbog čega će se smanjiti mogućnost uvoza iz tih zemalja.

Razdoblja visokih cijena

Zaključak Elaborata je da proizvodni kapaciteti u Hrvatskoj nisu dostatni za zadovoljenje potreba hrvatskog EES-a za energijom. Očekuje se ipak da će dostatnost biti na zadovoljavajućoj razini prvenstveno radi iznimno snažne prekogranične povezanosti prijenosnih mreža Hrvatske i zemalja u okruženju, ali uz izraženu ovisnost o iznosu i alokaciji prekograničnih kapaciteta prijenosne mreže na sučelju hrvatskog EES-a. U razdoblju povećane potrošnje tijekom ljetnih vrućina ili zimskih hladnoća moguće je očekivati povremena razdoblja izuzetno visokih cijena električne energije, a posebno zimi kada izostaje efekt solarnih elektrana i u razdobljima bez vjetrova što se tiče vjetroelektrana, a u ovisnosti i o raspoloživosti ostalih kapaciteta u tom razdoblju. Zato je potrebno kontinuirano analizirati stanje dostatnosti u hrvatskom EES-u, a po potrebi i primijeniti mjere dopuštene za slučaj (ne)adekvatnosti proizvodnje. Takav mehanizam može i treba pokrenuti HOPS u suradnji s Ministarstvom i HERA-om uz provjeru Europske komisije.

Izgradnja novih proizvodnih kapaciteta, osim s aspekta povećanja samodostatnosti, može se promatrati i s aspekta utjecaja investicija na razvoj nacionalnog gospodarstva. Inače, investicije HEP-a na godišnjoj razini iznose oko 2,5 milijarde kuna od čega najveći dio realiziraju domaće tvrtke. Od tog iznosa, gotovo 1,5 milijardi kuna odnosi se na investicije u mrežne djelatnosti (distribucija, prijenos). Ostatok se odnosi na tržišne djelatnosti a najviše na proizvodni segment te se u slučaju istovremenog investiranja u više proizvodnih postrojenja taj iznos podiže i na više od 3 milijarde kuna na godišnjoj razini. Govoreći o gospodarskom razvoju svi ćemo se složiti da su razvoj gospodarstva i snažan rast BDP-a središnji nacionalni interes i cilj. Važan alat u ispunjenju tog cilja može biti energetska politika, i to kao dio koordinirane prostorne, okolišne, ekonomske i energetske politike.

Svjesni smo da su velika očekivanja od investicija u energetske sektor. Kapitalne investicije, a pogotovo one koje mogu zaposliti velik dio domaće operative, potiču rast BDP-a. Proizvodnja električne energije iz izvora u Hrvatskoj također povećava nacionalni BDP. Što je potrebno ostvariti da bi energetska politika bila poticajna za investiranje i da bi mogla odigrati ulogu gospodarskog zamašnjaka? Prije svega, energetika se treba osloboditi dodatnih, neenergetskih troškova kako bi cijene svih oblika energije i energenata kao jedan od bitnijih inputa, omogućile veću konkurentnost hrvatskih tvrtki i proizvoda. U tom kontekstu treba promatrati i proces donošenja odluka o smjeru razvoja i brzini promjena u hrvatskom energetske sektor, a s obzirom na ciljeve energetske-klimatske politike Europske unije.

Visok udjel obnovljivih izvora

Hrvatska ima vrlo dobru startnu poziciju, odnosno visok udjel obnovljivih izvora u bruto potrošnji energije i potrošnji električne energije. Zato smo trebali oprezno i racionalno postaviti obvezujuće ciljeve povećanja udjela obnovljivih izvora i smanjenja emisija CO₂ u idućem razdoblju. To ne znači da ne treba iskoristiti priliku da razvoj energetike omogući tehnološki razvoj zemlje u skladu s niskougljičnom politikom EU-a. Kružno gospodarstvo i niskougljična strategija razvoja društva prilika su za inovacije i poduzetništvo, i HEP će u tome svakako sudjelovati.

Jedan od najvećih problema u izradi financijske konstrukcije je cijena kapitala u investicijama u proizvodne objekte, koja je na zapadnim tržištima daleko manja nego u Hrvatskoj. Primjerice, cijena kapitala u Njemačkoj je 300 posto niža nego u Hrvatskoj, što znači da je isti projekt u konačnici u našoj zemlji do 50 posto skuplji. Očekujemo da će Hrvatska, provedbom mjera ekonomske i monetarne politike ojačati kreditni rejting, što će dovesti do pada cijene kapitala i smanjenja troškova financiranja. Prostora za poboljšanje investicijske klime ima i u područjima regulative, administrativnih postupaka i koordinacije između različitih sektora.

Važnost koordinacije vidimo na primjeru hidroenergetskih projekata. Hidroelektrane su višenamjenski objekti koji između ostalog služe i za zaštitu od poplava te bi

se trebala razmotriti mogućnost da se infrastrukturni dijelovi projekta koji nisu u funkciji proizvodnje električne energije financiraju iz drugih izvora. Time bi se postigla konkurentnija cijena proizvedene energije iz tih hidroelektrana i posljedično povoljnija prosječna proizvodna cijena na razini sustava. Poticajno okruženje za realizaciju hidroenergetskih objekata važno je i stoga jer domaće gospodarstvo može u vrijednosti investicije sudjelovati s gotovo 90 posto. Naravno, isključivo prema tržišnim uvjetima i u skladu s pravilima javne nabave.

Okvir za adekvatno planiranje

Nova energetska strategija RH će na nacionalnoj razini postaviti okvir za adekvatno planiranje u energetske sektoru u skladu s regulativom EU-a. Strategiju razvoja ukupnog poslovanja HEP-a, prema strateškom dokumentu HEP 2030, temeljimo na četiri bitne odrednice: održivi i fleksibilni energetske portfelj, optimizacija i unaprjeđenje poslovnih procesa, tržišna prilagodljivost i suradnja s dionicima. HEP danas zadovoljava prosječno više od 80 posto potreba kupaca na godišnjoj razini iz vlastite proizvodnje. Strateški cilj HEP-a je da se do 2030. godine taj postotak približi broju od 100 posto. Da bismo to ostvarili, usvojili smo obnovljivi scenarij razvoja održivog i fleksibilnog energetske portfelja prema kojem udio obnovljivih izvora planiramo povećati za 50 posto.

Za postizanje održivog i fleksibilnog energetske portfelja namjeravamo zadržati hidroelektrane kao okosnicu našeg sustava. Završetkom ciklusa revitalizacije i modernizacije vrijednog više od 3 milijarde kuna, HEP će, uz pouzdaniji rad i produljenje životnog vijeka, u svojim hidroelektranama dobiti više od 150 MW nove snage i prosječnu dodatnu proizvodnju od 387 GWh godišnje. Kad je riječ o novim lokacijama, razmatramo mogućnosti razvoja i izgradnje više novih hidroelektrana, kao što je druga faza hidroenergetske sustava Senj odnosno HE Kosinj. Razmatramo također i potencijalne projekte reverzibilnih hidroelektrana koje bi imale važnu funkciju u okolnostima sve većeg udjela vjetroelektrana u elektroenergetskom sustavu.

Što se tiče ostalih obnovljivih izvora, planiramo izgradnju više solarnih elektrana, ovisno o mogućnosti dobivanja lokacija i analizi isplativosti, zatim izgradnju vjetroelektrana te nekoliko malih hidroelektrana. Dugoročnom tranzicijskom strategijom HEP-a, udjel izvora koji ne emitiraju CO₂ dodatno će se povećati na više od 80% na godišnjoj razini.

Obnova dotrajalih postrojenja

U svrhu osiguranja fleksibilnog i pouzdanog proizvodnog portfelja, važno je održavati i određeni udjel konvencionalnih izvora. Zato su nam u fokusu modernizacija lokacije TE Plomin te izgradnja zamjenskih visokoučinkovitih kogeneracijskih proizvodnih

objekata u Zagrebu i Osijeku. Novo kombi kogeneracijsko plinsko postrojenje u Elektrani-Toplani Zagreb zamijenit će dvije dotrajale jedinice na lokaciji, te će omogućiti nastavak sigurne opskrbe toplinskog konzuma zapadnog dijela Zagreba. Instalirana snaga novog bloka bit će 150 MW električne snage i 114 MW toplinske snage. S ukupnim koeficijentom iskoristivosti goriva u spojnom procesu proizvodnje električne energije i topline od 90 posto te s ostvarenom uštedom primarne energije energenta u spojnom procesu od preko 20 posto, postrojenje se svrstava u visokoučinkovitu kogeneraciju. Investicijska vrijednost procijenjena je do 150 milijuna eura. Projekt ima ishodu lokacijsku dozvolu, a u tijeku je izbor izvođača za izgradnju i dugoročno održavanje. U tijeku su i radovi na pripremi lokacije.

Na lokaciji Termoelektrane-toplane Osijek HEP razmatra rješenja koja će doprinijeti energetske efikasnijoj proizvodnji i poboljšanju okolišnih parametara. Studija razvoja lokacije pokazala je optimalnom varijantu koja predviđa izgradnju kombi-kogeneracijskog postrojenja koje se sastoji od plinske turbine snage 50 do 60 MWe s kotlom ulizatorom s dodatnim loženjem (25 MWt) i pripadajućom parnom turbinom od 25 MWe. Na lokaciji su predviđeni i akumulator topline (do 750 MWht) te kotlovi za ogrjevnu toplinu odnosno paru. Procijenjena vrijednost investicije je 550 milijuna kuna, a predstojeće aktivnosti na projektu su izrada dokumentacije i ishodu lokacijske dozvole.

Nužno bolje korištenje EU fondova

Realizacijom projekta Hidroenergetski sustav HES Kosinj / HE Senj 2, namjeravamo iskoristiti preostali hidropotencijal na slivovima Like i Gacke dogradnjom postojećeg hidroenergetskog sustava Senj. Postojeći sustav ima kapacitet od 238 MW s prosječnom godišnjom proizvodnjom od 1,15 TWh. Izgradnja objekata druge faze predviđa dodatni kapacitet od 412 MW i dodatnu proizvodnju od 315 GWh godišnje, pri čemu je najveći dio vršna energija. Realizacijom projekta druge faze HES Senj ostvaruje se ukupni instalirani kapacitet na slivu od 656 MW i prosječna godišnja proizvodnja 1,5 TWh električne energije. Uz energetske koristi najvažniji je cilj projekta trajno rješenje problema plavljenja naseljenih područja, a ostale su koristi: poboljšanje sigurnosti vodoopskrbe hrvatskog primorja, poboljšanje cestovne i druge komunalne infrastrukture te povećanje količine vode za navodnjavanje. U tijeku je upravni postupak ocjene utjecaja na okoliš i prirodu za Senj II, a za HE Kosinj i akumulaciju je dobiveno konačno rješenje. U 2019. će započeti izgradnja. Investicijska vrijednost procijenjena je na 3,7 mlrd kn.

Vrijednim učincima za HEP, ali i gospodarstvo u cjelini ističu se i različiti projekti sufinancirani sredstvima iz EU fondova, kao što su SINCRO.GRID - međunarodni projekt s područja implementacije pametnih mreža; 3Smart – projekt sveobuhvatnog gospodarenja energijom u zgradama, te tri međunarodna projekta izgradnje mreže punionica za električne automobile.



Zaključno, jedna od ključnih pretpostavki za napredak nacionalnog gospodarstva pokretanje je investicija na svim razinama. Pritom su posebno velika očekivanja od investicija u energetske sektor. Kapitalne investicije, a pogotovo one koje mogu zaposliti velik dio domaće operative, imaju izravan i značajan utjecaj na rast BDP-a. Investicija u elektranu, koja će električnu energiju proizvoditi u Hrvatskoj, povećava nacionalni BDP. HEP, kao društveno odgovorna tvrtka koja značajno doprinosi nacionalnoj ekonomiji i utječe na makroekonomske pokazatelje, želi što veći dio proizvodnje električne energije kao finalnog proizvoda ostvariti u domaćim elektranama te smanjiti energetske uvozne ovisnosti. Pritom je nužno ostvariti suradnju sa svim dionicima, uključujući državna tijela i tijela lokalne samouprave, s ciljem stvaranja uvjeta za ubrzanu i nesmetanu realizaciju projekata, pogotovo onih na kojima je moguć značajan angažman domaće građevinske operative i industrije.

Kvalitetni ljudi su najveća vrijednost u biznisu

Učestali skandali u poslovnom svijetu uzrokom su i sve učestalijih zahtjeva za većom kontrolom vlade nad gospodarskim životom. To je potrebno, ali ne pogađa ono što je bitno. Počinitelji nepravdi u gospodarstvu redovito znaju da čine nepravdu. Ipak to čine. Posrijedi je nedostatak karaktera. Bit liderstva je karakter, a bit karaktera je težnja za osobnom izvrsnošću. Da bi državna poduzeća bila efikasna, valja ih restrukturirati s odgovarajućim ljudima i mora se provesti reforma javne uprave s kadrovskom transfuzijom kako bismo dobili konkurentne tvrtke i tržišne institucije. Između državnog i privatnog poduzeća ne bi smjelo biti razlike u efikasnosti.

Piše: Franjo Jozić¹

Kvalitetni ljudi u svim poduzećima i institucijama, pa tako i u državnim poduzećima, osnovni su i najvažniji prirodni izvor razvoja u sljedećem razdoblju. Pravi ljudi su polazna točka i najveća vrijednost. Razvoj poduzeća ne počinje s novim proizvodima već sa sposobnim ljudima. Bez toga resursi ostaju skriveni i neiskorišteni. Razvoj poduzeća treba temeljiti na pravom čovjeku. Ljudi koji izgrađuju uspješne tvrtke razumiju da najveća kočnica rasta za uspješne tvrtke nije tržište, tehnologija, konkurencija, ni proizvod. Važnije od svega toga jest sposobnost poduzeća da zaposli i zadrži dovoljno pravih ljudi.

¹ Autor je međunarodno priznati stručnjak za restrukturiranje poduzeća; autor je knjige „Sustav uspjelog poduzetništva“

Za potvrdu moga stava čuo sam što je rekao na samitu svjetskih lidera Jim Collins, jedan od vodećih ekonomista današnjice. Po njemu su pravi ljudi najveća vrijednost u biznisu. Pravog čovjeka određuje njegov karakter, radne navike, inteligencija, posvećenost poslu i vrijednosni sustav. Znači pri izboru pravih ljudi za uprave strateških državnih poduzeća i njihove članove nadzornih odbora više se pozornosti posvećuje osobnosti kandidata nego njegovom obrazovanju i vještinama. To ne znači da stručnost i vještine nisu važni, njih se može naučiti, ali ne mogu se naučiti osnovne karakterne osobine prema kojima će odgovarati vašoj organizaciji. Pravi ljudi su oni sa samodisciplinom, koji disciplinirano razmišljaju i disciplinirano djeluju. Ako su u poduzeću pravi ljudi na čelu, motivacija i upravljanje i vođenje poduzeća ne predstavljaju problem. Kaže se: motivacija je sve. Sve je motivacija. Pravi ljudi ne trebaju čvrstu ruku ni poticaje, oni pronalaze unutarnju motivaciju u ostvarivanju najboljih rezultata i stvaranju uspješnog poduzeća. U svojim knjigama „Stvoreno da traje“ i „Od dobrog do izvrsnog“ Jim Collins piše da su otkrili da direktorove naknade i proces promjene u poduzeću nisu povezani. Najvažnije je koje ljude u upravama i nadzornim odborima imate, a ne kako ih nagrađujete. Pravi ljudi će učiniti pravu stvar i ostvariti najbolje rezultate za koji su sposobni bez obzira na sustav poticaja. Cilj sustava naknada ne bi trebao biti odgovarajuće ponašanje pogrešnih ljudi, nego prvenstveno dobivanje i zadržavanje pravih ljudi.

Pravi sustav ljudskih vrijednosti počiva na sustavu uvjerenja koji počiva na ideji koja sadrži ljudske svrhe. Novi sustav ljudskih vrijednosti u Hrvatskoj, šire gledano, znači da moramo svi u stvarnosti biti ono što mislimo da jesmo: poštenu, radišnu, pravednu, otvorenu, tolerantnu, društvenu i samoodgovornu. Vrijednosti određuju stavove pojedinaca. Vrijednosti utječu na sve naše misli i djela. Vrijednosti su način na koji se odnosimo prema poslu, ljudima. Kad govorimo i pišemo o vrijednostima na početku svakog razmišljanja stoji dostojanstvo čovjeka. Ljudsko dostojanstvo stoji iznad dostojanstva profita. Dostojanstvo čovjeka je najvrednija vrijednost. Za upravljanje i vođenje poduzeća važno je da se znanje može prenositi preko ljudi koji nemaju karaktera, ali takvi ljudi ne mogu prenositi vrijednosti. Prenošenje vrijednosti iziskuje visoki karakter. Vrijednosti su korijen na temelju kojih postupam. Oni su motor mojeg ponašanja, prema njima se usmjeravam. Kad dobijem neku zadaću, putem mojih vrijednosti pokušavam vidjeti da li ću preko te zadaće ostvariti svoje vrijednosti. Uloga sustava vrijednosti u gospodarstvu je bitna. Zanemarivanje sustava vrijednost čini čovjeka ranjenim i nesposobnim za djelatnost.

Ubojita kombinacija birokracije

Vlada RH mora donijeti kvalitetnu strategiju upravljanja, vođenja, restrukturiranja i privatizaciju državnih poduzeća, koja će sadržavati kriterije za izbor poduzeća od posebnog strateškog interesa. Opće je poznato u teoriji i praksi da se u lošem upravljanju i vođenju poduzeća na početku nalazi strateški propust. Da se iz strateškog propusta razvija profitni propust. Profitni propust vodi prema propustu likvidnosti i da nakon toga dolazi do krize.

Vlada RH nema kvalitetno definirane i ekipirane institucije za upravljanje, vođenje, restrukturiranje i privatizaciju državnih poduzeća. Imamo Centar za restrukturiranje poduzeća i prodaju, koji se bavi svim i svačim samo ne sustavnim restrukturiranjem poduzeća i koji nije ekipiran pravim ljudima za restrukturiranje poduzeća. Predsjednik Vlade RH nema pravog savjetnika za reforme ili restrukturiranje. Nadao sam se da će pravog savjetnika za restrukturiranje poduzeća imati ministar državne imovine. Niti on ima savjetnika za restrukturiranje poduzeća, niti ekipira službu za strateška poduzeća i restrukturiranje. Ubojita je kombinacija birokracije koja se odupire promjeni i vodstava poduzeća koja ne znaju kako provesti promjene u poduzećima. Znači opstrukcija na svim linijama.

Upravljanje i vođenje

Današnje upravljanje i vođenje državnih poduzeća te poduzeća u vlasništvu gradova i općina predstavlja ozbiljan problem. Brojne su studije pokazale da su naša državna poduzeća neučinkovita. Gospodarstvo zaostaje zbog neučinkovitosti državnih poduzeća. Hrvatska državna poduzeća nisu dovoljno tržišno orijentirana i nisu dovoljno proaktivna u krizi. Upravljanje poduzećima i vođenje poduzeća dvije su različite pravne i organizacijske kategorije. Upravljanje poduzeća i vođenje poduzeća su dva područja koja se usko isprepliću. Upravljanje i vođenje nisu sinonimi. Loše upravljanje i vođenje poduzeća ne može se izbjeći privatizacijom. Vlade RH čine veliku grešku i štetu narodu i državi što prioritarno obavljaju privatizaciju državnih poduzeća i nakon toga kupcu predaju da obavi restrukturiranje poduzeća (brodogradnja). Vidjeli smo nedavno koju su štetu napravili, ali nitko ne odgovara. Kriminal se ne pripisuje privatizaciji, već lošem upravljanju i vođenju poduzeća, ali nažalost to se u Hrvatskoj često čini. Sustavnom upravljanju i vođenju poduzeća kod nas nije posvećena dovoljna pozornost jer su na funkcijama u vladama RH nekompetentni ljudi.

Danas Ministarstvo državne imovine upravlja kao dioničar ili udjeličar s 35 strateških trgovačkih društava i društava od posebnog interesa, kao i s 5 drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa, ukupne nominalne vrijednosti od 43 mlrd. kuna.

CERP upravlja dionicama i poslovnim udjelima u 405 trgovačkih društava i to:

- 367 trgovačkih društava u manjinskom vlasništvu do 50% (od čega 223 trgovačka društva u vlasništvu do 5%).
- 29 trgovačka društva u većinskom vlasništvu iznad 50%.
- 9 trgovačkih društava bez poslovne aktivnosti.
- Nominalna vrijednost potrtfelja CERP-a iznosi 5,3 mlrd. kuna.

Ministarstvo i Državne nekretnine d.o.o. upravljaju s:

- 6098 stanova, površine cca: 330.000 četvornih metara, prosječna površina 54 četvorna metra.

- 3708 poslovnih prostora površine cca: 393.000 četvornih metara, prosječne površine 106 četvornih metara.

Ministarstvo državne imovine upravlja s:

- 3583 građevinska zemljišta, površine cca: 446 milijuna četvornih metara.
- 332 bivše vojne nekretnine, površine cca: 50 milijuna četvornih metara.
- 3022 garaže i garažna mjesta.
- 14 kampova, površine 654.000 četvornih metara.

Prije svega, danas imamo tri institucije koje se bave upravljanjem i vođenjem državne imovine i to: Ministarstvo državne imovine, CERP i Državne nekretnine d.o.o. Nismo se još riješili rasipništva i umjesto da imamo jednu kvalitetnu instituciju za Upravljanje i vođenje državne imovine s pravilnim statusom, mi ih imamo tri. Živjela birokracija! Trebamo osnovati jednu samostalnu instituciju za upravljanje državnom imovinom koja će sama sebe financirati, biti slobodna i odgovorna, poduzetnička u djelovanju, kontrolirana i koja ne smije biti na proračunu RH, na čelu s pravim ljudima. Zbog prirode posla i poduzetničkog djelovanja treba promijeniti status navedenih institucija. Današnji status tih institucija predstavlja veliku blokadu u poduzetničkom radu. Svi znamo da je ministarstvo tromo, kruto, sporo u svom djelovanju, da bi bilo poduzetnička institucija, s takvim resursima. Na koncu, zbog brzine u radu i poduzetničkog djelovanja osnivaju se agencije, fondovi itd.

Opasnost „dugog praznoga hoda“

Ako analiziramo rad tih institucija, treba se čuvati najbržih, najlakših, najskupljih i blokirajućih rješenja. Najkraće rečeno, treba bježati od rješenja koja se osvećuju tj. dugog razdoblja praznog hoda. Bolje rečeno, ne smije se zadržati statusno rješenje s vidljivim manjkavostima koje blokiraju razvoj i novo zapošljavanje na štetu svih građana Republike Hrvatske. Naime, radi se o državnim institucijama koje nemaju kvalitetno institucionalno rješenje s pravim ljudima i sadržaj rada za sustavni razvoj i upravljanje državnom imovinom u službi novog i produktivnog zapošljavanja i rasta BDP-a.

U našim institucijama za upravljanje državnom imovinom postoje različite mogućnosti i samo čekaju da budu otkrivene. Premalo se i nedovoljno govori i piše o perspektivi i važnosti novog pothvata-objedinjavanja državne imovine u jednu instituciju. Da bismo napredovali moramo željeti napredovati. Traži se oslobađanje od neproduktivnog prijedloga rješenja državnih institucija za upravljanje državnom imovinom koje sada imamo. Traži se prije svega odgovornost za status državnih institucija za upravljanje državnom imovinom. Odgovornost znači na prava pitanja dati kvalitetan odgovor koji u provedbi daje dobre poslovne rezultate.

Državne institucije koje raspolažu i upravljaju državnom imovinom moraju imati kvalitetan status da bi stvarale organizaciju koja ljudima dopušta da se ponašaju

poduzetnički. Na temelju provjerene teorije i prakse svuda u svijetu, dok su poduzeća i nekretnine u državnom vlasništvu, državna institucija (agencija, fond), moraju se baviti razvojem i poduzetništvom.

U svojoj knjizi „Slom lažnog proroštva“ ministar Goran Marić piše: „Nesumnjivo je u Hrvatskoj prevelik broj ministarstava, a često se najprije određuju ministri, a tek onda ministarstvo“... „Zato je od presudne važnosti tko vodi državu (a ja bih dodao ministarstvo) i odgovara za stanje u njoj (njemu). Jesu li to ljudi koji čine prednost i promiču društveno dobro ili su to pojedinci koji su spremni legitimirati i samo zlo koje ugrožava državu ili njezin dio“?

Slažem se sa takvim ministra Marića, ali ne slažem se s njegovim praktičnim djelovanjem. Pitam ministra, zašto najprije postao ministar, a onda je dobio zadatak da formira ministarstvo, što je loš status za upravljanje i vođenje državnom imovinom. Ministar je također mogao utjecati na smanjenje broja ministarstava u Vladi RH i formirati kvalitetnu i učinkovitu instituciju za upravljanje državnom imovinom s pravim ljudima na čelu. Pitam ministra, zašto je digao ruku i potvrdio prihvaćanje Nacionalnog programa 2018., ako je znao da to nije pravi Nacionalni program reformi 2018. Naposljetku, zašto ministar Goran Marić ne radi na restrukturiranju državnih strateških poduzeća?

Bez sustavnog upravljanja

Upravljanje poduzećima je bitno različito od vođenja poduzeća. Vlasništvo je temelj uključivanja u upravljanje poduzećima. Procesu upravljanja državnim poduzećima mora se pristupiti cjelovito i sustavno. Upravljanje je ona tehnologija koja ekonomiju pretvara u poduzetničku. Poduzetničko djelovanje zahtijeva upravljanje poduzećima drugačije od postojećeg. Ono zahtijeva sustavnost, organiziranost i svrhovitost. Ako danas analiziramo državna strateška poduzeća kroz prizmu upravljanja i vođenja, možemo zamijetiti da danas navedenim poduzećima nitko sustavno ne upravlja. Državna strateška poduzeća imaju samo formalno članove nadzornih odbora, a da o postojanju sustavnog nadziranja rada uprava i ne govorimo. Velika je zabluda - koja se provodi u praksi na državnoj razini - da se nastoji upravljati tim poduzećima, dok su u državnom vlasništvu, pomoću nekompetentnih uprava i nekompetentnih članova nadzornih odbora.

Zapostavljen pojam vodstva

Vođenje poslova nekog poduzeća temelji se na posebnim imenovanjima i ovlaštenju osoba, što se određuje odlukom organa upravljanja trgovačkog društva. Danas se naglasak na upravljanje poduzećima često ukorijenio u korporativnoj kulturi, što je obeshrabrilo zaposlenike u pokušajima učenja o VODSTVU poduzeća. Ljudi koji su učili razmišljati unutar hijerarhije i upravljanja ne stvaraju dovoljno snažne predvodnike za vodstvo poduzeća. Ako želimo postići cilj, ostvariti viziju, a za to

trebamo pomoć suradnika, to iziskuje vodstvo. Kvaliteta vodstva više od ičega određuje uspjeh ili neuspjeh poduzeća.

Da bi se olakšao prijelaz s teorije vođenja na praksu uvodi se sljedeći model s tri razine kao pomoćnim sredstvom. Model s tri razine tvori razinu poduzeća, razinu tima i razinu osobe, jer na svakoj razini se odvija vođenje. Modelom s tri razine daju se bolje strukturirati vlastite ideje, način rada i voditeljske zadaće. Vodstvo definira izgled budućnosti, unosi red i viziju među zaposlenike i nadahnjuje ih na postizanju cilja. Strategije uspješnog vođenja su:

- Imati prave ljude
- Imati viziju i time izazvati pozornost
- Posredovati viziju komunikacijama
- Zauzeti stav i time steći povjerenje
- Razvijati vlastitu sposobnost, osjećaj vrijednosti i samopouzdanje.

Složena situacija u gospodarstvu zahtijeva vodstvo koje će biti sposobno probuditi, nadahnuti, mobilizirati i usmjeriti moralnu snagu ljudi u organizacijama. Vođenje obuhvaća usmjerenje, viziju, svrhu, načela, cilj, izgrađivanje ljudi i kulture, podupiranje i poticanje ljudi. Vođenje znači pomoći ljudima da budu uspješni. Vodstvo znači usmjeriti ljude na način da žele učiniti ono što je optimalno. Vođe koriste pozitivne osobne karakteristike, inteligenciju, hrabrost, snagu, vještinu i znanje.

Poduzeća koja bilježe pozitivne rezultate u poslovanju većinom su to postigla zahvaljujući uspješnom vođenju uz spremnost na promjene. Vodstvo poduzeća koja su bila spremna na promjene poslovanja i rast efikasnosti imaju bolji uspjeh.

Za dobro vođenje potrebni su inteligencija, instinkt, intuicija i inegritet. Kvaliteta vođenja sastoji se od kvalitete osobnosti i kvalitete kompetencije.

U knjizi J. Kottera, „Vođenje promjena“, može se pročitati, da je vođenje: određivanje smjera, unošenje reda među zaposlenike, motiviranje, inspiriranje, rezultirajući promjenom.

Restrukturiranje je temelj obnove

Mislim da su reforme javne uprave i restrukturiranje državnih poduzeća najznačajnija tema koju treba kvalitetno obraditi odnosno problematizirati u okviru javne uprave i poduzeća. Vlada RH nema dovoljno znanja o procesu reformi i restrukturiranja što se najbolje može dokazati Nacionalnim programom 2018. Da bismo imali kakvu takvu šansu u budućem globalnom društvu, cjelovito i sustavno restrukturiranje državnih poduzeća i cjelovito i sustavnu reformu javne uprave moramo provesti unutar četiri godine. Bez reformi ili restrukturiranja Hrvatska će imati samo ograničenu korist od EU-a. Bez cjelovitih i sustavnih reformi ili restrukturiranja Hrvatska propada i tone. Ne može se u reforme ili restrukturiranje ići s nekompetentnim ljudima. Moramo

se čuvati manjkavih rješenja, koja se sada nude, preko pogrešnog upravljanja i vođenja restrukturiranja državnih poduzeća.

Restrukturiranje državnih poduzeća je temelj obnove. Obuhvaća promjene u čovjeku, u upravljanju i vođenju poduzeća, promjene u proizvodima i tržištima, u ustroju itd. Restrukturiranje znači cjelovito, sustavno i integralno obuhvatiti poduzeće u svim segmentima njegove djelatnosti. Hrvatska ima AZTN koji kontrolira programe restrukturiranja, a nije kompetentna za taj posao. Nemamo institucije koja je kompetentna kontrolirati programe restrukturiranja a da ne govorimo o kontroli provedbe programa restrukturiranja poduzeća.

Uz pomoć restrukturiranja može se ojačati domaće tržište kapitala, potaknuti izravna domaća i strana ulaganja te povećati učinkovitost poslovanja. Stvaraju se nove mogućnosti za ulaganje u trgovačka društva i stručna usavršavanja zaposlenika. Bitno je kvalitetno upravljanje i vođenje poduzeća. Previše značenja pridaje se upravljanju i vođenju privatizacije, umjesto upravljanju i vođenju poduzeća.

Državno, a efikasno

Danas se često čuje, čita i pita zašto državna poduzeća nisu efikasna kao privatna. Zbog toga se često naglašava kao prioritet upravljanje i vođenje procesa privatizacije državnih poduzeća za izlaz iz problema. Prioritet u rješavanju problema u državnim poduzećima morao bi, međutim, biti na upravljanju i vođenju restrukturiranja poduzeća a ne na upravljanju i vođenju privatizacije poduzeća. Poduzeća u državnom vlasništvu moraju se prvo restrukturirati pod nadzorom države, pa onda privatizirati ako žele biti učinkovita. Isto tako, značajno je za efikasnost poduzeća u državnom vlasništvu važna je reforma javne uprave. Državna poduzeća mogu biti efikasna u slijedećim uvjetima:

- a) moramo imati kompetentne ljude na čelnim pozicijama u državi;
- b) moramo imati adekvatne ljude u nadzornim odborima;
- c) moramo imati kvalitetne ljude u upravama državnih poduzeća;
- d) moramo reformirati javnu upravu i restrukturirati državna poduzeća;
- e) moramo znati osnovati i ustrojiti potrebne tržišne institucije s odgovarajućim ljudima na čelu.



Signali

ZNANSTVENI ČASOPISI

Uzroci pogrešnih rezultata

Neki promatrači tvrde da znanstvenici češće nego prije objavljuju u časopisima rezultate koji se ne mogu ponoviti. Drugi pak drže da je to samo privid.

Jedno od bitnih svojstava znanosti jest da bi eksperimenti – ako se ponove – morali davati slične rezultate. Međutim, tijekom nekoliko proteklih godina pojedini promatrači iskazuju zabrinutost zbog opažanja da se u znanstvenim časopisima objavljuje prevelik broj rezultata koji se ne mogu ponoviti. Ta pojava mogla bi biti posljedica pogrešne metodologije, neprimjerenog ponašanja ili jednog i drugog.

A možda je zapravo uzbuna lažna pa nema razloga za traženje dlake u jajetu. Da se radi o pretjerivanjima, misli Daniele Fanelli, znanstvenik Londonske ekonomske škole (London School of Economics), koji je o tomu nedavno objavio članak u časopisu *Proceedin-*

gs of the National Academy of Science. Prvo, iako je porastu broj članaka koji časopisi opozivaju, povećava se i ukupan broj članaka pa i časopisa. Dakle, ne može se govoriti da je u porastu broj opozvanih članaka. Uz to neprilično ponašanje znanstvenika nije učestalije nego prije dva desetljeća, kako pokazuje istraživanje američki Office of Research Integrity (ORI).

Ipak, stajalište Dra Fanellija nije u potpunosti dokazano. Najviše zabrinutosti zbog (ne) ponovljivosti rezultata javilo se nakon objave podataka ORI-a.

Moglo bi se pretpostaviti da su zemlje sa slabijim nadzorom češći izvori neprihvatljivoga ponašanja, uključujući neumjesno kopiranje ili opetovano uzi-

manje i slike razdvajanja proteina na gelu. Ali iako je udio publikacija iz tih zemalja u porastu nema dokaza da je u porastu takvo ponašanje. Uostalom, pogrešna istraživanja ne moraju biti rezultat lošeg ponašanja pa ni težnja za bržim putem do slave nego i nedovolj-

na tehnička opremljenost istraživačkih ekipa u zemljama u razvoju. Možda bi se čak i moglo zamjeriti znanstvenicima u najbogatijim zemljama kada pribjegavaju neprovjerenim metodama, iako im je na raspolaganju vrhunska tehnička oprema.

EKOLOGIJA

Hoće li u oceanima biti više plastike nego ribe?

Plastične slamke (ili preciznije rečeno, cjevčice) za jednokratnu uporabu diljem svijeta izmiču nastojanjima ekologičara da ih se reciklira kao i ostali otpad. Tako uglavnom završavaju na manjim i velikim smetlištima, u prirodi i u oceanima. Te su cjevčice na šestom mjestu po količini otpada što ga čine. Sada su postale cilj rastućega pokreta da se smanji ili čak zabrani njihovo korištenje. Britanska vlada namjerava zabraniti sav plastični otpad 2042. Što kane hrvatske (ekološke) vlasti teško je dokučiti jer se po ustaljenoj balkanskoj tradiciji mnogo više priča (najčešće o prošlosti) nego djeluje. Uostalom, čak se i naša prijestolnica, Zagreb, još bakaće s osnovnim razvrstavanjem kućanskoga otpada.

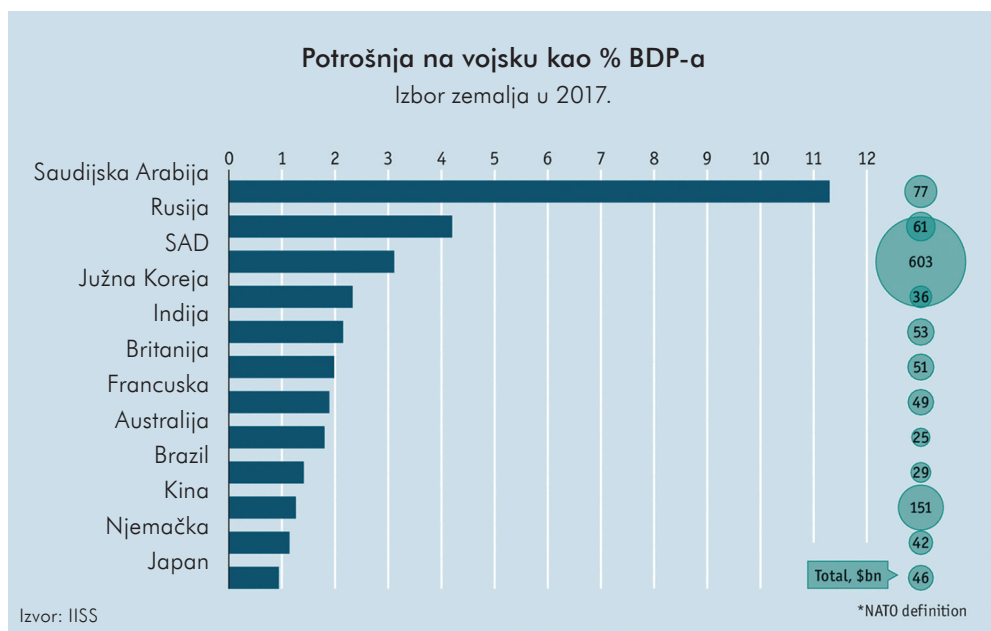
Što se tiče plastičnih slamki samo Amerikanci ih svakoga dana upotrijebe i odbace oko pola milijardi komada (više od jedne po glavi stanovnika). Kada bi se složile u jednu cijev njome bi se mogao dva puta opasati planet na kojemu (zasad) živimo. Na odlagalištima u SAD-u svake godine završi 175 milijardi cjevčica. Ne oskudijevaju u tom odbačenom materijalu ni oceani, gdje završi osam milijuna tona godišnje. Seattle namjerava 1. srpnja ove godine zabraniti uporabu plastičnih cjevčica i jedaćega pribora u restoranima i kafićima. Unatoč takvim nastojanjima stručnjaci se pribojavaju da će 2050. u oceanima biti više plastike nego ribe. Krajnje je vrijeme da cijeli svijet posegne za slamkom spasa – djelom, ali ne frazama.

OBRAMBENI BUDŽETI

SAD premoćno na čelu

Globalna potrošnja na obranu (kako se to lijepo kaže za vlastito naoružavanje) iznosila je prošle godine neznatno manje od dva posto BDP-a, kako navodi Međunarodni institut za strateška proučavanja (International Institute for Strategic Studies – IISS). Mjereno po omjeru BDP-a svjetski je rekorder Saudijska Arabija s impresivnih više od 11 posto. Ali po ukupnoj količini uloženog novca nedostižan je SAD sa čak 603 milijarde USD, ispred Kine sa 151 milijardom USD. Najveći porast potrošnje

na tu stavku 2017. zabilježila je Europa s 3,6 posto, uglavnom kao rezultat američkoga pritiska da se približi cilju potrošnje za NATO od dva posto BDP-a, kao i jačanja geopolitičkih prijetnji. Ipak, europska ulaganja povezana s istraživanjima i razvojem bila su ograničena. Ako se isključe Britanija i Francuska, BAE, Boeing i Lockheed Martin (svaki za sebe) potrošili su više novca nego pojedinačne zemlje u kojima posluju.



ŠKOLOVANJE I ZAPOSLENJE

Upitna moralna (ne)odgovornost

Svijet je u neprestanom previranju, a mjesto boravka ne mijenjaju samo oni koji su pod prisilom – prognanici i izbjeglice – nego i brojni drugi, među kojima je sve više Hrvata, koji vjeruju da će ih jače grijati sunce tuđeg neba. Zemlja



u kojoj mnoge mlade osobe studiraju ne mora biti ona u kojoj su rođeni, a znatna je vjerojatnost da će još jednom promijeniti domovinu tražeći bolje radne i životne izgledе. Prema statistici Ujedinjenih naroda više od 258 milijuna osoba danas živi u zemlji u kojoj nisu rođeni. Naravno, ne začuđuje rezultat svojedobnog istraživanja institucije Pew, koje sugerira da gotovo 70 posto migranata želi živjeti u zemljama s visokim dohotkom. U tom kontekstu posvuda se često postavlja pitanje: Je li moralna odgovornost raditi u zem-

li koja vam je omogućila, kadšto vrlo skupo, obrazovanje? Ili je opravdano tragati za boljim životom?

Dnevnik GULF NEWS, koji izlazi u Dubaiju (Ujedinjeni Arapski Emirati) nedavno je anketirao čitatelje, nastojeći

donekle rasvijeliti tu dvojbu. Među anketiranimima je samo 29 posto onih koji su zaposleni u zemlji u kojoj su završili fakultet ili neku drugu školu, a 71 posto je gostujućih. U odgovorima većina ukazuje da postoji stanovita moral-

na obveza rada u zemlji gdje su školovani, ali uz uvjet da radni i drugi uvjeti omogućuju razvojnu perspektivu. Drugim riječima, smatraju da je opravdano ići „trbukom za kruhom“ kada to traže okolnosti. Neki uopće ne misle da postoji ikakva moralna odgovornost jer je već danas u mnogim zemljama teško naći zadovoljavajuće radno mjesto, a pretpostavlja se da će se do 2024. stanje pogoršati.

Prilično je vjerojatno da bi odgovori bili drukčiji kada bi se pitalo što o moralnosti misle „neutralni“ građani.

AKVAKULTURA

Oceanska farma obećava učinkovitost

Norveški kavez, izgrađen u Kini, trebao bi omogućiti uzgoj većih količina ribe bez ugrožavanja okoliša.

Prošle jeseni pred obale Norveške, na udaljenosti od pet kilometara od obale, dotegljena je neobična naprava. Teška je otprilike kao Eiffelov toranj, a prostor joj je veći od bazilike Sv. Petra u Rimu. Poliedarskoga je oblika, a od vrha do dna mjeri 68 metara, s promjerom većim od 100 metara. Dotegljena je iz jednog brodogradilišta u Kini, a pri plovidbi uz obalu Južne Afrike izazvala je pozornost lokalnog stanovništva.

Ta je struktura nazvana Ocean Farm 1 i prva je od šest eksperimentalnih ribljih farmi što ih je naručila norveška tvrtka SalMar po cijeni od 300 milijuna USD. Američka kompanija InnovaSea izrađuje goleme oceanske mreže za akvakulturu nazvane SeaStations, koje se koriste uz obalu Paname i Havaja, ali Ocean Farm 1 je „neusporedivo najveća u svijetu riblja farma u otvorenom oceanu“, tvrdi Thor Hukkelas, voditelj istraživanja i razvoja akvakulture u norveškoj strojogradovnoj kompaniji Kongsberg Maritime. Hukkelasova ekipa opremila je Ocean Farm 1 sustavom senzora: na dno konstrukcije ugradila je 12

ehosondera, kamere visoke razlučivosti na različitoj dubini, detektore kisika i pokretne podvodne cijevi za hranjenje.

Uzgoj riba igra sve važniju ulogu u opskrbi svjetskog stanovništva bjelančevinama. Globalno se jede više ribe nego govedine, a riba uzgojena u morskim farmama pribavlja gotovo polovicu te količine. Mnoga područja na kojima se lovi divlja riba na granici se održivosti (ili ispod toga) ta je od presudne važnosti da riblje farme postanu učinkovitije.

Ocean Farm 1 namjerava automatizirati skup i težak biznis i riješiti dva ključna problema koja se javljaju u priobalnom uzgoju ribe: manjak prostora i prekomjerno zagađivanje mora. Izmetine milijuna lososa lako bi mogle onečistiti norveške fjordove, a njihove plitke i relativno mirne vode mrijestilište su za neke ribe. Na otvorenom oceanu more je dublje i s više kisika. Struje su snažnije i tako djelotvornije uklanjaju nečistoću.

Priobalne farme raspršuju hranu na površini mora i dopuštaju da potone, dok Ocean Farm 1 ima 16 ventila na različiti-



toj dubini kroz koje se može dostavljati hrana. Stavljajući je što niže u kavezu moguće je zadržavati lososa na većoj dubini. Lososu to godi.

Ovom metodom može se povećati uzgoj ribe. Norveška vlada namjerava utrostručiti proizvodnju akvakulture do 2030. i upeterostručiti do 2050. Tradicionalnim metodama to ne bi bilo moguće.

EGZOTIČNE ŽITARICE

Globalizacija smanjila glad

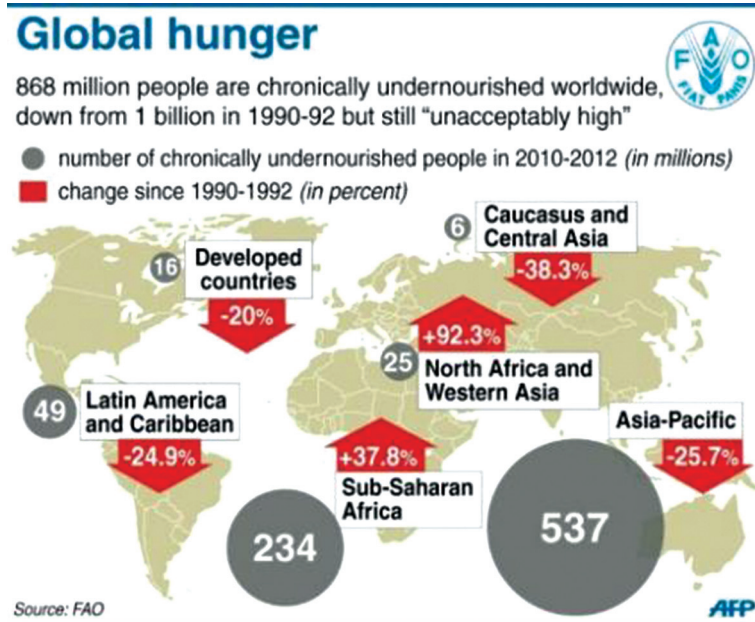
Migracije i turizam proširuju kulinarske horizonte.

Ljudi se ponašaju neobično, da ne kažemo smiješno, kada je riječ o hrani. Tijekom povijesti znali su se rugati jedni drugima zato što jedu „čudne“ namirnice. Godine 1755. rječnik Samuela Johnsona definirao je zob kao „žitaricu kojom se u Engleskoj uglavnom hrane konji, ali u Škotskoj i ljudi“. U 19. stoljeću japanski nacionalisti odbacivali su zapadnjačku kulturu kao bata kusai, ili kao onu koja „smrdi po maslacu“. Nepristojni ljudi i danas će nazvati Francuze „žabarima“, Talijane „digićima“, Meksikance „grahojedima“. Prehrambene uvrede često imaju političku primjesu. George Orwell tvrdio je da je socijalizam nepopularan zato što privlači „sve ljubitelje voćnoga soka, nudiste, one koji nose sandale i seksualne manijake... u Engleskoj“. U nekim zemljama političari koji žele sugerirati da su njihovi rivali izgubili doticaj s običnim glasačima podrugljivo govore da su kavopije, izjelice musla ili ljubitelji kinoje.

Potonja južnoamerička žitarica posebice je proturječna. Ljubiteljima je superjelo, a protivnicima je nalik na erotične znanstveno-fantastične murale kakvi se mogu vidjeti u palačama koje su bile vlasništvo Sadama Husseina – pretenciozne i bez srži. Čak i oni koji vole kinoju

kadšto strahuju da prekomjerna potrošnja te žitarice možda ne bi bila etična. Jer što ako potražnje hipstera podigne cijene i prisili stanovnike Anda da jedu manje omiljene žitarice? Ili što ako cijene padnu i učine tamošnje farmere siromašnijima? Naslov u ljevičarskom magazinu Mother Jones svojedobno je izvrsno definirao zbrku u vezi s prehranom Zapada: „Kinoja: dobra, zla ili naprosto komplicirana?“

O okusu kinoje izlišno je debatirati. Ali njezino širenje diljem svijeta simptom je povoljnoga trenda. Sve više ljudi žvače neobične žitarice. Bogati zapadnjaci jedu manje pšenice a više žitarica što ih uzgajaju zemlje u razvoju, uključujući proso, sijerak i naravno kinoju. Azijski pripadnici srednje klase jedu više pšenice u obliku tjestenine ili kruha, umjesto riže. Afrikanci jedu 25 posto riže više nego 2006. dok je isto toliko smanjena potrošnja prosa. To je simptom porasta prosperiteta i bogatijega izbora. Bolje ratarske tehnike povećavaju prinos, pomažući čovječanstvu da prehrani sve više stanovnika. Ubrzana urbanizacija znači da manje ljudi uzgaja vlastite žitarice i ima sve više novca da iskušava nove kulture. Globalizacija je omogućila lakši prijelaz granica hrani i ratar-



skim tehnologijama. Migracije i turizam proširile su kulinarske horizonte pa se Kinezi iz Francuske vraćaju noseći tradicionalni baguette. Ljudi na svim kontinentima imaju priliku iskušavati nove okuse i mirise.

Globalizacija i modernizacija poljoprivrede uvelike je smanjila glad. Od 1990. do 2015. omjer pothranjene djece mlađe od pet godina smanjen je od 25 posto na 14 posto. Istodobno je

osjetno smanjen dnevni deficit kalorija odrasloga stanovništva. Smanjen je i udio dohotka što ga siromašni ljudi izdaju na granu sa 79 posto na 54 posto. Ne treba strahovati ni za uzgajivače kinoje, na koje je poboljšala standard Peruanaca, čak i onih koji ne uzgajaju tu žitaricu. Jedina opasnost da se ponovo počne širiti glad jesu mjere kakve predlažu i provode populistički poput Donalda Trumpa sa svojom politikom trgovinskih barijera i zatvaranja granica.



Nove knjige

Povijest tvornice

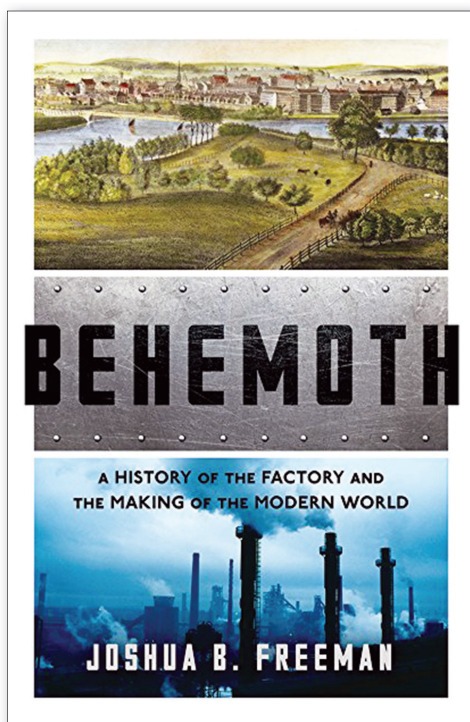
U knjizi o razvoju tvornice Joshua Freeman na dokumentiran i uvjerljiv način prikazuje kako su se mijenjali radni i socijalni uvjeti od gradnje industrijske proizvodnje, što je ostavilo duboke tragove i na razvoj likovne umjetnosti, književnosti, filmskoga stvaralaštva.

Knjiga „Monstrum: Povijest tvornice i stvaranje novoga svijeta“ (Behemoth: A history of the Factory and the Making of the Modern World, autor Joshua Freeman, izdavač W. W. Norton & Company, 448 str. 27.95 USD) iznosi povijest nastanka tvornice kao simbola moderniteta od početka 18. stoljeća u Europi do početka 21. stoljeća u Aziji. Navodi priče o kompanijama (većinom privatnim, ali i nekim državnim) nudi sociološke portrete tvorničkih radnika i daje prikaz uloge tvornica u likovnoj umjetnosti, književnosti i filmovima. Kada je 1721. u East Midlandu (Britanija) izgrađena tvornica svilene pređe Lombe's, postala je svojevrsna turistička atrakcija. Među brojnim posjetiteljima bio je i Daniel Defoe (autor Robinsona Crusoea) koji ju je opisao kao „izvan-

redan kuriozitet“. Zapošljavala je oko 300 osoba, većinom djece u groznim rudnim uvjetima, a po današnjim standardima bila je malena. Ali općenito se smatra prvom uspješnom mehaniziranim tvornicom.

Od tvornice tekstila do automobila po mjeri

Tvornica Lombe's polazište je Joshue Freemana u prikazu tvorničkih „čudovišta“, kako je naslovio svoju knjigu. Autor je povjesničar na Queens Collegeu u New Yorku, a u knjizi putuje od britanskih tekstilnih tvornica, koje su objedinile poslove prethodno objavljane u obiteljskim kućama ili malenim radionicama, do monstruoznih čeličana



i tvornica automobila u 20. stoljeću u SAD-u, Europi i Sovjetskome savezu. Njegovo se putovanje okončava na jugu Kine u tvornici Foxconn, divovskih razmjera, gdje se proizvode iPhonei i druge elektroničke sprave.

Freeman spretno isprepliće poslovne pojedinosti s društvenim zbivanjima, na pokretnoj traci i izvan tvorničkih zidova, od sindikalnog otpora do eksploatacije radnika ili, kao u primjeru Foxconna, samoubojstava. Posebno je zanimljiv njegov prikaz jednoga od najčuvenijih tvorničara u povijesti.

Henry Ford lansirao je svoj Model T 1908. pretvorivši automobil od luksuznog simbola u predmet masovne proizvodnje. Fordova izvorna tvornica kraj Detroita koristila je standardizirane dijelove i ugrađivala ih u vozila koja su

se kretala na pokretnoj traci. To je do 2014. skratilo vrijeme izrade Modela T do 12,5 sati na 93 minute. Ubrzo je obližnji kompleks River Rouge postao središte vertikalno integriranoga carstva, s namjenom da proizvodi sve dijelove za automobil.

Manje zaposlenika veća učinkovitost

Međutim, Model T je ubrzo zastario. Kako objašnjava Freeman, to je otkrilo slabosti Fordova sustava: krajnje je skupo u sporo pretvarati divovsku tvornicu iz jedne specijalnosti u drugu. Ford je 1927. obustavio proizvodnju i otpustio 60.000 radnika, izazvavši socijalnu krizu na području Detroita. Nakon šest mjeseci uklonjeno je 15.000 alatnih strojeva i ugrađeno 25.000 novih te je Rouge River bio pripravan za proizvodnju Modela A. Na svom poslovnom zenitu tvornica je zapošljavala 100.000 ljudi. Ali bilo je to brutalno mjesto za rad, sa zaposlenicima podvrgnutim strogoj disciplini i s tiranskim predradnicima.

Kada je prijelaz od Modela T na Model A bacio kompaniju Ford u gubitke, Alfred P. Sloan, predsjednik General Motorsa, dalekovidno je primijetio da će proizvođači automobila morati primijeniti zakone pariških krojača, tj. Brže uvoditi nove modele. Skraćivanje proizvodnih ciklusa i hirovitost naravi modernih tržišta zaista su sveli proizvodnju na manje, žustrije i specijaliziranije tvornice. Primjerice, River Rouge je opstala, ali zapošljava "samo" 6.000 radnika koji proizvode kamionete.

Doduše, neki tvornički kompleksi u Kini još uvijek zapošljavaju više od 100.000 radnika, ali gradnja takvih "čudovišta"

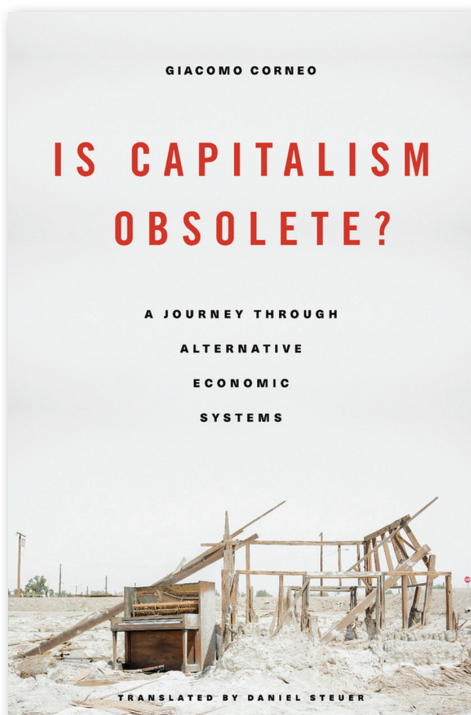
nameće goleme urbanističke i druge probleme, kao što se vidjelo svojedobno u Sovjetskome savezu, kada je uz takve tvornice trebalo graditi čitave gradove s urbanom infrastrukturom. Na svom razvojnom vrhuncu veliki su tvornički kompleksi slavljani kao vjesnici dolaska modernoga tehnološkog doba, ali uz sve druge nepovoljne

okolnosti ispostavilo se da gusta koncentracija strojeva, ljudi i infrastrukture povećava i opasnost od prirodnih fenomena, prvenstveno potresa, poplava i sve češćih oluja razorne moći. Realno je stoga predvidjeti da će splasnuti i ambicije za gradnju tvorničkih čudovišta u Kini kao i u drugim dijelovima svijeta u razvoju.

Inferiorne alternative

Giacomo Corneo pridružuje se nepreglednoj armiji autora koji pod kritičku lupu stavlja današnji kapitalistički sustav, ali poput većine ne nalazi lijeka za suzbijanje „infekcije“.

Kapitalizam postaje sve nepopularniji, naročito u Europi. Knjiga „Je li kapitalizam zastario? Putovanje kroz alternativne ekonomske sustave“ (Is Capitalism Obsolete? A Journey Through Alternative Economic Systems, autor Giacomo Corneo, izdavač Harvard University Press, 312 str. objavljeno 2017.) počinje i završava duhovitim dijalogom između mlade žene skeptične prema kapitalizmu i njezina oca, Corneoa, ekonomista koji još vjeruje u taj sustav, iako ne bez rezerve. Corneo ozbiljno pristupa mnogim kritikama kapitalizma kakav se danas primjenjuje, ali smatra da se osporavatelji moraju suočiti s pitanjem koji bi alternativni sustavi mogli realno udovoljiti suvremenim ekonomskim potrebama društva. U toj sveobuhvatnoj i informativnoj raspravi o ulozi ekono-



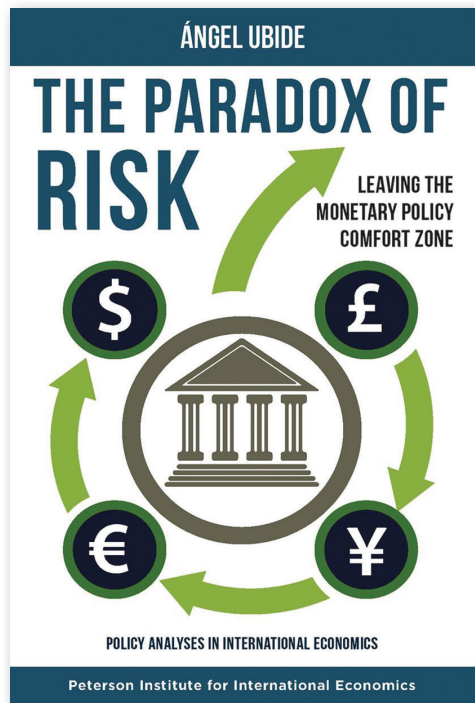
mije u društvu on istražuje alternativne sustave, hipotetičke i stvarne, nalazeći da su svi inferiorni u odnosu na kapitalizam. (Cinici bi kazali da je to isto bez mnogo istraživanja i mudrovanja izjavio Winston Churchill u doba kada su mane kapitalizma bile znatno manje vidljive nego danas.) Autor se osvrće na način na koji je moderna socijalna

država ublažila najlošija svojstva kapitalizma, koji je znatno pogoršan od kraja 20. stoljeća – što je glavni uzrok razočarenja javnosti u sustav slobodnog tržišta. Corneo razmatra kako bi socijalna država mogla oživjeti u današnjim uvjetima, što bi iziskivalo nove poticaje i dužnosnike koji će izgraditi čvršću zaštitnu mrežu.

Nekonvencionalni postupci centralnih banaka

Ono što se sada smatra neobičnim u budućnosti bi moglo postati normalno.

Mnogo je literature ispisano o porijeklu, dinamici i poukama financijske krize u razdoblju od 2007. do 2009. Godina 2008. bila je – po nekim mišljenjima – financijski najpogubnija od 1931., koja je zaista bila opaka. Knjiga „Paradoks rizika: Napuštanje područja utjehe monetarne politike“ (The paradox of Risk: Leaving the Monetary Policy, Comfort Zone, autor Angel Ubide, izdavač Peterson Institute for International Economics, 2017. godine, 170 str.) razlikuje se od većine drugih po tomu što se usredotočila na to kako su centralne banke – naročita američka Federalna rezerva, Europska središnja banka, Bank of England i Bank of Japan – poduzele nekonvencionalne postupke da bi spriječile još jednu veliku depresiju. Angel Ubide,



ekonomist s bogatim praktičnim iskustvom u upravljanju bogatstvom, razmatra neshvaćanje uloge monetarne i fiskalne politike u nastanku krize i nastojanju da se kriza okonča. Tvrdi da su ekstremno niske i čak negativne kamatne stope, pohlepno kupovanje obveznica, i „razborito upućivanje“ – očitovanja središnjih banaka u kojima

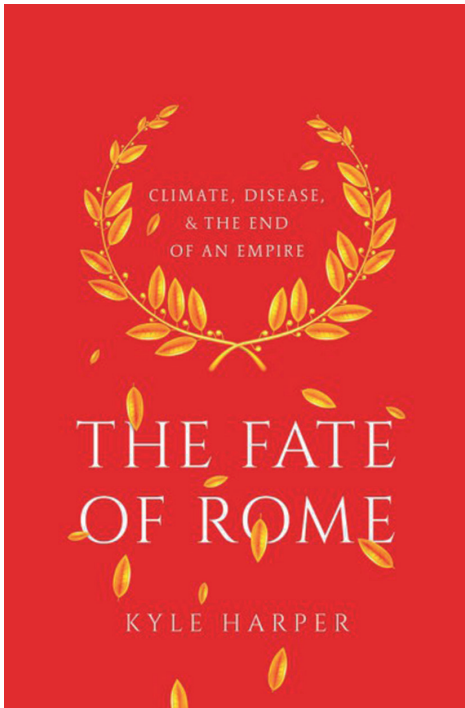
one obavještavaju javnost o vjerojatnim budućim odlukama – bile opravdane kako bi stimulirale ekonomski oporavak nakon krize. Takvi postupci, koji su nekoć smatrani nekonvencionalnima, a sada su mnogo češći, mogli bi postati posve normalni u budućnosti. U prikazu takvih zamisli Ubide se ne oslanja previše na tehničku terminologiju.

Prijeti li nam sudbina starog Rima?

Kyle Harper za razliku od dosadašnjih legija povjesničara propast Rimskog carstva pripisuje epidemijama bolesti koje su danas iskorijenjene, ali nije isključeno da se ponove bude li čovječanstvo ponašalo neodgovorno kao dosad.

Povjesničari pripisuju propadanje i pad Rimskoga carstva korupciji, kršćanstvu, barbarskim najezdama i stotinama drugih razloga. Međutim, u knjizi „Sudbina Rima: Klima, bolesti i kraj carstva“ (The Fate of Rome: Climate, Disease and the End of an Empire, autor Kyle Harper, izdavač Princeton University Press, 2017. godine, 440 str.) autor nudi dojmljivo novo tumačenje sa zabrinjavajućim implikacijama na današnje vrijeme. Stari Rim, tvrdi Harper, podlegao je pandemijskim bolestima. On dokumentira pogubno širenje kuge, tuberkuloze, velikih boginja i možda čak ebole u starom Rimu, što je ukupno uzevši

usmrtilo više od polovice populacije na nekim područjima. On dokazuje kako je tisuću godina staro carstvo postalo neotporno prema takvim patogenima zbog snažne promjene mediteranske klime, ekstremno velikih gradova, ranjivoga hranidbenog lanca i smještaj usred goleme mreže putova, trgovine i migracije. U traženju dokaza, autor se donekle oslanja na fascinirajuće nove biomedicinske metode koje unose revoluciju u disciplini koja se naziva „paleomokularna arheologija“. Ipak, s obzirom na krhkost mnogih patogena, njegovo se istraživanje oslanja i na suptilno tumačenje tradicionalnih pisanih



tekstova. Pouka je očita. Danas nastajemo globalni sustav s vrlo sličnom kombinacijom klimatoloških poremećaja, urbanizacije, sve ujednačenije prehrane i globalizacije. Stara povijest otkriva rizike kojima smo izloženi. Ali istini za volju, te i mnoge druge opasnosti kojima je izloženo suvremeno čovječanstvo, upozoravajuće su i bez proučavanja daleke povijesti.

Mnogo je i vrlo različitih gledišta koja govore o padu i propasti Rimskog carstva. Možda najviše pristalica usredotočuje se na sposobnost carstva da održava svoj politički i vojni integritet – što je očigledno središnja i najvažnija nit i na trenutak u kome je ta sposobnost najdramatičnije poljuljana i u kome ona nestaje, a to je period "barbarskih invazija", dakle od 407. godine tokom naredne decenije. U unutrašnjem razvoju razlozi za slabost carstva mogu se naći upravi. Odgovornost za pojedinačne poraze koje detaljno opisuju suvremenici mogu se gotovo listom pripisati iskvarenosti administracije. Konačno, iz istog razloga sposobni ljudi u centralnoj vladi nisu mogli razviti korektivne mjere koje su bile potrebne protiv ovih sistemskih slabosti, jer se od njih krila istina, jer su bili prepušteni neposobnim ili potkupljivim suradnicima, ili jer su ih spletkaroši, kojima su bili okruženi, sprječavali da se održe na vlasti. Carstvo koje u trenutku najveće hitnosti nije moglo angažirati svu odbrambenu snagu, koju je još uvijek posjedovalo, nije ni moglo odoljeti vanjskom neprijatelju.

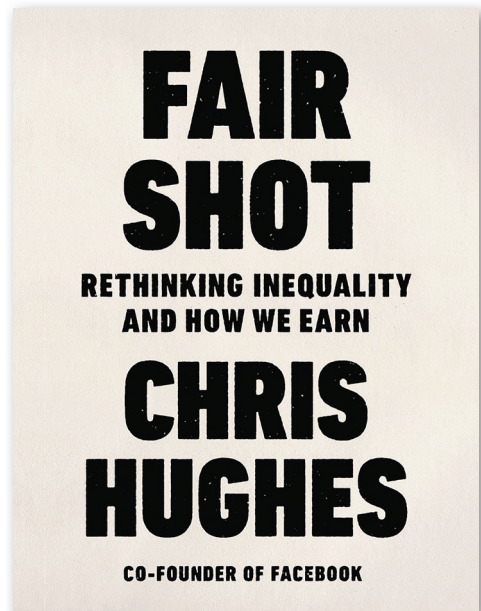
Bogatstvo i (ne)jednakost

U knjizi: „Korektan udarac: Razmatranje nejednakosti i načina na koji zarađujemo“ autor ukazuje kako je sreća hirovita i nepouzdana.

Chris Hughes uspio se iz nekog gradića u Sjevernoj Karolini domoći Harvarda, gdje je za „cimera“ tijekom druge godine studija odabrao Marka Zuckerberga. Ubrzo je Zuckerberg angažirao Hughesa i još nekolicinu kolega da mu pomognu u projektu uspostavljanja društvene mreže. Njihov suvlasnički udio u onomu što je postalo Facebook ubrzo je postalo vrijedno nemjerljivo mnogo novca.

Takva iznimna sreća u pravilu mijenja budućnost neke osobe. Hughes je sebe uvjerio da je svjetska privreda u temelju nepravedna. U svojoj novoj knjizi *Korektan udarac: Razmatranje nejednakosti i načina na koji zarađujemo* (Fair shot: Rethinking Inequality and How We Earn, izdavač St. Martin's Press; 224. str. 19,99 USD) izlaže rješenje: zajamčen minimalan dohodak koji bi se financirao iz povećanoga oporezivanja vrlo bogatih. Iako svoju zamisao izvrsno razlaže, knjiga je najzanimljivija po tomu što nudi uvid u autorovo poimanje.

Potporna zajamčenoga dohotka u neku je ruku postala masovni hir u Silicijskoj Dolini, gdje tehnički zanesenjaci u tomu vide bedem protiv nezaposlenosti što će je prouzročiti predstojeći tehnološki napredak. Suprotno tomu, Hughes



iznosi relativno skroman pristup koji se tiče današnje nejednakosti.

Sjećanje i očitovanje

Njegovo je stajalište utkano u njegovu životnu priču, „korektan udarac“ je istodobno sjećanje i očitovanje – dražestan pokušaj autora da shvati značenje iznimnih okolnosti. Hughes je rođen kao sin putujućeg prodavača i učitelja matematike. Marljivost i štedljivost njegovih roditelja priskrbile su mu djetinj-

stvo srednje klase i priliku da napreduje. Ipak, kako piše u knjizi, takav način uspona na društvenoj ljestvici sve je teži u Americi. Marljiv rad bez drugih pomagala nije više siguran put do prosperiteta. I sretnici s visokim dohodcima duguju uvelike svoj uspjeh sreći.

Hughesovo slučajno prijateljstvo sa Zuckerbergom takav je primjer. Ipak, čak je i Zuckerberg imao sreću što je najuspješniju društvenu mrežu imao baš u trenutku globalne internetske eksplozije, kada su tehnološki divovi uspostavljali neosvojive tržišne položaje.

Uspjeh je mogao Hughesa uvjeriti u vrijednost vlastita iznimnoga talenta da ga život nije prisilio suočiti se sa svojim ograničenjima. Nakon Facebooka polučio je još jedan trijumf kao član digitalne ekipe u predsjedničkoj kampanji Baracka Obame. Uvjeren u naklonost sreće, kupio je 2012. *New Republic*, ugledan ali financijski nestabilan magazin. Mislio je da bi ga mogao učiniti profitabilnim i možda čak unaprijediti novinarstvo. Pokušaj je neslavno propao, kulminirajući masovnim ostavkama osoblja. *Ponižen*, 2016. je prodao magazin.

Vrijednost odmjerene idealizma

Čini se da je taj promašaj podsjetio Hughesa na neizvjesnost uspjeha. Također ga je uvjerio u vrijednost odmjerene idealizma. Stoga je njegov prijedlog za zajamčeni dohodak u SAD-u skromniji od mnogih drugih, ali ipak je ekstremno ambiciozan.

Odrasli Amerikanci (i Amerikanke) koji žive u kućanstvo zarađujući manje od 50.000 USD na godinu – i angažirani u plaćeni posao, neplaćeni dobrotvorni rad ili obrazovanje – mogli bi od države dobiti mjesečnu potporu od 500 dolara, tvrdi on. Ta povlastica, koja bi po njegovo procjeni stajala 260 milijardi USD na godinu, trebala bi se financirati prvenstveno oporezivanjem prihoda iznad 250.000.

Iako se zamisao čini ekonomski privlačnom, doima se površnom, što je karakteristično za tehnološke prvake. Knjiga ne govori mnogo o političkoj mobilizaciji bez koje bi bilo nemoguće provesti tako radikalnu reformu. Taj propust uvelike podsjeća na uzroke koji su i doveli do prekomjernih dohodovnih nejednakosti. Od 1970-ih kompanije su počele lobirati na labaviju regulativu, kaže Hughes. To je bilo praćeno razdobljem zamaha globalizacije i financijalizacije. Ipak, on smatra da je uspon divovskih kompanija-superzvijezda bio neizbježna, čak i korisna, posljedica tehnoloških promjena. Ne kaže treba li ponovo ojačati snagu radnika ili ograničiti utjecaj divovskih tvrtki.

Psovanje je korisno!?

Autorica knjige “Psovati je dobro za vas“ Emma Byrne tvrdi da se ne treba suzdržavati u davanju oduška kad to sugeriraju okolnosti.

Kada neki svjetski lideri rasipaju profanost, promatrači jadikuju zbog unakaženja govora. Ali umjesto zgražanja nije li pametnije proučiti kako, kada i zašto ljudi psuju. To daje uvid u mnoge pojedinosti, od funkcioniranja ljudskoga mozga do društvenih tabua. Profani govor može donijeti i neku realnu fizičku i društvenu korist, kao što tvrdi Emma Byrne u knjizi „Psovati je dobro za vas“ (Swearing is Good For You, izdavač W.W. Norton, 240 str. 29,95 USD)

Uz svu šokovitost, psovke su praktične i elastične, mogu izražavati prijeteću agresiju ili izazvati smijeh. Među osobama jednakoga ranga profano zadirkivanje često je znak povjerenja – način iskazivanja solidarnosti s većom skupinom. Kritičari mogu kazati da takav jezik otkriva neotesano razmišljanje ili oskudan rječnik, ali psovke su često impresivno strateške i tečnost grubog jezika obično je u vezi s općenitom rječitošću neke osobe.

Jezične razlike

Budući da jezik naučen u djetinjstvu ima najveću emocionalnu rezonancu, psovanje na materinjom jeziku uvi-



jek se čini najsnažnijim, čak i za one koji tečno govore više jezika. Psovanje funkcionira kao složen signal, dovoljno suptilan bilo da zabavi ili uvrijedi, riječi variraju ovisno o tomu što neka kultura smatra neprikladnim da se javno izgovori. Ruski jezi, primjerice, „ima gotovo beskonačan broj psovki“ koje se tiču nečije majke. A bome ne oškudijeva ni hrvatski u tom bogatstvu. Što se tiče

japanskoga jezika, budući da tamošnja kultura nema tabua glede tjelesnih izlučina, nema ni ekvivalent za hrvatsko „sranje“ ili globalno amerikanizirani „shit“. Ipak, riječ kichigai (koja se prevodi otprilike kao „debil“) na TV-u se obično ispušta. Prevoditelji se često muče kako prenijeti psovačke riječi i uvrede u druge jezike jer je njihova emocionalna težina kulturno ograničena. Primjerice, zapadnjaci su se više zabavljali nego uzbuđivali izvješćima o izjavi nekog iračkoga ministra koji je uzviknuo: „Proklet bio vaš brk!“ nekom kuvajtskom diplomatu 2003.

Dvostruka mjerila

Žene koje prostače suočene su s dvostrukim mjerilima. Iako psovanje u profesijama u kojima dominiraju muškarci može biti prečac prihvaćenju, također je veća vjerojatnost da će žene biti smatrane nepouzdanima u tom kontekstu, čak i kod drugih žena, kada zvuče kao kočijaši ili lučki radnici. (Istini za volju u današnje vrijeme vrlo je malo čak i muških pripadnika tih dviju profesija.) To nije zato što bi se očekivale da su žene pristojnije od muškaraca, sugerira autorica Byrne, već i zato što psovanje najčešće asocira na seksualnost. Budući da se smatra kako su žene diskretnije kada je riječ o njihovim seksualnim avanturama, prostački jezik sugerira pretpostavke o lošem ponašanju. Stoicizam u odnosu na žestoke bolove može se smatrati plemenitim, ali vjerojatno više pomaže munjevito reagira-

nje glasom, najčešće psovkom, kada čekićem umjesto čavla udarite po prstu. Proučavanje dragovoljca prisiljenih da urone ruke u poput leda hladnu vodu otkrilo je da su oni koji pri tom psuju (kunu) duže držali ruke u vodi od onih koji su reagirali pristojnijim rječnikom. Ako se ljude navede da se osjećaju agresivnijima – dakle možda i moćnijima – čini se da psovanje povećava toleranciju na bol.

Smanjuje fizičko nasilje?

Autorica Byrne, koja sebe definira kao evangelisticu koja psuje, zacijelo je popustljiva prema učinku prostačkih riječi. Ali u revnom nastojanju da dokaže kako su „jebeno korisne“ (fucking), ponekad pretjeruje. Tvrdi da psovanje čini vjerojatnijim da će ljudi biti manje fizički nasilni, ali nudi malo dokaza koji bi to poduprli. Ona hvali način na koji zajednički odlazak u pisoar može pridonijeti da ljudi zajednički rade djelotvornije, ali zanemaruje činjenicu da takav pristup može odvratiti pripadnike manjina. Ona također povremeno koristi empirizam kao hiperbolu, npr. kada izjavljuje: „Mislim da ne bismo uspjeli kao najbrojniji primati da nismo naučili psovati“.

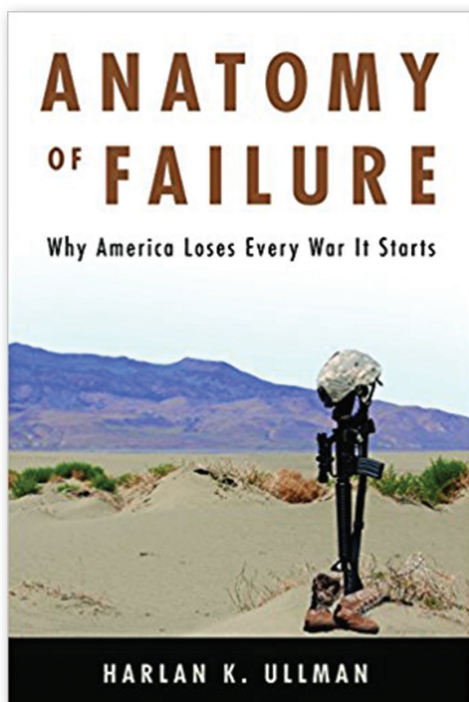
Ipak, „Psovanje je dobro za vas“ je zabavna i često prosvjetljujuća knjiga. Ne ispunjava u potpunosti hrabru tvrdnju iz naslova, ali čitatelji će lako izići na kraj s novim pristupom jeziku i kada je „najsočniji“.

Pobjednik u bitkama, gubitak u ratovima

U knjizi „Anatomija neuspjeha“ vrstan poznavatelj stanja u vojnim i civilnim krugovima kritički razmatra vojničke pustolovine SAD-a.

Koliko vremena treba američkoj vojsci da bi priznala poraz? Vječnost, tvrdi autor knjige „Anatomija neuspjeha“ s podnaslovom „Zašto Amerika izgubi svaki rat koji započne“ (Anatomy of failure: Why America loses every war it starts, autor Harlan Ullman, izdavač Naval Institute Press, 29,95 USD). Sjedinjene Američke Države danas imaju vojnike razmještene u Afganistanu, koji su bili jednogodišnje bebe kada je počeo rat u toj zemlji. Ali talibani nisu potisnuti više nego što su bili 2001. Naprotiv, zauzimaju više prostora zemlje nego prije dvije godine. U međuvremenu američka prisutnost povećala se od nekoliko tisuća do više od 100.000 vojnika, da bi zatim taj broj opet splasnulo. Svaki američki predsjednik kada se domogne vlasti uvjeren je da je pronašao formulu kojoj će izići kao pobjednik u ratnim sukobima. Ali svaki put se pokaže da formula ima „falingu“. Ipak, Pentagon se ne da obeshrabriti: „Dajte mi sredstva i dovršit ću posao!“

Ako je postojao predsjednik koji se mogao oduprijeti ratničkom zovu, onda je to Donald Trump. Bio je protiv beskonačnih američkih ratova u Iraku, Afganistanu i drugdje. Dobio je mandat da



Pentagonu kaže „ne“, ali kada je stupio na vlast Ministarstvu oružanih snaga dao je sve što je tražilo, čak i više od toga. Prvi put u novijoj američkoj povijesti vojni zapovjednici dobili su diskrecijsko pravo da donose krupne odluke na bojišnici bez civilnoga odobrenja. Lani je Pentagon iskoristio proširenu slobodu djelovanja da bi bacio „majku svih bombi“ – najrazornije nenuklearno oružje u povijesti – na labirint špilja što

su ga okupirale snage Isisa, u istočnom Afganistanu. „Imamo najveću vojsku u svijetu“, hvalio se tada Trump, „dali smo joj potpune ovlasti kojima se koristi“. Na žalost, Isis je još uvijek tamo.

Kako u sjajnom prikazu knjige napominje Edward Luce, kolumnist i komentator Financial Timesa u Washingtonu, Amerikanci povremeno znadu i pobijediti u ratovima koje nisu sami počeli – kao npr. oslobođenje Kuvajta 1991. Stoga bi se moglo tvrditi da je podnaslov Ullmanove knjige oprostivo pretjerivanje. Ali većinom je u pravu. Od primirja u Koreji 1950. koje se još uvijek održava, do rata u Vijetnamu, drugoga rata u Iraku i Afganistanu, najveća svjetska vojska ima slab učinak. Nisu problem pojedinačne bitke. Nema na svijetu armije koja bi se mogla oduprijeti Amerikancima u poštenom okršaju. Ali druga je stvar pobijediti u ratovima.

U čemu je problem? Luce napominje kako je Ullman prava osoba za odgovor na to pitanje. Borio se u Vijetnamu, ima čin kapetana i veteran je najskupljeg američkog poraza. Također je uvaženi vojni strateg u Washingtonu. Kao predavač Naval War College 1990-ih sročio je strategiju „šoka i straha“ koja je na devastirajući način primijenjena 2003. pri invaziji na Irak koju je predvodio SAD. Kao prijatelj i povremeni savjetnik Roberta McNamare, bivšega ministra obrane, i Colina Powella, bivšega ministra vanjskih poslova, Ullman znade njihove slabe točke.

On ima tri objašnjenja. Prvo, SAD bira nedovoljno kvalificirane predsjednike. Drugo, oni prave strateške greške. Kao što pokazuje Trump, što je predsjednik neiskusniji, to je veća vjerojatnost da

će prihvatiti savjet od vojske. Ali Pentagonu se ne bi smjele povjeravati strateške odluke. To je posao civila koji je izabran da bude njihov glavni zapovjednik.

Jednako često predsjednici sami počine pogreške. Predsjednikovanje Johna F. Kennedyja bilo je ugroženo kada je prihvatio savjet CIA-e da pokrene invaziju na Kubu, od čega se pak odustalo. George W. Bush mislio je da bi poraz Iraka obeshrabrio tirane diljem svijeta. Barack Obama vjerovao je da će moći srediti talibane u Afganistanu. Dvije su iznimke bili Dwight Eisenhower, koji je bio zapovjednik američkih snaga u Europi i George H. W. Bush, koji je bio na čelu CIA-e. Stariji Bush razumno je zaustavio invaziju na Irak 1991. znatno prije nego što su napadači stigli do Bagdada. Bush mlađi očito nije o tomu vodio računa.

Treće Ullmanovo objašnjenje – da američkim snagama nedostaje poznavanje kulture neprijatelja najzajedljivije je. „Nepoznavanje lokalne situacije ugrađeno je u DNA našeg odlučivanja“, piše on. „Prečesto su američki lideri vjerovali da neprijatelj uvijek razmišlja kao mi“. Možda je najbolji primjer toga bio Vijetnam. Washington je mislio da će to biti još jedna domino pločica koja će pasti. Ljudi koji su poznavali tu zemlju znali su da je to bio rat za samoodređenje.

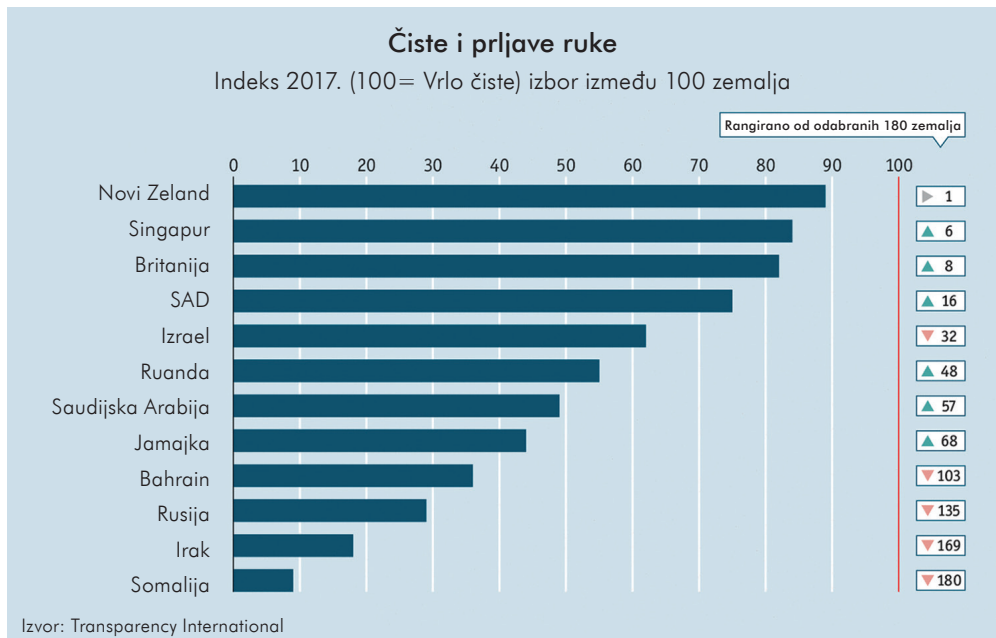
Luce drži da bi se Ullmanove teze mogle sažeti u jednu frazu: previše mišića nedovoljno razmišljanja. On preporučuje pristup koji se temelji na mozgu. To bi bio dobar početak, a inteligentni dragovoljci trebali bi početi čitanjem ove knjige.



Indikatori

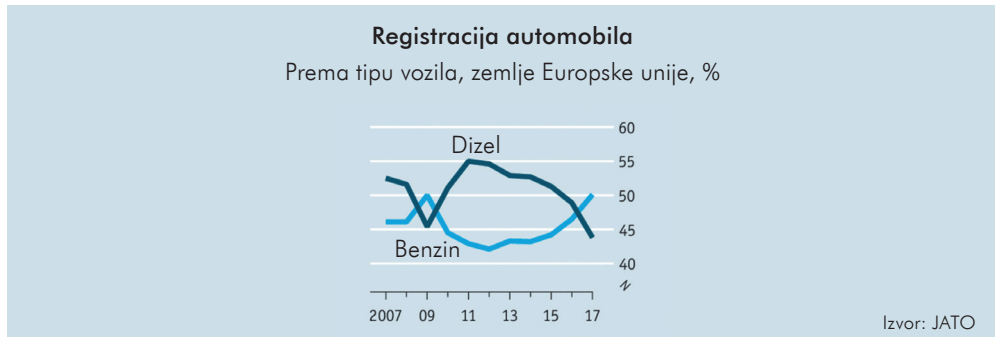
Korupcija bez granica

Najmanje šest milijardi ljudi diljem svijeta živi u korumpiranim zemljama, ako je vjerovati najnovijem izvješću organizacije Transparency International o korupciji u javnom sektoru. Na temelju anketa među analitičarima i poslovnim ljudima vidi se da je 69 posto zemalja postiglo manje od 50 bodova (pri čemu 100 znači „veliku čistoću“) u indeksu na 2017. Dno tablice pripalo je Somaliji sa samo devet bodova, dok je na vrhu Novi Zeland s 89. TI kazuje na obrnuto razmjernan odnos između podmićivanje i slobode govora. Čak 90 posto ubijenih novinara od 2012. živjelo je u zemljama koje imaju manje od 45 bodova na tablici korumpiranosti. Najveći pad zabilježio je Bahrain, gdje je lani u lipnju vlada zabranila jedini neovisni list kao dio šire akcije protiv nepoćudnih.



Uzmac dizela

Savezni sud u Njemačkoj presudio je da gradovi Düsseldorf i Stuttgart mogu zabraniti na svojim ulicama promet automobila s dizelskim pogonom. Vlada, koja je protiv zabrane, pokušala je smiriti vozače i proizvođače vozila, tvrdeći da to ne znači neposrednu daljnju zabranu. Prodaja dizelskih vozila u Europi oštro je pala proteklih godina nakon što je nekoliko zemalja najavilo postupno smanjenje broja automobila s dizelskim pogonom koji emitiraju zagađujuće dušikove okside.



Bum nuklearnog oružja

Nedavna objava Sjeverne Koreje da odustaje ne samo od razvoja novoga nuklearnoga naoružavanja nego da će se odreći već postojećeg izazvala je planetarno odobravanje promatrača. Međutim, podosta je još skeptika koji baš i ne vjeruju tamošnjim vođi Kim Jong Unu.

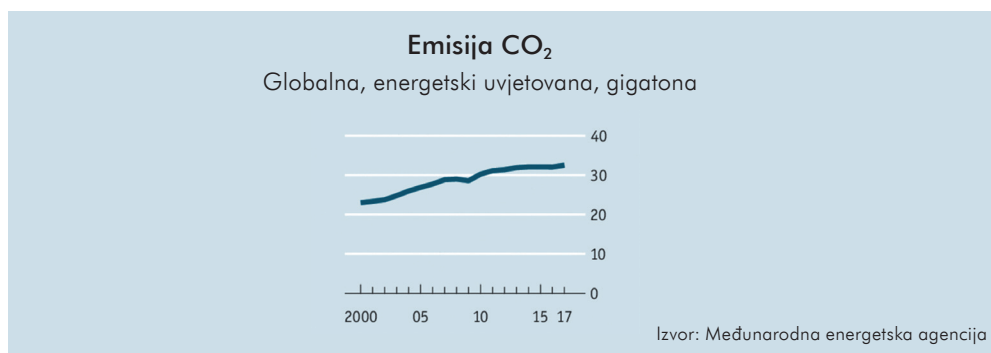
Sjedinjene Američke Države i Rusija kontroliraju većinu nuklearnih glava, ali u porastu je broj zemalja koje se ubrajaju u klub nuklearnih. Sjeverna Koreja najnovija je članica tog kluba, a treba se nadati da će to prestati biti.



Globalno ispuštanje ugljičnoga dioksida

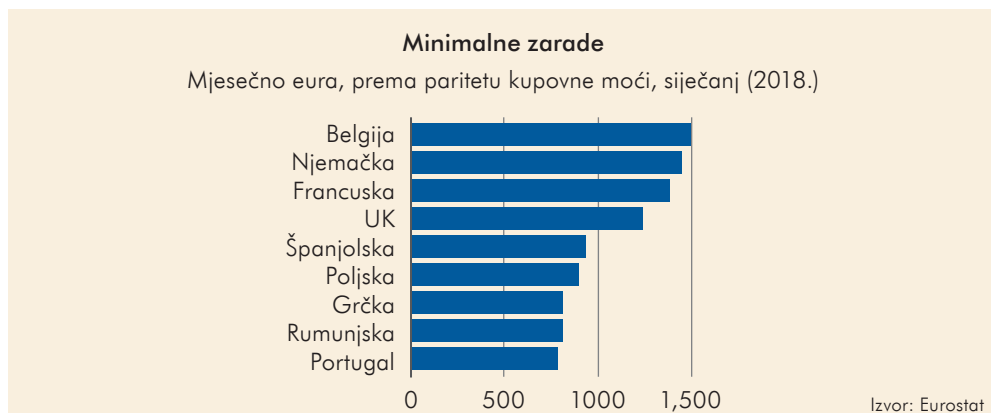
Globalna potrošnja energije koja se vezuje uz ispuštanje ugljičnoga dioksida u prošloj je godini porasla 1,4 posto, kako navodi Međunarodna energetska agencija, dostigavši rekord od 32,5 gigatona. Neke velike privrede, uključujući SAD i Japan, zabilježile su smanjenje ispuštanja štetnih plinova, a i u Britaniji je bila niža za 3.8 posto. Na azijske zemlje otpada dvije trećine povećanja.

Unatoč porastu obnovljivih izvora energije, udio fosilnih goriva u svjetskoj energetskej mješavini ostao je na 81 posto, što je jednaka razina kao i prije tri desetljeća.



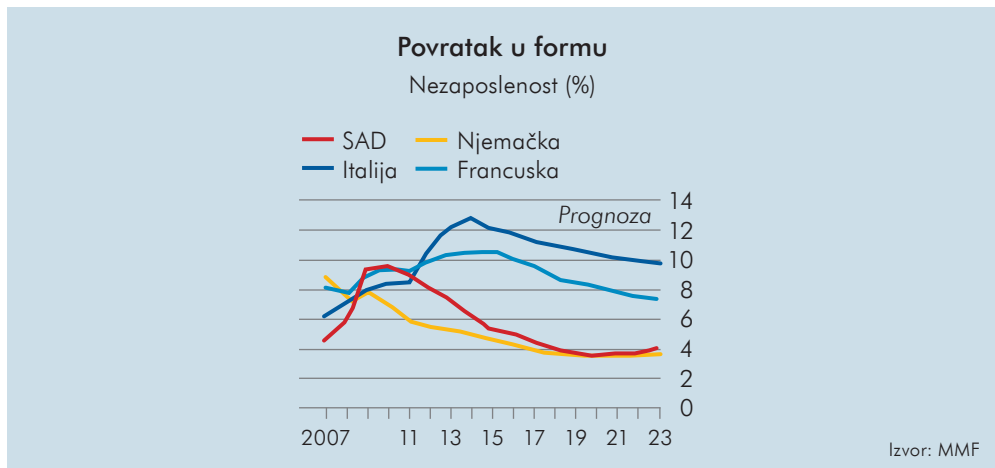
Minimalne plaće

Minimalne plaće uvelike se razlikuju diljem Europske Unije. Ako se oduzme utjecaj razlika u cijenama, najbolje prolaze Belgijanci, gdje je minimalna zarada gotovo dvostruko veća nego u Portugalu. U Ujedinjenom Kraljevstvu radnici dobivaju minimalnu plaću manju nego u drugim glavnim privredama EU-a, s izuzetkom Italije, gdje takva institucija ne postoji.



Nezaposlenost u padu

Stope nezaposlenosti u zemljama skupine G7 općenito su ispod razine prije krize. Izuzetak su Francuska, gdje se očekuje da će se nezaposlenost 2021. spustiti ispod osam posto, i Italija, gdje se oporavak ne očekuje u doglednoj budućnosti. U SAD-u je nezaposlenost dodatno pala na 209.000 što je najniža stopa unatrag 17 godina.



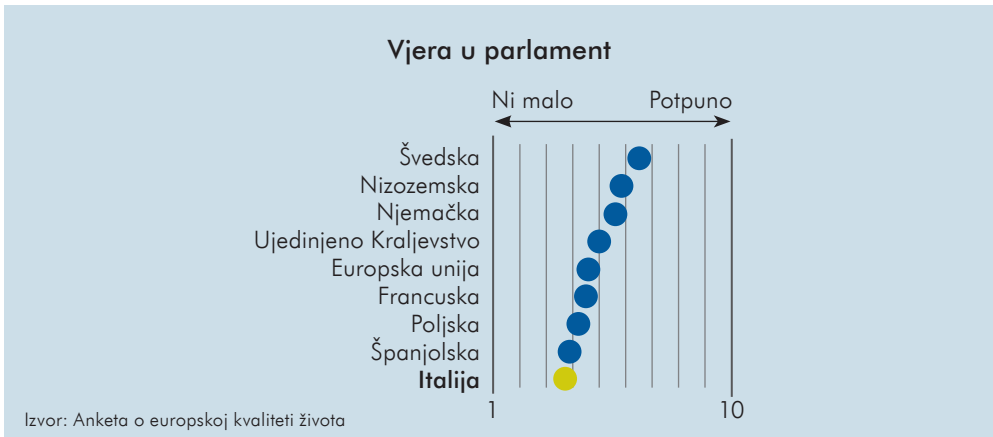
Vladavina prava

Od 2016. godine 34 posto zemalja doživjelo je slabljenje vladavine prava, prema mjerenju Projekta svjetske pravde (World Justice Project) koji je ispitao stanje u 113 zemalja. Oko 20 posto zabilježilo je poboljšanje, dok je stanje u 37 posto ostalo nepromijenjeno. Kao i u mnogim drugim pokazateljima i tu dominiraju Skandinavci.



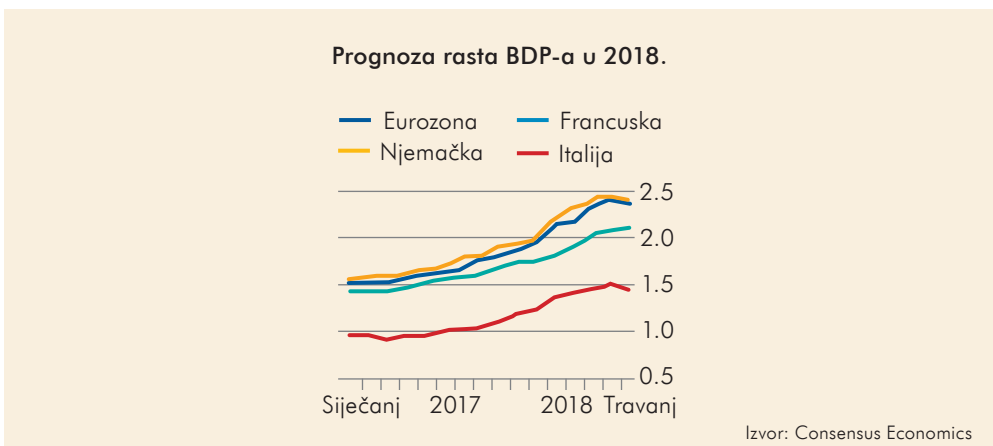
(Ne) vjeruju vlastima

Skandinavci općenito više vjeruju svojim parlamentarcima, ali ni približno u potpunosti. Donekle im vjeruju još i Nizozemci i Nijemci. Ostali Europljani su prilično skeptični prema svojim čelnicima, a pogotovo Talijani, među kojima je prije zadnjih izbora bilo manje od 40 posto onih koji vjeruju u vlast. Uostalom i na razini EU-a „vjernika“ je manje od 50 posto.



Nova prognoza rasta BDP-a

Prognoza ovogodišnjega rasta BDP-a u Europi prvi put je revidirana u travnju. Još uvijek se očekuje da će njemačka privreda zabilježiti najbrži rast, ali ekonomisti su bili nešto manje optimistični nego u ožujku.



Cijeli sadržaj ove publikacije može se vidjeti na:

<http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-2-2018>

Cijele sadržaje nekih ranijih brojeva možete vidjeti na:

1-2018: http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive_1_2018

3-2017: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-3-2017>

2-2017: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-2-2017>

1-2017: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-1-2017>

4-2016: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-4-2016>

3-2016: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-3-2016>

2-2016: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-2-2016>

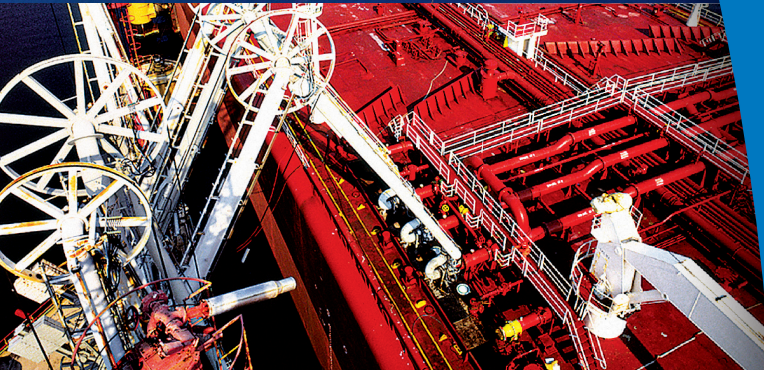
1-2016: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-1-2016>

4-2015: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-4-2015>

3-2015: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-3-2015>

2-2015: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-2-2015>

1-2015: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-1-2015>



**SUVREMENO
POUZDANO
SIGURNO**



