



HRVATSKE AUTOCESTE D.O.O.

SAŽETAK PROGRAMA RESTRUKTURIRANJA

ZA RAZDOBLJE 2012. - 2015.

DIO I OSNOVNE SMJERNICE PROGRAMA
RESTRUKTURIRANJA

SMJERNICE PROGRAMA RESTRUKTURIRANJA HAC d.o.o. za razdoblje 2012-2015. god.

SAŽETAK PROGRAMA

U cilju provedbe mjera Vlade RH koje se odnose na efikasnije, ekonomičnije i kvalitetnije gospodaranje prometnom infrastrukturom i sredstvima namijenjenim toj svrsi, a uz istovremeno sagledavanje zatečenog stanja u HAC d.o.o., Uprava Društva utvrdila je strateški okvir programa restrukturiranja ustroja i poslovanja Društva s primarnim ciljem smanjenja troškova upravljanja i održavanja autocesta te visoke kreditne zaduženosti. Program restrukturiranja temelji se na slijedećim poslovnim ciljevima:

- organizaciju i poslovanje Društva ustrojiti po europskim standardima u smislu optimiziranja odnosa troškova, prihoda, kvalitete održavanja i poštovanja ekoloških i sigurnosnih zahtjeva prometa autocestama;
- povećati broj stavaka u održavanju koje možemo samostalno odradivati vlastitim kapacitetima uz dodatno opremanje ljudskim i tehničkim resursima;
- kvalitativnu promjenu u smislu društvene percepcije HAC d.o.o. kao dobrog gospodarstvenika.

PRIJEDLOZI MJERA:

1/ PROMJENE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

S obzirom da je dostignuta visoka izgrađenost mreže autocesta, težište poslovanja Društva bit će djelatnost održavanja postojeće mreže autocesta (Sektori projektiranja i građenja gube na značaju). Iz navednog razloga potrebno je izraditi novi Pravilnik o unutarnjem ustroju Društva kojim će biti ukinut određeni broj sektora, a organizacija preostalih sektora promijenjena na način da se eliminiira postojeća nekoordiniranost u radu i upravljanju, problemi s paralelnim odlučivanjem i otežanim i neefikasnim donošenjem potrebnih poslovnih odluka a sve prvenstveno u skladu s potrebama djelatnosti održavanja autocesta.

Pored navedenog, u sklopu izrade nove organizacijske sheme Društva, potrebno je razmotriti i opstojnost dosadašnjih samostalnih odjela - preispitati njihovu opravdanost te ih uklopiti u sektore kojima prirodno pripadaju što bi rezultiralo efikasnijim odlučivanjem te smanjenjem broja rukovodećih kadrova. Naročitu pažnju treba posvetiti smanjenju nepotrebnih odjela i grupa unutar pojedinih sektora kao i bespotrebno multipliciranim mjestima „zamjenika“ i „pomoćnika direktora“ kao i „koordinatora pravaca“ (u Sektoru održavanja i Sektoru naplate cestarine). Sve navedeno u konačnici ima za posljedicu značajno smanjenje troškova s naslova plaća zaposlenika.

MJERA: Izrada Pravilnika o unutarnjem ustroju HAC d.o.o.

ROK IZRADE: 31.12.2012.

ROK ZA USPOSTAVU NOVE ORGANIZACIJE: 01.01.2013.

2/ EFIKASNIJE UPRAVLJANJE PRIHODIMA I TROŠKOVIMA DRUŠTVA

Analiza efektivnosti poslovanja HAC d.o.o. ukazala je na nužnost podizanja kvalitetnog korištenja materijalnih i ljudskih resursa u cilju postizanja postavljenih poslovnih ciljeva Društva. Za razliku od profitabilnosti, povećanje efikasnosti i efektivnosti bit će prioritet u smislu temeljnih odrednica upravljačke odgovornosti, što u konačnici i jest osnovna funkcija Društva.

Analizom strukture troškova utvrđena je mogućnost implementacije niza mjera kojima će se izvršiti značajne uštede, odnosno smanjenje poslovnih rashoda u smislu povećanja korištenja raspoloživog kapitala.

U programu restrukturiranja potrebno je naglasiti slijedeće hitne mjere:

- smanjenje svih vrsta troškova kroz kvalitetnije planiranje i kontrolu nabave i trošenja energenata, materijala i usluga;
- izvršiti tipizaciju materijala, opreme i usluga u cilju smanjenja troškova nabave i održavanja (prvenstveno oprema i materijali);
- smanjenje usluga *trećih* na održavanju - korištenjem vlastitih resursa (ljudskih i tehničkih);
- smanjenje troškova naknada i usluga vezanih na naplatu cestarine - potrebno je značajno povećati udio bezgotovinske naplate u odnosu na gotovinsku naplatu sukladno smjernicama EU na način:
 - osiguravanja korisnicima veću dostupnost ENC sustava plaćanja cestarine,
 - osiguravanje veće mogućnosti nadoplate istih,
 - da se unaprijedi i modernizira propusnost kapaciteta ENC prolaza kroz sustav naplate cestarine na svim naplatnim postajama.

Paralelno sa realizacijom navedenih mjera, već je poduzeta mjera povećanja prihoda kroz povećanje cijena cestarine po odobrenju Vlade RH što će dovesti do povećanja godišnjih prihoda u projiciranom razdoblju za cca 150 mil. kn.

MJERE: Izrada srednjoročnog plana prihoda i rashoda za period 2012. do 2015.

ROK: 31.10.2012.

3/ SMANJIVANJE BROJA ZAPOSLENIH

HAC d.o.o. trenutno zapošljava 2800 radnika u 18 ustrojstvenih jedinica. Novom organizacijskom strukturom broj ustrojstvenih jedinica će se smanjiti a samim time i potreba za određenim brojem zaposlenika.

Udio troškova osoblja (plaća i materijalnih naknada) u troškovima održavanja i upravljanja je visok i iznosi 62%.

Osnovni parametar pri definiranju potrebnog broja zaposlenika je koeficijent zaposlenik/km cestovne mreže.

U nastavku je dat tablični prikaz broja zaposlenih u usporednim tvrtkama.

Tablica 1 - usporedni prikaz efikasnosti ljudskih resursa

TVRTKA	UKUPAN BROJ ZAPOSLENIH	KILOMETRI U UPRAVLJANJU	BROJ ZAPOSLENIH / KM
HAC d.o.o.	2.802	868	3,2
BINA ISTRA	242	141	1,7
AUTOCESTA RIJEKA - ZAGREB	733	182	4,0
AUTOCESTA ZAGREB-MACELJ	134	60	2,2
ITALIA/AISCAT	13.575	5.689	2,4
DARS	1.249	607	2,1
UKUPNO- REPREZENTATIVNI PROSJEK	18.735	7.547	2,5

Cilj nove upravljačke politike bit će ustroj i broj zaposlenika na nivou koeficijenta 2,5 zaposlena / 1 km mreže autocesta na upravljanju.

Programom restrukturiranja na kraju promatranog perioda, tj. 2015. god. Društvo bi trebalo smanjiti broj zaposlenika tijekom sljedeće 3 poslovne godine za 422 zaposlenika, odnosno za 15% uz istovremeno podizanje razine kvalitete zaposlenika kroz novozapošljavanje mladih stručnjaka.

Obzirom da HAC d.o.o. ima otvorenu mogućnost realiziranja 22 mil. EUR-a kredita kod EBRD-a, dio tih sredstava bit će korišten u realizaciji navedenog cilja za pokriće troškova otpremnina zaposlenicima u skladu s pozitivnim zakonskim propisima.

MJERE: Izrada programa i plana smanjivanja broja zaposlenih

ROK: 31.12.2012.

4/ UVOĐENJE KORPORATIVNE STRATEGIJE U POSLOVANJE

Pored svega navedenog, mišljenja smo da se podizanje efikasnosti upravljačke funkcije Društva ne može dugoročno provesti i održati bez uvođenja korporativne strategije u poslovanje, odnosno odvajanja upravljačke funkcije od tehničke i izvršne u smislu održavanja postojeće mreže autocesta.

U tom smislu, Sektor održavanja i Sektor naplate cestarine potrebno je izdvojiti u posebno Društvo, odnosno tvrtku kćer.

Taj strateški cilj predviđen je i ugovorom između Hrvatskih autocesta d.o.o. i EBRD-a sklopljen dana 24.11.2010. U tu svrhu EBRD će snositi troškove usluge nezavisnog konzultanta (cca 250 tis. EUR) koji će objektivno analizirati trenutno stanje u Društvu i predložiti način uvođenja korporativne strategije.

Korporativna strategija je implementirana u program restrukturiranja - svi projicirani efekti mjera promatrani su odvojeno za HAC d.o.o. i za novu tvrtku - društvo u 100%-tnom vlasništvu HAC d.o.o. koji bi većinom činili sadašnji Sektor održavanja i Sektor naplate cestarine uz određene organizacijske promjene unutar sadašnjeg Društva.

U tu svrhu izvršen je odabir konzultanata - Joint Venture tvrtki iz Italije:

- „IRD Egeineering“ S.r.l. iz Rima - leading partner
- „Aiscat Servizi“ iz Rima, partner
- „ISO2000“ S.r.l. iz Rima, partner.

Dana 05.07. 2012. održan je sastanak s predstavnicima navedenih tvrtki te su postavljeni definitivni rokovi za izradu i implementaciju korporativne strategije:

ISPORUKE:	ROKOVI:
Preliminarna ispitivanja i nalazi	do 24.08.2012.
Prva radionica - prezentacija preliminarnih nalaza	do 03.09.2012.
Preporuke	do 28.09.2012.
Prvi nacrt Korporativne strategije	do 12.10.2012.
Druga radionica - prezentacija Prvog nacrta Korporativne strategije	do 19.10.2012.
Konačni nacrt Korporativne strategije	do 09.11.2012.
Treća radionica - prezentacija glavnim dionicima	do 16.11.2012.
Finalna verzija Korporativne strategije	do 14.12.2012.

ZAKLJUČAK

Uprava HAC d.o.o. je mišljenja da će implementacija ovog programa restrukturiranja omogućiti eliminiranje uzroka koji su doveli do teškog stanja u kojem se sada nalaze Hrvatske autoceste d.o.o. te omogućiti najefikasniji mogući način upravljanja društvenim resursima - materijalnim i ljudskim.