

# Strateški plan Energetskog instituta Hrvoje Požar za razdoblje 2024. - 2027.

## Sadržaj

---

UVOD .....	3
Analiza okruženja .....	4
PESTLE analiza.....	4
Analiza interesno-utjecajnih skupina (dionika).....	9
SWOT analiza.....	16
Misija, vizija i vrijednosti.....	18
Misija.....	18
Vizija.....	18
Vrijednosti .....	18
Ključni strateški izazovi , odluke i odabrani smjerovi djelovanja.....	19
I. Jedinstveni status EIHP-a i usklađivanje triju funkcija Instituta .....	19
II. Jačanje ljudskih resursa Instituta .....	21
Strateški ciljevi, inicijative, aktivnosti i pokazatelji.....	22
Strateški cilj 1. EIHP - poslovno i financijski održiva institucija .....	24
Strateški cilj 2. EIHP - stručna podrška tijelima javne vlasti.....	25
Strateški cilj 3. EIHP - znanstveno-istraživačka institucija .....	26
Strateški cilj 4. EIHP - poželjan poslodavac s izvrsnim stručnjacima .....	27
Strateški cilj 5. EIHP - komunikacijski povezana organizacija .....	28
Provedba i praćenje provedbe .....	29
Prilog 1: Istraživanje stavova dionika.....	30



## UVOD

Ovaj je Strateški plan izrađen u razdoblju između rujna i studenog 2023. Planiranje je provedeno u interaktivnom i uključivom pristupu, uzimajući u obzir stavove svih zaposlenika i konzultirajući i vanjske dionike, u zajedničkom strateškom planiranju koje su proveli svi voditelji i voditeljice odjela i službi i predstavnici ureda ravnatelja te sam ravnatelj.

Strateški plan nastavlja se na prethodni plan za razdoblje 2021.-2023., koji je bio prvi takav dokument Energetskog instituta Hrvoje Požar (dalje u tekstu: EIHP ili Institut). Prvi plan je izrađen u sklopu projekta Uspostava sustava upravljanja kvalitetom razvijenog za tijela javne uprave u Republici Hrvatskoj. Tada je strateško upravljanje identificirano je kao ključno područje koje je potrebno uspostaviti u EIHP-u kako bi organizacija procijenila svoje unutarnje i vanjsko poslovno okruženje te oblikovala viziju, postavila ciljeve, uspostavila smjer i provodila aktivnosti usklađene s postavljenim ciljevima organizacije.

Iskustvo izrade i provedbe Strateškog plana 2021. – 2023. bilo je temelj za novo strateško planiranje, kako u smislu nadgradnje na postignute ciljeve, tako i u pogledu daljnjeg unaprjeđenja samog procesa i forme strateškog planiranja.

## Analiza okruženja

Strateško planiranje je ključni korak u postizanju dugoročnog uspješnog razvoja Energetskog instituta Hrvoje Požar. Kao vodeća institucija u području energetike i održivih energetskih rješenja, Institut djeluje u vrlo dinamičnom i promjenjivom kontekstu i mora kontinuirano prilagođavati svoje strategije kako bi ostvario svoje ciljeve i misiju. Analiza okruženja ključna je komponenta strateškog planiranja jer pruža dubok uvid u faktore koji utječu na sposobnost Instituta da se prilagodi i prosperira.

Ova analiza okruženja Instituta sastoji se od triju ključnih analitičkih alata: PESTLE analize, analize dionika i SWOT analize. Analiza također uključuje i pregled strateškog okruženja mapiranjem ključnih strateških dokumenata koji usmjeravaju djelovanje Instituta.

Analiza okruženja temelj je za definiciju pozicije Instituta u širem kontekstu energetskog tržišta i društvenog i regulatornog okvira, identifikaciju ključnih izazova i prilika koje se pojavljuju u njegovom okruženju te razvoj održive strategije.

### PESTLE analiza

PESTLE analiza istražuje ključne vanjske faktore koji oblikuju okruženje u kojem Institut posluje. Razmatraju se aspekti političkog (*Political*), ekonomskog (*Economic*), društvenog (*Social*), tehnološkog (*Technological*), pravnog (*Legal*) i okolišnog (*Environmental*) okruženja koji imaju utjecaj na poslovanje Instituta.

#### Političko okruženje

- Globalno: Rat u Ukrajini snažno utječe na energetska tržišta na globalnoj razini (povećanje cijene energenata, sigurnost opskrbe, promjene nabavnih pravaca).
- EU: Energetsko-klimatske teme u fokusu su političke agende EU.
- RH: Očekuju se redoviti parlamentarni, europski i predsjednički izbori u 2024. godini.

#### Ekonomsko okruženje

- Porast cijena energenata pod utjecajem rata u Ukrajini. Cijene za potrošače korigirane su državnim intervencijama
- Gospodarstvo se na nacionalnoj i globalnoj razini oporavilo od utjecaja COVID-19 krize i bilježilo rast tijekom 2021. i 2022. Međutim, prekidi u lancima dobave i rat u Ukrajini su doveli do inflatornih pritisaka.
- Hrvatsko gospodarstvo raste - HNB-ova projekcija rasta BDP-a u Hrvatskoj u 2023. iznosi 2,9%, uz očekivanje nešto blažeg rasta idućih godina, a inflatorni pritisci usporavaju pa se za 2023. očekuje inflacija od 7,7% te daljnje smanjivanje u sljedeće dvije godine (2024. na 3,9% i 2025. 2,3%). Tržište rada je stabilno, raste zaposlenost, ali ga karakterizira manjak radne snage i rast nominalnih plaća, doduše neproporcionalno snažniji u privatnom, nego u javnom sektoru.

- Očekuju se daljnja značajna ulaganja privatnog i javnog sektora u energetiku, kako bi se ostvarili ciljevi energetske tranzicije prema niskougljičnom društvu. Značajna financijska sredstva na EU razini na raspolaganju su energetskom sektoru kroz Višegodišnji financijski okvir 2021-2027, Zeleni plan, Nacionalni plan oporavka i otpornosti (NPOO) i druge izvore.

### Društveno-kulturološko okruženje

- Energetska kriza potiče raspravu o važnosti energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora za smanjenje cjenovnih udara i postizanje energetske neovisnosti.
- Demokratizacija energetike, kroz razvoj energetskih zajednica i lokalnih rješenja, postaje ključna tema u društvenopolitičkom diskursu.
- Rastući problem energetskog siromaštva će biti izazov, pogotovo s potencijalnim uvođenjem sustava trgovanja emisijskim dozvolama za sektore zgradarstva i prometa.
- Politike trebaju usredotočiti na dugoročna rješenja koja iskorištavaju potencijal energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora.
- Post-pandemijski trendovi, poput rada od kuće i smanjenja putovanja, nastavljaju oblikovati poslovanje i društvene dinamike.

### Tehnološko okruženje

- Ubrzano napuštanje fosilnih energetskih tehnologija: nafte, ugljena i prirodnog plina.
- Geopolitičke okolnosti i rast cijena utječu na ubrzanje primjene novih tehnoloških rješenja i koncepata, kako u urbanoj energetici, tako i među velikim poslovnim subjektima, koji su spremni investirati u održive tehnologije, npr. geotermalnu energiju, sezonske spremnike energije, vodikove tehnologije, tehnologije hvatanja i skladištenja CO<sub>2</sub>.
- Tehnološko sazrijevanje i pad cijena određenih energetskih tehnologija: fotonaponska postrojenja, vjetroelektrane, baterijski spremnici energije.
- Očekivan razvoj i veća primjena „novih“ energetskih tehnologija: vodik, elektromobilnost, biogoriva, dizalice topline, spremnici energije (baterijski i toplinski), mali modularni fisioni reaktori, fuzija...
- Razvoj naprednih energetskih mreža i integracija digitalnih tehnologija u energetskom sektoru
- Očekuje se rast potreba za digitalizacijom cjelokupnog energetskog sektora

### Legislativno okruženje

- Pored općeg pravnog okvira i računovodstvenih propisa, poseban utjecaj na poslovanje Instituta imaju obveze koje proizlaze iz Zakona o ustanovama, Zakona o javnoj nabavi i Zakona o pravu na pristup informacijama. Ne očekuju se značajnije izmjene navedenih propisa.
- Za stručnu djelatnost koju obavlja Institut relevantno je europsko i hrvatsko zakonodavstvo iz područja energetike i klime te strateški dokumenti opisani u

---

<sup>1</sup> "Markoekonomski kretanja i prognoze, br. 14", lipanj 2023, HNB <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/makroekonomski-kretanja-i-prognoze>

narednom poglavlju. Promjene energetske i klimatske zakonodavstva su učestale te je nužno kontinuirano praćenje i prilagodba.

- U sklopu provedbe novog Europskog zelenog plana (European Green Deal), EU je donijela niz propisa kojima će se ambicioznije pristupiti klimatskim ciljevima smanjenja neto emisije stakleničkih plinova u EU za najmanje 55 % do 2030. u odnosu na razinu iz 1990. U travnju 2023. Vijeće EU donijelo je paket ključnih uredbi iz paketa "Spremni za 55%", kojima se revidira sustav trgovanja emisijama (EU ETS), uspostavlja novi mehanizam za ugljičnu prilagodbu na granicama (CBAM) i novi Socijalni fond za klimatsku politiku. Donesene su nove direktive o energetske učinkovitosti (2023/1791), o promicanju energije iz obnovljivih izvora (2018/1999) i u visokom je stadiju spremnosti nova Direktiva o energetske učinkovitosti zgrada. Sve te regulatorne izmjene zahtijevat će napor zakonodavca, stručnjaka, poslovnog sektora i građana u implementaciji na nacionalnoj razini.
- Za stručnu djelatnost koju obavlja Institut relevantno je europsko i hrvatsko zakonodavstvo iz područja energetike i klime te strateški dokumenti opisani u narednom poglavlju. Promjene energetske i klimatske zakonodavstva su učestale te je nužno kontinuirano praćenje i prilagodba.
- Republika Hrvatska nastavlja s prenošenjem EU zakonodavstva u hrvatsko zakonodavstvo te izmjenama i dopunama postojećeg zakonodavnog okvira (plan zakonodavnih aktivnosti očekuje se krajem 2023.).
- Trenutno važeći Zakon o obnovljivim izvorima energije i visokoučinkovitoj kogeneraciji (Narodne novine, broj 138/21, 83/23) i Zakon o tržištu električne energije (Narodne novine, broj 111/21, 83/23) propisuju niz podzakonskih akata koje treba donijeti u što kraćem roku. Izmjene EU direktiva u sklopu paketa „Spremni za 55%“ (prvenstveno Direktive o energetske učinkovitosti i Direktive o obnovljivim izvorima energije) će zahtijevati i izmjene nacionalnog zakonodavstva.
- Novim Zakonom o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti donesenim u listopadu 2022. ostala je nedefinirana pozicija znanstvenih organizacija izvan sustava znanosti i visokog obrazovanja što generira poteškoće u planiranju razvoja Instituta.

## Okolišno okruženje

- Klimatske promjene postaju sve očitije te ublažavanje i prilagodba klimatskim promjenama postaje prioritetno pitanje.
- Utjecaj na okoliš postaje glavni čimbenik pri odabiru energetske tehnologije i energenata u proizvodnji, prijenosu i korištenju energije (pomirenje energetske zahtjeva i zahtjeva zaštite okoliša na energetskim projektima od ključnog je značaja)

## Pregled ključnih strateških dokumenata

Ključni strateški dokumenti koji se odnose na područje stručnog rada i djelovanja Instituta su:

- na nacionalnoj razini: Nacionalna razvojna strategija<sup>2</sup>, i Strategija energetskeg razvoja Republike Hrvatske do 2030. s pogledom na 2050. godinu<sup>3</sup> i Integrirani nacionalni energetske i klimatske plan<sup>4</sup>
- na EU razini: Europske zeleni plan<sup>5</sup>,
- na globalnoj razini: UN-ovi ciljevi održiveg razvoja, a posebice Pariški sporazum<sup>6</sup> i UNFCCC-ovi ciljevi ograničavanja globalnog porasta temperature.

**Nacionalna razvojna strategija** nadređena je svim sektorskim razvojnim strategijama u RH (u koje spadaju Energetske strategija, Niskouglična razvojna strategija, Strategija prostornog razvoja, Strategija prilagodbe klimatskim promjenama itd.). Četiri razvojna cilja zacrtana Nacionalnom razvojnom strategijom prikazana su na sljedećoj slici.



Slika 1 Razvojni ciljevi NRS-a

Institut provodi aktivnosti koje doprinose svim prikazanim razvojnim smjerovima, a prioritetan mu je razvojni smjer 3: Zelena i digitalna tranzicija.

Vlada Republike Hrvatske donijela je **Integrirani nacionalni energetske i klimatske plan za razdoblje od 2021. do 2030.**, koji se nadovezuje se na postojeće nacionalne strategije i planove, pružajući pregled trenutnog energetskeg sustava i stanja u području energetske i klimatske politike. Fokusiran je na pet ključnih dimenzija energetske unije, prateći nacionalne ciljeve i odgovarajuće politike te mjere za njihovo postizanje. Posebna pozornost posvećena je ciljevima do 2030., uključujući smanjenje emisija stakleničkih plinova, povećanje udjela

<sup>2</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_02\\_13\\_230.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html)

<sup>3</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_03\\_25\\_602.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_03_25_602.html)

<sup>4</sup>

<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/2016/Sjednice/2019/Prosinac/199%20sjednica%20VRH/199%20-%206.docx>

<sup>5</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2019:640:FIN>

<sup>6</sup> [https://unfccc.int/sites/default/files/english\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf)

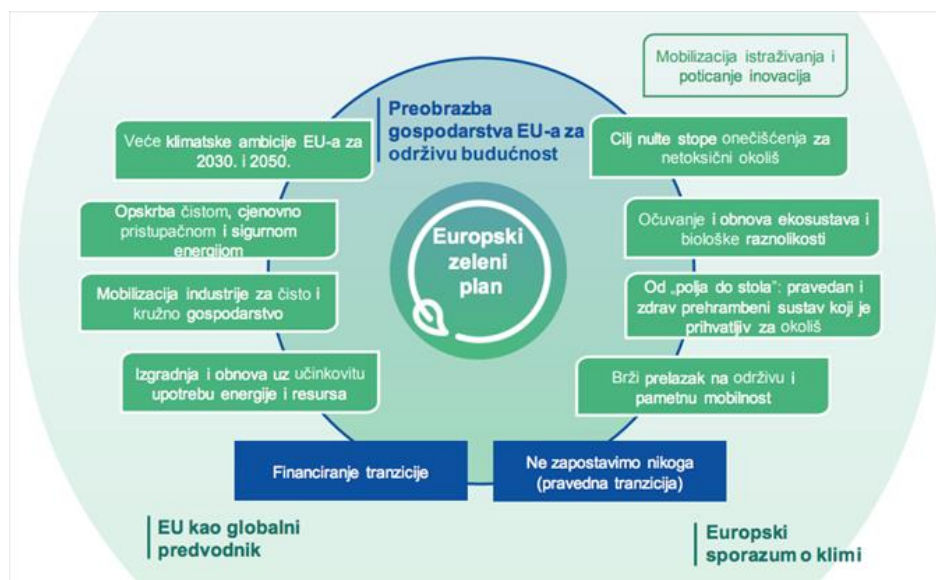
energije iz obnovljivih izvora, poboljšanje energetske učinkovitosti te jačanje elektroenergetske međusobne povezanosti.

Najvažniji ciljevi Integriranog nacionalnog energetskeg i klimatskog plana su:

Tablica 1 Ciljevi Integriranog nacionalnog energetskeg i klimatskog plana za razdoblje 2021. do 2030.

Indikator	Cilj
Smanjenje emisije stakleničkih plinova za ETS sektor, u odnosu na 2005. godinu	najmanje 43 %1
Smanjenje emisije stakleničkih plinova za sektore izvan ETS-a, u odnosu na 2005. godinu	najmanje 7 %
Udio OIE u bruto neposrednoj potrošnji energije	36,4 %
Udio OIE u neposrednoj potrošnji energije u prometu	13,2 %
Potrošnja primarne energije (ukupna potrošnja energije bez neenergetske potrošnje)	344,38 PJ (8,23 ktoe)
Neposredna potrošnja energije	286,91 PJ (6,85 ktoe)

Europska komisija je krajem 2019. godine predstavila **Europski zeleni plan** (*European Green Deal*) kao najvažniji strateški razvojni element EU do 2030. godine. Elemente Zelenog plana prikazuje naredna slika.



Slika 2 Europski zeleni plan

Na Zelenom planu temelje se povezani propisi (paket „Spremni za 55%“<sup>7</sup>), razvojne strategije EU (primjerice *Hydrogen strategy*<sup>8</sup>, *System integration strategy*<sup>9</sup> itd.), višegodišnji financijski okvir, kao i svi sporazumi temeljem kojih se državama članicama dodjeljuju sredstva iz programa Europske Unije te europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESIF) (Partnerski sporazum, operativni programi, nacionalni planovi otpornosti i oporavka). Aktivnosti koje provodi Institut vezane su za gotovo sve elemente zelenog plana.

Ujedinjeni narodi 2015. godine usvojili su **globalne ciljeve održivog razvoja** do 2030. godine, prikazane na idućoj slici.



Slika 3 Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030. godine

Misija i vizija EIHP-a podržavaju globalne ciljeve održivog razvoja, a Institut izravno doprinosi ciljevima 7, 11 i 13.

U kontekstu zaštite klime, ključan je tzv. **Pariški sporazum** (Okvirna konvencija Ujedinjenih naroda o klimatskim promjenama, UNFCCC) kojim je 196 država stranaka konvencije o klimatskim promjenama odlučilo ograničiti globalno zagrijavanje znatno ispod 2°C, a po mogućnosti do 1,5°C u odnosu na preindustrijsko razdoblje.

## Analiza interesno-utjecajnih skupina (dionika)

Analiza dionika analizira ključne interesne strane, uključujući klijente, konkurenciju, vladine agencije i druge relevantne aktere koji utječu na rad i razvoj Instituta i na čiji rad i razvoj Institut svojim djelovanjem utječe.

<sup>7</sup> <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/eu-plan-for-a-green-transition/>

<sup>8</sup> [https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/hydrogen\\_strategy.pdf](https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/hydrogen_strategy.pdf)

<sup>9</sup> [https://ec.europa.eu/energy/topics/energy-system-integration/eu-strategy-energy-system-integration\\_en](https://ec.europa.eu/energy/topics/energy-system-integration/eu-strategy-energy-system-integration_en)

Identificirani su ključni dionici unutar pojedinih interesno-utjecajnih skupina kako je to prikazano u tablici 1. Šest glavnih interesno-utjecajnih skupina su: vlasnik, zaposlenici, korisnici/klijenti, partneri/konkurenti/dobavljači, kreditori i zajednica/građani.

Tablica 2 Dionici Energetskog instituta Hrvoje Požar

<b>Vlasnik (osnivač)</b> Republika Hrvatska
<b>Zaposlenici</b>
<b>Korisnici / klijenti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>Tijela državne uprave</u><sup>10</sup>: Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (MINGOR), Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (MRRFEU), Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine (MPGI), Ministarstvo poljoprivrede, Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture (MMPI), Državni zavod za statistiku (DZS), Državni hidrometeorološki zavod (DHMZ)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>Jedinice lokalne i regionalne samouprave</u>: Grad Zagreb, županije Osječko-Baranjska, Požeško-Slavonska, Zadarska, Dubrovačko-neretvanska, gradovi Karlovac, Pazin, Zadar, Bjelovar...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>Hrvatske agencije / fondovi</u> Hrvatska energetska regulatorna agencija (HERA), Agencija za pravni promet i posredovanje nekretninama (APN), Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost (FZOEU)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>Energetske tvrtke</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ HR: HEP grupa (HEP d.d., HEP-ODS, HEP-Proizvodnja...), HOPS, Plinacro, Janaf, INA, Petrol, Crodux, GPZ-Opskrba, LNG Hrvatska, HROTE, Cropex, Professio Energia, NeoEn, Nova Energija...</li> <li>○ Inozemne: OSHEE, ELES, KOSTT, ELEM, EPHZHB, AECOM</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>Međunarodna tijela i organizacije</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ EU: Europska komisija (DG ENER, DG REFORM, CINEA), Energetska zajednica, EIB, EBRD, ENTSO-E, ENTSO-G, ACER, Eurostat</li> <li>○ Međunarodna: UNDP, GIZ, IAEA, IEA, WB, USEA, Energy Community</li> </ul> </li> </ul>
<b>Partneri / konkurenti / dobavljači</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hrvatska: Ekonerg d.o.o., Elektroprojekt d.d., Institut za elektroprivredu, DalekovodProjekt d.o.o., Projektni biro Split d.o.o., FER, FSB, Građevinski fakultet, REGEA, DOOR, InfoDom d.o.o./Info3 d.o.o., Fractal d.o.o., MegaJoule Adria d.o.o. (Vivo Somnia d.o.o.), Hrvatski savjet za zelenu gradnju, Inženjering za naftu i plin d.o.o., GeoDa Consulting d.o.o., Dvokut-ECRO d.o.o.</li> </ul>

<sup>10</sup> Prema Zakonu o ustrojstvu i djelokrugu tijela državne uprave, Narodne novine, br. 85/2020

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Međunarodni konzultanti: ECA, Exergia, pwc, E&amp;Y, Deloitte, MottMacDonald, KPMG, POYRY, Norconsult, EKC, CESI, RAMBOLL, Fichtner, Trinomics, GOPA</li> </ul>
<p><b>Ugovorna tijela za dodjelu bespovratnih sredstava</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR: Ministarstvo znanosti i obrazovanja (MZO), Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (MINGOR), Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova EU (MRRFEU), Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata EU (SAFU)</li> <li>• Međunarodna: Europska izvršna agencija za klimu, infrastrukturu i okoliš (CINEA), Innovation Norway, GLZ, Grad Beč (MA Interreg Central Europe), Regione del Veneto (MA Interreg CBC Italija-Hrvatska), MA/Joint Secretariat Interreg Danube</li> </ul>
<p><b>Banke / kreditori</b></p> <p>Erste&amp;Steiermärkische Bank d.d.</p>
<p><b>Zajednica / građani</b></p>

U nastavku se za svakog identificiranog dionika analizira njegov utjecaj i važnost, te interesi, potrebe, zahtjevi i očekivanja. Utjecaj se odnosi na to koliko je neki dionik moćan prema organizaciji, dok se važnost odnosi na pitanje koliko je organizacijsko djelovanje važno ili korisno za dionika.

#### Vlasnik (osnivač)

- Vlasnik Instituta je Republika Hrvatska, a nadležno je Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (MINGOR<sup>11</sup>). Članove Upravnog vijeća (UV) koje upravlja Institutom imenuje Vlada RH na prijedlog MINGOR-a<sup>12</sup> na razdoblje od četiri godine. Većina članova UV-a djelatnici su MINGOR-a koji kao predstavnik osnivača ima najveću formalnu moć i **utjecaj** na rad Instituta.
- Osnivačkim aktom<sup>13</sup> je određeno da „Ustanova Energetski institut Hrvoje Požar svoju djelatnost neće obavljati radi stjecanja dobiti, pa će se dobit ostvarena poslovanjem Ustanove upotrijebiti za obavljanje i razvoj njene djelatnosti“. Vlasnik (Republika Hrvatska) stoga ne očekuje isplatu dobiti te nema postavljene ciljeve prinosa na kapital.
- Institut odgovara za svoje obveze cijelom svojom imovinom, a osnivač solidarno i neograničeno odgovara za njegove obveze. Nakon uspješne provedbe restrukturiranja i financijske stabilizacija poslovanja, **očekivanja** osnivača su daljnje

<sup>11</sup> MINGOR se pojavljuje u dvije uloge, kao predstavnik vlasnika/osnivača i kao korisnik usluga. Ovdje se razmatra u prvoj navedenoj ulozi.

<sup>12</sup> Sadašnji saziv Upravnog vijeća sastoji se od predsjednice Upravnog vijeća koja je imenovana 17. rujna 2020. godine, jednog člana koji je imenovan 22. listopada 2020. te tri člana koji su imenovani 27. srpnja 2023. godine zbog isteka mandata dijela članova UV-a u prethodnom sazivu.

<sup>13</sup> Uredba o preoblikovanju Energetskog instituta „Hrvoje Požar“ u ustanovu, Narodne novine, br. 52/03, 110/11, 96/13

pozitivno poslovanje i smanjenje zaduženosti kako se akumulirani gubitak iz razdoblja prije 2020. godine ne bi trebao sanirati novcem poreznih obveznika. Očekuje se povećanje kapitala kroz ostvarenje dobiti, kako bi se povratila vrijednost uloženog temeljnog kapitala te stabilno poslovanje bez utjecaja na državni proračun.

- Vlada ima **potrebe** za stručnom podrškom u kreiranju i provedbi energetske politike Republike Hrvatske. Osnivač **zahtijeva** da „*Institut pruža Vladi Republike Hrvatske, tijelima državne uprave, jedinicama područne (regionalne) i lokalne samouprave, pravnim osobama koje imaju javne ovlasti u energetsom sektoru (agencije, fondovi, centri i sl.) i trgovačkim društvima koji su nositelji obveze javne usluge u energetsom sektoru ... znanstvenu i stručnu potporu u obavljanju poslova ... u području planiranja, analize i praćenja razvitka i poslovanja energetske sektora ... te u području povećanja korištenja obnovljivih izvora i primjene energetske učinkovitosti ...*“<sup>14</sup>. **Interes** države je ostvariti „*viziju niskouglijične energije te osigurati prijelaz na novo razdoblje energetske politike kojom se osigurava pristupačna, sigurna i kvalitetna opskrba energijom bez dodatnog opterećenja državnog proračuna u okviru državnih potpora i poticaja*“<sup>15</sup>.

## Radnici

- Stručni i odgovorni radnici su najznačajniji i najneophodniji resurs Instituta koji svojim radom ostvaruju prihode i pridonose ostvarenju njegove misije te stoga imaju vrlo značajan **utjecaj** na organizaciju. Posebno je velik utjecaj skupine visokokvalitetnih i priznatih stručnjaka, koji su teško zamjenjivi u kratkom roku i čiji bi eventualni raskid radnog odnosa (iz bilo kojeg razloga) mogao dovesti do pada kvalitete ili ugrožavanja urednog ispunjenja radnih zadataka u pojedinim stručnim područjima. Dodatni rizik predstavlja preopterećenje radnim zadacima takvih radnika i/ili percepcija nepriznatosti ili potplaćenosti.
- Radnici pokazuju veliku posvećenost poslu i lojalnost, smatraju da su radni zadaci izazovni te su zadovoljni radnim uvjetima, a što ukazuje na **važnost** Instituta za radnike. Poboljšanja **očekuju** u području organizacije rada i uključenosti u donošenje odluka te veću mogućnost za osobni rast i razvoj<sup>16</sup>.
- Kao kolektivna **slabost** radnika može se identificirati nepostojanje sindikalnog udruživanja, kao ni ustrojenog radničkog vijeća, što slabi pregovaračku moć radnika. Također, u sadašnjem sazivu Upravnog vijeća nema predstavnika radnika<sup>17</sup>.
- **Utjecaj** na razvoj radne snage i napredak zaposlenika Instituta vidi se u manjku autonomije u definiranju politike plaća zbog utjecaja upravljačke strukture koja je

---

<sup>14</sup> Čl. 10. Statuta Energetskog instituta Hrvoje Požar (svibanj 2020.)

<sup>15</sup> Iz Strategije energetske razvoja Republike Hrvatske do 2030. s pogledom na 2050. godinu, Narodne novine, br. 25/2020

<sup>16</sup> Rezultati ispitivanja zadovoljstva radnika, provedenog u studenom 2023. godine, pokazali su prosječnu ocjenu zadovoljstva od 3,129/4,000. Najbolje ocjenjene kategorije su radni uvjeti (3,567), izazovnost radnih zadataka (3,373) i podrška nadređenog (3,305), a najlošije ocjenjene kategorije su organizacija rada (2,657), korporativna komunikacija (2,866), te osobni rast i razvoj (2,957). U svim se kategorijama bilježi porast zadovoljstva zaposlenika od 2020. godine, od kada se provodi ovo istraživanje.

<sup>17</sup> U sazivima Upravnog vijeća do 2019. godine jedan je član nominalno bio predstavnik radnika, ali je dolazio iz redova menadžmenta, bez utjecaja radnika na njegov odabir.

imenovana iz institucija koje su najčešće korisnici Državnog proračuna dok istovremeno plaće u privatnom sektoru značajno rastu. Zaposlenicima su u **interesu** konkurentne plaće, kao i kontinuirani razvoj uvjeta rada kako bi zadržali ili povećali postojeću razinu zadovoljstva koju sada osjećaju na svojim radnim mjestima. Radnici imaju **potrebu** za kvalitetnom podrškom i savjetovanjem u smislu razvoja ljudskih resursa na razini Instituta .

- Određeni **utjecaj** na zaposlenike i uvjete rada imat će započeta obnova zgrade Instituta i prelazak na hibridni način rada. Zaposlenici imaju **potrebu** za što boljom organizacijom posla za vrijeme obnove zgrade i očekuju adekvatne prostorne i tehničke uvjete rada tijekom i po završetku obnove.
- **Slabost** u međusobnim odnosima među zaposlenicima uviđa se u nedostatku povezanosti i suradnje između radnika zaposlenih u horizontalnim službama i stručnjaka zaposlenih u stručnim odjelima. Radnici imaju **potrebu** za unaprjeđenjem komunikacije i koordinacije između službi i odjela.

#### Korisnici / klijenti

- Tijela državne uprave imaju značajnu **potrebu** za savjetodavnim uslugama zbog nedostatnih internih stručnih kapaciteta u području energetske tranzicije što ukazuje na **važnost** Instituta za ove institucije. **Očekuju** kvalitetnu stručnu potporu u području planiranja, analize i praćenja energetske politike, podršku u praćenju i transpoziciji EU regulative. Poseban značaj i utjecaj ima **MINGOR**, zbog svojih upravljačkih i nadzornih ovlasti te zbog svoje ključne pozicije u području u kojem Institut djeluje. **Interes** je ministarstava izgraditi jasan, konkurentan i pravedan regulatorni okvir koji će poticati energetske tranzicije. **Zahtijevaju** kvalitetnu i kontinuiranu stručnu pomoć, često *ad hoc* ili u vrlo kratkim rokovima.
- Jedinice lokalne i regionalne samouprave (JLRS), očekuju potporu u praćenju i ispunjavanja obveza iz EU regulative, podršku u planiranju energetske razvoja JLRS, a **slabost** im je nedostatak internih stručnih kapaciteta u području energetike, a ponekad i nedostatak ključnih informacija.
- Agencije i fondovi **trebaju** stručnu pomoć u pripremi i provedbi energetske zakonskog okvira iz svog područja i odgovornosti djelovanja te analizama energetske sektora.
- Energetske tvrtke **očekuju** savjetodavnu stručnu pomoć na projektima u području energetske tranzicije i prilagodbe poslovanja u promjenjivom zakonskom okviru i tehnološko-tržišnim uvjetima.
- Međunarodna tijela i organizacije imaju **potrebe** za stručnim i pouzdanim konzultantima na regionalnim i međunarodnim projektima. **Očekuju** potporu u analizama energetske sektora i razumijevanju prilika i trendova, osobito u regiji JIE. Projekti (posebno EU) često uključuju suradnju s mnogobrojnim međunarodnim partnerima.

#### Partneri / konkurenti / dobavljači

- Prilikom izrade projektnih prijava, natjecanja na javnim natječajima ili u implementaciji pojedinih projektnih aktivnosti, Institut se ponekad oslanja na podršku partnera koji u određenim slučajevima mogu biti presudni za uspjeh projekta. Iste partnerske organizacije mogu biti u ulozi konkurenata Institut na drugim natječajima/projektima.

- Dobavljači osnovnih resursa za uredsko poslovanje (usluge čišćenja i zaštite, grafičke, prevoditeljske i slične usluge, računalna oprema, uredski namještaj i oprema, energenti, prijevozne usluge, sitni materijal...) obavljaju svoju djelatnost na konkurentnom tržištu te nemaju značajan utjecaj na EIHP koji nabavu takvih roba i usluga vrši na kompetitivan i transparentan način<sup>18</sup>.

#### Banke / kreditori

- **Erste&Steiermärkische Bank d.d.** - Kao poslovna banka preko koje se odvijaju financijske transakcije EIHP-a **zainteresirana** je za uredno i stabilno poslovanje Instituta. Banka izdaje garancije za ozbiljnost ponude te za uredno ispunjenje ugovora. **Utjecaj** Erste banke očituje se u tome što je ona značajan kreditor Instituta te je aktivno sudjelovala u refinanciranju dugova koje je izvršeno sredinom 2020. godine<sup>19</sup>. Banka **očekuje** uredno ispunjenje ugovora o kreditu i redovitu otplatu preostale glavnice i kamata.

#### Zajednica / građani

- EIHP je usmjeren na B2B poslovanje i ne pruža izravno svoje usluge fizičkim osobama, te je njihov utjecaj na poslovanje EIHP-a slab. EIHP je međutim u svom radu kroz mnogobrojne projekte, djelovanjem u stručnoj i znanstvenoj zajednici, informiranjem i educiranjem, usmjeren i na građane te poticanje pozitivnih promjena u zajednici.
- U okviru rekonstrukcije zgrade EIHP-a uspostavljena je suradnja sa stanarima za planiranje rekonstrukcije neposrednog susjedstva i promocija šireg koncepta od pojedinačne obnove zgrada.
- U kontekstu zajednice/građana, specifičnu ciljnu skupinu predstavljaju mladi (prvenstveno studenti tehničkih fakulteta) koji čine bazu budućih radnika EIHP-a. Od EIHP-a kao mogućeg budućeg poslodavca oni očekuju korisne informacije o temama kojima se Institut bavi i odgovarajuće profiliranje na Internetu i društvenim mrežama.

Tablica 2 sumarno prikazuje ključne interesno-utjecajne skupine EIHP-a, pri čemu su, zbog pojedinačne važnosti, zasebno izdvojena dva dionika i to MINGOR od ostalih tijela državne uprave, te Grad Zagreb od ostalih jedinica lokalne i regionalne samouprave.

---

<sup>18</sup> Sukladno Zakonu o javnoj nabavi, Narodne novine, br. 120/2016 i Pravilniku o provedbi postupaka jednostavne nabave, EIHP, svibanj 2021.

<sup>19</sup> Na dan 20. lipnja 2020. glavnica kredita iznosila je 2.750.402 €, uz rok otplate do 30.9.2030. te kamatnu stopu od 1,80% uvećanu za tromjesečne trezorske zapise Ministarstva financija RH (u trenutku sklapanja ugovora o kreditu prinos na tromjesečne trezorske zapise iznosio je 0,03%). Na dan 1. siječnja 2024. preostala glavnica kredita iznosi 1.856.521 € uz kamatnu stopu od 1,80% uvećanu za tromjesečne trezorske zapise Ministarstva financija RH koji trenutno iznose 2%.

Tablica 2 Analiza ključnih dionika

Dionik	Interesi i ciljevi	Utjecaj	Važnost	Snage	Slabosti
<b>RH</b>	Stabilnost poslovanja Instituta, dekarbonizacija energetike i postizanje klimatske neutralnosti	Veliki	Velika	100% vlasnik, formalne ovlasti, imenuje članove UV-a	Nedostatak stručnih resursa u području energetike u tijelima državne uprave, solidarno i neograničeno odgovara za obveze Instituta
<b>Radnici</b>	Pravedna plaća, stabilnost poslovanja, organiziranost, ugodna radna okolina	Veliki	Velika	Stručnost i specifičnost posla, ključni resurs, reference	Nema organiziranog sindikalnog djelovanja ni radničkog vijeća, nemaju predstavnika u UV
<b>MINGOR</b>	Stručna pomoć u provedbi energetske tranzicije	Veliki	Velika	Upravljačke i nadzorne ovlasti (UV), proračunska sredstva	Nedostatni stručni resursi
<b>Druga tijela državne uprave, agencije i fondovi</b>		Srednji	Srednja	Ovlasti i autoritet, donosioci odluka	Kadrovska i stručna podkapacitiranost
<b>Grad Zagreb</b>	Stručna pomoć u razvoju i provedbi zelenih energetskih projekata	Srednji	Velika	Veličina i značaj za energetske tranziciju RH, vizija zelenog razvoja grada	Financijsko stanje – zaduženost (neizvjesno), nagomilani problemi u upravljanju gradom (odabir prioriteta)
<b>Ostale JLRS</b>		Mali	Srednja	Ovlasti u prostornom planiranju i utjecaj na infrastrukturne projekte	Kadrovska i stručna podkapacitiranost
<b>Energetske tvrtke</b>	Profesionalne konzultantske usluge, stručna pomoć u planiranju i razvoju projekata	Veliki	Srednja	Najveći udio u prihodu EIHP-a, pregovaračka moć zbog konkurencije u konzultantskim poslovima	Reguliranost energetskog sektora, često nedovoljni interni kapaciteti za osmišljavanje i provedbu razvojnih projekata
<b>Međunarodna tijela i organizacije</b>	Provedba projekata međunarodne suradnje (EU i regionalne u JIE)	Veliki	Srednja	Organizacijski i financijski resursi	Nedovoljno poznavanje lokalnih/nacionalnih prilika i okvira
<b>Erste banka</b>	Stabilnost poslovanja i uredna otplata duga	Srednji	Mali	Financijska moć	Posluje u izrazito konkurentnoj industriji
<b>Građani</b>	Pouzdanost informacije o energetskim temama	Mali	Mala	-	Relativno niska razina općeg znanja o energetici i njenom utjecaju na okoliš i društvo

## SWOT analiza

SWOT analizom razmatraju se unutarnje snage (*Strengths*) i slabosti (*Weaknesses*) Energetskog instituta Hrvoje Požar, te prilike (*Opportunities*) i prijetnje (*Threats*) u okruženju.

### Snage

- Veliki broj visokokvalificiranih i renomiranih stručnjaka
- Veliki broj međunarodnih i domaćih referenci
- Izgrađen *brand* i reputacija u stručnoj javnosti u regiji JIE i šire
- Dugogodišnja uspješna suradnja s velikim tvrtkama u energetskom sektoru
- Diversificirana struktura klijenata, uz znatan udio inozemnih klijenata
- Višegodišnji projekti, mogućnost sklapanja okvirnih ugovora s javnim naručiteljima
- Uspješno provedena organizacijska reforma, uključujući razvoj IT sustava za poslovno upravljanje, razvoj visoko funkcionalnog Ureda za upravljanje projektima
- Smanjenje zaduženosti i uspješno financijsko upravljanje
- Uspostavljen sustav komunikacije s javnošću te jačanje vidljivosti i prezentacije rada Instituta

### Slabosti

- Nejasan i neizvjestan položaj zbog različitih uloga instituta (tržišni operator, znanstvena institucija, podrška javnoj upravi), uključujući:
  - Nejasan položaj znanstvene djelatnosti EIHP-a unutar Instituta i u regulatornom okruženju
  - Nepredvidljivost i nestrukturiranost u području suradnje s tijelima javne uprave
- Nedovoljno razvijen sustav interne komunikacije - poteškoće u razumijevanju internih procedura i prijenosu znanja
- Nerazvijen sustav upravljanja ljudskim resursima, uključujući jasniji sustav privlačenja i zadržavanja talenata, praćenja osobnog razvoja, nagrađivanja i sankcioniranja

### Prilike

- Visoki i ambiciozni ciljevi Zelenog plana za energetske tranziciju (rast udjela OIE, unapređenje energetske učinkovitosti, posebice u zgradarstvu, integrirano energetsko-klimatsko planiranje, digitalizacija i tranzicija elektroenergetskih mreža u napredne mreže, elektrifikacija prometa, međusobno povezivanje energetskih sektora, vodik, kružno gospodarstvo, biogospodarstvo, pametni gradovi, *prosumeri* (kupci s vlastitom proizvodnjom) /energetske zajednice)
- Harmonizacija energetsko-klimatskih propisa država - ugovornih strana EZ s propisima EU
- Povećani interes javnosti za klimatske promjene i zelenu tranziciju
- Raspoloživost sredstava za provedbu istraživačko-razvojnih i inovativnih projekata
- Globalni rast udjela OIE i liberalizacija energetskih tržišta

- Povećanje ulaganja u energetska tranziciju
- Geopolitička kriza snažno utječe na energetska tržišta na globalnoj razini (povećanje cijene energenata, sigurnost opskrbe, promjene nabavnih pravaca) i dodatno jača interes za energetska tranziciju

## Prijetnje

- Jačanje konkurencije na domaćem i inozemnom tržištu
- Odlazak ključnih eksperata
- Nekonkurentnost na tržištu rada u uvjetima visoke potražnje
- Nedostatak kapaciteta dijela javnog sektora za korištenje usluga EIHP-a i interesa za daljnji razvoj Instituta

## Misija, vizija i vrijednosti

Misija, vizija i vrijednosti organizacije usvojeni su u okviru strateškog planiranja prethodnog strateškog plana u studenom i prosincu 2020. godine, a tijekom aktualnog strateškog planiranja potvrđeno je kako su i dalje mjerodavni za rad EIHP-a te kako je u novom strateškom razdoblju dovoljno ažurirati elemente pristupa njihovom ostvarenju na razini ciljeva i pojedinačnih inicijativa. Stoga se ovdje ponovno navode kao strateške odrednice.

### Misija

EIHP doprinosi hrvatskoj, europskoj i globalnoj energetskej tranziciji, multidisciplinarnim istraživanjem, poslovnim savjetovanjem i prijenosom znanja.

### Vizija

EIHP namjerava postati globalno prepoznatljiv generator promjena energetskeg sektora prema klimatskoj neutralnosti i niskougljičnom društvu.

### Vrijednosti

**Osoblje.** Naše osoblje čine vrhunski stručnjaci predani svome radu, kolegijalni, ambiciozni i proaktivni, spremni na učenje i usavršavanje.

**Korisnici.** Pouzdan smo partner svim našim korisnicima, brinemo o njihovom zadovoljstvu i s njima imamo otvoren i etičan odnos.

**Rad.** Potičemo timski rad, inovativnost i multidisciplinarnost, kako bismo postigli vrhunske rezultate.

**Okruženje.** Radna je sredina ugodna i pravedna, vodimo brigu o okolišu, sigurnosti i zdravlju, zalažemo se za rodnu ravnopravnost i vladavinu prava, a borimo protiv diskriminacije.

## Ključni strateški izazovi , odluke i odabrani smjerovi djelovanja

Tijekom strateškog planiranja identificirane su dvije ključne razine na kojima je potrebno strateški djelovati u sljedećem razvojnom razdoblju.

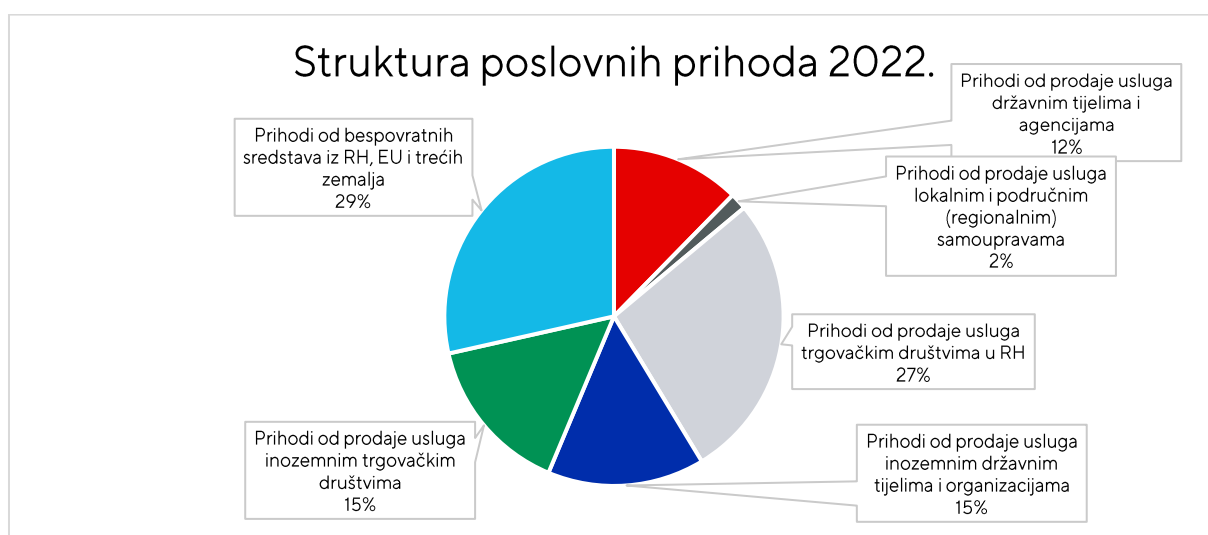
### I. Jedinstveni status EIHP-a i usklađivanje triju funkcija Instituta

EIHP je ustanova u vlasništvu Republike Hrvatske čija djelatnost obuhvaća tri vrste djelatnosti:

1. provedbu znanstvenih istraživanja,
2. pružanje stručne potpore tijelima javne vlasti te
3. savjetodavnih usluga na domaćem i međunarodnom tržištu, u području energetike.

EIHP je izgradio svoj identitet i stručni i financijski portfelj zahvaljujući paralelnom djelovanju u sva tri smjera. Ipak, većina prihoda Instituta dolazi od prodaje savjetodavnih usluga na tržištu, potom slijede prihodi od bespovratnih sredstava koji se često povezuju upravo uz znanstvenu djelatnost,, a najmanji je udio prihoda vezan uz pružanje stručne potpore tijelima javne vlasti. Istovremeno, taj zadnji segment često je radno vrlo intenzivan. Upravo segment rada s tijelima javne vlasti zaposlenici Instituta razumiju kao društveno najznačajniji i najodgovorniji dio rada Instituta, ali istovremeno, radi uvjeta u kojima se odvija, kao poslovno najnepovoljniji segment. Kao kritičan element u radu s tijelima javne vlasti vidi se izostanak planiranja korištenje usluga Instituta zbog čega je izvedba tog dijela usluga Instituta otežana i predstavlja najmanje financijski isplativ dio portfelja Instituta. I sama tijela javne vlasti kroz proces strateškog planiranja ističu želju i potrebu za jačim i sustavnijim oslanjanjem na stručne resurse EIHP-a.

Slika 4 Struktura poslovnih prihoda Energetskog instituta Hrvoje Požar u 2022.



U isto vrijeme, novi Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/2022) više ne prepoznaje dosadašnji status znanstvene ustanove izvan sustava visokog obrazovanja pa je i znanstvena djelatnost Instituta, koja je jedna od triju osovina u ostvarivanju društvene misije EIHP-a kao i preduvjet konkurentnosti i stručne relevantnosti drugih dviju osovina EIHP-ovog djelovanja, u neizvjesnom statusu. Naime, dosadašnja ravnoteža djelatnosti u kojima je

znanstveni rad i razvoj zaposlenika financiran projektno i jednim dijelom iz komercijalne djelatnosti Instituta dostajala za zahtjeve koje su se po prethodnoj verziji Zakona (Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju iz 2003.) postavljali pred istraživačke organizacije izvan sustava visokog obrazovanja. No, novi Zakon postavlja pred javne istraživačke institute drugi set zahtjeva, koji podrazumijevaju značajne iskorake za EIHP u smislu ulaganja u znanstvenu produkciju i napredovanje zaposlenika.

EIHP se stoga nalazi pred izazovom ponovnog definiranja uloge pojedinih svojih funkcija, pri čemu postoji suglasnost da je, unatoč najvišoj isplativosti komercijalnog savjetodavnog djelovanja i njegovog najvećeg doprinosa financijskoj stabilnosti Instituta, zbog društvenog značaja, kao i zbog stručne relevantnosti i konkurentnosti EIHP-a, nužno zadržati, a po mogućnosti i ojačati druge dvije grane djelovanja: znanstvenoistraživački rad i stručnu potporu tijelima javne vlasti

Većina izazova i prilika u ovom kontekstu izvan je utjecaja EIHP-a i iznimno ovisna o djelovanju vanjskih aktera, kao i suradnji s njima.

Nakon analize opcija, na strateškom planiranju odlučeno je kako je poželjan pristup sljedeći:

1. U odnosu na savjetodavni rad s tijelima javne uprave: jačati komunikaciju s naručiteljima na svim razinama - od operativne do političke - kako bi se osiguralo dugoročnije i sustavno planiranje suradnje na način da ona bude predvidljivija, strukturiranija te adekvatno financijski remunerirana kroz okvirne ugovore. Poželjno je da takva suradnja zauzme veći udio u prihodima Instituta u nadolazećem periodu, nego što je to bio slučaj do sada.
2. U odnosu na znanstvenu djelatnost: EIHP-u je konveniralo prethodno zakonsko određenje koje je previđalo poseban zakonski status instituta izvan sustava visokog obrazovanja i za njih definiralo adekvatne kriterije akreditacije. Budući da je novi Zakon već donesen i vrlo je malo vjerojatno da će doći do njegove izmjene u smislu povratna na prethodno rješenje, EIHP vidi dva smjera djelovanja, oba provediva jedino kroz komunikaciju i suradnju s drugim institutima i zakonodavcem, a to su:
  - a. Prilagodba akreditacijskih kriterija za znanstvene organizacije slične EIHP-u njihovim realnim mogućnostima u očekivanom novom Pravilniku koji bi u dogledno vrijeme trebala donijeti Agencija za znanost i visoko obrazovanje
  - b. Prilagodba EIHP-a zahtjevima koji se novim Zakonom stavljaju pred javne znanstvene institute, uz promjene u osnivačkim aktima i potencijalne promjene u modelima financiranja.

Načelno, preferira se opcija a), tj. prilagodba akreditacijskih kriterija aktualnim kapacitetima i načinu rada instituta kao znanstvene organizacije izvan sustava visokogobrazovanja, ali - kako se radi o pristupu koji ne ovisi isključivo o interim odlukama i namjerama Instituta - Institut će djelovati sa svježom da će opcija b) možda biti jedina izvediva. Samo strateško planiranje nije obuhvatilo detalje pojedinih rješenja, no definiralo je potrebu za njihovom razradom, kao i za detaljnom razradom koraka kojim će se pojedine opcije promicati.

## II. Jačanje ljudskih resursa Instituta

Manje kompleksan, ali po razvoj Instituta sukladno prikupljenim inicijalnim podacima, kao i raspravi na samom strateškom planiranju, izrazito važan set tema za sljedeće strateško razdoblje, jesu interna komunikacija između postojećih zaposlenika te njihov razvoj, zadržavanje i zapošljavanje novih zaposlenika. Zaposlenici su prepoznati kao ključna snaga EIHP-a, a istovremeno se ključnom prijetnjom percipira mogućnost njihovog odljeva, osobito u uvjetima iznimno suženog kontingenta kvalificirane radne snage na tržištu uz očekivano visoku konkurenciju među poslodavcima. Tijekom strateškog planiranja uočeno je kako je cijeli set slabosti u području interne komunikacije i organizacijskih procedura, kao i prijetnji u odnosu na privlačenje nove radne snage i zadržavanje postojeće rješivo vlastitim snagama, kroz ulaganja u jačanje kapaciteta Instituta za strukturiranje i sistematizaciju internih komunikacijskih procesa te kroz jačanje funkcije razvoja ljudskih resursa kao razvojnog, a ne samo administrativnog elementa u radu Instituta.

Temeljem spomenutih strateških odluka, definirano je 5 ključnih strateških razvojnih područja i ciljeva. Prva tri razvojna područja donose odgovore na prepoznate razvojne potrebe i mogućnosti u trima stupovima djelovanja EIHP-a: podršci javnom sektoru, znanstvenoistraživačkom radu i komercijalnom poslovanju i poslovnom djelovanju. Druga se dva cilja odnose na interne pretpostavke za razvoj triju stručnih ciljeva, a to su razvoj interne komunikacije i jačanje uvjeta za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih i stručnih ljudskih resursa.

## Strateški ciljevi, inicijative, aktivnosti i pokazatelji

Ovaj je strateški plan definiran kroz 5 okvirnih strateških ciljeva, koji odgovaraju ključnim razvojnim područjima.

### **1. EIHP - poslovno i financijski održiva institucija**

Institut promiče poslovnu i financijsku održivost kao pretpostavku ostvarivanja svoje društvene misije. Ključna je osovina financijske održivosti poslovno usmjerenje Instituta i njegov daljnji uspješan nastup na tržištu savjetodavnih usluga u energetske sektoru u Hrvatskoj i inozemstvu. U nadolazećem razdoblju stoga Institut će jačati prisutnost na novim tržištima, ali i unaprjeđivati promociju postojećih proizvoda i usluga i dalje razvijati svoj *brand* na način da i stručna i šira javnost razumiju i prepoznaju ulogu, značaj i stručnu kvalitetu Instituta.

### **2. EIHP - stručna podrška tijelima javne vlasti**

Institut svojom najvažnijom društvenom funkcijom vidi ulogu stručne podrške tijelima javne vlasti - osobito u aktualnim izazovnim, ali i perspektivnim vremenima energetske tranzicije, koja je integrirana u javne politike na svim razinama upravljanja. Kako bi osigurao da ključni aspekt svoga djelovanja obavlja uspješno, uz što manje financijske gubitke za ustanovu i što veću korist za zajednicu, Institut će se u nadolazećem razdoblju fokusirati na modele unaprjeđenja suradnje s javnim sektorom, kroz intenziviranje komunikacije i zajedničko dugoročnije planiranje s tijelima javne vlasti u namjeri da osigura što dugoročnije i sistematičnije isplanirane ugovore o stručnoj podršci tijelima javne vlasti.

### **3. EIHP - znanstveno-istraživačka institucija**

Institut smatra znanstveno-istraživačku djelatnost neizostavnim i integralnim dijelom svojeg djelovanja. Znanstvena aktivnost je pretpostavka kako nastupu na tržištu savjetodavnih usluga i financijskoj održivosti, tako i djelovanju instituta u potpori tijelima javne vlasti. Kako bi se osigurala održivost znanstvene djelatnosti instituta, cilj je u sljedećem razdoblju definirati istraživačke ciljeve i potrebne resurse sukladno novom pravnom okviru. Neovisno o pravnoj formi, Institut planira daljnje jačanje i poticanje znanstveno-istraživačkih aktivnosti i internih istraživačkih kapaciteta. U skladu s tim, Institut će sljedeće strateško razdoblje usmjeriti i razvoju sustava zaštite intelektualnog vlasništva.

### **4. EIHP - poželjan poslodavac s izvrsnim stručnjacima**

Budući da su ljudski resursi prepoznati kao ključna snaga Instituta, a odlazak ključnih stručnjaka i uvjeti na tržištu rada glavna prijetnja daljnjem razvoju, briga o ljudskim potencijalima i jačanje politike privlačenja i zadržavanja talenata jedna je od ključnih potreba Instituta u novom razdoblju. Cilj je u novom razdoblju razviti interne kapacitete za sustavni razvoj ljudskih resursa i jačati *brand* EIHP-a kao poželjnog poslodavca kroz razvoj sustava internog učenja te niz mjera koje će učiniti rad u EIHP-u ugodnijim i poticajnijim, ojačati koheziju i osjećaj pripadnosti među djelatnicima.

## **5. EIHP - komunikacijski povezana organizacija**

EIHP je u prethodnom razdoblju proveo restrukturiranje i uspješno implementirao novi model. Organizacija je doživjela dosta pozitivnih promjena, uključujući i jaču kodifikaciju procesa i definiciju internih procedura. Ovaj strateški plan kao drugu fazu tog procesa uzima za cilj ojačati interna znanja o procedurama svih zaposlenika i jačati kapacitete organizacije za implementaciju novih proceduralnih okvira i općenito jačanje interne komunikacije između svih organizacijskih jedinica i pojedinaca, vertikalno i horizontalno. U novom strateškom razdoblju fokus će biti na jaču koordinaciju internih komunikacijskih procesa, na jačanje znanja o postojećim procedurama kod svih zaposlenika, kao i na razvoj snažnijeg sustava praćenja provedbe i ocjene provedbe strateških i operativnih dokumenata.

Za svaki je strateški cilj definirano nekoliko ključnih pokazatelja uspješnosti, podciljeva i relevantnih aktivnosti.

## Strateški cilj 1. EIHP - poslovno i financijski održiva institucija

Podcilj	Inicijative	Pokazatelji	Odgovornosti
1.1. Jačati prisutnost na globalnom tržištu	1.1.1. Jačanje aktivnosti u Africi 1.1.2. Jačanje aktivnosti u Kini 1.1.3. Jačanje aktivnosti u bivšim sovjetskim republikama na Kavkazu i šire	broj novih država u kojima je EIHP prisutan; ukupni prihodi iz inozemstva	voditelj programa međunarodne suradnje
1.2. Održati financijsku stabilnost Instituta	1.2.1. Razvoj sustava praćenja profitabilnosti projekta 1.2.2. Razvoj sustava praćenja i vrednovanja produktivnosti zaposlenika	ekonomičnost ukupnog poslovanja; koeficijent zaduženosti; koeficijent ubrzane likvidnosti; neto dobitak/gubitak po zaposleniku; prosječni operativni trošak po zaposleniku	voditelji odjela i projekata te PMO
1.3. Promovirati proizvode i usluge	1.3.1. Kampanja povodom 30 godina EIHP-a 1.3.2. Sustav redovitog <i>briefinga</i> potencijalnih klijenata o proizvodima, uslugama i projektima EIHP-a	broj objava na webu i društvenim mrežama Čitanost newslettera/briefinga	voditelj programa međunarodne suradnje i voditeljica komunikacija
1.4. Ojačati brand EIHP-a u stručnoj i široj javnosti	1.4.1. Jače horizontalno uključivanje PR-a u sve aktivnosti Instituta 1.4.2. Redoviti medijski istupi, konferencije, radionice, izrada publikacija i drugi oblici edukacije i informiranja javnosti	broj medijskih istupa zaposlenika, i vodstva; <i>broj javnih događanja koja EIHP organizira ili na njima sudjeluje</i>	voditeljica komunikacija i cijeli kolegij

## Strateški cilj 2. EIHP - stručna podrška tijelima javne vlasti

Podcilj	Inicijative	Pokazatelji	Odgovornosti
2.1. Stvoriti pretpostavke za bolje planiranje dugoročne suradnje s državnim institucijama	2.1.1. Izrada trogodišnjih planova aktivnosti za tijela javne uprave 2.1.2. Redovite koordinacije i <i>brifinzi</i> s tijelima javne uprave	broj trogodišnjih planova aktivnosti; broj aktivnih višegodišnjih ugovora s tijelima javne uprave; broj sklopljenih ugovora s tijelima javne uprave	Voditelj odjela za energetske i klimatsko planiranje

### Strateški cilj 3. EIHP - znanstveno-istraživačka institucija

Podcilj	Inicijative	Pokazatelji	Odgovornosti
3.1. Uskladiti pravni status instituta sa zahtjevima novog Zakona o znanosti i visokom obrazovanju	3.1.1. Analiza opcija u odnosu na pravnu regulaciju znanstvenog rada na institutu 3.1.2. Izmjene Uredbe o EIHP-u sukladno odabranoj opciji i komunikaciji s dionicima	izrađena analiza opcija; <i>odluka Upravnog vijeća o opciji</i> ; izrađen prijedlog Uredbe o EIHP-u	Ravnatelj i pravna služba (uz osnivanje radne skupine i angažman vanjskog stručnjaka)
3.2. Unaprijediti znanstveno-istraživački rad u institutu	3.2.1. Izrada programa znanstvenih istraživanja s prioritizacijom područja i godišnjim planovima natjecanja za projektno financiranje 3.2.2. Jačanje edukacije i mentorstva mlađih istraživača 3.2.3. Razvoj i implementacija modela nagrađivanja znanstvene produkcije 3.2.4. Međunarodna razmjena istraživača 3.2.5. Razvoj suradnje s visokoobrazovnim ustanovama	broj projekata na kojima je institut vodeća organizacija; broj zaposlenika s završenim mag spec doc studijima; broj znanstvenih članaka koje godišnje objave zaposlenika; broj prijavljenih i odobrenih projekata; broj međunarodnih razmjena istraživača (ulaznih i izlaznih)	Znanstveno vijeće
3.3 Razviti sustav praćenja i poticanja zaštite intelektualnog vlasništva instituta	3.3.1. Provedba edukacija u svrhu povećanja svijesti o važnosti i oblicima zaštita intelektualnog vlasništva 3.3.2. Razvoj sustava potpore za prijavu različitih oblika zaštite intelektualnog vlasništva 3.3.2. Uspostava sustava praćenja i evidencije broja prijava različitih oblika zaštite intelektualnog vlasništva instituta 3.3.3. Razvoj i implementacija modela nagrađivanja prijavljenih zaštita intelektualnog vlasništva	Broj provedenih edukacija o različitim oblicima zaštite intelektualnog vlasništva Broj prijavi različitih oblika zaštite intelektualnog vlasništva Broj zaposlenika prijavitelja nekog od oblika zaštite intelektualnog vlasništva	Voditeljica PMO i voditeljica Službe pravnih poslova i upravljanja ljudskim potencijalima

## Strateški cilj 4. EIHP - poželjan poslodavac s izvrsnim stručnjacima

Podcilj	Inicijative	Pokazatelji	Odgovornosti
4.1. Razviti vlastite kapacitete za upravljanje ljudskim resursima	4.1.1. Edukacija postojećih zaposlenika za razvoj ljudskih resursa 4.1.2. Uvođenje pozicije HR specijalista 4.1.3. Izrada programa razvoja ljudskih resursa	broj sati edukacije postojećeg osoblja; zaposlena stručna osoba za HR; izrađen program razvoja ljudskih resursa	ravnatelj i voditeljica Službe pravnih poslova i upravljanja ljudskim potencijalima
4.2. Unaprijediti uvjete rada u EIHP-u	4.2.1. Redovita analiza i praćenje politike plaća 4.2.2. Revizija Pravilnika o radu u skladu s planom razvoja ljudskih resursa 4.2.3. Razvijena procedura i vodič za <i>onboarding</i> novih zaposlenika 4.2.4. Pristup prehrani u novoj zgradi Instituta	zadovoljstvo zaposlenika mjereno redovitom anketom	Služba pravnih poslova i upravljanja ljudskim potencijalima
4.3. Sistemizirati i ojačati sustav internog učenja	4.3.1. Razvoj i provedba plana internih edukacija	broj održanih internih edukacija; zadovoljstvo zaposlenika mjereno redovitom anketom	
4.4. Jačati pozitivnu organizacijsku kulturu i osjećaj pripadnosti među zaposlenicima	4.4.1. Program mjesečnih aktivnosti za unaprjeđenje atmosfere i suradnju na principu razmjene između odjela i odjela i službi 4.4.2. Godišnji <i>Teambuildinzi</i>	zadovoljstvo zaposlenika mjereno redovitom anketom	Kolegij i Služba pravnih poslova i upravljanja ljudskim potencijalima

## Strateški cilj 5. EIHP - komunikacijski povezana organizacija

Podcilj	Inicijative	Pokazatelji	Odgovornosti
5.1. Jačati koordinaciju i implementaciju svih internih komunikacijskih procesa	5.1.1. Uspostava centralne točke za internu komunikaciju (osoba) 5.1.2. Uspostava komunikacijskog protokola za kolegij 5.1.3. Redoviti sastanci skupova radnika, kolegija i odjela 5.1.4. Praćenje i poticanje postojećih alata za internu komunikaciju 5.1.5. Redovite edukacije o internoj komunikaciji	broj kolegija na kojima je tema interna komunikacija; broj internih sastanaka na razini odjela i instituta; broj održanih edukacija o internoj komunikaciji; broj korisnika digitalnih alata za internu komunikaciju/posjeta interim digitalnim mjestima za informiranje	Ravnatelj; IT služba i voditelji odjela
5.2. Unaprijediti razinu poznavanja i implementacije internih procedura	5.2.1. Priprema i objava pojednostavljenih prikaza internih procedura 5.2.2. Interne edukacije o procedurama	broj pojednostavljenih procedura; broj edukacija o procedurama; zadovoljstvo poznavanjem procedurama	Osoba za interne komunikacija
5.3. Unaprijediti operativno godišnje planiranje i praćenje na razini operativnih planova	5.3.1. Izrada godišnjih operativnih planova 5.3.2. Redovito ažuriranje sustava operativnih planova 5.3.3. Redovito ažuriranje kalendara događanja 5.3.4. Unaprjeđenje i redovito ažuriranje PIS-a u odnosu na operativno i projektno planiranje 5.3.5. Kvartalno praćenje provedbe operativnih planova	broj sastanaka za praćenje provedbe OP-a, sustav praćenja OP-a i kalendar događanja ažuriran kvartalno	Ravnatelj (i osoba za komunikaciju u odnosu na kalendar događanja) i voditeljica PMO-a

## Provedba i praćenje provedbe

U ostvarivanju vizije Energetskog instituta Hrvoje Požar za razdoblje 2024. - 2027., ključna je uspješna provedba Strateškog plana, čija će se realizacija pažljivo planirati kroz **godišnje programe rada i operativne planove**. Svakom će godišnjem programu rada, čija je izrada statutarna obaveza za institut, biti pridružen tabelarni operativni plan koji predstavlja korake u provedbi strategije. Proces provedbe bit će dinamičan i transparentan, vođen preciznim zadacima, rokovima i jasnom podjelom odgovornosti.

Za provedbu Strateškog plana odgovoran je ravnatelj u suradnji s kolegijem.

Svake godine, ravnatelj priprema godišnji program rada kojeg donosi Upravno vijeće, te će u suradnji s kolegijem izraditi detaljni godišnji operativni plan koji će služiti kao praktični vodič za ostvarivanje i praćenje postavljenih strateških ciljeva te ispunjenje godišnjeg programa rada. Operativni planovi sadržavat će konkretne zadatke, precizne rokove te definirane odgovornosti relevantnih odjela i službi. Kolegij će održavati kvartalne tematske strateške sastanke za praćenje provedbe, na kojima će voditelji odjela ili službi izvještavati ravnatelja i kolegij o svojim aktivnostima i postignućima te istaknuti eventualne izazove i potrebu za prilagodbama u planu. Praćenje provedbe bit će evidentirano u obrascu godišnjeg operativnog plana.

Na godišnjoj razini, Kolegij će se okupiti kako bi zaključio izvještavanje o provedbi godišnjeg **operativnog plana** te **analizirao i procijenio provedbu Strateškog plana i godišnjeg programa rada**. Na temelju ovog procijenjenog napretka, ravnatelj će pripremiti **godišnje izvješće o radu i poslovanju za Upravno vijeće**. Ovo izvješće neće samo sumirati postignuća već će također predlagati eventualne prilagodbe strategije kako bi se bolje odgovorilo na dinamično okruženje.

Sve ove aktivnosti predstavljaju strukturiran i sustavan pristup koji će osigurati postizanje dugoročnih ciljeva Energetskog instituta Hrvoje Požar. Transparentnost u provedbi, redovito praćenje napretka te prilagodba strategije sukladno izazovima osigurat će agilnost i uspješnost u ostvarivanju postavljenih vizija i ciljeva.