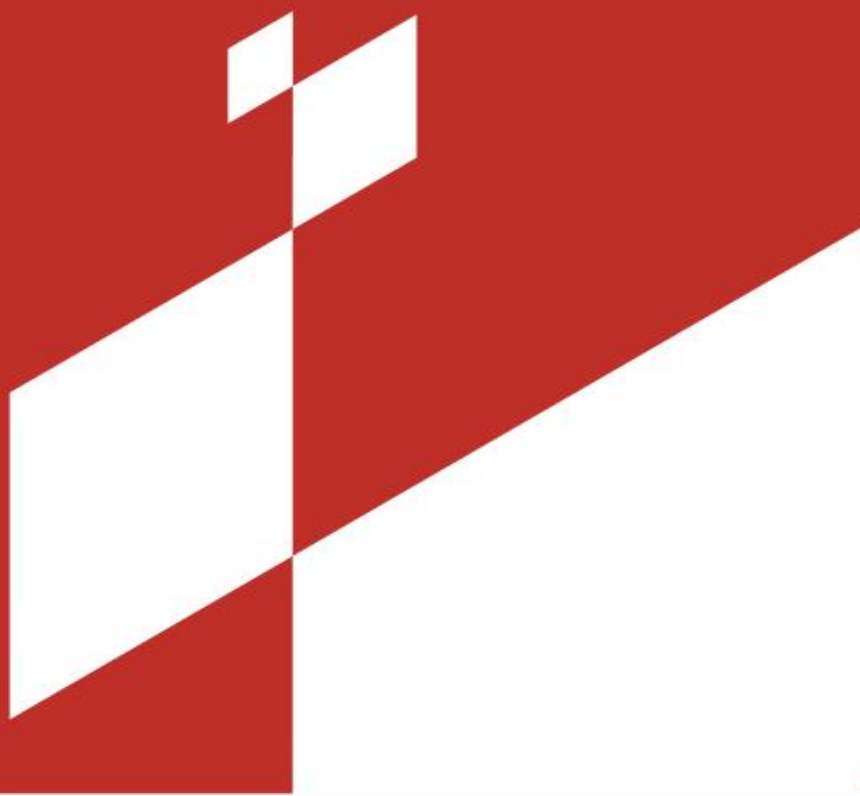


SKRAĆENA VERZIJA



# Strateški plan EIHP-a za razdoblje 2021.-2023.

Energetski institut Hrvoje Požar



## Sadržaj

1. Uvod: proces strateškog upravljanja u EIHP-u .....	3
2. Analiza okruženja .....	4
Političko okruženje .....	4
Ekonomsko okruženje .....	4
Društveno-kulturološko okruženje .....	4
Tehnološko okruženje .....	5
Legislativno okruženje .....	5
Okolišno okruženje .....	5
3. Pregled ključnih strateških dokumenata .....	6
4. Analiza interesno-utjecajnih skupina .....	9
5. Misija, vizija i vrijednosti organizacije .....	10
Misija .....	10
Vizija .....	10
Vrijednosti .....	10
6. Strateški ciljevi EIHP-a .....	11
7. Usvajanje .....	12

## POPIS KRATICA

B2B	<i>engl. Business to Business</i>
EU	Europska unija
ESIF	Europski strukturni i investicijski fond
EZ	Energetska zajednica
GBER	<i>engl. General Block Exemption Regulation, Opća uredba o skupnom izuzeću</i>
IT	informatičke tehnologije
JIE	Jugoistočna Europa
JLRS	Jedinice lokalne i regionalne samouprave
NPOO	Nacionalni plan oporavka i otpornosti
MINGOR	Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja
OIE	obnovljivi izvori energije
PBZ	Privredna banka Zagreb
PESTLE	<i>engl. Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal</i>
PIS	Poslovno-informacijski sustav
RH	Republika Hrvatska
UNFCCC	<i>engl. United Nations Framework Convention on Climate Change, Okvirna konvencija Ujedinjenih naroda o promjeni klime</i>
UV	Upravno vijeće

## 1. Uvod: proces strateškog upravljanja u EIHP-u

Strateški plan za razdoblje 2021.-2023. je prvi strateški plan Energetskog instituta Hrvoje Požar (dalje u tekstu: EIHP ili Institut), a izrađen je u sklopu projekta Uspostava sustava upravljanja kvalitetom razvijenog za tijela javne uprave u Republici Hrvatskoj. 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.

Kako bi se odredilo strateško usmjerenje EIHP, imenovana radna skupina predložila je tekst misije i vizije EIHP, kao i njegovih vrijednosti, a konačan tekst usvojio je ravnatelj uz sudjelovanje svih radnika. Potom se pristupilo utvrđivanju strateških ciljeva koje EIHP namjerava ostvariti provedbom svojeg strateškog plana i njihovih ciljanih vrijednosti.

## 2. Analiza okruženja

Strateško planiranje uzima u obzir odnose organizacije sa svojom okolinom koja utječe na cjelokupno poslovanje. Pri tome se analiza okruženja može podijeliti na *makrookolinu*, tj. društvene, gospodarske, političke, tehnološke i druge vanjske čimbenike na koje organizacija nema izravan utjecaj, te *mikrookolinu*, tj. odnose organizacije s neposrednom okolinom - vlasnicima, radnicima, dobavljačima, korisnicima, konkurencijom, javnošću i sl.

### Političko okruženje

- EU: Energetsko-klimatske teme u fokusu su političke agende EU.
- HR: Stabilno političko okruženje u RH na nacionalnoj razini. Sljedeći parlamentarni izbori očekuju se u redovitom roku 2024. godini, što su prvi sljedeći izbori u RH<sup>1</sup>.
- Zagreb: Promjene na lokalnoj političkoj sceni u gradu Zagrebu u 2021. godini – očekuje se pozitivan utjecaj na zeleno-energetske teme. Potresi iz 2020. godine povećali su potrebu za obnovom zgrada (statičkom i energetskom).

### Ekonomsko okruženje

- Nakon snažnog pada bruto domaćeg proizvoda u 2020. godini uslijed posljedica korona krize, očekuje se značajan oporavak gospodarstva u 2021. godini<sup>2</sup> koji bi se trebao nastaviti i u narednim godinama.
- Očekuju se značajna ulaganja privatnog i javnog sektora u energetiku, kako bi se ostvarili ciljevi energetske tranzicije prema niskougličnom društvu. Značajna financijska sredstva na EU razini bit će na raspolaganju energetskom sektoru kroz Višegodišnji financijski okvir 2021-2027, Europski zeleni plan, Nacionalni plan oporavka i otpornosti (NPOO) i druge izvore.

### Društveno-kulturološko okruženje

- Povećana svijest opće javnosti o klimatskim promjenama i antropogenim utjecajima na klimu, energetske učinkovitosti i obnovljivim izvorima. Društveni stavovi mijenjaju se u korist zelenih tehnologija i održivog razvoja.
- Korona kriza donijela je promjene u načinu komunikacije i interakcije (online sastanci), smanjenje broja putovanja te promjene u načinu obavljanja rada (rad od kuće). Premda se očekuje djelomična normalizacija nakon pandemije, navedene će društvene promjene u određenoj mjeri biti trajnijeg karaktera.

---

<sup>1</sup> U trenutku izrade Strateškog plana (lipanj 2021. god.)

<sup>2</sup> Projekcija rasta bruto domaćeg proizvoda u 2021. god, iznosi 6,8% (HNB, 14,7,2021, <https://www.hnb.hr/-/savjet-hnb-a-u-2021-rast-bdp-a-od-6-8-posto>)

## Tehnološko okruženje

- Ubrzano napuštanje fosilnih energetske tehnologije: nafte, ugljena i prirodnog plina.
- Tehnološko sazrijevanje i pad cijena određenih energetske tehnologije: fotonaponska postrojenja, vjetroelektrane, baterijski spremnici energije...
- Očekivan razvoj i veća primjena „novih“ energetske tehnologije: vodik, elektromobilnost, biogoriva, dizalice topline, spremnici energije (baterijski i toplinski), mali modularni fisioni reaktori, fuzija...
- Razvoj naprednih energetske mreža i integracija digitalnih tehnologija u energetske sektoru (big data, blockchain tehnologije...)

## Legislativno okruženje

- Pored općeg pravnog okvira i računovodstvenih propisa, poseban utjecaj na poslovanje EIHP-a imaju obveze koje proizlaze iz Zakona o ustanovama, Zakona o javnoj nabavi i Zakona o pravu na pristup informacijama. Očekuju se izmjene u području radnih odnosa (reguliranje rada od kuće), odnosno izmjene Zakona o radu i pravilima javne nabave sukladno Zakonu o javnoj nabavi. U pogledu financiranja iz europskih fondova i pravila državne potpore relevantna je uredba Europske komisije GBER<sup>3</sup>.
- 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.

## 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

---

<sup>3</sup> General Block Exemption Regulation, [https://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/legislation/block.html](https://ec.europa.eu/competition/state_aid/legislation/block.html)

### 3. Pregled ključnih strateških dokumenata

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

- na nacionalnoj razini: Nacionalna razvojna strategija<sup>4</sup>, Strategija energetske razvoja Republike Hrvatske do 2030. s pogledom na 2050. godinu<sup>5</sup> i Integrirani nacionalni energetski i klimatski plan<sup>6</sup>
- na EU razini: Europski zeleni plan<sup>7</sup>,
- na globalnoj razini: UN-ovi ciljevi održivog razvoja, a posebice Pariški sporazum<sup>8</sup> i UNFCCC-ovi ciljevi ograničavanja globalnog porasta temperature.

**Nacionalna razvojna strategija** nadređena je svim sektorskim razvojnim strategijama u RH (u koje spadaju Nacionalna energetska 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

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

U veljači 2020. godine donesena je **Strategija energetske razvoja Republike Hrvatske do 2030. s pogledom na 2050. godinu** koja potiče snažnu dekarbonizaciju energetike i rast udjela OIE. Također, strategijom se potiče povećanje proizvodnje i samodostatnost u proizvodnji električne energije što povećava sigurnost opskrbe energijom i otvara potencijal snažnoj elektrifikaciji svih onih grana koje danas još uvijek koriste fosilna goriva.

<sup>4</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>5</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)

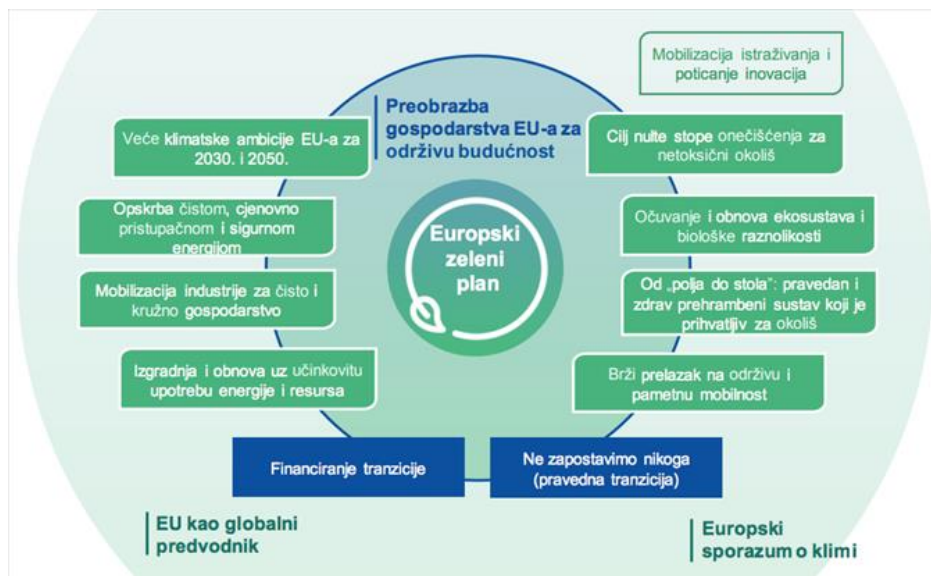
<sup>6</sup> <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/2016/Sjednice/2019/Prosinac/199%20sjednica%20VRH/199%20-%206.docx>

<sup>7</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2019:640:FIN>

<sup>8</sup> [https://unfccc.int/sites/default/files/english\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf)

Sukladno vodećim svjetskim trendovima povećanja udjela OIE uz mogućnost primjene inovativnih tehnologija te posljedično smanjenju emisija stakleničkih plinova do 2050. godine, EU je postavila jasne ciljeve za dekarbonizaciju gospodarstva. Ti ciljevi su vezani uz smanjenje CO<sub>2</sub> emisija, povećanje udjela OIE u finalnoj potrošnji te povećanje energetske učinkovitosti. Ciljevi su definirani na EU razini, a svaka država članica doprinosi navedenim EU ciljevima kroz vlastite nacionalne ciljeve koje postavlja u **Integriranom nacionalnom energetsom i klimatskom planu** koji se izrađuje temeljem Uredbe (EU) 2018/1999 o upravljanju energetsom unijom i djelovanjem u području klime. Republika Hrvatska je Plan usvojila i predala ga Europskoj komisiji krajem 2019. godine, a u prosincu 2020. godine uslijedila je prva izmjena i dopuna Plana. U Planu su postavljeni ciljevi koje Republika Hrvatska treba ispuniti do 2030. godine vezano za smanjenje emisije CO<sub>2</sub>, povećanju udjela OIE u finalnoj potrošnji i povećanju energetske učinkovitosti.

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>9</sup>), razvojne strategije EU (primjerice *Hydrogen strategy*<sup>10</sup>, *System integration strategy*<sup>11</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 EIHP 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.

<sup>9</sup> <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/eu-plan-for-a-green-transition/>

<sup>10</sup> [https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/hydrogen\\_strategy.pdf](https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/hydrogen_strategy.pdf)

<sup>11</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)





Slika 3 Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030. godine

Misija i vizija EIHP-a podržavaju globalne ciljeve održivog razvoja, a EIHP 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 predindustrijsko razdoblje.

## 4. Analiza interesno-utjecajnih skupina

Interesno-utjecajne skupine (dionici) iz neposrednog okruženja imaju izravan manji ili veći utjecaj na poslovanje EIHP-a. Dionici imaju različite interese i ciljeve, ponekad i suprotstavljene, koje organizacija treba prepoznati te na njih adekvatno odgovoriti.

Šest glavnih interesno-utjecajnih skupina su: vlasnik, radnici, korisnici/klijenti, partneri/konkurenti/dobavljači, kreditori i zajednica/građani.

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

## 5. Misija, vizija i vrijednosti organizacije

Misija, vizija i vrijednosti organizacije utvrđene su u participativnom procesu u kojem su svojim prijedlozima i komentarima mogli sudjelovati svi radnici Instituta, a koji je proveden u studenom i prosincu 2020. godine. Službeno su objavljeni 15. veljače 2021. na web stranici Instituta u okviru dokumenta Politika i ciljevi kvalitete<sup>12</sup>.

Misija, vizija i vrijednosti preispitivat će se jednom godišnje, radi osiguravanja trajne primjerenosti, djelotvornosti i usklađenosti s lokalnim, nacionalnim, međunarodnim i nadnacionalnim strategijama i politikama. Primjerenost misije, vizije i vrijednosti organizacije promatrat će se sa stajališta promjena u vanjskom okruženju, primjerice: političkih i gospodarskih promjena, klimatskih promjena, utjecaja pametnih tehnologija, potreba i stavova korisnika usluga EIHP-a i sl.

### Misija

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

### Vizija

EIHP namjerava postati globalno prepoznatljiv generator promjena energetskog sektora prema klimatskoj neutralnosti i niskougličnom 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.

---

<sup>12</sup> <http://www.eihp.hr/politika-i-ciljevi-kvalitete/>

## 6. Strateški ciljevi EIHP-a

Za rad EIHP-a relevantne su četiri perspektive, i to:

- financije,
- korisnici,
- interni procesi i
- organizacijski kapaciteti (učenje, rast i tehnologije; ljudi i infrastruktura).

U svakoj je perspektivi definirano nekoliko strateških ciljeva. Ciljevi su utvrđeni tako da su primjereni za strateško usmjerenje EIHP i odgovaraju zahtjevima njegovih dionika, da su usklađeni s misijom, vizijom i vrijednostima EIHP-a i s njegovim okruženjem. Ciljevi će se preispitivati jednom godišnje i revidirati na temelju promjena u unutrašnjem i vanjskom okruženju kao i na temelju rezultata unutarnje procjene sustava upravljanja kvalitetom.

### **1. Osigurati financijsku stabilnost**

### **2. Povećati prihod po radniku**

### **3. Optimizirati troškove po radniku**

### **4. Poticati promjene i biti podrška korisnicima na području energetske tranzicije**

### **5. Pružati visokokvalitetne i inovativne usluge**

### **6. Jačati prisutnost na globalnom tržištu**

### **7. Koristiti nove alate i razvijati metodologije za energetske tranzicije**

### **8. Promovirati proizvode i usluge**

### **9. Jačati postojeća i uspostavljati nova partnerstva**

### **10. Unaprijediti internu komunikaciju**

### **11. Jačati kapacitete u području energetske tranzicije**

### **12. Unaprijediti internu razmjenu znanja i dijeliti najbolje prakse**

### **13. Unaprijediti informacijsko-komunikacijske tehnologije**

### **14. Unaprijediti vještine rukovođenja**

## 7. Usvajanje

Ovaj Strateški plan EIHP-a za razdoblje 2021.-2023. usvojen je na 14. sjednici Upravnog vijeća Energetskog instituta Hrvoje Požar održanoj dana 22. rujna 2021. godine.

Ravnatelj

Dražen Jakšić

Predsjednica Upravnog vijeća

Anja Bagarić

