



**REPUBLIKA HRVATSKA
MINISTARSTVO FINANCIJA**

**STRATEGIJA
UPRAVLJANJA I RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA
U MINISTARSTVU FINANCIJA, CARINSKOJ UPRAVI
za razdoblje 2013. – 2015. godine**



09. siječanj 2013.

SADRŽAJ

1. UVOD	2
2. PRAVNI OKVIR	3
3. VIZIJA I MISIJA	3
3.1. Vizija	3
3.2. Misija	4
4. STRATEŠKI CILJEVI	4
Opći cilj 1. Razvoj i stvaranje stručnih i učinkovitih carinskih službenika	5
Posebni cilj 1.1. Osigurati trajnu izobrazbu carinskih službenika	5
Posebni cilj 1.2. Uspostava sustava razvoja karijere, motivacije i zadržavanja kvalitetnih službenika	5
Posebni cilj 1.3. Uspostava sustava razvoja rukovodećih službenika	6
Posebni cilj 1.4. Uspostava učinkovitijeg organizacijskog ustroja	6
Posebni cilj 1.5. Razviti sustav zapošljavanja	6
Opći cilj 2. Jačanje integriteta svih carinskih službenika u svrhu sprječavanja i suzbijanja svih oblika koruptivnog ponašanja	7
Posebni cilj 2.1. Razvoj pravnog i institucionalnog okvira za učinkovito i sustavno suzbijanje korupcije	7
Posebni cilj 2.2. Podizanje razine svijesti o štetnosti korupcije na svim razinama upravljanja i djelovanja	7
5. PROVEDBA STRATEGIJE	8

1. UVOD

Republika Hrvatska suočava se s gospodarskim, političkim i društvenim izazovima uzrokovanim procesom tranzicije, kao i širim procesom globalizacije. Hrvatska je uspješno riješila većinu velikih izazova procesa tranzicije, a trenutno se nalazi u završnim fazama predpristupnog procesa, pripremajući se za preuzimanje uloge punopravne članice Europske unije (EU).

Ministarstvo financija, Carinska uprava (u daljnjem tekstu Carinska uprava) ulaže značajne napore u cilju provedbe mjera reforme carinske službe. U carinskoj službi postoji svijest o važnosti ljudskih potencijala i potrebi njihovog kontinuiranog razvoja kako bi se u potpunosti provele reforme pravnog i institucionalnog okvira. Reforma carinske službe kroz pripreme za članstvo u Europskoj uniji obuhvaća i promjene i razvoj nove upravne kulture, koja je u stanju privući, usavršiti i zadržati stručnjake. Učinkovita i dobro pripremljena carinska služba preduvjet je za preuzimanje uloge zemlje članice Europske unije. Stoga je donošenje Strategije razvoja ljudskih potencijala jedan od ključnih prioriteta.

U tijeku je proces prilagodbe carinske službe kroz modernizaciju njezinih institucija, unaprjeđenje radnog učinka carinskih službenika i usklađivanje postupaka kako bi se zadovoljile potrebe i zahtjevi građana i poslovnih subjekata. Cilj tog procesa jest redefinirati odnos između građana pojedinca, gospodarskih subjekata i Carinske uprave. Koncept usluge mora se u potpunosti ugraditi u sve aspekte rada carinske službe, kako bi se osiguralo ispunjavanje općeg cilja pružanja visokokvalitetnih usluga korisnicima. Istovremeno, moraju se poštivati sveobuhvatni uvjeti zakonitosti, učinkovitosti, nepristranosti i otvorenosti.

Razvoj ljudskih potencijala je unapređivanje ljudskih potencijala i primjena njihovog stručnog znanja u cilju organizacijskog razvoja i osobnog usavršavanja sa svrhom poboljšanja radne uspješnosti carinskih službenika, što obuhvaća skup sustavnih i planiranih aktivnosti koje organizacija određuje kako bi omogućila zaposlenima učenje potrebnih vještina za izvršavanje sadašnjih i budućih potreba posla.

Sustav razvoja ljudskih potencijala u Carinskoj upravi potrebno je unaprijediti i nadograđivati. Taj okvir treba se zasnivati na načelima zakonitosti, profesionalnosti, odgovornosti, etičnosti, nepristranosti i depolitizaciji, učinkovitosti, viziji, misiji, općim i posebnim ciljevima.

Svrha ove Strategije je razvoj ljudskih potencijala putem unaprjeđenja sustava izobrazbe te zadržavanja kvalitetnih službenika i sustava zapošljavanja. Samo stručni, motivirani i predani carinski službenici mogu uspješno odgovoriti zahtjevima moderne Carinske uprave u sastavu Ministarstva financija, a čija je osnovna uloga zaštita i sigurnost društva, tržišta i financijskih interesa, olakšavanje zakonite trgovine i povećanje konkurentnosti.

2. PRAVNI OKVIR

Ljudski potencijali, u smislu ove Strategije, su ukupnost znanja, vještina i sposobnosti službenika trajno zaposlenih u Carinskoj upravi.

Pravni okvir temelji se na Zakonu o državnim službenicima i Zakonu o carinskoj službi, kojima se utvrđuju načela profesionalne državne službe, a Zakonom o carinskoj službi utvrđuju se nadležnost rada, posebnosti u radno-pravnom položaju carinskih službenika, upravljanje carinskom službom, ustrojstvo i odgovornost carinskih službenika.

U Zakonu o državnim službenicima i propisima koji su doneseni temeljem toga Zakona propisani su uvjeti i postupak prijama državnih službenika, premještanja, prestanka državne službe, osnove sustava plaća koji osigurava stabilnost plaće, a postoje i definicije prava, obveza i odgovornosti državnih službenika, a Zakonom o carinskoj službi propisani su posebni uvjeti za prijam u carinsku službu, ustrojavaju se i posebni disciplinski sudovi kao i posebne obveze i odgovornosti ovlaštenih carinskih službenika, te pravni institut nagrađivanja.

Postojeći sustav upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u Carinskoj upravi obuhvaća planiranje zapošljavanja, provedbu postupaka zapošljavanja, analizu i izradu opisa poslova radnih mjesta, napredovanje, ocjenjivanje rada i učinkovitosti carinskih službenika, nagrađivanje i kontinuiranu izobrazbu.

Među glavnim strategijama koje su utjecale na donošenje Strategije upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u Ministarstvu financija, Carinskoj upravi za razdoblje 2013. – 2015. godine, trebalo bi navesti sljedeće Strategije:

- „Strategija Ministarstva financija, Carinske uprave za razdoblje 2012. - 2014. godine“
- „Strategija razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi 2010. – 2013. godine“
- „Strategija reforme državne uprave za razdoblje 2008. – 2011. godine“
- „Strategija suzbijanja korupcije 2008. godine i Akcijski plan uz Strategiju suzbijanja korupcije 2012.godine“

3. VIZIJA I MISIJA

3.1. Vizija

Vizija strategije za upravljanje ljudskim potencijalima su stručni, odgovorni i učinkoviti carinski službenici, koji će u obavljanju poslova iz nadležnosti Carinske uprave, svojom profesionalnošću i kvalitetnim uslugama biti orijentirani prema korisnicima, kao i motivirani i predani pojedinačnim i zajedničkim doprinosom u ispunjavanju zadanih strateških ciljeva.

Ključne točke sustava upravljanja ljudskim potencijalima koje želi Carinska uprava su:

- Promatrati upravljanje ljudskim potencijalima kao cjelovitu funkciju koja u sebi integrira sve mjere i aktivnosti vezane uz službenike Carinske uprave;
- Osigurati strateško i plansko predviđanje potreba glede carinskih službenika i kompetencija;

- Uspostaviti upravljanje kompetencijama kao glavni kriterij upravljanja ljudskim potencijalima zahvaljujući primjeni sustava koji će sistematično povezivati upravljanje kompetencijama s njihovim razvojem putem cjelovite izobrazbe;
- Promicati stjecanje zajedničkih etičkih vrijednosti s carinom država članica Europske unije: transparentnost, otvorenost, učinkovitost, solidarnost i odgovornost;
- Promicati u različitim razdobljima karijere osjećaj za inicijativu i odgovornost;
- Prilagoditi mehanizme izobrazbe zahtjevima sustavnog predviđanja;
- Razviti informiranje službenika i internu komunikaciju poticanjem konzultacija i sudjelovanja službenika;
- Osigurati transparentnu primjenu svih propisa iz područja upravljanja ljudskim potencijalima.

3.2. Misija

Misija Strategije je stvaranje uvjeta za privlačenje, motiviranje i zadržavanje kvalitetnih carinskih službenika i trajni razvoj njihovih kompetencija.

U smislu ove Strategije kompetencije jesu ukupnost znanja, vještina, sposobnosti i odgovarajućih ponašanja carinskih službenika.

Zapošljavanje kvalitetnih stručnjaka i postavljanje kandidata na radna mjesta bit će zajamčeno transparentnim postupkom na temelju izbora kandidata s najboljim kompetencijama – „merit“ načelo.

Rukovodeći carinski službenici omogućit će dinamičan organizacijski razvoj – proces poboljšanja suradnje, komunikacije i upravljanja uključujući sve razine organizacije i uzimajući u obzir vanjsko okruženje, a kako bi osigurali da ustrojstvene jedinice za koje su odgovorni uvijek koriste svoja materijalna i financijska sredstva i ljudske potencijale na optimalan način radi ispunjenja zahtjeva carinske službe.

Carinska služba teži podizanju kvalitete usluga, pa stoga izobrazba mora zauzimati središnje mjesto u njezinom radu. Dinamični organizacijski razvoj ujedno će omogućiti razvoj karijere i povećati motivaciju carinskih službenika.

4. STRATEŠKI CILJEVI

Za provedbu Strategije upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u Ministarstvu financija, Carinskoj upravi za razdoblje 2013. – 2015. godine, utvrđeni su opći i posebni ciljevi kao i način njihovog ostvarenja.

Opći cilj 1. Razvoj i stvaranje stručnih i učinkovitih carinskih službenika

Za ostvarenje razvoja i stvaranje stručnih i učinkovitih carinskih službenika poduzet će se sve aktivnosti usmjerene na provođenje trajne izobrazbe carinskih službenika, unaprijediti sustav razvoja karijere i zadržavanje kvalitetnih službenika, poboljšati sustav razvoja rukovodećih službenika, unaprijediti organizacijski razvoj i unaprijediti sustav zapošljavanja.

Posebni cilj 1.1. Osigurati trajnu izobrazbu carinskih službenika

U cilju osiguranja trajne izobrazbe carinskih službenika potrebno je trajno usavršavanje stručnih sposobnosti i vještina svih carinskih službenika.

Načini ostvarenja posebnog cilja:

- Prilagodba i razvoj općih i specijalističkih programa izobrazbe carinskih službenika radi postizanja višeg nivoa stručnosti i kompetencija u skladu sadašnjih i budućih potreba carinske službe;
- Stvaranje preduvjeta za dostupnost programa izobrazbe i načina informiranja carinskih službenika;
- Povećati broj polaznika pohađanja programa izobrazbe;
- Uspostava metodologije provjere znanja službenika Carinske uprave, nakon završenog programa izobrazbe.

Posebni cilj 1.2. Uspostava sustava razvoja karijere, motivacije i zadržavanja kvalitetnih službenika

U cilju efikasnijeg ostvarenja posebnog cilja uspostave sustava razvoja karijere, motivacije i zadržavanja kvalitetnih službenika potrebno je planirati ljudske potencijale u Carinskoj upravi i pratiti organizacijske potrebe za službenicima odgovarajućih kompetencija te osigurati instrumente za nagrađivanje službenika.

Načini ostvarenja posebnog cilja:

- Provođenje postupka raspoređivanja za popunjavanje slobodnih radnih mjesta (primjena stručnih uvjeta i primjena vještina), za obavljanje poslova određenog radnog mjesta, na temelju iskazanog interesa službenika, kao i procjena dosadašnjeg rada službenika;
- Uspostaviti sustav karijere utvrđenjem carinskih zvanja i zadržavanje kvalitetnih carinskih službenika;
- Razvoj sustava upravljanja ljudskim potencijalima koji omogućavaju carinskim službenicima napredovanje u službi na temelju unaprijed utvrđenih kriterija;
- Zapošljavanje najkvalitetnijih kandidata sa najboljim kompetencijama putem javnog natječaja, u postupcima koji su provedeni sukladno zakonskim propisima i na transparentan način;
- Razviti novi sustav plaća i nagrađivanja.

Posebni cilj 1.3. Uspostava sustava razvoja rukovodećih službenika

U cilju uspostave sustava razvoja rukovodećih carinskih službenika potrebno je vršiti izobrazbu rukovodećih carinskih službenika, što uključuje i razvoj odgovarajućih upravljačkih vještina da bi se omogućio proces profesionalizacije na rukovodećoj razini.

Načini ostvarenja posebnog cilja:

- Uspostava sustava razvoja rukovodećih carinskih službenika, odnosno postavljanje na ključna rukovodeća mjesta putem natječaja;
- Utvrditi i razvijati ključne kompetencije rukovodećih carinskih službenika;
- Razviti sustav komunikacije i suradnje rukovodećih carinskih službenika u razmjeni informacija i iskustva.

Posebni cilj 1.4. Uspostava učinkovitijeg organizacijskog ustroja

U cilju uspostave učinkovitijeg organizacijskog ustroja potrebno je jačati svijest o strateškom planiranju organizacijskog razvoja i provedbi organizacijskih promjena, kao i proširiti znanja i vještine carinskih službenika u navedenom području.

Načini ostvarenja posebnog cilja:

- Formiranje učinkovite organizacije i upravljanja, radi povećanja učinkovitosti i ušteda;
- Uvođenje sustava strateškog planiranja u sve relevantne aspekte upravljanja i poslovanja, uz modernizaciju upravljačkih aktivnosti daljnjim jačanjem primjene modela projektnog upravljanja i primjenom metoda modeliranja poslovnih procesa;
- Uspostava sustava mjerenja rezultata uspješnosti u relevantnim aspektima poslovanja carinske službe;
- Ojačati komunikacijske procese s naglaskom na internu komunikaciju;
- Povezivati i poticati suradnju jedinica za ljudske potencijale.

Posebni cilj 1.5. Razviti sustav zapošljavanja

U cilju razvoja sustava zapošljavanja potrebno je planirati ljudske potencijale u Carinskoj upravi na temelju izbora kandidata sa najboljim kompetencijama („merit“ načelo), i to kvalitetnih stručnjaka koji su odabrani javnim natječajem koji će biti proveden na transparentan način.

Načini ostvarenja posebnog cilja:

- Poboljšati planiranje zapošljavanja i utvrditi stvarne potrebe za popunu radnih mjesta službenicima odgovarajućih kompetencija;
- Unaprijediti postupke odabira i zapošljavanja kvalitetnih službenika;
- Poticati korištenje instituta premještaja carinskih službenika po potrebi službe, odnosno veću mobilnost carinskih službenika.

Opći cilj 2. Jačanje integriteta svih carinskih službenika u svrhu sprječavanja i suzbijanja svih oblika koruptivnih ponašanja

Za ostvarenje jačanja integriteta svih carinskih službenika u svrhu sprječavanja i suzbijanja svih oblika koruptivnih ponašanja potrebno je kontinuirano provoditi antikorupcijske mjere uz unaprijeđenje prepoznavanja i podnošenja prijave o svim oblicima koruptivnog ponašanja.

Posebni cilj 2.1. Razvoj pravnog i institucionalnog okvira za učinkovito i sustavno suzbijanje korupcije

U cilju razvoja pravnog i institucionalnog okvira za učinkovito i sustavno suzbijanje korupcije potrebno je otkloniti svaku uporabu diskrecionog prava carinskih službenika kod primjene svih propisa iz nadležnosti Carinske uprave kao i proaktivno razvijati međuagencijsku suradnju.

Načini ostvarenja posebnog cilja:

- Provođenje kontinuiranih specijalističkih izobrazbi carinskih službenika;
- Kontinuirana provedba izobrazbe carinskih službenika u prepoznavanju raznih oblika korupcije i načina borbe protiv korupcije;
- Kontinuirano jačanje uloge disciplinskog suda, provođenjem disciplinskih postupaka, te izricanja najtežih kazni za teške povrede službene dužnosti s obilježjem korupcije;
- Sustavno provođenje rotacija carinskih službenika po ustrojstvenim jedinicama;
- Jačanje etičkih standarda carinskih službenika;
- Jačanje međuagencijske suradnje u zemlji i inozemstvu;
- Primjena moderne informatičko-komunikacijske tehnologije.

Posebni cilj 2.2. Podizanje razine svijesti o štetnosti korupcije na svim razinama upravljanja i djelovanja

U cilju podizanja razine svijesti o štetnosti korupcije na svim razinama upravljanja i djelovanja potrebno je jačanje svijesti u prepoznavanju pojavnosti svih mogućih koruptivnih oblika ponašanja i afirmacija pristupa i jasno izražavanje nulte tolerancije na korupciju.

Načini ostvarenja posebnog cilja:

- Aktivno sudjelovanje rukovodećih carinskih službenika na svim razinama u programu suzbijanja korupcije, te preuzimanje veće razine odgovornosti u svrhu povećanja integriteta Carinske uprave;
- Kontinuirano provođenje edukacija za sve carinske službenike za jačanje etičkih standarda u programima suzbijanja korupcije
- Omogućavanje prava na zaštitu službenika koji ukazuju i prijavljuju slučajeve korupcije i neetičkog ponašanja unutar tijela Carinske uprave („zviždači“);
- Upoznavanje javnosti sa carinskim i trošarinskim propisima i aktivnostima koje provodi Carinska uprava, a radi pravovremenog i pouzdanog pružanja informacija javnosti.

5. PROVEDBA STRATEGIJE

Za provedbu Strategije Ministarstva financija, Carinske uprave potrebno je donijeti Akcijski plan za provedbu Strategije upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u Ministarstvu financija, Carinskoj upravi za razdoblje 2013. - 2015. godine.

Akcijski plan sadržavat će ciljeve, načine ostvarenja ciljeva, aktivnosti, rokove za provedbu i financijska sredstva.

KLASA: 023-01/13-01/19
URBROJ: 513-02-1820/4-13-2
Zagreb, 09. siječanj 2013.

