

# JAČANJE Ljudskih I REGIONALNIH POTENCIJALA ISTOČNE HRVATSKE SREDSTVIMA EU FONDOVA

---

Galić, Vesna

Doctoral thesis / Disertacija

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:236:618959>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Doctoral School, Josip Juraj University in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

DOKTORSKA ŠKOLA

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Europski studiji

Vesna Galić

**JAČANJE LJUDSKIH I REGIONALNIH  
POTENCIJALA ISTOČNE HRVATSKE  
SREDSTVIMA EU FONDOVA**

Doktorska disertacija

Osijek, 2021.



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
DOKTORSKA ŠKOLA

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Europski studiji

Vesna Galić

**JAČANJE LJUDSKIH I REGIONALNIH  
POTENCIJALA ISTOČNE HRVATSKE  
SREDSTVIMA EU FONDOVA**

Doktorska disertacija

Mentor: doc.dr.sc. Damir Šebo

Komentor: izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2021.

JOSIP JURAJ STROSSMAYER UNIVERSITY OF OSIJEK  
POSTGRADUATE UNIVERSITY DOCTORAL SCHOOL  
Postgraduate University Study Program European Studies

Vesna Galić

**STRENGTHENING HUMAN AND REGIONAL  
POTENTIALS OF EASTERN CROATIA WITH  
EU FUNDS**

Doctoral thesis

Mentor: doc.dr.sc. Damir Šebo

Comentor: izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2021.

Mentor: **doc. dr. sc. Damir Šebo**, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku

Komentor: **izv. prof. dr. sc. Jerko Glavaš**, Ekonomski fakultet u Osijeku

*Mom Josipu*

Doktorska škola

**JAČANJE LJUDSKIH I REGIONALNIH POTENCIJALA ISTOČNE HRVATSKE  
SREDSTVIMA EU FONDOVA**

Vesna Galić

**Znanstveno/umjetničko područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno/umjetničko polje:** Interdisciplinarne društvene znanosti

**Doktorska disertacija sadrži:**

**Broj stranica:** 238

**Broj slika i grafikona:** 26

**Broj tablica:** 56

**Broj literaturnih navoda:** 105

**Povjerenstvo za ocjenu doktorske disertacije:**

1. Doc.dr.sc. Mirko Pešić, docent Medicinskog fakulteta Osijek, predsjednik
2. Doc.dr.sc. Iva Buljubašić, docentica Akademije za umjetnost i kulturu u Osijeku, članica
3. Doc.dr.sc. Ivan Uroda, docent Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, član

**Povjerenstvo za obranu doktorske disertacije:**

1. Doc.dr.sc. Mirko Pešić, docent Medicinskog fakulteta Osijek, predsjednik
2. Doc.dr.sc. Iva Buljubašić, docentica Akademije za umjetnost i kulturu u Osijeku, članica
3. Doc.dr.sc. Ivan Uroda, docent Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, član

**Datum obrane:** 03.11.2021.

**UDK oznaka:**

**Disertacija je pohranjena u:**

1. Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb;
2. Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24, Osijek;
3. Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg Sv.Trojstva 3, Osijek



**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek**

**Doctoral School**

**STRENGTHENING HUMAN AND REGIONAL POTENTIALS OF EASTERN CROATIA WITH EU FUNDS**

**Vesna Galić**

**Scientific/Artistic Area: Social sciences**

**Scientific/Artistic Field: Interdisciplinary social sciences**

**Thesis contains:**

<b>Number of pages:</b>	<b>238</b>
<b>Number of figures and charts:</b>	<b>26</b>
<b>Number of tables:</b>	<b>56</b>
<b>Number of references:</b>	<b>105</b>

**Commission for assessment of the doctoral thesis:**

- 1. Dr. Mirko Pešić, Assistant professor at Faculty of Medicine, University of Osijek, President of Commission**
- 2. Dr. Iva Buljubašić, Assistant professor at Academy of Arts and Culture in Osijek, member**
- 3. Dr. Ivan Uroda, Assistant professor at Faculty of Economics, University of Rijeka, member**

**Commission for the defence of the doctoral thesis:**

- 1. Dr. Mirko Pešić, Assistant professor at Faculty of Medicine, University of Osijek, President of Commission**
- 2. Dr. Iva Buljubašić, Assistant professor at Academy of Arts and Culture in Osijek, member**
- 3. Dr. Ivan Uroda, Assistant professor at Faculty of Economics, University of Rijeka, member**

**Date of the thesis defense: 03.11.2021.**

**UDK label:**

**Thesis deposited in:**

1. National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb;
2. City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek;
3. Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg Sv. Trojstva 3, Osijek

**Ime i prezime:** Vesna Galić **Prilog br. 2.**  
**Matični broj studenta:** 27  
**OIB:** 83601351461  
**E-mail:** galicvesna14@gmail.com  
**Naziv studija:** Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij  
Europski studiji  
**Naslov doktorske disertacije:** Jačanje ljudskih i regionalnih potencijala Istočne Hrvatske  
sredstvima EU fondova  
**Mentor (komentor):** Doc.dr.sc. Damir Šebo (Izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš)

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, NE PLAGIRANJU I SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**

1. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorska disertacija isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.
2. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam upoznata s pravilima citiranja, znam pravilno citirati izvore drugih autora i da neću (auto)plagirati znanstvene i stručne radove, kao ni mrežne stranice. Također potvrđujem kako ni jedan dio doktorske disertacije nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši ničija autorska prava.
3. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da bez prethodne suglasnosti voditelja studija neću objavljivati niti stavljati drugima na raspolaganje svoju doktorsku disertaciju ili dijelove doktorske disertacije izrađene u okviru poslijediplomskog interdisciplinarnog sveučilišnog studija Europski studiji u Doktorskoj školi Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
4. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sadržaj elektroničke inačice doktorske disertacije u potpunosti odgovara sadržaju obranjene i nakon obrane uređene disertacije.
5. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moja doktorska disertacija u digitalnom repozitoriju Doktorske škole Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Narodne novine broj 123/03., 198/03., 105/04., 174/04., 2/07.-Odluka USRH, 46/07., 45/09., 63/11., 94/13., 139/13., 101/14.-Odluka USRH i 60/15.-Odluka USRH).

Studentica:

U Osijeku, 03.11.2021.

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## SAŽETAK

Mogućnost privlačenja financijskih sredstava iz europskih fondova prilika je za gospodarski rast na regionalnoj razini, ukoliko se ugovorenim projektima ostvaruju prioritetni ciljevi operativnih programa, kao i ciljevi strategija razvoja ljudskih potencijala pojedine regije. Strategija razvoja ljudskih potencijala, implementirana u zakonodavnim aktima Europske unije, temeljna je smjernica prema strukturnim reformama, a ulaganje u ljudski kapital pretpostavka održivog gospodarskog oporavka.

Prema gospodarskim i društvenim pokazateljima područje Slavonije i Baranje zaostaje za ostalim dijelovima Republike Hrvatske što ukazuje na potrebu revitalizacije ovog područja jačanjem infrastrukturnih i ljudskih potencijala. Financijska sredstva iz europskih fondova prilika su, izazov i odgovornost za ugovaratelje projekata i nadležna tijela na regionalnoj i nacionalnoj razini.

U ovom radu izvršit će se mapiranje i analiza ugovorenih projekata u okviru financijskog razdoblja 2014.-2020. godine s posebnim naglaskom na Operativni program učinkoviti ljudski potencijali za razdoblje 2014.-2020. godine za područje Osječko-baranjske, Vukovarsko-srijemske, Požeško-slavonske, Brodsko-posavske i Virovitičko-podravske županije. Struktura ugovorenosti analizirat će se kroz četiri prioritetne osi ovog programa (zapošljavanje, socijalna uključenost, obrazovanje i cjeloživotno učenje i javna uprava), investicijske prioritete i specifične ciljeve.

Radi procjene intenziteta i uspješnosti provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije, a s obzirom na ljudske i gospodarske resurse svake pojedine županije, istraživanje će obuhvatiti i ugovorenost projekata u sklopu Operativnog programa Konkurentnost i kohezija, Operativnog programa za pomorstvo i ribarstvo i Programa ruralnog razvoja u ostalim hrvatskim županijama.

## SUMMARY

The possibility of attracting financial resources from European funds is an opportunity for economic growth at the regional level if the contracted projects achieve the priority goals of operational programs, as well as the human resources development strategies goals of each region. The Human Resources Development Strategy, implemented in the legislation of the European Union, is a fundamental guideline towards structural reforms, and investing in human capital is a precondition for a sustainable economic recovery.

According to economic and social indicators, the area of Slavonia and Baranja lags behind other parts of the Republic of Croatia, which indicates the need to revitalise this area by strengthening infrastructure and human resources. Financial resources from European funds are an opportunity, a challenge and a responsibility for project contractors and competent authorities at regional and national level.

In this paper, mapping and analysis of contracted projects within the financial period from 2014 to 2020 will be done. Special emphasis is on the Operational Program Effective Human Resources from the chosen period for the area of Osijek-Baranja, Vukovar-Srijem, Požega-Slavonia, Brod-Posavina and Virovitica-Podravina counties. The contract structure will be analyzed through the four priority axes of this program (employment, social inclusion, education and lifelong learning and public administration), investment priorities and specific goals.

In order to assess the intensity and success of the implementation of EU-funded projects, as well as taking into account the human and economic resources of each county, the research will also include contracting projects under the Operational Program Competitiveness and Cohesion, Operational Program for Maritime Affairs and Fisheries and Rural Development Program in other Croatian counties.

## CILJ I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja analiza je ugovorenih i realiziranih projekata na području pet slavonskih županija; Osječko-baranjske, Vukovarsko-srijemske, Požeško-slavonske, Brodsko-posavske i Virovitičko-podravske u financijskom razdoblju 2014.-2020. godine, podržanih Projektom „Slavonija, Baranja i Srijem“, s namjerom smanjivanja regionalnih razlika u odnosu na ostatak Republike Hrvatske. Analiza će biti provedena radi procjene intenziteta i uspješnosti korištenja europskih sredstava.

Istraživačko pitanje koje je potaknulo izradu ovog rada je: **Može li se financijskim sredstvima iz EU fondova revitalizirati Istok Hrvatske?**

Ljudski potencijali, kao najvažniji razvojni resurs, u fokusu su ovog rada. Područje izučavanja od prioritetnog značenja za razvoj ljudskih potencijala Istočne Hrvatske je Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. u okviru kojega će se provesti mapiranje ugovorenih projekata po prioritetnim osima i specifičnim ciljevima.

Svrha istraživanja je dokazati rezultate ugovorenih projekata na razvoj ljudskih potencijala Istočne Hrvatske prema području visoke zapošljivosti i mobilnosti radne snage, kao i socijalnog uključivanja.

Uzorak istraživanja:

- Ugovoreni projekti iz područja Operativnog programa Konkurentnost i kohezija, Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali, projekti iz područja Programa ruralnog razvoja i programa Pomorstvo i ribarstvo na području svih županija Republike Hrvatske za financijsko razdoblje 2014.-2020. godine, a u razdoblju od 1.1.2017. do 31.12.2019. godine
- Ugovoreni projekti Operativnog programa učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. za područje pet županija Istočne Hrvatske (uz podršku projekta Projekt Slavonija, Baranja i Srijem) do 1.7.2020. godine

Postavljene hipoteze:

**H 1** Slavonske županije uspješno su ugovorile projekte iz sredstava EU fondova (2014.-2020. godine) s obzirom na njihovu gospodarsku snagu

**H 2** Sredstva EU fondova značajno su utjecala na razvoj ljudskih potencijala na području Istočne Hrvatske

**H 2.1.** Sredstva EU fondova značajno su utjecala na povećanje zapošljivosti i mobilnosti radne snage na području Istočne Hrvatske

**H 2.2** Sredstva EU fondova značajno su utjecala na povećanu socijalnu uključenost stanovnika na području Istočne Hrvatske

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Poštujući osnovne značajke znanstvenih metoda kao što su objektivnost i sustavnost, za potrebe ovog istraživanja koristit će se metoda deskripcije, metoda komparacije te metode analize i sinteze. Prilikom obrade prikupljenih podataka koristit će se statističke metode i metode komparacije. Deskriptivnim prikazom aritmetičkih sredina po županijama (tj. za svaku županiju zasebno) i ispitivanjem povezanosti Spearmanovim rang koeficijentom korelacije „r“ potvrdit će se (ili ne) postavljene istraživačke hipoteze.

## STRUKTURA RADA

U strukturalnom smislu rad je podijeljen na dva dijela. U prvom dijelu, u svrhu provedbe teorijske obrade teme i samog istraživanja provedena je analiza znanstvenih i stručnih publikacija, relevantnih mrežnih stranica kao i ostalih značajnih dokumenata i publikacija institucija Republike Hrvatske.

U drugom dijelu disertacije, u svrhu dokazivanja hipoteza ovoga rada, provedeno je istraživanje i analiza u dva koraka, od kojih je prvi analiza ukupno ugovorenih sredstava u svim županijama Republike Hrvatske u okviru Operativnog programa Konkurentnost i kohezija, Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali, Programa ruralnog razvoja i Operativnog programa za

pomorstvo i ribarstvo koja bi trebala potvrditi ili ne prvu postavljenu hipotezu. Za dokazivanje ili osporavanje druge hipoteze izvršena je analiza 398 ugovorenih projekata Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. za područje pet slavonskih županija (Projekt Slavonija, Baranja i Srijem) do 31.12.2019. godine kroz prioritetne osi i specifične ciljeve.

Prikupljanjem sekundarnih, javno dostupnih, podataka o gospodarskoj snazi pojedine županije iskazanoj kroz njen BDP, broju stanovnika, broju aktivnog stanovništva, broju zaposlenih, nezaposlenih, broju zaposlenih i nezaposlenih invalida i sl. te njihovom usporedbom sa ugovorenim sredstvima po svim županijama utvrdit će se intenzitet ugovaranja i relacije između županija. Za dokazivanje druge hipoteze kao zavisne varijable postavljene su dvije prioritetne osi Operativnog programa učinkoviti ljudski potencijali: zapošljavanje i socijalno uključivanje.

Radi bolje preglednosti velike količine prikupljenih podataka te njihove organiziranosti, rad sadrži veći broj tabelarnih i grafičkih prikaza.

## OČEKIVANI ZNANSTVENI DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Kvalitativna analiza ugovorenih projekata koja će pokazati ostvaruju li se kroz njih ciljevi Europske unije (kroz prioritetne osi i ciljeve ugovaranja) i ciljevi strategija razvoja ljudskih potencijala pet slavonskih županija može doprinijeti implementaciji znanstveno utvrđenih činjenica u razvojne strateške dokumente na regionalnoj i nacionalnoj razini.

## SADRŽAJ:

SAŽETAK.....	I
CILJ I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA.....	III
METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	IV
STRUKTURA RADA.....	IV
OČEKIVANI ZNANSTVENI DOPRINOS ISTRAŽIVANJA.....	V
1. UVOD.....	1
2. LJUDSKI POTENCIJALI I INDEKS LJUDSKOG RAZVOJA.....	5
3. MANAGEMENT LJUDSKIH POTENCIJALA.....	14
3.1. OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI/UČINKOVITOSTI.....	21
3.1.1. METODE PROCJENE RADNE USPJEŠNOSTI/UČINKOVITOSTI.....	27
3.1.2. KLASIČNE METODE PROCJENE.....	28
3.1.3. METODE TEMELJENE NA REZULTATIMA.....	32
3.1.4. METODE VANJSKIH PROMATRAČA.....	33
3.2. PARADOKS METODE TAJNE KUPOVINE.....	34
3.3. ZAŠTITA PODATAKA U OKVIRU EUROPSKOG ZAKONODAVSTVA.....	38
4. LJUDSKI POTENCIJALI I GOSPODARSKI RAZVOJ.....	42
4.1. PROBLEMSKO PODRUČJE ISTOČNE HRVATSKE.....	55
4.2. REGIONALNI RAZVOJ.....	61
4.2.1. TRIPLE HELIX KONCEPT.....	64
4.3. FINANCIRANJE LOKALNE I REGIONALNE SAMOUPRAVE U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	66
4.3.1. PRORAČUN I IZVORI FINANCIRANJA.....	71
5. STRATEGIJE RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA.....	76
5.1. STRATEGIJA RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA OSJEČKO-BARANJSKE ŽUPANIJE 2015.-2020.....	76
5.2. STRATEGIJA RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA VUKOVARKO-SRIJEMSKE ŽUPANIJE 2020.....	80
5.3. STRATEGIJA RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA BRODSKO-POSAVSKE ŽUPANIJE 2016.-2020.....	82
5.4. STRATEGIJA RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA POŽEŠKO-SLAVONSKE ŽUPANIJE.....	83



5.5. STRATEGIJA RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA VIROVITIČKO- PODRAVSKE ŽUPANIJE.....	84
6. REGIONALNA POLITIKA EUROPSKE UNIJE .....	86
6.1. KOHEZIJSKA POLITIKA EUROPSKE UNIJE.....	89
7. FONDOVI EUROPSKE UNIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	100
7.1. ESI FONDOVI U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	104
8. OPERATIVNI PROGRAM UČINKOVITI LJUDSKI POTENCIJALI 2014.-2020.....	107
9. INSTITUCIONALNI OKVIR ZA PROVEDBU ESI FONDOVA 2014.-2020.....	118
9.1. PROGRAMIRANJE I PROVEDBA.....	121
10. PROJEKT I PROJEKTNI CIKLUS.....	122
10.1. PRORAČUN PROJEKTA.....	128
10.2. NAČELA SUDJELOVANJA U PROJEKTIMA .....	132
10.3. SUDIONICI U PROJEKTU .....	134
10.4. VIDLJIVOST PROJEKTA.....	137
11. JAČANJE LJUDSKIH I REGIONALNIH POTENCIJALA ISTOČNE HRVATSKE SREDSTVIMA EU FONDOVA .....	139
11.1. OPERATIVNI PROGRAM UČINKOVITI LJUDSKI POTENCIJALI 2014.-2020. – ANALIZA UGOVORENOSTI PROJEKATA .....	142
11.1.1. PRIORITETNA OS 1 ZAPOŠLJAVANJE .....	143
11.1.2. PRIORITETNA OS 2 SOCIJALNO UKLJUČIVANJE .....	145
11.1.3. PRIORITETNA OS 3 OBRAZOVANJE I CJELOŽIVOTNO UČENJE .....	164
11.1.4. PRIORITETNA OS 4 DOBRO UPRAVLJANJE .....	171
11.2. ANALIZA UGOVORENOSTI U OSJEČKO-BARANJSKOJ ŽUPANIJI.....	176
11.3. ANALIZA UGOVORENOSTI U VUKOVARSKO-SRIJEMSKOJ ŽUPANIJI ....	181
11.4. ANALIZA UGOVORENOSTI U POŽEŠKO-SLAVONSKOJ ŽUPANIJI.....	184
11.5. ANALIZA UGOVORENOSTI U BRODSKO-POSAVSKOJ ŽUPANIJI.....	188
11.6. ANALIZA UGOVORENOSTI U VIROVITIČKO-PODRAVSKOJ ŽUPANIJI ...	191
12. REZULTATI ANALIZE.....	194
13. TESTIRANJE HIPOTEZA (OPĆI TRENDOVI I KONTEKST ANALIZE U SKLOPU H1 I H2) .....	199
13.1. TESTIRANJE HIPOTEZE H1 .....	199
13.2. TESTIRANJE HIPOTEZE H 2 .....	201
13.2.1. OPĆI DEMOGRAFSKI TRENDOVI U KONTEKSTU TESTIRANJA HIPOTEZE H 2.....	202
13.3. TESTIRANJE POMOĆNE HIPOTEZE H 2.1.....	210
13.4. TESTIRANJE POMOĆNE HIPOTEZE H 2.2.....	211

14.	ZAKLJUČAK .....	213
15.	POPIS LITERATURE .....	218
16.	POPIS WEB STRANICA .....	223
17.	DODACI .....	234
17.1.	POPIS GRAFIKONA .....	234
17.2.	POPIS TABLICA .....	235
17.3.	POPIS SLIKA .....	238

## KAZALO KRATICA

BDP – bruto domaći proizvod

BPŽ – Brodsko-posavska županija

CARDS – Pomoć zajednice za obnovu, razvoj i stabilizaciju

EU – Europska unija

HDI – Indeks humanog razvoja ili ljudske razvijenosti (engl. Human Development Indeks)

IPA – Instrument pretpristupne pomoći (engl. Instrument for Pre-Accession Assistance)

ISPA – Instrument za pretpristupne strukturnepolitike (engl. Instrument for Structural Policies for Pre-Accession)

OECD – Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (engl. Organisation for Economic Cooperation and Development)

OBŽ – Osječko-baranjska županija

OP – operativni program

PHARE – Aktivnost za gospodarsku obnovu (franc. Pologne, Hongrie : activite pour la restructuration economique)

PSŽ – Požeško-slavonska županija

SAPARD – Posebni pristupni program za poljoprivredu i ruralni razvoj (engl. Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development)

VPŽ – Virovitičko-podravska županija

VSŽ – Vukovarsko-srijemska županija

## 1. UVOD

Područje Slavonije i Baranje, kao i ostale hrvatske regije, ulaskom Republike Hrvatske u Europsku Uniju našlo se pred izazovom i odgovornošću povlačenja financijskih sredstava iz EU fondova koja se broje u milijardama eura. Zbog povijesnih, ekonomskih, regionalnih i političkih razlika u odnosu na ostatak zemlje, područje Slavonije i Baranje znatno zaostaje za ostalim dijelovima Republike Hrvatske što je vidljivo iz gospodarskih i društvenih pokazatelja. Sredstva EU fondova, kao izvor novih prihoda za jačanje gospodarskih, infrastrukturnih i ljudskih potencijala, uz reguliranje i prilagodbu zakonske regulative, mogu biti izvor oporavka ukoliko su pravilno usmjerena. Ljudski potencijali, kao okosnica razvoja neke zemlje, u fokusu su istraživanja ove doktorske disertacije.

Istraživanje ljudskih potencijala, njihov razvoj i značaj predmet su brojnih istraživanja, bilo da su promatrani na razini najjednostavnije organizacije ili društva u cjelini. Važne znanstvene spoznaje, poput Maslowljeve teorije motivacije<sup>1</sup> i Hawthorne istraživanja Eltona Mayo i suradnika (1927.-1930.)<sup>2</sup>, nastaju u prvoj polovici prošlog stoljeća te i danas ulaze u područje upravljanja ljudskim resursima. Ekonomski teoretičari u svojim istraživanjima navode ljudski kapital kao jedan od najznačajnijih elemenata ekonomskog razvoja. Samuelson i Nordhaus navode da „lokomotiva“ ekonomskog razvoja svake zemlje sadržava četiri točke: ljudski proizvodni čimbenici (ponuda radne snage, obrazovanje, disciplina, motivacija), prirodni proizvodni čimbenici, akumulacija kapitala i tehnologija.<sup>3</sup> Rad i ljudski kapital, kao jedna od sedam komponenata, koje određuju dinamiku ekonomskog razvoja u svakoj nacionalnoj ekonomiji, navedeni su u izučavanjima Herricka i Kindlebergera<sup>4</sup>.

U suvremenim ekonomijama, kao osnovni čimbenik ljudskog kapitala i inovacija, navodi se znanje i proizvodnja znanja.<sup>5</sup> Isti autor znanje, odnosno konstantno ulaganje u ljudski kapital, navodi kao primaran izvor ekonomskog rasta i razvoja poduzeća, regija i nacionalnih gospodarstava. Na povezanost između obrazovanja i privrednog rasta ukazuju brojni autori navodeći da je upravo ta povezanost najznačajniji pokazatelj uloge ljudskog kapitala i investicija, a sve u cilju ostvarivanja

---

<sup>1</sup> Vidjeti o tome više: Bahtijarević Šiber, Fikreta: *Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str. 43

<sup>2</sup> Ibidem, str. 555

<sup>3</sup> Prilagođeno prema: Samuelson, P., Nordhaus, W.: *Ekonomija*, MATE, Zagreb, 1994., str. 697

<sup>4</sup> Prilagođeno prema: Herrick, B., Kindleberger, C.: *Economic Development*, McGraw Hill College, New York, 1977., str. 325

<sup>5</sup> Prilagođeno prema: Jakovac, P.: Znanje kao ekonomski resurs: Osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u Novoj ekonomiji, *Tranzicija*, Vol.14, No. 29., 2012.

privrednog i društvenog razvoja. Izučavajući financiranje regionalnog razvoja, Matić također znanje postavlja kao strateški resurs razvoja, te navodi ograničenja u financiranju regionalnog razvitka; gospodarska situacija u zemlji, institucionalni i zakonodavni okvir te ograničenja koja proizlaze iz proračuna budući da su lokalni proračuni uglavnom nedostatni za financiranje razvitka.<sup>6</sup>

Kao odgovor na razlike u ekonomskoj razvijenosti između članica, kao i razlike u gospodarskom razvoju unutar pojedinih zemalja, Europska unija razvija regionalnu politiku s ciljem ublažavanja i smanjenja ekonomskih i socijalnih razlika, djelujući kroz financijske instrumente temeljene na dobro osmišljenim projektima.

Mogućnosti korištenja financijskih sredstava iz europskih fondova, a sve u cilju postizanja zacrtanih ciljeva u okviru strategije Europa 2020, predmet su novijih istraživanja. Za Europsku uniju najprihvatljiviji su projekti kojima se može postići veća zaposlenost i društvena uključenost uz istovremeno ostvarivanje zadanih ciljeva, a budući se isto može primijeniti i na regionalne strategije, relevantnim se pokazuju tvrdnje autora Tufekčić<sup>7</sup> da, s obzirom da se europski strateški ciljevi i prioriteti prenose u sve druge europske sektorske i horizontalne strategije, programske dokumente, fondovsku regulativu, te sve relevantne nacionalne dokumente, jasno je da su prihvatljivi samo oni projekti koji doprinose pametnom, održivom i uključivom rastu i konkretnim, zacrtanim i mjerljivim ciljevima. Sukladno tome potrebno je navesti zaključak Devčića i Šostara kako „nije primarno povlačenje što je moguće više sredstava, nego mogućnost postizanja što višeg stupnja regionalnog razvoja uz pomoć njih“<sup>8</sup>.

Europski socijalni fond glavni je izvor financiranja razvoja ljudskih potencijala na području Unije. Glavni ciljevi ovog fonda, koji djeluje u okviru kohezijske politike Europske unije, su promicanje zapošljavanja, poboljšanje pristupa tržištu rada uz posebnu pozornost onima, koji su najudaljeniji od tržišta rada, kao i podupiranje dobrovoljne mobilnosti radne snage. Sredstvima ovog fonda trebalo bi promicati socijalnu uključenost i sprječavati siromaštvo, kako bi se prekinuo krug nepovoljnog položaja kroz generacije za što je potrebno mobilizirati niz politika namijenjenih osobama u najnepovoljnijem položaju bez obzira na njihovu dob, uključujući djecu, zaposlene osobe na rubu siromaštva i starije žene. Financiranje iz sredstava Europskog socijalnog fonda

---

<sup>6</sup> Prilagođeno prema: Matić, B.: *Financiranje regionalnog razvitka - načini i modeli*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2009., str. 21

<sup>7</sup> Prilagođeno prema: Tufekčić, M., Tufekčić, Ž.: *EU politike i fondovi 2014.-2020.*, Plavi partner d.o.o., Zagreb, 2013., str. 13

<sup>8</sup> Devčić, A., Šostar, M.: *Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi*“ Veleučilište u Požegi, Požega, 2015., str. 2

namijenjeno je i poboljšanje dostupnosti pristupačnih, održivih i kvalitetnih usluga od općeg interesa, pogotovo u području zdravstvene zaštite. U području obrazovanja, kao ključnom elementu razvoja ljudskih potencijala, sredstvima Fonda trebala bi se preuzeti obveza bavljenja problemom ranog napuštanja škole, promicanjem jednakog pristupa kvalitetnom obrazovanju, ulaganjem u strukovno obrazovanje i osposobljavanje te jačanjem cjeloživotnog učenja.

Osim navedenih prioriteta, u slabije razvijenim regijama i državama članicama s ciljem gospodarskog rasta i prilika za zapošljavanje, trebalo bi unaprijediti učinkovitost javne uprave na nacionalnoj i regionalnoj razini.

U ljudske potencijale, koji su temelj svake organizacije i društva, potrebno je stalno ulagati i time jačati njihovu učinkovitost. Razvoj ljudskih potencijala kroz obrazovanje i cjeloživotno učenje, te kroz znanstveni rad, preduvjeti su postizanja pune zaposlenosti, produktivnosti i kvalitetnog obavljanja posla. Učinkoviti ljudski potencijali, stoga, mogu doprinijeti gospodarskoj stabilnosti i ekonomskom napretku, kao i osiguranju kulturnog identiteta, bilo da je riječ o državnoj ili lokalnoj razini. Kroz Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali u financijskom razdoblju od 2014.-2020. godine postavljeni su investicijski prioriteti i specifični ciljevi unutar četiri prioritetne osi: zapošljavanje, socijalno uključivanje, obrazovanje i cjeloživotno učenje i dobro upravljanje.

Ciljeve i vizije razvoja ljudskih potencijala hrvatske županije iskazuju u donesenim Strategijama razvoja ljudskih potencijala, čija je izrada sufinancirana sredstvima Europske unije, a sve u cilju usklađivanja sa strateškim lokalnim, nacionalnim i europskim dokumentima. Strategiju donose područni uredi Hrvatskog zavoda za zapošljavanje i Lokalna partnerstva za zapošljavanje na razini svake županije zasebno. Unutar svake Strategije razvoja ljudskih potencijala definirani su prioritetni ciljevi, koji se planiraju ostvariti u budućem razdoblju.

U cilju postizanja prosperiteta i ravnomjernog regionalnog razvoja, održivog gospodarstva, demografske obnove i revitalizacije društva, Vlada Republike Hrvatske u lipnju 2016. godine pokreće Projekt „Slavonija, Baranja i Srijem“ sa svrhom povećanja apsorpcije sredstava iz europskih fondova, osiguranih u okviru postojećih operativnih programa i Programa ruralnog razvoja u financijskom razdoblju 2014.-2020. za pet slavonskih županija (Osječko-baranjska, Vukovarsko-srijemska, Požeško-slavonska, Brodsko-posavska i Vukovarsko-srijemska). Kroz projekt se namjerava osigurati 18,75 milijardi kuna (2,5 milijardi eura) isključivo za financiranje pet navedenih županija. Osim bolje apsorpcije sredstava, Projekt pretpostavlja jačanje kapaciteta lokalne i područne samouprave kroz provedbe projekata uz davanje prednosti projektima pet slavonskih županija putem izravnih dodjela, mogućnosti ostvarivanja dodatnih bodova prilikom

odabira projekata u otvorenim postupcima dodjele bespovratnih sredstava, izradu mape siromaštva i indeksa razvijenosti te izradu analitičke podloge za redefiniranje regija u novom statističkom razdoblju.

Uspješnost u povlačenju sredstava iz europskih fondova na razini pojedine regije i države najčešće se mjeri iznosom ukupno povučenih sredstava i brojem ugovorenih i implementiranih projekata. Kroz takvu jednostavnu, nominalnu dimenziju ugovorenosti gotovo je nemoguće utvrditi stvarne realne efekte na razvoj ukupnog društva i ljudskih potencijala. Procjena učinka, koja može reflektirati sliku utjecaja na ljudske potencijale, analiza je ugovorenih projekata prema prioritetima iskazanim u operativnim programima i prema ciljevima iskazanim u razvojnim strategijama na lokalnoj razini, a isti su usklađeni sa strateškim razvojnim dokumentima na nacionalnoj i nadnacionalnoj razini, te promatranjem odnosa ugovorenih sredstava i veličine BDP-a pojedine regije.

Budući da u Republici Hrvatskoj nije provedeno dovoljno istraživanja iz područja korištenja sredstava europskih fondova za jačanje učinkovitosti ljudskih potencijala, a 2020. godina je posljednja godina operativnog ciklusa 2014.-2020., ugovoreni projekti iz područja ljudskih potencijala do sredine 2020. godine relevantan su pokazatelj stanja u praksi i smjernica za buduća ugovaranja. Kroz istraživanje će se pratiti disperziranost ugovorenih projekata prema četiri temeljna područja: visoka zapošljivost i mobilnost radne snage, socijalno uključivanje, obrazovanje i cjeloživotno učenje i dobro upravljanje, s ciljem utvrđivanja implementacije ciljeva županijskih strategija u ugovorenim projektima, kao i povlačenja paralele između ugovorenih projekata Operativnog programa učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. za područje svih hrvatskih županija.

## 2. LJUDSKI POTENCIJALI I INDEKS LJUDSKOG RAZVOJA

Razvoj informatičke i komunikacijske tehnologije, razvoj materijalno-financijskih i tehnološko-organizacijskih resursa rezultat su ljudskog rada temeljenog na akumuliranim znanjima i vještinama, sakupljenim kroz stoljeća. Čovjek, kao kompleksno, složeno biće, svojim znanjem i sposobnostima pokreće sve ostale resurse te je stoga predmet izučavanja već desetljećima. U promjenjivim okruženjima tržišta rada, roba i usluga, čovjek ostaje najvažniji pokretač razvoja i opstanka. U vremenu u kojem živimo, slika svijeta se može promijeniti u nekoliko dana. Informacije, istinite i lažne, dostupne su svima, te jedino čovjek svojim raciom može utjecati na svoje okruženje, koristeći pri tome stečena znanja i vještine, kao i dostupnu tehnologiju.

Iako se pojam „ljudski potencijali“ u literaturi često navodi usporedo s pojmovima „ljudski kapital“, „intelektualni kapital“, „stanovništvo“ i „radna snaga“, potrebno je razlikovati navedene pojmove jer, iako su slični, nemaju isto značenje.

Iz samog naziva „ljudski potencijali“ nedvojbeno se može zaključiti da je riječ o ljudima u nekoj organizaciji, a sljedeća definicija daje šire značenje ovog pojma: „Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja. Drukčije, to je ljudski kapital kojim raspolaže organizacija i koji se može iskoristiti za postizanje poslovnih i strateških ciljeva.“<sup>9</sup>

Iz navedene definicije razvidno je da je ljudski kapital veći što je veće ulaganje u ljude, a istovremeno veći ljudski kapital obogaćuje, okrupnjuje ljudske potencijale. Jednostavnije rečeno, to je vrijednost uložena u ljude u obliku obrazovanja, stjecanja vještina i znanja, kao i kompetencija kroz cjeloživotno učenje. Upravo ta nova vrijednost predstavlja novi kapital, ljudski kapital.

Prema Marušiću: „Ljudski kapital najjednostavnije možemo definirati kao zbroj svih osobina ljudskog čimbenika relevantnih za proces društvene reprodukcije. Teorija upravljanja ljudskim kapitalom sustavno se izgrađuje od sredine 20. stoljeća, a njenim se začetnikom smatra J. Mincer, iako su prije njega o tome govorili i W. Petty, koji je procjenjivao vrijednost stanovništva Engleske, kao i neki klasični ekonomisti, koji su još početkom 18. stoljeća isticali značaj ljudskog kapitala. Tako Adam Smith proučava visinu najamnima kvalificiranih i nekvalificiranih radnika te smatra da individualne sposobnosti stečene kroz obrazovanje čine dio društvenog, a ne samo

---

<sup>9</sup> Bahtijarević Šiber, Fikreta: *Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str. 6



individualnog bogatstva, Marx u analizi čimbenika proizvodnosti na prvo mjesto stavlja stručnost i umješnost radnika, dok Marshal smatra obrazovanje nacionalnom investicijom, a znanje „najmoćnijim motorom proizvodnje“. Kuznets, pak, smatra da je ključ uspjeha u stvaranju nacionalnog dohotka kapital uložen u ljude, a ne fizički fond kapitala, te zahtijeva njegovo adekvatno valoriziranje. S druge strane, Schultz smatra da ulaganja u ljudski kapital treba promatrati kao alternativu investicijama u materijalne čimbenike proizvodnje, budući da obrazovanje, kao jedan od najznačajnijih oblika ljudskog kapitala, i investicija u njega donosi nekoliko puta veće efekte od investicija u opremu.<sup>10</sup>

Kao relativno nova ekonomska kategorija koju susrećemo u domaćoj i stranoj literaturi javlja se pojam „intelektualni kapital“ koji zapravo proizlazi iz ljudskog kapitala što pokazuje i sljedeća definicija: „Pod pojmom intelektualnog kapitala podrazumijeva se stvaralačka primjena znanja u proizvodnji i bilo kojoj drugoj kreativnoj djelatnosti, sposobnost da se nevidljiva imovina poput znanja pretvara u proizvode i usluge koji donose vrijednost.“<sup>11</sup>

„Prema prof. dr. sc. Vjekoslav Paru, ljudski kapital je koncept koji ističe izuzetno značenje obrazovanja, znanja, vještina i sposobnosti ljudi (radne snage) za ekonomski razvoj, tretirajući ih kao kapital. Ulaganje u razvoj ljudskog kapitala ostvaruje se najviše kroz obrazovanje koje podiže proizvodnost rada i poduzetničke sposobnosti. Takvo ulaganje je specifično jer uvijek rezultira individualnim vlasništvom pojedinca koje doprinosi bogatstvu poduzeća i društva. Smatra se najvažnijom dimenzijom intelektualnog kapitala.“<sup>12</sup>

Izučavajući ljudske potencijale i njihovu ulogu unutar ekonomskih znanosti, Bahtijarević Šiber navodi: „Ekonomija se sve više bavi nematerijalnim, neopipljivim resursima u kojima ljudi i njihova znanja i intelektualni potencijali imaju ključnu ulogu. Time se sve više približava istraživanju ljudskoga ponašanja. Ljudski kapital je najvažniji dio intelektualnoga kapitala koji čine još strukturalni kapital i potrošački kapital. Danas se procjenjuje da je intelektualna imovina korporacija tri do četiri puta veća od njihove „opipljive“ knjigovodstvene imovine izražene u bilanci. Sve te spoznaje pridonose upravljanju ljudskim potencijalima i njegov su sastavni dio.“<sup>13</sup>

Iako izučavanje čovjeka i njegova rada seže daleko u prošlost od doba antičke filozofije, preko Tome Akvinskog, Adama Smitha do marksističke teorije, znanstvene spoznaje vezane za ljudski

---

<sup>10</sup> Marušić, S.: *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*, Ekonomski institut, Zagreb, 1994., str. 37

<sup>11</sup> Karaman Aksentijević, N.: *Ljudski potencijali i ekonomski razvoj*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2012., str. 8

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> Bahtijarević Šiber, op.cit., str. 7

faktor kao čimbenik razvoja nastaju u prvoj polovici prošlog stoljeća kao rezultat istraživanja prvih teoretičara koji u fokus izučavanja stavljaju čovjeka, njegove potrebe i motivaciju za rad.<sup>14</sup>

Ekonomski teoretičari u svojim istraživanjima navode ljudski kapital kao jedan od najznačajnijih elemenata ekonomskog razvoja. Samuelson i Nordhaus navode da „lokomotiva ekonomskog razvoja“ svake zemlje sadržava četiri točke:

- a) ljudski proizvodni čimbenici (ponuda radne snage, obrazovanje, disciplina, motivacija);
- b) prirodni proizvodni čimbenici;
- c) akumulacija kapitala i
- d) tehnologija.<sup>15</sup>

Za razliku od industrijskog gospodarstva devetnaestog stoljeća kada je temeljni resurs bio kapital u fizičkom i financijskom obliku, u postindustrijskom društvu dvadesetog stoljeća ljudski faktor postaje dominirajuća kategorija, a paralelno s tom činjenicom raste i interes za izučavanjem ljudskog kapitala. Tada je već bilo jasno da nema ekonomskog rasta bez dobre organizacije poslovnog procesa, bez dobrog upravljanja faktorima proizvodnje i razvoja kao ni bez obrazovanja i ulaganja u znanje.

Za razliku od fizičkog kapitala koji je neposredno vrijednosno mjerljiv, tj. mogu se utvrditi inputi i outputi u proizvodnom (razvojnom) procesu, ljudski potencijali, kao i njihova razvijenost, mogu se izmjeriti samo posredno, što postaje izazov tadašnjim ekonomistima.

Harbison i Myers<sup>16</sup> izračunavaju složeni indeks razvijenosti ljudskih potencijala uz pomoć sedam pokazatelja:

1. broj učitelja osnovnim i srednjim školama na 10 000 stanovnika;
2. broj inženjera i znanstvenika na 10 000 stanovnika;
3. broj liječnika i zubara na 10 000 stanovnika;
4. obuhvat djece u dobi od pet do 14 godina osnovnim obrazovanjem;

---

<sup>14</sup> Maslowljeva teorija motivacije uvodi pretpostavku da svaki čovjek ima potrebe koje ga pokreću, a dominantan utjecaj na ponašanje imaju nezadovoljene potrebe. Potrebe rangira u obliku piramide od onih nižeg ranga: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, socijalne potrebe do onih višeg ranga: potrebe prestiža i potreba samoaktualizacije.

<sup>15</sup> Samuelson, P., Nordhaus, W.: *Ekonomija*, MATE, Zagreb, str. 697

<sup>16</sup> Prilagođeno prema Karaman Aksentijević, N.: *Ljudski potencijali i ekonomski razvoj*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2012., str. 10

5. prosječne upisne stope u osnovnom i srednjem obrazovanju;
6. postotna uključenost populacije u dobi od pet do 14 godina u srednje obrazovanje;
7. postotna uključenost populacije u dobi od 20 do 24 godine u visoko obrazovanje.

Iako OECD u svojim publikacijama navodi tri načina mjerenja ljudskog kapitala; podaci o troškovima školovanja i treninga, testiranje kompetencija te podaci o pokazateljima „postignuća“ kao što su visina nadnice, sigurnost posla i status radnog mjesta, najrašireniji pokazatelj razvijenosti ljudskih potencijala, koji se i danas koristi je Human Development Indeks (HDI) odnosno indeks humanog razvoja ili ljudske razvijenosti.<sup>17</sup>

HDI se izračunava kao kombinirani indeks tri pokazatelja:

1. Dužina života i zdravstveno stanje stanovništva mjereni očekivanim trajanjem života;
2. Znanje i obrazovanje stanovništva;
3. Kupovna moć, odnosno, životni standard stanovništva mjerjen visinom BDP-a po stanovniku.

Da bi se izračunao navedeni indeks, potrebno je izračunati zasebno svaki indeks za pojedinog pokazatelja. Izračunava se između 0 i 1, a ovisno o intervalu u kojem se nalazi, svaka zemlja svijeta je rangirana od strane OUN u skupinu prema visini HDI-ja.

„Sve zemlje svijeta bile su do 2009. godine rangirane u tri skupine prema visini HDI-ja:

- 0,000 – 0,499 zemlje niskog HDI-ja;
- 0,500 – 0,799 zemlje srednjeg HDI-ja;
- 0,800 – 1,00 zemlje visokog HDI-ja.

Od 2009. godine, OUN zemlje svrstava u četiri skupine:

- zemlje vrlo visokog HDI-ja (0,9 – 1,00);
- zemlje visokog HDI-ja (0,8 – 0,899);
- zemlje srednje HDI-ja (0,5 – 0,799);
- zemlje niskog HDI-ja (0 – 0,499).

---

<sup>17</sup> Indeks su početkom 90.-ih godina dvadesetog stoljeća konstruirali Amartya Sen (dobitnik Nobelove nagrade), Mahub ul Hak, Gustav Ranis (Sveučilište Yale), Meghan Desai (London School of Economics) i otada ga koristi OUN te se objavljuje u Godišnjem izvješću o ljudskom razvoju (Human Development Report) (Navedeno prema Aksentijević, ibidem)

Kako se radi o relativno novom pokazatelju koji je složen od više komponenata, on se neprestano nadograđuje pa se i njegov sadržaj mijenja. Od 2010. godine Svjetska banka uvodi novu metodologiju izračuna indeksa ljudskog razvoja. Prema metodologiji izračuna, do 2010. godine znanje i obrazovanost iskazivali su se uz pomoć kombiniranog indeksa pismenosti stanovništva i sudjelovanja stanovništva u obrazovanju (primarnom, sekundarnom i tercijarnom). Od 2010. godine ovaj se pokazatelj zamjenjuje novim pokazateljem obrazovanosti, koji iskazuje pristup znanju i koji se mjeri prosječnim i očekivanim godinama školovanja populacije.<sup>18</sup>

Od 2010. godine zemlje svijeta se razvrstavaju u četiri skupine na način da svaka skupina obuhvaća po četvrtinu promatranih zemalja na sljedeći način:

- 25% najviše rangiranih zemalja su zemlje koje imaju vrlo visoku razinu ljudske razvijenosti;
- drugih 25% rangiranih zemalja su zemlje visoke ljudske razvijenosti;
- trećih 25% zemalja su zemlje srednje ljudske razvijenosti;
- zadnjih 25% zemalja su zemlje niske ljudske razvijenosti<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Karaman Aksentijević, N.: *Ljudski potencijali i ekonomski razvoj*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2012., str. 13

<sup>19</sup> Prilagođeno prema Aksentijević, op.cit. str. 12

Metodologija izračuna HDI-ja prije i nakon 2010. godine prikazana je u sljedećoj tablici:

Tablica 1 HDI-Metodologija izračuna (usporedba stare i nove metodologije)

Stara metodologija (do 2009.)	Nova metodologija (od 2010.)
<p>1.</p> $LEI = \frac{LE - 25}{85 - 25}$	<p>1.</p> $LEI = \frac{LE - 20}{83,2 - 20}$
<p>2. <math>EI = \frac{2}{3} \times ALI + \frac{1}{3} \times GEI</math></p> $AEI = \frac{ALR}{100}$ $GEI = \frac{CGER}{100}$	<p>2.</p> $EI = \frac{\sqrt{MYSI \times EYSI}}{0,951}$ $MYSI = \frac{MYS}{13,2}$ $EYSI = \frac{EYS}{20,6}$
<p>3.</p> $GDP = \frac{\ln(GDPpc) - \log(100)}{\log(40000) - \log(100)}$ <p><b>INDEKS LJUDSKOG RAZVOJA</b></p> $HDI = \frac{LEI + EI + GDP}{3}$	<p>3.</p> $II = \frac{\ln(GNIpc) - \ln(163)}{\ln(108,211) - \ln(163)}$ <p><b>INDEKS LJUDSKOG RAZVOJA</b></p> $HDI = \sqrt[3]{LEI \times EI \times II}$

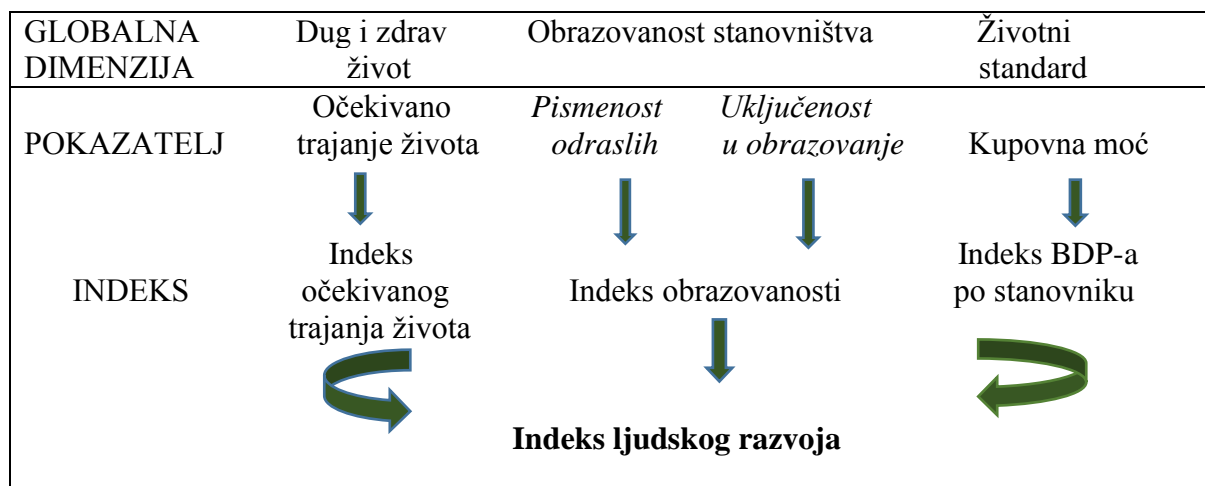
Napomena: LEI – indeks očekivanog trajanja života, EI – indeks obrazovanosti, ALI – indeks pismenosti stanovništva, GEI - indeks uključenosti stanovništva u obrazovanje, ALR – stopa pismenosti, CGER – kombinirana uključenost u primarno, sekundarno i tercijarno obrazovanje, HDI – indeks humanog razvoja, MYSI – prosječne godine školovanja, ESI – očekivane godine školovanja.

Izrada autorice prema: Karaman Aksentijević, N.: *Ljudski potencijali i ekonomski razvoj*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2012., str. 12

Ako usporedimo indeks ljudskog razvoja, koji se primjenjivao u razdoblju prije 2010. godine i indeks koji se primjenjuje nakon toga, možemo uočiti da je intervencija u metodološkom smislu

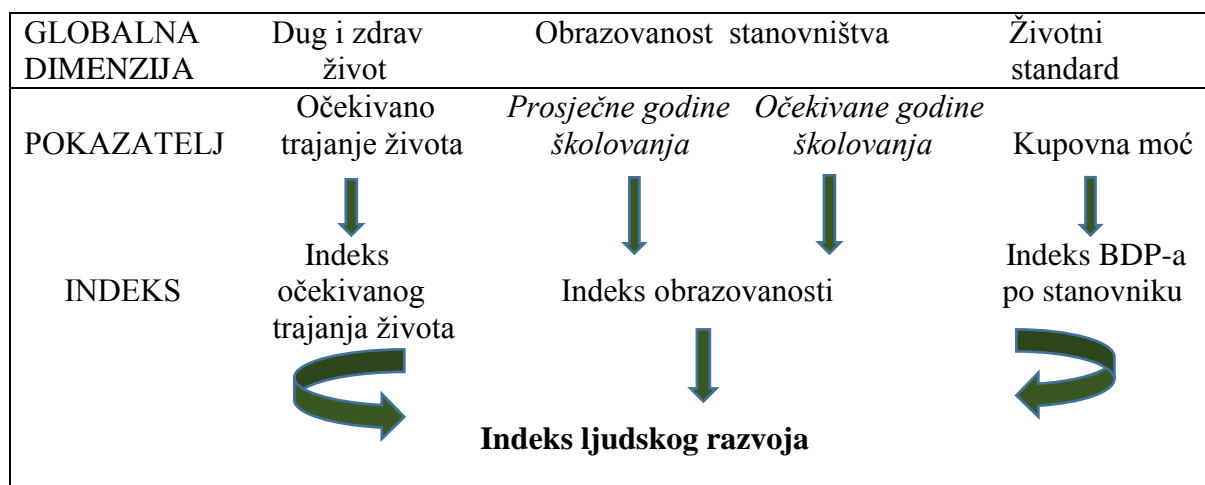
napravljena u području pokazatelja znanja i obrazovanja stanovništva. Nove kategorije koje će se koristiti prilikom izračuna su prosječne i očekivane godine školovanja, što možemo vidjeti u sljedećim shemama.

Slika 1 Indeks ljudskog razvoja (HDI) - metodologija do 2010. godine



Izrada autorice prema Aksentijević Karaman, Nada: „Ljudski potencijali i ekonomski razvoj“, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka,2012, str. 21

Slika 2 Indeks ljudskog razvoja (HDI) - metodologija od 2010. godine



Izrada autorice prema Aksentijević Karaman, Nada: „Ljudski potencijali i ekonomski razvoj“, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka 2012., str. 22

U tablici br. X prikazan je HDI za 189 zemalja svijeta. Republika Hrvatska se nalazi na 46. mjestu s vrijednošću HDI-a od 0,837. Iako se nalazi među drugih 25% rangiranih zemalja te se stoga klasificira kao zemlja visoke ljudske razvijenosti, Republika Hrvatska se nalazi na samom začelju skupine te je vrlo blizu pragu prelaska u zemlje srednje ljudske razvijenosti, što upućuje na potrebu

ulaganja u ljudske potencijale. Gotovo sve zemlje članice Europske unije nalaze se ispred Republike Hrvatske te se većinom svrstavaju u zemlje s vrlo visokim stupnjem ljudske razvijenosti, osim Bugarske i Rumunjske.

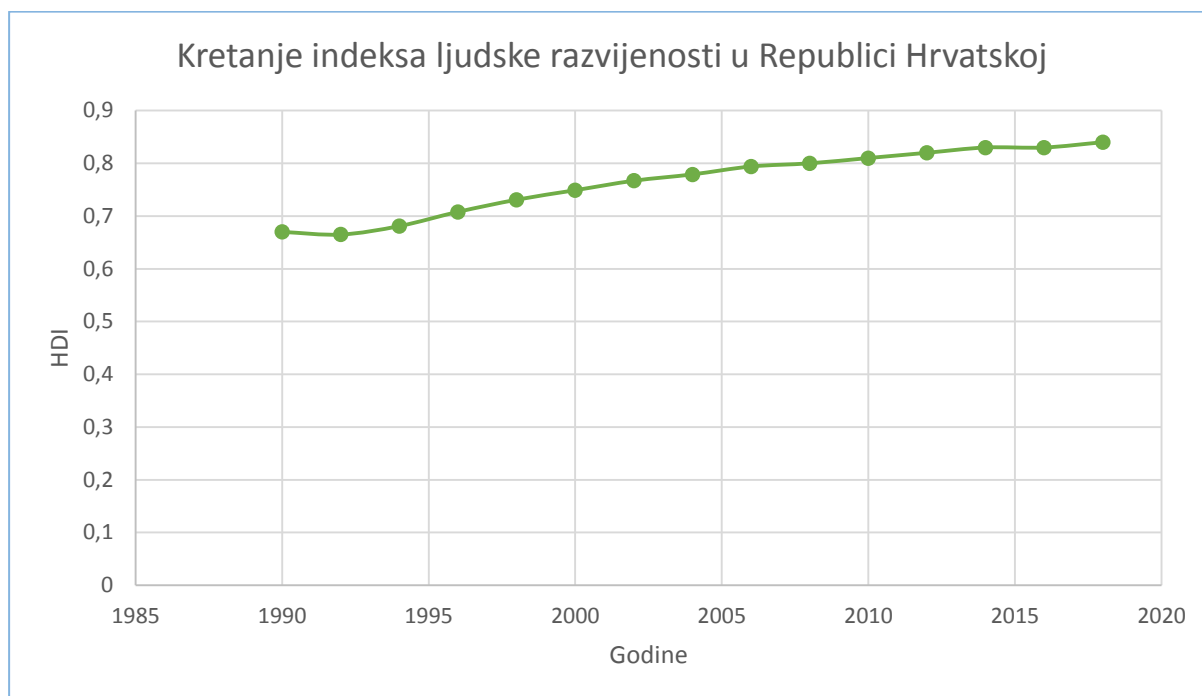
Tablica 2 Zemlje svijeta prema Indeksu ljudskog razvoja 2019. godine

Rank	Država	Indeks ljudskog razvoja HDI	Očekivano trajanje života	Očekivane godine školovanja	Prosječne godine školovanja	Bruto nacionalni dohodak GNI per capita ppp\$)
1.	Norveška	0,954	82.3	18.1	12.6	68,059
2.	Švicarska	0.946	83.6	16.2	13.4	59,375
3.	Irska	0.942	82.1	18.8	12.5	55,660
4.	Njemačka	0.939	81.2	17.1	14.1	46,946
4.	Hong Kong, Kina (SAR)	0.939	84.7	16.5	12.0	60,221
6.	Australija	0.938	83.3	22.1	12.7	44,097
6.	Island	0.938	82.9	19.2	12.5	47,566
8.	Švedska	0.937	82.7	18.8	12.4	47,955
9.	Singapore	0.935	83.5	16.3	11.5	83,793
10.	Nizozemska	0.933	82.1	18.0	12.2	50,013
:						
46.	Hrvatska	0.837	78.3	15.0	11.4	23,061
47.	Oman	0.834	77.6	14.7	9.7	37,039
48.	Argentina	0.830	76.5	17.6	10.6	17,611
49.	Rusija	0.824	72.4	15.5	12.0	25,036
50.	Bjelorusija	0.817	74.6	15.4	12.3	17,039
50.	Kazahstan	0.817	73.2	15.3	11.8	22,168
52.	Bugarska	0.816	74.9	14.8	11.8	19,646
52.	Crna Gora	0.816	76.8	15.0	11.4	17,511
52.	Rumunjska	0.816	75.9	14.3	11.0	23.906
:						
187.	Čad	0.401	54.0	7.5	2.4	1,716
188.	Srednjeafrička Republika	0.381	52.8	7.6	4.3	777
189.	Niger	0.377	62.0	6.5	2.0	912

Izrada autorice prema Human Development Report 2019. dostupno na: [www.hdr.undp.org/en/content/2019-human-development-indeks-ranking](http://www.hdr.undp.org/en/content/2019-human-development-indeks-ranking) (pristup 20.1.2020)

Kretanje HDI-ja u Republici Hrvatskoj od 1990.-2019. godine prikazano je u sljedećem grafikonu.

Grafikon 1 HDI u Republici Hrvatskoj od 1990.-2019. godine



Izrada prema Human Development Report 2019. dostupno na: <https://knoema.com/atlas/Croatian/Human-development-index> (pristupljeno 22.1.2020.)

Iako grafikon pokazuje stalni porast HDI-ja u Republici Hrvatskoj u posljednjih 30 godina, osim negativne stope rasta u 2009. godini, dosadašnji tempo rasta nije dovoljan te su nužne intervencije u području obrazovanja, zdravstvene zaštite i ostalih čimbenika, koji utječu na razvoj ljudskih potencijala. Pored osiguravanja osnovnih, temeljnih uvjeta za razvoj ljudskih potencijala, kao što su preživljavanje u ranom djetinjstvu, zdravstvene zaštite, osnovnog obrazovanja, prihvaćanja novih tehnologija i otpornosti na nepredviđene situacije, nužno je iste poboljšati te osigurati pristup kvalitetnim zdravstvenim uslugama na svim razinama, visoko kvalitetno obrazovanje na svim razinama te učinkoviti pristup suvremenim tehnologijama.<sup>20</sup>

Ulaganje u ljudski kapital, odnosno u znanje, obrazovanje i cjeloživotno učenje, pokazatelj je koji se koristi za istraživanje razvijenosti ljudskih potencijala, kao i za istraživanje razvijenosti gospodarskog razvoja.<sup>21</sup> Istraživanje ljudskih potencijala, njihov razvoj i značaj, predmet su brojnih istraživanja, bilo da su promatrani na razini najjednostavnije organizacije ili čitavog društva. HDI-om posredno se mjeri razvijenost ljudskih potencijala na razini neke zemlje. Na

<sup>20</sup> Prilagođeno prema *Human Development Report 2019.*, <https://knoema.com/atlas/Croatian/Human-development-indeks> (pristup 22.1.2020.)

<sup>21</sup> Prema *Human Development Report 2011.* Republika Hrvatska pripada zemljama s visokom razinom indeksa ljudskog razvoja; o tome vidi više Aksentijević, str. 22



razini poduzeća, organizacije uspješnost i učinkovitost ljudskih potencijala mjeri se u okviru managementa ljudskih potencijala.

### 3. MANAGEMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

Upravljanje ljudskim potencijalima, kao najvažnijim čimbenikom razvoja, izazov je s kojim se desetljećima susreće svaki poslovni subjekt, koji ima za cilj ostvariti konkurentsku prednost i poslovni uspjeh. Kvaliteta ljudi, njihovo obrazovanje i kreativni potencijali u sve većoj mjeri pridonose razvoju i tržišnom uspjehu, za razliku od potencijala sadržanog u strojevima i opremi.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima predmet je brojnih istraživanja, a kao interdisciplinarna teorija predmet je izučavanja vezan za brojne znanstvene discipline.

Pržulj navodi da „upravljanje ljudskim potencijalima svoje osnove ima u:

1. Psihologiji: Kada se govori o čovjeku, njegovoj ličnosti, ponašanju, motivaciji, ambicijama, procesima učenja, odnosima u grupi (timu), međusobnim odnosima među zaposlenicima, međusobnim odnosima zaposlenika i nadređenih, međusobnim odnosima između službenika u javnom sektoru i građanima kao korisnicima usluga, onda se proučavanja moraju temeljiti na nekim osnovnim tezama, koje je u svezi s navedenim postavila psihologija.
2. Teoriji upravljanja i organizaciji: Teorije upravljanja i organizacije predstavljaju okvir i oslonac za razvoj upravljanja ljudskim resursima, pogotovo što se tiče pitanja sustava, strukture i vodstva.
3. Ergonomiji: Kao znanost o odnosima čovjeka i rada te prilagođavanju rada čovjeku, ergonomija je od neprocjenjive vrijednosti za upravljanje ljudskim resursima.
4. Ekonomiji: Koncept upravljanja ljudskim potencijalima, nastao je u okviru ekonomskih teorija, sa svrhom povećanja učinkovitosti, efektivnosti i konkurentnosti gospodarskih organizacija. Isti se također može primijeniti na druge vrste organizacija, primjerice javnog sektora, ali prilagođen s obzirom na drugačiju vrstu i karakter organizacija.
5. Sociologiji: Organizacija, kao socijalni sustav predstavlja „društvo u malom“. Tako u razumijevanju mnogih oblika bitnih za upravljanje ljudskim resursima koriste se spoznaje koje pruža sociologija, primjerice: grupe, ponašanje pojedinca u malim i velikim grupama, teorije socijalizacije i drugo.

6. Antropologiji: Antropologija, kao znanost koja proučava fizičke osobine čovjeka, i njezine su spoznaje posebno aktualne u zadnje vrijeme u okviru usredotočenosti organizacione teorije na kulturu organizacije, kao jednu od temeljnih determinanti ponašanja u organizaciji.
7. Andragogiji: Obrazovanje odraslih postaje također aktualno, ne samo kao obrazovanje, već i kao usavršavanje ili prekvalifikacija, zbog ubrzanih promjena i turbulentnosti društva i vremena u kojem živimo. U konceptu organizacije koja se stalno razvija, svaki pojedinac, odnosno zaposlenik ima potrebu za vlastitim razvojem kroz procese obrazovanja i obuke, pri čemu se spoznaje andragogije koriste u integraciji individualnog obrazovanja u procesu organizacionog učenja i razvoja.
8. Medicini rada: Za ostvarivanje ciljeva bilo koje organizacije potrebni su fizički i psihički zdravi ljudi. Utjecaj radne sredine i vanjskih faktora na fizičko i psihičko zdravlje ljudi, zaštita na radu i profesionalne bolesti predmet su medicine rada, pa na taj način predstavljaju neizostavan sadržaj u okviru aktivnosti i pozornosti upravljanja ljudskim resursima.
9. Pravu: Odnosi poslodavaca i zaposlenika regulirani su zakonskim propisima radnog prava, pa na taj način pravo i njegove odredbe predstavljaju polazište u mnogim procesima kao što su zapošljavanje, plaće, beneficije, a naposljetku i otpuštanje, što je sve dio procesa upravljanja ljudskim resursima.<sup>22</sup>

Management ljudskih potencijala kao funkcija pojavio se osamdesetih godina prošlog stoljeća, kao zamjena za dotadašnju personalnu, odnosno, kadrovsku funkciju<sup>23</sup> u okviru koje su se obavljali poslovi vezani za zaposlenike, njihovo zapošljavanje, prava iz radnog odnosa i slično. „Personalna funkcija ponajprije se bavi upravnim osobljem s administrativnog aspekta, kroz rutinsko vođenje personalne administracije. Iza personalne funkcije stoji statično provođenje pravila i postupaka u njihovu formalnom obliku, dok je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima dugoročna, fleksibilna, dinamična i aktivna. Konceptija personalne funkcije temelji se na stajalištu da su ljudi sredstvo za postizanje ciljeva i trošak koji treba minimalizirati, za razliku od koncepcije upravljanja ljudskim potencijalima koja na ljude gleda kao na bogatstvo i razvojni resurs. Personalna funkcija u pravilu se provodi parcijalno i standardizirano bez obzira na individualne

---

<sup>22</sup> Pržulj, Ž.: *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002., str. 2

<sup>23</sup> Termin „kadrovska funkcija“ ima puno uže značenje od pojma upravljanja ljudskim potencijalima, vidi o tome više Pusić, E.: *Nauka o upravi*, Školska knjiga, Zagreb, 2002., str. 210

osobine ljudi. Težište aktivnosti personalne funkcije je evidentiranje, planiranje, programiranje i kontrola, dok upravljanje ljudskim potencijalima nastoji osigurati strategijski pristup u odabiru, usavršavanju i motiviranju ljudi.<sup>24</sup>

Budući da je nastao povezivanjem spoznaja iz desetak ostalih znanstvenih disciplina, management ljudskih potencijala predstavlja složeno, kompleksno područje od izuzetnog značaja za svaki poslovni subjekt. Svoja ishodišta nalazi prvenstveno u psihologiji i sociologiji, te filozofiji, demografiji, antropologiji, radnom pravu, ekonomiji, organizaciji rada, i ostalim područjima usko vezanima za izučavanje ljudskog ponašanja. U predviđanju ljudskog ponašanja danas se sve više primjenjuju i novije znanstvene discipline, kao što su informatika i kibernetika. Iz toga proizlazi da je riječ o interdisciplinarnom području od izuzetnog značaja za svaki poslovni subjekt, koje je nastalo unutar općeg managementa. S obzirom na široki raspon funkcija managementa ljudskih potencijala, a slijedom brojnih istraživanja i studija usmjerenih na izučavanje ljudskih potencijala, management ljudskih potencijala se smatra znanstvenom disciplinom, kako navodi Bahtijarević Šiber: „Management ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina jest područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenoga na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama. Cilj mu je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama.“<sup>25</sup>

S obzirom na kompleksnost menadžmenta ljudskih potencijala, Gutić navodi njegove najvažnije atribute:

„a) najproduktivniji je dio suvremenog menadžmenta,

b) zahvaća sve vrste organizacija (proizvodnje, usluga, neprofitnih organizacija, organizacija državne i javne uprave itd.),

c) multidisciplinarna je znanstvena disciplina,

d) humanistički je usmjerena filozofija, gdje je čovjek središnji ishod i početak svake organizacije i smisao njezinoga postojanja,

e) društvenog je karaktera jer shvaća integraciju i međuovisnost organizacija i društva u kojem djeluju,

---

<sup>24</sup> Mikulić, S.: Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u procesu decentralizacije, *Hrvatska javna uprava*, god. 9. (2009.), br. 4., str. 1100

<sup>25</sup> Bahtijarević Šiber, Fikreta: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.5

- f) važan je dio održivog društvenog razvoja, budući da se koncept održivog razvoja temelji na intelektualnom kapitalu kao dominantnom kapitalu,
- g) aplikativna je znanstvena disciplina koja svoj smisao traži u potvrdi u realnom okruženju,
- h) menadžerska je i upravljačka teorija i praksa,
- i) menadžerska je glavna funkcija: menadžeri koji nemaju znanja, sposobnosti i vještina u vođenju ljudstvom i ljudskim kapitalom ne mogu se nazvati menadžerima u suvremenom poimanju,
- j) poslovna je funkcija u organizacijama, nadređena svim ostalim funkcijama u organizacijama,
- k) moćan je element u stvaranju konkurentskih pozicija organizacije kroz intelektualni kapital,
- l) značajna je poveznica ljudi u društvu i organizacija.<sup>26</sup>

Slijedom navedenih atributa, može se reći da menadžment ljudskih potencijala predstavlja skup inicijativa, akcija i zadataka koje su usmjerene na cjelokupno organiziranje i provođenje poslova vezanih za zaposlenika od trenutka odabira potencijalnih kandidata za posao, kroz njihovo vođenje kroz proces rada, sagledavanje njihovih vještina, znanja i sposobnosti, edukacije, nagrađivanja i motiviranja. U cjelokupnom procesu upravljanja ljudskim potencijalima treba voditi računa o zadovoljstvu zaposlenika i poboljšanju njihovog socijalnog i ekonomskog položaja.

Uvažavajući vanjske<sup>27</sup> i unutarnje utjecaje te uvažavajući postavljene ciljeve i strategiju organizacije, management ljudskih potencijala, nakon planiranja i zapošljavanja kadrova, prati njihovu uspješnost, motivira ih i nagrađuje te vodi računa o njihovom obrazovanju i razvoju. Rezultat uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima, uz adekvatnu organizacijsku klimu i kulturu bit će visoki učinak zaposlenih, visoka motivacija te stalni rast i razvoj uz socijalnu odgovornost prema zaposlenima.

Visoki učinak zaposlenih rezultirat će ostvarivanjem profita, razvojem i postizanjem konkurentске prednosti na tržištu.

Slijedom tih činjenica, očita je povezanost između kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima i uspješnosti neke organizacije, što pokazuje sljedeća tablica:

---

<sup>26</sup> Gutić, Dragutin et al: *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i praksi*, EFFECTUS, Zagreb, 2018., str.43

<sup>27</sup> Pod vanjskim utjecajima podrazumijevamo političke, ekonomske i tehnološke utjecaje, tržište rada, kulturu. vidi detaljnije o tome Jurlina Milan: *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, Zaprešić, 2011.

Tablica 3 Temeljne razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća<sup>28</sup>

USPJEŠNA PODUZEĆA	NEUSPJEŠNA PODUZEĆA
Stvarni interes za ljude – ljudi najvrjednija imovina	Ne smatraju zaposlene važnom imovinom i pokazuju malo
Dobar trening, razvoj, praćenje i mogućnost napredovanja	brige za ljude
Dobri programi nagrađivanja	Upravljaču na autokratski i birokratski način; rigidna su i
Sposobne zadržati zaposlene; mala fluktuacija	nefleksibilna
Vrhovni menadžment je posvećen i daje podršku ljudima	Imaju loš sustav internog napredovanja
Razvijaju i potiču participaciju zaposlenih	Slabe interne komunikacije
	Nejasna ili zastarjela politika; nekonzistentna primjena
	Visoka fluktuacija

Izrada autorice prema Bahtijarević Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 13

Ljudski potencijali, kao specifičan razvojni resurs, jedinstveni su za svaku organizaciju i imaju utjecaj na sve aktivnosti unutar organizacije. Razvijaju se paralelno s okolinom te stoga zahtijevaju stalna izučavanja i praćenja. Menadžment ljudskih potencijala kroz svoje funkcije, zadaće i ciljeve, mora težiti organizacijskoj uspješnosti i održavanju konkurentske prednosti kroz kreiranje i utjecaj na ljudski kapital. Ciljevi i vizije uspješne organizacije ogledaju se u kvalitetno postavljenoj strategiji razvoja ljudskih potencijala usklađenoj s poslovnom strategijom. „Cilj strategije razvoja ljudskih potencijala je maksimalan razvoj i korištenje ljudskih sposobnosti radi povećanja poslovne uspješnosti. Komponenta ljudskog kapitala najvažnija je u poslovnoj strategiji jer o njoj ovisi realizacija svih poslovnih aktivnosti pa se ne može promatrati odvojeno, već kao njen integralni dio. Pozitivno radno okruženje također je nužno za uspješan rad, a postiže se timskim radom, dobrim međuljudskim odnosima, brigom o zdravlju i zadovoljstvu zaposlenika, decentralizacijom odlučivanja, razmjenom znanja, uvođenjem suvremenih tehnoloških procesa radi olakšavanja prijenosa podataka. Poduzeća koja podupiru aktivan razvoj zaposlenika osiguravajući im stalne mogućnosti učenja i razvoja postižu veći ekonomski uspjeh jer su zaposlenici motivirani vlastitim napredovanjem, a nova znanja unapređuju obavljanje rada i poslovanja kroz smanjenje troškova, povećanje inovativnosti i kreativnosti u traženju optimalnih i kreativnih rješenja poslovnih problema.“<sup>29</sup>

Devedesetih godina prošlog stoljeća menadžeri ljudskih potencijala, potaknuti stalnim promjenama u ekonomskom i tehnološkom smislu, pred izazovom su traženja novih strategija i koncepcija na svim organizacijskim razinama. Jedan od novih menadžerskih koncepata, koji se

<sup>28</sup> Bahtijarević Šiber, op.cit., str.13

<sup>29</sup> Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z., Đurić, K.: Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, *Informatologia*, 41., 2008., 1., str. 46-50

javlja kao odgovor na traženje novih mehanizama je reinženjering poslovnih procesa<sup>30</sup> koji postavlja nove kriterije uspješnog poslovanja i upravljanja ljudskim resursima. Pri tome funkcionalni odjeli gube svoj smisao budući da zaposlenici imaju mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka a menadžeri dobivaju ulogu instruktora odnosno mentora.<sup>31</sup> Novi način poslovanja podrazumijeva prije svega promjene u strukturi od funkcionalnih odjela do procesnih timova kojima je cilj zajedno obaviti posao, odnosno određeni proces poslovanja. Timski rad donosi promjene u poslovanju na način da su članovi tima povezani u izvršenju zadataka, te svaki član tima svojim vještinama i sposobnostima doprinosi izvršenju poslovnog procesa, za razliku od prijašnjeg načina poslovanja, u kojemu su zaposlenici bili specijalizirani za samo jedan dio posla. Članovi procesnog tima međusobno donose odluke, pa i pravila na neki način.

Poduzeća koja se redizajniraju naglasak, stavljaju na obrazovanje zaposlenika i njihovo stalno usavršavanje, kao i na sposobnosti i vještine, koje će u konačnici rezultirati napretkom pojedinca. O karijeri pojedinca brine menadžer, koji je tu da pomogne u rješavanju problema svojim savjetima i interpersonalnim vještinama, sudjeluje u oblikovanju procesa rada i osiguravanju motiviranih zaposlenika. Stvaranje zajedničke vizije i timski dijalog donose promjene u tradicionalni koncept menadžmenta i odnos ljudi prema tvrtki. Reinženjering poslovnih procesa kreira drugačija radna mjesta, uspostavlja hijerarhiju s manje razina, novu organizacijsku klimu i kulturu, a time i uspješnije pozicioniranje tvrtke na tržištu.

Proučavanje upravljanja ljudskim potencijalima na globalnoj razini iznjedrilo je pojam europskog menadžmenta za kojeg su karakteristična „četiri različita europska pristupa menadžmentu ljudskih potencijala:

1. Pragmatični pristup; karakterističan je za anglosaksonske zemlje, orijentiran je činjenično i empirijski, fokusiran konkurentski, temeljen na poduzeću, individualističan i okrenut ličnosti i akciji.
2. Racionalistički pristup; tipično je francuski, ali je nađen i u drugim europskim zemljama (Skandinaviji, sjevernoj Italiji i dr.). Karakteriziraju ga znanstveni i pozitivistički pristup, vjerovanje u vrijednost planiranja, pravila, uloga, formaliziran pristup organizaciji, depersonalizacija i direktivno vodstvo.

---

<sup>30</sup> Business Process Reengineering (BPR)

<sup>31</sup> Prilogodeno prema Džubur, S.: Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, *Naše more*, 50 (1-2), 2003. str. 44-48

3. Holistički pristup; Povezuje se s Njemačkom, Švicarskom i Austrijom, ali je općenito fenomen sjeverne Europe. Karakterizira ga systemska koordinacija i integracija, kooperacija i kodeterminacija, razvojni procesi, partnerstvo između javnih i privatnih interesa, osjetljivost na međuovisnost organizacije i njezine okoline.
4. Humanistički pristup; Povezuje se s Italijom, ali je također obilježje Španjolske, Grčke i Irske. Obilježavaju ga naglasak na obiteljskoj grupi i zajednici, osobne obveze i dužnosti, fleksibilnost i prilagodljivost, oportunitizam i promjena, personalizirani stil menadžmenta.<sup>32</sup>

Unatoč tim razlikama, koje su indirektno povezane i s ekonomskim razvojem, zakonodavstvom, oblikom vlasništva i ostalim specifičnostima pojedine europske zemlje, dva najvažnija faktora koja su karakteristična za upravljanje ljudskim potencijalima u europskim zemljama su humanizam i poslovni ciljevi. Njihove značajke navedene su u sljedećoj tablici:

Tablica 4 Kontekstualni faktori zajednički europskom menadžmentu<sup>33</sup>

Humanizam	U središtu su zanimanja europskih poslovnih subjekata i menadžera ljudi, a ne brojevi. Europljani imaju jak osjećaj društvene odgovornosti i inherentan interes za kvalitetu života na svim razinama društva. Jaka je privrženost postizanju dobre opće razine obrazovanja.
Poslovni ciljevi	Primarni cilj poslovanja nije nužno maksimiranje dobiti ili dioničarske vrijednosti. Dugoročno preživljavanje i razvoj poduzeća smatraju se jednako važnim ili važnijim.

Suvremeni teoretičari, kao primaran izvor ekonomskog rasta i razvoja poduzeća, regija i nacionalnih gospodarstava, navode znanje i proizvodnju znanja, što je i jedan od važnijih faktora zajedničkog europskog menadžmenta. Obrazovanje i konstantno ulaganje u ljudski kapital ključni su resursi privrednog i društvenog razvoja. Znanje, kvaliteta i inovacije polazišta su razvoja suvremenih gospodarstava temeljenih na ulaganjima u ljudske potencijale.

<sup>32</sup> Bahtijarević Šiber, Fikreta: *Međunarodni menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str. 603

<sup>33</sup> ibidem

Riječi jednog od američkih predsjednika uprave velike kompanije jako dobro iskazuju značaj ulaganja u ljude:

„Nije mi poznat nijedan slučaj projekta punog dobrih ideja, energije i entuzijazma koji bi zaustavio nedostatak novca. Ali poznate su mi djelatnosti čiji je rast djelomično ili potpuno zaustavljen jer nisu znale zadržati učinkovitu i predanu radnu snagu, te mislim da će toga u budućnosti biti još i više“<sup>34</sup>

### 3.1. OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI/UČINKOVITOSTI

Iako je menadžment ljudskih potencijala funkcija širokog raspona poslova koji začetak imaju u planiranju kadrova u skladu s poslovnim ciljevima i vizijama organizacije, preko odabira, zapošljavanja, uvođenja u posao, praćenja zaposlenika i ostalih poslova, ocjenjivanje radne uspješnosti, odnosno učinkovitosti<sup>35</sup> zaposlenika, izazov je koji se postavlja pred menadžere ljudskih potencijala. Unatoč brojnim metodama ocjenjivanja, ocjenjivač se uvijek nalazi pred izazovima objektivnosti, predrasuda, prilagođavanja rezultata pa i određenih pritisaka okoline. S druge strane zaposlenike određuje njihova osobnost, pouzdanost, samouvjerenost te motivacija. Stoga dobar ocjenjivač prilikom ocjenjivanja mora voditi računa o svim navedenim elementima te odabrati oblik ocjenjivanja, koji će dati najoptimalnije rezultate pri čemu individualan pristup<sup>36</sup> postaje neophodan. O tome Pržulj navodi: „Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je da se individualnim pristupom uspiju nadvladati eventualne poteškoće do kojih bi moglo doći zbog izražene osobnosti pojedinaca, koji istu unose u organizaciju te na taj način mogu utjecati na organizacijske ciljeve. Menadžeri koji su zaduženi za ljudske potencijale trebaju znati kako prepoznati moguće probleme te potaknuti pozitivnu, kreativnu energiju kod zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobna ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustracije, nego osobno zadovoljstvo. Postoji velika vjerojatnost da će se pojedinac u određenoj

---

<sup>34</sup> Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, MATE d.o.o., Zagreb, 2005., str.31

<sup>35</sup> Učinkovitost podrazumijeva postizanje što boljih rezultata sa postojećim ili dodatno angažiranim resursima

<sup>36</sup> Individualan pristup je neophodan u okviru menadžmenta ljudskih potencijala dok će se kasnije u radu fokus usmjeriti na procjenu učinkovitosti prema društvenim i gospodarskim pokazateljima



situaciji i u određenim okolnostima ponašati na određeni način, pa je stoga poželjno osigurati takve okolnosti.<sup>37</sup>

U Republici Hrvatskoj najveći problem ocjenjivanja zaposlenih susrećemo u državnim i javnim službama. Iako se u državnim službama provodi ocjenjivanje na godišnjoj razini, ono nije donijelo pomaka u napredovanju, odnosno nagrađivanju bolje ocjenjenih djelatnika<sup>38</sup>, kao što nema ni destimulirajućih mjera u slučaju negativnih ocjena, koje su zapravo vrlo rijetke. U sustavu javnih službi još uvijek ne postoji sustav ocjenjivanja koji bi, osim mogućeg stimuliranja i nagrađivanja zaposlenika, utjecao na povećanje učinkovitosti.

Namjene sustava upravljanja uspješnošću mogu se svrstati u tri grupe: strategijska, administrativna i razvojna. Strategijska namjena podrazumijeva povezivanje aktivnosti zaposlenika s ciljevima organizacije kroz definiranje rezultata, ponašanja i karakteristika zaposlenika, koje su potrebne za izvršavanje određene strategije. Nakon što se razvije i uspostavi sustav mjerenja i povratnih informacija, kroz kojeg će se maksimizirati stupanj do kojeg zaposlenici pokazuju svoje karakteristike, dolazi se do ostvarenih rezultata. Da bi ispunio ovu strategijsku svrhu sustav mora biti fleksibilan jer svaka promjena ciljeva organizacije zahtijeva i promjene u karakteristikama i očekivanom ponašanju zaposlenika.

Većina sustava se ipak usredotočuje na administrativne i razvojne namjene upravljanja uspješnošću. Informacije iz područja upravljanja uspješnošću i procjene uspješnosti koriste se u mnogim administrativnim odlukama, kao što su promaknuća, povišice plaće, zadržavanje ili otpuštanje zaposlenika i priznavanje pojedinačne radne uspješnosti, što stvara određeni pritisak ocjenjivačima, odnosno menadžerima ljudskih potencijala te iz tog razloga ovaj dio procesa ne obave potpuno objektivno što dovodi u pitanje korisnost povratne informacije o uspješnosti zaposlenika. O tome jedan od menadžera izjavljuje: "Zaista nema spora oko činjenice da kadgod moram procijeniti nekog od svojih ljudi, zastanem i razmislim o utjecaju, o posljedicama mojih odluka na moj odnos s tim čovjekom i njegovu budućnost ovdje. Nazovite to politiziranjem ili korištenjem menadžerske diskrecije ili namještanjem čovjekovih ocjena, ali na kraju ja moram živjeti s njim, ja neću ocijeniti čovjeka bez razmišljanja o posljedicama."<sup>39</sup> Treća namjena upravljanja uspješnošću je razviti zaposlenike, koji su učinkoviti u svom poslu. U slučaju da zaposlenici ne postižu rezultate kakve bi trebali, upravljanje uspješnošću se koristi za

---

<sup>37</sup> Pržulj, Ž., op.cit. (bilješka 17) str. 18-22.

<sup>38</sup> <http://administratiopublica.wordpress.com/2016/02/13/sustav-ocjenjivanja-drzavnih-sluzbenika-treba-mijenjati> (pristupljeno dana 15.4.2020.)

<sup>39</sup> Longenecker, C.: Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal, *Academy of Management Executive* 1, 1987., str. 183.

poboljšavanje njihova rada. U savršenim uvjetima procjene uspješnosti trebali bi se prepoznati uzroci manjkavosti rezultata zaposlenika, bilo da je riječ o njihovoj motivaciji, nedostatku vještina ili nekom drugom razlogu.

Promatrajući sve tri namjene, možemo zaključiti da će učinkovito upravljanje radnom uspješnošću povezati strategijske ciljeve s aktivnostima zaposlenika, iskoristiti korisne informacije u donošenju administrativnih odluka o zaposlenicima i pružiti im povratne informacije koje će im koristiti u razvoju. Ispunjavanje ovih namjena od ključne je važnosti za postizanje konkurentske prednosti pomoću ljudskih potencijala.<sup>40</sup>

Prema Marušiću, ciljevi ocjenjivanja u politici managementa ljudskih potencijala su višestruki. To je prije svega stručno podupiranje odluke za promociju dobrih radnika, upozoravanje na marginalne i loše radnike, otkrivanje nedostataka kod većih grupa, dok je osnovni cilj nagrada, ne kazna. Ocjenjivanjem se treba upozoriti na probleme u organizaciji posla te, slijedom toga, na potrebu eventualnih premještaja ili otkaza zaposlenih, kao i provjeriti dosadašnje personalne postupke u smislu raspona plaća, stimulansa, nagrada i eventualnih kazni. Jedan od ciljeva ocjenjivanja je i da posluži kao prvi korak u određivanju programa permanentnog obrazovanja u poduzeću kako za radnike tako i za rukovoditelje. Jednako tako treba biti i osnova za postavljanje sustava razvoja karijere s utvrđivanjem radnih, kreativnih i obrazovnih potencijala za svakog zaposlenog, te upozoriti na potrebne osobine ljudi koje će se u budućnosti tražiti kod novih zapošljavanja.<sup>41</sup>

Kvalitetan i učinkovit sustav procjenjivanja radne uspješnosti bitan je za menadžere, kao i za zaposlenike neke organizacije. „Za menadžere prednosti dobrog sustava procjene radne uspješnosti su da ona povezuje pojedince u timove, uspješnost se objektivno vrednuje, potiče se razvoj u sadašnjem poslu, a nagrađivanje zaposlenika se povezuje s njihovom uspješnošću. Zaposlenici najvažnijim prednostima smatraju: jasno razumijevanje posla, stvaranje osnove za redovito raspravljanje zadataka, osiguranje suglasnosti o potrebama razvoja i povratnu informaciju o postignutoj uspješnosti.“<sup>42</sup>

Povratna informacija o uspješnosti izvor je motivacije za zaposlene, koji na taj način spoznaju da se njihov prati, vrednuje i nagrađuje. Ako se ne prati i ne ocjenjuje radna uspješnost, javlja se osjećaj da plaće nisu realan pokazatelj truda uloženog u obavljanje posla,<sup>43</sup> kao što ne postoje ni

---

<sup>40</sup> Prilagođeno prema Raymond, A.N. et all: *Menadžment ljudskih potencijala*, MATE d.o.o., Zagreb, 2006., str. 279

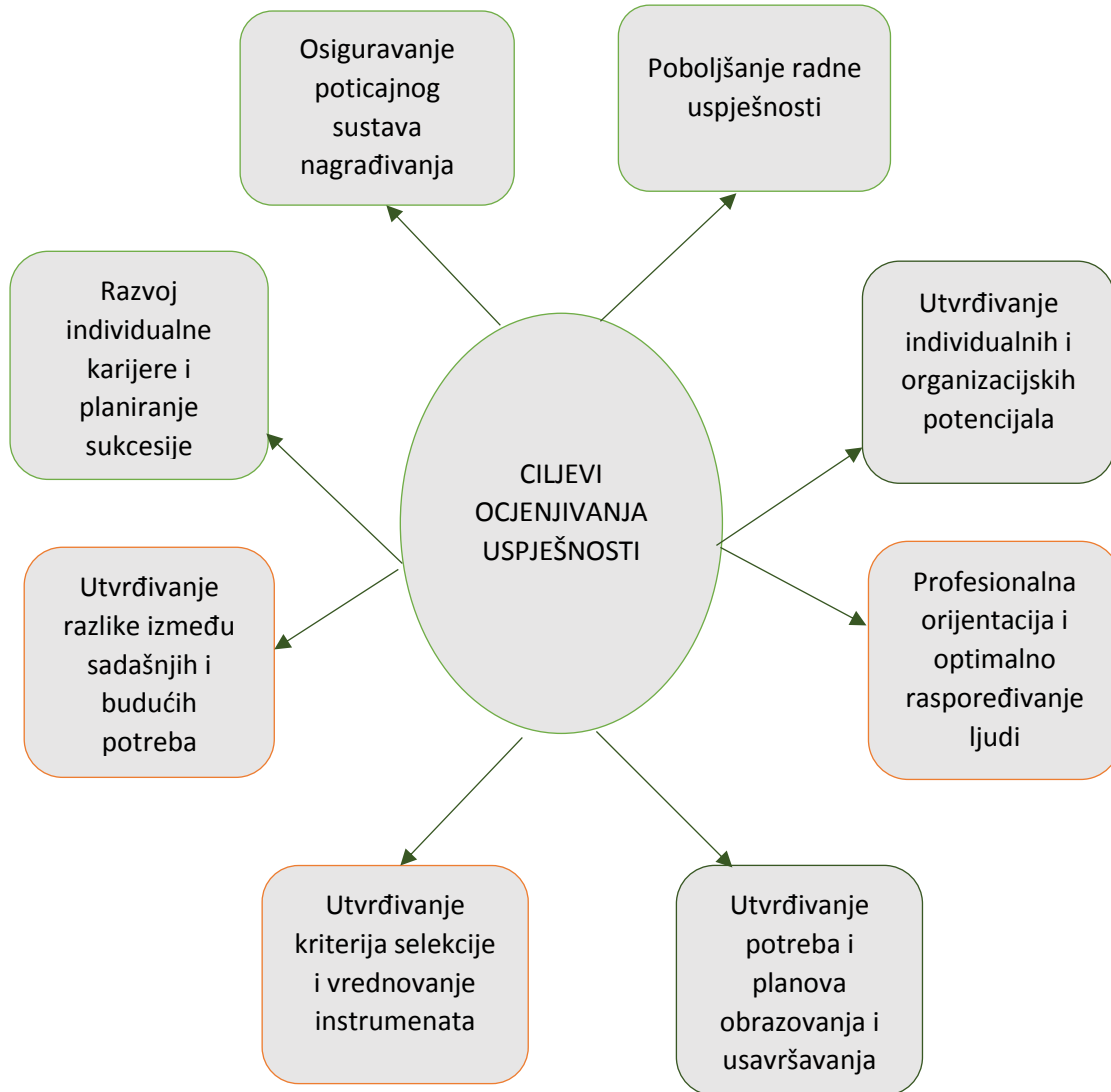
<sup>41</sup> Prilagođeno prema Marušić, Sveto: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, ADECO, Zagreb, 2006., str. 376

<sup>42</sup> Lundy, O., Cowling, A.: *Strategic Human Resource Management*, London, Routledge, 1996., str. 382

<sup>43</sup> Dolazi do izražaja u javnim i državnim službama

pretpostavke za ostvarenje ostalih ciljeva ocjenjivanja uspješnosti, kao što su utvrđivanje potreba planova obrazovanja i usavršavanja, razvijanja individualnih karijera.

Slika 3 Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti



Izrada autorice prema Bahtijarević Šiber: Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 507

Iz sheme br. 3 vidljivo je da ciljevi ocjenjivanja uspješnosti pokrivaju sve aktivnosti, koje se odvijaju u okviru managementa ljudskih potencijala, a koje su vezane za zaposlenike. Istovremeno se odnose i na procjene individualnih potencijala radne snage, kao i na procjene organizacijskih potencijala. Sustav ocjenjivanja treba povezati ciljeve organizacije i aktivnosti zaposlenika, odnosno karakteristike zaposlenika, koje su potrebne za postizanje ciljeva. Isto tako treba biti i izvor povratnih informacija temeljem kojih će se donositi i neke administrativne odluke, poput

odluka o plaći, stimulacijama, promaknućima ili negativnim mjerama, a sve u cilju poboljšanja rada zaposlenika.

Postupci ocjenjivanja zaposlenih moraju prije svega biti stručni, dokazani, mjerljivi i jasni i moraju biti temeljeni na pravnoj podlozi, kako zbog zaštite zaposlenika, tako i zbog zaštite poslovne organizacije u slučaju radnih sporova. Ono mora biti relevantno, odnosno prilagođeno zadaćama svakog pojedinog mjesta te vezano uz strategijske ciljeve poslovne organizacije.

Kako bi se što uspješnije primijenile metode ocjenjivanja ljudskih potencijala i njihove učinkovitosti za ocjenjivača je nužno poznavanje postavljenih strateških ciljeva organizacije, kao i poznavanje postavljenih standarda u poslovanju za koje Bahtijarević Šiber navodi: „Standardi govore ljudima što se od njih očekuje da naprave, konkretnije koliko, koje kvalitete itd. Standardi su količinska mjerila onoga što treba napraviti. Oni određuju posao glede kvantitete, kvalitete, vremena i sl. i time omogućuju mjerenje radne uspješnosti: konkretiziraju ciljeve, određuju razinu na kojoj je radna uspješnost zadovoljavajuća. Oni, dalje, konkretiziraju i preciziraju organizacijska očekivanja u pogledu rezultata rada. Odgovaraju na pitanje što i koliko treba napraviti u ključnim područjima. Kako su to objektivna mjerila uspješnosti, olakšavaju djelatniku samokontrolu i praćenje radi li dobro ili ne, postiže li standarde, Time se olakšava međusobna komunikacija i suradnja managera i suradnika. Iako ih ima različitih vrsta, standardi u osnovi mogu biti: deskriptivni i kvalitativni ( primjerice, dobar/loš; uvijek/nikad i sl.) i kvantitativni, odnosno količinski i objektivno mjerljivi. Obično se svaki zadatak može izraziti putem nekog od sljedećih mjerila: kvaliteta, kvantiteta, troškovi, vrijeme. Ona čine razinu prihvatljive radne uspješnosti. Standardi moraju biti realistični i ostvarljivi. Najefikasnije je njihovo postavljanje kroz suradnju managera i njihovih suradnika, odnosno onih na koje se standardi odnose.“<sup>44</sup>

O povezanosti između postavljenih standarda i stupnja realizacije Rocco ističe: „Kontrola godišnjeg plana sastoji se u pažljivom uspoređivanju uvjeta u kojima je donesen plan i uvjeta u kojima se on ostvaruje. Tržište je, naime, uvijek u mogućnosti (s obzirom na čimbenike koji na njemu djeluju) da iznenadi. Stoga kontrolni sistem nastoji u određenim uvjetima, eventualnim korektivnim akcijama, osigurati optimalno izvršenje plana. Kako se plan sastoji od skupine ciljeva, niza predviđenih akcija, predviđenih financijskih sredstava, to je dužnost svih odgovornih za realizaciju plana da u toku godine mjere svaki pojedini element u okviru toga plana. Svaka se,

---

<sup>44</sup> Bahtijarević Šiber, Fikreta: *Međunarodni menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str. 603

naime, skupina ciljeva sastoji od podciljeva ili standarda, koji su osnovno mjerilo, u smislu konkretnih zadataka, prema kojima se može utvrditi stupanj realizacije.<sup>45</sup>

Definiranje standarda i ishoda, koji se trebaju postići, osnova su za ocjenjivanje uspješnosti, stoga je nužno da su jasno zadani. Kroz zadane standarde zrcale se i ciljevi koje neka organizacija želi postići, odnosno nova vrijednost koja se može dodati proizvodu ili usluzi, kao što su količina, kvaliteta, smanjivanje troškova, rokovi i slično. Isto se može primijeniti na društvo ili državu. Relevantni dokumenti na regionalnoj i državnoj razini trebaju sadržavati ciljeve, koji se žele postići u budućem razdoblju kroz postizanje novih vrijednosti izraženih u društvenim i ekonomskim pokazateljima.

Na probleme pri ocjenjivanju uspješnosti upozorava Marušić, navodeći ih:

„*Pomanjkanje objektivnosti* je tradicionalan problem svakog ocjenjivanja. Kod rangiranja pojedinih značajki zaposlenih javljaju se opći stavovi, lojalnost firmi, značajke ličnosti ocjenjivača, i dr. Izvjesna subjektivnost uvijek će postojati, a smanjiti se može kvalitetnim upitnicima i treningom ocjenjivača. *Halo-efekt* se javlja kad ocjenjivaču jedna (pozitivna ili negativna) karakteristika zaposlenog, značajka koju je on osobno uočio i najviše cijeni (recimo: urednost), utječe na sve ostale. *Navlačenje* rezultata prema višim položajima na ljestvici rangiranja (pogreška blagosti ocjenjivača) – poznata je pogreška koja se može pojaviti kao ostatak ranijih ideja o uranilovki i nezamjeravanju. Lomiti ju nije lagano, a prevladat će se s više ocjenjivača i vježbanjem u ocjenjivanju. *Izuzetna strogost*, iako se javlja rjeđe, druga je strana medalje navlačenja rezultata. Za objektivno ocjenjivanje jednako je opasna, a izbjeći će se ako u upitnicima postoji veći broj dobro izabranih i za ocjenjivača razumljivih značajki (karakteristika). *Centralna tendencija* je greška smještavanja svih koje se ocjenjuje u prostor osrednjosti, u ocjenu „srednje“ odnosno brojkom 3 ako se skala sastoji od pet stupnjeva. Ovo je izbjegavanje gornjih ili donjih ocjena za koje bi ocjenjivač sigurno morao (ako se to od njega traži) pružiti opipljive argumente, i naprosto elegantno izbjegavanje pravog ocjenjivanja. Ukoliko se kod nekog rukovoditelja pojavi preveliki broj takvih srednjih ocjena, valja ga zamijeniti, ii tražiti da ocjenjivanje izvrši još jednom. Nisu loše skale od 1-10, jer tu zapravo nema točne sredine (5 ide na dolje, 6 je već prema gore!). *Tempirano ponašanje* poznato je kod djece prije rođendana ili Božića, kada su ona veoma dobra zato da bi dobila veći dar. Zaposleni nisu djeca, ali će se drukčije nego obično ponašati ako znaju da predstoji ocjenjivanje uspješnosti. Ocjenjivač u akciji koja nam predstoji možda neće imati tih problema jer: a) prosječni radnik nije točno shvatio zašto se sada provodi ocjenjivanje, b) ne zna

---

<sup>45</sup> Rocco, Fedor: „Osnove tržišnog poslovanja“, Informator, Zagreb, 1974.. str. 174

se točno kad će se provoditi ocjenjivanje, c) stalno se napominje kako valja opisivati ponašanje radnika kroz šest mjeseci ili godinu dana. *Predrasude ocjenjivača* kao što su odnos prema muškom i ženskom spolu, godinama starosti, vjeri ili nacionalnosti, mogu negativno utjecati na objektivnost ocjenjivanja. Dapače, čini se da se sa njima najteže boriti. Sve se može barem ublažiti s većim brojem precizno definiranih karakteristika koje se ocjenjuju stupnjevima 1-5 ili 1-10.<sup>46</sup>

Bilo da je riječ o ocjenjivanju uspješnosti na razini organizacije ili ocjeni učinkovitosti ljudskih potencijala u širem kontekstu, nužno je koristiti objektivne indikatore i pokazatelje.

Praćenje i analiza radne uspješnosti provodi se u tri koraka koji zajedno predstavljaju postupak mjerenja radne uspješnosti ili učinkovitosti:

- Kriterij radne uspješnosti (potrebno je što preciznije odrediti kriterij koji predstavlja radnu uspješnost);
- Ocjenjivanje radne uspješnosti (praćenje radne uspješnosti i njeno ocjenjivanje, provodi se kontinuirano i dugoročno);
- Povratne informacije (razgovor sa zaposlenikom, rješavanje eventualnih problema te postizanje više radne aktivnosti i radne uspješnosti).<sup>47</sup>

### 3.1.1. METODE PROCJENE RADNE USPJEŠNOSTI/UČINKOVITOSTI

Složen i osjetljiv postupak procjene radne uspješnosti može se izvršiti na više načina. Ocjenjivanje je uvjetovano značajkama same organizacije, kao i stupnjem organizacije ljudskih potencijala. Proizvodne djelatnosti u kojima se odvija normirana proizvodnja drugačije će procjenjivati radnu uspješnost u odnosu na uslužne djelatnosti, koje su u direktnim kontaktima sa korisnicima usluga koji mogu biti vrijedan izvor informacija o primljenoj usluzi. Na globalnoj razini, naročito prilikom procjene ponašanja zaposlenika, pri izboru metode i postavljenih pitanja treba uzeti u obzir kulturološke značajke zemlje<sup>48</sup>.

Procjenitelji radne uspješnosti mogu biti nadređeni suradnici, najčešće menadžeri, suradnici na istoj hijerarhijskoj razini ili podređeni suradnici, može se provesti samoocjenjivanje ili

---

<sup>46</sup> Marušić, ibidem str. 378-379

<sup>47</sup> Bahtijarević Šiber, op. cit. str.510

<sup>48</sup> Primjerice kod ocjenjivanja pružanja usluge klijentima procjenjuju se ponašanja poput osmijeha, gledanja u oči, dočekivanja klijenata. U Japanu će se tako prema definiranim kulturološkim standardima prosuditi kut naklona, pravilan položaj leđa i gledanje u oči... vidjeti o tome više: Raymond, A.N. et all: *Menadžment ljudskih potencijala*, MATE d.o.o., Zagreb, 2006., str. 293

ocjenjivanje od strane vanjskih promatrača, kupaca ili specijaliziranih agencija. Pored klasičnih metoda procjene koriste se i metode temeljene na rezultatima i metode vanjskih promatrača.

### 3.1.2. KLASIČNE METODE PROCJENE

Kod klasičnih metoda bitno je utvrditi radi li se o procijeni individualne radne uspješnosti na temelju usporedbe s drugim zaposlenicima ili se koriste apsolutni pokazatelji. Najčešća podjela metoda procjene uspješnosti je na metode uspoređivanja, ljestvice procjene i check-liste.<sup>49</sup>

U **metode uspoređivanja** svrstavaju se:

1. Metoda rangiranja;
2. Metoda uspoređivanja u parovima;
3. Metoda prisilne distribucije.

Metoda rangiranja, kao najstarija i najjednostavnija metoda, podrazumijeva rangiranje zaposlenika od najuspješnijeg do najmanje uspješnog na način da se prvo izabere najboljeg i najlošijeg zaposlenika, koji zauzimaju prvo i posljednje mjesto, a ostali zaposlenici se svrstavaju između njih. Ova metoda, iako jednostavna, pokazala je nedostatke oko rangiranja zaposlenika u srednjem dijelu, što je slučaj i u izmjeničnom rangiranju u kojemu se križaju najbolji i najlošiji zaposlenici redom sa popisa kako bi se došlo do prosječne radne uspješnosti.

Metoda uspoređivanja u parovima brzo je provediva, ako je riječ o manjem broju zaposlenika, jer podrazumijeva uspoređivanje svakog zaposlenika sa svakim zaposlenikom u radnoj sredini. Budući da se mora usporediti zaposlenik A sa zaposlenikom B, B s C, i C s A, metoda je izuzetno složena i teško izvediva u organizacijama s velikim brojem zaposlenih.

Metoda prisilne distribucije rangira zaposlenike u grupe. „Zadatak procjenitelja je da procjenjivanje rasporedi u nekoliko, najčešće pet, kategorija radne uspješnosti s time da svaka kategorija ima unaprijed određen postotak onih koji se u nju mogu svrstati. Postoji se određuju na temelju normalne distribucije u čijoj logici je da je najveći broj onih prosječne uspješnosti, a najmanje onih najlošije i najviše uspješnosti. Ako za ocjenu uspješnosti uzmemo školske ocjene od 1 (najlošiji) do 5 (najbolji, odnosno iznimno uspješni) onda je uobičajeno da se zahtijeva po

---

<sup>49</sup> Bahtijarević Šiber, op.cit. str. 519

10% onih u kategorijama 1 i 5; 20% u kategorijama 2 i 4 i 40% u kategoriji 3 (odnosno prosječnih). Kako se te granice postavljaju na temelju iskustva ili organizacijske politike, moguće je i drukčije razvrstavanja (primjerice, 5, 20, 50, 20, 5%). Zbog psihološkog otpora managera, često se preporuča da se umjesto „jako loši“ ili najgori i loši djelatnici, upotrebljavaju izrazi ispodprosječni, prosječni, iznadprosječni, izvrsni i iznimni djelatnici (po uspješnosti).<sup>50</sup> Prednost ove metode je isključivanje mogućnosti blagosti ili strogosti ocjenjivača kao standardnih pogrešaka.

**Ljestvice procjene**, temeljene na osobinama zaposlenika koje određuju uspješnost u poslu, najčešće su primjenjivana metoda procjene radne uspješnosti. Pri ocjenjivanju manager ljudskih potencijala na osnovu navedenih osobina zaposlenika ocjenjuje svaku osobinu zasebno što će u konačnici rezultirati slikom o radnoj uspješnosti pojedinog zaposlenika. Primjeri grafičkih ljestvica navedeni su u nastavku.

Tablica 5 Primjer grafičke ljestvice procjene

DIMENZIJA USPJEŠNOSTI	Iznimno	Izvrsno	Pohvalno	Zadovoljavajuće	Loše
Znanje	5	4	3	2	1
Komunikacija	5	4	3	2	1
Prosudba	5	4	3	2	1
Menadžerske vještine	5	4	3	2	1
Uspješnost kvalitete	5	4	3	2	1
Timski rad	5	4	3	2	1
Međuljudske vještine	5	4	3	2	1
Inicijativa	5	4	3	2	1
Kreativnost	5	4	3	2	1
Rješavanje problema	5	4	3	2	1

Izrada autorice prema Hollenbeck, N., Wright, G.: *Menadžment ljudskih potencijala*, MATE XXX, str. 286

<sup>50</sup> Ibidem, str. 521



Tablica 6 Primjer grafičke ljestvice procjene

OSOBI NE	Nezadovoljavajuća	Treba poboljšati	Zadovoljavajuća	Iznad prosječna	Iznimna
Suradnja					
Kvaliteta rada					
Količina rada					
Znanje posla					
Inicijativa					
Kreativnost					
Prilagodljivost					
Prihvatanje promjena					
Planiranje i org. rada					
Pouzdanost					

Izrada autorice prema Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 523

Područja navedena u tablicama od značaja su za većinu radnih mjesta. Zbog toga možemo govoriti o općenitim mjerilima, koja se mogu primijeniti u svakoj organizaciji i pri svakoj strategiji, što za posljedicu može imati nepodudaranje s poslovnim strategijama. Budući da nisu jasno navedeni standardi nejasno je koje ciljeve zaposlenik treba postići kako bi se ostvarila radna uspješnost.<sup>51</sup> Pored toga, manjkavost grafičkih ljestvica procjene ogleda se i u pogreškama procjenitelja, koje su subjektivne prirode te procjena često ovisi o tome koji procjenitelj ju je obavio.

Pored jednostavnih grafičkih ljestvica u klasične metode ocjenjivanja ubrajaju se i deskriptivne ljestvice procjene, koje u sebi sadrže detaljnije opise svake dimenzije uspješnosti, kao što su kvaliteta rada, znanje posla, sposobnost učenja novih zadataka i dužnosti, inicijativa, prosudba, suradnja i sl.<sup>52</sup> Iako su relativno jednostavne za primjenu ostavljaju mogućnosti za subjektivne pogreške procjenitelja.

<sup>51</sup> Grafičke ljestvice procjene u pravnom su smislu bile propitane u slučaju *Brito protiv Zia* (1973.) u kojemu su zaposlenici koji govore španjolski bili otpušteni na temelju njihove radne uspješnosti koja se ocjenjivala prema nedovoljno definiranim kriterijima poput obima posla, količine posla, znanja o poslu, samostalnosti i suradnji. Sud je kritizirao ovakve kriterije ocjenjivanja uspješnosti navodeći potrebu predstavljanja stvarnih empirijskih podataka koji povezuju procjenu sa stvarnim poslovnim ponašanjem; prilagođeno prema: Raymond, A.N. et al: *Menadžment ljudskih potencijala*, MATE d.o.o., Zagreb, 2006., str. 286

<sup>52</sup> Schutz, D.P., Schultz, S.E. :*Psychology and Industry Today*, New York, Macmillan, 1986., str. 177-178.

Ljestvice temeljene na ponašanju<sup>53</sup> korak su dalje u postizanju veće objektivnosti i manjih pogrešaka ocjenjivača. Oblikovane su radi točnog definiranja dimenzija uspješnosti stvaranjem primjera ponašanja povezanih s raznim razinama radne uspješnosti.<sup>54</sup>

U sljedećoj tablici predstavljen je primjer ljestvice temeljene na ponašanju (BARS-a) na primjeru ocjenjivanja radne uspješnosti policajca, gdje su navedeni primjeri ponašanja, koji upućuju na određene razine uspješnosti.

Tablica 7 BARS dimenzije procjene

Priprema za dužnost policajca

Ocjena uspješnosti (dimenzija)	Ponašanje
7	Uvijek urani na posao, prikupi svu potrebnu opremu za posao, potpuno spreman, koristi vrijeme prije prozivke za pregled aktivnosti prethodne smjene i sve nove izvještaje, za vrijeme prozivke bilježi spomenute aktivnosti prethodne smjene
6	Uvijek urani na posao, prikupi svu potrebnu opremu za posao, potpuno spreman, koristi vrijeme prije prozivke za pregled aktivnosti prethodne smjene
5	Uvijek urani na posao, prikupi svu potrebnu opremu za posao, potpuno obučan
4	Točan, ima svu potrebnu opremu za odlazak na posao, potpuno spreman
3	Nije potpuno spreman za prozivku, nema potrebnu opremu
2	Kasni na prozivku, ne provjerava opremu ni vozilo radi mogućih oštećenja ili popravaka, nespreman krenuti na posao nakon prozivke, mora ići do ormarića, vozila ili kući po potrebnu opremu
1	Uglavnom kasni na prozivku, ne provjerava opremu ni vozilo, nema potrebnu opremu za krenuti na posao

Izvor: Raymond, N. et al. str. 289. prema Harvey, R.: „Job Analysis“ u Handbook of Industrial / Organizational Psychology, 2. izdanje, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991., str. 138

<sup>53</sup> engl. Behaviorally anchored rating scale, skraćeno BARS

<sup>54</sup> Vidjeti više o tome: Smith, P., Kendall, L.: Retranslation of Expectations, An Approach to the Construction of Unambiguous Anchors for Rating Scales, *Journal of Applied Psychology*, 47., 1993., str. 149-155.

**Check liste** ili liste označavanja su obrasci na kojima se označava ponašanje zaposlenika vezano uz radno mjesto, kako bi se kod ocjenjivača što više umanjio utjecaj subjektivnog faktora. Ponašanje na poslu opisano je nizom pozitivnih i negativnih tvrdnji. U praksi ova metoda se najmanje koristi zbog zahtjevnosti izrade lista za svako slično radno mjesto.

### 3.1.3. METODE TEMELJENE NA REZULTATIMA

Unatoč ograničenjima u provođenju bilo kojeg načina ocjenjivanja, evaluacija zaposlenika ostaje jedan od primarnih zadataka menadžera ljudskih potencijala. Tradicionalne metode ocjenjivanja nailaze na kritike pojedinih autora<sup>55</sup> koji predlažu alternativne pristupe, a koji za cilj imaju veću objektivnost i svodenje moguće zloupotrebe na najmanju moguću mjeru, kako ocjenjivača, tako i zaposlenika koji se ocjenjuju. Da bi sustav ocjenjivanja djelovao Nalbandian<sup>56</sup> navodi četiri elementa potrebnog ponašanja: povjerenje, prihvaćanje funkcije ocjenjivanja od strane onih koji obavljaju evaluaciju, osjetljivost na unutarnji svijet ocjenjivanja i obuka usmjerena na ljudsku dimenziju ocjenjivanja.

Kao najučinkovitiji pristup navode metodu temeljenu na rezultatima, iako ona u praksi nije dovoljno korištena.<sup>57</sup> Metoda je karakteristična po tome što se željeni ciljevi postavljaju vertikalno i objektivniji su za postizanje. „U sustavu upravljanja pomoću ciljeva tim vrhovnog menadžmenta prvo definira strategijske ciljeve tvrtke za sljedeću godinu. Ovi se ciljevi prosljeđuju sljedećoj razini menadžmenta i ovi menadžeri definiraju ciljeve koje moraju postići da bi tvrtka dostigla svoje ciljeve. Ovaj se proces postavljanja ciljeva spušta prema dolje u organizaciji tako da svi menadžeri postavljaju ciljeve koji pomažu da tvrtka dostigne svoje ciljeve. Ovi se ciljevi koriste kao standardi prema kojima se procjenjuje individualna uspješnost.“<sup>58</sup>

Za implementaciju metode temeljene na rezultatima Vernon<sup>59</sup> predlaže šest koraka:

1 korak: Poslovni subjekt određuje vremensko razdoblje za koje će se postaviti ciljevi. To može biti kalendarska ili fiskalna godina ili neko drugo razdoblje.

---

<sup>55</sup> Bell, R.: Evaluating subordinates: How subjective are you?, *Advanced Management Journal*, 1975., 44., str. 36-44.

<sup>56</sup> Nalbandian, J.: Performance Appraisal: If Only People Were Not Involved, *Public Administration Review*, Vol. 41, No. 3 (May-Jun 1981.), str. 396

<sup>57</sup> Vernon, R.: Current Practices in Performance Appraisal, *Administration in Social Work*, Vol. 4., 1981., str. 10

<sup>58</sup> Raymond, A.N. et al: *Menadžment ljudskih potencijala*, MATE d.o.o., Zagreb, 2006., str. 292

<sup>59</sup> Vernon, R. Wiehe: Current Practices in Performance Appraisal, *Administration in Social Work*, Vol. 4., 1981., str. 7

2. korak: Osoblje, zajedno s nadređenima, pregledava opis poslova i slaže se s glavnim sadržajnim područjima posla i relativnoj važnosti svakog od tih područja.

3. korak: Članovi osoblja određuju ciljeve za svako od glavnih sadržajnih područja tijekom predstojećeg vremenskog razdoblja.

4. korak: Osoblje se sastaje s nadređenima radi postizanja suglasja o ciljevima.

5. korak: Određuju se periodične kontrolne točke za mjerenje napretka prema postizanju cilja. Nadređeni je odgovoran za praćenje napretka i dijeljenje rezultata sa supervizorom u određenim vremenskim intervalima.

6. korak: Pismeni sažetak o utvrđenim ciljevima i postignutom napretku od strane nadređenog i supervizora određenog za evaluaciju uspješnosti zaposlenika. Ciklus se ponavlja.

Prednosti ove metode su oslanjanje na objektivne, mjerljive pokazatelje uspješnosti te povezivanje rezultata pojedinaca sa ciljevima i strategijom organizacije. Mogući nedostatak se krije u činjenici da ciljevi mogu biti nerealni, jer na njih utječu elementi koji nisu pod kontrolom zaposlenika, poput ekonomske recesije te što se zaposlenici mogu usredotočiti samo na aspekte svoje uspješnosti koji se mjere, zanemarujući pri tome aspekte koji se ne mjere, kao i međusobno pomaganje i suradnju.<sup>60</sup>

#### 3.1.4. METODE VANJSKIH PROMATRAČA

Pored unutarnjih metoda ocjenjivanja od strane menadžera i zaposlenika, u praksi se javila potreba za uvođenjem vanjskih ocjenjivača, kao objektivnijih čimbenika u procesu utvrđivanja radne učinkovitosti. Prema Marušiću: „Iskustva o tendenciji prema subjektivnosti prisiljavaju neka poduzeća da se u potpunosti oslanjaju na vanjske agencije (specijalizirane ili ekipe drugih poduzeća) da uvedu sustav, izvrše prvih nekoliko ocjenjivanja i treniraju ocjenjivače.“<sup>61</sup>

Proučavajući metode analize posla unutar znanstvene discipline upravljanja ljudskim resursima, odnosno metodu neposrednog opažanja, Bahtijarević Šiber obrazlaže pojam „obučenog promatrača“ koji promatra izvršitelja na njegovom poslu i istovremeno bilježi informacije koje opisuju posao u smislu kako se radi, što se radi, kakva je radna okolina, koji materijali i oprema

---

<sup>60</sup> Raymond, op.cit., str. 295

<sup>61</sup> Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2009., str. 393

se koriste u radu i sl. na temelju kojih analitičar prikuplja podatke o radnim uvjetima i radnoj učinkovitosti.<sup>62</sup> Kao najveće prednosti metode opažanja od strane vanjskog promatrača, u usporedbi s drugim općim metodama, koje se uglavnom temelje na izvješćima izvršitelja ocjenjivanja, poput upitnika i intervjua, Bahtijarević navodi: “Opažanje omogućava mjerenje aktualnog radnog ponašanja i radnih uvjeta ocjenjujući stvarno vrijeme, a ne neke introspektivne podatke koji često karakteriziraju izvješća izvršitelja. Opažanje uključuje izravno kategoriziranje i ocjenjivanje ponašanja i radnih uvjeta od strane nezavisnih opažача čime se izbjegavaju predrasude i iskrivljavanja koja su karakteristična za samoizvješća Opažanje istog ponašanja ili uvjeta može provoditi više osoba (opažача) u isto ili različito vrijeme, omogućavajući da se analizira i utvrdi stabilnost i objektivnost ocjena, te stupanj suglasja između različitih opažача. Opažanja mogu biti standardizirana tako da uključuju sustave kategorija i ljestvica ocjene kojima se prikupljaju podaci. Kako se te kategorije i opisi posla obično pripremaju na temelju prethodnih izvješća zaposlenih o tome što i kako rade, može se osigurati višestruke podatke mjerenja.”<sup>63</sup>

Kao moguća metoda vanjskih promatrača, iako već dugo korištena kao metoda prikupljanja podataka, metoda je tajnih kupaca. S obzirom na podatke koji se njome prikupljaju, a koji u konačnici služe za provjeru provođenja zadanih standarda poslovanja, ova metoda, iako često rubna i manje proučavana, može poslužiti za procjenu radne uspješnosti u uslužnim djelatnostima, državnim i javnim službama.

### 3.2. PARADOKS METODE TAJNE KUPOVINE

Iako se pojavio davnih četrdesetih godina<sup>64</sup> prošlog stoljeća *mystery shopping* je prihvaćen osamdesetih godina i primjenjuje se u maloprodaji, bankarstvu, ugostiteljstvu i drugim uslužnim djelatnostima. U literaturi se navodi i kao *secret shopping*, *performance evaluation*, *service monitoring*, *service checks*, *service investigations*, dok su hrvatske istoznačnice tajna kupovina, tajni, sakriveni ili pritajeni kupci. Prisutan je u većini zapadnih zemalja, a s obzirom na široku primjenu u svijetu postoje organizacije koje su specijalizirane za ovu vrstu djelatnosti poput

---

<sup>62</sup> Bahtijarević Šiber, op.cit. str. 249

<sup>63</sup> Bahtijarević Šiber op.cit., str. 250

<sup>64</sup> U početku je *Mystery shopping* bila tehnika koju su koristili privatni istražitelji kako bi u bankama i na maloprodajnim mjestima spriječili krađe od strane radnika

Evaluation Systems for Personnel, Michelson & Associates i Mystery Shopping Providers Association (MSPA).<sup>65</sup>

Istražujući postojeću literaturu, kao i teorijske i praktične spoznaje, može se reći da je tajna kupovina evoluirala u smislu primjene prikupljenih podataka unutar kompanije i u odnosu na prvobitno zamišljenu „špijunsku ulogu“. Paradoks proizlazi iz činjenice da ova metoda nije tajna i da se prilikom njenog provođenja ne radi o stvarnoj kupnji. Primarni cilj ovakvog načina prikupljanja podataka je provjera provođenja standarda poslovanja. Upravo iz tog paradoksa proizlazi nužnost njenog pozicioniranja unutar znanstvene discipline u kojoj će rezultati njenog provođenja biti optimalno iskorišteni. Budući da je usmjerena na promatranje ljudskih resursa i rezultata njihova rada tajnu kupovinu treba pozicionirati u okviru znanstvene discipline koja se bavi pitanjem provođenja standarda od strane zaposlenih. Upravljanje radnom uspješnošću, kao proces unutar znanstvene discipline upravljanja ljudskim resursima, segment je unutar kojega je tajna kupovina učinkovit alat za postizanje dugoročnih ciljeva organizacije i konkurentske prednosti na tržištu.

Pojam tajne kupovine u hrvatskim se udžbenicima pojavljuje koncem devedesetih godina prošlog stoljeća. U razdoblju prije toga autori, koji proučavaju marketing, odnosno istraživanje tržišta poput Rocca<sup>66</sup> kao osnovne metode prikupljanja podataka na o stanju na tržištu navode dopisne i telefonske ankete, osobno ispitivanje ili intervju, te panel (grupu) potrošača, koje se primjenjuju nakon internog ispitivanja u poduzeću. Rocco navodi da je „panel potrošača specifičan oblik ankete u kojemu odabrana grupa potrošača tijekom kontinuiranog i dugotrajnog promatranja pojava koje su proizvođaču interesantne popunjava upitnike odnosno mjesečne izvještaje te ih dostavlja naručitelju uz određenu naknadu koju će primiti za svoj rad.“<sup>67</sup> Između ostalog, upitnici sadrže pitanja o proizvodima naručitelja u prodavaonici u kojoj potrošač svakodnevno kupuje robu, pitanja o izloženosti njegovih proizvoda i proizvodima konkurencije. U svojim istraživanjima Bazala navodi načine ispitivanja tržišta te ih dijeli na preliminarno ili neformalno ispitivanje, obaviještenost mijenja, sondaže poštom ili telefonom, neposrednim intervjuom ili panelom.<sup>68</sup> Na etičke probleme istraživanja upozorio je Karpati, navodeći da primjene različitih metoda društvenog istraživanja kupaca i konkurentskih odnosa mogu biti moralno nepogodne i

---

<sup>65</sup> 2002. godine u Republici Hrvatskoj osnovana je prva specijalizirana agencija za mystery shopping pod nazivom Heraklea

<sup>66</sup> Prilagođeno prema Rocco, F. et all: *Istraživanje tržišta (marketinga)*, Informator, Zagreb, 1963. str. 18

<sup>67</sup> Rocco, F.: *Osnove tržišnog poslovanja*, Informator, Zagreb, 1974., str. 42

<sup>68</sup> Prilagođeno prema Bazala, A.: *Metode istraživanje tržišta*, Progres, Zagreb, 1963., str. 156

manipulativne.<sup>69</sup> Vranešević tajnu kupovinu obrazlaže kao način istraživanja tj. praćenja zadovoljstva kupaca naglašavajući pri tome manju važnost i primjenjivost tehnike tajanstvene kupnje.<sup>70</sup> Dok brojni autori metodu tajnih kupaca navode kao ograničavajuću i sekundarnu metodu za ispitivanje zadovoljstva kupaca, Previšić ovu metodu navodi kao „...aktivnost istraživanja tržišta koja je usmjerena na mjerenje kvalitete prodajnog osoblja. Provodi se tako da se osoba koja provjerava prodajno osoblje predstavlja kao kupac te sudjeluje u cijelom procesu kupnje, pri čemu mjeri i bilježi performanse prodajnog osoblja, njihovu komunikaciju, potrebna stručna znanja, motiviranost i sl. Provodi se na uzorku prodajnih mjesta ili na svim prodajnim mjestima određenog nalogodavca ako ih je manji broj, a završava izvještajem. Svrha te istraživačke metode je dobiti objektivnu informaciju o kvaliteti prodajnog osoblja i njihova ophođenja s kupcima.“<sup>71</sup>

Tajna kupovina definirana kao mjera kojom se ocjenjuje razina pružene usluge, navodi se u člancima domaćih i stranih autora. Ford navodi da je „tajna kupovina kvalitativna metoda za prikupljanje podataka o iskustvenom doživljaju pružene usluge koja omogućava transformiranje potrošačke percepcije pružene usluge“<sup>72</sup> dok Mattson navodi da je „tajna kupovina tehnika koja se primjenjuje za mjerenje nematerijalnih iskustava u korištenju usluga.“<sup>73</sup> Erstad tajnu kupovinu navodi kao program, kojim se može unaprijediti politika upravljanja ljudskim potencijalima, u smislu motiviranja zaposlenika, dok prema Boxberg Karlsson: „tajna kupovina nije metoda kojom se traže greške nego metoda kojom se potvrđuje ispunjavanje **standarda** poslovanja, pronalaze dobri primjeri i područja mogućih poboljšanja.“<sup>74</sup>

Pregledom dosadašnjih istraživanja i usporedbom teorijskih i praktičnih spoznaja, postavlja se pitanje pozicioniranja tajne kupovine kao metode prikupljanja podataka. Većina domaćih autora navodi da se tajna kupovina provodi radi utvrđivanja zadovoljstva kupaca, a tek se u novijim znanstvenim i stručnim člancima ona navodi kao metoda za utvrđivanje razine pružene usluge, što podrazumijeva provjeru primjenjenih standarda poslovanja u praksi. Prateći zasebno svaku fazu prodaje i pružanja usluge tajni kupac prenosi svoje iskustvo klijentu koji, na osnovu kreiranog upitnika, dolazi do spoznaje o tome kako se u praksi odvija proces prodaje ili pružanja usluge.

---

<sup>69</sup> Prilagođeno prema Karpati, T.: *Transparentnost tržišta, marketing, etika*, HAZU, Zavod za znanstveni rad u Osijeku, Osijek, 1992., str. 326

<sup>70</sup> Prilagođeno prema Vranešević, T.: *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb, 2001., str. 489

<sup>71</sup> Previšić, J.: *Leksikon marketinga*, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2011., str. 428.

<sup>72</sup> Ford, R.C. et al: *Methods of measuring patient satisfaction in health care organisations*, *Health Care Management Review*, Vol 22, No. 2., 1997., str. 76

<sup>73</sup> Mattson, J.: *Strategic insights from mystery shopping in B2B relationships*, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 20, No. 4, July 2012., str. 313

<sup>74</sup> Boxberg Karlsson, V.: *The book about Mystery Shopping: Improving Business by Measuring Management*, Better business Books, Sweden, 2009., str. 55

Budući da tajni kupac najčešće prati razinu pružene usluge, promatrajući i ocjenjujući proces od početka do kraja, postavlja se pitanje koliko je tajna kupovina učinkovita za istraživanje zadovoljstva kupaca. Ako je zadovoljstvo kupca emotivni doživljaj, koji se javlja kao poredba između očekivane i dobivene usluge, nameće se pitanje je li tajni kupac, koji je unaprijed upoznat sa scenarijem provođenja usluge, s detaljima na koje treba obratiti pozornost, uistinu iskazao svoje zadovoljstvo ili je samo odgovarao na pitanja postavljena u upitniku bez prevelike mogućnosti iskazivanja subjektivnog doživljaja.

Struktura upitnika kojeg tajni kupci popunjavaju, konstruirana je na način da tajni kupac poput kamere bilježi sve detalje vezane za proces kupnje ili pružanja usluge. Nakon popunjavanja zadanog upitnika, u većini slučajeva, tajni kupac daje kronološki opis provedene tajne kupovine po zadanom scenariju, ne izražavajući pri tome svoje subjektivno mišljenje. Upravo nemogućnost izražavanja svog mišljenja sporni je element koji ne može iskazati zadovoljstvo kupca. Iako se u nekim upitnicima pojavljuje pitanje bi li tajni kupac ponovno posjetio prodajno mjesto, ponuđeni odgovori su kreirani na način da se odgovori sa „da“ ili „ne“, što je ograničavajući i nedostatan faktor za ocjenu zadovoljstva kupca.

Nasuprot tome, konkretna pitanja i konkretno ponuđeni odgovori odnose se na samo prodajno osoblje, odnosno djelatnike, koji pružaju neku uslugu. Tajni kupac i ovdje poput kamere bilježi i najmanje detalje. Najveća pozornost pridaje se samom trenutku prodaje ili pružanja usluge. Tajni kupac prema unaprijed zadanom scenariju postavlja određena pitanja djelatniku te na taj način dobivene odgovore prenosi u upitnik. U nekim slučajevima tajni kupac cijelu konverzaciju prepušta djelatniku. Analizirajući tako dobivene odgovore, klijent koji je angažirao tajnog kupca može sagledati cjelokupnu situaciju na prodajnom mjestu, odnosno mjestu pružanja usluge, te uvidjeti jesu li se i u kojoj mjeri poštivali zadani **standardi** u poslovanju.

Na temelju prikupljenih podataka tajnog kupca na prodajnim mjestima konkurencije i u konkurentskim uslužnim djelatnostima klijent, osim za njega manje bitnih podataka kao što su čistoća i urednost, saznaje kakve standarde u poslovanju provodi konkurencija, na koji način prodaje robu ili uslugu te kako se konkurencija odnosi prema strankama. Na taj način može promijeniti i poboljšati vlastite standarde u cilju boljeg i uspješnijeg poslovanja.

Zadovoljstvo kupca se najmanje, gotovo uopće ne spominje prilikom angažiranja tajnog kupca kod provođenja društveno korisnih aktivnosti. Jedan od primjera je upućivanje maloljetnika, uz suglasnost roditelja, na prodajna mjesta radi kupovine alkoholnih pića. Uz predočenje računa i odgovora na nekoliko pitanja može se lako doći do informacije na kojim prodajnim mjestima je



alkohol dostupan maloljetnicima, odnosno koji djelatnici nisu zatražili osobnu iskaznicu prilikom kupnje. Budući da nije riječ o stvarnoj kupnji, zadovoljstvo kupca u ovom slučaju nema nikakvog značaja.

S obzirom da se provođenjem tajne kupovine u uslužnim djelatnostima, te analizom upitnika od općih do konkretnih pitanja dolazi do spoznaje o rezultatima radnog učinka, iz čega će uslijediti ili poboljšanje u nekim segmentima pružanja usluge ili nagrađivanja uspješnih zaposlenika, tajna kupovina koju možemo nazvati bilo kojim drugim imenom<sup>75</sup>, može biti uspješna metoda u procjeni radne učinkovitosti.

Budući da je provođenje tajne kupovine usmjereno je na ljudske potencijale i njihovu učinkovitost u provođenju zadanih standarda poslovanja, podaci prikupljeni ovom metodom mogu se primjenjivati u ocjenjivanju ljudskih resursa u privatnom i javnom sektoru.

### 3.3. ZAŠTITA PODATAKA U OKVIRU EUROPSKOG ZAKONODAVSTVA

Zaštita osobnih podataka unutar Europske unije zasniva se na njenim pravnim aktima, te sudskoj praksi Europskog suda za ljudska prava i Suda Europske unije. Priznata kao temeljno pravo unutar prava Europske unije, zaštita privatnog života pojedinca od drugih u dijelu, koji se odnosi na poštivanja privatnog i obiteljskog života, prvi puta je propisana Općom deklaracijom o ljudskim pravima (UDHR) Ujedinjenih naroda.<sup>76</sup> Dvije godine kasnije Vijeće Europe usvaja Europsku konvenciju o ljudskim pravima (ECHR)<sup>77</sup> koja postaje obvezujuća za sve članice Vijeća Europe. Osnivanjem Europskog suda za ljudska prava 1959. godine u Strasbourgu osigurana je provedba obveza preuzetih Konvencijom, odnosno provedba istih kroz razmatranja žalbi pojedinaca, pravnih osoba ili nevladinih organizacija.

Direktiva 95/46/EZ od 24. listopada 1995. godine o zaštiti pojedinaca u vezi s obradom osobnih podataka i o slobodnom protoku takvih podataka temeljni je zakonodavni akt o zaštiti podataka Europske unije<sup>78</sup> kojom se, kroz usklađivanje nacionalnih zakonodavstava, nastoji osigurati visoku razinu zaštite osobnih podataka u cijeloj Europskoj uniji. Razvojem informacijskih tehnologija

---

<sup>75</sup> Tajni gost, Tajni potrošač, Anonimni gost... prilagođeno prema Boxberg Karlsson op.cit. str. 30

<sup>76</sup> Ujedinjeni narodi (UN), Opća deklaracija o ljudskim pravima (UDHR), čl. 12, 10. prosinca 1948.

<sup>77</sup> Čl. 8 (pravo na poštovanje privatnog i obiteljskog života, doma i dopisivanja)

<sup>78</sup> Direktiva o zaštiti podataka, SL-L 1995 L 281, str. 31.

javlja se potreba za dodatnom zaštitom osobnih podataka pojedinaca te Vijeće Europe, nakon niza potpisanih rezolucija, donosi Konvenciju o zaštiti pojedinaca pri automatskoj obradi podataka.<sup>79</sup>

Globalizacija i tehnološki napredak neminovno mijenjaju načine prikupljanja podataka i njihovo korištenje, te se javlja potreba veće kontrole i povjerenja u mrežne tehnologije što ima za posljedicu donošenje novog zakonodavnog paketa od strane Parlamenta i Vijeća Europe koji objavljuju nove akte koji se odnose na zaštitu podataka u travnju 2016. godine a u primjeni su od svibnja 2018. godine:

- „ Uredba (EU) 2016/679 Europskog parlamenta i Vijeća od 27. travnja 2016. o zaštiti pojedinaca u vezi s obradom osobnih podataka i o slobodnom kretanju takvih podataka te o stavljanju izvan snage Direktive 95/46/EZ (Opća uredba o zaštiti podataka);
- Direktiva (EU) 2016/680 Europskog parlamenta i Vijeća od 27. travnja 2016. o zaštiti pojedinaca u vezi s obradom osobnih podataka od strane nadležnih tijela u svrhe sprečavanja, istrage, otkrivanja ili progona kaznenih djela ili izvršavanja kaznenih sankcija i o slobodnom kretanju takvih podataka te o stavljanju izvan snage Okvirne odluke Vijeća 2008/977/PUP.“<sup>80</sup>

Iako priznato kao temeljno pravo, pravo na zaštitu podataka „ipak nije apsolutno pravo, već ga treba promatrati s obzirom na njegovu funkciju u društvu“<sup>81</sup> i mora se uravnotežiti s drugim pravima.

Sudska praksa Europskog suda za ljudska prava okvir je kroz koji možemo promatrati slučajeve koji se odnose na zaštitu podataka. Praksa je pokazala da Sud promatra slučajeve zaštite osobnih podataka u smislu zakonitosti prikupljanja, upotrebe i objavljivanja podataka te slučajeve zaštite od uplitanja poslodavca u privatnost zaposlenika kao što je praćenje radnog mjesta zaposlenika video nadzorom, pretraživanje ureda i opreme zaposlenika te presretanje privatnih telefonskih poziva.<sup>82</sup>

Zaštita osobnih podataka u europskim zemljama, kao i zemljama diljem svijeta, uređena je u okviru nacionalnih zakonodavstava, no sama priroda osobnih podataka nameće potrebu zaštite u širem kontekstu. Zajedničko tržište kapitala, proizvoda, usluga i rada, te razvoj globalne virtualne mreže, nameće potrebu poštivanja pravila kada i kako se podaci mogu međusobno razmjenjivati.

---

<sup>79</sup> Konvencija o zaštiti pojedinaca pri automatskoj obradi podataka, Vijeće Europe, CETS br. 108, 1981.

<sup>80</sup> <http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/7hr7displayFtu.html?ftuld> (pristupljeno dana 15.12.2019.)

<sup>81</sup> „Priručnik o europskom zakonodavstvu o zaštiti podataka“, Ured za publikacije Europske unije, Luksembourg, 2020., str. 38

<sup>82</sup> Vidi o tome slučajeve: *Barbulescu v. Romania*  
*Peck v. the United Kingdom* (44647/98) 28/01/2003, para 57.  
*Pay v. United Kingdom* (32792/05) inadmissible 16/09/2008.

Europska unija kao prostor koji teži monetarnoj i sigurnosnoj integraciji, svojom regulativom nastoji zaštititi podatke koji su vezani za subjekte koji sudjeluju na zajedničkom europskom tržištu, pa i podatke o istraživanju tržišta potrošača, navikama i potrošačkim sklonostima pojedinca, kao i podatke o uspješnosti provođenja standarda u poslovanju.

Zaštita osobnih podataka u Republici Hrvatskoj u nadležnosti je Agencije za zaštitu osobnih podataka nastaloj temeljem Zakona o zaštiti podataka<sup>83</sup>. Agencija djeluje samostalno, neovisno o zakonodavnoj i izvršnoj vlasti u skladu sa Direktivom 95/46 Europskog parlamenta.

Osim toga, pravo na zaštitu osobnih podataka je i ustavna kategorija. „Tako se u Ustavu Republike Hrvatske, u poglavlju III., pod nazivom Zaštita ljudskih prava i temeljnih sloboda, u potpoglavlju 2., koje nosi naziv „Osobne i političke slobode i prava“, u čl. 39. navodi: Svakome se jamči sigurnost i tajnost osobnih podataka. Bez privole ispitanika, osobni se podaci mogu prikupljati, obrađivati i koristiti samo uz uvjete određene zakonom. Zakonom se uređuje zaštita podataka te nadzor nad djelovanjem informatičkih sustava u državi. Zabranjena je uporaba osobnih podataka suprotna utvrđenoj svrsi njihovog prikupljanja.“<sup>84</sup>

Prikupljanje osobnih podataka prilikom procjene radne uspješnosti podliježe nacionalnom Zakonu o zaštiti podataka, kao i europskom zakonodavstvu, odnosno navedenim direktivama i uredbama. Temeljem prava Europske unije kao i temeljem prava Vijeća Europe „osobni podaci“ definirani su kao informacije, koje se odnose na identificiranu fizičku osobu ili fizičku osobu koju se može identificirati<sup>85</sup> odnosno informacije o osobi čiji je identitet sasvim jasan ili ga je moguće utvrditi. Ako se podaci o takvoj osobi obrađuju ona se naziva „osoba čiji se podaci obrađuju“<sup>86</sup>.

Budući da se ovom metodom prikupljaju podaci o pojedincima unutar neke organizacije nužno je poznavanje zakonskih akata kako ne bi došlo do kršenja istih a naročito u smislu povrede temeljnih ljudskih prava. Prikupljeni podaci smatraju se osobnim podacima jer se identitet osobe čiji se podaci obrađuju može utvrditi, te su isti zaštićeni i novom Uredbom od 27. travnja 2016.:

„Načela zaštite podataka trebala bi se primjenjivati na sve informacije koje se odnose na pojedinca, čiji je identitet utvrđen ili se može utvrditi. Osobne podatke koji su pseudonimizirani, a koji bi se mogli pripisati nekom pojedincu uporabom dodatnih informacija trebalo bi smatrati informacijama

---

<sup>83</sup> Narodne novine broj 103/03; 118/06;41/08;130/11; 106/12 (pročišćeni tekst)

<sup>84</sup> Klarić, M.: *Zaštita osobnih podataka i europska konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda*, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 53, 4/2016., str. 983

<sup>85</sup> Prilagođeno prema: „Priručnik o europskom zakonodavstvu o zaštiti podataka“, Ured za publikacije Europske unije, Luksembourg, 2014., str. 34

<sup>86</sup> Ibidem

o pojedincu, čiji se identitet može utvrditi. Kako bi se odredilo može li se identitet pojedinca utvrditi, trebalo bi uzeti u obzir sva sredstva, poput primjerice selekcije, koja voditelj obrade ili bilo koja druga osoba mogu, po svemu sudeći, upotrijebiti u svrhu izravnog ili neizravnog utvrđivanja identiteta pojedinca. Kako bi se utvrdilo je li po svemu sudeći izgledno da se upotrebljavaju sredstva za utvrđivanje identiteta pojedinca, trebalo bi uzeti u obzir sve objektivne čimbenike, kao što su troškovi i vrijeme potrebno za utvrđivanje identiteta, uzimajući u obzir i tehnologiju dostupnu u vrijeme obrade i tehnološki razvoj. Načela zaštite podataka stoga se ne bi trebala primjenjivati na anonimne informacije, odnosno informacije koje se ne odnose na pojedinca čiji je identitet utvrđen ili se može utvrditi ili na osobne podatke, koji su učinjeni anonimnima na način da se identitet ispitanika ne može ili više ne može utvrditi. Ova se uredba stoga ne odnosi na obradu takvih anonimnih informacija, među ostalim za statističke ili istraživačke svrhe.<sup>87</sup>

Sukladno europskom zakonodavstvu o zaštiti podataka, osobni podaci obuhvaćaju svaku informaciju vezanu za privatni, profesionalni i javni život neke osobe te se osobnim podacima smatraju i oni vezani za radno mjesto pojedinca. Prije obrade podataka svaki pojedinac, zaposlenik mora dati suglasnost za prikupljanje podataka ispunjavajući pri tome preduvjete:

- „osoba čiji se podaci obrađuju ne smije biti pod pritiskom prilikom davanja suglasnosti;
- osoba čiji se podaci obrađuju mora biti propisno informirana o predmetu i posljedicama davanja suglasnosti;
- područje primjene suglasnosti mora biti konkretno u prihvatljivoj mjeri<sup>88</sup>.

Nakon obrade podataka svaki pojedinac ima pravo pristupiti podacima koji se obrađuju, kao i pravo na pristup obrađenim podacima, koji se na nju odnose. Osobe koje obrađuju podatke dužne su osigurati da prikupljeni podaci ostanu zaštićeni i povjerljivi te pohranjeni u sigurnim automatiziranim podatkovnim datotekama.

---

<sup>87</sup> Uredba (EU) 2016/679 Europskog parlamenta i Vijeća od 27. travnja 2016., str. 26

<sup>88</sup> „Priručnik o europskom zakonodavstvu o zaštiti podataka“, Ured za publikacije Europske unije, Luksembourg, 2014., str. 54

#### 4. LJUDSKI POTENCIJALI I GOSPODARSKI RAZVOJ

Čovjek, jedini nositelj prirodne inteligencije, najvažniji je resurs svake zemlje. Unatoč stalnom razvoju ostalih resursa, čovjek i njegovo znanje glavni su pokretač proizvodnih procesa, pokretač napretka i gospodarskog razvoja u cjelini. On je taj koji mijenja ekonomiju, utječe na ekonomske pokazatelje, a istovremeno je njegova dobrobit cilj gospodarskog razvoja, što ukazuje na kompleksnost tematike izučavanja ljudskih potencijala. Polazišna kategorija za izučavanje ekonomskih kretanja je stanovništvo, kao izvorište radne snage pod kojom podrazumijevamo radno aktivno zaposleno stanovništvo i ono stanovništvo koje se javlja kao tražitelji zaposlenja.

Međuzavisnost stanovništva i gospodarskog razvoja Wertheimer-Baletić obrazlaže navodeći: „Radna snaga, kao pokretački čimbenik ukupnog razvoja, određena je ukupnim brojem stanovnika jedne zemlje, koji čini demografski okvir za njezino formiranje (apstrahirajući od mogućeg djelovanja migracije), a njegova demografska, ekonomsko-socijalna i druga obilježja određuju njezin ukupni radni i intelektualni potencijal. Stanovništvo i njegove strukture imaju veliko značenje za obujam, strukturu društvenih potreba koje su povijesno uvjetovane, a one, sa svoje strane, pod utjecajem promjena u raznim strukturama stanovništva (starosnoj, obrazovnoj, granskoj itd.) ponovno iniciraju čitav proces društvene proizvodnje. Stanovništvo je, dakle, brojnim sponama vezano uz gospodarski i društveni život jedne zemlje, ono je izvor najbitnijeg čimbenika proizvodnje – radne snage, ono osjetno determinira tempo gospodarskog razvoja, utječe na njegov smjer i strukturu.“<sup>89</sup>

Odnos brojnosti stanovništva i ekonomskog razvoja izučavao se kroz stoljeća, a zaključci izučavanja ovisili su o vremenskom periodu promatranja i području, državi koju u kojoj se ti odnosi međusobno povezuju. Države koje su dugotrajno ratovale i slabije razvijena društva poticale su obitelji sa što većim brojem djece zbog potreba ratovanja i kao izvora što brojnije radne snage kako bi se povećala poljoprivredna proizvodnja i smanjilo siromaštvo. Dok je za sedamnaesto stoljeće, koje je obilježio razvitak gradova i manufaktura još uvijek karakteristična težnja za što brojnijim stanovništvom, osamnaesto stoljeće donosi drugačije poglede na stalni rast broja stanovnika i njegov odnos prema gospodarskom razvoju.

Prema Aksentijević: „ U XVIII. stoljeću počinju se javljati izraženiji negativistički stavovi u odnosu na porast stanovništva. Najznačajniji su oni engleskog svećenika i ekonomista R. Malthusa. U some djelu *Esej o stanovništvu* Malthus obrazlaže da je nesrazmjer između rasta

---

<sup>89</sup> Wertheimer-Baletić, A.: „Stanovništvo i razvoj“, MATE, Zagreb, 1999., str. 4

stanovništva i mogućnosti povećanja proizvodnje hrane uzrok siromaštva, epidemija, ratova i svega zla. Za razliku od Malthusa, A. Smith u svom kapitalnom djelu *Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda* tvrdi da pravo bogatstvo ne leži u novcu, kako su tvrdili merkantilisti, nego u korisnome radu. Stoga je porast broja stanovnika pozitivan, ali samo uz pretpostavku usavršavanja, povećanja znanja i podjelu rada. Stoga Smith predlaže školovanje djece koje bi financiralo društvo. U XIX. stoljeću ekonomisti su podijeljeni u stavovima o utjecaju porasta broja stanovnika na siromaštvo, odnosno društveno blagostanje. Tako je J. S. Mill, kao Malthusov sljedbenik, smatrao da bijeda radnika nastaje zbog njihova prevelika broja koji rađa oštru konkurenciju. Malthus i njegovi sljedbenici siromaštvo su vezivali prvenstveno uz brojnost stanovništva izostavljajući analizu utjecaja tadašnjih društveno-ekonomskih odnosa na položaj pojedinih društvenih slojeva.<sup>90</sup>

Ekonomisti dvadesetog stoljeća, poput Marshalla, uočavaju značaj kvalitete stanovništva i njegova znanja, te ove spoznaje povezuju s gospodarskim razvojem zemlje, uz pretpostavku ulaganja u stanovništvo, prije svega kroz obrazovanje.<sup>91</sup> Koncem dvadesetog stoljeća ekonomski teoretičari u svojim izučavanjima povezuju razvijenost zemalja sa stupnjem obrazovanja stanovništva, kao glavnim pokretačem ekonomskog razvoja, pri čemu im u prilog ide činjenica da najbogatije zemlje imaju najobrazovanije stanovništvo, dok je u onim najnerazvijenijim stopa obrazovanja najniža, što se odražava na gospodarsko zaostajanje zemlje.

O povezanosti čovjeka i tehnološkog razvoja Bajza zaključuje: „Jezik, logika i znanost najveća su dostignuća čovjekova intelekta. A onda je stvaralačka znanost u razdoblju kraćem od jednog ljudskog života prešla veličanstveni put od otkrića i iskorištavanja atoma i njegove energije, preko otkrića mehanizma elektronike i pokretanja mikroprocesora, tehnološke revolucije do društva informatike, biološkog i genetskog inženjeringa. Pretvaranje manuelnog rada u strojni rad naziva se industrijskom revolucijom a preobražaj strojnog rada u automatski sistem strojeva znanstveno-tehničkom revolucijom. Bitni element suvremene znanstveno-tehničke revolucije je automatska kontrola i reguliranje procesa zasnovanih na elektronicima. Automatizacija se razvija u nekoliko faza: ranoj, zreloj i najrazvijenijoj. U ranoj fazi potrebna je prisutnost čovjeka koji kontrolira instrumente i uređaje. Zrela faza automatizacije, ili puna automatizacija, započinje kada kontrolu

---

<sup>90</sup> Karaman Aksentijević, Nada: *Ljudski potencijali i ekonomski razvoj*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2012. str.14

<sup>91</sup> Schultz razvojnu šansu za nerazvijene zemlje vidi upravo u razvoju obrazovanja i ulaganju u ljude; vidi više o tome Schultz, T.W. : *Ulaganje u ljude*, CEKADE, Zagreb, 1985.

i upravljanje preuzme kompjutor i isključi iz procesa čovjeka operatera. U posljednjoj fazi razvoja automatizacija prerasta u kompjutorizaciju. Cijeli proces proizvodnje utemeljen je na kompjutoru, a proizvodni proces teče bez intervencije čovjeka. Proces kompjutorizacije prerasta u kibernetizaciju, a finale znanstveno-tehničke revolucije je scijentizacija. Sve to radikalno mijenja i odnos prema načinu i dužini školovanja. Stvaralačka snaga znanja već je postala ključni činilac produktivnosti, konkrentnosti i ekonomskog uspjeha. Znanje je tako postalo primarna privredna grana, industrija koja privredu opskrbljuje prijeko potrebnim i najtraženijim sredstvom za proizvodnju.<sup>92</sup>

U svom radu Milat navodi: „Ekonomске teorije o čovjeku, ljudskim potencijalima i njihovom značenju u proizvodnji i gospodarskom razvoju imaju svoju evoluciju. Zajedničko im je da u prvoj tehničkotehnološkoj revoluciji dominantnim smatraju fizički rad. U drugoj tehničkotehnološkoj revoluciji uočavaju oslobađanje čovjeka od fizičkog rada, te zahtjev zanatske proizvodnje za poznavanjem materijala i procesa njihova oblikovanja, u trećoj tehničkotehnološkoj revoluciji dominantan postaje kapital uz potrebu stručnjaka. Četvrta tehničkotehnološka revolucija zahtijeva visoko znanje inkorporirano u ljudski potencijal.“<sup>93</sup>

Promatrajući evoluciju značenja ljudskog faktora u proizvodnji i gospodarskom razvoju, možemo primijetiti da ljudske spoznaje i znanja uvijek moraju biti korak ispred tehnološkog razvoja. Ulaganje u razvoj i napredak tehnologija neminovno zahtijeva i ulaganja u znanje, promicanje inovativnosti i kreativnosti, kako bi se ostvario gospodarski razvitak, a sukladno tome postigla i odgovarajuća kvaliteta života stanovništva. Upravo je zbog toga razvoj ljudskih resursa jedan od najvažnijih faktora dugoročnog ekonomskog razvoja na nacionalnoj i lokalnoj razini, a radno aktivno stanovništvo glavni pokretač proizvodnih procesa kao i procesa u uslužnim djelatnostima. Wertheimer-Baletić pod radnom snagom podrazumijeva svo zaposleno stanovništvo, kao i nezaposlene koji se javljaju kao tražitelji zaposlenja. Stanovništvo je izvor radne snage i prvenstveno stoga ono svojim razvojnim obilježjima određuje tempo ekonomskog razvoja zemlje<sup>94</sup>.

Podjelu radno sposobnog stanovništva možemo vidjeti u sljedećoj shemi:

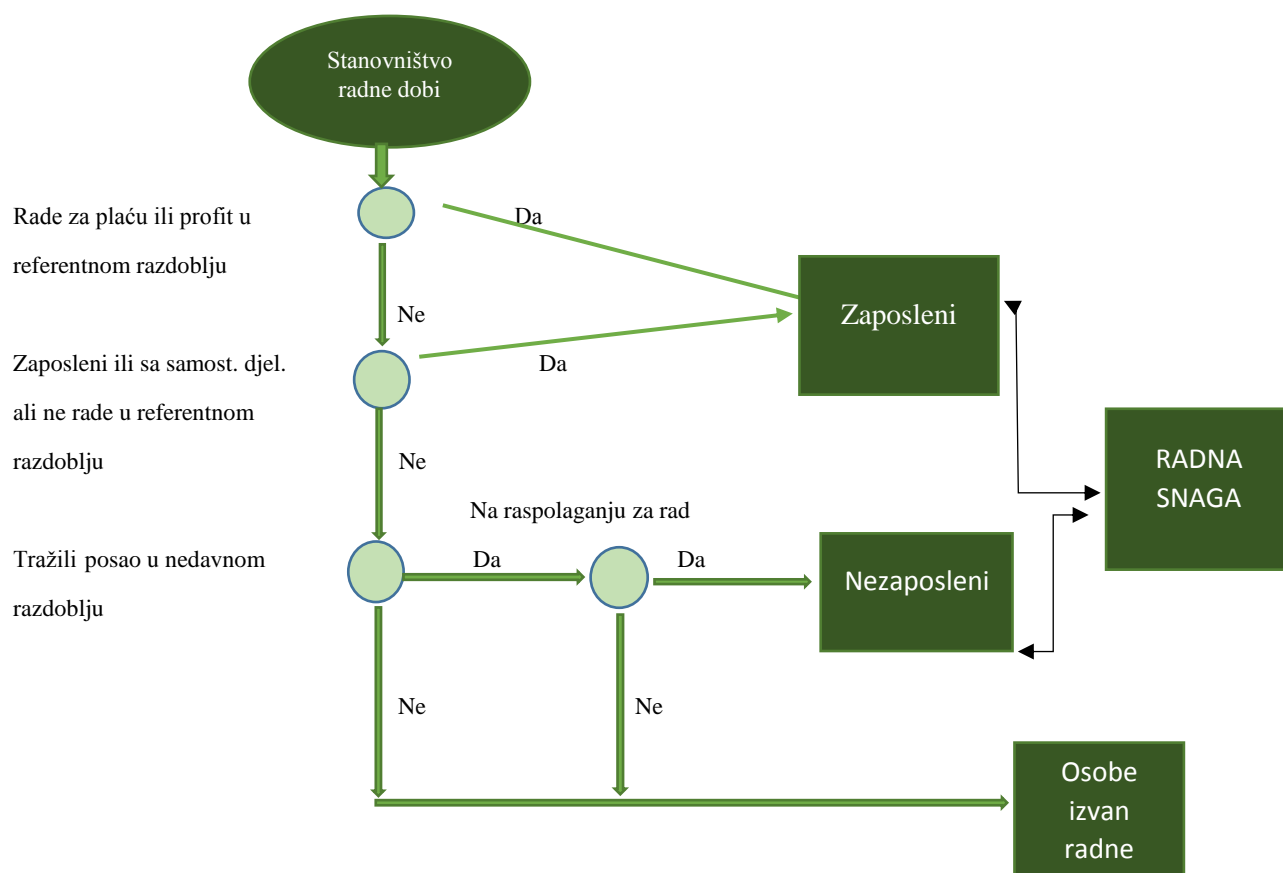
---

<sup>92</sup> Bajza, Željko: *Kako u 21 stoljeće*, Školska knjiga Zagreb, 1992., str. 167

<sup>93</sup> Milat, Evelina: Nova paradigma ljudskih potencijala u sustavu potpunog upravljanja kvalitetom, *Naše more* 46(1-2)/99., Rijeka, 1999., str. 31

<sup>94</sup> Vidi više o tome Wertheimer-Baletić, A.: *Demografija (stanovništvo i ekonomski razvitak)*, Informator, Zagreb, 1973. str. 10

Slika 4 Osnovna podjela stanovništva radne dobi prema kriterijima međunarodne definicije OECD-a



Izvor: Aksentijević Karaman, Nada: „Ljudski potencijali i ekonomski razvoj“, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka 2012., str. 6. prema Mrnjavac., Ž.: Mjerenje nezaposlenosti, Ekonomski fakultet, Split, 1996.

Iz navedene sheme vidljivo je da stanovništvo predstavlja demografski okvir za formiranje radne, proizvodne snage, koja je pokretač i nositelj gospodarskog razvoja te su stoga demografski i gospodarski razvoj u međusobnoj uzročno-posljedičnoj vezi. Sve promjene u demografskom razvoju, poput kretanja broja stanovnika, migracije, prirodna kretanja odrazit će se na dinamiku gospodarskog razvoja neke zemlje odnosno regije.

Izučavajući povezanost gospodarstva i demografije, Živić navodi: „Gospodarski razvoj neke zemlje ima svoj, prilično jasno definiran, demografski okvir. Njega sačinjavaju četiri osnovne sastavnice demografskog razvoja:



1. ukupno kretanje stanovništva (promjena broja stanovnika);
2. prirodno kretanje stanovništva (natalitet/fertilitet, mortalitet, prirodna promjena);
3. mehaničko kretanje stanovništva (emigracija/migracija);
4. demografske strukture (biološka, ekonomsko-socijalna i obrazovna).

Ukupno kretanje stanovništva rezultanta je djelovanja prirodnog i mehaničkog kretanja stanovništva i tendencija u razvoju demografskih struktura, što možemo nazvati i „unutarnjim“ čimbenicima demografskog razvoja. Međutim, razvoj stanovništva određen je i djelovanjem brojnih „vanjskih“ odrednica, među kojima se svojom važnošću ističu gospodarski, politički (osobito rat) i ostali (psihološki i drugi) čimbenici<sup>95</sup>.

Uravnoteženi demografski procesi i trendovi pretpostavka su društvenog i gospodarskog razvoja svake zemlje. Da bismo jasnije sagledali sadašnju demografsku sliku Republike Hrvatske, potrebno je vratiti se u daleku prošlost, u vrijeme od prije sto i više godina. To je razdoblje kontinuiranog i vrlo intenzivnog europskog i prekomorskog iseljavanja, nepovoljnog utjecaja dvaju svjetskih ratova, čestih bolesti i epidemija, dubokih gospodarskih kriza, kriza u agrarnoj proizvodnji. Pored navedenih, destabilizacijskih elemenata, treba spomenuti i ekonomske migracije šezdesetih godina prošlog stoljeća, nastale kao posljedica napuštanja poljoprivrede kao djelatnosti tj. deagrarizacije i napuštanja sela kao mjesta življenja, odnosno deruralizacije, što istovremeno dovodi do prebrze i pretjerane urbanizacije te demografskog pražnjenja hrvatskih sela.<sup>96</sup> Osim produbljenja prostorne populacijske polarizacije Hrvatske dolazi do poremećaja u razvoju pojedinih demografskih struktura stanovništva, kao što je dobnospolna struktura, dinamika nataliteta i slično. Nepovoljnu i destabilizacijsku demografsku sliku, bez postojeće dugoročne stimulacijske politike, produbio je nametnuti rat ostavljajući za sobom nemjerljive posljedice.<sup>97</sup>

U tom kontekstu možemo razlikovati četiri vala iseljavanja iz Hrvatske:

1. od 1880.-ih do Prvoga svjetskog rata (prekomorsko iseljavanje);

---

<sup>95</sup> Živić, D.: Demografske odrednice i posljedice starenja stanovništva Hrvatske, *Rev.soc.polit.*, god.10, br. 3-4, Zagreb 2003, str. 307-308

<sup>96</sup> Prilagođeno prema Živić, D.: Suvremene tendencije u razvoju stanovništva Hrvatske, *Diaconvensia XI*, br. 2 2003., str. 255

<sup>97</sup> Prema dostupnim podacima u Hrvatskoj je ubijeno i nestalo više od 20 tis. ljudi, oko pola miliona ljudi je prognano iz svojih domova, više od 100 tis. stanovnika je izbjeglo u druge zemlje, 300 tis. je broj stanovnika srpskog izbjegličkog kontingenta, detaljnije o tome vidjeti: Živić, D.: Izravni demografski gubitci (ratne žrtve) Hrvatske (1990.-1998.) uzrokovani velikosrpskom agresijom i neke njihove posljedice, *Društvena istraživanja*, 10. br, 53., 2001., str. 451-484

2. na završetku Drugoga svjetskog rata (prekomorsko i zapadno europsko iseljavanje);
3. u 1960.-im godinama (odlazak na tzv. privremeni rad u inozemstvo);
4. u 1990.-im godinama (zapadnoeuropsko i dijelom prekomorsko iseljavanje).<sup>98</sup>

Novi val iseljavanja možemo zamijetiti nakon ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine, uzrokovan gospodarskom situacijom u zemlji te europskim načelom slobode kretanja radnika.

Utjecaj migracija, prirodne depopulacije, te demografsko starenje ogleda se u promjenama i razmještanju stanovništva. Republiku Hrvatsku karakterizira neravnomjerno raspoređeno stanovništvo i nejednaka gustoća naseljenosti prema regionalnom ustroju i prema odnosu urbanih i ruralnih područja, što pridonosi i razlici u gospodarskoj razvijenosti pojedinih dijelova zemlje. U tom kontekstu Živić navodi: „Kada su u pitanju suvremene promjene u razmještanju i gustoći naseljenosti hrvatskog državnog teritorija, onda svakako valja istaknuti da one baštine sve nepovoljnije procese u razvoju stanovništva Hrvatske. Na ovome mjestu je dovoljno tek naznačiti da su procesi ukupne i prirodne depopulacije, snažno iseljavanje i urbano-ruralna preraspodjela stanovništva zemlje, demografsko starenje, visoki izravni i migracijski gubitci stanovništva izazvani srbijanskom oružanom agresijom, umnogome pogoršali ionako poremećene prostorne značajke (razmještaj) stanovništva u Hrvatskoj. Navedeno se – uz regionalne razlike u kretanju stanovništva – ponajviše ogleda u sve neravnomjernijem prostornom rasporedu stanovništva i nejednakoj gustoći naseljenosti, što je pospješilo populacijsku polarizaciju zemlje, i to kako prema regionalno-geografskim i upravno-teritorijalnim sastavnicama, tako i prema naseljima, tj. prema urbanim i ruralnim područjima zemlje.“<sup>99</sup>

Razlike u gustoći naseljenosti prema planskim područjima<sup>100</sup> Republike Hrvatske navedene su u sljedećoj tablici:

---

<sup>98</sup> Akrap, A.: Migracija Hrvata u posljednjem desetljeću 20. stoljeća, *Hrvatska dijaspora u Crkvi i domovini*, Hrvatski dušobrižnički ured, Frankfurt am Main, 2003., str. 23-55

<sup>99</sup> Živić, D.: Demografske odrednice i posljedice starenja stanovništva Hrvatske, *Rev.soc.polit.*, god.10, br. 3-4, Zagreb 2003, str. 269

<sup>100</sup> Institut planskog područja predložen je u nacrtu prijedloga Zakona o regionalnom razvoju iz 2013. godine da bi u usvojenom Zakonu bio odbačen (NN 147/2014.)

Tablica 8 Gustoća naseljenosti prema planskim područjima 2011. godine

Prostorna jedinica	Površina (km <sup>2</sup> )		Broj stanovnika 2011.		Gustoća naseljenosti (st./km <sup>2</sup> )
	Aps.	%	Aps.	%	
Republika Hrvatska	56 594	100,0	4 284 889	100,0	75,7
Kontinentalna Hrvatska	31 889	56,3	2 872 954	67,0	90,1
Središnja Hrvatska	14 435	25,5	1 528 725	35,7	105,9
Istočna Hrvatska	12 486	22,0	805 998	18,8	64,6
Sjeverozap. Hrvatska	4 968	8,8	538 231	12,5	108,3
Jadranska Hrvatska	24 705	43,7	1 411 935	33,0	57,2
Sjeverni Jadran i Lika	11 754	20,8	555 177	13,0	47,2
Srednji i Južni Jadran	12 951	22,9	856 758	20,0	66,2

Izvor: Pejnović, D., Kordej-De Villa, Ž.: Demografski resursi kao indikator i čimbenik dispariteta u regionalnom razvoju Hrvatske, *Društvena istraživanja*, God. 24 (2015), br. 3, Zagreb, str. 327

Međuzavisnost prostornog razmještaja stanovništva i stupnja regionalnog razvoja pojedinih regija prikazana je u grafikonu 2. Prema kompozitnom indeksu razvijenosti<sup>101</sup> iz 2013. godine hrvatske županije razvrstane su u četiri kategorije razvijenosti u odnosu na prosječni prag razvijenosti (indeks 100) kako slijedi:

- Kategorija I (< 75 %);
- Kategorija II (75-100 %);
- Kategorija III (100-125 %);
- Kategorija IV (>125 %).

Izmjenama i dopunama Zakona koje su stupile na snagu 13. prosinca 2017. godine<sup>102</sup> unaprijeđen je pravni okvir koji se odnosi na postupak ocjenjivanja i razvrstavanja jedinica lokalne i regionalne samouprave.

Jedinice područne (regionalne) samouprave razvrstavaju se u četiri skupine:

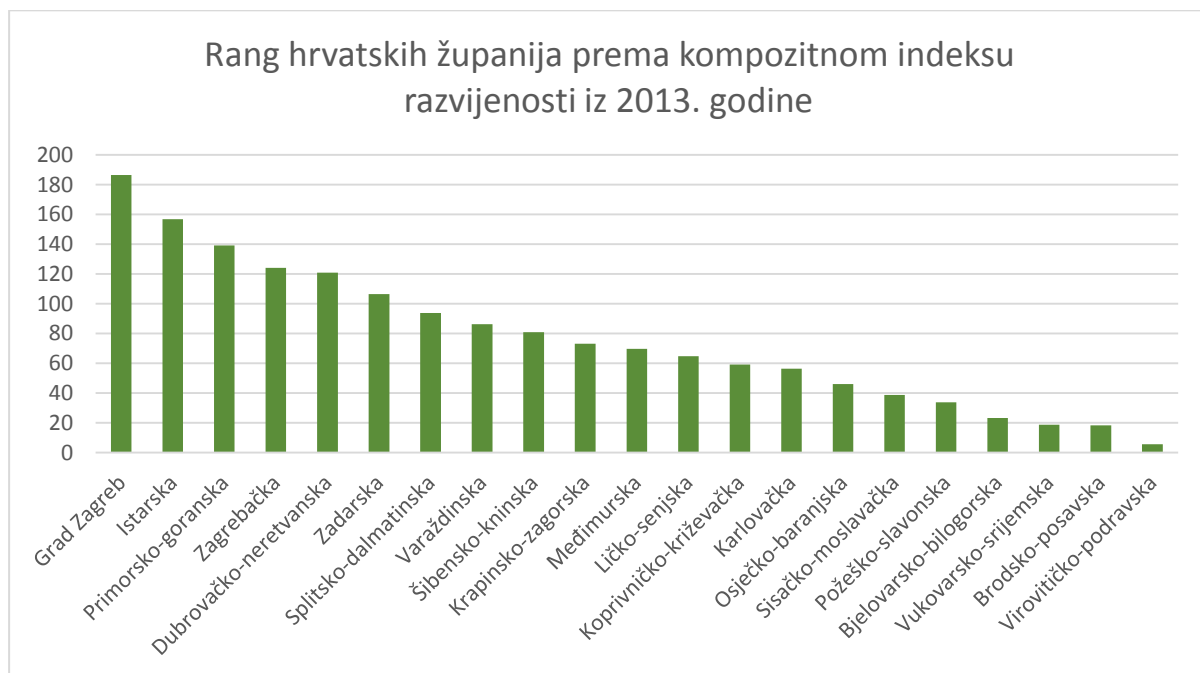
<sup>101</sup> Indeks razvijenosti je kompozitni pokazatelj koji se računa kao ponderirani prosjek više društveno-gospodarskih pokazatelja radi mjerenja stupnja razvijenosti jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave...prilagođeno prema Zakon regionalnom razvoju Republike Hrvatske NN 147/2014., čl. 3., dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_12\\_147\\_2751.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_12_147_2751.html) (pristupljeno dana 30.6.2020.)

<sup>102</sup> Vidjeti o tome više: Odluka o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti, NN 123/17 dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_12\\_132\\_3022.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_132_3022.html) (pristupljeno dana 30.6.2020.)

- u I. skupinu jedinica područne (regionalne) samouprave koje se prema vrijednosti indeksa nalaze u drugoj polovini ispodprosječno rangiranih jedinica područne (regionalne) samouprave<sup>103</sup>;
- u II. skupinu jedinica područne (regionalne) samouprave koje se prema vrijednosti indeksa nalaze u prvoj polovini ispodprosječno rangiranih jedinica područne (regionalne) samouprave<sup>104</sup>;
- u III. skupinu jedinica područne (regionalne) samouprave koje se prema vrijednosti indeksa nalaze u drugoj polovini iznadprosječno rangiranih jedinica područne (regionalne) samouprave;
- u IV. Skupinu jedinica područne (regionalne) samouprave koje se prema vrijednosti indeksa nalaze u prvoj polovini iznadprosječno rangiranih jedinica područne (regionalne) samouprave.<sup>105</sup>

Jedinice lokalne samouprave razvrstavaju se u 8 skupina.<sup>106</sup>

Grafikon 2 Rang hrvatskih županija prema kompozitnom indeksu razvijenosti iz 2013. godine



Izvor:[http://www.mrrfeu.hr/UserDocsImages/STRATEGIJA\\_REGIONALNOG\\_RAZVOJA.pdf](http://www.mrrfeu.hr/UserDocsImages/STRATEGIJA_REGIONALNOG_RAZVOJA.pdf) (pristupljeno dana 30.6.2020.)

<sup>103</sup> U ovu skupinu ulaze Brodsko-posavska, Vukovarsko-srijemska i Virovitičko-podravska županija

<sup>104</sup> U ovu skupinu ulaze Osječko-baranjska i Požeško-slavonska županija

<sup>105</sup> <https://razvoj.gov.hr/o-ministarstvu/regionalni-razvoj/indeks-razvijenosti/112> (pristupljeno dana 3.7.2020.)

<sup>106</sup> Grad Vukovar je razvrstan u IV skupinu, Požega, Slavonski Brod, Virovitica u VI skupinu dok je grad Osijek svrstan u VII skupinu

Neravnomjerna gustoća naseljenosti posljedično generira nejednak gospodarski i regionalni razvoj te socijalne i ekonomske razlike, vidljive u društvenim pokazateljima. Usporedimo li podatke o gustoći naseljenosti prikazane u tablici br. 8 s grafičkim prikazom kompozitnog indeksa razvijenosti po županijama, vidimo da je indeks razvoja veći u županijama koje bilježe veću gustoću naseljenosti, kao što su županije Središnje i Sjeverozapadne Hrvatske za razliku od županija Istočne Hrvatske.

Prema Pejnović: „ 57% teritorija Hrvatske, na kojem živi 37,0% stanovništva zemlje, pripada I. kategoriji razvijenosti (< 75% nacionalnog prosjeka), a samo 12,5% površine, na kojoj živi 29,2 % ukupnog stanovništva, IV. kategoriji razvijenosti (>125% nacionalnog prosjeka). Kontinentalna Hrvatska se izdvaja visokim udjelom stanovništva i površine u I. kategoriji razvijenosti, a jadranska Hrvatska u II. i IV. kategoriji. Još su izrazitije razlike na razini razvojnih područja, među kojima se posebno izdvaja istočna Hrvatska u kojoj 100% stanovništva živi na područjima I. kategorije razvijenosti. To pregnantno svjedoči o dubini problema socioekonomskog razvoja zbog kojeg je taj prostor emigracijsko žarište Hrvatske u sadašnjem razdoblju.“<sup>107</sup>

Od 1991. godine u Republici Hrvatskoj dolazi do kontinuiranog pada prirodnog kretanja stanovništva. U razdoblju od 1998.-2013. godine broj umrlih prelazi broj živorođenih za 173 772 stanovnika, dok je u razdoblju od 2009.-2013. godine prirodni pad iznosio 46 780 stanovnika kao rezultat demografskog starenja i slabljenja fertiliteta što, zajedno s demografskim kretanjima uzrokovanim pojačanim iseljavanjem i nepovoljnim gospodarskim trendovima, ojačava trendove depopulacije zemlje.<sup>108</sup>

U tablici 9 prikazano je prirodno kretanje stanovništva po hrvatskim županijama u 2017. godini.

Negativni prirodni prirast zabilježen je na razini cijele Republike Hrvatske, što je posljedica negativnog prirasta u svim županijama. Najveći negativni prirast bilježi Primorsko-goranska županija (-1794), Osječko-baranjska (-1519), Sisačko-moslavačka (-1211), Splitsko-dalmatinska (-1140) te Vukovarsko-srijemska županija (- 1060) dok je najmanji negativni saldo prirodnog prirasta u Međimurskoj županiji (-127).

---

<sup>107</sup> Pejnović, D., Kordej-De Villa, Ž.: Demografski resursi kao indikator i čimbenik dispariteta u regionalnom razvoju Hrvatske, *Društvena istraživanja*, God. 24 (2015), br. 3, Zagreb, str. 328

<sup>108</sup> Prilagođeno prema: Pejnović, D., Kordej-De Villa, Ž.: Demografski resursi kao indikator i čimbenik dispariteta u regionalnom razvoju Hrvatske, *Društvena istraživanja*, God. 24 (2015), br. 3, Zagreb, str. 322

Tablica 9 Prirodno kretanje stanovništva u 2017. godini po županijama

Županija County of	Rođeni Births				Živorodeni izvan braka Extramarital live births	Umrli Deaths		Umrli dojenčad Infant deaths		Prirodni prirast Natural increase
	ukupno Total	Živorodeni Live births		mrtvo- rođeni Stillbirths		muški Male	ženski Female	muški Male	ženski Female	
		muški Male	ženski Female							
Republika Hrvatska Republic of Croatia	36 705	18 845	17 711	149	7 274	25 861	27 616	89	59	-16 921
Zagrebačka Zagreb	2 730	1 408	1 309	13	462	1 785	1 803	8	6	-871
Krapinsko-zagorska Krapina-Zagorje	1 071	545	523	3	188	927	918	-	1	-777
Sisačko-moslavačka Sisak-Moslavina	1 237	613	616	8	339	1 075	1 365	3	3	-1 211
Karlovačka Karlovac	951	491	456	4	214	935	936	5	-	-924
Varaždinska Varaždin	1 408	732	668	8	405	1 098	1 156	4	3	-854
Koprivničko-križevačka Koprivnica-Križevci	982	514	463	5	291	803	821	2	1	-647
Bjelovarsko-bilogorska Bjelovar-Bilogora	936	485	445	6	263	820	888	1	1	-778
Primorsko-goranska Primorje-Gorski Kotar	2 166	1 138	1 019	9	611	2 003	1 948	7	2	-1 794
Ličko-senjska Lika-Senj	378	198	179	1	95	438	417	1	2	-478
Virovitičko-podravska Virovitica-Posavina	649	329	317	3	129	548	616	1	-	-518
Požeško-slavonska Požega-Slavonia	613	328	283	2	84	481	524	-	1	-394
Brodsko-posavska Slavonski Brod-Posavina	1 277	688	588	1	140	940	1 066	5	5	-730
Zadarska Zadar	1 537	793	739	5	253	1 116	1 043	4	2	-627
Osječko-baranjska Osijek-Baranja	2 385	1 215	1 163	7	371	1 779	2 118	3	2	-1 519
Šibensko-kninska Šibenik-Knin	770	376	390	4	163	744	788	1	-	-766
Vukovarsko-srijemska Vukovar-Sirmium	1 310	644	658	8	160	1 102	1 260	2	2	-1 060
Špišsko-dalmatinska Split-Dalmatia	4 101	2 143	1 944	14	402	2 557	2 670	15	8	-1 140
Istarska Istria	1 700	901	789	10	524	1 246	1 229	6	2	-785
Dubrovačko-neretvanska Dubrovnik-Neretva	1 210	601	607	2	156	682	697	1	3	-171
Međimurska Međimurje	1 187	585	597	5	508	635	674	4	1	-127
Grad Zagreb City of Zagreb	8 107	4 118	3 958	31	1 516	4 147	4 679	16	14	-750

Izvor: [https://dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2018/sljh 2018. pdf](https://dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2018/sljh%2018.pdf) (pristupljeno dana 12.06.2020.)

Tablica 10 Relativna promjena ukupnog broja stanovnika Hrvatske po županijama između 1.1. 2011. i 1.1. 2018. godine

ŽUPANIJA	Promjena 2011.-2018.	Broj stanovnika 1.1.2011.	Broj stanovnika 1.1. 2018.
1. Grad Zagreb	1,80 %	789 655	803 900
2. Istarska županija	-0,02 %	208 355	208 323
3. Zadarska županija	-1,03 %	170 053	168 302
4. Dubrovačko-neretvanska županija	-1,09 %	122 665	121 325
5. Splitsko-dalmatinska županija	-1,36 %	455 021	448 812
6. Zagrebačka županija	-2,18 %	317 488	310 561
7. Međimurska županija	-2,99%	113 856	110 456
8. Primorsko-goranska županija	-3,76 %	296 585	285 432
HR Republika Hrvatska	-4,30 %	4 289 857	4 105 493
9. Varaždinska županija	-4,73 %	176 095	167 768
10. Krapinsko-zagorska županija	-5,42 %	133 063	125 849
11. Koprivničko-križevačka županija	-6,34 %	115 800	108 454
12. Šibensko-kninska županija	- 8,20 %	109 687	100 695
13. Osječko-baranjska županija	- 8,31 %	305 526	280 145
14. Karlovačka županija	-9,15 %	129 280	117 453
15. Bjelovarsko-bilogorska županija	-9,41 %	120 139	108 829
16. Virovitičko-podravska županija	-10,48 %	85 041	76 131
17. Brodsko-posavska županija	-10,72 %	158 886	141 857
18. Ličko-senjska županija	-10,99 %	51 060	45 450
19. Požeško-slavonska županija	-12,24 %	78 287	68 708
20. Vukovarsko-srijemska županija	-13,05 %	180 093	156 599
21. Sisačko-moslavačka županija	-13,15 %	173 222	150 444

Izvor: Izrada autorice prema <https://dzs.hr> (pristupljeno dana 12.6.2020.)

Prema podacima Hrvatske gospodarske komore<sup>109</sup> negativni demografski trendovi, prisutni u svim županijama, značajan su faktor ograničavajućeg gospodarskog rasta u Republici Hrvatskoj. Negativni prirodni prirast od 1998. godine kreće uzlaznim trendom i posebno je visok bio 2017. godine sa 16,9<sup>110</sup> tisuća više umrlih od živorođenih. Osim toga, stanovništvo Republike Hrvatske ima trend demografskog starenja (prosječna starost porasla je za 2,1 godinu u posljednjih deset godina, s 41 godine 2008. na 43,1 godinu u 2017 godini) i sve je malobrojnije (samo u 2017. godini broj stanovnika se smanjio za 49,8 tisuća, a u posljednjih deset godina za 185,2 tisuće). Između ostalog, smanjenje broja stanovnika posljedica je i pojačane ekonomske migracije koja je od 2009. viša od imigracijskih kretanja. Emigracijski saldo se progresivno povećava te je u 2017. godini iznosio rekordnih 31,8 tisuća, a najviše se povećao broj odseljenih u zemlje EU (30 puta više u odnosu na deset godina prije). Najviše je odseljenih u Njemačku, već po tradiciji odredište hrvatskih emigranata, te u Irsku gdje se u 2017. godini odselilo 2,7 tisuća osoba.

Demografska predviđanja ukazuju na pogoršanje trendova i dinamičniju stopu pada broja stanovnika. U razdoblju od 2008.-2017. godine promjena broja stanovnika po županijama bila je neravnomjerna, te je jedina županija iz regije Kontinentalne Hrvatske, koja je povećavala broj stanovnika u posljednjih deset godina, bio Grad Zagreb, a u regiji Jadranske Hrvatske to se dogodilo samo u Istarskoj i Zadarskoj županiji. Sve ostale županije su 2017. godine imale manje stanovnika u odnosu na deset godina prije, a najveći relativan pad zabilježen je u Sisačko-moslavačkoj i Vukovarsko-srijemskoj županiji. Kontinentalna Hrvatska je u tih deset godina izgubila 154 tisuće stanovnika, od čega se 60% odnosi na stanovništvo pet slavonskih županija. Za 2021. godinu predviđa se da će broj stanovnika Republike Hrvatske pasti ispod 4 milijuna, a do 2051. godine bit će nešto iznad 3 milijuna, što znači da se u 40 godina predviđa smanjenje broja stanovnika Hrvatske za više od četvrtine.

Kao dobar demografski pokazatelj može poslužiti i broj upisane djece u osnovne škole po županijama, koji pokazuje smanjenje u odnosu na prije deset godina u gotovo svim županijama, osim Grada Zagreba, Dubrovačko-neretvanske, Istarske i Primorsko-goranske županije. Najveći relativni pad imaju slavonske županije od 24,8% Osječko-baranjska županija do 29,4% Požeško-slavonska.

Navedena demografska i emigracijska kretanja, uz izuzetak grada Zagreba, Zadarske i Istarske županije koje jedine bilježe rast broja stanovnika u posljednjih deset godina, pridonose problemu

---

<sup>109</sup> *Demografski podaci po županijama*, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, siječanj 2019.

<sup>110</sup> Vidi gornju tablicu br. 10



nedostatka radne snage kao osnovnog problema tržišta rada što je ujedno i ograničavajući faktor gospodarskog rasta zemlje.

Na potrebu i nužnost promišljene demografske politike već 2003. godine upozorava Živić: „Zbog dugoročnog karaktera demografskih promjena, zbog sve nepovoljnijih tendencija u razvoju stanovništva, te zbog njihova regresijskog učinka na društveno-gospodarski razvoj zemlje, potreban je neodgodiv, cjelovito promišljen i proveden aktivan koncept populacijske i obiteljske politike. U tom kontekstu, četiri su najvažnija aspekta (polazišta) demografske obnove, kao prioritetnog nacionalnog interesa hrvatske države:

1. potreba prostorne preraspodjele stanovništva, u smislu njezina uravnoteživanja, i to kroz koncept aktivno provedene redistributivne populacijske politike;
2. osmišljavanje i provođenje eksplicitne i stimulativne populacijske politike u domeni prirodnoga kretanja stanovništva;
3. koncipiranje i provođenje aktivne i selektivne imigracijske politike;
4. donošenje i provođenje mjera za zaustavljanje, ili barem usporavanje iseljavanja iz Hrvatske.

Navedeno mora biti praćeno, između ostalog, stvaranjem pozitivnog društvenog ozračja ili raspoloženja za djecu, brak i obitelj, afirmiranjem odgovornog roditeljstva, gospodarskim rastom koji će omogućiti zapošljavanje, lakšim rješavanjem stambenog pitanja i nizom drugih poticajnih mjera populacijske i obiteljske politike iz domene radnog i poreznog zakonodavstva. Iz svega navedenog, neprijeporno proizlazi da demografska obnova, kao nacionalni interes Republike Hrvatske, mora počivati na dugoročnoj, širokoj i sveobuhvatnoj strategiji populacijske i obiteljske politike, kao najvažnijim provedbenim sredstvima za ostvarenje toga cilja. Tu je odlučujuća uloga države, kao zakonodavnog i financijskog nositelja, te politike. Međutim, pri provođenju mjera populacijske i obiteljske politike nikako se ne smije zanemariti i važna uloga drugih javnih institucija, npr. medija, škola, Crkve...“<sup>111</sup>

Neravnomjerna naseljenost hrvatskog teritorija, kao i preveliki disparitet u regionalnom razvoju Hrvatske za posljedicu ima nejednak regionalni razvoj te zaostajanje pojedinih regija u gospodarskom razvoju. U cilju jačanja teritorijalne kohezije buduće regionalne i nacionalne

---

<sup>111</sup> Živić, D.: Demografske odrednice i posljedice starenja stanovništva Hrvatske, *Rev.soc.polit.*, god.10, br. 3-4, Zagreb 2003, str. 276-277

politike, nužno moraju biti usmjerene aktivnom poduzimanju mjera i pronalaženju instrumenata, koji će doprinijeti demografskoj obnovi i ravnomjernijem regionalnom razvoju.

#### 4.1. PROBLEMSKO PODRUČJE ISTOČNE HRVATSKE

Iako su niske stope nataliteta i visoke stope mortaliteta, koje rezultiraju negativnim prirodnim prirastom, prisutne na području cijele Republike Hrvatske, brojni ekonomski analitičari, demografi i znanstvenici ukazuju na Istočnu Hrvatsku kao najistaknutije problemsko područje. Uz negativna salda migracijskih kretanja prisutna u svim županijama Istočne Hrvatske možemo govoriti o demografskom srazu ovog područja koje zahtijeva što hitnije mjere smislene i ciljane politike demografskog oporavka.

Prema Živiću: „Istočna Hrvatska, kao prostorni obuhvat pet hrvatskih županija: Brodsko-posavske, Osječko-baranjske, Požeško-slavonske, Virovitičko-podravske i Vukovarsko-srijemske (približno petina teritorija i oko petine ukupnog stanovništva Hrvatske), jest hrvatska makroregija koja prema formalnim statističko-demografskim pokazateljima i kriterijima, u suvremenom razdoblju (dakle od 1991. godine do danas) ima najnepovoljnija dinamička obilježja. To znači da je možemo smatrati demografski, a time i sa stajališta nacionalne sigurnosti<sup>112</sup>, osobito ugroženim dijelom hrvatskog državnog teritorija. Riječ je o prostoru koji je u manje od pola stoljeća od „obećane“ zemlje s brojnom imigracijom i mladim stanovništvom postao jakim žarištem depopulacije, iseljavanja i ostarjelosti populacije. Intenzitet njezinog demografskog pražnjenja u posljednjih 25 godina nadmašio je i najpesimističnija predviđanja.“<sup>113</sup>

Kao dugoročne odrednice sve nepovoljnije demografske slike Istočne Hrvatske isti autor navodi:

- „česte i brojne europske i prekomorske iseljeničke struje, neke s izrazitim političkim, a neke s naglašeno ekonomskim motivacijskim obilježjima;
- denatalitetni trend u reprodukciji ili „bijelu kugu“;

---

<sup>112</sup> Nobilo nacionalnu sigurnost vidi kao „složenu interakciju političkih, ekonomskih, vojnih, ideoloških, pravnih, socijalnih i drugih unutrašnjih i vanjskih faktora, kroz koju pojedine države različitim instrumentima nastoje osigurati normalne, tj. prihvatljive uvjete očuvanja suvereniteta, teritorijalnog integriteta, fizičkog opstanka stanovništva, političku nezavisnost i mogućnost za ravnopravan, skladan i brz društveni razvoj“... prilagođeno prema: Nobilo, M.: Pojam sigurnosti u terminologiji međunarodnih odnosa, *Politička misao*, 25(4)., 1988., str. 69-80.

<sup>113</sup> Živić, D.: Demografsko pražnjenje Istočne Hrvatske, *Političke analize*, Vol. 8, No. 31, 2017., str. 25

- procese modernizacije (industrijalizacija, deagrarizacija, deruralizacija, urbanizacija) koji su zbog svoje stihijske prirode procesa i neorganiziranosti sustava, uz pozitivne imali i brojne negativne učinke (ruralni egzodus);
- promjene u hijerarhiji i strukturi društvenih vrijednosti, naročito u odnosu na brak, obitelj i djecu;
- izostanak pravovremenog, cjelovitog i sustavnog odgovora državnih, pa i lokalnih struktura na izazove koji su Istočnu Hrvatsku pogurnuli u „zagrljaj“ depopulacije, tj. doveli je pred potpuni demografski slom.<sup>114</sup>

Poslijeratna pretvorba i privatizacija, s promjenama vlasničkih struktura, kao primarnim ciljevima pa i politički klijentelizam, doveli su do značajnog pada industrijske proizvodnje, povećanja broja nezaposlenih te osiromašenja građana ovog područja.

Pad gospodarske aktivnosti, likvidacija i stečaj velikih poslovnih subjekata koju možemo vidjeti u sljedećoj tablici, uzrokovali su značajan pad broja zaposlenih.

Tablica 11 Broj zaposlenih u trideset najvećih osječkih poslovnih subjekata 1990. i 2015.

Poduzeće	Broj zaposlenih 1990.	Broj zaposlenih 2015.	Likvidirano/stečaj
IPK Ratarstvo	3 253	274	
OLT	3 200	83	
Saponia	2 557	872	
Sloboda	1 546	286	
Mobilia	1 212	0	Likvidirano 2006.
LIO Holding	1 057	32	
MIO Standard	1 055	95	Stečaj otvoren 2012.
Tehnika-beton	895	0	Likvidirano 1998.
IPK Kandit	872	373	
Gradnja d.d.	833	615	
IPK Tvornica šećera	794	277	
Panonija	786	2	Stečaj otvoren 2009.
Pivovara Osijek	755	98	
MK Slavonija	700	6	Stečaj otvoren 2013.
Tekos	663	0	Likvidirano 2003.
Tvornica žigica Drava	567	0	Neaktivno
Opeka	543	161	
Analit	532	0	Likvidirano 2002.
Svilana	518	0	Likvidirano 1998.
Litokarton	503	0	Stečaj otvoren 2012.

<sup>114</sup> Ibidem, str. 26

Panturist	463	244	
Obuća Osijek	456	0	Likvidirano 2002.
Prvi maj	434	129	Stečaj otvoren 2015.
IPK Oranica	412	0	Likvidirano 2006.
Slavonka	380	0	Stečaj otvoren 2000.
Niveta	333	93	
IPK Croatia	289	0	Likvidirano 2006.
Teina	239	0	Likvidirano 2002.
Kovinar	236	0	Likvidirano 2004.
Tvornica ulja Čepin	153	167	
Ukupno:	26 236	3 807	

Izvor: Matišić, M., Pejnović, D.: „Uzroci i posljedice zaostajanja Istočne Hrvatske u regionalnom razvoju Hrvatske“, Hrvatski geografski glasnik 77/2, 2015., str.117 prema: Registar poslovnih subjekata, Hrvatska gospodarska komora <http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon.jsessionid=B1DD9ECF269C7CCDFBC658E171DBBDF2> (pristupljeno dana 20.5.2020.)

Iako su neka od ovih poduzeća aktivna i danas, poput Saponie, Panturista, Tvornice ulja Čepin, neka su izbjegla stečaj pripajanjem drugim društvima, poput Gradnje<sup>115</sup>, neka su ostavila samo dio proizvodnje (npr. LIO Holding danas posluje kao Tekstil LIO<sup>116</sup> sa 18 zaposlenih), ostaje činjenica da se broj zaposlenih 2015. godine sveo na 14,5% prijeratnog razdoblja što je značajno doprinijelo današnjoj demografskoj i gospodarskoj slici Slavonije i Baranje te njenoj budućnosti.<sup>117</sup>

Međuzavisnost navedenih činjenica, od Domovinskog rata, upitnih procesa privatizacije, do smanjenja zaposlenosti, doveli su do drugačije percepcije budućnosti, naročito mladih ljudi ovoga područja. Pristupanje Republike Hrvatske Europskoj Uniji otvorilo je vrata za ulazak na europsko tržište rada koje podrazumijeva slobodu kretanja radnika, kapitala, roba i usluga. Posljedice migracija mladih odrazit će se u dobno-spolnoj strukturi stanovništva kratkoročno u smanjivanju broja radne snage i veće opterećenosti starije radne snage, dok će se dugoročno odraziti na stopu nataliteta te smanjivanje priljeva novih generacija u radno aktivnu skupinu.<sup>118</sup>

Svih pet županija Istočne Hrvatske 2017. godine ima izrazito negativan migracijski, naročito Vukovarsko-srijemska i Osječko-baranjska županija, što znači da kod njih postoji najsnažniji negativan utjecaj migracija na ukupan broj stanovnika.

<sup>115</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/pripajanjemlingotehu-gradnja-izbjegla-stecaj-354092> (pristupljeno dana 20.5.2020.)

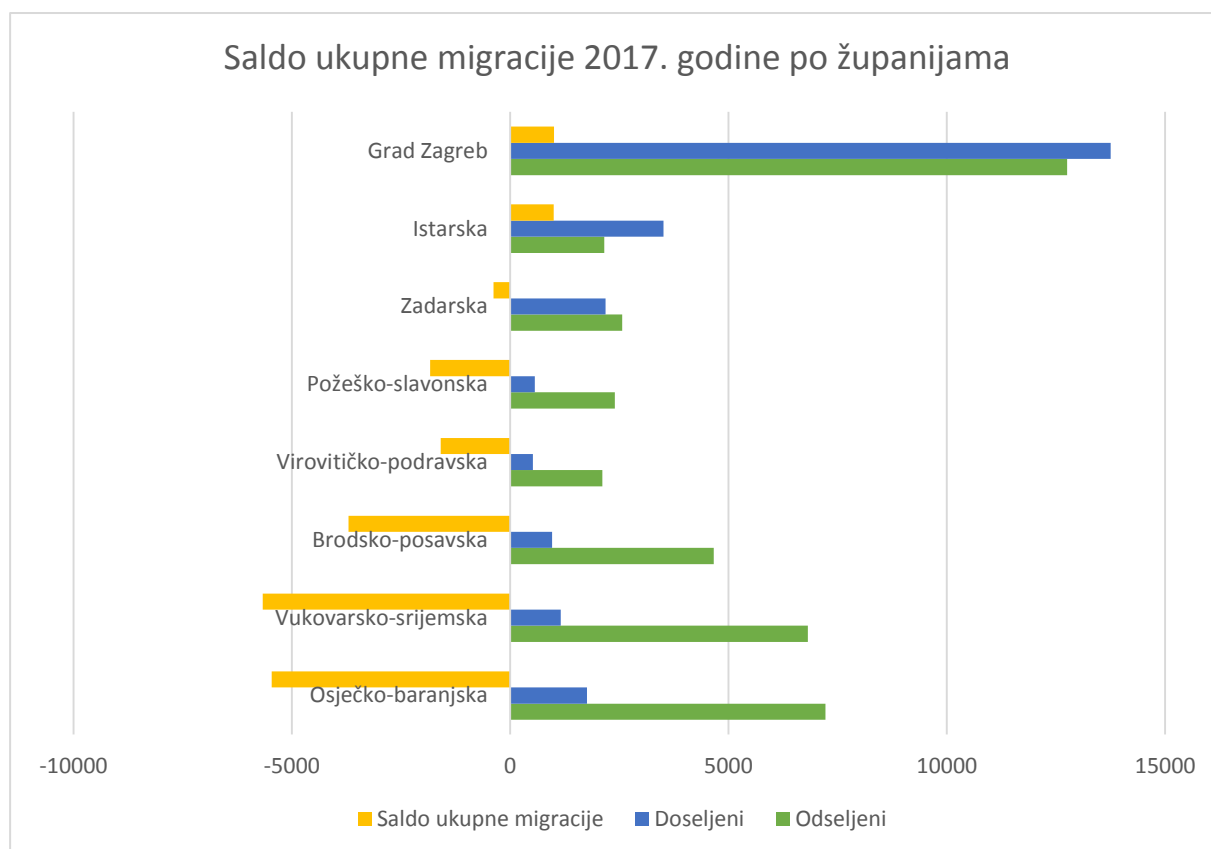
<sup>116</sup> <http://www.tehnika.lzmk.hr/lio-osijek> (pristupljeno dana 20.5.2020.)

<sup>117</sup> Glavni generator porasta nezaposlenosti u tranzicijskom razdoblju bio je upravo gubitak radnih mjesta u tercijarnom sektoru te prenaplašena ovisnost o uglavnom nisko dohodovnoj poljoprivredi kao i strukturni i dinamički poremećaji koji karakteriziraju suvremeni razvoj ovog područja..prilagođeno prema Pejnović, D., Kordej-De Villa, Ž., op.cit., str. 336

<sup>118</sup> Vidjeti o tome više: Wertheimer-Baletić, A.: „Stanovništvo i razvoj“, MATE, Zagreb, 1999., str. 354

Saldo migracije po županijama 2017. i 2018. godine može se pratiti u sljedećim grafikonima.

Grafikon 3 Saldo ukupne migracije po županijama 2017. godine

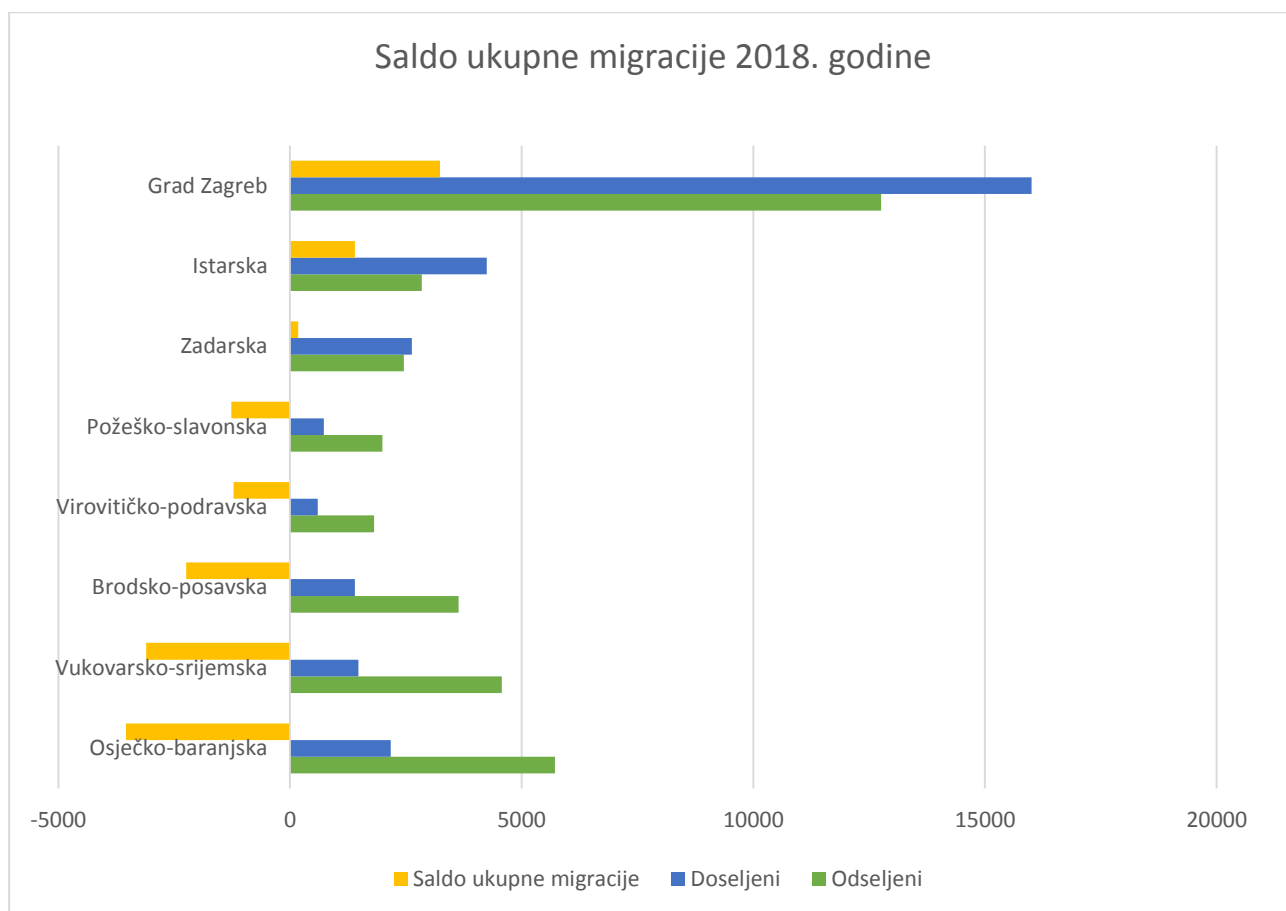


Izrada autorice prema podacima Državnog zavoda za statistiku [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristupljeno dana 17. srpnja 2019.)

Ukupan saldo migracija u 2018. godini pokazuje blažu tendenciju, što bi moglo značiti da je vrhunac emigracijskog vala prošao, te će emigracija imati manji negativniji učinak na broj stanovnika, nego prethodnih godina, iako će to dokazati tek nova istraživanja i praćenja ovih trendova. Sve županije Istočne Hrvatske imaju pozitivniji saldo ukupne migracije u odnosu na 2017. godinu (iako još uvijek negativan), dok se u Istarskoj, Zadarskoj županiji, te u Gradu Zagrebu taj saldo kreće u još pozitivnijem smjeru.

Na razini cijele Republike Hrvatske negativni saldo ukupne migracije 2017. godine iznosio je -31 799, dok je taj pokazatelj u 2018. godini ublažen te iznosi -13 486.

Grafikon 4 Saldo ukupnih migracija po županijama 2018. godine



Izrada autorice prema podacima Državnog Zavoda za statistiku [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristupljeno dana 17.7.2020.)

Pored loših demografskih trendova za područje pet slavonskih županija karakteristični su i ostali nepovoljni pokazatelji poput stope registrirane nezaposlenosti (u Osječko-baranjskoj županiji 2017. godine iznosila je 24,9; Vukovarsko-srijemskoj 25,1; Brodsko-posavskoj 22,4; Virovitičko-podravskoj 28,8; Požeško-slavonskoj 19,0 dok je npr. u Istarskoj županiji iznosila 6,2 a na razini cijele Republike Hrvatske 13,9). Neto plaće u slavonskim županijama zaostaju za plaćama u ostalim županijama kao i za prosjekom Republike Hrvatske koji iznosi 5.971,00 kn (2017.), dok je u isto vrijeme prosječna plaća u Virovitičko-podravskoj županiji iznosila 4.938,00 kn, Vukovarsko-srijemskoj 5.085,00 kn, Požeško-slavonskoj 5.210,00 kn, Brodsko-posavskoj 5.221,00 kn te u Osječko-baranjskoj županiji 5.400,00 kn.<sup>119</sup>

Na potrebu nužne intervencije države i lokalne zajednice ukazuju demografska predviđanja o nastavku ukupne depopulacije budući da je prema procjeni Državnog zavoda za statistiku

<sup>119</sup> [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristupljeno dana 17.7. 2020.)

sredinom 2016. godine u pet slavonskih županija živjelo ukupno 755 615 stanovnika (što je u odnosu na popis iz 2011. godine smanjenje od 6,3 %) dok se do 2030. godine očekuje pad od 19,5 % u odnosu na 2011. godinu, odnosno predviđanja su da će na ovom području 2030. godine živjeti 656 540 stanovnika. Slijedom toga pretpostavka je da će to utjecati na promjenu u stupnju koncentracije naseljenosti i da će se relativan udio stanovništva Istočne i Središnje Hrvatske u ukupnom hrvatskom stanovništvu nastaviti smanjivati, dok će usporedno rasti relativan udio stanovništva Zapadne i Južne Hrvatske i zagrebačke aglomeracije u kojoj će, pretpostavlja se, do sredine ovog stoljeća živjeti više od trećine, a moguće i blizu polovice ukupnog stanovništva Hrvatske.<sup>120</sup>

Stoga ostaje pitanje: „Mogu li se u navedenim depopulacijskim uvjetima očekivati značajniji pozitivni pomaci u smislu njezine demografske, društvene i napose gospodarske revitalizacije? Mogu, ako se Istočnom Hrvatskom i njezinim ljudskim resursima i socijalnim i drugim kapitalom počne upravljati s puno više odgovornog ponašanja, političkog razuma i osobnog poštenja, vodeći pritom značajno više računa o općim, a puno manje o uskim stranačkim, ideološkim, pojedinačnim ili drugim interesima.“<sup>121</sup>

Pomaci u smislu gospodarskog oporavka i povoljnijih demografskih kretanja mogu se očekivati i iz sredstava fondova Europske unije provedbom Projekta Slavonija, Baranja i Srijem kojeg je pokrenulo Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU. Projekt je pokrenut kako bi se, isključivo za projekte na području pet slavonskih županija, osiguralo 2,5 milijardi eura (18,75 milijardi kuna) iz fondova EU. Sredstva za ulaganje u poduzetništvo, obrazovanje, zdravstvo, istraživanje i razvoj, kulturnu baštinu, plovne puteve i energetiku, vodoopskrbu i odvodnju, poljoprivredu osigurana su u okviru postojećih operativnih programa i Programa ruralnog razvoja u financijskom razdoblju 2014.-2020. godina.

---

<sup>120</sup> Živić, D.: Demografske odrednice i posljedice starenja stanovništva Hrvatske, *Rev.soc.polit.*, god.10, br. 3-4, Zagreb 2003, str. 28

<sup>121</sup> Ibidem

## 4.2. REGIONALNI RAZVOJ

*„Ma koliko imali bisera, od njih nikada nećemo napraviti ogrlicu sve dok ih ne nanižemo“*

*Korejska poslovnica*

Osim kroz društvene i gospodarske pokazatelje, regionalni razvoj možemo promatrati kroz percepciju građana, koji žive na području neke regije, percepciju poslovnog sektora i vlade. Pri tome bi vodeću ulogu trebala imati percepcija građana koja uključuje<sup>122</sup>:

- političko i socijalno okruženje (opće stanje, poštovanje zakona, unutrašnja stabilnost, stupanj kriminala);
- ekonomsko okruženje (mogućnosti zapošljavanja, stope razvoja i napretka, visina troškova života, raznovrsnost dostupnih usluga...);
- socijalno kulturno okruženje (mogućnosti za udruživanje, prisutnost medija, kulturni događaji i manifestacije);
- medicinska i zdravstvena pitanja (zagađenje, bolnice, čistoća vode, smeća);
- pristup školama i obrazovanju;
- javne usluge i transport (telefon, Internet, gradski prijevoz, parkovi);
- rekreacija (restorani, kina, kazališta, sportski tereni);
- mogućnost nabavke potrošnih proizvoda;
- smještaj;
- prirodno okruženje.

Iz perspektive poslovnog sektora pokazatelji ekonomske razvijenosti neke regije ogledaju se u sljedećem<sup>123</sup>:

---

<sup>122</sup> ALDI: Priručnik za lokalni ekonomski razvoj: Kako započeti proces participativnog lokalnog ekonomskog razvoja, Udruženje građana za razvojne lokalne inicijative, Gorazde, 2004., str. 22-23...dostupno na [https://www.aldi.ba/publications/Prirucnik\\_za\\_Lokalni\\_ekonomski\\_razvoj2004.pdf](https://www.aldi.ba/publications/Prirucnik_za_Lokalni_ekonomski_razvoj2004.pdf) (pristupljeno dana 20.7.2020.)

<sup>123</sup> Ibidem, str. 23-24.



- omogućavanje uvjeta za obavljanje poslovne djelatnosti u skladu s interesima pojedinca (potreba za infrastrukturom, prostorom i objektima);
- potreba za ravnopravnim tretmanom od strane vladinih institucija (jednaka primjena zakonskih propisa i praksi za sve poslovne subjekte);
- jednak pristup vladinim resursima i mogućnostima;
- jednaku mogućnost korištenja vladinih usluga i beneficija;
- osiguranje jednakih uvjeta u poslovanju - poticanje konkurencije.

Vladin sektor prioritete vidi u osiguranju zaposlenosti za radno sposobno stanovništvo, stabilnom rastu ekonomskih aktivnosti i unaprjeđenju blagostanja i životnog standarda građana regije, odnosno lokalne zajednice.

Regionalni razvoj integralni je dio strukture nacionalnog gospodarstva koje se ne može ubrzano razvijati bez rješavanja problema zaostalih regija koje, u odnosu na ostatak zemlje, imaju obilježja<sup>124</sup>: visoke i trajne nezaposlenosti, niske razine i sporog rasta BDP-a per capita, visokog stupnja ovisnosti o uskoj industrijskoj bazi, naglog pada proizvodnje, neodgovarajuće infrastrukturne opremljenosti, velikih migracija izvan regije i sl.

Svaka regija posjeduje svoje specifičnosti, osobitosti i resurse koji su angažirani u određenim okvirima ekonomskog života. Uloga lokalnih vlasti pri tome je usklađivanje potreba, interesa i ciljeva što većeg broja sudionika, prije svega stanovništva regije. One su ujedno i promicatelji lokalnog gospodarskog razvoja jer se na razne načine mogu aktivno uključiti u pružanje potpore lokalnom gospodarstvu; od osiguravanja fizičke i druge infrastrukture do davanja poticaja za otvaranje novih poslovnih subjekata; pomoći u osiguravanju povoljnih financijskih sredstava, poreznih poticaja; potpore na području obrazovanja i osposobljavanja radne snage. Kroz svoj rad lokalne vlasti kontroliraju niz regulativnih mehanizama, kao što je izdavanje radnih dozvola poslovnim subjektima ili pomoć pri njihovom osiguravanju kod nadležnih tijela više razine, a mogu imati i ključnu ulogu u stvaranju određenih oblika partnerstava, koalicija i slično. Pored lokalnih vlasti akteri regionalnog razvoja su i lokalne organizacije civilnog društva te lokalni poduzetnici i njihova udruženja.<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> Prilagođeno prema: Griffiths, A., Wall, S.: *Applied Economics*, Pearson Education, New York, 1999., str. 98

<sup>125</sup> Prilagođeno prema: Puljiz, J.: *Kako potaknuti razvoj na lokalnoj razini: Priručnik s primjerima najbolje prakse iz Jugoistočne Europe; Gospodarski razvoj i lokalni akteri*, Friedrich Ebert Stiftung, Zafre, 2005., str. 10

Kao relativno novi instrument regionalne politike zasnovan na iskustvu zapadnih ekonomija s ciljem ostvarivanja održivog i izbalansiranog razvoja nacionalne ekonomije u praksi i teoriji, javlja se pojam Lokalnog ekonomskog razvoja (LER). Kreiran je kao model prije dvadesetak godina u SAD-u s naglaskom na aktivnu ulogu lokalne zajednice te predstavlja sistematičan pristup poticajnom razvoju poslovanja. Temelji se na postavkama da ekonomski napredak pojedinog područja prvenstveno ovisi o poslovnom okruženju i sposobnim pojedincima. Kao model razvoja „odozdo“ naglasak stavlja na poticanje stvaranja poslovnog okruženja koje može omogućiti stvaranje nove vrijednosti otvaranjem malih i srednjih poduzeća i kreiranjem novih radnih mjesta, kao i privlačenje domaćih i inozemnih kompanija za ulaganje u lokalnu zajednicu.

Prema modelu LER-a „bolja ekonomska pozicija lokalne zajednice kroz više radnih mjesta, bolje plaćene i raznovrsnije poslove, nove proizvodnje i dodane vrijednosti realizirat će se uz pretpostavku određenih promjena odnosno unapređenja u sljedećim područjima:

- Ekonomska perspektiva lokalne zajednice (strateške investicije kao što su novi putevi, plinovodi, škole, fakulteti, optički kablovi, Internet, industrijske zone, turistički objekti) koji omogućavaju razvoj poslovanja a zbog nedostatka razvijene infrastrukture nisu mogli biti dio poslovnih planova;
- Fizička ili socijalna infrastruktura (novi prostori, objekti socijalne infrastrukture) na osnovi kojih se stvara dodatni prostor za uspostavljanje ili razvoj poslovanja;
- Trenutna poslovna klima lokalne zajednice kroz nove usluge općinske administracije, lokalnu deregulaciju, lokalne propise o obavljanju poslovanja, nove usluge za trenutne i potencijalne poduzetnike u cilju kreiranja poticajnog okruženja za uspostavljanje ili razvoj poslovanja;
- Planovi i praksa direktne podrške aktivnostima poslovnog sektora, kroz osiguravanje građevinskog zemljišta, objekata, fiskalne i financijske poticaje.

U procesu LER-a lokalna zajednica utječe na unapređenje pretpostavki bitnih za motiviranjem pojedinca za ulazak u poslovni sektor te na osnovu tih karakteristika LER postaje osnovni instrument kojim vladine institucije na lokalnoj razini mogu utjecati na pravac ekonomske budućnosti zajednice<sup>126</sup>.

Lokalna zajednica, kao kreator vlastitog gospodarskog i društvenog razvoja, prema ovakvom modelu ima ključnu ulogu. Stvaranjem uvjeta za dobru poduzetničku klimu, zajedno s ostalim

---

<sup>126</sup> ALDI: Priručnik za lokalni ekonomski razvoj: Kako započeti proces participativnog lokalnog ekonomskog razvoja, Udruženje građana za razvojne lokalne inicijative, Gorazde, 2004., str. 10...dostupno na [https://www.aldi.ba/publications/Prirucnik\\_za\\_Lokalni\\_ekonomski\\_razvoj2004.pdf](https://www.aldi.ba/publications/Prirucnik_za_Lokalni_ekonomski_razvoj2004.pdf) (pristupljeno dana 21.7.2020.)

dionicima, uz postojanje jasne strategije i politike lokalnog ekonomskog razvoja, osnovni je instrument razvoja pojedinih regija.

Ulogu i važnost lokalne zajednice jasno navode Devčić i Šostar: „Uloga lokalnih vlasti u regionalnom razvoju je velika, a pristup politike ključan je u planiranju regionalnog razvoja. Lokalne vlasti su polazište analize svih potreba, problema i izazova lokalnog područja čineći „most“ prema regionalnim i nacionalnim razinama. Ovo je jedini ispravan način pristupa problemima regionalne nerazvijenosti i dostizanju održivog ravnomjernog stupnja razvoja određenog područja. Suradnja svih dionika lokalnog, regionalnog i nacionalnog razvoja je nužnost, a ne izbor uzimajući u obzir sve one razvojne projekte na lokalnoj razini koji u sinergiji s regionalnim i nacionalnim politikama realiziraju postavljene ciljeve.“<sup>127</sup>

#### 4.2.1. TRIPLE HELIX KONCEPT

Svaki regionalni i nacionalni razvoj prije svega ovisi o kvaliteti ljudskih resursa. Korištenje tih resursa i ulaganje u njihovu kvalitetu kroz obrazovanje, cjeloživotno učenje i prilagodbu potrebama tržišta rada doprinijet će većoj produktivnosti, a time i gospodarskom rastu uz usklađenje svih ostalih prirodnih i proizvedenih resursa.

Prema Keelyu: „Ljudski kapital igra važnu ulogu u gospodarskom rastu, a javlja se u 19. stoljeću usponom masovnog obrazovanja. Obrazovanjem se stvara radna snaga koja je sposobna preuzeti složenije i bolje plaćene poslove. Jednako tako, zemlje s visokom razinom obrazovanosti vrlo često postaju bogatije pa je tako više novca koji se može utrošiti na daljnje širenje obrazovanja. Povijesni dokazi iz zemalja kao što su Njemačka i SAD upućuju na to da je dolazak masovnog obrazovanja krajem 19. stoljeća prethodio gospodarskom rastu velikih razmjera. Posljednjih godina azijske su „tigrovske zemlje“, među ostalima Singapur i Južna Koreja, sve imale razmjerno visok stupanj pismenosti prije nego su krenule s naglim gospodarskim rastom osamdesetih i početkom devedesetih godina dvadesetog stoljeća. Dakle, baš kao što dovoljan broj dobro

---

<sup>127</sup> Devčić, A., Šostar, M.: *Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi*“ Veleučilište u Požegi, Požega, 2015., str. 81-82.

obrazovanih radnika može pomoći gospodarstvu u njegovu rastu, nedovoljan broj može predstavljati usko grlo.“<sup>128</sup>

Koncept Triple Helix ili koncept „trostruke spirale“ temelji se na umrežavanju tri komponenta: javni sektor, poslovni i znanstveni sektor. Ovaj model ukazuje na koji bi način vlada, obrazovni i poslovni sektor trebali surađivati kako bi se obrazovni sustav uskladio s potrebama tržišta rada, te zagovara tezu da se stvaranje vrijednosti u inovacijama ubrzava ako su ta tri dionika koordinirana. Devčić i Šostar navode: „Ovo ubrzanje stvaranja vrijednosti dolazi iz sinergija nastalih između tri dionika: poduzeća koja imaju pristup novim tehnologijama iz prve ruke; znanstvenika koji primaju povratne informacije od poduzetnika o komercijalnoj održivosti njihovog istraživanja; vlade koje dobivaju uvid u vrste političkih intervencija i potiču suradnju između industrije i istraživanja. Glavni izazov u provedbi Triple Helix partnerstava je osigurati učinkovitu komunikaciju između tri dionika uzimajući u obzir njihove različite prioritete, okruženje i način razmišljanja. Stoga, Triple Helix partnerstva moraju biti pažljivo strukturirana i provedena kako bi se prevladale prepreke i pokrenuo povoljan ciklus komunikacije i suradnje, kombinirajući poznavanje tržišta poduzetnika s tehnologijom iz akademske zajednice i vladinim okvirnim politikama kako bi se ostvarili opipljivi rezultati i uzajamno povjerenje.“<sup>129</sup>

Sinergija tri navedena dionika može dovesti do regionalnog razvoja uz postojanje međusobne interakcije u kojoj akademska zajednica proizvodi znanje, industrija je zadužena za apsorpciju znanja a vlada vodi brigu o regulaciji.

Obrazovanje i u ovom procesu predstavlja temelj gospodarskog razvoja, kao i razvoja ljudskih potencijala, na regionalnoj i nacionalnoj razini.

---

<sup>128</sup> Ibidem, str. 84-85..... prilagođeno prema: Keeley, B.: *Ljudski kapital: Od predškolskog odgoja do cjeloživotnog učenja*, EDUCA, Nakladno društvo d.o.o., Paris. 2007., str. 33-34.

<sup>129</sup> Devčić, A., Šostar, M.: *Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi*“ Veleučilište u Požegi, Požega, 2015., str. 87. prema: OECD (2013): Triple Helix partnerstva za inovacije, Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj, pristup 21.6.2014. dostupno na: <http://www.oecd.org/investmentcompact/Triple%20Helix%20Croatian.pdf> (pristupljeno 30.7.2020.)

#### 4.3. FINANCIRANJE LOKALNE I REGIONALNE SAMOUPRAVE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Pravo na lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu hrvatski građani ostvaruju temeljem Ustava Republike Hrvatske<sup>130</sup>, putem lokalnih i područnih tijela sastavljenih od članova koji su izabrani na slobodnim i tajnim izborima na temelju općeg biračkog prava. U skladu sa zakonom i statutom građani mogu putem referenduma, zborova neposredno sudjelovati u upravljanju poslovima lokalne zajednice. Građani nastanjeni na određenom zemljopisnom području, povezani povijesnim i kulturnim istoznačnicama imaju pravo na zadovoljenje potreba za koje se ne mogu samostalno skrbiti, kao što su obrazovanje, zdravstvo, socijalna skrb, kultura, tjelesna kultura i sport, zaštita i unapređenje okoliša i sl.

Godine 1990. Republika Hrvatska je prešla na tržišno upravljanje gospodarstvom, što je imalo za posljedicu provođenje reformi u svim gospodarskim i izvangospodarskim dijelovima, naročito u području javnih i lokalnih financija. Naglašava se najvažniji zadatak lokalnih vlasti, a to je podmirenje javnih potreba građana u smislu ujednačavanja interesa i potreba.

Pravne okvire ustroja i fiskalnih odnosa između jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i Republike Hrvatske čine: Ustav Republike Hrvatske<sup>131</sup>, Europska povelja o lokalnoj samoupravi koja sadrži osnovna načela lokalne samouprave<sup>132</sup>, Zakon o proračunu<sup>133</sup>, Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi<sup>134</sup>, Zakon o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj<sup>135</sup>, Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave<sup>136</sup>, Zakon o lokalnim porezima<sup>137</sup>, Zakon o porezu na dohodak<sup>138</sup>, Zakon o porezu na promet nekretnina<sup>139</sup>, Zakon o regionalnom razvoju Republike Hrvatske<sup>140</sup>, Zakon o područjima

---

<sup>130</sup> Ustav Republike Hrvatske stupio na snagu 1990. godine

<sup>131</sup> Narodne novine br. 56/90., 135/97., 08/98., 113/00., 124/00., 28/01., 41/01., 55/01., 76/10., 85/10. i 05/14.

<sup>132</sup> Europsku povelju o lokalnoj samoupravi potpisale su države članice Europskog vijeća 15.10. 1985. godine u Strasbourgu uz mogućnost naknadnog pristupa drugim državama. Nakon što je Republika Hrvatska dana 6.11.1996. postala punopravna članica Vijeća Europe, na sjednici Zastupničkog doma Sabora RH održanoj 19. rujna 1997. godine donosi se Zakon o potvrđivanju Europske povelje o lokalnoj samoupravi. Na taj način Povelja postaje dio pravnog poretka Republike Hrvatske – Narodne novine; Međunarodni ugovori, br. 14/97., 2/07., 4/08. i 5/08.

<sup>133</sup> Narodne novine br. 87/08., 136/12, 15/15.

<sup>134</sup> Narodne novine br. 33/01., 60/01., 129/05., 109/07., 125/08., 36/09., 150/11., 144/12., 19/13., 137/15., 123/17.

<sup>135</sup> Narodne novine br. 86/06., 125/06.- ispravak, 16/07.-ispravak, 46/10.-ispravak, 145/10., 37/13., 44/13., 45/13., 110/15.

<sup>136</sup> Narodne novine br. 127/17.

<sup>137</sup> Narodne novine br. 115/16. i 101/17.

<sup>138</sup> Narodne novine br. 115/16.

<sup>139</sup> Narodne novine br. 115/16.

<sup>140</sup> Narodne novine br. 14/14. i 123/17.

posebne državne skrbi<sup>141</sup>, Zakon o komunalnom gospodarstvu<sup>142</sup>, Zakon o koncesijama<sup>143</sup>, Uredba o indeksu razvijenosti<sup>144</sup>, Uredba o načinu financiranja decentraliziranih funkcija te izračuna iznosa pomoći izravnjanja za decentralizirane funkcije jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave za 2018. godinu<sup>145</sup>, Odluka o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti<sup>146</sup>, Odluke o gradskim i općinskim porezima i drugi pravni propisi kao što je npr. Pravilnik o uvjetima, opsegu i naknadi za obavljanje poslova utvrđivanja, evidentiranja, nadzora, naplate i ovrhe radi naplate poreza jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave<sup>147</sup> i sl.

Prema Šinkoviću: „ Osnovna zamisao Europske povelje o lokalnoj samoupravi temelji se na tome da Europa mora biti izgrađena na načelima demokracije i decentralizacije vlasti, gdje lokalne jedinice predstavljaju jedan od glavnih temelja jer u njima građani imaju mogućnost ostvarivanja neposrednog prava upravljanja javnim poslovima. Ustavne odredbe o lokalnim jedinicama u potpunosti su u skladu s Europskom poveljom o lokalnoj samoupravi pa tako Ustav Republike Hrvatske izrijekom daje građanima pravo neposrednog sudjelovanja u lokalnim poslovima. To pravo u Republici Hrvatskoj imaju i radnici Europske unije u skladu sa zakonom i pravnom stečevinom Europske unije. Nadalje, Ustav Republike Hrvatske prihvaća načelo samoorganizacije – jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave imaju pravo u okviru zakona svojim statutima samostalno urediti unutarnje ustrojstvo i djelokrug svojih tijela te ih prilagoditi lokalnim potrebama i mogućnostima.

Da bi mogla ostvariti gore proklamirana načela, lokalnim tijelima mora se omogućiti određena razina financijske autonomije, stoga Ustav Republike Hrvatske propisuje način financiranja lokalnih jedinica, što je u skladu s odredbama Europske povelje o lokalnoj samoupravi. Tako je u čl. 131. st. 1. Ustava Republike Hrvatske propisano da jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave imaju pravo na vlastite prihode kojima slobodno raspolažu u obavljanju poslova iz svojeg djelokruga. Prihodi jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave moraju biti razmjerni njihovim ovlastima predviđenima Ustavom i zakonom. Također je Republika Hrvatska

---

<sup>141</sup> Narodne novine br. 86/08., 57/11., 51/13., 148/13., 76/14., 14/14. i 18/15.

<sup>142</sup> Narodne novine br. 68/18.

<sup>143</sup> Narodne novine br. 69/17.

<sup>144</sup> Narodne novine br.131/17.

<sup>145</sup> Narodne novine br. 7/2018.

<sup>146</sup> Narodne novine br. 132/17.

<sup>147</sup> Narodne novine br. 1/17.

dužna pomagati financijski slabije jedinice lokalne samouprave u skladu sa zakonom (čl. 131. st. 3. Ustava Republike Hrvatske).<sup>148</sup>

Prema popisu stanovništva iz 2011. godine sustav samostalnih jedinica u Republici Hrvatskoj sastoji se od 577 jedinica, od čega je 20 županija i Grad Zagreb (jedinice regionalne samouprave), te 127 gradova i 429 općina (jedinice lokalne samouprave).

Rezultat takve podjele su velike razlike i nejednakosti među teritorijalnim jedinicama. Županije, gradove i općine karakteriziraju ogromne razlike u veličini, broju stanovnika, stopi nezaposlenosti, standardu građana i ostalim pokazateljima.

S obzirom na veliki broj jedinica u odnosu na površinu Republike Hrvatske, s obzirom na različit stupanj gospodarskog razvoja, različit broj stanovnika, različit geografski položaj, nameće se pitanje što je to što određuje stvarnu snagu, opstojnost jedinice lokalne samouprave, na osnovu kojih kriterija će jedinica biti prepoznata kao ona koja može zadovoljiti sve potrebe građana ne gubeći pri tome svoju samostalnost.

Prema Brunčiću<sup>149</sup> to je financijski kapacitet jedinice lokalne samouprave definiran kao ukupnost njezinih gospodarsko-financijskih potencijala. Brunčić navodi: „Financijski kapacitet jedinice lokalne samouprave ima dvojako značenje:

- O njemu ovisi faktična mogućnost zadovoljavanja potreba stanovnika koji žive na području te jedinice, kojima je pravni sustav dodijelio karakter javnih potreba čije se zadovoljavanje financira iz izvora ustanova javnog prava (a o zadovoljavanju potreba ovisi i zadovoljstvo stanovništva);
- Financijski kapacitet dostatan za podmirenje javnih potreba pretpostavka je stvarne mogućnosti vođenja samostalne politike. Drugim riječima, financijska autonomija mjerilo je stupnja ostvarenja lokalne samouprave. U tom smislu financijski kapacitet dobija svoj politički izražaj i identificira se s političkim interesom usmjerenim na povećanju stupnja autonomnosti lokalnog sustava. Važno je istaći da je ova determinanta upravno proporcionalna kohezivnosti sustava – s njenim porastom jača čvrstoća i stabilnost sustava.<sup>150</sup>

---

<sup>148</sup> Šinković, Z.: Financiranje jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu, Vol.56, No. 1., Split, 2019., str. 224

<sup>149</sup> Prilagođeno prema Lauc, Z., Ber, D.: *Lokalna samouprava – hrvatska i nizozemska iskustva*, Hrvatski institut za lokalnu samoupravu Osijek, Interkerkelijk Vredesberaad, Osijek, 2001., str. 433

<sup>150</sup> Ibidem

Za zaključiti je da o jačini financijske snage ovisi kvaliteta pružanja svih javnih usluga koje su u djelokrugu rada lokalne jedinice. Financijski kapacitet jedinica lokalne samouprave i uprave u Republici Hrvatskoj je svakako različit s obzirom na gospodarski razvoj regije kojoj pojedina općina ili grad pripada. Nejednaka gospodarska razvijenost, različiti stupnjevi zaposlenosti po pojedinim regijama, bogatstvo prirodnih resursa, uključenost političkih stranaka u probleme lokalnih zajednica, determinante su koje određuju fiskalni kapacitet pojedine jedinice lokalne odnosno regionalne samouprave.

Specifičnost Republike Hrvatske, u odnosu na ostale europske zemlje, su i područja posebne državne skrbi, nastala kao reakcija na štete izazvane ratom. Uspostavljena su radi bržeg gospodarskog razvoja te stoga imaju povlašten položaj pri financiranju, što utječe na konačni izračun njihova financijskog kapaciteta.

Svi ovi pokazatelji utječu na način financiranja jedinica lokalne samouprave i teškoće pri pronalaženju optimalnog modela financiranja prihvatljivog za sve jedinice lokalne i regionalne samouprave.

Do 2000. godine najveći dio javnih funkcija u Republici Hrvatskoj financirao se iz državnog proračuna. Posljedica takvog načina financiranja je centralizacija upravljanja i odlučivanja o funkcijama javnog značaja na razini države. U srpnju 2001. godine započela je faza nužne decentralizacije upravljanja i fiskalna decentralizacija.

Prema Gorčiću: „Fiskalna decentralizacija je prenošenje odlučivanja o raspodjeli javnih rashoda i javnih prihoda na pojedine razine vlasti. Radi se o primjeni fiskalnog suvereniteta u širem smislu (prenošenje i/ili podjela vlasti nad javnim prihodima i javnim rashodima) i o primjeni fiskalnog suvereniteta u užem smislu (prenošenje i/ili podjela vlasti nad javnim prihodima, odnosno moći nad novcem kojim se financiraju javne potrebe).<sup>151</sup>

Određeni upravni i stručni poslovi, odnosno javne funkcije, prenose se s nadležnih ministarstava na jedinice lokalne i regionalne samouprave kao što su osnovno, srednje i dio visokog školstva, dio zdravstva i socijalne skrbi. U praksi to znači da se izdaci za bruto plaće i doprinose na plaću za navedene funkcije osiguravaju u državnom proračunu dok se sredstva za materijalne troškove, troškove investicijskog održavanja i kapitalna ulaganja osiguravaju u lokalnim i regionalnim

---

<sup>151</sup> Gorčić, J.: *Fiskalni federalizam, lokalna samouprava i budžetske politike*, Evropski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija, Institut za poslovne finansije, Beograd, 2013., str. 22



proračunima. Pretpostavka ovakvog načina financiranja je povećanje efikasnosti u pružanju javnih usluga jer lokalna vlast ima bolji uvid u javne usluge potrebne stanovništvu. Istovremeno lokalna vlast ima bolji uvid u rashode korisnika i namjensko praćenje trošenja prihoda.

Proces decentralizacije rezultirao je izmjenama posebnih zakona, te uvođenjem novih poreza. Uvode se novi izvori u porezni sustav, kao što je mogućnost uvođenja prireza.

Fiskalna decentralizacija promatrana u Europskoj uniji rezultat je nekoliko čimbenika:

- 1) specifične raspodjele fiskalnih nadležnosti između država članica i Europske unije kao supranacionalne složene zajednice;
- 2) posebnosti samog proračuna Europske unije kao takvog;
- 3) posebnosti politike javnih rashoda i politike javnih prihoda;
- 4) posebnosti fiskalne politike u ostvarivanju alokacijskih, redistribucijskih i stabilizacijskih ciljeva.<sup>152</sup>

S obzirom na odnos države i lokalnih vlasti u pogledu porezne autonomije države članice Europske unije možemo promatrati kroz prizmu:

- 1) države u kojima lokalne vlasti imaju značajno sudjelovanje (participaciju) u ukupnom oporezivanju i veliku autonomiju u njezinu uređivanju (Švedska, Danska, Španjolska, Belgija, Njemačka i Finska);
- 2) države s visokim stupnjem autonomije po obimu poreznih prihoda ali su ograničene u pravima uvođenja poreza (Litva, Austrija i Rumunjska);
- 3) države u kojima lokalne vlasti imaju značajnu snagu uvođenja poreza ali su njihovi porezni prihodi ograničeni odnosno mali (Luksemburg, Nizozemska, Engleska, Francuska i Mađarska);
- 4) države u kojima subcentralne vlasti imaju samo malo učešće u ukupnim poreznim prihodima i također, ograničenu snagu odlučivanja da ih uvode (nameću) i određuju njihove subjektivne i objektivne karakteristike (Grčka, Irska, Bugarska, Slovenija i Hrvatska).<sup>153</sup>

---

<sup>152</sup> Prilagođeno prema Šimović, H.: Fiskalni federalizam u Europskoj uniji: odnosi fiskalne nadležnosti, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Zagrebu*, god. 55., br.2/2005., Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2005., str. 449-479

<sup>153</sup> Šinković, op.cit. str. 226 prema Hallett, A.H.: Fiscal autonomy vs. Fiscal federalism in the euro zone, *Economia Politica*, Vol. 32., Issue 2/2017., *Journal of Analytical and Institutional Economics*, Springer International Publishing Switzerland, 2017., str. 178-188

#### 4.3.1. PRORAČUN I IZVORI FINANCIRANJA

Osnovni financijski dokument jedinice lokalne i regionalne samouprave i uprave je **proračun**, koji predstavlja planirane prihode i rashode, koji su u zakonskom djelokrugu rada jedinice, te stoga predstavlja temelj financiranja. Proračunom se utvrđuje poslovna politika za iduću godinu i buduće trogodišnje razdoblje, a izrađuje ga nadležno tijelo jedinice lokalne i regionalne samouprave i uprave u skladu s odredbama Zakona o proračunu u okviru smjernica Vlade Republike Hrvatske na prijedlog ministra financija. Na temelju Smjernica ekonomske i fiskalne politike Vlade Republike Hrvatske Ministarstvo financija sastavlja Upute za izradu proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.<sup>154</sup>

Prema odredbama Ustava Republike Hrvatske<sup>155</sup> proračun je temeljni instrument u kojemu se utvrđuju prihodi i rashodi, uz odobrenje predstavničkog proračunskog tijela, pri čemu akt odobrenja ima zakonsku i administrativnu snagu iz koje proizlaze ovlasti i obveze za tijela, koja ga izvršavaju.

Za planiranje i izvršavanje proračuna odgovorno je izvršno tijelo jedinice lokalne (regionalne) samouprave. Planiranje proračuna svake jedinice trebalo bi se temeljiti na vlastitim iskustvenim ekonomskim, gospodarskim i socijalnim pokazateljima i mogućnostima. Struktura proračuna treba sadržavati sve prihode i izdatke klasificirane prema skupinama, podskupinama i odjeljcima računskog plana, kao i prijedlog korištenja eventualnog proračunskog viška ili izvor pokriva proračunskog manjka. U proračunu mora biti naveden iznos za predviđena kapitalna ulaganja, što je i pokazatelj strategije razvoja.

Svaki proračun jedinice lokalne i regionalne samouprave treba sadržavati sljedeće osnovne skupine prihoda i rashoda u skladu s važećim kontnim planom:

---

<sup>154</sup> Upute za izradu proračuna lokalne i područne (regionalne) samouprave za razdoblje 2019.-2021., dostupne na [https://mf.in.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/o-ministarstvu/lokalna-samouprava//Upute%20za%20izradu%20proracuna%20jedinica%20lokalne%20i%20podrucne%20\(regionalne\)%20samouprave%20za%20razdoblje%202019.-2021..pdf](https://mf.in.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/o-ministarstvu/lokalna-samouprava//Upute%20za%20izradu%20proracuna%20jedinica%20lokalne%20i%20podrucne%20(regionalne)%20samouprave%20za%20razdoblje%202019.-2021..pdf) (pristupljeno dana 2.9.2020.)

<sup>155</sup> Ustavom Republike Hrvatske, NN br. 41./01. u čl. 90 regulirano je da se državni prihodi i rashodi utvrđuju u državnom proračunu

## 1. PRIHODI

- 1.1. Prihodi od poreza
- 1.2. Pomoći iz inozemstva (darovnice) i od subjekata unutar opće države
- 1.3. Prihodi od imovine
- 1.4. Prihodi od administrativnih pristojbi i po posebnim propisima
- 1.5. Ostali prihodi

## 2. RASHODI

- 2.1. Rashodi za zaposlene
- 2.2. Materijalni rashodi
- 2.3. Financijski rashodi
- 2.4. Subvencije
- 2.5. Pomoći dane u inozemstvo i unutar opće države
- 2.6. Naknade građanima i kućanstvima na temelju osiguranja i druge naknade
- 2.7. Ostali rashodi

Osim prihoda i rashoda, planiraju se i transakcije na nefinancijskoj imovini (prihodi od prodaje proizvedene i neproizvedene nefinancijske imovine, prihodi od prodaje plemenitih metala i kratkotrajne imovine, rashodi za nabavu proizvedene i neproizvedene nefinancijske imovine, rashodi za nabavu plemenitih metala, kratkotrajne imovine i dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini) i transakcije na financijskoj imovini i obvezama (primici od financijske imovine i zaduživanja, primljene otplate glavnice danih zajmova, primici od prodaje vrijednosnih papira, primici od prodaje dionica i udjela u glavnici, primici od zaduživanja, izdaci za zajmove, izdaci za vrijednosne papire, izdaci za dionice i udjele u glavnici, izdaci za otplatu glavnice primljenih zajmova, izdaci za otplatu glavnice za izdane vrijednosne papire).

Prihodi, koje jedinice lokalne i regionalne samouprave mogu ostvarivati najčešće se grupiraju kao prihodi iz različitih izvora sredstava: iz vlastitih izvora, od zajedničkih poreza, zajedničkih prihoda

od naknada za koncesije, na temelju dotacija iz državnog i županijskog proračuna kao sredstva pomoći tj. fiskalnog izravnanja. Osim navedenih izvora jedinice lokalne i regionalne samouprave mogu koristiti i sredstva koja ostvare zaduživanjem.<sup>156</sup>

Vlastiti izvori sredstava županija su:

- 1) prihodi od vlastite imovine (najam, zakup, naknade za koncesije, prodaja nefinancijske imovine, prihodi od trgovačkih društava i drugih pravnih osoba u njezinu vlasništvu, odnosno u kojima ima udio ili dionice),
- 2) županijski porezi (porez na nasljedstva i darove, porez na cestovna motorna vozila, porez na plovila i porez na automate za zabavne igre)<sup>157</sup>,
- 3) prihodi od administrativnih tj. upravnih pristojbi u skladu s posebnim zakonom,
- 4) novčane kazne i oduzeta imovinska korist za prekršaje,
- 5) drugi prihodi utvrđeni posebnim zakonom.

Vlastiti izvori sredstava gradova i općina su:

- 1) prihodi od vlastite imovine (najam, zakup, naknade za koncesije, prodaja nefinancijske imovine, prihodi od trgovačkih društava i drugih pravnih osoba u njihovu vlasništvu),
- 2) općinski i gradski porezi (prerez porezu na dohodak, porez na potrošnju, porez na kuće za odmor, porez na korištenje javnih površina, porez na promet nekretnina)<sup>158</sup>,
- 3) novčane kazne, upravne i boravišne pristojbe, komunalne i druge naknade.

Ostvareni prihodi i primici jedinica lokalne i regionalne samouprave koriste se za pokriće troškova poslovanja sukladno usvojenom proračunu.

Najveći dio primitaka koristi se za pokriće rashoda poslovanja (rashodi za zaposlene, materijalni rashodi, financijski rashodi, subvencije, pomoći unutar opće države, naknade građanima i kućanstvima i ostali rashodi) dok se znatno manji dio koristi za izdatke za financijsku imovinu i otplate zajmova i za nabavu nefinancijske imovine, što nije pokazatelj razvojnog proračuna, a s

---

<sup>156</sup> Značajan udio u prihodima lokalnih i regionalnih proračuna danas imaju prihodi iz sredstava EU fondova

<sup>157</sup> Vidjeti o tome više čl. 3.-19. i čl. 45.-48. Zakona o lokalnim porezima N.N. 115/16. i 101/17.)

<sup>158</sup> Općina može uvesti prerez na dohodak po stopi do 10%, grad s manje od 30 tisuća stanovnika može uvesti prerez po stopi do 12%, a grad s više od 30 tisuća stanovnika prerez do 15%. Grad Zagreb može uvesti stopu prereza do 30%.

druge strane pokazatelj je da postojeći sustav financiranja jedinica lokalne samouprave nije dovoljno učinkovit.

Između središnje države i lokalnih jedinica sredstva za financiranje javnih potreba osiguravaju se na temelju raspodjele sredstava provođenjem okomitog i horizontalnog aktivnog financijskog izravnjanja. „Funkcija okomitog financijskog izravnjanja podrazumijeva raspodjelu poreznih prihoda između središnje države i jedinica lokalne i područne samouprave, a horizontalno podrazumijeva dodjelu sredstava središnje države slabije razvijenim samoupravnim jedinicama. Sredstva se dodjeljuju jedinicama radi namirenja nedostatka vlastitih prihoda koje nisu mogli osigurati u postupku okomitog aktivnog financijskog izravnjanja uglavnom zbog različitog stupnja razvijenosti i slabog fiskalnog kapaciteta.“<sup>159</sup>

Zakonom o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave<sup>160</sup> uspostavljen je zakonodavni okvir okomitog financijskog izravnjanja (tablica 12).

Tablica 12 Okomito financijsko izravnjanje

Raspodjela prihoda od poreza na dohodak za sve jedinice	
Udio općine, odnosno grada	60%
Udio županije	17%
Udio za decentralizirane funkcije	6%
Udio za fiksno izravnjanje	17%
<b>Ukupno:</b>	<b>100%</b>

Izrada autorice prema: <https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/lokalna-samouprava/fiskalno-izravnjanje/202> (pristupljeno dana 05.01.2021.)

Temeljem Odluka o minimalnim financijskim standardima Vlada Republike Hrvatske<sup>161</sup> utvrđuje minimalan iznos sredstava, koja je potrebno osigurati za pokriće rashoda za decentralizirane funkcije osnovnog i srednjeg školstva, socijalne skrbi, zdravstva i vatrogastva prema sljedećem modelu:

- za osnovno školstvo 1,9 %;
- za srednje školstvo 1,3 %;

<sup>159</sup> Čulo, I., Marinac, A.: Mjesto i uloga lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj, GENO d.o.o. Požega, 2010., str. 117

<sup>160</sup> Narodne novine br. 127./17.

<sup>161</sup> Čl. 10. st. 1. Zakona o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (N.N. 127/17.)

- za socijalnu skrb 0,8 %, i to 0,2 % za centre za socijalnu skrb i 0,6 % za domove za starije i nemoćne osobe;
- za zdravstvo 1,0 %;
- za vatrogastvo – javne vatrogasne postrojbe 1,0 %.

Osim pomoći za decentralizirane funkcije, županije, općine i gradovi ostvaruju i druge vrste pomoći, primjerice od međunarodnih organizacija, pomoći temeljem prijenosa sredstava Europske unije, pomoći iz drugih proračuna koji im nisu nadležni i dr.

Budući da prihodi, koji se ostvaruju iz navedenih izvora u velikom broju slučajeva nisu dovoljni za realizaciju kapitalnih projekata, jedinice lokalne i regionalne samouprave mogu se zaduživati uz suglasnost Vlade Republike Hrvatske. Namjena sredstava do kojih se došlo zaduživanjem može biti isključivo za financiranje kapitalnih projekata. Zaduzivanje može biti u obliku kredita ili jedinice lokalne i regionalne samouprave mogu izdati vrijednosne papire, odnosno municipalne obveznice. Godišnji obrok kredita ne smije iznositi više od 20% prihoda koje je jedinica lokalne samouprave ostvarila u prethodnoj godini što predstavlja svojevrsno ograničenje u korištenju sredstava zaduzivanja. Za realizaciju kapitalnih projekata jedinice lokalne i regionalne samouprave mogu doći i javno privatnim partnerstvom.

S obzirom na nedostatak sredstava za realizaciju infrastrukturnih i kapitalnih projekata, te na ograničenja kod zaduzivanja, kao nužnost se nameće korištenje financijskih sredstava iz europskih fondova. Učinkovito korištenje financijskih sredstava provođenjem projekata na lokalnoj i regionalnoj razini u zavisnosti je s nizom faktora i preduvjeta koji trebaju biti ispunjeni. Prije svega, postavlja se pitanje apsorpcijske moći jedinica lokalne i regionalne samouprave, strateškog planiranja razvoja te spremnosti svih aktera na državnoj, lokalnoj i regionalnoj razini za postizanje istovjetnih ciljeva.

Pored toga, negativna demografska kretanja, karakteristična za cijelu Republiku Hrvatsku, utjecat će i na prihode lokalnih i regionalnih jedinica, budući da prihodi od poreza na dohodak ovise o broju zaposlenih osoba koje ostvaruju dohodak i plaćaju porez, što ostavlja prostora za razmatranje i promišljanje o opstojnosti ovakvog modela financiranja.

## 5. STRATEGIJE RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Važnost i značaj strategija razvoja ljudskih potencijala navedena je u čl. 30 Uredbe br. 1304/2013 o Europskom socijalnom fondu: „Ulaganje u ljudski kapital glavna je poluga na koju se Unija može osloniti kako bi osigurala međunarodnu konkurentnost i održiv oporavak svojega gospodarstva. Ako nije popraćena usklađenom strategijom za razvoj ljudskog kapitala koja je usmjerena razvoju, nikakva vrsta ulaganja ne može dovesti do strukturnih reformi. Stoga je potrebno osigurati da se u programskom razdoblju 2014.-2020. sredstvima namijenjenim poboljšanju vještina i povećanju razine zaposlenosti omogućuje poduzimanje mjera u odgovarajućem opsegu.“<sup>162</sup>

Na razini županija ključni nositelji politike razvoja ljudskih potencijala su Lokalna partnerstva za zapošljavanje koja stvaraju nužne preduvjete za pripremu i provedbu Strategija. Potrebe u gospodarstvu uvjetovane su promjenama potražnje na globalnom tržištu i zahtijevaju kontinuirano osiguravanje vještina, znanja i kompetencija na tržištu rada. Najznačajnija stavka prilagodbe je cjeloživotno učenje i usavršavanje osoba na tržištu rada. Kvaliteta obrazovanja u formalnom sustavu, kao i odgojne vrijednosti koje se prenose na generacije koje će u budućnosti predstavljati radnu snagu, ključan su element konkurentnosti radne snage na tržištu, a time i konkurentnosti gospodarstva.

Strategija razvoja ljudskih potencija, kao jedan od strateških dokumenata na razini županije, čini osnovu za realizaciju projekata, koji bi trebali biti od ključnog značaja za razvoj pojedine županije.

### 5.1. STRATEGIJA RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA OSJEČKO-BARANJSKE ŽUPANIJE 2015.-2020.

Strategija razvoja ljudskih potencijala Osječko-baranjske županije strateški je dokument temeljem kojeg se definira vizija ljudskih potencijala do 2020. godine, uz postavljene ciljeve i mjere za postizanje ciljeva. Nastala je primjenom suvremenih metoda strateškog planiranja prema pravilima Europske unije, te aktivnim partnerskim sudjelovanjem svih relevantnih institucija čije aktivnosti

---

<sup>162</sup> Uredba (EU) br. 1304/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 17.12.2013. o Europskom socijalnom fondu i stavljanju izvan snage Uredbe Vijeća 8EZ9 br. 1081/2006, Službeni list Europske unije, 20.12.2013.

izravno i neizravno utječu na tržište rada, a povezane su u Lokalno partnerstvo za zapošljavanje Osječko-baranjske županije koje, u suradnji s Hrvatskim zavodom za zapošljavanje, donosi Strategiju. Prateći smjernice razvoja Republike Hrvatske, te smjernice Europskog socijalnog fonda, Strategija razvoja ljudskih potencijala Osječko-baranjske županije 2020. predstavlja osnovu koja omogućava javnom, privatnom i neprofitnom sektoru korištenje fondova Europske unije.<sup>163</sup>

Usklađenost dionika s uvjetima koji prevladavaju u okolini, te mogućnosti i prijetnje iz šireg okruženja iskazuju se u SWOT matricama nakon provedene SWOT<sup>164</sup> analize kako bi se strateškim promišljanjem odredili budući razvojni pravci Županije.

SWOT analiza Osječko-baranjske županije razrađena je po sljedećim područjima:

1. Gospodarstvo i tržište rada;
2. Obrazovanje;
3. Jednake mogućnosti na tržištu rada.

Vizija razvoja ljudskih potencijala Osječko-baranjske županije (u daljnjem tekstu OBŽ), temeljena na provođenju detaljne osnovne i SWOT analize glasi: „Proaktivno i odgovorno stanovništvo OBŽ sustavno pristupa upravljanju ljudskim potencijalima, održivo i inovativno koristeći resurse i tradiciju, pružajući jednake mogućnosti svima na funkcionalnom tržištu rada.“<sup>165</sup>

Prioriteti koji trebaju doprinijeti ostvarenju dugoročnog strateškog cilja su:

- Razvoj sustavnog upravljanja ljudskim potencijalima;
- Razvoj ljudskih potencijal;
- Uspostavljanje održivog i funkcionalnog tržišta rada.

Unutar navedenih prioriteta u okviru Strategije definirano je 8 mjera kroz koje će se ostvariti ciljevi Strategije razvoja ljudskih potencijal OBŽ.<sup>166</sup>

---

<sup>163</sup> Prilagođeno prema Strategija razvoja ljudskih potencijala Osječko-baranjske županije, str. 11 [http://www.obz.hr/staro/zra/images/strategija\\_razvoja\\_ljudskih\\_potencijala\\_obz\\_2020.pdf](http://www.obz.hr/staro/zra/images/strategija_razvoja_ljudskih_potencijala_obz_2020.pdf) (pristupljeno dana 30.9.2020.)

<sup>164</sup> SWOT analiza predstavlja kvalitativnu analitičku metodu kojom se kroz četiri čimbenika prikazuju snage, slabosti, prilike i prijetnje nekog stanja ili situacije; S-strengths (snaga), W- weaknesses (slabosti), O-opportunities (prilike), T- threats (prijetnje)

<sup>165</sup> Akcijski plan Strategije razvoja ljudskih potencijala Osječko-baranjske županije 2020, str. 4.,: [http://www.obz.hr/staro/zra/images/akcijski\\_plan\\_provedbe\\_strategije\\_razvoja\\_ljudskih\\_potencijala\\_obz\\_2020.pdf](http://www.obz.hr/staro/zra/images/akcijski_plan_provedbe_strategije_razvoja_ljudskih_potencijala_obz_2020.pdf) (pristupljeno dana 30.9.2020.)

<sup>166</sup> Ibidem, str. 5-13.



## **PRIORITETNI CILJ 1 Razvoj sustavnog upravljanja ljudskim potencijalima**

MJERA 1.1. Osiguravanje efikasnog funkcioniranja Lokalnog partnerstva za zapošljavanje

MJERA 1.2. Povezivanje i dugoročna suradnja LPZ-a i ostalih dionika iz javnog, privatnog i civilnog sektora

MJERA 1.3. Usklađivanje ponude na tržištu rada s trendovima u gospodarstvu

## **PRIORITETNI CILJ 2 Razvoj ljudskih potencijala**

MJERA 2.1. Promoviranje cjeloživotnog učenja i obrazovanja

MJERA 2.2. Unaprjeđenje školskog sustava

## **PRIORITETNI CILJ 3 Uspostavljanje održivog i funkcionalnog tržišta rada**

MJERA 3.1. Umrežavanje dionika iz znanstvenog, javnog, privatnog i obrazovnog sektora

MJERA 3.2. Uspostavljanje i razvoj novih, inovativnih oblika i pristupa razvoju ljudskih potencijala

MJERA 3.3. Integracija skupina u nepovoljnom položaju u društvo i tržište rada

Provedba Strategije osigurava se Akcijskim planom provedbe koji sadrži ciljeve, prioritete i mjere i predviđene aktivnosti, razdoblje provedbe plana i pojedinih aktivnosti, te izvore financiranja. Aktivnosti se mogu financirati iz proračuna javnog sektora na području Osječko-baranjske županije, iz nacionalnih izvora, sredstvima EU, te sredstvima pravnih osoba i civilnog sektora.

Akcijskim planom provedbe Strategije postavljeni su ciljevi iskazani u numeričkim pokazateljima i ciljanim vrijednostima prikazani u tablici 13.

Tablica 13 Ciljevi Strategije razvoja ljudskih potencijala Osječko-baranjske županije

Prioritet	Indikator	Izvor podataka	Jedinica mjere	Polazišna vrijednost 2013. ili 2014. godina	Ciljana vrijednost 2020. godine
PRIORITETNI CILJ 1	Broj projekata za razvoj sustava upravljanja ljudskim potencijalima	Lokalno partnerstvo za zapošljavanje OBŽ	broj	1	3
PRIORITETNI CILJ 2	Stopa nezaposlenosti	HZZ PU Osijek	%	32,1	21
PRIORITETNI CILJ 2	Udio stanovnika sa završenim tercijarnim obraz.	Državni zavod za statistiku	%	12,7	15
PRIORITETNI CILJ 3	Udio zaposlenih žena	Državni zavod za statistiku	%	44,9	47
PRIORITETNI CILJ 3	Udio zaposlenih osoba u dobi do 29 godina	Državni zavod za statistiku	%	13,5	18,5
PRIORITETNI CILJ 3	Broj zaposlenih osoba s invalidnošću	Hrvatski zavod za javno zdravstvo	broj	624	640

Izvor: Akcijski plan strategije razvoja ljudskih potencijala Osječko-baranjske županije, str. 16-17 dostupno na [http://www.obz.hr/staro/zra/images/akcijski\\_plan\\_provedbe\\_strategije\\_razvoja\\_ljudskih\\_potencijala\\_obz\\_2020.pdf](http://www.obz.hr/staro/zra/images/akcijski_plan_provedbe_strategije_razvoja_ljudskih_potencijala_obz_2020.pdf) (prisupljeno 30.09.2020.)

Ostvarenje ovih ciljeva financirat će se dostupnim sredstvima s posebnim naglaskom na sredstva EU fondova Operativnog programa učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. godine.

## 5.2. STRATEGIJA RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA VUKOVARSKO-SRIJEMSKE ŽUPANIJE 2020.

Lokalno partnerstvo za zapošljavanje Vukovarsko-srijemske županije osnovano je 2006. godine uz potporu EU CARDS programa od kada postaje savjetodavno tijelo za područje ljudskih potencijala usmjereno na poboljšanje stanja na tržištu rada te na pitanja vezana uz zapošljavanje i nezaposlenost, aktivnu politiku na tržištu rada, sustav strukovnog osposobljavanja i obrazovanja te na povezivanje lokalnih dionika u ostvarivanju ciljeva vezanih za unaprjeđenje ljudskih potencijala Županije.<sup>167</sup>

U siječnju 2016. godine Lokalno partnerstvo donosi Akcijski plan razvoja ljudskih potencijala prilagođavajući ciljeve razvoja strateškim pravcima razvoja te Operativnim programima Učinkoviti ljudski potencijali, Konkurentnost i kohezija te Programu ruralnog razvoja.

Akcijskim planom razvoja ljudskih potencijala 2016.-2020. definirana su četiri cilja u okviru kojih su definirane mjere kroz koje bi se ciljevi trebali ostvariti.<sup>168</sup>

### **PRIORITETNI CILJ 1 Potpora razvoju poduzetništva i povećanju fleksibilnosti radne snage**

MJERA 1.1. Potpora razvoju poduzetništva

MJERA 1.2. Povećanje mobilnosti radne snage

### **PRIORITETNI CILJ 2 Poticanje socijalnog uključivanja**

MJERA 2.1. Socijalno uključivanje i razvoj socijalnog poduzetništva

MJERA 2.2. Poboljšanje pristupa socijalnim uslugama, uključujući podršku procesu deinstitucionalizacije

### **PRIORITETNI CILJ 3 Unaprjeđenje obrazovnog sustava s potrebama tržišta rada uz promociju cjeloživotnog učenja i povećanje dostupnosti obrazovanja**

---

<sup>167</sup> Prilagođeno prema: Akcijski plan razvoja ljudskih potencijala Vukovarsko-srijemske županije 2016.-2020. , str. 2 [http://srijem.info/upload/paragraf/88312190\\_akcijski\\_plan\\_2016\\_2020.pdf](http://srijem.info/upload/paragraf/88312190_akcijski_plan_2016_2020.pdf) (pristupljeno dana 20.9.2020.)

<sup>168</sup> Ibidem, str. 6-14.

MJERA 3.1. Unaprjeđenje obrazovnog sustava s potrebama tržišta rada uz promociju cjeloživotnog učenja

MJERA 3.2. Omogućavanje boljeg pristupa obrazovanju učenicima, studentima i djeci u nepovoljnom položaju

#### **PRIORITETNI CILJ 4 Razvoj civilnog društva, poticanje socijalnog dijaloga i razvoj volonterstva**

MJERA 4.1. Jačanje kapaciteta organizacija civilnog društva

MJERA 4.2. Razvoj volonterstva

U okviru Prioritetnog cilja 1 usmjerenost strategije je na ulaganju u razvoj ljudskih potencijala, kako poduzetnika, tako i njihovih zaposlenika i poticanju njihova umrežavanja i samozapošljavanja. Pri tome je poseban naglasak stavljen na poduzetništvo žena, mladih i ostalih osoba u nepovoljnom položaju na tržištu rada. U predviđenim aktivnostima promiče se provedba cjelovitih programa razvoja ljudskih potencijala, usklađenih s potrebama tržišta rada, kao i podrška poduzetnicima primateljima sredstava potpore, bilo kroz sredstva EU fondova, županijske ili lokalne potpore, za samozapošljavanje ili unaprjeđenje poslovanja.

Promidžba mobilnosti i priprema projekata o radu, poduzetništvu i mobilnosti za cilj ima povećanje mobilnosti radne snage<sup>169</sup> kao jedne od mjera u okviru Prioritetnog cilja 1.

Problem zapošljavanja osoba u nepovoljnom položaju na tržištu rada te njihovo socijalno uključivanje, navedeno u okviru Prioritetnog cilja 2, strateški se planira riješiti razvojem i provođenjem aktivnih mjera dodatnog školovanja. Pri tome socijalno poduzetništvo ima za cilj stvaranje veza, organizacija, socioekonomskih struktura i mjera koje rezultiraju društvenim koristima, a koje imaju karakter održivosti. Socijalnoj isključenosti pridonosi i primanje socijalne skrbi u institucijama budući da su socijalne službe nerazvijene na nacionalnoj razini pa i na razini Vukovarsko-srijemske županije što dovodi do sve većeg broj ljudi za koje se skrbe institucije, te se u okviru Strategije planira uključivanje takvih korisnika u zajednicu u cilju podrške procesu deinstitutionalizacije.

---

<sup>169</sup> Kroz Strategiju Europa 2020, odnosno njenu inicijativu „Agenda za nove vještine i radna mjesta“ Europska unija navodi važnost mobilnosti radne snage te povećano usklađivanje ponude i potražnje između regija s visokom nezaposlenošću

U okviru Strategije u području obrazovanja naglasak je stavljen na provedbu Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO) kao reformskog instrumenta kojemu je cilj uređenje cjelokupnog sustav kvalifikacija na svim razinama obrazovanja u Republici Hrvatskoj, kroz unaprjeđenje postojećih i razvoj novih kurikuluma u srednjoškolskom obrazovanju kao i na provođenje strukovnog obrazovanja i cjeloživotnog učenja. U okviru Prioritetnog cilja 3 planirano je i pružanje potpore učenicima i djeci s teškoćama u razvoju s ciljem poboljšanja njihovih obrazovnih postignuća uvođenjem pomoćnika u nastavi, kao i subvencioniranje troškova za djecu u nepovoljnom položaju s naglaskom na romsku djecu.

U okviru Strategije, organizacije civilnog društva su prepoznate kao zagovornici prava socijalno osjetljivih skupina i kao pružatelji socijalnih usluga te kao katalizatori socijalne kohezije na lokalnoj razini. Zbog toga im se Strategijom pruža potpora u jačanju njihovih kapaciteta u cilju razvoja ljudskih potencijala, otvaranju novih radnih mjesta i zapošljavanju kroz edukacije, mentoriranja i informativne radionice.<sup>170</sup>

### **5.3. STRATEGIJA RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA BRODSKO-POSAVSKE ŽUPANIJE 2016.-2020.**

„Strategija razvoja ljudskih potencijala Brodsko-posavske županije ključni je strateški dokument kojim se definiraju smjerovi politika zapošljavanja, obrazovanja i socijalnog uključivanja na županijskoj razini. Ovaj dokument sadrži viziju, ciljeve i prioritete razvoja ljudskih potencijala prepoznate od strane ključnih dionika na lokalnom tržištu rada. Strategija je rezultat rada uže Radne skupine izabrane na sastanku Lokalnog partnerstva za zapošljavanje koja je na svojim radnim sastancima po principu partnerstva i uz primjenu suvremenih alata u izradi ovakvih dokumenata postigla rezultate koje ovaj dokument donosi.“<sup>171</sup>

Strategija predstavlja četverogodišnji plan kojim se definiraju smjerovi politike zapošljavanja, obrazovanja i socijalnog uključivanja na razini Brodsko-posavske županije.

Budući razvojni pravci Brodsko-posavske županije, nakon analize stanja u županiji i ostvarenja Strategije ljudskih potencijala 2011.-2015., definirani su SWOT analizom temeljenoj na četiri

---

<sup>170</sup> Ibidem, vidi bilješku 165.

<sup>171</sup> Strategija razvoja ljudskih potencijala Brodsko-posavske županije 2016.-2020., str. 6...dostupno na [https://www.udruga-brod.hr/images/vesna/pdf/socpod/str\\_ljbpz.pdf](https://www.udruga-brod.hr/images/vesna/pdf/socpod/str_ljbpz.pdf) (pristupljeno dana 20.9.2020.)

prioritetne osi kao temeljna područja koja pokriva Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020.:

Prioritetna os 1: Povećanje zapošljivosti prilagodbom radne snage lokalnim potrebama;

Prioritetna os 2: Jačanje socijalne uključenosti osoba u nepovoljnom položaju, uloge civilnog sektora i razvoj volonterstva;

Prioritetna os 3: Razvoj i unaprjeđenje sustava obrazovanja i usklađivanja s potrebama tržišta rada;

Prioritetna os 4: Jačanje uloge i kapaciteta Lokalnog partnerstva za zapošljavanje i ostalih dionika LPZ-a.<sup>172</sup>

Unutar svake osi definirane su mjere koje će poslužiti kao okvir za pripremu i izradu konkretnih projekata, usklađenih sa strateškim ciljevima na europskoj i nacionalnoj razini, sa zajedničkim ciljem povećanja kvalitete života i socijalne uključenosti, te usklađivanja obrazovanja sa potrebama tržišta rada

#### **5.4. STRATEGIJA RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA POŽEŠKO-SLAVONSKE ŽUPANIJE**

Strategiju razvoja ljudskih potencijala Požeško-slavonske županije izradilo je Lokalno partnerstvo za zapošljavanje Požeško-slavonske županije uz koordinaciju Hrvatskog zavoda za zapošljavanje Područni ured Požega i Regionalne razvojne agencije Požeško-slavonske županije PANORA d.o.o.

Definirajući viziju: „Požeško-slavonska županija je regija održivog rasta temeljenog na konkurentnom gospodarstvu, kompetentnoj i fleksibilnoj radnoj snazi te razvijenom i aktivnom tržištu rada s jednakim mogućnostima i uvjetima za sve“<sup>173</sup> u Strategiji su utvrđeni prioritetni ciljevi razvoja ljudskih potencijala do 2020. godine:

Prioritet 1: Povećanje zapošljivosti kroz jačanje kapaciteta ljudskih potencijala;

---

<sup>172</sup> Ibidem

<sup>173</sup> Strategija razvoja ljudskih potencijala Požeško-slavonske županije 2016.-2020., str. 5 dostupno na <https://www.panora.hr/strateski-dokumenti/teritorijalne-strategije/> (pristupljeno dana 3.10.2020.)

Prioritet 2: Promicanje socijalne i profesionalne integracije socijalno isključenih i diskriminiranih pojedinaca i skupina;

Prioritet 3: Razvoj kvalitetnog i fleksibilnog sustava obrazovanja i cjeloživotnog učenja u funkciji unapređenja kompetencija radne snage;

Prioritet 4: Razvoj ljudskih potencijala u sustavu partnerstva lokalne samouprave, institucija obrazovanja, poduzetništva i civilnog društva.<sup>174</sup>

Prioriteti razvoja ljudskih potencijala definirani su nakon provedene evaluacije Strategije razvoja ljudskih potencijala PSŽ za razdoblje 2010.-2013. i nakon izrade SWOT analize, koja promatra unutarnje i vanjske faktore, koji mogu utjecati na situaciju u Županiji. Kao i u ostalim županijama, prioriteti za jačanje i razvoj ljudskih potencijala su zapošljavanje, socijalno uključivanje, obrazovanje te razvoj lokalnog civilnog društva.

## 5.5. STRATEGIJA RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA VIROVITIČKO-PODRAVSKE ŽUPANIJE

Strategija razvoja ljudskih potencijala Virovitičko-podravске županije za razdoblje 2019.-2023. strateški je dokument Županije kojim se na regionalnoj razini definiraju smjernice razvoja politika zapošljavanja, obrazovanja i socijalnog uključivanja. U Strategiji je definiran način ostvarivanja zacrtane vizije kroz provedbu definiranih ciljeva, prioriteta i mjera razvoja ljudskih potencijala za zadanom razdoblju, a od strateške je važnosti za pokretanje nove inicijative i projekata koji bi postupno trebali doprinijeti rastu gospodarske konkurentnosti Županije i razvojnim promjenama u cjelini.

Strategijom su definirani sljedeći ciljevi i mjere<sup>175</sup>:

**STRATEŠKI CILJ 1.:** Usklađivanje obrazovnih programa i aktivnosti cjeloživotnog učenja s potrebama tržišta rada

**MJERA 1.1.** Kontinuirano praćenje potreba tržišta rada

---

<sup>174</sup> Ibidem

<sup>175</sup> Strategija razvoja ljudskih potencijala Virovitičko-podravске županije 2019.-2023., *Službeni glasnik Virovitičko-podravске županije*, Godina XXIV, broj 3., lipanj 2019.

MJERA 1.2. Razvoj novih obrazovnih programa u skladu s potrebama tržišta rada

MJERA 1.3. Osnaživanje neformalnog učenja

STRATEŠKI CILJ 2.: Povećanje zapošljivosti stanovništva

MJERA 2.1. Stvaranje uvjeta za očuvanje postojećih i otvaranje novih radnih mjesta

MJERA 2.2. Zajedničko djelovanje javnog i privatnog sektora te civilnog društva u provedbi Strategije razvoja ljudskih potencijala

STRATEŠKI CILJ 3.: Jačanje socijalne inkluzije

MJERA 3.1. Poticanje jednakih mogućnosti za rad osoba u nepovoljnom položaju

MJERA 3.2. Razvoj socijalnog poduzetništva



## 6. REGIONALNA POLITIKA EUROPSKE UNIJE

Nastankom nadnacionalne države Europske unije postavljen problem neujednačenog razvoja pojedinih regija njezinih zemalja članica. Kao nužnost su se pojavili različiti oblici pomoći, odnosno ulaganja kojima Europska unija može intervenirati u cilju ujednačavanja razvoja regija.

„Razvoj regionalne politike Europske unije tekao je paralelno s njenim razvojem od 1957. godine do danas:

- 1957. - Prvi put je spomenuta u Rimskom ugovoru.
- 1958. - Stvaranje Europskog socijalnog fonda (ESF).
- 1975. - Stvaranje Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR).
- 1986. - Pravna osnova za regionalnu politiku uspostavljena je u Jedinostvenome europskom aktu.
- 1988. - Radi prilagodbe pristupanju Grčke (1981.), Španjolske i Portugala (1986.) strukturni fondovi integrirani su u sveobuhvatnu „kohezijsku politiku“. Proračun: 64 milijarde ekiya<sup>176</sup>.
- 1993.- Maastrichtskim se ugovorom uvode Kohezijski fond, Odbor regija i načelo supsidijarnosti (u skladu s kojim se odluke moraju donositi na najmanje centraliziranoj razini – razini najbližoj lokalnoj razini kako bi se pitanje moglo primjereno riješiti).
- 1994.-1999. - Udvostručavanje sredstava za regionalne fondove koja sada iznose trećinu proračuna EU-a.
- 1995. - Uvodi se poseban cilj radi potpore rijetko naseljenim regijama Finske i Švedske. Ukupni proračun: 168 milijardi ekiya.
- 2000.-2004. - Zahvaljujući pretpristupnim instrumentima, državama uključenim u postupak pristupanja EU dostupna su sredstva i know-how.
- 2004. - EU se pridružilo deset novih zemalja (čime se stanovništvo EU-a povećalo za 20%, a BDP za samo 5%). Proračun: 213 milijardi eura za postojećih 15 članica; 22 milijarde eura za nove države članice (2004.-2006.).
- 2007.-2013. - Proračun: 347 milijardi eura (od čega je 25% izdvojeno za istraživanje i inovacije, a 30% za okolišnu infrastrukturu i mjere za borbu protiv klimatskih promjena).

---

<sup>176</sup> Napomena: jedinica „eki“ kasnije postaje euro

- 2014.-2020. - Proračun: 351,8 milijardi eura s posebnim naglaskom na četiri glavna prioriteta pri ulaganjima: istraživanje i inovacije, digitalna agenda, potpora gospodarstvu s niskim emisijama ugljika.<sup>177</sup>

Regionalnu politiku Europske unije koja prethodi regionalnoj ili kohezijskoj politici EU

za razdoblje 2014.-2020. prema Mirić<sup>178</sup> možemo podijeliti u sljedećih pet faza:

- Prva faza (1958.-1975.)
- Druga faza (1976.-1986.)
- Treća faza (1987.-1999.)
- Četvrta faza (2000.-2006.)
- Peta faza (2007.-2013.)

Prva faza razvoja regionalne politike Europske unije obuhvaća razdoblje od njena osnivanja do 1975. godine. Šest država osnivača Europske ekonomske zajednice, relativno homogenih, s izuzetkom južne Italije, iako svjesni postojanja određenih razlika u razvoju, taj problem prepuštaju vladama država članica i „nevidljivoj ruci“ tržišta. Prva dva strukturna fonda osnovana su 1958. godine: Europski socijalni fond (European Social Fund – ESF) i Europski fond za upravljanje i garancije u poljoprivredi (European Agricultural Guidance and Guarantees Fund – EAGGF) s ciljem pomaganja u provođenju zajedničkih politika. Prve pomake u kreiranju regionalne politike učinila je Europska komisija 1965. godine osnivanjem Generalnog direktorata za regionalnu politiku 1968. godine. U Parizu 1972. godine šefovi država i Vlada usvajaju zaključak u kojem je regionalna politika opisana kao „ključni čimbenik jačanja Zajednice“.

Postepeno uobličavanje zajedničke regionalne politike nastaje u drugoj fazi od 1976.-1986. godine kao odgovor na pogoršanje globalne ekonomske situacije uzrokovane prvom naftnom krizom 1973. godine<sup>179</sup> i kao odgovor na prvo proširenje iste godine. Velika Britanija, Irska i Danska ulaskom u Europsku uniju donose svoje regionalne probleme, ali i rješenja vezana za regionalni razvoj.<sup>180</sup> Europski fond za regionalni razvoj (European Regional Development Fund – ERDF), osnovan je 1975. godine a ulaskom Grčke 1981. godine te Španjolske i Portugala 1986. godine

---

<sup>177</sup> Devčić, A., Šostar, M.: *Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi*“ Veleučilište u Požegi, Požega, 2015., str. 94. prema: Europska komisija (2014.): Regionalna politika: Jačanje konkurentnosti europskih regija i gradova, poticanje rasta i otvaranje radnih mjesta, Europska komisija, pristup 20.2.2015., dostupno na: [http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hr/regional\\_policy\\_hr.pdf](http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hr/regional_policy_hr.pdf) (pristupljeno dana 20.10.2020.)

<sup>178</sup> Mirić, O.: *Regionalna politika Europske unije kao motor ekonomskog razvoja*, Europski pokret u Srbiji, Beograd, 2009., str. 19-22.

<sup>179</sup> Ovo se razdoblje smatra završetkom „zlatnog doba“ europske ekonomije

<sup>180</sup> Velika Britanija je prva europska zemlja koja je usvojila vlastitu regionalnu politiku 1928. godine

raste potreba za zajedničkom regionalnom politikom. Kao posljedica zahtjeva Grčke za većom financijskom pomoći 1982. godine razvija se kvalitativniji pristup regionalnim razlikama te 1985. godine započinju Integrirani mediteranski programi s ciljem pomoći mediteranskim predjelima Francuske, jugu Italije i cijeloj Grčkoj. Najveći pomak je napravljen kada je odlučeno financiranje srednjoročnih programa razvoja za razliku od dotadašnjeg financiranja pojedinih projekata.

U trećoj fazi regionalnog razvoja Europske unije, usvajanjem Jedinstvenog europskog akta 1986. godine, utvrđuju se osnove kohezijske politike. Nastaje pojam ekonomske i socijalne kohezije, kao dio službenih dokumenata Europske unije. Za ovo razdoblje karakterističan je i Delorov prvi paket od 1989. do 1993. godine, koji doprinosi prvoj reformi strukturnih fondova i to udvostručavanjem strukturnih fondova u realnim vrijednostima<sup>181</sup>. Ovom intervencijom dolazi i do utvrđivanja načela vođenja strukturnih operacija i utvrđivanja ciljeva i standarda, koje trebaju ispuniti regije kako bi stekle pravo dobivanja sredstava iz fondova. Kohezijski fond osnovan je 1992. godine uz istovremene izmjene u strukturnim fondovima, kao što je povećanje dostupnosti fondova, ponovno definiranje ciljeva koji definiraju korisnici, nova pravila ocjenjivanja i vidljivosti projekata.

Četvrtu fazu u razdoblju od 2000. do 2006. godine obilježila su pojednostavljena načela i pravila kohezijske politike, kao i pripreme za proširenje. Najveće proširenje Europske unije dogodilo se 2004. godine kada je 10 država postalo članicama Unije što je za 20% povećalo populaciju Europske unije i samo za 5% bruto društveni proizvod (BDP). Dolaskom novih članica povećavaju se razlike u stopi nezaposlenosti i visini prihoda po stanovniku, a nove države automatski ulaze pod sve ciljeve strukturnih fondova i Kohezijskog fonda, iako su navedene države imale na raspolaganju predpristupne instrumenta prije samog pridruživanja. Proračun namijenjen ostvarivanju kohezijske politike za financijsko razdoblje 2000. do 2006. godine iznosio je 213 milijardi eura za 15 država članica. Dodatna alokacija namijenjena novim državama članicama u razdoblju od 2004. do 2006. godine iznosila je 22 milijarde eura.

Za petu fazu u razdoblju od 2007.-2013. godine<sup>182</sup> značajna je količina financijskih sredstava namijenjena najsiromašnijim državama i regijama u iznosu od 347 milijardi eura kroz strukturne fondove i Kohezijski fond. Naglasak je na bržem ekonomskom razvoju, stvaranju radnih mjesta i inovacijama, kao i na borbi protiv klimatskih promjena.

---

<sup>181</sup> 1992. godine dostigao je vrijednost 25% proračuna Europske zajednice

<sup>182</sup> U tom razdoblju Republika Hrvatska je korisnica predpristupnih fondova

## 6.1. KOHEZIJSKA POLITIKA EUROPSKE UNIJE

Kohezijska politika, nastala u okvirima ekonomske i socijalne kohezije, glavna je investicijska politika Europske unije. To je politika ulaganja koja pokriva sve regije Europske unije, koja podržava stvaranje novih radnih mjesta, gospodarski rast, jačanje konkurentnosti, poboljšanje života i održivi razvoj. Istovremeno predstavlja i izraz solidarnosti Europske unije s manje razvijenim zemljama i regijama, koncentrirajući sredstva na ona područja i sektore gdje se mogu postići najveći učinci, odnosno napredak i rast. Povezana je s ciljevima strategije Europa 2020<sup>183</sup>. i predstavlja politiku koja najviše treba doprinijeti ostvarenju tih ciljeva – pametnom, održivom i uključivom rastu.

**Strategija Europa 2020.** temeljni je strateški dokument Europske unije za razdoblje 2014.-2020. godine kojim su definirani prioriteti i ciljevi razvoja u navedenom programskom razdoblju, a koje podupiru instrumenti kohezijske ili politike regionalnog razvoja.

Iako je donesena u razdoblju kada su europske strukturne slabosti postale najvidljivije<sup>184</sup>, u jeku svjetske gospodarske krize uz jačanje konkurencije iz Japana, Kine i Indije, Strategija Europa 2020. u sebi sadrži odgovore Europe na postojeće stanje kroz spremnost na djelovanje i kako bi se izbjeglo zaostajanje. U Strategiji su postavljena tri osnovna prioriteta Europske unije za naredno plansko razdoblje:

- Pametan rast – rast i razvoj gospodarstva zasnovanog na znanju i inovacijama;
- Održiv rast – rast koji uključuje efikasnu upotrebu resursa i energije, te ekološki prihvatljivo i konkurentno gospodarstvo;
- Uključiv rast – rast koji uključuje sve zemlje članice, regije i svakog pojedinca, to je gospodarstvo visoke zaposlenosti i socijalne uključenosti.<sup>185</sup>

Posebni, mjerljivi ciljevi koji se žele postići do kraja 2020. su:

- Zaposlenost populacije između 20 i 64 godine na razini od 75%;
- Ulaganje u istraživanje i razvoj na razini od 3% EU GDP-a;
- Postignuće klimatsko/energetskog cilja 20/20/20;

---

<sup>183</sup> Strategija Europa 2020. pokrenuta je 2010. godine kao desetogodišnja strategija Europske unije koja slijedi Lisabonsku strategiju (poznatiju kao Lisabonska agenda ili proces) koja je predstavljala strateški razvojni plan EU za razdoblje od 2000. do 2010. godine

<sup>184</sup> Industrijska proizvodnja na razini iz devedesetih godina, pad BDP-a za 4% u 2009. godini, 11% stanovnika EU je nezaposleno

<sup>185</sup> Prilagođeno prema: Tufekčić, M., Tufekčić, Ž.: *EU politike i fondovi 2014.-2020.*, Plavi partner d.o.o., Zagreb, 2013., str. 12

- Postotak ranog napuštanja školovanja ispod 10%, te minimalno 40% mlade generacije s diplomom;
- 20 milijuna manje ljudi izloženih riziku siromaštva.<sup>186</sup>

Ostvarenje ovako postavljenih ciljeva nije moguće bez potpore čitavog niza aktivnosti na nacionalnoj razini, razini Europske unije i internacionalnoj razini. Zbog toga je Europska unija istaknula mjere u okviru sedam inicijativa za postizanje pametnog, održivog i uključivog rasta:

- „Unija inovacija“ s ciljem unapređenja okvirnih uvjeta i dostupnosti financijskih sredstava za istraživanje i inovacije kako bi se osiguralo da se inovativna ideja pretvori u proizvod ili uslugu koja kreira rast i radna mjesta.
- „Mladi u pokretu“ s ciljem povećanja učinaka obrazovnih sustava i olakšavanja ulaska mladih na tržište rada.
- „Digitalni program za Europu“ s ciljem bržeg širenja brzog interneta te korištenja prednosti jedinstvenog digitalnog tržišta za kućanstva i tvrtke.
- „Resursno učinkovita Europa“ s ciljem razdvajanja ekonomskog rasta od korištenja resursa, podrške prijelazu na ekonomiju koja koristi male razine ugljena, povećanja korištenja obnovljivih izvora, modernizacije sektora transporta i promicanja energetske učinkovitosti.
- „Industrijska politika za globalizacijsko doba“ s ciljem poboljšanja poslovnog okruženja, prvenstveno za male i srednje poduzetnike, te poticanje razvoja snažne i održive globalno konkurentne industrijske osnove.
- „Program za nove vještine i radna mjesta“ s ciljem modernizacije tržišta rada te osnaživanja ljudi razvojem njihovih vještina tijekom cijeloga života s ciljem povećanog sudjelovanja radne snage te boljeg slaganja ponude i potražnje, uključujući i mobilnost radne snage.
- „Europska platforma protiv siromaštva“ kojoj je cilj osiguravanje društvene i teritorijalne povezanosti na način da svi imaju prednosti rasta i radnih mjesta, te da se ljudima koji pate od siromaštva i socijalne isključenosti omogući dostojanstven život i aktivno sudjelovanje u društvu.<sup>187</sup>

---

<sup>186</sup>Ibidem, str. 13

<sup>187</sup> Prilagođeno prema: Priopćenje Europske komisije Europa 2020. Strategija za pametan, održiv i uključiv rast dostupno na <http://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-EUROPA-2020.-hr.pdf> (pristupljeno dana 2.10.2020.)

Budući da se ovi strateški prioriteti i ciljevi prenose dalje u sve druge europske sektorske i horizontalne strategije, programske dokumente, fondove te sve relevantne nacionalne dokumente, iz ovih je mjera jasno kakvi će projekti biti prihvatljivi za financiranje iz EU fondova.

Prema Tufekčić: „Prihvatljivi su projekti koji doprinose pametnom, održivom i uključivom rastu i konkretnim, zacrtanim, mjerljivim ciljevima.“<sup>188</sup>

Postizanje ciljeva zacrtanih Strategijom Europa 2020. ovisit će prije svega odlukama koje će se donositi na regionalnoj i lokalnoj razini, a koje trebaju biti usmjerene postizanju rasta i razvoja kroz poboljšanje uvjeta za obrazovanje i inovacije, razvojne investicije temeljene na novim tehnologijama i znanju te kroz aktivnosti koje će rezultirati visokom dodanom vrijednošću.

Najznačajnija načela na kojima se temelji kohezijska politika su:

- Višegodišnje i strateško planiranje – ovo načelo obuhvaća i ostala načela kohezijske politike utvrđivanjem jasnih ciljeva za svaku zemlju s fokusom na nekoliko ključnih razvojnih prioriteta i ulaganja kao i na djelotvornu koordinaciju fondova i politika nacionalne strategije pri čemu nacionalni programi i strategije moraju biti usklađeni s prioritetima EU-a.
- Partnerstvo – sva ključna tijela vlasti na svim razinama kao i relevantni društveno-ekonomski dionici i civilno društvo trebali bi biti uključeni u sve faze planiranja, upravljanja i praćenja.
- Dodatnost – osiguravanje da fondovi ne zamjenjuju nacionalne fondove nego da ih dopunjuju čime se omogućuje usklađenost nacionalnih fondova i fondova EU-a, dodaje vrijednost i pridonosi postizanju sinergijskog učinka te tako osnažuju razvojni potencijal i konkurentna prednost.
- Djelotvornost i učinkovito upravljanje – vezano je uz razumno financijsko upravljanje, uklanjanje administrativnih prepreka te usklađenost s nacionalnim zakonodavstvom i zakonima EU-a.<sup>189</sup>

Strateški ciljevi i prioriteti Europske unije ostvaruju se i financiraju putem europskih fondova, programa, inicijativa i drugih financijskih instrumenata. Europski fondovi usmjereni su i određeni programskim dokumentima, koji moraju biti u skladu s europskim i nacionalnim prioritetima, a svaki projekt mora biti uklopljen u odgovarajući EU izvor financiranja. Funkcioniranje fondova

---

<sup>188</sup> Ibidem, Tufekčić str. 13.

<sup>189</sup> Prilagođeno prema: Maleković, S., Puljiz, J., Keser, I.: *Utjecaj kohezijske politike na regionalnu politiku i razvoj Hrvatske*, IRMO, Zagreb, 2018.

Europske unije uređeno je propisima koji uređuju njihovu nadležnost, prioritete, aktivnosti, udjele u financiranju, ali i prava i obveze članica i regija u programskom i provedbenom smislu, nadzor nad provedbom te sustav izvještavanja.

Prema Tufekčić: „Postoje dva osnovna tipa EU fondova:

1. fondovi čije je upravljanje podijeljeno između EU i zemalja članica kada akreditirane institucije zemlje članice pripremaju i provode natječajne i
2. fondovi kojima se upravlja centralizirano od strane Europske komisije izravno iz Bruxellesa.

Glavnina EU sredstava (ok 76% EU proračuna) čine fondovi kojima se upravlja zajednički između EU i zemlje članice. Kod fondova tzv. podijeljenog upravljanja, odgovornost za upravljanje podijeljena je između Komisije i zemlje članice na sljedeći način:

- Komisija pregovara i odobrava prijedloge razvojnih programa i alokaciju sredstava;
- Institucije zemlje članice i regija upravljaju programima, provode ih kroz odabir projekata, nadziru provedbu i ocjenjuju ih;
- Komisija je uključena u praćenje i nadzor programa, isplaćuje odobrene troškove i provjerava sustav financijskog upravljanja i kontrola.

Može se reći da je najvažnija vanjska razlika, vidljiva korisnicima EU sredstava, između ovih dviju kategorija u tome tko raspisuje natječajne i sklapa ugovore s korisnicima. U prvom slučaju, dakle kod fondova podijeljenog upravljanja, natječajne raspisuje te ugovore s korisnicima potpisuju ovlaštena i odgovorna tijela zemlje članice, dok u drugom slučaju to čini Europska komisija ili tijelo koje je ona ovlastila.<sup>190</sup>

Rezultati evaluacija prethodnih financijskih perspektiva od strane država članica, ali i Europske komisije pokazuju da je u područje kohezijske politike, a sve u cilju poboljšanja djelotvornosti i učinkovitosti, potrebno uvesti značajnije promjene. Propisane procedure za pripremu i provedbu projekata često su bile komplicirane, dugotrajne i skupe što je usporavalo provođenje projekata, a time i ostvarenje zacrtanih europskih ciljeva. Uočena je i slaba koordinacija EU politika i sredstava, a time i njihova sinergija. Zbog toga je Europska komisija za programsko razdoblje 2014.-2020. pripremila novu regulativu za EU fondove, koja bi trebala omogućiti da provedba

---

<sup>190</sup> Tufekčić, M., Tufekčić, Ž.: *EU politike i fondovi 2014.-2020.*, Plavi partner d.o.o., Zagreb, 2013., str. 151-152

postane jednostavnija, transparentnija i usmjerenija na postavljene ciljeve. Nova regulativa, koja se odnosi na EU fondove, obuhvaća:

1. Sveobuhvatan opći propis kojim se postavljaju zajednička pravila za Europski fond za regionalni razvoj (EFRR), Europski socijalni fond (ESF), Kohezijski fond, Europski poljoprivredni fond za regionalni razvoj (EPFRR), Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR);

2. Dodatna opća pravila za ERDF, ESF i Kohezijski fond;

3. Posebne propise za ERDF, ESF i Kohezijski fond te druge fondove.<sup>191</sup>

Osim nove regulative u području fondova, uvedeni su i novi programski dokumenti među kojima je najvažniji partnerski sporazum kao okvirni nacionalni dokument za sve fondove, preveden u specifične programske dokumente, operativne programe i program ruralnog razvoja.

Prema Maleković:<sup>192</sup> „Vrlo važna novina bilo je uvođenje „tematske koncentracije“ koja države obvezuje da svoje investicije sufinancirane sredstvima ESI fondova bolje usklade s ciljevima Europe 2020. i osobito s područjima, koja pokrivaju prva četiri tematska cilja: istraživanje i razvoj, informacijske i komunikacijske tehnologije, mala i srednja poduzeća te niskougljično gospodarstvo. Također, druga pravila vezana za ESI fondove rezultiraju većom koncentracijom fondova u manjem broju prioritetnih područja. Koncentracija fondova na manji broj prioriteta jasno povezanih s prioritetima postavljenim na razini EU-a trebala bi pridonijeti učinkovitosti fondova EU-a i smanjenju problema investiranih na (pre)više sektorskih politika koje nisu dovele do očekivanih (razvojnih) posljedica.

Sljedeća novina bio je naglašeniji fokus cijele politike na rezultate, s postavljanjem jasnih i mjerljivih ciljeva za ocjenjivanje uspješnosti programa sufinanciranim iz ESI fondova. To uključuje pomnije praćenje i evaluaciju njihova napretka temeljem općih indikatora i indikatora specifičnih za pojedine programe te nagrađivanje uspjeha.

Utjecaj financiranja sredstvima EU-a povećava se također putem uvođenja takozvanih „ex-ante uvjetovanosti“ koje od država zahtijevaju osiguranje nužnih preuvjeta prije početka financiranja vezano za strateški okvir politike, zakonski okvir i postojanje dostatnih administrativnih kapaciteta.“

---

<sup>191</sup> Tufekčić, ibidem, str. 153

<sup>192</sup> Maleković, S., Puljiz, J., Keser, I.: *Utjecaj kohezijske politike na regionalnu politiku i razvoj Hrvatske*, IRMO, Zagreb, 2018., str. 7



Pored ex-ante ili prethodnih uvjeta (npr. zakonodavni i institucionalni okvir, strategija pametne specijalizacije, odgovarajući pravni okvir za potpore gospodarstvu) bez čijeg se ispunjavanja ne mogu povlačiti sredstva Europska komisija pred države članice postavlja i ex-post i naknadne uvjete. To su uvjeti koji mjere uspješnost i učinkovitost članice u postizanju definiranih ciljeva.<sup>193</sup> Na početku razdoblja 5% sredstava nacionalne alokacije od svakog fonda odvaja se i zadržava, a njihovo korištenje će biti dopušteno samo u slučaju potpunog ispunjenja ciljeva. U slučaju slabe realizacije ova sredstva mogu biti suspendirana, dok u slučaju izrazito lošeg učinka i nepostizanja ciljeva može doći do ukidanja ili poništavanja sredstava.

Zajednički strateški okvir (Common Strategic Framework – CSF) uspostavljen je kako bi se osigurale jasne strateške smjernice i utvrdila temeljna načela za olakšanje procesa programiranja na razini država članica i regija te kako bi se postavio okvir za ulaganja sredstava putem strukturnih i investicijskih fondova. Zajedničkim okvirom uspostavljaju se koordinacijski mehanizmi između fondova, osigurava se koherentnost/usklađenost i konzistentnost/dosljednost s nacionalnim programima reformi, a uspostavljen je kao obvezujući dodatak regulativi za strukturne i kohezijske fondove.

Zajednička regulativa definirala je prioritetna područja ulaganja CSF fondova u idućem programskom razdoblju u obliku 11 tematskih ciljeva<sup>194</sup>:

1. Jačanje istraživanja, tehnološkog razvoja i inovacija;
2. Informacijske i komunikacijske tehnologije, olakšani pristup te poboljšanje korištenja i kvalitete IT tehnologije;
3. Jačanje konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva, te poljoprivrede i ribarstva;
4. Gospodarstvo temeljeno na niskoj emisiji CO<sub>2</sub> u svim sektorima;
5. Prilagodba klimatskim promjenama, prevencija te upravljanje rizicima;
6. Zaštita okoliša i učinkovitost resursa;
7. Jačanje održivosti prometa te uklanjanje uskih grla;
8. Jačanje zapošljavanja i mobilnosti radne snage;
9. Socijalno uključivanje i borba protiv siromaštva;

---

<sup>193</sup> Ciljevi se definiraju u Partnerskim sporazumima

<sup>194</sup> Maletić, I. and oth.: *EU projekti-od ideje do realizacije*, TIM4PIN d.o.o. za savjetovanje, Zagreb, 2016., str. 17

10. Ulaganje u obrazovanje, vještine i cjeloživotno učenje;

11. Jačanje institucionalnih kapaciteta i učinkovitosti javne uprave.

Kohezijska politika Europske unije financira se iz tri glavna fonda:

1. Kohezijski fond (KF) – svrha ovog fonda je sufinanciranje aktivnosti u području zaštite okoliša i prometne infrastrukture s ciljem jačanja gospodarske i socijalne kohezije među državama članicama.

2. Europski fond za regionalni razvoj (EFRR) – uglavnom je usmjeren na infrastrukturne investicije i investicije u proizvodnji s ciljem otvaranja novih radnih mjesta, na lokalni razvoj i razvoj malog i srednjeg poduzetništva. Glavni cilj mu je smanjivanje razvojnih razlika među regijama Europske unije, s naglaskom na konkretne teritorijalne razlike i održiv urbani razvoj.

3. Europski socijalni fond (ESF) – najvažniji fond za ulaganje u ljudske potencijale, promovira visoka razina zaposlenosti i kvalitete radnih mjesta, pomaže u profesionalnoj i geografskoj mobilnosti radnika, potiče dostizanje visoke razine obrazovanja, jednake mogućnosti i nediskriminaciju.

Europski fond za regionalni razvoj i Europski socijalni fond poznati su i pod zajedničkim nazivom **strukturni fondovi**.

Osim navedena tri glavna fonda u financijskom razdoblju 2014.-2020. na raspolaganju su i:

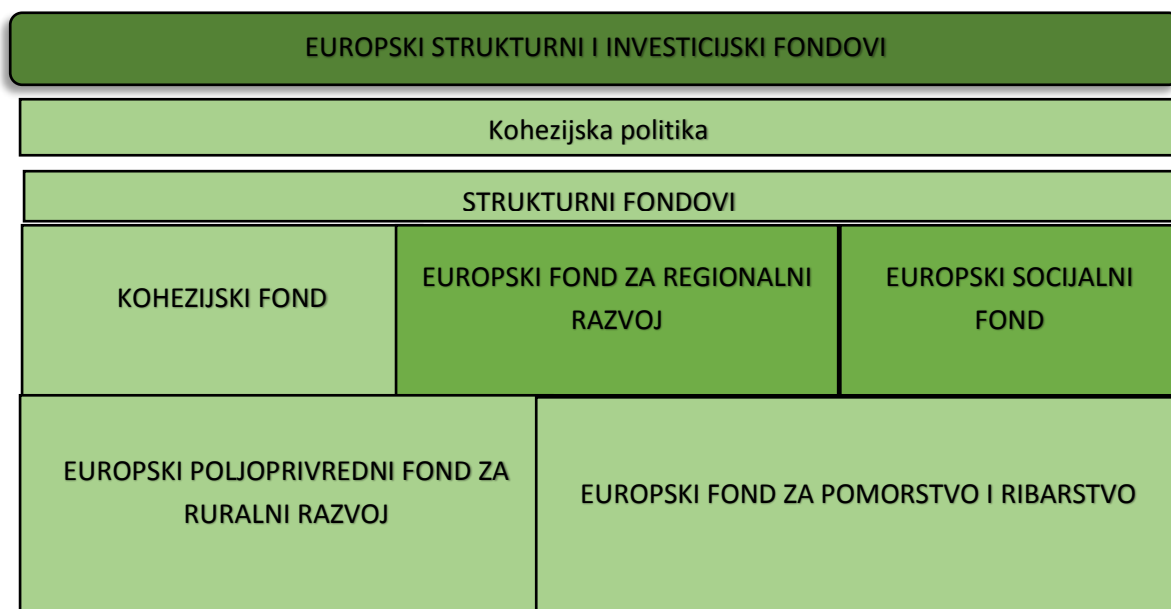
1. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR):

2. Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFRR).

Svih pet fondova zajednički se nazivaju **Europski strukturni i investicijski fondovi (ESI fondovi)**.

U nastavku se nalazi grafički prikaz navedenih fondova.

Slika 5 Europski strukturni i investicijski fondovi



Izvor: <https://www.strukturnifondovi.hr/eu-fondovi> (pristupljeno 02.10.2020.)

Članstvom u Europskoj uniji Republika Hrvatska punopravno sudjeluje i u svim ostalim programima Unije, kojima se izravno upravlja od strane Europske komisije. U financijskom razdoblju 2014.-2016. programi koji su dostupni svim državama članicama su:

- Program o pravima, jednakosti i građanstvu za razdoblje 2014.-2020.;
- Carina 2020.;
- Fiscalis 2020.;
- Mehanizam Unije za civilnu zaštitu;
- Kreativna Europa;
- Europa za građane;
- Obzor 2020. – program Europske unije za istraživanje i inovacije;
- Erasmus+ - program Europske unije za obrazovanje, osposobljavanje, mlade i sport;
- Program EU za zapošljavanje i socijalne inovacije;
- Program za pravosuđe 2014.-2020.;
- Interoperabilna rješenja za europsku javnu upravu (ISA2) 2016.-2020.

Većina Programa Unije provodi se prema centraliziranom modelu provedbe u kojem su za financijsko upravljanje i provedbu odgovorna tijela Europske komisije tj. Opće uprave zadužene za pojedini program. Tijela EU odlučuju o vrsti i trajanju programa, raspoloživom proračunu te raspisuju natječaje. U nekim slučajevima aktivnosti upravljanja programom (priprema i objava natječaja, financiranje, evaluacija i predselekcija prijavljenih projekata, priprema i potpisivanje ugovora, praćenje projekata i kontrolu) obavljaju Izvršne agencije Europske komisije pod nadzorom Opće uprave nadležne za pojedini program.

U slučaju decentraliziranog modela provedbene strukture i aktivnosti prenose se na nacionalno tijelo.<sup>195</sup>

Bilo da je riječ o centraliziranom ili decentraliziranom modelu financijski nadzor ili reviziju provode ili nadziru Europska komisija i Europski revizorski sud.

Većina Programa Unije provodi se centralizirano, a na nacionalnoj razini dostupnost informacija i pomoć potencijalnim prijaviteljima osigurana je unutar nadležnog tijela državne uprave u okviru kojeg djeluje služba tehničke podrške za pojedini program Unije, odnosno nacionalni koordinator koji je zadužen za informiranje, provedbu i vidljivost programa.<sup>196</sup>

Nadležne institucije za provođenje Programa Unije 2014.-2020. godine u Republici Hrvatskoj prikazane su u sljedećoj tablici.

---

<sup>195</sup> U Republici Hrvatskoj primjer decentraliziranog modela je u okviru programa Erasmus+ gdje nacionalno tijelo predstavlja Agencija za mobilnosti i EU programe

<sup>196</sup> Prilagođeno prema Europski strukturni i investicijski fondovi dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/programi-unije/> (pristupljeno dana 19.10.2020.)

Tablica 14 Institucije nadležne za provođenje Programa Unije 2014.-2020. godine

PROGRAMI UNIJE 2014.-2020.	TIJELO DRŽAVNE UPRAVE NADLEŽNO ZA PROGRAM UNIJE	TIJELA UKLJUČENA U PROVEDBU PROGRAMA UNIJE
1. Kreativna Europa	Ministarstvo kulture	Nacionalna kontakt točka za potprogram MEDIA: Hrvatski audiovizualni centar Nacionalna kontakt točka za potprogram Kultura: Ministarstvo kulture
2. Zdravlje za rast – Treći višegodišnji program EU u području zdravstva	Ministarstvo zdravstva	Nacionalna kontakt točka: Hrvatski zavod za javno zdravstvo Državni zavod za radiološku i nuklearnu sigurnost
3. Obzor 2020.	Ministarstvo znanosti i obrazovanja	Mreža nacionalnih osoba za kontakt: Agencija za mobilnost i programe EU HAMAG-BICRO Državni zavod za radiološku i nuklearnu sigurnost Ministarstvo znanosti i obrazovanja
4. Program za konkurentnost malih i srednjih poduzeća (COSME)	Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta	-
5. Program EU za zaštitu potrošača 2014.-2020.	Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta	-
6. Mehanizam Unije za civilnu zaštitu	Državna uprava za zaštitu i spašavanje	-
7. Europa za građane	Ured za udruge Vlade RH	-
8. Program za zapošljavanje i socijalne inovacije	Ministarstvo rada i mirovinskog sustava	Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina Ured za ravnopravnost spolova Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku Hrvatski zavod za zapošljavanje

9. Erasmus+	Središnji državni ured za šport Ministarstvo znanosti i obrazovanja Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku	Za provedbu programa nadležna je Agencija za mobilnost i programe EU (AMPEU)
10. Program za pravosuđe	Ministarstvo pravosuđa	Ministarstvo unutarnjih poslova Ured za suzbijanje zlouporabe droga
11. Program o pravima, jednakosti i građanstvu	Ministarstvo pravosuđa	Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina Ured za ravnopravnost spolova
12. LIFE program za zaštitu okoliša i klimatske akcije	Ministarstvo zaštite okoliša i energetike	-
13. Customs 2020.	Ministarstvo financija	-
14. Fiscalis 2020.	Ministarstvo financija	-
15. Hercule III	Ministarstvo financija	-
16. Interoperabilna rješenja za europsku javnu upravu (ISA) 2010.-2015.	Ministarstvo uprave	-

Izvor: Europski strukturni i investicijski fondovi dostupno na:  
<https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/programi-unije/> (pristupljeno dana 19.10.2020.)

## 7. FONDOVI EUROPSKE UNIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Mogućnost korištenja europskih fondova za Republiku Hrvatsku nastala je 18. lipnja 2014. godine stjecanjem službenog statusa države kandidatkinje za članstvo u Europskoj uniji. U cilju prilagodbe europskim zakonima i propisima na korištenje su joj dani pretpristupni fondovi, koji podupiru političke, gospodarske i institucionalne reforme, regionalnu konkurentnost i razvoj, prekograničnu suradnju, ribarstvo i razvoj ljudskih potencijala.

Osim kroz fondove, potpora regionalnom razvoju osigurava se i korištenjem sredstava različitih međunarodnih financijskih institucija, kao što su Europska investicijska banka, Razvojna banka Vijeća Europe, Svjetska banka te putem pretpristupne pomoći Europske unije i bilateralne pomoći.

U razdoblju prije 2014. godine, neposredno nakon Domovinskog rata, Republika Hrvatska je korisnica prvog programa pomoći od strane Europske unije pod nazivom OBNOVA (1996.-2000. godine) kojim se, prije svega, financirala obnova ratom razorenih područja u cilju povratka stanovništva na područja razorena ratom. Nakon toga uslijedilo je korištenje programa CARDS (2000.-2004. godina). Programe PHARE, ISPA i SAPARD Republika Hrvatska je koristila 2005. i 2006. godine dok ta tri instrumenta pretpristupne pomoći nije zamijenio jedinstveni instrument pod nazivom IPA.

Program CARDS, čije je korištenje bilo uvjetovano poštivanjem demokratskih načela, vladavinom prava, ljudskih prava i prava manjina kao i načelima međunarodnog prava, odnosio se na obnovu i razvoj infrastrukture, jačanje demokratskih institucija, regionalnu suradnju i gospodarski razvoj kroz sljedeće prioritete: pravosuđe i unutarnji poslovi, razvoj administrativnih kapaciteta javne uprave, gospodarski i socijalni razvoj, demokratska stabilizacija i zaštita okoliša i prirodnih resursa.<sup>197</sup>

PHARE program je predstavljao glavni financijski instrument pretpristupne pomoći zemljama kandidatkinjama za ulazak u članstvo EU. Usmjeren je na izgradnju institucija koje će osigurati približavanje ekonomskim integracijama i financiranje investicijskih programa.<sup>198</sup> Program je

---

<sup>197</sup> Projekti prihvatljivi za ovaj program imali su za cilj uklanjanje posljedica rata, izgradnju institucija, održiv gospodarski i socijalni razvoj, regionalnu suradnju između država članica i prekograničnu suradnju. Upravljanje je u nacionalnom dijelu bilo povjereno delegaciji Europske komisije u Republici Hrvatskoj, a nakon ožujka 2006. projekti CARDS-a preneseni su u nadležnost tijela RH... prilagođeno prema: Burić Pejčinović, M.: Učinkovitost korištenja pretpristupnim fondovima Europske unije u Hrvatskoj, *Hrvatska i komparativna javna uprava*, Vol.10, No.3, 2010., str. 653

<sup>198</sup> Prilagođeno prema Kesner Škreb, M.: Pretpristupni programi, *Financijska teorija i praksa*, Vol.30., No.3, 2006., str. 295-296.

namijenjen jačanju ekonomske i socijalne kohezije i jačanje javne uprave u zemljama pristupnicama radi učinkovitog funkcioniranja unutar EU.

Sredstva iz programa ISPA za Republiku Hrvatsku su postala dostupna 2005. godine nakon što je stekla status zemlje kandidatkinje. Program se bavi investicijskom potporom u područjima okoliša i transporta a glavni prioriteti ovog programa su: upoznati zemlje kandidatkinje s politikom i procedurama EU, pomoći zemljama kandidatkinjama u sustizanju EU standarda zaštite okoliša, proširiti i povezati transeuropske transportne mreže.<sup>199</sup>

SAPARD je prvi pretpristupni program namijenjen ruralnom razvoju i razvoju poljoprivrede kojim je predviđeno samostalno upravljanje sredstvima od strane zemlje korisnice, čijim sredstvima zemlje korisnice. Za razliku od PHARE programa temelji se na decentraliziranom upravljanju. Cilj ovakvog načina upravljanja je administrativna i institucijska prilagodba zemlje pristupnice.<sup>200</sup> Svrha programa je: ulaganje u poljoprivredu i ruralnu infrastrukturu, stvaranje konkurentnog i učinkovitog poljoprivrednog sektora, otvaranje novih radnih mjesta u nerazvijenim regijama, poboljšanje kvalitete života ruralnog stanovništva te pomoć u provedbi zakonodavstva EU.<sup>201</sup>

Osnovni ciljevi IPA programa su pomoć državama kandidatkinjama i državama potencijalnim kandidatkinjama u usklađivanju nacionalnog zakonodavstva i provedbi pravne stečevine EU te priprema za korištenje strukturnih i Kohezijskog fonda. IPA program zamjenjuje program CARDS i programe PHARE, ISPA i SAPARD. IPA program se provodi kroz pet komponenti:

- Komponenta I.: Pomoć u tranziciji i izgradnja institucija;
- Komponenta II.: Prekogranična suradnja;
- Komponenta III.: Regionalni razvoj;
- Komponenta IV.: Razvoj ljudskih potencijala;
- Komponenta V.: Ruralni razvoj (IPARD).<sup>202</sup>

---

<sup>199</sup> Program je bio raspoređen na obnovu željezničke pruge Vinkovci-Tovarnik, vode i otpadne vode u Karlovcu, gospodarenje otpadom u Šibensko-kninskoj županiji, sektor zaštite okoliša, sektor prometa i tehničku pomoć. prilagođeno prema: Završetak pretpristupnog fonda ISPA u Republici Hrvatskoj, SAFU, 2014. dostupno na <https://www.safu.hr/hr/novosti/zavrsetak-pretpristupnog-programa-isp-a-u-republici-hrvatskoj> (pristupljeno dana 07.10.2020.)

<sup>200</sup> Prilagođeno prema Franić, R., Bokan, N., Kumrić, O.: U očekivanju SAPARD-a: Rješenja EU-a nasuprot domaćim očekivanjima, *Društvena istraživanja*, Vol.16., No.4-5, 2007., str. 703.

<sup>201</sup> Prilagođen prema: Devčić, A., Šostar, M.,: *Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi*“ Veleučilište u Požezi, Požega, 2015., str. 161.

<sup>202</sup> Ibidem



Od siječnja 2007. godine Republika Hrvatska postaje korisnicom IPA programa. Opći cilj ovog programa bila je pomoć Republici Hrvatskoj u primjeni i usklađivanju europskog zakonodavstva kao i poticanje promjena u gospodarskim i društvenim područjima s ciljem ostvarenja ekonomskih i političkih kriterija za članstvo te uspostava odgovarajuće strukture unutar sustava javne uprave, koja će pristupanjem u punopravno članstvo biti odgovorna za upravljanje i provedbu kohezijskih instrumenata EU te instrumenata poljoprivredne i ribarske politike.<sup>203</sup>

Iskorištenost pretpripravnih fondova u Republici Hrvatskoj prikazana je u tablicama, koje slijede u nastavku.

Tablica 15 Alokacija i iskorištenost programa OBNOVA i CARDS u Republici Hrvatskoj

	OBNOVA	CARDS 2003.	CARDS 2004.
Dodijeljena sredstva	62.450.000,00	29.366.415,05	46.573.630,12
Ugovorena sredstva	62.450.000,00	28.685.855,95	44.065.284,94
Ugovoreno/dodijeljeno	100%	95,68%	94,61%
Primljena sredstva od EK	62.450.000,00	26.687.120,93	43.610.008,14
Plaćeno korisnicima	62.450.000,00	27.252.441,21	41.473.728,27
Plaćeno/ugovoreno	100%	95,00%	94,12%

Izvor: Devčić, A., Šostar, M.: *Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi* Veleučilište u Požegi, Požega, 2015., str. 162. prema Hrvatska u Europi, Europa za Hrvatsku, II. Izdanje, Ministarstvo financija, 2011.

U tablici 15 vidljiva je visoka stopa iskorištenosti sredstava iz programa OBNOVA, koja je bila 100%, kao i visoka stopa iskorištenosti iz programa CARDS.

Tablica 16 Alokacija i iskorištenost programa PHARE, ISPA i SAPARD u Republici Hrvatskoj

	PHARE 2005	PHARE 2006	ISPA	SAPARD
Dodijeljena sredstva	69.523.000,00	60.467.500,00	59.000.000,00	25.000.000,00
Ugovorena sredstva	60.422.386,73	51.207.068,55	56.500.184,18	15.425.682,40
Ugovoreno/Dodijeljeno	86,90%	84,69%	95,76%	61,70%
Primljena sred. od EK	59.332.995,35	50.311.172,62	37.740.394,27	13.512.864,71
Plaćeno korisnicima	55.012.207,93	45.196.874,62	37.430.124,96	11.635.801,93
Plaćeno/Ugovoreno	91,05%	88,26%	66,25%	75,43%

Izvor: Devčić, A., Šostar, M.: *Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi* Veleučilište u Požegi, Požega, 2015., str. 162. prema Hrvatska u Europi, Europa za Hrvatsku, II. Izdanje, Ministarstvo financija, 2011.

<sup>203</sup> Vojnović, M.: European structural funds and IPA – Instrument for pre-accession assistance, *Hrvatska javna uprava*, Vol.8, No.2, str. 367

Najveća stopa iskorištenosti sredstava ostvarena je kroz programa PHARE 2005. (91,05%) i PHARE 2006. (88,26%). Najniža stopa iskorištenosti je kroz programe ISPA 66,25%, dok su sredstva kroz program SAPARD iskorištena u stopi od 75,43%.

Tablica 17 Alokacija i iskorištenost programa IPA u Republici Hrvatskoj

	IPA I	IPA II	IPA III
Dodijeljena sredstva	201.434.061,00	10.319.302,00	257.350.000,00
Ugovorena sredstva	121.740.691,00	5.899.059,00	126.779.475,00
Ugovoreno/dodijeljeno	60,44%	63,82%	49,68%
Primljena sred.od EK	94.648.780,00	5.315.556,00	78.026.901,00
Plaćeno korisnicima	80.318.224,00	4.139.551,00	44.565.792,00
Plaćeno/ugovoreno	65,04%	63,82%	40,58%
	IPA IV	IPA V	-
Dodijeljena sredstva	69.977.000,00	129.400.000,00	-
Ugovorena sredstva	35.698.679,00	38.171.461,00	-
Ugovoreno/dodijeljeno	51,01%	29,50%	-
Primljena sred. od EK	26.167.666,00	25.776.144,00	-
Plaćeno korisnicima	27.119.648,00	4.416.817,00	-
Plaćeno/ugovoreno	72,62%	10,58%	-

Izvor: Devčić, A., Šostar, M.: *Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi*“ Veleučilište u Požegi, Požega, 2015., str. 163. prema Grčić, B.: *Iskorištenost IPA sredstava u 6 mjeseci mandata nove vlade*, Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU, 2012.

Za razliku od visoke stope iskorištenosti prethodnih programa sredstva IPA programa nisu iskorištena na zadovoljavajućoj razini. Za pomoći u tranziciji i izgradnji institucija iskorišteno je 65,04% sredstava približno kao i u programima prekogranične suradnje u kojima je iskorišteno 63,82% sredstava. Najviše sredstava je iskorišteno u području ljudskih potencijala po stopi od 72,62% dok je stopa iskorištenosti sredstava za ruralni razvoj izrazito niska i iznosi svega 10,58%. Pozitivni pomaci u odnosu na alocirana i ugovorena sredstva zabilježeni su početkom 2012. godine, iako su sredstva i dalje neiskorištena u odnosu na mogućnosti.

Razlozi se mogu pronaći u nedovoljnoj pripremljenosti administrativnih kapaciteta, neiskustvu u pisanju projekata, nedefiniranih ciljeva i strategija.

## 7.1. ESI FONDOVI U REPUBLICI HRVATSKOJ

Za korištenje sredstava iz ESI fondova u zemlji članici nužno je postojanje strateškog okvira kojeg čine javne politike u obliku strategija, uredbi, zakonskih i podzakonskih akata koji u sebi sadrže smjernice za razvoj Europske unije, kao i za razvoj države članice koja koristi sredstva prema određenim prioritetima. Uz europski zakonodavni okvir za korištenje sredstava europskih fondova<sup>204</sup> strateški okvir u Republici Hrvatskoj određen je Sporazumom o partnerstvu, operativnim programima, zajedničkim pravilnicima i Zakonom o uspostavi institucionalnog okvira za korištenje ESI fondova u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2014.-2020. godine.

Sporazum o partnerstvu<sup>205</sup> krovni je strateški dokument za korištenje sredstava iz ESI fondova, koji Hrvatskoj pruža okvir za korištenje 8,4 milijarde eura za ciljeve kohezijske politike, 2 milijarde eura za poljoprivredu i ruralni razvoj te 253 milijuna eura za pomorstvo i ribarstvo. Svrha ovog sporazuma je opisati sveobuhvatnu strategiju za Republiku Hrvatsku, kojom će se ispuniti zajednički europski ciljevi u okviru specifičnog nacionalnog konteksta uz pomoć financijskih sredstava, koja su Republici Hrvatskoj dodijeljena kroz višegodišnji financijski okvir za razdoblje 2014.-2020. godine. Partnerski sporazum predstavlja i okvir za mjere, koje će biti razrađene u operativnim programima povezanim s korištenjem Europskog fonda za regionalni razvoj, Europskog socijalnog fonda, Kohezijskog fonda te Europskog pomorskog i ribarskog fonda, kao i u Programu ruralnog razvoja za korištenje Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj, a sve u cilju provedbe strategije Europa 2020. “ Programski sporazum sadrži: listu svih predloženih programa (izuzev programa teritorijalne suradnje, budući da oni uključuju više država članica), sažetak ex ante evaluacija tih programa, odabrane tematske ciljeve i rezultate, koji ukazuju na glavne promjene koje se žele postići u određenom području, mehanizme za koordinaciju fondova i drugih instrumenata i provedbu programa. Prijedlog Partnerskog sporazuma izradili su zajednički

---

<sup>204</sup> Uredba o zajedničkim uredbama: Uredba (EU) br. 1303/2013. Europskog parlamenta i Vijeća od 17.12.2013. o utvrđivanju zajedničkih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu, Kohezijskom fondu, Europskom poljoprivrednom fondu za ruralni razvoj i Europskom fondu za pomorstvo i ribarstvo i o utvrđivanju općih odredbi

Uredba (EU) br. 1301/2013. Europskog parlamenta i Vijeća od 17.12.2013. o Europskom fondu za regionalni razvoj i o posebnim uredbama o cilju „Ulaganje za rast i radna mjesta“

Uredba (EU) br. 1304/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 17.12.2013. o Europskom socijalnom fondu Uredba (EU) br. 1302/2013. Europskog parlamenta i Vijeća od 17.12.2013. o izmjeni Uredbe (EZ) br. 1082/2006 o Europskoj grupaciji za teritorijalnu suradnju (EGTS) u vezi s pojašnjenjem, pojednostavljenjem i poboljšanjem osnivanja i funkcioniranja takvih grupacija

Uredba (EU) br. 1300/2013. Europskog parlamenta i Vijeća od 17.12.2013. o Kohezijskom fondu

Uredba (EU) br. 1305/2013. Europskog parlamenta i Vijeća od 17.12.2013. o potpori ruralnom razvoju iz Europskog poljoprivrednog fonda (EPFRR)

<sup>205</sup> Europska komisija usvojila je Sporazum o partnerstvu s Hrvatskom 30.10.2014.

Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, Ministarstvo poljoprivrede i Tematske radne skupine koje djeluju u okviru Koordinacijskog povjerenstva za pripremu programskih dokumenata za financijsko razdoblje Europske unije 2014.-2020., poštujući pravila o partnerstvu, članak 5. Uredbe (EU) 1303/2013. i Europski kodeks ponašanja za partnerstvo.<sup>206</sup>

Strateški ciljevi dogovoreni Sporazumom o partnerstvu dijele se kroz operativne programe u investicijske prioritete, specifične ciljeve i daljnje konkretne akcije dogovorene između Europske komisije i nacionalnih i/ili regionalnih upravljačkih tijela. Operativni programi se prijavljuju od strane država članica na temelju sporazuma o partnerstvu, a predstavljaju planove u kojima države predviđaju koliko će financijskih sredstava potrošiti tijekom određenog programskog razdoblja iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESIF-ova). U razdoblju 2014.-2020. godine oni mogu biti specificirani za određeni fond ili za više fondova na razini cijele države članice ili pojedinih regija.

Financiranje iz europskih fondova za razdoblje 2014.-2020. godine Republika Hrvatska provodi kroz sljedeća četiri operativna programa:

- Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020.;
- Operativni program za pomorstvo i ribarstvo 2014.-2020.;
- Operativni program konkurentnost i kohezija 2014.-2020. i
- Program ruralnog razvoja 2014.-2020.

Unutar svakog od operativnih programa određuje se koji će se od postavljenih ciljeva nastojati postići sredstvima koja su dostupna za pojedini operativni program. Naime, kohezijska politika za razdoblje 2014.-2020. postavila je 11 tematskih ciljeva za postizanje rasta i razvoja, a to su:

1. Veća ulaganja u istraživanje, tehnološki razvoj i inovacije;
2. Poboljšanje pristupa informacijskim i komunikacijskim tehnologijama te njihova korištenja i kvalitete;
3. Poboljšanje konkurentnosti malih i srednjih tvrtki;
4. Podržavanje prijelaza na gospodarstvo s manjim udjelom ugljika;
5. Poticanje prilagodbe na klimatske promjene, prevencije opasnosti i upravljanja;
6. Očuvanje i zaštita okoliša i promicanje učinkovitosti resursa;
7. Promicanje održivog prometa i poboljšanje mrežnih infrastruktura;
8. Promicanje održivog i kvalitetnog zapošljavanja i podržavanje mobilnosti radne snage;

---

<sup>206</sup> <https://razvoj.gov.hr/o-ministarstvu7djelokrug-1939/eu-fondovi/financijsko-razdoblje-eu-2014-2020/sporazum-o-partnerstvu/323> (pristupljeno dana 12.12.2020.)

9. Promicanje društvene uključenosti te borba protiv siromaštva i diskriminacije;
10. Ulaganje u obrazovanje, osposobljavanje i cjeloživotno učenje;
11. Poboljšanje učinkovitosti javne uprave.

Iako će se sredstvima iz Europskog fonda za regionalni razvoj podržati svih 11 tematskih ciljeva, glavnim prioritetima za ulaganja podrazumijevaju se prva četiri cilja. Za Europski socijalni fond prioritetni su ciljevi navedeni pod 8 do 11<sup>207</sup> iako taj fond podržava i prva četiri cilja. Kohezijski fond podržava ciljeve od 4 do 7 i pod 11. U odnosu na prethodno programsko razdoblje zadana je veća usmjerenost na rezultate, odnosno na jasnije i mjerljivije ciljeve kako bi se postigao veći stupanj odgovornosti, te se uveo jedinstveni skup pravila koja vrijede za svih pet europskih fondova iz kojih se povlače sredstva za financiranje projekata. Postavljena je i poveznica s gospodarskim reformama koje provode države članice te je pojačana urbana dimenzija i borba za društvenu uključenost.<sup>208</sup>

Aktivnosti unutar svakog operativnog programa financiraju se iz odgovarajućeg ESI fonda raspodjelom sredstava koja je prikazana u sljedećoj tablici:

Tablica 18 Raspodjela alokacije iz ESI fondova za Republiku Hrvatsku 2014.-2020. godine

ESI fond	Alokacija (Eur)
Europski fond za regionalni razvoj (EFRR)	4.321.499.588
Kohezijski fond	2.559.545.971
Europski socijalni fond (ESF)	1.516.033.073
Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR)	2.026.222.500
Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR)	252.643.138
Ukupno:	10.675.944.270

Izvor: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/> (pristupljeno dana 12.12.2020.)

Pored Sporazuma o partnerstvu i operativnih programa važan dio strateškog okvira za korištenje europskih sredstava u Republici Hrvatskoj čine pravilnici<sup>209</sup> kao i Zakon o uspostavi

<sup>207</sup> Operativni program učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. dostupno na <http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/09/OPULJP-hr-20150709.pdf> (pristupljeno dana 15.1.2021.)

<sup>208</sup> Prilagođeno prema: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/policy/how/priorities/](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/policy/how/priorities/) (pristupljeno dana 12.12.2020.)

<sup>209</sup> Pravilnik o prihvatljivosti izdataka u okviru europskog socijalnog fonda, NN 149/14.

Pravilnik o provedbi mjere M02 „Savjetodavne službe, službe za upravljanje poljoprivrednim gospodarstvom i pomoć poljoprivrednim gospodarstvima“ iz Programa ruralnog razvoja RH za razdoblje 2014.-2020. NN 123/15.

institucionalnog okvira za korištenje ESI fondova u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2014.-2020. godine.<sup>210</sup> Zakon, pored ostalog, navodi ESI fondove koji se provode u Republici Hrvatskoj, programe na temelju kojih se koriste sredstva fondova te tijela koja prate provedbu financiranja.

## 8. OPERATIVNI PROGRAM UČINKOVITI LJUDSKI POTENCIJALI 2014.-2020.

Nakon desetogodišnjeg korištenja prepristupnih programa (CARDS, PHARE, ISPA, SAPARD i IPA) od dana 1. srpnja 2013. godine, članstvom u Europskoj uniji, Republici Hrvatskoj pružena je mogućnost korištenja strukturnih i investicijskih fondova (ESI fondova). U okviru njih Republika Hrvatska se zalaže za pridonosenje postavljenim ciljevima strategije Europa 2020 ulaganjem sredstava u pametan, uključiv i održiv rast. S obzirom na društvene i gospodarske okolnosti hrvatskog društva i ciljeve Strategije glavni nacionalni ciljevi su:

- „Stopa zaposlenosti (% ljudi u dobi od 20 do 64 godine koji su zaposleni ) = 62,9%;
- GERD (Bruto domaći izdaci za istraživanje i razvoj/% BDP-a koji je uložen u istraživanje i razvoj/inovacije=1,4;
- Emisije stakleničkih plinova (indeks 1990=100) = 106;
- Energija iz obnovljivih izvora energije (%) = 20;
- Povećanje energetske učinkovitosti (%) = 20;
  - Stopa ranog odustajanja od obrazovanja (%) = 4;
  - Postotak građana sa završenim tercijarnim obrazovanjem (%) = 35.

Broj ljudi izloženih riziku siromaštva i socijalne isključenosti = 150 000

---

Pravilnik o provedbi mjere M03 „Sustavi kvalitete za poljoprivredne i prehrambene proizvode iz Programa ruralnog razvoja RH za razdoblje 2014.-2020. NN 111/15.

Pravilnik o provedbi mjere M04 NN 07/15.

Pravilnik o provedbi mjere mo5, podmjere 5.2. NN 112/14

Pravilnik o dodjeli potpore za razminiranje poljoprivrednog zemljišta, NN 38/15.

Pravilnik o provedbi mjere Promidžba na tržištima trećih zemalja, NN 37/15, 49/15.

I ostali

<sup>210</sup> Narodne novine br. 92/14.

Operativnim programom Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. utvrđene su sljedeće Preporuke po državama članicama iz 2014. godine koje će se rješavati kroz prioritetne osi kako bi se pridonijelo ostvarivanju zacrtanih ciljeva i ukupnom poboljšanju hrvatskih socio-ekonomskih rezultata:

1. Stope zaposlenosti i gospodarske aktivnosti među najnižima su u EU, a posebno su niske za mlade i starije osobe;
2. Visoka nezaposlenost i slabo sudjelovanje na tržištu rada doveli su do pogoršanja socijalne situacije u Hrvatskoj ;
3. Zdravstveni sektor ostvaruje prilično dobre rezultate te su, uz neke regionalne razlike, usluge dostupne, ali sustav znatno opterećuju javne financije;
4. Unatoč brojnim inicijativama za poboljšanje aktualne reforme javne uprave i učinkovitosti pravosudnog sustava, potrebna su još znatna ulaganja u razvoj ljudskih potencijala i poslovnih procesa.

Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali temelji se na koncentraciji ulaganja u 4 tematska cilja Zajedničkog strateškog okvira<sup>211</sup>:

1. Visoka zapošljivost i mobilnost radne snage;
2. Socijalno uključivanje;
3. Obrazovanje i cjeloživotno učenje;
4. Dobro upravljanje.<sup>212</sup>

Obrazloženje odabranih tematskih ciljeva i investicijskih prioriteta postavljenih u Operativnom programu učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. prikazano je u sljedećoj tablici.<sup>213</sup>

---

<sup>211</sup> Zajednički strateški okvir ili CFS (Common Strategic Framework) je dokument koji definira sveobuhvatnu strategiju i investicijski okvir za ulaganja iz svih ESI fondova te sadrži prijedloge učinkovite primjene sredstava EU u postizanju ciljeva Strategije Europa 2020

<sup>212</sup> Operativni program u okviru cilja „Ulaganje za rast i radna mjesta“ str. 9 dostupno na:

<http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2019/12/OPULJP-hrv-v-4.1.pdf> (pristupljeno dana 13.12.2020.)

<sup>213</sup> Tematski ciljevi i prioriteti doneseni su u skladu s relevantnim preporukama po državama članicama donesenim u skladu s člankom 121. stavkom 2. Ugovora o funkcioniranju EU i relevantnim preporukama Vijeća Europe donesenim u skladu s člankom 148. stavkom 4. Ugovora... prilagođeno prema Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. dostupno na <http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/09/OPULJP-hr-20150709.pdf> (pristupljeno dana 16.1.2021.)

Tablica 19 Obrazloženje odabira tematskih ciljeva i investicijskih prioriteta

Odabrani tematski cilj	Odabrani investicijski prioritet	Obrazloženje odabira
08 –Promicanje održivog i kvalitetnog zapošljavanja i podrška mobilnosti radne snage	8i – Pristup zapošljavanju za osobe koje traže posao i neaktivne osobe, uključujući one koji su dugotrajno nezaposleni i one koji su daleko od tržišta rada, kao i provedbom lokalnih inicijativa za zapošljavanje i potpore za mobilnost radne snage	U 2013. godini stopa zaposlenosti u Republici Hrvatskoj za dobnu skupinu od 20-64 godine iznosila je 53,9% dok je prosjek EU iznosio 68,3%. U najnepovoljnijem položaju su mladi, dugotrajno nezaposlene i starije osobe što naglašava potrebu izravnih potpora kroz programe Aktivne politike zapošljavanja.
08 – Promicanje održivog i kvalitetnog zapošljavanja i podrška mobilnosti radne snage	8ii – Održiva integracija mladih na tržište rada (ESF), posebno onih koji nisu zaposleni, ne obrazuju se niti osposobljavaju, uključujući mlade koji su izloženi riziku od socijalne isključenosti i mlade iz marginaliziranih zajednica, uključujući provedbom Garancije za mlade	Budući da je stopa nezaposlenosti mladih osoba od 15-29 godina u 2013. godini iznosila 18,4% (ista stopa na europskoj razini iznosi 7,1%) preporuke Europske komisije usmjerene su na osiguranje provođenja mjera aktivne politike zapošljavanja mladih kao i na studente koji se usmjeravaju obrazovanju i tržištu rada.
08 - Promicanje održivog i kvalitetnog zapošljavanja i podrška mobilnosti radne snage	8ii – Održiva integracija mladih na tržište rada (IZM), posebno onih koji nisu zaposleni, ne obrazuju se niti osposobljavaju, uključujući mlade koji su izloženi riziku od socijalne isključenosti i mlade iz marginaliziranih zajednica, uključujući provedbom Garancije za mlade	Porast stope nezaposlenosti mladih od 15 do 29 godina ukazuje na nepovoljnu situaciju mladih osoba, prvenstveno onih koji su izvan sustava obrazovanja i osposobljavanja.
08 – Promicanje održivog i kvalitetnog zapošljavanja i podrška mobilnosti radne snage	8vii – Modernizacija ustanova tržišta rada kao što su javne i privatne službe za zapošljavanje te bolja usklađenost s potrebama tržišta rada, uključujući putem djelovanja koja povećavaju transnacionalnu mobilnost radne snage, kao i putem programa mobilnosti, te bolja suradnja institucija i relevantnih dionika	S obzirom na različitost korisnika Javni zavodi za zapošljavanje zahtijevaju jačanje organizacijskih i administrativnih kapaciteta u cilju boljeg pružanja usluge kako na nacionalnoj tako i na regionalnoj razini.
09 – Promicanje socijalne uključenosti, borba protiv siromaštva i svake diskriminacije	9i – Aktivna uključenost, uključujući s ciljem promicanja jednakih mogućnosti te aktivnog sudjelovanja i poboljšanja zapošljivosti	U Republici Hrvatskoj u 2011. godini troškovi za socijalnu skrb iznosili su 20,6% BDP-a, dok na razini Europske unije taj postotak iznosi 29,1% što ukazuje na potrebu ulaganja na



		aktivnosti usmjerene nezaposlenim i neaktivnim osobama, kao i na smanjenje diskriminacije isti.
09 – Promicanje socijalne uključenosti, borba protiv siromaštva i svake diskriminacije	9iv – Poboljšanje pristupa pristupačnim, održivim i visokokvalitetnim uslugama, uključujući usluge zdravstvene skrbi i socijalne usluge od općeg interesa	Starenje hrvatskog stanovništva i pritisak na ionako slabo dostupnu institucionalnu skrb nameće potrebu deinstitucionalizacije i prelazak na skrb u zajednici uz mogućnost kvalitetnih socijalnih i zdravstvenih usluga.
09 – Promicanje socijalne uključenosti, borba protiv siromaštva i svake diskriminacije	9v – Promicanje društvenog poduzetništva i strukovne integracije u društvenim poduzećima te socijalne ekonomije i ekonomije solidarnosti radi olakšavanja pristupa zapošljavanju	Poticanje društvenog poduzetništva, zadruga koje će poticati zapošljavanje i unaprijediti socijalne usluge u zajednici.
10 – Ulaganje u obrazovanje, osposobljavanje i strukovno osposobljavanje za vještine i cjeloživotno učenje	10ii – Poboljšanje kvalitete i učinkovitosti tercijarnog i ekvivalentnog obrazovanja te pristupa njemu radi povećanja sudjelovanja u njemu i njegova stjecanja, posebno za skupine u nepovoljnom položaju	U 2010. godini udio osoba od 30-34 godine s visokim obrazovanjem u Republici Hrvatskoj iznosio je 24,5%, iako je u EU bio 35,5%. Oko 60% studenata studira na društvenim i humanističkim studijima dok je broj studenata na tehničkim i medicinskim studijima u padu. Pored zabilježenih nižih digitalnih vještina hrvatskog stanovništva u odnosu na europsko, hrvatsko obrazovanje bilježi i visoke stope napuštanja.
10 – Ulaganje u obrazovanje, osposobljavanje i strukovno osposobljavanje za vještine i cjeloživotno učenje	10iii – Povećanje jednakog pristupa cjeloživotnom učenju za sve dobne skupine u formalnom, neformalnom i informalnom okruženju, unapređenje znanja, vještina i kompetencija radne snage, promicanje fleksibilnih načina učenja, između ostalog profesionalnim savjetovanjem i potvrđivanjem stečenih kompetencija	Niska stopa sudjelovanja odraslih u obrazovanju i osposobljavanju od samo 2,6% (EU stopa iznosi oko 10,7%) ukazuje na potrebu provođenja mjera za veće sudjelovanje odraslih u cjeloživotnom učenju prvenstveno dugotrajno nezaposlenih osoba te nekvalificiranih i starijih radnika.
10 – Ulaganje u obrazovanje, osposobljavanje i strukovno osposobljavanje za vještine i cjeloživotno učenje	10iv – Poboljšanje značaja obrazovnih sustava i sustava osposobljavanja za tržište rada, olakšavanje prijelaza iz škole na posao, jačanje sustava strukovnog	Usklađivanje potreba tržišta rada sa sektorom obrazovanja predstavlja veliki izazov za sve zemlje članice a naročito za Republiku Hrvatsku u kojoj

	obrazovanja i osposobljavanja te njihove kvalitete, između ostalog mehanizmima za predviđanje vještina, prilagodbom nastavnih planova i programa te uvođenjem i razvojem sustava učenja koji se temelje na radu, uključujući dualne sustave učenja i programe naukovanja	manje od polovice maturanata koji su završili strukovno obrazovanje pronade posao u svom području. 2011. godine više od 70% ispitanih studenata prve godine studija namjerava upisati diplomski studij što s jedne strane predstavlja želju za obrazovanjem a s druge činjenicu da su mladi nespremni za izlazak na tržište uslijed nedostatka potrebnih vještina i motivacije. Ovo područje zahtijeva i veći angažman poslodavaca kao i učenje uz rad i profesionalno usmjeravanje tijekom obrazovanja.
11 – Jačanje institucionalnih kapaciteta javnih tijela i zainteresiranih strana te učinkovitosti javne uprave	11i – Ulaganje u institucionalne kapacitete te u učinkovitost javnih uprava i javnih usluga na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini s ciljem reformiranja, boljeg uređivanja i dobrog upravljanja	Javna uprava i pravosuđe, kao značajni sudionici društvenog i gospodarskog razvoja, zahtijevaju rješavanje pitanja učinkovitosti te ulaganja u modernizaciju poslovanja. Kao značajan aspekt ulaganja naglašena je potreba ulaganja u preventivne mehanizme zaštite od korupcije.
11 – Jačanje institucionalnih kapaciteta javnih tijela i zainteresiranih strana te učinkovite javne uprave	11ii – Izgradnja kapaciteta za sve dionike koji osiguravaju obrazovanje, cjeloživotno obrazovanje, osposobljavanje te zapošljavanje i socijalne politike, uključujući uz pomoć sektorskih i teritorijalnih paktova radi omogućavanja reformi na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini	Za provedbu reformi Vlade Republike Hrvatske od velikog je značaja povećanje održivosti i kontinuiteta socijalnog dijaloga i dogovora sa socijalnim partnerima. Jačanje povjerenja u javnu upravu ostvaruje se kroz djelovanje organizacija civilnog društva. Stoga je nužno poticati raznolike izvore njihova financiranja kako bi se izbjeglo preveliko oslanjanje na javno financiranje.

Izvor. Operativni program učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. dostupno na <http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/09/OPULJP-hr-20150709.pdf> (pristupljeno dana 20.1.2021.)

U okviru svakog investicijskog prioriteta definirani su specifični ciljevi:

## **Investicijski prioritet 8i**

Specifični ciljevi:

8i1 Povećanje zapošljavanja nezaposlenih osoba posebice dugotrajno nezaposlenih i onih čije vještine ne odgovaraju potrebama tržišta rada

8i2 Povećanje održivog samozapošljavanja nezaposlenih osoba osobito žena

8i3 Očuvanje radnih mjesta, zadržavanje radnika u opasnosti od gubitka radnih mjesta te poticanje brzog ponovnog zapošljavanja žena

## **Investicijski prioritet 8ii**

Specifični ciljevi:

8ii1 Povećanje zapošljavanja i brža integracija NEET-ova na tržište rada putem Inicijative za zapošljavanje mladih

8ii 2 Povećanje zapošljavanja i integracija nezaposlenih mladih ljudi, osobito dugotrajno nezaposlenih na tržište rada

## **Investicijski prioritet 8vii**

Specifični ciljevi:

8vii1 Poboljšanje kapaciteta lokalnih partnerstava za zapošljavanje i povećanje zapošljavanja najranjivijih skupina na lokalnim tržištima rada

8vii2 Povećanje dostupnosti i kvalitete javnih informacija i usluga povezanih s tržištem rada, uključujući aktivnu politiku zapošljavanja

## **Investicijski prioritet 9i**

Specifični ciljevi:

9i1 Borba protiv siromaštva i socijalne isključenosti promicanjem uključivanja ranjivih skupina na tržište rada i njihovo socijalno uključivanje te borba protiv svih oblika diskriminacije

9i2 Jačanje aktivnog uključivanja kroz implementaciju integriranih puteva prema obnovi 5 nerazvijenih pilot područja<sup>214</sup> (gradovi Beli Manastir sa općinom Darda, Benkovac, Knin, Petrinja, Vukovar)

#### **Investicijski prioritet 9iv**

Specifični ciljevi:

9iv1 Održivo poboljšanje pristupa zdravstvenoj skrbi u nerazvijenim područjima i za ranjive skupine te promicanje zdravlja

9iv2 Poboljšanje pristupa visokokvalitetnim socijalnim uslugama, uključujući podršku procesu deinstitucionalizacije

#### **Investicijski prioritet 9v**

Specifični ciljevi:

9v1 Povećati broj društvenih poduzeća i njihovih zaposlenika

#### **Investicijski prioritet 10ii**

Specifični ciljevi:

10ii1 Poboljšanje kvalitete, relevantnosti i učinkovitosti visokoškolskog obrazovanja

10ii2 Povećanje stope postignuća tercijarnog obrazovanja

10ii3 Poboljšanje uvjeta za hrvatske istraživače

#### **Investicijski prioritet 10iii**

Specifični ciljevi:

10iii1 Omogućavanje boljeg pristupa kvalitetnom obrazovanju za učenike u predtercijarnom obrazovanju koji su u nepovoljnom položaju

---

<sup>214</sup> Odluka o pilot područjima za provedbu Programa integrirane fizičke, gospodarske i socijalne regeneracije malih gradova na ratom pogođenim područjima dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2018/11/Odluka-o-pilot-podrucjima.pdf> (pristupljeno dana 20.10.2020.)

10iii2 Promicanje pristupa cjeloživotnom učenju kroz unapređivanje ključnih kompetencija studenata, te primjenu informacijskih tehnologija i komunikacijskih tehnologija u poučavanju i učenju

10iii3 Poboljšanje kvalitete i značaja obrazovnog sustava za odrasle i unapređenje vještina i kompetencija odraslih polaznika

#### **Investicijski prioritet 10iv**

Specifični ciljevi:

10iv1 Modernizacija strukovnog obrazovanja i osposobljavanja i podizanje njegove kvalitete u svrhu povećanja zapošljavanja učenika i njihovo upisivanje daljeg obrazovanja

#### **Investicijski prioritet 11i**

Specifični ciljevi:

11i1 Poboljšanje institucionalnih kapaciteta, učinkovitosti i provedbe reformi dobrog upravljanja u javnoj upravi

11i2 Povećanje kvalitete i učinkovitosti pravosuđa

#### **Investicijski prioritet 11ii**

Specifični ciljevi:

11ii1 Razvijanje kapaciteta organizacija civilnog društva, posebice nevladinih organizacija i socijalnih partnera, te jačanje civilnog i socijalnog dijaloga radi boljeg upravljanja.<sup>215</sup>

Ukupna vrijednost Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.2020. za Republiku Hrvatsku iznosi 1,88 milijardi eura, od čega se 1,62 milijardi financira iz Europskog socijalnog fonda dok se preostalih 15% financira iz proračuna Republike Hrvatske.

---

<sup>215</sup> Ex ante evaluacija programskih dokumenata za 2014.-2020. Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali <http://arhiva.strukturnifondovi.hr/UserDocsImages/Izvje%C5%A1%C4%87a%20i%20evaluacije/OPULJP%202014-2020%20Ex-ante%20report%20hr.pdf> (pristupljeno dana 21.10.2020.)

Struktura predviđene alokacije sredstava za Republiku Hrvatsku prikazana je u grafikonu 5.

Grafikon 5 Struktura Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020.



Izvor: Izrada autorice prema: <https://www.strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali-2014-2020/> (pristupljeno dana 20.10.2020.)

Za prioritetne osi predviđena sredstva su alocirana kako slijedi:

1. Visoka zapošljivost i mobilnost radne snage 571.769.470,00 eura (35%);
2. Socijalna uključenost 340.146.855,00 eura (21%);
3. Obrazovanje i cjeloživotno učenje 450.000.000,00 eura (28%);
4. Dobro upravljanje 179.130.089,00 (11%);
4. Tehnička pomoć 80.000,00 eura (5%).

Zajedno s Operativnim programima Uprava za strateško planiranje pri Ministarstvu regionalnog razvoja i fondova Europske unije Europskoj komisiji predaje i Ex-ante evaluaciju<sup>216</sup> s ciljem poboljšanja kvalitete osmišljavanja pojedinog programa Europskog strukturnog i investicijskog fonda. Operativni program mora pokazati da je dodjela financijskih sredstava za predložene mjere uravnotežena i primjerena ispunjavanju ciljeva jer samo koherentna raspodjela raspoloživih resursa, uz povećanje dodane vrijednosti javne potpore, potiče učinkovitije korištenje resursa u svrhu postizanja prioriteta i ciljeva Europskog socijalnog fonda kao i politika ESI fondova.

Prema ex-ante<sup>217</sup> evaluaciji specifični ciljevi su kategorizirani prema vrstama: utjecajni, osjetljivi, strateški i neutralni.

Tablica 20 Kategorije specifičnih ciljeva

Specifični cilj	Utjecajni	Osjetljivi	Strateški	Neutralni
8i1		x		
8i2		x		
8i3				x
8ii1			x	
8ii2	x			
8vii1				x
8vii2			x	
9i1			x	
9i2			x	
9iv1				x
9iv2		x		
9v1			x	
10ii1				x
10ii2	x			
10ii3				x
10iii1		x		
10iii2			x	
10iii3				x
10iv1			x	
11i1			x	
11i2				x
11ii1	x			

Izvor: Izrada autorice prema „Ex-ante evaluacija Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020.“ <http://arhiva.strukturnifondovi.hr/UserDocsImages/Izvje%C5%A1%C4%87a%20i%20evaluacije/OPULJP%202014-2020%20Ex-ante%20report%20hr.pdf> (pristupljeno dana 20.11.2020.)

<sup>216</sup> Uredba o zajedničkim uredbama: Uredba (EU) br. 1303/2013. Europskog parlamenta i Vijeća od 17. prosinca 2013. o utvrđivanju zajedničkih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu, Kohezijskom fondu, Europskom poljoprivrednom fondu za ruralni razvoj i Europskom fondu za pomorstvo i ribarstvo i o utvrđivanju općih odredbi, čl. 55

<sup>217</sup> Prilagođeno prema Ex ante evaluacija Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali dostupno na <http://arhiva.strukturnifondovi.hr/UserDocsImages/Izvje%C5%A1%C4%87a%20i%20evaluacije/OPULJP%202014-2020%20Ex-ante%20report%20hr.pdf> (pristupljeno dana 20.11.2020.)

Prema Ex-ante evaluaciji.

„**Utjecajni** ciljevi su oni za koje se smatra da posjeduju nadprosječan kapacitet utjecanja na druge, pritom imajući razinu osjetljivosti ispod prosjeka, te ih se kao takvima može smatrati ključnim točkama implementacije Programa Učinkoviti ljudski potencijali.

**Osjetljivi** ciljevi su oni s natprosječnom ocjenom osjetljivosti u kombinaciji s ispodprosječnom ocjenom utjecaja. Njihovo postizanje u najvećoj mjeri ovisi o ostvarenju drugih ciljeva.

**Strateški** ciljevi su oni ciljevi koji su ocijenjeni natprosječno i u razini utjecaja i u osjetljivosti. Kao takvi uzrokuju visoko privlačenje, no pritom su i dalje pod utjecajem preostalih ciljeva. Smatraju se ključnim ciljevima zbog njihovog inherentnog potencijala za povišeni multiplikatorski efekt.

**Neutralni** ciljevi su ciljevi za koje se smatra da imaju visoku razinu nezavisnosti (definirano kao ispodprosječan utjecaj i osjetljivost).<sup>218</sup>

Analizom predviđenih rashoda u Ex-ante evaluaciji donosi se procjena proračunskog dijela, koja se u Operativnom programu učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. pokazala zadovoljavajućom i usredotočenom jer je 39,2% od ukupnih sredstava usmjereno na strateške ciljeve, pa tako uz utjecajne i osjetljive ciljeve ukupni udio postaje 79,17%, dok je 20,83% dodijeljeno neutralnim ciljevima.

Prema zaključcima evaluacije, Operativnim programom učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. raspoloživi potencijali se raspoređuju na način koji bi promicao željene promjene u programskim područjima.

---

<sup>218</sup> Ibidem



## 9. INSTITUCIONALNI OKVIR ZA PROVEDBU ESI FONDOVA 2014.-2020.

Za korištenje strukturnih instrumenata EU države članice dužne su ustrojiti obvezna tijela, njihove poslove i odgovornosti, sukladno zajedničkoj regulativi o EU fondovima.<sup>219</sup> U Republici Hrvatsko ovlasti za upravljanje EU fondovima prenesene su na institucije RH.<sup>220</sup>

Tijela nadležna za provođenje projekata u Republici Hrvatskoj su:

- Tijelo nadležno za koordinaciju – Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU
- Upravljačko tijelo – sektorska ministarstva
- Posredničko tijelo razine 1
- Posredničko tijelo razine 2
- Tijelo za ovjeravanje – Ministarstvo financija
- Tijelo za plaćanje – Ministarstvo financija
- Tijelo za upravljanje nepravilnostima – Ministarstvo financija
- Tijelo za reviziju – Agencija za reviziju sustava provedbe programa Europske unije (ARPA)

Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU (**tijelo nadležno za koordinaciju**) odgovorno je za uspostavu cijelog sustava, donošenje pravila, praćenje provedbe na nacionalnoj razini i koordinaciju s Europskom komisijom.

**Upravljačka tijela**, odnosno sektorska ministarstva, su tijela koja upravljaju operativnim programima, osiguravaju odabir projekata za financiranje sukladno kriterijima i njihovu usklađenost s nacionalnim propisima i propisima EU. Prateći projekte provjeravaju isporuke svih sufinanciranih proizvoda i usluga, postojanje sustava za evidentiranje i čuvanje računovodstvenih podataka u elektroničkom obliku za svaki projekt iz operativnog programa te osigurava prikupljanje podataka o provedbi potrebnih za financijsko upravljanje, nadzor, reviziju i vrednovanje.

**Posrednička tijelo razine 1** pripremaju kriterije za odabir projekata koje provjerava Upravljačko tijelo, **raspisuje natječaje i provodi postupak ocjenjivanja projekata**. Ovo tijelo donosi i

---

<sup>219</sup> Uredba (EU) br. 1303/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 17. prosinca 2013. o utvrđivanju zajedničkih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu, Kohezijskom fondu, Europskom poljoprivrednom fondu za ruralni razvoj i Europskom fondu za pomorstvo i ribarstvo i o utvrđivanju općih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu, Kohezijskom fondu i Europskom fondu za pomorstvo i ribarstvo te stavljanju izvan snage Uredbe Vijeća (EZ) br. 1083/2006.

<sup>220</sup> Zakon o uspostavi institucionalnog okvira za provedbu europskih strukturnih investicijskih fondova u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2014.-2020. (Narodne novine br. 92/14.)

odluku o financiranju odabranih projekata, te nakon podnošenja prijedloga projekata **Posredničkom tijelu 2** na procjenu prihvatljivosti, zaključuje ugovore o dodjeli bespovratnih sredstava s korisnicima i Posredničkim tijelom razine 2.

Posredničko tijelo razine 2 obavlja kontrole kod korisnika; jesu financirani proizvodi i usluge isporučeni, jesu li prikazani izdaci stvarno nastali i jesu li u skladu s pravilima EU.

Odgovorno je i za plaćanje kao i nadzor nad nepravilnostima, pripremu dijela smjernica o postupanju tijela u sustavu i sl.

**Tijelo za reviziju** je nacionalno tijelo po funkciji nezavisno od Upravljačkog tijela i Tijela za ovjeravanje koje je odgovorno za vanjsku reviziju učinkovitosti i ispravnosti rada cijelog sustava za upravljanje EU fondovima u Republici Hrvatskoj. Osigurava provođenje revizija radi potvrđivanja učinkovitog funkcioniranja cijelog sustava, priprema i podnosi Komisiji godišnje kontrolno i završno izvješće. Kako bi osiguralo odgovarajući revizijski trag, ovo tijelo čuva dokumente i evidencije o provedbi funkcija.<sup>221</sup>

U okviru financijskog razdoblja 2014.-2020. alocirana sredstva ugovarat će se i provoditi do kraja 2023. godine u okviru institucionalnog okvira prikazanog u tablici br. 21.

---

<sup>221</sup> Maletić, I. and oth.: *EU projekti-od ideje do realizacije*, TIM4PIN d.o.o. za savjetovanje, Zagreb, 2016., str. 233

Tablica 21 Upravljačka struktura za financijsko razdoblje 2014.-2020.

ERDF/KOHEZIJSKI FOND		
Operativni program	Posredničko tijelo razine 1	Posredničko tijelo razine 2
Regionalna konkurentnost i kohezija  <b>Upravljačko tijelo</b>  Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU	Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture Ministarstvo poljoprivrede Ministarstvo zaštite okoliša i prirode Ministarstvo gospodarstva Ministarstvo poduzetništva i obrta Ministarstvo znanosti i obrazovanja Ministarstvo rada i mirovinskog sustava Ministarstvo uprave Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja	Središnja agencija za financiranje i ugovaranje Hrvatske vode Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost HAMAG-BICRO Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture Ministarstvo gospodarstva

ESF FOND		
Operativni program	Posredničko tijelo razine 1	Posredničko tijelo razine 2
Učinkoviti ljudski potencijali  <b>Upravljačko tijelo</b>  Ministarstvo rada i mirovinskog sustava	Ministarstvo socijalne politike i mladih Ministarstvo zdravlja Ministarstvo turizma Ministarstvo kulture Ministarstvo znanosti i obrazovanja Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske	Hrvatski zavod za zapošljavanje Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva Agencija za strukovno obrazovanje

EAFRD FOND		
Operativni program	Posredničko tijelo razine 1	Posredničko tijelo razine 2
Program ruralnog razvoja  <b>Upravljačko tijelo</b>  Ministarstvo poljoprivrede	Uprava za upravljanje fondom EU za ruralni razvoj, EU i međunarodnu suradnju	Agencija za plaćanja u poljoprivredi ribarstvu i ruralnom razvoju

EMFF FOND		
Operativni program	Posredničko tijelo razine 1	Posredničko tijelo razine 2
Operativni program za pomorstvo i ribarstvo <b>Upravljačko tijelo</b>  Ministarstvo poljoprivrede	Uprava za ribarstvo	Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razdoblju

Izvor: Maletić, I. and oth.: *EU projekti – od ideje do realizacije*, TIM4PIN, Zagreb, 2016., str. 233-234

## 9.1. PROGRAMIRANJE I PROVEDBA

Uravnotežen i skladan ukupni razvoj svojih članica Europska unija promiče i podržava instrumentima regionalne, kohezijske politike na razini čitave Europske unije, na razini država članica, europskih regija i lokalnih zajednica.

Provedba politike prolazi kroz nekoliko faza:<sup>222</sup>

- Na temelju prijedloga Komisije o proračunu i pravilima i politikama namijenjenim za njezinu uporabu zajednički odlučuju Europsko vijeće i Europski parlament. Osim zajedničkih pravila za Europske strukturne i investicijske fondove tu su i pravila koja su specifična za pojedini fond, dok se prioritete i principi kohezijske politike oblikuju kroz proces savjetovanja između Komisije i država EU. Svaka država članica izrađuje **nacrt partnerskog sporazuma** koji ocrta strategiju države i predlaže popis programa. Osim toga, države članice podnose nacрте radnih programa (Operativnih programa), koji pokrivaju čitave države članice i/ili regije.
- Komisija pregovara s državnim tijelima o konačnom sadržaju Partnerskog sporazuma, kao i o pojedinim programima. Programi predstavljaju prioritete svake države i/ili regije ili područje suradnje o kojemu je riječ. Radnici, poslodavci i tijela civilnog društva mogu sudjelovati u programiranju i upravljanju radnim programima.
- **Programe provode države članice i njihove regije.** To znači odabir, nadzor i procjenu stotine tisuća projekata koji se organizira prema „upravljačkim tijelima“ u svakoj državi i/ili regiji.
- Komisija **dodjeljuje sredstva** (da bi omogućila državama da počnu trošiti na svoje programe)
- Komisija plaća ovjerene izdatke svakoj državi.
- Komisija nadzire svaki program, uz svaku pojedinu državu.
- I Komisija i države članice podnose izvještaje tijekom razdoblja provedbe programa.

---

<sup>222</sup> Prilagođeno prema [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/hr/policy/how/stages-step-by-step/](https://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/hr/policy/how/stages-step-by-step/) (pristupljeno dana 2.11.2020.)

## 10. PROJEKT I PROJEKTNI CIKLUS

Iako je riječ „projekt“ stručni termin, svakodnevno korišten u različitom kontekstu, uz pretpostavku da znači skup nekih radnji kojima će se postići zadovoljavajući cilj, promatrajući je u okviru europskih transakcija nameće se potreba njenog jasnijeg definiranja.

Definicija projekta od strane Europske komisije glasi: „Projekt je niz aktivnosti usmjerenih ostvarivanju jasno određenog cilja u definiranom razdoblju u sklopu određenog proračuna.“<sup>223</sup>

U navedenoj definiciji ističu se komponente koje mora sadržavati svaki projekt:

1. Aktivnosti – radnje koje se provode u sklopu projekta kojima je cilj postizanja definiranih rezultata
2. Cilj – djelomična ili potpuna promjena zbog koje se provodi projekt
3. Razdoblje
4. Proračun

Pored navedenih komponenti svaki projekt treba jasno definirati i:

- a) Dionike – sve organizacije i osobe na koje projekt utječe uključujući primarne i sekundarne korisnike. Pod primarnim korisnicima podrazumijevaju se osobe i organizacije koje ostvaruju izravnu korist od projekta, odnosno korisnici proizvoda ili usluga, dok su sekundarni korisnici osobe i organizacije koju imaju posrednu korist od projekta.
- b) Koordinaciju, upravljanje i financijske sustave
- c) Sustav monitoriranja i evaluacije
- d) Primjerene financijske i ekonomske analize.<sup>224</sup>

Zajedničke karakteristike svih projekata koje su uočene kroz praksu i rad na projektima mogu se svesti pod zajednički okvir odnosno projektni ciklus. Kod svih projekata, bez obzira na veličinu i

---

<sup>223</sup> Aid Delivery Methods, *Project Cycle Management Guidelines*, Volume 1, European Commission, 2004., str. 8

<sup>224</sup> Prilagođeno prema: Belić, M. & oth: *EU fondovi: Vodič kroz europske fondove 2008.-2013.*, NOVUM d.o.o., Zagreb, 2008., str. 19

kompleksnost, uočeno je prolaženje kroz faze koje se mogu definirati; svaka faza se približava kraju prije nego započne sljedeća, iako su moguća i preklapanja; svaka faza završava definiranim rezultatima dosežući maksimum tijekom faze provođenja; utrošak sredstava raste tijekom projekta, a maksimum utroška sredstava ostvaruje se u fazi provođenja. Vrijeme prelaska iz jedne faze u drugu najbolje je vrijeme za donošenje odluka na višoj upravljačkoj razini i obavljanje monitoringa. Kada su poznati rezultati evaluacije prošlog projektnog ciklusa započinje novi kako bi se na temelju prethodnih rezultata moglo uspješnije planirati.

Sve faze projektnog ciklusa trebaju imati jasan vremenski raspored, trajanje kao i očekivana postignuća, te biti strukturirani tako da se iskoriste sve prirodne faze koje se događaju u svakom projektu.<sup>225</sup>

Prema Belić and oth. : „Europska komisija u praksi koristi projektni ciklus od pet faza:

### 1. Programiranje

Analiza situacije na nacionalnoj razini – identificiranje mogućnosti, problema i prepreka u određenom sektoru. Utvrđuju se akcije/projekti koji se već provode, područja koja nisu pokrivena. Počinje se razmišljati o listi dionika, razmišlja o potencijalnim provoditeljima.

### 2. Identificiranje

Prikupljanje projektnih ideja u skladu s prepoznatim potrebama iz prve faze. Procjenjuju se mogućnosti za izvedbu projekta – priprema se preliminarna studija izvedivosti i procjena potreba. Tom fazom završava pripremno analitičko razdoblje.

### 3. Formuliranje

Detaljna razrada projektne ideje koja postaje projekt. Dobiva ciljeve projekta, ciljane skupine, aktivnosti, proračun i izvore financiranja, raspored aktivnosti, partnere i njihove odgovornosti, metode monitoringa i evaluacije. To je faza pravog planiranja u kojem se više ne govori u širokim potezima. Potrebna je detaljnija razrada cijelog paketa. To je i faza u kojoj neki projekti moraju prikupiti „brdo“ dokumentacije, koja može uključivati i konačnu studiju isplativosti, studiju utjecaja na okoliš (ukoliko se radi o infrastrukturnim projektima) itd.

---

<sup>225</sup> Ibidem, str. 20

#### 4. Implementacija

Provedba projekta i projektnih aktivnosti koja vodi do rezultata. Osim provedbe aktivnosti, u fazi implementacije potrebno je uspostaviti jasan sustav vođenja projekta, podjelu odgovornosti među i unutar partnerskih organizacija, sustav monitoringa, izvještavanja, praćenja proračuna te sustav komunikacije među partnerima.

#### 5. Evaluacija i revizija

Procjena cijelog projekta i financijska revizija trebaju biti dijelovi projekta jer se samo na temelju prikupljenih i obrađenih podataka o cijelom projektu te ostvarenju ciljeva može procijeniti koliko i kako je proveden. Dobro odrađena posljednja faza temelj je razvitka novih projekata koji koriste dobre prakse, a zaobilaze slabe točke prethodnog.<sup>226</sup>

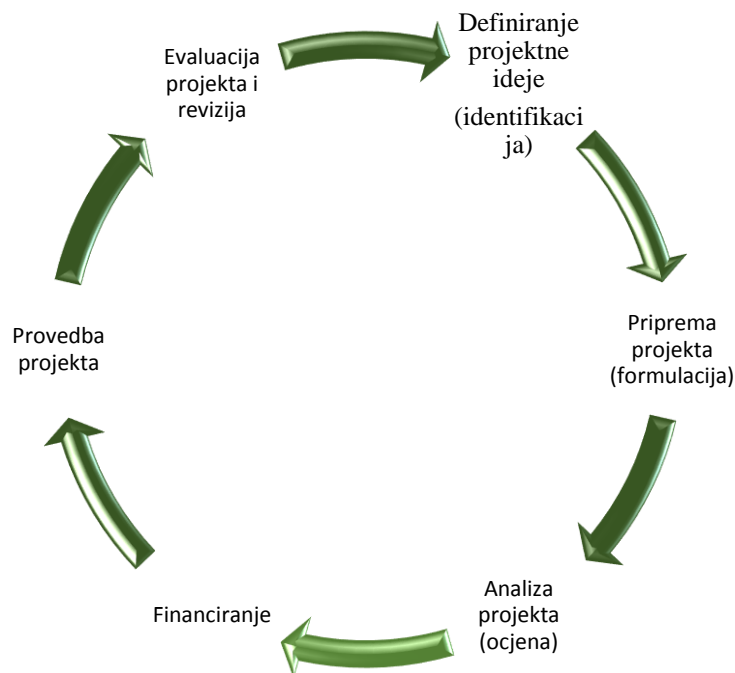
Svaka od ovih faza, dobro osmišljena i postavljena doprinijet će uspješnom provođenju projekta. Programiranje i identificiranje možemo promatrati kao analitičku fazu, formuliranje kao fazu planiranja, implementaciju kao fazu provedbe, dok su evaluacija i revizija zapravo faze procjene provedenog projekta.

Tijek projekta možemo vidjeti na slici 6.

---

<sup>226</sup> Ibidem

Slika 6 Tijek projektnog ciklusa



Izvor: Izrada autorice prema Maletić, I., and oth: „EU projekti- od ideje do realizacije“, TIM4PIN d.o.o. za savjetovanje, Zagreb, siječanj 2016. str. 300

Kao dio natječajne dokumentacije<sup>227</sup> u praksi se kao obvezni dio, iako ne nužno, od ugovaratelja traži postavljanje logičke matrice, kao elementa u kojem se postavljaju ciljevi, karakteristike projekta, alati za postizanje ciljeva, kao i pokazatelji uspješnosti projekta.

Prema Maletić and oth: „ Priprema logičke matrice (eng. *Logical Framework*) predstavlja metodologiju planiranja, upravljanja i evaluacije projekata. Uključuje analizu sudionika, analizu problema (problemsko stablo – eng. *problem tree*), analizu ciljeva i strategija, pripremu same logičke matrice, te pripremu rasporeda aktivnosti i sredstava.

Priprema logičke matrice je analitički proces i niz alata koji se koriste prilikom planiranja i upravljanja projektom kao pomoći u razmišljanju, koji omogućuju da se informacije analiziraju i organiziraju strukturirano, tako da mogu biti postavljena važna pitanja, identificirane slabosti te

<sup>227</sup> U financijskom razdoblju 2014.-2020. nije praksa da je za svaki natječaj logička matrica obvezni dio projektne dokumentacije



da upravljači mogu donijeti odluke na temelju kvalitetnih informacija. Koncepti logičke matrice opisuju najvažnije karakteristike projekta, te su međusobno povezani vertikalno i

horizontalno, i tako omogućuju stalnu provjeru logike i argumentacije projekta, te daju priliku za ispravljanje pogrešaka.<sup>228</sup>

Informacije koje treba sadržavati logička matrica navedene su u tablici 22.

Tablica 22 Sadržaj logičke matrice

OPIS PROJEKTA	POKAZATELJI	IZVORI PROVJERE	PRETPOSTAVKE
Opći cilj: Široki razvojni utjecaj kojem projekt doprinosi (na nacionalnoj i sektorskoj razini)	Način mjerenja ostvarenja općeg cilja projekta (ključni pokazatelji uspjeha)	Izvori informacija i metoda korištenih za prikupljanje i izvješćivanje	/
Svrha projekta: Rješava glavni problem i definira održivu korist za ciljnu skupinu	Način mjerenja ostvarenja specifičnog cilja projekta	Izvori informacija i metoda korištenih za prikupljanje i izvješćivanje	Vanjski čimbenici koji utječu na uspjeh projekta (analiza rizika)
Rezultati: Posljedica poduzetih aktivnosti (kombinacija rezultata postiže svrhu projekta)	Način mjerenja ostvarenja rezultata projekta (mjerljivi pokazatelji rezultata)	Izvori informacija i metoda korištenih za prikupljanje i izvješćivanje	Vanjski čimbenici koji utječu na ostvarenje rezultata (analiza rizika)
Aktivnosti: Sažetak aktivnosti koje je potrebno provesti da bi se ostvarili rezultati	Resursi potrebni za provođenje aktivnosti	Troškovi projekta (ukratko)	Preduvjeti za provedbu aktivnosti

Izvor: Maletić, I. and oth: „EU projekti – od ideje od realizacije“, TIM4PIN d.d. za savjetovanje, Zagreb, 2016., str.304

Nakon postavljene logičke matrice koja prije svega sadrži opće i specifične ciljeve,<sup>229</sup> gdje opći cilj predstavlja željenu promjenu tijekom više godina i uklapa se u sektorsku politiku grada, regije, države, dok specifični cilj mora biti ostvaren za vrijeme trajanja projekta i pridonosi dobrobiti ciljane skupine, svrhe i rezultata projekta, planirane aktivnosti se navode u obrascu rasporeda aktivnosti.<sup>230</sup>

<sup>228</sup> Maletić, I. et al.: „EU projekti-od ideje do realizacije“, TIM4PIN d.o.o. za savjetovanje, Zagreb, 2016., str. 301

<sup>229</sup> Ibidem, str. 304

<sup>230</sup> Ganttov grafikon

Detaljni program aktivnosti koje će se poduzimati tijekom trajanja projekta treba sadržavati:

- Popis glavnih aktivnosti u projektu;
- Podjela aktivnosti na zadatke kojima se može upravljati;
- Objašnjenje redoslijeda i ovisnosti;
- Procjena početka, trajanja i dovršetka aktivnosti;
- Sažetak rasporeda glavnih aktivnosti – početak, trajanje i dovršetak aktivnosti;
- Definiranje ključnih točaka prema kojima se projekt prati i vodi;
- Definiranje ekspertize;
- Podjela zadataka unutar tima<sup>231</sup>.

Raspored plana aktivnosti koje će se poduzimati tijekom provođenja projekta najčešće se evidentira u obrascu rasporeda aktivnosti tzv. Ganttovom grafikonu.

Grafikon 6 Ganttov grafikon plana/rasporeda aktivnosti

Aktivnost	I						II						Zaduženi za provedbu
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Aktivnost 1.1.	■	■	■										XY
Aktivnost 1.2.			■	■	■	■							XY
Aktivnost 1.3.					■	■	■	■	■	■	■		XY
Aktivnost 2.1.	■	■	■	■			■	■	■	■			XY
Aktivnost 2.2.					■	■	■	■	■	■	■		XY

I = prva polovica godine

II = druga polovica godine

Izvor: Maletić, I. and oth.: „EU projekti-od ideje do realizacije“, TIM4PIN d.o.o. za savjetovanje, Zagreb, 2016., str. 321

Prilikom provedbe projekta logička matrica predstavlja glavni alat korisnika za praćenje provedbe projekta. Praćenjem provedbe identifikatora definiranih u logičkoj matrici korisnik provjerava

<sup>231</sup> Maletić et al, op.cit. str. 321

odvija li se projekt u skladu s planom te ostvaruju li se predviđeni rezultati i svrha projekta. Nakon postavljanja aktivnosti projekta potrebno je detaljno razraditi proračun projekta.

## 10.1. PRORAČUN PROJEKTA

Obavezan dio pripreme projekta je razrada troškova po planiranim aktivnostima odnosno proračun projekta.

Prema Maletić „, Proračun projekta spaja faze planiranja, provedbe i kontrole projektnih aktivnosti. Izražen je u broičano mjerljivom obliku te slijedi obrasce i upute objavljene u pozivu na dostavu projektnih prijedloga.“<sup>232</sup>

Izrada proračuna projekta usko je povezana s aktivnostima koje korisnik navodi u prijavnim obrascu jer se za svaku aktivnost moraju utvrditi potrebna sredstva a zatim i troškovi koji proizlaze iz tih aktivnosti.<sup>233</sup>

U okviru EU fondova najčešće se pojavljuju sljedeći troškovi:

1. Troškovi osoblja;
2. Uredski i administrativni troškovi;
3. Putni troškovi i troškovi smještaja;
4. Troškovi vanjskih usluga;
5. Troškovi opreme;
6. Ulaganja u infrastrukturu.<sup>234</sup>

### **Troškovi osoblja**

U projektnom timu, ovisno o radnom odnosu, možemo razlikovati razlikujemo dvije grupe ljudskih resursa. To mogu biti postojeći zaposlenici koji su preraspodijeljeni na određenu poziciju

---

<sup>232</sup> Maletić et al, op.cit. str. 322

<sup>233</sup> Prilikom izrade proračuna u proces je potrebno uključiti osobe zadužene za financije i računovodstvo koje su relevantne za izradu svojih proračuna, analiza i koje planirane projekte moraju uključiti u svoje planove i relevantne dokumente koje redovno pripremaju i dostavljaju nadležnim tijelima, kao i osobe zadužene za postupke i procedure javne nabave. Pri izradi proračuna projekta potrebno je voditi računa i o Porezu na dodanu vrijednost (PDV-u) koji, u slučaju nemogućnosti povrata ako korisnik nije u sustavu PDV-a, postaje prihvatljiv trošak.

<sup>234</sup> I Maletić et al, op.cit. str. 326

za vrijeme trajanja provedbe projekta ili novozaposlene osobe isključivo radi provedbe projekta prema redovnim procedurama zapošljavanja organizacije. Ova kategorija troška odnosi se isključivo na zaposlenike, koji su angažirani na projektu kao što su voditelj projekta, koordinator projekta, stručnjak za nabavu, financijski stručnjak, asistent na projektu, dok će troškovi vanjskih suradnika<sup>235</sup> biti izraženi u proračunu pod kategorijom troška Troškovi vanjskih usluga.

Za obračun i prikazivanje troškova osoblja najčešće se primjenjuju sljedeća pravila:

Izračun plaće se temelji na neposrednim stvarnim troškovima pojedinog zaposlenika (bruto plaća zaposlenika odnosno ukupan trošak poslodavca za plaću tzv. bruto 2) koji

- je stvarno uključen u projekt. Izračun se temelji na udjelu rada, odnosno satnici koja proizlazi iz stvarnih troškova osoblja u određenom razdoblju.<sup>236</sup>
- Za osoblje koje ne radi puno radno vrijeme na projektu potrebno je naznačiti postotak vremena provedenog na projektu uz ispunjavanje evidencije o radnom vremenu od strane tih zaposlenika (engl. timesheet) u kojoj se prikazuje obavljeni posao na projektu po danima odnosno mjesecima.

### **Uredski i administrativni troškovi**

Ova kategorija troškova, iako nužna za provedbu projekta može biti prikazana i kao indirektan trošak, a podrazumijeva troškove poput:

- Najma uredskog prostora;
- Osiguranja i poreza u vezi sa zgradama u kojima je smješten projektni tim i uredska oprema (npr. osiguranje od požara, krađe);
- Komunalnih usluga (npr. električna energija, grijanje, voda);
- Uredskog materijala;
- Računovodstva u instituciji korisnika;

---

<sup>235</sup> Različiti stručnjaci koji se podugovaraju npr. predavači, psiholozi i sl.

<sup>236</sup> U razdoblju ugovaranja 2007.-2013. interni, postojeći zaposlenici onih institucija čiji je izvor plaća proračun bilo koje razini u većini slučajeva ne mogu biti plaćeni iz proračuna projekta ali se njihov doprinos (rad/udio) na projektu može prikazati kao sufinanciranje projekta.

Ako ista osoba zaposli novu osobu za potrebe projekta njena plaća se može financirati iz projekta. U razdoblju 2014.-2020. ne dovodeći u pitanje temeljni akt, sljedeća vrsta troška može biti prihvatljiva ako kao takva bude navedena u pozivima na dostavu projektnih prijedloga : troškovi plaća osoblja nacionalnih uprava u mjeri u kojoj su povezani s troškovima aktivnosti koje odgovarajuće javno tijelo ne bi obavljalo da nije pokrenut predmetni projekt u skladu s člankom 126. Uredbe (EU, Euratom) br. 966/2012. Europskog parlamenta i vijeća od 25. listopada 2012. o financijskim pravilima koja se primjenjuju na opći proračun Unije i o stavljanju izvan snage Uredbe Vijeća (EZ, Euratom) br. 1605/2002...prema Maletić, I. et al.: „EU projekti-od ideje do realizacije“, TIM4PIN d.o.o. za savjetovanje, Zagreb, 2016., str. 329

- Arhive;
- Održavanja, čišćenja, popravaka;
- Komunikacijskih usluga (npr. telefon, telefaks, internet, poštanske usluge);
- Bankovnih naknada za otvaranje računa/podračuna i upravljanje njima;
- Naknada za međunarodne financijske transakcije;
- I drugih administrativnih troškova koji su neophodni za uspješnu provedbu projekta, a navedeni su u samom pozivu.

Za ove vrste troškova prijavitelj može predvidjeti paušalni iznos do maksimalno 7% to mora biti definirano u programskim dokumentima i na razini objavljenog poziva.

### **Putni troškovi i troškovi smještaja**

Troškovi putovanja zaposlenika, partnera i sudionika na projektu opravdani su samo u slučaju ako su nužni za uspješnu provedbu projekta i opravdani projektnim aktivnostima.

Prilikom obračuna dnevnica i putnih troškova primjenjuju se odredbe nacionalnog zakonodavstva iako se u EU projektima mogu planirati i *per diem* dnevnice<sup>237</sup>, odnosno „troškovi po danu“, ako je tako navedeno u programskim pravilima. Prema Maletić: „Osnovna razlika između *per diem* – a i dnevnice je ta što je *per diem* povezan isključivo uz noćenje i isplaćuje se samo, ako je za određeni službeni put ostvareno noćenje, o čemu postoji valjan dokaz. Planiranje i isplata dnevnica za službeni put prema nacionalnom zakonodavstvu nisu povezani s noćenjem, već je na službenom putu potrebno provesti određeni broj sati (za pola dnevnice – više od 8, a manje od 12 sati ili za cijeli iznos dnevnice – više od 12 sati, neovisno o smještaju)<sup>238</sup>

### **Troškovi vanjskih usluga**

Troškovi vanjskih usluga, uz troškove opreme i troškove ulaganja u infrastrukturu, predstavljaju temelj svakog projekta jer su u njima iskazane specifičnosti karakteristične za pojedini projekt. Najpoželjnije je da ih se prikazuje grupirano po aktivnostima, po događajima ili po vrstama troška (npr. trošak dizajna, trošak tiskanja, trošak najma konferencijske dvorane i opreme i sl.) primjerice:

- Troškovi publikacija – priprema i tiskanje projektnih brošura, letaka, knjiga, rezultata istraživanja;

<sup>237</sup> Vrijednost *per diem* dnevnica dostupna na : <https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/perdiem-rate-20150318.pdf> (pristupljeno dana 23.1.2021.)

<sup>238</sup> Maletić et al, op.cit.,str. 334-335

- Troškovi organizacije događaja (npr. sastanak, radionica, seminara, konferencija) koji su neposredno povezani s projektnim ciljem a mogu uključivati najam prostora i opreme, prijevoze, troškove konzumacije hrane i pića i sl.;
- Troškovi promocije, komunikacije i informiranja<sup>239</sup> (npr. publikacije, brošure, priopćenja za tisak, oglasi, web stranice, promotivni materijali i sl.);
- Troškovi revizije i evaluacije (ako je riječ o specifičnom projektu s aktivnostima po čijem je završetku nužno angažirati vanjske stručnjake koji će provesti reviziju tj. evaluaciju projekta);
- Troškovi osposobljavanja (npr. certificirani turistički vodiči, prekvalifikacije, stručno usavršavanje i sl.);
- Troškovi sudjelovanja u događanjima (npr. naknada za sudjelovanje na konferenciji);
- Troškovi podugovaranja vanjskih stručnjaka (trenera, psihologa, predavača, eksperata);
- Usluge pravnog savjetovanja i bilježničke usluge, računovodstvene usluge;
- Troškove ostalih posebnih stručnih znanja i usluga, te ostali troškovi nužni za provođenje projektnih aktivnosti radi ostvarenja projektnih ciljeva.

### **Troškovi opreme i ulaganja u infrastrukturu**

Troškovi opreme za provođenje aktivnosti navedenih u prijavnom obrascu, a u cilju provođenja projektnih aktivnosti, mogu bi troškovi nabave: uredske opreme, IT hardverska i softverska oprema, namještaj i pribor, laboratorijska oprema, strojevi i instrumenti, rezervni dijelovi, alati i uređaji, vozila te ostala oprema potrebna za provođenje projekta.

U troškove ulaganja u infrastrukturu ubrajamo stavke proračuna povezane s infrastrukturnim radovima, obnovljivim izvorima energije kao i instalaciju specifične opreme. Navedeni troškovi biti će odobreni uz precizna obrazloženja na koju aktivnost unutar projekta se odnose i zašto su nužni za provođenje projekta. Iako prijavitelj ima obvezu u prijavnom obrascu pojasniti što će se dogoditi s tom opremom ili građevinom nakon dovršetka projekta, isti najčešće ostaju na korištenje krajnjim korisnicima projekta u svrhu dugoročnog zadovoljavanja postavljenih ciljeva i održivosti projekta<sup>240</sup>

---

<sup>239</sup> Predstavljanje rezultata provođenja projekta obveza je provoditelja projekta

<sup>240</sup> Prilagođeno prema Maletić, I. et al.: „EU projekti-od ideje do realizacije“, TIM4PIN d.o.o. za savjetovanje, Zagreb, 2016., str. 330-341

## 10.2. NAČELA SUDJELOVANJA U PROJEKTIMA

Mogućnost korištenja financijskih sredstava iz EU fondova pred ugovaratelje stavlja izazov u kojem moraju odvagati prednosti i nedostatke apliciranja. Kao najznačajnije prednosti financiranja projekata putem EU fondova mogu se navesti<sup>241</sup>:

- Bespovratna sredstva u rasponu 50-85 % vrijednosti investicije;
- Zahtjevna i temeljita priprema zalog su za uspjeh i postizanje ciljeva projekta;
- Mogućnost provedbe projekata koji ne bi dobili potporu komercijalnog bankarskog financiranja;
- Stjecanje novih znanja i iskustava te jačanje kapaciteta organizacije kroz proces učenja radom (*learning by doing*);
- Uključivanjem u projekt otkrivaju se nove ideje i rješenja za postojeća znanja i tehnologije;
- Rad s partnerima iz zemalja članica može značiti otkrivanje novih radnih metoda i stilova upravljanja;
- Osvajanje novih tržišta i postavljanje novih poslovnih mogućnosti;
- Međunarodna suradnja značajna za organizaciju i zaposlenike koji rade na projektu;
- Jačanje promocije organizacije kroz referencu da je razvojni projekt financiran od strane EU i sl.

Pored navedenih prednosti ugovaranje, odnosno priprema projekta je vremenski zahtjevna, nosi sa sobom određene troškove koji neće biti prihvatljivi za financiranje od strane EU fondova, svaki projekt je specifičan, ponekad nije jednostavno odrediti pravi program i EU i/ili nacionalni prioritet, a u slučaju i najmanjih, slučajnih nepravilnosti prilikom provedbe projekta može se dogoditi da se dodijeljeni novac mora vratiti.

Za korištenje financijskih sredstava iz fondova EU ključno je pridržavati se sljedećih načela koja vrijede na području cijele Unije<sup>242</sup>:

---

<sup>241</sup> Prilagođeno prema: Tufekčić, M., Tufekčić, Ž.: „EU politike i fondovi 2014 -2020“, Plavi partner d.o.o., Zagreb, 2013., str. 202

<sup>242</sup> Prilagođeno prema : Vela, A.: *Menadžment ESI fondova 2014.-2020.*, Školska knjiga, Zagreb, 2015., str.29

**Relevantnost;** projekt mora odgovarati potrebama određene države ili regije, mora biti gospodarski, društveno i politički važan. Relevantnost projekta utvrđuje se analizom javnih politika određene države ili regije, analizom problemskih područja, tržišta i drugih čimbenika.

**Izvedivost;** mogućnost da projekt bude proveden sukladno podacima navedenim u projektnoj dokumentaciji.

**Održivost;** nakon prestanka financiranja od strane EU projekt mora biti održiv. To znači da se moraju stvoriti pretpostavke za daljnju provedbu ili ponavljanje, odnosno multiplikaciju projektnih rezultata u budućnosti. Najčešće se provjeravaju aspekti financijske, organizacijske i institucionalne održivosti te održivosti okoliša, ali oni primarno ovise o temi i sadržaju projekta pa se prema tome mogu i prilagođavati.

**Neprofitnost;** prema načelu neprofitnosti projekti koji se financiraju iz EU fondova ne smiju generirati profit ili dobit iako stvarnost i ekonomski tokovi često dovode u pitanje ovo načelo te se isto u pojedinim slučajevima može tumačiti kao manje ograničavajuće. Projekti koje provode mala i srednja trgovačka društva najčešće su usmjereni na jačanje konkurentnosti i povećanje prihoda, te se u tom slučaju ovo načelo tumači tako da se zabranjuje ostvarivanje prihoda iz projekta za vrijeme njegova trajanja, dok se razdoblje nakon završetka projekta tumači manje restriktivno pa je ostvarivanje prihoda čak i poželjno.

**Jednakost;** načelo jednakosti podrazumijeva da svi sudionici natječaja koji se provodi moraju sudjelovati pod jednakim uvjetima. Tijekom trajanja svih natječajnih i drugih postupaka ne smije biti povlaštenih natjecatelja. Ukoliko tijelo koje raspisuje određeni natječaj ne može osigurati jednake uvjete odnosno jednakost može doći do poništenja natječaja.

**Zabrana kumuliranja/dvostrukog financiranja;** u sustavu EU fondova zabranjeno je dvostruko financiranje, primjerice financiranje istih projektnih aktivnosti iz dva izvora (sredstva EU fondova i npr. subvencionirani kredit). U financijskoj perspektivi 2014.-2020. dopušteno je financiranje iz dva fonda ili više njih uz zabranu dvostrukog financiranja. Korisnici moraju voditi brigu o tome da nema preklapanja.

**Zabrana retroaktivnog financiranja;** u projektima se troškovi provođenja projekta plaćaju tijekom trajanja ugovora o financiranju, odnosno od dana kada se ugovor počne primjenjivati do njegova završetka. U slučaju kada se plaćanje obavlja prije ili kasnije, potrebno je dobiti posebno dopuštenje jer se u protivnom trošak neće priznati. Pojedini instrumenti ipak dopuštaju da se ulaže i plaća već nakon predaje projektne prijave ili od određenog datuma, te da troškovi pripreme



projekta i ishoda dokumentacije koji su plaćeni ranije uđu u projektne troškove, uz uvjet posebnog navođenja u projektnoj dokumentaciji.

**Sufinanciranje:** svaki projekt koji se financira sredstvima iz fondova EU moraju financijski podržati oni koji ga provode. Stopa sufinanciranja koje provodi EU najčešće iznosi između 50 i 85%, ovisno o pravilima natječaja. Ostatak vrijednosti koje financira provoditelj projekta može biti iz vlastitih sredstava provoditelja ili iz sredstava zaduživanja.

### 10.3. SUDIONICI U PROJEKTU

Provođenje projekata financiranih iz EU fondova opsežan je i zahtijevan posao, kojemu je temelj dobra priprema te uključenost svih relevantnih dionika uz detaljno poznavanje europskih i nacionalnih pravila u svim fazama projekta.

Najvažniji sudionici u projektima financiranim od strane EU su:

- Prijavitelj/korisnik/koordinator projekta;
- Projektni partneri;
- Nadležno tijelo;
- Podugovarači;
- Suradnici.

Prijavitelj (korisnik) je najčešće pravna ili fizička osoba koja se prijavljuje na određeni natječaj i koja udovoljava svim uvjetima propisanog natječaja. Uloga prijavitelja je priprema i vođenje projekta, upravljanje aktivnostima i proračunom. Bez obzira o kojoj vrsti natječaja je riječ, ugovor o dodjeli sredstava potpisuje osoba odgovorna za zastupanje prijavitelja koju se nakon početka projekta imenuje projektnim koordinatorom koji treba osigurati da svi sudionici poštuju ugovorne obveze kao što su financijsko upravljanje, provedeni postupci javne nabave, informiranje, vidljivost i dr. Prema Maletić: „, Korisnik/koordinator ima sljedeće uloge u provedbi projekta:

- Treba pripremiti partnerski sporazum (u slobodnoj formi) sa svim sudionicima na projektu, kojim se definiraju obveze, prava i odgovornosti svih partnera, te financijsko upravljanje projektom (uključujući i procedure u slučaju povrata sredstava).
- Nadzirati provedbu projekta, osigurati da je provedba u skladu s Ugovorom te koordinirati rad svih partnera.

- Odgovoran je za prikupljanje i verificiranje podataka prije prosljeđivanja ugovornom tijelu (svaka informacija koju korisnik/koordinator pruži ugovornom tijelu smatra se mišljenjem svih partnera).
- Odgovoran je za dostavu svih traženih dokumenata u ime svih partnera u slučajevima revizije, kontrole, praćenja ili evaluacije.
- Financijski je odgovoran za provedbu Ugovora.
- Odgovoran je za izradu financijske garancije, izradu zahtjeva za plaćanjem i odgovoran za prijenos EU sredstava projektnim partnerima.
- Ne smije delegirati nijedan od navedenih zadataka nijednom drugom partneru/korisniku niti nekom drugom tijelu.<sup>243</sup>

Projektni partneri, pravne ili fizičke osobe, na natječaj se prijavljuju u projektnom konzorciju, ako zadovoljavaju uvjete prihvatljivosti, kao i prijavitelj. Iako je njihov opseg aktivnosti manji od onoga za koji je odgovoran prijavitelj, aktivno sudjeluju u provedbi i izvještavanju korisnika (potpisnika ugovora) o aktivnostima koje provode i trošenju dijela sredstava kojima raspolažu. Projektnim partnerima sredstva se prenose prema dogovorenim procedurama navedenim u partnerskom sporazumu.

Nadležno tijelo je nacionalno tijelo (Upravljačko tijelo (UT), Posredničko tijelo razine 1 (PT1). Posredničko tijelo razine 2 (PT2) nadležno za provođenje natječaja o dodjeli bespovratnih sredstava u okviru određenom operativnog programa.<sup>244</sup> Sve promjene koje se tiču Ugovora o bespovratnim sredstvima, poput izmjene plana aktivnosti, izmjene odnosno realokacije odobrenih sredstava, promjene adrese, osoba za zastupanje i sl., moraju se iskomunicirati s nadležnim tijelom.

Od ostalih sudionika na projektu najčešće se pojavljuju podugovarači i suradnici. Podugovarači na projektu se biraju postupcima javne nabave ili putem natječaja te iz tog razloga prilikom prijave projekta nisu unaprijed poznati. To su primjerice vanjski suradnici (predavači, psiholozi, stručnjaci raznih profila), dobavljači opreme, izvršitelji različitih usluga/radova za korisnike bespovratnih sredstava.

---

<sup>243</sup> Prilagođeno prema: Maletić, I. et al.: „EU projekti-od ideje do realizacije“, TIM4PIN d.o.o. za savjetovanje, Zagreb, 2016., str. 330-348

<sup>244</sup> Nadležna tijela kod provedbe Operativnog programa učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. su ministarstva Republike Hrvatske

Suradnici su najčešće strukovna udruženja ili trgovačka društva koja pridonose ostvarenju projektnih rezultata kroz uključenost u provedbu projektnih aktivnosti. Iako nisu direktni korisnici bespovratnih EU sredstava iz projekta im se mogu nadoknaditi putni troškovi ili dnevnice.<sup>245</sup>

Prilikom pripreme i planiranja projekta potrebno je definirati osobe ili organizacije koje će se izravno ili neizravno uključiti u provedbu projekta jer ih se tiču problemi koji se rješavaju projektom. Pri tome treba odrediti ciljane skupine (engl. *target group*) i krajnje korisnike (engl. *final beneficiaries*)

„Ciljane skupine projekta jesu organizacije ili pojedinci na koje projekt neposredno utječe i koji su , na ovaj ili onaj način, izravno uključeni u provedbenu fazu projekta.“<sup>246</sup>

Način na koji će ciljane skupine biti uključene u projekt ovisi o sadržaju pojedinog projekta kao i njegovim ciljevima. Najčešće su ciljane skupine uključene u projekt kroz radionice, edukativne programe kao što su usavršavanja, osposobljavanja i treninzi, provedba različitih kampanja ili uključivanje u različite lokalne i regionalne inicijative. Najvažniji cilj svakog projekta je da ciljane skupine budu neposredno uključene, da imaju koristi od projekta te da su te koristi mjerljive i opipljive. Zbog tog je od iznimne važnosti precizno utvrditi tko pripada ciljanoj skupini. Tako će, primjerice, u projektima kojima se povećava mogućnost zapošljavanja najugroženijih skupina ciljane skupine biti dugotrajno nezaposlene osobe, žene, osobe s invalidnošću, dugotrajno nezaposlene osobe mlađe od dvadeset četiri godine ili osobe niskog stupnja obrazovanja.<sup>247</sup>

U projektima koji se bave prometnom politikom, primjerice, ciljane skupine mogu biti osobe koje se koriste javnim prijevozom, osobe koje su zaposlene u tvrtkama, koje pružaju usluge javnog prijevoza te predstavnici jedinica lokalne i područne samouprave, koji su nadležni za provedbu prometne politike u svom gradu, općini ili županiji.

Prema Veli: „Korist i vrijednost projekta za zajednicu mjere se, između ostalog, i prema tome koliko je korisnika njime obuhvaćeno i kolika će pozitivna promjena time nastati u određenoj zajednici. Osim toga, broj pripadnika ciljane skupine potrebno je precizno odrediti i zbog projektnih troškova, odgovarajuće pripreme materijala, lokacija i indikatora koji mogu biti važni u ocjeni projekta.

---

<sup>245</sup> Maletić et al, op.cit., str. 349

<sup>246</sup> Vela, op.cit., str.82

<sup>247</sup> U projektima Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali prioritetne osi 1 zapošljavanje i prioritetne osi 2 Socijalna uključenost navedene skupine su najčešće ciljane skupine projektnih poziva

Najčešće pogreške prilikom identifikacije pripadnika ciljane skupine očituju se upravo u nedovoljno preciznom određivanju njihova broja, karakteristika i neusklađenosti s prioritetima natječaja.

Osim ciljane skupine, odnosno onih na koje projekt izravno utječe provedbom projektnih aktivnosti, postoji još jedna važna grupacija korisnika projekta, a to su krajnji korisnici. Krajnji su korisnici osobe i organizacije koje nisu izravno uključene u provedbu projekta, nego on na njih neposredno utječe. Njih je također potrebno definirati prilikom planiranja projekta jer su rezultati projekta i njegova dugoročna održivost neraskidivo povezani upravo s tim dijelom ciljane skupine projekta.

Krajnji korisnici projekata mogu biti i članovi obitelji<sup>248</sup>, kolege pripadnika ciljane skupine koji će posrednim kanalima osjetiti dobrobiti koje je donio određeni projekt.<sup>249</sup>

Najvažniji cilj svakog ugovoreno projekta trebalo bi biti ostvarenje dugoročnih ciljeva koje će pozitivno utjecati kako na ciljane skupine tako i na krajnje korisnike a time i na cjelokupnu zajednicu.

#### 10.4. VIDLJIVOST PROJEKTA

Mjere vezane za informiranje i komunikaciju o projektima sufinanciranim u okviru operativnih programa za razdoblje 2014.-2020. u zemlji članici definirane su sljedećim dokumentima:<sup>250</sup>

- Uredba (EU) br. 1303/2013 Europskog parlamenta i Vijeća<sup>251</sup>;
- Provedbena uredba Komisije (EU) br. 821/2014<sup>252</sup>;
- Opći i posebni uvjeti ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava.

Sve aktivnosti informiranja i komunikacije vezane uz projekt moraju sadržavati:<sup>253</sup>

---

<sup>248</sup> Posebno izraženo u projektima koji dovode do zapošljavanja članova obitelji, do asistencije djeci s teškoćama u razvoju i invalidnim osobama, deinstitucionalizacije osoba s invaliditetom i sl.

<sup>249</sup> Vela, op.cit., str.82-83

<sup>250</sup> Prilagođeno prema „Informiranje, komunikacija i vidljivost projekata; Upute za korisnike za razdoblje 2014.-2020.“ dostupno na: [www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr) (pristupljeno dana 3.11.2020.)

<sup>251</sup> Uredba (EU) br. 1303/2013. Europskog parlamenta i Vijeća od 17. prosinca 2013. o utvrđivanju zajedničkih odredbi o utvrđivanju zajedničkih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu, Kohezijskom fondu, Europskom poljoprivrednom fondu za ruralni razvoj i Europskom fondu za pomorstvo i ribarstvo

<sup>252</sup> Provedbena uredba Komisije (EU) br. 821/2014 od 28. srpnja 2014. o utvrđivanju pravila za primjenu Uredbe (EU) br. 1303/2013 Europskog parlamenta i Vijeća u pogledu detaljnih postupaka za prijenos programskih doprinosa i upravljanje njima, izvješćivanja o financijskim instrumentima, tehničkih obilježja mjera informiranja i komunikacije za operacije te sustava evidentiranja i pohranjivanja podataka

<sup>253</sup> Ibidem, Vela, str. 82-83.

- Amblem (zastavicu) Unije i tekst „Europska unija“;
- Napomena o fondu koji podupire projekt (operaciju):

„Projekt je sufinancirala Europska unija iz... (naziv fonda):

Europski fond za regionalni razvoj

Kohezijski fond

Europski socijalni fond

- Izjavu/slogan: „Zajedno do fondova EU“;
- Logotip europski strukturni i investicijski fondovi;
- Isključenje odgovornosti:

„Sadržaj publikacije/emitiranog materijala isključiva je odgovornost (ime korisnika).“

Tijekom provedbe projekta korisnik je dužan informirati javnost o potpori dobivenoj iz fondova putem svoje internetske stranice, ako ista postoji te putem plakata. Internetska stranica mora sadržavati:

- naziv projekta (operacije) korisnika/partnera u projektu;
- kratki opis projekta (operacije);
- ciljeve i očekivane rezultate projekta (operacije);
- ukupnu vrijednost projekta (operacije);
- razdoblje provedbe projekta (od-do);
- kontakt osobe za više informacija.

Za komunikaciju s medijima najčešće korišteni alati su priopćenja, kao što su: početak provedbe projekta, značajniji pomaci u provedbi projekta ili informiranje o projektnim rezultatima. U svrhu informiranja o napretku u provedbi projekta ili njegovoj finalizaciji korisnik može organizirati i konferenciju za medije. Vidljivost projekta moguće je realizirati i kroz informativne i edukativne događaje poput izložbi, sajмова, info dana, seminara i sl., te kroz pisane materijale (letci, brošure, priručnici itd.).<sup>254</sup>

---

<sup>254</sup> Ibidem

## 11. JAČANJE LJUDSKIH I REGIONALNIH POTENCIJALA ISTOČNE HRVATSKE SREDSTVIMA EU FONDOVA

Radi poticanja uravnoteženog teritorijalnog razvoja kroz Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020., Operativni program Konkurentnost i kohezija 2014.-2020., Operativni program za pomorstvo i ribarstvo 2014.-2020. i Program ruralnog razvoja 2014.-2020. primjenjuje se horizontalni pristup na cijelom području ugovaranja. Za geografska područja određena kao nacionalni ili regionalni prioriteti sa posebnim razvojnim potrebama (područja s nižim dohotkom, stupnjem obrazovanja i visokom stopom nezaposlenosti) omogućena je primjena sustava koji pridonosi jednakim mogućnostima razvoja. To podrazumijeva pružanje dodatne potpore putem horizontalnih mjera u različitim prioritetnim osima, kao što su: ciljani pozivi za projekte ili alokaciju, dodatni „bodovi“ i /ili modulacija financijske potpore tijekom odabira i provedbe projekta.

Područje koje zahtijeva posebnu pozornost i prioritete u razvojnim projektima Republike Hrvatske je područje pet slavonskih županija: Osječko-baranjske (u nastavu OBŽ), Vukovarsko-srijemske (u nastavku VSŽ), Brodsko-posavske (u nastavku BPŽ), Požeško-slavonske (u nastavku PSŽ) i Virovitičko-podravske (u nastavku VPŽ).

Dodatnu potporu s ciljem jačanja gospodarstva, demografske obnove i revitalizacije Slavonije i Baranje Vlada Republike Hrvatske pružila je slavonskim županijama kroz Projekt „Slavonija, Baranja i Srijem“ pokrenut u listopadu 2016. godine. Od ukupnih 10,7 milijardi eura bespovratnih sredstava namijenjenim regionalnom razvoju Republike Hrvatske iz ESI fondova namjera je 2,5 milijardi eura (18,75 milijardi kuna) namijeniti za projekte na području pet slavonskih županija.

„Projekt Slavonija, Baranja i Zapadni Srijem“ je pojam koji označava usmjereniji pristup korištenju sredstava europskih strukturnih i investicijskih fondova namijenjenih provedbi kapitalnih investicija kako bi se provedbom većeg broja projekata sufinanciranih iz navedenih izvora osigurao značajniji doprinos rasu i razvoju na području pet slavonskih županija koje su još uvijek nerazvijenije u odnosu na ostale županije u Republici Hrvatskoj.<sup>255</sup>

U užem smislu Projekt uključuje provedbu mjera poput<sup>256</sup>:

---

<sup>255</sup> <http://babinagreda.hr/wp-content/uploads/Promemorija-Projekt-Slavonija-Baranja-i-Zapadni-Srijem.pdf> (pristupljeno dana 15.11.2020.)

<sup>256</sup> Prilagođeno prema <http://babinagreda.hr/wp-content/uploads/Promemorija-Projekt-Slavonija-Baranja-i-Zapadni-Srijem.pdf> (pristupljeno dana 15.11.2020.)

- **Prilagodbe kriterija odabira projekata na način da projekti s područja manje razvijenih županija imaju mogućnost ostvariti dodatne bodove** u otvorenim postupcima dodjele bespovratnih sredstava. Na taj način, doprinos tih projekata uravnoteženom regionalnom razvoju na manje razvijenom području postaje prepoznata dodana vrijednost istih, što je naročito bitno kod onih projekata koji, zbog provedbe na manje razvijenom području a time i često smanjene mogućnosti ostvarenja određenih bodovnih pokazatelja, bez takvog dodatnog bodovanja teže konkuriraju ekonomski isplativijim projektima.

Značajan efekt provedbe ove mjere očekuje se kod, primjerice, kod postupaka dodjele bespovratnih sredstava u okviru Programa Ruralnog razvoja Republike Hrvatske i to najviše u okviru mjera usmjerenih na izradu, poboljšanje i proširenje svih vrsta male infrastrukture te obnovljive izvore energije kao i kod mjera usmjerenih na pokretanje, poboljšanje ili proširenje lokalnih temeljnih usluga za ruralno stanovništvo.

- **Prioritizacije kapitalnih infrastrukturnih projekata** na način da se prednost u sufinanciranju projekata putem izravnih dodjela daje projektima s manje razvijenih područja.<sup>257</sup>
- **Jačanje kapaciteta dionika na lokalnoj i područnoj razini** na način da se dodjelom sredstava tehničke pomoći regionalnim razvojnim agencijama na manje razvijenim područjima dodatno potakne provedba aktivnosti pripreme i provedbe projekata, primarno onih čiji su nositelji jedinice lokalne i područne samouprave.
- **Integriranih teritorijalnih ulaganja (ITU)** koja podrazumijeva „rezervaciju“ određenih sredstava u okviru operativnih programa isključivo za pripremu i provedbu projekata na urbanim područjima koja dijele određen razvojne sposobnosti, a koji se odabiru u suradnji s jedinicama lokalne samouprave na temelju razvojnih planova.<sup>258</sup>
- **Regeneracije depriviranih područja** koja također podrazumijeva „rezervaciju“ određenih sredstava u okviru operativnih programa isključivo za pripremu i provedbu projekata na manjim depriviranim područjima koja dijele određene razvojne

---

<sup>257</sup> Primjeri takvih projekata: izgradnja terminala za pretovar rasutih tereta u luci Osijek ukupne vrijednosti oko 13,2 milijuna eura, modernizacija i razvoj javnog prijevoza grada Osijeka ukupne vrijednosti oko 78 milijuna eura, izgradnja lučke infrastrukturne luke Slavonski Brod ukupne vrijednosti oko 22,5 milijuna eura... prilagođeno prema: <http://babinagreda.hr/wp-content/uploads/Promemorija-Projekt-Slavonija-Baranja-i-Zapadni-Srijem.pdf> (pristupljeno dana 15.11.2020.)

<sup>258</sup> Ibidem... U okviru trenutnih operativnih programa kroz ITU mehanizam za urbanu aglomeraciju Osijek izravno je osigurano preko 44 milijuna eura bespovratnih sredstava, a za urbanu aglomeraciju Slavonski Brod preko 31 milijun eura bespovratnih sredstava

posebnosti, a koji se također odabiru na temelju razvojnih planova pripremljenih od strane istih. Primjerice, u okviru trenutnih operativnih programa kroz pilot fazu provedbe ovog mehanizma u pet odabranih pilot područja, izravno je osigurano 120 milijuna eura sredstava, od čega se dio od 48 milijuna eura odnosi na gradove Vukovar i Beli Manastir.

U dijelu preduvjeta za punu provedbu mjera povezanih s korištenjem ESI fondova Projekt „Slavonija, Baranja i Zapadni Srijem uključuje:

- **Izradu novog indeksa razvijenosti** koji je ključan i za povećanje apsorpcije sredstava iz EU fondova na području Slavonije, Baranje i Zapadnog Srijema.<sup>259</sup>
- **Izradu mape siromaštva i indeksa višestruke deprivacije** što će pomoći u dizajniranju politika te definiranju i raspodjeli budžetskih alokacija i EU sredstava namijenjenih smanjivanju regionalnih nejednakosti i siromaštva
- **Izrada analitičke podloge za redefiniranje statističkih regija u novom razdoblju** kako više ne bi imali situaciju da je Republika Hrvatska podijeljena na dvije regije, što ne doprinosi jednom od osnovnih ciljeva kohezijske politike Europske unije koji u prvi plan stavlja ravnomjeran razvoj. Kada se provedu planirane izmjene statističkih regija omogućit će se veće stope sufinanciranja za razvojne projekte na manje razvijenim područjima, što se posebno odnosi na Slavoniju, Baranju i Zapadni Srijem.

U nastavku rada dan je prikaz ugovorenih projekata Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. do 31.12.2019. godine za područje pet slavonskih županija koji predstavljaju bazu daljnjeg istraživanja.

---

<sup>259</sup> Novim indeksom razvijenosti Hrvatska će biti pravednije podijeljena i oko 50 novih jedinica lokalne i područne samouprave izdvojiti će se kao potpomognuta područja čiji razvoj bi država trebala dodatno poticati, uz priznavanje određenih poreznih olakšica i boljeg pristupa nacionalnim ulaganjima u razvoj nerazvijenih područja...



## 11.1. OPERATIVNI PROGRAM UČINKOVITI LJUDSKI POTENCIJALI 2014.-2020. – ANALIZA UGOVORENOSTI PROJEKATA

Za dokazivanje hipoteza ovoga rada napravljena je analiza svih ugovorenih projekata (398) u okviru Operativnog programa učinkoviti ljudski potencijali (u nastavku OPULJP) u sklopu Projekta Slavonija Baranja i Srijem na području 5 slavonskih županija. Izvršeno je mapiranje projekata po prioritetnim osima, investicijskim prioritetima i specifičnim ciljevima kao i prema pozivima. Od 398 ugovorenih projekata, 60 projekata je ugovoreno za područje više županija koji, zbog što preciznije analize, neće biti uključeni u konačnu obradu statističkih podataka.<sup>260</sup>

Analizom projekata utvrđeno je da su slavonske županije ugovarale projekte iz svih prioritetnih osi. Najveći broj projekata ugovoren je iz prioritetne osi 2 Socijalno uključivanje te prioritetne osi 3 Obrazovanje, dok je manji broj projekata ugovaran iz prioritetne osi 1 Zapošljavanje i prioritetne osi 4 Dobro upravljanje.

Na slici 7 istaknuti su specifični ciljevi unutar kojih su ugovoreni projekti.

Slika 7 Projekt Slavonija, Baranja i Srijem – ugovoreni projekti OP Učinkoviti ljudski potencijali za razdoblje 18.10.2016.-31.12.2019.

Prioritetna os 1 Zapošljavanje	Prioritetna os 2 Socijalno uključivanje	Prioritetna os 3 Obrazovanje	Prioritetna os 4 Dobro upravljanje
-----------------------------------	--------------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------------

### INVESTICIJSKI PRIORITET

8.i	8.ii YEI	8.ii ESF	8.vii	9.i	9.iv	9.v	10.ii	10.iii	10.iv	11.i	11.ii
-----	-------------	-------------	-------	-----	------	-----	-------	--------	-------	------	-------

### SPECIFIČNI CILJEVI

8.i.1	8.ii.1 YEI	8.ii.1 ESF	8.vii.1	9.i.1	9.iv.1	9.v.1	10.ii.1	10.iii.1	10.iv.1	11.i.1	11.ii.1
8.i.2			8.vii.2	9.i.2	9.iv.2		10.ii.2	10.iii.2		11.i.2	
8.i.3							10.ii.3	10.iii.3			

+ prioritetna os  
Tehnička pomoć

<sup>260</sup> Primjer projekata u kojemu su ugovaratelji sa područja više županija su projekti poziva Provedba HKO-a na razini visokog obrazovanja (Prioritetna os 3 Obrazovanje i cjeloživotno učenje); ugovoreni su na razini više županija RH u iznosu od 42.515.564,00 kn a navode se pod Projektom Slavonija, Baranja i Srijem

\*crvenom bojom označeni su ciljevi po kojima su ugovarani projekti u okviru Projekta „Slavonija, Baranja i Srijem“

Izvor: Izrada autorice prema <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 13.10.2020.)

#### 11.1.1. PRIORITETNA OS 1 ZAPOSŁJAVANJE

U okviru prioritetne osi 1 Zapošljavanje svih pet slavonskih županija ugovorile su projekte u okviru Investicijskog prioriteta 8 vii: Modernizacija institucija tržišta rada poput javnih i privatnih službi za zapošljavanje te bolje usklađivanje s potrebama tržišta rada putem aktivnosti koje poboljšavaju međudržavnu mobilnost radne snage, kao i putem programa mobilnosti i bolje suradnje institucija i relevantnih dionika. Projekti su ugovarani sa ciljem postizanja specifičnog cilja 8 vii.1 Poboljšanje kapaciteta lokalnih partnerstava za zapošljavanje i povećanje zapošljavanja najranjivijih skupina na lokalnim tržištima rada.

Poziv na koji su se javile sve županije nosi naziv „Lokalne inicijative za poticanje zapošljavanja – faza III“ koji za cilj ima prevladavanje regionalnih i lokalnih razlika te jačanje ljudskih potencijala za postojeće tržište rada. Na ovaj poziv javljale su se jedinice lokalne i regionalne samouprave, osnovne i srednje škole, visokoškolske ustanove, udruge, ustanove za obrazovanje odraslih, obrti i sl., u ulozi prijavitelja. Nadležno tijelo za provođenje ovog poziva je Ministarstvo rada i mirovinskog sustava.<sup>261</sup>

U tablici br. 23 prikazani su prijavitelji/ugovaratelji projekata iz područja ovog poziva kao i iznosi bespovratnih sredstava namijenjenih za provedbu projekata.

---

<sup>261</sup> Prilagođeno prema: [http://www.esf.hr/natjecaji/zaposljavanje/poziv-na-dostavu-projektnih-prijedloga-lokalne-inicijative-za-poticanje-zaposljavanja-faza-iii/](http://www.esf.hr/natjecaji/zaposljavanje/poziv-na-dostavu-projektних-prijedloga-lokalne-inicijative-za-poticanje-zaposljavanja-faza-iii/) (pristupljeno dana 15.9.2020.)

Tablica 23 Ugovoreni projekti u okviru poziva „Lokalne inicijative za poticanje zapošljavanja-faza III“

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	6	Centar za poduzetništvo Osijek, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku Ekonomski fakultet, Grad Valpovo, Javna ustanova Županijska razvojna agencija OBŽ, Volonterski centar Osijek, Grad Belišće	6.518.209,85
VSŽ	11	Agencija za razvoj i investicije grada Vinkovaca VIA d.o.o., Razvojna agencija VSŽ, Lokalna akcijska grupa Bosutski niz, Općina Lovas, Općina Tovarnik ,Lokalna agencija za razvoj Drenovci, Grad Ilok, Učilište Modus, LAG Šumanovci, Udruga žena Vukovar, Učilište Studium	10.314.218,59
PSŽ	3	Poduzetnički centar Pakrac d.o.o., HZZ PU Požega, Grad Pleternica	3.007.776,88
BPŽ	6	Udruga gluhih i nagluhih N.Gradiška, Industrijski park N.Gradiška d.o.o. za razvoj i ulaganje, Udruga osoba s int.teškoćama Regoč S.Brod, Srednja medicinska škola Sl.Brod, Razvojna agencija Grada Sl.Broda, Centar za razvoj BPŽ,	6.105.987,12
VPŽ	4	HZZ PU Virovitica, VIDRA-Agencija za regionalni razvoj VPŽ, S.O.S.- savjetovanje, osnaživanje, suradnja, Gradska razvojna agencija Slatine	3.878.008,45
<b>UKUPNO:</b>	<b>30</b>		<b>29.824.200,89</b>

Izvor: Izrada autorice prema <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 13.10.2020.)

### 11.1.2. PRIORITETNA OS 2 SOCIJALNO UKLJUČIVANJE

U okviru prioritetne osi 2 Socijalno uključivanje ugovaratelji na području svih pet slavonskih županija odazvali su se na sve pozive u okviru svih investicijskih prioriteta (3) i specifičnih ciljeva (5) te ugovorili brojne projekte sa ciljem jačanja socijalne uključivosti stanovnika ovih područja.

#### **Investicijski prioritet 9 i**

Investicijski prioritet 9 i pod nazivom Aktivna uključenost, uključujući s ciljem jednakih mogućnosti i aktivnog sudjelovanja i poboljšanja zapošljivosti sadrži 2 specifična cilja u okviru kojih su objavljivani pozivi:

- Specifični cilj 9 i 1 Borba protiv siromaštva i socijalne isključenosti promicanjem uključivanja ranjivih skupina na tržište rada i njihovo socijalno uključivanje te borba protiv svih oblika diskriminacije
- Specifični cilj 9 i 2 Jačanje aktivnog uključivanja kroz implementaciju integriranih puteva prema obnovi 5 nerazvijenih pilot područja

Unutar specifičnog cilja 9 i 1 objavljeni su sljedeći pozivi na koje su se javili ugovaratelji:

1. Podrška programima usmjerenim mladima;
2. Podrška socijalnom uključivanju i zapošljavanju marginaliziranih skupina;
3. Uključivanje djece i mladih u riziku od socijalne isključenosti te osoba s invaliditetom i djece s teškoćama u razvoju u zajednicu kroz sport;
4. Umjetnost i kultura 54+;
5. Umjetnost i kultura za mlade;
6. Zaželi – Program zapošljavanja žena.

U nastavku rada ukratko su opisane karakteristike svakog poziva unutar specifičnog cilja 9 i 1 s tabelarnim prikazom ugovaratelja i iznosa bespovratnih sredstava.

### Naziv poziva : **Podrška programima usmjerenim mladima**

Prioritetni dionici u okviru ovog poziva su mladi kojima se kroz projekte pružaju mogućnosti informiranja i pružanja usluga vezanih za kvalitetnije provođenje slobodnog vremena i razvoj socijalnih vještina i sposobnosti koje će pridonijeti njihovoj konkurentnosti na tržištu rada i socijalnom uključivanju u društvo. Nadležno tijelo za provođenje projekata ovog poziva je Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku dok su ugovaratelji jedinice lokalne i regionalne samouprave te organizacije civilnog društva.<sup>262</sup>

Tablica 24 Ugovoreni projekti u okviru poziva „Podrška programima usmjerenim mladima“

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
VSŽ	2	Konjički klub „Dunavski raj“ Vukovar, Centar za socijalno poduzetništvo, savjetovanje i edukaciju „Feniks“ Vukovar	1.197.039,44
PSŽ	1	U druga mladih „Mali most“	689.496,22
VIŠE ŽUPANIJA	1	LAG Marianis	660.856,13
UKUPNO:	4		2.547.391,79

Izvor: Izrada autorice prema <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 13.10.2020.)

### Naziv poziva: **Podrška socijalnom uključivanju i zapošljavanju marginaliziranih skupina**

Na ovaj poziv mogu se prijaviti jedinice lokalne i regionalne samouprave, organizacije civilnog društva te neprofitne organizacije. Nadležno tijelo za provođenje ovog poziva je Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku.

Opći cilj ovog poziva je podupiranje projekata koji će povećati mogućnosti za zapošljavanje, umanjiti rizik od socijalne uključenosti i siromaštva marginaliziranih skupina. Specifični ciljevi ovog programa su dokvalifikacija, prekvalifikacija i stjecanje stručnih znanja pripadnika ciljane skupine kroz razvoj i provedbu programa obrazovanja odraslih uz korištenje metoda i tehnika prilagođenih korisnicima s različitim vrstama invaliditeta, provedba radionica, pružanje usluga mentorstva korisnicima socijalnih prava s ciljem radne aktivacije i socijalnog uključivanja te

<sup>262</sup> <http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/podrska-programima-usmjerenim-mladima/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

jačanje kapaciteta stručnjaka iz različitih sektora u svrhu unaprjeđenja usluga povezanih s pristupom tržištu rada za ciljane skupine.<sup>263</sup>

Tablica 25 Ugovoreni projekti u okviru poziva „Podrška socijalnom uključivanju marginaliziranih skupina“

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	3	Baranjska razvojna agencija Grada Belog Manastira, Humanitarna udruga „Zrno dobrote“, Općina Satnica Đakovačka	3.383.598,85
PSŽ	1	Udruga „Veličanka“	1.419.896,94
VPŽ	1	Hrvatski crveni križ GDCK Virovitica	1.032.935,44
VIŠE ŽUPANIJA	3	Hrvatski savez slijepih, Općina Suhopolje, Udruga osoba s intelektualnim teškoćama Šibensko-kninske županije „Kamenčići“	3.917.805,32
<b>UKUPNO:</b>	<b>8</b>		<b>9.754.236,55</b>

Izvor: Izrada autorice prema <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 13.10.2020.)

**Naziv poziva: Uključivanje djece i mladih u riziku od socijalne isključenosti te osoba s invaliditetom i djece s teškoćama u razvoju u zajednicu kroz šport**

Prijavitelji na ovaj poziv mogu biti organizacije civilnog društva upisane u registar udruga i registar športske djelatnosti, osnovne i srednje škole, sveučilišta, fakulteti, umjetničke akademije, veleučilišta ili visoke škole prema popisu Ministarstva znanosti i obrazovanja, ustanove socijalne skrbi, dom socijalne skrbi centri za pružanje usluga u zajednici. Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku nadležno je tijelo za provođenje projekata u okviru ovog poziva.

Ciljevi ovog programa provodit će se kroz dvije komponente, od kojih je prva: provođenje aktivnosti usmjerenih na djecu i mlade u dobi do 29 godina i u riziku od socijalne isključenosti, odnosno djecu i mlade čiji su roditelji nezaposleni ili korisnici dječjeg doplatka, djecu i mlade bez odgovarajuće roditeljske skrbi, djecu i mlade iz jednoroditeljskih obitelji, djecu i mlade s

<sup>263</sup> <http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/podrska-socijalnom-ukljucivanju-i-zaposljavanju-marginaliziranih-skupina-3/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

problemima ponašanja i djecu s teškoćama u razvoju. U okviru druge komponente provodit će se aktivnosti usmjerene na osobe s invaliditetom i djecu s teškoćama u razvoju.<sup>264</sup>

Tablica 26 Ugovoreni projekti u okviru poziva „Uključivanje djece i mladih u riziku od socijalne isključenosti te osoba s invaliditetom i djece s teškoćama u razvoju u zajednicu kroz šport“

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
VSŽ	5	Udruga roditelja djece s poteškoćama u razvoju „Vukovarski leptirići“, Javna ustanova za upravljanje sportskim objektima Grada Vukovara „Sportski objekti Vukovar“, Športski savez invalida grada Vinkovaca, Stolnoteniski klub „Cibalia“ Vinkovci, Rukometni klub „Spačva“ Vinkovci	5.795.594,00
PSŽ	2	Požeški športski savez Požega, Katolička gimnazija s pravom javnosti Požega	1.808.257,06
VPŽ	1	Nogometni klub „Mladost“ Čačinci	1.029.279,75
VIŠE ŽUPANIJA	6	Športska udruga gluhih N.Gradiška, Hrvatski savez sjedeće odbojke, Veslački klub „Glagoljaš“ Omišalj, Udruga kineziologa grada Vukovara, JU „Športski objekti Vukovar“, više županija	7.245.680,61
<b>UKUPNO:</b>	<b>14</b>		<b>15.878.811,42</b>

Izvor: Izrada autorice prema <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 13.10.2020.)

#### Naziv poziva: **Umjetnost i kultura 54+**

Do europskih sredstava za projekte pod ovim nazivom mogu se prijaviti umjetničke organizacije, udruge u području kulture i umjetnosti, zaklade te udruge koje u svom temeljnom aktu imaju navedenu kulturnu, odnosno umjetničku djelatnost, ustanove u kulturi, kao i jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, dok je nadležno tijelo za ugovaranje Ministarstvo kulture.

Ovim pozivom financirat će se aktivnosti pripreme i provedbe participativnih umjetničkih i kulturnih aktivnosti usmjerenih na socijalno uključivanje osoba starijih od 54 godine koje iz

<sup>264</sup> <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/ukljucivanje-djece-i-mladih-u-riziku-od-socijalne-iskljucenosti-te-osoba-s-invaliditetom-i-djece-s-teskocama-u-razvoju-u-zajednicu-kroz-sport/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

različitih razloga u ograničenoj mjeri sudjeluju u kulturnim i umjetničkim aktivnostima, sa ciljem veće uključenosti u društvo.<sup>265</sup>

Tablica 27 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Umjetnost i kultura 54+"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	1	Općina Petrijevci	665.369,22
VPŽ	1	Općina Pitomača	122.737,21
VIŠE ŽUPANIJA	9	Tehnički muzej Nikola Tesla, Udruga „Bacači sjenki“ Zagreb, Pučko otvoreno učilište Krapina, Hrvatski savez gluhoslijepih osoba „Dodir“, Udruga „Crveni nosovi“ Zagreb, Pučko otvoreno učilište Zagreb, Zavičajni muzej Našice, Eurokaz, Opera b.b.Zagreb	5.155.345,62
<b>UKUPNO:</b>	<b>11</b>		<b>5.943.452,05</b>

Izvor: Izrada autorice prema <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 14.10.2020.)

#### Naziv poziva: **Umjetnost i kultura za mlade**

Za provođenje ovog poziva nadležno je Ministarstvo kulture, dok su mogući prijavitelji: organizacije civilnog društva (umjetničke organizacije, udruge u području kulture i umjetnosti, udruge u području socijalnih djelatnosti, zaklade), ustanove u kulturi te jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave.

Ciljevi ovog programa usmjereni su na prevladavanje ograničenja pristupa mlađih osoba kulturi, umjetničkim sadržajima i aktivnostima te poticanju mladih da aktivno sudjeluju u kulturnom životu zajednice. Ograničenja se nalaze u geografskoj izoliranosti, nepovoljnim financijskim prilikama, invaliditetu i sl. Prihvatljive aktivnosti ovog programa su pripreme i provedbe umjetničkih radionica za mlade u srednjim školama, posebno u manje razvijenim područjima, aktivnosti za mlade u nepovoljnom položaju te priprema i realizacija kulturno umjetničkih programa ustanova u kulturi, umjetničkih organizacija i udruga u području kulture i umjetnosti.<sup>266</sup>

<sup>265</sup> <http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/umjetnost-i-kultura-54/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<sup>266</sup> <http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/umjetnost-i-kultura-za-mlade/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)



Tablica 28 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Umjetnost i kultura za mlade"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	1	Udruga za ruralni turizam „Đola“ Darda	840.948,05
VSŽ	2	Hrvatski Crveni križ GDCK Županja, Grad Vinkovci	766.624,29
PSŽ	2	Kulturno prosvjetno društvo „Sloga“ Pakrac, Kulturno-umjetničko društvo „Ivan Goran Kovačić“ Velika	1.346.864,10
BPŽ	1	Udruga marketinških aktivnosti „LIMA“	901.543,00
VIŠE ŽUPANIJA	3	CEKAPE – Centar za kreativno pisanje Zagreb, Udruga FADE IN Zagreb, PRONI Centar za socijalno podučavanje Osijek	2.180.008,54
UKUPNO:	9		6.035.987,98

Izvor: Izrada autorice prema <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 14.10.2020.)

#### Naziv poziva: **Zaželi – Program zapošljavanja žena**

Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i neprofitne organizacije mogući su prijavitelji na ovaj poziv za koji je nadležno tijelo Ministarstvo rada i mirovinskog sustava.

Program **Zaželi** svojim provođenjem pridonosi višestrukim ciljevima; zapošljavanju pripadnica ciljanih skupina nezaposlenih žena s najviše završenom srednjom školom koje kontinuirano nailaze na poteškoće na tržištu rada te ujedno i socijalnom uključivanju starijih osoba i osoba u nepovoljnom položaju, što ujedno podrazumijeva i borbu protiv siromaštva i smanjenje nezaposlenosti, te prevenciju prerane institucionalizacije. Poziv **Zaželi** u skladu je s europskim i nacionalnim preporukama o unaprjeđenju položaja žena na tržištu rada i zaštite prava žena. Poziv se provodi u trajanju od 30 mjeseci, s naglaskom na žene starije od 50 godina, žene s invaliditetom, žene žrtve trgovanja ljudima, liječene ovisnice, žene žrtve obiteljskog nasilja, beskućnice.<sup>267</sup>

<sup>267</sup> Prilagođeno prema: <http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/zazeli-program-zaposljavanja-zena-faza-ii/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

Tablica 29 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Zaželi - Program zapošljavanja žena"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	54	Socijalno humanitarna udruga „Svjetlost“ Đakovo, Udruga civilnih žrtava Domovinskog rata Đakovštine, Udruga žena „Cicika“, GD Crvenog križa Valpovo, GD Crvenog križa Darda, GD Crvenog križa Osijek, GD Crvenog križa Našice, GD Crvenog križa Beli Manastir, Matica umirovljenika grada Belišća, Udruga žena „Sunčice“, Udruženje „Baranja“, Udruga gluhih i nagluhih Osječko-baranjske županije, Ženska udruga „Izvor“, Humanitarna udruga „Zrno dobrote“, Udruga „Centar za mlade“ Dalj, Udruga žena „Izvor“, Udruga žena „Bračevci“, Udruga „Život treće dobi“, LAG „Karašica“, LAG „Strossmayer“, Osječko-baranjska županija, Grad Našice, Grad Valpovo, Grad Belišće, Grad Đakovo, Grad Donji Miholjac, Općine: Čeminac, Semeljci, Petrijevc, Satnica Đakovačka, Punitovci, Gorjani, Antunovac, Erdut, Feričanci, Vuka, Levanjska Varoš, Darda, Trnava, Bilje, Bizovac, Čepin, Donja Motičina, Drenje, Draž, Ernestinovo, Đurđenovac, Koška, Viškovci, Viljevo, Podravska Moslavina, Strizivojna, Vladislavci, Jagodnjak	195.693.841,92
VSŽ	32	GD Crvenog križa Županja, Udruga osoba s invaliditetom „Bubamara“ Vinkovci, Udruga osoba s invaliditetom „Bolji svijet“, Udruga žena Vukovar, Grad Ilok, Grad Županja, Grad Otok, Grad Vinkovci, Grad Vukovar, Općine: Bošnjaci, Drenovci, Stari Jankovci, Lovas, Tompojevci, Tovarnik, Borovo, Negoslavci, Tordinci, Vrbanja, Andrijaševci, Privlaka, Nuštar, Jarmina, Bogdanovci, Vođinci, Štitar, Trpinja, Babina Greda, Markušica, Nijemci, Stari Mikanovci, Ivankovo	115.951.548,42
PSŽ	6	Udruga „Veličanka“, Hrvatsko žensko društvo Pleternica, Grad Požega, Grad Pakrac, Grad Pleternica, Grad Lipik	28.977.355,95
BPŽ	21	Udruga gluhih i nagluhih Nova Gradiška, LAG „Zapadna Slavonija“, Udruga osoba s invaliditetom „Loco-Moto“ Slavonski Brod,	92.004.234,96

		GD Crvenog križa Slavonski Brod, GD Crvenog križa Nova Gradiška, LAG „Posavina“, LAG „Slavonska ravnica“, Udruga za promicanje aktivnog sudjelovanja „Studio B“, Grad Nova Gradiška, Grad Slavonski Brod, Općine: Podcrkavlje, Sikirevci, Slavonski Šamac, Bebrina, Bukovlje, Staro Petrovo Selo, Sibirj, Rešeteri, Gundinci, Velika Kapanica, Klakar	
VPŽ	15	Organizacija slijepih Virovitičko-podravske županije, Udruga za osobe s intelektualnim teškoćama „Jaglac“ Orahovica, Udruga osoba s invaliditetom Slatina, GD Crvenog križa Slatina, Društvo multiple skleroze Virovitičko-podravske županije, Grad Slatina, Općine: Crnac, Čađavica, Suhopolje, Čačinci, Zdenci, Pitomača, Lukač, Gradina,	36.493.359,70
<b>UKUPNO:</b>	<b>128</b>		<b>469.120.340,95</b>

Izvor: Izrada autorice prema <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 15.10.2020.)

Unutar specifičnog cilja 9 i 2 Jačanje aktivnog uključivanja kroz implementaciju integriranih puteva prema obnovi 5 nerazvijenih pilot područja objavljena su dva poziva:

1. Zaželi Program zapošljavanja žena
2. Razvoj i provedba programa za socijalnu koheziju i povećanje zaposlenosti u gradovima: Kninu, Belom Manastiru i općini Darda, Benkovcu, Petrinji i Vukovaru<sup>268</sup>

U tablici 30 prikazan je ugovaratelj poziva Zaželi Program zapošljavanja žena kao nastavak prethodnog poziva.

Tablica 30 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Zaželi - Program zapošljavanja žena"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
VPŽ	1	Grad Orahovica	5.188.442,67
<b>UKUPNO:</b>	<b>1</b>		<b>5.943.452,05</b>

Izvor: Izrada autorice prema <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 15.10.2020.)

<sup>268</sup> Riječ je o tzv. „pilot“ područjima

Poziv objavljen pod nazivom Razvoj i provedba programa za socijalnu koheziju i povećanje zaposlenosti u gradovima: Kninu, Belom Manastiru i općini Darda, Benkovcu, Petrinji i Vukovaru ima za cilj privlačenje ugovaratelja sa područja gradova svrstanih u tzv. „pilot područja“.

Prijavitelji na ovaj poziv mogu biti udruge, vjerske zajednice, ustanove, zaklade, jedinice lokalne/područne (regionalne) samouprave Šibensko-kninske, Osječko-baranjske, Zadarske, Sisačko-moslavačke i Vukovarsko-srijemske županije, međunarodne organizacije, vijeće nacionalnih manjina, koordinacija i drugi oblik udruživanja nacionalnih manjina koji se osnivaju sukladno međunarodnim ugovorima. Nadležno tijelo za provođenje projekata pod ovim pozivom je Ministarstvo rada i mirovinskog sustava.

Opći ciljevi ovog poziva su poboljšanje socio-ekonomskih i životnih uvjeta u gradovima Kninu, Belom Manastiru i općini Darda, Benkovcu, Petrinji i Vukovaru kroz razvijanje i unaprjeđivanje socijalnih usluga i sadržaja, povećanje zapošljavanja i mogućnosti za zapošljavanje. Poziv treba pridonijeti i razvoju kulturne i umjetničke aktivnosti na navedenim područjima.<sup>269</sup>

U tablici 31 prikazani su ugovaratelji ovog poziva.

Tablica 31 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Razvoj i provedba programa za socijalnu koheziju i povećanje zaposlenosti u gradovima: Kninu, Belom Manastiru i općini Darda, Benkovcu, Petrinji i Vukovaru"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
VSŽ	10	Javna ustanova u kulturi Hrvatski dom Vukovar, Gradski muzej Vukovar, Javna ustanova za upravljanje sportskim objektima grada Vukovara „Sportski objekti Vukovar“, Udruga roditelja djece s poteškoćama u razvoju „Vukovarski leptirići“, Grad Vukovar, OŠ Dragutina Tadijanovića Vukovar, Dječji vrtić Vukovar 1, Učilište Studium, Udruga kineziologa grada Vukovara, Ekonomska škola Vukovar	13.786.031,63
<b>UKUPNO:</b>	<b>10</b>		<b>13.786.031,63</b>

Izvor: Izrada autorice prema <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 15.10.2020.)

<sup>269</sup> Prilagođeno prema: <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/razvoj-i-provedba-programa-za-socijalnu-koheziju-i-povecanje-zaposlenosti-u-gradovimakninu-belom-manastiru-i-opcini-darda-benkovcu-petrinji-i-vukovaru/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

## **INVESTICIJSKI PRIORITET 9 iv**

Investicijski prioritet pod nazivom Poboljšanje pristupa pristupačnim, održivim i visokokvalitetnim uslugama, uključujući zdravstvo i socijalne usluge od općeg interesa obuhvaća 2 specifična cilja ugovaranja projekata:

- Specifični cilj 9 iv 1 Održivo poboljšanje pristupa zdravstvenoj skrbi u nerazvijenim područjima i za ranjive skupine te promicanje zdravlja
- Specifični cilj 9 iv 2 Poboljšanje pristupa visokokvalitetnim socijalnim uslugama, uključujući podršku procesu deinstitucionalizacije

Unutar navedenih ciljeva objavljeni su pozivi:

1. Promocija zdravlja i prevencija bolesti – faza I
2. Specijalističko usavršavanje doktora medicine
3. Poboljšanje pristupa ranjivih skupina tržištu rada u sektoru turizma i ugostiteljstva – faza I
4. Podrška daljnjem procesu deinstitucionalizacije i transformacije domova socijalne skrbi za osobe s invaliditetom
5. Podrška procesu deinstitucionalizacije i prevencije institucionalizacije djece i mladih
6. Razvoj i širenje mreže izvaninstitucionalnih usluga za hrvatske branitelje i stradalnike Domovinskog rata
7. Razvoj usluge osobne asistencije za osobe s invaliditetom
8. Razvoj usluge osobne asistencije za osobe s invaliditetom – faza II
9. Unaprjeđenje usluga za djecu u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazova

Sažetak svakog navedenog poziva kao i tabelarni prikaz ugovaratelja i bespovratnih sredstava uloženi u projekte prikazan je u nastavku.

Naziv poziva: **Promocija zdravlja i prevencija bolesti – faza I**

Ministarstvo zdravstva nadležno je tijelo za provođenje projekata ovog poziva dok su mogući prijavitelji organizacije civilnog društva, jedinice lokalne i regionalne (područne) samouprave i zdravstvene institucije.

Opći cilj ostvarenja ovog poziva je promicanje i povećanje znanja i svijesti o važnosti promocije zdravlja kroz promicanje zdravih navika i svijesti građana o važnosti prevencije bolesti, kao i unaprjeđenje znanja i vještina zdravstvenih djelatnika i zaposlenika zdravstvenih ustanova.<sup>270</sup>

Tablica 32 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Promocija zdravlja i prevencija bolesti-faza I"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	2	Dom zdravlja Donji Miholjac, Gradska liga protiv raka Osijek	999.720,25
BPŽ	1	Općina Staro Petrovo Selo	491.061,40
VPŽ	2	Virovitičko-podravska županija, Zavod za javno zdravstvo „Sveti Rok“ Virovitičko-podravske županije	991.289,66
VIŠE ŽUPANIJA	3	Hrvatska udruga za borbu protiv HIV-a i virusnog hepatitisa, Općina Čavle, „Krugovi“ Centar za edukaciju, savjetovanje i humanitarno djelovanje Zagreb	1.272.485,29
<b>UKUPNO:</b>	<b>8</b>		<b>3.754.556,60</b>

Izvor: Izrada autorice prema <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 15.10.2020.)

#### Naziv poziva: **Specijalističko usavršavanje doktora medicine**

Svrha ovog programa je poboljšanje pristupa zdravstvenoj zaštiti u manje atraktivnim, ruralnim i nerazvijenim područjima na način da se na spomenutim područjima osigura dovoljan broj specijalista određenih medicinskih djelatnosti koje su se pokazale kao deficitarne, a čime se smanjuje upućivanje pacijenata od strane pružatelja primarne zdravstvene zaštite na više razine, u bolnice, te se ujedno osigurava veća učinkovitost u pružanju usluga zdravstvene zaštite na primarnoj razini. Prijavitelji na ovaj poziv su zdravstvene institucije pod nadležnošću Ministarstva zdravstva.<sup>271</sup>

<sup>270</sup> Prilagođeno prema: <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/promocija-zdravlja-i-prevencija-bolesti-faza-1/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<sup>271</sup> Prilagođeno prema: <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/specijalisticko-usavršavanje-doktora-medicine/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

Tablica 33 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Specijalističko usavršavanje doktora medicine"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	7	DZ Osijek, DZ Beli Manastir, DZ Donji Miholjac, DZ Đakovo, DZ Valpovo, Zavod za hitnu medicinu Osječko-baranjske županije	25.798.497,45
VSŽ	3	DZ Vukovar, DZ Vinkovci, DZ Županja	8.120.035,94
PSŽ	2	ZHM Požeško-slavonske županije, DZ Požeško-slavonske županije	2.390.848,28
BPŽ	2	ZHM Brodsko-posavske županije, DZ Slavonski Brod	4.482.429,68
<b>UKUPNO:</b>	<b>14</b>		<b>40.791.811,35</b>

Izvor: Izrada autorice prema <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

Naziv poziva: **Poboljšanje pristupa ranjivih skupina tržištu rada u sektoru turizma i ugostiteljstva – faza I**

Nadležno tijelo za provođenje ovog poziva je Ministarstvo turizma a potencijalni prijavitelji su ustanove za obrazovanje odraslih i udruge koje djeluju u sektoru turizma i ugostiteljstva.

U okviru ovog poziva predviđeno je odgovoriti na društvene potrebe ranjivih skupina, posebno prilagođenim programima osposobljavanja ili usavršavanja, za veću zapošljivost u sektoru turizma i ugostiteljstva. Poziv potiče suradnju obrazovnih ustanova, udruga kao subjekata koji će dati smjernice razvijanja programa, osobito vezano uz specifičnosti ciljnih skupina, te poslodavca kao subjekta koji će omogućiti učenje na radnom mjestu s ciljem najbržeg i najkvalitetnijeg stjecanja potrebnih vještina za rad u turizmu i ugostiteljstvu.<sup>272</sup>

<sup>272</sup> Prilagođeno prema: <http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/poboljsanje-pristupa-ranjivih-skupina-trzistu-rada-u-sektoru-turizma-i-ugostiteljstva/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

Tablica 34 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Poboljšanje pristupa ranjivih skupina tržištu rada u sektoru turizma i ugostiteljstva-faza I"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	1	Učilište Janus Osijek	1.957.088,97
VSŽ	4	Centar za socijalno poduzetništvo, savjetovanje i edukaciju „Feniks“ Vinkovci, Učilište Modus- ustanova za obrazovanje odraslih Vinkovci, Tehničko učilište Vinkovci, Učilište Cibalae – ustanova za obrazovanje odraslih Vinkovci,	5.300.281,34
VIŠE ŽUPANIJA		Libertas međunarodno sveučilište Zagreb, Učilište Link Požega, Pučko otvoreno učilište Obris Požega, Učilište Studium Osijek, Pučko otvoreno učilište Andragog Županja, Učilište Ambitio – ustanova za obrazovanje odraslih Zagreb, Srednja škola Stjepana Sulimanca Pitomača	12.191.225,02
UKUPNO:	5		19.448.595,33

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

### Naziv poziva: **Podrška daljnjem procesu deinstitutionalizacije i transformacije domova socijalne skrbi za osobe s invaliditetom**

Kroz ovaj poziv daje se podrška procesu deinstitutionalizacije i transformacije domova socijalne skrbi i centrima za pružanje usluga u zajednici kojima je osnivač Republika Hrvatska te prevenciji institucionalizacije osoba s invaliditetom i djece s teškoćama u razvoju. Na poziv se mogu prijavljivati ustanove socijalne skrbi. Nadležno tijelo za provođenje ovog poziva je Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku.<sup>273</sup>

<sup>273</sup> Prilagođeno prema: <http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/podrska-daljnjem-procesu-deinstitutionalizacije-i-transformacije-domova-socijalne-skrbi-za-osobe-s-invaliditetom/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)



Tablica 35 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Podrška daljnjem procesu deinstytucionalizacije i transformacije domova socijalne skrbi za osobe s invaliditetom"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	1	Centar za pružanje usluga u zajednici Osijek „JA kao i TI“	11.474.958,53
<b>UKUPNO:</b>	<b>1</b>		<b>11.474.958,53</b>

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

**Naziv poziva: Podrška procesu deinstytucionalizacije i prevencije institucionalizacije djece i mladih**

Za provođenje ovog poziva nadležno je Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku. Poziv je usmjeren prema ustanovama socijalne skrbi kao i domovima koji pružaju usluge smještaja djeci bez odgovarajuće roditeljske skrbi i mladima sa problemima u ponašanju.

Cilj ovog poziva su aktivnosti koje će voditi povećanom izlasku korisnika iz institucija u nove oblike skrbi u zajednici, smanjenom ulasku novih korisnika u institucije, boljoj stručnoj osposobljenosti zaposlenika i unaprijeđenim uvjetima rada kao i poboljšanoj kvaliteti života korisnika.<sup>274</sup>

Tablica 36 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Podrška procesu deinstytucionalizacije i prevencije institucionalizacije djece i mladih"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	1	Centar za pružanje usluga zajednici „Klasje“ Osijek	5.987.667,50
BPŽ	1	Centar za pružanje usluga u zajednici „Kuća sretnih ciglica“	5.943.771,51
<b>UKUPNO:</b>	<b>2</b>		<b>11.931.439,01</b>

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

<sup>274</sup> Prilagođeno prema: <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/podrska-procesu-deinstytucionalizacije-prevencije-institucionalizacije-djece-mladih/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

Naziv poziva: **Razvoj i širenje mreže izvaninstitucionalnih usluga za hrvatske branitelje i stradalnike Domovinskog rata**

Opći cilj ovog poziva je povećati socijalnu uključenost i unaprijediti kvalitetu življenja hrvatskih branitelja i stradalnika Domovinskog rata kroz unaprjeđenje kvalitete življenja i pružanje izvaninstitucionalnih usluga za hrvatske branitelje i stradalnike Domovinskog rata. Nadležno tijelo za provođenje projekata ovog poziva je Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku a namijenjen je organizacijama civilnog društva, odnosno pravnim osobama registriranim kao udruge iz Domovinskog rata.<sup>275</sup>

Tablica 37 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Razvoj i širenje mreže izvaninstitucionalnih usluga za hrvatske branitelje i stradalnike Domovinskog rata"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
VSŽ	3	Braniteljice Domovinskog rata RH, Udruga policije vukovarskih branitelja Domovinskog rata Vukovar, Koordinacija udruga proisteklih iz Domovinskog rata grada Vukovara	4.125.732,39
VIŠE ŽUPANIJA	3	Zajednica Veterana Oklopno Mehaniziranih postrojbi Hrvatske Vojske, Hrvatski generalski zbor, Udruga veterana 122 brigade HV Đakovo	5.587.515,64
<b>UKUPNO:</b>	<b>6</b>		<b>9.713.248,03</b>

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

Naziv poziva: **Razvoj usluge osobne asistencije za osobe s invaliditetom**

Neprofitne organizacije i organizacije civilnog društva ciljani su ugovaratelji za projekte iz ovog poziva kojemu je nadležno tijelo Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku.

Cilj ovog poziva je jačanje socijalnog uključivanja osoba s invaliditetom kroz osiguravanje pružanja i povećanje kvalitete usluge osobne asistencije, komunikacijskog posrednika i videćeg pratitelja. Program pridonosi razvoju socijalnih usluga u zajednici te sprječava institucionalizaciju korisnika usluga uz promicanje usklađivanja poslovnog i obiteljskog života omogućavajući osobama s najtežom vrstom i stupnjem tjelesnih oštećenja, osobama s intelektualnim i mentalnim

<sup>275</sup> Prilagođeno prema: <https://www.eu-projekti.info/competition/razvoj-i-sirenje-mreze-izvaninstitucionalnih-usluga-za-hrvatske-branitelje-i-stradalnike-domovinskog-rata/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

oštećenjima, te gluhim, gluhoslijepim i slijepim osobama što samostaljniji život i veću uključenost u zajednicu.<sup>276</sup>

Tablica 38 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Razvoj usluge osobne asistencije za osobe s invaliditetom"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	4	„Našički cvijet“ udruga osoba s invaliditetom Našice, Udruga za pomoć osobama s teškoćama „Neven“ Đakovo, Udruga paraplegičara i tetraplegičara OBŽ, Udruga djece i mladih s poteškoćama u razvoju „Zvono“	5.509.783,58
VSŽ	2	„Bubamara“ udruga osoba s invaliditetom Vinkovci, „Bolji svijet“ udruga osoba s invaliditetom	4.319.593,65
PSŽ	3	Udruga osoba s invaliditetom Grada Požege i Županije Požeško-slavonske, Udruga gluhih i nagluhih osoba Grada Požege i Županije Požeško-slavonske, Udruga slijepih grada Požege i Požeško-slavonske županije	2.882.570,29
BPŽ	2	Udruga slijepih Nova Gradiška, Udruga osoba s invaliditetom Slavonski Brod	2.397.616,38
VPŽ	2	Udruga osoba s invaliditetom Slatina, Društvo multiple skleroze Virovitičko-podravске županije	3.277.997,46
VIŠE ŽUPANIJA	11	Društvo multiple skleroze Vukovarsko-srijemske županije, Društvo distrofičara Zagreb, Hrvatski savez gluhoslijepih osoba Dodir, Društvo multipleskleroze Brodsko-posavske županije, Udruga osoba s intelektualnim teškoćama „Regoč“ Slavonski Brod, Udruga osoba oboljelih od ALS-a i drugih rijetkih bolesti „Neuron“, Udruga (na)gluhih osoba „Videatur“	16.447.237,45
<b>UKUPNO:</b>	<b>24</b>		<b>34.834.798,81</b>

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

<sup>276</sup> <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/razvoj-usluge-osobne-asistencije-za-osobe-s-invaliditetom-faza-iii/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

Naziv poziva: **Razvoj usluge osobne asistencije za osobe s invaliditetom – faza II**<sup>277</sup>

Tablica 39 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Razvoj usluge osobne asistencije za osobe s invaliditetom-faza II"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	7	Udruga djece i mladih s poteškoćama u razvoju „Zvono“ Belišće, Udruga za pomoć osobama s teškoćama u razvoju „Neven“ Đakovo, Udruga slijepih Našice, Udruga paraplegičara i tetraplegičara Osječko-baranjske županije Osječki športski savez gluhih, Udruga gluhih i nagluhih Osječko-baranjske županije, Kršćanska humanitarna udruga za pomoć djeci, socijalno ugroženim obiteljima i svima koji su u potrebi „Putevi milosti“ Osijek	10.193.915,37
VSŽ	2	„Bolji svijet“ udruga osoba s invaliditetom Vinkovci, Društvo multiple skleroze Vukovarsko-srijemske županije	4.552.688,01
PSŽ	3	Udruga slijepih Nova Gradiška, Udruga slijepih „Šestočka“, Udruga slijepih grada Požege i Požeško-slavonske županije	1.494.360,00
BPŽ	2	Udruga gluhih i nagluhih Brodsko-posavske županije, Udruga osoba s invaliditetom Slavonski Brod „Loco-Moto“	3.166.663,09
VPŽ	1	Udruga osoba s invaliditetom Slatina	2.179.424,72
VIŠE ŽUPANIJA	7	Udruga gluhih i nagluhih Nova Gradiška, Dramski studio slijepih i slabovidnih „Novi život“ Zagreb, Udruga osoba s invaliditetom Virovitica, Udruga osoba s invaliditetom grada Požege i Županije Požeško-slavonske, Društvo multiple skleroze Virovitičko-podravске županije, Udruga osoba s intelektualnim teškoćama „Jaglac“ Orahovica, Udruga osoba oboljelih od ALS-a i drugih rijetkih bolesti „Neuron“ Zagreb	13.448.677,93
<b>UKUPNO:</b>	<b>22</b>		<b>35.035.729,12</b>

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

<sup>277</sup> Kao u prethodnoj bilješci

## Naziv poziva: **Unaprjeđenje usluga za djecu u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazova**

U okviru ovog poziva financirat će se projekti koji će doprinijeti usklađivanju poslovnog i obiteljskog života obitelji s uzdržanim članovima rane i predškolske dobi kroz unaprjeđenje usluga i produljenje radnog vremena dječjih vrtića daljnjim razvojem postojećih i/ili uvođenjem novih programa. Projekti će poticati inovativan pristup u osiguranju produljenog radnog vremena novim načinima kombiniranja produljenog boravka, poslijepodnevnog i/ili smjenskog rada s ciljem veće dostupnosti i obuhvaćenosti djece programima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Na natječaj se mogu prijaviti vrtići te jedinice lokalne samouprave. Projekt se provodi pod nadležnošću Ministarstva za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku.<sup>278</sup>

Tablica 40 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Unaprjeđenje usluga za djecu u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	1	Dječji vrtić „Maslačak“ Belišće	3.178.244,06
PSŽ	3	Općina Velika, Grad Požega, Grad Pakrac	5.341.508,11
VPŽ	2	Dječji vrtić „Cvrčak“ Virovitica, Dječji vrtić „Potočnica“ Pitomača	2.446.299,27
UKUPNO:	6		10.966.051,44

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

### **INVESTICIJSKI PRIORITET 9 v**

Investicijski prioritet 9 v Promicanje društvenog poduzetništva i strukovne integracije u društvenim poduzećima, te socijalne ekonomije i ekonomije solidarnosti radi olakšavanja pristupa zapošljavanju sadrži jedan specifični cilj pod nazivom 9 v 1 Povećanje broja društvenih poduzeća i njihovih zaposlenika. U okviru ovog cilja objavljen je poziv pod nazivom Poticanje društvenog poduzetništva.

<sup>278</sup> Prilagođeno prema: <https://www.bdc.hr/blog/unaprjedjenje-usluga-za-djecu-u-sustavu-ranog-i-predskolskog-odgoja-i-obrazovanja-faza-2> (pristupljeno dana 17.9.2020.)

Prijavitelji na ovaj poziv su postojeća društvena poduzeća/društveni poduzetnici koja ispunjavaju uvjete iz definicije poduzeća iz Uredbe br. 651/2014. te ispunjavaju 3 kriterija utvrđena Strategijom razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2015. do 2020. (kriteriji 2, 4 i 6 Strategije). Prijavitelji mogu biti i postojeći pravni subjekti, koji svoje poslovanje žele transferirati na društveno poduzetništvo ili novoosnovani pravni subjekti, koji žele započeti poslovanje prema društveno poduzetničkim načelima, odnosno provedbom projekta planiraju obavljati gospodarsku djelatnost i postati društveni poduzetnici prema kriteriju br. 2 utvrđenim Strategijom. Nadležno tijelo za provođenje ovog poziva je Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, a cilj ovog poziva je jačanje postojećih i novih društvenih poduzeća odnosno društvenih poduzetnika.<sup>279</sup>

Tablica 41 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Poticanje društvenog poduzetništva"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	2	Socijalna zadruga MIVA ART za proizvodnju, trgovinu i usluge Belišće, Savez mađarskih udruga Beli Manastir	1.220.294,03
PSŽ	2	Nogometni klub Lipik 1925., Udruga „Veličanka“ Velika	1.277.140,57
BPŽ	1	Udruga osoba s intelektualnim teškoćama „Regoč“ Slavonski Brod	639.598,48
VIŠE ŽUPANIJA	1	Pčelarska braniteljska zadruga Tompojevci	568.046,40
<b>UKUPNO:</b>	<b>6</b>		<b>3.705.079,48</b>

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 17.10.2020.)

<sup>279</sup> Prilagođeno prema: <http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/poziv-na-dostavu-projektnih-prijedloga-jacanje-poslovanja-drustvenih-poduzetnika-faza-i/> (pristupljeno dana 17.9.2020.)

### 11.1.3. PRIORITETNA OS 3 OBRAZOVANJE I CJELOŽIVOTNO UČENJE

Prioritetnu os 3 Obrazovanje i cjeloživotno učenje čine 3 investicijska prioriteta unutar kojih se nalazi 7 specifičnih ciljeva. Slavonske županije su ugovaratelji projekata iz prva dva investicijska prioriteta. Projekti investicijskog prioriteta 10 iv nisu ugovarani.

#### ***INVESTICIJSKI PRIORITET 10 ii***

U okviru investicijskog prioriteta 10 ii Poboljšanje kvalitete i učinkovitosti tercijarnog i ekvivalentnog obrazovanja te pristupa njemu radi povećanja sudjelovanja u njemu i njegova stjecanja, posebno za skupine u nepovoljnom položaju postavljena su 3 specifična cilja:

- Specifični cilj 10 ii1 Poboljšanje kvalitete, relevantnosti i učinkovitosti visokoškolskog obrazovanja;
- Specifični cilj 10 ii 2 Povećanje stope postignuća tercijarnog obrazovanja;
- Specifični cilj 10 ii 3 Poboljšanje uvjeta za hrvatske istraživače.

Unutar ovog investicijskog prioriteta ugovaratelji sa područja slavonskih županija odazvali su se pozivima na provođenje projekata specifičnog cilja 10 ii1:

1. Internacionalizacija visokog obrazovanja;
2. Provedba Hrvatskog klasifikacijskog okvira (u nastavku HKO) na razini visokog obrazovanja.

Kratki opis projekata iz ovih poziva kao i tablice sa ugovarateljima slijede u nastavku teksta.

#### **NAZIV POZIVA: Internacionalizacija visokog obrazovanja**

Opći cilj ovog poziva je poboljšanje kvalitete i relevantnosti visokog obrazovanja kroz internacionalizaciju sustava visokog obrazovanja s ciljem povećanja kvalitete obrazovanja i ubrzanog razvoja znanstvenih istraživanja. Internacionalizacija, kroz razvoj i uspostavu združenih diplomskih i poslijediplomskih studija na stranim jezicima te jačanje kompetencija studenata i osoblja učilišta, posebno je važna za područja prirodoslovlja, inženjerstva i matematike (tzv STEM

područja). Nadležno tijelo za provođenje projekata unutar ovog poziva je Ministarstvo znanosti i obrazovanja za visoka učilišta kao moguće prijavitelje.<sup>280</sup>

Tablica 42 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Internacionalizacija visokog obrazovanja"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	4	Prehrambeno-tehnološki fakultet Osijek, Građevinski fakultet Osijek, Medicinski fakultet Osijek, Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek	7.120.378,04
VIŠE ŽUPANIJA	1	Veleučilište u Slavonskom Brodu	1.645.784,97
<b>UKUPNO:</b>	<b>5</b>		<b>8.766.163,01</b>

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 17.10.2020.)

#### Naziv poziva: **Provedba HKO-a na razini visokog obrazovanja**

Nadležno tijelo za provođenje ovog poziva je Ministarstvo znanosti i obrazovanja, dok su mogući prijavitelji visoka učilišta Republike Hrvatske.

Radi pune primjene HKO-a u visokom obrazovanju ovim Pozivom omogućit će se izrada standarda zanimanja i standarda kvalifikacija uz korištenje smjernica i metodologija razvijenih kroz ESF projekt „Potpora radu HKO sektorskih vijeća i ostalih dionika u procesu provedbe HKO-a“ te modernizacija i/ili izrada novih studijskih programa i programa cjeloživotnog učenja usklađenih s novo izrađenim standardima kvalifikacija. U okviru ovog poziva financirat će se standardizacija kvalifikacija koje se stječu preddiplomskim i diplomskim studijima, odnosno razvoj standarda zanimanja, standarda cjelovitih i djelomičnih kvalifikacija na kojima će se temeljiti preddiplomski i diplomski studiji i programi cjeloživotnog učenja. Osim unapređenja kvalitete visokog obrazovanja kroz primjenu HKO-a, cilj ovog poziva je i razvoj programa i izrada alata za jačanje kompetencija osoblja i studenata visokih učilišta.<sup>281</sup>

<sup>280</sup> Prilagođeno prema: <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/internacionalizacija-visokog-obrazovanja/> (pristupljeno dana 18.9.2020.)

<sup>281</sup> Prilagođeno prema: <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/provedba-hko-a-razini-visokog-obrazovanja/> (pristupljeno dana 18.9.2020.)



Tablica 43 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Provedba HKO-a na razini visokog obrazovanja"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
VIŠE ŽUPANIJA	11	Sveučilište u Zagrebu Učiteljski fakultet, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija (FERIT) Osijek, Sveučilište u Rijeci Filozofski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci Pravni fakultet, Sveučilište u Splitu Medicinski fakultet, Prehrambeno-biotehnološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Sveučilište u Zadru, Sveučilište u Splitu Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Visoko učilište Algebra, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet	42.515.564,00
<b>UKUPNO:</b>	<b>11</b>		<b>42.515.564,00</b>

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 17.10.2020.)

### **INVESTICIJSKI PRIORITET 10 iii**

Investicijski prioritet 10 iii Povećanje jednakog pristupa cjeloživotnom učenju za sve dobne skupine u formalnom, neformalnom i informalnom okruženju, unapređenje znanja, vještina i kompetencija radne snage, promicanje fleksibilnih načina učenja, između ostalog profesionalnim usmjeravanjem i potvrđivanjem stečenih kompetencija u sebi sadrži tri specifična cilja:

- Specifični cilj 10 iii 1 Omogućavanje boljeg pristupa kvalitetnom obrazovanju za učenike u predtercijarnom obrazovanju koji su u nepovoljnom položaju;
- Specifični cilj 10 iii 2 Promicanje pristupa cjeloživotnom učenju kroz unapređivanje ključnih kompetencija studenata, te primjenu informacijskih i komunikacijskih tehnologija u poučavanju i učenju;
- Specifični cilj 10 iii 3 Poboljšanje kvalitete i značaja obrazovnog sustava za odrasle i unaprjeđenje vještina i kompetencija odraslih polaznika.

Slavonske županije su ugovarale projektu u okviru sva tri navedena cilja prema pozivima prikazanim u nastavku.

**Naziv poziva: Osiguravanje pomoćnika u nastavi i stručnih komunikacijskih posrednika učenicima s teškoćama u razvoju u osnovnoškolskim i srednjoškolskim odgojno-obrazovnim ustanovama – faza III**

Sudjelovanje u projektima ovog poziva omogućeno je jedinicama lokalne i regionalne (područne) samouprave kao prijaviteljima pod nadležnošću Ministarstva znanosti i obrazovanja.

Cilj ovog poziva je povećanje socijalne uključenosti i integracije učenika s teškoćama u razvoju u osnovnoškolskim i srednjoškolskim odgojno-obrazovnim ustanovama, kako bi bili osigurani uvjeti za poboljšanje njihovih obrazovnih postignuća, uspješniju socijalizaciju i emocionalno funkcioniranje.<sup>282</sup>

Tablica br. 44: Ugovoreni projekti u okviru poziva „Osiguravanje pomoćnika u nastavi i stručnih komunikacijskih posrednika učenicima s teškoćama u razvoju u osnovnoškolskim i srednjoškolskim odgojno-obrazovnim ustanovama – faza III“

Tablica 44 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Osiguravanje pomoćnika u nastavi i stručnih komunikacijskih posrednika učenicima s teškoćama u razvoju u osnovnoškolskim i srednjoškolskim odgojno-obrazovnim ustanovama-faza III"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	2	Osječko-baranjska županija, Grad Osijek	19.395.593,32
VSŽ	2	Vukovarsko-srijemska županija, Grad Vinkovci	14.286.374,37
PSŽ	2	Požeško-slavonska županija, Grad Požega	13.753.626,48
BPŽ	2	Brodsko-posavska županija, Grad Slavonski Brod	16.000.000,00
VPŽ	2	Virovitičko-podravska županija, Grad Virovitica	13.067.938,41
<b>UKUPNO:</b>	<b>10</b>		<b>76.503.532,58</b>

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 17.10.2020.)

<sup>282</sup> Prilagođeno prema: <http://www.esf.hr/natjecaji/obrazovanje/osiguravanje-pomocnika-u-nastavi-i-strucnih-komunikacijskih-posrednika-ucenicima-s-teskocama-u-razvoju-u-osnovnoskolskim-i-srednjoskolskim-odgojno-obrazovnim-ustanovama-faza-iii/> (pristupljeno dana 18.9.2020.)

Naziv poziva: **Programska, stručna i financijska potpora obrazovanju djece i učenika pripadnika romske nacionalne manjine**

Opći cilj ovog poziva je povećanje socijalne uključenosti i integracija djece/učenika pripadnika romske nacionalne manjine u odgojno-obrazovni sustav, kako bi se osigurali uvjeti za poboljšanje njihovih obrazovnih postignuća i uspješniju socijalizaciju. Na poziv se mogu prijaviti jedinice lokalne i regionalne samouprave pod nadležnošću Ministarstva znanosti i obrazovanja.<sup>283</sup>

Tablica 45 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Programska, stručna i financijska potpora obrazovanju djece i učenika pripadnika romske nacionalne manjine"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
BPŽ	1	Grad Slavonski Brod	1.600.000,00
UKUPNO:	1		1.600.000,00

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 17.10.2020.)

Naziv poziva: **Poticanje rada s darovitom djecom i učenicima na predtercijarnoj razini**

Cilj ovog poziva je stvaranje i razvoj ustanova i ljudskih resursa koji potiču i omogućavaju cjelovit intelektualni te socio-emocionalni razvoj darovitih učenika kroz omogućavanje rane identifikacije u odgojno-obrazovnim ustanovama, njihovo individualizirano poučavanje i učenje tako da ono odgovara njihovim sklonostima, sposobnostima i interesima i to uvođenjem novih i fleksibilnih metoda i oblika rada koji se daju prilagoditi darovitim učenicima.

U sklopu poziva predviđa se i nadogradnja u profesionalnom razvoju učitelja, nastavnika i stručnih suradnika (psihologa, pedagoga) koji će kroz ekipirane timove biti učinkovit sustav podrške darovitoj djeci. Nadležno tijelo za provođenje ovog poziva je Ministarstvo znanosti i obrazovanja a prijaviti se mogu osnovne i srednje škole te jedinice lokalne i regionalne samouprave.<sup>284</sup>

<sup>283</sup> Prilagođeno prema: <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/programska-strucna-financijska-potpora-obrazovanju-djece-ucenika-pripadnika-romske-nacionalne-manjine/> (pristupljeno dana 18.9.2020.)

<sup>284</sup> Prilagođeno prema: <http://www.esf.hr/natjecaji/obrazovanje/poticanje-rada-s-darovitom-djecom-i-ucenicima-na-predtercijarnoj-razini/> (pristupljeno dana 19.9.2020.)

Tablica 46 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Poticanje rada s darovitom djecom i učenicima na predtercijarnoj razini"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
BPŽ	1	Brodsko-posavska županija	966.017,85
VPŽ	1	Virovitičko-podravska županija	926.091,10
VIŠE ŽUPANIJA	1	Osnovna škola Ivana Filipovića Osijek	953.100,56
UKUPNO:	3		2.845.209,51

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 17.10.2020.)

### Naziv poziva: **Unaprjeđenje pismenosti – temelj cjeloživotnog učenja**

Ovaj poziv namijenjen je osnovnim i srednjim školama kao prijaviteljima a usmjeren je na razvoj ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje kroz podizanje informacijske pismenosti učenika osnovnih i srednjih škola. Provedbom različitih aktivnosti koje će uključivati razvoj i provedbu novih kurikuluma s područja informacijske pismenosti, izvođenje projekata i projektne nastave, opremanje školskih knjižnica, stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih djelatnika uz intenzivan rad s učenicima unaprijediti će se razvojni potencijali škola.<sup>285</sup>

Tablica 47 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Unaprjeđenje pismenosti - temelj cjeloživotnog učenja"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	2	Ekonomska i upravna škola Osijek, Osnovna škola Kneževi Vinogradi	2.938.992,03
VSŽ	3	Osnovna škola Zrinskih Nuštar, Obrtničko-industrijska škola Županja, Ekonomska škola Vukovar	3.391.355,04
VPŽ	1	Strukovna škola Virovitica	1.412.696,22
VIŠE ŽUPANIJA	4	Osnovna škola Laslovo, Osnovna škola Matije Gupca Zagreb, Elektrotehnička i prometna škola Osijek, Glazbena škola Ladislav Račić Zagreb	5.868.214,16
UKUPNO:	10		13.611.257,45

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 17.10.2020.)

<sup>285</sup> Prilagođeno prema. <http://www.esf.hr/natjecaji/obrazovanje/unaprjedjenje-pismenosti-temelj-cjelozivotnog-ucenja/> (pristupljeno dana 19.9.2020.)

**Naziv poziva: Podrška obrazovanju odraslih polaznika uključivanjem u prioritetne programe obrazovanja, usmjerene unapređenju vještina**

Opći cilj ovog poziva namijenjenog ustanovama za obrazovanje odraslih je povećanje uključivanja odraslih osoba u obrazovanje temeljeno na identificiranom problemu niske zastupljenosti odraslih osoba u programima obrazovanja, kroz stjecanje prve kvalifikacije i/ili stjecanje više razine kvalifikacije te prekvalifikacije. Ciljane skupine su odrasle osobe bez završenog osnovnog obrazovanja, te odrasle osobe u dobi između 15-34 godine bez kvalifikacija (samo sa završenom osnovnom razinom obrazovanja). Nadležno tijelo za provođenje ovog poziva je Ministarstvo znanosti i obrazovanja.<sup>286</sup>

Tablica 48 3 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Podrška obrazovanju odraslih polaznika uključivanjem u prioritetne programe obrazovanja, usmjerene unapređenju vještina"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	1	Učilište Janus Osijek	1.489.976,40
VSŽ	2	Pučko otvoreno učilište Vinkovci, Tehničko učilište Vinkovci	2.281.487,84
PSŽ	2	Veleučilište u Požegi, Pučko otvoreno učilište „Obris“	1.922.018,98
VIŠE ŽUPANIJA	2	Učilište „Studium“ ustanova za obrazovanje odraslih, Učilište „Modus“ ustanova za obrazovanje odraslih	2.953.334,67
<b>UKUPNO:</b>	<b>7</b>		<b>8.646.817,89</b>

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 17.10.2020.)

<sup>286</sup> Prilagođeno prema: <http://www.esf.hr/natjecaji/obrazovanje/podrška-obrazovanju-odraslih-polaznika-uključivanjem-u-prioritetne-programe-obrazovanja-usmjerene-unapređenju-vjestina-i-kompetencija-polaznika-u-svrhu-povećanja-zaposljivosti/> (pristupljeno dana 19.9.2020.)

#### 11.1.4. PRIORITETNA OS 4 DOBRO UPRAVLJANJE

U okviru prioritetne osi 3 Dobro upravljanje slavonske su županije ugovarale projekte investicijskog prioriteta 11 ii Izgradnja kapaciteta za sve dionike koji osiguravaju obrazovanje, cjeloživotno obrazovanje, osposobljavanje te zapošljavanje i socijalne politike, uključujući uz pomoć sektorskih i tercijarnih sporazuma radi omogućavanja reformi na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini.

Ugovaratelji su se javljali na pozive objavljene pod specifičnim ciljem 11 ii 1 Razvijanje kapaciteta organizacija civilnog društva, posebice nevladinih organizacija i socijalnih partnera, te jačanje civilnog i socijalnog dijaloga radi boljeg upravljanja prema sljedećim pozivima:

1. Jačanje kapaciteta organizacija civilnog društva za podršku učinkovitoj resocijalizaciji i reintegraciji počinitelja kaznenih djela u društvenu zajednicu;
2. Jačanje socijalnog dijaloga – faza III;
3. Kultura u centru – potpora razvoju javno-civilnog partnerstva u kulturi;
4. Podrška organizatorima volontiranja za unaprjeđenje menadžmenta volontera i provedbu volonterskih programa;
5. Podrška razvoju partnerstava organizacija civilnog društva i visokoobrazovnih ustanova za provedbu programa društveno korisnog učenja;

U nastavku rada dani su tabelarni prikazi po pojedinim pozivima uz obrazloženje svakog poziva.

**Naziv poziva: Jačanje kapaciteta organizacija civilnog društva za podršku učinkovitoj resocijalizaciji i reintegraciji počinitelja kaznenih djela u društvenu zajednicu**

Nadležno tijelo za provođenje ovog poziva je Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske, a namijenjen je organizacijama civilnog društva, udrugama, zakladama i vjerskim zajednicama registriranim kao neprofitne organizacije. Opći cilj ovog poziva je stvaranje uvjeta za učinkovitiju resocijalizaciju i reintegraciju počinitelja kaznenih djela u društvenu zajednicu kroz unaprjeđenje organizacija civilnog društva, odgojno-obrazovnih ustanova, ustanova za obrazovanje odraslih, ustanova u socijalnoj skrbi, socijalnih zadruga, poduzeća osnovanih od strane neprofitnih organizacija te jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.<sup>287</sup>

---

<sup>287</sup> Prilagođeno prema: <http://www.esf.hr/natjecaji/dobro-upravljanje/jacanje-kapaciteta-organizacija-civilnoga-drustva-za-podrsku-ucinkovitoj-resocijalizaciji-i-reintegraciji-pocinitelja-kaznenih-djela-u-drustvenu-zajednicu/> (pristupljeno dana 19.9.2020.)

Tablica 49 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Jačanje kapaciteta organizacija civilnog društva za podršku učinkovitoj resocijalizaciji i reintegraciji počinitelja kaznenih djela u društvenu zajednicu"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	2	Udruga roditelja „Korak po korak“ Zagreb, Roditelji u akciji – RODA Zagreb	2.229.353,12
VIŠE ŽUPANIJA	3	Udruga za unaprjeđenje kvalitete življenja „LET“ Zagreb, Centar za nestalu i zlostavljanu djecu Osijek, Otvorena medijska grupacija Zagreb	3.471.255,53
<b>UKUPNO:</b>	<b>5</b>		<b>5.700.608,65</b>

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 17.10.2020.)

### Naziv poziva: **Jačanje socijalnog dijaloga – faza III**

Prijavitelji na ovaj poziv su sindikati, udruge sindikata više razine, udruga poslodavaca, udruga poslodavaca više razine, jedinice lokalne i regionalne samouprave te razvojne agencije. Nadležno tijelo za provođenje poziva je Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava.

Cilj ovog poziva je povećanje učinkovitosti, održivosti rezultata i kontinuiteta socijalnog dijaloga u Republici Hrvatskoj kroz razvoj i jačanje administrativnih i stručnih kapaciteta socijalnih partnera na međunarodnoj, nacionalnoj, regionalnoj, lokalnoj i sektorskoj razini.<sup>288</sup>

Tablica 50 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Jačanje socijalnog dijaloga-faza III"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	1	Općina Magadenovac	561.985,00
PSŽ	2	Nezavisni sindikat radnika u proizvodnji hrane i pića-NSRPHP, Grad Požega	1.648.004,34
<b>UKUPNO:</b>	<b>3</b>		<b>2.209.989,34</b>

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 17.10.2020.)

<sup>288</sup> Prilagođeno prema: <http://www.esf.hr/natjecaji/dobro-upravljanje/jacanje-socijalnog-dijaloga-faza-iii/> (pristupljeno dana 20.9.2020.)

**Naziv poziva: Kultura u centru – potpora razvoju javno-civilnog partnerstva u kulturi**

Prijavitelji na ovaj poziv mogu biti organizacije civilnog društva (umjetničke organizacije; udruge, savezi koji djeluju u području kulture i umjetnosti), jedinice lokalne samouprave, čiji je broj stanovnika manji od 10 000 te javne ustanove u kulturi kojima je osnivač jedinica lokalne ili područne samouprave. Nadležno tijelo za provođenje ovog poziva je Ministarstvo kulture.

Cilj ovog poziva je razvoj dobrog upravljanja u kulturi jačanjem suradnje organizacija civilnog društva i javnog sektora. Pozivom će se financirati aktivnosti jačanja kapaciteta ciljanih skupina u području sudioničkog upravljanja u kulturi i podizanja javne svijesti u dobrom upravljanju u kulturi, razvoj i uspostava modela sudioničkog upravljanja u kulturi, priprema i provedba kulturnih i umjetničkih programa te razvoj suradnje i umrežavanja u području upravljanja u kulturi.<sup>289</sup>

Tablica 51 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Kultura u centru - potpora razvoju javno-civilnog partnerstva u kulturi"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
VSŽ	1	Javna ustanova Hrvatski dom Vukovar	580.729,93
BPŽ	2	Kazališna družina Ivana Brlić-Mažuranić Slavonski Brod, Galerija umjetnina grada Slavenskog Broda	3.297.257,49
VIŠE ŽUPANIJA	2	Pučko otvoreno učilište Zagreb, FADE IN – Fantastično dobra institucija Zagreb	3.176.848,70
UKUPNO:	5		7.054.836,12

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 17.10.2020.)

**Naziv poziva: Podrška organizatorima volontiranja za unaprjeđenje menadžmenta volontera i provedbu volonterskih programa**

Opći cilj ovog poziva je osnažiti doprinos volonterstva u provođenju reformi za društveni i gospodarski rast i demokratski razvoj kroz unaprjeđivanje kapaciteta organizatora volontiranja za učinkovit menadžment volontera. Cilj je i povećanje broja kvalitetnih i održivih volonterskih programa te programa školskog volontiranja i odgoja za volontiranje. Prijavitelji na ovaj poziv mogu biti organizacije civilnog društva poput udruga, zaklada te vjerskih zajednica registriranih

<sup>289</sup> Prilagođeno prema: <http://www.esf.hr/natjecaji/dobro-upravljanje/kultura-u-centru-potpورا-razvoju-javno-civilnog-partnerstva-u-kulturi/> (pristupljeno dana 25.9.2020.)



kao neprofitne organizacije. Nadležno tijelo za provođenje je Ministarstvo znanosti i obrazovanja.<sup>290</sup>

Tablica 52 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Podrška organizatorima volontiranja za unaprjeđenje menadžmenta volontera i provedbu volonterskih programa"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
OBŽ	2	Centar za lokalne inicijative i poduzetništvo Našice, GD Crvenog križa Našice	1.727.358,07
VSŽ	1	Udruga B.a.B.e. Zagreb	513.134,13
VPŽ	1	GD Crvenog križa Virovitica	992.578,24
VIŠE ŽUPANIJA	12	Forum za slobodu odgoja Zagreb, Društvo za oblikovanje održivog razvoja DOOR Zagreb, Udruga za terapiju i aktivnost pomoću konja „Pegaz“ Rijeka, Udruga za podršku žrtvama i svjedocima Vukovar, SOS Rijeka – centar za nenasilje i ljudska prava. Studentski katolički centar Palma Zagreb, Udruga za autizam „Pogled“ Nedelišće, PRONI Centar za socijalno podučavanje Osijek, Udruga za ruralni razvoj „Eko Brezna“ Šušnjevci, Udruga „Zvono“ Belišće, Udruga osoba s intelektualnim teškoćama Istre, „Sirius“ – Centar za psihološko savjetovanje, edukaciju i istraživanje Zagreb	11.452.744,29
<b>UKUPNO:</b>	<b>16</b>		<b>14.685.814,73</b>

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 17.10.2020.)

**NAZIV POZIVA: Podrška razvoju partnerstava organizacija civilnog društva i visokoobrazovnih ustanova za provedbu programa društveno korisnog učenja**

Opći cilj ovog poziva je povećati broj studenata sa stečenim praktičnim znanjima i vještinama za rješavanje konkretnih društvenih problema i razvoj zajednice. Specifični cilj je osnaživanje kapaciteta organizacija civilnog društva kroz suradnju s visokoobrazovnim ustanovama te uspostava održivih programa društveno korisnog učenja na visokoobrazovnim ustanovama kao dio sustavnog pristupa jačanja društvene odgovornosti nastavnika i studenata. Nadležno tijelo za

<sup>290</sup> Prilagođeno prema: <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/podrška-organizatorima-volontiranja-za-unaprjeđenje-menadžmenta-volontera-i-provedbu-volonterskih-programa/> (pristupljeno dana 25.9.2020.)

provođenje ovog poziva je Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske dok su mogući prijavitelji udruge, zaklade, ustanove i socijalne zadruge.<sup>291</sup>

Tablica 53 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Podrška razvoju partnerstava organizacija civilnog društva i visokoobrazovnih ustanova za provedbu programa društveno korisnog učenja"

ŽUPANIJA	Broj projekata	KORISNIK PROJEKTA	UGOVORENA BESPOVRATNA SREDSTVA (u kn)
VSŽ	1	Konjički klub Dunavski raj Vukovar	1.189.965,60
VIŠE ŽUPANIJA	5	Zajednica tehničke kulture Osječko-baranjske županije, ODRAZ – Održivi razvoj zajednice Zagreb, Institut za razvoj obrazovanja Zagreb, Hrvatska udruga za ranu intervenciju u djetinjstvu Zagreb, Zelena akcija Zagreb	5.213.582,90
<b>UKUPNO:</b>	<b>6</b>		<b>6.403.548,50</b>

Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 17.10.2020.)

<sup>291</sup> Prilagođeno prema: <http://www.esf.hr/natjecaji/dobro-upravljanje/podrska-razvoju-partnerstava-organizacija-civilnog-drustva-i-visokoobrazovnih-ustanova-za-provedbu-programa-drustveno-korisnog-ucenja/> (pristupljeno dana 25.9.2020.)

## 11.2. ANALIZA UGOVORENOSTI U OSJEČKO-BARANJSKOJ ŽUPANIJI

U okviru Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. , a u sklopu projekta Projekt Slavonija, Baranja i Srijem, u Osječko-baranjskoj županiji do 31.12.2019. godine ugovoreno je 105 projekata ukupne vrijednosti 311.428.447,69 kn.

Za projekte je ugovoreno 308.885.773,61 kn bespovratnih sredstava od čega su EU bespovratna sredstva 262.552.907,57 kn dok sredstva nacionalnog sufinanciranja iznose 46.332.866,04 kn.

Doprinos korisnika u okviru ovog operativnog programa iznosi 2.542.674,08 kn. Do 31.12.2019. godine plaćen je iznos od 187.369.343,11 kn.

Po prioritetnim osima ugovoreno je (u postotku):

POS 1 Zapošljavanje **2,09%**

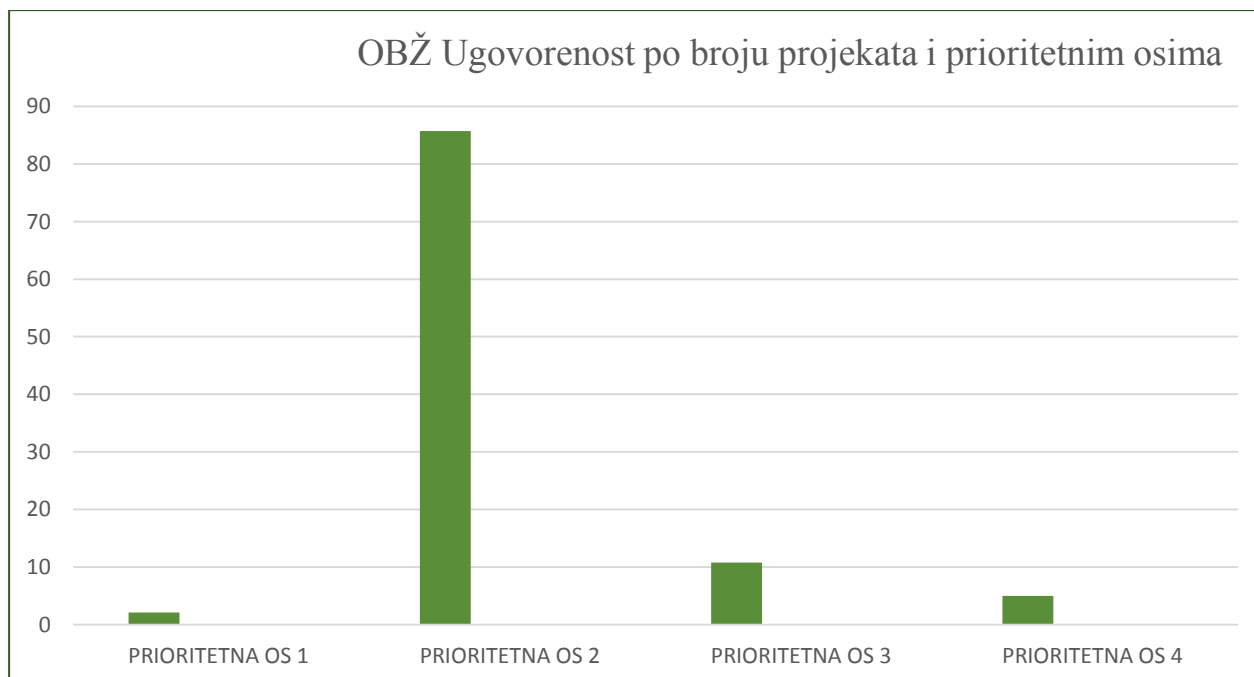
POS 2 Socijalno uključivanje **85,71%**

POS 3 Obrazovanje i cjeloživotno učenje **10,75%**

POS 4 Dobro upravljanje **1,45%.**

Ugovorenost po prioritetnim osima prikazana je u grafikonu 7.

Grafikon 7 Osječko-baranjska županija - ugovorenost po broju projekata i prioritetnim osima



Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 22.10.2020.)

U okviru prioritetne osi 1 na području Osječko-Baranjske županije ugovoreno je 6 projekata u okviru specifičnog cilja **8 vii I** Poboljšanje kapaciteta lokalnih partnerstava za zapošljavanje i povećanje zapošljavanja najranjivijih skupina na tržištu rada. Projekti ostalih specifičnih ciljeva nisu ugovarani.

Ukupan iznos bespovratnih sredstava za ove projekte iznosio je 6.518.209,85 kn (od toga je bespovratan iznos EU fondova 5.540.478,38 kn dok sredstva nacionalnog sufinanciranja iznose 977.731,47 kn). Za ove projekte nisu uložena sredstva doprinosa korisnika.

U sklopu ovih projekata održavane su edukacije o pokretanju poslovanja (Centar za poduzetništvo DONAU), besplatna osposobljavanja za nezaposlene (Grad Belišće), edukacije o menadžmentu i društvenom poduzetništvu (Volonterski centar Osijek), osnovan je Klub za zapošljavanje s ciljem promicanja zapošljivosti (Grad Valpovo). U okviru EU projekta Obrazovanjem do samoinicijative kojeg je nositelj Ekonomski fakultet u Osijeku proveden je program osposobljavanja za 54 voditelja EU projekata. Najuspješniji projekt, promatrano kroz prizmu rezultata projekta i zapošljavanja, projekt je pod nazivom Partnerstvom i podrškom do zapošljavanja kojeg je provela Javna ustanova županijska razvojna agencija OBŽ. U okviru projekta u raznim edukativno-savjetodavnim programima sudjelovalo je 330 korisnika od kojih je 85 pokrenulo vlastiti posao a njih 16 se zaposlilo u informatičkim tvrtkama. Osim toga, 127 mikropoduzetnika prošlo je mentoriranja kako bi što uspješnije započeli posao.

Analizom svih projekata iz dostupnih podataka objavljenim na web stranicama ugovaratelja može se zaključiti da je kroz projekte educirano oko 737 polaznika.

U okviru prioritetne osi 2 Socijalno uključivanje ugovoreno je 85,71% projekata u odnosu na ukupnu vrijednost, odnosno 85 projekata. Za ove projekte ugovoreno je ukupnih bespovratnih sredstava u iznosu 266.903.927,78 kn (EU udio iznosi 226,868.338,62 kn, dok je udio nacionalnog sufinanciranja 40.035.589,16 kn), uz doprinos korisnika u iznosu od 12.196,20 kn.

Najviše projekata (59) ugovoreno je iz područja specifičnog cilja **9 i I** a 54 se odnose na projekte programa „Zaželi-program zapošljavanja žena“. Najvećim dijelom ugovaratelji ovih projekata su općine, gradovi i udruge. Analiza dostupnih podataka pokazuje da je na području Osječko-baranjske županije kroz ove projekte zaposleno oko 1288 žena (žene iznad 50 godina i one u nepovoljnom položaju) koje su skrbile za oko 8254 korisnika. Za projekte programa „Zaželi-program zapošljavanja“ u OBŽ ukupno je ugovoreno bespovratnih sredstava u iznosu od

195.693.841,92 kn što čini **62,84 %** svih ugovorenih projekata iz Operativnog programa učinkoviti ljudski potencijali na području Županije.

U okviru specifičnog cilja 9 i 1 ugovorena su i 3 projekta u okviru poziva „Podrška socijalnom uključivanju i zapošljavanju marginaliziranih skupina“ kroz dodatna osposobljavanja dugotrajno nezaposlenih osoba kroz programe stjecanja stručnih znanja, kroz provedbu programa obrazovanja odraslih i pružanje usluga mentorstva korisnicima socijalnih prava s ciljem radne aktivacije i socijalnog uključivanja. Projekt je obuhvatio 170 osoba polaznika programa. U okviru ovog specifičnog cilja ugovoren je i projekt u okviru poziva „Umjetnost i kultura 54+“ koji ima za cilj povećati socijalnu uključenost osoba starijih od 54 godine. U projektu je sudjelovalo oko 70 osoba. Projekt namijenjen mladima ugovoren je u okviru poziva „Umjetnost i kultura za mlade“ sa ciljem poticanja mladih aktivnom sudjelovanju u kulturnom životu zajednice. Programom je obuhvaćeno 30 mladih osoba kroz organizaciju umjetničkih radionica i realizaciju kulturno-umjetničkih programa.

Kroz projekte specifičnog cilja **9 iv 1** ugovorena su 2 projekta u okviru poziva „Promocija zdravlja i prevencija bolesti – faza I“ sa ciljem promicanja i povećanja znanja i svijesti o važnosti promocije zdravlja, projekti su namijenjeni široj javnosti a provodili su se kroz tribine i radionice (Dom zdravlja Donji Miholjac projekt je proveo kroz 30 tribina i 18 radionica).

Temeljem ovog cilja kroz poziv „Specijalističko usavršavanje doktora medicine“ ugovoreno je 7 projekata. Svrha ovog programa je poboljšanje pristupa zdravstvenoj zaštiti u ruralnim i nerazvijenim područjima kroz osiguravanje dovoljnog broja specijalista određenih medicinskih djelatnosti koje su se pokazale deficitarne. Kroz ovaj program u OBŽ osigurane su specijalizacije za 21 doktora medicine.

U okviru specifičnog cilja **9 iv 2** u OBŽ ugovoreno je 15 projekata. Kroz 11 projekata u okviru poziva „Razvoj usluge osobne asistencije za osobe s invaliditetom faza I i II“ za vrijeme trajanja projekta zaposleno je 173 asistenta za 173 invalida kojima je potrebna osobna asistencija.

Kroz projekt u okviru poziva „Podrška daljnjem procesu deinstitutionalizacije i transformacije domova socijalne skrbi za osobe s invaliditetom“ održane su edukacije za 45 djelatnika u cilju pružanja podrške samostalnom životu za oko 67 korisnika.

Sličan projekt proveden je od strane ugovaratelja Centar za pružanje usluga zajednici „Klasje“ Osijek sa ciljem provođenja aktivnosti koje će voditi povećanom izlasku korisnika iz institucije u

nove oblike skrbi u zajednici. Edukacije su održane za 25 djelatnika s ciljanom skupinom od 86 djece korisnika doma.

U cilju poboljšanja pristupa ranjivih skupina tržištu rada u sektoru turizma Učilište Janus provodi projekt „Znanjem i inovacijama prema rastu konkurentnosti turizma kontinentalne Hrvatske“ koji je namijenjen za 40 polaznika.

U okviru poziva „Unaprjeđenje usluga za djecu u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja Dječji vrtić „Maslačak“ Belišće ugovorio je projekt za unaprjeđenje usluga i produljenje radnog vremena vrtića za 66 djece.

U okviru specifičnog cilja **9 v 1** u OBŽ ugovorena su dva projekta u okviru poziva „Promicanje društvenog poduzetništva i strukovne integracije u društvenim poduzećima, te socijalne ekonomije i ekonomije solidarnosti radi olakšavanja pristupa zapošljavanju“. Projekte su ugovorili Socijalna zadruha MIVA ART Belišće i Savez mađarskih udruga Beli Manastir. Kroz projekte je zaposleno 7 asistenata za rad i osposobljavanje oko 40 osoba s invaliditetom.

U okviru specifičnog cilja **10 ii 1** prioritetne osi 3 Obrazovanje i cjeloživotno učenje u OBŽ ugovorena su 4 projekta u okviru poziva „Internacionalizacija visokog obrazovanja“. Ugovaratelji su Prehrambeno-tehnološki fakultet Osijek, Građevinski fakultet Osijek, Medicinski fakultet Osijek i Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek koji kroz razvoj i uspostavu združenih diplomskih i poslijediplomskih studija na stranim jezicima i kroz jačanje kompetencija studenata i osoblja učilišta povećavaju kvalitetu visokog obrazovanja na ovim prostorima.

Kroz dva projekta specifičnog cilja **10 iii 1** ukupne vrijednosti bespovratnih sredstava u iznosu od 19.395.593,32 kn kojih su ugovaratelji Osječko-baranjska županija i Grad Osijek u okviru poziva „Osiguranje pomoćnika u nastavi i stručnih komunikacijskih posrednika učenicima s teškoćama u razvoju u osnovnoškolskim i srednjoškolskim odgojno-obrazovnim ustanovama – faza III“ za vrijeme trajanja projekata zaposlena su 124 asistenta za 124 učenika s teškoćama u razvoju.

Pod specifičnim ciljem **10 iii 2** provedena su dva projekta cjeloživotnog učenja kroz podizanje informacijske pismenosti učenika osnovnih i srednjih škola. Program je obuhvatio oko 130 učenika sa područja OBŽ.

U sklopu specifičnog cilja **10 iii 3** ugovoren je jedan projekt ugovaratelja Učilište Janus namijenjen za 80 polaznika prekvalifikacija namijenjen osobama od 15-34 godine starosti sa završenom

osnovnom školom koje će nakon provedenog projekta dobiti Uvjerenje o osposobljenosti za zanimanje njegovateljica, kuharica i instalater solarnog grijanja.

U okviru prioritetne osi 4 Dobro upravljanje ugovoreno je 5 projekata pod specifičnim ciljem **II ii 1**. Projekti pod ostalim specifičnim ciljevima nisu ugovarani.

U sklopu poziva „Jačanje kapaciteta organizacija civilnog društva za podršku učinkovitoj resocijalizaciji i reintegraciji počinitelja kaznenih djela u društvenu zajednicu“ ugovorena su dva projekta sa ciljem senzibilizacije i povezivanja organizacija civilnog društva za prihvata počinitelja kaznenih djela u zajednicu nakon odslužene kazne kroz provođenje edukacija za članove obitelji i treninge socijalnih vještina za počinitelje.

Jedan projekt je ugovoren od strane Općine Magadenovac kojemu je cilj unaprijediti kvalitetu socijalnog dijaloga kroz razvoj i jačanje administrativnih i stručnih kapaciteta socijalnih partnera (sindikata, poslodavaca i jedinica lokalne samouprave) kroz provedbu radionica za članove GSV-a.

Za jačanje volonterstva na području OBŽ ugovorena su dva projekta ukupne vrijednosti 1.727.358,07 kn bespovratnih sredstava namijenjenih praktičnom osposobljavanju volontera u sektoru kulture, zdravstva i socijalnom sektoru. Programi su namijenjeni za 10 volontera.

### 11.3. ANALIZA UGOVORENOSTI U VUKOVARSKO-SRIJEMSKOJ ŽUPANIJI

U okviru Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. , a u sklopu projekta Projekt Slavonija, Baranja i Srijem, u Vukovarsko-srijemskoj županiji do 31.12.2019. godine ugovoreno je 86 projekata ukupne vrijednosti 197.486.401,00 kn.

Za projekte je ugovoreno 196.472.434,61 kn bespovratnih sredstava, od čega su EU bespovratna sredstva 167.001.569,42 kn, dok sredstva nacionalnog sufinanciranja iznose 29.470.865,19 kn. Doprinos korisnika u okviru ovog operativnog programa iznosi 1.013.966,39 kn. Do 31.12.2019. godine plaćen je iznos od 137.564.546,04 kn.

Po prioritetnim osima ugovoreno je (u postotku):

POS 1 Zapošljavanje **5,22%**

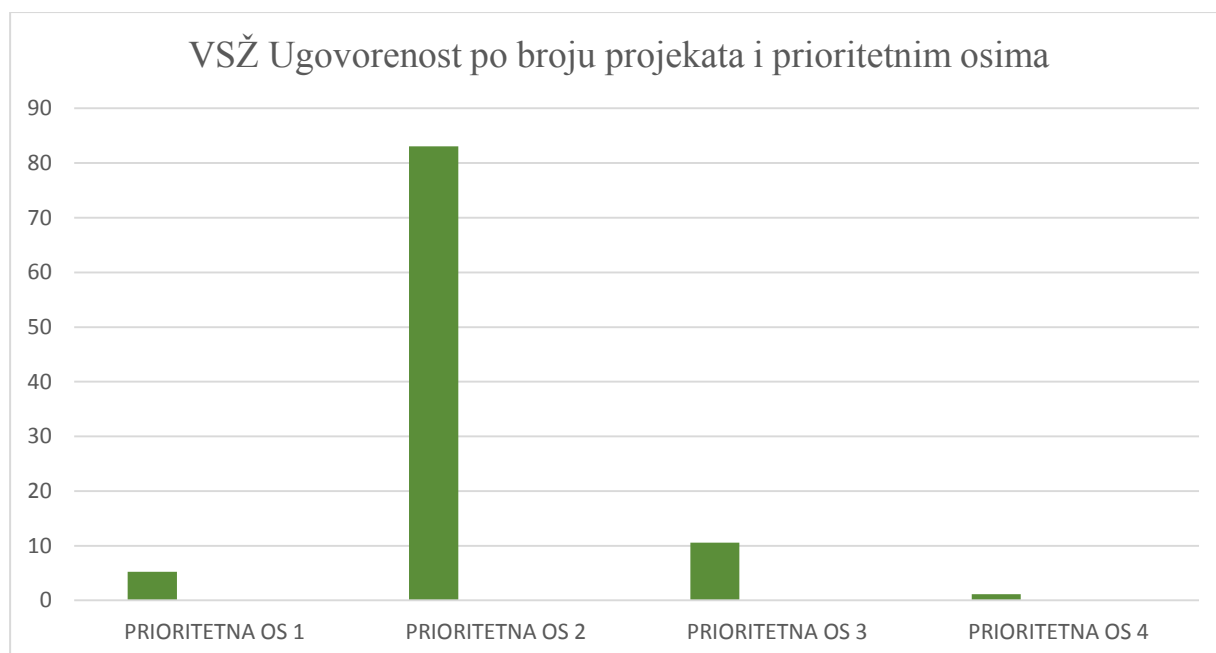
POS 2 Socijalno uključivanje **83,04%**

POS 3 Obrazovanje i cjeloživotno učenje **10,58%**

POS 4 Dobro upravljanje **1,16%**

Grafički prikaz ugovorenih projekata može se pogledati u grafikonu broj 8.

Grafikon 8 Vukovarsko-srijemska županija - ugovorenost po broju projekata i prioritetnim osima



Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 22.10.2020.)



Na području Vukovarsko-srijemske županije u sklopu prioritetne osi 1 ugovoreno je 11 projekata u okviru specifičnog cilja **8 vii I** Poboljšanje kapaciteta lokalnih partnerstava za zapošljavanje i povećanje zapošljavanja najranjivijih skupina na tržištu rada. Projekti ostalih specifičnih ciljeva nisu ugovarani.

Ukupan iznos bespovratnih sredstava za ove projekte iznosio je 10.314.218,59 kn (od toga je bespovratan iznos EU fondova 8.767.085,80 kn dok sredstva nacionalnog sufinanciranja iznose 1.547.132,79 kn). Za ove projekte nisu uložena sredstva doprinosa korisnika.

Projekti su obuhvatili oko 600 polaznika osposobljavanja za nova zanimanja kako bi se stekle nove mogućnosti za zapošljavanje, a kao primjer dobre prakse treba navesti projekt ugovaratelja Razvojne agencije Vukovarsko-srijemske županije pod nazivom „Sigurnim korakom do vlastitog posla“ temeljem kojega je dodijeljeno 10 potpora za poduzetnike u ukupnom iznosu od 800.000,00 kn.

U okviru prioritetne osi 2 Socijalno uključivanje ugovoreno je 83,04% projekata u odnosu na ukupnu vrijednost, odnosno 65 projekata. Za ove projekte ugovoreno je ukupnih bespovratnih sredstava u iznosu 163.994.105,07 kn (EU udio iznosi 139.327.893,76 kn, dok je udio nacionalnog sufinanciranja 24.587.275,36 kn), uz doprinos korisnika u iznosu od 78.935,96 kn.

Najviše projekata (41) ugovoreno je u okviru specifičnog cilja **9 i I** od čega se 32 projekta odnose na program „Zaželi-zapošljavanje žena“ što čini **58,71 %** svih ugovorenih projekata iz Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. u Vukovarsko-srijemskoj županiji. Najveći dio ugovaratelja čine općine i gradovi a kroz projekt je zaposleno oko 794 žena koje skrbe za 3 696 korisnika. Ukupan iznos bespovratnih sredstava za ove projekte iznosi 115.951.548,42 kn.

Kroz poziv: „Uključivanje djece i mladih u riziku od socijalne isključenosti te osoba s invaliditetom i djece s teškoćama u razvoju u zajednicu kroz šport“ ugovoreno je 5 projekata namijenjenih za oko 388 djece sa područja Županije. Projekti su namijenjeni osobama s invaliditetom i djeci s teškoćama u razvoju te djeci i mladima u dobi do 29 godina koji su u riziku od socijalne isključenosti.

U okviru poziva „Podrška programima usmjerenim mladima“ ugovorena su dva projekta namijenjena povećanju socijalne uključenosti mladih usmjerenih na kvalitetno provođenje slobodnog vremena, informiranje mladih i pružanje usluga savjetovanja o relevantnim temama, razvoj socijalnih vještina i slično. Kroz programe bi trebalo biti obuhvaćeno oko 320 djece i

mladih. U okviru ovog specifičnog cilja ugovorena su još dva projekta namijenjena mladim osobama u okviru poziva „Umjetnost i kultura za mlade“ sa ciljem poticanja mladih u aktivnom kulturnom životu zajednice. Programom je obuhvaćena 141 osoba do 29 godina starosti.

U VSŽ u okviru specifičnog cilja **9 i 2** ugovoreno je 10 projekata u okviru poziva „Razvoj i provedba programa za socijalnu koheziju i povećanje zaposlenosti u gradovima Kninu, Belom Manastiru i općini Darda, Benkovcu, Petrinji i Vukovaru“ (tzv. pilot područja). Projekti su kroz radionice namijenjeni skupinama mladih, darovitoj djeci, djeci s teškoćama i javnosti i doprinose razvoju kulturne i umjetničke aktivnosti na području Županije, bez ostvarivanja primarnog cilja za pilot područja u smislu povećanja zapošljavanja i mogućnosti za zapošljavanje.

Kroz specifični cilj **9 iv 1** unutar poziva „Specijalističko usavršavanje doktora medicine“ ugovorena su 3 projekata. Svrha ovog programa je poboljšanje pristupa zdravstvenoj zaštiti u ruralnim i nerazvijenim područjima kroz osiguravanje dovoljnog broja specijalista određenih medicinskih djelatnosti koje su se pokazale deficitarne. Kroz ovaj program u VSŽ osigurane su specijalizacije za 8 doktora medicine.

U okviru specifičnog cilja **9 iv 2** u VSŽ ugovoreno je 11 projekata. Kroz 4 projekta u okviru poziva „Razvoj usluge osobne asistencije za osobe s invaliditetom faza I i II“ za vrijeme trajanja projekta zaposleno je 55 asistenta za 55 invalida kojima je potrebna osobna asistencija.

U okviru ovog specifičnog cilja 4 projekta su ugovorena u okviru poziva „Poboljšanje pristupa ranjivih skupina tržištu rada u sektoru turizma i ugostiteljstva – faza I“ namijenjenih za oko 175 polaznika obrazovanja, edukacija za poslove u sektoru turizma.

Projekti u okviru poziva „Razvoj i širenje mreže izvaninstitucionalnih usluga za hrvatske branitelje i stradalnike Domovinskog rata“ odnose se na povećanje socijalne uključenosti i unaprjeđenje kvalitete življenja hrvatskih branitelja i stradalnika Domovinskog rata, a s tim ciljem u VSŽ su ugovorena 3 projekta. Programima socijalne i motivacijske podrške kroz ove projekte obuhvaćena su 155 branitelja i stradalnika.

Kroz dva projekta specifičnog cilja **10 iii 1** prioritetne osi 3 Obrazovanje i cjeloživotno učenje ukupne vrijednosti bespovratnih sredstava u iznosu od 14.286.374,37 kn kojih su ugovaratelji Vukovarsko-srijemska županija i Grad Vinkovci u okviru poziva „Osiguranje pomoćnika u nastavi i stručnih komunikacijskih posrednika učenicima s teškoćama u razvoju u osnovnoškolskim i srednjoškolskim odgojno-obrazovnim ustanovama – faza III“ za vrijeme trajanja projekata zaposlena su 95 asistenta za 85 učenika s teškoćama u razvoju.

Pod specifičnim ciljem **10 iii 2** provedena su tri projekta cjeloživotnog učenja kroz podizanje informacijske pismenosti učenika osnovnih i srednjih škola. Program je obuhvatio oko 395 učenika. U okviru specifičnog cilja **10 iii 3** ugovorena su dva projekta koja provode Pučko otvoreno učilište Vinkovci (90 polaznika za programe osposobljavanja za njegovatelja, pčelara i dr.) i Tehničko učilište Vinkovci (80 polaznika za programe za računalnog operatera i sl.).

U okviru prioritetne osi 4 Dobro upravljanje u VSŽ ugovorena su tri projekta specifičnog cilja **11 ii 1**. Projekt ugovoren pod programom „Podrška razvoju partnerstava organizacija civilnog društva i visokoobrazovnih ustanova za provedbu programa društveno korisnog učenja“ ugovaratelja Konjički klub Dunavski raj Vukovar namijenjen je djeci s teškoćama i studentima fizioterapije i sestinstva (120) studenata u svrhu provođenja inovativne metode obrazovanja kroz praksu i društveno korisno učenje.

U okviru poziva „Kultura u centru – potpora razvoju javno-civilnog partnerstva u kulturi“ ugovaratelja Javna ustanova Hrvatski dom Vukovar ugovoren je za jačanje kapaciteta građana u području sudioničkog upravljanja u kulturi.

U cilju jačanja volonterstva na području VSŽ ugovoren je jedan projekta ukupne vrijednosti 513.134,13 kn bespovratnih sredstava namijenjenih praktičnom osposobljavanju volontera u sektoru kulture, zdravstva i socijalnom sektoru. Programom je predviđeno provođenje 259 volonterskih sati za pomoć u učenju djeci iz udomiteljskih obitelji.

#### 11.4. ANALIZA UGOVORENOSTI U POŽEŠKO-SLAVONSKOJ ŽUPANIJU

Projektom Slavonija, Baranja i Srijem, u Požeško-slavonskoj županiji do 31.12.2019. godine ugovorena su 34 projekta ukupne vrijednosti 68.883.880,92 kn.

Za projekte je ugovoreno 67.959.724,20 kn bespovratnih sredstava, od čega su EU bespovratna sredstva 57.765.765,57 kn, dok sredstva nacionalnog sufinanciranja iznose 10.193.958,63 kn.

Doprinos korisnika u okviru ovog operativnog programa iznosi 924.156,72 kn. Do 31.12.2019. godine U okviru Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020., a u sklopu projekta plaćen je iznos od 46.099.608,20 kn.

Po prioritetnim osima ugovoreno je (u postotku):

POS 1 Zapošljavanje 4,37 %

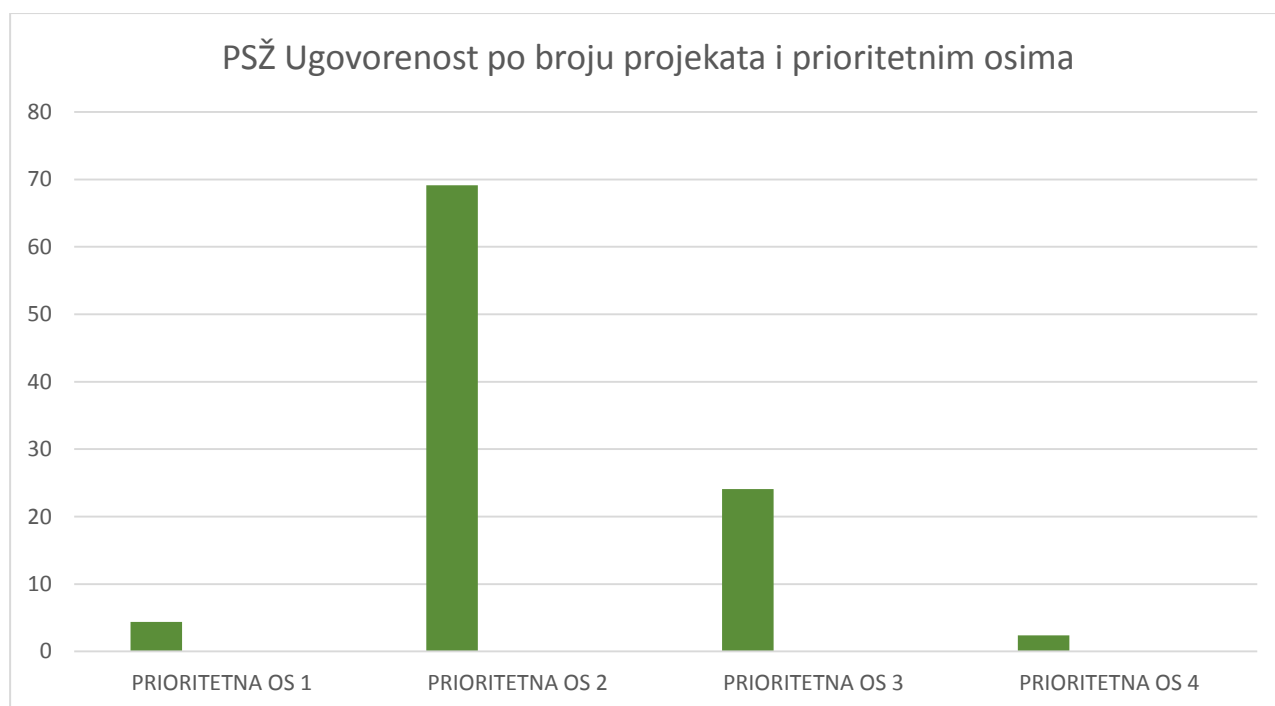
POS 2 Socijalno uključivanje 69,14 %

POS 3 Obrazovanje i cjeloživotno učenje 24,10 %

POS 4 Dobro upravljanje 2,39 %

Struktura ugovorenosti po prioritetnim osima i broju projekata prikazana je u sljedećem grafikonu.

Grafikon 9 Požeško-slavonska županija - ugovorenost po broju projekata i prioritetnim osima



Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 22.10.2020.)

U okviru specifičnog cilja **8 vii I** Poboljšanje kapaciteta lokalnih partnerstava za zapošljavanje i povećanje zapošljavanja najranjivijih skupina na tržištu rada u Požeško-slavonskoj županiji ugovorena su 3 projekta u iznosu od 3.007.776,88 kn bespovratnih sredstava (bespovratna sredstva EU udio iznose 2.556.610,35 kn dok je iznos nacionalnog sufinanciranja 451.166,53 kn) za 173 sudionika polaznika osposobljavanja za nova zanimanja (osposobljavanje za IT sektor, osposobljavanje za rukovanje radnim strojevima, njegovateljice za palijativnu skrb i dr.).

Projekti u okviru ostalih specifičnih ciljeva prioritetne osi 1 nisu ugovarani.

U okviru prioritetne osi 2 Socijalno uključivanje ugovoreno je 69,14% projekata u odnosu na ukupnu vrijednost, odnosno 25 projekata. Za ove projekte ugovoreno je ukupnih bespovratnih sredstava u iznosu 47.628.297,52 kn (EU udio iznosi 40.484.052,89 kn, dok je udio nacionalnog sufinanciranja 7.144.244,63 kn), bez sredstava doprinosa korisnika.

Najviše projekata (12) ugovoreno je u okviru specifičnog cilja **9 i 1** od čega se 6 projekata odnosi na program „Zaželi-zapošljavanje žena“ što čini **42,07%** svih ugovorenih projekata iz Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. u Požeško-slavonskoj županiji. Kroz ove projekte zaposleno je oko 200 žena koje skrbe za 1 138 korisnika. Ukupan iznos bespovratnih sredstava za ove projekte iznosi 28.977.355,95 kn.

U okviru specifičnog cilja 9 i 1 ugovoren je jedan projekt u okviru poziva „Podrška socijalnom uključivanju i zapošljavanju marginaliziranih skupina“ ugovaratelja Udruge „Veličanka“ kroz dodatna osposobljavanja dugotrajno nezaposlenih osoba kroz programe stjecanja stručnih znanja, kroz provedbu programa obrazovanja odraslih i pružanje usluga mentorstva korisnicima socijalnih prava s ciljem radne aktivacije i socijalnog uključivanja. Projekt je namijenjen za 37 polaznika.

U okviru poziva „Podrška programima usmjerenim mladima“ ugovoren je jedan projekt ugovaratelja Udruga mladih „Mali most“ namijenjen povećanju socijalne uključenosti mladih usmjerenih na kvalitetno provođenje slobodnog vremena, informiranje mladih i pružanje usluga savjetovanja o relevantnim temama, razvoj socijalnih vještina i slično. Kroz programe bi trebalo biti obuhvaćeno oko 100 djece i mladih.

Kroz poziv: „Uključivanje djece i mladih u riziku od socijalne isključenosti te osoba s invaliditetom i djece s teškoćama u razvoju u zajednicu kroz šport“ ugovorena su dva projekta namijenjena za oko 230 djece i mladih s teškoćama u razvoju.

U okviru ovog specifičnog cilja ugovorena su još dva projekta namijenjena mladim osobama u okviru poziva „Umjetnost i kultura za mlade“ sa ciljem poticanja mladih u aktivnom kulturnom životu zajednice. Projekti su namijenjeni za oko 85 polaznika.

U okviru specifičnog cilja **9 iv 1** kroz poziv „Specijalističko usavršavanje doktora medicine“ ugovorena su 2 projekata kroz koja su dodijeljene specijalizacije za 2 doktora medicine za medicinske djelatnosti koje su se pokazale deficitarne u ovoj županiji.

U okviru specifičnog cilja **9 iv 2** u Požeško-slavonskoj ugovoreno je 9 projekata od kojih se 6 odnosi na projekte u okviru poziva „Razvoj usluge osobne asistencije za osobe s invaliditetom faza I i II“ kroz koje je, za vrijeme trajanja projekta, zaposlen 81 asistent za 81 osobu s

invaliditetom. Kroz 3 ugovorena projekta iz poziva „Unaprjeđenje usluga za djecu u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja“ potiče se usklađivanje poslovnog i obiteljskog života kroz unaprjeđenje usluga i produljenje radnog vremena dječjih vrtića. Projektima bi trebalo biti obuhvaćeno oko 170 djece predškolske dobi.

U okviru specifičnog cilja **9 v 1** ugovoren je projekt Udruge „Veličanka“ u okviru kojega će se osposobiti 21 nezaposlena žena za vođenje udruge i vođenje kuhinje za potrebite. Drugi projekt ugovorio je Nogometni klub Lipik 1925. koji će provesti edukaciju za proizvodnju piva za 20 polaznika.

U okviru specifičnog cilja **10 iii 1** prioritetne osi 3 Obrazovanje i cjeloživotno učenje u Požeško-slavonskoj županiji ugovorena su dva projekta ukupne vrijednosti bespovratnih sredstava u iznosu od 13.753.626,48 kn kojih su ugovaratelji Požeško-slavonska županija i Grad Požega. Projekti su ugovoreni u okviru poziva „Osiguranje pomoćnika u nastavi i stručnih komunikacijskih posrednika učenicima s teškoćama u razvoju u osnovnoškolskim i srednjoškolskim odgojno-obrazovnim ustanovama – faza III“. Kroz projekte je zaposleno 86 pomoćnika u nastavi za 106 učenika s teškoćama.

Kroz poziv „Podrška obrazovanju odraslih polaznika uključivanjem u prioritetne programe obrazovanja usmjerene unapređenju vještina“ u okviru specifičnog cilja **10 iii 3** ugovorena su dva projekta namijenjena integraciji 61 polaznika na tržište rada. Polaznici će biti osposobljeni za zanimanje vozač, vinogradar/podrumar i računalni operater.

U okviru prioritetne osi 4 specifičnog cilja 11 ii.1 ugovorena su dva projekta u okviru poziva 2 Jačanje socijalnog dijaloga – faza III“. Projekti ostalih specifičnih ciljeva nisu ugovarani.

Prvi od navedenih projekata ugovorio je Nezavisni sindikat radnika u proizvodnji hrane i pića u cilju jačanja socijalnog dijaloga kroz organiziranje radionica namijenjenih za 80 sudionika polaznika.

Drugi projekt ugovorio je Grad Požega u cilju jačanja socijalnog dijaloga između zaposlenika gradskih službi i Veleučilišta u Požegi te predstavnika sindikata državnih službenika i namještenika organiziranjem radionica i okruglih stolova.

## 11.5. ANALIZA UGOVORENOSTI U BRODSKO-POSAVSKOJ ŽUPANIJI

Ugovaratelji projekata Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. u Brodsko-posavskoj županiji do 31.12.2019. godine ugovorili su 43 projekta ukupne vrijednosti 141.140.438,16 kn.

Za projekte je ugovoreno 137.996.180,96 kn bespovratnih sredstava, od čega su EU bespovratna sredstva 117.296.753,82 kn, dok sredstva nacionalnog sufinanciranja iznose 20.699.427,13 kn.

Doprinos korisnika u okviru ovog operativnog programa iznosi 3.144.257,20 kn. Do 31.12.2019. godine plaćen je iznos od 92.842.872,73 kn.

Po prioritetnim osima ugovoreno je (u postotku):

POS 1 Zapošljavanje 4,41 %

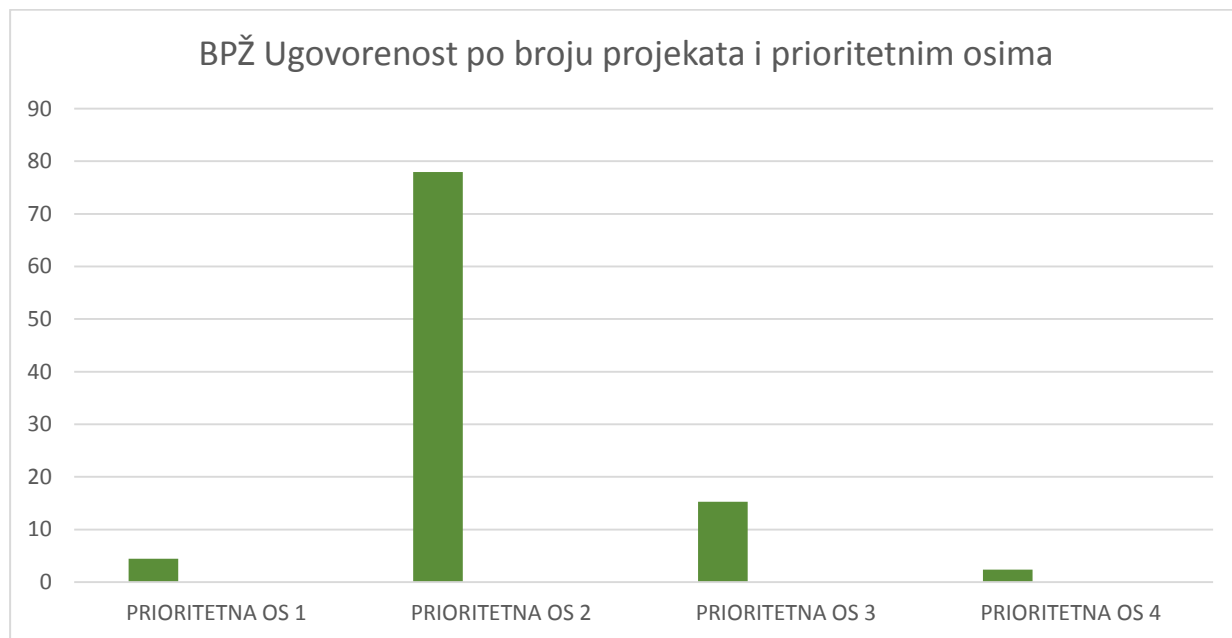
POS 2 Socijalno uključivanje 77,95 %

POS 3 Obrazovanje i cjeloživotno učenje 15,30 %

POS 4 Dobro upravljanje 2,34 %.

Broj projekata kao i ugovorenost po prioritetnim osima u Brodsko-posavskoj županiji može se vidjeti u grafikonu br. 10.

Grafikon 10 Brodsko-posavska županija - ugovorenost po broju projekata i prioritetnim osima



Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 22.10.2020.)

U okviru specifičnog cilja **8 vii 1** Poboljšanje kapaciteta lokalnih partnerstava za zapošljavanje i povećanje zapošljavanja najranjivijih skupina na tržištu rada u Brodsko-posavskoj županiji ugovoreno je 6 projekata u ukupnom iznosu sredstava od 6.223.488,32 kn pri čemu EU udio iznosi

5.190.089,05 kn dok je doprinos nacionalnog sufinanciranja 915.898,07 kn. Doprinos korisnika iznosi 117.501,20 kn. Do 31.12.2019. godine uplaćeno je 3.341.838,82 kn.

Programi su namijenjeni za 303 polaznika ciljanih skupina (mladi bez radnog iskustva, nezaposlene žene iznad 45 godina, osobe s poteškoćama). Kao primjer dobre prakse potrebno je istaknuti projekt kojeg je ugovorila Udruga gluhih i nagluhih Nova Gradiška. Kroz edukacije koje su imale za cilj jačanje kompetencija i prilagodbu tržištu rada osnaženo je 63 polaznika. Nakon završetka edukacija 21 osoba je pronašla posao a 14 korisnika, od čega jedna osoba s invaliditetom, nastavlja svoje obrazovanje na višim i visokoškolskim ustanovama.

Projekti u okviru ostalih specifičnih ciljeva prioritetne osi 1 nisu ugovarani.

U okviru prioritetne osi 2 Socijalno uključivanje ugovoreno je 77,95 % projekata u odnosu na ukupnu vrijednost, odnosno 31 projekt. Za ove projekte ugovoreno je ukupnih bespovratnih sredstava u iznosu 110.026.918,50 kn (EU udio iznosi 93.522.880,74 kn, dok je udio nacionalnog sufinanciranja 16.504.037,76 kn). bez sredstava doprinosa korisnika.

Najviše projekata (22) ugovoreno je u okviru specifičnog cilja **9 i 1** od čega se 21 projekt odnosi na program „Zaželi-zapošljavanje žena“ što čini **65,19%** svih ugovorenih projekata iz Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. u Požeško-slavonskoj županiji. Kroz ove projekte zaposleno je oko 200 žena koje skrbe za 1 138 korisnika. Ukupan iznos bespovratnih sredstava za ove projekte iznosi 92.004.234,96 kn. Kroz ova 22 projekta zaposleno je oko 566 žena koje skrbe za oko 2 676 korisnika.

Unutar ovog specifičnog cilja ugovoren je i projekt u okviru poziva „Umjetnost i kultura za mlade“ za 30 mladih osoba kroz poticanje aktivnog sudjelovanja u kulturnim aktivnostima županije.

U okviru specifičnog cilja **9 iv 1** ugovoren je jedan projekt kroz poziv „Promocija zdravlja i prevencija bolesti – faza I“ ugovaratelja Općine Staro Petrovo selo u okviru kojega su organizirane radionice, izrađivali se nutricionistički planovi te vršila kontrola šećera u krvi za oko 100 polaznika.

Kroz poziv „Specijalističko usavršavanje doktora medicine“ ugovaranjem dva projekta osigurane su specijalizacije za 4 doktora medicine.

U okviru specifičnog cilja **9 iv 2** u Brodsko-posavskoj županiji ugovoreno je 5 projekata. Kroz 4 projekta u okviru poziva „Razvoj usluge osobne asistencije za osobe s invaliditetom faza I i II“ za vrijeme trajanja projekta zaposleno je 70 asistenta za 70 invalida kojima je potrebna osobna asistencija.



Projekt ugovaratelja Centar za pružanje usluga u zajednici „Kuća sretnih ciglica“ u sklopu poziva „Podrška procesu deinstitutionalizacije i prevencije institucionalizacije djece i mladih“ namijenjen je za 86 djece i mladih bez roditeljske skrbi u cilju provođenja aktivnosti koje će voditi povećanom izlasku iz institucija u nove oblike skrbi u zajednici. Pri tome će biti angažirano 25 stručnjaka/odgajatelja koji će uz dodatne edukacije doprinijeti ostvarenju zadanog cilja.

U okviru specifičnog cilja **9 v 1** ugovoren je jedan projekt u okviru poziva „Poticanje društvenog poduzetništva“ ugovaratelja Udruge s intelektualnim teškoćama „Regoč“ namijenjen edukaciji 5 zaposlenika udruge u cilju postizanja vještina za upravljanje društvenim poduzećem.

U okviru specifičnog cilja **10 iii 1** u Požeško-slavonskoj županiji ugovorena su tri projekta. Dva projekta ukupne vrijednosti bespovratnih sredstava u iznosu od 16.000.000,00 kn kojih su ugovaratelji Brodsko-posavska županija i Grad Slavonski Brod ugovoreni su u okviru poziva „Osiguranje pomoćnika u nastavi i stručnih komunikacijskih posrednika učenicima s teškoćama u razvoju u osnovnoškolskim i srednjoškolskim odgojno-obrazovnim ustanovama – faza III“. Kroz projekte je zaposleno 102 pomoćnika u nastavi za 110 učenika s teškoćama.

Treći projekt u okviru ovog specifičnog cilja ugovorio je Grad Slavonski Brod u sklopu poziva „Programska, stručna i financijska potpora obrazovanju djece i učenika pripadnika romske nacionalne manjine“. Projekt u sebi sadrži programe produženog boravka i predškole za 125 djece pripadnika romske nacionalne manjine.

U okviru specifičnog cilja **10 iii 2** ugovoren je projekt od strane Brodsko-posavske županije za rad s darovitom djecom u sklopu poziva „Poticanje rada s darovitom djecom i učenicima na predtercijarnoj razini“. Projekt je namijenjen za oko 120 učenika, a odnosi se na prepoznavanje i rad s darovitim učenicima u STEM i ICT područjima znanosti.

U okviru ove prioritetne osi ugovorena su dva projekta specifičnog cilja **11 ii 1** u okviru poziva kultura u centru – potpora razvoju javno-civilnog partnerstva u kulturi“, a odnose se na organiziranje kulturnih sadržaja, koji će biti ostvareni međusobnom suradnjom Grada Slavenskog Broda, jedinica lokalne samouprave i ustanova na području Županije.

## 11.6. ANALIZA UGOVORENOSTI U VIROVITIČKO-PODRAVSKOJ ŽUPANIJI

U okviru Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020., a u sklopu projekta Projekt Slavonija, Baranja i Srijem, u Virovitičko-podravskoj županiji do 31.12.2019. godine ugovoreno je 35 projekata ukupne vrijednosti 73.924.094,29 kn.

Za projekte je ugovoreno 73.039.078,30 kn bespovratnih sredstava, od čega su EU bespovratna sredstva 62.083.216,55 kn, dok sredstva nacionalnog sufinanciranja iznose 10.955.861,76 kn. Doprinos korisnika iznosio je 885.015,99 kn, a do 31.12.2019. plaćen je iznos od 44.644.088,74 kn. Po prioritetnim osima ugovoreno je (u postotku):

POS 1 Zapošljavanje 5,25 %

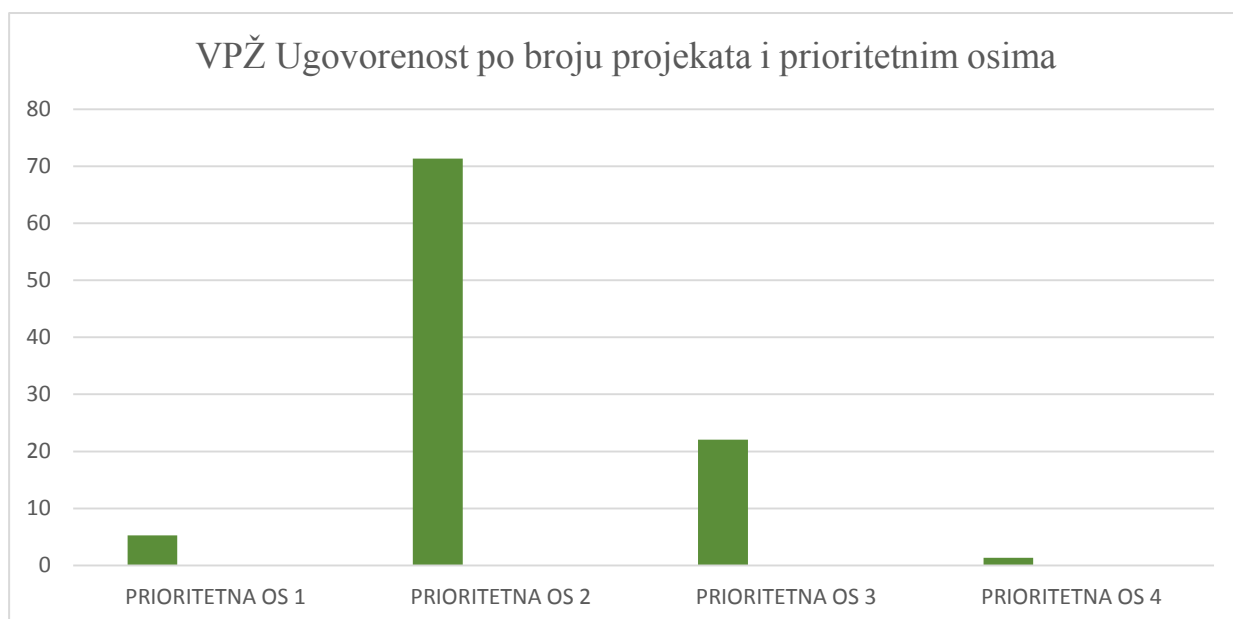
POS 2 Socijalno uključivanje 71,37 %

POS 3 Obrazovanje i cjeloživotno učenje 22,04 %

POS 4 Dobro upravljanje 1,34 %

Struktura ugovorenih projekata po prioritetnim osima, kao i po broju projekata prikazana je u sljedećem grafikonu.

Grafikon 11 Virovitičko-podravska županija - ugovorenost po broju projekata i prioritetnim osima



Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 22.10.2020.)

U okviru specifičnog cilja **8 vii 1** Poboljšanje kapaciteta lokalnih partnerstava za zapošljavanje i povećanje zapošljavanja najranjivijih skupina na tržištu rada u Virovitičko-podravskoj županiji ugovorena su 4 projekata u bespovratnom iznosu sredstava od 3.878.008,45 kn pri čemu EU udio iznosi 3.296.307,18 kn dok je doprinos nacionalnog sufinanciranja 581.701,27 kn. Doprinos korisnika nije bilo. Navedena 4 projekta namijenjena su za oko 298 pripadnika ranjivih skupina, nezaposlenih osoba i srednjoškolaca. Primjer dobre prakse projekt je ugovaratelja VIDRA – Agencija za regionalni razvoj Virovitičko-podravske županije pod nazivom Pozitivne vibracije. Kroz projekt će se osnažiti i motivirati 80 pripadnika ranjivih skupina kroz edukacije za aktivaciju i ulazak na tržište rada te ojačati svijest o poduzetništvu. Dodijeljeno je 10 potpora pri samozapošljavanju u iznosu do najviše 75.000,00 kn za osobe koje pokreću vlastiti subjekt.

U okviru prioritetne osi 2 Socijalno uključivanje ugovoreno je 71,37 % projekata u odnosu na ukupnu vrijednost, odnosno 26 projekta. Za ove projekte ugovoreno je ukupnih bespovratnih sredstava u iznosu 52.761.765,88 kn (EU udio iznosi 44.847.501,00 kn, dok je udio nacionalnog sufinanciranja 7.914.264,88 kn) bez sredstava doprinosa korisnika.

Najviše projekata (18) ugovoreno je u okviru specifičnog cilja **9 i 1** od čega se 15 projekta odnosi na program „Zaželi-zapošljavanje žena“ što čini **49,37%** svih ugovorenih projekata iz Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. u Virovitičko-podravskoj županiji. Kroz ove projekte zaposleno je oko 232 žena koje skrbe za oko 1 102 korisnika. Ukupan iznos bespovratnih sredstava za ove projekte iznosi 36.493.359,70 kn.

U okviru specifičnog cilja **9 i 1** Hrvatski crveni križ GDCK Virovitica provodi projekt u okviru poziva „Podrška socijalnom uključivanju i zapošljavanju marginaliziranih skupina“ sa ciljem provođenja programa za osposobljavanje za obavljanje poslova gerontodomaćina/ce, njegovateljice i obavljanje knjigovodstvenih poslova za oko 40 polaznika.

U sklopu poziva „Umjetnost i kultura 54+“ i specifičnog cilja 9 i 1 Općina Pitomača provodi projekt za 63 polaznika kroz radionice plesa i pjevanja namijenjenih socijalnom uključivanju osoba starijih od 54 godine.

Kroz projekt u okviru poziva „uključivanje djece i mladih u riziku od socijalne isključenosti te osoba s invaliditetom i djece s teškoćama u razvoju kroz šport“ Nogometni klub „Mladost“ Čačinci pruža besplatne sportske sadržaje kroz škole nogometa za oko 100 djece i mladih.

I kroz projekt u okviru specifičnog cilja **9 i 2** (iako se ovaj cilj odnosi na 5 nerazvijenih pilot područja među kojima nije grad Orahovica) provodi se jedan projekt ugovaratelja Grad Orahovica

i poziva „Zaželi – Program zapošljavanja žena“ kroz kojeg je zaposleno 30 žena koje skrbe za oko 153 korisnika.

U okviru specifičnog cilja **9 iv 1** kroz poziv „Promocija zdravlja i prevencija bolesti – faza I“ ugovorena su dva projekta od kojih je jedan ugovorila Virovitičko-podravska županija a cilj mu je promicanje zdravlja i povećanje znanja i svijesti građana o načinima ostvarivanja prava na palijativnu skrb. Projektom je uspostavljen volonterski centar za palijativnu skrb u Županiji.

Drugi projekt u okviru ovog specifičnog cilja ugovorio je Zavod za javno zdravstvo „Sveti Rok“ Virovitičko-podravske županije. Procjena nositelja projekta je da je na području županije 30% djece pretilo ili s povećanom tjelesnom težinom te je cilj ovoga projekta promicanje zdravog načina života i utjecaj na prehrambene navike djece mladih i građana Virovitičko-podravske županije.

U okviru specifičnog cilja **9 iv 2** u Virovitičko-podravskoj županiji ugovoreno je 5 projekata. Kroz 3 projekta u okviru poziva „Razvoj usluge osobne asistencije za osobe s invaliditetom faza I i II“ za vrijeme trajanja projekta zaposleno je 59 asistenta za 59 invalida kojima je potrebna osobna asistencija. U sklopu poziva „Unaprjeđenje usluga za djecu u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja“ a u sklopu specifičnog cilja 9 iv.2 ugovorena su dva projekta ugovaratelja Dječjih vrtića „Cvrčak“ Virovitica i „Potočnica“ Pitomača sa ciljem produženja radnog vremena vrtića za oko 40 djece.

U projektima specifičnog cilja **10 iii 1** prioritetne osi 3 Obrazovanje i cjeloživotno učenje u Virovitičko-podravskoj županiji ugovorena su dva projekta ukupne vrijednosti bespovratnih sredstava u iznosu od 13.067.938,41 kn koje su ugovorile Virovitičko-podravska županija i Grad Virovitica. Projekti su ugovoreni u okviru poziva „Osiguranje pomoćnika u nastavi i stručnih komunikacijskih posrednika učenicima s teškoćama u razvoju u osnovnoškolskim i srednjoškolskim odgojno-obrazovnim ustanovama – faza III“. Kroz projekte je zaposleno 77 pomoćnika u nastavi za 88 učenika s teškoćama.

U okviru specifičnog cilja **10 iii 2** ugovoren je projekt od strane Virovitičko-podravske županije za rad s darovitom djecom u sklopu poziva „Poticanje rada s darovitom djecom i učenicima na predtercijarnoj razini“ pod nazivom „Budi STEMpatičan“. Projekt se odnosio na razvoj modela identifikacije i rada sa STEM darovitim učenicima u osnovnoj i srednjoj školi te izrade preporuka za unapređenje nastavne i izvanškolskih aktivnosti za STEM darovite učenike. Projekt je potrebno istaknuti kao primjer dobre prakse jer je proglašen najboljim EU projektom u kategoriji „Doprinos znanosti i inovacijama“ u izboru Jutarnjeg lista, Hrvatske zajednice županija i Ureda EU

parlamenta u Hrvatskoj. Projekt je namijenjen za 500 učenika a iznos bespovratnih sredstava uloženi u projekt je 926.091,10 kn. Drugi projekt u okviru ovog specifičnog cilja ugovorila je Strukovna škola Virovitica u okviru poziva unaprjeđenje pismenosti – temelj cjeloživotnog učenja“ a svrha mu je jačanje digitalne pismenosti za oko 160 učenika kao i stručno usavršavanje djelatnika u području digitalne pismenosti.

U okviru specifičnog cilja **11 ii 1** ugovoren je jedan projekt u okviru poziva podrška organizatorima volontiranja za unaprjeđenje menadžmenta volontera i provedbu volonterskih programa“ kojeg je ugovorilo Gradsko društvo Crvenog križa Virovitica. Projekt je namijenjen za oko 110 volontera koji bi se , nakon obuke, trebali uključiti u pomoć starijima i nemoćnima i u prikupljanje hrane za socijalnu samoposlugu.

## 12. REZULTATI ANALIZE

Iako su ciljevi razvoja ljudskih potencijala iskazani u županijskim strategijama razvoja ljudskih potencijala komplementarni sa ciljevima EU iskazanim u europskim strateškim dokumentima, svaka županija razlikuje se po svojim specifičnostima u pogledu razvoja, okruženja i ostalih društvenih pokazatelja. Područje 5 županija Slavonije i Baranje kao regija zaostaje za ostalim regijama Republike Hrvatske, između ostalog, i u razvijenosti ljudskih potencijala kao pretpostavke gospodarskog oporavka.

Rezultati analize 398 ugovorenih projekata iz Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. (potpora Projekta „Slavonija, Baranja i Zapadni Srijem) pokazali su sljedeće:

- Najveća zastupljenost ugovorenih projekata je u projektima Prioritetne osi 2 Socijalno uključivanje (ukupno **76,31%** od svih ugovorenih projekata iz područja ljudskih potencijala);
- Ugovorenost projekata iz Prioritetne osi 3 Obrazovanje i cjeloživotno učenje iznosi **16,60%** svih ugovorenih projekata iz područja ljudskih potencijala;
- Ugovorenost iz područja Prioritetne osi 4 Dobro upravljanje iznosi **3,88%** svih ugovorenih projekata iz područja ljudskih potencijala;
- Najmanja stopa ugovorenosti je iz Prioritetne osi 1 Zapošljavanje koja iznosi **3,21%**.

U razdoblju od 18.10.2016.-31.12.2019. godine u ljudske potencijale na području pet slavonskih županija bespovratno je uloženo 930.278.505,41 kn.

Promatrajući ugovorene projekte po prioritetnim osima i specifičnim ciljevima možemo zaključiti da je za **Prioritetnu os 1 Zapošljavanje** ugovoreno ukupno 29.824.200,89 kn za 30 projekata. Od 4 moguća investicijska prioriteta (u okviru kojih je 7 specifičnih ciljeva) ugovarani su samo projekti specifičnog cilja 8 vii 1 Poboljšanje kapaciteta lokalnih partnerstava za zapošljavanje i povećanje zapošljavanja najranjivijih skupina na tržištu rada.

Kroz projekte su održane brojne edukacije za moguće prekvalifikacije i stjecanje novih znanja za oko 2 030 polaznika. Projekti koji se mogu smatrati dugoročnima su oni iz kojih su dane potpore za samozapošljavanje i projekti nakon kojih su polaznici pronašli posao (Osječko-baranjska županija, Brodsko-posavska, Vukovarsko-srijemska i Virovitičko-podravska županija).

U odnosu na ukupno ugovorena sredstva za ovu prioritetnu os ugovoreno je **3,21%** od svih ugovorenih projekata iz područja učinkovitih ljudskih potencijala.

Za projekte **Prioritetne osi 2 Socijalno uključivanje** ugovoreno je ukupno bespovratnih sredstava u iznosu od 709.910.962,74 kn za 286 projekata. Pri tome su ugovarani projekti iz svih investicijskih prioriteta i specifičnih ciljeva.

Najveći broj projekata (128) ugovoren je kroz program „Zaželi-zapošljavanje žena“ kroz koje se zaposlilo oko 3 000 žena koje dolaze iz skupine teže zapošljivih i žena u nepovoljnom položaju koje su kroz projekte skrbile za oko 16 460 korisnika.

Uz projekte namijenjene mladima i projekte iz područja kulture, značajno mjesto zauzimaju i projekti namijenjeni socijalnom uključivanju invalida kojima je obuhvaćeno oko 754 invalida koja su kroz projekte dobili asistenta. Iako kratkoročno, oko 754 asistenta je zaposleno za vrijeme trajanja projekata.

U odnosu na ukupno ugovorena sredstva za ovu prioritetnu os ugovoreno je **76,31%** od svih ugovorenih projekata iz područja učinkovitih ljudskih potencijala.

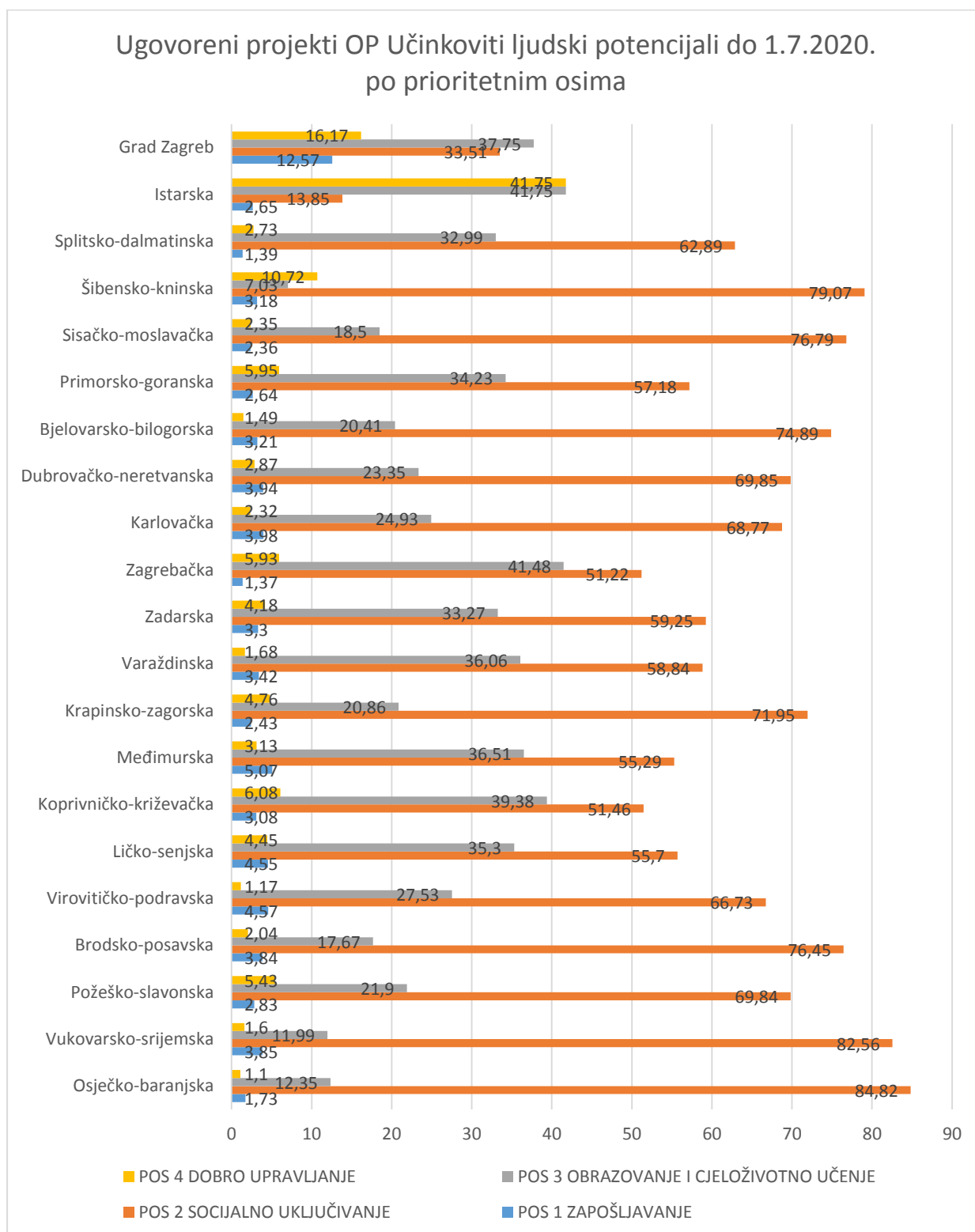
U području **Prioritetne osi 3 Obrazovanje i cjeloživotno učenje** ugovoreno je 154.488.544,44 kn za 47 projekata. Iznos od 76.503 532,58 kn ugovoren je za projekte kojima su osigurani pomoćnici u nastavi za učenike s teškoćama u razvoju. Kroz projekte je zaposleno 474 pomoćnika za 525 učenika s teškoćama.

U Osječko-baranjskoj županiji ugovorena su 4 projekta u okviru poziva „Internacionalizacija visokog obrazovanja“. Ugovaratelji su Prehrambeno-tehnološki fakultet Osijek, Građevinski fakultet Osijek, Medicinski fakultet Osijek i Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek koji kroz razvoj i uspostavu združenih diplomskih i poslijediplomskih studija na stranim jezicima i kroz jačanje kompetencija studenata i osoblja učilišta povećavaju kvalitetu visokog obrazovanja na ovim prostorima što će se odraziti dugoročno na razvoj ljudskih potencijala u ukupnom iznosu bespovratnih sredstava od 7.120.378,04 kn.

Za projekte **Prioritetne osi 4 Dobro upravljanje** ugovoreno je projekata u iznosu od 36.054.797,34 kn.

Ako promotrimo ugovorenost po prioritetnim ciljevima Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. u svim županijama Republike Hrvatske do 1.7.2020. godine (grafikon br. 12) možemo zaključiti kako su razvijenije županije ravnomjernije ugovarale projekte po prioritetnim osima što u budućnosti može dovesti do još većih razlika između hrvatskih županija.

Grafikon 12 Ugovoreni projekti OP Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. u svim hrvatskim županijama do 1.7.2020. po prioritetnim osima



Izvor: Izrada autorice prema: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali-2014-2020/> (pristupljeno dana 15.1.2021.)



Uspješnost ugovaranja sredstava slavonskih županija u odnosu na ostale županije Republike Hrvatske kao i dostatnost financijskih sredstava uloženi u projekte za rast i razvoj ljudskih potencijala na području pet slavonskih županija pokazat će statistička obrada dostupnih egzaktnih podataka što će pridonijeti dokazivanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza ovoga rada.

### 13. TESTIRANJE HIPOTEZA (OPĆI TRENDVI I KONTEKST ANALIZE U SKLOPU H1 I H2)

Radi procjene intenziteta i uspješnosti korištenja sredstava iz EU fondova pet slavonskih županija u ovom radu postavljene su hipoteze:

**H 1** Slavonske županije uspješno su ugovorile projekte iz sredstava EU fondova (2014.-2020. godine) s obzirom na njihovu gospodarsku snagu

**H 2** Sredstva EU fondova značajno su utjecala na razvoj ljudskih potencijala na području Istočne Hrvatske

**H 2.1.** Sredstva EU fondova značajno su utjecala na povećanje zapošljivosti i mobilnosti radne snage na području Istočne Hrvatske

**H 2.2** Sredstva EU fondova značajno su utjecala na povećanu socijalnu uključenost stanovnika na području Istočne Hrvatske

#### 13.1. TESTIRANJE HIPOTEZE H1

Uzorak za provedenu analizu: ugovorena sredstva EU fondova za Operativni program Konkurentnost i kohezija, Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali, Program ruralnog razvoja i Operativni program za pomorstvo i ribarstvo u razdoblju 2017.-2019. godine za područje svih županija Republike Hrvatske do 31.12.2019. godine.<sup>292</sup>

Metodologija: Za provođenje analize izračunat je prosjek BDP-a<sup>293</sup> za svaku županiju Republike Hrvatske u razdoblju 2016.-2018. godine. Taj prosjek je korišten za izračun četiri varijable:

- OP Učinkoviti ljudski potencijali ugovoreno u odnosu na BDP;
- OP Konkurentnost i kohezija ugovoreno u odnosu na BDP;
- Program ruralnog razvoja ugovoreno u odnosu na BDP;
- OP za pomorstvo i ribarstvo ugovoreno u odnosu na BDP.

---

<sup>292</sup> U analizi su obuhvaćeni projekti koji se provode na području pojedine županije. Projekti koji se provode na području cijele Republike Hrvatske, te na području više županija, nisu obuhvaćeni analizom.

<sup>293</sup> [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristupljeno dana 3.4.2021.)

Navedene varijable predstavljaju omjer između sredstava povučenih iz EU fondova i prosječnog BDP-a.

Tablica 54 Statistička analiza testiranja hipoteze H1

	Mean	Std. Deviation
OP Učinkoviti ljudski potencijali ugovoreno u odnosu na BDP	11,7325	6,25451
OP Konkurentnost i kohezija ugovoreno u odnosu na BDP	134,5533	81,65363
Program ruralnog razvoja ugovoreno u odnosu na BDP	73,6047	59,61091
OP za pomorstvo i ribarstvo u odnosu na BDP	3,7804	7,42812

	Regije	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U
OP UČINKOVITI LJUDSKI POTENCIJALI UGOVORENO u odnosu na BDP	Slavonske županije	5	18,40	92,00	3,00**
	Ostatak Hrvatske	16	8,69	139,00	
Konkurentnost i kohezija u odnosu na BDP	Slavonske županije	5	14,00	70,00	25,000
	Ostatak Hrvatske	16	10,06	161,00	
Ruralni Razvoj u odnosu na BDP	Slavonske županije	5	17,20	86,00	9,00**
	Ostatak Hrvatske	16	9,06	145,00	
Pomorstvo i Ribarstvo u odnosu na BDP	Slavonske županije	5	9,10	45,50	30,50
	Ostatak Hrvatske	16	11,59	185,50	

\*\* -  $p < .01$

Izvor: Vlastito istraživanje autorice

U razdoblju 2017.-2019. godine hrvatske županije ukupno su ugovorile 61,2 milijarde kuna<sup>294</sup> kako slijedi:

- OP Učinkoviti ljudski potencijali 2,7 milijardi kuna;
- OP Konkurentnost i kohezija 43,3 milijarde kuna;
- Program ruralnog razvoja 13,8 milijardi kuna;

<sup>294</sup> U okviru kojih su slavonske županije ugovorile 11,5 milijardi kuna

- OP za pomorstvo i ribarstvo 1,2 milijarde kuna.<sup>295</sup>

Kada se uzme u obzir gospodarska snaga svake županije izražena u BDP-u, slavonske županije su statistički značajno više privukle sredstava iz Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali i Programa ruralnog razvoja u odnosu na ostatak Hrvatske, dok se nisu razlikovale prema ugovorenim sredstvima za pomorstvo i ribarstvo te konkurentnost i koheziju.

**Slijedom tog zaključka možemo reći da je prva postavljena hipoteza ovog rada potvrđena, odnosno da su slavonske županije bile uspješne u ugovaranju projekata iz sredstava EU fondova u financijskom razdoblju 2014.-2020. godine.**

## 13.2. TESTIRANJE HIPOTEZE H2

U okviru hipoteze H 2 Sredstva EU fondova značajno su utjecala na razvoj ljudskih potencijala na području Istočne Hrvatske postavljene su i dvije pomoćne hipoteze:

H 2.1. Sredstva EU fondova značajno su utjecala na povećanje zapošljivosti i mobilnosti radne snage na području Istočne Hrvatske

H 2.2 Sredstva EU fondova značajno su utjecala na povećanu socijalnu uključenost stanovnika na području Istočne Hrvatske

Uzorak za analizu: Ugovoreni projekti Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. za područje pet slavonskih županija (Projekt Slavonija, Baranja i Srijem) do 1.7.2020. godine.

Metodologija: za provedbu analize kojom se testirala druga hipoteza kao varijable su postavljeni podaci o broju i kretanju stanovništva pet slavonskih županija, podaci o broju aktivnog stanovništva, zaposlenima i nezaposlenima, te podaci o broju zaposlenih invalida, mladih osoba i podaci o broju zaposlenih žena iznad 50 godina<sup>296</sup> u odnosu na povučena sredstva iz Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali.<sup>297</sup> Pomoćne hipoteze, koje ujedno predstavljaju i dvije od

---

<sup>295</sup> <https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/Vijesti%20-%20dokumenti/Iskori%C5%A1tenost%20EU%20fondova%20po%20C5%BEupanjama.pdf> (pristupljeno dana 3.4.2021.)

<sup>296</sup> Podaci dostupni na: [ww.dzs.hr](http://ww.dzs.hr) (pristupljeno dana 3.4.2021.)

<sup>297</sup> Podaci dostupni na: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali-2014-2020/> (pristupljeno dana 2.4.2021.)

četiri prioritetne osi, testirane su uz pomoć pokazatelja zapošljivosti i socijalne uključenosti stanovnika slavonskih županija.

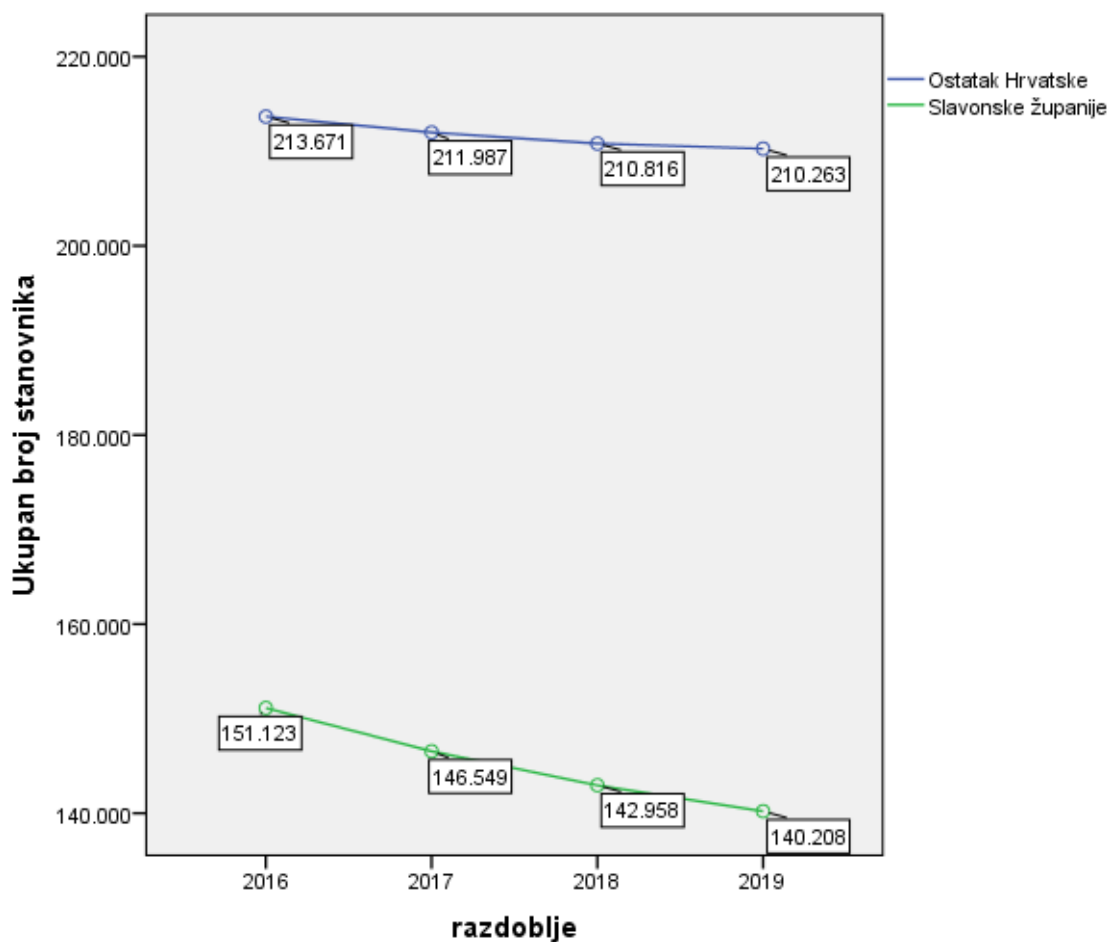
### **13.2.1. OPĆI DEMOGRAFSKI TRENDOVI U KONTEKSTU TESTIRANJA HIPOTEZE H2**

Pad broja ukupnog stanovništva evidentan je u cijeloj Hrvatskoj za razdoblje od 2016. do 2019. godine. Međutim, ukupan pad stanovništva je naglašeniji za slavonske županije. Grafički prikaz prikazuje koliko su županije u prosjeku gubile stanovnika. Svaka slavonska županija je u prosjeku izgubila oko 11 tisuća stanovnika, dok županije iz ostatka Hrvatske bilježe puno niži gubitak, nešto ispod 3 500 stanovnika po županiji.

Osim samih trendova, vidljiva je i jasna razlika u generalnoj nenaseljenosti slavonskih županija u odnosu na druge. Slavonske županije su 2016. godine imale u prosjeku oko 62500 stanovnika manje od županija u ostatku države, dok se ta razlika u 2019. godini povećana na oko 70 000 stanovnika po županiji.

Generalno, vidljiv je jasan trend depopulacije na razini cijele Hrvatske, ali je taj proces tri puta izraženiji za slavonske županije u odnosu na ostatak Hrvatske u razdoblju od 2016. do 2019. što je prikazano u sljedećem grafikonu.

Grafikon 13 Usporedba kretanja broja stanovnika u slavonskim županijama u odnosu na ostatak Hrvatske (prosječan broj stanovnika po županijama)

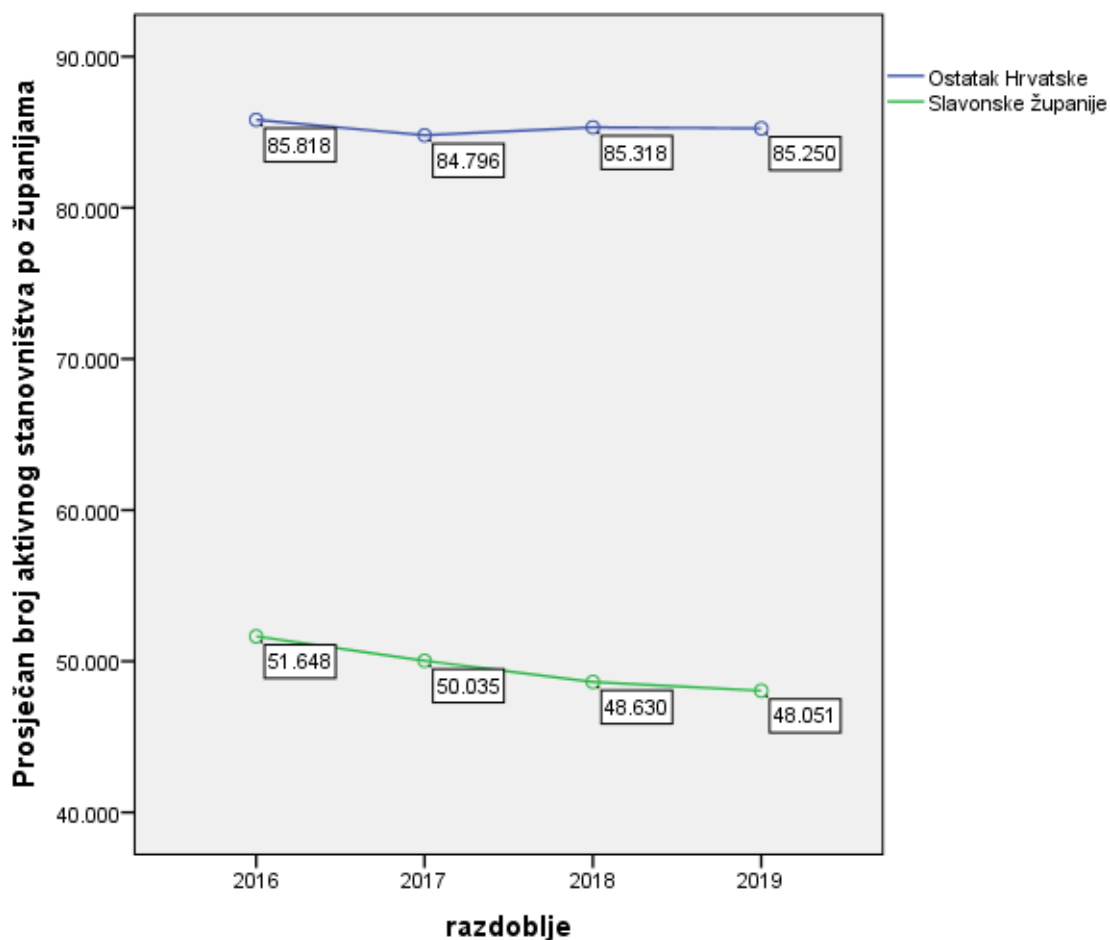


Izvor: Izrada autorice prema [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristupljeno dana 3.4.2021.)

Slično kao i za broj ukupnog stanovništva, tako i kod broja aktivnih stanovnika županije na području Slavonije bilježe pad. Županije u ostatku Hrvatske bilježe blagi pad broja aktivnih stanovnika, što se može tretirati kao stagnacija. Međutim, pad od preko 3 500 aktivnih stanovnika po županiji na području Slavonije i Baranje ukazuje na pad gospodarske aktivnosti u promatranom vremenskom razdoblju.

Pad broja aktivnog stanovništva na razini Republike Hrvatske i na razini slavonskih županija grafički je prikazan u sljedećem grafikonu.

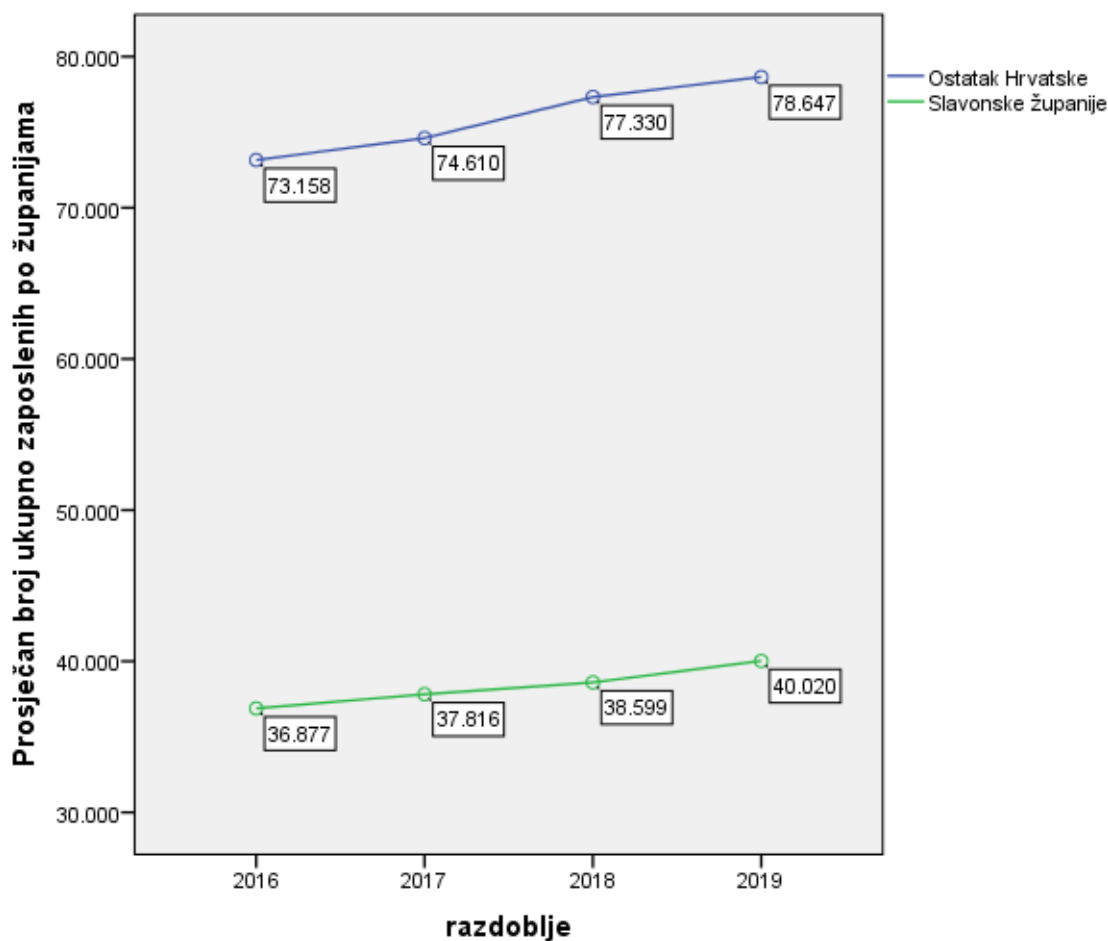
Grafikon 14 Prosječan broj aktivnog stanovništva po županijama



Izvor: Izrada autorice prema [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristupljeno dana 3.4.2021.)

Ako promatramo broj zaposlenih po županijama prema grafikonu 15 vidljivo je da se u slavonskim županijama broj zaposlenih u prosjeku povećavao za nešto više od 3 000 novih radnih mjesta, dok je u ostatku Hrvatske napredak puno veći, oko 5 500 novih radnih mjesta. Drugim riječima, Slavonija bilježi slabiji napredak u odnosu na ostale županije na teritoriju Republike Hrvatske. No, bez obzira na trend, u svim godinama uzetih u analizu slavonske županije imaju gotovo dvaput manji broj ukupno zaposlenih u odnosu na prosjek ostalih županija.

Grafikon 15 Prosječan broj ukupno zaposlenih po županijama



Izvor: Izrada autorice prema [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristupljeno dana 7.4.2021.)

Iako je očita razlika u naseljenosti županija u korist županija u ostatku Hrvatske, slavonske županije bilježe veći broj nezaposlenih stanovnika u apsolutnim brojkama. Vidljiv je jasan trend smanjenja broja nezaposlenih u cijeloj Hrvatskoj. U slavonskim županijama se od 2016. do 2019. smanjio u prosjeku za preko 6 500 po županiji, što je u skladu s trendovima u županijama u ostatku Hrvatske.

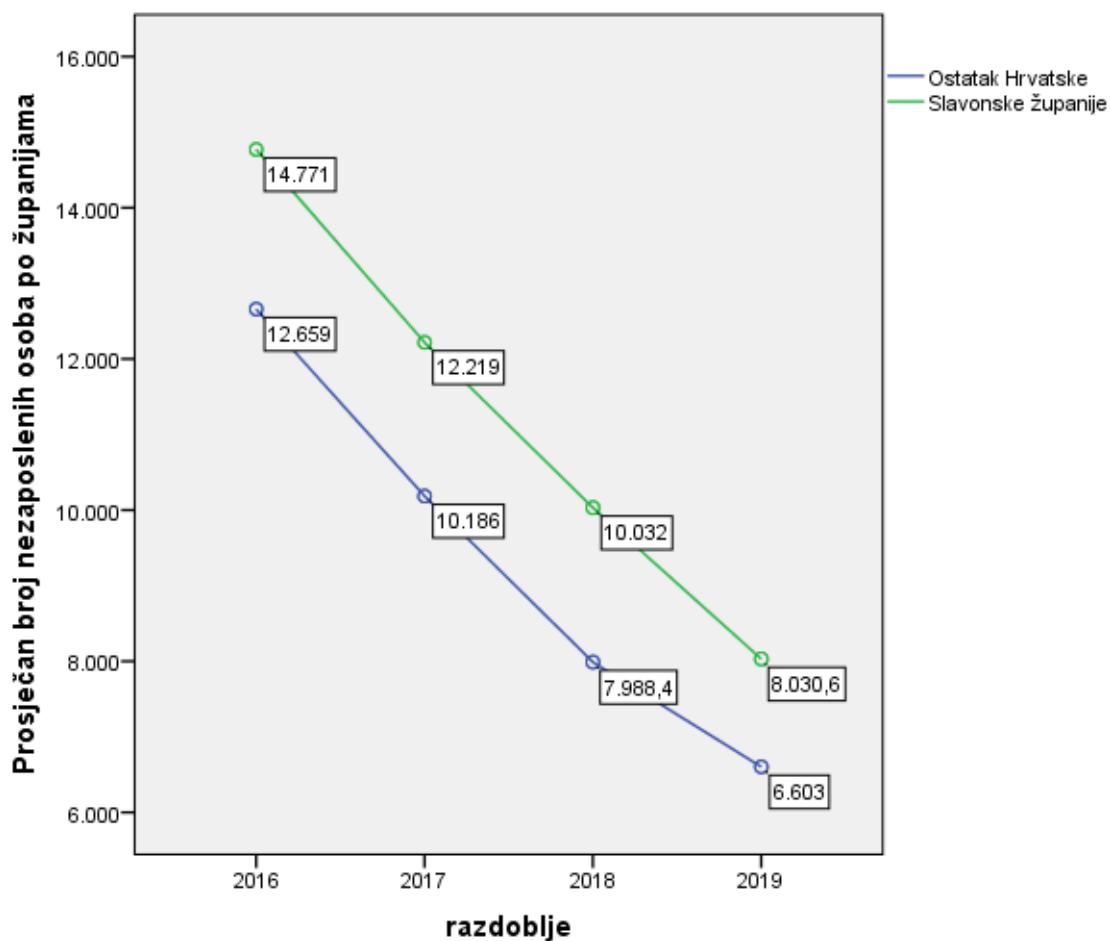
Iako ovaj prikaz naizgled djeluje obećavajuće, nužno je uzeti u obzir kako se u istom vremenskom razdoblju ostavio visoki odljev stanovništva (vidjeti grafikon br. 13). Za pretpostaviti je da se veliki broj nezaposlenih iselio, što je doprinijelo manjem broju nezaposlenih u cijeloj Republici Hrvatskoj. Naime, da bi se smanjenje broja nezaposlenih moglo dovesti u vezu s povećanim brojem novostvorenih radnih mjesta, bilo bi potrebno da;

- a) broj novozaposlenih odgovara padu broja nezaposlenih uz
- b) podjednak broj stanovnika.



Kao što vidimo, prosječan broj nezaposlenih u slavonskim županijama u razdoblju od 2016.-2019. iznosi preko 6 500 dok je broj zaposlenih porastao za nešto više od 3 000, dok je istovremeno zabilježen gubitak stanovništva od oko 11 000 stanovnika na području Slavonije i Baranje što je prikazano u grafikonu 16.

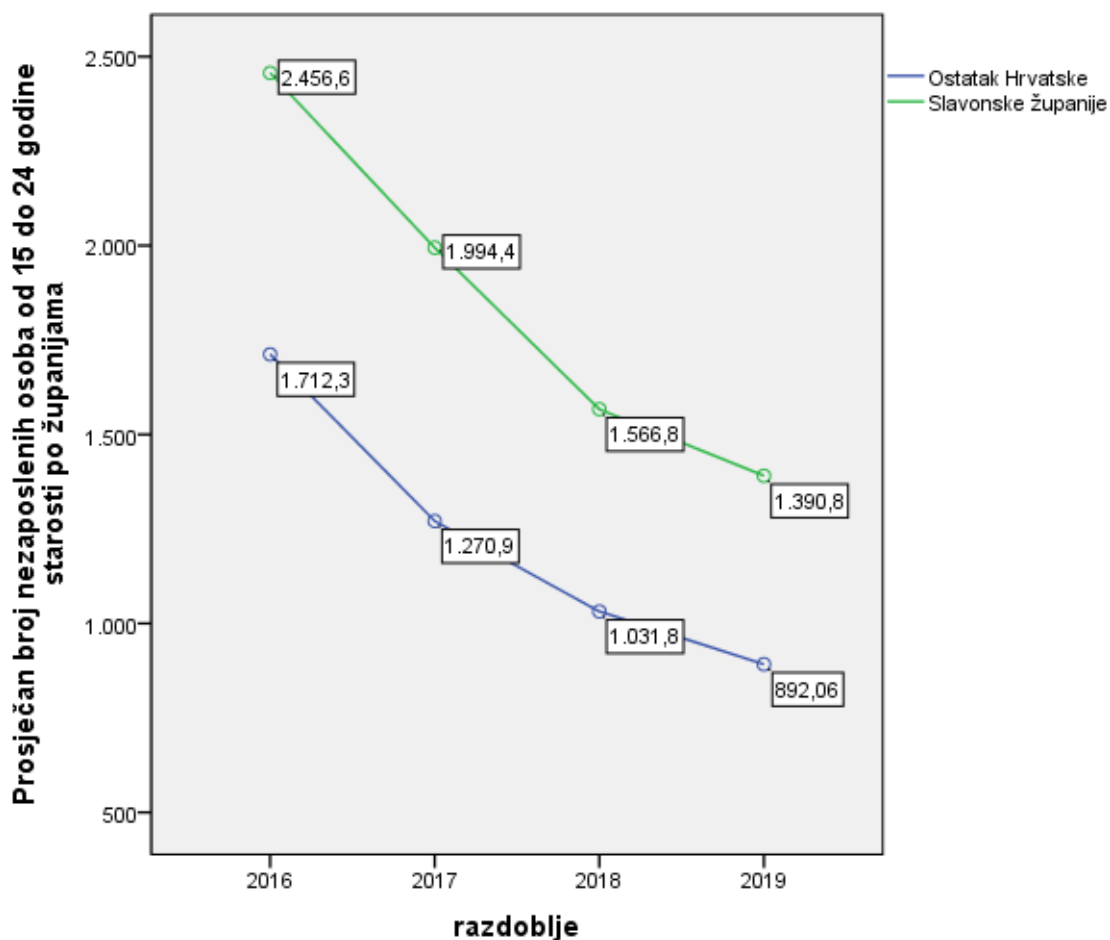
Grafikon 16 Prosječan broj nezaposlenih po županijama



Izvor: Izrada autorice prema [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristupljeno dana 7.4.2021.)

Mladi u dobi od 15 do 24 godine u slavonskim županijama bilježe iste trendove kao i opća populacija. Opet je vidljiv veći broj nezaposlenih u slavonskim županijama, unatoč općenito slabijoj naseljenosti u usporedbi s županijama u ostatku Hrvatske.

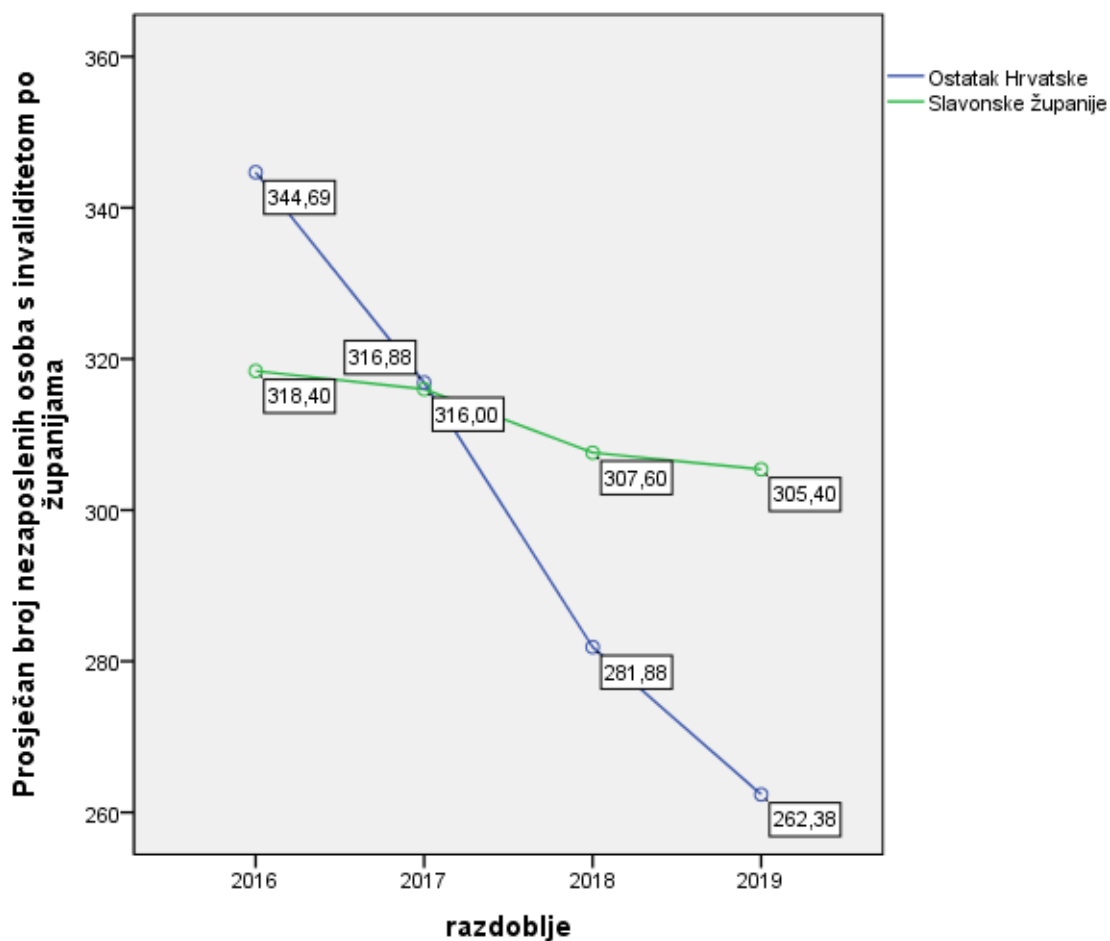
Grafikon 17 Prosječan broj nezaposlenih osoba od 15 do 24 godine starosti po županijama



Izvor: Izrada autorice prema [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristupljeno dana 7.4.2021.)

Na temelju grafičkog prikaza (grafikon 18), zoran je prikaz različitih trendova u broju zaposlenih osoba s invaliditetom u slavonskim županijama u odnosu na ostatak Hrvatske. Dok se u prosjeku 13 osoba s invaliditetom brisalo iz evidencije nezaposlenih u slavonskim županijama, taj broj se smanjio za više od 80 osoba po županijama u ostatku Hrvatske. Također, vidljiv je jasan veći trend smanjenja nezaposlenosti u ostalim hrvatskim županijama u odnosu na slavonske županije.

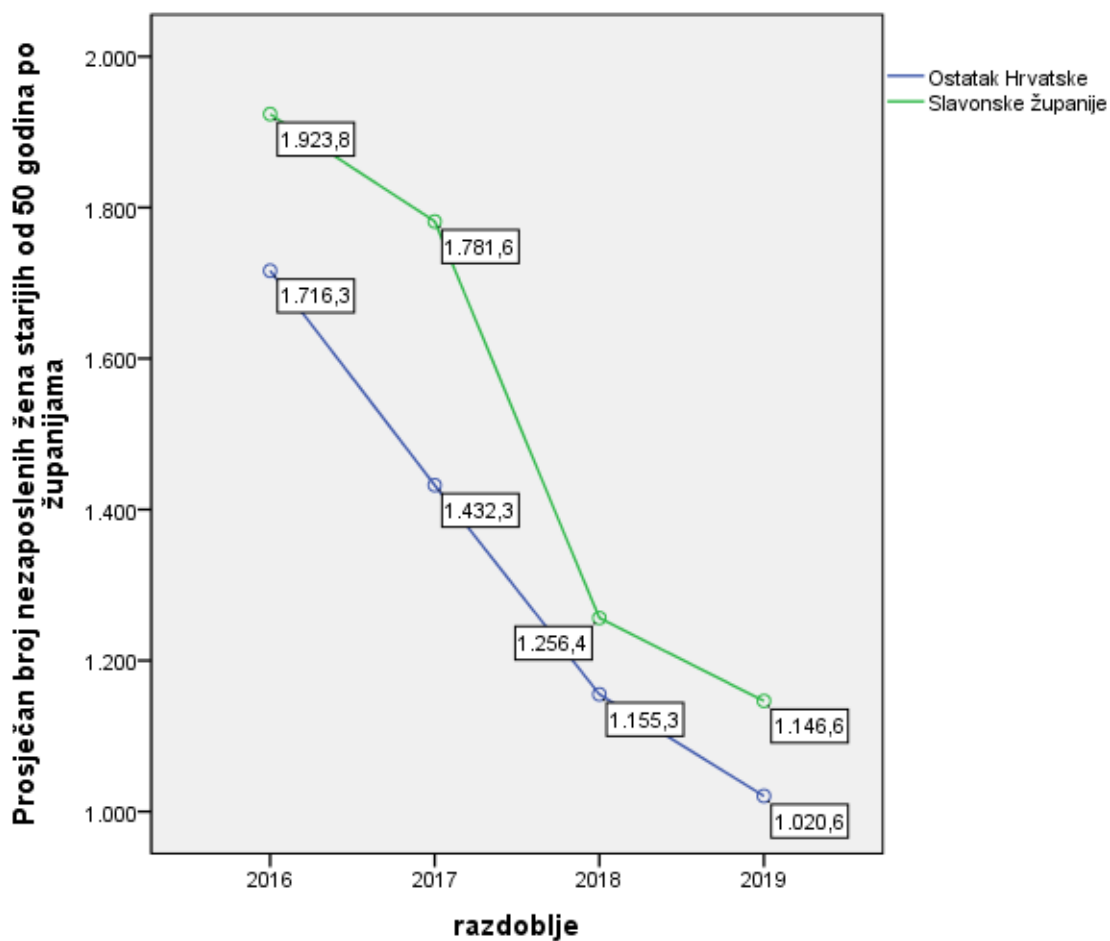
Grafikon 18 Prosječan broj nezaposlenih osoba s invaliditetom po županijama



Izvor: Izrada autorice prema [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristupljeno dana 10.4.2021.)

Trendovi ukupnog broja nezaposlenih žena starijih od 50 godina su blago veći u slavonskim županijama. Međutim, i ovdje se ponovno vidi da slavonske županije imaju veći ukupan broj nezaposlenih žena iznad 50 godina, unatoč činjenici da slavonske županije imaju gotovo duplo manje ukupnog stanovništva u odnosu na druge županije u Republici Hrvatskoj.

Grafikon 19 Prosječan broj nezaposlenih žena starijih od 50 godina po županijama



Izvor: Izrada autorice prema [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristupljeno dana 15.4.2021.)

Kao što je vidljivo na temelju ove predanalize, ljudski potencijal se smanjivao na razini cijele RH, a naročito je prisutan trend smanjivanja ljudskog potencijala u slavonskim županijama. Stoga, na temelju službenih podataka, hipoteza **H2 Sredstva EU fondova značajno su utjecala na razvoj ljudskih potencijala na području Istočne Hrvatske se odbacuje u cijelosti budući da ljudski potencijal nije doživio rast, već osjetan pad.**

### 13.3. TESTIRANJE POMOĆNE HIPOTEZE H 2.1

Prva pomoćna hipoteza u okviru hipoteze H 2 glasi:

H 2.1 Sredstva EU fondova značajno su utjecala na povećanje **zapošljivosti i mobilnosti radne snage** na području Istočne Hrvatske

Kao što je vidljivo na temelju prethodne analize općih demografskih trendova u sklopu dokazivanja hipoteze H 2, ljudski potencijal se smanjivao na razini cijele Republike Hrvatske. Pomoćna hipoteza H 2.1. pretpostavlja da se broj aktivnog stanovništva povećavao korištenjem sredstava iz EU fondova. Tablica br. 55 sadrži Spearmanove koeficijente korelacije između ugovorenih sredstava izraženih u bruto iznosu, te udjela ugovorenih sredstava u sklopu OP Učinkoviti ljudski potencijali s udjelom zaposlenih u razdoblju od 2016-2019. godine.

Kao što se može vidjeti, niti jedan koeficijent korelacije nije statistički značajan na razini od 5% rizika. Drugim riječima, udio ugovorenih sredstava EU fondova OP Učinkoviti ljudski potencijali se ne može dovesti u vezu s kretanje broja zaposlenih, čime je i ova hipoteza **odbačena**.

Tablica 55 Korelacijska analiza kretanja ukupnih sredstava i udjela ugovorenih sredstava s kretanjem udjela zaposlenih na razini županija u Republici Hrvatskoj

	Udio zaposlenih			
	2016	2017	2018	2019
Ugovorena bespovratna sredstva u okviru OPULJP u KN				
2017	-,139	-,129	-,138	-,138
2018	,023	,052	,053	,004
2019	,008	,064	,135	,073
Udio u ukupno ugovorenim sredstvima OPULJP				
2017	-,150	-,132	-,140	-,146
2018	,082	,095	,080	,045
2019	-,004	,049	,110	,051
Kumulativ ugovorena 2017/2019				
	-,108	-,060	-,016	-,056
Udio u ukupno ugovorenim sredstvima 2017/2019.				
	-,093	-,055	-,031	-,073
UGOVORENO ZA PRIORITETNU OS 1 ZAPOSŁJAVANJE DO 01.07.2020.				
	,071	,108	,165	,138

Izvor: vlastito istraživanje autorice

## 13.4. TESTIRANJE POMOĆNE HIPOTEZE H 2.2

Druga pomoćna hipoteza u okviru hipoteze H 2 glasi:

H 2.2. Sredstva EU fondova značajno su utjecala na povećanu **socijalnu uključenost** stanovnika na području Istočne Hrvatske

U tablici br. 56 prikazana je izvršena korelacijska analiza između ugovorenih projekata po prioritetnim osima i kretanja broja nezaposlenih žena iznad 50 godina starosti i osoba s invaliditetom<sup>298</sup> Navedene skupine najteže pronalaze zaposlenje na tržištu rada.

Tablica 56 Korelacijska analiza između razine ugovorenih projekata i kretanja broja nezaposlenih žena iznad 50 godina starosti i osoba s invaliditetom

	Udio nezaposlenih žena50				Udio nezaposlenih invalida		
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018
Ugovoreno za prioritetnu OS 1 zapošljavanje	<b>,183*</b>	<b>,443*</b>	<b>,458*</b>	<b>,504*</b>	,010	-,112	-,405
Ugovoreno za prioritetnu OS socijalno uključivanje	<b>,342**</b>	<b>,643**</b>	<b>,613**</b>	<b>,568**</b>	,283	,174	-,191
Pos 2 Program Zaželi - zapošljavanje žena	<b>,690**</b>	<b>,768**</b>	<b>,686**</b>	<b>,661**</b>	<b>,561**</b>	<b>,447*</b>	,149
Pos 2 Osobna asistencija za osobe s invaliditetom	-,045	,274	,249	,230	,114	,119	,074
Pos 2 Ostalo (kultura, socijalno uključivanje, branitelji)	-,184	,116	,194	,143	-,135	-,114	-,377
Ugovoreno za prioritetnu os 3 obrazovanje i cjeloživotno učenje	-,405	-,162	- ,171	-,144	<b>-,575**</b>	<b>-,517*</b>	-,262
Pos 3 projekti za osiguranje asistenata učenicima s teškoćama	<b>-,444*</b>	-,252	- ,203	-,179	<b>-,581**</b>	<b>-,531*</b>	-,231
Vo prioritetna os 3 ostalo (intern.vo..)	-,173	,188	,137	,084	-,143	-,122	-,136

Izvor: vlastito istraživanje autorice

<sup>298</sup> Analiza je napravljena prema podacima dostupnim na [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr), <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/programi-unije/> (pristupljeno dana 19.10.2020.)

Prema tablici br. 19 vidljiv je trend smanjivanja broja nezaposlenih žena iznad 50 godina na razini cijele Hrvatske, dok se broj nezaposlenih osoba s invaliditetom brže smanjivao u ostatku Hrvatske u odnosu na slavonske županije.

Gornja tablica sadrži Spearmanove koeficijente korelacije između razine ugovorenih projekata iz različitih izvora EU fondova i kretanja broja nezaposlenih žena iznad 50 godina starosti i osoba s invaliditetom. Iz tablice je vidljiv trend da su županije s većim brojem nezaposlenih žena iznad 50 godina starosti ugovarale i više sredstava u okviru prioritetne osi 1 zapošljavanje i socijalnog uključivanja, te Programa „Zaželi-zapošljavanje žena“. Ovaj trend se očituje u vidu umjerene i pozitivne korelacije između navedena tri izvora sredstava iz EU fondova i broja nezaposlenih žena. Nadalje, županije s većim brojem osoba s invaliditetom su u većoj mjeri ugovarale program „Zaželi-zapošljavanje žena.“

S druge strane, ugovorena sredstva u okviru prioritetne osi 3 obrazovanje i cjeloživotno učenje, te osiguranje asistenata učenicima s teškoćama negativno korelira s udjelom nezaposlenih osoba s invaliditetom za razdoblje 2016. i 2017. godine. Drugim riječima, one županije s manjim relativnim udjelom nezaposlenih osoba s invaliditetom su povlačila veće količine sredstava. Ova činjenica bi mogla objasniti trendove prikazane na slici 5. Naime, vidljivo je da su slavonske županije u manjoj mjeri smanjivale broj nezaposlenih osoba s invaliditetom u odnosu na županije iz ostalih dijelova Hrvatske.

Ako uzmemo u obzir kontekst u kojem je odljev stanovništva višestruko veći od trenda smanjenja nezaposlenih, te da se određeni dio nezaposlenih žena iznad 50 godina i osoba s invaliditetom mogao zaposliti mimo projekata za socijalnu uključenost, ovi podaci govore u prilog **odbacivanju** hipoteze, tj. količina sredstava iz EU fondova nije doprinijela većoj socijalnoj uključenosti u slavonskim županijama. Štoviše, trend smanjenja nezaposlenih ove dvije kategorije stanovnika je niži u slavonskim županijama u odnosu na ostatak Hrvatske.

## 14. ZAKLJUČAK

Evoluirajući kroz vrijeme čovjek je sve ostale resurse prilagodio sebi i svojim potrebama. Svojom raciom upravlja materijalnim i nematerijalnim dobrima, stvarajući i gradeći nezamislivo s jedne strane i uništavajući neshvatljivo s druge strane. U isto vrijeme ima ulogu proizvođača i potrošača što izučavanje ljudskih potencijala čini kompleksnim i složenim.

Temelji njegova rasta i razvoja nalaze se u pravu na rad, obrazovanje, pristup socijalnim i zdravstvenim uslugama. Stoga je zadaća vodećih struktura na regionalnoj, nacionalnoj i nadnacionalnoj razini osigurati mu uvjete za dostojanstven i primjeren život uz aktivnu uključenost samog pojedinca. Ulaganje u ljudske potencijale i njihov razvoj reflektirat će se na sve ostale društvene pokazatelje i na društvo u cjelini.

Sredstva europskih fondova, proizašla iz kohezijske politike Europske unije, izvor su prihoda za jačanje gospodarskih i ljudskih potencijala zemalja članica. Predstavljajući priliku i izazov europska financijska sredstva donose i odgovornost tijela nadležnih za ugovaranje na nacionalnoj i regionalnoj razini u smislu usmjerenosti sredstava u projekte koji bi trebali osigurati rast i razvoj. Provedbom kvalitetnih projekata, uz kvalitetnu upotrebu raspoloživih kapaciteta trebali bi se ostvariti razvojni strateški ciljevi.

Od ukupnog iznosa od 10,67 milijardi eura namijenjenih Republici Hrvatskoj za financijsko razdoblje 2014.-2020. godine za sve operativne programe, iznos od 2,5 milijardi eura predviđen je za pet slavonskih županija: Osječko-baranjsku, Vukovarsko-Srijemsku, Požeško-slavonsku, Brodsko-posavsku i Virovitičko-podravsku koje temeljem društvenih i ekonomskih pokazatelja zaostaju za ostalim hrvatskim županijama. Potpomognuti Projektom „Slavonija, Baranja i Zapadni Srijem“ ugovaratelji sa područja ovih pet županija imaju priliku ugovoriti i realizirati kvalitetne projekte kojima će izgraditi poslovne prostore, prometnice, osigurati energetska učinkovitost i zaštitu okoliša, te uložiti u toliko potreban razvoj ljudskih potencijala.

Prioritete u razvoju ljudskih potencijala županije su iskazale u razvojnim strategijama za razdoblje do 2020. godine nakon provedene analize demografskih podataka, podataka o zaposlenosti, socijalnoj slici i obrazovanju. Analizirajući europske programe i županijske strategije u području razvoja ljudskih potencijala uočava se podudarnost u gotovo svim ciljevima što se može dvojako tumačiti. S jedne strane ciljevi su komplementarni europskim ciljevima dok se s druge strane postavlja pitanje dublje analize u postavljanju stvarnih razvojnih ciljeva županija kako bi sredstva



europskih fondova bili pokretači promjena, a ne samo izvršeni prijenos financijskih sredstava u regiju.

Projekt „Slavonija, Baranja i Zapadni Srijem“ kao izraz političke volje i podrške dodatna je poluga što većoj apsorpciji sredstava sa ciljem revitalizacije hrvatskog istoka. Ugovaratelji sa područja pet slavonskih županija (županije, gradovi, općine, udruge) na raspolaganju su imali široku lepezu objavljenih poziva u okviru Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. godine i bespovratna sredstva koja su mogla biti uložena u razvoj i bolji život stanovnika.

Promatrajući apsorpciju sredstava iz europskih fondova za razvoj i jačanje ljudskih potencijala na razini svih hrvatskih županija zamjetno je da županije Slavonije i Baranje imaju najveću stopu ugovorenosti u odnosu na ostale županije u nominalnom iznosu što ne dovodi u pitanje uspjeh u apsorpciji sredstava, niti fluidnost ciljeva koji se prelijevaju iz jednog operativnog programa u drugi. Međutim, potrebno je analizirati i strukturu ugovorenih projekata kako bi se mogao donijeti zaključak o razvojnoj konotaciji ugovorenih projekata.

Provedenim istraživanjem projekata iz programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. ugovorenih na području pet slavonskih županija do dana 31.12.2019. godine ugovoreno je projekata u vrijednosti 930.278.505,00 kn te je utvrđena ugovorenost po prioritetnim osima:

Prioritetna os 1 Zapošljavanje 2.3%

Prioritetna os 2 Socijalno uključivanje 80%

Prioritetna os 3 Obrazovanje i cjeloživotno učenje 16%

Prioritetna os 4 Dobro upravljanje 2,5%.

Najviše projekata (oko 80%) ugovoreno je u okviru Prioritetnog cilja 2 Socijalno uključivanje, od kojih oko 90% za projekte programa „Zaželi - program zapošljavanja žena“. Ukupna vrijednost bespovratnih sredstava uloženi u ove projekte za pet slavonskih županija iznosi 469.120.340,00 kn. Iako se čini da su projekti ugovarani inercijom, s obzirom na veliki broj ugovaratelja među kojima su i površinom i brojem stanovnika male općine, visoki postotak ugovorenosti projekata iz ovog programa može ukazivati i na sljedeće:

- Visoko stopa ugovorenosti javlja se kod projekata kojima se osigurava brzo zapošljavanje;
- Provođenjem projekata skrbi se o starijim osobama u nepovoljnom položaju čime se ispunjava komplementarnost ciljeva;

- Projekti ne zahtijevaju financijski doprinos ugovaratelja projekta i u potpunosti su financirani bespovratnim sredstvima.

Projekti programa „Zaželi-zapošljavanje žena“ kratkoročno su osigurali bolje uvjete života za žene u nepovoljnom položaju kroz dvogodišnju minimalnu plaću koju ostvaruju i korisnike za koje skrbe ali za njih ne možemo reći da su razvojni naročito zbog činjenice da po završetku projekta prestaju sve aktivnosti i učinak je pozitivan samo za vrijeme njegova trajanja.

Iako je potreba za socijalnim uključivanjem navedena u svim županijskim strategijama ono nije navedeno kao primarni cilj razvoja ljudskih potencijala što ukazuje na to da se ciljevi županijskih strategija samo djelomično ostvaruju kroz projekte kao i na potrebu jasno definiranih ciljeva s primjerima projekata koje bi trebalo provoditi.

Premda ovako visoki postotak ugovorenosti projekata iz područja socijalnog uključivanja ukazuje i na propuštene prilike za ugovaranje projekata ostalih prioritetnih osi i specifičnih ciljeva, ipak je široka lepeza projekata iz područja kulture, projekata za mlade, brojnih edukacija, projekata iz područja volonterstva i drugih, doprinijela stvaranju određenih novih vrijednosti i dobrobiti, kao i primjera dobre prakse koji u budućnosti mogu imati dugoročnije efekte poput projekata kojima je osigurano samozapošljavanje. Propuštene mogućnosti su u projektima koji su mogli imati dugoročne efekte, prije svega, oni iz područja obrazovanja. To su, prije svega, projekti prioritetne osi 3 Obrazovanje i cjeloživotno učenje specifičnog cilja 10.2.3. Poboljšanje uvjeta za hrvatske istraživače kao i projekti prioritetne osi 4 Dobro upravljanje koji se odnose na poboljšanje javne uprave.<sup>299</sup>

Sudjelovanje u strateškom programiranju kroz izradu strategija razvoja regionalnim i lokalnim jedinicama samouprave pružilo je okvir u kojemu mogu razmišljati i odrediti prioritete svojih razvojnih potreba. Kako se ne bi dogodilo da EU programi postanu zapravo regionalne strategije potrebno je detaljnije definirati ciljeve razvoja, naročito u pogledu ljudskih potencijala. Jednoobraznost ciljeva može dovesti do toga da strategije razvoja ostaju na razini forme a da ugovaranje projekata ima za cilj povlačenje što više sredstava za projekte koji u konačnici nisu razvojni. Stoga je prilikom pripreme projekata nužno fokusiranje svih ključnih sudionika na stvarne potrebe sa ciljem postizanja željenih razvojnih promjena naročito u najmanje razvijenim županijama i lokalnim zajednicama kako bi se unaprijed definiralo početno problemsko područje od kojeg se kreće. Kao nužnost se nameće potreba jače koordinacije između središnjeg tijela koje donosi nacionalnu strategiju i županijskih tijela koje donose razvojne strategije na razini svake

---

<sup>299</sup> Jedna od prioritetnih mjera u sustavu javne uprave je uvođenje učinkovitog sustava ocjenjivanja

županije uz definiranje prioriternih područja i sektora razvoja vodeći pri tome računa o apsorpcijskim kapacitetima jedinica lokalne i regionalne samouprave. U praksi se često događa da korisnici, odnosno budući ugovaratelji projekata, nisu upoznati sa problematikom EU fondova, niti sa njihovim utjecajem, te su često u situaciji da svoje projekte prilagođavaju objavljenim natječajima kako bi postigli financiranje. Prema Devčiću i Šostaru: „Brojni projekti na terenu su refleks ili ad-hoc reakcija na neki trenutno otvoren natječaj na način da se ideja javlja kad je otvoren natječaj. A da nije otvoren natječaj, ne bi bilo takve ideje, dakle, radi se o evidentnom nedostatku sustavnosti te o višku spontanosti u reakcijama većine dionika na terenu.“<sup>300</sup>

Financiranje razvoja ljudskih potencijala iz europskih sredstava, sukladno kohezijskoj politici Europske unije, mora biti dodatno financiranje koje ne smije zamijeniti javne izdatke. Primjerice, kroz projekte prioritetne osi 4 Obrazovanje i cjeloživotno učenje na području Slavonije i Baranje u okviru Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. zaposleno je 754 asistenata za učenike s teškoćama čime je kratkotrajno olakšan pristup obrazovanju učenicima s teškoćama u razvoju, kratkotrajno je riješen problem jednog dijela nezaposlenih mladih osoba, ali dugoročno, nakon prestanka trajanja projekta učenici ostaju bez asistenata te je potrebno tražiti novi izvor financiranja što je u suprotnosti s načelom dodatnosti kohezijske politike. Sličan primjer su i projekti kojima se osigurala specijalizacija za doktore medicine koji, nakon završene specijalizacije, ne mogu pronaći adekvatno zaposlenje.

Provedenom statističkom analizom i obradom službenih podataka ugovorenosti projekata kojih su nosioci županije Republike Hrvatske iz Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. u svim hrvatskim županijama do 1.7.2020. testirala se druga postavljena hipoteza ove disertacije.

U razdoblju od 2016.-2020. godine u pet županija Slavonije i Baranje ljudski potencijali nisu imali tendenciju rasta i razvoja. Uložena sredstva iz ugovorenih projekata nisu doprinijela pozitivnim demografskim pokazateljima, značajnijem porastu zapošljavanja, koji bi se odrazio na pozitivne pokazatelje, kao ni značajniji rast i razvoj u području obrazovanja i dobrog upravljanja.

Iako su projekti pozitivno utjecali na veliki broj ciljanih skupina i dionika ugovorenih 398 projekata Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. godine, podržanih Projektom „Slavonija, Baranja i Zapadni Srijem“, oni ne mogu biti nadomjestak dobro osmišljene

---

<sup>300</sup> Devčić, Antun, Šostar, Marko.: *Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi*“ Veleučilište u Požezi, Požega, 2015., str. 187

i provedene regionalne i nacionalne politike razvoja ljudskih potencijala temeljene na pravu na kvalitetno obrazovanje, pravu na rad i dostojanstveno starenje.

Kvalitetni i dobro osmišljeni projekti financirani sredstvima Europske unije, sukladni provedivim strategijama razvoja ljudskih potencijala, uz osiguravanje njihove opstojnosti, mogu biti kvalitetna nadogradnja razvoja ljudskih potencijala ali ne i njeno ishodište za koje su nužne strukturne reforme na nacionalnoj i regionalnoj razini prvenstveno u područjima pravosuđa i javne uprave (efikasnije rješavanje imovinsko pravnih odnosa, učinkovitost, digitalizacija i sl.).

Pored znanstveno utvrđenih činjenica koje se mogu implementirati u buduće razvojne strategije na nacionalnoj i regionalnoj razini u kontekstu budućih ugovaranja projekata iz europskih sredstava ovaj rad otvara prostor za buduća istraživanja pojedinih operativnih programa i uspješnosti njihova ugovaranja na području Republike Hrvatske.

## 15. POPIS LITERATURE

1. Akrap, Anđelko: Migracija Hrvata u posljednjem desetljeću 20. stoljeća, *Hrvatska dijaspora u Crkvi i domovini*, Hrvatski dušobrižnički ured, Frankfurt am Main, 2003.
2. Bachtrogler, Julia: The influence of the local context on the implementation and impact of EU Cohesion Policy, *Regional Studies*, Volume 54., Issue 1., 2020.
3. Bahtijarević Šiber, Fikreta: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
4. Bahtijarević Šiber, Fikreta: *Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
5. Bahtijarević Šiber, Fikreta: *Međunarodni menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
6. Bajza, Željko: *Kako u 21 stoljeće*, Školska knjiga Zagreb, 1992.
7. Bazala, Aleksandar.: *Metode istraživanje tržišta*, Progres, Zagreb, 1963.
8. Bell, R.: Evaluating subordinates: How subjective are you?, *Advanced Management Journal*, 1975.
9. Belić, M. & oth: *EU fondovi: Vodič kroz europske fondove 2008.-2013.*, NOVUM d.o.o., Zagreb, 2008.
10. Bešlić, Božana *et al*: *Upravljanje EU projektima*, TIM4PIN, Zagreb, 2014.
11. Boxberg Karlsson, Veronika: *The book about Mystery Shopping: Improving Business by Measuring Management*, Better business Books, Sweden, 2009.
12. Burić Pejčinović, Marija: Učinkovitost korištenja pretpristupnim fondovima Europske unije u Hrvatskoj, *Hrvatska i komparativna javna uprava*, Vol.10, No.3, 2010.
13. Čulo, Ivica, Marinac, Antun: *Mjesto i uloga lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj*, GENO d.o.o. Požega, 2010.
14. Devčić, Antun, Šostar, Marko,: *Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi*“ Veleučilište u Požegi, Požega, 2015.
15. Dessler, Gary: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, MATE d.o.o., Zagreb, 2005.
16. Džubur, Sanja: Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, *Naše more*, 50 (1-2), 2003.
17. Ford, R.C. et all: Methods of measuring patient satisfaction in health care organisations, *Health Care Management Review*, Vol 22, No. 2., 1997.
18. Franić, Ramona, Bokan, Nataša, Kumrić, Ornella: U očekivanju SAPARD-a: Rješenja EU-a nasuprot domaćim očekivanjima, *Društvena istraživanja*, Vol.16., No.4-5, 2007.
19. Gorčić, Jovan: *Fiskalni federalizam, lokalna samouprava i budžetske politike*, Evropski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija, Institut za poslovne finansije, Beograd, 2013.
20. Griffiths, Alan, Wall, Stuart: *Applied Economics*, Pearson Education, New York, 1999.
21. Gutić, Dragutin *et al*: *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i praksi*, EFFECTUS, Zagreb, 2018.
22. Jurčević, Josip: Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 1, No. 2, 2017.
23. Jurlina, Milan: *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, Zaprešić, 2011.

24. Karaman Aksentijević, Nada: *Ljudski potencijali i ekonomski razvoj*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2012.
25. Karaman Aksentijević, Nada *et al*: Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, *Informatologija*, 41., 2008.
26. Karpati, Tibor: *Transparentnost tržišta, marketing, etika*, HAZU, Zavod za znanstveni rad u Osijeku, Osijek, 1992.
27. Kesner-Škreb, Marina: Pretpristupni programi, *Financijska teorija i praksa*, Vol.30., No.3, 2006.
28. Klarić, Mirko: Zaštita osobnih podataka i europska konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, god. 53, 4/2016
29. Lauc, Zvonimir, Bert, Dion.: *Lokalna samouprava – hrvatska i nizozemska iskustva*, Hrvatski institut za lokalnu samoupravu Osijek, IKV -Interkerkelijk Vredesberaad, Osijek, 2001.
30. Longenecker, Cris: Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal, *Academy of Management Executive* 1, 1987.
31. Lundy, Olive, Cowling, Alan: *Strategic Human Resource Management*, London, Routledge, 1996.
32. Maleković, Sanja, Puljiz, Jakša, Keser, Ivana: *Utjecaj kohezijske politike na regionalnu politiku i razvoj Hrvatske*, IRMO, Zagreb, 2018.
33. Maletić, Ivana *et al*: *EU projekti-od ideje do realizacije*, TIM4PIN d.o.o. za savjetovanje, Zagreb, 2016.
34. Marušić, Sveto: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, ADECO, Zagreb, 2006.
35. Marušić, Sveto: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, ADECO, Zagreb, 2009.
36. Marušić, Sveto: *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*, Ekonomski institut, Zagreb, 1994.
37. Matić, Branko: *Financiranje regionalnog razvitka – načini i modeli*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2009.
38. Matišić, Mislav, Pejnović, Dane: Uzroci i posljedice zaostajanja Istočne Hrvatske u regionalnom razvoju Hrvatske, *Hrvatski geografski glasnik*, 77/2., 2015.
39. Mattson, Jan: Strategic insights from mystery shopping in B2B relationships, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 20, No. 4, July 2012.
40. Mikulić, Sanja: Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u procesu decentralizacije, *Hrvatska javna uprava*, god. 9., br. 4., 2009.
41. Milat, Evelina: Nova paradigma ljudskih potencijala u sustavu potpunog upravljanja kvalitetom, *Naše more* 46(1-2)/99., Rijeka, 1999.
42. Mirić, Ognjen: *Regionalna politika Europske unije kao motor ekonomskog razvoja*, Europski pokret u Srbiji, Beograd, 2009.
43. Nalbandian, John: Performance Appraisal: If Only People Were Not Involved, *Public Administration Review*, Vol. 41, No. 3 (May-Jun 1981.),
44. Nobilo, Mario: Pojam sigurnosti u terminologiji međunarodnih odnosa, *Politička misao*, 25(4), 1988.
45. Pejnović, Dane: Demografski resursi kao indikator i čimbenik dispariteta u regionalnom razvoju Hrvatske, *Društvena istraživanja*, god. 24., br. 3., 2015.

46. Pejnović, Dane, Kordej-De Villa, Željka: Demografski resursi kao indikator i čimbenik dispariteta u regionalnom razvoju Hrvatske, *Društvena istraživanja*, God. 24 (2015), br. 3
47. Pološki Vokić, Nina: Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, *Ekonomski pregled*, Vol. 55, No. 5-6., 2004.
48. Previšić, Jozo: *Leksikon marketinga*, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2011.
49. Pržulj, Živka: *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
50. Puljiz, Jakša: Kako potaknuti razvoj na lokalnoj razini: Priručnik s primjerima najbolje prakse iz Jugoistočne Europe; *Gospodarski razvoj i lokalni akteri*, Friedrich Ebert Stiftung, Zafre, Ured u Zagrebu, Zagreb, 2005.
51. Pusić, Eugen: *Nauka o upravi*, Školska knjiga, Zagreb, 2002.
52. Raymond A.N. et al: *Menadžment ljudskih potencijala*, MATE: Zagrebačka škola ekonomije, Zagreb, 2006.
53. Rocco, Fedor : *Osnove tržišnog poslovanja*, Informator, Zagreb, 1974.
54. Rocco, Fedor et al: *Istraživanje tržišta (marketinga)*, Informator, Zagreb, 1963.
55. Samuelson, Paul, Nordhaus, William: *Ekonomija*, MATE, Zagreb, 1994.
56. Schultz, Theodore William : *Ulaganje u ljude*, CEKADE, Zagreb, 1985.
57. Schutz, Duane P., Schultz, Sydney Ellen : *Psychology and Industry Today*, New York, Macmillan, 1986., str
  
58. Šimović, Hrvoje: Fiskalni federalizam u Europskoj uniji: odnosi fiskalne nadležnosti, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Zagrebu*, god. 55., br.2/2005., Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2005.
59. Šinković, Zoran: Financiranje jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu, Vol.56, No. 1., Split, 2019.
60. Sychenko, Elena: International protection of employees privacy under the European convention on human rights, *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 67., No. 5., Zagreb, 2017.
61. Smith, Patricia, Kendall, Lorne: Retranslation of Expectations, An Approach to the Construction of Unambiguous Anchors for Rating Scales, *Journal of Applied Psychology*, 47., 1993.
62. Šostar, Marko, Marukić, Ana: Challenges of Public Procurement in EU Funded Projects, *Journal of Contemporary Management Issues*, 22, 2017.
63. Tufekčić, Marija, Tufekčić, Željko: *EU politike i fondovi 2014.-2020.*, Plavi partner d.o.o., Zagreb, 2013.
64. Tolušić, Marija et al: Uloga i važnost EU fondova za Republiku Hrvatsku, *Ekonomski vjesnik*, God. XXVI, br. 1/2013.
65. Tomljanović, Marko: Razvojne strategije i budućnost EU, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 29., No. 1., 2020.
66. Tron, Zsuzsanna : Evaluation methods of european regional policy and reasons for different outcomes, *The Romanian economic journal*, God (12.), No. 32, 2009.
67. Vela, Ariana: *Menadžment ESI fondova 2014.-2020.*, Školska knjiga, Zagreb, 2015.
68. Vernon, R. Wiehe: Current Practices in Performance Appraisal, *Administration in Social Work*, Vol. 4., 1981.

69. Vojnović, Marija.: Strukturni fondovi Europske unije i IPA – Instrument pretprijetne pomoći, *Hrvatska javna uprava*, Vol.8, No.2, 2008.
70. Vranešević, Tihomir: *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb, 2001.
71. Wertheimer-Baletić, Alica: *Stanovništvo i razvoj*, MATE, Zagreb, 1999.
72. Wertheimer-Baletić, Alica: *Demografija (stanovništvo i ekonomski razvitak)*, Informator, Zagreb, 1973.
73. Živić, Dražen: Demografske odrednice i posljedice starenja stanovništva Hrvatske, *Revija za socijalnu politiku*, god.10, br. 3-4, Zagreb, 2003.
74. Živić, Dražen: Demografsko pražnjenje Istočne Hrvatske, *Političke analize*, Vol. 8, No. 31, 2017.
75. Živić, Dražen: Suvremene tendencije u razvoju stanovništva Hrvatske, *Diaconvensia XI*, br. 2 2003.
76. Živić, Dražen: Izravni demografski gubitci (ratne žrtve) Hrvatske (1990.-1998.) uzrokovani velikosrpskom agresijom i neke njihove posljedice, *Društvena istraživanja*, Vol. 10. No 3 (53), 2001.

#### STRATEŠKI DOKUMENTI:

1. Demografski podaci po županijama, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, siječanj 2019.
2. Europski strukturni i investicijski fondovi dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/programi-unije/> (pristupljeno dana 19.10.2020.)
3. Europska povelja o lokalnoj samoupravi (Narodne novine; Međunarodni ugovori, br. 14/97., 2/07., 4/08. i 5/08.)
4. Ex-ante evaluacija programskih dokumenata za 2014.-2020. Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali dostupno na:  
<http://arhiva.strukturnifondovi.hr/UserDocsImages/Izvje%C5%A1%C4%87a%20i%20evaluacije/OPULJP%202014-2020%20Ex-ante%20report%20hr.pdf> (pristupljeno dana 21.10.2020.)
5. EUROPA 2020. Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-EUROPA-2020.-hr.pdf> (pristupljeno 2.10.2020.)
6. Odluka o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti, NN 123/17 dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_12\\_132\\_3022.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_132_3022.html) (pristupljeno dana 30.6.2020.)
7. Odluka o pilot područjima za provedbu Programa integrirane fizičke, gospodarske i socijalne regeneracije malih gradova na ratom pogođenim područjima dostupno na:



<https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2018/11/Odluka-o-pilot-podrucjima.pdf>  
(pristupljeno dana 20.10.2020.)

8. Odluka o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti (Narodne novine br. 132/17.)
9. Pravilnik o uvjetima, opsegu i naknadi za obavljanje poslova utvrđivanja, evidentiranja, nadzora, naplate i ovrhe radi naplate poreza jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (Narodne novine br. 1/17.)
10. Razvojna strategija Vukovarsko-srijemske županije za razdoblje do 2020. godine dostupno na:  
<https://www.ravsz.hr/UserDocsImages/dokumenti/Razvojna%20strategija%20VSC55BD%202020.%20-%20S%20Analiza%20stanja%20sa%20C5%20BEetak.pdf> (pristupljeno dana 25.9.2020.)
11. Upute za izradu proračuna lokalne i područne (regionalne) samouprave za razdoblje 2019.-2021. dostupne na:  
[https://mfin.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/o-ministarstvu/lokalna-samouprava//Upute%20za%20izradu%20proracuna%20jedinica%20lokalne%20i%20podrucne%20\(regionalne\)%20samouprave%20za%20razdoblje%202019.-2021..pdf](https://mfin.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/o-ministarstvu/lokalna-samouprava//Upute%20za%20izradu%20proracuna%20jedinica%20lokalne%20i%20podrucne%20(regionalne)%20samouprave%20za%20razdoblje%202019.-2021..pdf)  
(pristupljeno dana 2.9.2020.)
12. Županijska razvojna strategija Požeško-slavonske županije do 2020. dostupno na  
<https://www.pszupanija.hr/dokumenti/category/146-zupanijska-razvojna-strategija-pozesko-slavonske-zupanije-do-2020-godine.html> (pristupljeno dana 27.9.2020.)
13. Zakon regionalnom razvoju Republike Hrvatske NN 147/2014., čl. 3., dostupno na  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_12\\_147\\_2751.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_12_147_2751.html) (pristupljeno dana 30.6.2020.)
14. Županijska razvojna strategija Osječko-baranjske županije do 2020. godine dostupno na:  
[http://www.obz.hr/hr/pdf/savjetovanje\\_sa\\_zainteresiranom\\_javnoscu/zrs\\_obz\\_2020\\_javno\\_savjetovanje.pdf](http://www.obz.hr/hr/pdf/savjetovanje_sa_zainteresiranom_javnoscu/zrs_obz_2020_javno_savjetovanje.pdf) (pristupljeno dana 13.9.2020.)
15. Strategija razvoja Brodsko-posavske županije do 2020. dostupno na  
[http://www.bpz.hr/dokumenti\\_3/zupanijska\\_razvojna\\_strategija\\_bpz\\_do\\_2020\\_godine/default.aspx#.X8YaHGhKjIU](http://www.bpz.hr/dokumenti_3/zupanijska_razvojna_strategija_bpz_do_2020_godine/default.aspx#.X8YaHGhKjIU) (pristupljeno dana 10.11.2020.)
16. Ustav Republike Hrvatske (Narodne novine br. 56/90., 135/97., 08/98., 113/00., 124/00., 28/01., 41/01., 55/01., 76/10., 85/10. i 05/14.)
17. Uredba o indeksu razvijenosti (Narodne novine br.131/17.)
18. Uredba o načinu financiranja decentraliziranih funkcija te izračuna iznosa pomoći izravnjanja za decentralizirane funkcije jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave za 2018. godinu (Narodne novine br. 7/2018.)
19. Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (Narodne novine br. 127/17.)
20. Zakon o proračunu (Narodne novine br. 87/08., 136/12, 15/15.)

21. Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (Narodne novine br. 33/01., 60/01., 129/05., 109/07., 125/08., 36/09., 150/11., 144/12., 19/13., 137/15., 123/17.)
22. Zakon o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj (Narodne novine br. 86/06., 125/06.- ispravak, 16/07.-ispravak, 46/10.-ispravak, 145/10., 37/13., 44/13., 45/13., 110/15.)
23. Zakon o lokalnim porezima (Narodne novine br. 115/16. i 101/17.)
24. Zakon o porezu na dohodak (Narodne novine br. 115/16.)
25. Zakon o porezu na promet nekretnina (Narodne novine br. 115/16.)
26. Zakon o regionalnom razvoju Republike Hrvatske (Narodne novine br. 14/14. i 123/17.)
27. Zakon o područjima posebne državne skrbi (Narodne novine br. 86/08., 57/11., 51/13., 148/13., 76/14., 14/14. i 18/15.)
28. Zakon o komunalnom gospodarstvu (Narodne novine br. 68/18.)
29. Zakon o koncesijama (Narodne novine br. 69/17.)

## 16. POPIS WEB STRANICA

<https://knoema.com/atlas/Croatian/Human-development-indeks> (pristup 22.01.2020.)

<http://administratiopublica.wordpress.com/2016/02/13/sustav-ocjenjivanja-drzavnih-sluzbenika-treba-mijenjati> (pristupljeno dana 15.4.2020.)

<http://www.europarl.europa.eu/atyourservice7hr7displayFtu.html?ftuld> (pristupljeno dana 15.12.2019.)

[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_12\\_147\\_2751.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_12_147_2751.html) (pristupljeno dana 30.6.2020.)

[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_12\\_132\\_3022.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_132_3022.html) (pristupljeno dana 30.6.2020.)

<https://razvoj.gov.hr/o-ministarstvu/regionalni-razvoj/indeks-razvijenosti/112> (pristupljeno dana 3.7.2020.)

[https://dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2018/sljh\\_2018.pdf](https://dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2018/sljh_2018.pdf) (pristupljeno dana 12.6.2020.)

<https://dzs.hr> (pristupljeno dana 12.6.2020.)

<http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon;jsessionid=B1DD9ECF269C7CCDFBC658E171DBBDF2> (pristupljeno dana 20.5.2020.)

<http://www.poslovni.hr/hrvatska/pripajanjemlingotehu-gradnja-izbjegla-stecaj-354092> (pristupljeno dana 20.05.2020.)

<http://www.tehnika.lzmk.hr/lio-osijek> (pristupljeno dana 20.5.2020.)

[https://www.aldi.ba/publications/Prirucnik\\_za\\_Lokalni\\_ekonomski\\_razvoj2004.pdf](https://www.aldi.ba/publications/Prirucnik_za_Lokalni_ekonomski_razvoj2004.pdf)  
(pristupljeno dana 20.7.2020.)

<http://www.oecd.org/investmentcompact/Triple%20Helix%20Croatian.pdf> (pristupljeno  
30.7.2020.)

[https://mfin.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/o-ministarstvu/lokalna-samouprava/Upute%20za%20izradu%20proracuna%20jedinica%20lokalne%20i%20podrucne%20\(regionalne\)%20samouprave%20za%20razdoblje%202019.-2021..pdf](https://mfin.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/o-ministarstvu/lokalna-samouprava/Upute%20za%20izradu%20proracuna%20jedinica%20lokalne%20i%20podrucne%20(regionalne)%20samouprave%20za%20razdoblje%202019.-2021..pdf) (pristupljeno dana  
2.9.2020.)

[http://www.obz.hr/staro/zra/images/strategija\\_razvoja\\_ljudskih\\_potencijala\\_obz\\_2020.pdf](http://www.obz.hr/staro/zra/images/strategija_razvoja_ljudskih_potencijala_obz_2020.pdf)  
(pristupljeno dana 30.9.2020.)

[http://www.obz.hr/staro/zra/images/akcijski\\_plan\\_provedbe\\_strategije\\_razvoja\\_ljudskih\\_potencijala\\_obz\\_2020.pdf](http://www.obz.hr/staro/zra/images/akcijski_plan_provedbe_strategije_razvoja_ljudskih_potencijala_obz_2020.pdf) (pristupljeno dana 30.9.2020.)

[http://srijem.info/upload/paragraf/88312190\\_akcijski\\_plan\\_2016\\_2020.pdf](http://srijem.info/upload/paragraf/88312190_akcijski_plan_2016_2020.pdf) (pristupljeno dana  
20.9.2020.)

[https://www.udruga-brod.hr/images/vesna/pdf/socpod/str\\_ljbpz.pdf](https://www.udruga-brod.hr/images/vesna/pdf/socpod/str_ljbpz.pdf) (pristupljeno dana  
20.9.2020.)

<https://www.panora.hr/strateski-dokumenti/teritorijalne-strategije/> (pristupljeno dana  
3.10.2020.)

[http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hr/regional\\_policy\\_hr.pdf](http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hr/regional_policy_hr.pdf) (pristupljeno dana 20.10.2020.)

<http://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-EUROPA-2020.-hr.pdf>  
(pristupljeno dana 2.10.2020.)

<https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/programi-unije/> (pristupljeno dana 19.10.2020.)

<https://razvoj.gov.hr/o-ministarstvu7djelokrug-1939/eu-fondovi/financijsko-razdoblje-eu-2014-2020/sporazum-o-partnerstvu/323> (pristupljeno dana 12.12.2020.)

<http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/09/OPULJP-hr-20150709.pdf>  
(pristupljeno dana 15.1.2021.)

<https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/> (pristupljeno dana 12.12.2020.)

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/policy/how/priorities/](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/policy/how/priorities/) (pristupljeno dana 12.12.2020.)

<http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2019/12/OPULJP-hrv-v-4.1.pdf> (pristupljeno  
dana 13.12.2020.)

<https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2018/11/Odluka-o-pilot-podrucjima.pdf>  
(pristupljeno dana 20.10.2020.)

<http://arhiva.strukturnifondovi.hr/UserDocsImages/Izvje%C5%A1%C4%87a%20i%20evaluacije/OPULJP%202014-2020%20Ex-ante%20report%20hr.pdf> (pristupljeno dana 21.10.2020.)

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/hr/policy/how/stages-step-by-step/](https://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/hr/policy/how/stages-step-by-step/) (pristupljeno dana 2.11.2020.)

<https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/perdiem-rate-20150318.pdf> (pristupljeno dana 23.1.2021.)

<http://babinagreda.hr/wp-content/uploads/Promemorija-Projekt-Slavonija-Baranja-i-Zapadni-Srijem.pdf> (pristupljeno dana 15.11.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/zaposljavanje/poziv-na-dostavu-projektnih-prijedloga-lokalne-inicijative-za-poticanje-zaposljavanja-faza-iii/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<https://strukturnifondovi.hr/projekt-slavonija-baranja-srijem/> (pristupljeno dana 13.10.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/podrska-programima-usmjerenim-mladima/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/podrska-socijalnom-ukljucivanju-i-zaposljavanju-marginaliziranih-skupina-3/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/ukljucivanje-djece-i-mladih-u-riziku-od-socijalne-isključenosti-te-osoba-s-invaliditetom-i-djece-s-teskocama-u-razvoju-u-zajednicu-kroz-sport/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/umjetnost-i-kultura-54/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/umjetnost-i-kultura-za-mlade/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/zazeli-program-zaposljavanja-zena-faza-ii/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/razvoj-i-provedba-programa-za-socijalnu-koheziju-i-povećanje-zaposlenosti-u-gradovimakinu-belom-manastiru-i-opcini-darda-benkovcu-petrinji-i-vukovaru/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/promocija-zdravlja-i-prevencija-bolesti-faza-1/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/specijalisticko-usavršavanje-doktora-medicine/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/poboljšanje-pristupa-ranji-vih-skupina-trzistu-rada-u-sektoru-turizma-i-ugostiteljstva/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/podrska-daljnem-procesu-deinstitucionalizacije-i-transformacije-domova-socijalne-skrbi-za-osobe-s-invaliditetom/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/podrska-procesu-deinstitucionalizacije-prevenције-institucionalizacije-djece-mladih/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<https://www.eu-projekti.info/competition/razvoj-i-sirenje-mreze-izvaninstitucionalnih-usluga-za-hrvatske-branitelje-i-stradalnike-domovinskog-rata/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/razvoj-usluge-osobne-asistencije-za-osobe-s-invaliditetom-faza-iii/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<https://www.bdc.hr/blog/unaprjedjenje-usluga-za-djecu-u-sustavu-ranog-i-predskolskog-odgoja-i-obrazovanja-faza-2> (pristupljeno dana 17.9.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/poziv-na-dostavu-projektних-prijedloga-jacanje-poslovanja-drustvenih-poduzetnika-faza-i/> (pristupljeno dana 17.9.2020.)

<https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/internacionalizacija-visokog-obrazovanja/> (pristupljeno dana 18.9.2020.)

<https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/provedba-hko-a-razini-visokog-obrazovanja/> (pristupljeno dana 18.9.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/obrazovanje/osiguravanje-pomocnika-u-nastavi-i-strucnih-komunikacijskih-posrednika-ucenicima-s-teskocama-u-razvoju-u-osnovnoskolskim-i-srednjoskolskim-odgojno-obrazovnim-ustanovama-faza-iii/> (pristupljeno dana 18.9.2020.)

<https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/programska-strucna-financijska-potpورا-obrazovanju-djece-ucenika-pripadnika-romske-nacionalne-manjine/> (pristupljeno dana 18.9.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/obrazovanje/poticanje-rada-s-darovitom-djecom-i-ucenicima-na-predtercijarnoj-razini/> (pristupljeno dana 19.9.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/obrazovanje/unaprjedjenje-pismenosti-temelj-cjelozivotnog-ucenja/> (pristupljeno dana 19.9.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/obrazovanje/podrska-obrazovanju-odraslih-polaznika-ukljucivanjem-u-prioritetne-programe-obrazovanja-usmjerene-unapredenju-vjestina-i-kompetencija-polaznika-u-svrhu-povecanja-zaposljivosti/> (pristupljeno dana 19.9.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/dobro-upravljanje/jacanje-kapaciteta-organizacija-civilnoga-drustva-za-podrsku-ucinkovitoj-resocijalizaciji-i-reintegraciji-pocinitelja-kaznenih-djela-u-drustvenu-zajednicu/> (pristupljeno dana 19.9.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/dobro-upravljanje/jacanje-socijalnog-dijaloga-faza-iii/> (pristupljeno dana 20.9.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/dobro-upravljanje/kultura-u-centru-potpورا-razvoju-javno-civilnog-partnerstva-u-kulturi/> (pristupljeno dana 25.9.2020.)

<https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/podrska-organizatorima-volontiranja-za-unaprjeđenje-menadžmenta-volontera-i-provedbu-volonterskih-programa/> (pristupljeno dana 25.9.2020.)

<http://www.esf.hr/natjecaji/dobro-upravljanje/podrska-razvoju-partnerstava-organizacija-civilnog-drustva-i-visokoobrazovnih-ustanova-za-provedbu-programa-drustveno-korisnog-ucenja/> (pristupljeno dana 25.9.2020.)

<https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali-2014-2020/> (pristupljeno dana 15.1.2021.)

<https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/Vijesti%20-%20dokumenti/Iskori%20C5%A1tenost%20EU%20fondova%20po%20C5%BEupanijama.pdf> (pristupljeno dana 3.4.2021.)

[www.dzs.hr](http://www.dzs.hr), <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/programi-unije/> (pristupljeno dana 19.10.2020.)

[https://www.hzz.hr/UserDocsImages/stat\\_bilten\\_12\\_2016.pdf](https://www.hzz.hr/UserDocsImages/stat_bilten_12_2016.pdf) (pristupljeno dana 25.10.2020.)

[https://www.hzz.hr/content/stats/2017/stat\\_bilten\\_12\\_2017.pdf](https://www.hzz.hr/content/stats/2017/stat_bilten_12_2017.pdf) (pristupljeno dana 25.10.2020.)

[https://www.hzz.hr/content/stats/stat\\_bilten\\_12\\_2018.pdf](https://www.hzz.hr/content/stats/stat_bilten_12_2018.pdf) (pristupljeno dana 25.10.2020.)

[https://www.hzz.hr/content/stats/1219/HZZ\\_stat\\_bilten\\_12\\_2019.pdf](https://www.hzz.hr/content/stats/1219/HZZ_stat_bilten_12_2019.pdf) (pristupljeno dana 26.10.2020.)

<https://www.hzz.hr/usluge-poslodavci-posloprimci/publikacije-hzz/> (pristupljeno dana 26.10.2020.)

## WEB STRANICE UGOVARATELJA KORIŠTENE ZA POTREBE EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

<http://www.jarmina.hr/program-zazeli/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<http://www.tordinci.hr/wp-content/uploads/2018/05/prezentacija-projekta1.pdf> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<http://www.vodjinci.hr/category/projekt-zazeli/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<http://www.opcina-ivankovo.hr/index.php/projekt-zazeli/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<http://vktv.tv/2018/02/28/u-vrbanji-na-projektu-zazeli-zaposleno-20-zena/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<http://draz.hr/zazeli-projekt-inkluzijom-do-zaposljavanja> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<http://opcina-drenovci.hr/2019/05/23/zazeli-program-zaposljavanja-zena-financiran-iz-europskog-socijalnog-fonda/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<http://vktv.tv/2019/02/14/u-bosnjacima-održan-okrugli-stol-s-iskustvima-o-programu-zaposljavanja-zena/> (pristupljeno dana 30.8.2020.)

<https://opcina-borovo.hr/2018/02/02/zaposleno-20-zena-na-poslovima-pomoci-u-kuci/> (pristupljeno dana 5.9.2020.)

<http://crvenikrizzupanja.hr/node/766> (pristupljeno dana 12.9.2020.)

<https://www.vukovar.hr/vijesti/sve-vijesti/upravni-odjeli/287-upravni-odjel-za-drustvene-djelatnosti/12059-zapoceo-program-zazeli> (pristupljeno dana 12.9.2020.)

[http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2017/06/Prilog-3\\_Popis-Ugovora\\_Za%C5%BEeli\\_1.4.2019.pdf](http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2017/06/Prilog-3_Popis-Ugovora_Za%C5%BEeli_1.4.2019.pdf) (pristupljeno dana 12.9.2020.)

<https://srbi.hr/kraj-programa-koji-je-obezbedio-egzistenciju-zenama-opstine-markusica/> (pristupljeno dana 12.9.2020.)

<http://www.opcina-nijemci.com/index.php/naslovna/k2-tags/projekti/nisa> (pristupljeno dana 13.9.2020.)

<http://mail.nustar.hr/vijesti/pocetna-konferencija-programa-zaposljavanja-zena-zazeli-i-projekta-opcine-nustar-budi-uz> (pristupljeno dana 10.9.2020.)

[http://www.opcina-stitar.hr/upload/paragraf/2018\\_10\\_19\\_328409\\_kratki\\_opis\\_projekta.pdf](http://www.opcina-stitar.hr/upload/paragraf/2018_10_19_328409_kratki_opis_projekta.pdf) (pristupljeno dana 12.9.2020.)

<https://www.opcina-bogdanovci.hr/admin/dokumenti/7-336550967.pdf> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<http://pakrackilist.hr/promo-zazeli-biti-jedna-njih-godina-dana-uspjesnog-projekta/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<https://pleternica.hr/projekt/932-2/> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<http://www.pozega.hr/index.php/novosti-pozega/item/3389-projekt-puk40-u-zavrсноj-fazi.html> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<https://pakrac.hr/o-projektu/#.XmkvQnJKiUk> (pristupljeno dana 15.9.2020.)

[https://www.velika.hr/projekti%20-%20zajedno\\_mozemo\\_vise\\_zazeli.html](https://www.velika.hr/projekti%20-%20zajedno_mozemo_vise_zazeli.html) (pristupljeno dana 15.9.2020.)

<http://www.opcina-lukac.hr/2018/12/u-opcini-lukac-u-iduca-24-mjeseca-sest-nezaposlenih-zena-skrbiti-ce-za-25-svojih-mjestana/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<https://www.gradina.hr/u-gradini-odrzana-pocetna-konferencija-projekta-zazeli-zene-gradine-zele-posao-osam-zena-brinut-ce-o-34-starije-osobe/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<https://www.suhopolje.hr/zazeli-u-suhopolju/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<https://zazeli.cacinci.hr/predstavljanje-projekta-zazeli-bolji-zivot-u-opcini-cacinci/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<https://www.icv.hr/2019/06/deset-zena-zaposleno-u-projektu-zazeli-na-podrucju-opcine-zdenci/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<https://www.opcina-cadjavica.hr/content/program-za%C5%BEeli-op%C4%87ina-%C4%8Da%C4%91avica> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<http://pitomaca.hr/events/pocetna-konferencija-projekta-vrijedne-ruke-pomoci/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<http://www.opcina-crnac.hr/2018/05/opcini-crnac-odobren-projekt-u-okviru-poziva-zazeli-program-zaposljavanja-zena-s-kojim-ce-se-zaposliti-13-ljudi/> (pristupljeno dana 16.9.2020.)

<https://www.slatina.hr/portal/odrzana-pocetna-konferencija-projekta-grada-slatine-slatino-zazeli/> (pristupljeno dana 18.9.2020.)

<https://www.zazeli.eu/> (pristupljeno dana 18.9.2020.)

<https://www.icv.hr/2018/10/odrzana-pocetna-konferencija-projekta-za-zivot-kakav-zasluzuju/> (pristupljeno dana 19.9.2020.)

<http://www.vpz.hr/2018/05/25/vidra-udruzi-osobe-s-intelektualnim-teskocama-jaglac-orahovica-odobren-projekt-okviru-poziva-zazeli-program-zaposljavanja-zena/> (pristupljeno dana 19.9.2020.)

<http://ck-gdck-virovitica.eu/projekt-pruzi-mi-priliku-program-zazeli/> (pristupljeno dana 20.9.2020.)

<http://www.vpz.hr/2018/05/28/organizaciji-slijepih-viroviticko-podravske-zupanije-odobreno-1-381-79978-kn-sklopu-programa-zaposljavanja-zena-zazeli/> (pristupljeno dana 20.9.2020.)

<http://www.vpz.hr/2019/02/14/drustvo-multiple-skleroze-vpz-projekt-zaposlili-10-zena-koje-ce-pomagati-starijim-nemocnim-osobama/> (pristupljeno dana 20.9.2020.)

<http://www.brodportal.hr/clanak/slavonski-brod-ce-ipak-dobiti-asistente-u-nastavi-7297> (pristupljeno dana 22.9.2020.)

[http://www.obz.hr/hr/pdf/2015/18\\_sjednica/28\\_informacija\\_o\\_projektu\\_up0321010019\\_ucimo\\_zajedno\\_2.pdf](http://www.obz.hr/hr/pdf/2015/18_sjednica/28_informacija_o_projektu_up0321010019_ucimo_zajedno_2.pdf) (pristupljeno dana 23.9.2020.)

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZWE3YTE4OWQtOWJmNC00OTJmLWE2MjktYTQ5MWJINDNlZDQ0IiwidCI6IjJmTFJYmNjLWl3NjEtNDVhOWY1LTRhYzc3ZTk0ZTFkNCIsImMiOiJh9> (pristupljeno dana 23.9.2020.)

<https://www.sodolovci.hr/zazeli-bolji-zivot-u-opcini-sodolovci-2/> (pristupljeno dana 23.9.2020.)

<https://www.radionasice.hr/eu-sredstva-za-projekt-zazeli-r-a-d-o-s-t-humanitarne-udruge-dar-dobrote/> (pristupljeno dana 23.9.2020.)

<https://www.glas-slavonije.hr/425325/4/Posao-za-28-zena-koje-ce-brinuti-za-125-starijih-osoba> (pristupljeno dana 23.9.2020.)

<http://www.nasice.com/news/opcina-podgorac-zapocela-s-hvalevrijednim-projektom-zazeli/> (pristupljeno dana 23.9.2020.)

<https://www.radionasice.hr/sredstva-i-za-projekt-udruga-zena-seona/> (pristupljeno dana 24.9.2020.)

<https://www.posao.hr/oglas/radnica-za-pomoc-u-kuci/676757/> (pristupljeno dana 24.9.2020.)

<https://hrvatskidomvukovar.hr/cooltura/o-projektu/> (pristupljeno dana 24.9.2020.)



<http://www.muzej-vukovar.hr/fotomuzej/OProjektu.html> (pristupljeno dana 24.9.2020.)

<https://www.vukovar.hr/gradske-vijesti/287-upravni-odjel-za-kulturu-obrazovanje-sport-branitelje-socijalnu-politiku-i-civilno-drustvo/14367-foto-muzej-priblizavanje-vukovarske-kulturne-bastine-mladim-sugradanima> (pristupljeno dana 24.9.2020.)

<https://sov.hr/projekti/swim/> (pristupljeno dana 26.9.2020.)

<http://www.hrv.hr/vijesti/vijesti/item/18753-odrzana-pocetna-konferencija-eu-projekta-swim> (pristupljeno dana 26.9.2020.)

<https://www.vukovarski-leptirici.hr/rastimo-igravimo-se-i-ucimo-zajedno/> (pristupljeno dana 26.9.2020.)

<https://www.glas-slavonije.hr/434125/4/U-poludnevni-ce-boravak-moci-30-vukovarske-djece> (pristupljeno dana 26.9.2020.)

<https://vukovart.com/eu-projekt/> (pristupljeno dana 27.9.2020.)

<https://www.vukovar.hr/gradske-vijesti/287-upravni-odjel-za-kulturu-obrazovanje-sport-branitelje-socijalnu-politiku-i-civilno-drustvo/14301-za-vukovart-osigurana-sredstva-europske-unije> (pristupljeno dana 27.9.2020.)

[http://os-dtadijanovica-vu.skole.hr/projekt\\_drugi\\_dom/o\\_projektu](http://os-dtadijanovica-vu.skole.hr/projekt_drugi_dom/o_projektu) (pristupljeno dana 27.9.2020.)

<https://direktno.hr/domovina/vukovaru-predstavljen-projekt-djecje-vrtice-super-bitirazlicit-181019/> (pristupljeno dana 27.9.2020.)

<https://www.djecjivrticvukovar1.hr/superjebitirazlicit/2020/07/01/pocetna-konferencija-projekta-super-je-bitirazlicit/> (pristupljeno dana 27.9.2020.)

<https://uciliste.net/eu-projekti/ukljuci-me/> (pristupljeno dana 27.9.2020.)

<https://ukgv.hr/plivaj-bolje-trci-brze-i-kroz-zivot-vozi-duze/> (pristupljeno dana 27.9.2020.)

<https://huhiv.hr/volimzdravlje/> (pristupljeno dana 28.9.2020.)

<https://huhiv.hr/volim-zdravlje-analiza-utjecaja-cvd19-i-nastavak-provedbe/> (pristupljeno dana 28.9.2020.)

<http://novska.hr/hr/on-line-vijesti/gradske-vijesti/projekt-otvorimo-vrata-zdravlja,6306.html> (pristupljeno dana 28.9.2020.)

<https://uginbpz.com/o-projektu/> (pristupljeno dana 28.9.2020.)

<http://udisb.hr/razvoj-usluge-osobne-asistencije-za-udrugu-osi-sb-locoto-faza-ii/> (pristupljeno dana 28.9.2020.)

<https://posi.hr/zavrсна-konferencija-projekta-asistentos-up-02-2-2-02-0027/> (pristupljeno dana 28.9.2020.)

<https://posi.hr/u-osijeku-odrzana-uvodna-konferencija-projekta-osobna-asistencija-za-osobe-s-in>  
<http://www.nasice.com/news/djetelina-s-cetiri-lista/validitetom-up-02-2-2-09-0049/> (pristupljeno dana 28.9.2020.)

<https://www.udrugazvono.hr/> (pristupljeno dana 28.9.2020.)

<https://www.in-portal.hr/in-portal-news/in-mreza/19519/udruga-putevi-milosti-konferencija-projekta-osobna-asistencija-za-osobe-s-invaliditetom> (pristupljeno dana 28.9.2020.)

<http://www.ossg.hr/odrzana-uvodna-konferencija-projekta-tumac-prevoditelj-za-osobe-ostecena-sluha-obz/> (pristupljeno dana 30.9.2020.)

<https://ugnobz.hr/2019/07/03/uvodno-predstavljanje-projekta-u-svijetu-tisine-gluhih-osoba/> (pristupljeno dana 30.9.2020.)

<https://slavonski.hr/udruga-slijepih-grad-a-pozege-i-psz-zavrсна-konferencija-projekta-vidjetit-tudim-ocima/> (pristupljeno dana 30.9.2020.)

<https://udrugamrorah.hr/project/projekt-moj-asistent-iii/> (pristupljeno dana 2.10.2020.)

<https://www.udruga-neuron.eu/> (pristupljeno dana 2.10.2020.)

<https://uosin.hr/projekt-zajedno-kroz-zivot/> (pristupljeno dana 2.10.2020.)

<http://www.udrugaregoc.hr/page/13/> (pristupljeno dana 2.10.2020.)

<https://videatur.hr/ukljucivanje-gluhih-i-nagluhih-osoba-u-zajednicu/> (pristupljeno dana 2.10.2020.)

<https://udrugakorakdalje.hr/partnerstvo-s-udrugom-osoba-s-invaliditetom-daruvar/> (pristupljeno dana 4.10.2020.)

<https://hupt.hr/spin-asistent/> (pristupljeno dana 4.10.2020.)

<http://www.ddz.hr/programi-i-projekti/projekt-s-osobnim-asistentom-u-bolji-zivot-2> (pristupljeno dana 4.10.2020.)

<https://www.icv.hr/2019/03/završen-projekt-uosi-virovitice-kojim-je-kroz-dvije-godine-za-osam-osoba-s-invaliditetom-osigurana-pomoc-asistenata/> (pristupljeno dana 4.10.2020.)

<https://udrugamrorah.hr/project/moj-asistent/> (pristupljeno dana 4.10.2020.)

<http://haw.nsk.hr/arhiva/vol2018/1698/71597/www.dodir.hr/esf/index.html> (pristupljeno dana 8.10.2020.)

<http://radiong.hr/v2/sportska-udruga-gluhih-nova-gradiska-pokrenula-je-novi-projekt/> (pristupljeno dana 8.10.2020.)

<https://www.icv.hr/2019/05/nk-mladost-cacinci-poziva-djecu-i-mlade-da-se-ukljuce-u-projekt-sport-4-all-cacinci/> (pristupljeno dana 8.10.2020.)

<https://viavinkovci.hr/stolni-tenis-je-in/> (pristupljeno dana 9.10.2020.)

<http://rk-spacva.hr/eu-projekt/> (pristupljeno dana 9.10.2020.)

<http://sov.hr/pocetna-konferencija-projekta-insport/> (pristupljeno dana 9.10.2020.)

<https://svizajednog.com/o-projektu/> (pristupljeno dana 9.10.2020.)

<https://iok-zagreb.hr/2019/09/23/i-kamp-skola-sjedece-odbojke-i-adaptivnih-sportova/> (pristupljeno dana 10.10.2020.)

<https://www.civilnodrustvo.hr/eu-projekt-potice-alpsko-i-nordijsko-skijanje-za-razvoj-motorickih-i-intelektualnih-sposobnosti-djece-s-teskocama/> (pristupljeno dana 10.10.2020.)

[http://www.bpz.hr/\\_Data/Files/15\\_2019/6.pdf](http://www.bpz.hr/_Data/Files/15_2019/6.pdf) (pristupljeno dana 10.10.2020.)

<https://www.civilnodrustvo.hr/konjicki-klub-dunavski-raj-u-vukovaru-predstavio-projekt-inegracije-mladih-s-problemima-u-ponasanju/> (pristupljeno dana 14.10.2020.)

<http://www.buditu-budisvoj.com/aktivnosti/novosti/46-o-projektu-klub-za-mlade-budi-tu-budi-svoj> (pristupljeno dana 14.10.2020.)

<http://pakrackilist.hr/gradmladih-pokrenise-klub-mladih-osigurano-690-tisuca-europskih-kuna/> (pristupljeno dana 15.10.2020.)

<https://www.icv.hr/2019/11/lag-marinianis-odrzao-zavrsnu-konferenciju-projekta-lagam-lokalna-akcijska-grupa-aktivni-mladi/> (pristupljeno dana 14.10.2020.)

<https://www.satnica-djakovacka.hr/projekt-imam-priliku/> (pristupljeno dana 15.10.2020.)

<http://ck-gdck-virovitica.eu/projekt-i-mi-zasluzujemo-priliku/> (pristupljeno dana 15.10.2020.)

<http://www.bara-bm.hr/projects/educiraj-se/> (pristupljeno dana 15.10.2020.)

<http://zrnodobrote.hr/> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

<https://www.velika.hr/vijesti%20-%2052.html> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

<https://udrugamrorah.hr/project/unaprjedjenje-kompetencija-koje-doprinosu-trajnoj-socijalnoj-ukljucenosti/> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

<https://www.suhopolje.hr/talenti-su-moj-temeljni-kapital/> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

<https://www.savez-slijepih.hr/hr/clanak/prvi-komunikacijsko-rehabilitacijski-seminar-okviru-projekta-korak-koji-nedostaje-3592/> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

[https://www.petrijevcu.hr/projekt.php?n\\_id=4](https://www.petrijevcu.hr/projekt.php?n_id=4) (pristupljeno dana 16.10.2020.)

<http://pitomaca.hr/2019/06/zavrsio-projekt-nas-hod-kroz-vremeplov/> (pristupljeno dana 15.10.2020.)

<https://www.civilnodrustvo.hr/u-nasicama-predstavljen-projekt-zlatna-dob-za-nove-pocetke/> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

<https://www.kulturpunkt.hr/content/prekrojene-proslosti-zakrpane-sadasnjosti> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

<http://www.eurokaz.hr/v3/projects/pjesma-cvrcka> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

<http://dodir.hr/esf54plus/> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

<http://klub54plus.hr/o-projektu/> (pristupljeno dana 18.10.2020.)

<http://pou-cakovec.hr/eu-projekt-iskra-iskustvo-kreativnih-aktivnosti/> (pristupljeno dana 18.10.2020.)

<https://www.crveninosovi.hr/eu-projekt-54/> (pristupljeno dana 18.10.2020.)

<http://www.fadein.hr/fade-in/eu-projekti-mopr/> (pristupljeno dana 15.10.2020.)

<http://www.ebrod.net/slavonski-brod/clanak/rezultate-slikarske-3d-radionice-brodskih-ucenika-i-njihovog-mentora-filipa-mozete-pogledati-na-korzu-25793.html> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

<https://cekape.com/koliko-se-poznajemo/> (pristupljeno dana 16.10.2020.)

<https://www.civilnodrustvo.hr/zapoceo-je-projekt-v-r-i-s-a-k-baranje-mladi-ce-istrazivati-legendе-mitove-i-bajke-o-baranji/> (pristupljeno dana 18.10.2020.)

<http://kpd-sloga.hr/ne-zivis-snove-dok-spavas-probudi-se/> (pristupljeno dana 18.10.2020.)

<http://crvenikrizzupanja.hr/završnakonferencijaprojektapjesmazasvemlade> (pristupljeno dana 18.10.2020.)

<https://mladipodsvjetlima.com/2019/03/18/odrzane-evaluacijske-radionice-mladi-pod-svjetlima-reflektora-drustva-up-02-1-1-02-0309/> (pristupljeno dana 18.10.2020.)

<https://vcos.hr/projekti> (pristupljeno dana 18.10.2020.)

<http://www.czposijek.hr/eu-projekti/projekt-DONAU/d-o-n-a-u-549/> (pristupljeno dana 21.10.2020.)

<https://ss-valpovo.hr/eu-projekti/proaktiva/> (pristupljeno dana 21.10.2021.)

<https://www.ekobrezna.hr/2019/05/14/uvodna-konferencija-projekta-ruralne-vjestine-za-ranjive-skupine/> (pristupljeno dana 21.10.2020.)

<http://www.ebrod.net/slavonski-brod/clanak/terapijsko-jahanje-u-zupaniji-zahvaljujuci-projektu-%22get-a-ride%22-moja-karijera-u-hipoterapiji-28649.html> (pristupljeno dana 21.10.2021.)

<https://www.slavonski-brod.hr/index.php/ostale-vijesti/9690-razvojna-agencija-grada-slavonskog-broda-objavila-je-mogucnost-prijave-za-poduzetnicke-radionice-koje-se-organiziraju-u-sklopu-projekta-challenge-it> (pristupljeno dana 21.10.2020.)

<http://lpz.panora.hr/lpz/141-otvori-vrata-svijeta-rada> (pristupljeno dana 21.10.2020.)

<https://pozega.eu/projekt-lipa-lokalna-inicijativa-za-poduzetnicku-aktivaciju/> (pristupljeno dana 22.10.2020.)

<https://pozega.eu/cvjetna-buducnost-ii-projekt-za-osnazivanje-kompetencija-i-vece-mogucnosti-zaposljavanja-zena/> (pristupljeno dana 22.10.2020.)

<http://www.vpz.hr/2019/11/29/virovitici-otvoren-job-klub-danas-mladima-usluzi-centar-pomoc-pri-zaposljavanju/> (pristupljeno dana 23.10.2020.)

<https://www.gras.com.hr/pozitivne-vibracije/> (pristupljeno dana 15.10.2020.)

<http://lpz-vs.z.hr/projekt-sigurnim-korakom-do-vlastitog-posla-n90> (pristupljeno dana 23.10.2020.)

<https://uciliste-modus.hr/odrzana-uvodna-konferencija-projekta-obrazovanje-za-buducnost/> (pristupljeno dana 21.10.2020.)

<https://www.lovas.hr/vijest/poziv-svima-zainteresiranima-na-besplatne-radionice-i-edukacije-u-okviru-projekta-mladi-u-poljoprivredi-buducnost/> (pristupljeno dana 22.10.2020.)

## 17. DODACI

### 17.1. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 HDI u Republici Hrvatskoj od 1990.-2019. godine.....	13
Grafikon 2 Rang hrvatskih županija prema kompozitnom indeksu razvijenosti iz 2013. godine.....	49
Grafikon 3 Saldo ukupne migracije po županijama 2017. godine.....	58
Grafikon 4 Saldo ukupnih migracija po županijama 2018. godine.....	59
Grafikon 5 Struktura Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020.....	115
Grafikon 6 Ganttov grafikon plana/rasporeda aktivnosti.....	127
Grafikon 7 Osječko-baranjska županija - ugovorenost po broju projekata i prioritetnim osima.....	177
Grafikon 8 Vukovarsko-srijemska županija - ugovorenost po broju projekata i prioritetnim osima.....	181
Grafikon 9 Požeško-slavonska županija - ugovorenost p broju projekata i prioritetnim osima.....	185
Grafikon 10 Brodsko-posavska županija - ugovorenost po broju projekata i prioritetnim osima.....	188
Grafikon 11 Virovitičko-podravska županija - ugovorenost po broju projekata i prioritetnim osima.....	191
Grafikon 12 Ugovoreni projekti OP Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020. u svim hrvatskim županijama do 01.07.2020. po prioritetnim osima.....	198
Grafikon 13 Usporedba kretanja broja stanovnika u slavonskim županijama u odnosu na ostatak Hrvatske (prosječan broj stanovnika po županijama).....	204
Grafikon 14 Prosječan broj aktivnog stanovništva po županijama.....	205
Grafikon 15 Prosječan broj ukupno zaposlenih po županijama.....	206
Grafikon 16 Prosječan broj nezaposlenih po županijama.....	207
Grafikon 17 Prosječan broj nezaposlenih osoba od 15 do 24 godine starosti po županijama.....	208
Grafikon 18 Prosječan broj nezaposlenih osoba s invaliditetom po županijama.....	209
Grafikon 19 Prosječan broj nezaposlenih žena starijih od 50 godina po županijama.....	210

## 17.2. POPIS TABLICA

Tablica 1 HDI-Metodologija izračuna (usporedba stare i nove metodologije).....	10
Tablica 2 Zemlje svijeta prema Indeksu ljudskog razvoja 2019. godine .....	12
Tablica 3 Temeljne razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća .....	18
Tablica 4 Kontekstualni faktori zajednički europskom menadžmentu .....	20
Tablica 5 Primjer grafičke ljestvice procjene.....	29
Tablica 6 Primjer grafičke ljestvice procjene.....	30
Tablica 7 BARS dimenzije procjene .....	31
Tablica 8 Gustoća naseljenosti prema planskim područjima 2011. godine .....	48
Tablica 9 Prirodno kretanje stanovništva u 2017. godini po županijama .....	51
Tablica 10 Relativna promjena ukupnog broja stanovnika Hrvatske po županijama između 01.01.2011. i 1.1.2018. godine.....	52
Tablica 11 Broj zaposlenih u trideset najvećih osječkih poslovnih subjekata 1990. i 2015. godine .....	56
Tablica 12 Okomito financijsko izravnjanje .....	74
Tablica 13 Ciljevi Strategije razvoja ljudskih potencijala Osječko-baranjske županije .....	79
Tablica 14 Institucije nadležne za provođenje Programa Unije 2014.-2020. godine .....	98
Tablica 15 Alokacija i iskorištenost programa OBNOVA i CARDS u Republici Hrvatskoj (u mil. EUR-a).....	102
Tablica 16 Alokacija i iskorištenost programa PHARE, ISPA i SAPARD u Republici Hrvatskoj (u mil. EUR-a).....	102
Tablica 17 Alokacija i iskorištenost programa IPA u Republici Hrvatskoj (u mil EUR-a).....	103
Tablica 18 Raspodjela alokacije iz ESI fondova za Republiku Hrvatsku 2014.-2020. godine...	106
Tablica 19 Obrazloženje odabira tematskih ciljeva i investicijskih prioriteta .....	109
Tablica 20 Kategorije specifičnih ciljeva.....	116
Tablica 21 Upravljačka struktura za financijsko razdoblje 2014.-2020.....	120
Tablica 22 Sadržaj logičke matrice .....	126
Tablica 23 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Lokalne inicijative za poticanje zapošljavanja- faza III" .....	145
Tablica 24 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Podrška programima usmjerenim mladima" ..	147
Tablica 25 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Podrška socijalnom uključivanu marginaliziranih skupina" .....	148

Tablica 26 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Uključivanje djece i mladih u riziku od socijalne uključenosti te osoba s invaliditetom i djece s teškoćama u razvoju u zajednicu kroz sport" ....	149
Tablica 27 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Umjetnost i kultura 54+" .....	149
Tablica 28 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Umjetnost i kultura za mlade" .....	150
Tablica 29 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Zaželi - Program zapošljavanja žena" .....	151
Tablica 30 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Zaželi - Program zapošljavanja žena" .....	152
Tablica 31 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Razvoj i provedba programa za socijalnu koheziju i povećanje zaposlenosti u gradovima:Kninu, Belom Manastiru i općini Darda, Benkovcu, Petrinji i Vukovaru" .....	153
Tablica 32 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Promocija zdravlja i prevencija bolesti-faza I" .....	155
Tablica 33 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Specijalističko usavršavanje doktora medicine" .....	156
Tablica 34 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Poboljšanje pristupa ranjivih skupina tržištu rada u sektoru turizma i ugostiteljstva-faza I" .....	157
Tablica 35 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Podrška daljnjem procesu deinstitutionalizacije i transformacije domova socijalne skrbi za osobe s invaliditetom" .....	158
Tablica 36 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Podrška procesu deinstitutionalizacije i prevencije institucionalizacije djece i mladih" .....	158
Tablica 37 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Razvoj i širenje mreže izvaninstitucionalnih usluga za hrvatske branitelje i stradalnike Domovinskog rata" .....	159
Tablica 38 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Razvoj usluge osobne asistencije za osobe s invaliditetom" .....	160
Tablica 39 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Razvoj usluge osobne asistencije za osobe s invaliditetom-faza II" .....	161
Tablica 40 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Unaprjeđenje usluga za djecu u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja" .....	162
Tablica 41 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Poticanje društvenog poduzetništva" .....	163
Tablica 42 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Internacionalizacija visokog obrazovanja" ....	165
Tablica 43 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Provedba HKO-a na razini visokog obrazovanja" .....	166
Tablica 44 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Osiguravanje pomoćnika u nastavi i stručnih komunikacijskih posrednika učenicima s teškoćama u razvoju u osnovnoškolskim i srednjoškolskim odgojno-obrazovnim ustanovama-faza III" .....	167

Tablica 45 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Programska, stručna i financijska potpora obrazovanju djece i učenika pripadnika romske nacionalne manjine" .....	168
Tablica 46 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Poticanje rada s darovitom djecom i učenicima na predtercijarnoj razini" .....	169
Tablica 47 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Unaprjeđenje pismenosti - temelj cjeloživotnog učenja" .....	169
Tablica 48 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Podrška obrazovanju odraslih polaznika uključivanjem u prioritetne programe obrazovanja, usmjerene unaprjeđenju vještina" .....	170
Tablica 49 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Jačanje kapaciteta organizacija civilnog društva za podršku učinkovitoj resocijalizaciji i reintegraciji počinitelja kaznenih djela u društvenu zajednicu" .....	172
Tablica 50 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Jačanje socijalnog dijaloga-faza III" .....	172
Tablica 51 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Kultura u centru - potpora razvoju javno-civilnog partnerstva u kulturi" .....	173
Tablica 52 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Podrška organizatorima volontiranja za unaprjeđenje menadžmenta volontera i provedbu volonterskih programa" .....	174
Tablica 53 Ugovoreni projekti u okviru poziva "Podrška razvoju partnerstava organizacija civilnog društva i visokoobrazovnih ustanova zaprovedbu programa društveno korisnog učenja" .....	175
Tablica 54 Statistička analiza testiranja hipoteze H1 .....	200
Tablica 55 Korelacijska analiza kretanja ukupnih sredstava i udjela ugovorenih sredstava s kretanjem udjela zaposlenih na razini županija u Republici Hrvatskoj .....	211
Tablica 56 Korelacijska analiza između razine ugovorenih projekata i kretanja broja nezaposlenih žena iznad 50 godina starosti i osoba s invaliditetom .....	212



### 17.3. POPIS SLIKA

Slika 1 Indeks ljudskog razvoja (HDI) - metodologija do 2010. godine .....	11
Slika 2 Indeks ljudskog razvoja (HDI) - metodologija od 2010. godine .....	11
Slika 3 Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti.....	24
Slika 4 Osnovna podjela stanovništva radne dobi prema kriterijima međunarodne definicije OECD-a.....	45
Slika 5 Europski strukturni i investicijski fondovi.....	96
Slika 6 Tijek projektnog ciklusa.....	125
Slika 7 Projekt Slavonija, Baranja i Srijem - ugovoreni projekti OP Učinkoviti ljudski potencijali za razdoblje 18.10.2016.- 31.12.2019.....	143

## ŽIVOTOPIS

Vesna Galić rođena je 07. rujna 1969. godine u Đakovu. Osnovnu i srednju školu završila je u Osijeku. Godine 1994. diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, smjer Razmjena i tržište. Nakon odrađenog pripravničkog staža u građevinskoj firmi „Stan“ d.d. Osijek radi na poslovima voditeljice računovodstva u srednjim školama, kao i u Osnovnoj školi „Ivana Filipovića“ u Osijeku. Osnivanjem Umjetničke akademije u Osijeku 2005. godine zapošljava se na mjestu Voditeljice odjeljka financijsko-računovodstvenih i knjigovodstvenih poslova na kojoj svakodnevnom organizacijom rada u računovodstvenoj službi, uz pomoć računovodstvenih djelatnika, ustrojava financijsku službu Akademije. Od 01.07.2016. godine zaposlena je na radnom mjestu Rukovoditelj pododsjeka za financije i računovodstvo u Središnjoj službi (u Uredu financijsko-računovodstvenih poslova) na Umjetničkoj akademiji koja danas, nakon spajanja sa Odjelom za kulturologiju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, nosi naziv Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku. Radi praćenja pozitivnih zakonskih propisa i stručnog usavršavanja u području računovodstva i financija polaznica je mnogobrojnih stručnih seminara i konferencija. U slobodno vrijeme radila je na projektima istraživanja tržišta i zadovoljstva kupaca. 2021. godine doktorirala je na Doktorskoj školi Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku na Poslijediplomskom interdisciplinarnom sveučilišnom studiju Europski studiji te stekla akademski stupanj doktora znanosti iz znanstvenog područja Društvenih znanosti, znanstvenog polja Interdisciplinarnih društvenih znanosti.

