

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I  
UGOSTITELJSTVU

Anica Dobran Černjul

**EFIKASNOST SUSTAVA PLANIRANJA I  
FINANCIRANJA REGIONALNOG  
ODRŽIVOG RAZVOJA U ZEMLJAMA  
ČLANICAMA EUROPSKE UNIJE**

DOKTORSKI RAD

Opatija, 2026.

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I  
UGOSTITELJSTVU

Anica Dobran Černjul

**EFIKASNOST SUSTAVA PLANIRANJA I  
FINANCIRANJA REGIONALNOG  
ODRŽIVOG RAZVOJA U ZEMLJAMA  
ČLANICAMA EUROPSKE UNIJE**

DOKTORSKI RAD

Mentor: dr.sc. Branko Blažević, professor emeritus

Opatija, 2026.

UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY  
MANAGEMENT

Anica Dobran Černjul

**EFFICIENCY OF SUSTAINABLE  
REGIONAL DEVELOPMENT PLANNING  
AND FINANCING IN THE REGIONS OF  
EUROPEAN UNION MEMBER STATES**

DOCTORAL THESIS

Opatija, 2026.

Mentor rada: dr.sc. Branko Blažević, professor emeritus

Doktorski rad obranjen je dana \_\_\_\_\_ na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci, pred povjerenstvom za obranu doktorskog rada u sastavu:

1. Prof. dr. sc. Marinela Krstinić Nižić, predsjednica  
Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
2. Izv. prof. dr. sc. Jelena Đurkin Badurina, članica  
Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
3. Prof. dr. sc. Dean Sinković, član  
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

*Ovaj rad ispunjenje je davnog obećanja.*

*Svako moje postignuće samo je odsjaj onoga  
što sam primila i putokaz za ono što ostavljam.*

*U spomen na moje roditelje, Martina i Bernardu.*

*U zavjet mojim kćerima, Martini i Petri.*

*Suprugu Igoru hvala za tišinu koja razumije.*

*Svi zajedno ste moje nebo, moje sidro, moj život.*

## Sažetak

Sustavno poticanje održivog razvoja regija na razini Europske Unije (EU) istaknuto je kao preduvjet za postizanja konkurentnosti gospodarstva, održivog razvoja i povećanja kvalitete života u cjelini. Iskustva zemalja koja su potaknula veći stupanj decentralizacije planiranja razvoja spuštajući ga na regionalnu razinu usporedo s decentralizacijom upravljanja financijskim instrumentima pokazuju pozitivne rezultate mjerene povećanjem gospodarskog rasta, rasta zaposlenosti i kvalitete života.

Strateški dokumenti koji definiraju regionalni razvoj izrađuju se sukladno zadanoj metodologiji pri čemu njihovi najvažniji dijelovi prikazuju podatke o analizi stanja regija u vidu komparativnih prednosti i resursa, daju viziju razvoja regija te definiraju ciljeve, prioritete i mjere kojima će se postavljena vizija ostvariti. Dokumenti sadrže i financijske planove koji su u decentraliziranim regijama vezani uz planiranje proračuna regija dok je u regijama zemalja sa centraliziranim upravljanjem financijama na djelu sustav u kojem je financiranje centralizirano, a planiranje decentralizirano.

Rad donosi pregled teorijskog pristupa planiranju i financiranju regionalnog razvoja u EU, prikazuje modele regionalnog razvoja i teorijski temelj održivog razvoja. Kao primjeri različitih sustava planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja u Europskoj uniji odabrani su i uspoređeni sustavi u četiri zemlje članice EU: Italiji, Poljskoj, Bugarskoj i Hrvatskoj.

Ostvarivanje ciljeva održivog razvoja promatrano je na razini svake pojedine zemlje članice Europske unije s posebnim osvrtom na odabrane četiri zemlje i sustave planiranja i financiranja regionalnog razvoja koji se u njima provode.

Provedeno je i istraživanje stavova i percepcija ključnih dionika sustava strateškog planiranja i financiranja i/ili pripreme, provedbe i evaluacije projekata financiranih sredstvima Europske unije. Empirijsko istraživanje bilo je potrebno kako bi se prikupili primarni podaci koji će omogućiti odgovore na otvorena pitanja, odnosno zaključke o postavljenim hipotezama, a na koje nije bilo moguće odgovoriti putem dostupnih objavljenih podataka i literature.

Rezultati testiranja hipoteza uvelike potvrđuju teorijsku logiku modela. Rezultati empirijske analize omogućuju odbacivanje gotovo svih postavljenih statističkih nul hipoteza, pružajući tako dokaze u korist sve tri pomoćne hipoteze, ali i omogućujući dodatne uvide u dinamiku odnosa između planiranja, uključivanja dionika, financiranja i percipirane učinkovitosti projekata. Ovi nalazi idu u prilog glavnoj hipotezi rada: regionalizacijom planiranja i financiranja održivog razvoja teritorija povećava se efikasnost sustava korištenja financiranja iz fondova i programa Europske unije.

Ključne riječi: održivost, regionalni razvoj, efikasnost sustava, fondovi i programi Europske unije.

## **Abstract**

Systematic promotion of sustainable development of regions at the level of the European Union (EU) has been highlighted as a prerequisite for achieving economic competitiveness, sustainable development, and improving the overall quality of life. Experiences of countries that have encouraged a higher degree of decentralization of development planning by shifting it to the regional level, alongside the decentralization of financial instrument management, show positive results measured by increased economic growth, employment growth, and quality of life.

Contemporary development concepts no longer rely exclusively on economic growth and quantitative indicators. Instead, they are oriented toward the paradigm of sustainability, which demands economic stability, social justice and environmental preservation.

The success of governance is measured by the ability to transform global goals into local and regional, tangible results, where a stable economy serves as a necessary platform for strengthening social capital, reducing social inequalities and improving the citizens' quality of life. In scientific literature, regional dynamics are explained through various theoretical macro-models: from classical and neoclassical approaches, through endogenous growth theories and new economic geography, to innovation models and post-development concepts. What they all have in common is the study of the interrelationship between labour and capital in synergy with geographical factors, technological evolution and innovation.

The analysis of sustainability begins with understanding the concept of sustainability, developing theoretical foundations and tracking the evolution of global initiatives that are systematically presented as the Sustainable Development Goals (SDGs). Within this framework, economic stability is not merely a statistical measure of GDP and inflation rates, but rather implies societal resilience to economic shocks, the fair distribution of resources, sustainable consumption and a stable labour market.

The regional policy of the European Union is designed as a key mechanism for reducing territorial cohesion disparities and this paper re-examines its effects by comparing four models of planning and financing regional development across four European Union (EU) member states. The EU system insists on multi-level governance and a "bottom-up" approach, where states define priorities in cooperation with local stakeholders through Partnership Agreements and Operational Programmes. The management of EU funds itself is divided between the European Commission and member states through a complex system of managing, intermediary and audit authorities.

A comparative analysis reveals profound differences in the institutional arrangements of the observed countries. Italy was constitutionally defined as a regional state in 1948, but it experienced actual decentralization only through reforms at the turn of the century and the subsequent introduction of metropolitan cities in 2014. Following the collapse of socialism, Poland implemented a radical reform in 1998 by establishing strong self-governing voivodeships, which resulted in a robust development of administrative capacities upon entering the EU. Despite early democratization, Bulgaria has remained highly centralized and its planning regions serve exclusively as a statistical NUTS 2 instrument for drawing EU funds, without genuine local autonomy. Croatia introduced the NUTS classification as part of its pre-accession preparations but never developed regional self-government at that level; furthermore, following the 2019 reform, it transitioned to a model of four statistical regions in which the City of Zagreb was separated into a distinct entity.

The financial effects of cohesion policy vary among these four countries. Italy, as a major recipient of funds, faces a "development trap," where long-term subsidies fail to structurally transform the underdeveloped South. Poland records the fastest economic convergence but struggles with re-centralization trends and the fiscal weakness of local budgets. Bulgaria suffers from low absorption capacity and institutional anomalies despite large allocated amounts. Croatia attempts to mitigate the deep gap between the developed metropolis and the rest of the country. Despite these specificities, all countries share the common problem of pronounced internal territorial disparities (North-South in Italy, East-West in Poland and the centralist position of the highly developed capital cities of Sofia and Zagreb), a deficit in professional management capacities at local and regional levels, the emergence of the development trap and coordination issues in implementing National Recovery and Resilience Plans (NRRP).

The methodological part of the paper also addresses the issue of the lack of a framework for regional monitoring of SDG indicators in the EU, which is why the analysis relies on available national data at the level of each EU member state and the EU-27 as a whole. Furthermore, performance indicators for the four countries applying different cohesion policy fund management systems are presented and compared as the focus of the research.

The theoretical assumptions and established hypotheses were translated into an empirical model suitable for testing on the collected data. This means that the expected relationships among the key dimensions of the strategic planning, financing and project implementation system were defined first, followed by the development of corresponding constructs and indicators for them.

The final specification of the model was designed to simultaneously follow the theoretical logic of the paper and the methodological requirements of empirical modelling.

At the theoretical level, the study started from broader dissertation hypotheses regarding the relationships between participation, system capacities, the regionalisation of planning process and the efficiency of development effects. At the empirical level, these assumptions were translated into auxiliary and statistical hypotheses tested through relationships among latent constructs in the model. When designing the questionnaire, the selection of constructs was guided by the set hypotheses and theoretical base in relevant literature. The structural relationships in the model stem from the theoretical framework of the research, while the measurement part of the model was adapted to empirically confirmed item groupings obtained through principal component analysis.

The PLS-SEM algorithm, with a correction according to the so-called Consistent PLS (PLSc) algorithm available in the cSEM package, was used to estimate the model. The application of PLSc in this research is justified for two reasons. First, the model being tested is complex and encompasses a large number of latent constructs and paths, while the available sample size is relatively limited. Second, the theoretical framework of the model is based on constructs observed reflectively, making consistent estimates more appropriate for parameter estimation. Quantitative analysis was conducted using JASP software. In doing so, SPSS was used for descriptive statistical analysis and JASP was used for modelling.

The first auxiliary hypothesis (H1) is based on the assumption that public policies for strategic sustainable development acquire a specific character and greater development validity when stakeholders from different sectors participate in their formation. The theoretical basis for this hypothesis is found in the literature on participatory governance and multi-level governance, which shows that broad stakeholder involvement increases the legitimacy, quality and feasibility of strategic planning.

H1: Public policies for strategic sustainable development of individual regions acquire a specific character through a participatory approach of stakeholders from the civil, public, scientific and economic sectors of the territory for which they are formed.

In the model, this hypothesis is operationalized through the assumed relationships between the constructs Stakeholder Involvement, Stakeholders at the national level, Strategic Planning System and Strategic Capacities.

The second auxiliary hypothesis (H2) builds on the previous assumption and focuses on the question of how the quality and regional validity of strategic planning influence the targeting of funding sources.

H2: Increasing the degree of regionalization of planning and financing leads to smart specialization of regions and directing financing sources towards the recognized comparative advantages of the territory.

This relationship in the model is operationalized by the link between the strategic planning system and financing sources, with strategic capacities acting as a mediator. This allows testing the thesis that smart specialization occurs only when strategic planning generates clear priorities and when financial flows are aligned with these priorities.

The third auxiliary hypothesis (H3) focuses on the final developmental level of the model, i.e., the question of how different capacities of the system contribute to the perceived effects of projects financed by the European Union.

H3: Evaluation of the efficiency of the regional development planning and financing system is a necessary tool for increasing the efficiency of the management system with the aim of achieving economic growth and development of regions.

Since the efficiency of the system is not directly measured by a single observed variable, in the model it is conceptually approximated by the construct "Impact of Projects". This construct encompasses the respondents' perception of the effects of EU-funded projects to the quality of life. The effects are observed through the contribution to the strengthening of human, infrastructural and financial capacities and the quality of life in the regions. The trajectory towards impact of projects includes human and operational capacities, financial capacity and strategic capacities, which is methodologically justified because it shows a multidimensional mechanism that connects planning, resources and effects.

The results of hypothesis testing largely confirm the theoretical logic of the model. The results of the empirical analysis enable rejection of almost all set statistical null hypotheses, thus providing evidence in favour of all three auxiliary hypotheses, but also enabling additional insights into the dynamics of the relationship between planning, stakeholder involvement, financing and perceived effectiveness of projects.

These findings support the main hypothesis of the paper: regionalization of planning and financing of sustainable territorial development increases the efficiency of the system of using financing from European Union funds and programs.

The model was developed within the specific Croatian institutional and management context. Although some theoretical assumptions are broadly applicable, the relationships between constructs may be partly shaped by national institutional characteristics, the level of system centralization, the normative framework and the practices of EU project management in the Republic of Croatia.

Therefore, the transfer of results to other countries or management systems should be carried out with caution and with additional empirical verification.

The limitations of the applied model do not diminish the value of the findings, but rather indicate that this is the structured attempt at empirical modelling of a complex governance system in a specific national context. In this sense, the paper opens up space for further theoretical refinement, methodological refinement and expansion of the research agenda in this field.

Key words: sustainability, regional development, system efficiency, European Union funds and programs.

# Sadržaj

Sažetak .....	III
Abstract .....	IV
1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i svrha istraživanja.....	1
1.2. Ciljevi istraživanja .....	3
1.3. Hipoteze istraživanja.....	4
1.4. Metode istraživanja.....	6
1.5. Ocjena dosadašnjih istraživanja .....	8
1.6. Opis strukture rada .....	14
2. Teorijski temelji planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja na razini Europske unije .....	16
2.1. Teorijski pristup planiranju i financiranju regionalnog razvoja.....	16
2.1.1. Razvoj regionalne politike .....	16
2.1.2. Načela regionalne politike EU .....	29
2.1.3. Tijela u sustavu upravljanja i kontrole.....	30
2.1.4. Fondovi i programi za financiranje regionalnog razvoja .....	32
2.2. Modeli regionalnog razvoja .....	38
2.2.1. Klasični teorijski pristupi ekonomskom razvoju regija.....	40
2.2.2. Neoklasični modeli rasta regija.....	45
2.2.3. Modeli endogenog rasta.....	50
2.2.4. Nova ekonomska geografija.....	53
2.2.5. Modeli rasta temeljeni na inovacijama.....	57
2.2.6. Post-razvojna teorija.....	59
2.3. Teorijski temelj održivog razvoja.....	61
2.3.1. Nastanak pojma održivog razvoja .....	61
2.3.2. Razvoj globalnih inicijativa vezanih uz održivi razvoj.....	64
2.3.3. Ciljevi održivog razvoja.....	70
2.3.4. Stupovi održivosti .....	72
2.3.4.1. Ekonomska stabilnost.....	72
2.3.4.2. Društvena stabilnost .....	73
2.3.4.3. Okolišna stabilnost.....	75

3. Sustav planiranja i financiranja regionalnog razvoja u odabranim državama Europske unije.....	79
3.1. Talijanski model .....	84
3.2. Poljski model.....	89
3.3. Bugarski model .....	96
3.4. Hrvatski model .....	103
3.5. Usporedba modela regionalizacije i korištenja EU fondova u četiri promatrane zemlje Europske unije .....	110
4. Politike regionalnog razvoja u kontekstu ostvarivanja ciljeva održivog razvoja 113	
4.1. Analiza mjerljivih čimbenika održivog razvoja .....	115
5. Istraživanje stavova i percepcija ključnih dionika sustava strateškog planiranja i financiranja i/ili pripreme, provedbe i evaluacije projekata financiranih sredstvima Europske unije .....	162
5.1. Teorijska operacionalizacija i specifikacija modela .....	163
5.2. Odabir i kreiranje konstrukata .....	168
5.2.1. Kapacitet ljudskih potencijala .....	169
5.2.2. Obuka zaposlenika.....	170
5.2.2.1. Motivacija zaposlenika.....	170
5.2.3. Operativni kapaciteti.....	171
5.2.4. Financijski kapaciteti .....	173
5.2.5. Strateški kapaciteti .....	174
5.2.5.1. Uključenost dionika u planiranje i provedbu projekta.....	174
5.2.5.2. Strateško planiranje .....	174
5.2.5.3. Sustav strateškog planiranja.....	174
5.2.6. Izvori financiranja .....	176
5.2.7. Utjecaj projekata.....	176
5.3. Prikupljanje podataka.....	177
5.4. Korištene metode.....	179
5.5. Opis uzorka.....	181
5.6. Pokazatelji deskriptivne statistike .....	185
5.6.1. Efikasnost sustava .....	185
5.6.2. Regionalizacija planiranja i financiranja održivog razvoja teritorija	199
5.7. Model.....	216

5.7.1. Analiza glavnih komponenti.....	216
5.7.2. Mjerni model.....	222
5.7.3. Strukturni model .....	228
5.7.4. Ukupni i indirektni efekti među konstruktima u strukturnom modelu .....	236
5.7.5. Teorijske implikacije .....	238
5.7.6. Praktične implikacije.....	240
5.7.7. Ograničenja modela .....	242
6. Zaključak.....	244
Popis literature .....	253
Popis slika .....	273
Popis tablica .....	275
Prilozi .....	276

# 1. Uvod

## 1.1. Predmet i svrha istraživanja

Efikasnost sustava planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja u regijama zemalja članica Europske unije u kontekstu promatranja efikasnosti sustava u cjelini trenutačno nije predmet sveobuhvatnog proučavanja već se analize provode parcijalno i nepovezano. Provode se obvezne evaluacije strateških dokumenata regionalnog razvoja, prate se učinci provedbe financijskih instrumenata koji potiču regionalni razvoj, ali se ne dovodi u vezu učinak stupnja regionalizacije sustava planiranja i financiranja regionalnog razvoja pri postizanju rezultata mjerenih efikasnošću sustava pri postizanju ciljeva održivog razvoja.

Predmet istraživanja je sustavna teorijska i empirijska analiza odnosa između ključnih sastavnica sustava upravljanja planiranjem i financiranjem održivog regionalnog razvoja u zemljama Europske unije i njegove efikasnosti.

Predmet nije regionalizacija kao politička kategorija, niti evaluacija kao administrativna procedura, već specifičan odnos između upravljačkih kapaciteta (strateških, financijskih, ljudskih, participativnih) i učinkovitosti sustava korištenja sredstava Europske unije kao ključnog financijskog instrumenta, pri čemu se taj odnos promatra kroz prizmu višerazinskog, participativnog i evaluacijski podržanog upravljanja.

Sustavi upravljanja planiranjem i financiranjem održivog regionalnog razvoja promatraju se kao višedimenzionalni i višerazinski upravljački sustavi u kojima se isprepliću strateški, financijski, organizacijski i participativni elementi. Time se efikasnost sustava ne tumači samo kroz formalnu usklađenost ili stopu korištenja sredstava, nego i kroz kapacitete dionika, kvalitetu upravljanja te percipirane razvojne učinke. Istražuje se funkcionalna vrijednost uključivanja različitih skupina dionika (civilnog, javnog, znanstvenog i gospodarskog sektora) u procese strateškog planiranja, pri čemu se posebna pozornost posvećuje izdvojenoj ulozi nacionalne razine upravljanja kao strukturne dimenzije različite od opće participativnosti sustava.

Komponenta posredovanih odnosa istražuje kako je odnos između regionalizacije planiranja i financiranja posredovan strateškim kapacitetima. Sama formalna usklađenost strateških dokumenata nije dovoljna za generiranje odgovarajućih izvora financiranja već je ključna sposobnost sustava da iz planiranja proizvede razvojno relevantne prioritete i pretoči ih u financijski održive projektne smjerove.

Istražuje se kako se razvojni učinci projekata oblikuju kroz kombinaciju različitih vrsta kapaciteta (operativnih, financijskih, strateških), a ne putem jednog dominantnog čimbenika, pri čemu teorijski pretpostavljene veze nisu nužno linearne ni neposredne, već zahtijevaju finije teorijsko modeliranje.

Budući da za ovaj istraživački problem nije bio dostupan standardizirani instrument prilagođen hrvatskom institucionalnom i razvojnom kontekstu, predmet istraživanja uključuje i razvoj te empirijsku validaciju novog mjernog instrumenta (upitnika) koji omogućuje pouzdano mjerenje dimenzija strateških, financijskih, organizacijskih i participativnih kapaciteta.

Svrha istraživanja je znanstveno utemeljiti i empirijski potkrijepiti okvir za razumijevanje i unaprjeđenje sustava strateškog planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja u zemljama Europske unije. Posebnu ulogu pritom ima provedba projekata financiranih sredstvima Europske unije kao značajan financijski instrument, dokazujući da se efikasnost tog sustava ne može postići isključivo formalnim usklađivanjem procedura ili povećanjem dostupnosti sredstava, već zahtijeva uravnotežen i međusobno povezan razvoj strateških, financijskih, organizacijskih (ljudskih i operativnih) i participativnih kapaciteta na više razina upravljanja.

Odnosi se na doprinos teoriji upravljanja razvojnim projektima, posebno u području višerazinskog i participativnog upravljanja, pružajući empirijski utemeljen model koji objašnjava kako se strateški, financijski, organizacijski i participativni elementi povezuju u sustavu upravljanja. Pri tome svrha nije dati konačno objašnjenje efikasnosti sustava, nego ponuditi strukturiran i empirijski utemeljen okvir za daljnja teorijska promišljanja i testiranja, osobito u pogledu posrednih i uvjetovanih odnosa među konstruktima.

Društveno-politička svrha osigurava donositeljima javnih politika, tijelima uprave i ostalim dionicima sustava znanstveno utemeljene argumente za oblikovanje politika koje istodobno jačaju ljudske, financijske i strateške kapacitete, potiču participativno planiranje te uspostavljaju učinkovite evaluacijske mehanizme. Tako se može prevladati usko fokusiranje isključivo na apsorpcijske stope i administrativnu usklađenost, a pozornost se usmjerava na institucionalne i organizacijske pretpostavke održivog razvoja regija. Praktično-operativna svrha institucijama i organizacijama uključenima u upravljanje održivim razvojem regija može ponuditi operativne alate za samoprocjenu vlastitih kapaciteta, prepoznavanje slabih točaka i kvalitetno usmjeravanje mjera za povećanje efikasnosti. Razvijeni mjerni instrument (upitnik) može poslužiti kao dijagnostički alat za unaprjeđenje sustava, dok identificirani odnosi među kapacitetima pružaju smjernice za kontinuirane programe stručnog usavršavanja, financijsku pripremu korisnika te razvoj mehanizama za održivost rezultata. Time se odgovara na temeljno razvojno pitanje: kako oblikovati sustav upravljanja regionalnim razvojem na području Europske unije koji neće biti samo formalno usklađen i apsorpcijski uspješan, već i stvarno učinkovit, strateški utemeljen, participativan te usmjeren na dugoročne razvojne učinke.

## 1.2. Ciljevi istraživanja

Znanstveni ciljevi istraživanja u okviru ove doktorske disertacije su sljedeći:

1. Istražiti i sistematizirati teoriju vezanu uz modele regionalnog razvoja, koncepte održivosti regija i sustave planiranja regionalnog razvoja. Prema trenutno raspoloživim izvorima literature, efikasnost planiranja i financiranja regionalnog razvoja je nedovoljno istraženo područje, stoga će prvi cilj ove doktorske disertacije biti objediniti dosadašnje teorijske spoznaje i dati pregled postignuća opisanih u literaturi koja obrađuje tematsko područje ovog rada.

2. Kritički analizirati postojeću literaturu i znanstvene spoznaje iz područja modela regionalnog razvoja, održivosti razvoja i efikasnosti planiranja na regionalnom nivou. Pregledom teorijski opisanih znanstvenih spoznaja prikazuje se temelj znanstvenih spoznaja, a daljnjom kritičkom analizom se ocjenjuje primjenjivost pojedinih teorijskih koncepata u današnjem gospodarskom i političkom okruženju regionalnih jedinica teritorijalnog ustroja zemalja članica Europske unije.

3. Istražiti i utvrditi koji sustavi planiranja i financiranja regionalnog razvoja su u primjeni u regijama zemalja članica Europske unije koje su obuhvaćene istraživanjem. Za postizanje ovog cilja, provodi se analiza sustava planiranja i financiranja koji su u primjeni u šest regija koje se nalaze u četiri zemlje članice Europske unije.

4. Utvrditi da li postoji uzročno-posljedična veza između vrste sustava upravljanja regionalnim razvojem i održivog gospodarskog rasta regija. Sustavi upravljanja regionalnim razvojem razlikuju se između regija odabranih za istraživanje u ovom radu te je cilj utvrditi da li vrsta sustava upravljanja utječe na postignuća ciljeva održivog regionalnog razvoja. Kako bi cilj bilo moguće postići, izvršen je odabir zemalja koje se razlikuju u autonomiji regija, veličini, godinama korištenja sustava planiranja i financiranja regionalnog razvoja iz Europskih fondova i programa Unije.

Aplikativni ciljevi istraživanja u okviru ove doktorske disertacije su sljedeći:

1. Na temelju rezultata istraživanja ponuditi praktične smjernice za poboljšanje sustava planiranja i financiranja regionalnog razvoja te povećanje stupnja korištenja fondova i programa usmjerenih na financiranje regionalnog razvoja. Sustav upravljanja regionalnim razvojem područje je koje treba konstantno unaprjeđivati i prilagođavati kako bi se maksimizirala efikasnost planiranja i financiranja koja vodi ka postizanju više kvalitete života stanovnika.

2. Potaknuti dionike sustava planiranja i financiranja regionalnog razvoja na mogućnost aktivne primjene preporuka rada s ciljem efikasnijeg upravljanja razvojem i postizanja ciljeva održivog regionalnog razvoja.

### 1.3. Hipoteze istraživanja

Formirane su osnovna i tri pomoćne hipoteze rada.

*Osnovna hipoteza H0:*

*Regionalizacijom planiranja i financiranja održivog razvoja teritorija povećava se efikasnost sustava korištenja financiranja iz fondova i programa Europske unije.*

Objašnjenje hipoteze: Osnovna hipoteza polazi od saznanja o većem stupnju gospodarskog i društveno-socijalnog razvoja decentraliziranih država koje su pored decentralizacije izrade planskih dokumenata strateškog razvoja, uspješno provele i decentralizaciju državnih financija i upravljanja fondovima i programima Europske unije usmjerenim na poticanje ujednačenog regionalnog razvoja. Dokazivanje hipoteze provodit će se komparativnom metodom na osnovu postojećih znanstvenih spoznaja i dostupnih statističkih podataka te provedbom primarnog istraživanja putem anketnog upitnika namijenjenog odabranom uzorku.

Pomoćne hipoteze:

*H1 Sustav planiranja održivog razvoja na regionalnoj razini omogućuje participativni pristup dionika iz civilnog, javnog, znanstvenog i gospodarskog sektora teritorija za koji se formiraju čime planirane javne politike strateškog održivog razvoja pojedine regije dobivaju unikatni karakter.*

Objašnjenje hipoteze: Primjenom pristupa od-dole-prema-gore pri formiranju politika regionalnog razvoja svaka regija odlučuje kako iskoristiti svoje komparativne prednosti teritorija u korištenju prepoznatih snaga i prilike za prevladavanje slabosti i minimiziranje prijetnji po regionalni razvoj. Participativni pristup podrazumijeva aktivnije i značajnije sudjelovanje svih dionika u odlukama koje se odnose na razvoj njihove regije, a time i na kvalitetu njihovih života. Da bi mogli ispuniti svoje potencijale i želje, moraju aktivno sudjelovati u procesima razvoja politika, institucija i strateških dokumenata u kojima će biti zastupljeni njihovi interesi. U modelu je ova hipoteza operacionalizirana kroz vezu između uključenosti dionika i sustava strateškog planiranja. Ove varijable zajedno objašnjavaju formiranje strateških kapaciteta regije. Teorijski, ovakav izbor ima utemeljenje u literaturi o participativnom upravljanju, koja potvrđuje da široka participacija stvara legitimitet i poboljšava kvalitetu planiranja.

*H2 Povećanje stupnja regionalizacije planiranja i financiranja vodi ka pametnoj specijalizaciji regija i usmjeravanju izvora financiranja prema prepoznatim komparativnim prednostima teritorija.*

Objašnjenje hipoteze: Usmjerenje programa Europa 2020 ka pametnom, održivom i uključivom gospodarskom rastu trebalo je usmjeriti državne i regionalne vlasti u Europskoj uniji da osmisle strategije pametne specijalizacije regija kako bi se sredstva europskih strukturnih i investicijskih fondova i programa

mogla iskoristiti na učinkovit način povećavajući pritom sinergiju europskih, državnih i regionalnih politika te javnih i privatnih ulaganja.

Osmišljena politika regionalnog razvoja u tzv. „starim“ članicama Europske unije (EU15) poduprta europskim strukturnim fondovima uspješno je zaustavila trend centralizacije gospodarskih aktivnosti u najrazvijenijim područjima te je postignut uravnoteženiji regionalni razvoj teritorija. Ovaj odnos u modelu je operacionaliziran vezom između sustava strateškog planiranja i izvora financiranja, pri čemu strateški kapaciteti djeluju kao posrednik. Time se omogućuje provjera teze da se pametna specijalizacija događa samo kada strateško planiranje generira jasne prioritete i kada su financijski tokovi usklađeni s tim prioritetima.

*H3 Evaluacija efikasnosti sustava planiranja i financiranja regionalnog razvoja nužan je alat za povećanje učinkovitosti sustava upravljanja s ciljem postizanja gospodarskog rasta i razvoja regija.*

Objašnjenje hipoteze: Evaluacija kao proces prosudbe razine efikasnosti strateškog planiranja i provedbe financijskih instrumenata koji potiču regionalni razvoj u odnosu na postavljene kriterije i standarde koje ti planski dokumenti i financijski instrumenti trebaju ispuniti, nužan je proces koji treba provesti i čije rezultate treba primijeniti u budućem planiranju. Budući da se efikasnost ne mjeri direktno, ona je u modelu konceptualno aproksimirana konstrukcijom Utjecaj projekata. Ovaj konstrukt obuhvaća percepciju ispitanika o učincima EU financiranih projekata, uključujući njihov doprinos ljudskim i infrastrukturnim kapacitetima te kvaliteti života.

Njegova uloga u modelu opravdana je i logički i teorijski: što su projekti doživljeni kao korisniji i dugoročno održiviji, to se sustav može smatrati efikasnijim. Ovi učinci promatraju se kroz doprinos ljudskim i operativnim kapacitetima, infrastrukturnim resursima i kvaliteti života u regijama. Putanja prema utjecaju projekata uključuje ljudske i operativne kapacitete, financijski kapacitet te strateške kapacitete, što je metodološki opravdano jer prikazuje višedimenzionalni mehanizam koji povezuje planiranje, resurse i učinke.

Neke od hipoteza operacionalizirane su kroz statističke hipoteze u empirijskom istraživanju koje je detaljno opisano u petom poglavlju rada.

#### **1.4. Metode istraživanja**

Pri izradi ove doktorske disertacije koristile su se znanstvene metode ocijenjene kao prikladne za obradu izabrane tematike. Neke od znanstvenih metoda prevladavaju u pojedinim poglavljima ovoga rada zbog svojih specifičnih karakteristika. Metode znanstvenog istraživanja predstavljaju racionalno-empirijske pristupe koji istraživača vode ka istinitim spoznajama. Metode kojima je u ovom radu provjeravana istinitost znanstvenog mišljenja navedene su u nastavku.

Metode analize i sinteze kao postupci najprikladniji za izvođenje zaključaka na temelju postojeće literature koriste se u teorijskom dijelu rada. Metodom analize se raščlanjuje složene misaone tvorevine na jednostavnije dijelove pri čemu se svaki sastavni dio izučava zasebno i u odnosu na druge dijelove i cjeline. Metodom sinteze se spajalo jednostavne misaone tvorevine u složene, a niz složenih u još složenije. Povezivanjem izdvojenih pojava, procesa, elemenata i interakcija u cjelinu čiji su dijelovi uzajamno povezani sintetizirane su znanstvene spoznaje. Metoda analize i sinteze u radu je prelazila jedna u drugu zbog svoje karakteristike pretpostavljanja i dopunjavanja. Provela se analiza i sinteza sadržaja znanstvene i stručne literature, te strateških dokumenata koji definiraju regionalni razvoj.

Metoda kompilacije koristi se u prvom dijelu rada koji obrađuje dosadašnje znanstveno-istraživačke radove, opažanja, stavove i zaključke drugih autora te u dijelu rada koji opisuje uspostavljene sustave i institucionalne okvire djelovanja. Pri uporabi ove metode koristi se sustav označavanja preuzetih dijelova teksta putem citata koji upućuju na autore i izvore preuzetih tekstova, grafikona, tablica i slično

Metode apstrakcije i konkretizacije koriste se za isticanje čimbenika koji određuju efikasnost sustava planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja pri čemu je bilo potrebno razlučiti bitne od manje bitnih kako bi se što točnije odredila uzročno-posljedična veza vrste sustava i rezultata svakog od promatranih modela provedbe politike regionalnog razvoja.

Metoda deskripcije kao postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta te empirijskog potvrđivanja njihovih odnosa i veza bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja upotrijebila se pri opisu institucionalnog okvira za planiranje i financiranje regionalnog razvoja u Europskoj uniji koji sadrži pregled institucija, strateških dokumenata i fondova i programa za financiranje regionalnog razvoja. Metoda je korištena kao najprikladnija zbog egzaktnosti definiranosti institucionalnog okvira i zakonskog ustroja čije komentiranje i detaljna analiza nije predmet znanstvene obrade u ovom radu.

Metoda dokazivanja koristi se pri utvrđivanju istinitosti postavljenih hipoteza istraživanja temeljem utvrđenih znanstvenih činjenica, stavova i pokazatelja.

Uz pretpostavku istinitosti postavljenih hipoteza istraživanja, provedbom ove metode tražili su se argumenti koji će potkrijepiti istinitost hipoteze. Pritom se provela analiza okolnosti, istraživanje argumenata te su utvrđeni razlozi za potvrdu istinitosti hipoteza ovog znanstvenog rada.

Induktivno-deduktivna metoda korištena je pri prikupljanju činjenica pomoću zapažanja nakon čega je uslijedilo stvaranje glavne i pomoćnih radnih hipoteza koje predstavljaju objašnjenje tih činjenica. Induktivnim načinom zaključivanja se na temelju pojedinačnih činjenica i spoznaja dolazi do formiranja zakonitosti odnosno spoznaje novih činjenica i novih zakonitosti. Primjenom deduktivne metode izveli su se pojedinačni zaključci i tvrdnje te su otkrivene nove spoznaje i dokazane činjenice koje donose nove znanstvene istine i zakonitosti. Metoda se dalje koristila pri dokazivanju hipoteza i izvedbi zaključaka temeljenih na rezultatima zapažanja, ali i provedenim istraživanja koje su pružile nove spoznaje.

Metoda anketiranja primijenila se pri provedbi istraživanja temeljem strukturiranog upitnika koji je obuhvatio kvalitativnu analizu provedbe regionalnih politika te opisao način odabira ispitanika u istraživanju. Istraživanje je provedeno isključivo na području Republike Hrvatske, što ne predstavlja ograničenje slučajnog karaktera, već svjesnu istraživačku odluku usklađenu s predmetom i ciljevima rada, budući da su organizacija sustava, raspodjela nadležnosti među razinama upravljanja, uloga nacionalne razine u sufinanciranju te institucionalna praksa pripreme, provedbe i evaluacije projekata u značajnoj mjeri kontekstualno određene. Uključivanje ispitanika iz drugih država zahtijevalo bi drukčiji komparativni istraživački nacrt i dodatnu prilagodbu mjernog instrumenta, stoga je fokus na hrvatski institucionalni, normativni i upravljački okvir strateškog planiranja i korištenja sredstava Europske unije teorijski i empirijski opravdan.

Pri analizi rezultata dobivenih provedenim istraživanjem opisana je metodologija i način odabira uzorka, prostorni obuhvat i rezultati istraživanja. S obzirom na to da cilj istraživanja nije bio procjena prevalencije stavova u općoj populaciji, nego prikupljanje informiranih procjena stručnjaka koji neposredno sudjeluju u promatranim procesima, primijenjen je prigodni prosudbeni uzorak.

Takav je pristup metodološki opravdan u istraživanjima usmjerenima na specifične profesionalne skupine kod kojih je relevantno iskustvo važnije od formalne reprezentativnosti u statističkom smislu.

Prioritet je bio obuhvatiti ispitanike koji posjeduju dovoljno znanja i praktičnih uvida da mogu smisljeno procjenjivati kapacitete, mehanizme upravljanja i učinke sustava. Dobiveni rezultati analizirani su i prikazani statističkim metodama te opisani deskriptivnom metodom. Sve navedene metode ujedno čine sastavne elemente suvremene znanstvene metodologije poznate kao Opća teorija sustava, uključujući njezinu specifičnu metodu tzv. sustavnu analizu te holistički pristup koji promatra fenomene u njihovoj cjelovitosti i međuovisnosti.

## 1.5. Ocjena dosadašnjih istraživanja

U stručnoj i znanstvenoj literaturi postoji velik broj djela koja se bave tematikom regionalnog razvoja kao i sustavima korištenja fondova i programa Europske unije. U procesu pripreme prijave doktorskog rada korištene su spoznaje obrađene u literaturi koja se sastoji od 40 knjiga, 141 članka iz časopisa te 80 ostalih izvora podataka. Ishodišta razvoja teorija regionalnog razvoja nalazimo u teorijama ekonomskog odnosno gospodarskog rasta i razvoja. Nakon desetljeća trenda fokusiranja na kratkoročne i srednjoročne gospodarske procese koji promatraju kretanja u poslovnim ciklusima, posljednjih nekoliko desetljeća povećan je interes ekonomista za teorije ekonomskog rasta što je doprinijelo značajnom razvoju teorijske osnove regionalnog razvoja prvenstveno u pogledu identificiranja čimbenika koji na njega utječu u dugom roku.

Proces regionalizacije u zemljama Europske unije je započeo 1985. godine usvajanjem Europske povelje o lokalnoj samoupravi, koja je postala međunarodno prihvaćeni dokument u svim demokratskim pravnim poredcima. Uslijedili su zatim novi dokumenti koji se dotiču pitanja regija, regionalne politike i načela supsidijarnosti: Povelja Zajednice o regionalizaciji iz 1988.g., Deklaracija o regionalizmu u Europi iz 1996.g., Nacrt Europske povelje o regionalnoj samoupravi iz 1996.g., te odredba Ustavnoga ugovora Europe iz 2004.g.

Klasični teorijski pristupi ekonomskom razvoju iz 50-ih i 60-ih godina dotiču se procesa gospodarskog razvoja regija. Prema Meyeru i Hechtu (1998), modeli rasta koji se temelje na polovima rasta nastaju zahvaljujući trojici znanstvenika: F. Perrouxu (1955), G. Myrdalu (1957) i A. Hirschmanu (1958). F. Perroux objašnjava tzv. polove rasta koji u biti predstavljaju centre koji se zahvaljujući svojoj lokacijskoj prednosti razvijaju i gospodarski rastu brže od ostalih regija. Modeli polarizacije donose tumačenje nastanka i povećanja razlika u razvijenosti na međunarodnoj i regionalnoj razini.

G. Myrdal (1957) iznosi hipotezu o kružnoj i kumulativnoj putanji razvoja prema kojoj tvrtke i obrazovaniji radnici teže odlasku u regije u kojima postoji dovoljno aktivno tržište za apsorpciju njihovih proizvoda i usluga. Ova hipoteza je suprotna teoriji neoklasičara koja pretpostavlja suprotno kretanje rada i kapitala te postavlja novi smjer proučavanja generiranja poslovne moći, rasta i razvoja u velikim centrima (regijama).

A. Hirschman (1958) kao osnovne mehanizme kroz koje se odvija polarizacija navodi nadmoć tvrtki iz razvijenijih područja nad onima iz slabije razvijenih te utjecaj na gašenje slabijih, kao i proces slabljenja kvalitete ljudskih resursa u slabije razvijenim regijama zbog odljeva obrazovanih kadrova u područja visoke razvijenosti.

Dugoročan odljev visoko obrazovanih ljudi jedan je od čimbenika koji se najteže dovodi u ravnotežu i to isključivo kroz sustavan napor svih dionika gospodarskih i političkih procesa.

U centrima polarizacije se u dugom roku smanjuje prinos kapitala, cijena radne snage postaje visoka, a dolazi i do prevelike koncentracije ljudi na malom području.

Sve ovo dovodi do smanjenja stopa rasta razvijenih regija, ali regionalne razlike u razvijenosti se održavaju i konstantno rastu. S druge strane, neoklasični model rasta čiji su glavni utemeljitelji R. Solow (1956) i T. Swan (1956) u središte procesa rasta stavlja proizvodnju po zaposlenom radniku odnosno produktivnost. Kao čimbenici koji u kratkom i srednjem roku određuju stopu rasta istaknuti su kapital, rad i tehnologija, ali u dugom roku navode samo tehnološki napredak kao ključ rasta.

Teorija objašnjava kako će se produktivnost povećavati dokle god raste razina kapitala po radniku, ali zbog djelovanja zakona opadajućih prinosa rast kapitala po radniku s vremenom usporava te dostiže točku nakon koje svako dodatno povećanje uloga dovodi do proporcionalno manje količine proizvodnje po jedinici uloga. Nakon te točke se povećanje produktivnosti može postići isključivo tehnološkim napretkom.

Ova egzogena teorija rasta ne povezuje tehnološki napredak s ulogom kapitala i rada te ne objašnjava izvore tehnološkog napretka. Prema Armstrongu i Tayloru (2000), neoklasični modeli rasta izvore razlika u stopama regionalnog rasta nalaze u varijacijama tehnološkog napretka, rasta fizičkog kapitala i radne snage između različitih regija.

Neoklasični model rasta predviđa kretanje rada i kapitala u suprotnim smjerovima objašnjavajući pritom da će investicije težiti kretanju ka slabije razvijenim regijama zbog većih jediničnih prinosa. S druge strane, radnici bi se trebali kretati prema centrima koji pružaju mogućnosti ostvarenja visokih plaća.

Razloge nepostizanja ujednačenog razvoja regija ova teorija nalazi isključivo u ograničenjima koja onemogućuju slobodan protok ljudi, kapitala i tehnologije. Time konvergencija postaje dugoročno ostvariva na tržištu na kojem postoje slobode kretanja čimbenika koji utječu na gospodarski rast i razvoj.

Međutim, G. Mankiw, P.M. Romer (1992) i R. Barro, X. Sala-i-Martin (2004) provedenim istraživanjima dokazuju kako je hipoteza konvergencije održiva ako promatrane regije/gospodarstva teže prema identičnom stabilnom stanju što je slučaj samo s područjima koja dijele iste stope rasta stanovništva, sklonost štednji, razinu tehnološkog razvitka, obrazovanja ljudi, infrastrukturnih uvjeta, itd.

Apsolutna konvergencija se veže uz hipotezu da siromašnija područja rastu brže od bogatijih bez povezivanja sa strukturnim karakteristikama gospodarstava dok se uvjetna konvergencija temelji na pretpostavci da regije teže prema svojim dugoročnim stabilnim stanjima koja se mogu razlikovati među regijama, posebno ako se nalaze u drugim zemljama ili kontinentima. H. Armstrong (1995.) u studiji koja je testirala konvergenciju na području cijele Europske unije na razini regija dokazuje postojanje uvjetne konvergencije.

Do istih zaključaka dolaze i R. Martin (2001.) i P. B. Maurset (2001.). Kada su istraživanja regionalnih razlika provedena kod novih članica Europske unije (pridruženih tijekom petog vala proširenja 2004.g. i kasnije) primijećen je značajan porast razlika u gospodarskom rastu i razvoju regija. Uzroci ovakvih razlika nalaze se u geografski značajnom položaju regija na granicama s tzv. starim članicama Europske unije koje su zbog spajanja tržišta rada, kapitala i tehnologije ubrzo postale dijelom prekograničnih područja visoke razvijenosti.

Treći pravac ekonomske teorije rasta nalazi se u modelima endogenog rasta koji se nastavljaju na spoznaje neoklasičnog modela, ali uz modeliranje tehnološkog napretka kao rezultata čimbenika zbog kojih nastaje. P. M. Romer (1990.) objašnjava endogeni model rasta kao indirektan mehanizam stvaranja i akumulacije znanja.

On akumulaciju znanja navodi kao slučajnu posljedicu investicija pri čemu se u procesu učenja kroz rad stvara znanje koje se preljeva među tvrtkama zadržavajući pritom karakter javnog dobra. R.E. Lucas (1998.) pak u središte akumulacije znanja stavlja ljudski kapital, a ne investicijski kapital. On objašnjava kako je akumulacija znanja direktna posljedica svjesnih odluka pojedinaca o ulaganjima u obrazovanje i znanje s ciljem dostizanja većih primanja (plaća).

Interakcija među visokostručnim individualcima potiče prijenos znanja i njegovu veću akumulaciju. Kako se znanje prenosi s generacije na generaciju radnika, za čimbenik ljudskog kapitala nema opadajućih prinosa.

Rastući prinosi na ljudski kapital temelji se i na skupnom usavršavanju radnika i procesima cjeloživotnog učenja kroz rad. Važnost prijenosa znanja među ljudima temelj je primjene endogene teorije rasta na regionalnoj razini pa su M. Setterfield i M. Roberts (2010.) Lucasov model uzeli kao polazište za primjenu endogene teorije rasta u svrhu obrazlaganja geografske dimenzije gospodarskog rasta. M. Feldmana i D. Audretscha (1999.) naglašavaju različitost u cijeni prijenosa informacija i znanja između prostorno udaljenih krajeva.

Dok prijenos informacija cijenom ne ovisi o prostornoj udaljenosti, cijena prijenosa znanja raste s prostornom udaljenosti zbog činjenice da se znanje najbrže širi učestalom komunikacijom i kontaktom licem u lice.

Akumulacija znanja dovodi do porasta aktivnosti istraživanja i razvoja te inovacija koje vode daljnjem tehnološkom napretku i rastućem jazu između slabije i jače razvijenih regija. Intervencijama javnog sektora moguće je djelovati na poticanje stvaranja inovacijskih kapaciteta u slabije razvijenim regijama.

Nova Ekonomska geografija (NEG) kao teorija regionalnog rasta poput endogene teorije rasta uključuje tržišnu strukturu monopolističke konkurencije, rastuće prinose, efekte prelijevanja znanja, a pitanja lokacije proizvodnje usko vezuje uz nastanak novih povezanih tvrtki. Kao jedan od glavnih teoretičara NEG-a P. Krugman (1995.) navodi kako prostorni raspored ekonomskih aktivnosti nastaje djelovanjem centripetalnih sila koje potiču koncentriranost ekonomskih aktivnosti odnosno aglomeraciju te centrifugalnih sila koje ograničavaju proces koncentracije ekonomskih aktivnosti. Kao glavne centripetalne sile Krugman navodi veličinu tržišta, razvijenost tržišta rada i pozitivne eksternalije. S druge strane, centrifugalne sile su nepokretni faktori proizvodnje, zemljišne rente i negativne eksternalije.

Zbog svog doprinosa ekonomskoj teoriji Krugman 2008.g. dobiva Nobelovu nagradu iz ekonomije. Osim formalnih teorijski modela regionalnog rasta koji su temeljeni na matematičkom modeliranju, noviji su koncepti regionalnog razvoja u velikoj mjeri opisnog karaktera. Ovi modeli kao temelj gospodarskog rasta uzimaju razvoj istraživanja, razvoja, inovacija i na njima temeljenog tehnološkog napretka.

Prostorni inovacijski sustavi termin je kojim su Cheshire i Malecki (2005.) objedinili čitav niz termina poput regionalnog inovacijskog klastera, samoučeće regije, regionalnog inovativnog sustava, i sl. U središtu posljednje opisanih modela je proces generiranja i širenja inovacija kao ishodišta regionalnog rasta. Tretiranje čimbenika gospodarskog rasta regija dobiva novu dimenziju i okreće se ka promatranju tzv. neopipljivih čimbenika razvoja poput zajedničkog sustava vrijednosti, povjerenja, geografske pozicije i sličnih strukturnih obilježja koja stvaraju povoljnu klimu za povezivanje dionika poput znanstvenika, tvrtki, javnog sektora, civilnog društva.

S obzirom na usredotočenost kapitala na stvaranje profita i tržišnu utakmicu, investicije sredstava javnog sektora moraju biti snažno fokusiranje na financiranje neopipljivih čimbenika koji omogućuju slabije razvijenim regijama pokretanje inovacijskog kapaciteta temeljenog prvenstveno na ljudskom, a zatim i na fizičkom kapitalu. Pri definiranju čimbenika regionalnog razvoja ističe se doktorska disertacija Jakše Puljiza (2009) pod nazivom "Čimbenici regionalnog razvoja i regionalnih nejednakosti u Republici Hrvatskoj". Znanstveni radovi koji su pratili utjecaj korištenja sredstava iz fondova i programa Europske unije usmjerenih na regionalni razvoj parcijalnog su karaktera u smislu obujma obrađenih podataka i geografskog ograničavanja prostora obuhvata.

U radovima se provode prostorne ekonometrijske analize relevantnih ekonomskih i političkih odrednica koje objašnjavaju regionalnu raspodjelu strukturnih fondova Europske unije unutar pojedine države članice, ali za određeni fond bez obuhvata cijelog sustava. Takva je analiza raspodjele SAPARD sredstava po LAU-1 regijama u Slovačkoj u razdoblju od 2002. do 2004. godine (Zubek i Henning, 2016). Poseban fokus njihove analize usmjeren je na ulogu lokalne samouprave te pripadajuće učinke prostornog prelijevanja. Autori posebno analiziraju financijske i administrativne kapacitete kao dva središnja čimbenika uspješnosti lokalne samouprave te testiraju financijska i politička znanja koja se prelijevaju među lokalnim zajednicama.

Postojanje uzročno-posljedične veze između apsorpcije sredstava Europske unije i održivog regionalnog razvoja, te potvrda teze da ulaganje u ljudske i materijalne resurse značajno povećava iskorištenost raspoloživih EU fondova utvrđeno je i usporedbom četiriju zemalja: Hrvatske, Slovenije, Mađarske i Poljske (Šostar i sur., 2023). Pritom je utvrđeno da Poljska ima statistički značajno više rezultate na svim mjerenim skalama od obrazovanja, kreativnosti i motivacije za pripremu projekata do financijskih kapaciteta, usklađenosti strateških dokumenata i broja uspješno provedenih projekata što joj je omogućilo da kao jedina zemlja EU izbjegne negativne učinke gospodarske krize 2008. godine. Na temelju dobivenih rezultata potvrđen je "Model regionalnog razvoja utemeljen na EU fondovima" kao primjenjiv ne samo za Republiku Hrvatsku, već i za ostale zemlje članice i zemlje kandidatkinje za članstvo u Europskoj uniji.

Tijekom financijske krize 2008. godine, EU fondovi značajno su pridonijeli očuvanju zaposlenosti i održavanju gospodarskih djelatnosti (Crescenzi i Giua, 2018). Dicharry (2020) te Fratesi i Perucca (2018) ustanovili su da EU fondovi utječu na gospodarski rast pojedinih regija, ali ne podjednako dinamikom. Suprotno tome, Moreno (2020) opisuje kako je financijska kriza dovela do smanjenja investicijskih ulaganja i slabije apsorpcije sredstava iz fondova i programa Europske unije. Durand i Espinoza (2021) ističu fiskalnu vlast kao ključnog čimbenika u potpori pojedinom gospodarstvu te drže da se novim EU instrumentom za oporavak i otpornost može znatno popraviti ekonomska šteta nanesena pandemijom bolesti COVID-19.

U raspravi o efikasnosti EU fondova, Melecký (2018) zagovara stajalište da je nužno aktivnosti povezane sa sufinanciranjem projekata promatrati u širim razmjerima da bi se one uopće mogle razumjeti. Rezultati istraživanja koje su proveli Šelebaj i Bule (2021) pokazuju da potpora iz EU fondova snažno i povoljno utječe na gotovo sve pokazatelje poslovanja tvrtki i ostalih podnositelja projektnih prijava. Glavna prednost EU fondova sastoji se u tome što su to financijska sredstva koja se ne moraju vraćati, a istovremeno čine komponentu ukupnog investicijskog ulaganja, slijedom čega izravno utječu na gospodarsku stopu rasta određene države (Vukašina i sur., 2022).

Autori Florkowski i Rakowska (2022) u svojoj studiji naglašavaju da sufinanciranje projekata iz EU fondova ima značajan učinak na razvoj pojedinih regija, omogućujući provedbu višestrukih razvojnih projekata. Rezultati istraživanja Walesiaka i Dehnela (2023) potvrđuju učinke EU fondova na pojedine regije, pri čemu su očita poboljšanja u razini socijalne kohezije i smanjenje regionalnih razlika. Upravljanje i strateško planiranje ključni su za uspjeh, pri čemu u projektima i razvoju nema prostora za politizaciju i promociju (Šostar, 2021a).

Ključ uspjeha svake države leži u ljudskim resursima, posebice u području planiranja i provedbe regionalnih politika s naglaskom na Europske fondove (Devčić i Šostar, 2015; Veron i Sergejeff, 2021). Muraközy i Telegdy (2023) naglašavaju doprinos EU fondova korporativnim ulaganjima, učinkovitosti radne snage te porastu kapitalne intenzivnosti.

Codogno i van den Noord (2021) te Butkus i drugi (2020) zapažaju kako EU fondovi izravno utječu na rast gospodarstva države primateljice. Oni raspravljaju o nužnosti reagiranja prije nego što potencijalna kriza izbije. Sánchez i Jiménez-Fernández (2023) naglašavaju kako je pandemija virusa COVID-19 znatno povećala osjetljivost regija država članica EU-a, što negativno utječe na njihovu mogućnost apsorpcije sredstava iz fondova Europske unije.

Postoji čitav niz studija slučaja i primjera dobre prakse pri isticanju uspješnosti provedbe pojedinih projekata i analizi uspješnosti izrade i provedbe pojedinačnih razvojnih dokumenata. Uočen je nedostatak teorijskih i empirijskih istraživanja efikasnosti korištenja sredstava fondova za regionalni razvoj usporedbom učinaka u regijama zemalja članica Europske unije različite veličine, geografskog smještaja i stupnja razvoja.

## 1.6. Opis strukture rada

Rad sadrži sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku. Organiziran u pet temeljnih poglavlja, koja su dodatno razrađena kroz pripadajuće potpoglavlja, a struktura rada ima logički slijed od postavljanja znanstvenog problema prema teorijskom utemeljenju, komparativnoj analizi, empirijskom istraživanju i zaključnim razmatranjima.

Prvo poglavlje, Uvod, sadrži šest potpoglavlja. U Uvodu se najprije definiraju predmet i svrha istraživanja, čime se uspostavlja okvir za cjelokupno znanstveno promišljanje. Potom se preciziraju ciljevi istraživanja koji operacionaliziraju ono što se istraživanjem želi postići, nakon čega se iznose hipoteze: jedna osnovna i tri pomoćne. Hipoteze predstavljaju polazne znanstvene pretpostavke koje se provjeravaju u empirijskom dijelu rada. Opisuju se metode istraživanja, odnosno postupci i tehnike koje su korištene u prikupljanju i analizi podataka, a potom se daje ocjena dosadašnjih istraživanja kojom se situira ovaj rad unutar postojećeg korpusa znanstvenih spoznaja te se identificira istraživački prostor. Uvod se zaključuje opisom strukture rada, koji pruža pregled organizacije i logike izlaganja.

Drugo poglavlje, pod naslovom Teorijski temelji planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja na razini Europske unije, pruža sustavan prikaz teorijskih postavki koje su relevantne za razumijevanje predmeta istraživanja. Ovo poglavlje podijeljeno je u tri veća tematska potpoglavlja.

Prvo potpoglavlje, Teorijski pristup planiranju i financiranju regionalnog razvoja, obrađuje razvoj regionalne politike, načela regionalne politike Europske unije, tijela u sustavu upravljanja i kontrole te fondove i programe za financiranje regionalnog razvoja.

Drugo potpoglavlje, Modeli regionalnog razvoja, donosi pregled klasičnih teorijskih pristupa ekonomskom razvoju regija, neoklasičnih modela rasta regija, modela endogenog rasta, nove ekonomske geografije, modela rasta temeljenih na inovacijama te post-razvojne teorije.

Treće potpoglavlje, Teorijski temelj održivog razvoja, obrađuje nastanak pojma održivog razvoja, razvoj globalnih inicijativa vezanih uz održivi razvoj, ciljeve održivog razvoja te tri stupa održivosti: ekonomsku stabilnost, društvenu stabilnost i okolišnu stabilnost.

Treće poglavlje, naslovljeno Sustav planiranja i financiranja regionalnog razvoja u odabranim državama Europske unije, donosi komparativnu analizu četiriju nacionalnih modela. Poglavlje započinje analizom talijanskog modela, potom se obrađuje poljski model, zatim bugarski model te na kraju hrvatski model. Poglavlje se zaključuje usporedbom modela regionalizacije i korištenja EU fondova u četiri promatrane zemlje, čime se nastoje identificirati dobre prakse i specifičnosti pojedinih sustava.

Četvrto poglavlje, pod naslovom Politike regionalnog razvoja u kontekstu ostvarivanja ciljeva održivog razvoja, sadržajno je usmjereno na analizu mjerljivih čimbenika održivog razvoja. Ovo poglavlje predstavlja prijelaz između teorijsko-komparativnog i empirijskog dijela rada, jer povezuje konceptualne odrednice održivog razvoja s njihovim operacionalizacijama i mjernim pokazateljima.

Peto poglavlje, najopsežnije i središnje u radu, naslovljeno je Istraživanje stavova i percepcija ključnih dionika sustava strateškog planiranja i financiranja i/ili pripreme, provedbe i evaluacije projekata financiranih sredstvima Europske unije. Ovo poglavlje donosi cjeloviti prikaz provedenog empirijskog istraživanja.

Uvodno se iznose teorijska operacionalizacija i specifikacija modela, a zatim se detaljno obrazlaže odabir i kreiranje konstrukata: kapacitet ljudskih potencijala, obuka zaposlenika s pripadajućom motivacijom zaposlenika, operativni kapaciteti, financijski kapaciteti, strateški kapaciteti koji uključuju uključenost dionika u planiranje i provedbu projekta, strateško planiranje i sustav strateškog planiranja, izvori financiranja te utjecaj projekata. Potom se opisuje postupak prikupljanja podataka, navode se korištene statističke i analitičke metode, daje se opis uzorka te se prikazuju pokazatelji deskriptivne statistike, pri čemu se posebno analiziraju efikasnost sustava i regionalizacija planiranja i financiranja održivog razvoja teritorija.

U središtu poglavlja nalazi se model: provodi se analiza glavnih komponenti, zatim se specificira i testira mjerni model, nakon čega se analizira strukturni model, uključujući ukupne i indirektno efekte među konstruktima.

Poglavlje se zaključuje s teorijskim implikacijama, praktičnim implikacijama te ograničenjima modela, čime se transparentno prikazuju dometi i granice provedenog istraživanja.

Na kraju rada nalaze se Popis literature, Popis slika i Popis tablica, koji omogućuju provjeru korištenih izvora te pregled vizualnih i tabličnih prikaza korištenih u radu. Ovakva struktura osigurava unutarnju logičku koherentnost rada, pri čemu svako poglavlje nadograđuje prethodno i vodi čitatelja od općih teorijskih postavki preko komparativnih analiza do specifičnih empirijskih nalaza i njihovog tumačenja.

## **2. Teorijski temelji planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja na razini Europske unije**

Teorijski temelji planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja na razini Europske unije u nastavku se analiziraju na tri razine. Prva se odnosi na teorijski pristup planiranju i financiranju regionalnog razvoja, druga na modele ekonomskog razvoja i treća na teorijske temelje održivog razvoja.

### **2.1. Teorijski pristup planiranju i financiranju regionalnog razvoja**

#### **2.1.1. Razvoj regionalne politike**

Regionalna politika Europske unije (EU), poznata i kao kohezijska politika, jedna je od temeljnih komponenti sustava za smanjivanje gospodarskih, socijalnih i teritorijalnih nejednakosti među regijama te jačanje gospodarske, socijalne i teritorijalne kohezije. Od svojih začetaka, regionalna politika postala je najvažniji instrument solidarnosti unutar Unije, ali i ključan pokretač integracije novih članica, prilagodbe globalizacijskim izazovima te odgovora na krize. Strateški dokumenti Europske komisije, kao glavnoga izvršnog tijela EU-a, kontinuirano su oblikovali ciljeve, prioritete i instrumente ove politike. Opće ciljeve politika EU-a zajednički utvrđuju njegove institucije. Iz tih ciljeva se oblikuje strategija EU-a te se pretvara u politike i inicijative Europske komisije.

Počeci europske integracije nisu odmah uključivali koherentnu regionalnu politiku. Ipak, Ugovor iz Rima (1957) naglasio je važnost smanjenja razlika među regijama, čime je stvoren pravni temelj buduće kohezijske politike. Ugovor je potpisan 25. ožujka 1957. godine, a stupio je na snagu 1. siječnja 1958. godine. Njime je osnovana Europska ekonomska zajednica (EEZ), koja je okupila šest zemalja: Belgiju, Francusku, Italiju, Luksemburg, Nizozemsku i Saveznu Republiku Njemačku (tada Zapadnu Njemačku) s ciljem poticanja integracije i gospodarskog rasta kroz trgovinu (Europski parlament, 2025).

Ekonomsko utemeljenje i pravni okvir „četiri slobode“ čine srž jedinstvenog tržišta EU. Ugovorom je postavljeno područje bez unutarnjih granica pri čemu se osigurava slobodno kretanje robe, osoba, usluga i kapitala (tzv. četiri slobode), uz uklanjanje regulatornih prepreka i zajednička pravila koja omogućuju tržišno natjecanje preko granica država članica (TFEU, čl. 26). U praksi se to ostvaruje kombinacijom „negativne integracije“ (zabrana zapreka) i „pozitivne integracije“ (harmonizacija pravila). Sve četiri slobode djeluju sinergijski: uklanjanje tehničkih zapreka (roba), administrativnih i profesionalnih barijera (usluge i nastan), diskriminacije na tržištu rada (radnici) te ograničenja u platnom prometu i ulaganjima (kapital) zajedno stvaraju tržište razmjera veličine kontinenta. Pritom je važno razlikovati „unutarnje tržište“ od šireg područja slobode, sigurnosti i pravde.

Slobodno kretanje osoba u smislu tržišta rada nadopunjuje se pravilima o granicama, azilu i migracijama, ali je od njih pravno odvojeno.

Četverostruka sloboda nije samo deklaracija, nego operativna arhitektura provedena kroz odredbe Ugovora, sekundarno zakonodavstvo (npr. Direktiva o uslugama) i presedane Suda EU. Ta kombinacija omogućuje da se gospodarske koristi jedinstvenog tržišta preliju u veći izbor za potrošače, učinkovitije opskrbe lance i veću mobilnost ljudi i kapitala u EU. Ugovor iz Rima je više puta mijenjan i nadopunjavan kroz različite ugovore o reformi (npr. Maastricht, Amsterdam, Nica), a od 2009. godine poznat je pod sadašnjim nazivom Ugovor o funkcioniranju Europske unije (eng. Treaty on the Functioning of the European Union- TFEU).

Sloboda kretanja robe počiva na uklanjanju carina i mjera s istovrsnim učinkom prema člancima 28.-37. TFEU-a, te na načelu uzajamnog priznavanja. Proizvod koji je zakonito stavljen na tržište jedne države članice u pravilu se mora dopustiti i u drugoj, osim ako postoje nužni i razmjerni razlozi javnog interesa (npr. zdravlje, sigurnost). To je načelo oblikovano presudom Suda EU u predmetu „Cassis de Dijon“ (1979.), a kasnije operacionalizirano smjernicama Komisije o uzajamnom priznavanju. (Europska komisija, 2022).

Sloboda pružanja usluga i sloboda poslovnog nastana jamče da poduzeća mogu pružati usluge ili se trajno uspostaviti u drugoj državi članici, uz jednako postupanje i uklanjanje neopravdanih ograničenja. Horizontalni okvir daje Direktiva 2006/123/EZ o uslugama, koja obvezuje države članice da uklone neopravdane zahtjeve kao što su duplicirani postupci ili diskriminatorni uvjeti, uz iznimke za određene sektore (financijske usluge, privatna sigurnost i dr.).

Sloboda kretanja osoba (radnika) prema članku 45. TFEU-a jamči državljanima EU pravo traženja posla, rada bez potrebe za radnom dozvolom, boravka radi rada i jednakog postupanja u pogledu zapošljavanja, plaće i socijalnih pogodnosti uz ograničenja koja moraju biti opravdana javnim poretkom, sigurnošću ili zdravljem. Sud EU je kroz sudsku praksu konkretizirao ovu slobodu, a najpoznatiji je predmet Bosman (1995.) koji je uklonio transferna ograničenja za profesionalne sportaše s isteklim ugovorom i zabranio kvote za državljane EU u nacionalnim ligama.

Sloboda kretanja kapitala, kao najmlađa i najsveobuhvatnija, obuhvaća kretanja i prema trećim zemljama. Liberalizacija je dovršena stupanjem na snagu potpunih zabrana ograničenja kretanja kapitala i plaćanja 2004., uz mogućnost ciljanih iznimaka. Njezina širina čini je ključnom za financijsku integraciju, ulaganja i prekogranično financiranje gospodarstva EU. (Europski parlament, 2025).

Ugovor iz Rima potpisan je istovremeno s Ugovorom o uspostavi Europske zajednice za atomsku energiju (Euratom), koji je imao poseban fokus na mirnu uporabu nuklearne energije.

Reforme iz 1988. označile su prekretnicu jer su strukturni fondovi objedinjeni u zajednički okvir, a uvedeni su višegodišnji financijski programi te načelo partnerstva, kojim su u proces uključene regionalne i lokalne vlasti (Europska komisija, 2014). Time se postavila osnova suvremenog modela kohezijske politike. Dugoročni proračuni osiguravaju stabilan okvir, pri čemu je cilj ukupnih ograničenja potrošnje:

- uskladiti potrošnju s političkim prioritetima EU-a
- povećati predvidljivost financija EU-a za sudionike u financiranju i korisnike
- osigurati proračunsku disciplinu
- olakšati donošenje godišnjeg proračuna EU-a.

VFO trenutačno obuhvaća razdoblje od sedam godina (2021.-2027.). Njime se utvrđuju ograničenja (tzv. „gornje granice”) godišnjih rashoda EU-a za:

- ukupne obveze u određenoj godini
- ukupna plaćanja u određenoj godini
- obveze i plaćanja za svako područje potrošnje EU-a.

Razdoblje 1993–1999. obilježeno je Maastrichtskim ugovorom i osnivanjem Kohezijskog fonda, namijenjenog državama s BDP-om ispod 90 % prosjeka EU-a. Također je osnovan Odbor regija, koji je dao glas lokalnim i regionalnim zajednicama u kreiranju europskih politika (Europska komisija, 2016).

Potpisivanje Ugovora iz Maastrichta 1992. godine označilo je važan iskorak za razvoj kohezijske politike. Njime je provedena prva značajna reforma tog područja, kojom su nacionalne vlade dobile veću razinu fleksibilnosti u njezinoj provedbi. Ugovor je jasno definirao ekonomsku i socijalnu koheziju kao jedan od temeljnih ciljeva Europske unije, uz jedinstveno tržište i stvaranje Ekonomske i monetarne unije.

Naglašavanje uloge kohezije imalo je konkretne financijske posljedice. Tako je Delorsov paket II, usvojen na sastanku Europskog vijeća u Edinburghu u prosincu 1992., rezultirao udvostručenjem proračunskih sredstava namijenjenih kohezijskoj politici za razdoblje 1994. - 1999. Dakle, izdvajanja za to područje dosegla su oko trećinu ukupnog proračuna Europske unije. Sličan uvio zadržan je sve do danas.

Vrlo važno bilo je i stvaranje Kohezijskog fonda, najnovijeg od tri uspostavljena fonda. Grčka, Irska, Španjolska i Portugal, države s BDP-om po glavi stanovnika ispod 90 posto prosjeka EU u to vrijeme, trebale su dobiti potporu za projekte u područjima prometne, energetske i telekomunikacijske infrastrukture te okoliša. U to vrijeme države članice koje su ispunjavale uvjete za financiranje primale su do 85 posto troškova projekata s blažim pravilima upravljanja u usporedbi sa strukturnim fondovima, što je novim državama članicama omogućilo sustizanje razvijenijih zemalja u EU.

Ugovor iz Maastrichta pokrenuo je proces periodične evaluacije primijenjene politike potpora bespovratnim sredstvima. Od tada Komisija mora objavljivati izvješće o koheziji svake tri godine, pružajući procjenu napretka postignutog u postizanju gospodarskih i socijalnih reformi uz predstavljanje prijedloga reformi ako se to smatra potrebnim. U istoj mjeri, veliki utjecaj na buduću evaluaciju politike imalo je stvaranje Odbora regija (OR). Odbor regija otvorio je proces donošenja odluka predstavnicima EU regija i lokalnih zajednica čime je olakšao promicanje njihovih interesa interakcijom s uredima Komisije i provjerom prijedloga Komisije. Od tada Odbor pruža Komisiji poticaj za učinkovitiju kohezijsku politiku (Europska komisija, 2016).

Jedan od važnih dokumenata tog razdoblja bila je Europska perspektiva prostornog razvoja (European Spatial Development Perspective – ESDP), koju je 1999. godine u Potsdamu usvojilo neformalno vijeće ministara nadležnih za prostorno planiranje država članica, uz potporu Europske komisije (Europska komisija, 1999). Iako ESDP nije imao pravnu obvezujuću snagu, sadržavao je oko šezdeset smjernica usmjerenih na poticanje policentričnog, uravnoteženog i održivog razvoja prostora u Europi. Njegovo usvajanje označilo je jačanje teritorijalne dimenzije unutar politika Europske unije.

Dokument se temeljio na holističkom i međusektorskom pristupu, naglašavajući potrebu integracije različitih područja poput gospodarstva, prometa i zaštite okoliša u svrhu postizanja dugoročne održivosti i ravnomjernog razvoja. ESDP ističe nekoliko ključnih ciljeva:

- policentrični razvoj urbanog sustava - jačanje odnosa grad-selo kako bi se osmislio uravnotežen urbani i ruralni razvoj;
- integrirani prometni i komunikacijski koncepti koji podržavaju policentrični teritorijalni razvoj EU-a i nastoje omogućiti uravnoteženu dostupnost infrastrukture i znanja;
- pametno upravljanje prirodnom i kulturnom baštinom s ciljem očuvanja regionalnog identiteta i kulturne raznolikosti usprkos procesima globalizacije (Europska komisija, 1999).

Iako je nastao kao pravno neobvezujući, ESDP je zamišljen kao indikativna smjernica koja treba potaknuti dobrovoljnu primjenu kroz suradnju i koordinaciju na vertikalnoj (EU, nacionalna, lokalna razina) i na horizontalnoj razini (među različitim sektorima). Na taj način postavljen je temelj za razvoj kasnijih prostornih politika Europske unije te uveden koncept teritorijalne kohezije, koji je u narednom razdoblju uvršten u službene pravne i strateške dokumente EU-a.

Početak 2000-ih kohezijska politika sve se više povezivala s konkurentnošću i inovacijama. Lisabonska strategija, usvojena na sastanku Europskog vijeća u Lisabonu u ožujku 2000. (Kesner-Škreb M., 2007), predstavljala je jedan od najambicioznijih političkih projekata Europske unije na prijelazu u novo tisućljeće.

Čelnici članica Europske unije postigli su dogovor o zajedničkom strateškom cilju prema kojemu bi Europska unija do 2010. godine trebala postati najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo svijeta utemeljeno na znanju, te sposobno za održivi gospodarski rast s najvećom stopom zaposlenosti i snažnom gospodarskom i socijalnom kohezijom. U tom kontekstu regionalna politika postaje instrument za jačanje istraživanja, obrazovanja i digitalizacije.

Tri ključne postavke Lisabonske strategije bile su:

- gospodarstvo temeljeno na znanju uz ulaganje u istraživanje i razvoj, digitalne tehnologije i obrazovanje radi jačanja inovacija i konkurentnosti;
- modernizacija europskog socijalnog modela što uključuje reforme tržišta rada, politike za cjeloživotno učenje te mjere za smanjenje socijalne isključenosti i nejednakosti;
- makroekonomska stabilnost uz održavanje zdravog fiskalnog okvira i poticanje rasta i zapošljavanja kroz koordinirane ekonomske politike (Europska komisija, 2000).

Ekološka dimenzija je naknadno usvojena na sastanku Europskog vijeća u Göteborgu u lipnju 2001. godine zbog uočene potrebe isticanja činjenice da gospodarski rast mora biti usklađen s razumnom upotrebom prirodnih resursa.

Lisabonska strategija uvela je inovativan način upravljanja upotrebom metode otvorene koordinacije (eng. Open Method of Coordination-OMC). Ova metoda temeljila se na zajedničkom postavljanju ciljeva, usporedbi postignutih rezultata, razmjeni primjera dobre prakse te redovitom izvještavanju. Na taj je način omogućeno usklađivanje nacionalnih politika država članica uz poštovanje njihove autonomije i nadležnosti.

Nakon pet godina izvršena je revizija Lisabonske strategije od strane skupne stručnjaka uz presjedanje bivšeg nizozemskog premijera Wima Koka. Rad skupine pokazao se odlučujućim u izradi strategije koja je uslijedila 2005. godine. U veljači 2005. godine Komisija je predložila novi početak za Lisabonsku strategiju usmjeravajući napore Europske unije na dva glavna zadatka: ostvarivanje snažnijeg i trajnog rasta te većeg broja radnih mjesta i više boljih radnih mjesta. Od tog trenutka institucije Europske unije počele su planirati pokretanje konkretnih akcija kako bi pokrenule novi razvojni zamah. Revidirana Lisabonska strategija usmjerena je na:

- potporu znanju i inovacijama u Europi;
- reformu politike državnih potpora;
- poboljšanje i pojednostavljenje regulatornog okvira u kojem posluju poduzeća i dovršetak unutarnjeg tržišta usluga;
- uklanjanje prepreka slobodnom kretanju u područjima prometa, rada i obrazovanja;
- razvoj zajedničkog pristupa ekonomskim migracijama;

- potporu naporima za suočavanje sa socijalnim posljedicama gospodarskog restrukturiranja (Europski parlament, 2009).

Iako je utvrđeno da postoje značajna odstupanja u provedbi koja dovode u pitanje ostvarenje postavljenih ciljeva, Kokovo izvješće (Europska Komisija, 2004) preporučuje zadržavanje ambicioznih ciljeva i utvrđenih rokova. Upozoreno je da bi svako odgađanje moglo dodatno usporiti EU u odnosu na Sjedinjene Američke Države i azijske ekonomije, čiji je gospodarski rast dinamičniji. Zbog toga je naglašena potreba za usklađenim, fokusiranim i hitnim djelovanjem na nacionalnoj i europskoj razini. Posebna važnost pridana je povećanju zaposlenosti i produktivnosti, što zahtijeva širok spektar reformi unutar makroekonomskog okvira koji podupire razvoj, potražnju i otvaranje radnih mjesta. Scenarij za jači rast i zapošljavanje predviđa provedbu prioritarnih mjera u pet područja: izgradnja društva znanja, jačanje unutarnjeg tržišta, poboljšanje poslovne klime, modernizacija tržišta rada i promicanje održivog okoliša. Preporuke iz Kokova izvješća postale su jedan od temelja revidirane Lisabonske strategije iz 2005. godine. Revidirana Lisabonska strategija preusmjerila je prioritete na rast i zapošljavanje (M. Kesner-Škreb, 2007).

Strategija Europa 2020 Europske unije (EU2020) predstavljala je ključni desetogodišnji makroekonomski program usvojen od strane Europskog vijeća u lipnju 2010. godine, s primarnim ciljem poticanja pametnog, održivog i uključivog rasta na području svih država članica, pri čemu je kohezijska politika jasno povezana s prioritetima održivog razvoja, zapošljavanja i socijalne uključenosti. Time je regionalna politika učvršćena kao mehanizam koji istodobno promiče solidarnost i globalnu konkurentnost EU-a.

S obzirom na ograničenu uspješnost u postizanju ambicioznih ciljeva Lisabonske strategije, strategija EU2020 predstavljala je revidirani i realniji okvir za suočavanje s globalnim izazovima poput financijske krize, klimatskih promjena i demografskih promjena.

Ključni ciljevi EU 2020 su bili:

1. Pametni rast (Smart Growth):

- razvoj temeljen na znanju i inovacijama,
- povećanje ulaganja u istraživanje, razvoj i inovacije (cilj: 3% BDP-a EU),
- poboljšanje digitalne infrastrukture i obrazovanja;

2. Održivi rast (Sustainable Growth):

- promicanje konkurentnije i zelene ekonomije,
- smanjenje emisija stakleničkih plinova (20-20-20 cilj: 20% smanjenje emisija, 20% poboljšanje energetske učinkovitosti, 20% udjela obnovljivih izvora energije),
- poticanje energetske učinkovitosti i održivog prometa;

3. Uključivi rast (Inclusive Growth):

- povećanje zaposlenosti (cilj: 75% zaposlenosti za populaciju 20–64 godine),
- smanjenje siromaštva i socijalne isključenosti (izvlačenje najmanje 20 milijuna ljudi iz rizika od siromaštva),
- poboljšanje vještina i obrazovanja.

Praćenje napretka i uspješnosti provedbe Strategije EU2020 planirano je kroz analizu doprinosa ciljevima sedam ključnih inicijativa Strategije (Europska komisija, 2010):

1. Inovacijska unija (eng. Innovation Union) čiji je cilj poticanje istraživanja, razvoja i inovacija kroz bolje korištenje financijskih resursa, unaprjeđenje suradnje između akademske zajednice i industrije te smanjenje administrativnih prepreka;
2. Mladež u pokretu (eng. Youth on the Move) s fokusom na poboljšanje obrazovnog sustava i povećanje zapošljivosti mladih kroz poticanje strukovnog obrazovanja i programe mobilnosti kao što je primjerice Program Erasmus+;
3. Digitalna agenda za Europu (eng. A Digital Agenda for Europe) s ciljem ubrzanja razvoja digitalne ekonomije kroz širokopojasni pristup, jačanje cyber sigurnosti i poticanje e-uprave;
4. Europa učinkovita u korištenju resursa (eng. Resource Efficient Europe) usmjerena na održivu upotrebu prirodnih resursa, smanjenje ovisnosti o ugljiku i poticanje cirkularne ekonomije;
5. Industrijska politika za globalizaciju (eng. An Industrial Policy for the Globalisation) koja podržava konkurentnost industrije kroz inovacije, pristup tržištima i olakšavanje pristupa financiranju za mala i srednja poduzeća;
6. Agenda za nove vještine i radna mjesta (eng. An Agenda for New Skills and Jobs) s ciljem modernizacije tržišta rada, podrške sigurnosti i podizanju kvalifikacija radne snage.
7. Europska platforma protiv siromaštva (eng. European Platform against Poverty) s ciljem osiguranja socijalne i ekonomske uključenosti te smanjenje broja ljudi u riziku od siromaštva za najmanje 20 milijuna.

Strategijom EU2020 definirane su vrijednosti osam ključnih pokazatelja kojima će se pratiti uspješnost ostvarenja navedenih inicijativa i pripadajućih ciljeva. Nazivi i postavljene ciljne vrijednosti pokazatelja su sljedeći (Eurostat, 2022):

- zaposlenost s ciljem postizanja stope zaposlenosti od 75% za dobnu skupinu od 20 do 64 godine;
- istraživanje i razvoj s ciljem postizanja razne ulaganja od 3% bruto domaćeg proizvoda (BDP) u područje istraživanja, razvoja i inovacija (IRI);

- klimatski ciljevi i energetska učinkovitost s fokusom na smanjenje emisija stakleničkih plinova za 20% (u odnosu na 1990. godinu), postizanje udjela obnovljivih izvora energije od 20% te povećanje energetske učinkovitosti za 20%;
- obrazovanje s ciljem smanjenja stope prijevremenog napuštanja školovanja ispod 10% te povećanjem udjela mladih s visokom stručnom spremom ili terciarnom diplomom na najmanje 40%;
- smanjenje siromaštva izdvajanjem najmanje 20 milijuna ljudi iz rizika od siromaštva ili socijalne isključenosti;
- kvaliteta zraka i okoliša uz praćenje emisija onečišćujućih tvari i stanja biološke raznolikosti;
- digitalna infrastruktura s ciljem povećanja pristupa brzom internetu i razvoj digitalnih vještina;
- gospodarski rast i produktivnost s ciljem praćenja BDP-a po stanovniku i produktivnosti rada.

Strategija Europa 2020 predstavljala je ambiciozan pokušaj institucionalnog upravljanja razvojem Europske unije kroz koordinirane politike pametnog, održivog i uključivog rasta. Evaluacija uspješnosti Strategije otkriva složenost provedbe makroekonomskih strategija u heterogenom institucionalnom i gospodarskom okruženju kakvo je EU (Europski revizijski sud, 2019).

Strategija Europa 2020 predstavljala je značajan napredak u odnosu na prethodnu Lisabonsku strategiju, posebno u području sustavnijeg praćenja ciljeva i jačanja institucionalne koordinacije (Daniček, 2018). Istraživanje upozorava na nesklad između financijskih alata EU-a i strateških prioriteta, što je oslabilo učinkovitost Strategije u području istraživanja i razvoja te smanjenja siromaštva. Međutim, autor naglašava kako je nejednaka posvećenost država članica zajedničkim ciljevima, kao i nedostatak obvezujućih mehanizama provedbe, predstavljala ključnu prepreku u postizanju ambicioznih ciljeva. Strategija je ostavila trajno nasljeđe u obliku sustavnog praćenja ciljeva kroz kvantificirane pokazatelje, što je predstavljalo pomak prema kreiranju politika temeljenih na dokazima (eng. evidence-based policymaking) na razini Unije. Najznačajniji uspjesi ostvareni su u području zelenog prijelaza gdje je EU, ne samo premašila ciljeve obnovljive energije i smanjenja emisija (Europska komisija, 2021), već je uspostavila mehanizme za daljnju tranziciju prema klimatskoj neutralnosti, što je kulminiralo donošenjem Europskog zelenog plana (eng. European Green Deal). Evaluacija Strategije Europa2020 provedena je suradnjom ključnih EU institucija pri čemu je Europska komisija izrađivala redovita godišnja izvješća (tzv. Europski semestar), Europski revizijski sud je izradio nezavisnu reviziju učinkovitosti, a Eurostat je prikupljao i analizirao statističke podatke o postignućima.

U području zaposlenosti EU je do 2019. dosegla stopu zaposlenosti od 73,1%, što je značajan napredak u odnosu na 68,5% iz 2010., ali ispod postavljenog cilja od 75% za dobnu skupinu 20-64 godine starosti ((Europska komisija, 2021). U istraživanju, razvoju i inovacijama cilj je postavljen na 3% BDP-a, a rezultat evaluacije pokazuje da je EU kao cjelina ostvarila svega 2,3% ulaganja BDP-a do 2020.g. Uočene su značajne regionalne razlike pri čemu je sjeverna Europa dostigla preko 3% ulaganja u IRI dok je istočna Europa ostala ispod 1% BDP-a (Europska komisija, 2021).

U području zaštite okoliša i klimatskih promjena zabilježen je značajan napredak koji je utvrdio postignuće smanjenja emisije stakleničkih plinova od 24% (EEA, 2021) u odnosu na postavljeni cilj od 20% (mjereno u odnosu na razinu zabilježenu 1990. godine). Udio izvora obnovljivih izvora energije postavljen je na 20%, a postignut je udio od 22% (Eurostat, 2022). Cilj od 20% povećanja energetske učinkovitosti nije u cijelosti ostvaren, ali je došlo do poboljšanja od 18% (Europska komisija, 2021).

U području obrazovanja je planirano smanjenje postotka napuštanja školovanja na razinu ispod 10%, a ostvarenje je bilo vrlo blizu na 10,2% (Eurostat, 2022). Cilj udjela tercijarnog obrazovanja naveden je kao 40%, a do 2020. godine ostvaren je udio od 41% (Europska komisija, 2021). Jedno od lošijih ostvarenje je u području smanjenja siromaštva pri čemu je samo četvrtina ciljanog broja ljudi od 20 milijuna spašena iz rizika od siromaštva (Europski revizijski sud, 2019).

Iako nije postavljen specifični kvantitativni cilj za područje kvalitete zraka i okoliša, Strategija je uspostavila temelje za sustavno praćenje okolišnih parametara koji su kasnije integrirani u Europski zeleni plan. Strategija Europa 2020 značajno je unaprijedila sustav praćenja okolišnih pokazatelja kroz ujednačene metodologije prikupljanja podataka o emisijama onečišćujućih tvari (Eurostat, 2022), sustav redovnog izvještavanja o stanju bioraznolikosti kroz Europsku agenciju za okoliš (eng. European Environment Agency- EEA, 2021) te jačanje veze između ekonomskih politika i zaštite okoliša, što je omogućilo bolju usklađenost gospodarskih i ekoloških ciljeva (Daniček, 2018).

Digitalna agenda postigla je značajan napredak u povećanju digitalne uključenosti, iako su ostale izazovi u području digitalne pismenosti starijeg stanovništva (Europska komisija, 2022). Uspjeh je realan i očituje se u povećanju pristupa brzom internetu za kućanstvo koji je do 2020.g. iznosio 78% kućanstava u odnosu na 55% u 2010.g. (Eurostat, 2022). Uspostavljeno je jedinstveno digitalno tržište koje je smanjilo administrativne prepreke za digitalne usluge. Sve je praćeno i razvojem digitalnih vještina kroz različite programe EU poput Mladih u pokretu ili Vijeća za digitalne vještine (Europska komisija, 2021).

U području gospodarskog rasta i produktivnosti rada, Strategija Europa 2020 je doprinijela boljoj usklađenosti strukturnih reformi kroz Europski semestar koji je omogućio bolju koordinaciju ekonomskih politika.

Doprinos je ostvaren i u povećanju BDP-a po stanovniku za 12% u razdoblju od 2010. do 2019. godine (Eurostat, 2022). Postignuto je blago poboljšanje produktivnosti rada od 1.1% godišnje u prosjeku (Europski revizijski sud, 2019) što nije željena razina, ali je postignut uspjeh u uspostavi okvira za koordinaciju ekonomskih politika.

Strategija je otkrila i kronične slabosti EU u upravljanju. Nedostatak obvezujućih mehanizama za provedbu na nacionalnoj razini i nejednaka predanost država članica doveli su do toga da su ključni ciljevi poput ulaganja u IRI ostali neostvareni (Europski revizijski sud, 2019). Ova činjenica predstavlja temeljni izazov koordinacije politika u višeslojnom upravljačkom sustavu.

Iznenadujuću provjeru strategija je doživjela tijekom pandemije virusa COVID-19. Pandemija je djelovala kao stres test koji je otkrio nedovoljnu fleksibilnost strategije, ali su istovremeno njezini okviri omogućili bržu mobilizaciju instrumenata poput Instrumenta za oporavak (Begg, 2021).

Nasljeđe Europe 2020 s jedne strane pokazuje granice strategija upravljanja odozgo prema dole (tzv. top-down strategije), a s druge strane utire put novom pristupu. Nove inicijative poput Europskog zelenog plana zadržavaju jaču stranu Europe 2020 (Mazzucato, 2018), ali ih nadopunjuju čvršćim mehanizmima provedbe što predstavlja važan korak prema socijalno osjetljivijem pristupu EU politika (Vandenbrouck, 2021).

Strategija Europa 2020 ne treba biti shvaćena kao neuspjeli pothvat, već kao krucijalna faza u institucionalnom učenju EU. Pokazala je što je moguće postići zajedničkim djelovanjem, ali i gdje leže institucionalne granice (Zeitlin i Vanhercke, 2018).

Za razdoblje 2021–2027. Europska komisija je definirala pet glavnih ciljeva kohezijske politike: pametna, zelena, povezana, socijalna i uključiva Europa te Europa bliže građanima (Europska komisija, 2021). Provedba se temelji na četiri glavna fonda: Europskom fondu za regionalni razvoj (eng. European Regional Development Fund – ERDF), Europskom socijalnom fondu+ (eng. European Social Fund+ ESF+), Kohezijskom fondu (eng. Cohesion Fund- KF) i Fondu za pravednu tranziciju (eng. Just Transition Fund- JTF).

Ujedno je izrađen i Priručnik za teritorijalne i lokalne razvojne strategije (eng. Handbook of Territorial and Local Development Strategies) kao dokument koji pruža smjernice za izradu, provedbu i evaluaciju razvojnih strategija na subnacionalnoj razini. Ovaj priručnik razvijen je kako bi se omogućila učinkovitija implementacija kohezijskih politika Europske unije te osigurala usklađenost s ciljevima dugoročnog razvoja. Dokument nudi lokalnim i regionalnim vlastima metodološki okvir za integrirane teritorijalne strategije i inovativne oblike upravljanja (Europska komisija i Zajednički istraživački centar, 2022).

Orijentacija ide ka participativnom planiranju i lokalnoj uključenosti te pokazuje da najviše institucije Europske unije pridaju veliku važnost odnosima među različitim razinama planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja u Europskoj uniji (Pertoldi, M., et.al., 2022). Važnost regija u planiranju, provedbi i evaluaciji učinaka kohezijske politike Europske unije naglašena je uspostavom makroregionalnih strategija i teritorijalnog pristupa. Makroregionalne strategije predstavljaju specifičan instrument kojim se potiče suradnja regija koje dijele zajedničke izazove, a njihov značaj ilustrira činjenica kako su četiri makroregionalne strategije obuhvatile devetnaest država članica EU-a i deset zemalja izvan EU članstva. Makroregionalne strategije su:

- Strategija EU-a za regiju Baltičkog mora (Europska komisija, 2009.),
- Strategija EU-a za dunavsku regiju (Europska komisija, 2010.),
- Strategija EU-a za jadransku i jonsku regiju (Europska komisija, 2014.),
- Strategija EU-a za alpsku regiju (Europska komisija, 2015.).

Na zahtjev Vijeća, Komisija od 2016. svake dvije godine objavljuje izvješće o provedbi tih četiriju strategija (Europska komisija, 2025). Posljednje objavljeno izvješće bilo je peto po redu a obuhvatilo je period od sredine 2022. do sredine 2024. godine. Peto izvješće o makroregionalnim strategijama (2025.) naglasilo je njihovu ulogu u poticanju zelene i digitalne tranzicije, prekogranične suradnje i suradnje sa zemljama kandidatkinjama (Europska komisija, 2025). Ove strategije ilustriraju kako se kohezijska politika proširila s unutarnjih razvojnih ciljeva na širi europski i međunarodni kontekst.

Tablica 1. Alokacija Kohezijske politike EU pod zajedničkim upravljanjem po strateškim ciljevima (2021–2027)

Strateški cilj	EU planirani iznos (mn EUR)	Ukupno planirani iznos	% od ukupno EU planiranog iznosa
SC1 Pametnija Europa	73 830	114 692	19.6 %
SC2 Zelenija Europa	93 356	128 930	24.8 %
SC3 Povezaniya Europa	40 474	53 504	10.8 %
SC4 Europa s istaknutijom socijalnom komponentom	112 351	167 079	29.9 %
SC5 Europa bliža građanima	19 554	26 907	5.2 %
Fond za pravednu tranziciju	18 049	25 363	4.8 %
Tehnička pomoć	9 267	13 436	2.5 %
Investicije u poslove i rast	366 882	529 911	97.6 %
Teritorijalna suradnja (Interreg)	9 041	12 032	2.4 %
<b>Ukupno</b>	<b>375 923</b>	<b>541 943</b>	<b>100.0 %</b>

Izvor: Europska komisija - DG Regio, izračuni temeljeni na usvojenim programima pod zajedničkim upravljanjem i otvorenim podacima o koheziji

Procjena učinaka kohezijske politike redovito se provodi kroz izvješća o koheziji. Osmo izvješće o koheziji (2022.) pokazalo je da je svaka uložena jedinica sredstava u razdoblju 2014–2020 generirala povrat od 2,7 puta u BDP-u tijekom 15 godina. Deveto izvješće o ekonomskoj, društvenoj i teritorijalnoj koheziji (2025.) išlo je korak dalje, naglašavajući da će investicije do 2043. godine generirati povrat gotovo tri puta veći od uložених sredstava (Europska komisija, 2025). Time se potvrđuje da kohezijska politika ne samo da smanjuje razlike među regijama, već dugoročno doprinosi i ukupnom gospodarskom rastu EU-a.

Vrednovanje provedbe kohezijske politike provodi se sukladno Planu vrednovanja kojim su u Republici Hrvatskoj obuhvaćena vrednovanja provedbe EU fondova odnosno programskih dokumenata za njihovo korištenje iz nadležnosti Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova EU (u daljnjem tekstu: MRRFEU), odnosno Sporazuma o partnerstvu (SoP) i, gdje je primjenjivo, cjelokupnog institucionalnog okvira te Programa konkurentnost i kohezija (PKK) i Integriranog teritorijalnog programa (ITP). Zakonom o institucionalnom okviru za korištenje fondova Europske unije u Republici Hrvatskoj (Narodne novine, 2021) obuhvaća se EU fondove koji se provode u Republici Hrvatskoj u svakom pojedinom financijskom razdoblju, dok se Sporazumom o partnerstvu s Republikom Hrvatskom za financijsko razdoblje 2021. - 2027., odobrenim od Europske komisije 24. kolovoza 2022. godine, uspostavlja strategija ulaganja Republike Hrvatske u financijskom razdoblju 2021.-2027., koja istovremeno predstavlja i kontinuitet u odnosu na prošlo razdoblje i iskorak u vidu naglaska na teritorijalne posebnosti i jačanje razvoja svih hrvatskih regija (MRRFEU, 2024).

Sporazumom su obuhvaćeni PKK s 5,203 milijardi eura, ITP s 1,569 milijardi eura, Program Učinkoviti ljudski potencijali 2021.-2027. s 1,933 milijardi eura te Program za ribarstvo i akvakulturu 2021. - 2027. s 243,7 milijuna eura kojima su obuhvaćeni ciljevi politike RH koji se uklapaju u ciljeve EU:

- konkurentnija i pametnija Europa promicanjem inovativne i pametne gospodarske transformacije i regionalne povezanosti,
- zelenija i otpornija Europa s nisko-ugljičnim prijelazom prema nula-ugljičnom gospodarstvu promicanjem prelaska na čistu i pravednu energiju, zelenih i plavih ulaganja, kružnog gospodarstva, ublažavanja i prilagodbe klimatskim promjenama, prevencije i upravljanja rizicima te održivog urbanog razvoja,
- povezaniya Europa jačanjem mobilnosti,
- Europa s istaknutijom socijalnom i uključivom komponentom provedbe Europskog stupa socijalnih prava,
- Europa bliža građanima poticanjem održivog i integriranog razvoja svih vrsta područja te lokalnih inicijativa.

Vrednovanja na razini SoP, mogu obuhvatiti i ostale EU fondove obuhvaćene Zakonom s ciljem dobivanja potpunog uvida u provedbu i upravljanje provedbom EU fondova u okviru podijeljenog upravljanja. (MRRFEU, 2024). Strategija vrednovanja provedbe fondova EU u Republici Hrvatskoj financijskog razdoblja 2021. - 2027. usmjerena je na procese vrednovanja programskih dokumenata financijskog razdoblja 2021. - 2027. te definira okvir za provođenje aktivnosti vrednovanja EU fondova kao i okvir za osiguravanje dosljednosti u njegovu provođenju u okviru upravljanja EU fondovima, kroz opći i specifične ciljeve. Uz definiranje pojmova vezanih uz samo vrednovanje i njegove vrste, Strategija vrednovanja se referira i na načela provedbe vrednovanja, metodološki okvir te standarde vrednovanja (MRRFEU, 2024).

Kriteriji obuhvaćeni vrednovanjem su (Uredba EU 2021/1060, 2021) su sljedeći:

1. Djelotvornost (eng. effectiveness) kao temeljni kriterij EU intervencija označava sposobnost intervencije da postigne očekivane rezultate. Kao kriterij vrednovanja učinka određene intervencije odnosi se na ključnu mjeru koliko je ta intervencija postigla željene ciljeve i rezultate te je li ispunila svoju svrhu i donijela željene promjene. Vrednovanjem se formira mišljenje o dosadašnjem napretku i ulozi intervencije u postizanju uočenih promjena.

2. Učinkovitost (eng. efficiency) promatra odnos između resursa korištenih intervencijom i promjena generiranih intervencijom (koje mogu biti pozitivne ili negativne). Učinkovitost kao kriterij vrednovanja učinka intervencija odnosi se na to koliko su te intervencije postigle svoje ciljeve s minimalnim resursima i naporima. Ključno je razumjeti kako su sredstva, vrijeme i ljudski resursi bili iskorišteni u odnosu na postignute rezultate.

3. Relevantnost (eng. relevance) kao kriterij vrednovanja učinka intervencija odnosi se na pitanje jesu li ciljevi i aktivnosti programa ili intervencije u skladu sa stvarnim potrebama, prioritetima i politikama u ciljanoj zajednici ili sektoru. Ključna je jer osigurava da intervencije donose stvarne koristi i rješavaju stvarne probleme u zajednici. Ova dimenzija vrednovanja pomaže osigurati da resursi budu usmjereni prema onim područjima koja zaista zahtijevaju intervenciju. Promatra odnos između potreba i problema u društvu i ciljeva intervencije i stoga dotiče aspekte dizajna. Analiza relevantnosti je važna jer ako intervencija ne pomaže u rješavanju trenutnih potreba ili problema, više nije prikladna bez obzira na to koliko je učinkovita ili koherentna.

4. Usklađenost (eng. coherence) kao kriterij vrednovanja učinka intervencija odnosi se na to koliko su te intervencije u skladu s propisima, smjernicama i standardima EU i nacionalne razine. Ključno je osigurati da se sve aktivnosti provode u skladu s postojećim zakonima i propisima, kako bi se osigurala transparentnost, integritet i zakonitost programa ili intervencija. Procjena usklađenosti uključuje promatranje koliko dobro funkcioniraju različite aktivnosti zajedno.

5. EU dodana vrijednost (eng. EU Added Value) kao kriterij istražuje promjene koje se mogu pripisati EU intervenciji, iznad onoga što se moglo očekivati od nacionalnih aktivnosti država članica. Različiti pristupi mogu biti relevantni za procjenu EU dodane vrijednosti. Dodana vrijednost može se dokazati pokazivanjem uloge EU u financiranju aktivnosti koje se inače ne bi dogodile, koje se odvijaju u većem opsegu ili koje se događaju ranije nego što bi inače bio slučaj (MRRFEU, 2024).

Vrednovanja se mogu temeljiti i na drugim relevantnim kriterijima kao što su uključivost, nediskriminacija i vidljivost te obuhvatiti više od jednog programa. Evaluacija za svaki program s ciljem procjene njegova učinka provodi se do 30. lipnja 2029. Evaluacije se povjeravaju unutarnjim ili vanjskim stručnjacima koji su funkcionalno neovisni. Država članica ili upravljačko tijelo uspostavljaju potrebne postupke za izradu i prikupljanje podataka potrebnih za evaluacije, izrađuju plan evaluacije koji može obuhvaćati više od jednog programa te dostavljaju plan evaluacije odboru za praćenje najkasnije godinu dana nakon odluke o odobrenju programa (Uredba EU 2021/1060, 2021).

Kohezijska politika danas predstavlja ne samo mehanizam solidarnosti nego i glavni alat za poticanje konkurentnosti, inovacija i održivog razvoja. U vremenu geopolitičkih nestabilnosti i globalnih izazova, njezina uloga u izgradnji otpornije i pravednije Europe ostaje nezamjenjiva.

### **2.1.2. Načela regionalne politike EU**

Ključna načela kohezijske politike Europske unije (Europska komisija, 2025) su koncentracija, programiranje i partnerstvo. Predstavljaju osnove utisnute duboko u samu srž funkcioniranja sustava planiranja, programiranja, provedbe, praćenja i evaluacije programa i projekata Europske unije. Osnovna načela su:

1. Načelo koncentracije koje ima tri aspekta:

- koncentracija resursa: veći dio sredstava strukturnih fondova (70% za razdoblje 2014.-2020.) koncentriran je na najsiromašnije regije i zemlje. Što omogućava realizaciju manjeg broja većih projekata. Limitirani resursi moraju biti koncentrirani na ograničeni broj problematičnih područja jer je tada njihov efekt veći, jasnije vidljiv i lakše nadziran (Tron, 2009);
- koncentracija napora: usmjeravanje resursa na ciljeve politike za konkurentniju i pametniju Europu te zeleniju Europu;
- koncentracija potrošnje: na početku svakog programskog razdoblja, godišnja sredstva se dodjeljuju svakom programu. Sredstva dodijeljena za razdoblje 2021.-2026. moraju biti potrošena do kraja treće godine nakon njihove dodjele (poznato kao pravilo n+3). To znači da se sredstva obvezana u godini N (npr. 2024.) moraju potrošiti (tj. "deblokirati" kroz zahtjeve za plaćanje) do kraja godine N+3 (u ovom slučaju do kraja 2027. godine).

Sredstva obvezana za 2027. godinu kao posljednju godinu programskog razdoblja imaju poseban rok potrošnje do kraja 2029. godine.

2. Načelo programiranja znači da kohezijska politika ne financira individualne projekte. Financira višegodišnje nacionalne programe usklađene s ciljevima i prioritetima Europske unije.

3. Načelo partnerstva razvijeno je tijekom provedbe procedura koje uključuju tijela vlasti na europskom, nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou, socijalne partnere i organizacije civilnog društva. Princip partnerstva primjenjuje se u svim dijelovima procesa programiranja od kreiranja, upravljanja, provedbe, praćenja i vrednovanja. Ovaj pristup pomaže u osiguranju prilagodbe operacija lokalnim i regionalnim potrebama i prioritetima.

4. Načelo komplementarnosti često se navodi kao četvrto načelo i jedan od temeljnih principa upravljanja fondovima Europske unije te ključan temelj za uspješnu suradnju unutar EU. Ovaj princip zahtijeva od država članica da usklade svoje nacionalne politike, strategije i resurse s ciljevima Unije kako bi se izbjeglo preklapanje, postigla sinergija i osigurala veća učinkovitost intervencija. Komplementarnost osigurava da EU financijska potpora nadopunjuje nacionalna ulaganja, a ne da ih zamjenjuje, čime se povećava ukupni učinak i dodana vrijednost zajedničkih napora (Europski revizijski sud, 2019). EU fondovi mogu nadopuniti ulaganja zemalja članica kako bi se osigurala veća razina ambicija ili inovativnosti projekta (Bachtler et al., 2016).

Države članice moraju osigurati da su njihovi nacionalni razvojni planovi i programi u potpunosti usklađeni sa strateškim prioritetima EU, te da doprinose ostvarivanju ciljeva planova i programa na EU razini. Komplementarnost zahtijeva i da se aktivnosti financirane iz EU fondova ne preklapaju s nacionalnim inicijativama, već da se usmjere prema područjima gdje EU može donijeti najveću dodanu vrijednost, poput prekogranične suradnje ili zajedničkih istraživačkih projekata. Sve aktivnosti financirane iz EU fondova moraju biti u skladu s pravnim okvirima Unije, uključujući načela vladavine prava, zaštitu okoliša i socijalne standarde.

### **2.1.3. Tijela u sustavu upravljanja i kontrole**

Zakon o institucionalnom okviru za korištenje fondova Europske unije u Republici Hrvatskoj (Vlada RH, Narodne novine, 2021) i Uredba o tijelima u sustavu upravljanja i kontrole za provedbu programa iz područja konkurentnosti i kohezije za financijsko razdoblje 2021 - 2027. (Vlada RH, Narodne novine, 2022) definiraju sva pitanja vezana uz sustav upravljanja EU fondovima u Republici Hrvatskoj.

Uredba o tijelima u sustavu upravljanja i kontrole za provedbu programa iz područja konkurentnosti i kohezije za financijsko razdoblje 2021 - 2027. osigurava provedbu Uredbe (EU) 2021/1060 Europskog parlamenta i Vijeća od

24. lipnja 2021. o utvrđivanju zajedničkih odredaba o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu plus, Kohezijskom fondu, Fondu za pravednu tranziciju i Europskom fondu za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu te financijskih pravila za njih i za Fond za azil, migracije i integraciju, Fond za unutarnju sigurnost i Instrument za financijsku potporu u području upravljanja granicama i vizne politike u Republici Hrvatskoj (MRRFEU, 2022).

Izrada programskih dokumenata temelji se na prioritetima Europske unije i pojedine države članice. Nacionalna razvojna strategija RH 2030 predstavlja osnovu za oblikovanje operativnih programa i pregovore o raspodjeli sredstava iz višegodišnjeg financijskog okvira 2021.–2027.

Proces izrade odvija se kroz pregovore na nacionalnoj razini, pri čemu se određuju investicijske potrebe svih sektora, ali i kroz stalni neformalni i formalni dijalog s Europskom komisijom. Tijekom neformalnog dijaloga održava se niz sastanaka na kojima se predstavljaju nacionalni prioriteti, planirane operacije, projekti i aktivnosti, a sve s ciljem osiguravanja financiranja iz fondova EU. Pritom svaka država članica mora pokazati doprinos ostvarenju zajedničkih ciljeva Unije.

Nakon završetka neformalnog dijaloga započinje formalna faza, u kojoj država članica službeno dostavlja programske dokumente Europskoj komisiji te pritom zaprima njihove komentare i preporuke. Nacionalni prioriteti, projekti i aktivnosti oblikuju se u skladu sa strateškim okvirom države, a dodatno se razrađuju kroz rad radnih skupina zaduženih za pripremu programskih dokumenata. U financijskom razdoblju 2021.–2027. za Republiku Hrvatsku izrađena su tri Operativna programa:

1. Program Konkurentnost i kohezija 2021.-2027. (PKK) - financiran sredstvima iz Europskog fonda za regionalni razvoj i Kohezijskog fonda;
2. Program Učinkoviti ljudski potencijali 2021.- 2027. (PULJP)- financiran sredstvima iz Europskog socijalnog fonda plus;
3. Integrirani teritorijalni program 2021. - 2027. (ITP)- financiran sredstvima iz Europskog fonda za regionalni razvoj, Kohezijskog fonda te Fonda za pravednu tranziciju (Vlada RH, 2022).

Za svaki od ciljeva politike provedbe VFO- a 2021. -2027. imenovana su tijela koja bila nositelji izrade programskih sadržaja:

Cilj 1. Konkurentnija i pametnija Europa- Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (MINGOR), Ministarstvo znanosti i obrazovanja (MZO), Ministarstvo pravosuđa i uprave (MPU), Ministarstvo turizma i sporta (MINTS), Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture (MMPI), Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike (MRMSOSP), Središnji državni ured za razvoj digitalnog društva (SDURDD);

Cilj 2. Zelenija i otpornija Europa- Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine (MPUGDI), MINGOR, Ministarstvo unutarnjih poslova (MUP), MMPI;

Cilj 3. Povezanija Europa- MMPI;

Cilj 4. Europa s istaknutijom socijalnom komponentom i uključivosti- MRMSOSP, MZO, Ministarstvo zdravstva (MIZ), Ministarstvo kulture i medija (MKM), MINTS;

Cilj 5. Europa bliža građanima- MRRFEU.

#### **2.1.4. Fondovi i programi za financiranje regionalnog razvoja**

Višegodišnji financijski okvir (VFO) je dugoročni proračun Europske unije (EU) kojim se za razdoblje od sedam godina postavljaju ograničenja za potrošnju EU-a kao cjeline te za različita područja djelovanja (Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije - MRRFEU, 2025). EU proračun funkcionira kao zajednički investicijski fond koji okuplja doprinose država članica s ciljem financiranja aktivnosti koje je učinkovitije provoditi na razini cijele Unije. On nikada ne ulazi u deficit niti stvara dug već se troši isključivo onoliko koliko je prikupljeno. Sredstvima iz proračuna EU financiraju se brojne inicijative koje donose koristi svim građanima, uključujući projekte iz područja energetike, prometa, digitalne povezanosti, klimatskih politika, znanosti i inovacija. Struktura proračuna organizirana je kroz naslove koji odražavaju ključne prioritete i djelatnosti Europske unije.

Uredba o tijelima u sustavu upravljanja i kontrole za provedbu programa iz područja konkurentnosti i kohezije za financijsko razdoblje 2021 - 2027. (Vlada Republike Hrvatske, 2022) osigurava provedbu Uredbe (EU) 2021/1060 Europskog parlamenta i Vijeća od 24. lipnja 2021. o utvrđivanju zajedničkih odredaba o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu plus, Kohezijskom fondu, Fondu za pravednu tranziciju i Europskom fondu za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu te financijskih pravila za njih i za Fond za azil, migracije i integraciju, Fond za unutarnju sigurnost i Instrument za financijsku potporu u području upravljanja granicama i vizne politike u Republici Hrvatskoj (Narodne novine, 2022).

Europski fondovi su financijski instrumenti za provedbu pojedine javne politike Europske unije u zemljama članicama. Politike Europske unije, država članica i država kandidatkinja temelj su za određivanje ciljeva čije ostvarenje će se poticati financiranjem kroz EU fondove.

EU fondovi su novac europskih građana koji se, sukladno određenim pravilima i procedurama, dodjeljuju raznim korisnicima za provedbu projekata koji trebaju pridonijeti postizanju spomenutih ključnih javnih politika EU. Trenutno se nalazimo u financijskoj perspektivi 2021. - 2027. kojoj je prethodila financijska perspektiva 2014.-2020.

### ***Kohezijski fond (KF)***

Kohezijski fond namijenjen je za korištenje država članica Europske unije čiji je bruto nacionalni dohodak po stanovniku manji od 90% prosjeka Europske unije te financira projekte iz područja prometa i okoliša. Iz fonda se mogu financirati aktivnosti vezane uz:

- transeuropske transportne mreže i paneuropske koridore,
- transportnu infrastrukturu koja pridonosi okolišno održivom urbanom i javnom prometu, interoperabilnost transportnih mreža diljem EU,
- okolišnu infrastrukturu radi preuzimanja EU standarda zaštite okoliša,
- učinkovito korištenje energije i obnovljivih izvora energije.

Korisnici su uglavnom tijela javne vlasti, ali i poslovni sektor kroz sudjelovanje u postupcima javne nabave za isporuku dobara usluga te obavljanje radova kao što su različite studije, građevinski radovi i slično (Uredba EU 2021/1058 Europskog parlamenta i Vijeća, 2021).

### ***Europski fond za regionalni razvoj (EFRR)***

EFRR namijenjen je za financiranje ulaganja u proizvodne investicije s ciljem otvaranja radnih mjesta, infrastrukturne investicije te lokalni razvoj i razvoj malog i srednjeg poduzetništva.

Iz fonda se mogu financirati aktivnosti vezane uz:

- produktivna ulaganja koja pridonose stvaranju i očuvanju održivih radnih mjesta, kroz izravne potpore za ulaganja u mala i srednja poduzeća,
- ulaganja u infrastrukturu pružanja osnovnih usluga građanima u području energetike, okoliša, prometa te informacijskih i komunikacijskih tehnologija,
- ulaganja u socijalnu, zdravstvenu i obrazovnu infrastrukturu,
- razvoj unutarnjeg potencijala podržavanjem lokalnih i regionalnih razvoja i istraživanja te inovacija.

Korisnici mogu biti istraživački centri, lokalne i regionalne vlasti, škole, korporacije, trening centri, državna uprava, mala i srednja poduzeća, sveučilišta, udruge. Osim za njih, sredstva će biti dostupna i za javna tijela, neke organizacije privatnog sektora (osobito mala poduzeća), nevladine organizacije, volonterske organizacije. Strane tvrtke s bazom u regiji koja je pokrivena relevantnim operativnim programom mogu se također prijaviti pod uvjetom da zadovoljavaju europska pravila javne nabave (Uredba EU 2021/1058 Europskog parlamenta i Vijeća, 2021).

### ***Europski socijalni fond plus (ESF+)***

Namjena ESF+ je poticanje poduzetništva i pomoć posloprimcima u pronalaženju boljih radnih mjesta kojima se utječe na regionalni održivi razvoj pružanjem financijske pomoći poslodavcima i posloprimcima u provedbi aktivnosti vezanih uz:

- ulaganja u ljudske resurse (cjeloživotno učenje, inovacije i poduzetništvo, usavršavanje vještina za upravljanje, profesionalno usmjeravanje, obuka predavača u različitim stručnim područjima),
- podršku povratku nezaposlenih među aktivnu radnu snagu (financiranje seminara, treninga),
- prilagodbu gospodarskim promjenama (produktivnija organizacija rada, ciljanje znanja i vještina, zapošljavanje i obuka),
- pristup tržištu rada (modernizacija i jačanje institucija, aktivne mjere zapošljavanja),
- socijalnu uključenost (borba protiv diskriminacije, zapošljavanje, pomoć i usluge),
- podršku radu službi za zapošljavanje (umrežavanje s istraživačkim centrima, izrada i provedba studija o potrebama za određenim profilom radne snage).

Korisnici mogu biti javna uprava, udruženja radnika i poslodavaca, nevladine organizacije, dobrotvorne ustanove i tvrtke (MRMSOSP, 2023).

### ***Fond za pravednu tranziciju***

Fond za pravednu tranziciju (FPT) predstavlja ključni financijski mehanizam za potporu društveno-ekonomski najugroženijim područjima u njihovom procesu tranzicije prema klimatskoj neutralnosti i za sprečavanje rasta regionalnih razlika do kojih bi tom prilikom moglo doći. Uklopljen je u zakonodavni paket za Kohezijsku politiku, koji je glavni instrument politike EU-a za uklanjanje regionalnih razlika i adresiranje strukturnih promjena u Europskim regijama.

FPT podupire isključivo sljedeće aktivnosti:

- produktivna ulaganja u MSP-ove, uključujući mikro poduzeća i novoosnovana poduzeća, što dovodi do gospodarske diversifikacije, modernizacije i preusmjeravanja;

- ulaganja u osnivanje novih poduzeća, među ostalim putem poduzetničkih inkubatora i usluga savjetovanja, koja dovode do stvaranja novih radnih mjesta;
- ulaganja u aktivnosti istraživanja i inovacija, uključujući sveučilišta i javne istraživačke institucije te poticanje prijenosa naprednih tehnologija;
- ulaganja u uvođenje tehnologije kao i u sustave i infrastrukture za cjenovno pristupačnu čistu energiju, uključujući tehnologije za pohranu energije i u smanjenje emisija stakleničkih plinova;
- ulaganja u obnovljivu energiju i energetske učinkovitost, uključujući i u svrhu smanjenja energetskog siromaštva;
- ulaganja u obnovu i nadogradnju mreža daljinskog grijanja s ciljem poboljšanje energetske učinkovitosti sustava daljinskog grijanja i ulaganja u proizvodnju topline pod uvjetom da se opskrbljuju isključivo obnovljivim izvorima energije;
- ulaganja u pametnu i održivu lokalnu mobilnost, uključujući dekarbonizaciju lokalnog prometnog sektora i njegove infrastrukture;
- ulaganja u digitalizaciju, digitalne inovacije i digitalnu povezanost;
- ulaganja u regeneraciju i dekontaminaciju postojećih (brownfield) lokacija, prenamjenu zemljišta i, uključujući gdje je to potrebno, zelenu infrastrukturu i projekte za prenamjenu uzimajući u obzir načelo „onečišćivač plaća“;
- ulaganja u poboljšanje kružnoga gospodarstva, među ostalim sprječavanjem stvaranja otpada, smanjenjem otpada, učinkovitošću resursa, ponovnom uporabom, popravkom i recikliranjem;
- unapređenje vještina i prekvalifikaciju radnika i tražiteljima zaposlenja;
- pomoć tražiteljima zaposlenja u traženju posla;
- aktivno uključivanje tražitelja zaposlenja;
- tehničku pomoć;
- druge aktivnosti na područjima obrazovanja i socijalnog uključivanja, uključujući, tamo gdje je to opravdano, infrastrukturu za potrebe centara za osposobljavanje, ustanova za skrb o djeci i starijima kako je naznačeno u teritorijalnim planovima pravedne tranzicije.

Sredstvima Fonda za pravednu tranziciju moguće je na potpomognutim područjima financirati i produktivna ulaganja u poduzeća koja nisu MSP-ovi, pod uvjetom da su takva ulaganja odobrena u sklopu teritorijalnih planova za pravednu tranziciju, da su nužna za njihovu provedbu, da doprinose postizanju klimatski neutralnog gospodarstva do 2050. godine i povezanim okolišnim ciljevima te da je potpora ključna za otvaranje radnih mjesta u ciljanom području.

### ***Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu***

Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu (eng. European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund- EMFAF) predstavlja glavni financijski instrument Europske unije za razdoblje 2021.–2027. kojim se podupire provedba Zajedničke ribarske politike (eng. Common Fisheries Policy- CFP), integrirana pomorska politika EU-a te međunarodna suradnja u zaštiti mora i oceana. Njegova uloga ključna je za održivo upravljanje morskim resursima i za poticanje plavog gospodarstva, odnosno svih gospodarskih djelatnosti povezanih s morem i oceanima (Europski parlament, 2021).

Ciljevi fonda su osiguravanje sredstava za očuvanje i održivo iskorištavanje ribljih resursa, smanjenje negativnih utjecaja ribarstva na okoliš te očuvanje bioraznolikosti morskih ekosustava. Fond podupire i modernizaciju i digitalizaciju ribarstva i akvakulture, čime se jača konkurentnost sektora i stvaraju održiva radna mjesta u obalnim i otočnim zajednicama koje su često izrazito ovisne o moru. Izravno doprinosi ciljevima Europskog zelenog plana i klimatskoj neutralnosti do 2050. godine jer promiče prelazak na niskougljične tehnologije i održive modele proizvodnje hrane iz mora. Poseban naglasak stavljen je na razvoj inovativnih rješenja u akvakulturi, povećanje otpornosti ribarskih zajednica te jačanje sigurnosti hrane na razini cijele Unije.

Ukupni proračun EMFAF-a za razdoblje 2021. - 2027. godine iznosi približno 6,1 milijardu eura. Od toga se oko 5,3 milijarde eura usmjerava kroz nacionalne programe država članica u okviru podijeljenog upravljanja, dok Europska komisija izravno upravlja s oko 0,8 milijardi eura. Time se omogućuje fleksibilnost da države članice same definiraju prioritete u skladu sa svojim specifičnim potrebama, dok se dio sredstava koristi za zajedničke europske inicijative, poput međunarodne suradnje u zaštiti oceana. Podrška EMFAF-a uključuje projekte usmjerene na zaštitu okoliša, smanjenje zagađenja, jačanje znanja i vještina radnika u ribarstvu i akvakulturi, razvoj novih tržišta i proizvoda, ali i širu podršku održivom razvoju obalnih područja. Na taj način Fond ne doprinosi samo gospodarskom razvoju i sigurnosti hrane, već i očuvanju prirodnih resursa za buduće generacije.

Programi Europske unije kao alat za financiranje regionalnog održivog razvoja predstavljaju integrirani niz aktivnosti koje usvaja Europska unija u svrhu promicanja suradnje između država članica u različitim područjima povezanim sa zajedničkim politikama EU.

Dok fondovi služe za smanjivanje razlika u razvoju među regijama EU-a i podršku strateškim prioritetima država članica, Programi Unije predstavljaju tematski

orijentirane instrumente financiranja koji podupiru projekte na razini cijele EU. Dok za financiranje iz fondova natječajne raspisuju tijela države članice u kojoj se provode, natječajne za financiranje iz Programa unije raspisuje izravno Europska komisija ili njezine agencije.

Pritom, sudionici iz različitih država članica prijavljuju projekte u partnerstvima ili samostalno, upravljanje se provodi u modelu izravnog upravljanja, a odluke o financiranju donosi Europska komisija. Programi financiraju projekte koji imaju europsku dodanu vrijednost i koji uključuju međunarodnu suradnju. Najvažniji Programi EU u razdoblju 2021. - 2027. godine su (Europska komisija, 2021):

- Program Obzor Europa (eng. Horizon Europe Programme),
- Program jedinstvenog tržišta (eng. Single Market Programme),
- Program Erasmus+ (eng. Erasmus+ Programme),
- Europske snage solidarnosti (eng. European Solidarity Corps),
- Program LIFE (eng. LIFE programme),
- Program Kreativna Europa (eng. Creative Europe Programme),
- Program Građani, jednakost, prava i vrijednosti (eng. Citizens, Equality, Rights and Values Programme),
- Svemirski program Unije (eng. Union Space Programme),
- Program Digitalna Europa (eng. Digital Europe Programme),
- Program Fiscalis (eng. Fiscalis Programme),
- Program Carina (eng. Customs Programme),
- Program Periklo IV (eng. Pericles IV Programme),
- Program Unije za borbu protiv prijevara (eng. Union Anti Fraud Programme),
- Program EU za zdravlje (eng. EU4Health Programme),
- Mehanizam Unije za civilnu zaštitu (eng. EU Civil Protection Mechanism Programme),
- Program Pravosuđe (eng. Justice Programme).

## 2.2. Modeli regionalnog razvoja

Modeli regionalnog razvoja pomažu u identificiranju i ispitivanju niza centripetalnih, kao i centrifugalnih sila, čija relativna težina pomaže u pokretanju relativnog razvoja. Obično se smatra cjelovitim procesom i njegov je razvojni proces dijalektičan. Dijalektička priroda procesa pripisuje se uzroku onoga što se događa u svakoj točki u trenutku, što se također događa kao posljedica prethodnog koraka ili radnje (Harris, 2011). Teorijski modeli regionalnog razvoja predstavljaju temeljne alate za proučavanje i interpretaciju teritorijalnih, ekonomskih i društvenih razlika koje postoje između različitih regija. Pomažu u razotkrivanju kompleksnih uzroka koji oblikuju razvojne obrasce, posebice kroz analizu djelovanja centripetalnih i centrifugalnih sila. Centripetalne sile djeluju u smjeru koncentracije – privlače ljude, kapital i gospodarske aktivnosti prema središnjim, najčešće urbaniziranim prostorima. U takvom kontekstu dolazi do stvaranja aglomeracijskih pogodnosti, specijalizacije i razvoja klastera (Krugman, 1991). Suprotno tome, centrifugalne sile potiču širenje i disperziju resursa prema perifernim područjima, omogućujući uključivanje manje razvijenih prostora u gospodarske tokove i doprinos uravnoteženijem razvoju (Fujita, Krugman & Venables, 1999).

Poznavanje dinamike ovih suprotstavljenih sila izuzetno je važno jer njihova međusobna ravnoteža, odnosno prevaga jedne nad drugom, direktno utječe na razvojni smjer pojedine regije. Ovisno o tome koja sila prevladava, regije mogu doživjeti gospodarski rast, zadržati status quo ili zaostajati u razvoju. Ova interakcija između razvojnih faktora omogućuje bolje razumijevanje procesa koji dovode do nastanka, produblivanja ili ublažavanja prostornih nejednakosti tijekom vremena (Pike, Rodríguez-Pose & Tomaney, 2017).

Sam regionalni razvoj danas se promatra kao višeslojni, integrirani i dugoročan proces, koji uključuje ne samo ekonomske aspekte, već i socijalne, institucionalne, političke te okolišne čimbenike (Capello & Nijkamp, 2019). Takav proces nije linearan, već se razvija kroz neprekidnu razmjenu različitih, često suprotstavljenih utjecaja. Upravo zbog te složenosti, razvoj se često opisuje kao dijalektički – oblikovan nizom uzročno-posljedičnih poveznica koje se odvijaju u vremenskom kontinuitetu.

Ono što se događa u jednom trenutku na određenoj lokaciji rezultat je ranijih događaja i odluka, ali i preduvjet za buduće procese. Dijalektička priroda, kako je definira Harris (2011), naglašava nerazdvojnu vezu između uzroka i posljedice, gdje sadašnje stanje nije samo rezultat prošlosti, već i temelj za ono što slijedi. U okviru ove složene strukture razvijen je niz različitih teorijskih pristupa, od kojih su mnogi međusobno kontradiktorni. Svaki od njih nudi svoje viđenje uzroka i mehanizama regionalnih razlika, pri čemu se oslanjaju na različite ekonomske teorije, institucionalne pretpostavke i ciljeve razvojnih politika (Bristow, 2005).

Pojedini modeli polaze od pretpostavke samoregulacije tržišta, uz očekivanje da će tržišne sile izravnati razlike među regijama, dok drugi naglašavaju potrebu za aktivnim institucionalnim intervencijama kako bi se izbjegla daljnja polarizacija prostora (Rodríguez-Pose, 2013).

U novijim znanstvenim raspravama posebno je naglašena važnost modela neravnopravnog razvoja, koji polaze od činjenice da se razvoj ne odvija istom brzinom ni prostorno ni vremenski. Takvi modeli pokazuju da pojedine regije, zahvaljujući inicijalnim prednostima – poput kvalitetne infrastrukture, obrazovane radne snage ili povoljne geografske pozicije – privlače više ulaganja i ostvaruju brži rast (Martin & Sunley, 2006). Nasuprot njima, manje konkurentne regije ostaju na margini gospodarskih tokova zbog različitih strukturnih ograničenja. Ova dinamika dodatno se pojačava kroz mehanizme kumulativne uzročnosti, gdje već postojeće prednosti stvaraju nove prilike za razvoj, čime se produbljuju postojeće razlike. Dobar primjer takvog pristupa su teorije koje su razvili Gunnar Myrdal (1957) i François Perroux (1950), s fokusom na koncept rasta polova i koncentracije kapitala.

Unatoč sve većem interesu za teorije koje naglašavaju nejednakost, dio literature i dalje se oslanja na neoklasične modele regionalne konvergencije. Ti modeli sugeriraju da će manje razvijene regije, u uvjetima slobodnog tržišta i mobilnosti resursa, s vremenom sustići razvijenije (Barro & Sala-i-Martin, 1992). Temeljna pretpostavka ovih modela jest da će stopa povrata ulaganja biti veća u nerazvijenim područjima, što bi trebalo potaknuti preusmjerenje investicija i radne snage prema njima, čime bi se ubrzao njihov rast. Međutim, brojna empirijska istraživanja pokazuju kako je takva konvergencija rijetka u praksi, osobito u državama i regijama s izraženim institucionalnim i infrastrukturnim deficitima (Puga, 2002).

Paralelno s tim, sve se više pažnje pridaje i modelima modernizacije i faznog razvoja, koji razvoj promatraju kao prijelaz s tradicionalnih na suvremenije ekonomske i društvene strukture. Jedan od najpoznatijih takvih pristupa je Rostowljeva teorija faza rasta (Rostow, 1960), prema kojoj sve zemlje ili regije prolaze kroz pet razvojnih etapa – od tradicionalnog društva do razdoblja visokog masovnog potrošačkog društva. Slične ideje nalazimo i u teorijama strukturne transformacije, koje ističu važnost sektorskih promjena, posebice premještanja radne snage iz poljoprivrede u industriju i usluge, kao preduvjet za snažniji i održiviji rast (Chenery & Syrquin, 1975).

Iako su pristupi modeliranju regionalnog razvoja različiti i ponekad kontradiktorni, svi oni doprinose boljem razumijevanju kako regionalne razlike nastaju, razvijaju se i kako se mogu smanjiti. Njihova je vrijednost ne samo teorijska, već i primjenjiva u praksi – kroz izradu razvojnih strategija, oblikovanje javnih politika i donošenje odluka utemeljenih na relevantnim prostornim i socio-ekonomskim analizama.

Takav integrirani i informirani pristup ključan je za ostvarivanje ciljeva regionalne kohezije i održivog razvoja na razini cijele Europske unije (Europska komisija, 2022).

### **2.2.1. Klasični teorijski pristupi ekonomskom razvoju regija**

Klasični teorijski pristup ekonomskom razvoju regija razvijao se intenzivnije tijekom 1950-ih uspostavljanjem klasične ekonomije razvoja. Ova se teorija snažno identificira s ranim klasičnim ekonomistima, posebno onima koji su pretpostavljali da bi trebala postojati neograničena ponuda jeftine radne snage. Marksovski i Kejnezijanski pristupi bili su glavni arhitekti ovih modela te su pokušali izgraditi teorije koje uključuju krutost institucija uz još više zaokupljenosti dinamičnim procesima promjena. Prvi je naglasak na važnosti institucionalnog ograničenja kako bi se osigurala učinkovitost funkcioniranja domaćih tržišta (Vatne, 2011). Primijećeno je da je infrastruktura tržišta, institucija privatnog vlasništva kao i prevladavanje individualističkog vlastitog interesa slabija u zemljama za koje se pretpostavlja da su manje razvijene. U takvim zemljama također su tržišta ulaznih i izlaznih proizvoda slabo segmentirana, dok su moderne enklave koje su male i ograničene smještene u moru neformalnih gospodarskih aktivnosti koje su ugrađene u poseban skup vrijednosti kao i institucije.

U drugom skupu ideja naglasak je na ograničenju, također i na mogućnosti budućih industrijalaca da nastanu iz njihove neizbježne interakcije s gospodarstvima i narodima koji su već proveli industrijalizaciju. Takva ograničenja uključuju prepreke ulasku na tržišta nakon što su proizveli robu. Dodatno, dolazi do suočavanja sa slabom pregovaračkom moći kada žele pristupiti stranom kapitalu ili tehnologiji. Treći skup ideja formira se oko argumenta da je moguće imati snažnu strategiju razvoja i slabo domaće tržište potražnje u kombinaciji s jako razvijenom vanjskom trgovinom.

Klasična teorija razmatra bruto domaći proizvod (BDP) i monetarna tržišta regije. Tvrdi da će se zbog povećanja broja stanovnika gospodarski rast usporiti ili možda prestati jer su resursi ograničeni. Kada se prihod po glavi stanovnika poveća, smanjit će se BDP zbog brzog rasta stanovništva. Ova je teorija razvijena u doba industrijske revolucije. U osnovi se radi o razini prihoda potrebnog za osiguranje egzistencije u društvu. Ovaj je koncept izravno povezan s različitim načinima na koji različite klase u društvu koriste svoje plaće. Prihod koji prelazi nivo egzistencije smatra se dobiti. Unatoč velikom broju stanovništva, u modernom društvu su se povećale plaće i nastavio se gospodarski rast što je neusklađeno s pristupom klasičnih ekonomista.

Klasična teorija regionalnog razvoja pojavila se tijekom industrijske revolucije u Velikoj Britaniji. Osnovali su je klasični ekonomisti: David Ricardo, Karl Marks i Adam Smith.

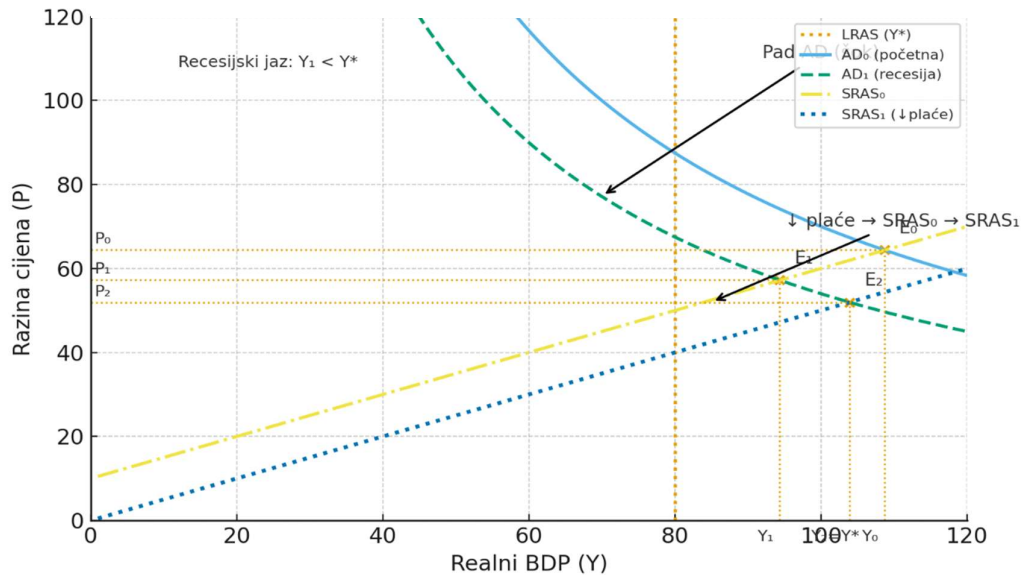
Teorija pokušava objasniti snage koje utječu na gospodarski rast i proces rasta. Glavne pokretačka snaga gospodarstva bila je dobit ostvarena produktivnim ulaganjima. Cilj ovih ekonomista bio je objasniti kako funkcioniraju ekonomski sustavi i procesi uključeni u dugoročne tendencije. Pokušali su promovirati ideju individualne inicijative za promicanje pojedinaca kako bi koristili društvu pod uvjetima slobodne konkurencije. Pojavila se ideja kapitalizma u kojem je velik dio stanovništva reinvestirao veći dio ostvarene dobiti, a ostatak se trošio neproduktivno.

Temeljno načelo klasične teorije je da pretpostavlja da se gospodarstvo samo regulira. Gospodarstvo je sposobno postići stvarne učinke kad se resursi u potpunosti iskoriste. Mehanizam samo prilagođavanja pomaže gospodarstvu da se ispravi. U slučaju da gospodarstvo padne ili poraste iznad stvarnog BDP-a na tržištu, snage samo prilagođavanja vraćaju gospodarstvo natrag u ravnotežu. Ova se teorija održava na dva glavna uvjerenja: jedno je da su cijene, plaće i kamate fleksibilne, a drugo se usredotočuje na postavci da je gospodarstvo sposobno koristiti sve ulazne čimbenike i proizvesti učinke čime se postigne prirodna realna razina BDP-a.

Uzimajući u obzir prvo uvjerenje o fleksibilnim cijenama, kamatnim stopama i nadnicama, ravnoteža gospodarstva mijenja se promjenama u ova tri čimbenika. Prvo pogledajmo fleksibilnost stopa plaća na tržištu.

Ako u poduzeću postoji višak ponude rada u odnosu na količinu rada koju poduzeće može zaposliti, tada će se nadnice smanjiti kako bi se osiguralo optimalno iskorištavanje resursa pri čemu je radna snaga u potpunosti zaposlena. Klasični ekonomisti tvrde da bi se u slučaju nezaposlenosti u ovom trenutku to trebalo smatrati dobrovoljnom nezaposlenošću. Do toga dolazi kad radnici odbiju biti zaposleni zbog niskih plaća, a ako prihvate niže plaće, tvrtke su ih spremne zaposliti. Kod fleksibilnih kamatnih stopa, u slučaju pada razine kamata, ulagači će zahtijevati veću uštedu. To će povećati uštede što će dovesti do povećanja investicijskih izdataka, što će pak dovesti do smanjenih kamatnih stopa, čime će se gospodarstvo vratiti na prirodnu razinu realnog BDP-a. Fleksibilne kamatne stope održavaju tržište novca u ravnoteži kako bi se spriječilo da BDP padne ispod njegove prirodne razine.

U klasičnom okviru pretpostavlja se potpuna fleksibilnost nominalnih plaća i cijena te brza prilagodba tržišta. Negativan šok agregatne potražnje (pomak s  $AD_0$  na  $AD_1$ ) kratkoročno snižava razinu cijena ( $P$ ) i s realnim rigidnostima gura proizvodnju ( $Y$ ) ispod potencijalne razine ( $Y^*$ ), stvarajući recesijski jaz ( $E_1$ ). Kako su nominalne plaće fleksibilne, njihov pad smanjuje jedinične troškove rada i, posljedično, pomiče krivulju kratkoročne agregatne ponude udesno/nadolje ( $SRAS_0 \rightarrow SRAS_1$ ). Taj mehanizam vraća proizvodnju na potencijalnu razinu ( $E_2$ ) uz nižu ravnotežnu razinu cijena ( $P_2$ ).



Slika 1. Klasična teorija učinaka i prilagodbe razine plaća

Izvor: Klasična teorija učinaka i prilagodba razine cijena tijekom recesije (Lumen, 2019), prilagodba autora

Agregatna potražnja označena je kao AD, kratkoročna agregatna ponuda kao SRAS, a LRAS označava dugoročnu agregatnu ponudu (potencijalni BDP).

Mehanizam se može interpretirati kroz jedinične troškove rada (ULC), približno određene kao omjer nominalne plaće ( $W$ ) i produktivnosti rada ( $A$ ). Smanjenje  $W$  uz zadanu  $A$  snižava ULC, što povećava profitne marže pri svakoj razini cijena i potiče pomak SRAS-a udesno. U dugom roku vrijedi klasična dihotomija i neutralnost novca: realne veličine ( $Y$ ) određene su ponudbenom stranom i institucionalnim činiteljima (tehnologija, kapital, rad), dok su nominalne veličine ( $P$ ,  $W$ ) endogeno prilagođene tako da ekonomiju vraćaju na  $Y^*$ .

Komparativna statika implicira da je intenzitet i brzina prilagodbe funkcija elastičnosti ponude rada i brzine pregovora o plaćama te stupnja konkurentnosti na tržištima faktora i proizvoda. U okvirima s djelomičnim nominalnim rigidnostima (npr. sporiji ugovori o plaćama),  $E_1$  može potrajati, ali dugoročna konvergencija na  $Y^*$  ostaje ključna implikacija klasičnog modela. Empirijski, snaga ovog mehanizma ovisi o fleksibilnosti institucija tržišta rada i konkurenciji na proizvodnim tržištima.

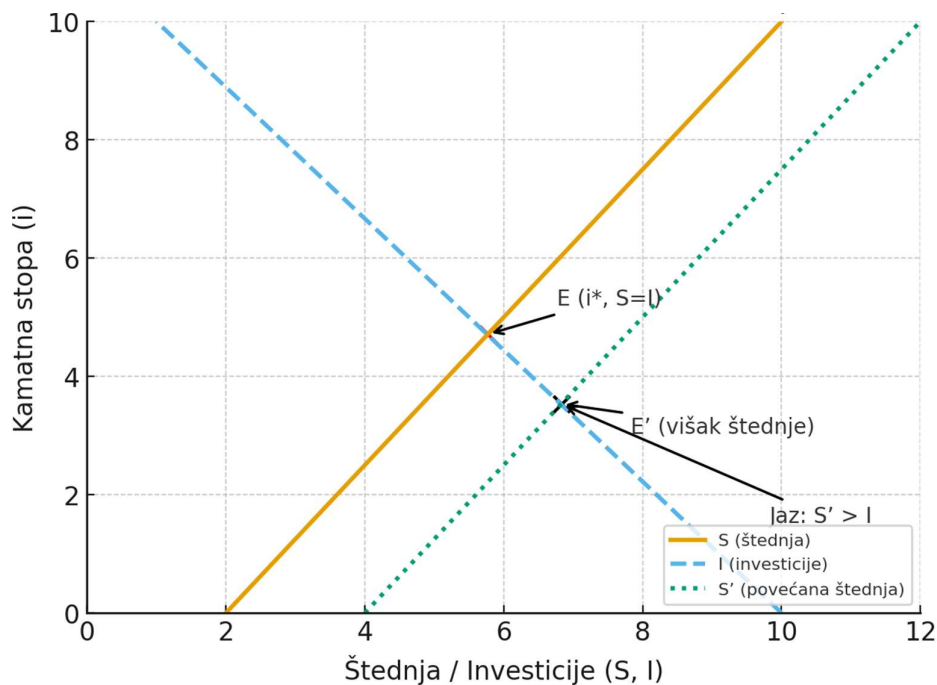
Uzimajući u obzir drugo uvjerenje Say-ovog zakona, postizanje prirodne razine BDP-a nije jednostavno. Prihod ostvaren postizanjem stvarnog BDP-a mora biti dovoljan za kupnju te zadane razine BDP-a. Dio prihoda koristit će se za kupnju potrošne robe, dok će se drugi dio uštedjeti. To implicira da će potražnja za robom biti manja u odnosu na njezinu ponudu.

Ako je potražnja manja od ponude zbog štednje, tada će dobavljači smanjiti resurse koji se koriste u proizvodnji. To će dovesti do pada prirodne razine realnog BDP-a. Klasični ekonomisti tvrde da agregatnu štednju treba posuditi i ubrizgati natrag u gospodarstvo kroz ulaganja koja su sastavnice BDP-a. Štednja smanjuje BDP do onog trenutka kada se ta štednja pretvori u investicijsku potrošnju koja putem investicijskog multiplikatora povećava bruto domaći proizvod.

Grafikon u nastavku prikazuje situaciju kada ukupna štednja premašuje potrebe svih zajmoprimaca u gospodarstvu. To će dovesti do pada realnog BDP-a zbog manje uštede dok su ulaganja manja. Krivulja agregatne štednje predstavljena je krivuljom S nagiba prema gore, dok je agregatna investicija predstavljena krivuljom I nagiba prema dolje.

Grafikon prikazuje klasičnu teoriju određivanja kamatne stope kroz interakciju štednje i investicija. Krivulja štednje (S) nagiba se prema gore jer viša kamatna stopa povećava poticaj kućanstvima na odricanje od sadašnje potrošnje u korist buduće. Suprotno tome, krivulja investicija (I) nagiba se prema dolje jer više kamatne stope povećavaju cijenu zaduživanja te smanjuju profitabilnost novih ulaganja.

Ravnotežna kamatna stopa ( $i^*$ ) formira se u točki presjeka S i I (točka E). U toj točki ukupna planirana štednja jednaka je ukupnim investicijama. Međutim, ako razina štednje poraste (pomak na S'), pri istoj kamatnoj stopi nastaje jaz između štednje i investicija (E'), što implicira višak neiskorištenih sredstava. Budući da se dio dohotka ne vraća u proizvodni proces kroz investicije, ravnotežni prirodni BDP pada. dio dohotka ne vraća u proizvodni proces kroz investicije, ravnotežni prirodni BDP pada.



Slika 2. Klasična teorija prilagodbe kamatne stope na tržištu novca

Izvor: (Lumen, 2019) Klasična teorija prilagodbe kamatne stope na tržištu novca

S – štednja; S' – povećana štednja; I – investicije; i – kamatna stopa.

Klasična teorija implicira da je kamatna stopa ključni mehanizam usklađivanja štednje i investicija. Međutim, ako dođe do neravnoteže zbog povećane štednje bez proporcionalnog rasta investicija, nastaju recesijski pritisci. Ova teorija naglašava važnost fleksibilnog tržišta kapitala, gdje kamatne stope automatski osiguravaju ponovno usklađivanje i povratak gospodarstva prema dugoročnoj ravnoteži.

Glavna kritika klasičnog pristupa regionalnom razvoju jest taj što ne uzima u obzir doprinos tehnologije u poboljšanju suvremenog života (Lumen, 2019). Tehnologija je pridonijela rastu gospodarstva u suvremenom gospodarstvu i treba je ugraditi u model. Tehnologija se uglavnom očituje u smislu novih inovacija koje čine proces proizvodnje lakšim i učinkovitijim. Međutim, ekonomiju vidi samo u smislu proizvodnje i monetarnih tržišta kako bi održala ravnotežu prirodne razine realnog BDP-a. Model bi trebao uzeti u obzir čimbenike koji utječu na proizvodnju, poput vladine i institucionalne politike koji također utječu na proizvodnju.

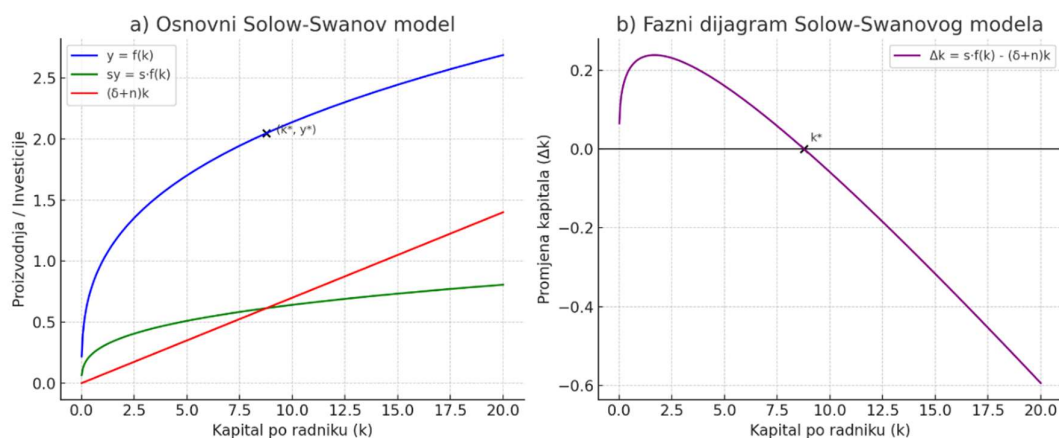
## 2.2.2. Neoklasični modeli rasta regija

Neoklasični modeli rasta regija nazivani su i standardnim modelom regionalnog gospodarskog rasta koji je razvijen krajem 1950-ih. Pioniri čiji je rad doveo do pojave modela bili su Solow (1956, 1957), Swan (1956) kao i Abramovitz (1956). Svi su autori primijenili neoklasičnu strukturu mišljenja kako bi pružili objašnjenje mehanizama kojima ekonomija dugoročno raste (Barro, Mankiw i Sala-i-Martin, 1992., str. 29.). Kao takvi, rast radne snage i akumulacija kapitala pomažu objasniti dijelove rasta proizvodnje svakog radnika koji se naziva i produktivnošću rada, dok se ostatak pripisuje egzogenom tehnološkom napretku.

Međutim, ovi doprinosi u početku nisu nudili nijednu teoriju prostornog uzorka koji je odredio rast, te tako nisu uključene prostorne značajke važne za rast i razvoj.

Kao takvi, neoklasični se modeli više fokusiraju na agregatni regionalni rast koji se naziva i rastom gospodarstva u cjelini. Solow (1956) i Swan (1956) imali su ovu formulaciju koja je bila široko prihvaćena, posebno u empirijskom i teorijskom radu (Barro, Mankiw i Sala-i-Martin, 1992, str. 29). To je zato što se smatralo da ima značajnu moć objasniti ekonomski rast u svim gospodarstvima.

Ovaj su model u početku razvili Solow i Swan, no kasnije su ga dodatno proširili autori poput Williamsona (1964.) i Bortsa (1960.) te je više pomogao primijeniti njegove koncepte u kontekstu zemljopisnih regija (Barro, Mankiw, & Sala-i-Martin, 1992.). Richardson (1978) je istaknuo da je prilagodba neoklasične teorije regionalnom rastu dala značajan doprinos glavnoj ekonomiji, posebno regionalnoj ekonomiji.



Slika 3. (a) Osnovni Solow-Swanov model i (b) fazni dijagram osnovnog Solow-Swanovog modela

Prilagodba autora prema Bićanić i Deskar-Škrbić (2019).

Neoklasični model ocrta stabilnu stopu gospodarskog rasta koja je rezultat kombinacije tri glavna input-a, a to su kapital, rad i tehnologija (Di Tella, 2018). Unatoč tome što gospodarstvo ima ograničene resurse u smislu rada i kapitala, gospodarski rast povećava se dodavanjem tehnologije proizvodnim inputima. Teorija tvrdi da je ekonomija kratkoročno ravnoteža gdje se koriste samo kapital i rad.

Na osi X nalazi se kapital po radniku ( $k$ ), a na osi Y proizvodnja po radniku ( $y$ ). Značenje prikazanih varijabli je sljedeće:  $f(k)$  → proizvodna funkcija po radniku;  $sy$  → štednja/investicije;  $(\delta + n)k$  → amortizacija i rast radne snage;  $k^*$ ,  $y^*$  → stacionarna razina kapitala i proizvodnje;  $\Delta k$  → dinamika akumulacije kapitala.

Funkcije i oznake na grafikonima imaju sljedeće značenje:

- $y = f(k)$  – proizvodna funkcija po radniku, standardno konkavna, prikazuje koliko proizvodnje po radniku nastaje iz različitih razina kapitala po radniku.
- $sy$  – krivulja štednje/investicija: predstavlja dio proizvodnje koji se štedi i ulaže ( $s$  = stopa štednje). Matematički:  $sy = s \cdot f(k)$ .
- $(\delta + n)k$  – linija potrebnih ulaganja da bi se održala postojeća razina kapitala po radniku.
  - o  $\delta$  = stopa amortizacije (deprecijacija kapitala)
  - o  $n$  = stopa rasta stanovništva (radne snage)

Potrebno je  $(\delta + n)k$  ulaganja samo da bi se kapital po radniku održao stabilnim.  $k^*$  je dugoročna ravnotežna razina kapitala po radniku (stacionarna točka). Na toj točki vrijedi:  $sy = (\delta + n)k$ .  $y^*$  je dugoročna ravnotežna proizvodnja po radniku. Intuicija nalaže, na temelju ekonomske teorije da:

- ako je  $k < k^*$ , investicije ( $sy$ ) veće su od potrebnih ulaganja što znači da kapital raste.
- ako je  $k > k^*$ , investicije su manje od potrebnih ulaganja te kapital opada.
- dugoročno gospodarstvo teži stacionarnoj točki ( $k^*$ ,  $y^*$ ).

Fazni dijagram Solow-Swanovog modela (Grafikon b) prikazuje dinamiku promjena kapitala po radniku ( $k$ ).

- na osi X:  $k$  (kapital po radniku).
- na osi Y:  $\Delta k$  (promjena kapitala po radniku).
- krivulja prikazuje  $\Delta k = s \cdot f(k) - (\delta + n)k$ .
- kada je  $\Delta k = 0$  → dosežemo ravnotežnu točku ( $k^*$ ).
- ispod  $k^*$ :  $\Delta k > 0$  → kapital raste.
- iznad  $k^*$ :  $\Delta k < 0$  → kapital pada.

To grafički prikazuje stabilnu ravnotežu: gospodarstvo uvijek gravitira prema  $k^*$ .

Glavni zaključci Solow-Swanovog modela su sljedeći:

- Konvergencija: zemlje s nižim početnim kapitalom po radniku rastu brže (ako imaju istu stopu štednje, populacije i tehnologije), pa dolazi do "uvjetne konvergencije".
- Uloga štednje: viša stopa štednje pomiče krivulju  $s_y$  prema gore → viši  $k^*$  i  $y^*$ , ali dugoročni rast ne dolazi od štednje nego od tehnološkog napretka.
- Tehnološki napredak: u osnovnom modelu nije uključen; kada se uključi, samo on omogućuje dugoročni rast proizvodnje po radniku.
- Stabilnost: ravnoteža  $k^*$  je stabilna jer gospodarstvo automatski gravitira prema njoj.

Dugoročno gospodarstvo ne može opstati bez tehnološkog napretka. Tehnologija je pokretačka snaga gospodarstva unatoč tome što uvijek ima radnu snagu i kapital. Tehnološki napredak igra glavnu ulogu u gospodarskom rastu.

Odnos između kapitala i rada je ono što određuje output. Najvažnije je pitanje akumulacije kapitala u gospodarstvu i kako ga ljudi koriste. Ako su tri inputa nejednaka, prinos na kapital i rad dovodi do smanjenja obujma gospodarstva.

Neoklasični model rasta koristi proizvodnu funkciju Cobb-Douglassa (Martin i Sunley, 2008). Model je prikazan kao BDP koji je output (Y) u funkciji kapitala (K), nekvalificirane radne snage (L) i razine tehnologije (A).

$$Y = A F(K, L)$$

Ovaj model prikazuje Cobb-Douglasovu agregatnu proizvodnu funkciju koja ima stalni povratak na diferenciranje razmjera s obzirom na vrijeme. Tri su glavna razloga zašto postoje razlike u regionalnom rastu: razlika u tehnologiji (A) između različitih regija, zaliha akumuliranog kapitala (K) i rast raspoložive radne snage (L) koji također može varirati.

Model pretpostavlja da je tržišna konkurencija savršena na način da se faktori proizvodnje, a to su rad i kapital, plaćaju proporcionalno njihovom graničnom proizvodu. Također, pretpostavlja da su faktori proizvodnje savršeno pokretni na globalnom nivou i da će migrirati kako bi postigli najveći prinos.

Cijene su savršeno fleksibilne u cijeloj regiji kako bi omogućile međuregionalno kretanje kapitala i radne snage s ciljem uklanjanja razlika između regija. U gospodarstvu se širi novo znanje kako bi se tvrtkama omogućio pristup najnovijim tehnologijama. Međutim, udaljenost između regija ne uzima se u obzir i nije uključena u promatranje optimizacije proizvodnih procesa.

Tehnološka promjena određena je endogenim procesima tako da ovisi o razini znanja koje ljudi imaju. To je dovelo do sporije tehnološke difuzije zbog razlika u zalihama znanja. Tehnološki jaz nastaje zbog razlika u razini tehnologije u različitim regijama. Ekonomije s najvećim tehnološkim jazom imaju najbržu stopu sustizanja kako bi bile na istoj razini s ekonomijama razvijenih tehnologija, što zauzvrat povećava stopu gospodarskog rasta.

Trgovina igra glavnu ulogu u tehnološkim transferima. Model stoga sugerira da su tehnološke razlike pokretači gospodarskog rasta.

Prema ekonomistima, regije bogate znanjem koje imaju povoljno okruženje, stvaraju i prenose nove ideje, čime im daju dodatnu prednost u odnosu na manje dobro opremljene regije koje ovise o kupnji kapitalne opreme iz bogatih regija.

Neoklasičnu teoriju kritizirali su različiti ekonomisti. Osnovna kritika je povratak na ekonomiju obujma i problem zamjene. Uzimajući u obzir učinak supstitucije, pretpostavlja se da je ukupna proizvodnja iscrpljena u trenutku kada su svi čimbenici proizvodnje postigli svoj granični proizvod.

Stalni povratak na ekonomiju obujma podrazumijeva da povećanje proizvodnje povećava cjelokupnu produktivnost, pa se stoga malo napora ulaže u nadoknađivanje ulaznih vrijednosti za njihove granične produktivnosti. Istraživači proturječe u kritiziranju ove teorije jer je neprestani povratak razmjera u ravnotežu nerealan u stvarnosti. Neke industrije mogu očekivati sve veći povrat investicija, dok druge smanjuju ili uravnotežuju povrat.

Teško je definirati i izmjeriti kvalitetu kapitala i tehnologije za gospodarstvo u cjelini, a rad predstavlja složen čimbenik prvenstveno zbog razlika u kvaliteti. U ekonomiji se radna snaga tretira kao cjelina, bez obzira na vještine radnika koje neizbježno dovode do značajnih statističkih odstupanja u kvaliteti rada.

Još jedna kritika neoklasičnog modela je problem supstitucije. Granična produktivnost pretpostavlja da se inputi u proizvodnom procesu mogu dodavati jedni drugima u malim količinama. Neki ulazi imaju različite proporcije i stoga se mogu miješati, dok se drugi ne mogu miješati. Ako se proizvodima dodaju strojevi, tada načelo graničnog proizvoda postaje beskorisno, jer se stvara neodređenost raspodjele dohotka. Teorija objašnjava stranu potražnje na tržištu kroz graničnu produktivnost, ali ne uzima u obzir stranu ponude (Di Tella, 2018). Opskrba proizvodnih inputa zahtijeva zasebna objašnjenja, jer se ponuda radne snage razlikuje od ponude ostalih čimbenika proizvodnje.

Kritike uključuju i fokus ove teorije na mikroekonomskim analizama kao što su granična produktivnost i povratak prinosa. Teorija zanemaruje makroekonomsku razinu inputa proizvodnje, a rast i razvoj gospodarstva se ignoriraju i eliminiraju iz teorije. Također, prepoznaje monetarnu politiku kao glavni alat u regulaciji gospodarstva, iako postoje i drugi čimbenici poput fiskalnih mjera kojima država regulira ekonomiju.

Teorija nam ne govori o strukturi poslovanja poduzeća, posljedicama spajanja i podjela na manje poslovne subjekte. Model pretpostavlja da su ljudska bića savršena te da su njihovi postupci uglavnom usmjereni na postizanje korisnosti. U stvarnost, ne postoji savršeno ljudsko biće odnosno radnik jer su ljudi skloni pogreškama, čime mogu promijeniti proizvodne procese. Ljudi su racionalni i

donose različite izbore koji mogu pozitivno i negativno utjecati na kvalitetu proizvodnih procesa.

Unatoč nedostacima, neoklasična teorija ima snage i prednosti. Jedna od prednosti je ta što se koriste kvantitativne metode istraživanja čime se dobivaju učinkoviti podaci koji se koriste u analizi i procjeni ekonomskih pojava poput proizvodnje. Kroz to koristi jednostavne matematičke formule u izračunima kao npr. Cobb-Douglasovu proizvodnu funkciju koja je matematička formula pri izračunavanju outputa. Model koristi jednostavnu matematiku koja je lako razumljiva.

Druga je prednost što je korisna u analizi produktivnosti poduzeća i tumačenju kako endogene varijable reagiraju na egzogene varijable u različitim okruženjima.

Ovaj model pruža vezu između endogenih varijabli koje su kapital i rad s egzogenim varijablama poput tehnologije. Treća prednost je korisnost ove teorije za analizu različitih ishoda strateške interakcije u nesavršenoj konkurenciji tvrtki. Na primjer, može se primijeniti na određivanje stupnja koncentracije poduzeća na određenom mjestu te razina cijena i outputa poduzeća. Model pomaže u izračunavanju i predviđanju vrijednosti na nesavršenim tržištima, gdje većina modela nije uspjela. Teško je odrediti ravnotežu na nesavršeno konkurentnim tržištima, jer je složena, ali ovaj model koristi matematičke formule koje olakšavaju izračune konkretnih podataka.

### 2.2.3. Modeli endogenog rasta

Endogeni modeli rasta objašnjavaju zbirku teorija koje pomažu u modeliranju gospodarskog rasta putem tehnoloških otkrića, kao i napretka (Jones, 1995). Kao što se navodi u neoklasičnom modelu rasta, ekonomski rast određuje se stopama štednje kao i akumulacijom kapitala.

U neoklasičnom procesu rasta, tehnološka otkrića nemaju nikakvu ulogu, stoga su se modeli nazivali egzogenima. Howit (1992) je naznačio da postoje uvjerljivi razlozi koji podupiru ovisnost tehnološkog napretka o ekonomskim odlukama gospodarskih subjekata. U modelima endogenog rasta (MER) tehnologija je ključna odrednica dugoročnog gospodarskog rasta, što nije uračunato u neoklasične modele rasta (Jones, 1995). Iako je ideja o endogenom rastu postojala već i ranije, pojam endogenog rasta kao prihvaćen teoretski koncept seže od sredine 80-ih godina 20. stoljeća. Temelji moderne endogene teorije rasta se nalaze u radovima Romera (1986.,1990.). Osim Romera, važan doprinos su pružili Lucas (1988.), Grossman i Helpman (1991.), Aghion i Howitt (1992.) i brojni drugi istraživači (prema Puljiz, 2010). MER se također usredotočuje na prevladavanje modela smanjenja povrata koji se smatra ograničavajućim čimbenikom širenja proizvodnje, kao i regionalnog gospodarskog rasta u MER-u.

Klasična proizvodna funkcija Cobb-Douglassa pokazuje stalni povratak na obujam na kombinaciju ulaznih čimbenika (Jones, 1995). Međutim, to ne pruža poticaje gospodarskim subjektima da se uključe u aktivnosti koje pomažu u poticanju napretka tehnologije. Neki od uobičajenih MER -a uključuju AK model, Model raznolikosti proizvoda i Schumpeterov model rasta.

Model AK bavi se uspostavom načina na koji se tehnološki napredak može koristiti za uvođenje sve većih povrata na obujam. Predvodio ga je Arrow (1962) ističući mogućnost produktivnosti ovisno o proizvodu po radniku. To implicira da se napredak u tehnologiji može dogoditi i bez namjere (Jones, 1995). Model raznolikosti proizvoda pretpostavlja da je ekonomski rast rezultat širenja specijaliziranih srednjih proizvoda. Schumpeterov model rasta također naglašava da je generiranje rasta potaknuto slijedom poboljšanja kvalitete kao i vertikalnim inovacijama. Ovaj je model pionir Schumpeter (1934) opisao kao kreativno uništavanje. Osnovna načela teorije endogenog rasta su vladina politika, povrat na obujam i ulaganja. Prvo načelo, vladine politike mogu povećati stopu gospodarskog rasta pod uvjetom da simulacijom proizvoda i poticanjem inovacija dovedu do konkurencije na tržištima.

Drugo, povećavaju se povrati od uloženog kapitala, posebno u glavnim sektorima poput obrazovanja, zdravstva, infrastrukture i telekomunikacija. Treće načelo, ulaganja privatnog sektora ključna su u gospodarskom rastu jer promiču

tehnološki napredak i rast inovacija. Četvrto načelo, poduzetnici imaju zaštitu od vlasničkih prava kako bi potakli poduzeća da napreduju.

Peto je načelo ulaganje u ljudski kapital. Ljudski kapital je pokretačka snaga gospodarskog rasta i stoga je ova teorija u korijenu nosi ulaganje u ljude kako bi se povećao rast gospodarstva. I na kraju, vladine politike trebale bi promicati poduzetništvo jer je ono izvor radnih mjesta, ulaganja i inovacija.

Iz ove teorije je jasno da se proces gospodarskog rasta generira iznutra. Ljudski kapital dovest će do povećane stope gospodarskog rasta budući da će povećati proizvodnju tehnološkim napretkom. Nova učinkovita i djelotvorna sredstva za proizvodnju izumljena su tehnologijom koja povećava proizvodnju i time poboljšava gospodarstvo. Ostaje se pri tvrdnji da je ekonomski rast ukorijenjen u unutarnjim snagama, a ne vanjskim silama kao što se izlaže u drugim teorijama poput neoklasičnih teorija. Te unutarnje sile uključuju: ulaganje u ljudski kapital stjecanjem znanja, ulaganje u kapital poboljšanjem strojeva koji se koriste u proizvodnim procesima, uvođenjem inovacija i izuma koji mogu poboljšati proizvodne procese povećavajući tako konačni rezultat.

Endogena teorija rasta provodi upotrebu posebne Cobb-Douglasove proizvodne funkcije nazvane AK model (Martin i Sunley, 2008).

$$Y = A K^a L^{1-a}$$

Y predstavlja ukupnu proizvodnju u gospodarstvu;

A predstavlja ukupnu faktorsku produktivnost;

K predstavlja kapital koji se koristi u proizvodnom procesu;

L predstavlja uloženi rad, a mjeri elastičnost kapitalne proizvodnje;

U posebnim slučajevima, gdje je  $a = 1$ , proizvodne funkcije postaju linearne u smislu kapitala, što daje stalni povratak na obujam.

$$Y = A K$$

Prema Solowu i Swanu (1956) model smatra rad i kapital glavnim čimbenicima proizvodnje koji se koriste za objašnjavanje brzine rasta gospodarstva. Predviđa da razlike u dohotku dugoročno nestaju. Ovo prijelazno ponašanje smatra se apsolutnom konvergencijom. Prema tim ekonomistima, zemlje s malim kapitalom po radniku rezultirale su višom stopom povrata te brže rastu u usporedbi s gospodarstvima s višim kapitalom po radniku (Martin i Sunley, 2008).

Ovaj model ispravlja neoklasični model tako da se zemlje u različitim ekonomskim okruženjima (tehnologija, rad, kapital) ne približavaju na istoj razini dohotka. Stoga postoji heterogena raspodjela proizvodnih čimbenika među različitim regijama, te treba očekivati uvjetnu, a ne apsolutnu konvergenciju. Ovaj je model superioran jer objašnjava životni standard. Kako bi se uspostavio odnos između ljudskog kapitala, teorija endogenog rasta ima različite oblike objašnjenja. Oni

uključuju ljudski kapital i vanjske učinke, tehnološke promjene, prelijevanje znanja u tehnološkim promjenama i endogene tehnološke promjene.

Osim rada i kapitala, kvaliteta rada u smislu znanja i vještina važni su čimbenici koje treba uzeti u obzir u razvoju gospodarstva. Različite odluke o ulaganju u obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje te provedba obrazovnih programa dovode do razlika u ekonomskim učincima u različitim regijama. Zaliha znanja može se povećati ulaganjem u fizički kapital. Stjecanje iskustva također povećava razinu produktivnosti. Endogeni model rasta bilježi razlike u razvoju gospodarstva prisutnošću vanjskih čimbenika koji se temelje na akumulaciji ljudskog kapitala pri čemu poduzeća ne ovise samo o ljudskom kapitalu radne snage, već o ljudskom kapitalu po radniku u određenoj ekonomiji.

Uzimajući u obzir tehnološku promjenu u endogenom rastu, uzima se u obzir i dodijeljena sredstva za inovacije. Glavni razlog razlika u prihodima i stopama rasta moguće je potvrditi i u inzistiranju regija na važnosti istraživanja i razvoja za razvoj novih proizvoda i poboljšanje proizvodnih procesa (Groth, 2010). U početku se tehnološki napredak smatrao egzogenim čimbenikom. Međutim, on igra glavnu ulogu u istraživanju i razvoju, što predstavlja osnovni preduvjet za ulaganje u tehnologiju. Pod savršenom konkurencijom u gospodarstvu, tvrtke imaju za cilj veću dobit kako bi pokrile troškove nastale ulaganjem, što znači stvaranje novih ideja.

Promjena tehnologije može se ostvariti prelijevanjem znanja. Ova vrsta eksternalije događa se kada se koriste nove ideje bez ikakvih troškova. Preljevanje znanja ne utječe uvijek negativno na ekonomski razvoj, već može pogodovati regijama s niskim znanjem u trgovini i razmjeni. Razmjena robe najbolji je oblik širenja ideja između regija. Lokalni proizvođači mogu naučiti nove proizvodne tehnike putem prelijevanja znanja. Ova studija navodi da ako regije provedu ulaganja, a imaju nedovoljno kvalificiranu radnu snagu, proizvodnja će biti niska jer radnici nisu u mogućnosti koristiti novu tehnologiju.

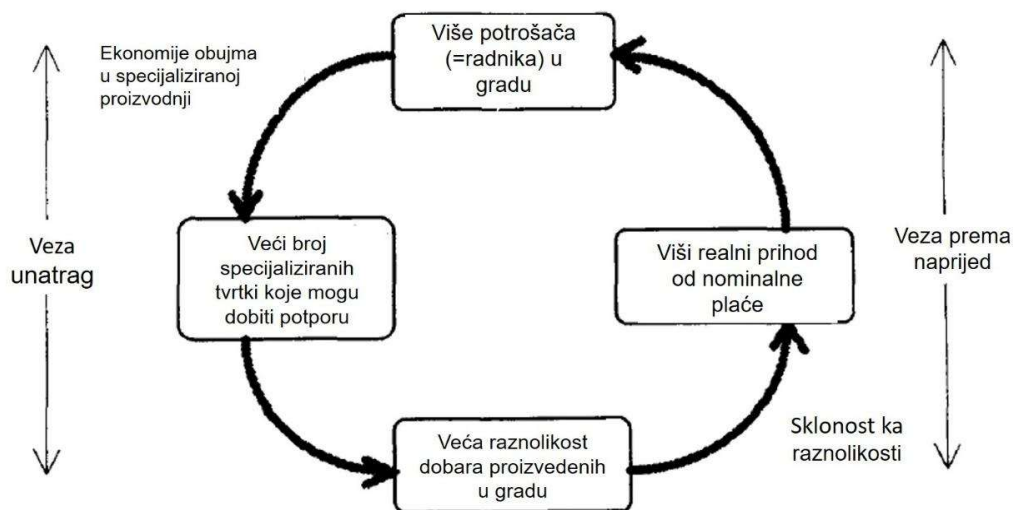
Endogene tehnološke promjene u proizvodnji pružaju mehanizam u kojem promjene u tehnologiji utječu na dohodak po glavi stanovnika i na stope gospodarskog rasta. Glavne pretpostavke modela endogenog rasta su: postojanje velikog broja natjecateljski nastrojenih tvrtki, stalno natjecanje u tehnološkom napretku, konstantan povrat na obujam, tehnološki napredak kao rezultat stvaranja novih ideja inovativnih ljudi. Ljudski kapital poboljšava proizvodni proces tamo gdje dodaje vrijednost faktorima proizvodnje. Također, čini rad učinkovitim, čime radnici mogu steći nove vještine koje olakšavaju proizvodnju. Institucije su također važne u procesu proizvodnje. Dobit se ostvaruje na osnovu otkrića tvrtki, što dovodi do nesavršene konkurencije.

Unatoč tome što se endogeni model smatra poboljšanjem drugih modela, baš poput neoklasičnog, i on ima kritike. Model je kopirao ideju endogenosti varijabli i sve veći povratak na obujam iz neoklasične teorije. Model također ovisi o

produktivnoj funkciji i njezinoj ravnoteži. Međutim, model endogenosti zanemario je uloge institucija u proizvodnji jer uzima u obzir samo rad i kapital u proizvodnom procesu. Institucije igraju važnu ulogu u cjelokupnom proizvodnom procesu jer mogu utjecati na korištenje i kombinaciju proizvodnih čimbenika (Groth, 2010).

## 2.2.4. Nova ekonomska geografija

Nova se ekonomska geografija usredotočuje na širok raspon regionalnih teorija. Nedavna teorija ekonomske geografije usredotočena je na evolucijsku ekonomsku geografiju, bihevioralnu ekonomsku geografiju, evolucijsku, povijesnu i ekonomsku lokalnu geografiju. Također, kritična ekonomska geografija dio je ekonomske geografije. Novi model ekonomske geografije okarakteriziran je kao antropogeografija koja se usredotočuje i na sustav regija umjesto na isključivo ljudske i financijske aktivnosti. Teorija pokušava proučiti ljudske ekonomske aktivnosti prema različitim regijama u kojima ljudi žive (Venables, 2010).



Slika 4. Cirkularna uzročnost prostornih aglomeracija tvrtki i radnika

Izvor: M. Fujita, P. Krugman. Reg. Sci. Urban Econ. 25 (1995)

Analizu ljudskih gospodarskih aktivnosti karakteriziraju druga obilježja koja uključuju proizvodnju, razmjenu, distribuciju i konačnu ulogu potrošača roba i usluga dostupnih na tržištu.

Aktivnosti i cjelokupna ekonomska geografija usredotočeni su na temeljne aktivnosti koje se provode u trgovačkoj ili proizvodnoj regiji, mješovite društvene prostore i različita proizvodna sredstva.

Teorija pretpostavlja da je omogućen protok aktivnosti i proizvoda kao što su protok materijala, protok robe, demografska kretanja te protok znanja i vještina.

Globalno djelovanje olakšava čitav proces protoka, a zatim omogućuje varijaciju prostora i vremena (Venables, 2010). Komercijalne usluge poput proizvodnje u industrijskim područjima, lokacije ruralnih i urbanih stambenih naselja, infrastrukture i financija uglavnom su primarno vezane uz aktivne gospodarske djelatnosti. Nova se ekonomska geografija usredotočuje na određene pod grupe kao što su geografija poljoprivrede, industrije, međunarodne trgovine, transporta, komunikacija, istraživanja, i sl.

Geografija poljoprivrede jedna je od disciplina ekonomske geografije regije. Prema novom modelu geografija poljoprivrede usredotočena je na dio površine zemlje koji čovjek može transformirati provedbom aktivnosti primarnog sektora gospodarskih djelatnosti. Geografija poljoprivrede usredotočuje se na procese obrade poljoprivrednih krajolika i daje odgovore na više pitanja o obrascima rada koji su uključeni u modernu transformaciju primarnih djelatnosti (Venables, 2010).

Nova ekonomska geografija modela regija usredotočena je na druge grane, koje uključuju geografiju industrije, međunarodnu trgovinu, resurse, promet i komunikacije, te financije. Ta se područja proučavanja često preklapaju s drugim prostornim istraživanjima u većini znanstvenih istraživanja procesa globalizacije.

Model ekonomske geografije regija objašnjava postojeći odnos između ekonomista i ekonomskih geografa pri čemu većina ekonomista proučava glavne utjecaje koje otvorenost prostora u doba globalizacije ima na ekonomiju.

Ekonomisti se razlikuju u načinu na koji mogu sagledati slične ekonomske pojave. U usporedbi s njima, ekonomski geografi se usredotočuju na ekonomske procese kao rezultate prostornih struktura. Glavna razlika između ekonomista i ekonomskih geografa razlikuje se u pristupima koje u prostorno-ekonomskim problemima zauzimaju na različite načine.

Na primjer, ekonomski geograf uvijek će odabrati holističniju metodu za analizu ekonomske prilike, ocjenjujući tako probleme u smislu prostora, mjesta i stope te se usredotočujući na problem o kojem je riječ (Krugman, 2010).

Novi model ekonomske geografije usredotočuje se na pitanje zašto imamo regionalne ekonomske nejednakosti kao rezultat varijacija u industriji. Razlogom nejednakosti može se istaknuti i to što industrija ima različite obrasce ekonomske geografije.

Drugi razlog zbog kojeg industrijske varijacije uzrokuju pojavu ekonomske nejednakosti u nekim sektorima može biti blizina prirodnih resursa kao npr. nafte u Norveškoj (Krugman, 2010). Prema novom modelu ekonomske geografije regija, većina resursa koncentrirana je na mjesto proizvodnje te se stvara sve više problema u pristupu distribuciji jer su njihovi konačni korisnici daleko od tvornica u kojima se odvija proizvodnja.

Iskustvo društvene i prostorne podjele u regionalnoj geografiji također je povećalo ekonomsku nejednakost. Prema teoriji koju je razvila Diane Perrons (2013), geografiju nove ekonomije po regijama svrstava u dvije različite skupine: prva jedinstvena ekonomska geografija (NEG1) i druga nova ekonomska geografija (NEG2). NEG1 se usredotočuje na nematerijalni pristup ekonomskom ponašanju. Također, NEG1 se naziva pojavom klastera u uređenju industrija.

Praksa se fokusira na centrifugalne i centripetalne sile koje utječu na prirodu ekonomije razmjera (Krugman, 2010). S druge strane, NEG2 se bavi odnosima, društvom i kontekstom različitih ekonomskih ponašanja. Glavna ideja NEG2 su prednosti razumljivih informacija o ekonomskim akcijama.

U oba pristupa razmatraju se troškovi prijevoza, važnost razvoja nove ekonomije, učinci koje očekujemo od eksternalija i naglasak na vanjske aktivnosti koje utječu na proizvodnju. Ova dva pristupa ističu tvrtke kao presudne igrače u gospodarskom rasta u razvoju. Dvije metode također se usredotočuju na aktivnosti u regiji umjesto na samu regiju. Te teorije ograničavaju smetnje koje uzrokuje međunarodno tržište.

Također, pristup se ograničava na akcije koje su poduzele različite tvrtke na tom području (Krugman, 2010). Ideja nejednakosti povezana je s dohotkom, etničkom pripadnošću, sposobnostima, potrebama i preferencijama ljudi koji žive u određenoj regiji.

Nezaposlenost je također povezana s ovom teorijom i daje specifične rezultate u okviru novog modela ekonomske geografije.

Iz pregleda ovog modela možemo zaključiti da nova ekonomska geografija kao teorija nudi platformu za analizu prostorne organizacije gospodarskih aktivnosti. Kroz interakciju učinaka veličine tržišta i urbanih troškova mogu se pojaviti aglomeracije ili disperzije. Drugim riječima, može se reći da je to interakcija između centripetalnih i centrifugalnih sila.

Presudni čimbenici koji utječu na ovaj proces su razine trgovinskih troškova, odnosno komunikacija i carine, ekonomija obujma i ekonomsko okruženje regije. Ako se razmatra ova teorija, ne očekuje se da će ciljevi kohezije biti automatski postignuti. Stoga bi pri razumijevanju prostornih učinaka trebalo razmotriti alate teorije ekonomske ekonomije.

Kada se objašnjavaju regionalne razlike i ekonomski razvoj, na prvo mjesto treba staviti novu ekonomsku geografiju i teorije endogenog rasta. Međutim, postoje neka ograničenja s kojima se susreće ova teorija, uključujući: nove teorije ekonomske geografije nisu u stanju objasniti položaj tehnoloških industrija jer se temelje na eksternalijama. Položaj tih industrija je presudan jer je tehnologija od vitalnog značaja za gospodarski razvoj pri čemu je pristup znanju važan za ove industrije. Stoga bi širenje znanja trebalo biti visoko razmotreno. Kvaliteta

interakcija i učestalost vanjskog znanja vitalni su element jer se koriste u tehnološkim eksternalijama.

Model ekonomske geografije ne uzima u obzir institucionalni okvir. Socijalni čimbenici, kulturni čimbenici i institucionalne razlike važni su elementi pri razumijevanju gospodarskog razvoja među različitim regijama. Gospodarske aktivnosti određuju institucije u kojima se unutar regije formiraju strukturni poticaji. Institucije složenih tržišta pokazuju nesavršenosti što dovodi do snižavanja postignute razine društvenih aktivnosti. Na tržištima rada postoji mogućnost slabe pokretljivosti radne snage.

Tržišne institucije rada koriste se za predviđanje krutog tržišta rada, smanjenja fleksibilnosti radne snage, poticaja za znanje i stope gospodarskog rasta u regiji (Krugman, 2010). To se događa kada rad ima ograničenu političku i pregovaračku moć.

I na kraju, inovacijski proces bi trebao biti takav da su i društvene i ekonomske institucije uključene u inovacijski proces. Institucionalna pravila koriste se u određivanju učinkovitosti pojedinaca i skupina koji stječu nova znanja kako bi im olakšali usvajanje inovacija. Fleksibilnost rada jača industrijsku proizvodnju čime povećava stope zaposlenosti, poboljšavajući tako outpute i konkurentnost. Inovativna tehnološka infrastruktura jača bazu za inovacije i potiče konkurenciju u regiji.

Promjene u prostornoj organizaciji gospodarskih aktivnosti mogu biti dio integriranog modela gospodarskog rasta i razvoja na kohezijskoj osnovi. Ekonomska integracija pozitivno utječe na regionalnu koncentraciju u proizvodnji, što dovodi i do rasta kvalitete života u cjelini.

### **2.2.5. Modeli rasta temeljeni na inovacijama**

Podrijetlo modela rasta temeljenih na inovacijama započelo je s Romerom (1986, 1987 i 1990). Romer je pretpostavio da je rast potaknut povećanjem podjele rada kao i specijalizacijom koja predstavlja horizontalnu inovaciju. U ovom slučaju horizontalna intervencija znači izume novih poluproizvoda ili čak finalnih dobara što dovodi do novih grana trgovine.

Kao primjer se može istaknuti izum mikroprocesora i industrija koja je na temelju njega nastala. Aghion i Howitt (1992.) predložili su teorije koje su bile poboljšanje Romerove prve verzije.

Modeli rasta temeljeni na inovacijama više su usredotočeni na povećanje kvalitete postojećih proizvoda, kao i na uvođenje uspješnijih proizvodnih metoda što pomaže u zamjeni zastarjelih tehnika i metoda rada. Kao primjer može poslužiti poboljšanje performansi mikroprocesora.

Prema Josephu Schumpeteru, tehnologija, institucije koje se razvijaju i poduzetnici pokretačka su snaga gospodarskog rasta. Inovacije su često promatrane kao glavni i najvažniji čimbenik gospodarskog rasta. Teorija inovacija usredotočena je na kreativnost koja može utjecati na donošenje odluka u tvrtki i organizacijama.

Schumpeter je analizirao novi tehnološki sustav dodavanjem znanja o informacijama i tehnologiji u gospodarstvu. Inovacijski model bavi se odnosom između gospodarskog rasta i oskudnih prirodnih resursa. Polazilo se od tvrdnji da je količina raspoloživih resursa za proizvodnju neograničena, pri čemu njihova upotreba od strane jedne tvrtke ne utječe na njihovu upotrebu od strane drugih tvrtki. Kada se u taj odnos ugradi znanje, dolazi do sve većeg povrata na ulaganje.

Teorija inovacija vjeruje da je znanje primarni pokretač gospodarstva, a ne akumulacija kapitala kao što su to pretpostavili neoklasičari. Inovacije u suradnji sa znanjem i tehnološkim eksternalijama donose gospodarski rast kao krajnji rezultat.

Prema Miltonu Friedmanu, jedina svrha tvrtki je generiranje dobiti dioničarima. Njegova teorija dokazuje kako su tvrtke koje su se bavile drugim poslovnim misijama bile manje konkurentne na tržištu što je uzrokovalo nisku proizvodnju i ne zadovoljstvo vlasnika i društva u cjelini.

Stoga je osnovno načelo opstanka tvrtki i uspješnog poslovanja, konstantan prinos inovacija i tehnološkog napretka unatoč ogromnoj dobiti i proizvodnji. Glavni cilj tvrtke je otkriti novu i inovativnu tehnologiju, proizvod ili uslugu koja će proizvesti gospodarski rast istodobno donoseći korist društvu. Lokacija je također važan element gospodarstva jer uspostavlja konkurentske prednosti pri čemu se regije usredotočuju na svoju posebnu imovinu kako bi potaknule inovacije.

Obilna ponuda radne snage, dovoljan kapital i odgovarajuća infrastruktura djeluju kao magnet za inovacije.

Teoriju generacijskih inovacija iznijeli su Romer (1990), Lucas (1988) i Howitt (1992). Prema modelu prve generacije, povećanje stope rasta stanovništva trebalo bi dovesti do povećanja stope rasta prihoda po stanovniku pri čemu je rast gospodarstva potaknut specijalizacijom i podjelom rada. Model inovacija prve generacije objašnjava kako tehnologija oblikuje gospodarski rast. Kombinacija akumulacije fizičkog i ljudskog kapitala može biti dovoljna da dugoročno omogući konstantan gospodarski rast.

Međutim, tehnologija je također nezaobilazan čimbenik potreban za oblikovanje rastućeg gospodarstva. Podjela rada i specijalizacija snažno potiču gospodarski rast prema teoriji rasta temeljenom na inovacijama jer svako razlaganje dijelova procesa rada otvara mogućnosti za povećanje efikasnosti i efektivnosti rada.

Horizontalne inovacije postavio je Romer (1990), navodeći da u gospodarstvu postoje dva proizvodna sektora. Prvi sektor je proizvodni sektor koji opskrbljuje osnovnom robom na savršenom konkurentnom tržištu. Model koristi slijedeću formulu:

$$Y = \left( \sum_{i=1}^N x_i^\alpha \right) L_Y^{1-\alpha}, \quad 0 < \alpha < 1,$$

Y je output;

$x_i$  predstavlja dobru raznolikost ulaznog kapitala u  $i$ ;

N predstavlja broj kapitalnih dobara;

$L_Y$  uloženi rad.

U drugom se sektoru odvijaju dvije aktivnosti. Jedna je ulaganje u istraživanje i razvoj radi poboljšanja primijenjene radne snage i izuma tehničkog dizajna novog kapitala. Druga je tehnički dizajn. Proizvode se nove vrste i izumitelj se počinje opskrbljivati novim kapitalom u monopolističkoj poziciji.

Ovdje se jedinice sirovog kapitala  $x_i$  koriste za opskrbu  $x_i$  jedinica specijaliziranog kapitalnog dobra  $i$ . Romer je formalizirao ideju podjele rada i specijalizacije koje povećavaju produktivnost povećavajući tako gospodarski rast. Unaprijedio je izvorni model u novi model.

K predstavlja kapital koji se koristi;

N implicira da postoji povećana produktivnost.

$$Y = K^\alpha (NL_Y)^{1-\alpha}$$

## 2.2.6. Post-razvojna teorija

U proteklih dvadesetak godina, pojavljuje se i tzv. post-razvojna teorija koja počiva na uvjerenju da je namjerni razvoj, koji se razlikuje od prirodnog razvoja koji bi se inače desio, proizvod zapadne ideologije i razvijenog dijela svijeta. Prema ovoj teoriji, razvoj je rezultat dvije razvojne forme koje se paralelno provode: prirodni razvoj kao osnova promjena društva i namjerni odnosno nametnuti razvoj kao planirani intervencionizam. Prirodni razvoj obuhvaća široko obuhvatni proces promjena ljudskih društava vođen napretkom u područjima znanosti, medicine, umjetnosti, komunikacija, upravljanja i sl. Namjerni ili intervencionistički razvoj usmjeren je na provedbu programa i projekata kojima vladine i nevladine organizacije pomažu nerazvijenima (Cowen, Shenton 1996).

Neosporno je da se dio sredstava osiguranih za pomoć nerazvijenim dijelovima svijeta koristi za osiguravanje temeljnih životnih potreba uz olakšanje svakodnevnog života, financiranje programa i projekata za razvoj društva usklađenog sa vrijednostima koje razvijeni svijet smatra važnima, moguće zadire u tradicije i vrijednosti društava nerazvijenog svijeta. Razvoj čovjeka kao pojedinca i društva u kojem živi i radi je neprekidan proces koji traje koliko postoji i ljudski rod, ali ono što se smatra modernim razvojem uglavnom se odnosi na način života nakon Drugog svjetskog rata.

Često se citira i interpretira govor predsjednika Sjedinjenih Američkih Država Trumana koji je održao 1949. godine, a u kojem navodi i neophodnost provedbe programa kojim će se učiniti dostupnim znanstvena postignuća industrijskog napretka SAD-a nerazvijenim zemljama. Naveo je plan da zajedno s ostalim razvijenim zemljama potakne investicije u zemlje kojima su investicije neophodne. Paralelno s ovom objavom pokretanja investicija s namjerom modernizacije zaostalih zemalja, nastale su izuzetno jake međunarodne institucije kao što su: Međunarodna banka za obnovu i razvoj i Međunarodni monetarni fond (Kiely, Marfleet 1998).

Imanentni razvoj može se smatrati organskim ili autohtonim, ali se mora priznati da je i on podložan utjecajima moćnih grupa i/ili pojedinaca koje mogu odrediti razvojni smjer određenog područja ili države u cjelini. Imanentni ili prirodni (ničim vođen) razvoj je konstantan proces promjene (Morse 2008, 342). S druge strane, vođeni ili usmjeravani razvoj trpi dosta kritika većinom zbog toga što se temelji na tome tko je, a tko nije razvijen (Schuurman, 2000). Problem usmjeravanog razvoja je u najvećoj mjeri činjenica da se koncept utemeljuje na znanju onih koji su na vlasti u razvijenim državama svijeta i takav način upravljanja resursima primjenjuje na zemlje u razvoju pa je stoga razumljivo što se određuje kao ništa više od „ideološkog izraza ekspanzije kapitalizma nakon Drugog svjetskog rata“ (Escobar, 1992).

Arogantna hegemonija je proizvela protutežu u obliku post-razvojnog pokreta ili, prema nekim autorima, anti razvojni pokret (Simon, 2006).

Zagovarači post-razvojne teorije smatraju da je ono što se predstavlja kao međunarodni razvoj vođeno interesima bogatijih zemalja s ciljem stvaranja svijeta prema njihovom uzoru što je slično modernom kolonijalizmu (Morse, 2008). Različiti autori imaju različite poglede na navedene procese, ali su suglasni u pojavi vidljive nejednakosti i nesposobnosti sustava da ostvari predviđene programe i projekte. Ovo je posebno vidljivo u zemljama u Africi. Pomoć u sprječavanju siromaštva i bolesti je opće prihvaćena, ali je ključna potreba odvajanja takvih programa od hegemonije razvijenog svijeta koju često nameću međunarodne organizacije. Međunarodne organizacije vođene zemljama razvijenog dijela svijeta kreiraju strateške ciljeve namjernog razvoja iako sama provedba može imati određeni stupanj fleksibilnosti kod kreiranja specifičnih instrumenata provedbe na terenu. U provedbu problem čine i postavljeni ciljevi, a ne samo njihovo ostvarenje. Zagovornici post-razvojne teorije održivi razvoj smatraju jednakim nametnutom razvoju prvenstveno zbog činjenice da je velik dio zagađenja i uništavanja okoliša nastao kao posljedica industrijalizacije i pretjeranog konzumerizma zapadnih zemalja. Teorija razvoja, po njima, predstavlja rezultat zajedničkih aktivnosti akademskog sektora i političke ideologije. Akademsko-politička priroda razvoja je politički orijentirana, problemski vođena i zbog toga efikasna samo u kontekstu i relaciji s već postojećom društvenom teorijom. Jedan od predvodnika post-razvojne teorije je Wolfgang Sachs koji ističe da „ideja o razvoju stoji kao ruševina u intelektualnom pejzažu“, te ide dalje i tvrdi: „vrijeme je da uklonimo ovu mentalnu strukturu“ (Bojović, 2011). Kieley (2007) smatra post-razvojnu teoriju zadnjim oblikom kritike za koju tvrdi da je uvijek bila prisutna u raspravama oko razvojnih teorija. Pobornike post-razvojne teorije njihovi kritičari vide kao destruktivne pojedince koji ne nude alternativna rješenja već samo kritiziraju postavljene procese.

## **2.3. Teorijski temelj održivog razvoja**

### **2.3.1. Nastanak pojma održivog razvoja**

Održivi razvoj postao je univerzalna razvojna paradigma, pojam koji određuje napredovanje u poslovanju i društvenom životu te slogan za razvojne i ekološke kampanje vodećih globalnih organizacija (Ukaga, Maser i Reichenbach, 2011). Koncept održivog razvoja je pridobio sveobuhvatnu pažnju znanstvenika i stručnjaka zbog sveobuhvatnog pristupa koji je nedostajao prethodno postavljenim konceptima razvoja uglavnom temeljenim na ekonomskim pokazateljima te ostaje u uporabi kao paradigma razvoja tijekom dugog razdoblja (Scopelliti i sur., 2018. i Shepherd i sur., 2016.).

Unatoč svojoj popularnosti, nemogućnost eksplicitnih definicija koncepta moglo je dovesti do upitne primjenjivosti u teoriju i praksu, ali to se nije dogodilo pa se održivi razvoj razmatra kao moderan i retoričan izraz bez potpune točnosti i razumijevanja korisnika koncepta (Montaldo, 2013; Shahzalal i Hassan, 2019). Za uspješnu promociju primjene koncepta održivog razvoja potrebno je njegovo jasno objašnjenje (Mensah i Enu-Kwesi, 2018). Iako je literatura o održivom razvoju obilna, ne prestaju upiti u vezi s definicijom vodećih ideja koncepta održivosti, povijesti nastanka, formiranju stupova održivosti, standardima razvoja i prijedlozima teoretičara za ljudski napredak temeljen na navedenim postulatima.

Definiranje održivosti predstavlja jedan od omiljenih načina provođenja slobodnog vremena akademske javnosti (Kula, 2001). Činjenica je da postoji izuzetno velik broj definicija ovog pojma i vjerojatno je taj broj jednak broju grupa koje pokušavaju precizirati pojam održivosti. Pokušaji definiranja pojma i koncepta ozbiljnije su počeli krajem 1980-ih godina i do danas su se izdvojile važnije definicije, odnosno one koje su se ustalile u znanstvenim radovima. Održivost kao pojam odnosi se na nešto što se čuva, štiti ili čime se upravlja, a razvoj se objašnjava napretkom ili poboljšanjem.

Definicije pojma održivog razvoja moguće je sistematizirati u pet grupa (Buzuk, 2013).

U prvoj grupi su definicije koje tvrde da se održivim smatra stanje u kojem bilo korisnost, bilo nivo potrošnje, tijekom vremena, ne opada. Robert Solow (1974) je prvi istaknuo zahtjev za međugeneracijskom ravnopravnošću u uživanju prirodnih dobara u skladu s Rawlsovom teorijom moralne pravde. U radu iz 1974.g. Solow postavlja zahtjev da svaka generacija ljudi mora imati podjednako pravo na ubiranje koristi od prirode, tj. životne sredine, te da samo obrazac gospodarskog razvoja koji to omogućava u tijeku neograničenog perioda vremena, može se smatrati održivim. Međutim, mjerenje nivoa korisnosti donosi mnoštvo metodoloških problema, pa se kao donekle pogodniji za analizu nameće nivo potrošnje.

Tako npr. John Hartwick (1977, 1978) definira održivost u smislu neopadajuće potrošnje čovječanstva, tijekom vremena, te pokušava utvrditi uvjete koji to omogućavaju.

Da bi spomenuta dva kriterija održivosti bila identična, potrebno je uvesti neke vrlo restriktivne pretpostavke. Na prvom mjestu, pretpostavku da čitavo gospodarstvo proizvodi jedno kompozitno dobro, tzv. jedinstveni agregatni output, zatim da nema rasta, te da se funkcija korisnosti u ovisnosti od potrošnje ne mijenja tijekom vremena. Iz ovoga se može zaključiti da definicije Solowa i Hartwicka nisu istovjetne.

Slična prethodnim je i definicija Završnog izvještaja Brundtlandove komisije (WCED 1987), koja kaže da je održiv razvoj onaj koji zadovoljava sadašnje potrebe, ne ugrožavajući mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe. Ovo je ujedno i najčešće korištena i najutjecajnija definicija održivog razvoja koja sadrži koncept potreba i koncept ograničenja. Međutim, postavlja se pitanje šta se smatra prihvatljivim standardom zadovoljenja ljudskih potreba odnosno kako pratiti i procijeniti realnu promjenjivost ljudskih potreba tijekom vremena uslijed djelovanja drugih čimbenika. Prihvatljivi životni standard je vrlo teško definirati s obzirom na vrlo različito poimanje potreba u različitim dijelovima svijeta. S druge strane, koncept ograničenja podrazumijeva odgovorno korištenje resursa okoline u skladu s dostignutim nivoom tehnološkog razvoja i organizacije društva. Cilj oba koncepta je zaštita resursa za buduće korištenje.

Po drugoj grupi definicija, održivim se smatra stanje u kojem se izvori koriste tako da buduće proizvodne mogućnosti čovječanstva ostanu očuvane. Ovu definiciju se nalazi u radovima Solowa (1986, 1991), gdje se nalazi analitički podobniji kriterij održivosti. Kako su preferencije budućih generacija za nas sasvim nepoznate, te je u sadašnjosti nemoguće precizno odrediti nivo korisnosti koji će pojedini prirodni resursi pružati budućim generacijama, Solow se opredijelio da kao kriterij održivosti istakne očuvane proizvodne mogućnosti. To bi značilo da gospodarski razvoj može biti održiv iako su u prošlosti utrošena ne reproduktivni resursi, ako smanjene zalihe resursa budu nadoknađene povećanom količinom i kvalitetom fizičkog kapitala, kao i nagomilanim intelektualnim kapitalom. Tijek razmišljanja navodi na zaključak da postoje značajne mogućnost zamjene prirodnog, nekim drugim vidovima kapitala. Prema mišljenju Solowa i sljedbenika (Dasgupta i Heal 1979) proizvodni potencijal u bilo kojem trenutku ovisi od količine dostupnih čimbenika proizvodnje.

Proizvodni čimbenici se načelno mogu podijeliti na:

- prirodni kapital, odnosno prirodne resurse;
- fizički kapital (npr. zgrade, oprema, strojeve itd.) koji je nastao investiranjem fondova akumulacije;

- ljudski kapital u vidu zaliha stečenog znanja i iskustva, s kojima pojedinci sudjeluju u proizvodnim procesima;
- intelektualni kapital kao znanstveni, tehnički i u najširem smislu kulturni potencijal kojim ljudsko društvo u određenom vremenu raspolaže.

Prethodno naveden kriterij održivosti je ispunjen ako ukupna zaliha kapitala ne opada tijekom vremena. Uvjet za to je da postoji određen stupanj supstitucije između različitih oblika kapitala, prije svega prirodnog i fizičkog, a naročito prirodnog i intelektualnog (Dasgupta i Heal 1979).

Treći koncept definiranja, održivim smatra ono stanje pri kojem zaliha prirodnog kapitala ne opada tijekom vremena. Ovakva definicija održivog razvoja, prihvaćena od širokog kruga ekonomista, polazi od pretpostavke da su mogućnosti međusobne supstitucije različitih vrsta kapitala znatno manje nego što se ranije smatralo (Barbier i Markandya 1990). Što više, kako se zalihe prirodnih resursa troše, mogućnosti supstitucije će postajati sve manje. Otuda proizlazi striktan zahtjev za razvojem koji ne umanjuje zalihe pojedinih prirodnih resursa. Na ovakvom konceptu održivosti inzistira UNESCO u svojim dokumentima.

Po četvrtoj definiciji održivo je stanje u kom se resursi koriste tako da donose održivi prinos, ili prirast. Ovo tumačenje održivosti odgovara, prije svega, eksploataciji obnovljivih resursa. Ako bi se, pak, generaliziralo na sve moguće vrste prirodnih resursa, ovo gledište se neminovno sukobljava sa činjenicom da su resursi zapravo raznorodni, pa je i prinos koji daju nemjerljiv, uslijed heterogenosti.

Peta grupa definicija se zasniva na konceptu stabilnosti i uravnoteženja ekoloških populacija, u toku vremena. Naime, održivim se smatra stanje u kom je zadovoljen minimum uvjeta stabilnosti i uravnoteženja ekosustava. Stabilnost je osobina koje se odnosi na individualne varijable u sistemu, npr. populacija šaranske ribe u rijeci se može smatrati stabilnom, ukoliko se poslije nesreće količina ribe vratila na raniji nivo. Uravnoteženje, pak, se odnosi na veličinu parametara ekosustava. Na primjer, jedan ekosistem se smatra uravnoteženim ako parametri koji upravljaju odnosima između komponenata u sustavu ostaju nepromijenjeni poslije poremećaja. Uravnoteženje sistema se mjeri sposobnošću održanja organizacije u toku i poslije poremećaja. Dakle, sustav koji poslije poremećaja ne pokazuje katastrofalne diskontinuirane promijene stanja, već zadrži raniji vid organizacije, smatra se da ima svojstvo uravnoteženosti (Perman, Ma i McGilvray 1996). Prema nekim mišljenjima, ovo svojstvo je više izraženo kod složenijih ekosistema, mada ima i suprotnih stavova.

### 2.3.2. Razvoj globalnih inicijativa vezanih uz održivi razvoj

Svijest o nemogućnosti nacionalnih vlada da se samostalno izbore sa složenim pitanjem daljnjeg opstanka svijeta i omogućavanja zdrave osnove za napredak čovječanstva, zahtijevale su udruživanje nacionalnih politika i kreiranje međunarodnih udruženja s ciljem boljeg razumijevanja globalnih problema odnosno limita razvoja.

Koncept održivog razvoja promoviran od strane akademske zajednice i stručnjaka treba dalje objasniti temeljem čvrstih činjenica i dokaza uspješnosti. Donosioci odluka prepoznali su potrebu za pomakom od teoretskih razmatranja i poveznicu sa stupovima održivog razvoja kako bi postali svjesni njihovih implikacija na ljudski razvoj i kompleksnost pojma održivog razvoja (Giovannoni i Fabietti, 2014; Abubakar, 2017; Hylton, 2019). U svega dvadesetak godina razvijene su nove znanstvene discipline, ali i holistički i multidisciplinarni pristup, predložene su i isprobane metode kojima je integrirana dotadašnja disciplinarna razvojna metodologija (Starc, 2003).

#### ***Rimski klub***

Rimski klub je organizacija koja je među prvima bila usmjerena na rješavanje pitanja održivog razvoja. Rimski klub začet je 1967. godine. Njegov osnivač i prvi predsjednik bio je talijanski industrijalac Aurelio Peccei. Nakon smrti osnivača i prvoga predsjednika Aurelija Pecceija (1984.), Rimski klub preuzima Alexander King, a sjedište mu se seli iz Rima u Pariz. Tijekom godina Klub vode predsjednici raznih nacionalnosti, a sjedište organizacije seli se u Hamburg (Njemačka), Winterthur (Švicarska). Svjetska problematika kojom se bavi Rimski klub predstavlja termin koji obuhvaća političke, društvene, kulturne, ekološke i tehnološke probleme u globalnoj, multidisciplinarnoj i dugoročnoj perspektivi razvoja. Okuplja uvažene poslovne ljude, bivše državnike, znanstvenike i istraživače sa svih strana svijeta koji dijele zabrinutost za budućnost ljudske rase. Glavna misija im je ukazivati na probleme te pronalaziti rješenja kako bi Zemlja opstala ovakvom kakvu je sada poznajemo.

“The Limits to Growth” (“Granice rasta”) prva je studija koja propitkuje budućnost čovječanstva kroz prizmu demografije i zaštite okoliša.

Dvije glavne odlike kojima se članovi Rimskog kluba ponose su: utjecajni i neovisni. Kao takvo djelo napisane su i “Granice rasta” (The Limits to Growth), svojevrsni manifest, potkrijepljen činjenicama, koji proklamira tehnološki razvoj i očuvanje Zemljinih resursa kao izuzetno bitne termine kojima je prije svega pedesetak godina malo tko pridavao veću pozornost. Knjiga „Granice rasta“ do danas je prevedena na trideset jezika i prodana u više od 16 milijuna primjeraka. Još važnije od navedenih brojki su reakcije koje je izazvala i još uvijek izaziva. Objavlivanjem ovog djela 1972. g. uvode se ekološka ograničenja za ekonomski i demografski rast u svjetske debate i razmatranja.

Izveštaj otkriva rezultate matematičkih simulacija znanstvenika s poznatog Massachusetts Institute of Technology- MIT koji su primijenjeni na demografski i ekonomski rast u korelaciji s eksploatacijom prirodnih resursa. Izveštaj prikazuje prognoze do 2100. g. Model tima s MIT-a je specifično dizajniran da istraži pet glavnih trendova globalne zabrinutosti:

- ubranu globalnu industrijalizaciju,
- brzi rast svjetskog stanovništva,
- široko rasprostranjenu neuhranjenost izazvanu siromaštvom,
- zavisnost od neobnovljivih resursa i njihovo ubrzano trošenje,
- pogoršanje stanja životne sredine.

Osnovni zaključak izvještaja je da, ako trend rasta svjetskog stanovništva i industrijalizacije ostane nepromijenjen, granice rasta po navedenom modelu bile bi dostignute već u sljedećih sto godina (oko 2072.g), što bi uzrokovalo iznenadni i nekontrolirani pad stanovništva i industrijskih kapaciteta da zadovolje naše potrebe (Meadows et al. 1972). Predlaže se rješenje problema zamjenom kvantitativnog rasta s ravnotežnom stabilizacijom demografskog rasta i ekonomske aktivnosti. Istraživači sa MIT-a predstavili su model razvoja koji je fokusiran na razumijevanje pojma napretka kao poboljšanja naše sposobnosti da osiguramo dobrobit ljudske zajednice uz istovremeno poštivanje ekološke ravnoteže neophodne za održanje života umjesto na rast shvaćen kao pogon za beskonačnu akumulaciju u svijetu ograničenih sredstava.

Izveštajem „Granice rasta“ autori su se izjasnili za duboke, proaktivne, društvene inovacije kroz tehnološke, kulturne i institucionalne promjene kako bi se izbjeglo povećanje „ekološke stope“ iznad kapaciteta nosivosti planete Zemlje. Iako je globalni izazov predstavljen kao izuzetno ozbiljan, ton kojim je to učinjeno ipak je bio optimističan, naglašavajući mogućnosti ublažavanja problema ako se odmah djeluje (Meadows et al. 1972).

U eri općeg buđenja svijesti o potrebi zaštite okoliša koje je nastupilo krajem šezdesetih i početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća, Ujedinjeni narodi sazvali su 1972.g. Konferenciju o čovjekovom okolišu u Stockholmu. Neki znanstvenici i reformisti (Dernbach, 2003. i Paxton, 1993.) vjeruju da je ideja održivog razvoja na Konferenciji Ujedinjenih naroda 1972. u Stockholmu prva univerzalno prihvaćena. Tada je po prvi put je na visokom međunarodnom skupu ukazano na opasnosti koje planeti Zemlji prijete od zagađenja okoliša na globalnom nivou. Konferenciji su prisustvovali predstavnici 113 država te brojnih međunarodnih organizacija pa je to bila najveća konferencija Ujedinjenih naroda dotad održana. Na Konferenciji su usvojeni:

- Deklaracija o čovjekovom okolišu- dvadeset i šest načela za zaštitu, očuvanje i poboljšanje čovjekova okoliša, i
- Akcijski program- stotinu i devet preporuka za konkretne akcije država.

Globalni forum nevladinih organizacija, paralelno s konferencijom, u prvi plan stavio je vezu između čovjekovog okoliša i ljudskih vrijednosti sloganom "Samo jedna Zemlja".

Debate o čovjekovoj okolini bile su fokusirane na izvještaj Rimskog kluba „Granice rasta“, a poseban naglasak stavljen je na ekološka pitanja i eko-razvoj (termin koji je bio preteča sada opće prihvaćenog termina održivi razvoj). Međunarodna pozornost je dugo vremena bila usredotočena na rješavanje pitanja naftnih zagađenja i teških metala, nuklearnog rata, i stanja morskih sisavaca. Jedno od glavnih rezultata nakon konferencije u Stockholmu je uspostavljanje ministarstava za čovjekov okoliš u većini vlada. Iako su ta ministarstva većinom bila marginalizirana u odnosu na realne centre moći i nedovoljno opremljena, ipak su imala bar malo realnog utjecaja na ekonomska pitanja i razvoj. Na međunarodnom planu, bilo je važnih događaja u području zaštite čovjekove okoline kroz konvencije na globalnom, nacionalnom, ali i regionalnom nivou kroz različite programe.

Svjetska komisija za okoliš i razvoj (World Commission on Environment and Development), na čelu s norveškim guruom Harleom Brundtlandom (poznata i pod nazivom „Brundtlandova komisija“) je na osnovu sastanka pod pokroviteljstvom Ujedinjenih naroda 1983. g., objavila 1987. g. izvještaj „Naša zajednička budućnost“. Izvještajem se ukazuje na opasnost od politike ekonomskog rasta bez uzimanja u obzir mogućnosti regeneracije planete Zemlje za njezino stanovništvo. Komisija je definirala održivi razvoj kao razvoj kojim se ispunjavaju potrebe sadašnjosti, bez uskraćivanja mogućnosti budućih generacijama da zadovolje svoje potrebe.

Održivi razvoj se vidi kao usklađeno djelovanje ekonomije i ekologije kako bi se prirodno bogatstvo naše planete sačuvalo i za buduće naraštaje. Održivi razvoj predstavlja koncept temeljen na nastojanju da se stvori bolji svijet u kojem su izbalansirani društveni, ekonomski i čimbenici zaštite okoliša.

### ***Summit Rio 1992.***

Konferencija Ujedinjenih naroda o okolišu i razvoju (UNCED), poznata kao Summit u Riju 1992. godine, održana je u Rio de Janeiru (Brazil) od 3. do 14. lipnja 1992. godine. Smatra se jednim od najvažnijih globalnih događaja koji su obilježili međunarodnu suradnju u području održivog razvoja i zaštite okoliša. Na konferenciji su sudjelovali predstavnici iz više od 170 zemalja, uključujući 108 šefova država i vlada, kao i velik broj predstavnika nevladinih organizacija, znanstvene zajednice i civilnog društva (UN, 1992).

Glavni cilj ove konferencije bio je povezati gospodarski razvoj s očuvanjem okoliša na globalnoj razini. Kao rezultat, usvojeno je nekoliko strateški važnih

dokumenata koji su poslužili kao temelj za buduće međunarodne politike održivog razvoja.

Među njima se ističe Deklaracija iz Rija o okolišu i razvoju, koja sadrži 27 načela i definira temeljna prava i dužnosti država u kontekstu održivog razvoja. Naglasak je stavljen na načelo zajedničkih, ali različitih odgovornosti (načelo 7), pravo na pristup informacijama i sudjelovanje javnosti u pitanjima zaštite okoliša (načelo 10), kao i na potrebu preventivnog djelovanja kako bi se spriječila okolišna šteta. Agenda 21, još jedan ključni dokument konferencije, predstavlja opsežan plan djelovanja za implementaciju održivog razvoja na svim razinama. Tematski se bavi borbom protiv siromaštva, racionalnim upravljanjem prirodnim resursima, unapređenjem zdravstvene zaštite, obrazovanjem i jačanjem uloge lokalnih zajednica u razvojnim procesima.

Također je usvojena Okvirna konvencija Ujedinjenih naroda o promjeni klime (UNFCCC), koja je postavila pravni temelj za buduće međunarodne klimatske pregovore. Ova konvencija je bila temelj za kasnije sporazume poput Protokola iz Kyota (1997.) i Pariškog sporazuma (2015.) (Bodansky, 1993).

Posebnu pažnju privukla je i Izjava o načelima za održivo upravljanje šumama, koja iako nije imala obvezujući karakter, snažno je istaknula potrebu za održivim gospodarenjem šumskim resursima na globalnoj razini.

Summit u Riju označio je važan zaokret u međunarodnoj politici okoliša i razvoja, budući da je po prvi puta koncept održivog razvoja formalno uvršten u međunarodne sporazume i razvojne strategije. Uz to, konferencija je dovela do osnivanja Komisije za održivi razvoj (CSD) unutar sustava Ujedinjenih naroda, te je znatno ojačala ulogu nevladinog sektora i civilnog društva u kreiranju i praćenju provedbe okolišnih politika. Jedna od ključnih dugoročnih posljedica summita bila je i konsolidacija globalne ekološke diplomacije. Uspostavljeni su mehanizmi za daljnje pregovore u područjima kao što su klimatske promjene, očuvanje biološke raznolikosti i održivo gospodarenje šumama (Najam et al., 2006).

Međutim, unatoč značajnim pomacima, summit nije bio bez kritika. Mnogi su upozoravali na izostanak pravno obvezujućih mjera za razvijene zemlje, osobito kada je riječ o financijskoj pomoći i transferu tehnologija prema zemljama u razvoju. Osim toga, neujednačena raspodjela odgovornosti između razvijenih i nerazvijenih zemalja dodatno je naglasila postojeće globalne nejednakosti, što je otvorilo brojna pitanja o pravednosti i učinkovitosti usvojenih politika (Redclift, 2005).

### ***Johannesburg 2002.***

Svjetski summit o održivom razvoju (WSSD) održan je u Johannesburgu (Južnoafrička Republika) od 26. kolovoza do 4. rujna 2002. godine. Njegova glavna svrha bila je evaluacija ostvarenih ciljeva održivog razvoja te obnova i jačanje globalne predanosti toj agendi (UN, 2002). Zbog održavanja deset godina nakon Konferencije Ujedinjenih naroda o okolišu i razvoju (UNCED) iz Rija 1992. godine, često je nazivan i "Rio +10". Na summitu se okupilo više od dvadeset tisuća sudionika, uključujući predsjednike država i vlada, predstavnike međunarodnih organizacija, poslovne zajednice, nevladinih udruga i civilnog društva. Bio je to važan trenutak za reafirmaciju političke volje u pogledu provedbe Agende 21 (Rio, 1992) i jačanja suradnje u rješavanju okolišnih, ekonomskih i socijalnih izazova (Dodds et al., 2012).

WSSD se smatra važnom prekretnicom u daljnjoj internacionalizaciji koncepta održivog razvoja. Njegov doprinos ogleda se u uključivanju raznolikih aktera, poticanju međusektorske suradnje te povezivanju okolišnih pitanja s globalnim razvojnim prioritetima, osobito u kontekstu borbe protiv siromaštva i nejednakosti. Među ključnim ishodima summita ističu se Politička deklaracija iz Johannesburga i Plan provedbe iz Johannesburga, koji su bili usmjereni na ubrzanje realizacije ciljeva postavljenih u Riju. Prošireni su i konkretni razvojni prioriteti na područja kao što su osiguranje pristupa pitkoj vodi, poboljšanje sanitarnih uvjeta, promicanje obnovljivih izvora energije, očuvanje biološke raznolikosti te borba protiv siromaštva. Poseban naglasak stavljen je na integraciju okolišne zaštite u razvojne politike siromašnijih zemalja, pri čemu se održivi razvoj afirmira kao sredstvo za iskorjenjivanje siromaštva (Sachs, 2004).

Jedan od inovativnih pristupa koji su proizašli iz Johannesburgskog summita bilo je uvođenje Partnerstava za održivi razvoj kao neformalnih, dobrovoljnih suradnji između država, poslovnog sektora i organizacija civilnog društva. Za razliku od tradicionalnih međunarodnih ugovora, ova su partnerstva bila fleksibilnija i nisu imala pravno obvezujući karakter, ali su omogućavala bržu i konkretniju provedbu projekata u različitim sektorima (Pattberg et al., 2012). Usprkos pozitivnim pomacima, summit je bio suočen s nizom kritika. Značajan broj stručnjaka ukazivao je na nedostatak čvrstih vremenskih okvira i pravno obvezujućih mehanizama, što otežava dosljednu provedbu postavljenih ciljeva. Izražene su i razlike između razvijenih i zemalja u razvoju, posebno u pitanjima financijske pomoći i prijenosa tehnologije (Meadowcroft, 2007).

### ***Rio 2012.***

Konferencija Ujedinjenih naroda o održivom razvoju, poznata kao Rio+20, održana je u Rio de Janeiru od 20. do 22. lipnja 2012. godine. Konferencija Rio+20 označila je nastavak globalnog dijaloga o održivom razvoju obilježenom rastućim izazovima poput klimatskih promjena, nejednakosti i degradacije

resursa. Organizirana je s ciljem procijene napretka, osvježenja političke volje za održivi razvoj i određivanja novih smjerova djelovanja na globalnoj razini (United Nations, 2012). Rio+20 bila je najveći događaj u organizaciji UN-a do tada, s preko 190 zemalja sudionica, uključujući više od 100 šefova država i vlada, te više od 40.000 predstavnika civilnog društva, poslovnog sektora i znanstvene zajednice (UN DESA, 2012). Dvije glavne teme konferencije su bile:

- Zelena ekonomija u kontekstu održivog razvoja i iskorjenjivanja siromaštva, s ciljem promicanja ekonomske strategije koja uvažava okolišne i društvene granice;
- Institucionalni okvir za održivi razvoj, čime se nastojalo ojačati koordinaciju među međunarodnim tijelima i osigurati učinkovitije upravljanje okolišnim i razvojnim pitanjima (UN Generalna skupština, 2012).

Središnji dokument konferencije bio je politički konsenzus pod nazivom „The Future We Want“. U njemu su države potvrdile obvezu prema ciljevima održivog razvoja, te naglasile potrebu za integracijom gospodarskih, društvenih i okolišnih aspekata razvoja. Ujedno je prepoznata potreba za razvojem novih pokazatelja održivosti koji nadilaze bruto domaći proizvod kao isključivu mjeru napretka, zatražena je izrada Ciljeva održivog razvoja (SDGs), koji su kasnije postali temelj Agende 2030 te je podržano osnivanje Foruma na visokoj razini za održivi razvoj (HLPF) kao institucionalnog nasljednika Komisije za održivi razvoj (CSD) (United Nations, 2012).

Središnje mjesto u raspravama zauzeo je pojam „zelene ekonomije“ koji je dobio različita tumačenja. Zemlje u razvoju izrazile su zabrinutost da bi zelena tranzicija mogla dovesti do novih oblika protekcionizma i otežanog pristupa tehnologiji. Postignut je dogovor koji je omogućio državama da oblikuju vlastite politike zelene ekonomije prema nacionalnim prioritetima i razvojnim ciljevima (Biermann et al., 2012).

Kao i prethodne slične konferencije, Rio+20 je predstavljao važan politički trenutak, ali je ponovno ostalo razočaranje izostankom konkretnih obveza i rokova. Dokument „The Future We Want“ nije sadržavao pravno obvezujuće mjere, što je dovelo do ocjena da su rezultati konferencije previše općeniti i deklarativni (Bäckstrand and Kuyper, 2014). Razlike između razvijenih i zemalja u razvoju ostaju vidljive posebno u pogledu financiranja, tehnološke pomoći i povijesne odgovornosti za okolišnu degradaciju (Bernstein, 2013).

Najznačajniji rezultat bilo je pokretanje procesa definiranja Ciljeva održivog razvoja (SDGs), koji su 2015. postali temelj Agende 2030. Također je jačana suradnja s nevladinim sektorom i lokalnim vlastima kroz poticanje dobrovoljnih inicijativa i partnerstava (Pattberg et al., 2012).

### 2.3.3. Ciljevi održivog razvoja

Održivi razvoj definira se kao proces koji istodobno omogućava ostvarivanje ciljeva humanog razvoja i očuvanje prirodnih resursa i okolišnih sustava o kojima ovisi dugoročna stabilnost društava i gospodarstava (Cerin, 2006). Iako koncept održivog razvoja postoji već desetljećima, njegova je važnost osobito naglašena u kontekstu rastuće globalne populacije, dok količina raspoloživih prirodnih resursa ostaje ograničena. Upravo zbog tog nesrazmjera, svijet se suočava s izazovima koji zahtijevaju transformaciju načina na koji koristimo resurse, planiramo razvoj i definiramo odgovornost prema okolišu.

U nastojanju da se međunarodna zajednica suoči s tim izazovima, razvijeni su strateški okviri kao što su Milenijski razvojni ciljevi (MRC) i njihova nadogradnja Ciljevi održivog razvoja (COR). MRC predstavljaju globalni poziv na djelovanje kako bi se zadovoljile osnovne društvene potrebe i smanjile globalne nejednakosti, osobito u zemljama u razvoju (Breuer, Janetschek i Malerba, 2019). Unatoč značajnom napretku koji su donijeli, određeni ciljevi nisu u potpunosti ostvareni, što je dovelo do potrebe za njihovim proširenjem i unapređenjem.

Kao odgovor na preostale izazove i u cilju sveobuhvatnijeg pristupa razvoju, Ujedinjeni narodi su 2015. godine usvojili Agendu 2030, strateški dokument koji sadržava sedamnaest ciljeva održivog razvoja. Ovi ciljevi predstavljaju univerzalni okvir koji integrira društvene, ekonomske i okolišne dimenzije razvoja te promiče globalnu suradnju u rješavanju problema siromaštva, klimatskih promjena, nejednakosti i očuvanja planeta (Taylor, 2016). Navedenih sedamnaest ciljeva održivog razvoja uglavnom pokušava ostvariti sljedeće:

1. Iskorijeniti siromaštvo svuda i u svim oblicima;
2. Iskorijeniti glad, postići sigurnost hrane i poboljšanu ishranu te promovirati održivu poljoprivredu;
3. Zdravlje- osigurati zdrav život i promovirati blagostanje za ljude svih generacija;
4. Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje te promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja;
5. Postići rodnu ravnopravnost i osnažiti sve žene i djevojke;
6. Osigurati pristup pitkoj vodi za sve, održivo upravljati vodama te osigurati higijenske uvjete za sve;
7. Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i suvremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve;
8. Promovirati uključiv i održiv gospodarski rast, punu zaposlenost i dostojanstven rad za sve;
9. Izgraditi prilagodljivu infrastrukturu, promovirati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost;

10. Smanjiti nejednakost unutar i između država;
11. Učiniti gradove i naselja uključivim, sigurnim, prilagodljivim i održivim;
12. Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje;
13. Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica;
14. Očuvati i održivo koristiti oceane, mora i morske resurse za održiv razvoj;
15. Zaštititi, uspostaviti i promovirati održivo korištenje kopnenih ekosustava, održivo upravljati šumama, suzbiti dezertifikaciju, zaustaviti degradaciju tla te spriječiti uništavanje biološke raznolikosti;
16. Promovirati miroljubiva i uključiva društva za održivi razvoj, osigurati pristup pravdi za sve i izgraditi učinkovite, odgovorne i uključive institucije na svim razinama;
17. Ojačati načine provedbe te učvrstiti globalno partnerstvo za održivi razvoj. (Stockholm Resilience Centre, 2020).

Ciljevi održivog razvoja temelje se na inkluzivnosti i pravednosti, naglašavajući važnost da nitko ne bude isključen iz procesa razvoja, što ih čini ključnim smjerokazom za oblikovanje održive budućnosti čovječanstva.

#### **2.3.4. Stupovi održivosti**

Financijska, društvena i prirodna dimenzija održivosti moraju biti uravnotežene i međusobno povezane na globalno prihvatljiv način. Njihova je međuovisnost neupitna, a utjecaj neravnoteže ima značajne posljedice na ljudske živote u kratkom, ali i u dugom roku. Teorijski primjer krčenja šuma u neindustrijskim zemljama zorno prikazuje kako kombinacija svake od dimenzija održivosti doprinosi oblikovanju odluka i djela pojedinca te utječe na svaki od stupova održivosti. U slučaju da čovjek u seoskoj zoni nema posao (ekonomska dimenzija), vjerojatno će biti siromašan i razočaran (društvena dimenzija). U slučaju da je siromašan i razočaran, on ima poticaj za sudjelovanje u postupcima koje štete prirodi, kao npr. sjeckanje drveća za potpalu kako bi pripremio svoje obroke i ugrijao svoj dom (ekološka dimenzija). Kako se njegove aktivnosti naizgled bezazlenog prikupljanja drveća za potpalu zbrajaju s drugim pojedincima i tvrtkama u njegovom okruženju koji sijeku drveće, dolazi do krčenja šuma što uzrokuje gubljenje neophodnih minerala iz tla (ekološka dimenzija). U slučaju da se neophodni minerali izgube iz tla, lokalnim stanovnicima uskratit će se dodaci prehrani potrebni za učenje i usvajanje znanja, smanjuje se potencijal za napredak u znanju i vještinama (smanjenje ekonomske održivosti) te se povećava mogućnost razvoja bolesti (društvena isključenost). U slučaju da se profitabilnost pogorša (financijska), potrebni pojedinci ostat će siromašni (društvena dimenzija). Ako čovjek u nekoj zemlji dobije posao, ima značajnu priliku za prikupljanje kapitala (financijskog). U slučaju da agregira kapital, može ga potrošiti korištenjem usluga drugih potrebitih pojedinaca ili kupnjom njihovih proizvoda, naknadno olakšavajući neimaštinu (društvena dimenzija). Kao primjer napretka, održivi razvoj ističe put do pozitivnih promjena, koji se prvenstveno temelji na socijalnim, ekonomskim i ekološkim čimbenicima. Prema Tayloru (2016.), tri glavne teme održivog razvoja su ekonomski razvoj, zaštita okoliša i socijalna jednakost. Na toj se osnovi može tvrditi da koncept održivog razvoja u osnovi spada u tri stupa koncepta. Ti su stupovi "Ekonomska stabilnost", "Društvena stabilnost" i "Ekološka stabilnost".

##### **2.3.4.1. Ekonomska stabilnost**

Ekonomska stabilnost predstavlja ključni stup održivog razvoja jer osigurava dugoročne uvjete za stvaranje radnih mjesta, smanjenje siromaštva i izgradnju otpornosti društva na gospodarske šokove. U kontekstu održivog razvoja, ekonomska stabilnost se ne odnosi isključivo na makroekonomske pokazatelje poput BDP-a ili inflacije, već uključuje širi spektar faktora poput pravedne raspodjele resursa, pristupa financijama, održive proizvodnje i potrošnje te otpornosti na vanjske gospodarske poremećaje (Stiglitz, Sen i Fitoussi, 2009).

Koncept održive ekonomije temelji se na optimalnom korištenju resursa, podršci inovacijama i razvoju ekoloških tehnologija te na poticanju gospodarskog rasta koji uključuje sve članove društva. U tom kontekstu, stabilna ekonomija služi kao preduvjet za provedbu ostalih aspekata održivog razvoja – društvenog i okolišnog. Naime, stabilne ekonomije omogućuju ulaganja u ključne javne usluge kao što su zdravstvo, obrazovanje i infrastruktura, što dodatno pridonosi smanjenju nejednakosti i zaštiti prirodnih resursa (OECD, 2019).

Agenda 2030, usvojena od strane država članica Ujedinjenih naroda, naglašava važnost ekonomske stabilnosti kroz više ciljeva održivog razvoja. Posebno se izdvaja Cilj 8, koji promiče održiv i uključiv gospodarski rast, punu zaposlenost te dostojanstven rad za sve (UN, 2015). Ciljevi 9 i 12 dodatno upućuju na potrebu izgradnje otpornih industrijskih sektora, inovativnih rješenja te odgovorne potrošnje i proizvodnje, što zajedno podupire stvaranje konkurentne i održive ekonomije (UN, 2015).

Među ključnim alatima za očuvanje ekonomske stabilnosti ističu se fiskalna disciplina, pravedno oporezivanje, učinkovito upravljanje javnim dugom te osnaživanje malih i srednjih poduzeća. Uz to, razvoj koncepta zelene ekonomije i kružnog gospodarstva pridonosi transformaciji postojećih ekonomskih modela prema održivim praksama (UNEP, 2011). Bez ekonomske stabilnosti nije moguće ostvariti dugoročnu održivost jer nestabilne ekonomije ne mogu pružiti temeljne usluge, investirati u okolišne tehnologije niti smanjiti društvene nejednakosti. Izgradnja otpornih i inkluzivnih gospodarstava jedna je od temeljnih pretpostavki za postizanje ciljeva održivog razvoja na globalnoj razini.

#### **2.3.4.2. Društvena stabilnost**

Društvena stabilnost predstavlja jedan od ključnih stupova održivog razvoja jer se temelji na očuvanju i unapređenju ljudskih prava, socijalne pravde, jednakosti i kvalitete života. Ona podrazumijeva stvaranje pravednog društva u kojem su temeljne potrebe stanovništva zadovoljene, a svi članovi zajednice imaju jednake mogućnosti za sudjelovanje u društvenom, političkom i gospodarskom životu. Bez društvene stabilnosti, održivi razvoj nije moguć, budući da društvene napetosti, nejednakost i isključenost potkopavaju društvenu koheziju i dugoročnu održivost (Sen, 1999). Društvena stabilnost nije samo rezultat ekonomskog rasta, već istovremeno njegov preduvjet. Društva s većom razinom socijalne pravde, uključenosti i ravnopravnosti, bez obzira na etničku pripadnost, spol, vjerska uvjerenja ili socijalni status, pokazuju veću otpornost i sposobnost prilagodbe u uvjetima promjene, bilo da se radi o gospodarskim krizama, klimatskim nepogodama ili političkim nestabilnostima. U mnogim državama, osobito onima u razvoju, društvena stabilnost je izravno povezana s institucionalnim kapacitetima i vladavinom prava.

Funkcionalne institucije koje promiču odgovorno upravljanje, borbu protiv korupcije i jednak pristup pravdi stvaraju okvir u kojem se može graditi društvena sigurnost i povjerenje (UNDP, 2016).

U kontekstu ciljeva održivog razvoja, društvena stabilnost uključuje pristup obrazovanju, zdravstvu, dostojanstvenom radu, sigurnosti, jednakosti spolova i smanjenju siromaštva, što je vidljivo u nekoliko ciljeva Agende 2030, osobito cilju 1 (iskorjenjivanje siromaštva), cilju 3 (zdravlje i dobrobit), cilju 4 (kvalitetno obrazovanje), cilju 5 (ravnopravnost spolova), te cilju 10 (smanjenje nejednakosti) (UN, 2015).

Društveni aspekt održivosti podrazumijeva i jačanje socijalnog kapitala, koji uključuje povjerenje, međuljudske veze, uzajamnu solidarnost, osjećaj pripadnosti zajednici te participativne mehanizme koji osnažuju sposobnost zajednica da se suoče s izazovima i krizama. Socijalni kapital ne samo da doprinosi većoj koheziji među članovima društva, nego i poboljšava učinkovitost institucija i kvalitete upravljanja, olakšavajući suradnju između građana i vlasti (Putnam, 2000). Visoka razina socijalnog kapitala povezana je s većim stupnjem demokratske stabilnosti, boljim zdravstvenim ishodima i većom gospodarskom otpornošću. Uključivanje građana u procese donošenja odluka od ključnog je značaja za ostvarenje društvene stabilnosti. Participativna demokracija u kojoj građani imaju priliku aktivno sudjelovati u kreiranju politika, doprinosi transparentnosti, smanjenju konflikata te jačanju osjećaja odgovornosti za zajedničko dobro. Posebno važnu ulogu imaju lokalne zajednice, koje kroz različite oblike savjeta, udruga i vijeća mogu utjecati na kreiranje politika koje direktno utječu na njihov svakodnevni život. Ulaganje u inkluzivne politike obrazovanja, stanovanja, zdravstva i zapošljavanja ne samo da doprinosi ljudskom dostojanstvu, već i dugoročno koristi cijelom društvu.

Kao što ističe Putnam (2000), zajednice s razvijenim oblicima društvenog povezivanja i povjerenja lakše mobiliziraju resurse, brže reagiraju u krizama i ostvaruju veću učinkovitost u provođenju javnih politika. Društvena stabilnost, kao dio šireg koncepta održivog razvoja, stoga nije samo moralni imperativ, već i praktična potreba za osiguranje dugoročne održivosti i otpornosti suvremenih društava. Kvaliteta života, kao važna sastavnica društvene stabilnosti, uključuje i pristup kulturnim i rekreativnim sadržajima, čistom okolišu, sigurnosti i uravnoteženim životnim uvjetima. Kako navodi Svjetska zdravstvena organizacija (WHO), društveni determinizmi zdravlja, poput obrazovanja, prihoda i sigurnosti stanovanja, imaju presudan utjecaj na zdravlje populacije i ukupnu dobrobit (WHO, 2008).

Ključan pokazatelj društvene stabilnosti i napretka je kvaliteta života kao višedimenzionalni koncept koji sve više postaje relevantniji pokazatelj od bruto domaćeg proizvoda (BDP), koji se sve češće smatra nedostatnim za prikaz stvarne dobrobiti građana.

OECD-ov indeks "How's Life?" i "Better Life Index" naglašavaju potrebu da se u fokusu nalaze dimenzije kao što su obrazovanje, zdravlje, ravnoteža između poslovnog i privatnog života, osobna sigurnost, socijalne veze i angažiranost u zajednici (OECD, 2013; OECD, 2023). Subjektivna dobrobit također ima važnu ulogu u mjerenju kvalitete života. Ona uključuje kako pojedinci doživljavaju i ocjenjuju vlastiti život, što uključuje emocionalno stanje, osjećaj zadovoljstva, svrhe i kontrole. Empirijski podaci pokazuju da društva s višim stupnjem socijalnog povjerenja, jednakosti i pristupa uslugama ostvaruju i višu razinu subjektivne dobrobiti (Stiglitz, Sen i Fitoussi, 2009).

Kvaliteta života neposredno se odražava i u pokazateljima razvoja poput Human Development Indexa (HDI) koji kombinira životni vijek, razinu obrazovanja i dohodak, kao i Social Progress Indexa (SPI) koji dodatno uključuje ljudska prava, pristup osnovnim potrebama i prilike za osobni razvoj (UNDP, 2020; Social Progress Imperative, 2022). Takvi pokazatelji omogućuju usporedbu između država i praćenje napretka prema održivijem društvu.

#### **2.3.4.3. Okolišna stabilnost**

Ekološka stabilnost predstavlja jedan od ključnih stupova održivog razvoja jer omogućuje održavanje životno važnih ekosustava i njihovih funkcija koje su nužne za dobrobit ljudi, očuvanje prirode te dugoročnu održivost društvenih i gospodarskih sustava (MEA, 2005). Ova dimenzija održivosti odnosi se na sposobnost prirodnih sustava da se odupru negativnim utjecajima, oporave od narušavanja i dugoročno zadrže ravnotežu i funkcionalnost (Donohue et al., 2016). Ona uključuje očuvanje biološke raznolikosti, integritet ekosustava te održivo upravljanje prirodnim resursima. Također, omogućuje otpornost ekosustava na klimatske promjene, zagađenje, krčenje šuma i druge oblike degradacije okoliša. Bez stabilnog okoliša, društvo i gospodarstvo ne mogu opstati jer ovise o resursima koje priroda kontinuirano pruža poput pitke vode, plodnog tla, čiste atmosfere i stabilne klime (EEA, 2015). Bez očuvanog okoliša nije moguće ostvariti ekonomski niti društveni napredak jer su svi aspekti održivosti međusobno povezani. Prema Milenijskoj procjeni ekosustava (Millennium Ecosystem Assessment- MEA), degradacija okoliša negativno utječe na četiri temeljne kategorije usluga ekosustava: opskrbe, regulacijske, kulturne i potporne, a njihov gubitak smanjuje kapacitet prirode da podrži ljudski život i gospodarski razvoj (MEA, 2005).

Ekološka stabilnost zauzima središnje mjesto u okviru Ciljeva održivog razvoja (COR), posebno u cilju 13- poduzeti hitne mjere za borbu protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica, cilju 14- očuvati i održivo koristiti oceane, mora i morske resurse, te cilju 15- zaštititi, obnoviti i promicati održivo korištenje kopnenih ekosustava, održivo gospodariti šumama, boriti se protiv dezertifikacije, zaustaviti degradaciju tla i spriječiti gubitak biološke raznolikosti (UN, 2015).

Očuvanje prirodnih sustava, njihova obnova i održivo korištenje resursa omogućuju stabilne temelje za ekonomski rast, društvenu pravdu i opću dobrobit. Održivost se ne može postići bez zdravih i funkcionalnih ekosustava, stoga je nužno da ekološka stabilnost ostane prioritet javnih politika i globalne suradnje.

Među glavnim prijetnjama ekološkoj stabilnosti koje ugrožavaju sposobnost prirodnih sustava da podrže život na Zemlji ističu se: klimatske promjene, gubitak biološke raznolikosti, zagađenje, prekomjerna eksploatacija prirodnih resursa, degradacija tla i ekosustava te pretjerana urbanizacija. Ove prijetnje često djeluju međusobno povezano što dovodi do pogoršanog kumulativnog učinka na okoliš, gospodarstvo i društvo.

Klimatske promjene predstavljaju jednu od najozbiljnijih prijetnji globalnoj ekološkoj stabilnosti. Porast prosječnih temperatura, sve češći ekstremni vremenski uvjeti, porast razine mora te poremećaji u obrascima padalina utječu na sve ekosustave na Zemlji. Klimatske promjene ne samo da mijenjaju okolišne uvjete, već smanjuju otpornost mnogih biljnih i životinjskih vrsta čime narušavaju ravnotežu cijelih ekosustava (IPCC, 2021). Dolazi do pogoršanja postojećih okolišnih problema, uključujući gubitak bioraznolikosti, dezertifikaciju i zakiseljavanje oceana. Mnogi negativni učinci su već prisutni, a očekuje se njihovo intenziviranje u budućnosti ako se ne poduzmu odlučne globalne akcije.

Biološka raznolikost osigurava stabilnost i otpornost ekosustava. Njezin gubitak ozbiljno narušava sposobnost ekosustava da pružaju ključne usluge poput oprašivanja, regulacije klime, pročišćavanja vode i tla te zaštite od erozije (MEA, 2005). Više od milijun vrsta je trenutno ugroženo izumiranjem, a glavni uzroci uključuju uništavanje staništa, invazivne vrste, zagađenje i klimatske promjene (IPBES, 2019). Postupni gubitak bioraznolikosti ne utječe samo na prirodu, već i na ljudsko zdravlje, sigurnost hrane kao i dugoročnu gospodarsku stabilnost. Ovako značajno smanjenje broja biljnih i životinjskih vrsta dovodi do slabijih funkcija ekosustava i veće osjetljivosti na vanjske poremećaje. Očuvanje bioraznolikosti zahtijeva uspostavu zaštićenih područja, očuvanje prirodnih staništa, uspostavu ekoloških mreža i obnavljanje degradiranih prostora. Strategija EU za bioraznolikost do 2030. predviđa zaštitu najmanje 30% kopna i mora te obnovu najmanje 20% oštećenih ekosustava (European Commission, 2020). Prirodna rješenja (nature-based solutions) poput pošumljavanja, ozelenjivanja urbanih sredina i restauracije močvara doprinose zaštiti prirode i prilagodbi na klimatske promjene (Seddon et al., 2021).

Zagađenje tla, zraka i vode ima izravan i štetan učinak na ekološku stabilnost i zdravlje ljudi. Industrijski i komunalni otpad, pesticidi, plastika, teški metali i mikro plastika narušavaju zdravlje ekosustava i živih bića. Posebno zabrinjavajuće je zagađenje oceana plastikom, koja ugrožava morske vrste i ulazi u hranidbene lance (UNEP, 2021). Zagađenje zraka odgovorno je za smanjenje kvalitete života i povećanje stope mortaliteta.

Ujedno utječe na biljne i životinjske vrste, narušava fotosintezu i doprinosi kiselim kišama koje degradiraju šume i tlo (EEA, 2020). Ljudska potrošnja prirodnih resursa već dugi niz godina značajno premašuje regenerativne kapacitete Zemlje. Takva razina eksploatacije bez održivog upravljanja dovodi do iscrpljivanja resursa i degradacije staništa. Prema Global Footprint Networku, čovječanstvo koristi resurse 1.7 puta brže nego što ih Zemlja može obnoviti (GFN, 2023).

Posebno zabrinjava eksploatacija mora i oceana gdje je u provedbi pretjerani izlov ribe što uzrokuje kolaps morskih ekosustava i smanjuje prehrambenu sigurnost milijuna ljudi koji ovise o ribolovu. Degradacija tla smanjuje njegovu plodnost, kapacitet za zadržavanje vode i sposobnost da podrži biljni život. Ona nastaje kao rezultat prekomjerne poljoprivrede, krčenja šuma, prekomjerne ispaše i uporabe kemikalija. Prema UNCCD-u (United Nations Convention to Combat Desertification), više od 25 % svjetskog tla već je degradirano, a godišnje se izgubi oko 24 milijarde tona plodnog tla (UNCCD, 2017). Širenje pustinjskih područja poznato kao dezertifikacija posebno ugrožava suhe regije svijeta i ima duboke posljedice na sigurnost hrane, migracije i političku stabilnost.

Održiva upotreba prirodnih resursa, uključujući vodu, šume, tlo i mineralne sirovine, ključna je za dugoročno očuvanje ekološke stabilnosti. U poljoprivredi, mjere poput agroekologije, konzervacijske obrade tla i rotacije usjeva omogućuju povećanje produktivnosti uz očuvanje zdravlja tla i bioraznolikosti. Degradacija tla smanjuje njegovu plodnost i sposobnost da podrži biljni i životinjski svijet. Uvođenje održivih praksi upravljanja zemljištem kao što su organska poljoprivreda, integrirano upravljanje hranjivima i zaštita obradivih površina pomaže u očuvanju tla. Kontrola industrijskog zagađenja, regulacija uporabe pesticida i gnojiva, te nadzor nad otpadnim vodama ključni su elementi zaštite okoliša.

Uvođenje plastičnih poreza, zabrana jednokratne plastike i razvoj alternativa bioplastici pomažu u smanjenju plastičnog zagađenja (UNEP, 2021). Jedna od važnih mjera za postizanje ekološke stabilnosti je i smanjenje emisija stakleničkih plinova, osobito ugljičnog dioksida (CO<sub>2</sub>). Prelazak s fosilnih goriva na obnovljive izvore energije (sunce, vjetar, hidroenergija, geotermalna energija) ključan je za ublažavanje klimatskih promjena. Europska unija, primjerice, kroz Europski zeleni plan (European Green Deal) ima za cilj postizanje klimatske neutralnosti do 2050. godine (European Commission, 2019). Uvođenje mjera energetske učinkovitosti, modernizacija infrastrukture i poticanje inovacija u nisko ugljičnim tehnologijama dodatno smanjuju okolišni otisak energetskog sektora.

Intenzivna urbanizacija bez odgovarajućeg planiranja dovodi do fragmentacije staništa, smanjenja zelenih površina, porasta zagađenja i povećane potrošnje energije. Ako se urbanizacija ne provodi uz primjenu načela zelene infrastrukture i održivog razvoja, može dugoročno oslabiti ekološku stabilnost.

Širenje prometne infrastrukture (ceste, željeznice, hidroelektrane) narušava povezanost ekosustava i migracijske putove divljih životinja (Seto et al., 2012), ali pametno planiranje prometa uz promociju pješaćenja i biciklizma mogu doprinijeti smanjenju negativnih utjecaja. Iako velika urbana područja imaju golem utjecaj na okoliš, ujedno predstavljaju i prostor potencijala za ekološke transformacije. Ulaganje u zelenu infrastrukturu, uključujući parkove, zeleni krovove i urbane šume, poboljšava kvalitetu zraka, smanjuje učinke urbanih toplinskih otoka i doprinosi bioraznolikosti (Kabisch et al., 2017).

Znanstvenici su identificirali i koncept planetarnih granica (planetary boundaries) kao okvir za određivanje sigurnog operativnog prostora za čovječanstvo. Prema Rockströmu i suradnicima (2009), prekoračenje ovih granica, uključujući klimatske promjene, gubitak bioraznolikosti, zakiseljavanje oceana i poremećaje ciklusa dušika i fosfora, dovodi do destabilizacije ekosustava i prijete globalnoj održivosti.

Postizanje ekološke stabilnosti zahtijeva snažne zakonske okvire, nacionalne strategije i usklađenu međunarodnu suradnju. Međunarodni sporazumi u ovom području definiraju globalne ciljeve i mehanizme za provedbu zaštite okoliša te podrazumijevaju zajedničko djelovanje na globalnoj razini. Međutim, ono što je zajedničko svim inicijativama je relativno slabo razrađeno sankcioniranje u slučajevima odstupanja od globalno prihvaćenih sporazuma.

U svim segmentima održivosti, čovjek je u središtu problema i rješenja te treba raditi na dugoročnim promjenama ponašanja koje zahtijevaju informirane i ekološki osviještene građane. Koncept uvođenja ekološkog obrazovanja na svim razinama, od vrtića do sveučilišta, pomaže u oblikovanju vrijednosti i stavova koji potiču održivo djelovanje.

Program Obrazovanja za održivi razvoj (eng. Education for Sustainable Development- ESD) je inicijativa koju promiče UNESCO u okviru šire strategije Ujedinjenih naroda s ciljem integracije načela održivog razvoja u sve aspekte obrazovanja i učenja. Glavni cilj programa je omogućiti ljudima da razviju znanja, vještine, vrijednosti i stavove potrebne za donošenje odgovornih odluka koje vode prema održivoj budućnosti za okoliš, gospodarstvo i društvo. Potiče i transformaciju društva kroz obrazovanje koje ne prenosi samo informacije, već razvija kompetencije za održivost poput svijesti, djelovanja i dugoročnog angažmana. Obrazovanje za održivi razvoj osnažuje pojedince i zajednice da razumiju klimatske promjene, gubitak bioraznolikosti i društvenu nepravdu, razviju vještine za promjenu ponašanja i donošenje etičkih odluka te da budu aktivni građani koji doprinose izgradnji pravednijeg društva i očuvanju okoliša u skladu s ciljevima Agende 2030. ESD je važan alat za izgradnju otpornijih, pravednijih i održivijih zajednica budućnosti.

### **3. Sustav planiranja i financiranja regionalnog razvoja u odabranim državama Europske unije**

Regionalna politika Europske unije predstavlja temeljni instrument za smanjenje razvojnih razlika među regijama i jačanje teritorijalne kohezije. U središtu ovog pristupa nalazi se ideja da se sve regije, bez obzira na svoju razinu razvijenosti, trebaju ravnomjerno razvijati uz podršku Unije. Ova politika ima svoje pravno uporište u Ugovoru o funkcioniranju Europske unije, gdje se jasno ističe važnost ekonomske, socijalne i teritorijalne kohezije (Europska komisija, 2023a).

Sustav planiranja u EU temelji se na višerazinskom upravljanju i partnerskom pristupu. Proces se odvija kroz jasno definirane mehanizme koji uključuju suradnju između institucija EU, nacionalnih vlada i regionalnih aktera. Svaka država članica izrađuje Partnerski sporazum s Europskom komisijom, kojim se definiraju nacionalni prioriteti ulaganja u skladu s ciljevima EU. Na toj osnovi izrađuju se Operativni programi (OP), koji predstavljaju temelj za korištenje europskih fondova na nacionalnoj i regionalnoj razini (Europska komisija, 2023). Planiranje se provodi prema načelu "odozdo prema gore" (eng. bottom-up), što znači da lokalne i regionalne vlasti, organizacije civilnog društva i drugi dionici sudjeluju u definiranju razvojnih prioriteta.

To osigurava veću relevantnost, učinkovitost i održivost projekata (OECD, 2020). Iako su to preporuke, ne postoje stvarne sankcije za nepridržavanje navedenog pristupa te ostaje na kreatorima procesa da prihvate, djelomično koriste ili ne uvažavaju lokalnu i regionalnu razinu odnosno dionike tih razina u procesima planiranja razvoja.

Upravljanje fondovima provodi se po načelu zajedničkog upravljanja između Europske komisije i nacionalnih tijela. Komisija odobrava operativne programe, dok države članice provode projekte putem Upravljačkih tijela, Posredničkih tijela i Korisnika bespovratnih sredstava. Učinkovitost i transparentnost financiranja osiguravaju se kroz sustave monitoringa, evaluacije i revizije.

Decentralizacija (ili regionalno upravljanje) može negativno utjecati na učinkovitost trošenja sredstava ako je koordinacija sa središnjim vlastima složena, stvarajući administrativne prepreke i potencijalna kašnjenja u provedbi (Milio, 2007; Bachtler i McMaster, 2007).

Međutim, u odgovarajućem političkom i institucionalnom okviru (Sow i Razafimahefa, 2015), decentralizirano upravljanje može poboljšati učinkovitost javne potrošnje (O'Dwyer i Zibblatt, 2006; Charbit, 2011), jer regionalne vlasti bolje razumiju lokalne potrebe i preferencije (Kahkonen i Lanyi, 2001).

Dodijeljeni iznos sredstava iz Europske unije može također negativno utjecati na kapacitet apsorpcije, posebno kada javnim tijelima s ograničenim administrativnim kapacitetima postane teško upravljati i provoditi veliki broj složenih i opsežnih projekata (Darvas i sur., 2019), ili kada postoji manjak

potražnje za određenim vrstama sredstava u manje razvijenim regijama (Marques Santos i Conte, 2023). Promjene u proračunu EU-a programa putem reprogramiranja ili preraspodjele mogu utjecati na provedbu projekata. Fluktuacije u proračunu mogu negativno utjecati na brzinu provedbe jer se odražavaju na planiranje programa, a javna tijela moraju prilagoditi svoje prioritete, što može dovesti do kašnjenja u implementaciji (Bachtler i sur., 2020; Molica, 2021). Brzina provedbe programa također može biti pod utjecajem veličine financiranih investicijskih projekata. Veći projekti obično zahtijevaju složenije planiranje, koordinaciju i implementaciju, što može usporiti apsorpciju sredstava (Milio, 2007).

Kada je financiranje usmjereno na nekoliko tematskih područja, teritorijalna apsorpcija sredstava može biti brža, jer je lakše planirati i provoditi projekte. Nasuprot tome, upravljanje programima s većim brojem tematskih područja može biti složenije i dugotrajnije s administrativnog stajališta (Bachtler i sur., 2017).

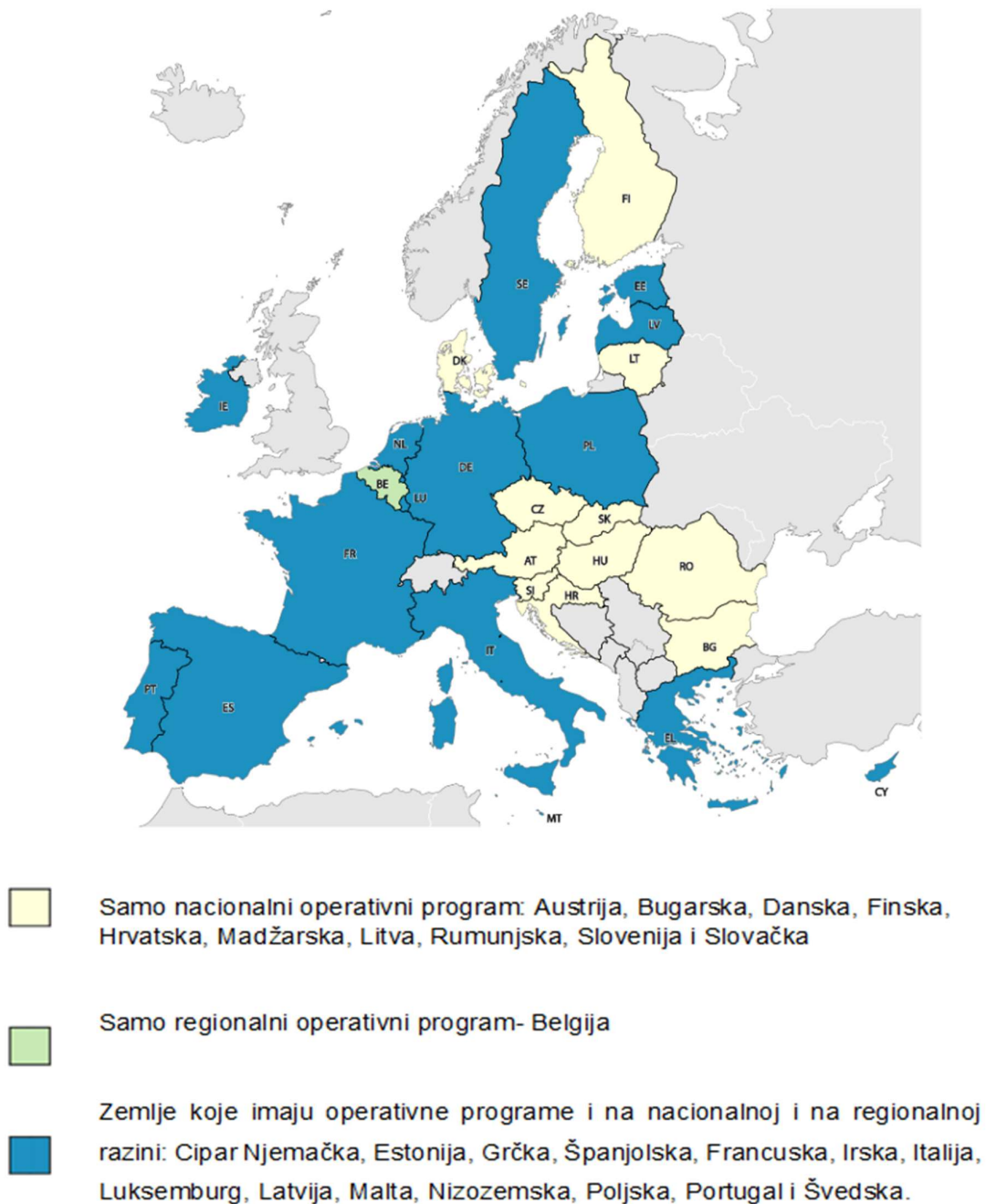
Teritoriji s većim udjelom kvalificirane radne snage obično imaju viši kapacitet apsorpcije iz više razloga. Prvo, obrazovanija radna snaga privlači više investicija jer je produktivnija (Basile i sur., 2008), čime se ubrzava apsorpcija dostupnih sredstava. Drugo, kvalificirana radna snaga ima veću vjerojatnost za bolje planiranje i provedbu financiranih investicijskih projekata, čime se povećava učinkovitost korištenja resursa (Becker i sur., 2013; Hussain i sur., 2020). Pokazalo se da stopa nezaposlenosti može imati pozitivan učinak na stopu apsorpcije u regijama u razvoju, dok negativno utječe na manje razvijene regije (Kersan-Škabić i Tijanić, 2017). Visoka nezaposlenost može biti indikator niske poduzetničke aktivnosti ili nepovoljnih ekonomskih uvjeta, što obeshrabruje ulaganja (Basile i sur., 2008).

Rast prošlih ulaganja može pozitivno utjecati na financijsku apsorpciju jer regije s višim stopama rasta obično imaju dinamičnije i aktivnije gospodarstvo (Cuaresma i sur., 2014). Ipak, u kontekstu cikličnih ulaganja, može se uočiti negativna povezanost između rasta prošlih ulaganja i brzine apsorpcije sredstava EU (Bernanke, 1983).

Ekonomске krize očekivano negativno utječu na apsorpciju sredstava EU, jer nesigurnost koju one izazivaju obeshrabruje ulaganja i smanjuje financijsku likvidnost (Cace i sur., 2009; Tosun, 2014; Incaltarau i sur., 2020). Međutim, upravo tijekom ekonomskih kriza ispravno i ciljano uložena bespovratna sredstva čine razliku i vrše ulaganja u sektore i projekte koje privatni kapital u tom trenutku ne percipira privlačnim. Osiguranje sustavnih ulaganja i za vrijeme kriza pomaže u stvaranju temeljnih postavki za brži napredak u trenutku kad se tržište krene oporavljati od krize.

Pri ocjeni efikasnosti korištenja sredstava za financiranje održivog regionalnog razvoja u zemljama članicama Europske unije koristi se podatak o stopi

apsorpcije sredstava kohezijske politike koja su određenoj državi članici bila na raspolaganju u određenom financijskom razdoblju.



Slika 5. Vrste operativnih programa u primjeni na kraju 2023. g., po zemljama

Izvor: Ciffolilli A i Pompili M (2024), *Research for REGI Committee – Absorption Rates of Cohesion Policy Funds* (European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels)

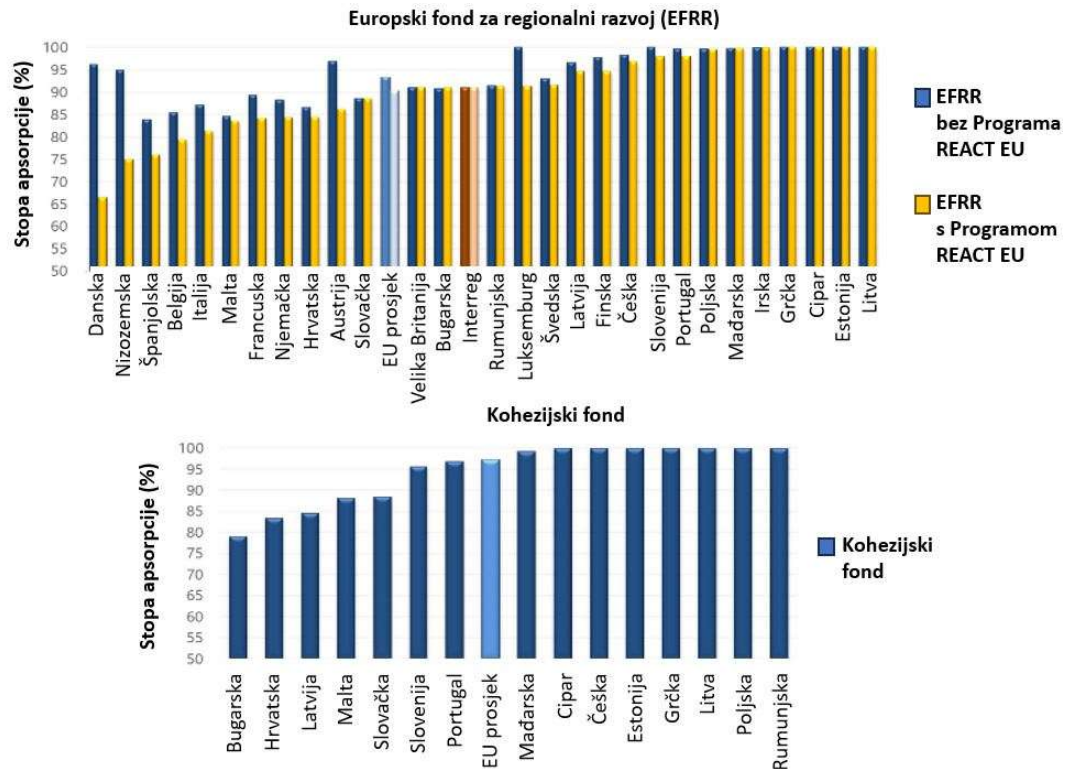
Odabir zemalja čiji se sustavi planiranja i financiranja proučavaju u radu izvršen je temeljem višestrukih kriterija:

- Duljina članstva u Europskoj uniji pri čemu je Italija zemlja osnivač EEZ (1957. godine), Poljska je članica Europske unije od 2004., Bugarska od 2007., a Hrvatska od 1.7.2013. godine;
- Sustavi planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja pri čemu su Italija i Poljska primjeri zemalja s operativnim programima i na nacionalnoj i na regionalnoj razini dok Bugarska i Hrvatska provode nacionalne operativne programe za korištenje instrumenata kohezijske politike Europske unije.

Italija je odabrana kao „stara“ zemlja članica Europske unije s dugom povijesti planskog razvoja regija i korištenja fondova i programa EU. Italija je zemlja izraženih regionalnih ekonomskih razlika. Sjeverni dijelovi, poput Lombardije i Veneta, visoko su industrijalizirani i gospodarski snažniji, dok južne regije, poput Kalabrije i Sicilije, tradicionalno zaostaju u razvoju te se suočavaju s većim stopama siromaštva. Takva neravnoteža potaknula je brojne inicijative središnje vlasti za poticanje gospodarskog rasta na jugu, kao i jačanje regionalne autonomije u upravljanju lokalnim resursima. Slično političko usmjerenje koristi se i u upravljanju sredstvima Europske unije usmjerenim na održivi regionalni razvoj.

Poljska je odabrana kao članice Europske unije iz vala proširenja 2004.g. Poljski model decentralizacije ugovornih tijela za korištenje europskih fondova je primjer uspješnog i održivog regionalnog upravljanja značajnim sredstvima za financiranje razvoja. Njihov sustav decentralizacije daje vojvodstvima i lokalnoj vlasti značajnu kontrolu nad načinom korištenja tih sredstava. Ova struktura potiče prilagođeni regionalni razvoj, omogućuje regijama da se suoče sa svojim jedinstvenim izazovima i potiče lokalno sudjelovanje u projektima održivog gospodarskog i društvenog razvoja.

Bugarska koristi centralizirani sustav za planiranje korištenja sredstava Europske unije (EU), posebno u kontekstu kohezijske politike. To znači da se strateške odluke, programiranje i koordinacija prvenstveno donose na nacionalnoj razini, a regionalni i lokalni dionici imaju savjetodavnu ili provedbenu ulogu. Naposljetku poglavlja obrađen je hrvatski visoko centralizirani sustav upravljanja programima i fondovima Europske unije.



Slika 6. Stopa apsorpcije Europskog fonda za regionalni razvoj i Kohezijskog fonda na kraju 2023. g., po zemljama

Izvor: Cifolilli A i Pompili M (2024), *Research for REGI Committee – Absorption Rates of Cohesion Policy Funds* (European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels)

### 3.1. Talijanski model

Italija je zemlja članica Europske unije koja se suočava sa značajnim razlikama u razvijenosti regija unutar zemlje. Raspoložuje sredstvima kohezijske politike mješovitim modelom upravljanja pri čemu se planiranje i financiranje provodi i na nacionalnoj i na regionalnoj razini. Takav sustav upravljanja omogućuje decentralizaciju u slučajevima kada su regije dovoljno snažne za samostalnu provedbu svih procedura upravljanja sustavom u smislu operativnih, ljudskih i financijskih kapaciteta.

Talijanski sustav regionalnih politika predstavlja složen višerazinski mehanizam usmjeren na smanjenje teritorijalnih dispariteta i promicanje ujednačenog razvoja. Temelji se na ustavnoj podjeli nadležnosti između države i regija, koja je posebno produbljena reformama iz 1999. i 2001. godine. Sustav karakterizira "mješoviti" model institucionalnih odnosa koji nije niti potpuno centraliziran niti decentraliziran, a koji je evoluirao od razdoblja nakon Drugog svjetskog rata do danas (Leonardi, Nanetti i Putnam, 2025). Regionalne politike ostvaruju se kroz kombinaciju europskih fondova, nacionalnih financijskih instrumenata i specifičnih mehanizama koordinacije između različitih razina vlasti.

Talijanski Ustav iz 1948. godine uspostavio je regionalnu državu, ali je sustav dugo ostao uglavnom centraliziran. Od 1970-ih godina nadalje, a posebno nakon ustavnih reformi 1999. i 2001. godine, došlo je do značajne regionalizacije institucionalnog procesa donošenja politika (Leonardi, Nanetti i Putnam, 2025). Ustavni zakon br. 3/2001 reformirao je Glavu V Ustava, definirajući tri kategorije nadležnosti:

- Isključiva nadležnost države: vanjska politika, imigracija, obrana, pravosuđe, zaštita okoliša, temeljna građanska i socijalna prava;
- Dijeljena nadležnost: regionalna politika, obrazovanje, zdravstvo, gospodarski razvoj, kultura, promet pri čemu država određuje temeljna načela, a regije donose provedbene zakone;
- Nadležnost regija: sva područja koja nisu eksplicitno navedena pod isključivom ili dijeljenom nadležnošću, uključujući urbanizam, turizam, trgovinu i strukovno obrazovanje.

Ova raspodjela nadležnosti ključna je za razumijevanje regionalnih politika, jer regije imaju zakonodavnu i upravnu vlast u područjima izravno povezanim s teritorijalnim razvojem. Međutim, praksa je pokazala da određene nadležnosti definirane kao dijeljene izazivaju previše sudskih sporova oko toga tko stvarno ima vlast upravljati pojedinim aspektima i područjima, što dovodi do brojnih ustavnosudskih sporova (Leonardi, Nanetti i Putnam, 2025).

Konferencija regija i autonomnih pokrajina (Conferenza delle Regioni e delle Province autonome) predstavlja ključno tijelo horizontalne koordinacije među regijama, dok Konferencija država-regije (Conferenza Stato-Regioni) i

Jedinstvena konferencija (Conferenza Unificata) omogućuju vertikalnu koordinaciju između države, regija, provincija i općina. Ovi mehanizmi, iako nisu izričito predviđeni Ustavom, razvili su se u institucionalizirane oblike suradnje (Regioni.it, 2022).

Predsjednik Konferencije regija Marco Marsilio istaknuo je potrebu da se ovaj sustav, koji trenutno funkcionira na neformalnoj osnovi, ustavno regulira kako bi se regijama dodijelila jasnija uloga u odnosu s državom i u formiranju zakona i uprave (Regioni.it, 2022).

Reforma Delrio (Zakon br. 56/2014) predstavlja jednu od najznačajnijih institucionalnih promjena u posljednjim desetljećima. Usmjerena na ukidanje provincija kao upravne razine i njihovu zamjenu metropolitanskim gradovima, reforma je naišla na različite ishode u pojedinim regijama. Studija koja uspoređuje provedbu u Emiliji-Romagni i Venetu pokazuje kako su različite regionalne institucionalne kulture utjecale na primjenu reforme (Ganis, 2025). U Venetu je reforma provedena na jedan način, dok je u Emiliji-Romagni izabran drugačiji pristup, što ilustrira kako ista nacionalna reforma može rezultirati različitim regionalnim ishodima (Ganis, 2025).

Osim vertikalne koordinacije, regije razvijaju i horizontalne mehanizme suradnje. Programi Interreg i Programi prekogranične suradnje (Cross-Border Cooperation - CBC) primjeri su međuregionalne i međunarodne suradnje. Primjerice, program Interreg IPA CBC Italija-Albanija-Crna Gora (2014.-2020.) omogućuje razmjenu znanja i iskustava između dionika triju zemalja, razvoj pilot akcija i testiranje novih politika (Regioni.it, 2025).

Kohezijska politika Europske unije predstavlja temeljni izvor financiranja regionalnih politika u Italiji. Kao druga zemlja po količini dodijeljenih sredstava u Europi, Italija koristi europske strukturne i investicijske fondove (ESIF) za razdoblje 2021.-2027., uključujući Europski fond za regionalni razvoj (ERDF) i Europski socijalni fond (ESF+).

Italija zagovara očuvanje politike kohezije utemeljene na načelima supsidijarnosti, dijeljenja i promocije teritorija, odbijajući prijedloge centralizacije u jedinstveni nacionalni fond (Ministro per gli Affari Europei, le Politiche di Coesione e il PNRR, 2025). PNRR je skraćenica za Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza odnosno Nacionalni plan oporavka i otpornosti (NPOO)

Sporazum o partnerstvu (Accordo di Partenariato) ključni je strateški dokument koji Italija sklapa s Europskom komisijom, definirajući prioritete i mehanizme korištenja europskih fondova. Ministar za europske poslove, PNRR i kohezijske politike koordinira provedbu na nacionalnoj razini.

Fond za razvoj i koheziju (Fondo per lo Sviluppo e la Coesione - FSC) predstavlja glavni nacionalni financijski instrument za smanjenje teritorijalnih nejednakosti. U razdoblju 2021.-2027. FSC osigurava sredstva za projekte u strateškim sektorima: okoliš, kultura, poljoprivreda, digitalna inovacija, sport i politike za mlade i osobe s invaliditetom. (Governo Italiano, 2025).

Temeljno načelo raspodjele FSC sredstava jest koncentracija u regijama juga (Mezzogiorno) pri čemu najmanje 80% nacionalnih izdvajanja mora biti usmjereno u osam južnih regija (Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilija i Sardinija). Ovo načelo, potvrđeno u programskom razdoblju 2014.-2020. i nastavljeno u tekućem razdoblju, predstavlja temeljnu odrednicu talijanske regionalne politike (Ministro per gli Affari Europei, il Sud, le Politiche di Coesione e il PNRR, 2025).

Svaka regija izrađuje Regionalni operativni program (Programma Operativo Regionale - POR) kojim se specificira korištenje europskih fondova u skladu s regionalnim razvojnim prioritetima. Ovi programi podliježu pregovorima i odobrenju Europske komisije, što osigurava usklađenost s europskim strategijama (pametna, održiva i uključiva rast).

Tijekom 2025. godine, potpisan je 21 sporazum s regijama i autonomnim pokrajinama, čime su oslobođena sredstva veća od 45 milijardi eura (Regioni.it, 2025). Ovaj proces pokazuje trend prema većoj teritorijalnoj usmjerenosti politika i jačanju uloge regija u upravljanju razvojnim sredstvima.

Talijanski ministar za europske poslove Raffaele Fitto upozorio je da se Italija, unatoč tome što je druga zemlja u Europi po količini dodijeljenih sredstava, nalazi u situaciji veće kritičnosti u pogledu zamke razvoja kao fenomena u kojem dugotrajno primanje sredstava ne dovodi do strukturne transformacije i samoodrživog rasta (Ministro per gli Affari Europei, il Sud, le Politiche di Coesione e il PNRR, 2025). Ova situacija zahtijeva korektivne i reformatorske intervencije u smislu fleksibilnosti, pojednostavljenja i usmjeravanja resursa na prioritete i intervencije koji donose stvarni razvoja (Ministro per gli Affari Europei, il Sud, le Politiche di Coesione e il PNRR, 2025).

Jedan od ključnih izazova ostaje upravljački kapacitet na regionalnoj razini. Razlike u institucionalnoj kulturi, tehničkoj ekspertizi i administrativnim resursima između sjevernih i južnih regija utječu na sposobnost apsorpcije i učinkovitog korištenja sredstava. Nova faza provedbe kohezijske politike koju je najavila vlada Giorgie Meloni naglašava "stroge vremenske planove, manje birokracije, više rezultata" i praćenje svake intervencije kako bi se osigurali sigurni rokovi, financijski rigor i potpuna realizacija investicija (Governo Italiano, 2025).

Povijest teritorijalne politike u poslijeratnoj Italiji dominirana postupnim, iako nikako linearnim, kretanjem prema restrukturiranju institucionalnog sustava (Leonardi, Nanetti i Putnam, 2025). Ova dinamičnost omogućuje prilagodbu, ali istovremeno stvara nesigurnost i otežava dugoročno planiranje.

Rasprava o budućnosti kohezijske politike nakon 2027. godine, uključujući moguće promjene u Višegodišnjem financijskom okviru EU, predstavlja novu fazu evolucije u upravljanju održivim razvojem u Italiji (Regioni.it, 2025).

Sustav regionalnih politika u Italiji predstavlja složenu mrežu institucionalnih postava, financijskih instrumenata i mehanizama koordinacije koji se razvijaju više od sedam desetljeća (Leonardi, Nanetti i Putnam, 2025). Kombinacija europskih fondova kohezijske politike, nacionalnog Fonda za razvoj i koheziju te regionalnih operativnih programa omogućuje višerazinski pristup teritorijalnom razvoju. Međutim, izazovi poput zamke razvoja (Ministro per gli Affari Europei, il Sud, le Politiche di Coesione e il PNRR, 2025), varijacija u upravljačkim kapacitetima među regijama i napetosti između centralizacije i regionalizacije u provedbi kriznih mehanizama poput Nacionalnog plana oporavka i otpornosti (u Italiji - PNRR) ostaju otvoreni (Regioni.it, 2022).

Budućnost talijanskih regionalnih politika ovisit će o sposobnosti sustava da istovremeno osigura: (1) fleksibilnost i pojednostavljenje procedura, (2) smislenu ulogu regija u planiranju i provedbi, (3) koncentraciju resursa na intervencije s dokazanim učinkom te (4) očuvanje politike kohezije kao temeljnog stupa europske integracije u post-2027. razdoblju (Regioni.it, 2025).

U Italiji je stopa apsorpcije sredstava kohezijske politike iznosila 77,9% na kraju 2023. godine, što je značajno ispod prosjeka EU-a (90,4%). Fleksibilnost u operacionalizaciji fondova EU-a uvedena radi rješavanja utjecaja nedavnih globalnih kriza poput pandemije i posljedica rata u Ukrajini u početku je povećala pritisak na uprave zbog potrebe za značajnim naporima reprogramiranja. Međutim, na kraju razdoblja su uvedene promjene pozitivno utjecale na apsorpciju sredstava određenih operativnih programa (npr. u vezi s Operativnim programom Poduzeća i konkurentnost koji je financiran sredstvima Europskog fonda za regionalni razvoj- EFRR). U nekim slučajevima, dodatna sredstva omogućila su financiranje više projekata nego što je bilo moguće s izvorno planiranim sredstvima (npr. Operativni program Emilia-Romagna EFRR i Operativni program Emilia-Romagna Europski socijalni fond-ESF).

Najvažnije prepreke apsorpciji Italije za razdoblje 2014.-2020. uključuju (Ciffolilli i Pompili, 2024):

- učinke istiskivanja uzrokovane novim instrumentima uvedenim kao odgovor na krize (npr. to se događa kada je potpora koju pruža EU financiranje ili nacionalne politike preizdašna, poput nacionalnih poticaja za energetske učinkovitost zgrada u Italiji (OP Kampanija EFRR);
- nesigurnosti oko tumačenja pravila EU-a, većinom zbog neusklađenosti između zakonodavstva EU-a i nacionalnog zakonodavstva (npr. u zakonodavstvu o nabavi u vezi s dopuštenim postotkom podugovaranja; prihvatljivosti PDV-a),

- pretjeranu složenost pravila EU-a (npr. zakonodavstvo o tržišnom natjecanju obično kažnjava tvrtke srednje veličine koje nisu ni mala ni srednja poduzeća);
- probleme s provedbom infrastrukturnih i javnih radova (npr. zbog povećanja cijena, preklapanja radova na istom mjestu, arheoloških nalaza itd.)
- ograničene financijske i administrativne kapacitete lokalnih uprava, poput općina (npr. u provedbi OP Kampanija EFRR).

Neke potencijalne prepreke povezane su i s razdobljem 2021.-2027., kao što su nesigurnosti u primjeni načela „Ne čini značajnu štetu“ (DNSH) i otpornosti na klimatske promjene. Rješenja koja je Italija usvojila za prevladavanje prepreka apsorpciji u razdoblju 2014.-2020. uključuju jačanje kapaciteta planiranja, upravljanja i reprogramiranja, širu upotrebu digitalizacije uključujući učinkovite sustave za elektroničku razmjenu informacija između upravljačkih tijela i korisnika. Naglašeno je važnim i; promicanje stalnog dijaloga s korisnicima, uključujući lokalne institucije odgovorne za provedbu projekata i stalna podrška tijekom pokretanja aktivnosti i u provedbi. Vrlo je važno osposobljavanje za prijavu na natječaje, upravljanje projektima, kao i financijsko izvještavanje. Preporuke korisnika sredstava iz razdoblja 2014-2020 odnose se na potrebu čestih konzultacija i suradnje dionika za planiranje relevantnih natječaja, reorganizaciju ureda s ciljem povećanja učinkovitosti, uključujući stvaranje ad hoc misijske strukture ili radne skupine s osobljem iz različitih ureda s vještinama praćenja i financijskog izvještavanja, te poboljšana suradnja s lokalnim javnim agencijama u upravljanju natječajima i projektima u nekim tematskim područjima.

### 3.2. Poljski model

Poljski sustav regionalnih politika predstavlja složen višerazinski mehanizam koji je od početka 1990-ih godina doživio temeljitu transformaciju od centraliziranog planskog gospodarstva prema tržišnoj ekonomiji i decentraliziranom modelu upravljanja (Siekierska-Rosiak, 2014). Ključni čimbenici ove transformacije bili su gospodarska tranzicija, pristupanje Europskoj uniji 2004. godine i promjena pristupa razvojnoj politici (Siekierska-Rosiak, 2014). Sustav karakterizira ravnoteža između visoke razine autonomije regija i snažne kohezijske politike EU-a, pri čemu poljske regije uživaju značajnu samostalnost uz istovremenu potporu europskih fondova (Dąbrowska i Deegan, 2024). Regionalne politike ostvaruju se kroz kombinaciju europskih fondova, nacionalnih strateških dokumenata i institucionalnih mehanizama koordinacije između različitih razina vlasti.

Poljski Ustav iz 1997. godine uspostavio je teritorijalni sustav koji jamči decentralizaciju javne vlasti kao jedno od temeljnih načela (Council of Europe Congress, 2025). Prema članku 15. Ustava, teritorijalna podjela države mora omogućiti društvene, gospodarske i kulturne veze koje teritorijalnim jedinicama osiguravaju sposobnost izvršavanja javnih dužnosti (Congress of Local and Regional Authorities, 2025). Članak 16. definira stanovnike osnovnih teritorijalnih jedinica kao samoupravnu zajednicu, naglašavajući da jedinice lokalne samouprave sudjeluju u obavljanju javne vlasti na svoju odgovornost (Congress of Local and Regional Authorities, 2025).

Ustav sadrži posebno poglavlje o lokalnoj samoupravi (Poglavlje VII) kojim se precizira pravni status lokalnih vlasti.

Temeljna jedinica lokalne samouprave je općina (gmina), dok se druge vrste regionalne i lokalne samouprave mogu uspostaviti zakonom (Congress of Local and Regional Authorities, 2025). Članak 167. Ustava uključuje načelo razmjernosti (commensurability principle), koje propisuje da lokalne samouprave moraju dobiti javna sredstva primjerena za obavljanje dodijeljenih im dužnosti (Congress of Local and Regional Authorities, 2025).

Lokalne vlasti imaju zakonodavnu ovlast u granicama propisanim zakonom (članak 94.) što znači da mogu donositi propise za svoje područje (Congress of Local and Regional Authorities, 2025). Također, prema članku 168., zajednice imaju pravo, u okviru zakona, određivati iznos lokalnih poreza i naknada (Congress of Local and Regional Authorities, 2025).

Poljska je ratificirala Europsku povelju o lokalnoj samoupravi 1993. godine.

Prema najnovijem izvješću Kongresa lokalnih i regionalnih vlasti Vijeća Europe iz 2025. godine, Poljska u osnovi poštuje odredbe Povelje, no izražena je zabrinutost zbog recentralizacije nadležnosti, opsežne središnje regulacije i nedostatnih financijskih kapaciteta lokalnih i regionalnih vlasti (Council of Europe Congress, 2025). Kongres preporučuje Poljskoj da nastavi s naporima prema decentralizaciji, izbjegava pretjeranu regulaciju te osigura dodjelu odgovarajućih financijskih sredstava (Council of Europe Congress, 2025).

Ključna reforma lokalne samouprave iz 1998. godine predstavlja temeljnu prekretnicu u razvoju poljske regionalne politike. Ovom reformom uspostavljena su vojvodstva (voivodeships) kao regionalna razina samouprave, čime je stvoren trostupanjski sustav: općine (gminy), okruzi (powiaty) i vojvodstva (województwa) (Gołąbek, 2025). Reforma je ukinula prethodni sustav od 49 malih vojvodstava i uspostavila 16 većih, ekonomski održivijih regija (Siekierska-Rosiak, 2014).

Kako ističe Gołąbek (2025), reforma iz 1998. predstavlja "proboj u poljskom zakonodavstvu", a novi ustroj vojvodstava bolje odgovara definiciji regije u usporedbi s predreformskim sustavom. Vojvodstva su dobila nadležnosti u ključnim područjima: zaštita prava potrošača, modernizacija ruralnih područja, socijalna skrb, javno obrazovanje (uključujući visoko obrazovanje), prostorni razvoj, javna sigurnost i turizam. Uvođenje izravnih izbora za izvršne čelnike lokalne samouprave 2002. godine dodatno je ojačalo poziciju regionalnih vlasti (Szymański, 2025).

Utjecaj EU kohezijske politike na poljski sustav regionalnog upravljanja bio je transformativan. Kako navodi Ferry (2013), Poljska je jedna od novih članica EU koja je u potpunosti iskoristila mogućnosti koje pruža kohezijska politika, razvijajući sofisticiran sustav višerazinskog upravljanja koji integrira europske, nacionalne i regionalne prioritete. Proces europeizacije poljske regionalne politike uključivao je prilagodbu institucionalnih struktura, usvajanje strateškog planiranja utemeljenog na dokazima i razvoj administrativnih kapaciteta za upravljanje fondovima (Ferry, 2013; Siekierska-Rosiak, 2014).

Ova reforma bila je ključna za pripremu Poljske za članstvo u EU-u, omogućivši učinkovito upravljanje sredstvima kohezijske politike i usvajanje načela višerazinskog upravljanja. Od tada je sustav regionalne politike doživio brojne modifikacije, kako u pristupu, tako i u planiranju i institucionalnom ustroju (Siekierska-Rosiak, 2014).

Nacionalna razina strateškog planiranja u Poljskoj definirana je dugoročnim razvojnim strategijama čiji je središnji dokument Strategija odgovornog razvoja (Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju - SOR). Ovaj okvirni dokument postavlja smjerove razvoja do 2030. godine i usklađen je s ciljevima kohezijske politike EU-a i Agendom 2030. za održivi razvoj.

Strategija naglašava potrebu za smanjenjem teritorijalnih dispariteta, posebice između istočnih (starih) i zapadnih (novih) članica EU-a, te promiče uravnotežen i uključiv rast (Dąbrowska i Deegan, 2024). Nacionalna razina (Vlada i ministarstva) donosi nacionalne strategije, koordinira korištenje europskih fondova, te osigurava usklađenost s politikama EU-a.

Regionalne vlasti (vojevodstva) imaju značajnu autonomiju u definiranju razvojnih prioriteta. Svaka od 16 regija izrađuje vlastitu Regionalnu razvojnu strategiju (Regionalna Strategia Rozwoju - RSR) i Regionalni operativni program (Regionalny Program Operacyjny - RPO) za svako programsko razdoblje. Ovi dokumenti utvrđuju korištenje europskih fondova u skladu s regionalnim specifičnostima i razvojnim izazovima.

Istraživanje Dąbrowske i Deegana (2024) pokazuje da su se poljske regionalne razvojne strategije značajno razlikovale tijekom dva proučavana razdoblja (prije i nakon 2014. godine), pri čemu na stupanj divergencije snažno utječu prostorni čimbenici. Ova povećana divergencija podupire tezu o sve većoj upotrebi diferencirane regionalne politike u Poljskoj, odnosno prilagođavanju strategija specifičnim potrebama i potencijalima svake regije (Dąbrowska i Deegan, 2024). Regije imaju nadležnosti u obrazovanju, zdravstvu, prostornom planiranju, prometu i gospodarskom razvoju.

Posebnu ulogu imaju vojvode (voivodes) - predstavnici središnje uprave u regijama, odgovorni za nadzor zakonitosti rada jedinica lokalne samouprave i koordinaciju provedbe politika središnje vlade na terenu (Szymański, 2025).

Lokalna razina (općine i okruzi) također sudjeluje u provedbi regionalnih politika, ponajprije kroz sudjelovanje u projektima financiranim iz europskih fondova. Međutim, studija slučaja za Varšavu (ESPON, 2026) ističe izazove u višerazinskoj koordinaciji, uključujući fragmentirano odlučivanje, regulatornu složenost i ograničenu metropolitansku koordinaciju između grada Varšave i okolnih općina.

Unatoč tim izazovima, studija prepoznaje inovacije u strateškom planiranju, međuopćinskoj suradnji i provedbi projekata (ESPON, 2026).

Kohezijska politika Europske unije predstavlja temeljni izvor financiranja regionalnih politika u Poljskoj. Tijekom programskog razdoblja 2021.-2027., Poljska ima na raspolaganju više od 76 milijardi eura iz kohezijske politike, pri čemu je 59,1 % već ugovoreno (Pelczynska-Nalecz, 2026). Poljska je najveći korisnik kohezijskih sredstava u EU-u, što joj je omogućilo značajne investicije u infrastrukturu, istraživanje i razvoj, obrazovanje te socijalnu uključenost.

Za razdoblje 2021.-2027., Poljska je usvojila Sporazum o partnerstvu s Europskom komisijom, koji definira strateške prioritete korištenja europskih fondova. Sredstva se raspoređuju kroz:

- Nacionalne programe za projekte od nacionalnog značaja (prometna infrastruktura, energetika, digitalizacija);
- Regionalne operativne programe kroz 16 programa po regijama, kojima upravljaju vojvodstva;
- Programe tehničke pomoći za jačanje administrativnih kapaciteta.

Ministarstvo razvoja i tehnologije Poljske (ranije Ministarstvo fondova i regionalne politike) započelo je pripreme za sljedeću financijsku perspektivu 2028.-2034. Poljska trenutno ima na raspolaganju približno 123 milijarde eura. Ključna promjena odnosi se na novi omjer između nacionalno upravljanih fondova i centralno upravljanih instrumenata EU-a pri čemu pri potonji trebali udvostručiti svoju vrijednost na 600 milijardi eura na razini EU-a, naspram 860 milijardi eura u nacionalnim omotnicama (Pelczynska-Nalecz, 2026).

Uloga lokalnih samouprava će biti očuvana, s time da 44 % sredstava ostaje pod upravom regionalnih vlasti. Novi okvir povezivat će ulaganja s reformama, oslanjajući se na iskustvo iz fonda za oporavak i otpornost nakon pandemije virusa COVID-19 (Pelczynska-Nalecz, 2026).

Za razliku od Italije, Poljska nema formalizirano konferencijsko tijelo poput Konferencije država-regije, ali postoji niz mehanizama horizontalne i vertikalne koordinacije:

- Zajednička komisija vlade i lokalne samouprave (Komisja Wspólna Rządu i Samorządu Terytorialnego) predstavlja savjetodavno tijelo za pitanja koja se tiču lokalne i regionalne samouprave.
- Udruženja jedinica lokalne samouprave uključujući Udrugu poljskih gradova, Udrugu općina i Udrugu vojvodstava, koja zastupaju interese lokalnih vlasti u dijalogu s vladom.

Istraživanje Szymańskog (2025) o odnosima zakonodavne i izvršne vlasti u Poljskoj u razdoblju 2019.-2024. otkriva zabrinjavajući trend prekomjernog jačanja izvršne vlasti na račun zakonodavne. Ovaj proces bio je vidljiv na svim teritorijalnim razinama, a posebno je ubrzan za vrijeme pandemije COVID-19, kada je vlada koristila izvanredne mjere za donošenje propisa često nepovezanih s pandemijom (Szymański, 2025).

Na regionalnoj razini, jačanje izvršne vlasti započelo je nakon reforme iz 1999. godine. Uvođenje izravnih izbora za čelnike izvršne vlasti 2002. godine omogućilo im je postupno izgrađivanje dominantne pozicije u odnosu na vijeća, s pristupom financijskim i ljudskim resursima. Iako građani ne biraju izravno čelnike izvršne vlasti na regionalnoj razini (vojvode i maršalke), oni također često stječu jaku poziciju u procesima donošenja odluka (Szymański, 2025).

Jedno od ključnih obilježja suvremene poljske regionalne politike jest pojava diferencirane regionalne politike, odnosno prilagođavanja strategija specifičnim potrebama pojedinih regija. Dąbrowska i Deegan (2024) u svom radu "One size fits most" analiziraju ovaj fenomen na regionalnim razvojnim strategijama.

Njihovi rezultati pokazuju da su poljske regionalne razvojne strategije značajno divergirale tijekom razdoblja prije i nakon 2014. godine, pri čemu prostorni čimbenici (geografski položaj, razvijenost, povijesne tradicije) snažno utječu na stupanj različitosti. Utvrđena povećana divergencija podupire tezu o sve većoj upotrebi diferencirane regionalne politike, nasuprot uniformnom pristupu koji je prevladavao u ranijim fazama (Dąbrowska i Deegan, 2024).

Time su potvrđena ranija zapažanja Ferryja (2013) i Siekierske-Rosiak (2014) o utjecaju EU kohezijske politike na razvoj sposobnosti regionalnih vlasti da kreiraju vlastite razvojne prioritete, umjesto da jednostavno provode nacionalne smjernice. Proces europeizacije potaknuo je fenomen učenja kroz izradu strategija i jačanje kapaciteta za strateško planiranje na regionalnoj razini (Dąbrowska i Deegan, 2024).

Slično kao i u Italiji, upravljački kapacitet na regionalnoj razini ostaje ključni izazov. Razlike u institucionalnoj kulturi, tehničkoj ekspertizi i administrativnim resursima između istočnih i zapadnih regija, odnosno između većih urbanih središta poput Varšave, Krakova i Wrocława te ruralnijih regija poput Podlaskog i Lublinskog vojvodstva, utječu na sposobnost apsorpcije i učinkovitog korištenja dostupnih sredstava.

Kao i u talijanskom slučaju, Poljska se suočava s izazovom zamke razvoja, fenomena u kojem dugotrajno primanje sredstava ne dovodi nužno do strukturne transformacije i samoodrživog rasta. Unatoč tomu što je Poljska najveći korisnik kohezijskih sredstava, i dalje postoje značajne razlike u razvijenosti između regija. Međutim, za razliku od Italije gdje je jaz između Sjevera i Juga desetljećima prisutan, Poljska bilježi znatno ubrzanje konvergencije, osobito nakon pristupanja Europskoj uniji (European Commission, 2020, prema Dąbrowska i Deegan, 2024).

Poljska je započela pripreme za sljedeću financijsku perspektivu, s naglaskom na:

- Povezivanje ulaganja s reformama po uzoru na iskustvo iz Fonda za oporavak i otpornost;
- Integrirani nacionalni i regionalni partnerski plan koji će obuhvatiti poljoprivredu, migracije, azil i koheziju u jedinstvenom dokumentu;
- Prilagodbu novom omjeru centralno i nacionalno upravljanih fondova pri čemu će Poljska morati razviti kapacitete za učinkovito natjecanje za centralno upravljana sredstva (Pelczynska-Nalecz, 2026).

Prema preporukama Kongresa Vijeća Europe (2025), Poljska bi trebala nastaviti s naporima prema decentralizaciji, izbjegavati pretjeranu regulaciju vlastitih i povjerenih zadataka, ojačati kapacitete lokalnih i regionalnih samouprava, osigurati dodjelu odgovarajućih financijskih sredstava, te ratificirati Dodatni protokol uz Europsku povelju o lokalnoj samoupravi o pravu na sudjelovanje u poslovima lokalne vlasti.

Budućnost poljskih regionalnih politika leži u daljnjem razvoju koncepta pametnih specijalizacija koji potiče regije da identificiraju svoje komparativne prednosti i usmjere ulaganja u niše s najvećim potencijalom za rast. Razlike između regionalnih strategija vjerojatno će nastaviti rasti, s tim da će neke regije (poput Mazowieckog vojvodstva s Varšavom) slijediti vlastite putove razvoja temeljene na inovacijama i visokoj tehnologiji, dok će se druge (poput istočnih regija) usredotočiti na smanjenje dispariteta i održivi ruralni razvoj (Dąbrowska i Deegan, 2024).

Poljska je članica Unije koja sustavno implementira procese jačanja provedbenih kapaciteta i sinergijskog djelovanja dionika na svim razinama i iz svih sektora. Stoga i ne čudi što je Poljska stopa apsorpcije sredstava kohezijske politike iz razdoblja 2014-2020 iznosila 99,4% na kraju 2023., što je znatno iznad prosjeka EU (90,4%).

Prema Ciffolilli i Pompili (2024) preprekama u još efikasnijoj apsorpciji fondova ističu se složena pravila EU i nesigurnost u vezi s njihovom primjenom u praksi. Kao i u mnogim drugim članicama EU, i u Poljskoj se ističe javna nabava kao područje loše usklađenosti nacionalnog i zakonodavstva EU što je uzrokovalo nesigurnost korisnika i produžilo vrijeme provedbe aktivnosti projekata iz razdoblja financiranja 2014.-2020. godine.

Kao što je već spomenuto kod talijanskih korisnika, i u Poljskoj se kao glavna nepoznanica i potencijalna prepreka uspješnosti ističe primjena načela „Ne čini značajnu štetu“ (eng. DNSH). Kod provedbe velikih infrastrukturnih ulaganja, vrlo složeni i dugotrajni postupci javne nabave značajan su faktor odgode i kašnjenja u provedbi projekata.

Posebne odredbe EU o prihvatljivosti određenih kategorija potpora također se smatraju teškima za primjenu ili neadekvatnima (npr. mehanizmi praćenja i povrata sredstava u investicijskim potporama za istraživačku infrastrukturu, prihvatljivost troškova za modernizaciju grijanja zgrada i slično) te ograničavaju apsorpcijsku sposobnost korisnika.

Naglo povećanje troškova u građevinskom sektoru, uzrokovano s jedne strane rastom investicija i zasićenjem tržišta, a s druge strane vanjskim utjecajima poput rata u Ukrajini, predstavlja ozbiljnu prepreku daljnjem razvoju.

U Poljskoj su za prevladavanje prepreka u provedbi projekata od značaja za regionalni razvoj poduzeta različita rješenja, među kojima se ističu zakonodavne mjere usmjerene na poticanje promjene ponašanja i učinkovitije korištenje sredstava, posebno u zahtjevnijim sektorima poput zaštite okoliša i energetike (npr. inicijative za zamjenu sustava grijanja na fosilna goriva u javnim zgradama i kućanstvima). Također se kontinuirano provodi procjena spremnosti korisnika za predlaganje projekata (jačanje apsorpcijskog kapaciteta), kako bi se osigurao portfelj spremnih projekata za financiranje. Uveden je i mehanizam faznog financiranja za velike infrastrukturne projekte, poput onih u željezničkom sektoru. Poljska je poznata i po provedbi aktivnosti jačanja kapaciteta odjela za ugovaranje, nadzor provedbe i evaluaciju projekata. Ove mjere uključuju i privremeno premještanje iskusnog osoblja iz provedbenih ili nadzornih odjela u odjele za implementaciju pri čemu vrše obuku korisnika u realnim situacijama i primjenjuju postulate učenja temeljenog na radu. Jedna od ključnih značajki uspješnosti Poljske u korištenju raspoloživih financijskih sredstava zasigurno je značajno unaprijeđena digitalizacija procesa prijave, odabira i ugovaranja projekata.

Sustav regionalnih politika u Poljskoj predstavlja izvanredan primjer uspješne transformacije od centraliziranog planskog sustava prema decentraliziranom modelu višerazinskog upravljanja, uvelike potaknutog pristupanjem Europskoj uniji i kohezijskom politikom (Siekierska-Rosiak, 2014; Ferry, 2013). Ključne značajke sustava uključuju: stabilan ustavno-pravni okvir koji jamči decentralizaciju, snažnu regionalnu razinu (vojvodstva) s realnom autonomijom, diferencirane regionalne strategije prilagođene lokalnim potrebama (Dąbrowska i Deegan, 2024) te značajna financijska sredstva iz kohezijske politike EU-a.

Međutim, pred sustavom su i značajni izazovi: trendovi recentralizacije, nedostatni fiskalni kapaciteti lokalnih i regionalnih vlasti, izvršna dominacija na račun zakonodavnih tijela (Szymański, 2025), upravljačke razlike među regijama te izazovi koordinacije u metropolitanskim područjima (ESPON, 2026).

Budućnost poljskih regionalnih politika ovisit će o sposobnosti sustava da istovremeno osigura: očuvanje decentralizacijskih tekovina uz odolijevanje recentralizacijskim pritiscima, jačanje fiskalne autonomije lokalnih i regionalnih vlasti, razvoj administrativnih kapaciteta za natjecanje za centralno upravljana sredstva u novoj financijskoj perspektivi, daljnju diferencijaciju politika prema regionalnim specifičnostima te poboljšanje koordinacije na metropolitanskoj razini.

### 3.3. Bugarski model

Bugarski sustav regionalnih politika oblikovan je unutar visoko centralizirane unitarne države koja je od prelaska iz socijalističkog sustava 1989. godine prošla kroz postupnu, ali ograničenu decentralizaciju (Galabinova, 2011). Za razliku od Italije s razvijenom regionalnom državom ili Poljske s uspostavljenim vojvodstvima, Bugarska zadržava izrazito centralizirani model u kojem regije postoje prvenstveno kao statističke i planske jedinice, dok su jedine teritorijalne jedinice sa stvarnom samoupravom općine (obshtini) (Galabinova, 2011; ARL International, 2026). Sustav karakterizira dualitet između snažnog utjecaja europske kohezijske politike i otpora prema stvarnoj fiskalnoj i političkoj decentralizaciji na nacionalnoj razini (Ferry, 2016). Regionalne politike ostvaruju se prvenstveno kroz europske fondove, nacionalne razvojne strategije i mehanizme planiranja na razini planskih regija (NUTS 2), koje nemaju status samouprave.

Bugarski Ustav iz 1991. godine usvojio je model demokratske države i načelno afirmirao decentralizaciju, priznajući općinama pravo na samoupravu (Galabinova, 2011). Međutim, ustavni okvir ne predviđa regionalnu samoupravu jer jedinice lokalne samouprave postoje samo na razini općina. Bugarska je visoko centralizirana unitarna država, a podjela odgovornosti između nacionalne, regionalne i općinske razine ostaje u razvojnoj fazi.

Teritorijalna podjela Bugarske uključuje nekoliko razina (Galabinova, 2011): nacionalnu, planske regije i okruge.

Nacionalnu razinu čine središnja vlada s ministarstvima (Ministarstvo regionalnog razvoja i javnih radova, Ministarstvo inovacija i rasta). Ova razina donosi nacionalne strategije i upravlja većinom javnih sredstava.

Postoji šest planskih regija (NUTS 2): Severozapaden, Severen tsentralen, Severoiztochen, Yugoiztochen, Yuzhen tsentralen, Yugoiztochen. One se koriste za statističke svrhe i programiranje EU fondova, ali nemaju status samouprave niti izabrana tijela.

Okruzi (oblasti, NUTS 3) su upravne jedinice s imenovanim guvernerima (predstavnicima središnje vlasti), te nisu samoupravne jedinice. Ima ih 28.

Uspostavljeno je 265 općina (obshtini) koje su jedine jedinice lokalne samouprave s izabranim vijećima i načelnicima.

Ovakav institucionalni raspored bitno se razlikuje od talijanskog i poljskog modela. Dok Italija ima 20 regija sa zakonodavnom i upravnom autonomijom, a Poljska 16 vojvodstava s izabranim skupštinama, Bugarska nema regionalnu razinu samouprave već su regije isključivo administrativne i planske konstrukcije za potrebe kohezijske politike EU-a (Ferry, 2016).

Bugarska je bila jedna od prvih bivših socijalističkih zemalja koja je usvojila novi demokratski Ustav 1991. godine (Galabinova, 2011). Rane 1990-e bile su obilježene optimizmom prema decentralizaciji jer je razvijen pravni okvir lokalne samouprave, proširivane su funkcije općina, a razmatrana je i financijska neovisnost lokalnih vlasti (Galabinova, 2011). Međutim, brojne ranije odluke i početne namjere u sferi decentralizacije završile su stabilizacijom centralizacije. Galabinova (2011) identificira nekoliko ključnih problema koji su opstali unatoč reformama:

- Prisutnost trajnog strukturnog deficita u općinskim proračunima, uzrokovana neskladom između rashodovnih odgovornosti i prihodne osnove;
- Kompliciran, netransparentan i često mijenjan sustav transfera između središnje i lokalne razine;
- Nedostatno financiranje delegiranih odgovornosti pri čemu općine dobivaju zadatke od države bez odgovarajućih sredstava;
- Smanjenje resursa za općinske investicije, posebno nakon financijske krize 2009. godine.

Ključna prepreka razvoju stvarne regionalne politike u Bugarskoj jest nedostatak financijske autonomije na lokalnoj razini. Iako su općine formalno odgovorne za niz javnih usluga (obrazovanje, socijalnu skrb, lokalnu infrastrukturu, prostorno planiranje), njihova prihodna osnova ostaje krajnje ograničena. Ustavne promjene i programi financijske decentralizacije samo su djelomično provedeni, a općine se i dalje suočavaju s delegiranim odgovornostima koje nisu popraćene odgovarajućim financiranjem iz središnjeg proračuna (Galabinova, 2011).

Kongres lokalnih i regionalnih vlasti Vijeća Europe (2021) u svom izvješću o provedbi Europske povelje o lokalnoj samoupravi u Bugarskoj izražava zabrinutost zbog: nedostatne financijske autonomije općina, prekomjerne središnje regulacije lokalnih poslova, ograničenog sudjelovanja lokalnih vlasti u donošenju odluka koje ih se tiču te nedostatka učinkovitih mehanizama za međuopćinsku suradnju.

Za potrebe kohezijske politike EU-a, Bugarska je uspostavila šest planskih regija na razini NUTS 2 (ARL International, 2026), ali ove regije nemaju status samouprave niti izabrana predstavnička tijela. Planske regije služe isključivo za statističko praćenje i programiranje Europskih fondova. Ovo je značajna razlika u odnosu na Italiju (20 regija sa zakonodavnim ovlastima) i Poljsku (16 vojvodstava s izabranim skupštinama).

Svaka od šest planskih regija izrađuje Regionalnu razvojnu strategiju koja definira prioritete korištenja europskih fondova. Međutim, zbog nedostatka regionalne samouprave, ove strategije u praksi koordiniraju okružni guverneri koji su imenovani predstavnici središnje vlasti, a ne izabrani regionalni dužnosnici.

Ovakav model dovodi do situacije u kojoj je regionalno planiranje u biti produžena ruka središnje vlade, za razliku od participativnijih modela u Italiji i Poljskoj.

Nacionalna razina strateškog planiranja definirana je Nacionalnim razvojnim programom (NRP) za razdoblje 2021.-2027., koji zamjenjuje raniji Nacionalni strateški referentni okvir (NSRF). NRP usklađuje nacionalne prioritete s kohezijskom politikom EU-a i definira provedbu europskih fondova. Ključni strateški dokumenti na nacionalnoj razini uključuju:

- Nacionalni program za razvoj (NPR) - dugoročni okvir do 2030. godine;
- Program za upravljanje sredstvima iz EU fondova (2021.-2027.);
- Integrirani teritorijalni pristupi za urbana i ruralna područja.

Ministarstvo regionalnog razvoja i javnih radova (MRDPW) ima središnju ulogu u koordinaciji regionalne politike, dok je Ministarstvo inovacija i rasta odgovorno za upravljanje europskim strukturnim i investicijskim fondovima (ESIF).

Za programsko razdoblje 2021.-2027., Bugarska je razvila nekoliko programa koji uključuju regionalnu dimenziju:

- Programi za šest planskih regija upravljani od strane okružnih guvernera u suradnji s ministarstvima;
- Ruralni razvojni program za poljoprivredu i ruralna područja;
- Program za pomorstvo i ribarstvo;
- Programi prekogranične suradnje. Bugarska sudjeluje u nekoliko Interreg programa (Bugarska-Sjeverna Makedonija, Bugarska-Srbija, Bugarska-Rumunjska, Bugarska-Turska).

Europeizacija regionalne politike u Bugarskoj dovela je do usvajanja formalnih institucionalnih struktura, ali nije nužno rezultirala stvarnom decentralizacijom ili izgradnjom regionalnih upravljačkih kapaciteta. Ovo zapažanje potvrđuje da se Bugarska, unatoč značajnom primanju EU sredstava, suočava s izazovom prevođenja formalnih institucija u stvarne upravljačke prakse (Ferry, 2016).

Općine su ključni implementatori regionalnih politika, posebno u područjima lokalne infrastrukture, obrazovanja, socijalne skrbi i prostornog planiranja. Međutim, općine se suočavaju s ozbiljnim ograničenjima:

- Fiskalna ovisnost - većina prihoda dolazi iz državnih transfera (subvencije, dijeljeni porezi), a ne iz lokalnih poreza;
- Nedostatna sredstva za delegirane odgovornosti - obrazovanje, socijalna skrb i druge delegirane funkcije često su nedovoljno financirane;
- Ograničena investicijska sposobnost- općine imaju mali manevarski prostor za vlastite investicije;
- Visoka razina središnje regulacije- način obavljanja poslova detaljno je propisan od strane središnje vlasti (Galabinova, 2011).

Kohezijska politika Europske unije predstavlja temeljni izvor financiranja regionalnih politika u Bugarskoj. Za razdoblje 2021.-2027., Bugarskoj je dodijeljeno približno 19,5 milijardi eura iz kohezijske politike (Ferry, 2016; Europska komisija, 2022). Sredstva su raspoređena kroz:

- Europski fond za regionalni razvoj (ERDF) za infrastrukturu, inovacije, digitalizaciju;
- Europski socijalni fond plus (ESF+) za obrazovanje, socijalnu uključenost, zapošljavanje;
- Fond za pravednu tranziciju (JTF) za regije pogođene tranzicijom prema klimatskoj neutralnosti;
- Kohezijski fond za prometnu i okolišnu infrastrukturu.

Bugarska je sklopila Sporazum o partnerstvu s Europskom komisijom za razdoblje 2021.-2027., koji definira sljedeće strateške prioritete: inovacije i pametan rast, zeleniji i niskouglični razvoj; povezanija mobilnost i regionalna povezanost, socijalna uključenost i obrazovanje te integrirani teritorijalni razvoj.

Nacionalni programi prate istaknute prioritete te su raspoređeni kroz Programe:

- Razvoj regija (6 programa po regijama);
- Inovacije i rast;
- Obrazovanje;
- Okoliš;
- Prometna povezanost.

Bugarski Nacionalni plan za oporavak i otpornost (NPOO) vrijedan je približno 12 milijardi eura (6,3 milijarde eura bespovratnih sredstava i 5,7 milijardi eura zajmova). Kao i u Italiji, provedba NPOO-a u Bugarskoj suočila se s izazovima koordinacije između središnje i lokalne razine. Kritičari ističu da su lokalne i regionalne vlasti često bile isključene iz procesa planiranja i provedbe, što je rezultiralo manjkom teritorijalne osjetljivosti u provedbi projekata (ARL International, 2026).

Bugarsku karakterizira jedan od najizraženijih teritorijalnih dispariteta u Europskoj uniji. Jugozapadna planska regija, koja uključuje glavni grad Sofiju, značajno dominira u smislu BDP-a po stanovniku, produktivnosti, inovacijskih kapaciteta i infrastrukturne razvijenosti. Prema podacima Eurostata (2024), razlika u BDP-u po stanovniku između regije Yugozapaden (koja često prelazi 100% prosjeka EU-a) i najsiromašnije regije Severozapaden (često ispod 40% prosjeka EU-a) jedna je od najvećih u Uniji.

Teritorijalni razvojni jaz između Sofije i ostatka zemlje ostaje glavni izazov za bugarsku regionalnu politiku, pri čemu koncentracija gospodarskih aktivnosti, ljudskog kapitala i stranih izravnih investicija u glavnom gradu dodatno produbljuje razlike.

Kao i u Italiji, Bugarska se suočava s fenomenom zamke razvoja (development trap) koja kaže da dugotrajno primanje EU sredstava ne dovodi nužno do strukturne transformacije i samoodrživog rasta (Ferry, 2016). Problemi uključuju nisku apsorpcijsku sposobnost u manje razvijenim regijama, nedostatak kapaciteta za pripremu i provedbu složenih projekata, fragmentiranu institucionalnu strukturu s više tijela odgovornih za provedbu, političku nestabilnost i česte izmjene zakonodavnog okvira.

Za razliku od Italije s konferencijskim sustavom i Poljske sa Zajedničkom komisijom, Bugarska ima slabije razvijene mehanizme vertikalne koordinacije između središnje i lokalne razine. Glavni mehanizmi uključuju:

- Vijeće za decentralizaciju (Suvet za detsentralizatsiya) kao savjetodavno tijelo pri Vijeću ministara;
- Nacionalno udruženje općina u Republici Bugarskoj (NACORB) koje predstavlja interese općina u dijalogu s vladom;
- Regionalna vijeća za razvoj na razini planskih regija (NUTS 2), koja uključuju predstavnike općina i okruga.

Kongres Vijeća Europe (2021) u svom izvješću preporučuje Bugarskoj jačanje ovih mehanizama i osiguravanje stvarnog sudjelovanja lokalnih vlasti u odlučivanju o pitanjima koja ih se tiču.

Unatoč slaboj regionalnoj samoupravi, Bugarska je razvila značajnu prekograničnu suradnju kroz Interreg programe. Ovi programi omogućuju razmjenu znanja i iskustava između lokalnih i regionalnih dionika iz susjednih zemalja te razvoj pilot akcija i testiranje novih politika (Ferry, 2016).

Ustavne promjene koje bi uvele regionalnu samoupravu trenutno nisu visoko na političkom dnevnom redu, što sugerira da će Bugarska u dogledno vrijeme ostati visoko centralizirana država s planskim regijama bez političke autonomije (ARL International, 2026).

Sustav regionalnih politika u Bugarskoj predstavlja jedinstven model unutar Europske unije u kojem je država usvojila formalne strukture potrebne za provedbu kohezijske politike, ali je zadržala visoku razinu centralizacije bez uspostave stvarne regionalne samouprave (Galabinova, 2011; Ferry, 2016). Ključne značajke sustava uključuju: ograničenu lokalnu samoupravu samo na razini općina (265 općina), nepostojanje izabраниh regionalnih tijela uz postojanje šest planskih regija (NUTS 2) isključivo za potrebe EU programiranja, visoku koncentraciju gospodarskih aktivnosti u Jugozapadnoj regiji (Sofija), te značajna financijska sredstva iz kohezijske politike (oko 19,5 milijardi eura za razdoblje 2021.-2027.) uz istovremeno nisku apsorpcijsku sposobnost i institucionalne slabosti.

U Bugarskoj je stopa apsorpcije sredstava kohezijske politike za razdoblje 2014-2020 iznosila 89,2% na kraju 2023. godine. Značajne prepreke u apsorpciji sredstava (Ciffolilli i Pompili, 2024) uočene su kod financiranja velikih infrastrukturnih projekata koji zahtijevaju dulje vrijeme za pripremu tehničke dokumentacije, nabavu, izvršenje i odobrenje ispravnosti provedbe. Zabilježena su značajna kašnjenja u provedbi projekata u željeznici što je utjecalo na ukupnu stopu apsorpcije programa (OP Promet EFRR/KF). Financiranje projekata tijekom kojih se provode radovi često zastane zbog neočekivanih arheoloških nalaza koji odmah blokiraju investicijske projekte, a ponekad može potrajati godinu dana ili više da se nastave.

Važan uzrok kašnjenja u provedbi povezan je s činjenicom da neki projekti bivaju odobreni uz djelomičnu tehničku dokumentaciju poput prethodne studije izvodljivosti, ali ih je potrebno značajno promijeniti tijekom faze tehničkog projektiranja i izvedbe. Fragmentacija projekata također je istaknuta kao prepreka jer stvara opterećenje upravljačkoj strukturi u procesima pripreme, ali i kontrole provedbe. Česta promjena nacionalnih pravila u Bugarskoj također se smatra uzrokom kašnjenja i nesigurnosti (npr. Zakon o javnoj nabavi nekoliko je puta mijenjan i dopunjavao tijekom razdoblja provedbe, kao i Zakon o prostornom razvoju). Kod provedbe javne nabave složeni žalbeni postupak u predstavlja značajnu prepreku zbog koje se uvelike produžuje vrijeme provedbe procesa javne nabave.

Problemi vezani uz administrativne kapacitete uključuju kašnjenja u ocjenjivanju projektnih prijedloga, te općenito birokraciju i prekomjernu primjenu propisa što negativno utječe na provedbu projekata. Tijekom provedbe financijskih sredstava u okviru alokacije 2014-2020, dogodila se pandemija virusa COVID-19, a neposredno zatim i rat u Ukrajini, te su upravljačka tijela bila primorana suočiti se s globalnim promjenama cijena i uvjeta opskrbe. Rješenja koja se poduzimaju za uklanjanje prepreka u provedbi uključuju:

- ulaganje u osposobljavanje;
- promicanje digitalizacije u različitim fazama projektnog ciklusa, uključujući izvještavanje;
- poboljšanje odabira operacija zahvaljujući dobroj logici intervencije i odgovarajućoj analizi potreba;
- uvođenje specifičnih normi za koje se vjeruje da motiviraju osobe zaposlene u sustavu za upravljanje instrumentima kohezijske politike na svim razinama kao bi se dugoročno povećala učinkovitost procesa i uveo djelotvorniji pristup radu;
- uvođenje opcije faznog financiranja projekata radi pojednostavljenja provedbe.

Pred sustavom su značajni izazovi: nedostatna fiskalna decentralizacija i strukturni deficit općinskih proračuna (Galabinova, 2011), niska apsorpcijska sposobnost i zamka razvoja (Ferry, 2016), jaki teritorijalni dispariteti (dominacija Sofije), fragmentirana institucionalna struktura i politička nestabilnost te ograničeno sudjelovanje lokalnih vlasti u odlučivanju (Congress of Local and Regional Authorities, 2021).

Budućnost bugarskih regionalnih politika ovisit će o sposobnosti sustava da istovremeno osigura: stvarnu decentralizaciju i jačanje fiskalne autonomije lokalnih vlasti, poboljšanje apsorpcijskih kapaciteta u manje razvijenim regijama, razvoj kapaciteta za natjecanje za centralno upravljana sredstva u novoj financijskoj perspektivi, smanjenje teritorijalnih dispariteta, posebice između Sofije i ostatka zemlje, te usklađivanje s Europskom poveljom o lokalnoj samoupravi, uključujući veću fiskalnu autonomiju i sudjelovanje u odlučivanju.

Primjer Bugarske pokazuje kako je proces izgradnje učinkovitog sustava regionalnih politika u bivšim socijalističkim državama dugoročan i zahtijeva stalnu političku volju, a ne samo formalne institucionalne promjene.

### 3.4. Hrvatski model

Hrvatski sustav regionalnih politika oblikovan je unutar unitarne države koja je nakon stjecanja neovisnosti 1991. godine i posebno nakon pristupanja Europskoj uniji 2013. godine prošla kroz značajnu transformaciju u području regionalnog razvoja (Šulabić, 2024). Za razliku od Italije s razvijenom regionalnom državom, Poljske s uspostavljenim vojvodstvima i visoko centralizirane Bugarske, Hrvatska se nalazi u specifičnoj situaciji u kojoj, unatoč višegodišnjim raspravama o regionalizaciji, još uvijek nema uspostavljenu regionalnu samoupravu, već se oslanja na statističke regije (NUTS 2) i županije kao postojeće administrativne jedinice (Šulabić, 2024; Rašić i Dragičević, 2003).

Sustav karakterizira napetost između snažnog utjecaja europske kohezijske politike koja zahtijeva funkcionalne regije i domaćih političkih rasprava o teritorijalnom preustroju koje već desetljećima ne daju konkretne rezultate (Šulabić, 2024). Regionalne politike ostvaruju se prvenstveno kroz europske fondove (ukupno 9 milijardi eura za razdoblje 2021.-2027.), nacionalne razvojne strategije i mehanizme planiranja na razini županija (Europska komisija, 2022; OECD, 2024).

Hrvatski Ustav iz 1990. godine (s kasnijim dopunama) uspostavio je Hrvatsku kao unitarnu državu, pri čemu lokalna i područna (regionalna) samouprava postoje na razini općina, gradova i županija. Međutim, za razliku od talijanskih regija ili poljskih vojvodstava, hrvatske županije (njih 20 i Grad Zagreb) nemaju zakonodavnu vlast niti status pravih regija te su one prvenstveno jedinice područne (regionalne) samouprave s upravnim, a ne političkim ovlastima. Ključno pitanje oko kojeg nije postignut dogovor razmatra treba li Hrvatska uspostaviti regionalnu samoupravu kao drugu razinu između države i županija, i ako da, kojim bi se kriterijima regije definirale (Šulabić, 2024).

Hrvatski teritorijalni sustav uključuje nekoliko razina (OECD, 2024):

- Nacionalna razina koju čine središnja vlada s ministarstvima i koja donosi nacionalne strategije i koordinira korištenje EU fondova;
- NUTS 2 regije (statističke) - od 2023. godine četiri regije (Panonska Hrvatska, Sjeverna Hrvatska, Jadranska Hrvatska i Grad Zagreb) koje se koriste za statističke svrhe i programiranje EU fondova, ali nemaju status samouprave (Vlada RH, 2019);
- Županijska razina (NUTS 3) koju čini 20 županija i Grad Zagreb kao jedinice područne (regionalne) samouprave s izabranim županijskim skupštinama i županima, ali bez zakonodavne vlasti;
- Lokalna razina koju predstavljaju gradovi (128) i općine (428) kao jedinice lokalne samouprave s izabranim gradskim skupštinama i gradonačelnicima odnosno općinskim vijećima i načelnicima općina.

Ključna posebnost hrvatskog sustava u odnosu na tri prethodno analizirane države jest nepostojanje regionalne samouprave unatoč postojanju NUTS 2 regija koje su statističke regije uvedene isključivo zbog zahtjeva Europske unije za provedbu kohezijske politike, a ne kao izraz stvarne političke decentralizacije (Vlada RH, 2019; Rašić i Dragičević, 2003).

Proces uvođenja Nomenklature teritorijalnih jedinica za statistiku (NUTS) u Hrvatskoj započeo je početkom 2000-ih godina, kao priprema za pristupanje Europskoj uniji. Prvo ograničenje bila je preporuka EUROSTAT-a da se uspostava NUTS klasifikacije treba temeljiti na postojećoj administrativnoj podjeli državnog teritorija (Rašić i Dragičević, 2003). Prema glavnom kriteriju (veličina stanovništva), cjelokupni teritorij Republike Hrvatske predstavlja NUTS I razinu, postojeće županije NUTS III razinu, dok općine i gradovi ispunjavaju kriterije za NUTS IV razinu. Problem je nastao jer nisu postojale administrativne teritorijalne jedinice koje odgovaraju NUTS II razini, koja je glavni okvir za provedbu regionalne politike i analizu regionalnih problema. Najprikladnije rješenje bilo je formiranje nove razine kombiniranjem županija (Rašić i Dragičević, 2003).

Već sama podjela teritorija na statističke jedinice druge razine donosi sa sobom osjetljivo pitanje regionalizacije Hrvatske i dovodi do političkih rasprava. Dodatni problem bio je što postojeće praćenje statističkih podataka na nižim razinama nije bilo zadovoljavajuće, a pojavio se i problem podataka kao osnove za kvalitetnu ekonomsku analizu (Rašić i Dragičević, 2003).

Više od desetljeća nakon uvođenja NUTS-a, hrvatska je vlada 2018.-2019. godine pokrenula izmjene statističke podjele. Prethodna podjela iz 2012. godine imala je samo dvije NUTS 2 regije: Kontinentalnu Hrvatsku (14 županija i Grad Zagreb) i Jadransku Hrvatsku (7 priobalnih županija). Ova podjela pokazala se problematičnom jer je uključivala gospodarski razvijeni Grad Zagreb u istu regiju s nerazvijenim županijama Slavonije, što je umjetno podizalo prosjek regije i otežavalo povlačenje EU sredstava za manje razvijena područja (Vlada RH, 2019).

Nova podjela na četiri NUTS 2 regije je sljedeća:

- Panonska Hrvatska: pet slavonskih županija te Bjelovarsko-bilogorska, Sisačko-moslavačka i Karlovačka županija;
- Sjeverna Hrvatska: Krapinsko-zagorska, Varaždinska, Međimurska, Zagrebačka i Koprivničko-križevačka županija;
- Jadranska Hrvatska: sedam priobalnih županija;
- Grad Zagreb kao zasebna jedinica s populacijom većom od 800.000 stanovnika i razvojem većim od 100% iznad EU prosjeka (Vlada RH, 2019).

Nacionalna razina strateškog planiranja definirana je Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine (NRS 2030), koja predstavlja krovni strateški dokument za razvoj zemlje.

Kako analizira OECD (2024) u svojoj studiji "Towards Balanced Regional Development in Croatia", NRS 2030 postavlja okvir za regionalni razvoj, ali "uravnoteženi regionalni razvoj nije u potpunosti integriran kao horizontalni prioritet u NRS-u". OECD preporučuje Hrvatskoj izradu nove nacionalne strategije regionalnog razvoja koja bi zamijenila dosadašnje parcijalne dokumente (OECD, 2024).

Ključni nacionalni dokumenti koji podupiru regionalni razvoj uključuju:

- Nacionalni razvojni program kao operativni okvir za provedbu Nacionalne razvojne strategije;
- Partnerski sporazum za razdoblje 2021.-2027. kao strateški dokument s Europskom komisijom za korištenje kohezijskih sredstava;
- Nacionalni plan oporavka i otpornosti (NPOO) za korištenje sredstava Mehanizma za oporavak i otpornost.

Na razini županija, temeljni planski dokumenti su Županijske razvojne strategije (ŽRS), koje bi trebale biti usklađene s nacionalnim prioritetima, ali prilagođene lokalnim specifičnostima. Postoji nekoliko područja za poboljšanje u procesu izrade županijskih razvojnih strategija:

- Jačanje osjećaja vlasništva nad razvojnim naporima pri čemu je potrebno jasnije definirati dionike koji pridonose izradi ŽRS-ova;
- Poboljšanje usklađenosti između županijskih strategija i relevantnih dokumenata više razine;
- Povećanje specifičnost ciljeva i pokazatelja uspješnosti kako bi se omogućilo ciljano djelovanje i praćenje;
- Jačanje financijskih poticaja za provedbu županijskih razvojnih strategija (OECD, 2024).

Regionalne razvojne agencije predstavljaju ključne dionike na području regionalnog razvoja. Prema OECD-ovoj analizi (2024), kapaciteti ljudskih resursa u RDA-ama značajno su porasli, ali i dalje postoje nedostaci u vještinama. RDA-e djeluju na pretežno lokalnoj razini, za razliku od svojih međunarodnih pandana koji često pokrivaju veća teritorijalna područja. OECD preporučuje Hrvatskoj razmotriti izvedivost i koristi od djelovanja RDA-a na većoj teritorijalnoj skali (OECD, 2024).

Kapaciteti gradova i općina za strateško planiranje su ograničeni, a malo gradova i općina ima lokalnu razvojnu agenciju koja bi podržala lokalno razvojno planiranje. Izazovi s kojima se suočavaju gradovi i općine u provedbi regionalnih politika su: ograničeni kapaciteti za planiranje, fragmentacija zbog velikog broja malih jedinica lokalne samouprave (općina i gradova), nedostatak poticaja za međuopćinsku suradnju uz slabu motivaciju za zajedničko planiranje i provedbu projekata i ograničeni fiskalni kapaciteti jer većina prihoda dolazi iz državnih transfera.

Kohezijska politika Europske unije predstavlja temeljni izvor financiranja regionalnih politika u Hrvatskoj. Za razdoblje 2021.-2027., Hrvatska ima na raspolaganju ukupno 9 milijardi eura iz kohezijske politike, što uključuje sredstva iz Europskog fonda za regionalni razvoj (ERDF), Kohezijskog fonda (CF), Europskog socijalnog fonda plus (ESF+) i Fonda za pravednu tranziciju (JFT) (Europska komisija, 2022). Ovaj iznos predstavlja značajna sredstva za hrvatsko gospodarstvo te je ekvivalent od približno 4% hrvatskog BDP-a godišnje (Europska komisija, 2022).

Sredstva su raspoređena kroz nekoliko nacionalnih programa (Europska komisija, 2022):

- Program za konkurentnost i koheziju;
- Integrirani teritorijalni program;
- Učinkoviti ljudski potencijali;
- Program za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu.

Hrvatska je sklopila Sporazum o partnerstvu s Europskom komisijom za razdoblje 2021.-2027., koji definira sljedeće strateške prioritete (Europska komisija, 2022):

1. Pametnija Europa- ulaganje u istraživanje i inovacije, digitalizaciju poslovanja, rast i konkurentnost malih i srednjih poduzeća (MSP-ova), vještine za pametnu specijalizaciju i digitalnu povezanost;

2. Zelenija Europa- poboljšanje energetske učinkovitosti, povećanje udjela obnovljivih izvora (do 60% električne energije do 2030.), kružno gospodarstvo, održivo upravljanje otpadom i vodama, zaštita bioraznolikosti i prilagodba klimatskim promjenama;

3. Povezanija Europa- poboljšanje nacionalne željezničke infrastrukture, razvoj pomorskog prometa usklađenog s potrebama obalnih područja i otoka, održiva urbana mobilnost;

4. Socijalnija Europa – podizanje kvalitete ranog i predškolskog obrazovanja, unaprjeđenje socijalnih usluga i zdravstvene zaštite za najosjetljivije skupine, uključujući osobe s invaliditetom, aktivne mjere zapošljavanja za žene, mlade i ranjive skupine.

Jedan od ključnih ciljeva korištenja EU fondova u Hrvatskoj jest smanjenje regionalnih nejednakosti. Značajna ulaganja usmjeravaju se na cijeli teritorij Hrvatske, uključujući i najsiromašnija područja. Namjena je poboljšanje međunarodne konkurentnosti hrvatskih regija olakšavanjem njihove industrijske tranzicije, urbani razvoj te razvoj pametnih i održivih otoka. Planinska područja također su u fokusu povećane potpore za razvoj (Europska komisija, 2022).

Na taj način će EU fondovi pomoći svim dijelovima Hrvatske da sustignu gospodarski i socijalno razvijeniji glavni grad Zagreb i najrazvijenije regije Europske unije.

Fiskalna decentralizacija u Hrvatskoj predmet je kontinuiranih reformi i znanstvenih analiza. Postojeći sustav uglavnom je kompliciran, ali i nedovoljno pravedan, ponajviše zbog mehanizma raspodjele poreza na dohodak. Jedan od problema izjednačavanja poreza na dohodak bio je taj što su se različite stope izjednačavanja primjenjivale na različita područja (Drezgić i Čolig, 2024).

Mehanizam dijeljenja poreza na dohodak uglavnom je pomagao područjima koja su bila uključena u poseban sustav financiranja, ne uzimajući u obzir trebaju li neke lokalne jedinice pomoć ili ne. Štoviše, sam mehanizam međuprorračunskih transfera bio je slabo reguliran, s nedovoljno kvalitativnih i jasnih kriterija za dodjelu bespovratnih sredstava (Drezgić i Čolig, 2024).

Model horizontalnog fiskalnog izjednačavanja temeljio se na kriterijima za dodjelu bespovratnih sredstava iz središnjeg proračuna, ne uzimajući u obzir ekonomske pokazatelje lokalnih jedinica pri određivanju kriterija. Novi model fiskalnog izjednačavanja čini metodu raspodjele prihoda od poreza na dohodak, fiskalno izjednačavanje lokalnih jedinica u cjelini i sustav financiranja decentraliziranih zadataka jednostavnijim i pravednijim.

Rezultati istraživanja, korištenjem metode komparativne analize dvaju sustava financiranja lokalnih i područnih (regionalnih) jedinica te izračuna Ginijevog koeficijenta koncentracije, pokazuju da je novi model fiskalnog izjednačavanja jednostavniji i transparentniji te da su fiskalne nejednakosti između jedinica lokalne samouprave u Hrvatskoj smanjene (Drezgić i Čolig, 2024).

Posebno se ističe reforma poreza na dohodak iz 2023. godine kao značajan događaj za fiskalnu decentralizaciju u Hrvatskoj. Prema OECD-ovoj analizi, reforma bi mogla smanjiti ovisnost gradova i općina o međuvladinim bespovratnim sredstvima. Međutim, utrka u smanjivanju stopa mogla bi proširiti fiskalne jazove između gradova i općina (OECD, 2024).

OECD (2024) preporučuje daljnju institucionalizaciju suradnje između regionalnih razvojnih agencija i regionalnih koordinatora kako bi se poboljšala međusobna razmjena iskustava i jačanje komunikacije između njih i MRREFU-a.

Horizontalna koordinacija između županija i općina slabije je razvijena, ali postoje primjeri dobre prakse. Hrvatska sudjeluje u nekoliko programa prekogranične suradnje (Interreg), uključujući programe s Italijom, Slovenijom, Mađarskom, Bosnom i Hercegovinom, Crnom Gorom i Srbijom. Primjerice, u okviru Srednjoeuropske inicijative (SEP), Hrvatska sudjeluje u raspravama o proširenju suradnje na razinu lokalnih i regionalnih uprava.

Sporovi o regionalizaciji i regionalnoj samoupravi u Hrvatskoj protežu se kroz relativno dugo razdoblje, bez naznaka skorog rješenja. Dok jedni zagovaraju uspostavu nekoliko razvojnih regija (poput postojeće NUTS 2 podjele na četiri regije), drugi zagovaraju jačanje postojećih županija, a neki pak ukidanje županija kao administrativnog sloja (Šulabić, 2024).

Pred sustavom su značajni izazovi: dovršetak regionalizacijske rasprave i donošenje odluke o uspostavi regionalne samouprave (Šulabić, 2024), poboljšanje apsorpcijskih kapaciteta i smanjenje administrativnih opterećenja u korištenju EU fondova (OECD, 2024), jačanje fiskalne autonomije jedinica područne i lokalne samouprave uz izbjegavanje produblivanja dispariteta (Drezgić i Čolig, 2024), daljnji razvoj kapaciteta za strateško planiranje na županijskoj i lokalnoj razini (OECD, 2024), te priprema za novu financijsku perspektivu 2028.-2034. i veće natjecanje za centralno upravljana sredstva.

Budućnost hrvatskih regionalnih politika ovisit će o sposobnosti sustava da istovremeno osigura: institucionalnu stabilnost i jasnoću u podjeli nadležnosti, učinkovito korištenje EU fondova uz smanjenje administrativnih barijera, smanjenje teritorijalnih dispariteta, posebno između Zagreba i ostatka zemlje te između obale i kontinenta, jačanje kapaciteta za strateško planiranje i evaluaciju na svim razinama, i donošenje odluke o regionalizaciji koja će biti u skladu s europskim standardima i lokalnim potrebama.

Hrvatska bi trebala razmotriti izvedivost i koristi od djelovanja regionalnih razvojnih agencija i regionalnih koordinatora na većoj teritorijalnoj skali što je slična preporuka onima za Poljsku i Bugarsku, a naglašava da je proces izgradnje učinkovitog sustava regionalnih politika dugoročan i zahtijeva kontinuirane institucionalne reforme, a ne samo privremena rješenja potaknuta zahtjevima EU kohezijske politike.

U Hrvatskoj je stopa apsorpcije sredstava kohezijske politike iznosila 87,7% na kraju 2023. godine. Prepreke apsorpciji dionika sustava za upravljanje planiranjem i provedbom uglavnom se odnose na nacionalni kontekst i administrativne kapacitete (Ciffolilli and Pompili, 2024). Postupci pripreme značajnijih projekata vrlo su dugi jer je potrebno rješavanje imovinskih pitanja i dobivanje dozvola, a brojne pritužbe su također značajan izvor kašnjenja. Postoji jasna potreba za jačanjem kapaciteta tehničkih tijela u vezi s planiranjem projekata (npr. sposobnost identificiranja zaliha projekata spremnih za financiranje). Tijekom provedbe dolazi do brojnih pogrešaka i nepravilnosti zbog netočne primjene pravila javne nabave od strane korisnika. U središtu problema je nedovoljan broj javnih službenika i nedostatak sustavne strategije osposobljavanja na svim razinama. Broj kvalificiranih zaposlenika nije rastao usporedno s povećanjem dostupnih sredstava.

Operativna struktura je izrazito složena te uključuje središnje koordinacijsko tijelo (Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU, koje je ujedno i upravljačko tijelo), upravljačka tijela i dvije razine posredničkih tijela. Posrednička tijela prve razine (npr. Ministarstvo rada, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, Ministarstvo gospodarstva) obavljaju delegirane funkcije vezane uz odabir projekata.

Posrednička tijela druge razine provjeravaju jesu li financirani proizvodi i usluge isporučeni te jesu li prijavljeni rashodi stvarno nastali i usklađeni s nacionalnim i EU pravilima.

U Hrvatskoj je uveden niz rješenja za rješavanje prepreka u provedbi. To uključuje:

- organiziranje radnih skupina za smanjenje broja nepravilnosti (npr. Upravljačko tijelo Operativnog programa Konkurentnost i kohezija Europskog fonda za regionalni razvoj organiziralo je tri „radne skupine“: mrežu koordinatora u javnoj nabavi, mrežu koordinatora za državne potpore i upravljačku mrežu usmjerenu na standardizaciju praksi i osiguravanje boljih i učinkovitijih postupaka);
- izdavanje smjernica i uputa za osiguranje transparentnijih sustava upravljanja i kontrole za upravljanje nepravilnostima;
- jačanje kapaciteta putem osposobljavanja i vaučera za dobivanje usluga podrške;
- poboljšanje digitalizacije i korištenje pojednostavljenih mogućnosti opcija troškova;
- provođenje širokopojsnih informativnih kampanja i usluga efikasnog i pravovremenog odgovaranja na pitanja korisnika.

### 3.5. Usporedba modela regionalizacije i korištenja EU fondova u četiri promatrane zemlje Europske unije

Usporedba četiriju sustava regionalnih politika otkriva značajne razlike u institucionalnom dizajnu, povijesnom razvoju i stupnju decentralizacije, ali i zajedničke izazove povezane s europskom kohezijskom politikom.

Tablica 2. Institucionalni modeli

Dimenzija	Italija	Poljska	Bugarska	Hrvatska
Regionalna samouprava	20 regija sa zakonodavnim ovlastima (od 1970.)	16 vojvodstava s izabranim skupštinama (od 1998.)	Nema (samo planske regije NUTS 2)	Nema (samo statističke regije NUTS 2)
Model države	Regionalna država	Decentralizirana unitarna država	Visoko centralizirana unitarna država	Unitarna država s područnom samoupravom
Postojanje regionalne razine	Da (politička)	Da (politička)	Ne (samo administrativna)	Ne (samo statistička)
Broj regija (NUTS 2)	21	16	6	4
Županije/okruzi	107 provincija	380 okruga (powiaty)	28 okruga (oblasti)	20 županija + Grad Zagreb

Izvor: Obrada autora

Italija započinje s regionalnom državom već 1948., ali sustav dugo ostaje centraliziran. Tek reformama 1999. i 2001. dolazi do značajne regionalizacije, a reforma Delrio (2014.) ukida provincije i uvodi metropolitanske gradove (Leonardi, Nanetti i Putnam, 2025; Ganis, 2025).

Poljska prolazi kroz radikalnu transformaciju nakon pada socijalizma – reforma iz 1998. uvodi vojvodstva kao regionalnu razinu samouprave, a pristupanje EU-u 2004. daje snažan poticaj razvoju regionalnih kapaciteta (Siekierska-Rosiak, 2014; Ferry, 2013).

Bugarska, unatoč ranom usvajanju demokratskog ustava 1991., zadržava visoku razinu centralizacije. Planske regije (NUTS 2) uvedene su isključivo za potrebe EU kohezijske politike, bez stvarne regionalne samouprave (Galabinova, 2011; Ferry, 2016).

Hrvatska uvodi NUTS klasifikaciju početkom 2000-ih kao pripremu za pristupanje EU-u (2013.), ali regionalna samouprava nikada nije uspostavljena. Godine 2019. donosi se odluka o podjeli na četiri statističke regije (NUTS 2)

umjesto dosadašnje dvije, pri čemu Grad Zagreb postaje zasebna regija (Vlada RH, 2019; Rašić i Dragičević, 2003).

U sve četiri zemlje, kohezijska politika EU-a predstavlja ključni pokretač regionalnog razvoja, ali s različitim intenzitetom i učincima:

Italija je druga najveća korisnica kohezijskih sredstava, ali se suočava sa tzv. zamkom razvoja koja pojašnjava da dugotrajno primanje sredstava ne dovodi do strukturne transformacije južnih regija (Ministro per gli Affari Europei, 2025).

Poljska je najveći korisnik kohezijskih sredstava i bilježi najbržu konvergenciju među novim članicama, ali se suočava s recentralizacijskim trendovima i nedostatnim fiskalnim kapacitetima lokalnih vlasti (Dąbrowska i Deegan, 2024; Council of Europe Congress, 2025).

Bugarska ima nisku apsorpcijsku sposobnost i suočava se s ozbiljnim institucionalnim slabostima, unatoč značajnim sredstvima od oko 19,5 milijardi eura (Ferry, 2016).

Hrvatska za razdoblje 2021.-2027. prima 9 milijardi eura, iznos koji predstavlja oko 4% BDP-a, s jasnim fokusom na smanjenje regionalnih dispariteta, posebno između razvijenog Zagreba i ostalih dijelova zemlje (Europska komisija, 2022).

Tablica 3. Fiskalna decentralizacija

Dimenzija	Italija	Poljska	Bugarska	Hrvatska
Fiskalna autonomija regija	Visoka (dijeljena nadležnost)	Srednja (značajna, ali s ograničenjima)	Niska (gotovo nikakva na regionalnoj razini)	Niska (na regionalnoj razini)
Lokalni prihodi	Lokalni porezi + dijeljeni porezi	Dijeljeni porezi + subvencije	Uglavnom transferi	Uglavnom transferi + dijeljeni porez na dohodak
Reforme	Reforma fiskalnog federalizma	Reforma iz 2024. (Zakon o prihodima JLS)	Ograničene reforme	Reforma PIT-a 2023.

Izvor: Obrada autora

Unatoč razlikama, sve četiri zemlje suočavaju se sa sličnim izazovima. Prvi od njih je teritorijalni disparitet odnosno jaz između razvijenih i nerazvijenih regija koji je prisutan je u svim zemljama, a posebno je očit između sjevera i juga u Italiji, zapada i istoka u Poljskoj, Sofije i ostatka Bugarske te Zagreba i ostatka Hrvatske. Drugi zajednički izazov predstavljaju upravljački kapaciteti u smislu

razlika u institucionalnoj kulturi, tehničkoj ekspertizi i administrativnim resursima između regija unutar iste države. Zamka razvoja se ističe kao izazov koji znači da dugotrajno primanje EU sredstava ne dovodi nužno do strukturne transformacije (najizraženije u Italiji i Bugarskoj).

Izazov u koordinaciji između razina vlasti prisutan je u sve četiri zemlje kao napetost između centralizacije i decentralizacije, posebno u provedbi Nacionalnih planova oporavka i otpornosti (NPOO). Sve zemlje pripremaju se za novu financijsku perspektivu u kojoj će centralno upravljana sredstva imati veću ulogu što predstavlja izazov održivosti regionalnih politika nakon 2027. godine

U usporedbi s Italijom (regionalna država s jakim regijama), Poljskom (decentralizirana unitarna država s vojvodstvima) i Bugarskom (visoko centralizirana unitarna država bez regionalne samouprave), Hrvatska se nalazi između Poljske i Bugarske. Decentraliziranija je od Bugarske (ima područnu samoupravu na razini županija), ali je daleko od razine regionalne autonomije kakvu imaju talijanske regije ili poljska vojvodstva.

#### **4. Politike regionalnog razvoja u kontekstu ostvarivanja ciljeva održivog razvoja**

Prethodna poglavlja detaljno su analizirala sustave regionalnih politika četiriju europskih država (Italije, Poljske, Bugarske i Hrvatske) s naglaskom na njihove institucionalne okvire, mehanizme decentralizacije i provedbu kohezijske politike Europske unije. Kohezijska politika EU-a, koja je glavni instrument regionalnog razvoja u sve četiri zemlje, izravno je usmjerena na postizanje ciljeva održivog razvoja (*engl. Sustainable Development Goals- SDG*). Kohezijska politika i održivi razvoj konvergiraju u zajedničku ekonomsku strategiju, pri čemu se sredstva kohezijske politike izravno povezuju s većinom SDG-ova. S druge strane, nacionalni i regionalni mehanizmi upravljanja kao što su stupanj decentralizacije, fiskalna autonomija, te kapaciteti za planiranje izravno utječu na sposobnost svake zemlje da lokalizira i provede globalne ciljeve održivog razvoja (Arocena, Pascual i Vega, 2026).

Regionalna politika predstavlja kamen temeljac procesa europske integracije, s ciljem smanjenja dispariteta i promicanja kohezije među državama članicama. U tom kontekstu, SDG-ovi su usko usklađeni s kohezijskom politikom EU-a, koja se provodi kroz strukturne i investicijske fondove.

Utjecaj provedbe kohezijske politike na održivi razvoj zemalja EU-a od velikog je interesa i predstavlja brojne aktualne izazove za zemlje članice Europske unije. Istraživanje koje koristi hijerarhijsku klaster analizu za grupiranje država članica, pokazuje da se učinkovitost kohezijske politike u promicanju održivog razvoja značajno razlikuje među zemljama, ovisno o njihovim institucionalnim kapacitetima i povijesnim okolnostima (Istudor et al., 2019).

Načelo "ostavljanja nikoga iza" (Leave No One Behind- LNOB) središnje je obećanje Agende 2030. U kontekstu EU kohezijske politike, ovo načelo posebno je relevantno za regije koje zaostaju u razvoju. Kohezijska politika dizajnirana je za promicanje skladnog napretka, unaprjeđenje ekonomskog, socijalnog i teritorijalnog razvoja kroz ulaganja u regije s nižim razinama razvoja i/ili specifičnim ranjivostima (European Summit of Regions and Cities, 2024).

Međutim, osmo izvješće o koheziji Europske komisije iz veljače 2022. godine daje mješovitu sliku koja govori o tome da mnoge manje razvijene regije i regije sa srednjim dohotkom, posebno u južnim i jugozapadnim dijelovima Europe, stagniraju ili zaostaju (European Summit of Regions and Cities, 2024). Ovo zapažanje izravno se odnosi na Italiju, ali i na istočne regije Poljske, Bugarsku i dijelove Hrvatske.

Arocena, Pascual i Vega (2026) u svom ekonometrijskom modelu identificirali su pozitivnu povezanost između kvalitete regionalnog upravljanja i uravnoteženih ishoda održivog razvoja. Ovo je ključni nalaz za razumijevanje razlika među analiziranim zemljama.

Tablica 4. Usporedba zemalja prema stupnju decentralizacije i kvaliteti upravljanja u odnosu na SDG izvedbu

Zemlja	Stupanj decentralizacije	Kvaliteta regionalnog upravljanja	SDG izvedba
Italija (Sjever)	Visok	Visoka	Visoka
Italija (Jug)	Visok	Niska	Niska
Poljska	Srednji	Srednja	Srednja (uz izvrsne pojedine indikatore)
Hrvatska	Nizak (nema regionalne samouprave)	Srednja	Srednja
Bugarska	Nizak	Niska	Niska

Izvor: Eurostat, obrada autora

Ovakva raspodjela sugerira da decentralizacija sama po sebi nije dovoljna za postizanje SDG-ova. Ključna je i kvaliteta upravljanja. Južna Italija ima visoku razinu regionalne samouprave, ali niske upravljačke kapacitete, što rezultira lošom SDG izvedbom. S druge strane, Poljska sa srednjom razinom decentralizacije bilježi dobre rezultate zahvaljujući relativno učinkovitom upravljanju (Arocena, Pascual i Vega, 2026; Dąbrowska i Deegan, 2024).

Trenutno ne postoji potpuno sistematiziran okvir koji omogućuje dosljednu i usporedivu procjenu SDG-ova na regionalnoj razini (NUTS 2) u svim regijama EU-a što predstavlja ozbiljan nedostatak za praćenje napretka i usmjeravanje politika. Soga se u poglavlju koje slijedi prikazuju rezultati komponenti SDG-ova po državama.

#### **4.1. Analiza mjerljivih čimbenika održivog razvoja**

Pri analizi čimbenika održivog razvoja obrađeni su statistički podaci koji se odnose na sve zemlje članice Europske unije i na EU-27 kao cjelinu. Iako su u fokusu istraživanja sustava upravljanja kohezijskom politikom predstavljeni pokazatelji uspješnosti za četiri zemlje koje primjenjuju različite sustave upravljanja sredstvima kohezijske politike, bitno je prikazati rezultate uspješnosti u postizanju globalnih ciljeva održivosti za sve zemlje članice kako bi se dobila cjelovita slika uspješnosti po svakom pojedinom cilju održivosti.

Predstavljeni su podaci kojima se prate doprinosi ostvarenju ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih naroda. Obuhvaćen je vremenski period od 2020. do 2024. godine. Pregled podataka je usmjeren na analizu ostvarivanja sedamnaest ciljeva održivog razvoja (eng. Sustainable Development Goals - SDGs), koje su Ujedinjeni narodi usvojili 2015. godine kao globalni okvir za izgradnju pravednijeg, uključivijeg i održivijeg društva do 2030. godine (Ujedinjeni narodi, 2015). Polazi se od pretpostavke da su SDGs međusobno povezani i da njihova realizacija zahtijeva koordinirani pristup između država, međunarodnih organizacija, privatnog sektora i civilnog društva. U tom smislu, analiza se usredotočuje na procjenu dosadašnjeg napretka na području Europske unije.

Prikazani su podaci iz baze Eurostata, a koji se odnose na komponente 17 ciljeva održivog razvoja (SDG).

U radu je dan pregled teorijskog i konceptualnog okvira održivog razvoja, naglašavajući važnost integracije društvenih, ekonomskih i ekoloških dimenzija. Ključni teorijski doprinos ogleda se u razmatranju međusobne povezanosti SDGs. Na primjer, postizanje rodne ravnopravnosti (SDG 5) izravno utječe na smanjenje siromaštva (SDG 1) i poboljšanje obrazovanja (SDG 4), dok učinkovita klimatska aktivnost (SDG 13) ima dalekosežne posljedice na poljoprivredu, zdravlje i stabilnost ekosustava. Korištenjem analize mreže ciljeva može se utvrditi kako određeni napredak ili nazadovanje u jednom području utječe na ostale aspekte održivog razvoja (Le Blanc, 2015). Ovakav pristup omogućuje izbjegavanje fragmentiranih politika i potiče na izradu integriranih strategija koje uvažavaju kompleksnost globalnih izazova. Istraživanje se temelji na interdisciplinarnom pristupu jer održivi razvoj uključuje područja ekonomije, sociologije, političkih znanosti i ekoloških studija.

Prikazano je kretanje vrijednosti kvantitativnih pokazatelja ciljeva održivog razvoja uz definicije ulaznih parametara pokazatelja.

### *Cilj 1. Iskorijeniti siromaštvo svuda i u svim oblicima*

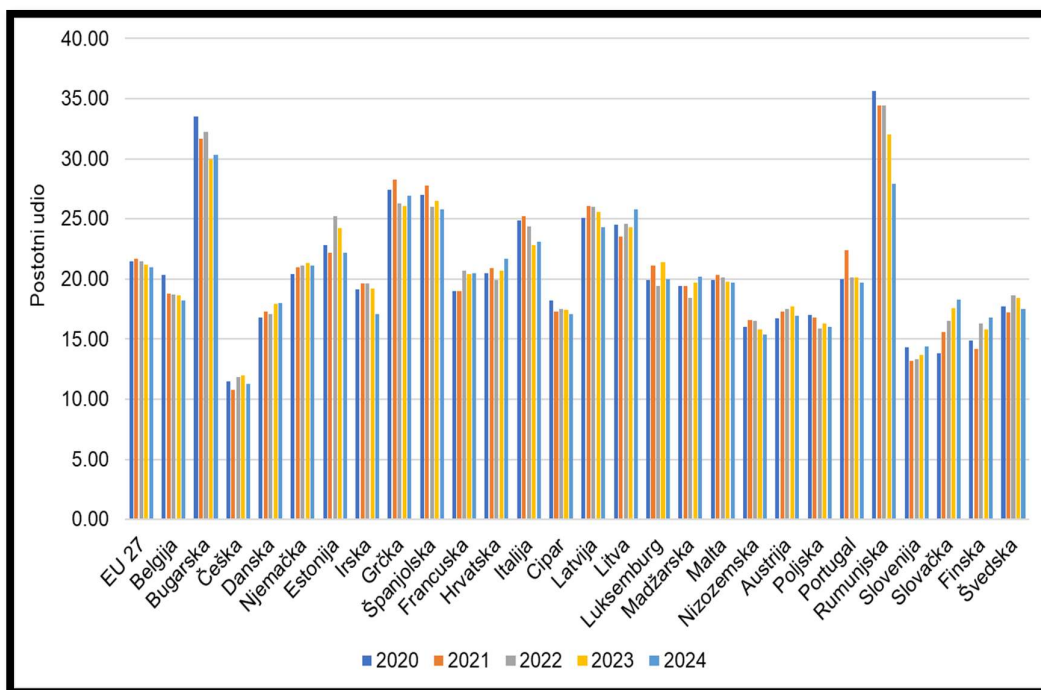
Pokazatelj koji je promatran odnosi se na osobe u riziku od siromaštva ili društvene isključenosti.

Prema Eurostatu (2025), ovaj pokazatelj odgovara zbroju osoba koje su: u riziku od siromaštva nakon socijalnih transfera, teško materijalno deprivirane ili žive u kućanstvima s vrlo niskim intenzitetom rada. Osobe se broje samo jednom čak i ako su pogođene više od jedne od ovih pojava. Smatra se da su osobe u riziku od siromaštva nakon socijalnih transfera ako imaju ekvivalentni raspoloživi dohodak ispod praga rizika od siromaštva, koji je postavljen na 60 % nacionalnog medijana ekvivalentnog raspoloživog dohotka.

Teško materijalno ili socijalno deprivirane osobe imaju životne uvjete ozbiljno ograničene nedostatkom resursa, doživljavaju najmanje 7 od 13 sljedećih stavki deprivacije ne može si priuštiti:

- plaćanje stanarine ili računa za režije;
- održavanje doma odgovarajuće toplim;
- suočiti se s neočekivanim troškovima;
- jesti meso, ribu ili proteinski ekvivalent svaki drugi dan;
- tjedan dana odmora izvan kuće;
- imati pristup automobilu/kombiju za osobnu upotrebu;
- zamijeniti istrošeni namještaj;
- zamijeniti istrošenu odjeću novom;
- imati dva para cipela odgovarajuće veličine;
- trošiti malu količinu novca svaki tjedan na sebe („džeparac“);
- redovito se baviti slobodnim aktivnostima;
- okupljati se s prijateljima/obitelji na piću/obroku barem jednom mjesečno;
- imati internetsku vezu.

Osobe koje žive u kućanstvima s vrlo niskim intenzitetom rada su one u dobi od 0 do 64 godine koje žive u kućanstvima u kojima odrasli (u dobi od 18 do 64 godine) rade 20% ili manje od svog ukupnog radnog potencijala tijekom protekle godine. Kako bi se izmjerilo siromaštvo djece, pokazatelj je dostupan za dobnu skupinu od 0 do 17 godina (Eurostat, 2025).



Slika 7. Postotni udio stanovništva u riziku od siromaštva ili društvene isključenosti

Izvor: Eurostat, 2025

Na razini EU 27 stopa rizika od siromaštva ili socijalne isključenosti blago je pala s 21,5% u 2020. na 21,0% u 2024., što ukazuje na određeni pozitivan trend unatoč gospodarskim potresima uzrokovanim pandemijom virusa COVID-19 i energetsom krizom, no pad je skroman i pokazuje da su strukturni problemi i dalje prisutni. Italija bilježi poboljšanje s 24,9% (2020.) na 23,1% (2024.), ali je i dalje iznad prosjeka EU, s tim da je 2023. dosegla najnižih 22,8% prije blagog porasta 2024., što upućuje na osjetljivost talijanskog gospodarstva i potrebu za daljnjim ulaganjima u jug zemlje gdje je siromaštvo najdublje.

Poljska je kontinuirano ispod prosjeka EU, s padom sa 17,0% na 16,0% u istom razdoblju, što je čini jednom od uspješnijih članica u smanjenju siromaštva, zahvaljujući socijalnim transferima i rastu zaposlenosti, iako regionalne razlike između istočne i zapadne Poljske ostaju izazov.

Bugarska je najsiromašnija članica EU sa stopom od 33,5 % 2020. koja se tek neznatno smanjila na 30,3 % 2024., što je i dalje više od 9 postotnih bodova iznad prosjeka EU, a unatoč blagom poboljšanju 2023. na 30,0 %, napredak je nedovoljan i upućuje na duboke strukturne probleme, posebno u ruralnim područjima i među marginaliziranim skupinama poput Roma. Hrvatska bilježi blagi porast stope siromaštva s 20,5% 2020. na 21,7% 2024., uz fluktuacije (najniže 19,9% 2022. pa rast na 20,7% 2023. i 21,7% 2024.), čime je 2024. premašila prosjek EU 27 (21,0%) i pokazala trend pogoršanja za razliku od većine članica.

Usporedba sa sustavom planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja pokazuje da EU kroz kohezijsku politiku, Europski fond za regionalni razvoj, Europski socijalni fond plus i mehanizam za oporavak i otpornost ulaže značajna sredstva u smanjenje siromaštva, no učinci su neujednačeni.

Poljska je primjer relativno uspješne apsorpcije fondova i njihove integracije s nacionalnim transferima, Italija napreduje sporo zbog slabijeg administrativnog kapaciteta na jugu, Bugarska unatoč fondovima stagnira zbog korupcije, slabe institucionalne koordinacije i neusklađenosti socijalnih politika, dok Hrvatska bilježi porast siromaštva unatoč pristupu fondovima, što sugerira da sredstva nisu dovoljno ciljana prema najugroženijim skupinama ili da je nedostatno praćenje i evaluacija socijalnih ishoda.

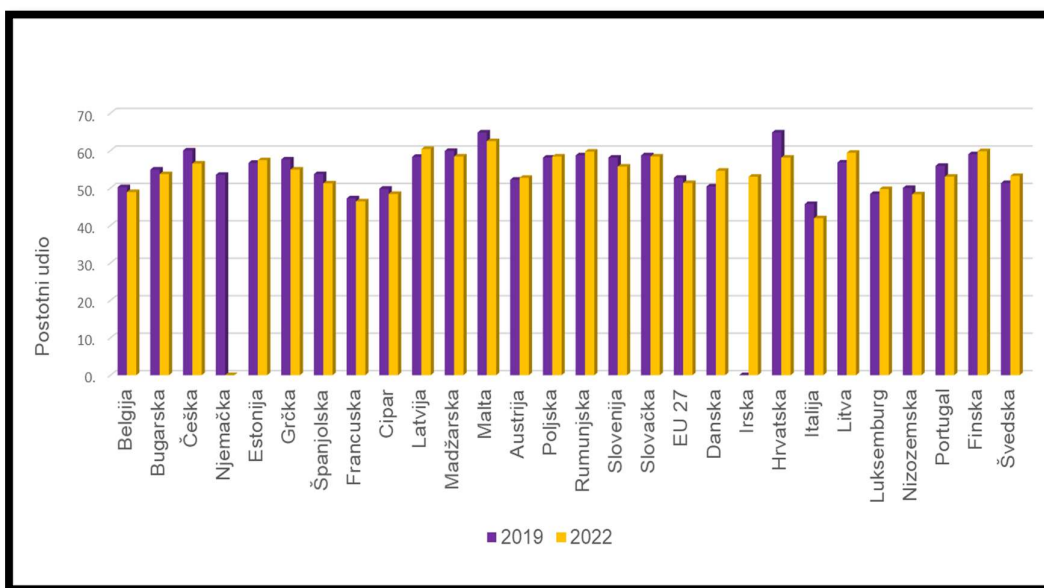
Sustav održivog regionalnog razvoja trebao bi jače povezati financiranje sa stvarnim pokazateljima smanjenja siromaštva, a ne samo s izgrađenom infrastrukturom ili brojem obučanih, te osigurati veću teritorijalnu ciljanost prema regijama poput istočne Hrvatske, južne Italije, sjeveroistočne Bugarske i istočne Poljske, jer bez integracije socijalnih, obrazovnih i zapošljavajućih politika na lokalnoj razini, čak i uz visoko financiranje, siromaštvo ostaje trajni izazov.

## Cilj 2 Iskorijeniti glad, postići sigurnost hrane i poboljšanu ishranu te promovirati održivu poljoprivredu

Pokazatelj: stopa pretilosti prema indeksu tjelesne mase

Ovaj pokazatelj izveden je iz indeksa tjelesne mase (BMI), koji se definira kao težina u kilogramima podijeljena s kvadratom visine u metrima. Osobe u dobi od 18 godina ili starije smatraju se pretilima ako im je BMI jednak ili veći od 30. Kategorija „predgojaznost“ odnosi se na osobe s BMI između 25 i manjim od 30. Kategorija „prekomjerna težina“ (BMI jednak ili veći od 25) kombinira dvije kategorije predgojaznost i pretilost (Eurostat, 2025). Podaci prikazani u ovom odjeljku potječu iz Europskog istraživanja o zdravlju (EHIS) i Statistike EU o dohotku i životnim uvjetima (EU-SILC).

Pretilost je u stalnom porastu u cijeloj Europskoj uniji, pri čemu više od polovice stanovništva u većini država članica spada u kategoriju pretilih. Hrvatska se nalazi u skupini zemalja s visokom stopom pretilosti, što ukazuje na potrebu za sustavnim javnozdravstvenim intervencijama, promicanjem zdravijih prehrambenih navika i povećanjem razine tjelesne aktivnosti.



Slika 8. Postotni udio stanovništva koji se smatraju pretilima

Izvor: Eurostat, 2025

U prosjeku, više od polovice stanovništva EU-a smatra se pretilim (oko 52–54%). U razdoblju od 2019. do 2022. godine vidljiv je blagi porast udjela pretilog stanovništva, što ukazuje na rastući javnozdravstveni izazov. Mađarska, Malta i Latvija bilježe najviše stope (oko 60–65%), što ih stavlja u sam vrh EU-a po prevalenciji pretilosti. Ovi podaci ukazuju na velike izazove u pogledu prehrambenih navika, tjelesne aktivnosti i javnozdravstvenih politika.

Na razini EU 27 prosječna stopa pretilosti blago je pala s 52,7% u 2019. na 51,3% u 2022., što znači da više od polovice odraslih građana Unije i dalje ima BMI iznad 30, što predstavlja ozbiljan javnozdravstveni izazov unatoč skromnom napretku. Italija bilježi pad s 45,7% na 41,9%, čime ostaje znatno ispod prosjeka EU 27. To se povezuje s mediteranskom prehranom, aktivnijim načinom života i uspješnim regionalnim programima prevencije, što je čini primjerom dobre prakse u Europi.

Poljska bilježi stagnaciju uz blagi porast s 58,1% na 58,4%, što je iznad prosjeka EU i upućuje na to da unatoč gospodarskom rastu i pristupu kohezijskim fondovima pretilost raste, vjerojatno zbog nedovoljnog ulaganja u javnozdravstvenu infrastrukturu te promjenu prehrambenih navika prema jeftinijoj, visokokaloričnoj hrani.

Bugarska bilježi blagi pad s 54,9% na 53,7%, ali je i dalje iznad prosjeka E. Kao najsiromašnija članica, suočava se s dvostrukim teretom pothranjenosti i pretilosti, a spori napredak odražava slabu primarnu zdravstvenu zaštitu i nisku razinu preventivnih programa unatoč dostupnim EU fondovima.

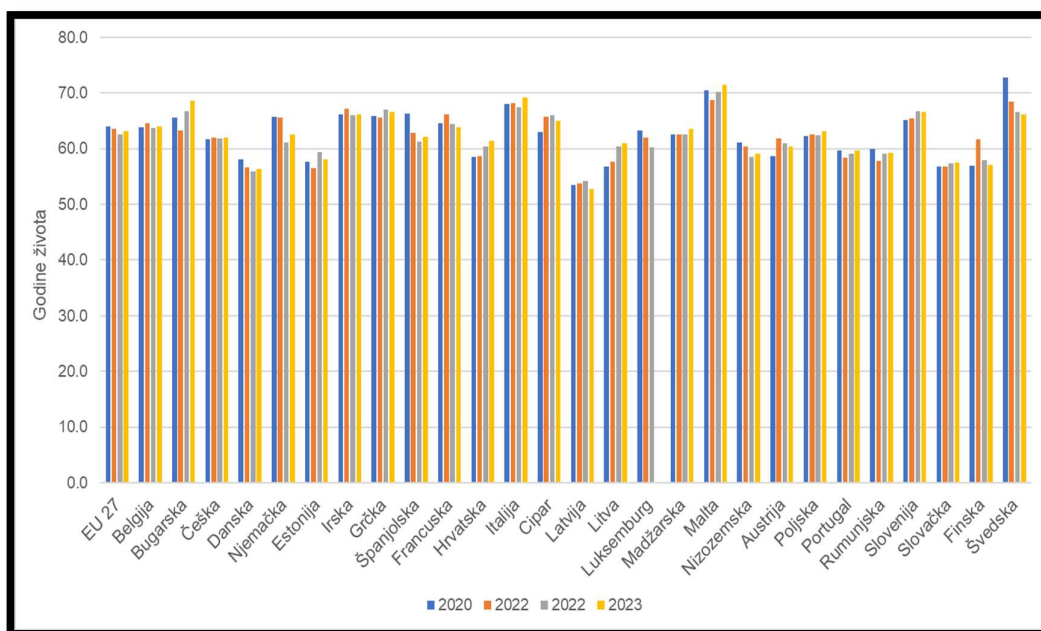
Hrvatska ostvaruje najveći pad među svim članicama s 64,8 % (2019.) na 58,1 % (2022.), što je poboljšanje od gotovo 7 postotnih bodova, ali unatoč tome i dalje ima jednu od najviših stopa pretilosti u Uniji. Ovaj izniman napredak može se povezati s ciljanim nacionalnim programima (poput "Živjeti zdravo") i učinkovitim korištenjem europskih sredstava za sportsku i rekreacijsku infrastrukturu, no potrebno je dodatno ulaganje kako bi se Hrvatska približila prosjeku EU.

Usporedba sa sustavom planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja pokazuje da EU kroz kohezijsku politiku, ESF+ i program EU4Health ulaže u prevenciju pretilosti, ali su učinci neujednačeni. Italija je uspješna zahvaljujući integraciji zdravstvenih ciljeva u regionalne razvojne strategije, Poljska i Bugarska zaostaju jer su im fondovi često usmjereni na tvrdu infrastrukturu umjesto na javno zdravlje, dok je Hrvatska primjer kako se uz dobru apsorpciju sredstava i političku volju može postići brz napredak, iako s visoke baze. Za daljnje smanjenje pretilosti potrebno je jače povezivanje zdravstvenih pokazatelja s financiranjem, te ciljanje ruralnih i slabije razvijenih regija u kojima su stope pretilosti najviše.

### Cilj 3. Zdravlje- osigurati zdrav život i promovirati blagostanje za ljude svih generacija

Pokazatelj godina zdravog života (eng. Healthy life years - HLY) mjeri broj preostalih godina koje se očekuje da će osoba određene dobi živjeti bez ikakvih ozbiljnih ili umjerenih zdravstvenih problema. Pojam zdravstvenog problema za Eurostatov HLY odražava dimenziju invaliditeta i temelji se na samoprocjeni pitanja čiji je cilj izmjeriti opseg bilo kakvih ograničenja, tijekom najmanje šest mjeseci, zbog zdravstvenog problema koji je mogao utjecati na ispitanike u vezi s aktivnostima koje obično obavljaju (tzv. GALI - Globalni instrument za ograničavanje aktivnosti predviđen u godišnjem istraživanju EU-SILC). Pokazatelj se stoga naziva i očekivani životni vijek bez invaliditeta (DFLE). Dakle, HLY je složeni pokazatelj koji kombinira podatke o smrtnosti s podacima o zdravstvenom stanju.

HLY također prati zdravlje kao produktivni ili ekonomski faktor. Povećanje zdravih godina života jedan je od glavnih ciljeva europske zdravstvene politike. To ne bi samo poboljšalo situaciju pojedinaca, već bi rezultiralo i nižim razinama javnih rashoda za zdravstvo. Ako se zdrave godine života povećavaju brže od očekivanog životnog vijeka, to znači da ljudi žive više godina u boljem zdravlju (Eurostat, 2025).



Slika 9. Očekivani broj godina zdravog života

Izvor: Eurostat (2025), obrada autora

Na razini EU27 prosječne očekivane godine zdravog života blago su pale sa 64,0 godine u 2020. na 63,1 godinu u 2023., što ukazuje na stagnaciju ili blagi pad unatoč rastu ukupnog životnog vijeka - vjerojatno posljedica starenja populacije,

posljedica pandemije COVID-19 i povećanja kroničnih bolesti, što je zabrinjavajuće za održivost zdravstvenih sustava i socijalnih politika.

Italija bilježi iznimno visoke vrijednosti s porastom sa 68,0 godina (2020.) na 69,1 godinu (2023.), čime spada među vodeće članice EU po zdravom životnom vijeku. To se može povezati s mediteranskom prehranom, razvijenom primarnom zdravstvenom zaštitom i preventivnim programima, ali i s time da Italija unatoč iznadprosječnoj stopi siromaštva uspijeva održati relativno dobro zdravlje starije populacije.

Poljska bilježi blagi porast sa 62,3 godine (2020.) na 63,1 godinu (2023.), što je gotovo točno na prosjeku EU27 (63,1). Poljska je tako dosegla prosjek Unije što je pozitivan signal koji se može pripisati ulaganjima u zdravstvenu infrastrukturu iz kohezijskih fondova, ali i dalje zaostaje za zapadnim članicama poput Italije ili Švedske.

Bugarska bilježi dramatičan porast sa 65,6 godina (2020.) na 68,6 godina (2023.), što je iznad prosjeka EU27 i jedan od najvećih skokova među svim članicama. To je iznenađujuće s obzirom na to da je Bugarska najsiromašnija članica EU s najvišom stopom dohodovnog siromaštva, no ovakav rast može biti posljedica poboljšanja u prikupljanju podataka, ciljanih zdravstvenih programa ili stvarnog napretka u smanjenju smrtnosti od kroničnih bolesti, što zahtijeva dodatnu provjeru.

Hrvatska bilježi stabilan rast s 58,5 godina (2020.) na 61,4 godine (2023.), što je i dalje ispod prosjeka EU27 (63,1) i među nižima u Uniji. Unatoč značajnom napretku od gotovo tri godine u četiri godine, Hrvatska zaostaje zbog visoke stope kroničnih bolesti, pretilosti (ranije analiza pokazala 58,1% pretilih 2022.) i relativno nerazvijene preventivne zdravstvene zaštite, posebno u ruralnim područjima.

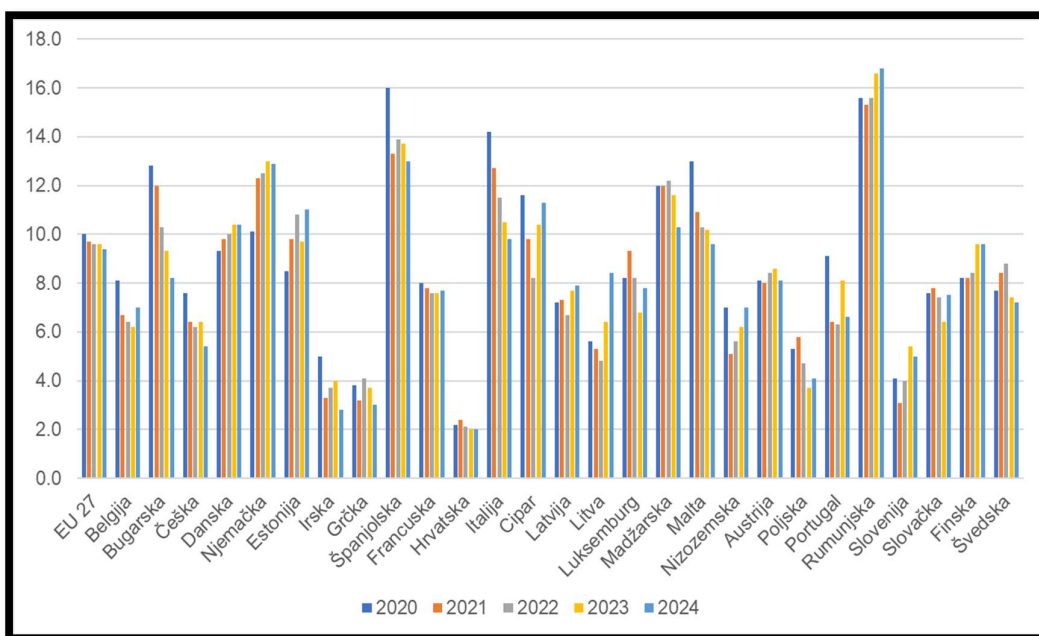
EU kroz kohezijsku politiku, Europski socijalni fond plus, program EU4Health i nacionalne planove oporavka i otpornosti ulaže u jačanje primarne zdravstvene zaštite, prevenciju i smanjenje zdravstvenih nejednakosti. Italija je primjer uspješne integracije zdravstvenih ciljeva u regionalne razvojne strategije što rezultira visokim očekivanim godinama zdravog života. Poljska je dosegla prosjek EU zahvaljujući sustavnim ulaganjima, ali i dalje zaostaje za Zapadom. Bugarska je iznenađujuće pozitivna s rastom od tri godine, što sugerira da su određeni programi mogli dati rezultate, no potreban je oprez zbog mogućih metodoloških promjena. Hrvatska, unatoč napretku, i dalje zaostaje i trebala bi više ulagati u prevenciju kroničnih bolesti i smanjenje pretilosti koja izravno skraćuje godine zdravog života.

Sustav regionalnog razvoja treba znatno više financirati preventivne programe i rano otkrivanje bolesti, posebno u Hrvatskoj i Poljskoj, dok Italija i Bugarska mogu poslužiti kao primjeri (uz oprez za Bugarsku) kako se uz prave politike može postići napredak unatoč ekonomskim izazovima.

#### Cilj 4. Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje te promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja

Osobe koje rano napuštaju školovanje mjere se kao pokazatelj udjela stanovništva u dobi od 18 do 24 godine s najviše nižim srednjim obrazovanjem koje nije bilo uključeno u nikakvo obrazovanje ili osposobljavanje tijekom četiri tjedna koja su prethodila istraživanju. Niže srednjoškolsko obrazovanje odnosi se na ISCED (Međunarodna standardna klasifikacija obrazovanja) 2011. razinu 0 - 2 za podatke od 2014. nadalje i na ISCED 1997. razinu 0 - 3 skraćeno za podatke do 2013. godine (Eurostat, 2025). Podaci potječu iz Ankete o radnoj snazi EU (EU-LFS).

Na razini EU 27 udio osoba koje rano napuštaju školovanje kontinuirano pada s 10,0% u 2020. na 9,4% u 2024., što je pozitivan trend i približavanje cilju od 9% postavljenom u strategiji Europa 2020., ali i dalje postoje velike razlike među članicama. Italija bilježi značajan pad s 14,2% (2020.) na 9,8% (2024.), čime se približila prosjeku EU 27 nakon što je godinama bila među zemljama s najvišom stopom ranog napuštanja školovanja. To je izniman uspjeh koji se može pripisati reformama obrazovnog sustava, jačanju strukovnog obrazovanja i ciljanim programima za ranjive skupine, posebno na jugu zemlje. Poljska bilježi pad s 5,3% (2020.) na 4,1% (2024.) uz fluktuacije (najniže 3,7% 2023.), čime spada među zemlje s najnižom stopom u EU. Pokazatelj je to dosljedne obrazovne politike, visoke kvalitete strukovnog osposobljavanja i niske stope nezaposlenosti mladih koja smanjuje poticaj za ranim napuštanjem škole.



Slika 10. Udio osoba koje rano napuštaju školovanje

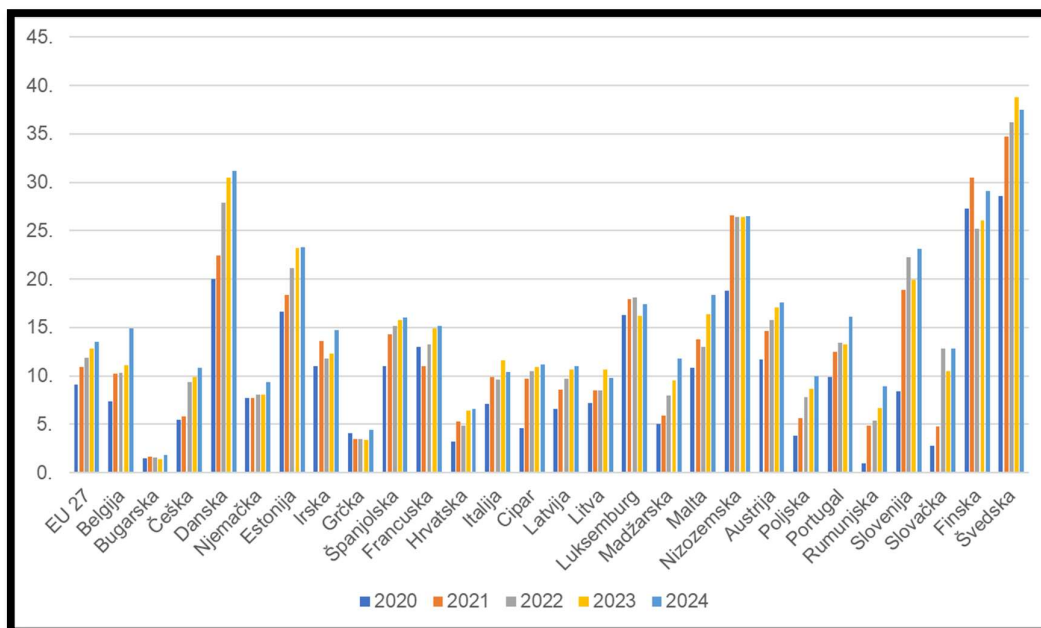
Izvor: Eurostat (2025), obrada autora

Bugarska ostvaruje dramatičan pad s 12,8% (2020.) na 8,2% (2024.), što je ispod prosjeka EU 27 i jedan od najvećih napredaka među svim članicama. Bugarska je tako riješila jedan od svojih strukturnih problema, vjerojatno zahvaljujući EU fondovima usmjerenima na obrazovanje Roma, smanjenju siromaštva i jačanju predškolskog obrazovanja.

Hrvatska je već 2020. imala iznimno nisku stopu od 2,2%, a 2024. je spuštena na samo 2,0%, čime je Hrvatska apsolutni lider u EU po najnižem ranom napuštanju školovanja. Izvanredan je to rezultat koji govori o visokoj važnosti obrazovanja u hrvatskom društvu, kvalitetnom produženom obveznom obrazovanju i učinkovitim mehanizmima praćenja učenika.

Kroz Europski socijalni fond plus, kohezijsku politiku i programe poput REACT-EU ulaže se u smanjenje ranog napuštanja školovanja. Italija i Bugarska su najveći uspjesi zahvaljujući ciljanim ulaganjima u južne regije odnosno romsku populaciju. Poljska je primjer sustavne dosljednosti, dok je Hrvatska apsolutni lider i primjer dobre prakse za sve članice, što sugerira da su ključni faktori visoka društvena svijest o važnosti obrazovanja, dobra infrastruktura i učinkoviti sustavi podrške učenicima s teškoćama koji se uvelike sufinanciraju sredstvima EU fondova.

Mogućnost cjeloživotnog učenja pokazatelj je koji određuje stopu aktivnosti odraslih u sustavu formalnog i neformalnog obrazovanja nakon dobi od 25 godina. Pokazatelj mjeri udio osoba u dobi od 25 do 64 godine koje su izjavile da su primile formalno ili neformalno obrazovanje i osposobljavanje u četiri tjedna



Slika 11. Osobe uključene u programe cjeloživotnog obrazovanja

Izvor: Eurostat (2025), obrada autora

koja su prethodila istraživanju u odnosu na broj ukupnog stanovništva iste dobne skupine, isključujući one koji nisu odgovorili na pitanje „sudjelovanje u obrazovanju i osposobljavanju“. Učenje odraslih obuhvaća formalne i neformalne aktivnosti učenja povezane s poslom i one koje nisu povezane s poslom. Obično se odnosi na aktivnosti učenja nakon završetka početnog obrazovanja (Eurostat, 2025). Podaci potječu iz Ankete o radnoj snazi EU-a (EU-LFS).

Na razini EU 27 udio odraslih koji sudjeluju u cjeloživotnom obrazovanju kontinuirano raste s 9,1% u 2020. na 13,5% u 2024., što je značajan napredak od gotovo 4,5 postotna boda, ali i dalje daleko od ambicioznih ciljeva (npr. 60% do 2030. prema Europskom stupu socijalnih prava) i pokazuje da većina odraslih ne sudjeluje u formalnom ili neformalnom obrazovanju.

Italija bilježi rast sa 7,1% (2020.) na 10,4% (2024.) uz fluktuacije (najviše 11,6% 2023.). Italija je tako prešla prosjek EU 27 iz 2020., ali je i dalje ispod prosjeka iz 2024. (13,5%), što ukazuje na umjeren napredak uz potrebu za jačanjem programa prekvalifikacije i usavršavanja, posebno na jugu zemlje.

Poljska bilježi značajan rast sa samo 3,8% (2020.) na 10,0% (2024.), čime se više nego udvostručila i približila prosjeku EU. To je izniman skok koji se može pripisati ulaganjima iz kohezijskih fondova u razvoj vještina odraslih, digitalizaciji obrazovanja i jačanju strukovnih centara za cjeloživotno učenje.

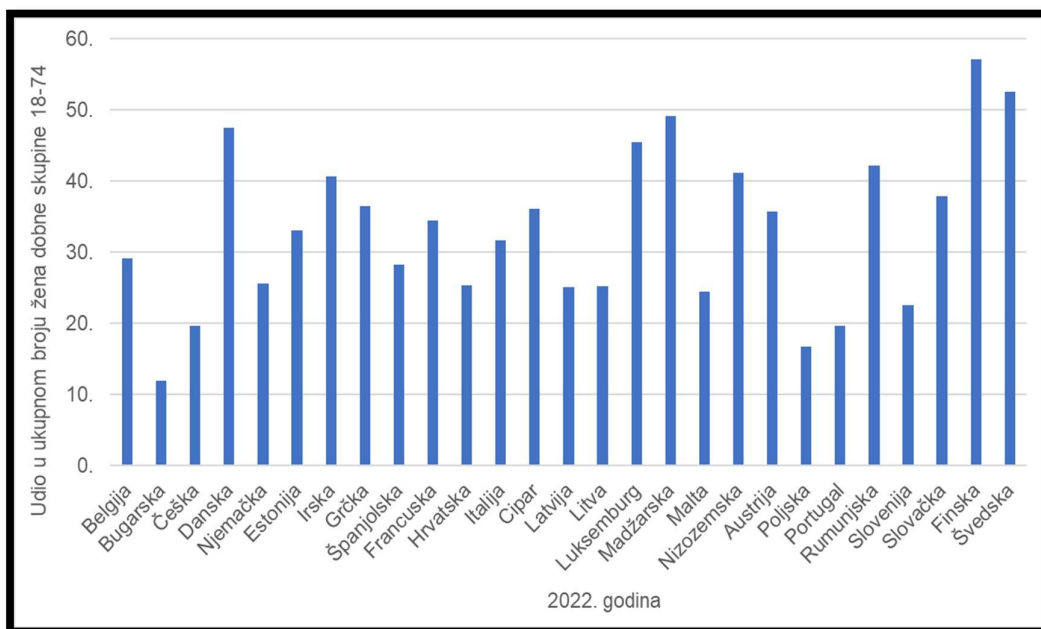
Bugarska bilježi stagnaciju na iznimno niskoj razini s 1,5% (2020.) na samo 1,8% (2024.), čime ostaje apsolutno najlošija članica EU s udjelom ispod 2%, što je katastrofalan rezultat koji ukazuje na potpuni neuspjeh obrazovnih politika za odrasle, nedostatak kulture cjeloživotnog učenja i neiskorištenost EU fondova u ovom sektoru.

Hrvatska bilježi rast s 3,2% (2020.) na 6,6% (2024.), što je udvostručenje, ali i dalje daleko ispod prosjeka EU 27 (13,5%) i među nižima u Uniji. Unatoč napretku, Hrvatska ozbiljno zaostaje zbog nedovoljne ponude programa za odrasle, slabih poticaja poslodavcima i niske svijesti građana o važnosti cjeloživotnog obrazovanja.

EU kroz Europski socijalni fond plus, REACT-EU, program Erasmus+ i Mehanizam za oporavak i otpornost ulaže značajna sredstva u cjeloživotno obrazovanje, no učinci su krajnje neujednačeni. Poljska je primjer uspješne apsorpcije fondova i rasta, Italija napreduje umjereno, Hrvatska sporo, dok je Bugarska potpuni promašaj unatoč dostupnim sredstvima, što ukazuje na duboke strukturne probleme, nedostatak političke volje i nepostojanje nacionalne strategije za obrazovanje odraslih. Sustav regionalnog razvoja trebao bi uvesti obvezujuće ciljeve za cjeloživotno obrazovanje u nacionalnim programima, povezati financiranje s ostvarenim napretkom (posebno za Bugarsku i Hrvatsku), te prenijeti dobre prakse iz nordijskih zemalja (Švedska 37,5%, Danska 31,2%, Finska 29,1%) koje su lideri zahvaljujući kulturi učenja, fleksibilnim programima i snažnoj podršci poslodavaca.

### Cilj 5. Postići rodnu ravnopravnost i osnažiti sve žene i djevojke

Pokazatelj nasilja temeljenog na spolu temelji se na rezultatima istraživanja EU-a o nasilju nad ženama temeljenom na spolu i drugim oblicima međuljudskog nasilja. Nasilje temeljeno na spolu definira se kao „nasilje usmjereno protiv žene zato što je žena ili nasilje koje nesrazmjerno pogađa žene“ (Istanbulska konvencija, članak 3., točka d). Ovaj pokazatelj obuhvaća fizičko (uključujući prijetnje) ili seksualno nasilje u odrasloj dobi. Pokazatelj mjeri udio žena u dobi između 18 i 74 godine koje su doživjele fizičko i/ili seksualno nasilje od strane partnera ili nepartnera (Eurostat, 2025)



Slika 12. Udio žena dobne skupine 18-74 koje su doživjele fizičko i/ili seksualno nasilje.

Izvor: Eurostat (2025), obrada autora

Na slici 12 prikazani su vrlo zabrinjavajući podaci o udjelu žena dobi 18 - 74 koje su doživjele fizičko i/ili seksualno nasilje. Vidljive su značajne razlike u udjelu žena koje su doživjele fizičko ili seksualno nasilje po pojedinim zemljama (podaci za 2021. godinu). Finska ima najvišu stopu od 57,1%, slijede Švedska (52,5%), Mađarska (49,1%) i Danska (47,5%) no visoke stope često odražavaju bolje prijavljivanje, veću svijest i razvijenije sustave podrške, a ne nužno i veću učestalost nasilja.

Italija bilježi stopu od 31,7%, što je blizu sredine europske ljestvice, ali iznad zemalja poput Poljske, Portugala ili Češke.

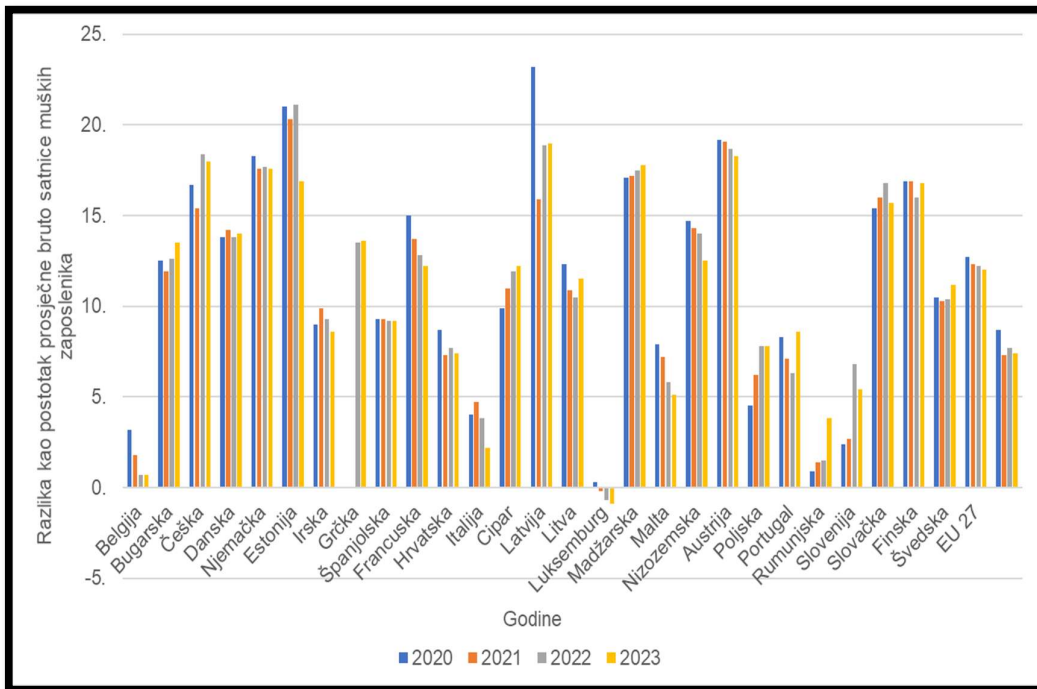
To ukazuje na ozbiljan problem rodno utemeljenog nasilja unatoč napretku u zakonodavstvu, uz potrebu za jačanjem prevencije i zaštite žrtava, posebno na jugu zemlje.

Poljska ima jednu od najnižih stopa u EU od samo 16,7%, što je usporedivo s Bugarskom (11,9%) i Češkom (19,7%) no niske stope u ovim zemljama vjerojatno odražavaju nedovoljno prijavljivanje zbog stigme, nepovjerenja u institucije, slabih mehanizama podrške i nedostatka neovisnih sustava prikupljanja podataka, a ne stvarno nisku razinu nasilja. Bugarska ima najnižu stopu od samo 11,9%, što je na prvi pogled iznenađujuće s obzirom na visoku stopu siromaštva i rodnu neravnopravnost. Međutim, ovako ekstremno niska brojka gotovo sigurno ukazuje na golemu tamnu brojku, neprijavlivanje i potpunu nevidljivost žrtava, što je izuzetno zabrinjavajuće za ljudska prava.

Hrvatska bilježi stopu od 25,3%, što je ispod prosjeka većine zapadnih zemalja, ali iznad Bugarske i Poljske. Hrvatska je tu na razini Njemačke (25,6%) i Litve (25,2%), što sugerira umjerenu razinu prijavljivanja, ali i dalje postoji prostor za jačanje prevencije, skloništa i pravosudne zaštite.

EU kroz programe poput REC (Prava, jednakost i građanstvo), Europski socijalni fond plus, Kohezijski fond i fondove za unutarnju sigurnost ulaže u prevenciju nasilja nad ženama, ali su učinci nevidljivi u podacima zbog nepostojanja usklađene metodologije prikupljanja podataka na razini EU 27. Bugarska i Poljska s ekstremno niskim stopama trebaju prije svega neovisna istraživanja, anonimne ankete i jačanje povjerenja žrtava, dok Italija i Hrvatska trebaju više ulagati u skloništa, besplatne pravne savjete i edukaciju policije. Sustav regionalnog razvoja trebao bi uvjetovati financiranje uspostavom nacionalnih sustava prikupljanja podataka o nasilju prema EU standardima, jer bez pouzdanih podataka nije moguće ciljati intervencije niti mjeriti napredak.

Pokazatelj razlike u plaćama među spolovima mjeri razliku između prosječne bruto satnice muških zaposlenika i ženskih zaposlenika kao postotak prosječne bruto satnice muških zaposlenika. Pokazatelj je definiran kao neprilagođen jer daje cjelokupnu sliku rodni nejednakosti u pogledu plaća i mjeri koncept koji je širi od koncepta jednake plaće za jednak rad. Uključeni su svi zaposlenici koji rade u tvrtkama s deset ili više zaposlenika, bez ograničenja dobi i odrađenih sati (Eurostat, 2025).



Slika 13. Razlike u plaćama među spolovima

Izvor: Eurostat (2025), obrada autora

Rodni jaz u plaćama i dalje je prisutan u gotovo svim članicama EU, iako se u prosjeku polako smanjuje. Na razini EU 27 prosječna rodna razlika u plaćama blago se smanjuje s 12,7% u 2020. na 12,0% u 2023., što je spor ali pozitivan trend, iako i dalje žene u prosjeku zarađuju 88% muške plaće. Italija bilježi iznimno nisku i dodatno padajuću razliku: s 4,0% (2020.) na samo 2,2% (2023.), čime spada među najjednakije zemlje u EU. No, ovaj podatak može biti varljiv jer ne odražava nisku stopu zaposlenosti žena, vertikalnu segregaciju (malo žena na rukovodećim pozicijama) i visok udio žena koje rade na pola radnog vremena. Poljska bilježi rast razlike s 4,5% (2020.) na 7,8% (2023.), čime se udaljava od jednakosti i pogoršava svoju poziciju. To je zabrinjavajući trend koji može biti posljedica rasta plaća u muški dominiranim sektorima (npr. IT, građevina) i nedovoljne rodne osvijestjenosti kod poslodavaca.

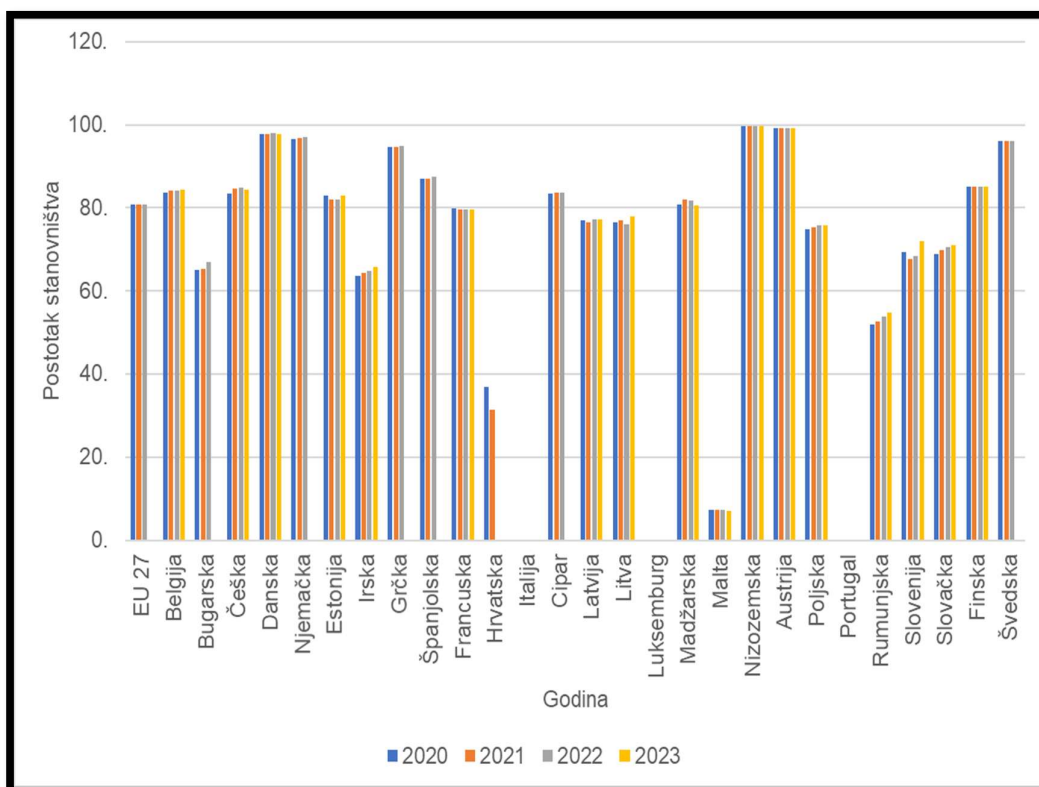
Bugarska bilježi blagi porast s 12,5% (2020.) na 13,5% (2023.), što je iznad prosjeka EU 27 i pokazuje da je rodna nejednakost u plaćama u Bugarskoj ozbiljan i rastući problem što je iznenađujuće s obzirom na visoku stopu zaposlenosti žena, ali se objašnjava koncentracijom žena u nisko plaćenim sektorima (obrazovanje, zdravstvo, trgovina).

Hrvatska bilježi pad s 8,7% (2020.) na 7,4% (2023.), što je ispod prosjeka EU 27 i relativno dobar rezultat. Hrvatska je tu na razini Portugala i Španjolske, što ukazuje na umjerenu rodnu jednakost u plaćama, iako i dalje postoje problemi s vertikalnom segregacijom.

Kroz Europski socijalni fond plus, programe jednakosti i nacionalne planove oporavka i otpornosti EU ulaže u smanjenje rodne razlike u plaćama. Sustav regionalnog razvoja trebao bi više financirati programe mentorstva za žene, transparentnost plaća i borbu protiv rodni stereotipa u obrazovanju i zapošljavanju.

*Cilj 6. Osigurati pristup pitkoj vodi za sve, održivo upravljati vodama te osigurati higijenske uvjete za sve*

Slika 14 prikazuje postotak stanovništva spojenog na sustave za pročišćavanje otpadnih voda s barem sekundarnom obradom. Pritom se otpadne vode iz urbanih ili drugih izvora pročišćavaju postupkom koji općenito uključuje biološku obradu sa sekundarnim taloženjem ili drugim postupkom koji uklanja organski materijal i smanjuje njegovu biokemijsku potrošnju kisika (BPK) za najmanje 70% i kemijsku potrošnju kisika (KPK) za najmanje 75%. Pokazani podaci potječu iz Statistike voda Europskog statističkog sustava (Eurostat, 2025).



Slika 14. Postotak stanovništva spojenog na sustave za pročišćavanje otpadnih voda s barem sekundarnom obradom

Izvor: Eurostat (2025), obrada autora

Na temelju Slike 14 o postotku stanovništva spojenog na sustave za pročišćavanje otpadnih voda s barem sekundarnom obradom (2020. - 2023.) uočavaju se značajne razlike među državama članicama EU. Na razini EU 27 udio stanovništva spojenog na pročišćavanje otpadnih voda stagnira na oko 80,9% između 2020. i 2022., što pokazuje da petina Europljana još uvijek nije priključena na odgovarajuću infrastrukturu, s velikim razlikama među članicama.

Dok Nizozemska, Austrija, Danska i Njemačka prelaze 96%, južne i istočne članice znatno zaostaju.

Italija nema nijedan podatak u cijeloj tablici, što je samo po sebi zabrinjavajuće jer ukazuje na nedostatak transparentnosti, vjerojatno zbog fragmentiranog upravljanja vodama na regionalnoj razini (19 regija i autonomnih pokrajina s različitim sustavima prikupljanja podataka), ali procjene sugeriraju da je udio ispod prosjeka EU 27, posebno na jugu gdje infrastruktura često nedostaje ili je dotrajala.

Poljska bilježi spor, ali stalan rast sa 74,78% (2020.) na 75,89% (2023.), što je i dalje znatno ispod prosjeka EU 27. Unatoč značajnim sredstvima iz kohezijskih fondova u programskom razdoblju 2014.-2020. za izgradnju i modernizaciju uređaja za pročišćavanje, napredak je izuzetno spor zbog slabog kapaciteta lokalnih samouprava i fragmentiranosti sustava.

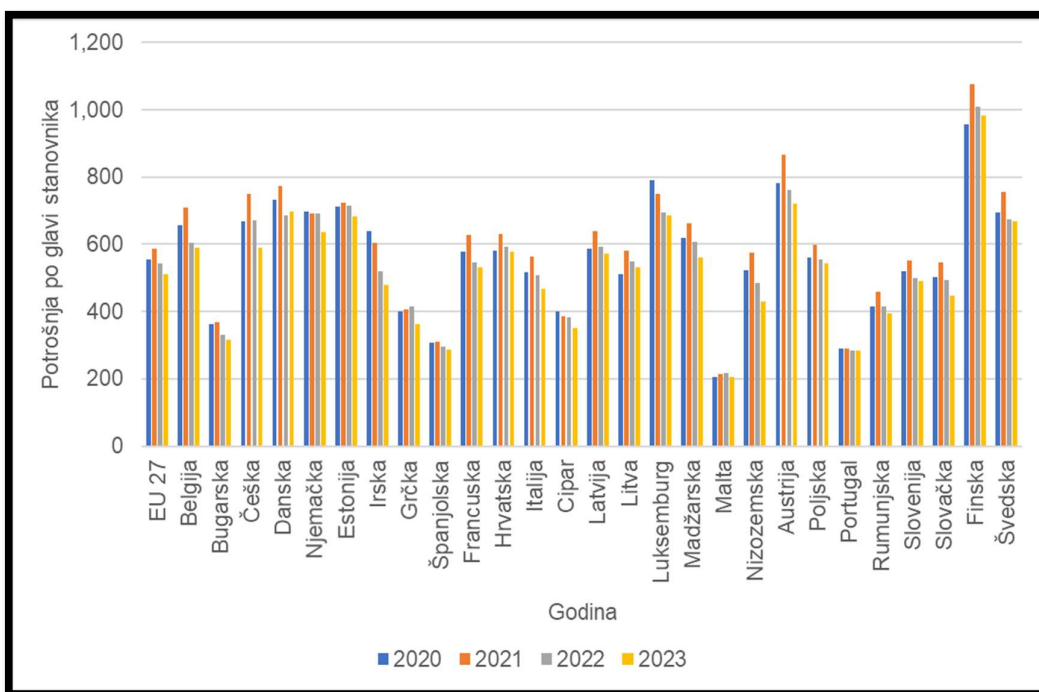
Bugarska bilježi blagi rast sa 65,05% (2020.) na 67,03% (2022.), što je među nižima u EU i daleko od prosjeka. Bugarska je godinama koristila EU sredstva za vodnu infrastrukturu, ali rezultati su slabi zbog korupcije, niske apsorpcije i neodrživog održavanja, a mnoga postrojenja rade ispod kapaciteta ili su zastarjela.

Hrvatska bilježi drastičan pad sa 36,90% (2020.) na samo 31,39% (2021.), nakon čega podaci više nisu dostupni. To je vrlo loš rezultat i skoro najniži udio u EU (osim Malte s 7,12%), što ukazuje na potpuni neuspjeh u izgradnji komunalne vodne infrastrukture unatoč ogromnim ulaganjima iz EU fondova (Operativni program Konkurentnost i kohezija).

Unatoč obilatim financiranjima EU kroz Kohezijski fond i Europski fond za regionalni razvoj u sektor voda već desetljećima, učinci su krajnje neujednačeni. Poljska napreduje presporo, Bugarska sporo, Hrvatska bilježi pad umjesto napretka, dok Italija uopće ne prikuplja ili ne dostavlja podatke, što je neprihvatljivo. Ključni problemi su: nedostatak političke volje na lokalnoj razini, slabi kapaciteti komunalnih poduzeća, netransparentno trošenje EU sredstava te nepostojanje sustavnog nadzora. Sustav regionalnog razvoja trebao bi uvesti obvezujuće ciljeve za svaku članicu, uskratiti sredstva onima koji ne dostavljaju podatke (Italija) ili ne pokazuju napredak (Hrvatska), te usmjeriti tehničku pomoć za jačanje lokalnih kapaciteta u Poljskoj i Bugarskoj.

**Cilj. 7. Osigurati pristup pouzdanj, održivoj i suvremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve**

Pokazatelj mjeri koliko električne energije i topline svaki građanin troši kod kuće, isključujući energiju korištenu za prijevoz. Budući da se pokazatelj odnosi na konačnu potrošnju energije, uzima se u obzir samo energija koju koriste krajnji potrošači. Povezana potrošnja samog energetskeg sektora je isključena. Mjerna jedinica je kilogram ekvivalenta nafte (Eurostat, 2025).



Slika 15. Potrošnja po glavi stanovnika mjerena kilogramom ekvivalenta nafte

Izvor: Eurostat (2025), obrada autora

Energetska potrošnja po stanovniku snažno je povezana s razinom gospodarskog razvoja, klimatskim uvjetima i strukturom industrije. Zemlje s nižom potrošnjom (jug i jugoistok Europe) imaju manji industrijski intenzitet, dok sjeverne i zapadne članice bilježe više vrijednosti. Hrvatska ima relativno nisku potrošnju po stanovniku, što može biti rezultat kombinacije klimatskih uvjeta, gospodarske strukture i djelomično nedovoljne energetske učinkovitosti.

Na temelju Slike 15 o potrošnji po glavi stanovnika mjerenoj u kilogramima ekvivalenta nafte (2020.–2023.) vidljive su značajne razlike u energetskej potrošnji među državama članicama EU. Na razini EU 27 potrošnja električne energije po glavi stanovnika pala je s 556 kWh u 2020. na 511 kWh u 2023., uz vrhunac od 588 kWh 2021., što odražava učinke pandemije virusa COVID-19 (smanjenje 2020.), oporavka (rast 2021.) te energetske krize i mjera štednje (pad 2022. i 2023.).

Italija bilježi pad s 516 kWh (2020.) na 468 kWh (2023.), što je ispod prosjeka EU 27. Italija spada u zemlje s umjerenom potrošnjom, ali pad može biti posljedica ekonomskog usporavanja, rasta cijena energije i uspješnih mjera energetske učinkovitosti, posebno u stambenom sektoru kroz programe poput "Superbonus 110%".

Poljska bilježi blagi pad s 562 kWh (2020.) na 542 kWh (2023.), što je iznad prosjeka EU 27. Poljska kao zemlja s visokim udjelom ugljena u energetsom miksima ima relativno visoku potrošnju, a blagi pad odražava početak tranzicije i mjere štednje, ali je napredak spor zbog otpora promjenama i niske energetske učinkovitosti stambenog fonda.

Bugarska bilježi pad s 364 kWh (2020.) na 317 kWh (2023.), što je među najnižima u EU. Niska potrošnja odražava niži životni standard, deindustrijalizaciju i siromaštvo, ali i potencijal za energetske učinkovitosti jer mnogi domovi nemaju pristup modernim sustavima grijanja i hlađenja.

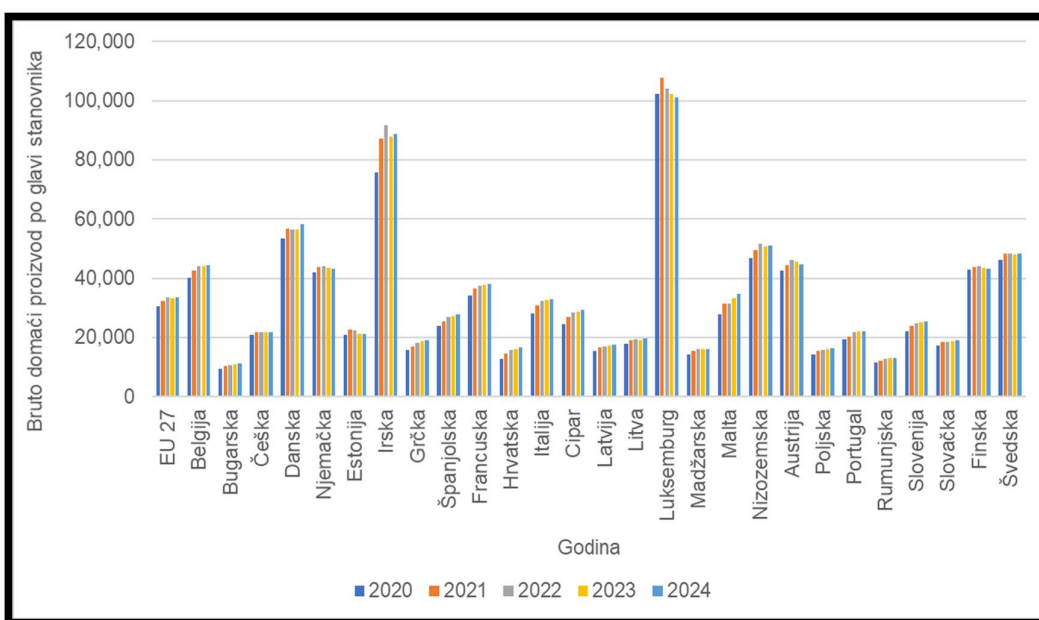
Hrvatska bilježi blagi pad s 582 kWh (2020.) na 577 kWh (2023.), s vrhuncem od 630 kWh 2021. Hrvatska je iznad prosjeka EU 27, što je iznenađujuće s obzirom na razinu razvoja, a može se objasniti visokom potrošnjom u turizmu (hoteli, restorani) i relativno niskom energetsom učinkovitošću relativno starih stambenih zgrada.

Fondovi i programi EU usmjereni su na ulaganja u energetske učinkovitost i obnovljive izvore energije što je uključeno i u planske dokumente regionalnog razvoja u zemljama članicama. Italija napreduje (pad potrošnje) zahvaljujući masivnim subvencijama za renoviranje zgrada, Poljska sporo zbog ovisnosti o ugljenu, Bugarska ima nisku potrošnju, ali zbog siromaštva, a Hrvatska treba više ulagati u energetske obnovu turističkog i stambenog sektora. Cilj održivog razvoja nije samo smanjenje potrošnje već i dekarbonizacija. Stoga bi fondovi trebali jače podržavati obnovljive izvore i pametne mreže, posebno u Poljskoj i Bugarskoj.

*Cilj 8. Promovirati uključiv i održiv gospodarski rast, punu zaposlenost i dostojanstven rad za sve*

Pokazatelj se izračunava kao omjer realnog BDP-a (BDP prilagođen inflaciji) i prosječnog broja stanovnika određene godine, gdje se BDP izražava u milijunima, a broj stanovnika u tisućama. Realni BDP se objavljuje bez decimala. BDP mjeri vrijednost ukupne konačne proizvodnje roba i usluga koje proizvodi gospodarstvo u određenom vremenskom razdoblju. Uključuje robe i usluge koje imaju tržišta (ili bi mogle imati tržišta) i proizvode koje proizvode opća država i neprofitne institucije.

To je mjera ekonomske aktivnosti i obično se koristi kao zamjena za razvoj materijalnog životnog standarda zemlje. Međutim, to nije potpuna mjera ekonomskog blagostanja. Na primjer, BDP ne uključuje većinu neplaćenih kućanskih poslova. BDP također ne uzima u obzir negativne učinke ekonomske aktivnosti, poput degradacije okoliša (Eurostat, 2025)



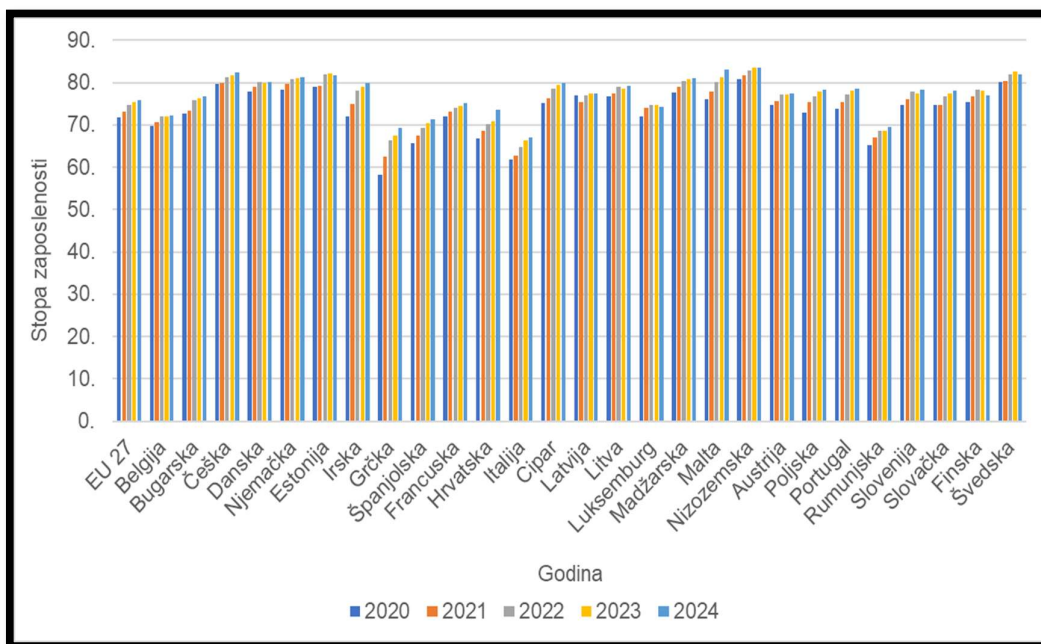
Slika 16. Bruto domaći proizvod po glavi stanovnika

Izvor: Eurostat (2025), obrada autora

Podaci ukazuju na velike ekonomske razlike unutar EU, gdje se jaz između najbogatijih i najsiromašnijih članica zadržava. Zemlje poput Luksemburga i Irske izdvajaju se kao posebni slučajevi zbog specifičnih poreznih i financijskih politika koje privlače multinacionalne kompanije. Na razini EU 27 BDP po glavi stanovnika raste s 30.510 EUR (2020.) na 33.620 EUR (2024.), što je blagi rast unatoč pandemiji i energetskej krizi, ali i dalje postoje goleme razlike među članicama.

Italija raste s 28.100 EUR na 32.810 EUR, dosežući prosjek EU 27 2024. (32.810 vs 33.620), što je uspjeh nakon godina stagnacije no i dalje zaostaje za sjevernim članicama, a jug zemlje bilježi znatno niže vrijednosti.

Poljska raste s 14.310 EUR na 16.470 EUR, ali ostaje na samo 49% prosjeka EU 27. Unatoč brzom rastu u prošlom desetljeću, konvergencija usporava, a Poljska se udaljava od prosjeka Unije. Bugarska raste s 9.450 EUR na 11.300 EUR, što je nisko u odnosu na prosjek EU. Bugarska doseže tek 34% prosjeka EU 27, što je katastrofalno i pokazuje neuspjeh u korištenju kohezijskih fondova za stvarnu konvergenciju. Hrvatska raste s 12.840 EUR na 16.710 EUR, što je značajan napredak (s 42% na 50% prosjeka EU). Uvođenje eura 2023. godine i turistički oporavak donijeli su rast, ali Hrvatska i dalje zaostaje. Usporedba sa sustavom financiranja održivog regionalnog razvoja pokazuje da EU fondovi pomažu, ali nedovoljno. Poljska i Bugarska su primjeri slabe apsorpcije za stvarni rast BDP-a, dok Hrvatska i Italija bilježe solidan napredak. Potrebno je jače povezivanje fondova s produktivnošću, inovacijama i obrazovanjem, posebno u Bugarskoj i Poljskoj.



Slika 17. Stopa zaposlenog stanovništva u dobi od 20 - 64 godine

Izvor: Eurostat (2025), obrada autora

Pokazatelj koji mjeri udio zaposlenog stanovništva u dobi od 20 do 64 godine važan je za prikaz doprinosa cilju 8. Zaposlene osobe definirane su kao sve osobe koje su tijekom referentnog tjedna radile barem jedan sat za plaću ili profit ili su bile privremeno odsutne s takvog rada.

Pokazatelj je dio prilagođene, korigirane serije glavnih pokazatelja i ne treba ga uspoređivati s godišnjim i tromjesečnim neprilagođenim serijama, koje imaju neznatno drugačije rezultate (Eurostat, 2025).

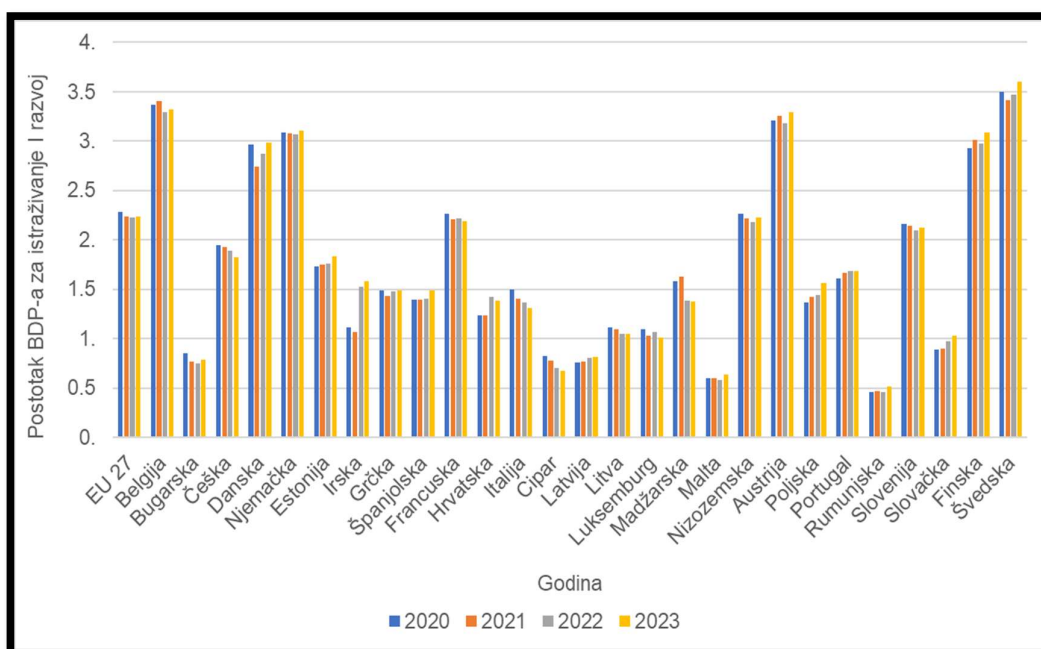
Podaci o zaposlenosti pokazuju jasnu podjelu unutar EU pri čemu sjever i zapad imaju znatno višu zaposlenost, dok jug i jugoistok zaostaju. Hrvatska bilježi napredak, ali strukturne reforme tržišta rada i ulaganje u obrazovanje i inovacije ključni su za približavanje prosjeku EU. Prosjek EU-27 kreće se između 74 - 76 % zaposlenosti, uz stabilan rast kroz promatrane godine. Cilj EU do 2030. (zaposlenost od najmanje 78 % u dobnoj skupini 20 - 64) već je dostignut u nekoliko zemalja (npr. Švedska, Njemačka, Nizozemska), dok mnoge zemlje s juga još uvijek zaostaju.

Najviša stopa zaposlenosti bilježi se u Švedskoj, Nizozemskoj, Estoniji, Češkoj i Njemačkoj, gdje zaposlenost prelazi 80 %. Najniža zaposlenost uočava se u Grčkoj, Italiji, Španjolskoj i Hrvatskoj, s razinama između 65 - 70 %.

U svim zemljama vidljiv je oporavak zaposlenosti nakon pandemije COVID-19, s blagim, ali stabilnim rastom. Hrvatska je 2020. bila ispod 67 %, dok je do 2024. dosegla oko 71 %, što pokazuje napredak, ali i dalje ostaje ispod prosjeka EU. Nordijske i zapadnoeuropske zemlje konstantno imaju iznadprosječne stope zaposlenosti, što ukazuje na fleksibilnija tržišta rada i snažnije gospodarstvo. Južna Europa (Grčka, Italija, Španjolska) i dalje se suočava s izazovima u zapošljavanju, posebno među mladima i dugotrajno nezaposlenima.

**Cilj 9. Izgraditi prilagodljivu infrastrukturu, promovirati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost**

Bruto domaći izdaci za istraživanje i razvoj (GERD) kao postotak bruto domaćeg proizvoda (BDP) naziva se pokazateljem intenziteta istraživanja i razvoja. OECD-ov Frascati priručnik o prikupljanju podataka o istraživanju i razvoju definira istraživanje i eksperimentalni razvoj kao kreativan i sustavni rad koji se provodi kako bi se povećala zaliha znanja, uključujući znanje o čovječanstvu, kulturi i društvu, te osmislile nove primjene dostupnog znanja (Eurostat, 2025)



Slika 18. Postotak bruto domaćeg proizvoda koji se izdvaja za istraživanje i razvoj

Izvor: Eurostat (2025), obrada autora

Prosjek EU-27 kreće se oko 2,2 % BDP-a, što je i dalje ispod cilja od 3 % postavljenog u Lisabonskoj strategiji. Iako se vidi blagi rast od 2020. do 2023., razlika u odnosu na vodeće zemlje ostaje velika.

Na razini EU 27 izdaci za istraživanje i razvoj stagniraju oko 2,24% BDP-a (s blagim padom s 2,28% 2020. na 2,24% 2023.), što je daleko ispod cilja od 3% postavljenog u strategiji Europa 2020. i programu Obzor Europa. EU gubi korak u odnosu na globalne lidere poput SAD-a (3,5%) i Južne Koreje (4,8%). Italija bilježi pad s 1,50% (2020.) na 1,31% (2023.), čime se udaljava od prosjeka EU 27 i dodatno zaostaje.

Ovo je izrazito zabrinjavajuće za treće gospodarstvo Unije, a pad se može povezati s nedostatkom strukturne potpore inovacijama na jugu zemlje, prevladavanjem malih i srednjih poduzeća koja rijetko ulažu u istraživanje i razvoj te neuspjehom regionalne politike da potakne snažnija ulaganja.

Poljska bilježi rast s 1,37% (2020.) na 1,56% (2023.), što je pozitivan trend, ali i dalje znatno ispod prosjeka EU 27. Unatoč snažnom gospodarskom rastu u prošlom desetljeću, Poljska ulaže premalo u istraživanje i razvoj, a kohezijska sredstva prečesto idu u infrastrukturu umjesto u inovacije, što ograničava dugoročnu konkurentnost.

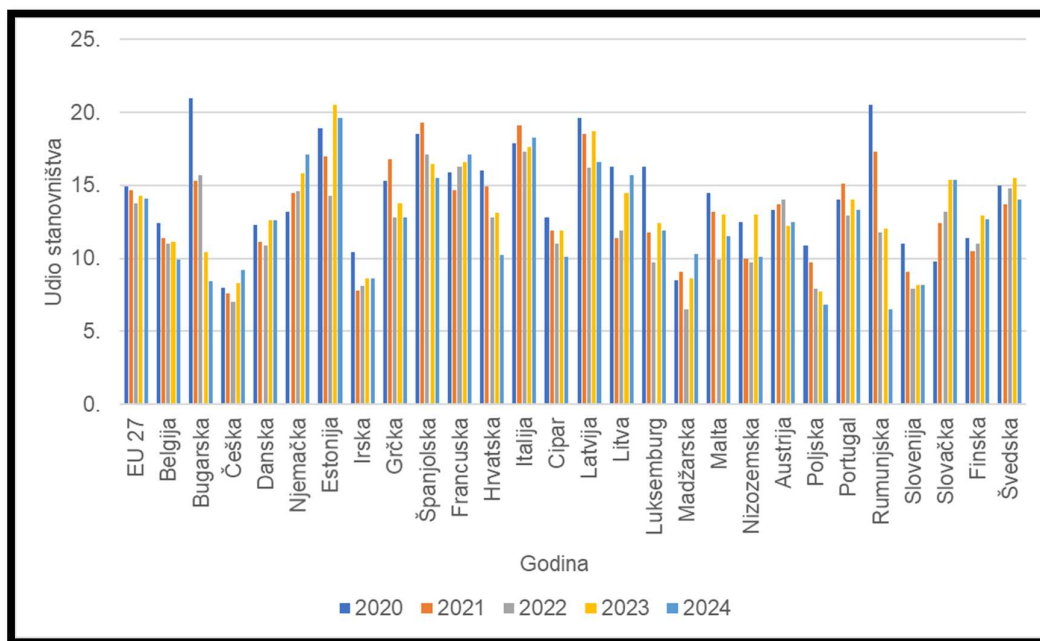
Bugarska stagnira na iznimno niskoj razini od 0,75%-0,85% BDP-a (2023. 0,79%), što je među najnižima u EU. Ovakva razina ulaganja potpuno je neodrživa za tranziciju prema gospodarstvu temeljenom na znanju, a Bugarska unatoč pristupu EU fondovima nije uspjela izgraditi istraživačku infrastrukturu niti povezati industriju s akademskom zajednicom.

Hrvatska bilježi blagi rast s 1,24% (2020.) na 1,39% (2023.), uz vrhunac od 1,42% 2022. Hrvatska je tako iznad Poljske i Bugarske, ali i dalje ispod prosjeka EU 27, s tim da rast pokazuje određeni napredak zahvaljujući ulaganjima iz Europskog fonda za regionalni razvoj i Nacionalnog plana oporavka i otpornosti koji su usmjerili sredstva u istraživačke centre i suradnju s industrijom.

EU kroz Europski fond za regionalni razvoj, program Obzor Europa i nacionalne planove oporavka i otpornosti ulaže u istraživanje i razvoj, ali su učinci neujednačeni. Dok Italija predstavlja veliki neuspjeh s padom ulaganja, Poljska napreduje presporo, Bugarska stagnira na dnu, a Hrvatska bilježi umjeren rast. Ključni problemi su: nedovoljna usmjerenost kohezijske politike prema inovacijama u manje razvijenim regijama, slaba povezanost između sveučilišta i industrije, te nedostatak poreznih poticaja za privatna ulaganja u istraživanje i razvoj. Sustav regionalnog razvoja trebao bi uvesti obvezujuće ciljeve za izdatke za istraživanje i razvoj u nacionalnim programima, povezati financiranje s rastom privatnih ulaganja te prenijeti dobre prakse iz Švedske (3,6%), Austrije (3,29%) i Belgije (3,32%) koje su lideri zahvaljujući snažnoj javno-privatnoj suradnji i dugoročnoj strategiji.

### Cilj 10. Smanjiti nejednakost unutar i između država

Pokazatelj se definira kao postotak stanovništva čiji je ekvivalentni raspoloživi dohodak ispod „praga rizika od siromaštva“ izračunatog na standardni način za baznu godinu, trenutno 2005., a zatim prilagođenog inflaciji (Eurostat, 2025).



Slika 19. Postotak stanovništva s dohotkom ispod praga rizika od siromaštva

Izvor: Eurostat (2025), obrada autora

Unutar EU postoji jasan jaz između sjeverne i srednja Europa koje imaju najniže stope rizika od siromaštva, u odnosu na jug i istok EU koji imaju najviše stope.

Na razini EU27 stopa rizika od siromaštva ili socijalne isključenosti blago je pala s 14,9 % (2020.) na 14,1 % (2024.). Uz manje oscilacije, EU bilježi skroman napredak u borbi protiv siromaštva, unatoč snažnim gospodarskim oporavcima nakon pandemije virusa COVID-19 i krize cijena energenata.

Italija bilježi porast s 17,9 % (2020.) na 18,3 % (2024.), čime se značajno udaljava od prosjeka EU27 i dodatno pogoršava svoju poziciju. Ovo je izrazito zabrinjavajuće za treće gospodarstvo Unije, a pad se može povezati s neučinkovitošću regionalne politike na jugu zemlje, slabim ciljanjem socijalnih transfera te fragmentiranim upravljanjem EU fondovima koji nisu dobro usmjereni na smanjenje siromaštva.

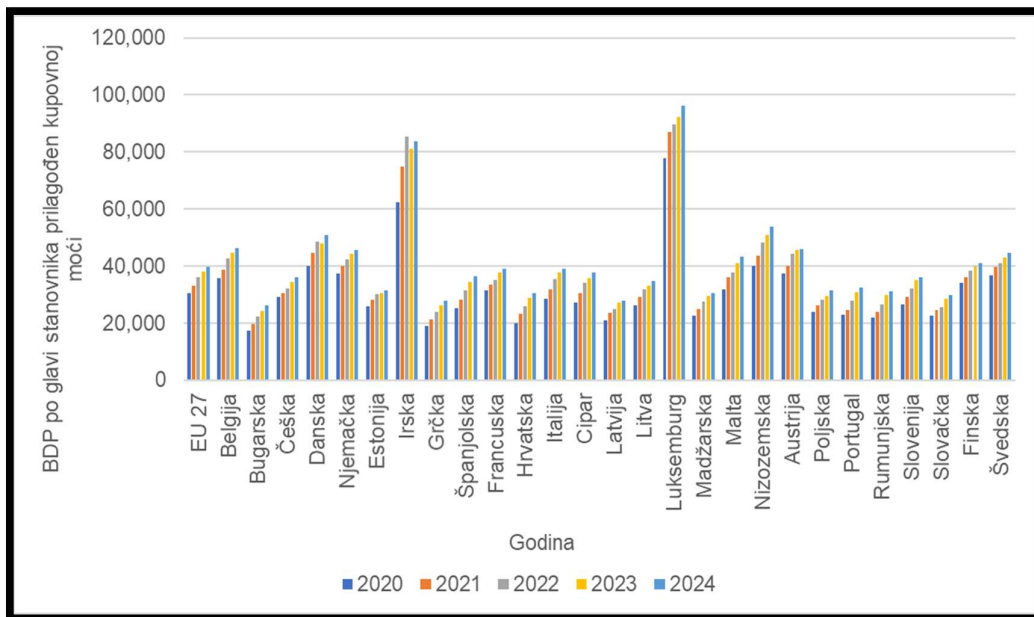
Poljska bilježi snažan pad s 10,9 % (2020.) na 6,8 % (2024.), što je izuzetno pozitivan trend, uz napomenu da je Poljska već 2020. bila ispod prosjeka EU27. Pad se može povezati s decentraliziranim sustavom regionalnog razvoja u kojem vojvodstva samostalno upravljaju značajnim dijelom kohezijskih sredstava, što omogućuje prilagodbu socijalnih mjera lokalnim potrebama.

Bugarska bilježi drastičan pad s 21,0 % (2020.) na samo 8,4 % (2024.), što je apsolutno najveće smanjenje među svim članicama. Međutim, ovaj napredak dolazi iz visoko centraliziranog sustava regionalnog razvoja u kojem se planiranje i financiranje vodi isključivo iz Sofije, bez stvarne regionalne autonomije. U ovom je pokazatelju centralizacija ubrzala provedbu projekata iz EU fondova i ciljanih socijalnih transfera, ali dugoročno nosi rizik od neuvažavanja lokalnih i regionalnih specifičnosti i potreba.

Hrvatska bilježi značajan pad sa 16,0 % (2020.) na 10,2 % (2024.), uz blagi skok 2023. (13,1 %). Hrvatska je pala ispod prosjeka EU27 i pokazuje solidan napredak u hibridnom sustavu planiranja (strateško planiranje na nacionalnoj i ŽRS na regionalnoj razini) i centraliziranom sustavu financiranja provedbe projekata koji je uz pristup EU fondovima i Nacionalnom planu oporavka i otpornosti omogućio ciljane socijalne intervencije.

Iako EU ulaže u smanjenje siromaštva, učinci su neujednačeni. Italija predstavlja veliki neuspjeh s rastom siromaštva, Poljska i Hrvatska napreduju solidno, dok Bugarska bilježi dramatičan pad iako koristi čvrsto centralizirani sustav financiranja regionalnog razvoja. Ključni problemi su: slaba ciljanost socijalnih transfera u manje razvijenim regijama, fragmentirano upravljanje u mješovitim sustavima s više razina upravljanja (Italija) i rizik od neuvažavanja lokalnih i regionalnih potreba u centraliziranim sustavima (Bugarska). Sustav regionalnog razvoja trebao bi uvesti obvezujuće indikatore siromaštva u nacionalne programe, povezati financiranje s mjerljivim smanjenjem rizika od siromaštva te prenijeti dobre prakse iz Poljske (decentralizirana provedba) i Bugarske (brza centralizirana koordinacija) uz zadržavanje lokalne prilagodbe.

Bruto domaći proizvod (BDP) mjeri je ekonomske aktivnosti. Odnosi se na vrijednost ukupne proizvodnje roba i usluga koje proizvodi neko gospodarstvo, umanjenu za međufaznu potrošnju, plus neto poreze na proizvode i uvoz. BDP po stanovniku izračunava se kao omjer BDP-a i prosječnog broja stanovnika u određenoj godini. Osnovne brojke izražene su u standardima kupovne moći (SKM), koji predstavljaju zajedničku valutu koja eliminira razlike u razinama cijena između zemalja kako bi se omogućile smislene usporedbe volumena BDP-a (Eurostat, 2025).



Slika 20. BDP po glavi stanovnika prilagođen kupovnoj moći

Izvor: Eurostat (2025), obrada autora

Slika 20 (BDP po glavi stanovnika prilagođen kupovnoj moći, 2020.–2024.) prikazuje značajne razlike među državama EU. Najviši BDP po stanovniku (PPS) imaju Luksemburg s preko 100.000 PPS po stanovniku i Irska s vrijednosti iznad 80.000 PPS. Nizozemska, Austrija, Danska, Njemačka i Švedska kreću se između 50.000 i 60.000 PPS. Najniži BDP po stanovniku imaju Bugarska i Rumunjska s oko 25.000 PPS, što je dvostruko manje od prosjeka EU.

Na razini EU 27 BDP po stanovniku prema standardu kupovne moći (engl. Purchase Power Strength- PPS) raste s 30.400 (2020.) na 39.700 (2024.), što je nominalni rast od 30,6%. EU se tako uspješno oporavlja nakon pandemije virusa COVID-19 i krize cijena energenata, uz kontinuirani rast zahvaljujući oporavku potrošnje i ulaganjima kohezijske politike.

Italija bilježi rast s 28.400 (2020.) na 38.900 (2024.), čime ostaje nešto ispod prosjeka EU 27 (39.700). Iako je riječ o nominalno snažnom rastu od 37%, Italija

i dalje zaostaje za prosjekom Unije, a razloge treba tražiti u strukturnoj slabosti južnih regija i niskoj produktivnosti malih i srednjih poduzeća.

Poljska bilježi rast s 23.900 (2020.) na 31.400 (2024.), s time da je 2024. dosegla tek 79,1% prosjeka EU 27. Poljska ostaje među siromašnijim članicama unatoč snažnom gospodarskom rastu u prošlom desetljeću, što ipak ukazuje na probleme u sustavu planiranja i financiranja regionalnog razvoja u odnosu na boljitak stanovništva mjereno ovim pokazateljem. Decentralizirani sustav s jakim vojvodstvima omogućio je brzu apsorpciju sredstava, ali su ona dijelom odlazila u infrastrukturu umjesto u proizvodne kapacitete i inovacije, što ograničava daljnji rast BDP-a.

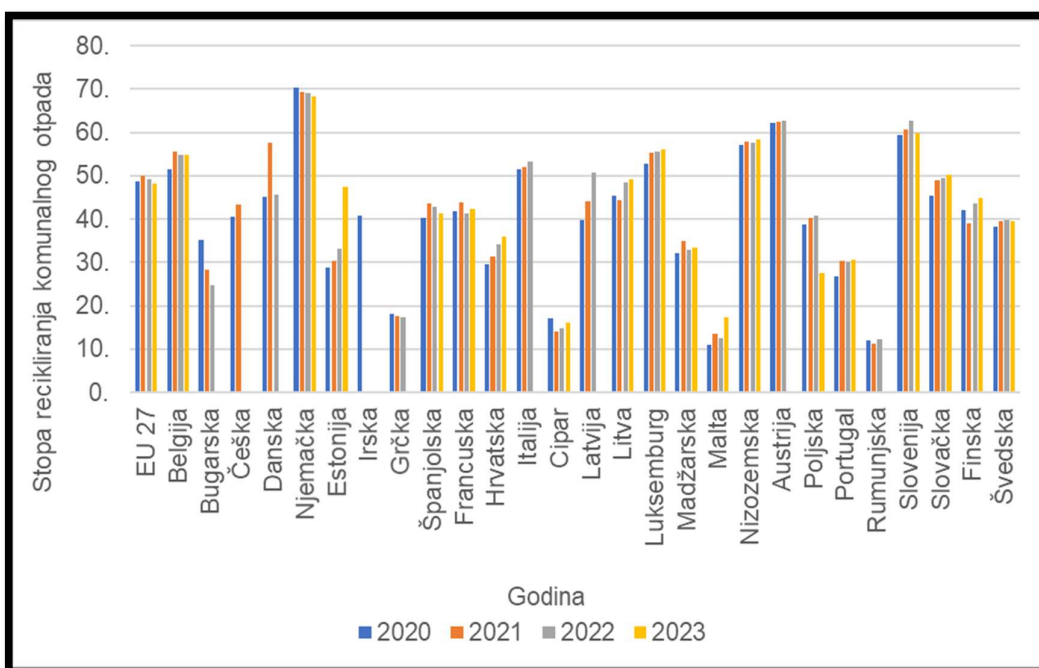
Bugarska bilježi rast s 17.500 (2020.) na 26.300 (2024.), što je nominalno povećanje od čak 50,3%, ali unatoč tome Bugarska ostaje druga najsiromašnija članica EU. Visoko centralizirani sustav upravljanja regionalnim razvojem omogućio je provedbu projekata financiranih iz EU fondova usmjerenih većinom na infrastrukturne potrebe, ali je istovremeno zanemario razvoj regionalnih centara izvan Sofije, što je dovelo do izrazite koncentracije gospodarske aktivnosti u glavnom gradu i zapuštanja ostatka zemlje.

Hrvatska bilježi rast s 20.000 (2020.) na 30.500 (2024.), što je nominalni rast od 52,5% i predstavlja jedan od najvećih u EU. Hrvatska je dosegla 76,8% prosjeka EU 27 (2024.), čime se približila Poljskoj (31.400) i nadmašila Latviju (28.000), Slovačku (29.900) i Rumunjsku (31.100). Ovaj napredak zahvaljuje hibridnom sustavu planiranja i provedbe projekata (centralizirano strateško planiranje, decentralizirana provedba kroz županije i gradove), uz snažna ulaganja iz Europskog fonda za regionalni razvoj i Nacionalnog plana oporavka i otpornosti u prometnu, digitalnu i zelenu infrastrukturu.

Italija unatoč visokom BDP-u stagnira ispod prosjeka, Poljska raste presporo s obzirom na svoj potencijal, Bugarska bilježi visoku stopu rasta, ali s izrazitom regionalnom neravnotežom, dok Hrvatska ostvaruje jedan od najbržih rastova zahvaljujući dobroj kombinaciji centraliziranog strateškog usmjeravanja i decentralizirane provedbe. Ključni problemi ostaju: prevelika koncentracija rasta u glavnim gradovima, slaba povezanost ulaganja s rastom produktivnosti te nedostatak mehanizama za praćenje regionalnih nejednakosti.

### Cilj 11. Učiniti gradove i naselja uključivim, sigurnim, prilagodljivim i održivim

Pokazatelj mjeri tonažu recikliranog komunalnog otpada podijeljenu s ukupnom količinom nastalog komunalnog otpada. Recikliranje uključuje recikliranje materijala, kompostiranje i anaerobnu digestiju; te pripremu za ponovnu upotrebu. Komunalni otpad uglavnom se sastoji od otpada koji proizvode kućanstva, ali može uključivati i sličan otpad koji proizvode mala poduzeća i javne ustanove, a prikuplja općina. Ovaj potonji dio komunalnog otpada može varirati od općine do općine i od zemlje do zemlje, ovisno o lokalnom sustavu gospodarenja otpadom. Za područja koja nisu obuhvaćena programom prikupljanja komunalnog otpada procjenjuje se količina proizvedenog otpada.



Slika 21. Stopa recikliranja komunalnog otpada

Izvor: Eurostat (2025), obrada autora

Države članice svake godine prijavljuju Eurostatu količinu recikliranog i ukupno proizvedenog komunalnog otpada. Prikupljanje, validaciju i diseminaciju podataka provodi EDC Waste koji se nalazi u Eurostatu (Eurostat, 2025).

Unutar EU postoji velika razlika između zemalja s razvijenim sustavima recikliranja i onih koje još uvijek većinu otpada odlažu na odlagališta. Hrvatska se nalazi ispod prosjeka EU, s potrebom za jačanjem infrastrukture za odvojeno prikupljanje i recikliranje.

Na razini EU 27 stopa recikliranja komunalnog otpada kreće se od 48,8% (2020.) do 48,2% (2023.), s vrhuncem od 49,9% 2021. EU stagnira ispod cilja od 55% do 2025. godine, što ukazuje na ozbiljne strukturne probleme u provedbi kružnog gospodarstva unatoč ambicioznim zakonskim okvirima.

Italija bilježi rast s 51,4% (2020.) na 53,3% (2022.), nadmašivši prosjek EU27. Međutim, ovaj relativni uspjeh dolazi iz sustava u kojem sjeverne regije postižu stope veće od 70%, dok jug zaostaje s prosjekom ispod 30%. Talijanski model dodjele usluga gospodarenja otpadom često favorizira lokalne javne tvrtke, ali bez učinkovitih mehanizama prijenosa znanja sa sjevera na jug, što produbljuje regionalne razlike.

Poljska bilježi rast s 38,7% (2020.) na 40,9% (2022.), ali zatim drastičan pad na 27,6% (2023.) Rezultat treba tumačiti uz spoznaju o promjeni metodologije izračuna jer Poljska od 2023. godine primjenjuje stroža pravila koja isključuju određene vrste uporabe iz stope recikliranja. Decentralizirani sustav s odgovornošću na razini općina doveo je do velikih razlika. Neke općine postižu preko 55% recikliranja, dok druge jedva dosežu 20%. Poljska je uz Hrvatsku na popisu zemalja u riziku od neispunjavanja EU ciljeva do 2025. godine.

Bugarska bilježi pad s 35,2% (2020.) na 24,6% (2022.), nakon čega podaci za 2023. nedostaju. Čudi činjenica visoko centralizirani sustav upravljanja regionalnim razvojem nije uspio osigurati kontinuitet u prikupljanju podataka. Službeni podaci pokazuju pad od gotovo 11 postotnih bodova u samo dvije godine, što ukazuje na ozbiljne probleme u provedbi i nadzoru.

Hrvatska bilježi stalan rast s 29,5% (2020.) na 36,0% (2023.). Iako je trend pozitivan, Hrvatska je i dalje značajno ispod EU prosjeka. Napredak je postignut, ali nije dovoljno brz. Dok pojedine županije već postižu preko 50% recikliranja, druge jedva dosežu 9%, što pokazuje da centralizirana provedba bez jakih koordinacijskih mehanizama na regionalnoj i lokalnoj razini dovodi do dramatičnih regionalnih razlika.

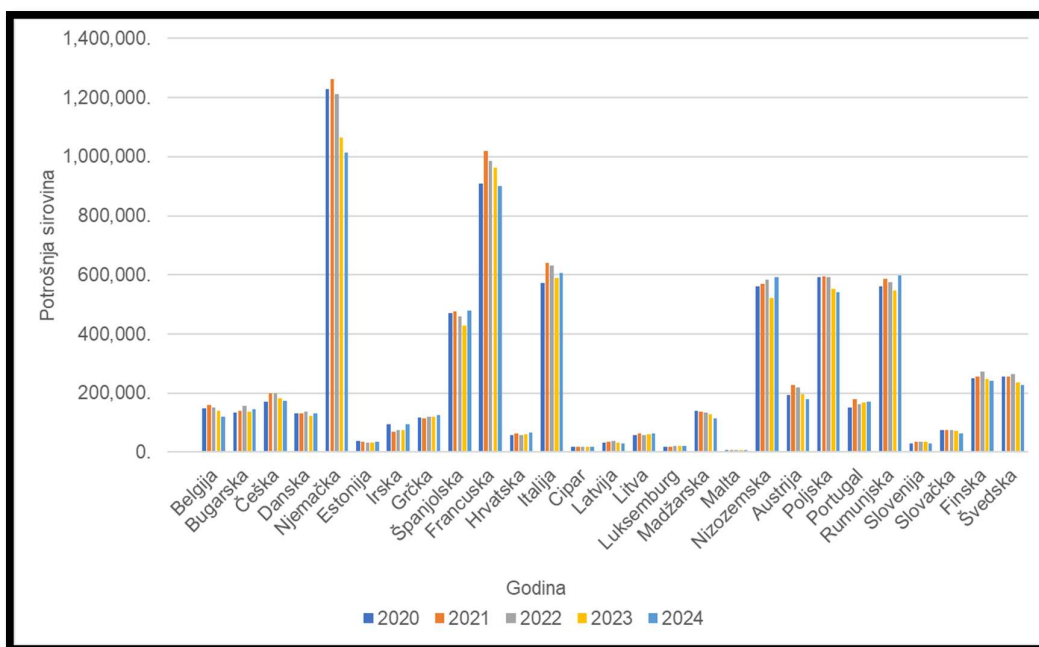
EU kroz Kohezijski fond i Fond za pravednu tranziciju ulaže u infrastrukturu gospodarenja otpadom, ali su učinci neujednačeni. Sustavno upravljanje usmjereno na postizanje ciljeva ovog pokazatelja treba postaviti jasne regionalne ciljeve, prenijeti dobru praksu Finske i Slovenije (preko 59% recikliranja) te osigurati da centralizirano planiranje ne guši lokalne inicijative niti dovodi do nekontroliranih regionalnih dispariteta. Recikliranje je pitanje dosega svakog pojedinca i privole da sudjeluje u provedbi politika usmjerenih na povećanje stopa recikliranja pri čemu lokalna razina ima ključnu, a regionalna značajnu ulogu.

### Cilj 12. Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje

Materijalni otisak, također poznat kao potrošnja sirovina (*eng. Raw material consumption- RMC*), predstavlja potražnju za vađenjem materijala (minerala, metalne rude, biomase i fosilnih energetskih materijala) uzrokovanu potrošnjom roba i usluga unutar referentnog geografskog područja. Podaci o materijalnim otiscima potječu iz računa toka materijala, koji modeliraju tokove prirodnih resursa iz okoliša u gospodarstvo.

Uključuju domaću vađenje materijala mjereno u tonama bruto materijala (na primjer, bruto ruda ili bruto žetva), kao i procijenjeni uvoz i izvoz ekvivalenta sirovina proizvoda kojima se trguje (domaća i inozemna vađenje potrebna za proizvodnju proizvoda kojima se trguje).

RMC stoga mjeri količinu vađenja potrebnu za proizvodnju robe koju traže krajnji korisnici u referentnom geografskom području, bez obzira na to gdje se u svijetu vađenje materijala odvijalo (Eurostat, 2025).



Slika 22. Potrošnja sirovina u tisućama tona

Izvor: Eurostat (2025), obrada autora

Potrošnja sirovina i dalje je snažno povezana s veličinom i industrijskom snagom gospodarstva. Njemačka, Francuska, Italija i Španjolska daleko prednjače s potrošnjom od stotine tisuća do preko milijun tona godišnje. Ključni trend je da najveće ekonomije (Njemačka, Francuska, Italija, Poljska) bilježe smanjenje potrošnje, što ukazuje na djelomičan napredak prema kružnom gospodarstvu.

Italija bilježi potrošnju od 571.543 tisuće tona (2020.) do 606.265 tisuća tona (2024.), uz vrhunac od 639.511 tisuća tona 2021. Vidljivo je da Italija nije uspjela smanjiti potrošnju sirovina unatoč gospodarskoj stagnaciji. Regionalistički sustav planiranja s jakim regijama na sjeveru i slabim na jugu nije uspostavio učinkovite politike kružne ekonomije. Dok Lombardija i Veneto ulažu u reciklažne centre, jug Italije i dalje ovisi o uvozu primarnih sirovina bez razvijene sekundarne proizvodnje.

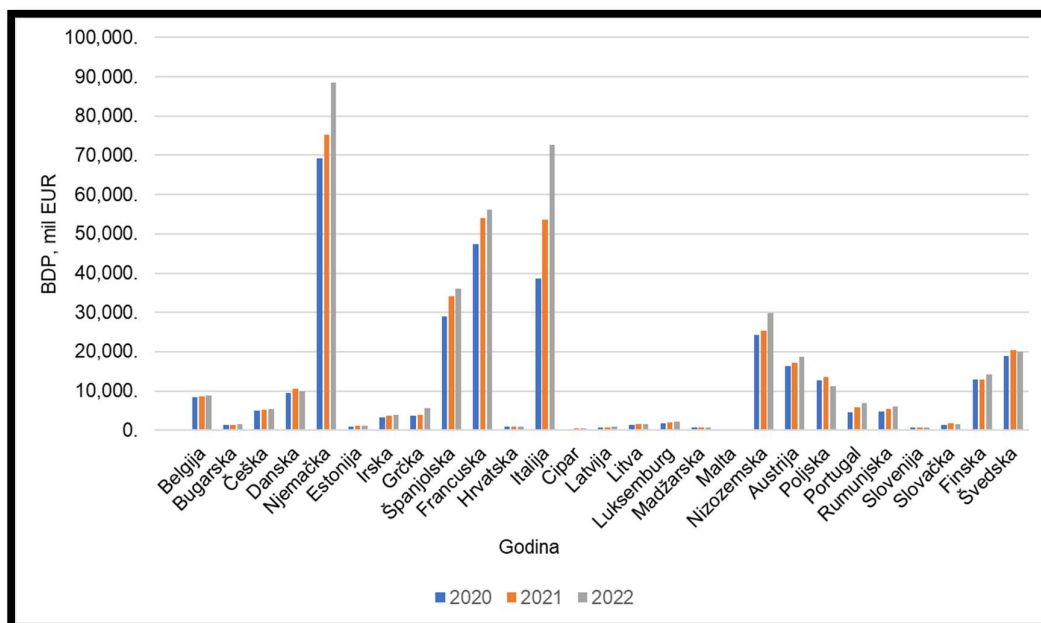
Poljska bilježi pad potrošnje s 591.006 tisuća tona (2020.) na 540.350 tisuća tona (2024.), što je smanjenje od 8,6% i predstavlja pozitivan signal unatoč gospodarskom rastu. Decentralizirani sustav s jakim vojvodstvima omogućio je određeni napredak, ali Poljska i dalje ima jednu od najvećih apsolutnih potrošnji u EU.

Bugarska bilježi rast s 135.276 tisuća tona (2020.) na 145.996 tisuća tona (2024.), uz vrhunac od 155.930 tisuća tona 2022. Bugarska je jedna od rijetkih zemalja s rastom potrošnje sirovina u razdoblju pada proizvodnje u EU. Visoko centralizirani sustav regionalnog razvoja nije uspio provesti mjere za odvajanje rasta od potrošnje resursa, dijelom i zato što je industrijska proizvodnja i dalje ekstenzivna, a reciklažni kapaciteti izrazito slabo razvijeni. Bugarska ostaje među zemljama s najvećom potrošnjom sirovina po jedinici BDP-a među svim EU zemljama.

Hrvatska bilježi rast s 57.986 tisuća tona (2020.) na 65.460 tisuća tona (2024.), uz blagi pad 2022. (57.808) Ovo je porast od 12,9% u četiri godine. Iako su provedena ulaganja u reciklažnu infrastrukturu kroz EU fondove, rast potrošnje sirovina nadmašuje napredak u recikliranju. Hrvatska i dalje ima relativno nisku apsolutnu potrošnju u odnosu na veće članice, ali trend upozorava na nedovoljno ambiciozne ciljeve kružne ekonomije u nacionalnim planovima, a posredno i regionalnim i lokalnim.

EU kroz Europski fond za regionalni razvoj, Fond za pravednu tranziciju i program LIFE ulaže u kružnu ekonomiju, ali su učinci neujednačeni. Primjer četiri promatrane zemlje pokazuje kako Italija ima visoku apsolutnu potrošnju bez jasnog pada, Poljska bilježi blagi pad zahvaljujući decentraliziranom upravljanju, Bugarska raste unatoč centralizaciji, dok Hrvatska raste, ali s niske baze. Ključni problemi su: nedostatak obvezujućih nacionalnih ciljeva za smanjenje potrošnje sirovina, prespora tranzicija s primarnih na sekundarne sirovine te slaba povezanost između kohezijskih ulaganja i mjera kružne ekonomije. Sustav bi trebao uvesti indikatore potrošnje sirovina po jedinici BDP-a u nacionalne programe, povezati financiranje s mjerljivim smanjenjem apsolutne potrošnje te prenijeti dobru praksu Njemačke i Nizozemske koje unatoč visokom BDP-u bilježe pad potrošnje sirovina zahvaljujući snažnim politikama kružnog gospodarstva.

Diverzifikacija gospodarstva i veće ulaganje u recikliranje i sekundarne sirovine predstavljaju ključne smjerove za budućnost. Ukupna potrošnja u EU-27 pokazuje tendenciju postupnog smanjenja, što je u skladu s europskim ciljevima održivosti i Zelenim planom.



Slika 23. Bruto dodana vrijednost sektora ekoloških dobara i usluga u mil. Eura

Izvor: Eurostat (2025), obrada autora

Sektor ekoloških dobara i usluga (EGSS) definiran je kao dio gospodarstva neke zemlje koji se bavi proizvodnjom dobara i usluga koje se koriste u aktivnostima zaštite okoliša i upravljanja resursima, bilo u zemlji ili inozemstvu. Bruto dodana vrijednost u EGSS-u predstavlja doprinos sektora ekoloških dobara i usluga BDP-u i definirana je kao razlika između vrijednosti proizvodnje sektora i međufazne potrošnje (Eurostat, 2025).

Na razini EU 27 bruto dodana vrijednost (BDV) ekološkog sektora raste, s time da najveće ekonomije (Njemačka, Francuska, Italija) bilježe snažan rast. EU ostvaruje napredak u zelenoj tranziciji, ali s velikim razlikama među članicama.

Italija bilježi dramatičan rast s 38.640 mil. eura (2020.) na 72.685 mil. eura (2022.), što je povećanje od 88% u samo dvije godine. Ovo je izuzetno pozitivan trend, ali dolazi iz regionalističkog sustava u kojem sjeverne regije (osobito Lombardija i Emilia-Romagna) dominiraju proizvodnjom ekoloških tehnologija, dok jug jedva sudjeluje. Sustav upravljanja regionalnim razvojem nije uspio prenijeti ovaj rast na slabije razvijene regije.

Poljska bilježi pad s 12.636 mil. eura (2020.) na 11.263 mil. eura (2022.), uz vrhunac od 13.543 mil. eura 2021. Poljska je jedina veća ekonomija s padom BDV-a ekološkog sektora.

Decentralizirani sustav s jakim vojvodstvima nije uspio zaštititi zelene industrije, dijelom zbog usmjerenosti na ugljen i tradicionalnu energiju umjesto na ekološke inovacije.

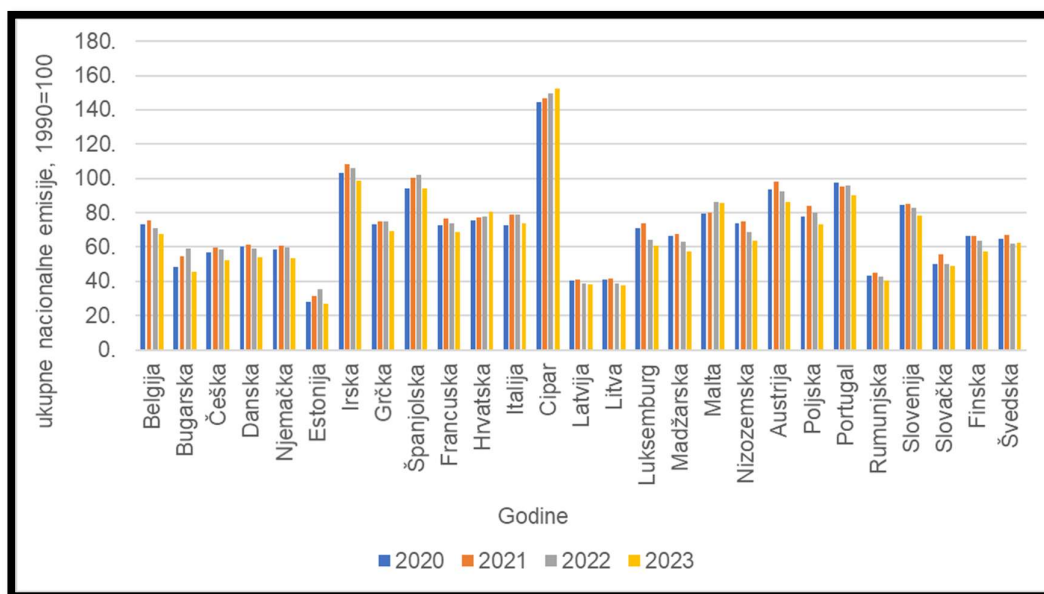
Bugarska bilježi rast s 1.244 mil. eura (2020.) na 1.473 mil. eura (2022.), što je porast od 18,4%, ali s izrazito niske baze. Visoko centralizirani sustav regionalnog razvoja omogućio je određeni napredak, ali Bugarska ostaje među zemljama s najmanjim ekološkim sektorom u EU. Centralizirano upravljanje regionalnim razvojem nije uspjelo generirati kritičnu masu ulaganja u zelene tehnologije.

Hrvatska bilježi rast s 839 mil. eura (2020.) na 939 mil. eura (2022.), uz blagi pad 2022. u odnosu na 2021. (964 mil. eura). Hrvatska ima najmanji ekološki sektor među članicama srednje veličine. Iako su provedena ulaganja iz EU fondova, nije primjenjena jasna strategija za razvoj ekoloških industrija. Pad 2022. upozorava na nestabilnost.

Iako EU ulaže u zelene industrije, učinci su neujednačeni. Italija bilježi ogroman rast, ali koncentriran na sjever zemlje, Poljska pada unatoč decentralizaciji, Bugarska raste presporo, a Hrvatska stagnira na dnu. Sustav bi trebao uvesti obvezujuće regionalne ciljeve za rast BDV-a ekološkog sektora, povezati financiranje s izgradnjom kapaciteta u slabijim regijama te prenijeti dobru praksu Njemačke i Danske koje su izgradile jake ekološke industrije.

### Cilj 13. Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica

Pokazatelj mjeri ukupne nacionalne emisije (iz sektora ESD i ETS) tzv. „Kyotske košarice“ stakleničkih plinova, uključujući ugljikov dioksid (CO<sub>2</sub>), metan (CH<sub>4</sub>), dušikov oksid (N<sub>2</sub>O) i tzv. F-plinove (hidrofluorouglijike, perfluorouglijike, dušikov trifluorid (NF<sub>3</sub>) i sumporov heksafluorid (SF<sub>6</sub>)) iz svih sektora inventara emisija stakleničkih plinova. Procijenjene emisije iz međunarodnog zrakoplovstva i pomorskog prometa su isključene. Pokazatelj je prikazan u obliku u kojem isključuje neto emisije koje se odnose na korištenje zemljišta, promjene korištenja zemljišta i šumarstvo (LULUCF). Koristeći pojedinačni potencijal globalnog zatopljenja (GWP) svakog plina, one se integriraju u jedinstveni pokazatelj izražen u jedinicama ekvivalenata CO<sub>2</sub>.



Slika 24. Ukupne nacionalne emisije tzv. „Kyotske košarice“

Eurostat (2025), obrada autora

Inventare emisija stakleničkih plinova države članice EU-a godišnje dostavljaju Okvirnoj konvenciji Ujedinjenih naroda o promjeni klime (UNFCCC). Prikazan je udio pri čemu je index izračunat s 1990. godinom kao bazom (Eurostat, 2025).

Pokazatelji su indeksirani na 1990. (=100), što znači da vrijednosti iznad 100 označavaju porast emisija u odnosu na 1990. godinu, dok vrijednosti ispod 100 označavaju smanjenje emisija. Većina članica EU smanjila je emisije u odnosu na 1990., no postoje značajne razlike među državama. Zemlje s rastom emisija (iznad 100) su Irska (vrijednosti oko 105 i 110) i Cipar (emisije oko 140 -150). Poljska i Portugal su blizu 100, što znači da su emisije ostale gotovo na razini iz 1990. godine.

Zemlje sa značajnim smanjenjem emisija su Estonija, Latvija, Litva i Rumunjska s kretanjem indeksa od 30 do 50, što pokazuje dramatičan pad emisija (više od 50%).

Češka, Bugarska, Slovačka, Finska imaju indeks od 50 do 70 što je značajno smanjenje. Njemačka se kreće na indeksu oko 60, što znači smanjenje emisija za oko 40% u odnosu na 1990. godinu što je značajan rezultat s obzirom na veličinu industrije. U Hrvatskoj je indeks emisija stabilan, između 75 i 80 u promatranom razdoblju (2020.-2023.). To znači da je Hrvatska smanjila emisije za otprilike 20 - 25% u odnosu na 1990.

U usporedbi s prosjekom EU, Hrvatska se nalazi u sredini: bolja od zapadnih zemalja s rastom emisija (Irska, Cipar), ali slabija od baltičkih i istočnoeuropskih država koje su ostvarile znatnija smanjenja.

#### *Cilj 14. Očuvati i održivo koristiti oceane, mora i morske resurse za održiv razvoj*

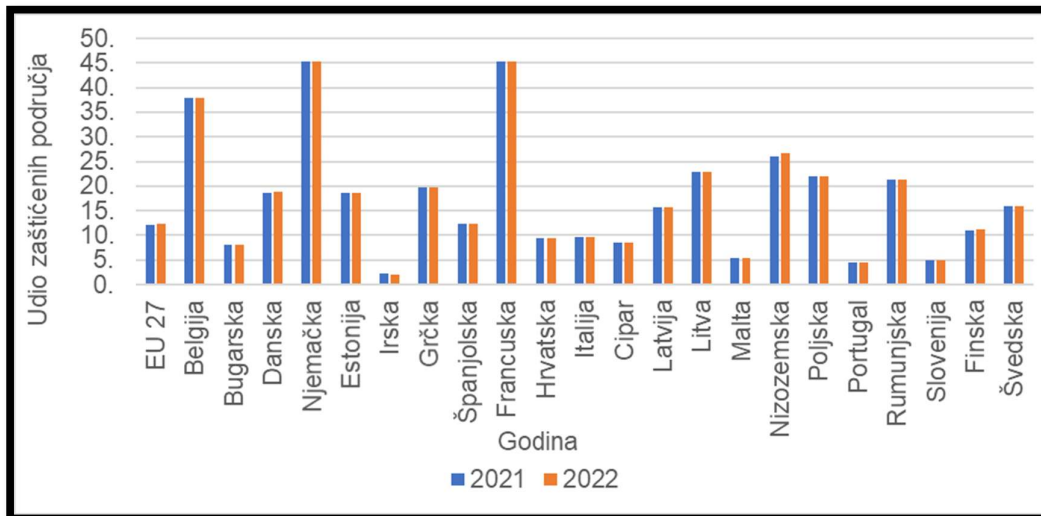
Ovaj pokazatelj mjeri opseg zaštićenih morskih područja (MPA) u morskim vodama EU. MPA su „vruće točke“ bioraznolikosti i mogu služiti raznim ciljevima, uključujući zaštitu vrsta i staništa, očuvanje i obnovu bioraznolikosti, ali i korištenje resursa unutar definiranih ekoloških granica. MPA također mogu pozitivno utjecati na susjedna područja.

Pokazatelj obuhvaća nacionalno određena zaštićena područja i područja Natura 2000. Nacionalno određeno područje je područje zaštićeno nacionalnim zakonodavstvom. (Eurostat, 2025). Iz prikaza su izuzete zemlje za koje nema podataka o zaštićenim morskim površinama (nemaju morske površine).

EU prosjek (EU-27) iznosi oko 12%, što znači da je približno osmina ukupnih morskih površina pod zaštitom. Na razini EU 27 udio zaštićenih morskih područja raste s 12,1% (2021.) na 12,3% (2022.). EU kao teritorijalna cjelina sporo napreduje prema cilju od 30% do 2030. godine postavljenom u Strategiji EU za bioraznolikost, što ukazuje na nedovoljnu provedbu mjera zaštite mora.

Italija bilježi stagnaciju na 9,7% u obje promatrane godine, što je znatno ispod prosjeka EU27. Upravljanje zaštitom mora je različito ovisno o dijelu teritorija na kojem se promatra te tako sjeverni Jadran ima određene rezervate, dok južna mora oko Kalabrije i Sicilije ostaju slabo zaštićena. Italija nije uspjela uskladiti regionalne politike s nacionalnim ciljevima zaštite morskog okoliša.

Poljska bilježi stagnaciju na 21,9%, što je iznad prosjeka EU27. Ovo je solidan rezultat za baltičku obalu. Decentralizirani sustav s jakim vojvodstvima omogućio je uspostavu zaštićenih područja uz poljsku obalu, ali je problem što se ta zaštita uglavnom odnosi na uski pojas teritorijalnog mora, dok su otvorene vode Baltika slabije pokrivene.



Slika 25. Udio zaštićenih morskih područja u ukupnim morskim površinama

Eurostat (2025), obrada autora

Bugarska bilježi stagnaciju na samo 8,0%, što je daleko ispod prosjeka EU27 i među najnižim udjelima u EU. Visoko centralizirani sustav regionalnog razvoja nije uspio provesti zaštitu crnomorskog pojasa iako Bugarska ima izrazito kratku obalu, ali čak ni taj mali prostor nije adekvatno zaštićen, što ukazuje na potpuni nedostatak prioriteta za morsku bioraznolikost u nacionalnim planovima.

Hrvatska bilježi stagnaciju na 9,5%, što je ispod prosjeka EU27 i gotovo identično Italiji (9,7%). Uspostavljena su zaštićena područja poput Nacionalnog parka Kornati i Brijuni, ali ona pokrivaju tek mali dio jadranskog akvatorija. Hrvatska ima jednu od najdužih obala u EU, ali udio zaštićenog mora među najnižima je u Sredozemlju, što pokazuje da provedba dosadašnjih mjera ne daje željene rezultate unatoč osiguranom financiranju iz EU fondova.

EU kroz Europski fond za pomorstvo i ribarstvo te program LIFE ulaže u zaštićena područja, ali su učinci neujednačeni. Poljska je iznad prosjeka zahvaljujući decentraliziranom upravljanju, dok Italija, Hrvatska i Bugarska zaostaju. Ključni problemi su: nedostatak obvezujućih nacionalnih ciljeva za morsku zaštitu, sukobi s ribarskim i turističkim sektorom te slaba provedba usmjerena na zaštitu mora i bioraznolikosti. Sustav bi trebao uvesti obvezujuće regionalne ciljeve vezane uz financiranje, prenijeti dobru praksu Njemačke (45,4%) i Francuske (45,3%) koje su zaštitile velik dio svojih morskih voda, te osigurati da različiti sustavi planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja ne budu isprika za loš rezultat u postizanju ciljeva zaštite mora i bioraznolikosti.

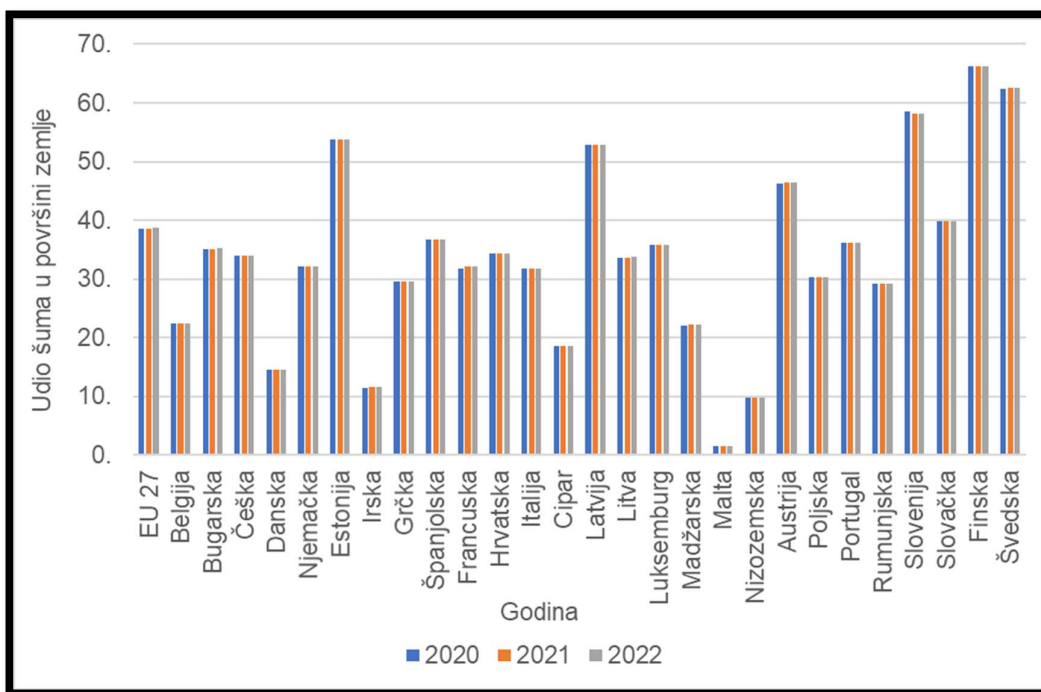
S obzirom na to da Hrvatska ima jedno od najduljih obala i izrazito bioraznoliku morsku floru i faunu, potencijal za povećanje udjela zaštićenih područja je vrlo velik.

*Cilj 15. Zaštititi, uspostaviti i promovirati održivo korištenje kopnenih ekosustava, održivo upravljati šumama, suzbiti dezertifikaciju, zaustaviti degradaciju tla te spriječiti uništavanje biološke raznolikosti*

Promatrani pokazatelj mjeri udio šumskih površina u usporedbi s ukupnom površinom zemlje. Podaci korišteni za ovaj pokazatelj potječu iz Europejskih šumarskih računa (eng. European Forest Accounts- EFA) i u skladu su s definicijom šuma FAO-a (Eurostat, 2025).

Prosječan udio šuma u EU-27 je oko 39 % ukupne površine. Raspodjela je vrlo neujednačena i kreće se od zemalja s vrlo niskim udjelom (Malta, Nizozemska, Irska) do zemalja s ekstremno visokim udjelom (Finska, Švedska, Slovenija). Na razini EU 27 udio šuma stagnira na oko 38,6% do 38,7%. Nema značajnijeg povećanja pošumljenosti, što ukazuje na nedostatak ambicioznih politika zaštite i proširenja šumskih površina unatoč strategiji EU za bioraznolikost.

Italija bilježi stagnaciju na 31,7% do 31,8%, što je ispod prosjeka EU27. Regionalni sustav planiranja s jakim regijama rezultira velikim razlikama pri čemu Alpe na sjeveru imaju visoku šumovitost, dok Apenine na jugu i otoci poput Sicilije imaju znatno manje šuma. Italija nije uspjela uskladiti regionalne politike kako bi povećala pošumljenost, posebno na jugu gdje je pretjerano krčenje šuma i dalje problem.



Slika 26. Udio šuma u ukupnoj površini zemlje

Eurostat (2025), obrada autora

Poljska bilježi vrlo blagi rast s 30,3% (2020.) na 30,4% (2022.), ostajući znatno ispod prosjeka EU27. Decentralizirani sustav s jakim vojvodstvima omogućio je određenu stabilnost šumskih površina, ali Poljska i dalje zaostaje za prosjekom Unije. Problem je što kohezijska sredstva često idu u poljoprivredu i infrastrukturu umjesto u pošumljavanje, a drvna industrija vrši veliki pritisak na iskorištavanje postojećih šuma.

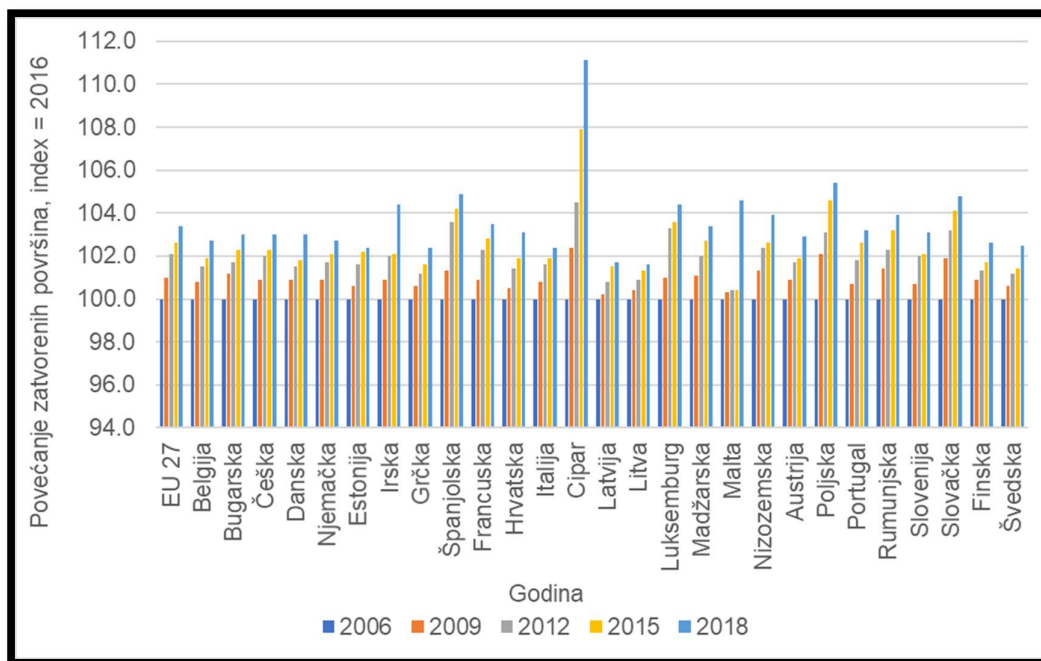
Bugarska bilježi stagnaciju na 35,1% do 35,2%, što je ispod prosjeka EU27. Visoko centralizirani sustav regionalnog razvoja nije uspio značajnije povećati šumovitost unatoč povoljnim prirodnim uvjetima. Bugarska ima relativno visok udio šuma u odnosu na Poljsku i Italiju, ali centralizirano upravljanje nije pokazalo ambiciju za daljnjim povećanjem. Šume su često pod pritiskom nezakonite sječe i slabog nadzora.

Hrvatska bilježi potpunu stagnaciju na 34,3% u sve tri promatrane godine, što je ispod prosjeka EU27. Omogućeno je očuvanje postojećih šuma, ali ne i njihovo povećanje. Hrvatska ima značajne šumske površine, posebno u Gorskom kotaru i Lici, ali udio od 34,3% zaostaje za prosjekom Unije. Nedostatak ambicioznih nacionalnih ciljeva za pošumljavanje, posebno na poljoprivrednim površinama u Slavoniji i Dalmaciji, pokazuje da sustav bez jakih poticaja usmjerenih na postizanje ovog specifičnog pokazatelja održivosti ne daje rezultate.

Unatoč činjenici da su sredstva za pošumljavanje dostupna kroz Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj i program LIFE, sve četiri promatrane zemlje stagniraju unatoč različitim sustavima upravljanja. Ključni problemi su: nedostatak obvezujućih nacionalnih ciljeva za povećanje šumskog pokrova, sukob između poljoprivrede i šumarstva za zemljište te slaba provedba mjera pošumljavanja. Sustav bi trebao uvesti obvezujuće regionalne ciljeve za povećanje udjela šuma, povezati financiranje sa stvarno pošumljenim površinama te prenijeti dobru praksu Finske (66,2%), Švedske (62,5%) i Slovenije (58,2%) koje su lideri zahvaljujući dugoročnim strategijama i jakim institucionalnom okviru.

Sljedeći pokazatelj procjenjuje povećanje zatvorenih površina tla nepropusnim materijalima zbog urbanog razvoja i gradnje (npr. zgrade, konstrukcije i postavljanje potpuno ili djelomično nepropusnog umjetnog materijala, kao što su asfalt, metal, staklo, plastika ili beton).

To daje indikaciju stope zatvaranja tla kada područja promijene korištenje zemljišta prema umjetnom i urbanom korištenju zemljišta. Pokazatelj se temelji na podacima iz sloja visoke rezolucije nepropusnosti (proizvod eng. Copernicus Land Monitoring Service). Pokazatelj je prikazan u sljedećim jedinicama: Indeks 2006 = 100 % ukupne zatvorene površine u km<sup>2</sup> (Eurostat, 2025).



Slika 27. Index povećanja zatvorene površine tla nepropusnim materijalima, 2006. = 100 %

Eurostat (2025), obrada autora

EU-27 bilježi postupan rast zatvorenih površina (urbanizacija, infrastruktura, Na razini EU 27 indeks zatvaranja tla raste sa 100,0 (2006.) na 103,4 (2018.), što znači da je 3,4% dodatnog tla prekriveno nepropusnim površinama (zgrade, ceste, parking). Na taj se način nastavlja gubiti plodno tlo unatoč ciljevima održivog razvoja, što ukazuje na neodrživu urbanizaciju i infrastrukturno širenje. Italija bilježi rast sa 100,0 (2006.) na 102,4 (2018.), što je ispod prosjeka EU27. Ovaj relativno umjeren rast dolazi iz regionalnog upravljanja razvojem pri kojem sjeverne regije imaju strožu kontrolu građenja dok jug kasni s planiranjem. Međutim, problem je što se zatvaranje tla događa u poljoprivredno vrijednim područjima, gdje regionalne vlasti nisu uspjele uskladiti zaštitu tla s razvojnim planovima.

Poljska bilježi znatno veći rast sa 100,0 (2006.) na 105,4 (2018.), što je iznad prosjeka EU27 i među najvišima u Uniji.

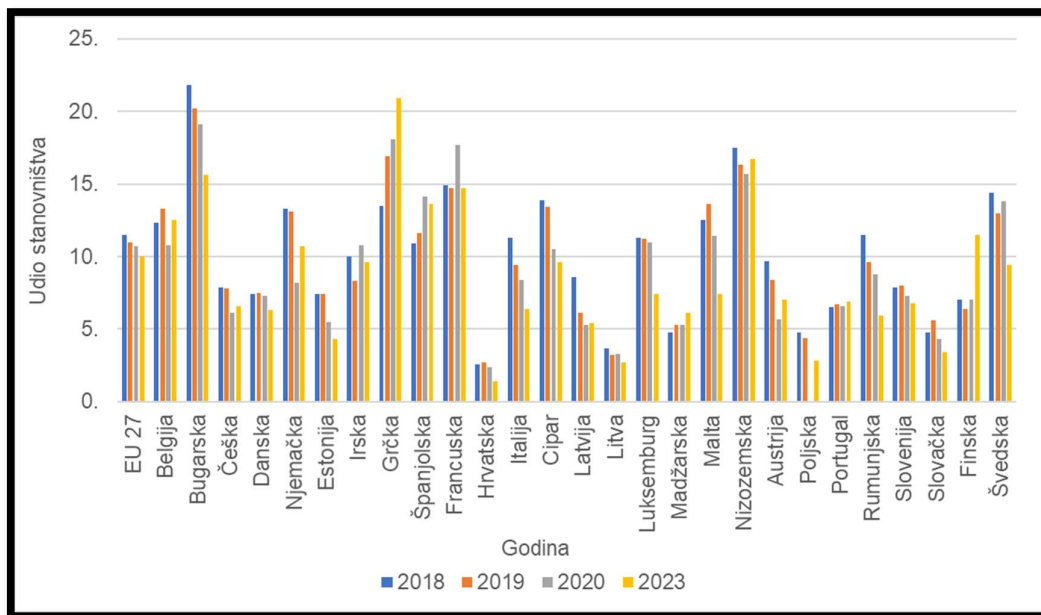
Decentralizirani sustav s jakim vojvodstvima omogućio je brzu urbanizaciju i razvoj prometne infrastrukture, ali uz visoku cijenu gubitka poljoprivrednog tla. Poljska je jedan od najvećih gubitnika plodnog tla u EU, jer općine na lokalnoj razini često odobravaju građevinske dozvole bez strogih nacionalnih ograničenja. Bugarska bilježi rast sa 100,0 (2006.) na 103,0 (2018.), što je nešto ispod prosjeka EU27. Umjereni rast dolazi iz visoko centraliziranog sustava upravljanja regionalnim razvojem. Centralizacija je omogućila određenu kontrolu nad širenjem gradova, ali problem ostaje nelegalna gradnja na crnomorskoj obali i oko Sofije, gdje nadzor nije učinkovit. Bugarska je uspjela zadržati zatvaranje tla ispod prosjeka EU27, ali gubitak najkvalitetnijeg poljoprivrednog tla u plodnim nizinskim područjima i dalje je zabrinjavajuć.

Hrvatska bilježi rast sa 100,0 (2006.) na 103,1 (2018.), što je gotovo identično prosjeku EU27. Postiže se umjereni nadzor nad zatvaranjem tla, ali problem ostaje neravnomjerna provedba. Dok se u blizini Zagreba i na jadranskoj obali tlo intenzivno zatvara (turizam, stambena izgradnja), u kontinentalnoj Hrvatskoj proces je sporiji. Hrvatska nije uspjela iskoristiti EU fondove za sanaciju napuštenih gradilišta i smanjenje pritiska na plodno tlo.

Iako se kroz smjernice za održivu urbanizaciju pokušava ograničiti zatvaranje tla, učinci neujednačeni zbog nedostatka obvezujućih nacionalnih ciljeva za ograničenje zatvaranja tla, slabe provedbe prostornih planova te prevelike ovlasti lokalnih jedinica u odobravanju gradnje. Sustav bi trebao uvesti obvezujuće regionalne ciljeve za smanjenje zatvaranja tla, povezati financiranje EU fondova s postojećom izgrađenom infrastrukturom (umjesto širenja na zeleno) te prenijeti dobru praksu pojedinih EU zemalja koje su gotovo zaustavile zatvaranje tla zahvaljujući strogim nacionalnim politikama i jakoj institucionalnoj kontroli.

*Cilj 16. Promovirati miroljubiva i uključiva društva za održivi razvoj, osigurati pristup pravdi za sve i izgraditi učinkovite, odgovorne i uključive institucije na svim razinama*

Pokazatelj prikazuje udio stanovništva koji je izjavio da se suočava s problemom kriminala, nasilja ili vandalizma u svom lokalnom području. Ovo opisuje situaciju u kojoj ispitanik smatra da kriminal, nasilje ili vandalizam u tom području predstavljaju problem za kućanstvo, iako ta percepcija nije nužno utemeljena na osobnom iskustvu (Eurostat, 2025).



Slika 28. Udio stanovništva suočenog s problemom kriminala, nasilja ili vandalizma

Eurostat (2025), obrada autora

Na razini EU 27 udio stanovnika koji se suočavaju s kriminalom pada s 11,5% (2018.) na 10,0% (2023.) što pokazuje da EU bilježi osjetno smanjenje osjećaja nesigurnosti kao uspjeh politika javne sigurnosti i prevencije kriminala.

Italija bilježi pad s 11,3% (2018.) na 6,4% (2023.), što je znatno ispod prosjeka EU27 i jedan od najvećih padova među članicama. Regionalistički sustav planiranja i financiranja regionalnog razvoja s jakim regijama omogućio je prilagođene mjere koje su dale rezultate. Bogatije sjeverne regije iskoristile su dostupna EU sredstva za ulaganja u nadzorne sustave, dok je jug, unatoč početno višoj stopi kriminala, također zabilježio pad. Razlike između talijanskih regija ostaju velike, a prividna sigurnost na sjeveru ne odražava stvarno stanje s organiziranim kriminalom koji je često prisutan upravo na jugu.

Poljska bilježi pad s 4,8% (2018.) na 2,8% (2023.), što je među najnižim udjelima u EU (uz Hrvatsku i Litvu). Decentralizirani sustav s jakim vojvodstvima omogućio je učinkovitu lokalnu provedbu mjera sigurnosti, uz snažnu ulogu općinske policije i društvene prevencije. Poljska je jedna od rijetkih zemalja koja je zadržala iznimno nisku razinu osjećaja nesigurnosti unatoč rastućoj urbanizaciji i priljevu imigranata.

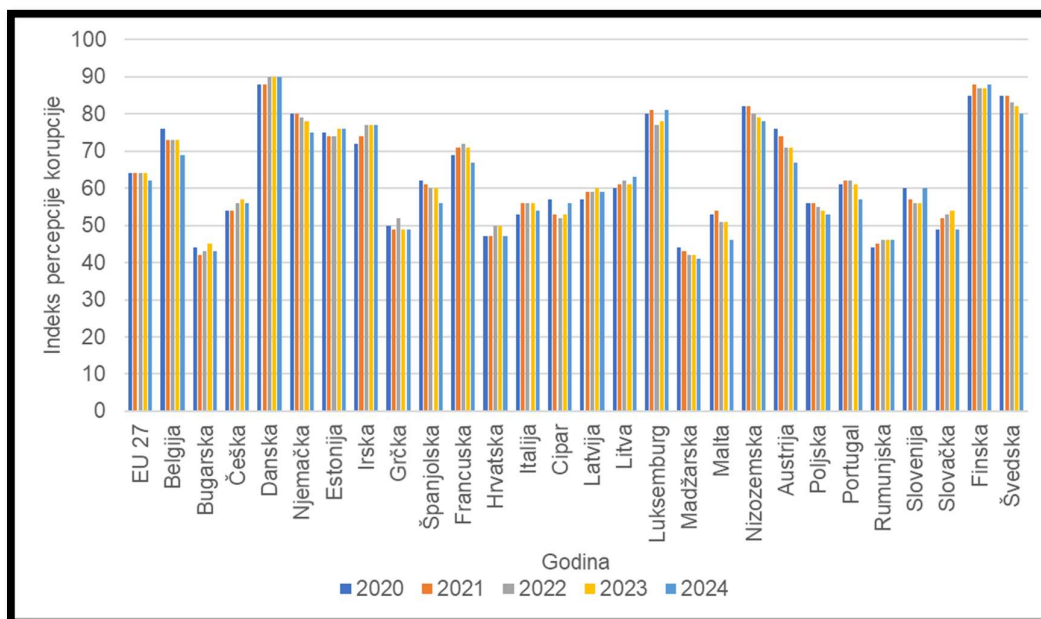
Bugarska bilježi pad s 21,8% (2018.) na 15,6% (2023.), što je i dalje znatno iznad prosjeka EU27. Bugarska je među zemljama s najvećim udjelom građana koji se suočavaju s kriminalom. Visoko centralizirani sustav upravljanja regionalnim razvojem nije uspio značajnije smanjiti osjećaj nesigurnosti. Centralizacija onemogućuje prilagodbu mjera lokalnim problemima, posebno u romskim naseljima i velikim gradovima poput Sofije i Plovdiva.

Hrvatska bilježi izniman pad s 2,6% (2018.) na 1,4% (2023.), što je najniži udio u cijeloj EU. Hrvatska je jedina članica s udjelom ispod 2%, što je izvanredan rezultat. Međutim, ovako niska razina osjećaja nesigurnosti djelomično je posljedica i malog povjerenja u institucije i manjka prijavljivanja kriminala, posebno u ruralnim područjima i na otocima gdje je socijalna stigma prijave još uvijek prisutna.

EU kroz Fond za unutarnju sigurnost i programe prevencije kriminala ulaže u sigurnost, ali su učinci neujednačeni u promatranim zemljama. Hrvatska i Poljska bilježe izvrsne rezultate (1,4% odnosno 2,8%), Italija je također ispod prosjeka (6,4%), dok Bugarska i dalje zaostaje (15,6%). Ključni problemi su: nedostatak prilagođenih lokalnih mjera u centraliziranim sustavima (Bugarska), neravnomjerna provedba između bogatih i siromašnih regija (Italija) te moguća podcijenjenost stvarnog stanja zbog nepovjerenja u institucije (Hrvatska).

Indeks percepcije korupcije je složeni indeks temeljen na kombinaciji anketa i procjena korupcije iz 13 različitih izvora te ocjenjuje i rangira zemlje na temelju toga koliko se javni sektor u nekoj zemlji percipira kao korumpiran, pri čemu ocjena 0 predstavlja vrlo visoku razinu korupcije, a ocjena 100 predstavlja vrlo čistu zemlju.

CPI (eng. Corruption perception index) uključuje samo izvore koji daju ocjenu za skup zemalja/teritorija i koji mjere percepciju korupcije u javnom sektoru.



Slika 29. Indeks percepcije korupcije, 0 = visoka razina korupcije, 100 = vrlo čista zemlja

Eurostat (2025), obrada autora

Da bi se zemlja/teritorij uključio u rangiranje, mora biti uključen u najmanje tri izvora podataka CPI-ja. CPI objavljuje organizacija Transparency International (Eurostat, 2025).

Prosjek EU-27 kreće se oko 65- 70 bodova, što znači da se većina članica percipira kao umjereno čiste zemlje, ali s prostorom za poboljšanje. Najbolje ocijenjene zemlje redovito su Danska, Finska i Švedska koje imaju vrlo nisku percepciju korupcije (oko 85 - 90 bodova).

Na razini EU 27 indeks pada s 64 (2020.) na 62 (2024.), uz trogodišnju stagnaciju na 64 što pokazuje da EU kao cjelina bilježi blago pogoršanje percepcije korupcije, što ukazuje na nedostatak napretka u borbi protiv korupcije unatoč institucionalnim okvirima poput Ureda europskog javnog tužitelja.

Italija bilježi blagi rast s 53 (2020.) na 54 (2024.), uz vrhunac od 56 (2021.- 2022.), ali ipak ostaje ispod prosjeka EU27.

Sustav upravljanja s jakim regijama rezultira velikim razlikama pri čemu sjeverne regije imaju bolje rezultate (Emilia-Romagna, Trento), dok jug (Kalabrija, Kampanija, Sicilija) bilježi znatno lošiju percepciju korupcije, dijelom zbog prisutnosti organiziranog kriminala i slabije institucionalne kontrole.

Kod ovog pokazatelja Italija nije uspjela prenijeti dobre prakse sa sjevera na jug. Poljska bilježi pad s 56 (2020.) na 53 (2024.), što je kontinuirano pogoršanje tijekom cijelog razdoblja. Poljska pada ispod prosjeka EU27 što pokazuje da decentralizirani sustav s jakim vojvodstvima nije spriječio rast percepcije korupcije, dijelom zbog političkih sukoba oko pravosuđa i smanjenja neovisnosti institucija. Poljska je jedna od rijetkih članica s konstantnim padom pokazatelja svake godine, što ukazuje na sistemske probleme u borbi protiv korupcije na svim razinama vlasti.

Bugarska bilježi blagi pad s 44 (2020.) na 43 (2024.), uz oscilacije između 42 i 45 te ostaje među najlošijim članicama EU. Visoko centralizirani sustav upravljanja regionalnim razvojem nije uspio značajnije poboljšati percepciju korupcije unatoč pristupu EU fondovima i nadzornim mehanizmima. Korupcija ostaje sistemski problem posebno u javnoj nabavi, pravosuđu i na lokalnoj razini. Centralizacija bez neovisnih kontrolnih mehanizama ne daje rezultate.

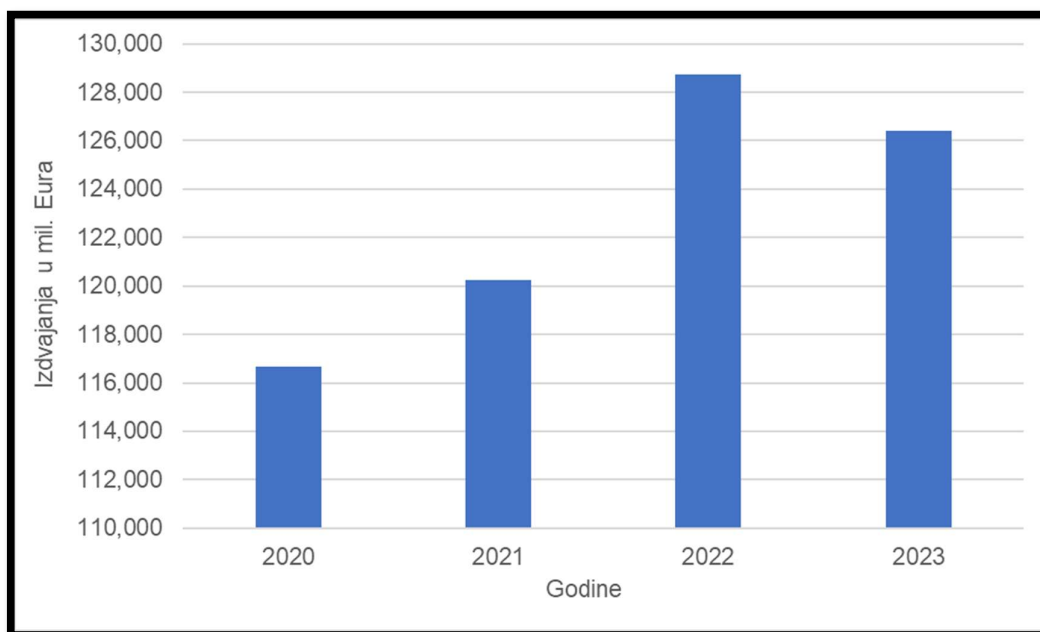
Hrvatska bilježi stagnaciju na 47 (2020. i 2024.), uz blagi rast na 50 (2022.–2023.) te ostaje ispod prosjeka EU27, ali s kratkotrajnim poboljšanjem tijekom 2022. i 2023. Postignut je određeni napredak zahvaljujući ulaganjima iz EU fondova i pritisku na reforme pravosuđa. Međutim, pad na 47 u 2024. godini upozorava na nestabilnost i potrebu za održivijim mjerama, posebno u javnoj nabavi i upravljanju EU fondovima gdje su ranije zabilježene nepravilnosti.

Sustav bi trebao povezati isplatu EU fondova s napretkom u CPI indeksu, prenijeti dobru praksu Danske (90), Finske (88) i Švedske (80) koje su lideri zahvaljujući transparentnim institucijama i jakoj civilnoj kontroli, te osigurati da decentralizacija (Poljska, Italija) ne znači slabljenje nadzora niti da centralizacija (Bugarska, Hrvatska) onemogućuje lokalnu odgovornost.

*Cilj 17. Ojačati načine provedbe te učvrstiti globalno partnerstvo za održivi razvoj*

Pokazatelj prikazuje ukupno službeno i privatno financiranje EU-a zemljama u razvoju. To se sastoji od neto isplata službene razvojne pomoći (ODA), ostalih službenih tokova (OOF), privatnih tokova (uglavnom izravna strana ulaganja, FDI), bespovratnih sredstava privatnih agencija i nevladinih organizacija te službeno podržanih izvoznih kredita. ODA se sastoji od bespovratnih sredstava ili koncesijskih zajmova koje poduzima službeni sektor s glavnim ciljem promicanja gospodarskog razvoja i blagostanja u zemljama primateljicama. OOF su transakcije koje ne ispunjavaju uvjete za prihvatljivost kao ODA, bilo zato što nisu prvenstveno usmjerene na razvoj ili zato što imaju element bespovratnih sredstava manji od 25%.

Privatni tokovi uključuju izravna ulaganja, obveznice, izvozne kredite i multilateralne privatne tokove. Bespovratna sredstva privatnih agencija i nacionalnih nevladinih organizacija sastoje se od sredstava za razvojnu pomoć i pomoć, zajedno sa svim dodatnim doprinosima u naturi, uključujući, na primjer, prihode od prodaje božićnih čestitki u dobrotvorne svrhe ili posebne apele (na primjer za pomoć u katastrofama).



Slika 30. Izdavanja na razini EU za zemlje u razvoju

Eurostat (2025), obrada autora

Zemlje u razvoju smatraju se onima na popisu primatelja pomoći OECD-ovog DAC-a (Odbora za razvojnu pomoć). Vrijednosti su dane u milijunima eura po konstantnim cijenama iz 2022. godine (Eurostat, 2025).

Trend pokazuje da EU sustavno povećava izdvajanja za pomoć zemljama u razvoju, što je u skladu s ciljevima održivog razvoja i globalne solidarnosti. Unatoč krizi koju je izazvala pandemija virusa Covid-19, izdvajanja za zemlje u razvoju su rasle u 2021.g. uz značajna povećanja u 2022. godini. Vrhunac 2022. godine mogao je biti povezan s geopolitičkim krizama (rat u Ukrajini i posljedice za globalno gospodarstvo), pandemijskim oporavkom (potreba veće pomoći ranjivim državama), povećanim pritiskom zbog klimatskih promjena i migracija. Blagi pad 2023. godine nije dramatičan jer su izdvajanja i dalje visoka, što pokazuje stabilnu predanost EU međunarodnoj pomoći slabije razvijenim zemljama.

## **5. Istraživanje stavova i percepcija ključnih dionika sustava strateškog planiranja i financiranja i/ili pripreme, provedbe i evaluacije projekata financiranih sredstvima Europske unije**

Ranija poglavlja pružila su pregled institucionalnog, normativnog i financijskog okvira strateškog planiranja i korištenja sredstava Europske unije u Republici Hrvatskoj, kao i pregled dosadašnjih teorijskih i empirijskih spoznaja. Međutim, takvi izvori ne omogućuju dovoljno precizan uvid u to kako ključni dionici koji izravno sudjeluju u planiranju, pripremi, provedbi i evaluaciji projekata procjenjuju važnost pojedinih kapaciteta, mehanizama upravljanja i razvojnih učinaka. Drugim riječima, iz dostupne literature i sekundarnih podataka moguće je opisati formalni okvir sustava, ali ne i u dovoljnoj mjeri razumjeti percepcije stručnjaka o čimbenicima koji prema njihovu iskustvu doprinose efikasnosti sustava strateškog planiranja, financiranja i provedbe održivog regionalnog razvoja. Stoga je istraživanje usmjereno na stavove i percepcije ključnih dionika uključenih u strateško planiranje, pripremu, provedbu i evaluaciju projekata i razvojnih intervencija financiranih sredstvima Europske unije u Republici Hrvatskoj.

Ciljanu populaciju činili su stručnjaci zaposleni u javnom, razvojnom, projektnom, evaluacijskom i povezanim sektorima koji su tijekom posljednjih deset godina radili na poslovima strateškog planiranja i/ili upravljanja projektima financiranim sredstvima Europske unije. Budući da je za smisljeno odgovaranje na pitanja bilo potrebno posjedovati specifična znanja, iskustva i praktične uvide, primijenjen je prigodni prosudbeni uzorak. Kriterij uključivanja bio je najmanje jedno relevantno radno iskustvo u prethodno opisanim poslovima unutar posljednjih deset godina.

## 5.1. Teorijska operacionalizacija i specifikacija modela

U ovom se istraživanju polazi od deduktivnog pristupa, pri čemu se teorijske postavke i hipoteze razvijene u prethodnim poglavljima prevode u empirijski model prikladan za testiranje na prikupljenim podacima. To znači da se najprije definiraju očekivani odnosi među ključnim dimenzijama sustava strateškog planiranja, financiranja i provedbe projekata, a zatim se za njih razvijaju odgovarajući konstrukti i indikatori. Konačna specifikacija modela oblikovana je tako da istodobno slijedi teorijsku logiku rada i metodološke zahtjeve empirijskog modeliranja. Strukturni odnosi u modelu proizlaze iz teorijskog okvira istraživanja, dok je mjerni dio modela prilagođen empirijski potvrđenim grupiranjima čestica dobivenima analizom glavnih komponenti.

Pritom je potrebno razlikovati teorijsku i empirijsko-operacionalnu razinu hipoteza. Na teorijskoj razini polazi se od širih disertacijskih hipoteza o odnosima između participativnosti, kapaciteta sustava, regionalizacije planiranja i efikasnosti razvojnih učinaka. Na empirijskoj razini te se pretpostavke prevode u pomoćne i statističke hipoteze koje se testiraju odnosima među latentnim konstruktima u modelu.

Prva pomoćna hipoteza (H1) polazi od pretpostavke da javne politike strateškog održivog razvoja dobivaju specifičan karakter i veću razvojnu utemeljenost kada u njihovom oblikovanju participiraju dionici iz različitih sektora. Teorijsko uporište ove hipoteze nalazi se u literaturi o participativnom upravljanju i višerazinskom upravljanju, koja pokazuje da široka uključenost dionika povećava legitimnost, kvalitetu i provedivost strateškog planiranja.

*H1: Javne politike strateškog održivog razvoja pojedine regije dobivaju specifičan karakter participativnim pristupom dionika iz civilnog, javnog, znanstvenog i gospodarskog sektora teritorija za koji se formiraju.*

U modelu je ta hipoteza operacionalizirana kroz pretpostavljene odnose između konstrukata Uključenost dionika, Dionici na nacionalnoj razini, Sustav strateškog planiranja i Strateški kapaciteti.

Iz toga proizlaze sljedeće statističke hipoteze:

*H1a<sub>0</sub>: Koeficijent između konstrukata Uključenost dionika i Strateški kapaciteti jednak je nuli ( $\beta = 0$ ).*

*H1a<sub>1</sub>: Koeficijent između konstrukata Uključenost dionika i Strateški kapaciteti različit je od nule i statistički značajan ( $\beta \neq 0$ ).*

*H1b<sub>0</sub>: Koeficijent između konstrukata Dionici na nacionalnoj razini i Strateški kapaciteti jednak je nuli ( $\beta = 0$ ).*

*H1b<sub>1</sub>: Koeficijent između konstrukata Dionici na nacionalnoj razini i Strateški kapaciteti različit je od nule i statistički značajan ( $\beta \neq 0$ ).*

*H1c<sub>0</sub>: Koeficijent između konstrukata Sustav strateškog planiranja i Strateški kapaciteti jednak je nuli ( $\beta = 0$ ).*

*H1c<sub>1</sub>: Koeficijent između konstrukata Sustav strateškog planiranja i Strateški kapaciteti različit je od nule i statistički značajan ( $\beta \neq 0$ ).*

Druga pomoćna hipoteza (H2) nadovezuje se na prethodnu pretpostavku i usmjerava se na pitanje kako kvaliteta i regionalna utemeljenost strateškog planiranja utječu na usmjeravanje izvora financiranja.

*H2: Povećanje stupnja regionalizacije planiranja i financiranja vodi ka pametnoj specijalizaciji regija i usmjeravanju izvora financiranja prema prepoznatim komparativnim prednostima teritorija.*

Ovaj odnos u modelu je operacionaliziran vezom između sustava strateškog planiranja i izvora financiranja, pri čemu strateški kapaciteti djeluju kao posrednik. Time se omogućuje provjera teze da se pametna specijalizacija događa samo kada strateško planiranje generira jasne prioritete i kada su financijski tokovi usklađeni s tim prioritetima.

Iz toga proizlaze statističke hipoteze:

*H2a<sub>0</sub>: Koeficijent između konstrukata Sustav strateškog planiranja i Izvori financiranja jednak je nuli ( $\beta = 0$ ).*

*H2a<sub>1</sub>: Koeficijent između konstrukata Sustav strateškog planiranja i Izvori financiranja različit je od nule i statistički značajan ( $\beta \neq 0$ ).*

*H2b<sub>0</sub>: Koeficijent između konstrukata Strateški kapaciteti i Izvori financiranja jednak je nuli ( $\beta = 0$ ).*

*H2b<sub>1</sub>: Koeficijent između konstrukata Strateški kapaciteti i Izvori financiranja različit je od nule i statistički značajan ( $\beta \neq 0$ ).*

Treća pomoćna hipoteza (H3) usmjerena je na krajnju razvojnu razinu modela, odnosno na pitanje kako različiti kapaciteti sustava doprinose percipiranim učincima projekata financiranih sredstvima Europske unije.

*H3: Evaluacija efikasnosti sustava planiranja i financiranja regionalnog razvoja nužan je alat za povećanje učinkovitosti sustava upravljanja s ciljem postizanja gospodarskog rasta i razvoja regija.*

Budući da se efikasnost sustava ne mjeri izravno jednom opaženom varijablom, u modelu je konceptualno aproksimirana konstruktom Utjecaj projekata. Ovaj konstrukt obuhvaća percepciju ispitanika o učincima EU financiranih projekata, uključujući njihov doprinos ljudskim i infrastrukturnim kapacitetima te kvaliteti života. Njegova uloga u modelu opravdana je i logički i teorijski: što su projekti doživljeni kao korisniji i dugoročno održiviji, to se sustav može smatrati efikasnijim.

Učinci se pritom promatraju kroz doprinos jačanju ljudskih, infrastrukturnih i financijskih kapaciteta te kvaliteti života u regijama. Putanja prema utjecaju projekata uključuje ljudske i operativne kapacitete, financijski kapacitet te strateške kapacitete, što je metodološki opravdano jer prikazuje višedimenzionalni mehanizam koji povezuje planiranje, resurse i učinke.

Iz toga proizlaze statističke hipoteze:

*H3a<sub>0</sub>: Koeficijent između konstrukata Ljudski operativni kapaciteti i Utjecaj projekata jednak je nuli ( $\beta = 0$ ).*

*H3a<sub>1</sub>: Koeficijent između konstrukata Ljudski operativni kapaciteti i Utjecaj projekata različit je od nule i statistički značajan ( $\beta \neq 0$ ).*

*H3b<sub>0</sub>: Koeficijent između konstrukata Operativni kapaciteti i Utjecaj projekata jednak je nuli ( $\beta = 0$ ).*

*H3b<sub>1</sub>: Koeficijent između konstrukata Operativni kapaciteti i Utjecaj projekata različit je od nule i statistički značajan ( $\beta \neq 0$ ).*

*H3c<sub>0</sub>: Koeficijent između konstrukata Financijski kapacitet i Utjecaj projekata jednak je nuli ( $\beta = 0$ ).*

*H3c<sub>1</sub>: Koeficijent između konstrukata Financijski kapacitet i Utjecaj projekata različit je od nule i statistički značajan ( $\beta \neq 0$ ).*

*H3d<sub>0</sub>: Koeficijent između konstrukata Strateški kapaciteti i Utjecaj projekata jednak je nuli ( $\beta = 0$ ).*

*H3d<sub>1</sub>: Koeficijent između konstrukata Strateški kapaciteti i Utjecaj projekata različit je od nule i statistički značajan ( $\beta \neq 0$ ).*

Četvrta pomoćna hipoteza (H4) odnosi se na unutarne kapacitete sustava kao pretpostavke uspješne pripreme i provedbe projekata. Polazi se od pretpostavke da ljudski kapaciteti proizlaze iz ulaganja u razvoj kadrova i motivacijske mehanizme, dok financijski kapaciteti ovise o raspoloživoj financijskoj potpori i dostupnosti izvora financiranja.

H4: Unutarnji kapaciteti sustava oblikuju se kroz razvoj kadrova, motivacijske mehanizme i dostupnost financijske potpore i izvora financiranja.

Iz toga proizlaze sljedeće statističke hipoteze:

H4a<sub>0</sub>: Koeficijent između konstrukata Obuka i razvoj kadrova i Ljudski operativni kapaciteti jednak je nuli ( $\beta = 0$ ).

H4a<sub>1</sub>: Koeficijent između konstrukata Obuka i razvoj kadrova i Ljudski operativni kapaciteti različit je od nule ( $\beta \neq 0$ ).

H4b<sub>0</sub>: Koeficijent između konstrukata Motivacija nematerijalno i Ljudski operativni kapaciteti jednak je nuli ( $\beta = 0$ ).

H4b<sub>1</sub>: Koeficijent između konstrukata Motivacija nematerijalno i Ljudski operativni kapaciteti različit je od nule ( $\beta \neq 0$ ).

H4c<sub>0</sub>: Koeficijent između konstrukata Motivacija materijalno i Ljudski operativni kapaciteti jednak je nuli ( $\beta = 0$ ).

H4c<sub>1</sub>: Koeficijent između konstrukata Motivacija materijalno i Ljudski operativni kapaciteti različit je od nule ( $\beta \neq 0$ ).

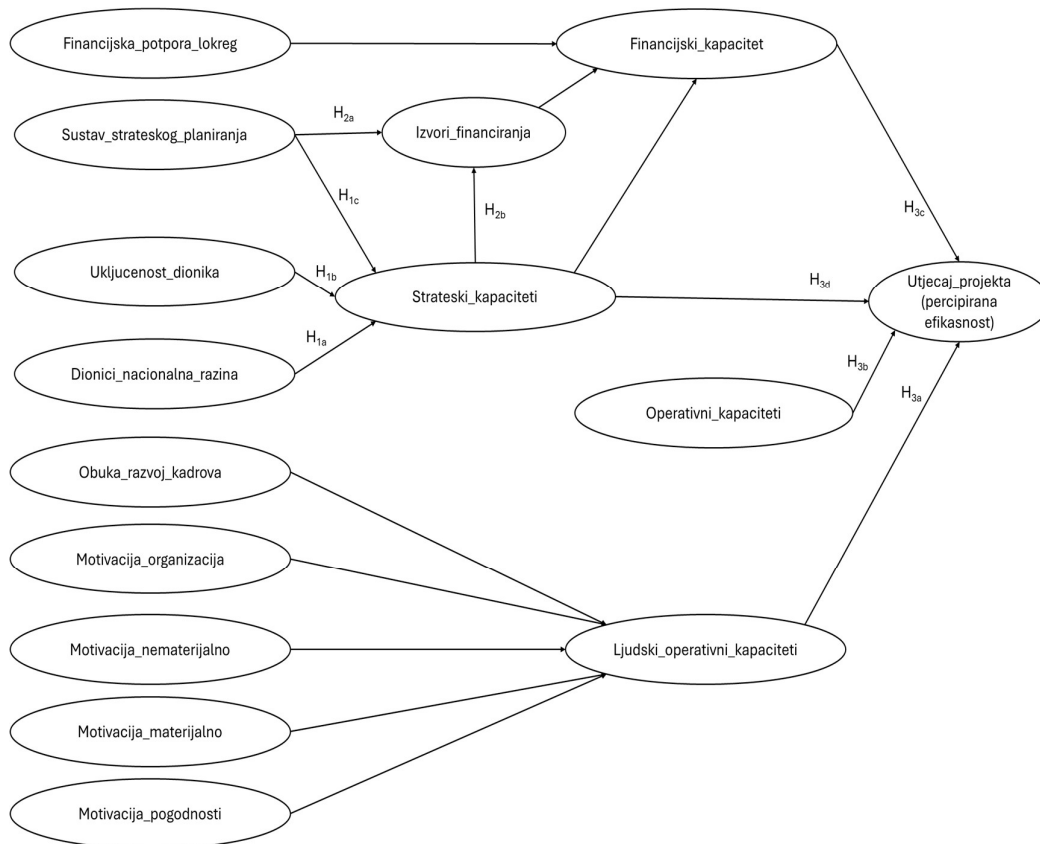
H4d<sub>0</sub>: Koeficijent između konstrukata Financijska potpora lokalne i regionalne razine i Financijski kapacitet jednak je nuli ( $\beta = 0$ ).

H4d<sub>1</sub>: Koeficijent između konstrukata Financijska potpora lokalne i regionalne razine i Financijski kapacitet različit je od nule ( $\beta \neq 0$ ).

H4e<sub>0</sub>: Koeficijent između konstrukata Izvori financiranja i Financijski kapacitet jednak je nuli ( $\beta = 0$ ).

H4e<sub>1</sub>: Koeficijent između konstrukata Izvori financiranja i Financijski kapacitet različit je od nule ( $\beta \neq 0$ ).

Pretpostavljeni i ostali pomoćni odnosi konstrukata mjerenih upitnikom u modelu utjecaja (efikasnosti) EU projekata prikazan je slikom 32.



Slika 31. Pretpostavljeni strukturni model utjecaja EU projekata

Izvor: Obrada autora

Prikazani odnosi u modelu obuhvaćaju i teorijski postulirane veze i pomoćne operacionalne veze potrebne za empirijsko testiranje cjelovitog mehanizma djelovanja. Time model predstavlja integrirani okvir za provjeru temeljnih pretpostavki disertacije. U nastavku se stoga detaljnije obrazlaže odabir i teorijsko utemeljenje pojedinih konstrukata kojima su navedene hipoteze operacionalizirane.

## 5.2. Odabir i kreiranje konstrukata

Nakon definiranja teorijske logike modela i operacionalizacije hipoteza, u ovom se potpoglavlju detaljnije obrazlaže odabir i sadržajno utemeljenje konstrukata uključenih u upitnik. Konstrukti su oblikovani tako da obuhvate ključne dimenzije sustava strateškog planiranja, financiranja i provedbe projekata te da omogućе empirijsko testiranje prethodno specificiranih odnosa.

Odabir i kreiranje konstrukata provedeni su deduktivno, polazeći od temeljnih hipoteza disertacije, pregleda relevantne literature, normativnog okvira i teorijskih postavki rada. Budući da nije identificiran standardizirani instrument koji bi u cijelosti odgovarao predmetu i kontekstu istraživanja, razvijen je novi upitnik. Njegov znanstveni doprinos ogleda se u tome što na temelju široke teorijske osnove oblikuje konstrukte i čestice prikladne za ispitivanje percepcija ključnih dionika sustava u hrvatskom kontekstu.

Pri oblikovanju upitnika odabir konstrukata vođen je postavljenim hipotezama i teorijskim uporištem u relevantnoj literaturi. Budući da se istražuju percepcije, stavovi i mišljenja, odnosno procjena važnosti pojedinih elemenata sustava, za svaki konstrukt formulirano je više tvrdnji koje obuhvaćaju njegove relevantne aspekte (Sarstedt i Wilczynski, 2009). Za procjenu važnosti svake tvrdnje korištena je petostupanjska Likertova skala, pri čemu 1 označava potpuno nevažno, a 5 potpuno važno. Relevantnost i jasnoća čestica dodatno su provjerene uvidom mentora i stručnjaka iz područja, s naglaskom na sadržajnu valjanost instrumenta. Potom je upitnik pilotno proveden na tri ispitanika, koji su nakon ispunjavanja zamoljeni za povratnu informaciju o jasnoći i razumljivosti pitanja.

### 5.2.1. Kapacitet ljudskih potencijala

Konstrukt kapaciteta ljudskih potencijala u ovom istraživanju odnosi se na raspoloživost kvalificiranih timova za pripremu, provedbu i evaluaciju projekata. Operacionaliziran je kroz tri čestice koje ispituju percepciju važnosti postojanja kvalificiranog tima za pripremu projekata, provedbu projekata i evaluaciju uspješnosti projekata. Prva čestica ispituje percepciju važnosti „Postojanja kvalificiranog tima za pripremu projekata“. Druga čestica ispituje percepciju važnosti „Postojanja kvalificiranog tima za provedbu projekata“. Treća čestica ispituje percepciju važnosti „Postojanja kvalificiranog tima za evaluaciju uspješnosti projekata“.

Sve čestice zajedno daju uvid u važnost postojanja kvalificiranog tima koji ima ključnu ulogu u svim fazama projektnog ciklusa jer povezuje stručna znanja, upravljačke vještine i organizacijske sposobnosti koje omogućuju učinkovito korištenje resursa i postizanje zadanih ciljeva.

U fazi planiranja, stručnost članova tima osigurava realno definiranje projektnih ciljeva, vremenskog okvira, budžeta i mehanizama za upravljanje rizicima. Kompetencije članova tima i voditelja projekta značajno utječu na uspjeh jer omogućuju kvalitetno oblikovanje projektne dokumentacije, usklađene s administrativnim i financijskim zahtjevima (Institut za projektni menadžment, 2021). U kontekstu projekata financiranih iz javnih i europskih sredstava, ovo je posebno važno jer se kvaliteta prijedloga i točnost planiranja izravno odražavaju na izgleda za odobravanje i financiranje (Europska komisija, 2020).

U fazi provedbe, kvalificirani tim pridonosi uspješnoj koordinaciji aktivnosti, praćenju napretka i pravovremenom rješavanju izazova. Istraživanja pokazuju da kompetencije članova tima povećavaju vjerojatnost završetka projekta u okviru zadanog vremena, proračuna i kvalitete (Pacheco et al., 2023). Sustavno praćenje indikatora, analiza napretka u odnosu na postavljene ciljeve te priprema izvještaja ključni su zadaci koji zahtijevaju metodološku stručnost i sposobnost interpretacije podataka. U fazi evaluacije, kvalificirani tim osigurava prikupljanje i analizu podataka o postignutim rezultatima i učincima. Evaluacija zahtijeva sposobnost kritičkog vrednovanja procesa i ishoda te njihovu usporedbu s planiranim ciljevima. Kapacitet za praćenje i evaluaciju unutar timova povećava transparentnost i omogućuje donošenje odluka temeljenih na dokazima, što pridonosi učinkovitijem korištenju sredstava i većem povjerenju davatelja financijskih potpora i dionika sustava. Provedbom evaluacije projekata uspostavlja se metodologija kontinuiranog učenja iz provedbe procesa, razvija se sposobnost prilagođavanja aktivnosti i osigurava da projekt ostane relevantan i usklađen s očekivanim rezultatima (OECD, 2020). Time se omogućuje identifikacija dobrih praksi, slabosti i preporuka za buduće projekte. Procesi praćenja i evaluacije stvaraju osnovu za institucionalno učenje i unapređenje sustava upravljanja projektima.

## **5.2.2. Obuka zaposlenika**

Konstrukt obuke zaposlenika odnosi se na važnost sustavnog osposobljavanja upravljačkih i operativnih kadrova za različite faze projektnog ciklusa. Organizacijska struktura svakog sustava definira raspored uloga, ovlasti i odgovornosti unutar organizacije, te osigurava efikasno usmjeravanje aktivnosti prema postizanju ciljeva. Jedan od ključnih elemenata te strukture čine kadrovi koji mogu biti upravljački kadrovi zaduženi za formuliranje strategija, donošenje odluka i usmjeravanje resursa ili operativni kadrovi koji provode zadatke i aktivnosti i čine osnovu rada organizacije (Mintzberg, 1979). Operativni kadar se bavi konkretnom provedbom i isporukom proizvoda ili usluga, dok menadžment upravlja tim aktivnostima i nadzire njihovu učinkovitost. S obzirom na to da upravljački kadar upravlja aktivnostima, nadzire i evaluira rad operativnog kadra, ispitana je važnost treninga obje razine zaposlenika za pripremu, provedbu i evaluaciju projekata.

### **5.2.2.1. Motivacija zaposlenika**

Teorija hijerarhije ljudskih potreba (Maslow, 1943) ima karakteristike opće teorije motivacije pri čemu pojedinca motivira zadovoljenje sljedećih potreba: fiziološke, potrebe za sigurnošću, potrebe za ljubavlju i pripadanjem, potrebe za poštovanjem i potreba za samoostvarenjem. U dvofaktorskoj teoriji motivacije (Herzberg, 1974) navode se dvije skupine faktora: 1. higijenski (politika poduzeća i administrativni procesi, nadzor, međuljudski odnosi, radni uvjeti, plaća, status i sigurnost) i 2. motivatori (postignuće, priznanje, zanimljiv posao, povećana odgovornost, rast i napredovanje). Čimbenici motivacije zaposlenika uključeni u upitnik utemeljeni su na navedenim teorijama te obuhvaćaju i materijalne i nematerijalne aspekte motivacije relevantne za rad u projektnom i upravljačkom okruženju.

### 5.2.3. Operativni kapaciteti

Konstrukt operativnih kapaciteta u ovom istraživanju obuhvaća prostorne i materijalne uvjete rada te organizacijske pretpostavke koje omogućuju učinkovitu pripremu, provedbu i praćenje projekata. Prostorni kapacitet odnosi se na primjerenost i kvalitetu radnog prostora, te predstavlja jedan od ključnih čimbenika učinkovitosti i zadovoljstva zaposlenika u suvremenim organizacijama. Fizičko radno okruženje utječe na tehničke mogućnosti obavljanja posla, ali i na produktivnost, kreativnost i kvalitetnu društvenu interakciju među zaposlenima.

Empirijska istraživanja potvrđuju da rad u dobro dizajniranom uredskom prostoru rezultira višom percipiranom radnom učinkovitošću, pri čemu faktori poput buke, temperature, kvalitete namještaja i opće estetske ugodnosti radnog prostora značajno predviđaju radne performanse (Srivastava et al., 2024). Zadovoljstvo radnim prostorom povezano je i s osjećajem pripadnosti organizaciji, što dodatno jača motivaciju zaposlenika (Mitchell, 2024). Povezanost između adekvatnog prostornog kapaciteta i radne učinkovitosti posebno je izražena u sektorima gdje je suradnja između timova nužna, jer prostorni uvjeti utječu na mogućnosti komunikacije, razmjene znanja i inovacije.

Pojam opremljenosti radnih prostora ne obuhvaća samo tehničke uređaje i alate potrebne za obavljanje posla, već i ergonomsku infrastrukturu poput namještaja, rasvjete i informatičke tehnologije. Istraživanja pokazuju da ergonomska oprema značajno smanjuje rizik od mišićno-koštanih poremećaja, povećava udobnost i smanjuje broj bolovanja, čime izravno doprinosi učinkovitosti zaposlenika i smanjenju troškova poslodavca (Robertson et al., 2008). U uvjetima rastuće digitalizacije, dostupnost suvremene informatičke opreme i softverskih alata predstavlja osnovni preduvjet za učinkovitu komunikaciju, kolaboraciju i inovacije, a zaposlenicima omogućuje brže i kvalitetnije obavljanje zadataka, smanjujući pritom mogućnosti pogrešaka i povećavajući konkurentnost organizacije (Davis, 2011).

Efikasna organizacijska struktura doprinosi većoj motivaciji zaposlenika, jasnijim odgovornostima dionika sustava i boljem rasporedu resursa. Ona je preduvjet za ostvarenje strateških ciljeva, povećanje organizacijske učinkovitosti i jačanje zadovoljstva zaposlenika. Kada dionici sustava razumiju svoju poziciju u organizaciji i način na koji njihovi zadaci doprinose ukupnoj strategiji, raste njihova angažiranost i osjećaj pripadnosti. Organizacijska struktura oblikuje obrasce komunikacije i koordinacije, pri čemu dobro dizajnirane strukture omogućuju fleksibilnost i brzo donošenje odluka, dok neefikasne stvaraju birokratske prepreke i nezadovoljstvo zaposlenika (Mintzberg, 1993).

Suvremene organizacije sve više usvajaju hibridne i timski orijentirane strukture koje kombiniraju hijerarhiju i mrežne oblike suradnje. Međutim, potrebno je naglasiti da je struktura važna jer u nedostatku jasno definiranih procedura i pravila može doći do pretjerane autonomije što potencijalno dovodi do kaosa umjesto. Efikasna organizacijska struktura predstavlja ravnotežu između kontrole i fleksibilnosti, što zaposlenicima omogućuje da rade produktivno, ali i kreativno. Takvi modeli povećavaju mogućnost inovacija jer zaposlenici imaju veću autonomiju i viši stupanj međusobne interakcije i razmjene znanja (Burton et al., 2020).

U cjelini, operativni kapaciteti u ovom istraživanju predstavljaju neposredne organizacijske pretpostavke za učinkovito izvršavanje projektnih zadataka. Iako se prostorni uvjeti, oprema i organizacijska struktura mogu analitički razlikovati, u praksi zajedno određuju koliko je organizacija sposobna koordinirati procese, podržati zaposlenike i osigurati kontinuitet provedbe.

#### **5.2.4. Financijski kapaciteti**

Konstrukt financijskih kapaciteta odnosi se na sposobnost različitih razina upravljanja i projektnih aktera da osiguraju financijsku stabilnost potrebnu za pokretanje i provedbu projekata sufinanciranih sredstvima Europske unije. Financijski kapacitet predstavlja jedan od značajnih uvjeta za uspješnu pripremu i provedbu projekata sufinanciranih sredstvima Europske unije. Većina fondova i programa EU zahtijeva od korisnika i/ili partnera osiguranje vlastitog udjela, nužno je osigurati dovoljnu razinu financijske stabilnosti kako bi se osigurala uspješna provedba planiranih aktivnosti u utvrđenom vremenskom i financijskom okviru (Europska komisija, 2020). Jedan od kriterija koji se procjenjuje u ocjeni projektnih prijedloga je financijski kapacitet prijavitelja odnosno partnerstva u cjelini (ako je primjenjivo) kao garancija sposobnosti provedbe projekta bez značajnog rizika od financijskih poteškoća.

Stabilan financijski kapacitet omogućava pravovremeno podmirivanje svih planiranih troškova, uključujući i one koji nisu prihvatljivi za financiranje iz EU fondova, te održavanje likvidnosti tijekom čitavog trajanja projekta. U prijavi projektnih prijedloga prijavitelji moraju opisati administrativne, operativne i financijske kapacitete prijavitelja kao jedan od kriterija vrednovanja pri ocjeni kvalitete projektnih prijedloga.

S obzirom na relativno visoko centralizirano financijsko upravljanje nacionalne razine u Republici Hrvatskoj, u ovom dijelu upitnika ispitana je važnost osiguranja sufinanciranja nacionalne razine upravljanja za velike projekte na regionalnoj i lokalnoj razini kao i financijska sposobnost lokalne i regionalne razine za pokretanje i provedbu projekata. Pitanja su postavljena vrlo detaljno jer financijski kapacitet pojedine razine upravljanja ne predstavlja samo administrativni zahtjev pri prijavi i ocjeni projekata već je važan i za osiguranje dugoročne održivosti projektnih rezultata nakon završetka sufinanciranja bespovratnim sredstvima. U brojnim Pozivima na dostavu projektnih prijedloga jasno je navedena mogućnost sufinanciranja nacionalne razine upravljanja (proračun RH) za projekte koje provode dionici na regionalnoj ili lokalnoj razini. Pri tome projekti u provedbi budu financirani u iznosu od 100% bespovratnim sredstvima za krajnje korisnike (pri čemu je postotak bespovratnih sredstava iz EU npr. 85%, a sufinanciranje nacionalnim sredstvima 15%).

### **5.2.5. Strateški kapaciteti**

Strateški kapaciteti u ovom istraživanju odnose se na sposobnost različitih razina upravljanja da sudjeluju u oblikovanju i donošenju strateških odluka relevantnih za regionalni razvoj. U radu partnerskog vijeća statističke regije sudjeluju predstavnici tijela državne uprave, jedinica područne (regionalne) samouprave te jedinica lokalne samouprave, regionalnih koordinatora, gospodarskih subjekata, znanstvene zajednice, socijalnih partnera i organizacija civilnog društva s područja statističke regije (Zakon o regionalnom razvoju RH, 2015). Stoga je ispitana važnost svake razine upravljanja za donošenje strateških odluka na regionalnoj razini.

#### **5.2.5.1. Uključenost dionika u planiranje i provedbu projekta**

U ovom dijelu upitnika ispitana je važnost uključivanja dionika različitih razina upravljanja i dionika iz gospodarskog, akademskog i civilnog sektora u planiranje i provedbu projekata (faze projektnog ciklusa) na regionalnom nivou. Teorijsko uporište nalazi se prethodno navedenom dijelu Zakona o regionalnom razvoju RH i opisu sastava partnerskih vijeća regija u kojem su navedeni svi ovi dionici. Predstavnike središnjih tijela državne uprave i drugih javnih tijela središnje razine posebno bitnih za razvoj statističke regije imenuju ta tijela na temelju poziva koje im upućuje ministarstvo nadležno za regionalni razvoj.

#### **5.2.5.2. Strateško planiranje**

Izrada strateških dokumenata na regionalnoj razini temeljena je na načelu partnerstva i suradnje između javnog, privatnog i civilnog sektora kao jednom od temeljnih načela politike regionalnog razvoja. Ono podrazumijeva suradnju između tijela državne uprave, jedinica područne (regionalne) samouprave, jedinica lokalne samouprave, gospodarskih subjekata, znanstvene zajednice, socijalnih partnera i organizacija civilnoga društva (MRRFEU, 2015).

#### **5.2.5.3. Sustav strateškog planiranja**

Usklađenost strategija lokalnog, regionalnog i nacionalnog razvoja sa strateškim dokumentima više razine obveza je koju Europska unija naziva načelom komplementarnosti i opisana je u dijelu 2.1.2. ovog rada. Komplementarnost strateških dokumenata svih razina upravljanja doprinosi usklađenosti napora koji vode ka postizanju ciljeva Europske unije. Države članice moraju osigurati da su njihovi nacionalni razvojni planovi i programi u potpunosti usklađeni sa strateškim prioritetima EU, te da doprinose ostvarivanju ciljeva planova i programa na EU razini. Upitnikom je ispitana percepcija važnosti ispitanika o usklađenosti strategija lokalnog i regionalnog razvoja sa strateškim dokumentima više razine i komparativnim prednostima teritorija obuhvata strategije.

Komparativne prednosti proizlaze iz specifičnih prirodnih, društvenih, kulturnih ili gospodarskih resursa koji određenu regiju čine konkurentnijom u odnosu na druge. Uvažavanje komparativnih prednosti teritorija omogućava usmjeravanje razvojnih strategija prema područjima u kojima regija ima najveći potencijal rasta i konkurentnosti (Porter, 1990). Uvažavanje komparativnih prednosti znači da se razvojne strategije usmjeravaju na specifične sektore i djelatnosti u kojima teritorij može doseći izvrsnost i izgraditi prepoznatljiv identitet. Takav pristup pridonosi učinkovitijem korištenju resursa i potiče specijalizaciju koja jača regionalnu otpornost na globalne ekonomske promjene (Europska komisija, 2017).

Time se strateški kapaciteti ovdje ne promatraju samo kao formalna nadležnost pojedine razine upravljanja, nego kao percipirana sposobnost relevantnih aktera da oblikuju razvojne prioritete na regionalnoj razini.

### **5.2.6. Izvori financiranja**

Financiranje provedbe lokalnih i regionalnih projekata može imati izvore u fondovima ili programima Unije koji su prethodno navedeni i opisani. Ispitanici su odvojeno ocijenili važnost financiranja iz programa i fondova za lokalne i regionalne projekte kako bi se utvrdilo postoji li razlika s obzirom na vrstu izvora financiranja. Kao što je prethodno opisano, jedno od načela regionalne politike Unije je komplementarnost koja osigurava da EU financijska potpora nadopunjuje nacionalna ulaganja, a ne da ih zamjenjuje, čime se povećava ukupni učinak i dodana vrijednost zajedničkih napora (Europski revizijski sud, 2019). Velik broj programa financiranja, a posebno onih unutar Europske unije, funkcionira na principu zajedničkog ulaganja, što znači da se od prijavitelja traži osiguranje dijela potrebnih sredstava iz vlastitih izvora ili putem drugih oblika financiranja (Europska komisija, 2020). Ovakav pristup ne samo da dijeli financijski teret, već istodobno povećava odgovornost korisnika budući da ih vlastito ulaganje dodatno motivira na učinkovitije upravljanje resursima i ostvarivanje planiranih rezultata. Pokazivanje spremnosti za sufinanciranje ujedno jača kredibilitet prijavitelja. Prijavitelji koji raspolažu vlastitim financijskim sredstvima ili koje uspijevaju uključiti partnere voljne sudjelovati u financiranju doživljavaju se kao stabilnije i pouzdanije, što značajno povećava njihove izgleda za uspješno odobravanje projektnih prijava.

Stoga se ovim konstruktom ispituje percepcija važnosti različitih izvora financiranja razvojnih projekata, kao i spremnosti dionika u okruženju na sufinanciranje.

### **5.2.7. Utjecaj projekata**

Sredstava Europskog socijalnog fonda + usmjerena su na razvoj i jačanje ljudskih kapaciteta, dok su sredstva kohezijskog fonda i Fonda za regionalni razvoj usmjerena većinom na financiranje infrastrukturnih projekata. Stoga je ispitana percepcija ispitanika o utjecaju provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije na jačanje ljudskih potencijala i infrastrukturnih kapaciteta korisnika. S obzirom na značaj i obim financiranja iz navedenih izvora, ispitan je utjecaj na jačanje financijskih kapaciteta regionalne i lokalne razine upravljanja. Ujedno su istraženi i stavovi ispitanika o utjecaju provedenih projekata na kvalitetu života stanovnika područja u kojima se provode jer fondovi doprinose modernizaciji javnih usluga, boljoj povezanosti regija i povećanju pristupa zdravstvenim i obrazovnim institucijama, što značajno utječe na svakodnevni život građana. Jedan od najvidljivijih učinaka fondova jest razvoj prometne i komunalne infrastrukture. Ulaganja u ceste, željeznice, vodoopskrbu i sustave odvodnje ne samo da poboljšavaju osnovne uvjete života, već i povećavaju atraktivnost regija (Europska komisija, 2020).

### 5.3. Prikupljanje podataka

Iako je teorijski i komparativni okvir rada usmjeren na sustave planiranja i financiranja regionalnog održivog razvoja u zemljama članicama Europske unije, empirijski dio istraživanja namjerno je sužen na Republiku Hrvatsku. Takvo sužavanje provedeno je zato što je za testiranje percepcija ključnih dionika bilo potrebno istraživanje smjestiti u jedinstven i jasno određen institucionalni, normativni i upravljački okvir. Naime, organizacija sustava, raspodjela nadležnosti među razinama upravljanja, uloga nacionalne razine u sufinanciranju te praksa pripreme, provedbe i evaluacije projekata u velikoj su mjeri kontekstualno određene. Uključivanje ispitanika iz više država članica zahtijevalo bi drukčiji, komparativni istraživački nacrt, kao i dodatnu prilagodbu mjernog instrumenta različitim jezicima.

Homogenost institucionalnog i jezičnog okruženja koja se time postiže metodološki je prikladna za eksploracijsku fazu istraživanja, jer smanjuje utjecaj kontekstualne varijabilnosti na početnu provjeru mjerne strukture instrumenta. Istodobno, takav pristup stvara osnovu za kasniju validaciju instrumenta u drugim institucionalnim, nacionalnim i jezičnim okruženjima. Stoga odabir Republike Hrvatske u empirijskom dijelu rada ne predstavlja slučajno ograničenje, nego svjesnu metodološku odluku kojom se širi teorijski okvir rada operacionalizira i ispituje unutar jednoga konkretnog nacionalnog konteksta.

Istraživanje je provedeno na području Republike Hrvatske jer je teorijski i empirijski fokus rada usmjeren na nacionalni institucionalni, normativni i upravljački okvir strateškog planiranja i korištenja sredstava Europske unije u hrvatskom kontekstu. Budući da su organizacija sustava, raspodjela nadležnosti među razinama upravljanja, uloga nacionalne razine u sufinanciranju te institucionalna praksa pripreme, provedbe i evaluacije projekata u značajnoj mjeri kontekstualno određene, uključivanje ispitanika iz drugih država zahtijevalo bi drukčiji komparativni istraživački nacrt i dodatnu prilagodbu mjernog instrumenta. U tom smislu odabir Republike Hrvatske ne predstavlja ograničenje slučajnog karaktera, nego svjesnu istraživačku odluku usklađenu s predmetom i ciljevima rada.

S obzirom na to da cilj istraživanja nije bio procjena prevalencije stavova u općoj populaciji, nego prikupljanje informiranih procjena stručnjaka koji neposredno sudjeluju u promatranim procesima, primijenjen je prigodni prosudbeni uzorak. Takav je pristup metodološki opravdan u istraživanjima usmjerenima na specifične profesionalne skupine kod kojih je relevantno iskustvo važnije od formalne reprezentativnosti u statističkom smislu.

Drugim riječima, prioritet je bio obuhvatiti ispitanike koji posjeduju dovoljno znanja i praktičnih uvida da mogu smisleno procjenjivati kapacitete, mehanizme

upravljanja i učinke sustava. Pritom je kao relevantno uzeto u obzir radno iskustvo stečeno unutar posljednjih deset godina, neovisno o njegovu ukupnom trajanju. Ključni kriterij uključivanja nije bila duljina staža sama po sebi, nego činjenica da su ispitanici u navedenom razdoblju obavljali poslove strateškog planiranja i/ili pripreme, provedbe ili evaluacije projekata financiranih sredstvima Europske unije.

Upitnik je upućen dionicima ciljane skupine u periodu 1. lipnja do 1. rujna 2024. godine putem e-pošte. Na sudjelovanje u istraživanju ukupno je pozvano 180 osoba, odabranih bez elementa vjerojatnosti, a pristiglo je 154 potpuno ispunjenih upitnika. Stopa odgovora iznosila je 85,5 %, što upućuje na visoku razinu odaziva ciljane skupine.

Veličina uzorka procijenjena je kao dostatna za planirane eksploracijske i modelne analize. U literaturi o parcijalnim najmanjim kvadratima za modeliranje strukturnih jednadžbi često se navodi da određene metode omogućuju rad s manjim uzorcima od kovarijantno baziranih pristupa, osobito kada je riječ o složenijim modelima i novim mjernim instrumentima. Uzorak od 154 potpuno ispunjena upitnika prelazi uobičajene praktične pragove koji se u literaturi često koriste kao pravilo procjene minimalne dostatnosti, primjerice pravilo deset puta većeg broja opažanja od najvećeg broja strukturnih putova usmjerenih prema jednom konstrukt ili najvećeg broja indikatora unutar pojedinog konstrukta (*engl. rule of thumb*). Iako takva pravila ne zamjenjuju formalnu analizu snage testa, ona pružaju dodatnu potporu procjeni da je prikupljeni uzorak primjeren za provedbu analize glavnih komponenti i procjenu modela strukturnih jednadžbi u ovom istraživanju.

Tako prikupljeni podatci omogućili su dvostruku analitičku razinu. Najprije su korišteni za opis uzorka i deskriptivni pregled procjena važnosti pojedinih elemenata sustava, a zatim za provjeru mjerne strukture novokreiranog instrumenta i testiranje odnosa među latentnim konstruktima u skladu s postavljenim hipotezama. Istodobno, priroda prosudbenog uzorka zahtijeva oprez pri interpretaciji nalaza: rezultati se mogu smatrati analitički i teorijski informativnima za promatrani kontekst, ali se ne mogu bez zadržke generalizirati na sve potencijalne dionike sustava izvan obuhvaćene ciljane skupine.

## 5.4. Korištene metode

Nakon prikupljanja podataka provedeni su inicijalni uvidi u podatke putem pokazatelja deskriptivne statistike, a zatim validacija upitnika. Sljedeći korak bila je provjera konstruktne valjanosti analizom glavnih komponenti (PCA). U praksi se PCA često koristi kao preliminarni postupak za provjeru strukture kada je fokus na prepoznavanju obrazaca i grupiranja varijabli (Jolliffe i Cadima, 2016). Budući da je za potrebe ovog istraživanja razvijen novi instrument, PCA je poslužila za empirijsku provjeru grupiraju li se čestice na način predviđen teorijskom dedukcijom.

Unutarnja pouzdanost, odnosno homogenost, označava koliko je instrument konzistentan u svim svojim dijelovima (Patel i Joseph, 2016; Taherdoost, 2016). U tu svrhu često se koristi Cronbachov alfa koeficijent (Synodinos, 2003). Vrijednosti od 0,9 do 1,0 upućuju na izvrsnu pouzdanost, vrijednosti od 0,7 do 0,9 na visoku pouzdanost, a vrijednosti od 0,5 do 0,7 na umjerenu pouzdanost (Taherdoost, 2016), dok Kline (2011) predlaže vrijednost od 0,8 kao prag za vrlo dobru pouzdanost. Međutim, pouzdanost se mora promatrati zajedno s valjanošću, budući da instrument treba biti i pouzdan i valjan.

Nakon eksploracijske faze pristupilo se procjeni modela metodom parcijalnih najmanjih kvadrata za modeliranje strukturnih jednadžbi (PLS-SEM). U tom kontekstu PCA je služila kao preliminarna eksploracijska faza, dok je PLS-SEM korišten za procjenu mjernog i strukturnog modela. U PLS-SEM pristupu validacija se provodi u dva uzastopna koraka, koji obuhvaćaju najprije mjerni, a zatim strukturni model (Hair et al., 2021). Mjerni model usmjeren je na provjeru pouzdanosti i valjanosti konstrukata u kontekstu modela. U tom se koraku ispituje koliko pojedini pokazatelji ili čestice pouzdano odražavaju konstrukte kroz opterećenja, unutarnju konzistenciju te konvergentnu valjanost, pri čemu se procjenjuje prosječna varijanca ekstrahirana (AVE) u konstruktima. Uz to, važna je i diskriminantna valjanost kojom se utvrđuje razlikuju li se konstrukti dovoljno jedni od drugih, što se provjerava Fornell–Larckerovim kriterijem. Nakon što se potvrdi da mjerni model zadovoljava kriterije pouzdanosti i valjanosti, pristupa se ispitivanju strukturnog modela. U toj fazi procjenjuje se veličina koeficijenta na putevima među konstruktima i njihova značajnost te udio objašnjene varijabilnosti zavisne varijable, pri čemu se koriste i bootstrap metode provedene uz korištenje paketa cSEM. Dodatno se ispituju veličine efekata pojedinih prediktora. Time se osigurava da su konstrukti najprije pravilno mjereni, a zatim i da su odnosi među njima empirijski potvrđeni.

Za procjenu modela korišten je PLS-SEM algoritam s korekcijom prema tzv. Consistent PLS (PLSc) algoritmu, dostupnom u paketu cSEM.

Standardni PLS pristup procjenjuje konstrukte kao linearne kombinacije indikatora, što omogućuje robusno i fleksibilno modeliranje i u uvjetima manjih uzoraka ili složenijih modela, no pokazano je da takav pristup može podcijeniti korelacije među konstruktima i dovesti do pristranih procjena parametara u reflektivnim mjernim modelima. PLSc predstavlja metodološki napredak kojim se ta pristranost korigira, a rezultati postaju konzistentni s onima koji bi se dobili primjenom kovarijantno baziranog SEM-a (CB-SEM), ali uz zadržavanje prednosti PLS-a u smislu fleksibilnosti i manje strogih pretpostavki o distribuciji podataka (Dijkstra i Hensler, 2015; Hair i sur., 2017).

Primjena PLSc u ovom istraživanju opravdana je iz dva razloga. Prvo, model koji se testira složen je i obuhvaća veći broj latentnih konstrukata i veza, dok je raspoloživa veličina uzorka relativno ograničena. Drugo, teorijski okvir modela temelji se na konstrukcijama koje se promatraju reflektivno, zbog čega su konzistentne procjene prikladnije za procjenu parametara.

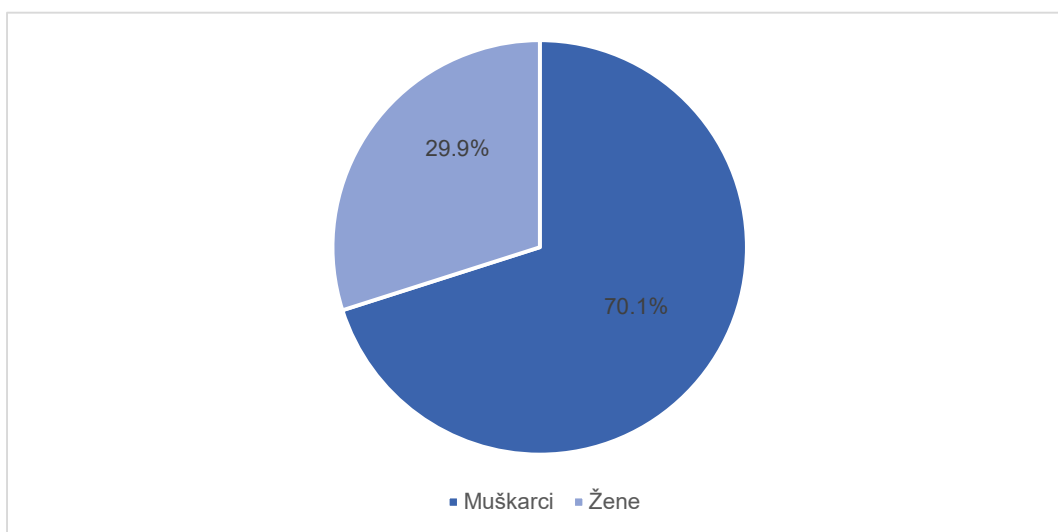
Kvantitativna analiza provedena je pomoću softvera JASP (JASP Team, 2025, v. 0.19.3) i SPSS. Pritom je SPSS korišten za deskriptivnu statističku analizu, a JASP za modeliranje. JASP je besplatan softver otvorenog koda za statističku analizu koji pruža grafičko sučelje zasnovano na programskom jeziku R, a unutar PLS-SEM analize oslanja se na R-pakete cSEM (Rönkkö i dr., 2022) i semTools (Jorgensen i dr., 2022).

U sljedećim potpoglavljima detaljno su razloženi navedeni koraci, dok će rezultati deskriptivne analize odgovora ispitanika i model biti prikazani u rezultatima.

## 5.5. Opis uzorka

Prije prikaza stavova i procjena važnosti pojedinih elemenata sustava, potrebno je opisati osnovna obilježja uzorka. Sociodemografske i profesionalne karakteristike ispitanika važne su za interpretaciju rezultata jer pokazuju da se odgovori temelje pretežito na iskustvu osoba aktivno uključenih u relevantno područje rada.

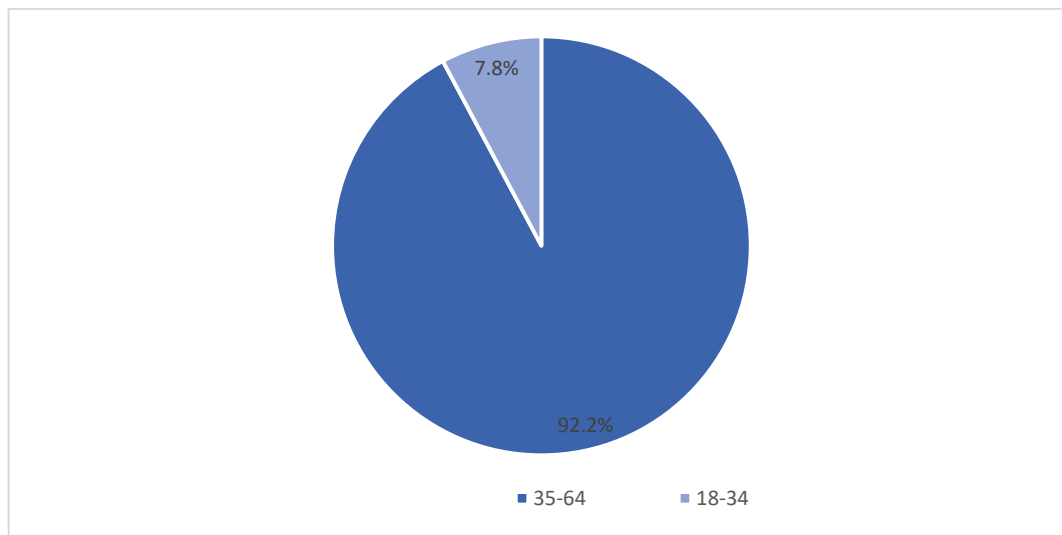
U istraživanju je sudjelovalo 154 ispitanika od čega je 108 (70,1%) bilo muškog spola, a 46 (29,9%) ženskoga. Distribucija ispitanika po spolu prikazana je u slici 32.



Slika 32. Distribucija ispitanika po spolu

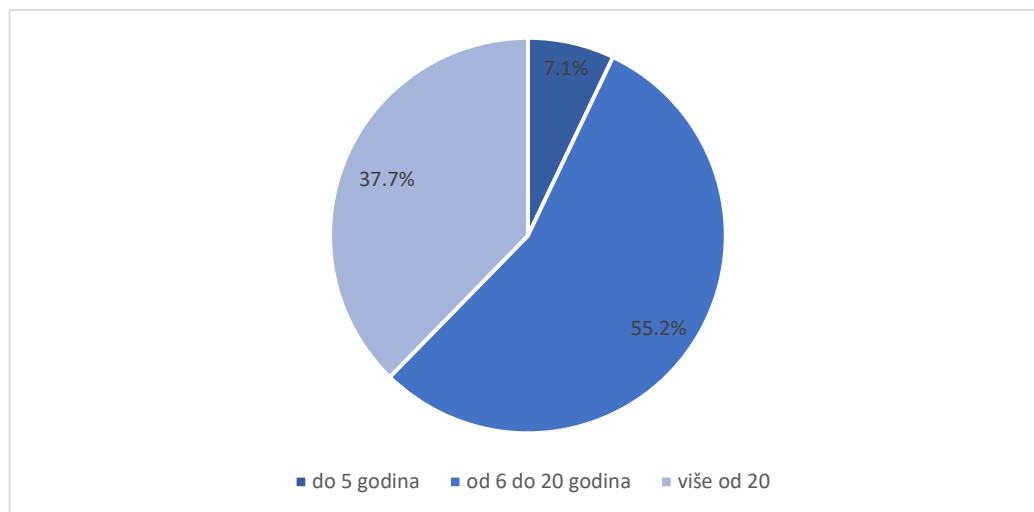
Izvor: Obrada autora

Slika 33 prikazuje distribuciju ispitanika po dobnim skupinama. Kao što je u slici vidljivo, čak 92,2 % ispitanika pripada dobnjoj skupini od 35-64 godine dok 7,8 % njih spada u dobnju skupinu od 18-34 godine.



Slika 33. Distribucija ispitanika po dobi

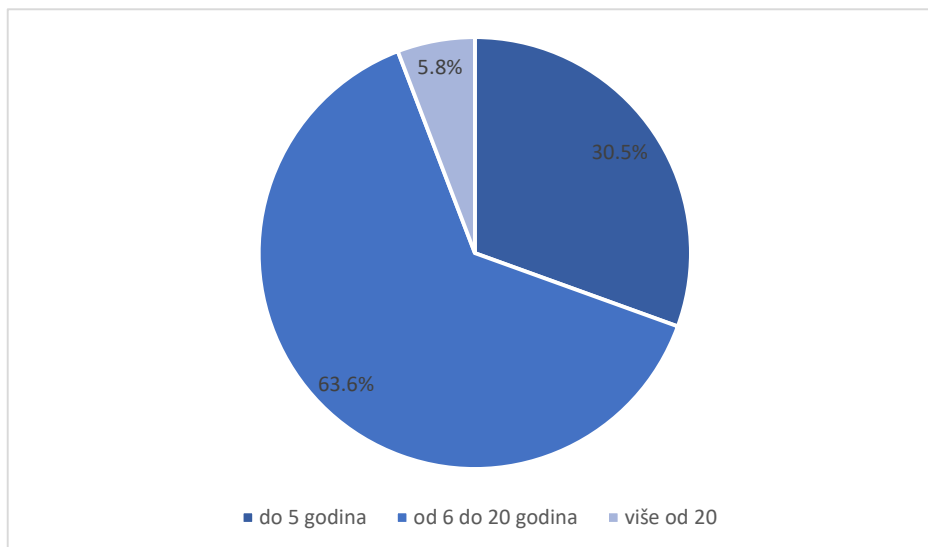
Izvor: Obrada autora



Slika 34. Godine ukupnog radnog iskustva

Izvor: Obrada autora

S obzirom na ukupno radno iskustvo, najveći udio ispitanika (55,2 %) ima između 6 i 20 godina radnog iskustva, što je vidljivo u slici 34. Više od 20 godina radnog iskustva ima 37,7 % ispitanika dok 7,1 % njih posjeduje manje od 5 godina.



Slika 35. Godine ukupnog radnog iskustva u strateškom planiranju ili planiranju, provedbi i evaluaciji EU programa i projekata

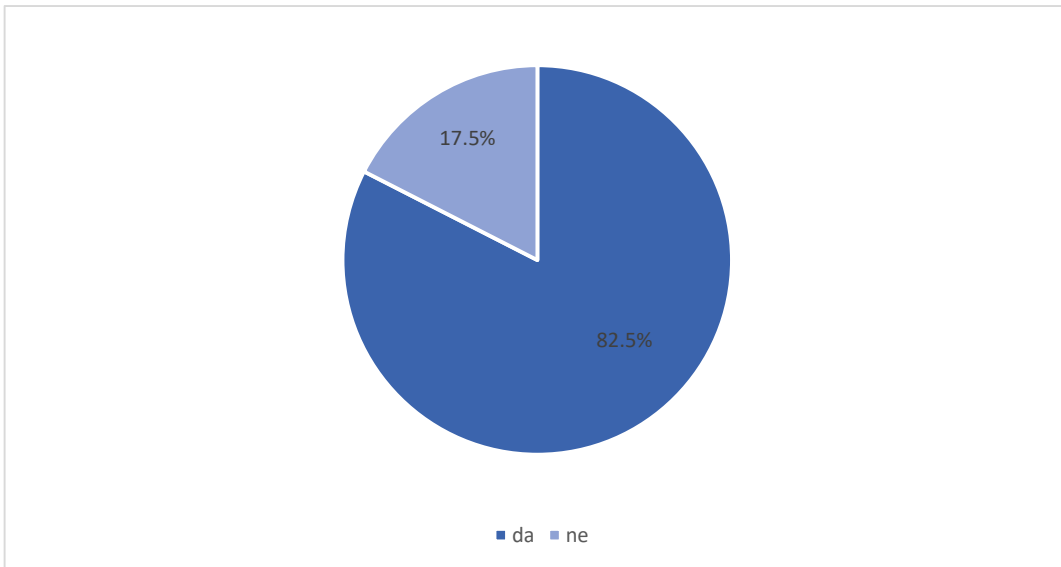
Izvor: Obrada autora

Najveći udio ispitanika (63,6 %) ima između 6 i 20 godina radnog iskustva u navedenom području. Malo manje od trećine ispitanika, njih 30,5 % izjavilo je kako ima manje od 5 godina radnog iskustva dok 5,8 % njih posjeduje više od 20 godina iskustva rada u navedenom području.

U slici 36. možemo vidjeti distribuciju odgovora na pitanje rade li ispitanici trenutno na poslovima pripreme, provedbe i/ili evaluacije projekata. Vidljivo je kako 82,5% ispitanika trenutno radi jedan od tih poslova dok 17,5% trenutno ne radi u tom području

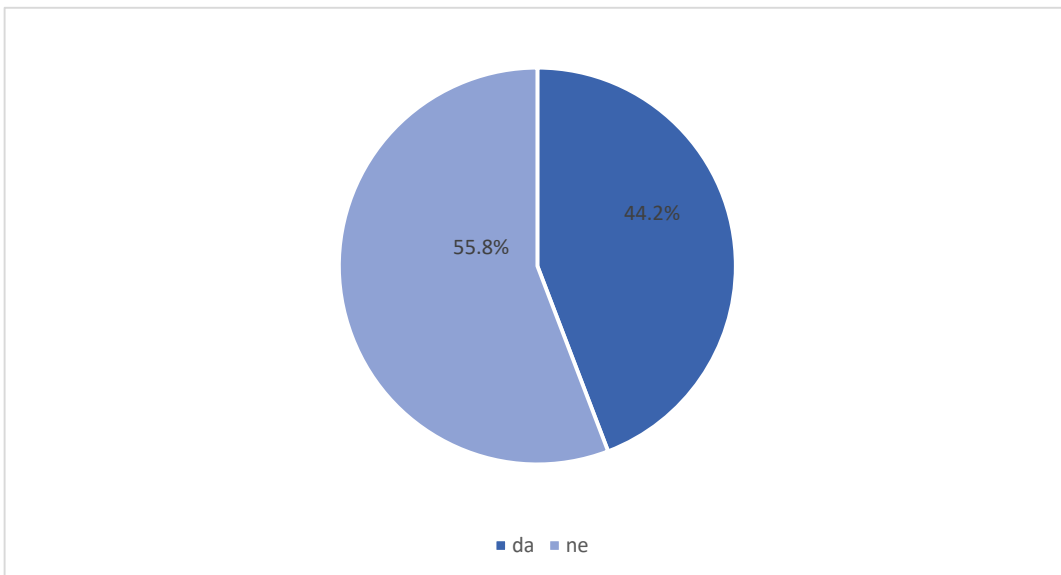
U pogledu aktualnog bavljenja strateškim planiranjem, raspodjela je vidljiva na slici 37. te izgleda drugačije: 44,2 % ispitanika navodi da se time trenutno bavi, dok 55,8 % trenutačno ne obavlja takve poslove.

Prikazani pokazatelji upućuju na to da uzorak čine pretežito ispitanici srednje i starije radne dobi s višegodišnjim profesionalnim iskustvom, pri čemu svi zadovoljavaju kriterij prethodnog iskustva rada na relevantnim poslovima u posljednjih deset godina. To omogućuje da se dobiveni odgovori tumače kao procjene osoba koje dobro poznaju operativnu stvarnost sustava, iako zbog uzorkovanja bez elementa vjerojatnosti rezultate nije moguće generalizirati na cjelokupnu populaciju bez zadržke.



Slika 36. Trenutni rad na poslovima pripreme, provedbe i/ili evaluacije projekata

Izvor: Obrada autora



Slika 37. Trenutni rad na poslovima strateškog planiranja

Izvor: Obrada autora

## 5.6. Pokazatelji deskriptivne statistike

U ovom potpoglavlju prikazuju se deskriptivni pokazatelji odgovora ispitanika po pojedinim skupinama čestica. Cilj ovog dijela nije testiranje strukturnih odnosa među konstruktima, nego prikaz općeg obrasca procjena važnosti i prepoznavanje elemenata koje ispitanici dosljedno smatraju važnima za funkcioniranje sustava.

### 5.6.1. Efikasnost sustava

Percepcija efikasnosti sustava korištenja sredstava fondova Europske unije u ovom je istraživanju razmatrana kroz nekoliko skupina kapaciteta i pretpostavki koje su, prema teorijskom okviru, relevantne za uspješnu pripremu, provedbu i evaluaciju projekata.

Kako bismo adekvatno izmjerili efikasnost sustava korištenja financiranja iz fondova Europske unije promatrali smo ga kroz četiri elementa kao što je spomenuto u tekstu. U nastavku se zasebno prikazuju procjene važnosti ljudskih, operativnih, financijskih i strateških kapaciteta. Mjerenja su provedena korištenjem Likertove skale od 1 do 5 gdje 1 označava potpuno nevažno, 3 niti nevažno niti važno a 5 potpuno važno.

Tablica 5. Kapacitet ljudskih potencijala

	Potpuno nevažno i nevažno	Niti nevažno niti važno	Potpuno važno i važno	Prosječna vrijednost	Standardna derivacija
Postojanje kvalificiranog tima za pripremu projekata	4,5%	5,2%	90,2%	4,56	,840
Postojanje kvalificiranog tima za provedbu projekata	3,2%	4,5%	92,2%	4,59	,755
Postojanje kvalificiranog tima za evaluaciju uspješnosti provedbe projekata	7,8%	16,2%	76%	4,14	,997

Izvor: Obrada autora

Prosječna vrijednost za postojanje kvalificiranog tima za pripremu projekata iznosi 4,56 što predstavlja vrlo visoku ocjenu, potvrđenu udjelom od 90,2% ispitanika koji odgovaraju s "potpuno važno i važno". Standardna devijacija od 0,840 ukazuje na umjerenu raspršenost odgovora, što znači da većina ispitanika daje slične visoke ocjene, uz tek neznatna odstupanja (samo 4,5% negativnih odgovora).

Za postojanje kvalificiranog tima za provedbu projekata, prosječna vrijednost od 4,59 najviša je među svim navedenim stavkama, što potvrđuje i udio od 92,2% ispitanika koji smatraju ovu stavku važnom ili potpuno važnom. Standardna devijacija od 0,755 najniža je u tablici, što upućuje na najveću složnost među ispitanicima. Gotovo svi dijele jednako visoko mišljenje o važnosti kvalificiranog tima za provedbu projekata, s vrlo malim neslaganjima (samo 3,2% negativnih odgovora).

Važnost postojanja kvalificiranog tima za evaluaciju uspješnosti provedbe projekata ima prosječnu vrijednost od 4,14 što je osjetno niže u odnosu na prethodne dvije stavke. Iako i dalje visoka, ovu ocjenu objašnjava značajno veći udio neutralnih odgovora (16,2%) i nešto manji udio "potpuno važno i važno" odgovora (76%). Standardna devijacija od 0,997 najviša je u tablici, što znači da su mišljenja ispitanika najpodijeljenija kod evaluacije. Neki je smatraju kritično važnom, drugi su neutralni, a 7,8% čak je smatra nevažnom ili potpuno nevažnom.

Tablica 6. Operativni kapaciteti

	Potpuno nevažno i nevažno	Niti nevažno niti važno	Potpuno važno i važno	Prosječna vrijednost	Standardna derivacija
Prostorni kapacitet	3,9%	27,3%	68,8%	3,86	,793
Opremljenost radnih prostora	4,5%	20,1%	75,3%	3,94	,786
Efikasna organizacijska struktura	5,8%	3,9%	90,3%	4,47	,894

Izvor: Obrada autora

Kada je riječ o prostornom kapacitetu, prosjek od 3,86 označava relativno visoku, ali ujedno i najnižu ocjenu unutar ove tablice. Njegovu važnost prepoznaje 68,8% ispitanika (odgovori "potpuno važno i važno"), dok čak 27,3% zauzima neutralan stav ("niti nevažno niti važno"). Standardna devijacija od 0,793 prilično je niska, što svjedoči o razmjerno homogenim odgovorima. Većina sudionika procjenjuje prostorni kapacitet kao osrednje važnim, uz zanemariv udio izrazito negativnih mišljenja (tek 3,9%).

Što se tiče opremljenosti radnih prostora, prosječna vrijednost od 3,94 tek je neznatno viša u odnosu na prostorni kapacitet, no još uvijek ostaje ispod granice od 4,00. Pozitivan stav dijeli 75,3% ispitanika, dok je 20,1% neutralno. Uz standardnu devijaciju od 0,786, koja je jednako niska kao i kod prethodne stavke, može se zaključiti da su mišljenja ispitanika ujednačena. Opremljenost se uglavnom doživljava važnom, ali ne i presudnom, s tek 4,5% negativnih ocjena.

Efikasna organizacijska struktura izdvaja se s prosječnom vrijednošću od 4,47, što je osjetno više u odnosu na prethodne dvije kategorije. Taj nalaz potkrepljuje i činjenica da 90,3% ispitanika ovu stavku označava kao "potpuno važno i važno", dok je samo 3,9% neutralnih, a 5,8% smatra je nevažnom. Standardna devijacija od 0,894 nešto je povišena u usporedbi s prostornim kapacitetom i opremljenošću, što upućuje na nešto izraženije razlike među odgovorima. Premda velika većina daje vrlo visoke ocjene, mali postotak ispitanika s niskim vrijednostima (5,8%) uvjetuje nešto veću raspršenost. Ipak, riječ je još uvijek o umjerenj varijabilnosti koja ne dovodi u pitanje zaključak da ispitanici upravo efikasnu organizacijsku strukturu percipiraju kao najvažniji operativni kapacitet.

Iako je efikasna organizacijska struktura u deskriptivnom smislu procijenjena kao vrlo važna, u fazi validacije pokazalo se da se ne grupira zajedno s preostalim česticama operativnih kapaciteta. Zbog toga je u daljnjoj analizi promatrana izdvojeno, odnosno nije zadržana u istoj mjernoj dimenziji kao prostorni kapacitet i opremljenost radnih prostora.

Odlučeno je detaljnije prikazati stav ispitanika o važnosti obuke zaposlenika.

Tablica 7. Obuka zaposlenika

	Potpuno nevažno i nevažno	Niti nevažno niti važno	Potpuno važno i važno	Prosječna vrijednost	Standardna derivacija
Trening upravljačkih kadrova za pripremu projekata	5,8%	11,7%	82,5%	4,25	,924
Trening upravljačkih kadrova za provedbu projekata	6,5%	11,7%	81,8%	4,22	,958
Trening operativnih kadrova za pripremu projekata	5,2%	6,5%	88,3%	4,52	,857
Trening operativnih kadrova za provedbu projekata	5,2%	5,2%	89,6%	4,56	,840
Trening upravljačkih kadrova za evaluaciju projekata	8,4%	14,3%	77,3%	4,08	1,016
Trening operativnih kadrova za evaluaciju projekata	5,8%	12,3%	81,8%	4,25	,972

Izvor: Obrada autora

Trening upravljačkih kadrova za pripremu projekata bilježi prosječnu vrijednost od 4,25, što predstavlja visoku ocjenu uz 82,5% ispitanika koji ga smatraju važnim ili potpuno važnim. Udio neutralnih odgovora iznosi 11,7%, a negativnih 5,8%. Standardna devijacija od 0,924 ukazuje na umjerenu raspršenost odgovora. Iako većina ispitanika daje visoke ocjene, postoji određena razlika u intenzitetu slaganja.

Važnost treninga upravljačkih kadrova za provedbu projekata ima prosječnu vrijednost od 4,22, vrlo slično prethodnoj stavci, uz 81,8% pozitivnih odgovora. Nešto je veći udio negativnih (6,5%) u odnosu na pripremu, dok je neutralnih također 11,7%. Standardna devijacija od 0,958 nešto je viša nego kod pripreme, što upućuje na nešto veće neslaganje među ispitanicima. Mišljenja su podijeljenija, iako je ukupna ocjena i dalje visoka.

Važnost treninga operativnih kadrova za pripremu projekata ostvaruje znatno višu prosječnu vrijednost od 4,52, uz impresivnih 88,3% ispitanika koji ga smatraju važnim ili potpuno važnim. Samo 5,2% ispitanika ima negativan stav, a 6,5% je neutralno. Standardna devijacija od 0,857 niža je nego kod treninga upravljačkih kadrova, što znači da su odgovori ujednačeniji. Ispitanici se u velikoj mjeri slažu oko visoke važnosti ovog treninga za upravljačke kadrove.

Značaj treninga operativnih kadrova za provedbu projekata ima najvišu prosječnu vrijednost u ovoj tablici od 4,56, uz 89,6% pozitivnih odgovora. Udio negativnih i neutralnih iznosi svega 5,2% za svaku kategoriju. Standardna devijacija od 0,840 najniža je među svim stavkama (zajedno s treningom operativnih kadrova za pripremu), što upućuje na vrlo visoku složnost ispitanika. Gotovo svi dijele jednako pozitivno mišljenje o važnosti ovog treninga.

Trening upravljačkih kadrova za evaluaciju projekata ima najnižu prosječnu ocjenu u tablici od 4,08, uz 77,3% pozitivnih odgovora. Udio neutralnih iznosi 14,3%, a negativnih 8,4%, što je najveći udio negativnih među svim stavkama. Standardna devijacija od 1,016 najviša je u tablici i jedina koja prelazi 1,0, što ukazuje na značajnu raspršenost odgovora. Mišljenja ispitanika o važnosti evaluacijskog treninga za upravljačke kadrove najpodijeljenija su među svim navedenim oblicima obuke. Rezultat se može objasniti činjenicom da upravljački kadar rijetko evaluira projekta i postoji mogućnost da takav oblik treninga ne smatraju bitnim za svoj rad.

Trening operativnih kadrova za evaluaciju projekata ima prosječnu vrijednost od 4,25, što je povratak na višu razinu u odnosu na trening upravljačkih kadrova za evaluaciju. Pozitivnih odgovora je 81,8%, neutralnih 12,3%, a negativnih 5,8%. Standardna devijacija od 0,972 nešto je viša od prosjeka, što ukazuje na umjerenu do nešto izraženiju raspršenost odgovora. Iako je opća ocjena visoka, postoji određeno neslaganje među ispitanicima, ali ipak manje nego kod treninga upravljačkih kadrova za evaluaciju.

Evaluacija se često odvija kao vanjski proces kojeg, u pravilu, provode anonimni stručnjaci izvan organizacija u kojima se pripremaju projektni prijedlozi i/ili provode projekti.

Osim stava o važnosti obuke zaposlenika, detaljnije je proučen i stav ispitanika o važnosti motivacije zaposlenika koji je prikazan u tablici 8.

Tablica 8. Motivacija zaposlenika

	Potpuno nevažno i nevažno	Niti nevažno niti važno	Potpuno važno i važno	Prosječna vrijednost	Standardna derivacija
Visina plaće	0,6%	11,7%	87,7%	4,33	,705
Bonusi i financijski poticaji	1,3%	10,4%	88,3%	4,42	,756
Naknade za inovacije	6,5%	23,4%	70,1%	4,01	1,013
Stipendije i školarine za zaposlenike	4,5%	27,3%	72,7%	4,03	,935
Sudjelovanje na studijskim putovanjima	5,2%	13%	81,8%	4,10	,838
Specijalizacije zaposlenika	4,5%	11%	84,4%	4,18	,872
Plaćene odsutnosti i slobodni dani	7,8%	17,5%	74,7%	4,04	,989
Korištenje službenih automobila	27,3%	33,8%	39%	3,16	1,218
Sudjelovanje u oblikovanju posla	4,5%	14,9%	80,5%	4,19	,899
Participacija u donošenju odluka u Vašem djelokrugu rada	3,9%	9,7%	86,4%	4,30	,849
Upravljanje pomoću jasnih ciljeva	5,2%	5,2%	89,6%	4,43	,862
Nematerijalno priznanje za dobro obavljen posao	9,7%	13%	77,3%	4,08	1,094
Jasni kriteriji napredovanja	1,9%	4,5%	93,5%	4,58	,730
Mogućnost povremenog rada od kuće	7,1%	16,9%	76%	4,10	1,065

	Potpuno nevažno i nevažno	Niti nevažno niti važno	Potpuno važno i važno	Prosječna vrijednost	Standardna derivacija
Skraćenje radnog tjedna	15,6%	20,1%	64,3%	3,77	1,224
Fleksibilno radno vrijeme	3,9%	11,7%	84,4%	4,34	,923
Uklanjanje formalnih i funkcionalnih barijera u komunikaciji	3,9%	11%	85,1%	4,30	,923
Rad u timovima	1,9%	14,9%	83,1%	4,28	,812

Izvor: Obrada autora

Istraživanja o ulozi novca u životima ljudi i kao motivatora u radu pokazuju da, iako ljudima treba pristojan osnovni prihod, novac nije najbolji motivator radne uspješnosti (Gagné, Nordgren Selar i Sverke, 2023). Ispitanici su ipak visinu plaće ocijenili s prosjekom 4,33, pri čemu čak 87,7% smatra da je važna ili potpuno važna. Gotovo zanemarivih 0,6% negativnih odgovora jasno pokazuje kako je riječ o univerzalno prihvaćenom poticaju. Standardna devijacija od 0,705 iznimno je niska, što odaje gotovo potpuno slaganje. Dakle, nema gotovo nikakvih odstupanja, bez obzira na vrstu posla ili razinu odgovornosti zaposlenika.

Bonusi i financijski poticaji s prosjekom od 4,42, percipiraju se čak kao nešto važniji od same osnovne plaće. Udio pozitivnih odgovora od 88,3% potvrđuje kako varijabilni dio primanja igra ključnu ulogu u motivaciji. Standardna devijacija od 0,756 također je vrlo niska, što znači da se ispitanici rijetko razilaze u mišljenju. Dodatne novčane nagrade doživljavaju se kao snažan poticaj.

Naknade za inovacije kao oblik motivacije izaziva nešto više dvojbi. Prosječna ocjena od 4,01 niža je nego za prethodne financijske stavke, a i udio neutralnih od 23,4% sugerira da značajan dio ispitanika nije uvjeren u njegovu univerzalnu učinkovitost. Standardna devijacija od 1,013 prelazi kritičnu granicu od 1,0, što otkriva prilično razdvojena mišljenja. Jedni inovacije smatraju ključnima za dodatno nagrađivanje, dok su drugi prema tome ravnodušni ili čak sumnjičavi.

Stipendije i školarine kao oblik ulaganja u obrazovanje zaposlenika pokazuje prosjek od 4,03, što ga svrstava u srednji rang motivacijskih mjera. Više od četvrtine ispitanika (27,3%) ostaje neutralno, što upućuje na to da dio zaposlenika jednostavno ne vidi izravnu povezanost između dodatnog obrazovanja i svakodnevne motivacije. Standardna devijacija od 0,935 ipak je nešto niža nego kod naknada za inovacije, što znači da su stavovi ipak malo ujednačeniji.

Sudjelovanje na studijskim putovanjima kao motivacijski čimbenik s prosjekom od 4,10, percipira se kao primamljiva, ali ne i presudna motivacijska mjera. Iako 81,8% ispitanika podržava ovaj motivacijski čimbenik, udio neutralnih od 13% i negativnih od 5,2% ipak ostavlja prostora za zaključak da nije riječ o univerzalnom poticaju. Standardna devijacija od 0,838 umjerena je. Većina odgovora grupira se oko prosjeka, ali povremeno se pojavi i netko tko smatra da studijska putovanja nemaju veze sa stvarnom motivacijom na radnom mjestu.

Specijalizacije zaposlenika s nešto višim prosjekom od 4,18 te udio pozitivnih od 84,4% pokazuju kako usavršavanje uži profesionalnih vještina zaposlenici uglavnom doživljavaju kao važan motivator. Ipak, 11% neutralnih i 4,5% negativnih upućuje na to da neki ispitanici ne vide izravnu korist od specijalizacija. Uzrok može biti priroda posla ili ranija iskustva. Standardna devijacija od 0,872 nije visoka, ali je ipak nešto izraženija nego kod visine plaće, što odražava tu manju, ali postojeću podijeljenost.

Plaćene odsutnosti i slobodni dani kao oblik motivacije, iako na prvi pogled primamljiv, ipak izaziva dosta podijeljenih reakcija. Prosjek od 4,04 jest solidan, ali udio negativnih od 7,8% jedan je od viših u tablici, dok je 17,5% ispitanika neutralno. Standardna devijacija od 0,989 gotovo doseže 1,0, što otkriva da se mišljenja znatno razilaze. Za jedne su slobodni dani vrhunac povlastice, dok drugi smatraju da takve mjere ne potiču stvarnu produktivnost.

Korištenje službenih automobila je daleko najkontroverznija stavka u cijeloj tablici. Prosjek od samo 3,16 najniži je među svim motivatorima, a čak 27,3% ispitanika izjavljuje kako im je to potpuno nevažno ili nevažno. Visokih 33,8% neutralnih dodatno oslikava ravnodušnost prema ovoj pogodnosti. Standardna devijacija od 1,218 najviša je u tablici i jasno pokazuje koliko su mišljenja razbacana. Dok jedni službeni automobil smatraju statusnim simbolom i značajnom povlasticom, drugima on ne znači gotovo ništa.

Sudjelovanje zaposlenika u odlukama o tome kako će njihov posao izgledati, motivirajući je čimbenik. To potvrđuje prosjek 4,19 i 80,5% pozitivnih odgovora. Zanimljivo je da je udio negativnih nizak (4,5%), ali ipak više od četvrtine ispitanika nije potpuno uvjeren u tu mjeru. Standardna devijacija od 0,899 ukazuje na umjerenu raspršenost. Većina se slaže, ali bez ekstremnog entuzijazma koji prati primjerice jasne kriterije napredovanja.

Participacija u donošenju odluka u Vašem djelokrugu rada je stavka koja se približava samom vrhu ljestvice s prosjekom 4,30. Čak 86,4% ispitanika smatra da je mogućnost utjecaja na odluke unutar vlastite nadležnosti važna. Posebno je zanimljiv podatak da je svega 3,9% negativnih odgovora, što sugerira da, bez obzira na hijerarhijsku razinu, ljudi uglavnom žele biti saslušani. Relativno niska standardna devijacija od 0,849 potvrđuje kako je riječ o prilično jednoglasnom stavu.

Upravljanje pomoću jasnih ciljeva ocijenjeno je s vrlo visokih 4,43, uz golemih 89,6% pozitivnih odgovora. Ispitanici očito ne vole nejasnoće i spremniji su se angažirati kada točno znaju što se od njih očekuje. Standardna devijacija od 0,862 razmjerno je niska, što znači da se ova ocjena ne odnosi samo na određene skupine zaposlenika, već predstavlja široki konsenzus.

Nematerijalno priznanje za dobro obavljen posao kao čimbenik motivacije ima prosjek od 4,08, ali uz dosta podijeljene stavove. Naime, 9,7% ispitanika smatra da nematerijalno priznanje nije važno, što je jedan od viših udjela negativnih odgovora. Standardna devijacija od 1,094 prelazi 1,0 i otkriva da, iako većina cijeni riječ podrške, dio zaposlenika to smatra praznom gestom bez stvarne težine.

Jasni kriteriji napredovanja je apsolutni pobjednik među motivatorima. Prosjek 4,58 najviši je u cijeloj tablici, uz nevjerojatnih 93,5% pozitivnih odgovora. Samo 1,9% ispitanika smatra ih nevažnima, što je najniži udio negativnih. Standardna devijacija od 0,730 iznimno je niska, što znači da se oko važnosti jasnih pravila napredovanja gotovo svi slažu bez obzira na dob, spol, obrazovanje ili radno mjesto.

Mogućnost povremenog rada od kuće odnosno tzv. hibridni rad s prosjekom od 4,10 pokazuje da ga većina podržava. Ipak, 16,9% neutralnih i 7,1% negativnih govori da ova mjera nije za svakoga jer neki jednostavno više vole raditi iz ureda. Standardna devijacija od 1,065 prelazi 1,0, što odražava upravo tu podijeljenost. Za jedne je rad od kuće sloboda i ušteda vremena, za druge gubitak discipline i zamućenje granice između posla i privatnog života.

Skraćenje radnog tjedna ocijenjen je s tek 3,77, što je druga najniža ocjena u tablici. Udio negativnih od 15,6% najveći je među svim stavkama, a dodatnih 20,1% neutralnih sugerira oprez. Standardna devijacija od 1,224 vrlo je visoka i pokazuje ekstremno podijeljena mišljenja. Dok jedni sanjaju o kraćem radnom tjednu, drugi ga doživljavaju kao prijetnju produktivnosti ili primanjima.

Za razliku od skraćenja radnog tjedna, fleksibilno radno vrijeme nailazi na daleko veće odobravanje (prosjek 4,34 uz 84,4% pozitivnih). Ispitanici očito žele slobodu unutar radnog dana što znači da je poželjno doći ranije ili kasnije, prilagoditi se životnim i obiteljskim obavezama te odraditi posao u fleksibilno određenom radnom vremenu. Standardna devijacija od 0,923 umjerena je, ali prisutnost 11,7% neutralnih i 3,9% negativnih ipak pokazuje da krajnje rigidne organizacije još uvijek imaju svoje zagovornike.

Uklanjanje formalnih i funkcionalnih barijera u komunikaciji s prosjekom od 4,30 predstavlja ovaj motivator među važnije, što nije iznenađenje. Rijetki su pojedinci koji vole pretjeranu birokraciju i "šutnju između odjela". Čak 85,1% ispitanika podržava glatku komunikaciju bez nepotrebnih prepreka. Standardna devijacija od 0,923 gotovo je identična onoj kod fleksibilnog radnog vremena, što znači da i ovdje postoji određena, ali ne i dramatična razlika u mišljenjima.

Rad u timovima kao posljednja, ali ne i najmanje važna stavka ocijenjena je s 4,28 uz golemih 83,1% pozitivnih odgovora. Posebno je upečatljiv podatak da je samo 1,9% negativnih odgovora što je najniži udio u čitavoj tablici zajedno s jasnim kriterijima napredovanja. Standardna devijacija od 0,812 razmjerno je niska, što potvrđuje kako se većina ispitanika slaže da timski rad nije samo ugodan, nego i izrazito motivirajuć.

Ispitan je i stav ispitanika o važnosti financijskih kapaciteta koji predstavljaju treći element efikasnosti sustava.

Tablica 9. Financijski kapaciteti

	Potpuno nevažno i nevažno	Niti nevažno niti važno	Potpuno važno i važno	Prosječna vrijednost	Standardna derivacija
Osiguranje financijske podrške nacionalne razine za velike projekte na regionalnoj razini	4,5 %	6,5%	89%	4,42	,830
Osiguranje financijske podrške nacionalne razine za velike projekte na lokalnoj razini	4,5%	7,8%	87,6%	4,36	,815
Financijski kapacitet regionalne razine upravljanja za pokretanje projekata	3,9%	14,9%	81,2%	4,20	,835
Financijski kapacitet regionalne razine upravljanja za provedbu projekata	4,5%	13,6%	81,8%	4,23	,854
Financijski kapacitet lokalne uprave za pokretanje projekata	5,8%	13,6%	80,6%	4,15	,869
Financijski kapacitet lokalne uprave za provedbu projekata	5,2%	12,3%	82,5 %	4,21	,855

Izvor: Obrada autora

Na temelju podataka iz Tablice 9., koja se odnosi na financijske kapacitete za pokretanje i provedbu projekata na različitim razinama vlasti, može se zaključiti kako ispitanici uglavnom vrlo visoko vrednuju osiguranje financijske podrške, posebice na nacionalnoj razini. Osiguranje financijske podrške nacionalne razine za velike projekte na regionalnoj razini dobiva prosječnu ocjenu 4,42, uz čak 89% pozitivnih odgovora (potpuno važno i važno). Udio negativnih odgovora iznosi svega 4,5%, što ukazuje na iznimno visoku razinu konsenzusa o važnosti ove stavke. Standardna devijacija od 0,830 relativno je niska, što znači da se ispitanici u svojim procjenama ne razilaze bitno. Gotovo je riječ o univerzalnom stavu da nacionalna razina treba osigurati sredstva za velike projekte koji se provode na regionalnoj razini.

Nešto nižu, ali i dalje vrlo visoku prosječnu ocjenu 4,36 bilježi osiguranje financijske podrške nacionalne razine za velike projekte na lokalnoj razini. Pozitivnih odgovora je 87,6%, dok je negativnih 4,5%. Standardna devijacija od 0,815 također je vrlo niska, što potvrđuje da ispitanici jednako jasno podržavaju i usmjeravanje nacionalnih sredstava prema lokalnoj razini. Iako je prosjek neznatno niži nego za regionalnu razinu, razlika je statistički zanemariva, a slaganje među ispitanicima gotovo jednako visoko.

Kada se pogledaju financijski kapaciteti regionalne razine upravljanja za pokretanje projekata, prosječna ocjena iznosi 4,20, uz 81,2% pozitivnih odgovora. Udio neutralnih raste na 14,9%, što sugerira da dio ispitanika nije potpuno uvjeren u dostatnost ili učinkovitost regionalnih financijskih kapaciteta. Standardna devijacija od 0,835 i dalje je relativno niska, ali ipak nešto viša nego kod prethodne dvije stavke, što ukazuje na blago veće razlike u mišljenjima. Ipak, riječ je o uglavnom jednoglasnom stavu da su regionalni kapaciteti važni za pokretanje projekata.

Financijski kapaciteti regionalne razine za provedbu projekata ocijenjeni su prosjekom 4,23, što je gotovo identično prethodnoj stavci. Udio pozitivnih odgovora iznosi 81,8%, negativnih 4,5%, a neutralnih 13,6%. Standardna devijacija od 0,854 nešto je viša nego kod pokretanja projekata, ali još uvijek unutar granica umjerene slaganja. Može se zaključiti da ispitanici podjednako visoko vrednuju regionalne kapacitete i za pokretanje i za provedbu, s tim da provedba dobiva tek neznatno višu ocjenu.

Financijski kapacitet lokalne uprave za pokretanje projekata donosi prosjek od 4,15, što je najniža prosječna ocjena u cijeloj tablici. Udio pozitivnih odgovora iznosi 80,6%, dok je negativnih 5,8% što je najviši udio negativnih među svim stavkama u ovoj tablici. Također, 13,6% ispitanika ostaje neutralno. Standardna devijacija od 0,869 najviša je među svim navedenim stavkama, što ukazuje na nešto veću raznolikost mišljenja. Iako većina i dalje podržava važnost lokalnih kapaciteta, prisutno je i više sumnjičavosti odnosno rezerve prema sposobnosti lokalne uprave da pokrene projekte.

Financijski kapacitet lokalne uprave za provedbu projekata ocijenjen je prosjekom 4,21, uz 82,5% pozitivnih odgovora. Negativnih je 5,2%, a neutralnih 12,3%. Standardna devijacija od 0,855 gotovo je identična onoj kod regionalne provedbe. Zanimljivo je da je prosjek za provedbu na lokalnoj razini viši nego za pokretanje (4,21 naspram 4,15), što može značiti da ispitanici nešto više vjeruju lokalnoj upravi u izvedbi projekata nego u njihovu iniciranje. Ipak, standardne devijacije ostaju povišene u odnosu na stavke koje se odnose na nacionalno osiguranje sredstava, što sugerira da su mišljenja o lokalnim kapacitetima ipak nešto podijeljenija.

Ukupno gledajući, sve prosječne vrijednosti kreću se između 4,15 i 4,42, što upućuje na vrlo visoku razinu slaganja s tvrdnjama o važnosti financijskih kapaciteta. Ipak, najviše prosječne ocjene i najniže standardne devijacije zabilježene su kod osiguranja financijske podrške s nacionalne razine, dok su lokalni kapaciteti dobili nešto niže ocjene uz više standardne devijacije, što ukazuje na nešto veću rezervu ili podijeljenost mišljenja.

Posljednji element mjerenja efikasnosti sustava korištenja financiranja iz fondova Europske unije odnosi se na strateške kapacitete.

Tablica 10. Strateški kapaciteti

	Potpuno nevažno i nevažno	Niti nevažno niti važno	Potpuno važno i važno	Prosječna vrijednost	Standardna derivacija
Kapacitet regionalne razine upravljanja za donošenje strateških odluka na regionalnoj razini	5,2%	13,6%	81,1%	4,31	,895
Kapacitet lokalne uprave za donošenje strateških odluka na regionalnoj razini	6,5%	19,5%	74%	4,10	,934
Kapacitet nacionalne razine upravljanja za donošenje strateških odluka na regionalnoj razini	4,5%	16,9%	78,6%	4,23	,889

Izvor: Obrada autora

Na temelju podataka iz Tablice 10., koja se odnosi na strateške kapacitete za donošenje odluka na različitim razinama vlasti, može se zaključiti kako ispitanici najviše povjerenja imaju u kapacitet regionalne razine upravljanja za donošenje strateških odluka na regionalnoj razini. Ova stavka ostvaruje prosječnu ocjenu 4,31 uz 81,1% pozitivnih odgovora (potpuno važno i važno). Udio negativnih odgovora iznosi 5,2%, dok je 13,6% ispitanika neutralno. Standardna devijacija od 0,895 relativno je niska, što upućuje na umjereno slaganje među ispitanicima, ali uz nešto veću raspršenost nego što je to bio slučaj s financijskim kapacitetima na nacionalnoj razini. Ipak, može se reći da većina ispitanika smatra kako regionalna razina posjeduje odgovarajuće strateške kapacitete za donošenje odluka koje se tiču upravo te razine.

Znatno nižu prosječnu ocjenu bilježi kapacitet lokalne uprave za donošenje strateških odluka na regionalnoj razini od svega 4,10. Ovo je ujedno i najniža ocjena u cijeloj tablici. Udio pozitivnih odgovora iznosi 74%, dok je čak 19,5% ispitanika neutralno, a 6,5% negativno. Standardna devijacija od 0,934 nešto je viša nego kod regionalne razine, što ukazuje na veću raznolikost mišljenja. Ovakvi rezultati sugeriraju da ispitanici izražavaju određenu skepticizam prema sposobnosti lokalne uprave da sudjeluje u donošenju strateških odluka na regionalnoj razini. Visok udio neutralnih odgovora (gotovo petina) dodatno oslikava neuvjerenost ili neopredijeljenost značajnog dijela ispitanika. Čini se da lokalna razina nije prepoznata kao relevantan strateški akter na regionalnoj razini.

Kapacitet nacionalne razine upravljanja za donošenje strateških odluka na regionalnoj razini ocijenjen je prosjekom 4,23, što ga smješta između regionalne i lokalne razine. Pozitivnih odgovora je 78,6%, negativnih 4,5%, a neutralnih 16,9%. Standardna devijacija od 0,889 najniža je u ovoj tablici, što znači da su stavovi ispitanika najujednačeniji kada je riječ o nacionalnoj razini. Iako je prosjek nešto niži nego za regionalnu razinu (4,23 naspram 4,31), razlika nije velika, a niža standardna devijacija zapravo sugerira veći konsenzus. Ipak, zanimljivo je da ispitanici ipak nešto više vjeruju regionalnoj nego nacionalnoj razini kada je riječ o donošenju strateških odluka koje se tiču regije. To može ukazivati na preferiranje decentraliziranog pristupa strateškom odlučivanju.

Ukupno gledajući, sve prosječne vrijednosti u Tablici 10. kreću se između 4,10 i 4,31, što i dalje predstavlja relativno visoku razinu slaganja s tvrdnjama o važnosti strateških kapaciteta. Međutim, u odnosu na financijske kapacitete iz prethodne tablice (koji su se kretali između 4,15 i 4,42), strateški kapaciteti dobivaju nešto niže prosječne ocjene, posebno na lokalnoj razini. Najveći problem predstavlja kapacitet lokalne uprave koji je ocijenjen najniže, uz najviši udio neutralnih i standardnu devijaciju iznad 0,93.

To jasno upućuje na to da ispitanici nisu uvjereni da lokalna uprava ima dovoljno strateških kapaciteta za donošenje odluka na regionalnoj razini. S druge strane, regionalna razina percipira se kao najkompetentnija za strateško odlučivanje o vlastitim pitanjima, što je u skladu s načelom supsidijarnosti. Nacionalna razina također se smatra važnom, ali ipak nešto manje od regionalne, što sugerira da ispitanici ipak preferiraju da se strateške odluke o regijama donose unutar samih regija, a ne s centralne razine upravljanja.

### 5.6.2. Regionalizacija planiranja i financiranja održivog razvoja teritorija

Nakon detaljnijeg uvida u efikasnost sustava korištenja financiranja iz fondova Europske unije, pažnja se usmjerava na regionalizaciju planiranja i financiranja održivog razvoja teritorija. Taj se aspekt u istraživanju promatra kroz tri povezane dimenzije: uključenost dionika, sudjelovanje različitih razina upravljanja u strateškom planiranju te percepciju važnosti usklađenosti strateških dokumenata i izvora financiranja. Na taj se način nastoji obuhvatiti i participativna i institucionalna strana regionalizacije planiranja i financiranja.

Pri tome će se prvo sagledati odgovore ispitanika po pitanju važnosti uključenosti dionika u planiranje projekta koji se nalaze u tablici 11.

Tablica 11. Uključenost dionika u planiranje projekta

	Potpuno nevažno i nevažno	Niti nevažno niti važno	Potpuno važno i važno	Prosječna vrijednost	Standardna derivacija
Uključenost dionika s nacionalne razine upravljanja u planiranje razvoja projekata na regionalnom nivou	7,1%	27,9%	65%	3,79	,927
Uključenost dionika s regionalne razine upravljanja u planiranje razvoja projekata na regionalnom nivou	3,8%	13%	83,1%	4,40	,882
Uključenost dionika s lokalne razine upravljanja u planiranje razvoja projekata na regionalnom nivou	4,5%	16,2%	79,2%	4,20	,896
Uključenost dionika iz gospodarstva u planiranje razvoja projekata na regionalnom nivou	5,8%	14,3%	79,9%	4,14	,918
Uključenost dionika iz akademske zajednice u planiranje razvoja	7,1%	16,2%	76,6%	4,06	,988

	Potpuno nevažno i nevažno	Niti nevažno niti važno	Potpuno važno i važno	Prosječna vrijednost	Standardna derivacija
projekata na regionalnom nivou					
Uključenost dionika iz civilnog sektora u planiranje razvoja projekata na regionalnom nivou	8,4%	21,4%	70,2%	3,96	1,009

Izvor: Obrada autora

Na temelju podataka iz Tablice 11., može se zaključiti kako ispitanici daleko najviše podržavaju uključenost dionika s regionalne razine upravljanja. Ova stavka ostvaruje prosječnu ocjenu 4,40, uz visokih 83,1% pozitivnih odgovora (potpuno važno i važno). Udio negativnih odgovora iznosi svega 3,8%, dok je 13% ispitanika neutralno. Standardna devijacija od 0,882 relativno je niska, što upućuje na prilično visoku razinu slaganja među ispitanicima. Ovakvi rezultati jasno pokazuju da se regionalna razina upravljanja smatra ključnim i gotovo nezaobilaznim dionikom u planiranju projekata na regionalnoj razini što je i očekivano s obzirom na njihovu izravnu nadležnost.

Nešto nižu, ali i dalje visoku prosječnu ocjenu 4,20 bilježi uključenost dionika s lokalne razine upravljanja. Pozitivnih odgovora je 79,2%, negativnih 4,5%, a neutralnih 16,2%. Standardna devijacija od 0,896 gotovo je identična onoj kod regionalne razine. Iako je prosjek niži za 0,20, i dalje se radi o vrlo pozitivnom stavu. Ispitanici očito smatraju da lokalna razina treba biti uključena u planiranje regionalnih projekata, ali ipak s nešto manje entuzijazma nego kad je riječ o regionalnoj razini. Veći udio neutralnih (16,2% naspram 13%) moguće sugerira da dio ispitanika nije potpuno siguran u stvarnu dodanu vrijednost lokalne uprave na regionalnoj razini.

Uključenost dionika iz gospodarstva u planiranje razvoja projekata na regionalnoj razini ocijenjena je prosjekom 4,14. Udio pozitivnih odgovora iznosi 79,9%, negativnih 5,8%, a neutralnih 14,3%. Standardna devijacija od 0,918 nešto je viša nego kod prethodne dvije stavke, što ukazuje na nešto veću raznolikost mišljenja. Ipak, visok postotak pozitivnih odgovora (gotovo 80%) pokazuje da ispitanici uglavnom prepoznaju važnost uključivanja privatnog sektora u planske procese na regionalnoj razini. Gospodarski dionici percipiraju se kao važan, ali ipak ne i presudan čimbenik, vjerojatno zbog njihove uloge u provedbi i financiranju, ali i zbog mogućih sukoba interesa.

Uključenost dionika iz akademske zajednice ima prosjek 4,06, uz 76,6% pozitivnih odgovora. Udio negativnih iznosi 7,1%, a neutralnih 16,2%. Standardna devijacija od 0,988 približava se kritičnoj granici od 1,0, što otkriva prilično razdvojena mišljenja. Iako većina ispitanika podržava uključivanje akademske zajednice, značajan dio njih (gotovo četvrtina, ako se zbroje neutralni i negativni) nije uvjeren u njezinu praktičnu korist. Mogući uzrok ovakvog rezultata je da neki ispitanici smatraju kako akademska zajednica nudi previše teorijskih, a nedovoljno primjenjivih uvida za regionalno planiranje projekata.

Uključenost dionika iz civilnog sektora ocijenjena je prosjekom 3,96, što je jedina prosječna ocjena u ovoj tablici ispod 4,0. Udio pozitivnih odgovora iznosi 70,2%, negativnih 8,4%, a visokih 21,4% ispitanika ostaje neutralno. Standardna devijacija od 1,009 prelazi kritičnu granicu od 1,0, što jasno pokazuje izrazito podijeljena mišljenja. Civilni sektor percipira se kao najmanje važan dionik u planiranju regionalnih projekata. Visok udio neutralnih (više od petine) sugerira da mnogi ispitanici jednostavno ne vide jasnu ulogu ili dodanu vrijednost civilnog društva u ovom procesu, dok dio njih čak izražava i izravno neslaganje. Moguće je da ispitanici civilni sektor doživljavaju kao previše neformalnog, nedovoljno stručnog ili često opstruktivnog djelovanja.

Najnižu prosječnu ocjenu u cijeloj tablici bilježi uključenost dionika s nacionalne razine upravljanja od svega 3,79. Ovo je ujedno i jedina stavka s prosjekom ispod 3,8. Udio pozitivnih odgovora iznosi samo 65%, dok je čak 27,9% ispitanika neutralno, a 7,1% negativno. Standardna devijacija od 0,927 jest relativno niska, ali to ne znači visoko slaganje. Naprotiv, niska standardna devijacija uz niski prosjek zapravo pokazuje da se većina ispitanika slaže da nacionalna razina nije pretjerano važna za planiranje na regionalnoj razini. Visok udio neutralnih (gotovo 28%) dodatno oslikava ravnodušnost ili neopredijeljenost. Ovakvi rezultati jasno sugeriraju da ispitanici ne žele preveliku uključenost nacionalne razine u regionalno planiranje, vjerojatno zbog želje za decentralizacijom, ali i zbog iskustva da nacionalne vlasti često ne poznaju dovoljno lokalne i regionalne prilike.

Ukupno gledajući, u Tablici 11. jasno se očitava hijerarhija preferiranih dionika: regionalna razina je na prvom mjestu (prosjek 4,40), slijede lokalna razina (4,20) i gospodarstvo (4,14), zatim akademska zajednica (4,06), pa civilni sektor (3,96), dok nacionalna razina dolazi tek na posljednje mjesto (3,79). Standardne devijacije rastu kako se spuštamo niz ljestvicu: od 0,882 kod regionalne razine do 1,009 kod civilnog sektora. To znači da su mišljenja o manje važnim dionicima ujedno i najrazličitija. Posebno su podijeljeni stavovi prema civilnom sektoru i akademskoj zajednici, dok postoji gotovo konsenzus o tome da regionalna razina mora biti uključena, a nacionalna razina da to ne mora biti.

Također, smatra se bitnim detaljnije prikazati stav ispitanika o važnosti uključenosti dionika u provedbu projekata.

Tablica 12. Uključenost dionika u provedbu projekata

	Potpuno nevažno i nevažno	Niti nevažno niti važno	Potpuno važno i važno	Prosječna vrijednost	Standardna derivacija
Uključenost dionika s nacionalne razine upravljanja u provedbu projekata na regionalnom nivou	12,3 %	31,2 %	56,5 %	3,61	,992
Uključenost dionika s regionalne razine upravljanja u provedbu projekata na regionalnom nivou	2,5 %	12,3 %	85,1 %	4,34	,820
Uključenost dionika s lokalne razine upravljanja u provedbu projekata na regionalnom nivou	4,5 %	18,8 %	76,7 %	4,06	,912
Uključenost dionika iz gospodarstva u provedbu projekata na regionalnom nivou	9,7 %	25,3 %	74,7 %	3,95	1,025
Uključenost dionika iz akademske zajednice u provedbu projekata na regionalnom nivou	8,4 %	19,5 %	72,1 %	3,94	,978
Uključenost dionika iz civilnog sektora u provedbu projekata na regionalnom nivou	13 %	19,5 %	67,5 %	3,81	1,029

Izvor: Obrada autora

Na temelju podataka iz Tablice 12., može se zaključiti kako ispitanici još jasnije nego kod planiranja preferiraju uključenost dionika s regionalne razine upravljanja. Ova stavka ostvaruje prosječnu ocjenu 4,34, uz vrlo visokih 85,1% pozitivnih odgovora (potpuno važno i važno). Udio negativnih odgovora iznosi svega 2,5%, dok je 12,3% ispitanika neutralno. Standardna devijacija od 0,820 relativno je niska, što upućuje na visoku razinu slaganja među ispitanicima.

Ovakvi rezultati jasno pokazuju da se regionalna razina upravljanja smatra ključnim i gotovo nezaobilaznim dionikom u provedbi projekata na regionalnoj razini, čak i važnijom nego u fazi planiranja (gdje je prosjek iznosio 4,40, ali uz nešto višu standardnu devijaciju). Gotovo zanemarivih 2,5% negativnih odgovora govori o iznimno širokom konsenzusu ispitanika.

Uključenost dionika s lokalne razine upravljanja u provedbu projekata ocijenjena je prosjekom 4,06, uz 76,7% pozitivnih odgovora. Udio negativnih iznosi 4,5%, a neutralnih 18,8%. Standardna devijacija od 0,912 nešto je viša nego kod regionalne razine, što ukazuje na nešto veću raznolikost mišljenja. Iako je prosjek solidan, vidljivo je da ispitanici lokalnu razinu percipiraju kao značajno manje važnom u provedbi nego regionalnu razinu (razlika u prosjeku iznosi 0,28). Također, udio neutralnih od gotovo 19% sugerira da značajan dio ispitanika nije potpuno uvjeren u potrebu za uključivanjem lokalne uprave u provedbu regionalnih projekata.

Uključenost dionika iz gospodarstva u provedbu projekata na regionalnoj razini donosi prosjek 3,95. Udio pozitivnih odgovora iznosi 74,7%, negativnih 9,7%, a neutralnih 25,3%. Standardna devijacija od 1,025 prelazi kritičnu granicu od 1,0, što otkriva prilično razdvojena mišljenja. Visok udio neutralnih (čak četvrtina ispitanika) upućuje na to da mnogi nisu sigurni treba li gospodarski sektor biti izravno uključen u provedbu, dok gotovo 10% izražava izravno neslaganje. Iako je u fazi planiranja gospodarstvo dobilo nešto višu ocjenu (4,14), čini se da ispitanici ipak smatraju kako je njegova uloga u provedbi manje jasna ili manje potrebna.

Uključenost dionika iz akademske zajednice u provedbu projekata ocijenjena je prosjekom 3,94, uz 72,1% pozitivnih odgovora. Udio negativnih iznosi 8,4%, a neutralnih 19,5%. Standardna devijacija od 0,978 približava se kritičnoj granici od 1,0, što ukazuje na umjereno do visoko razdvojena mišljenja. Akademska zajednica percipira se kao nešto manje važna u provedbi nego u planiranju (gdje je prosjek iznosio 4,06), što je i logično s obzirom na to da akademski doprinos često više leži u analizi i osmišljavanju nego u izravnoj izvedbi projekata. Ipak, više od 70% ispitanika i dalje podržava njihovu uključenost.

Uključenost dionika iz civilnog sektora u provedbu projekata bilježi prosjek 3,81, uz 67,5% pozitivnih odgovora. Udio negativnih od 13% jedan je od najviših u tablici, dok je 19,5% ispitanika neutralno. Standardna devijacija od 1,029 prelazi 1,0, što jasno pokazuje izrazito podijeljena mišljenja. Civilni sektor percipira se kao najmanje važan dionik u provedbi regionalnih projekata, s tek nešto više od dvije trećine podrške. Visok udio negativnih i neutralnih (zajedno gotovo trećina ispitanika) sugerira da mnogi ne vide jasnu ulogu civilnog društva u fazi provedbe, vjerojatno zbog nedostatka izvršnih ovlasti ili provedbenih kapaciteta.

Najnižu prosječnu ocjenu u cijeloj tablici bilježi uključenost dionika s nacionalne razine upravljanja od svega 3,61. Ovo je ujedno i najniža ocjena među svim stavkama u obje tablice o uključenosti dionika (i u planiranju i u provedbi). Udio pozitivnih odgovora iznosi samo 56,5%, dok je čak 31,2% ispitanika neutralno, a 12,3% negativno. Standardna devijacija od 0,992 gotovo doseže 1,0, što ukazuje na priličnu raznolikost mišljenja, ali uz niski prosjek. Visok udio neutralnih (preko 30%) dodatno oslikava ravnodušnost ili neopredijeljenost. Ovakvi rezultati jasno sugeriraju da ispitanici ne žele preveliku uključenost nacionalne razine u provedbu regionalnih projekata, moguće zbog želje za decentralizacijom, ali i zbog iskustva da nacionalne vlasti često sporo reagiraju, ne poznaju dovoljno lokalne prilike ili nameću pretjeranu birokraciju.

Uspoređujući Tablicu 12. (provedba) s Tablicom 11. (planiranje), uočava se nekoliko zanimljivih trendova. Regionalna razina ostaje najvažniji dionik i u provedbi (4,34) i u planiranju (4,40), s tim da je u provedbi standardna devijacija nešto niža (0,820 naspram 0,882), što znači da je slaganje o važnosti regionalne razine u provedbi čak i veće nego u planiranju. Lokalna razina bilježi nešto niži prosjek u provedbi (4,06) nego u planiranju (4,20), što sugerira da ispitanici lokalnu upravu više cijene u fazi osmišljavanja nego u izvedbi. Gospodarstvo također pada s 4,14 na 3,95, što ukazuje na to da se privatni sektor percipira kao važniji u planiranju nego u provedbi. Akademaska zajednica pada s 4,06 na 3,94, što je očekivano s obzirom na njezinu tradicionalno strateško-analitičku ulogu. Civilni sektor ostaje na začelju u obje faze, ali s nešto nižim prosjekom u provedbi (3,81 naspram 3,96). Nacionalna razina bilježi najdramatičniji pad s 3,79 u planiranju na 3,61 u provedbi, što jasno pokazuje da ispitanici posebno ne žele uplitanje nacionalne razine u izvedbenu fazu regionalnih projekata.

Ukupno gledajući, u Tablici 12. jasno se ocrta ista hijerarhija kao i u Tablici 11., ali s još izraženijim razlikama: regionalna razina dominira (4,34), slijede lokalna razina (4,06), zatim gospodarstvo (3,95) i akademaska zajednica (3,94) gotovo izjednačeni, pa civilni sektor (3,81), dok nacionalna razina (3,61) zaostaje na začelju. Standardne devijacije najniže su kod regionalne razine (0,820), a najviše kod gospodarstva (1,025) i civilnog sektora (1,029), što znači da su mišljenja o manje važnim dionicima ujedno i najrazličitija. Posebno su podijeljeni stavovi prema uključenosti gospodarstva i civilnog sektora u provedbu, dok postoji gotovo konsenzus o tome da regionalna razina mora biti uključena, a nacionalna razina da to ne mora biti (i to čak u većoj mjeri nego u fazi planiranja).

Tablica 13. Strateško planiranje

	Potpuno nevažno i nevažno	Niti nevažno niti važno	Potpuno važno i važno	Prosječna vrijednost	Standardna derivacija
Sudjelovanje nacionalne razine upravljanja u izradi strateških dokumenata razvoja regija	5,2 %	18,2 %	76,6 %	4,07	,950
Sudjelovanje regionalne razine upravljanja u izradi strateških dokumenata razvoja regija	1,9 %	9,1 %	89 %	4,55	,741
Sudjelovanje lokalne razine upravljanja u izradi strateških dokumenata razvoja regija	5,2 %	9,7 %	85,1 %	4,37	,885

Izvor: Obrada autora

Na temelju podataka iz Tablice 13. može se zaključiti kako ispitanici iznimno visoko vrednuju sudjelovanje regionalne razine upravljanja u izradi strateških dokumenata razvoja regija. Ova stavka ostvaruje najvišu prosječnu ocjenu u cijeloj tablici od 4,55, uz golemih 89% pozitivnih odgovora (potpuno važno i važno). Udio negativnih odgovora iznosi svega 1,9%, što je među najnižim udjelima negativnih u svim dosad prikazanim tablicama. Standardna devijacija od 0,741 iznimno je niska, što odaje gotovo potpuno slaganje među ispitanicima. Ovakvi rezultati jasno pokazuju da se regionalna razina upravljanja smatra apsolutno ključnom i nezaobilaznom u izradi strateških dokumenata koji se izravno tiču razvoja regija. Riječ je o univerzalno prihvaćenom stavu da bez obzira na vrstu posla, razinu odgovornosti ili bilo koju drugu karakteristiku ispitanika, gotovo svi složno iznose stav da regije same trebaju sudjelovati u kreiranju vlastite strategije.

Sudjelovanje lokalne razine upravljanja u izradi strateških dokumenata razvoja regija ocijenjeno je prosjekom 4,37, uz 85,1% pozitivnih odgovora. Udio negativnih iznosi 5,2%, a neutralnih 9,7%.

Standardna devijacija od 0,885 relativno je niska, što upućuje na visoku razinu slaganja, ali ipak nešto nižu nego kod regionalne razine. Iako je prosjek iznimno visok (4,37), on je ipak niži za 0,18 poena u odnosu na regionalnu razinu. To sugerira da ispitanici podržavaju uključivanje lokalne uprave u strateško planiranje regija, ali smatraju da ona ne bi trebala imati jednaku težinu kao regionalna razina. Udio neutralnih od gotovo 10% također pokazuje da manji, ali nezanemariv dio ispitanika nije potpuno uvjeren u potrebu za sudjelovanjem lokalne razine na strateškoj razini.

Najnižu prosječnu ocjenu u ovoj tablici bilježi sudjelovanje nacionalne razine upravljanja od 4,07. Udio pozitivnih odgovora iznosi 76,6%, negativnih 5,2%, a neutralnih 18,2%. Standardna devijacija od 0,950 nešto je viša nego kod druge dvije stavke, što ukazuje na nešto veću raznolikost mišljenja. Iako je prosjek od 4,07 i dalje relativno visok (iznad 4,0), on je značajno niži od prosjeka regionalne razine (4,55) i lokalne razine (4,37). Posebno je upečatljiv udio neutralnih od 18,2% što pokazuje da gotovo petina ispitanika nema jasan stav o tome treba li nacionalna razina sudjelovati u izradi strateških dokumenata regija. Ovakvi rezultati sugeriraju da ispitanici ne žele isključiti nacionalnu razinu (ipak 76,6% podrške), ali smatraju da njezina uloga treba biti sekundarna u odnosu na regionalnu i lokalnu. Moguće je da se nacionalna razina percipira kao korisna za osiguravanje usklađenosti s nacionalnim politikama i zakonodavstvom, ali ne i kao glavni kreator regionalnih strategija.

Uspoređujući Tablicu 13. sa prethodnim tablicama koje su se odnosile na uključenost dionika u planiranje i provedbu projekata (Tablice 11. i 12.), uočava se nekoliko važnih razlika. Kada je riječ o izradi strateških dokumenata (Tablica 13.), regionalna razina dobiva najvišu ocjenu do sada od 4,55, što je više nego u planiranju (4,40) i provedbi (4,34). To znači da ispitanici posebno snažno podržavaju regionalnu autonomiju u strateškom planiranju. Lokalna razina također dobiva vrlo visoku ocjenu od 4,37, što je više nego u planiranju (4,20) i provedbi (4,06), sugerirajući da se lokalnoj upravi priznaje važna uloga u strateškom oblikovanju regionalnog razvoja, više nego u operativnim fazama. Nasuprot tome, nacionalna razina dobiva najnižu ocjenu od 4,07, što je ipak više nego u planiranju (3,79) i provedbi (3,61). Drugim riječima, iako nacionalna razina zaostaje za regionalnom i lokalnom, ispitanici su ipak nešto skloniji prihvatiti njezino sudjelovanje u strateškom planiranju nego u planiranju i provedbi projekata. To je logično jer nacionalna razina možda ima ulogu u postavljanju okvira i usklađivanju strategija, ali ne bi se trebala miješati u izvedbu.

Posebno je zanimljiv podatak da regionalna razina u Tablici 13. ima standardnu devijaciju od samo 0,741, što je najniža standardna devijacija među svim stavkama u svim dosad analiziranim tablicama (uz iznimku jasnih kriterija napredovanja iz ranijeg primjera koji su imali 0,730).

To znači da je slaganje među ispitanicima o važnosti regionalne razine u izradi strateških dokumenata gotovo potpuno te da nema gotovo nikakvih odstupanja. Udio negativnih od svega 1,9% dodatno potvrđuje ovaj nalaz.

Ukupno gledajući, Tablica 13. jasno pokazuje hijerarhiju koja je u skladu s načelom supsidijarnosti: regionalna razina treba biti glavni akter u izradi strateških dokumenata razvoja regija (prosjeak 4,55), lokalna razina treba biti značajno uključena (4,37), dok nacionalna razina treba imati podržavajuću, ali ne i vodeću ulogu (4,07). Standardne devijacije idu od iznimno niske (0,741 za regionalnu razinu) do umjerene (0,885 za lokalnu i 0,950 za nacionalnu razinu), što znači da je najveći konsenzus upravo oko one razine koju ispitanici smatraju najvažnijom. Ovakvi rezultati jasno sugeriraju da ispitanici snažno podržavaju regionalizaciju strateškog planiranja i decentralizaciju ovih ovlasti s nacionalne na regionalnu i lokalnu razinu.

Tablica 14. prikazuje distribuciju odgovora po pitanju usklađenosti sustava strateškog planiranja na različitim razinama.

Tablica 14. Sustav strateškog planiranja

	Potpuno nevažno i nevažno	Niti nevažno niti važno	Potpuno važno i važno	Prosječna vrijednost	Standardna derivacija
Usklađenost strategija lokalnog razvoja sa strateškim dokumentima više razine upravljanja	3,2 %	9,7 %	87 %	4,45	,801
Usklađenost strategija regionalnog razvoja sa strateškim dokumentima više razine upravljanja	2,6 %	7,8 %	89,6 %	4,49	,752
Usklađenost strategija lokalnog razvoja s komparativnim prednostima teritorija obuhvata strategije	3,2 %	10,4 %	86,3 %	4,36	,799

Izvor: Obrada autora

Na temelju podataka iz Tablice 14. može se zaključiti kako ispitanici iznimno visoko vrednuju vertikalnu usklađenost strateških dokumenata.

Usklađenost strategije regionalnog razvoja sa strateškim dokumentima više razine upravljanja ostvaruje najvišu prosječnu ocjenu u ovoj tablici od 4,49, uz visokih 89,6% pozitivnih odgovora (potpuno važno i važno). Udio negativnih odgovora iznosi svega 2,6%, dok je 7,8% ispitanika neutralno.

Standardna devijacija od 0,752 vrlo je niska, što odaje visoku razinu slaganja među ispitanicima. Ovakvi rezultati jasno pokazuju da se vertikalna usklađenost regionalnih strategija s nacionalnim ili nadregionalnim okvirima smatra iznimno važnom. Ispitanici očito prepoznaju da regionalni razvoj ne može biti potpuno izoliran, već mora biti usklađen sa širim strateškim prioritetima.

Usklađenost strategije lokalnog razvoja sa strateškim dokumentima više razine upravljanja ocijenjena je prosjekom 4,45, uz 87% pozitivnih odgovora. Udio negativnih iznosi 3,2%, a neutralnih 9,7%. Standardna devijacija od 0,801 također je niska, što upućuje na visoku razinu slaganja, ali ipak nešto nižu nego kod regionalne strategije. Iako je prosjek iznimno visok (4,45), on je neznatno niži za 0,04 u odnosu na regionalnu razinu. To sugerira da ispitanici podjednako visoko vrednuju usklađenost i lokalnih i regionalnih strategija s višim razinama, s tim da regionalna strategija dobiva tek simbolično višu ocjenu. Udio neutralnih od 9,7% također pokazuje da manji, ali nezanemariv dio ispitanika nije potpuno uvjeren u potrebu za takvom usklađenošću.

Nešto nižu, ali i dalje vrlo visoku prosječnu ocjenu bilježi usklađenost strategije lokalnog razvoja s komparativnim prednostima teritorija obuhvata strategije od 4,36. Udio pozitivnih odgovora iznosi 86,3%, negativnih 3,2%, a neutralnih 10,4%. Standardna devijacija od 0,799 također je niska, što ukazuje na visoku razinu slaganja. Iako je ovo najniža prosječna ocjena u tablici, ona je i dalje iznimno visoka (4,36). Zanimljivo je da ispitanici nešto niže vrednuju usklađenost s komparativnim prednostima nego vertikalnu usklađenost s višim razinama upravljanja. To može značiti da se ispitanicima čini važnijim da lokalne strategije budu usklađene s hijerarhijski višim dokumentima (npr. nacionalnim strategijama) nego da budu utemeljene na specifičnim komparativnim prednostima teritorija regija na koje se odnose. Drugim riječima, vertikalna koherencija preferira se pred horizontalnom ili teritorijalnom utemeljenošću.

Uspoređujući tri stavke u Tablici 14., uočava se da su sve prosječne vrijednosti iznimno visoke te se kreću od 4,36 do 4,49. To je jedan od najviših raspona prosječnih ocjena u svim dosad analiziranim tablicama i pokazuje da ispitanici gotovo jednoglasno podržavaju sve oblike usklađenosti u strateškom planiranju. Regionalna strategija (4,49) ocijenjena je neznatno važnijom od lokalne strategije (4,45) kada je riječ o usklađenosti s višim razinama, što je logično s obzirom na to da su regije često izravni nositelji provedbe nacionalnih politika. Usklađenost s komparativnim prednostima teritorija (4,36) zaostaje za obje vertikalne usklađenosti, ali je i dalje vrlo visoko ocijenjena.

Posebno je zanimljiv podatak da su standardne devijacije u ovoj tablici među najnižima u svim dosad prikazanim tablicama, a kreću se od 0,752 do 0,801. To znači da su stavovi ispitanika iznimno ujednačeni i da nema značajnijih odstupanja. Udjeli negativnih odgovora također su vrlo niski i kreću se između 2,6% i 3,2% što dodatno potvrđuje visoki konsenzus. Drugim riječima, bez obzira na vrstu posla, razinu odgovornosti, obrazovanje ili bilo koju drugu karakteristiku ispitanika, gotovo svi se slažu da su vertikalna usklađenost strategija i oslanjanje na komparativne prednosti teritorija ključni elementi uspješnog strateškog planiranja.

Ukupno gledajući, Tablica 14. pokazuje da ispitanici pridaju iznimnu važnost sustavnosti u strateškom planiranju. Najvažnijim se smatra usklađenost strategije regionalnog razvoja s višim razinama upravljanja (4,49), odmah zatim usklađenost lokalne strategije s višim razinama (4,45), dok je usklađenost lokalne strategije s komparativnim prednostima teritorija (4,36) također vrlo važna, ali ipak nešto manje. Ovakvi rezultati sugeriraju da ispitanici podržavaju hijerarhijski uređen sustav strateškog planiranja u kojem se lokalne i regionalne strategije moraju uklapati u širi okvir, ali istovremeno prepoznaju i važnost iskorištavanja specifičnih teritorijalnih prednosti. Ipak, blago niža ocjena za komparativne prednosti možda ukazuje na to da se ispitanici više oslanjaju na formalnu vertikalnu koordinaciju nego na teritorijalno specifične čimbenike. Niske standardne devijacije i iznimno niski udjeli negativnih odgovora čine ovu tablicu jednom od onih s najvećim stupnjem slaganja među ispitanicima.

Osim navedenog, ispitano je i koliko važnim ili nevažnim ispitanici smatraju financiranje pojedinih projekata sredstvima fondova odnosno programa Europske unije.

Tablica 15. Izvori financiranja

	Potpuno nevažno i nevažno	Niti nevažno niti važno	Potpuno važno i važno	Prosječna vrijednost	Standardna derivacija
Financiranje provedbe regionalnih projekata sredstvima fondova Europske unije	6,5 %	5,2 %	93,5 %	4,61	,650
Financiranje provedbe lokalnih projekata sredstvima fondova Europske unije	2,6 %	8,4 %	88,9 %	4,55	,759
Financiranje provedbe regionalnih projekata sredstvima programa Europske unije	1,9 %	9,1 %	89 %	4,51	,743
Financiranje provedbe lokalnih projekata sredstvima programa Europske unije	1,3 %	9,7 %	88,9 %	4,53	,725
Spremnost dionika u okruženju na sufinanciranje provedbe projekata	5,2 %	18,2 %	76,6 %	4,27	,977

Izvor: Obrada autora

Na temelju podataka iz Tablice 15. može se zaključiti kako ispitanici iznimno visoko vrednuju sve oblike EU financiranja. Financiranje provedbe regionalnih projekata sredstvima fondova Europske unije ostvaruje najvišu prosječnu ocjenu u ovoj tablici od 4,61, uz visokih 93,5% pozitivnih odgovora (potpuno važno i važno). Udio negativnih odgovora iznosi svega 6,5%, a neutralnih samo 5,2%. Standardna devijacija od 0,650 iznimno je niska i predstavlja jednu od najnižih standardnih devijacija u svim dosad analiziranim tablicama. Ovakvi rezultati jasno pokazuju da se financiranje putem EU fondova za regionalne projekte smatra apsolutno ključnim i gotovo nezaobilaznim.

Riječ je o univerzalno prihvaćenom stavu bez obzira na vrstu posla, razinu odgovornosti ili bilo koju drugu karakteristiku ispitanika. Gotovo svi se slažu da su EU fondovi neophodni za provedbu regionalnih projekata.

Financiranje provedbe lokalnih projekata sredstvima fondova Europske unije ocijenjeno je prosjekom 4,55, uz 88,9% pozitivnih odgovora. Udio negativnih iznosi 2,6%, a neutralnih 8,4%. Standardna devijacija od 0,759 također je niska, što upućuje na visoku razinu slaganja. Iako je prosjek iznimno visok (4,55), on je ipak niži za 0,06 u odnosu na regionalne projekte. To sugerira da ispitanici nešto više vrednuju EU fondove za regionalnu nego za lokalnu razinu, vjerojatno zbog veličine i složenosti projekata koji se češće financiraju na regionalnoj razini.

Financiranje provedbe regionalnih projekata sredstvima programa Europske unije bilježi prosjek 4,51, uz 89% pozitivnih odgovora. Udio negativnih iznosi 1,9%, a neutralnih 9,1%. Standardna devijacija od 0,743 vrlo je niska. Zanimljivo je da ispitanici tek neznatno niže vrednuju programe (4,51) u odnosu na fondove (4,61) za regionalne projekte. Razlika od 0,10 sugerira da se fondovi percipiraju kao nešto važniji izvor, ali su oba izvora financiranja iznimno visoko ocijenjena. Posebno je upečatljiv iznimno nizak udio negativnih od svega 1,9% što je jedan od najnižih udjela negativnih u svim tablicama.

Financiranje provedbe lokalnih projekata sredstvima programa Europske unije ocijenjeno je prosjekom 4,53, uz 88,9% pozitivnih odgovora. Udio negativnih iznosi svega 1,3% što je najniži udio negativnih u cijeloj tablici, a vjerojatno i među najnižima u svim dosad prikazanim tablicama. Neutralnih je 9,7%. Standardna devijacija od 0,725 vrlo je niska. Ovi rezultati pokazuju da ispitanici gotovo jednako visoko vrednuju i fondove i programe EU za lokalne projekte, s tim da programi za lokalne projekte dobivaju čak nešto višu ocjenu (4,53) nego za regionalne (4,51), iako je razlika minimalna.

Najnižu prosječnu ocjenu u ovoj tablici bilježi spremnost dionika u okruženju na sufinanciranje provedbe projekata od 4,27. Udio pozitivnih odgovora iznosi 76,6%, negativnih 5,2%, a neutralnih čak 18,2%. Standardna devijacija od 0,977 približava se kritičnoj granici od 1,0, što ukazuje na umjereno do visoko razdvojena mišljenja. Iako je prosjek od 4,27 i dalje visok (iznad 4,0), on je značajno niži od svih stavki koje se odnose na izravno EU financiranje (koje se kreću od 4,51 do 4,61). Visok udio neutralnih od 18,2% sugerira da značajan dio ispitanika nije siguran u spremnost dionika na sufinanciranje, što može odražavati stvarna iskustva s nedostatnom lokalnom ili regionalnom spremnošću za osiguravanje vlastitih sredstava potrebnih za povlačenje EU sredstava.

Uspoređujući četiri stavke koje se odnose na EU financiranje, uočava se da su sve prosječne vrijednosti iznimno visoke te se kreću od 4,51 do 4,61. To je jedan od najviših raspona prosječnih ocjena u svim dosad analiziranim tablicama i pokazuje da ispitanici gotovo jednoglasno podržavaju sve oblike EU financiranja.

Fondovi Europske unije za regionalne projekte (4,61) ocijenjeni su kao najvažniji, odmah zatim fondovi za lokalne projekte (4,55), zatim programi za lokalne projekte (4,53) i na kraju programi za regionalne projekte (4,51). Razlike su minimalne, ali ipak vidljive: fondovi se percipiraju kao nešto važniji od programa, a regionalna razina dobiva tek neznatno više ocjene od lokalne.

Posebno je zanimljiv podatak da su standardne devijacije za sve stavke EU financiranja iznimno niske i kreću se od 0,650 do 0,759. To znači da su stavovi ispitanika iznimno ujednačeni i da nema značajnijih odstupanja. Udjeli negativnih odgovora također su vrlo niski i kreću se između 1,3% i 6,5% što dodatno potvrđuje visoki konsenzus ispitanika. Nasuprot tome, spremnost dionika na sufinanciranje ima znatno višu standardnu devijaciju (0,977) i višu stopu neutralnih odgovora (18,2%), što ukazuje na to da ispitanici nisu sigurni u stvarnu spremnost okruženja da osigura vlastita sredstva.

Sve četiri stavke EU financiranja uživaju gotovo potpunu podršku ispitanika. S druge strane, spremnost dionika na sufinanciranje (4,27) iako visoko ocijenjena, ipak zaostaje za EU financiranjem i pokazuje veću neizvjesnost među ispitanicima. Niske standardne devijacije i iznimno niski udjeli negativnih odgovora za EU stavke čine ovu tablicu onom s najvećim stupnjem slaganja među ispitanicima, što jasno pokazuje koliko se EU sredstva percipiraju kao ključni pokretač razvojnih projekata.

U tablici 16. nalazi se prikaz distribucije odgovora ispitanika po pitanju važnosti utjecaja provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije na niz važnih elemenata sustava upravljanja i provedbe održivog regionalnog razvoja, ali i na razinu kvalitete života stanovnika kao najvažniji cilj politika održivog razvoja.

Tablica 16. Utjecaj projekata

	Potpuno nevažno i nevažno	Niti nevažno niti važno	Potpuno važno i važno	Prosječna vrijednost	Standardna derivacija
Utjecaj provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije na jačanje ljudskih potencijala	2,6 %	9,7 %	87,7 %	4,29	,747
Utjecaj provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije na jačanje Infrastrukturnih kapaciteta	1,3 %	5,2 %	93,5 %	4,48	,659
Utjecaj provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije na jačanje financijskih kapaciteta regionalne razine upravljanja	2,5 %	18,8 %	78,6 %	4,14	,836
Utjecaj provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije na jačanje financijskih kapaciteta lokalne razine upravljanja	3,2 %	18,8 %	78 %	4,16	,864
Utjecaj provedenih projekata financiranih sredstvima Europske unije na kvalitetu života stanovnika	1,9 %	9,1 %	89 %	4,42	,7392,

Izvor: Obrada autora

Na temelju podataka iz Tablice 16. može se zaključiti kako ispitanici iznimno visoko vrednuju sve oblike utjecaja, ali uz određene razlike u percepciji pojedinih područja. Utjecaj provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije na jačanje infrastrukturnih kapaciteta ostvaruje najvišu prosječnu ocjenu u ovoj tablici od 4,48, uz visokih 93,5% pozitivnih odgovora (potpuno važno i važno).

Udio negativnih odgovora iznosi svega 1,3%, što je jedan od najnižih udjela negativnih u svim dosad analiziranim tablicama, dok je 5,2% ispitanika neutralno. Standardna devijacija od 0,659 iznimno je niska, što odaje gotovo potpuno slaganje među ispitanicima. Ovakvi rezultati jasno pokazuju da se utjecaj EU projekata na infrastrukturu smatra apsolutno ključnim i najvidljivijim. Ispitanici gotovo jednoglasno prepoznaju da su EU sredstva značajno doprinijela razvoju cesta, mostova, vodovodnih sustava, energetske infrastrukture i slično.

Utjecaj provedenih projekata financiranih sredstvima Europske unije na kvalitetu života stanovnika ocijenjen je prosjekom 4,42, uz 89% pozitivnih odgovora. Udio negativnih iznosi svega 1,9%, a neutralnih 9,1%. Standardna devijacija od 0,739 vrlo je niska, što upućuje na visoku razinu slaganja. Iako je prosjek iznimno visok (4,42), on je ipak niži za 0,06 u odnosu na infrastrukturne kapacitete. To sugerira da ispitanici nešto više vrednuju izravne materijalne učinke (infrastrukturu) od nešto šireg i možda teže mjerljivog pojma kvalitete života, ali razlika je minimalna. Udio negativnih od svega 1,9% dodatno potvrđuje visoki konsenzus.

Utjecaj provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije na jačanje ljudskih potencijala bilježi prosjek 4,29, uz 87,7% pozitivnih odgovora. Udio negativnih iznosi 2,6%, a neutralnih 9,7%. Standardna devijacija od 0,747 vrlo je niska. Iako je riječ o visokoj ocjeni, ovo je prva značajnija razlika u odnosu na infrastrukturne kapacitete s prosjekom nižim za 0,19. To može značiti da ispitanici smatraju kako su infrastrukturni učinci EU projekata ipak vidljiviji i izravniji nego učinci na ljudske potencijale (obrazovanje, osposobljavanje, zdravstvo, socijalne usluge i sl.). Ipak, 87,7% pozitivnih odgovora pokazuje da se i ovaj aspekt smatra iznimno važnim.

Utjecaj provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije na jačanje financijskih kapaciteta lokalne razine upravljanja ocijenjen je prosjekom 4,16, uz 78% pozitivnih odgovora. Udio negativnih iznosi 3,2%, a neutralnih 18,8%. Standardna devijacija od 0,864 nešto je viša nego kod prethodnih stavki, što ukazuje na umjerenu raznolikost mišljenja. Ovo je prvi prosjek koji iznosi ispod 4,20, a udio neutralnih od gotovo 19% sugerira da značajan dio ispitanika nije uvjeren da EU projekti značajno jačaju financijske kapacitete lokalne uprave.

Vrlo sličnu ocjenu bilježi i utjecaj provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije na jačanje financijskih kapaciteta regionalne razine upravljanja s prosjekom od 4,14, uz 78,6% pozitivnih odgovora. Udio negativnih iznosi 2,5%, a neutralnih 18,8%. Standardna devijacija od 0,836 također je umjerena. Gotovo identični rezultati za regionalnu i lokalnu razinu (4,14 naspram 4,16) pokazuju da ispitanici percipiraju podjednako (ne)učinkovitim jačanje financijskih kapaciteta na obje razine. U oba slučaja, visok udio neutralnih (18,8%) i niži udio pozitivnih (oko 78-79%) u odnosu na druge aspekte utjecaja sugeriraju da ispitanici nisu potpuno uvjereni u stvarni doprinos EU projekata financijskoj održivosti jedinica regionalne i lokalne samouprave.

Uspoređujući pet stavki u Tablici 16., uočava se jasna hijerarhija percipiranog utjecaja EU projekata. Infrastrukturni kapaciteti (4,48) i kvaliteta života (4,42) smatraju se najvažnijim i najvidljivijim učincima, a to su ujedno i stavke s najvišim udjelima pozitivnih odgovora (93,5% i 89%) i najnižim standardnim devijacijama (0,659 i 0,739). Slijedi jačanje ljudskih potencijala (4,29) s nešto nižim udjelom pozitivnih (87,7%) i nešto višom standardnom devijacijom (0,747). Na začelju su financijski kapaciteti lokalne (4,16) i regionalne razine (4,14), s najnižim udjelima pozitivnih (oko 78-79%) i najvišim udjelima neutralnih (18,8%) te nešto višim standardnim devijacijama (0,836 i 0,864).

Posebno je zanimljivo da infrastrukturni kapaciteti imaju najnižu standardnu devijaciju (0,659) i najniži udio negativnih (1,3%) među svim stavkama, što znači da je riječ o gotovo potpunom slaganju ispitanika. Nasuprot tome, financijski kapaciteti (osobito na regionalnoj razini) imaju višu standardnu devijaciju (0,864), što ukazuje na veću raznolikost mišljenja. Dio ispitanika smatra da EU projekti jačaju financijske kapacitete, dok drugi nisu uvjereni ili su neutralni.

Rezultati u Tablici 16. pokazuju da ispitanici prepoznaju višestruke pozitivne učinke EU projekata, ali s jasnom hijerarhijom. Najsnažniji i najmanje sporni učinci su na infrastrukturne kapacitete i kvalitetu života te su to područja gdje su EU projekti ostavili najvidljiviji trag. Ljudski potencijali također se smatraju važnima, ali s nešto manje entuzijazma. S druge strane, financijski kapaciteti (i regionalne i lokalne razine) percipiraju se kao najmanje osnaženi EU projektima, vjerojatno zato što EU sredstva često dolaze s visokom stopom sufinanciranja, zahtijevaju predujmove ili se raspodjeljuju putem natječaja koji ne jamče dugoročnu financijsku održivost. Niske standardne devijacije za infrastrukturu (0,659) i kvalitetu života (0,739) te veće standardne devijacije za financijske kapacitete (0,836 i 0,864) potvrđuju da ispitanici imaju najujednačenije stavove o onim učincima koji su najvidljiviji i najmanje sporni.

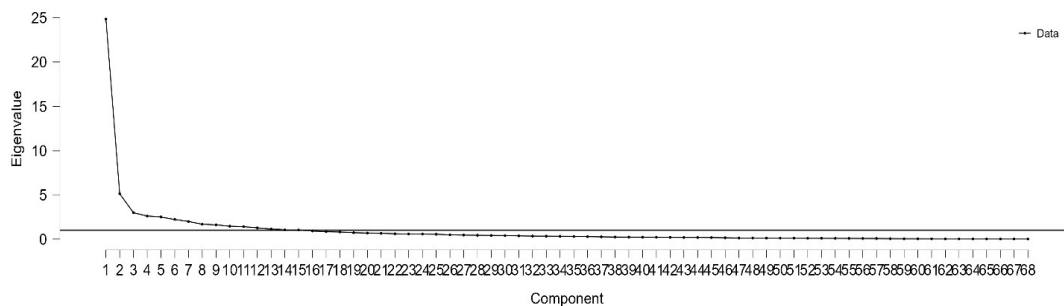
## 5.7. Model

U nastavku se analizira model koji povezuje konstrukte identificirane u teorijskom okviru i prethodnim eksploracijskim analizama. Analiza se provodi u dva koraka: prvo se procjenjuje valjanost i pouzdanost mjernog modela, a zatim se testira strukturni model radi provjere postavljenih hipoteza.

### 5.7.1. Analiza glavnih komponenti

Pri provjeri pretpostavki za provođenje PCA, Kaiser-Meyer-Olkin test ukazuje na sveobuhvatnu MSA (mjera Kaiser-Meyer-Olkin testa) od 0.872. Vrijednost od 0.872 znači da je matrica korelacija vrlo pogodna za provođenje Principal component analysis-PCA/Faktorska analiza. To implicira da varijable dijele zajedničku varijancu u dovoljnoj mjeri i da se očekuju dobiti stabilni i interpretabilni faktori/komponente.–

Bartlettov test provjerava je li korelacijska matrica identitetska (tj. da nema značajnih korelacija među varijablama), pri čemu nul hipoteza glasi da je korelacijska matrica identitetska. Budući da je  $p < 0.001$ , odbacujemo nul hipotezu i tvrdimo da postoje značajne korelacije među varijablama, što ujedno znači da je analiza glavnih komponenti opravdana.



Slika 38. „Scree“ dijagram

Izvor: Obrada autora, kreirano pomoću JASPa.

Scree dijagram (Slika 38) je grafički prikaz svojstvenih vrijednosti (*engl. eigenvalues*) svake komponente u analizi glavnih komponenti (PCA). Na apscisi prikazuju se komponente poredane po redu ekstrakcije, a na ordinati vrijednosti njihovih eigenvalue-a. Tipično se traži točka „lakta“ (*engl. elbow*), gdje krivulja prelazi iz strmog pada u blažu liniju. Komponente lijevo od te točke smatraju se informativnima jer objašnjavaju značajan dio varijance, a ovdje se to odnosi na prve tri komponente.

No, ukupno 15 komponenti ima eigenvalue veći od 1, što ukupno rezultira s kumulativnom proporcijom varijance od 0.78 za rotirano rješenje (Tablica 17). To je relativno visok postotak u društvenim znanostima, što upućuje na dobru reprezentativnost podataka.

U ovom istraživanju konačna odluka o broju zadržanih komponenti nije donesena samo na temelju scree dijagrama, nego i prema Kaiserovu kriteriju svojstvenih vrijednosti većih od 1, uz dodatno razmatranje interpretabilnosti dobivenog rješenja. Budući da je cilj bio zadržati što više teorijski smislenih i empirijski razlikovnih dimenzija novokreiranog instrumenta, u daljnjoj analizi zadržano je 15 komponenti.

Tablica 17. Karakteristike komponenti

	Nerotirano rješenje			Rotirano rješenje		
	Svojstvena vrijednost	Pojašnjeni udio ukupne varijance	Kumulativ	Suma kvadrata opterećenja	Pojašnjeni udio ukupne varijance	Kumulativ
Komponenta 1	24.859	0.366	0.366	6.779	0.100	0.100
Komponenta 2	5.125	0.075	0.441	5.497	0.081	0.181
Komponenta 3	2.995	0.044	0.485	5.216	0.077	0.257
Komponenta 4	2.609	0.038	0.523	4.563	0.067	0.324
Komponenta 5	2.504	0.037	0.560	3.897	0.057	0.382
Komponenta 6	2.229	0.033	0.593	3.701	0.054	0.436
Komponenta 7	1.998	0.029	0.622	4.467	0.066	0.502
Komponenta 8	1.690	0.025	0.647	3.439	0.051	0.552
Komponenta 9	1.621	0.024	0.671	3.138	0.046	0.598
Komponenta 10	1.463	0.022	0.693	3.096	0.046	0.644
Komponenta 11	1.414	0.021	0.713	2.311	0.034	0.678
Komponenta 12	1.278	0.019	0.732	1.922	0.028	0.706
Komponenta 13	1.154	0.017	0.749	2.125	0.031	0.738
Komponenta 14	1.062	0.016	0.765	1.738	0.026	0.763
Komponenta 15	1.037	0.015	0.780	1.148	0.017	0.780

Izvor: Obrada autora, izračunato pomoću JASPa.

Nerotirano rješenje pokazuje da prva glavna komponenta ima izrazito visoku svojstvenu vrijednost (24,86) i objašnjava čak 36,6 % ukupne varijance, dok se doprinos svake sljedeće komponente naglo smanjuje. To sugerira postojanje dominantnog latentnog faktora, no takva struktura često otežava interpretaciju jer sve varijable imaju visoka opterećenja na prvoj komponenti.

Nakon rotacije (oblique, promax), distribucija varijance među komponentama postaje uravnoteženija. Na primjer, prva komponenta sada objašnjava tek 10 % varijance, dok i druge komponente imaju manje ekstremne doprinos.

Time se gubi dominacija jednog faktora i dobiva se interpretabilnija struktura, u kojoj svaka komponenta može jasnije predstavljati određeni konstrukt.

Tablica 18. Rezultati analize glavnih komponenti i opterećenja komponenti

	RC1	RC2	RC3	RC4	RC5	RC6	RC7	RC8	RC9	RC10	RC11	RC12	RC13	RC14	RC15	Jedinstvenost
P13.3	0.567															0.208
P13.4	0.793															0.220
P13.5	0.911															0.171
P13.6	0.897															0.191
P14.3	0.610															0.185
P14.4	0.881															0.188
P14.5	0.909															0.145
P14.6	0.907															0.216
P11.3		0.619								0.434						0.155
P11.4		0.662														0.192
P11.5		1.098														0.165
P11.6		1.020														0.164
P15.3		0.445														0.262
P18.1			1.018													0.146
P18.2			0.935													0.224
P18.3			0.933													0.193
P18.4			0.798													0.205
P18.5			0.945													0.197
P18.6			0.819													0.204
P16.1				1.068												0.159
P16.2				1.026												0.124
P16.3				0.851												0.179
P16.4				0.851												0.139
P20.1					0.768											0.274
P20.2					0.478											0.312
P20.3					1.022											0.150
P20.4					0.998											0.185
P20.5					0.626											0.343
P19.13						0.402				0.503						0.298
P19.14						0.970										0.223
P19.15						0.971										0.203
P19.16						0.967										0.213

	RC1	RC2	RC3	RC4	RC5	RC6	RC7	RC8	RC9	RC10	RC11	RC12	RC13	RC14	RC15	Jedins tvenos t
P19.17						0.534										0.393
P19.7		0.417				0.476										0.312
P19.8						0.403									0.420	0.311
P17.4							0.874									0.135
P17.3							0.832									0.131
P17.2							0.830									0.117
P17.1							0.702									0.167
P19.9								1.092								0.140
P19.10								0.996								0.164
P19.11								0.740								0.255
P19.12								0.520								0.313
P9.2									0.921							0.153
P9.1									0.921							0.153
P10.3									0.665							0.323
P9.3									0.611							0.266
P11.1										0.828						0.172
P11.2										0.823						0.194
P19.2											0.990					0.167
P19.1											0.830					0.321
P19.3											0.572	0.431				0.308
P19.5												0.802				0.358
P19.4												0.650				0.266
P19.6												0.472				0.326
P15.1													0.887			0.199
P14.1													0.746			0.193
P13.1													0.466			0.241
P10.1														0.863		0.190
P10.2														0.825		0.230
P12.2															0.556	0.226
P12.3															0.509	0.268
P12.1															0.412	0.226
P13.2																0.211
P14.2																0.239
P15.2																0.201
P17.5																0.313
P19.18																0.348

Izvor: Obrada autora, izračunato pomoću JASPa.

Matrica rotiranih komponentnih opterećenja pokazuje da se veći dio čestica grupira na način koji je u osnovi kompatibilan s teorijski predviđenim konstruktima, ali i da određeni dijelovi upitnika pokazuju finiju empirijsku diferencijaciju od one inicijalno pretpostavljene. Posebno je to vidljivo kod motivacijskih čestica, koje se ne okupljaju u jedinstven konstrukt, nego u više poddimenzija, te kod uključenosti dionika nacionalne razine, koja se empirijski izdvaja od uključenosti ostalih dionika. Takav nalaz nije metodološki problem, nego važan rezultat validacije jer pokazuje kako ispitanici razlikuju pojedine aspekte sustava preciznije nego što je to bilo polazišno definirano.

Na primjer, čestice iz bloka P13 i P14 snažno se učitavaju na prvu komponentu, što ukazuje na koherentnost mjerenja povezanog konstrukta (uključenost dionika u planiranje i provedbu projekata). Slično tome, čestice iz bloka P11 konzistentno opterećuju drugu komponentu (financijski kapacitet), dok P18 čini zaseban i snažan faktor vezan uz obuku zaposlenika. Čestice P16 jasno definiraju komponentu povezanu sa sustavom strateškog planiranja, a P20 one koje se odnose na utjecaj projekata. Vidljivo je da su i motivacijski čimbenici (P19) raspoređeni u nekoliko povezanih komponenti, pri čemu pojedine čestice pokazuju i sekundarna opterećenja. Niska razina jedinstvenosti kod većine čestica potvrđuje da komponente dobro objašnjavaju zajedničku varijancu. Sveukupno, rezultati pokazuju stabilnu i interpretabilnu strukturu od 15 komponenti, koja u velikoj mjeri slijedi logiku teorijski postavljenih dimenzija upitnika.

Čestice P13.2, P14.2, P15.2, P17.5, P19.18 imaju opterećenje  $< 0,4$  što ukazuje da su vrlo slične (ili percipirane kao takve) nekim drugim česticama, pa je zbog toga njihov doprinos objašnjavanju varijabilnosti suvišan.

Prva komponenta okuplja čestice P13 i P14 te obuhvaća uključenost dionika u planiranje i provedbu projekata. Visoka i ujednačena opterećenja sugeriraju da se radi o stabilnom konstrukt koji obuhvaća regionalnu i lokalnu razinu, kao i dionike iz gospodarstva, akademske zajednice i civilnog društva.

Druga komponenta definira se česticama P11 i P15.3, što ukazuje na financijske kapacitete. Uključuje financijsku podršku različitih razina upravljanja i resurse potrebne za pokretanje i provedbu projekata, ali i sudjelovanje lokalne razine upravljanja u izradi strateških dokumenata razvoja regija (P15.3.) čime kreira sliku institucionalne financijske spremnosti. Čestica P11.3 ukazuje i na opterećenje desete komponente, ukazujući na povezanost s operativnim kapacitetima i organizacijskom strukturom, ali je zbog konceptualne povezanosti odabrano ovu česticu promatrati kroz drugu komponentu.

Treća komponenta grupira čestice P18, koje se odnose na obuku i razvoj zaposlenika. Obuhvaćeni su treninzi upravljačkih i operativnih kadrova u svim fazama projektnog ciklusa, što potvrđuje važnost kontinuiranog jačanja ljudskih potencijala.

Četvrta komponenta okuplja čestice P16 i predstavlja sustav strateškog planiranja. Ona mjeri sposobnost različitih razina vlasti da donose strateške odluke i usklađuju planiranje s višim razinama upravljanja, uzimajući u obzir komparativne prednosti teritorija obuhvata.

Peta komponenta, sastavljena od čestica P20, odnosi se na utjecaj projekata financiranih sredstvima EU, uključujući njihov doprinos jačanju ljudskih, infrastrukturnih i financijskih kapaciteta te kvaliteti života.

Šesta komponenta pokriva čestice P19 koje se odnose na motivaciju zaposlenika. Ovdje je učinjen i metodološki izbor česticu P19.13 pripisati šestoj komponenti zbog bolje konceptualne pripadnosti, iako ova čestica doprinosi i desetoj komponenti, ukazujući na povezanost motivacije zaposlenika i organizacijske strukture. Ista je odluka donesena i u slučaju čestice P19.8, koja ima i opterećenje za petnaestu komponentu, ukazujući na povezanost motivacije zaposlenika i uključivanjem regionalnih komparativnih prednosti u strategije. Na sličan način, čestica 19.7. opterećuje i drugu komponentu, ukazujući na povezanost motivacije zaposlenika s dostupnim resursima i financijskom podrškom.

Dok se šesta komponenta dominantno odnosi na motivaciju kroz organizaciju i uvjete rada, jedanaesta komponenta odnosi se na motivaciju kroz izravne financijske potpore (bonusi, naknade, stipendije). Osmo komponenta naglašava motivaciju kroz profesionalni razvoj, priznanja, participaciju u oblikovanju posla i timski rad. Dvanaesta komponenta okuplja preostale čestice P19, što ukazuje na specifičan aspekt materijalne motivacije u obliku benefita i pogodnosti. Time se motivacija zaposlenika diferencira u četiri poddimenzije.

Deveta komponenta obuhvaća P9.1-P9.3 i P10.3, oblikujući percepciju važnosti o ljudskim potencijalima, ali uz povezanost s efikasnom organizacijskom strukturom. Ovakvo je grupiranje smisljeno, jer je nemoguće postići efikasnu organizaciju bez odgovarajućih ljudskih potencijala – iako su ovi pojmovi u teorijskoj podlozi odvojeni, njihova je isprepletenost prepoznata u empirijskoj validaciji.

Sedma komponenta okuplja čestice P17 i vezana je uz izvore financiranja kroz EU fondove i programe. Deseta komponenta oblikuju čestice P11.1 i P11.2 te se može interpretirati kao dodatna dimenzija financijske stabilnosti koja proizlazi iz potpore lokalnih/regionalnih jedinica.

Trinaesta komponenta s česticama P13.1, P14.1 i P15.1 usmjerena je specifično na uključenost dionika s nacionalne razine u svim fazama. Ovo ukazuje da ispitanici percipiraju dionike s nacionalne razine kao zasebnu skupinu dionika, dok je uključenost ostalih dionika obuhvaćena prvom komponentom.

Četrnaesta komponenta, definirana s P10.1 i P10.2, predstavlja materijalne operativne kapacitete, dok petnaesta uključuje čestice P12, koje obuhvaćaju strateške kapacitete na svim razinama upravljanja.

### 5.7.2. Mjerni model

Procjena modela provodi se prema pristupu Haira i suradnika (2022). Pouzdanost indikatora procjenjuje se ispitivanjem opterećenja indikatora. Indikatori s opterećenjima između 0,4 i 0,7 bit će izbrisani samo ako njihovo uklanjanje doprinosi većoj pouzdanosti unutarnje konzistentnosti ili konvergentnoj valjanosti. Važno je naglasiti da se u literaturi (Hair et al., 2022) preporučuje iterativan pristup, gdje se indikator uklanja samo ako je to u skladu i sa sadržajnom valjanošću konstrukta, a ne isključivo na temelju statističkog kriterija.

Slijedom toga, konačna specifikacija mjernog modela rezultat je kombiniranja statističkih kriterija i sadržajne interpretacije. To znači da pojedine čestice nisu zadržane ili isključene isključivo prema visini opterećenja, nego i prema tome doprinose li smislenom i teorijski opravdanom obuhvatu konstrukta.

Tablica 19. Opterećenja

Konstrukt =~ čestica	Procijenjeno opterećenje	Standardna pogreška	t-stat.	p-vrijednost	95% CI
Sustav strateškog planiranja =~ P16_1	0,7343	0,0682	10,766	0	[0.6069; 0.8766]
Sustav strateškog planiranja =~ P16_2	0,8215	0,0678	12,109	0	[0.6899; 0.9556]
Sustav strateškog planiranja =~ P16_3	0,9395	0,0389	24,1447	0	[0.8385; 0.9899]
Sustav strateškog planiranja =~ P16_4	0,9842	0,0242	40,7218	0	[0.9087; 0.9981]
Uključenost dionika =~ P13_3	0,8732	0,0588	14,8609	0	[0.7407; 0.9706]
Uključenost dionika =~ P13_4	0,873	0,0482	18,1213	0	[0.7725; 0.9627]
Uključenost dionika =~ P13_5	0,7457	0,0665	11,2146	0	[0.6161; 0.8739]
Uključenost dionika =~ P13_6	0,7592	0,0597	12,7132	0	[0.6385; 0.8753]
Uključenost dionika =~ P14_3	0,8316	0,0561	14,8244	0	[0.7009; 0.9224]
Uključenost dionika =~ P14_4	0,8358	0,0522	15,9981	0	[0.7207; 0.9263]

Konstrukt =~ čestica	Procijenjeno opterećenje	Standardna pogreška	t-stat.	p-vrijednost	95% CI
Uključenost dionika =~ P14_5	0,856	0,057	15,0271	0	[0.7437; 0.9694]
Uključenost dionika =~ P14_6	0,749	0,0645	11,6199	0	[0.6179; 0.8667]
Dionici nacionalna razina =~ P15_1	0,6416	0,0892	7,1887	0	[0.4548; 0.8076]
Dionici nacionalna razina =~ P14_1	0,6829	0,0766	8,9146	0	[0.5268; 0.8323]
Dionici nacionalna razina =~ P13_1	0,9271	0,0491	18,8853	0	[0.8079; 0.9923]
Obuka razvoj kadrova =~ P18_1	0,7279	0,0836	8,7052	0	[0.5463; 0.8756]
Obuka razvoj kadrova =~ P18_2	0,7808	0,0612	12,7619	0	[0.6531; 0.8917]
Obuka razvoj kadrova =~ P18_3	0,8048	0,0848	9,4886	0	[0.5855; 0.9193]
Obuka razvoj kadrova =~ P18_4	0,9834	0,0451	21,8214	0	[0.8311; 0.9974]
Obuka razvoj kadrova =~ P18_5	0,7197	0,0685	10,501	0	[0.5791; 0.8501]
Obuka razvoj kadrova =~ P18_6	0,8765	0,0597	14,6853	0	[0.7564; 0.9868]
Motivacija nematerijalno =~ P19_10	0,6791	0,1498	4,5337	0	[0.3726; 0.9537]
Motivacija nematerijalno =~ P19_11	0,7594	0,1096	6,9303	0	[0.5572; 0.9783]
Motivacija nematerijalno =~ P19_12	0,7692	0,14	5,4924	0	[0.4188; 0.9632]
Motivacija materijalno =~ P19_1	0,6625	0,1374	4,8207	0	[0.3780; 0.9230]
Motivacija materijalno =~ P19_2	0,9266	0,0872	10,6229	0	[0.6615; 0.9882]
Motivacija materijalno =~ P19_3	0,5519	0,1556	3,5477	0,0004	[0.1986; 0.8302]
Financijska potpora lokreg =~ P11_1	0,9231	0,0301	30,6944	0	[0.8618; 0.9789]
Financijska potpora lokreg =~ P11_2	0,9287	0,0316	29,396	0	[0.8593; 0.9841]
Operativni kapaciteti =~ P10_1	0,8649	0,0646	13,378	0	[0.7323; 0.9794]
Operativni kapaciteti =~ P10_2	0,8708	0,0576	15,128	0	[0.7602; 0.9834]

Konstrukt =~ čestica	Procijenjeno opterećenje	Standardna pogreška	t-stat.	p-vrijednost	95% CI
Strateški kapaciteti =~ P12_1	0,8759	0,0312	28,0556	0	[0.8070; 0.9290]
Strateški kapaciteti =~ P12_2	0,8639	0,0401	21,5462	0	[0.7772; 0.9330]
Strateški kapaciteti =~ P12_3	0,7967	0,0411	19,3881	0	[0.7160; 0.8755]
Ljudski operativni kapaciteti =~ P9_2	0,7665	0,0569	13,4643	0	[0.6453; 0.8671]
Ljudski operativni kapaciteti =~ P9_1	0,8024	0,0638	12,5739	0	[0.6593; 0.9058]
Ljudski operativni kapaciteti =~ P10_3	0,7574	0,0851	8,9033	0	[0.5641; 0.8965]
Ljudski operativni kapaciteti =~ P9_3	0,8673	0,0677	12,8057	0	[0.6989; 0.9727]
Izvori financiranja =~ P17_1	0,9152	0,0345	26,5652	0	[0.8430; 0.9775]
Izvori financiranja =~ P17_2	0,9283	0,0365	25,4419	0	[0.8438; 0.9841]
Izvori financiranja =~ P17_3	0,9089	0,0322	28,2007	0	[0.8350; 0.9617]
Izvori financiranja =~ P17_4	0,8915	0,0351	25,4264	0	[0.8137; 0.9507]
Financijski kapacitet =~ P11_3	0,8954	0,0358	24,9955	0	[0.8243; 0.9634]
Financijski kapacitet =~ P11_4	0,8529	0,0415	20,5559	0	[0.7677; 0.9306]
Financijski kapacitet =~ P11_5	0,7559	0,0496	15,2399	0	[0.6577; 0.8510]
Financijski kapacitet =~ P11_6	0,797	0,0451	17,6657	0	[0.7084; 0.8811]
Financijski kapacitet =~ P15_3	0,8151	0,0516	15,7993	0	[0.7001; 0.9002]
Utjecaj projekta =~ P20_1	0,744	0,0715	10,4083	0	[0.5903; 0.8776]
Utjecaj projekta =~ P20_2	0,7918	0,0783	10,1087	0	[0.6134; 0.9221]
Utjecaj projekta =~ P20_3	0,8121	0,0611	13,2927	0	[0.6872; 0.9232]
Utjecaj projekta =~ P20_4	0,7703	0,0692	11,1251	0	[0.6326; 0.9049]
Utjecaj projekta =~ P20_5	0,6448	0,0866	7,445	0	[0.4498; 0.7914]

Izvor: Obrada autora, izračunato pomoću cSEM paketa.

Ovdje je potrebno istaknuti da se u PLSc (*consistency adjusted PLS*) postupku mogu pojaviti opterećenja veća od 1 kao posljedica *disattenuation* korekcije kojom se mjerne pogreške smanjuju i konstrukti tretiraju kao pouzdane latentne varijable. Kad se korekcija primijeni na indikatore s vrlo visokom međusobnom korelacijom, procijenjeno punjenje (emgl. Loading) može prijeći vrijednost 1. Drugim riječima, te vrijednosti se ne interpretiraju kao korelacije, nego kao skalirani pokazatelji odnosa između indikatora i konstrukta.

Za Uključenost dionika svi indikatori imaju opterećenja iznad 0,7, što ukazuje na homogeno mjerenje konstrukta, dok kod Dionici na nacionalnoj razini postoji veća heterogenost, što sugerira da pojedini indikatori različito doprinose latentnoj varijabli sukladno teorijskim osnovama, što je ujedno i razlog zadržavanja čestica s graničnim, odnosno nižim opterećenjem. Također, npr. Izvori financiranja i Financijska potpora lokalne/regionalne razine imaju najviše prosječno opterećenje, gdje su vrijednosti gotovo sve iznad 0,9, a to pokazuje posebno snažnu povezanost mjernih čestica s latentnom dimenzijom.

Pouzdanost se procjenjuje pomoću koeficijenta pouzdanosti rhoA (Dijkstra-Henseler  $\rho$ ), Cronbachove alfe i kompozitne pouzdanosti (Joreskog  $\rho$ ). rhoA je poznat kao egzaktni ili konzistentan indeks, koji obično uzima vrijednosti između Cronbachove alfe i kompozitne pouzdanosti, gdje se prva smatra konzervativnom, a druga liberalnom (Hair i suradnici, 2022; Dijkstra i Hensler, 2015). Tipični prag od 0,7 uzima se kao granična vrijednost.

Tablica 20. Koeficijenti pouzdanosti i prosječna ekstrahirana varijanca

Latent	Cronbach's $\alpha$	Jöreskog's $\rho$	Dijkstra-Henseler's $\rho$	AVE
Sustav strateškog planiranja	0,968	0,928	0,94	0,766
Uključenost dionika	0,941	0,941	0,943	0,668
Dionici nacionalna razina	0,795	0,801	0,831	0,579
Obuka razvoj kadrova	0,926	0,924	0,933	0,673
Motivacija nematerijalno	0,782	0,781	0,783	0,543
Motivacija materijalno	0,747	0,766	0,816	0,534
Financijska potpora lokreg	0,923	0,923	0,923	0,857
Operativni kapaciteti	0,859	0,859	0,859	0,753
Strateški kapaciteti	0,882	0,883	0,885	0,716
Ljudski operativni kapaciteti	0,877	0,876	0,879	0,639
Izvori financiranja	0,951	0,951	0,951	0,83
Financijski kapaciteti	0,9147	0,913	0,916	0,68
Utjecaj projekta	0,867	0,868	0,972	0,5698

Izvor: Obrada autora, izračunato pomoću cSEM paketa

Rezultati procjene pouzdanosti konstrukata (Tablica 20) pokazuju konzistentno visoke vrijednosti za sve korištene pokazatelje. Cronbachova alfa, koja se tradicionalno koristi kao konzervativna mjera unutarnje konzistentnosti, u svim je slučajevima iznad preporučenog praga od 0,7, pri čemu više od polovice konstrukata prelazi i razinu od 0,9, što ukazuje na visoku homogenost čestica. Kompozitna pouzdanost (Jöreskog  $\rho$ ) pokazuje gotovo identične vrijednosti, što potvrđuje da se konstrukti mjere stabilno i bez većih odstupanja među indikatorima. Dijkstra-Henselerova  $\rho_A$ , koja se u literaturi smatra egzaktom procjenom, nalazi se između Cronbachove alfe i kompozitne pouzdanosti, u skladu s očekivanjima.

Najviše vrijednosti bilježe se kod konstrukata *Sustav strateškog planiranja* ( $\rho_A = 0,968$ ) i *Izvori financiranja* ( $\rho_A = 0,951$ ), što ukazuje na iznimno snažnu međusobnu povezanost čestica i stabilnost mjerenja. Niži, ali i dalje zadovoljavajući raspon vrijednosti zabilježen je kod konstrukata *Motivacija nematerijalno* ( $\rho_A = 0,782$ ), *Motivacija materijalno* ( $\rho_A = 0,747$ ) i *Dionici na nacionalnoj razini* ( $\rho_A = 0,795$ ). Ove vrijednosti i dalje prelaze minimalni prag za vrlo dobru razinu, ali sugeriraju veću heterogenost u doprinosu pojedinih čestica konstruktu, što je u skladu s prethodnom analizom opterećenja.

Konvergentna valjanost procijenjena je putem prosječne ekstrahirane varijance (AVE) izračunate pomoću cSEM paketa u R-u. Sve vrijednosti AVE prelaze preporučeni prag od 0,50 (Fornell & Larcker, 1981), što ukazuje da konstrukti objašnjavaju više od polovice varijance svojih indikatora. Time se potvrđuje da latentne varijable adekvatno odražavaju pripadajuće indikatore, odnosno da je konvergentna valjanost modela zadovoljena.

Tablica 21. Fornell - Larcker kriterij

	Sustav strateškog planiranja	Uključenost dionika	Dionici nacionalna razina	Obuka razvoj kadrova	Motivacija nematerijalno	Motivacija materijalno	Financijska potpora lokreg	Operativni kapaciteti	Strateški kapaciteti	Ljudski operativni kapaciteti	Izvori financiranja	Financijski kapacitet	Utjecaj projekta
Sustav strateškog planiranja	0,766												
Uključenost dionika	0,475	0,668											
Dionici nacionalna razina	0,382	0,528	0,579										
Obuka razvoj kadrova	0,232	0,346	0,255	0,673									

	Sustav strateškog planiranja	Uključenost dionika	Dionici nacionalna razina	Obuka razvoj kadrova	Motivacija nematerijalno	Motivacija materijalno	Financijska potpora lokreg	Operativni kapaciteti	Strateški kapaciteti	Ljudski operativni kapaciteti	Izvori financiranja	Financijski kapacitet	Utjecaj projekta
Motivacija nematerijalno	0,188	0,112	0,065	0,126	0,543								
Motivacija materijalno	0,077	0,103	0,028	0,147	0,029	0,534							
Financijska potpora lokreg	0,292	0,334	0,210	0,208	0,151	0,085	0,857						
Operativni kapaciteti	0,064	0,081	0,028	0,040	0,096	0,082	0,115	0,753					
Strateški kapaciteti	0,548	0,540	0,429	0,341	0,146	0,093	0,469	0,066	0,716				
Ljudski operativni kapaciteti	0,378	0,325	0,290	0,292	0,156	0,080	0,361	0,074	0,450	0,639			
Izvori financiranja	0,394	0,350	0,366	0,251	0,072	0,058	0,377	0,006	0,476	0,199	0,830		
Financijski kapacitet	0,436	0,577	0,399	0,326	0,249	0,095	0,547	0,152	0,652	0,426	0,434	0,680	
Utjecaj projekta	0,206	0,379	0,223	0,253	0,318	0,144	0,333	0,160	0,353	0,192	0,348	0,399	0,570

Izvor: Obrada autora, izračunato pomoću cSEM paketa

Diskriminantna valjanost ispitana je korištenjem Fornell–Larcker kriterija. Rezultati pokazuju da je za svaki konstrukt korijen prosječne varijance izračunate (AVE) na dijagonali matrice veći od svih njegovih međukorelacija s ostalim konstruktima. Time je potvrđeno da svaki konstrukt objašnjava više varijance vlastitih indikatora nego što dijeli s drugim konstruktima u modelu, odnosno da je razlikovna valjanost mjernog modela zadovoljena. Drugim riječima, konstrukti su međusobno jasno diferencirani, čime je osigurana diskriminantna valjanost mjernog modela.

Iako su kod nekih konstrukata vrijednosti AVE-a niže, ali i dalje iznad preporučene granične vrijednosti od 0,50 (npr. Motivacija materijalno, AVE = 0,53; Motivacija nematerijalno, AVE = 0,54), u svim slučajevima dijagonale su nadmašivale sve odgovarajuće međukorelacije. Stoga se može zaključiti da mjerna struktura zadovoljava kriterije razlikovanja među konstrukcijama i da ne postoji značajno preklapanje između latentnih varijabli. Budući da su svi konstrukti zadovoljili kriterije pouzdanosti i konvergentne valjanosti, model je prikladan za daljnje testiranje strukturnih odnosa.

### 5.7.3. Strukturni model

Strukturni model procjenjuje se provjerom problema kolinearnosti i značajnosti odnosa te procjenom koliko model dobro objašnjava pojavu. Također, u obzir se uzimaju i veličine efekta (Cohenov  $f^2$ ), koje se interpretiraju prema smjernicama Cohena (1988) i Haira i sur. (2022), gdje se vrijednosti do oko 0,02 smatraju malim, oko 0,15 umjerenim, a od oko 0,35 velikim efektima. U ovom modelu uočeni su efekti od malih (npr. Motivacija materijalno na ljudske kapacitete,  $f^2 = 0,016$ ) do umjereno velikih (npr. financijska potpora na financijski kapacitet,  $f^2 = 0,312$ ; sustav strateškog planiranja na strateške kapacitete,  $f^2 = 0,281$ ). To znači da pojedini prediktori imaju vrlo izražene efekte na ishode (npr. obuka na ljudske kapacitete), dok drugi imaju samo marginalan doprinos i prvenstveno služe kao dopunski pokazatelji u modelu.

Tablica 22. Odnos ishoda i nezavisne varijable

Ishod ~ nezavisna varijabla	Regresijski koeficijent	Standardna pogreška	t-stat	p-vrijednost	95% interval pouzdanosti regresijskog koeficijenta	Cohenov $f^2$	VIF
Strateški kapaciteti ~ Sustav strateškog planiranja	0,4108***	0,0967	4,2478	0	0.2179; 0.5992	0.242	2.017
Strateški kapaciteti ~ Uključenost dionika	0,3395***	0,1158	2,9308	0,0034	0.0912; 0.5443	0.126	2.641
Strateški kapaciteti ~ Dionici nacionalna razina	0,1546	0,1048	1,4757	0,14	-0.0365; 0.3747	0.031	2.243
Ljudski operativni kapaciteti ~ Obuka razvoj kadrova	0,428***	0,131	3,2677	0,0011	0.1970; 0.7041	0.214	1.304
Ljudski operativni kapaciteti ~ Motivacija nematerijalno	0,2295**	0,0916	2,5052	0,0122	0.0697; 0.4281	0.07	1.146
Ljudski operativni kapaciteti ~ Motivacija materijalno	0,0799	0,1019	0,7844	0,4328	-0.0824; 0.3168	0.008	1.173

Ishod ~ nezavisna varijabla	Regresijski koeficijent	Standardna pogreška	t-stat	p-vrijednost	95% interval pouzdanosti regresijskog koeficijenta	Cohenov $f^2$	VIF
Izvori financiranja ~ Sustav strateškog planiranja	0,2584*	0,1337	1,9327	0,0533	0.0408; 0.5589	0.061	2.213
Izvori financiranja ~ Strateški kapaciteti	0,4985***	0,129	3,8641	0,0001	0.2142; 0.7171	0.227	2.213
Financijski kapacitet ~ Financijska potpora lokreg	0,3236**	0,1289	2,5117	0,012	0.1094; 0.6117	0.186	2.03
Financijski kapacitet ~ Strateški kapaciteti	0,5122***	0,1226	4,1762	0	0.2605; 0.7418	0.392	2.413
Financijski kapacitet ~ Izvori financiranja	0,1065	0,1028	1,0362	0,3001	-0.1107; 0.2963	0.02	2.055
Utjecaj projekta ~ Operativni kapaciteti	0,201**	0,0962	2,0885	0,0368	0.0377; 0.4150	0.061	1.198
Utjecaj projekta ~ Strateški kapaciteti	0,2878	0,1913	1,5039	0,1326	-0.0695; 0.6840	0.047	3.248
Utjecaj projekta ~ Ljudski operativni kapaciteti	-0,034	0,1408	-0,2416	0,8091	-0.3646; 0.1925	0.001	1.951
Utjecaj projekta ~ Financijski kapacitet	0,3435*	0,1919	1,79	0,0735	-0.0701; 0.7044	0.064	3.367

Izvor: obrada autora, izračunato pomoću cSEM paketa

Na strateške kapacitete najsnažniji efekt ima sustav strateškog planiranja ( $\beta = 0,41$ ,  $f^2 = 0,242$ ), što ukazuje na visoku praktičnu relevantnost ovog odnosa. Uključenost dionika također pokazuje značajan efekt ( $\beta = 0,3395$ ,  $f^2 = 0,126$ ), dok je efekt dionika na nacionalnoj razini skromniji ( $\beta = 0,1546$ ,  $f^2 = 0,031$ ) i nije statistički značajan. Dakle, percipira se da uključenost dionika s nacionalne razine nije od presudne važnosti za strateške kapacitete.

Ovo sugerira da se strateški kapaciteti dominantno razvijaju kroz interne mehanizme planiranja, uz potporu dionika na lokalnoj i regionalnoj razini.

Ljudski kapaciteti u najvećoj mjeri rezultiraju iz obuke i razvoja kadrova ( $\beta = 0,428$ ,  $f^2 = 0,214$ ), što potvrđuje važnost ulaganja u edukaciju zaposlenika. Nematerijalna motivacija također ima vidljiv učinak ( $\beta = 0,2295$ ,  $f^2 = 0,07$ ), dok materijalna motivacija ima slabiji doprinos ( $\beta = 0,08$ ,  $f^2 = 0,008$ ), koji nije statistički značajan.

Ovi rezultati ukazuju da su ljudski kapaciteti prvenstveno posljedica obrazovnih ulaganja i nematerijalnih oblika motivacije. Ovdje je bitno napomenuti da su u objašnjavanje ljudskih kapaciteta inicijalno bili uključeni i konstrukti Motivacija pogodnosti te Motivacija organizacija.

Motivacija pogodnosti je imala negativan regresijski koeficijent, što je suprotno teorijskim i praktičnim spoznajama, pa je konstrukt izuzet iz konačnog, prijavljenog modela. Nadalje, motivacija organizacija sadržavala je nekolicinu čestica s niskim opterećenjem, a regresijski koeficijent bio je blizu nule.

Izvori financiranja su u najvećoj mjeri objašnjeni strateškim kapacitetima ( $\beta = 0,4985$ ,  $f^2 = 0,227$ ), dok i sustav strateškog planiranja daje određeni doprinos ( $\beta = 0,2584$ ,  $f^2 = 0,061$ ). Ovi nalazi sugeriraju da sposobnost generiranja izvora financiranja proizlazi prvenstveno iz strateških kapaciteta, uz dodatni poticaj uslijed formalnog planiranja.

Financijski kapacitet podjednako oblikuju financijska potpora lokalne i regionalne razine ( $\beta = 0,324$ ,  $f^2 = 0,186$ ) i strateški kapaciteti ( $\beta = 0,512$ ,  $f^2 = 0,392$ ). Izvori financiranja imaju niži doprinos ( $\beta = 0,106$ ,  $f^2 = 0,02$ ) i nisu statistički značajni. Ovi rezultati ukazuju da financijski kapaciteti ovise prvenstveno o kombinaciji eksternih izvora potpore i internih strateških sposobnosti.

Utjecaj projekta najviše se objašnjava financijskim ( $\beta = 0,344$ ,  $f^2 = 0,064$ ) i operativnim kapacitetima ( $\beta = 0,204$ ,  $f^2 = 0,061$ ). Neočekivano, strateški kapaciteti u ovom odnosu ukazuju na preveliku varijabilnost da bi njihov učinak bio statistički značajan, pri čemu velike standardne pogreške vode do 95 %-tnog intervala procjene koji obuhvaća nulu.

Slično, neočekivan je i negativan koeficijent uz ljudske operativne kapacitete, koji pokazuju negativan i vrlo slab utjecaj ( $\beta = -0,034$ ,  $f^2 = 0,001$ ), što može upućivati na redundanciju s drugim konstruktima ili na potrebu dodatnog teorijskog preispitivanja tog odnosa.

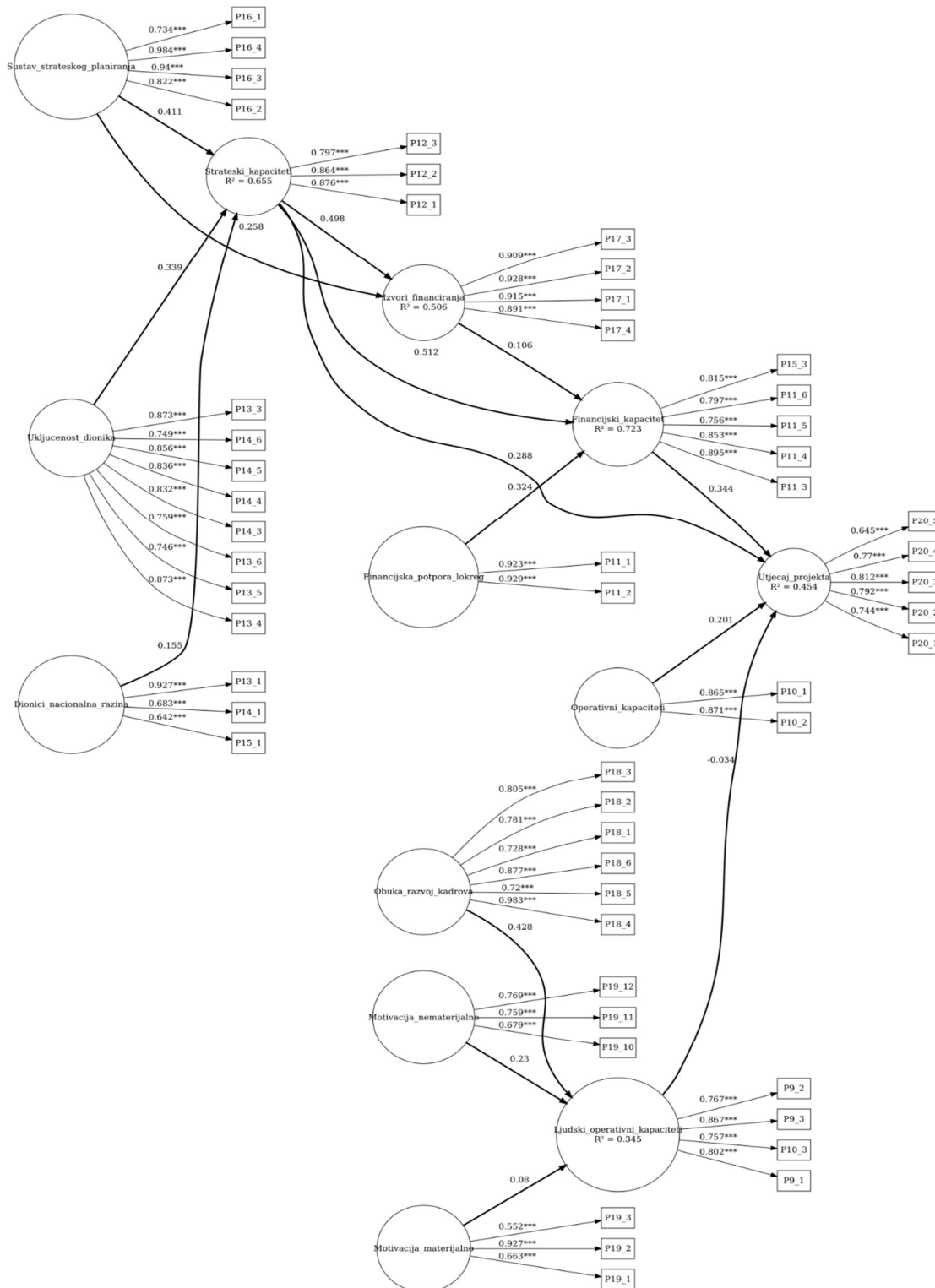
Tablica 23. Koeficijenti determinacije

Ishodi	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>
Strateški kapaciteti	0.654	0.648
Ljudski operativni kapaciteti	0.344	0.331
Izvori financiranja	0.506	0.499
Financijski kapacitet	0.723	0.717
Utjecaj projekta	0.453	0.439

Izvor: Obrada autora, izračunato pomoću cSEM paketa

Koeficijenti determinacije ( $R^2$ ) ukazuju na udio objašnjene varijabilnosti zavisnih konstrukata nezavisnim konstruktima. Vrijednosti se kreću od 0,344 za ljudske operativne kapacitete do 0,723 za financijski kapacitet. Prema kriterijima Haira i suradnika (2022),  $R^2$  vrijednosti oko 0,25 smatraju se slabima, 0,50 umjerenima, a 0,75 visokima. Dobiveni rezultati pokazuju da model postiže dobru razinu objašnjavanja pojave, osobito za strateške ( $R^2 = 0,654$ ) i financijske kapacitete ( $R^2 = 0,723$ ), što znači da većina njihovih varijacija rezultira iz varijacija uključenih prediktora.

Istodobno, utjecaj projekta ( $R^2 = 0,453$ ) i izvori financiranja ( $R^2 = 0,506$ ) imaju umjerenu veličinu koeficijenta determinacije, što upućuje na postojanje dodatnih čimbenika izvan modela koji bi mogli dodatno objasniti ove ishode.



Slika 39. Veze među konstruktima u strukturnom modelu

Izvor: Obrada autora

Tablica 24. Ukupni efekti među konstruktima u strukturnom modelu

Put	Procijenjeni ukupni efekt	Standardna pogreška	t-stat	p-vrijednost	Donja granica 95%CI	Gornja granica 95%CI
Strateški kapaciteti ~ Sustav strateškog planiranja	0,411***	0,097	4,248	0,000	0,218	0,599
Strateški kapaciteti ~ Uključenost dionika	0,339***	0,116	2,931	0,003	0,091	0,544
Strateški kapaciteti ~ Dionici nacionalna razina	0,155	0,105	1,476	0,140	-0,036	0,375
Ljudski operativni kapaciteti ~ Obuka razvoj kadrova	0,428***	0,131	3,268	0,001	0,197	0,704
Ljudski operativni kapaciteti ~ Motivacija nematerijalno	0,230**	0,092	2,505	0,012	0,070	0,428
Ljudski operativni kapaciteti ~ Motivacija materijalno	0,080	0,102	0,784	0,433	-0,082	0,317
Izvori financiranja ~ Sustav strateškog planiranja	0,463***	0,106	4,358	0,000	0,264	0,680
Izvori financiranja ~ Uključenost dionika	0,169**	0,074	2,289	0,022	0,031	0,314
Izvori financiranja ~ Dionici nacionalna razina	0,077	0,056	1,377	0,168	-0,018	0,201
Izvori financiranja ~ Strateški kapaciteti	0,498***	0,129	3,864	0,000	0,214	0,717
Financijski kapacitet ~ Sustav strateškog planiranja	0,260***	0,082	3,180	0,001	0,106	0,424

Put	Procijenjeni ukupni efekt	Standardna pogreška	t-stat	p-vrijednost	Donja granica 95%CI	Gornja granica 95%CI
Financijski kapacitet ~ Uključenost dionika	0,192**	0,082	2,337	0,019	0,035	0,356
Financijski kapacitet ~ Dionici nacionalna razina	0,087	0,060	1,466	0,143	-0,020	0,216
Financijski kapacitet ~ Financijska potpora lokreg	0,324**	0,129	2,512	0,012	0,109	0,612
Financijski kapacitet ~ Strateški kapaciteti	0,565***	0,117	4,850	0,000	0,307	0,763
Financijski kapacitet ~ Izvori financiranja	0,106	0,103	1,036	0,300	-0,111	0,296
Utjecaj projekta ~ Sustav strateškog planiranja	0,207***	0,076	2,740	0,006	0,086	0,384
Utjecaj projekta ~ Uključenost dionika	0,164**	0,077	2,114	0,034	0,032	0,335
Utjecaj projekta ~ Dionici nacionalna razina	0,075	0,057	1,299	0,194	-0,019	0,212
Utjecaj projekta ~ Obuka razvoj kadrova	-0,015	0,066	-0,221	0,825	-0,168	0,105
Utjecaj projekta ~ Motivacija nematerijalno	-0,008	0,035	-0,221	0,825	-0,097	0,045
Utjecaj projekta ~ Motivacija materijalno	-0,003	0,025	-0,110	0,912	-0,074	0,030
Utjecaj projekta ~ Financijska potpora lokreg	0,111	0,082	1,363	0,173	-0,022	0,299
Utjecaj projekta ~ Operativni kapaciteti	0,201**	0,096	2,088	0,037	0,038	0,415

Put	Procijenjeni ukupni efekt	Standardna pogreška	t-stat	p-vrijednost	Donja granica 95%CI	Gornja granica 95%CI
Utjecaj projekta ~ Strateški kapaciteti	0,482***	0,135	3,577	0,000	0,233	0,766
Utjecaj projekta ~ Ljudski operativni kapaciteti	-0,034	0,141	-0,242	0,809	-0,365	0,193
Utjecaj projekta ~ Izvori financiranja	0,037	0,043	0,852	0,394	-0,038	0,136
Utjecaj projekta ~ Financijski kapacitet	0,344*	0,192	1,790	0,073	-0,070	0,704

Izvor: Obrada autora, izračunato pomoću cSEM paketa

#### 5.7.4. Ukupni i indirektni efekti među konstruktima u strukturnom modelu

Ukupni efekti (Tablica 24) predstavljaju kombinaciju direktnih i indirektnih utjecaja prediktora na pojedine ishode. Rezultati pokazuju da strateški kapaciteti imaju snažan ukupni učinak na ključne konstrukte, npr. na utjecaj projekta (0,482) i financijski kapacitet (0,565), čime potvrđuju svoju središnju ulogu u modelu. Sustav strateškog planiranja također ostvaruje značajne ukupne efekte, kako izravno tako i kroz posredne veze, osobito na izvore financiranja (0,463) te na strateške kapacitete (0,411). Uključenost dionika pokazuje pozitivne ukupne efekte na strateške kapacitete (0,339), a preko njih i na financijski kapacitet te utjecaj projekta (0,164).

Indirektni efekti (Tablica 25) dodatno naglašavaju važnost posrednih veza. Na primjer, učinak sustava strateškog planiranja na utjecaj projekta prenosi se dijelom preko strateških kapaciteta i izvora financiranja, dok uključenost dionika i nacionalni dionici imaju posredne doprinose financijskom kapacitetu i konačno utjecaju projekta. Time se potvrđuje višerazinska priroda modela, u kojem pojedini čimbenici ne djeluju samo neposredno, već stvaraju kumulativni efekt kroz međusobno povezane konstrukte.

Analiza indirektnih učinaka pokazala je da varijable povezane s obukom i motivacijom nemaju statistički značajan posredni doprinos u objašnjenju utjecaja projekta. Koeficijenti su bili vrlo niski (blizu nule), uz visoke standardne pogreške i p-vrijednosti znatno iznad uobičajenih pragova značajnosti. Intervali pouzdanosti obuhvaćaju nulu, što dodatno potvrđuje da se učinci ne mogu smatrati pouzdano različitim od odsustva učinka. Drugim riječima, iako teorijski pretpostavljamo da obuka kadrova i različiti oblici motivacije mogu povećati kapacitet ljudskih resursa, a posljedično i sposobnost realizacije učinaka projekta, u ovom modelu takvi izravni ni posredni učinci nisu empirijski potvrđeni. Moguće je da se njihova važnost ostvaruje izravno kroz druge dimenzije kapaciteta ili da se manifestira u drukčijim kontekstima koji nisu obuhvaćeni ovim istraživanjem. Naime, upitnik su ispunjavale osobe koje su izravno uključene u provedbu i upravljanje projektima, pa je moguće da procjenjuju resurse kroz prizmu ograničenih budžeta i alokacije sredstava. U takvom okviru, ulaganje u obuku i motivaciju kadrova može se doživjeti kao trošak koji smanjuje sredstva za druge vidljive ishode projekta (npr. opremu, infrastrukturu, mjerljive rezultate). Iz toga bi slijedilo da, iako teorijski obuka i motivacija kadrova povećavaju kapacitet organizacije i dugoročno poboljšavaju ishode, u percepciji ispitanika njihov doprinos projektima nije linearan. Umjesto toga, može se pojaviti paradoks percepcije a) ako više sredstava ide u ljude, ispitanici možda očekuju slabije financijske pokazatelje i vidljive rezultate projekta; ili b) ako sredstva idu u druge kapacitete (financiranje, strateške ili operativne resurse), učinci su im jasniji i lakše mjerljivi, pa ih povezuju s većim utjecajem projekta.

Tablica 25. Indirektni efekti među konstruktima u strukturnom modelu

Konstrukti	Procijenjeni indirektni efekt	Standardna pogreška	t-stat	p-vrijednost	Donja granica 95%CI	Gornja granica 95%CI
Izvori financiranja ~ Sustav strateškog planiranja	0,205***	0,067	3,035	0,002	0,076	0,337
Izvori financiranja ~ Uključenost dionika	0,169**	0,074	2,289	0,022	0,031	0,314
Izvori financiranja ~ Dionici nacionalna razina	0,077	0,056	1,377	0,168	-0,018	0,201
Financijski kapacitet ~ Sustav strateškog planiranja	0,260***	0,082	3,180	0,001	0,106	0,424
Financijski kapacitet ~ Uključenost dionika	0,192**	0,082	2,337	0,019	0,035	0,356
Financijski kapacitet ~ Dionici nacionalna razina	0,087	0,060	1,466	0,143	-0,020	0,216
Financijski kapacitet ~ Strateški kapaciteti	0,053	0,052	1,023	0,306	-0,062	0,150
Utjecaj projekta ~ Sustav strateškog planiranja	0,207***	0,076	2,740	0,006	0,086	0,384
Utjecaj projekta ~ Uključenost dionika	0,164**	0,077	2,114	0,034	0,032	0,335
Utjecaj projekta ~ Dionici nacionalna razina	0,075	0,057	1,299	0,194	-0,019	0,212
Utjecaj projekta ~ Obuka razvoj kadrova	-0,015	0,066	-0,221	0,825	-0,168	0,105
Utjecaj projekta ~ Motivacija nematerijalno	-0,008	0,035	-0,221	0,825	-0,097	0,045
Utjecaj projekta ~ Motivacija materijalno	-0,003	0,025	-0,110	0,912	-0,074	0,030
Utjecaj projekta ~ Financijska potpora lokreg	0,111	0,082	1,363	0,173	-0,022	0,299
Utjecaj projekta ~ Strateški kapaciteti	0,194*	0,117	1,657	0,098	-0,040	0,440
Utjecaj projekta ~ Izvori financiranja	0,037	0,043	0,852	0,394	-0,038	0,136

Izvor: autor, izračunato pomoću cSEM paketa

Uvidi ukazuju da ključni mehanizmi djelovanja nisu isključivo izravni i linearni, već se odvijaju kroz posredne veze i integrirane kapacitete. To dodatno naglašava važnost holističkog pristupa u planiranju i financiranju.

### 5.7.5. Teorijske implikacije

Rezultati ovog istraživanja imaju nekoliko važnih teorijskih implikacija za razumijevanje sustava strateškog planiranja, financiranja i provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije. Prvo, nalazi podupiru shvaćanje da se takvi sustavi ne mogu svesti isključivo na administrativne procedure, formalne nadležnosti i tehničke mehanizme raspodjele sredstava, nego ih je prikladnije promatrati kao višedimenzionalne i višerazinske upravljačke sustave u kojima se isprepliću strateški, financijski, organizacijski i dionički elementi. Time se potvrđuje teorijska opravdanost pristupa koji efikasnost sustava ne tumači samo kroz formalnu usklađenost ili stopu korištenja sredstava, nego i kroz kapacitete aktera, kvalitetu upravljanja i percipirane razvojne učinke.

Nadalje, rezultati dodatno razrađuju teorijske pretpostavke participativnog i višerazinskog upravljanja. Pozitivan odnos uključenosti dionika i strateških kapaciteta sugerira da uključivanje različitih skupina aktera nije samo normativno poželjno, nego može imati i funkcionalnu vrijednost za oblikovanje kvalitetnijeg strateškog okvira. Istodobno, činjenica da se dionici s nacionalne razine u empirijskoj strukturi izdvajaju kao posebna dimenzija upućuje na to da ispitanici razlikuju opću participativnost sustava od specifične uloge nacionalne razine upravljanja. To je teorijski važno jer sugerira da se različite razine uključenosti ne doživljavaju kao zamjenjive, nego kao strukturno različiti elementi upravljanja.

Također, nalazi upućuju na to da je odnos između regionalizacije planiranja i financiranja posredovan strateškim kapacitetima. Drugim riječima, samo formalna usklađenost strateških dokumenata nije dovoljna da bi se automatski generirali odgovarajući izvori financiranja; važna je i sposobnost sustava da iz takvog planiranja proizvede razvojno relevantne prioritete i pretoči ih u financijski održive projektne smjerove. To doprinosi literaturi o pametnoj specijalizaciji, komplementarnosti i teritorijalnom razvoju jer sugerira da strateški kapaciteti mogu predstavljati važan mehanizam koji povezuje formalno planiranje i stvarnu mobilizaciju resursa.

Model pokazuje i da se percipirani učinci projekata oblikuju kroz kombinaciju različitih vrsta kapaciteta, a ne kroz jedan dominantan faktor. U tom smislu rezultati podupiru teorijska stajališta prema kojima razvojni učinci projekata proizlaze iz međudjelovanja operativnih, financijskih i strateških pretpostavki. Posebno je važno to što se pojedini očekivani odnosi nisu pokazali statistički snažnima ili jednoznačnima, primjerice odnos ljudskih operativnih kapaciteta i utjecaja projekata. To ne umanjuje vrijednost modela, nego pokazuje da teorijski pretpostavljene veze u ovakvim sustavima nisu nužno linearne ni neposredne. Takav nalaz upućuje na potrebu za finijim teorijskim modeliranjem posrednih i uvjetovanih odnosa među konstruktima.

Ovo istraživanje doprinosi i na razini operacionalizacije. Budući da za ovaj istraživački problem nije bio dostupan standardizirani instrument prilagođen hrvatskom institucionalnom i razvojnom kontekstu, razvijen je novi upitnik. Empirijska validacija pokazala je da veći dio konstrukata slijedi teorijski predviđenu logiku, ali i da se pojedini dijelovi instrumenta diferenciraju finije nego što je inicijalno bilo pretpostavljeno, osobito u području motivacije zaposlenika i izdvojene uloge nacionalne razine dionika. Time rad ne doprinosi samo testiranju odnosa među konstruktima, nego i boljem teorijskom razumijevanju unutarnje strukture promatranih dimenzija.

Dakle, teorijska vrijednost ovog modela nije u tvrdnji da daje konačno objašnjenje efikasnosti sustava, nego u tome što nudi strukturiran i empirijski utemeljen okvir za razumijevanje kako se strateški, financijski, organizacijski i participativni elementi povezuju u sustavu upravljanja razvojnim projektima financiranim sredstvima Europske unije.

### 5.7.6. Praktične implikacije

Rezultati istraživanja upućuju na nekoliko praktičnih implikacija za dionike uključene u strateško planiranje, financiranje, pripremu, provedbu i evaluaciju projekata financiranih sredstvima Europske unije. Prije svega, nalazi pokazuju da ispitanici visoko vrednuju ljudske, financijske i strateške kapacitete kao temeljne pretpostavke učinkovitog funkcioniranja sustava. To sugerira da unapređenje apsorpcijske i provedbene sposobnosti nije moguće svesti samo na povećanje dostupnosti sredstava, nego zahtijeva sustavno ulaganje u ljude, organizacijske procedure i stratešku koordinaciju među razinama upravljanja.

Jedna od jasnijih praktičnih poruka odnosi se na važnost ulaganja u obuku i razvoj kadrova. Budući da se upravo obuka pokazuje kao jedan od relevantnijih prediktora ljudskih operativnih kapaciteta, proizlazi da bi institucije i organizacije uključene u upravljanje projektima trebale razvijati kontinuirane programe stručnog usavršavanja, ne samo za operativne, nego i za upravljačke kadrove. Takvi programi trebali bi obuhvatiti pripremu projektnih prijava, upravljanje provedbom, praćenje pokazatelja, financijsko upravljanje i evaluaciju učinaka, kako bi se znanje ravnomjernije rasporedilo kroz čitav projektni ciklus.

Nalazi također sugeriraju da je za razvoj strateških kapaciteta važno ne samo formalno postojanje strateških dokumenata, nego i kvaliteta participativnih procesa kojima se oni oblikuju. To znači da bi nositelji javnih politika i regionalnog razvoja trebali uključivanje dionika promatrati kao funkcionalni instrument povećanja kvalitete planiranja, a ne samo kao formalnu obvezu. U praksi to podrazumijeva ranije i smislenije uključivanje regionalne i lokalne razine, kao i predstavnika gospodarstva, akademske zajednice i civilnog društva u procese planiranja i provedbe.

Važna praktična implikacija proizlazi i iz nalaza o financijskim kapacitetima. Ispitanici financijsku održivost sustava očito ne promatraju samo kao pitanje pristupa europskim sredstvima, nego i kao pitanje sposobnosti različitih razina upravljanja da osiguraju sufinanciranje, likvidnost i stabilnost tijekom provedbe projekata. To upućuje na potrebu da se projektno financiranje promatra šire od same prijave na natječaje, odnosno da se veća pozornost usmjeri na financijsku pripremu korisnika, dostupnost predfinanciranja, mehanizme nacionalne potpore te institucionalne kapacitete za dugoročno održavanje projektnih rezultata.

Nalazi o utjecaju projekata dodatno sugeriraju da se razvojni učinci najjasnije povezuju s opipljivim i organizacijski podržanim dimenzijama sustava, osobito s operativnim i financijskim kapacitetima. U praktičnom smislu to znači da se od projektnih intervencija ne bi trebalo očekivati da same po sebi kompenziraju slabosti sustava, nego da njihovi učinci ovise o tome postoji li odgovarajući institucionalni i organizacijski okvir koji može podržati provedbu i održivost rezultata.

Praktična vrijednost ovog istraživanja očituje se i u samom mjernom instrumentu. Razvijeni upitnik može poslužiti kao osnova za samoprocjenu kapaciteta organizacija, tijela javne uprave, razvojnih agencija i drugih aktera uključenih u upravljanje projektima financiranim sredstvima EU. Uz daljnju validaciju, instrument bi se mogao koristiti i kao dijagnostički alat za prepoznavanje slabijih točaka sustava te za usmjeravanje mjera jačanja institucionalnih, strateških i provedbenih kapaciteta.

Teorijske i praktične implikacije zajednički ukazuju na potrebu za uravnoteženim pristupom u kojem se strateško planiranje, participativno upravljanje, financijska stabilnost i razvoj kadrova promatraju kao međusobno povezane pretpostavke učinkovitog korištenja sredstava Europske unije.

### 5.7.7. Ograničenja modela

Rezultate ovog istraživanja potrebno je tumačiti u svjetlu nekoliko ograničenja. Prvo, istraživanje se temelji na prigodnom prosudbenom uzorku, zbog čega rezultate nije moguće generalizirati na cjelokupnu populaciju svih dionika sustava strateškog planiranja i upravljanja projektima financiranim sredstvima Europske unije. Iako uzorak okuplja ispitanike s relevantnim iskustvom i praktičnim uvidima, riječ je o prosudbenom uzorkovanju, pa se nalazi trebaju razumjeti kao empirijski utemeljeni, ali kontekstualno ograničeni.

Nadalje, model se temelji na samoprocjenama ispitanika, odnosno na njihovim percepcijama važnosti i procjenama odnosa među elementima sustava. Takav pristup prikladan je za istraživačka pitanja usmjerena na stavove i razumijevanje operativne perspektive, ali istodobno znači da dobiveni nalazi ne predstavljaju izravnu mjeru objektivne učinkovitosti sustava. Posebno je važno naglasiti da je efikasnost u ovom radu konceptualno aproksimirana konstruktom utjecaja projekata, što je teorijski opravdano, ali ipak ne obuhvaća sve moguće dimenzije učinkovitosti, primjerice administrativnu brzinu, stopu iskorištenosti sredstava, omjer troškova i učinaka ili dugoročne razvojne ishode mjerene objektivnim pokazateljima.

Iako je razvijeni upitnik prošao eksploracijsku validaciju i pokazao zadovoljavajuće psihometrijske karakteristike, riječ je o novom instrumentu koji zahtijeva dodatnu provjeru u drugim uzorcima i kontekstima. Rezultati analize glavnih komponenti pokazali su da pojedini konstrukti, osobito motivacija zaposlenika i uloga dionika nacionalne razine, imaju složeniju empirijsku strukturu nego što je inicijalno pretpostavljeno. To je vrijedan nalaz, ali istodobno upućuje na potrebu daljnjeg usavršavanja i konfirmatorne provjere mjerne strukture.

Određeni odnosi u modelu nisu se pokazali statistički značajnima ili su pokazali slabije učinke od očekivanih. To posebno vrijedi za dio odnosa koji uključuju ljudske operativne kapacitete, motivaciju i utjecaj projekata. Takvi nalazi mogu upućivati na to da promatrani odnosi nisu jednostavni ni izravni, nego ovise o dodatnim posredničkim ili moderatorskim varijablama koje u ovom modelu nisu uključene. Primjerice, moguće je da učinak obuke i motivacije na projektne učinke ovisi o tipu organizacije, razini institucionalne razvijenosti, vrsti projekta, fazi projektnog ciklusa ili prethodnom iskustvu korisnika.

Model je razvijen unutar specifičnog hrvatskog institucionalnog i upravljačkog konteksta. Premda su pojedine teorijske postavke šire primjenjive, odnosi među konstruktima mogu biti djelomično oblikovani nacionalnim institucionalnim obilježjima, razinom centralizacije sustava, normativnim okvirom i praksama upravljanja EU projektima u Republici Hrvatskoj. Zbog toga bi prijenos rezultata

na druge zemlje ili upravljačke sustave trebalo provoditi oprezno i uz dodatnu empirijsku provjeru.

Upravo ta ograničenja otvaraju prostor za buduća istraživanja. Kao prvo, bilo bi korisno provesti konfirmacijsku validaciju razvijenog instrumenta na novim i raznolikijim uzorcima te ispitati njegovu stabilnost u različitim institucionalnim, teritorijalnim i kulturološkim kontekstima. Kao drugo, buduća istraživanja mogla bi kombinirati pokazatelje percepcije s objektivnim indikatorima uspješnosti, primjerice stopama iskorištenosti sredstava, administrativnom učinkovitošću, pokazateljima kvalitete projektne provedbe ili mjerljivim razvojnim ishodima. Kao treće, korisno bi bilo testirati proširene modele koji uključuju moderatorske i medijatorske odnose, osobito u području ljudskih kapaciteta, motivacije i projektnih učinaka. Kao četvrto, buduća istraživanja mogla bi detaljnije razlikovati vrste projekata, sektore i razine upravljanja kako bi se preciznije utvrdilo djeluju li isti mehanizmi jednako u svim kontekstima.

Sveukupno, ograničenja ovog modela ne umanjuju vrijednost dobivenih nalaza, nego ukazuju na to da je riječ o prvom strukturiranom pokušaju empirijskog modeliranja složenog upravljačkog sustava u specifičnom nacionalnom kontekstu. U tom smislu rad otvara prostor za daljnje teorijsko preciziranje, metodološko usavršavanje i širenje istraživačkog programa u ovom području.

## 6. Zaključak

Regionalizam kao ideološko opredjeljenje i regionalna samouprava kao njegov pravni i politički provedbeni instrument primarno označavaju političke procese i konstantnu političku borbu za vlast između regija i središnje vlasti pri čemu se prečesto gubi iz vida dokazana dobrobit u vidu rastućeg održivog regionalnog razvoja. U suvremenom kontekstu, regionalni razvoj više nije isključivo determiniran kvantitativnim rastom, već je neraskidivo vezan uz paradigmu održivosti koja zahtijeva postizanje dugoročne ekonomske stabilnosti, socijalne kohezije i okolišne odgovornosti. Efikasnost upravljačkih sustava stoga se ogleda u sposobnosti transformacije globalnih ciljeva održivog razvoja u mjerljive lokalne ishode, pri čemu stabilna ekonomija služi kao nužna platforma za jačanje socijalnog kapitala, smanjenje nejednakosti i unapređenje ukupne kvalitete života građana.

U radu su opisani modeli regionalnog razvoja kroz pregled klasičnih teorijskih pristupa ekonomskom razvoju regija, neoklasičnih modela rasta regija, modela endogenog rasta, nove ekonomske geografije, modela rasta temeljenih na inovacijama te post-razvojne teorije. Osnovnu strukturu svih navedenih modela čine rad i kapital, koji se promatraju u sinergiji s geografskim kretanjima, tehnološkim napretkom i inovacijama te teorijskim implikacijama njihova uzajamnog djelovanja.

Teorijski temelj održivog razvoja promatran je zbog potrebe razumijevanja nastanka pojma održivog razvoja, razvoja globalnih inicijativa vezanih uz održivi razvoj, te nastanak opće prihvaćenog koncepta ciljeva održivog razvoja. Ekonomska stabilnost predstavlja ključni stup održivog razvoja jer osigurava dugoročne uvjete za stvaranje radnih mjesta, smanjenje siromaštva i izgradnju otpornosti društva na gospodarske šokove.

U kontekstu održivog razvoja, ekonomska stabilnost se ne odnosi isključivo na makroekonomske pokazatelje poput BDP-a ili inflacije, već uključuje širi spektar faktora poput pravedne raspodjele resursa, pristupa financijama, održive proizvodnje i potrošnje te otpornosti na vanjske gospodarske poremećaje.

Koncept održive ekonomije temelji se na optimalnom korištenju resursa, podršci inovacijama i razvoju ekoloških tehnologija te na poticanju gospodarskog rasta koji uključuje sve članove društva. U tom kontekstu, stabilna ekonomija služi kao preduvjet za provedbu ostalih aspekata održivog razvoja- društvenog i okolišnog. Naime, stabilne ekonomije omogućuju ulaganja u ključne javne usluge kao što su zdravstvo, obrazovanje i infrastruktura, što dodatno pridonosi smanjenju nejednakosti i zaštiti prirodnih resursa.

Društveni aspekt održivosti podrazumijeva i jačanje socijalnog kapitala, koji uključuje povjerenje, međuljudske veze, uzajamnu solidarnost, osjećaj pripadnosti zajednici te participativne mehanizme koji osnažuju sposobnost zajednica da se suoče s izazovima i krizama. Socijalni kapital ne samo da doprinosi većoj koheziji među različitim dionicima sustava, nego i poboljšava učinkovitost institucija i kvalitete upravljanja, olakšavajući suradnju između dionika društva i vlasti. Uključivanje različitih dionika u procese donošenja odluka od ključnog je značaja za ostvarenje društvene stabilnosti. Ključan pokazatelj društvene stabilnosti i napretka je kvaliteta života kao višedimenzionalni koncept koji sve više postaje relevantniji pokazatelj od bruto domaćeg proizvoda tri stupa održivosti: ekonomsku stabilnost, društvenu stabilnost i okolišnu stabilnost.

U svim segmentima održivosti, čovjek je u središtu problema i rješenja te treba raditi na dugoročnim promjenama ponašanja koje zahtijevaju informirane i ekološki osviještene građane. Koncept uvođenja ekološkog obrazovanja na svim razinama pomaže u oblikovanju vrijednosti i stavova koji potiču održivo djelovanje. Obrazovanje za održivi razvoj osnažuje pojedince i zajednice da razumiju klimatske promjene, gubitak bioraznolikosti i društvenu nepravdu, razviju vještine za promjenu ponašanja i donošenje etičkih odluka te da budu aktivni građani koji doprinose izgradnji pravednijeg društva i očuvanju okoliša u skladu s ciljevima Agende 2030.

Regionalna politika Europske unije predstavlja temeljni instrument za smanjenje razvojnih razlika među regijama i jačanje teritorijalne kohezije. U središtu ovog pristupa nalazi se ideja da se sve regije, bez obzira na svoju razinu razvijenosti, trebaju ravnomjerno i održivo razvijati uz podršku EU.

U radu su predstavljeni sustavi planiranja i financiranja regionalnog razvoja u odabranim državama Europske unije kroz komparativnu analizu četiriju nacionalnih modela. Sustav planiranja u EU temelji se na višerazinskom upravljanju i partnerskom pristupu. Proces se odvija kroz jasno definirane mehanizme koji uključuju suradnju između institucija EU, nacionalnih vlada i regionalnih aktera. Svaka država članica izrađuje Partnerski sporazum s Europskom komisijom, kojim se definiraju nacionalni prioriteti ulaganja u skladu s ciljevima EU. Na toj osnovi izrađuju se Operativni programi, koji predstavljaju temelj za korištenje europskih fondova na nacionalnoj i regionalnoj razini. Planiranje se provodi prema načelu "odozdo prema gore" (eng. bottom-up), što znači da lokalne i regionalne vlasti, organizacije civilnog društva i drugi dionici sudjeluju u definiranju razvojnih prioriteta. Ovakav pristup

osigurava veću relevantnost, učinkovitost i održivost politika, programa i projekata. Iako su to preporuke, ne postoje stvarne sankcije za nepridržavanje navedenog pristupa te ostaje na kreatorima procesa da prihvate, djelomično koriste ili ne uvažavaju lokalnu i regionalnu razinu odnosno dionike tih razina u procesima planiranja razvoja.

Upravljanje fondovima provodi se po načelu zajedničkog upravljanja između Europske komisije i nacionalnih tijela. Komisija odobrava operativne programe, dok države članice provode projekte putem Upravljačkih tijela, Posredničkih tijela i Korisnika bespovratnih sredstava. Učinkovitost i transparentnost financiranja osiguravaju se kroz sustave monitoringa, evaluacije i revizije.

Usporedba četiriju sustava regionalnih politika otkriva značajne razlike u institucionalnom dizajnu, povijesnom razvoju i stupnju decentralizacije, ali i zajedničke izazove povezane s europskom kohezijskom politikom. Italija započinje s regionalnom državom već 1948. godine, ali sustav dugo ostaje centraliziran. Tek reformama 1999. i 2001. g. dolazi do značajne regionalizacije, a reforma Delrio 2014. g. ukida provincije i uvodi metropolitanske gradove.

Poljska prolazi kroz radikalnu transformaciju nakon pada socijalizma - reforma iz 1998. g. uvodi vojvodstva kao regionalnu razinu samouprave, a pristupanje EU-u 2004. g. daje snažan poticaj razvoju regionalnih kapaciteta. Bugarska, unatoč ranom usvajanju demokratskog ustava 1991. g., zadržava visoku razinu centralizacije. Planske regije (NUTS 2) uvedene su isključivo za potrebe EU kohezijske politike, bez stvarne regionalne samouprave.

Hrvatska uvodi NUTS klasifikaciju početkom 2000-ih kao pripremu za pristupanje EU-u (2013. g.), ali regionalna samouprava nikada nije uspostavljena. Godine 2019. donosi se odluka o podjeli na četiri statističke regije (NUTS 2) umjesto dosadašnje dvije, pri čemu Grad Zagreb postaje zasebna regija.

U sve četiri zemlje, kohezijska politika EU-a predstavlja ključni pokretač regionalnog razvoja, ali s različitim intenzitetom i učincima.

Italija je druga najveća korisnica kohezijskih sredstava, ali se suočava sa tzv. zamkom razvoja koja pojašnjava da dugotrajno primanje sredstava ne dovodi do strukturne transformacije južnih regija. Poljska je najveći korisnik kohezijskih sredstava i bilježi najbržu konvergenciju među novim članicama, ali se suočava s recentralizacijskim trendovima i nedostatnim fiskalnim kapacitetima lokalnih vlasti. Bugarska ima nisku apsorpcijsku sposobnost i suočava se s ozbiljnim institucionalnim slabostima, unatoč značajnim sredstvima od oko 19,5 milijardi eura. Hrvatska za razdoblje 2021.-2027. prima 9 milijardi eura, iznos koji predstavlja oko 4% BDP-a, s jasnim fokusom na smanjenje regionalnih dispariteta, posebno između razvijenog Zagreba i ostalih dijelova zemlje.

Unatoč razlikama, sve četiri zemlje suočavaju se sa sličnim izazovima. Prvi od njih je teritorijalni disparitet odnosno jaz između razvijenih i nerazvijenih regija koji je prisutan je u svim zemljama, a posebno je očit između sjevera i juga u Italiji, zapada i istoka u Poljskoj, Sofije i ostatka Bugarske te Zagreba i ostatka Hrvatske. Drugi zajednički izazov predstavljaju upravljački kapaciteti u smislu razlika u institucionalnoj kulturi, tehničkoj ekspertizi i administrativnim resursima između regija unutar iste države.

Zamka razvoja se ističe kao izazov koji znači da dugotrajno primanje EU sredstava ne dovodi nužno do strukturne transformacije (najizraženije u Italiji i Bugarskoj).

Izazov u koordinaciji između razina vlasti prisutan je u sve četiri zemlje kao napetost između centralizacije i decentralizacije, posebno u provedbi Nacionalnih planova oporavka i otpornosti (NPOO). Sve zemlje pripremaju se za novu financijsku perspektivu u kojoj će centralno upravljana sredstva imati veću ulogu što predstavlja izazov održivosti regionalnih politika nakon 2027. godine

U usporedbi s Italijom (regionalna država s jakim regijama), Poljskom (decentralizirana unitarna država s vojvodstvima) i Bugarskom (visoko centralizirana unitarna država bez regionalne samouprave), Hrvatska se nalazi između Poljske i Bugarske. Decentraliziranija je od Bugarske (ima područnu samoupravu na razini županija), ali je daleko od razine regionalne autonomije kakvu imaju talijanske regije ili poljska vojvodstva.

U radu su predstavljeni sustavi planiranja i financiranja regionalnog razvoja u odabranim državama Europske unije kroz komparativnu analizu četiriju nacionalnih modela. Poglavlje započinje analizom talijanskog modela, potom se obrađuje poljski model, zatim bugarski model te na kraju hrvatski model. Poglavlje se zaključuje usporedbom modela regionalizacije i korištenja EU fondova u četiri promatrane zemlje, čime se nastoje identificirati dobre prakse i specifičnosti pojedinih sustava.

Trenutno ne postoji potpuno sistematiziran okvir koji omogućuje dosljednu i usporedivu procjenu ostvarenja ciljeva održivog razvoja (engl. Sustainable Development Goals- SDG) na regionalnoj razini (NUTS 2) u svim regijama EU-a što predstavlja ozbiljan nedostatak za praćenje napretka i usmjeravanje politika. Stoga su u radu prikazani rezultati komponenti SDG-ova po državama.

Pri analizi čimbenika održivog razvoja obrađeni su statistički podaci koji se odnose na sve zemlje članice Europske unije i na EU-27 kao cjelinu. Prikazano je kretanje vrijednosti kvantitativnih pokazatelja ciljeva održivog razvoja uz definicije ulaznih parametara pokazatelja. Iako su u fokusu istraživanja sustava upravljanja kohezijskom politikom predstavljeni pokazatelji uspješnosti za četiri zemlje koje primjenjuju različite sustave upravljanja sredstvima kohezijske politike, bitno je prikazati rezultate uspješnosti u postizanju globalnih ciljeva održivosti za sve zemlje članice kako bi se dobila cjelovita slika uspješnosti po svakom pojedinom cilju održivosti.

Korištenjem analize mreže ciljeva utvrđeno je kako određeni napredak ili nazadovanje u jednom području utječe na ostale aspekte održivog razvoja. Ovakav pristup omogućuje izbjegavanje fragmentiranih politika i potiče na izradu integriranih strategija koje uvažavaju kompleksnost globalnih izazova. Koncept se temelji na interdisciplinarnom pristupu jer održivi razvoj uključuje područja ekonomije, društva i ekologije.

Teorijske postavke i postavljene hipoteze prevedene su u empirijski model prikladan za testiranje na prikupljenim podacima. To znači da su prvo definirani očekivani odnosi među ključnim dimenzijama sustava strateškog planiranja, financiranja i provedbe projekata, a zatim su za njih razvijeni odgovarajući konstrukti i indikatori. Konačna specifikacija modela oblikovana je tako da istodobno slijedi teorijsku logiku rada i metodološke zahtjeve empirijskog modeliranja. Strukturni odnosi u modelu proizlaze iz teorijskog okvira istraživanja, dok je mjerni dio modela prilagođen empirijski potvrđenim grupiranjima čestica dobivenima analizom glavnih komponenti.

Odabir i kreiranje konstrukata u upitniku za istraživanje provedeni su deduktivno, polazeći od temeljnih hipoteza disertacije, pregleda relevantne literature, normativnog okvira i teorijskih postavki rada. Budući da nije identificiran standardizirani instrument koji bi u cijelosti odgovarao predmetu i kontekstu istraživanja, razvijen je novi upitnik. Njegov znanstveni doprinos ogleda se u tome što na temelju široke teorijske osnove oblikuje konstrukte i čestice prikladne za ispitivanje percepcija ključnih dionika sustava u hrvatskom kontekstu.

Pri oblikovanju upitnika odabir konstrukata vođen je postavljenim hipotezama i teorijskim uporištem u relevantnoj literaturi. Budući da se istražuju percepcije, stavovi i mišljenja, odnosno procjena važnosti pojedinih elemenata sustava, za svaki konstrukt formulirano je više tvrdnji koje obuhvaćaju njegove relevantne aspekte. Za procjenu važnosti svake tvrdnje korištena je petostupanjska Likertova skala, pri čemu 1 označava potpuno nevažno, a 5 potpuno važno.

Na teorijskoj razini krenulo se od širih disertacijskih hipoteza o odnosima između participativnosti, kapaciteta sustava, regionalizacije planiranja i efikasnosti razvojnih učinaka. Na empirijskoj razini te su pretpostavke prevedene u pomoćne i statističke hipoteze koje su testirane odnosima među latentnim konstruktima u modelu.

Za procjenu modela korišten je PLS-SEM algoritam s korekcijom prema tzv. Consistent PLS (PLSc) algoritmu, dostupnom u paketu cSEM. Primjena PLSc u ovom istraživanju opravdana je iz dva razloga. Prvo, model koji se testira složen je i obuhvaća veći broj latentnih konstrukata i veza, dok je raspoloživa veličina uzorka relativno ograničena. Drugo, teorijski okvir modela temelji se na konstrukcijama koje se promatraju reflektivno, zbog čega su konzistentne procjene prikladnije za procjenu parametara. Kvantitativna analiza provedena je pomoću softvera JASP. Pritom je SPSS korišten za deskriptivnu statističku analizu, a JASP za modeliranje.

Prva pomoćna hipoteza (H1) polazi od pretpostavke da javne politike strateškog održivog razvoja dobivaju specifičan karakter i veću razvojnu utemeljenost kada u njihovom oblikovanju participiraju dionici iz različitih sektora.

Teorijsko uporište ove hipoteze nalazi se u literaturi o participativnom upravljanju i višerazinskom upravljanju, koja pokazuje da široka uključenost dionika povećava legitimnost, kvalitetu i provedivost strateškog planiranja.

H1: Javne politike strateškog održivog razvoja pojedine regije dobivaju specifičan karakter participativnim pristupom dionika iz civilnog, javnog, znanstvenog i gospodarskog sektora teritorija za koji se formiraju.

U modelu je ta hipoteza operacionalizirana kroz pretpostavljene odnose između konstrukata Uključenost dionika, Dionici na nacionalnoj razini, Sustav strateškog planiranja i Strateški kapaciteti.

Druga pomoćna hipoteza (H2) nadovezuje se na prethodnu pretpostavku i usmjerava se na pitanje kako kvaliteta i regionalna utemeljenost strateškog planiranja utječu na usmjeravanje izvora financiranja.

H2: Povećanje stupnja regionalizacije planiranja i financiranja vodi ka pametnoj specijalizaciji regija i usmjeravanju izvora financiranja prema prepoznatim komparativnim prednostima teritorija.

Ovaj odnos u modelu je operacionaliziran vezom između sustava strateškog planiranja i izvora financiranja, pri čemu strateški kapaciteti djeluju kao posrednik. Time se omogućuje provjera teze da se pametna specijalizacija događa samo kada strateško planiranje generira jasne prioritete i kada su financijski tokovi usklađeni s tim prioritetima.

Treća pomoćna hipoteza (H3) usmjerena je na krajnju razvojnu razinu modela, odnosno na pitanje kako različiti kapaciteti sustava doprinose percipiranim učincima projekata financiranih sredstvima Europske unije.

H3: Evaluacija efikasnosti sustava planiranja i financiranja regionalnog razvoja nužan je alat za povećanje učinkovitosti sustava upravljanja s ciljem postizanja gospodarskog rasta i razvoja regija.

Budući da se efikasnost sustava ne mjeri izravno jednom opaženom varijablom, u modelu je konceptualno aproksimirana konstruktom Utjecaj projekata. Ovaj konstrukt obuhvaća percepciju ispitanika o učincima EU financiranih projekata, uključujući njihov doprinos ljudskim i infrastrukturnim kapacitetima te kvaliteti života. Njegova uloga u modelu opravdana je i logički i teorijski: što su projekti doživljeni kao korisniji i dugoročno održiviji, to se sustav može smatrati efikasnijim.

Učinci se pritom promatraju kroz doprinos jačanju ljudskih, infrastrukturnih i financijskih kapaciteta te kvaliteti života u regijama. Putanja prema utjecaju projekata uključuje ljudske i operativne kapacitete, financijski kapacitet te strateške kapacitete, što je metodološki opravdano jer prikazuje višedimenzionalni mehanizam koji povezuje planiranje, resurse i učinke.

Rezultati testiranja hipoteza uvelike potvrđuju teorijsku logiku modela. Rezultati empirijske analize omogućuju odbacivanje gotovo svih postavljenih statističkih nul hipoteza, pružajući tako dokaze u korist sve tri pomoćne hipoteze, ali i omogućujući dodatne uvide u dinamiku odnosa između planiranja, uključivanja dionika, financiranja i percipirane učinkovitosti projekata.

Ovi nalazi idu u prilog glavnoj hipotezi rada: regionalizacijom planiranja i financiranja održivog razvoja teritorija povećava se efikasnost sustava korištenja financiranja iz fondova i programa Europske unije.

Rezultati istraživanja upućuju na nekoliko praktičnih implikacija za dionike uključene u strateško planiranje, financiranje, pripremu, provedbu i evaluaciju projekata financiranih sredstvima Europske unije. Prije svega, nalazi pokazuju da ispitanici visoko vrednuju ljudske, financijske i strateške kapacitete kao temeljne pretpostavke učinkovitog funkcioniranja sustava. To sugerira da unapređenje apsorpcijske i provedbene sposobnosti nije moguće svesti samo na povećanje dostupnosti sredstava, nego zahtijeva sustavno ulaganje u ljude, organizacijske procedure i stratešku koordinaciju među razinama upravljanja.

Jedna od jasnijih praktičnih poruka odnosi se na važnost ulaganja u obuku i razvoj kadrova. Budući da se upravo obuka pokazuje kao jedan od relevantnijih prediktora ljudskih operativnih kapaciteta, proizlazi da bi institucije i organizacije uključene u upravljanje projektima trebale razvijati kontinuirane programe stručnog usavršavanja, ne samo za operativne, nego i za upravljačke kadrove. Takvi programi trebali bi obuhvatiti pripremu projektnih prijavi, upravljanje provedbom, praćenje pokazatelja, financijsko upravljanje i evaluaciju učinaka, kako bi se znanje ravnomjernije rasporedilo kroz čitav projektni ciklus.

Nalazi također sugeriraju da je za razvoj strateških kapaciteta važno ne samo formalno postojanje strateških dokumenata, nego i kvaliteta participativnih procesa kojima se oni oblikuju. To znači da bi nositelji javnih politika i regionalnog razvoja trebali uključivanje dionika promatrati kao funkcionalni instrument povećanja kvalitete planiranja, a ne samo kao formalnu obvezu. U praksi to podrazumijeva ranije i smislenije uključivanje regionalne i lokalne razine, kao i predstavnika gospodarstva, akademske zajednice i civilnog društva u procese planiranja i provedbe.

Važna praktična implikacija proizlazi i iz nalaza o financijskim kapacitetima. Ispitanici financijsku održivost sustava očito ne promatraju samo kao pitanje pristupa europskim sredstvima, nego i kao pitanje sposobnosti različitih razina upravljanja da osiguraju sufinanciranje, likvidnost i stabilnost tijekom provedbe projekata. To upućuje na potrebu da se projektno financiranje promatra šire od same prijave na natječaje, odnosno da se veća pozornost usmjeri na financijsku pripremu korisnika, dostupnost predfinanciranja, mehanizme nacionalne potpore te institucionalne kapacitete za dugoročno održavanje projektnih rezultata.

Nalazi o utjecaju projekata dodatno sugeriraju da se razvojni učinci najjasnije povezuju s opipljivim i organizacijski podržanim dimenzijama sustava, osobito s operativnim i financijskim kapacitetima.

U praktičnom smislu to znači da se od projektnih intervencija ne bi trebalo očekivati da same po sebi kompenziraju slabosti sustava, nego da njihovi učinci ovise o tome postoji li odgovarajući institucionalni i organizacijski okvir koji može podržati provedbu i održivost rezultata.

Praktična vrijednost provedenog istraživanja očituje se i u samom mjernom instrumentu. Razvijeni upitnik može poslužiti kao osnova za samoprocjenu kapaciteta organizacija, tijela javne uprave, razvojnih agencija i drugih aktera uključenih u upravljanje projektima financiranim sredstvima EU. Uz daljnju validaciju, instrument bi se mogao koristiti i kao dijagnostički alat za prepoznavanje slabijih točaka sustava te za usmjeravanje mjera jačanja institucionalnih, strateških i provedbenih kapaciteta.

Teorijske i praktične implikacije zajednički ukazuju na potrebu za uravnoteženim pristupom u kojem se strateško planiranje, participativno upravljanje, financijska stabilnost i razvoj kadrova promatraju kao međusobno povezane pretpostavke učinkovitog korištenja sredstava Europske unije.

Nadalje, model se temelji na samoprocjenama ispitanika, odnosno na njihovim percepcijama važnosti i procjenama odnosa među elementima sustava. Takav pristup prikladan je za istraživačka pitanja usmjerena na stavove i razumijevanje operativne perspektive, ali istodobno znači da dobiveni nalazi ne predstavljaju izravnu mjeru objektivne učinkovitosti sustava. Posebno je važno naglasiti da je efikasnost u ovom radu konceptualno aproksimirana konstruktom utjecaja projekata, što je teorijski opravdano, ali ipak ne obuhvaća sve moguće dimenzije učinkovitosti, primjerice administrativnu brzinu, stopu iskorištenosti sredstava, omjer troškova i učinaka ili dugoročne razvojne ishode mjerene objektivnim pokazateljima.

Iako je razvijeni upitnik prošao eksploracijsku validaciju i pokazao zadovoljavajuće psihometrijske karakteristike, riječ je o novom instrumentu koji zahtijeva dodatnu provjeru u drugim uzorcima i kontekstima. Rezultati analize glavnih komponenti pokazali su da pojedini konstrukti, osobito motivacija zaposlenika i uloga dionika nacionalne razine, imaju složeniju empirijsku strukturu nego što je inicijalno pretpostavljeno. To je vrijedan nalaz, ali istodobno upućuje na potrebu daljnjeg usavršavanja i konfirmatorne provjere mjerne strukture.

Određeni odnosi u modelu nisu se pokazali statistički značajnima ili su pokazali slabije učinke od očekivanih. To posebno vrijedi za dio odnosa koji uključuju ljudske operativne kapacitete, motivaciju i utjecaj projekata.

Takvi nalazi mogu upućivati na to da promatrani odnosi nisu jednostavni ni izravni, nego ovise o dodatnim posredničkim ili moderatorskim varijablama koje u ovom modelu nisu uključene. Primjerice, moguće je da učinak obuke i motivacije na projektne učinke ovisi o tipu organizacije, razini institucionalne razvijenosti, vrsti projekta, fazi projektnog ciklusa ili prethodnom iskustvu korisnika.

Model je razvijen unutar specifičnog hrvatskog institucionalnog i upravljačkog konteksta. Premda su pojedine teorijske postavke šire primjenjive, odnosi među konstruktima mogu biti djelomično oblikovani nacionalnim institucionalnim obilježjima, razinom centralizacije sustava, normativnim okvirom i praksama upravljanja EU projektima u Republici Hrvatskoj. Zbog toga bi prijenos rezultata na druge zemlje ili upravljačke sustave trebalo provoditi oprezno i uz dodatnu empirijsku provjeru.

Upravo ta ograničenja otvaraju prostor za buduća istraživanja. Bilo bi korisno provesti konfirmacijsku validaciju razvijenog instrumenta na novim i raznolikijim uzorcima te ispitati njegovu stabilnost u različitim institucionalnim, teritorijalnim i kulturološkim kontekstima. Buduća istraživanja mogla bi kombinirati pokazatelje percepcije s objektivnim indikatorima uspješnosti, primjerice stopama iskorištenosti sredstava, administrativnom učinkovitošću, pokazateljima kvalitete projektne provedbe ili mjerljivim razvojnim ishodima. Korisno bi bilo testirati proširene modele koji uključuju moderatorske i medijatorske odnose, osobito u području ljudskih kapaciteta, motivacije i projektnih učinaka. Buduća istraživanja mogla bi detaljnije razlikovati vrste projekata, sektore i razine upravljanja kako bi se preciznije utvrdilo djeluju li isti mehanizmi jednako u svim kontekstima.

Ograničenja primijenjenog modela ne umanjuju vrijednost dobivenih nalaza, nego ukazuju na to da je riječ o prvom strukturiranom pokušaju empirijskog modeliranja složenog upravljačkog sustava u specifičnom nacionalnom kontekstu. U tom smislu rad otvara prostor za daljnje teorijsko preciziranje, metodološko usavršavanje i širenje istraživačkog programa u ovom području.

Rezultate ovog istraživanja potrebno je tumačiti u svjetlu nekoliko ograničenja. Prvo, istraživanje se temelji na prigodnom prosudbenom uzorku, zbog čega rezultate nije moguće generalizirati na cjelokupnu populaciju svih dionika sustava strateškog planiranja i upravljanja projektima financiranim sredstvima Europske unije. Iako uzorak okuplja ispitanike s relevantnim iskustvom i praktičnim uvidima, riječ je o prosudbenom uzorkovanju, pa se nalazi trebaju razumjeti kao empirijski utemeljeni, ali kontekstualno ograničeni.

## Popis literature

- Abramovitz, M. (1956). Resource and output trends in the United States since 1870, *American Economic Review*, 46(2), str. 5–23.
- Abubakar, I. R. (2017). Access to water and sanitation facilities in Nigerian cities: Evidence from the indicators of the urban well-being. *Habitat International* 60, str. 105-114.
- Aghion, P., Howitt P. (1992). A Model of Growth through Creative Destruction, *Econometrica*. 60, 2, str. 323-351.
- Armstrong H. (1995). Convergence among regions of the European Union, 1950-1990., *Papers in Regional Science* 74, str. 143-152
- Armstrong, H., Taylor, J. (2000). *Regional economics and policy*, 2nd ed. Oxford, Blackwell
- Bachtler, J., McMaster, I. (2007). EU Cohesion policy and the role of the regions: investigating the influence of Structural Funds in the new member states. Dostupno na: <https://pure.strath.ac.uk/ws/portalfiles/portal/66963556/strathprints007811.pdf>. [Pristup 21.6.2023.].
- Bachtler, J., McMaster, I., 2008. Decentralisation and EU Cohesion Policy: The role of regional and local authorities in delivering EU funds. *Regional Studies*, 42(3), str. 305-317.
- Bachtler, J., Mendez, C., Wislade, F.(2016). EU Cohesion Policy and European Integration: The Dynamics of EU Budget and Regional Policy Reform, Ashgate Publishing, Farnham.
- Bachtler, J., Mollica, D., Prota, F., (2017). The efficiency of EU Cohesion Policy: Evidence from the European Commission's performance framework. *European Planning Studies*, 25(4), str. 1-21.
- Bachtler, J., Mollica, D., Prota, F., 2017. The efficiency of EU Cohesion Policy: Evidence from the European Commission's performance framework. *European Planning Studies*, 25(4), str. 1-21.
- Bäckstrand, K., & Kuyper, J. W. (2017). The democratic legitimacy of public–private partnerships in global climate governance: Institutional design and privatization. *Governance*, 30(1), str. 123-139.
- Barbier, E. B. i Markandya, A. (1990). The conditions for achieving environmentally sustainable development. *European Economic Review*, 34(2-3), str. 659-669.
- Barro, R. J. i Sala-i-Martin, X. (1992). Convergence. *Journal of Political Economy*, 100(2), str. 223–251.

- Barro, R. J., Mankiw, N. G., & Sala-i-Martin, X. (1992). Capital mobility in neoclassical models of growth (Working Paper No. 4206). National Bureau of Economic Research.
- Barro, R., Sala-i-Martin, X. (2004). *Economic growth*, Cambridge, MIT Press
- Basile, R., Ferrara, A., Manzoli, M., 2008. The Role of Skilled Labor in Regional Development: Evidence from EU Structural Funds. *European Economic Review*, 52(6), str. 1221-1237.
- Becker, S.O., Egger, P.H., von Ehrlich, M., 2013. Too much of a good thing? On the growth effects of EU cohesion policy. *European Economic Review*, 58, str. 167-189.  
Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0014292112000438>.  
[Pristup 21.6.2023.].
- Begg, I. (2021). The EU's COVID-19 Recovery Package: A Game Changer?. *Journal of Common Market Studies*. 59(S1), str. 145-156.
- Bernanke, B. S. (1983). Nonmonetary effects of the financial crisis in the propagation of the Great Depression. *The American Economic Review*, 73(3), str. 257-276.
- Bernstein, S. (2013). Rio+20: Sustainable development in a disconnected world. *Ethics & International Affairs*, 27(1), str. 19-39.
- Bodansky, D. (1993). The United Nations Framework Convention on Climate Change: A commentary. *Yale Journal of International Law*, 18(2), str. 451-558.
- Bojović, D. (2011). Instrumenti regionalne politike: Europska unija i Hrvatska. *Ekonomski pregled*, 62(11), str. 696-716.
- Borts, G. H. (1960). The equalization of returns and regional economic growth. *The American Economic Review*, 50(3), str. 319-347.
- Breuer, A., Janetschek, H., & Malerba, D. (2019). Translating sustainable development goals (SDGs) into national targets: Is occurrence of agenda-setting and policy-relevant challenges for interconnected SDGs. *Sustainability*, 11(7), 2105.
- Bristow, G. (2005). Everyone's a "winner": problematising the discourse of regional competitiveness. *Regional Studies*, 39(3), str. 285-304.
- Burton, R.M., Obel, B. and Håkonsson, D.D. (2020). Organizational Design: A Step-by-Step Approach. 4th edn. Cambridge: Cambridge University Press.  
Dostupno na: [https://assets.cambridge.org/97811084/93284/frontmatter/9781108493284\\_frontmatter.pdf](https://assets.cambridge.org/97811084/93284/frontmatter/9781108493284_frontmatter.pdf) [Pristup 2.1.2021].
- Butkus, M., Maciulyte-Sniukiene, A., Matuzeviciute, K. 2020. Heterogeneous growth outcomes of the EU's regional financial support mediated by institutions with some empirical evidences at NUTS 3 level. *Review of Regional Research*

40: str. 33-66. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10037-019-00137-z> [Pristup 21.6.2022.].

Buzuk, M. (2013). *Sustavi za kontinuirano praćenje kvalitete voda*. Sveučilište u Splitu, Kemijsko-tehnološki fakultet.

Cace, S., Tosun, J., Incaltarau, C. (2009). The impact of economic crises on regional policy and EU funds absorption in Eastern Europe. *European Urban and Regional Studies*, 16(2), str. 158-176.

Capello, R., Nijkamp P. (2009). *Handbook of Regional Growth and Development Theories*. Edward Elgar. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA.

Cerin, P. (2006). Bringing economic opportunity into line with environmental influence: A discussion on the Sierra Club's lawsuit against the automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 14(3-4), 367-381.

Chenery, H. B. i Syrquin, M. (1975) *Patterns of development, 1950–1970*. London: Oxford University Press.

Cheshire, P., Malecki E. (2005). Growth, development and innovation: a look back-

Ciffolilli, A., & Pompili, M. (2024). Research for REGI Committee - Absorption rates of Cohesion Policy funds. European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies.

Claire Charbit, C. (2011). The role of regional governments in implementing EU policy: Opportunities and challenges. *Public Administration*, 89(4), str. 21-35.

Codogno, L., van den Noord, P. 2021. Assessing Next Generation EU. LSE Europe in Question Discussion Paper Series, 166. Dostupno na: <https://www.lse.ac.uk/european-institute/Assets/Documents/LEQS-Discussion-Papers/LEQSPaper166.pdf> [Pristup 2.5.2023.].

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Cowen, M. P. i Shenton, R. W. (1996). *Doctrines of development*. Routledge.

Crescenzi, R., Giua, M. 2018. One or Many Cohesion Policies of the European Union? On the Diverging Impacts of Cohesion Policy across Member States. SERC Discussion Paper, 230. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/policy/analysis/sercdp0230\\_rdd\\_eu.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/analysis/sercdp0230_rdd_eu.pdf) [Pristup 2.5.2023.].

Cronbach, L. J. (2014). My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurement*.

Cuaresma, J.C., Amador, J., Rodrigues, F., 2014. Investment and Economic Growth: Evidence from European regions. *Journal of Regional Science*, 54(2), str. 243-267.

- Dąbrowska, A. and Deegan, J. (2024). One size fits most: On the emergence of differentiated regional policy in Poland. *Miscellanea Geographica*, 28(3). doi: 10.2478/mgrsd-2024-0015
- Daniček, V. (2018). Europe 2020: Strategy: Achievements and Challenges. *Journal of European Integration*, 40(4), str. 443-458.
- Darvas, Z., Gresz, M., Möller, I. (2019). The absorption of EU funds in Central and Eastern Europe: A comparison of member states. *European Economy*, 2, str. 43-55.
- Dasgupta, P. S. i Heal, G. M. (1979). *Economic theory and exhaustible resources*. Cambridge University Press.
- Davis, M. (2011). The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues. Dostupno na: [https://www.academia.edu/434685/The\\_Physical\\_Environment\\_of\\_the\\_Office\\_Contemporary\\_and\\_Emerging\\_Issues](https://www.academia.edu/434685/The_Physical_Environment_of_the_Office_Contemporary_and_Emerging_Issues) [Pristup 2.1.2025].
- Dernbach, J. C. (2003). Creating the law of environmentally sustainable development. *Pace Environmental Law Review*, 20(2), 619-646.
- Deskar-Škrbić, M. (2019). Determinante gospodarskog rasta u Hrvatskoj: Pregled literature i novi dokazi. *Public Sector Economics*, 43(1), 1-28.
- Devčić, A., Šostar, M. 2015. Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi. Požega: Veleučilište u Požegi. ISBN 978-953-7744-26-7. Dostupno na: <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/knjiga/746494> [Pristup 5.6.2023.].
- Di Tella, R. (2018). *Culture, institutions, and the wealth of nations*. NBER Working Paper Series. National Bureau of Economic Research.
- Dicharry, B. 2020. Regional growth and absorption speed of EU funds: When time isn't money. *Regional Studies* 57: str. 511. Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00343404.2022.2092611> [Pristup 2.1.2025.].
- Different Outcomes. *Romanian Economic Journal*, vol. 12 (32), str. 149-185. Dostupno na: <https://ideas.repec.org/a/rej/journal/v12y2009i32p149-185.html>. [Pristup: 17.2.2023].
- Dijkstra, T.K. and Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS quarterly*, 39(2), pp.297-316.
- Dodds, F., Laguna-Celis, J., & Thompson, L. (2012). *From Rio+20 to a new development agenda: Building a bridge to a sustainable future*. Routledge.
- Donohue, I., Hillebrand, H., Montoya, J. M., Petchey, O. L., Pimm, S. L., Fowler, M. S., Healy, K., Loreau, M., O'Connor, N. E., Prior, K. M., Vassur, D. A., White, J. W., & Beierkuhnlein, C. (2016). Navigating the complexity of ecological stability. *Ecology Letters*, 19(9), 1172-1185.

Drezgić, S. and Čolig, M. (2024). Reflections on the evolution of the fiscal equalization system of the Republic of Croatia. In Proceedings of the International Scientific Conference. University of Rijeka, Faculty of Economics.

Durand, L., Espinoza, R.A. 2021. The Fiscal Multiplier of European Structural Investment Funds: Aggregate and Sectoral Effects with an Application to Slovenia. IMF Working Paper. Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=4026294> [Pristup 2.6.2023.].

Escobar, A. (1992). *Imagining a post-development era: Critical thought, development and social movements*. Social Text, (31/32), 20-56.

EUR-Lex. (1979). Rewe-Zentral AG v Bundesmonopolverwaltung für Branntwein (Cassis de Dijon), Case 120/78, Judgment of 20 February 1979. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:61978CJ0120>. [Pristup 1.9.2025].

EUR-Lex. (1995). Union royale belge des sociétés de football ASBL v Bosman, Case C-415/93, Judgment of 15 December 1995. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:61993CJ0415>. [Pristup 15.3.2025].

EUR-Lex. (2016). Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union, Article 26. Dostupno na: [https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/tfeu\\_2016/art\\_26/oj/eng](https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/tfeu_2016/art_26/oj/eng). [Pristup 1.9.2025].

European Commission (2026) \*Programme Competitiveness and Cohesion 2021-2027\*, Inforegio. Available at: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/in-your-country/programmes/2021-2027/hr/2021hr16ffpr001\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/in-your-country/programmes/2021-2027/hr/2021hr16ffpr001_en) (Accessed: 28 April 2026).

European Environment Agency. (2020). The European environment — state and outlook 2020: Knowledge for transition to a sustainable Europe. Publications Office of the European Union. Dostupno na: <https://www.eea.europa.eu/soer/2020> [Pristup: 12.8.2021.]

Europska komisija (2009). Communication from the Commission to the European parliament, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions concerning the European union strategy for the Baltic sea region. Dostupno na: [https://eusbsr.eu/wp-content/uploads/2009\\_commission-communication-on-eusbsr.pdf](https://eusbsr.eu/wp-content/uploads/2009_commission-communication-on-eusbsr.pdf) [Pristup. 10.11.2023].

Europska komisija (2010). European Union Strategy for Danube Region. Dostupno na: [https://danube-region.eu/content/uploads/2025/11/com2010\\_715\\_danube\\_en.pdf](https://danube-region.eu/content/uploads/2025/11/com2010_715_danube_en.pdf) [Pristup. 11.11.2025].

Europska komisija (2014). For a prosperous and integrated Adriatic and Ionian region. Dostupno na: <https://www.adriatic-ionian.eu/about-eusair/> [Pristup. 10.11.2023].

Europska komisija (2015). Komunikacija Komisije Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom gospodarskom i socijalnom odboru i Odboru regija o strategiji Europske unije za Alpsku regiju. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:52015DC0366> [Pristup. 12.11.2023].

Europska komisija, 2004. Facing the challenge The Lisbon strategy for growth and employment. Report from the High Level Group chaired by Wim Kok. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/councils/bx20041105/kok\\_report\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/councils/bx20041105/kok_report_en.pdf) [Pristup 21.6.2025.]

Europska komisija, Directorate-General for Regional Policy (2008). Working for the regions (pdf). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. ISBN 92-79-03776-5. Cat. No. KN-76-06-538-EN-C. Retrieved 28 July 2010.

Europska komisija. (1999). European Spatial Development Perspective. Dostupno na: <https://territorialagenda.eu/wp-content/uploads/ESDP.pdf>. [Pristup 13.3.2025].

Europska komisija. (2005). Communication to the spring European council: Working together for growth and jobs: A new start for the Lisbon Strategy. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52005DC0024>. [Pristup 16.3.2025].

Europska komisija. (2010). Europe 2020: A European strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>. [Pristup 25.6.2025].

Europska komisija. (2016). The Maastricht treaty. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/newsroom/news/2016/12/12-09-2016-the-maastricht-treaty-an-impetus-for-the-cohesion-policy](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2016/12/12-09-2016-the-maastricht-treaty-an-impetus-for-the-cohesion-policy). [Pristup 13.3.2025].

Europska komisija. (2017). Reflection Paper on the Social Dimension of Europe. Dostupno na: [https://commission.europa.eu/document/download/f3ebccc5-1047-4520-8ea7-cdda88dbcb0e\\_en?filename=reflection-paper-social-dimension-europe\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/f3ebccc5-1047-4520-8ea7-cdda88dbcb0e_en?filename=reflection-paper-social-dimension-europe_en.pdf). [Pristup 25.6.2025].

Europska komisija. (2017). Strengthening Innovation in Europe's Regions: Strategies for resilient, inclusive and sustainable growth. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/communication/s/2017/strengthening-innovation-in-europe-s-regions-strategies-for-resilient-inclusive-and-sustainable-growth](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/communication/s/2017/strengthening-innovation-in-europe-s-regions-strategies-for-resilient-inclusive-and-sustainable-growth) [Pristup: 13.8.2025].

Europska komisija. (2017). Strengthening Innovation in Europe's Regions: Strategies for resilient, inclusive and sustainable growth. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/communications/2017/strengthening-innovation-in-europe-s-regions-strategies-for-resilient-inclusive-and-sustainable-growth](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/communications/2017/strengthening-innovation-in-europe-s-regions-strategies-for-resilient-inclusive-and-sustainable-growth) [Pristup: 13.8.2025].

Europska komisija. (2021). Analysis of the budgetary implementation of the European structural and investment funds in 2020. Dostupno na: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/196e166e-b91c-11eb-8aca-01aa75ed71a1>. [Pristup. 10.11.2023].

Europska komisija. (2021). Strategic Foresight Report - 2021: Towards a more resilient Europe. Dostupno na: [https://commission.europa.eu/system/files/2021-09/strategic\\_foresight\\_report\\_2021\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2021-09/strategic_foresight_report_2021_en.pdf). [Pristup 12.2.2025].

Europska komisija. (2022). EU Cohesion Policy: €9 billion for Croatia's economic, social, and territorial cohesion, green and digital transition in 2021-2027. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/whats-new/newsroom/24-08-2022-eu-cohesion-policy-eur9-billion-for-croatia-s-economic-social-and-territorial-cohesion-green-and-digital-transition-in-2021-2027\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/newsroom/24-08-2022-eu-cohesion-policy-eur9-billion-for-croatia-s-economic-social-and-territorial-cohesion-green-and-digital-transition-in-2021-2027_en) (Accessed: 28 April 2026).

Europska komisija. (2022). Osmo izvješće o gospodarskoj, socijalnoj i teritorijalnoj koheziji. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/information-sources/8cohesion-report\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/8cohesion-report_en). [Pristup 15.2.2025].

Europska komisija. (2023). Report from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/reports/annual\\_2022/2022\\_annual\\_summary\\_report.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/reports/annual_2022/2022_annual_summary_report.pdf). [Pristup. 10.11.2023].

Europska komisija. (2025). Deveto izvješće o gospodarskoj, socijalnoj i teritorijalnoj koheziji. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/information-sources/cohesion-report\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/cohesion-report_en). [Pristup 2.7.2025].

Europska komisija. (2025). Izvješće Komisije europskom parlamentu, vijeću, europskom gospodarskom i socijalnom odboru i odboru regija. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52025DC0196>. [Pristup 2.7.2025].

Europska komisija. (2025). Principles. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/how/principles\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/principles_en). [Pristup 21.6.2025].

Europski parlament (2021). Uredba 2021/1058 o Europskom fondu za regionalni razvoj i Kohezijskom fondu. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1058/oj> [Pristup 25.4.2023].

Europski parlament (2021). Uredba 2021/1139 o uspostavi Europskog fonda za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu i izmjeni Uredbe (EU) 2017/1004. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1139/oj> [Pristup 11.3.2025].

Europski parlament i Vijeće. Ili EUR-Lex (2021). Uredba EU 2021/1060. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/TXT/?uri=CELEX:32021R1060> [Pristup 8.1.2025].

Europski parlament. (2006). Directive 2006/123/EC of the European parliament and the Council of 12 December 2006 on services in the internal market. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:376:0036:0068:en:PDF> . [Pristup 13.3.2025].

Europski parlament. (2009). Briefing note for the meeting of the EMPL Committee 5 October 2009 regarding the exchange of views on the Lisbon Strategy and the EU cooperation in the field of social inclusion, Dostupno na: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/empl/dv/lisbonstrategybn\\_/lisbonstrategybn\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/empl/dv/lisbonstrategybn_/lisbonstrategybn_en.pdf). [Pristup 15.3.2025].

Europski parlament. (2025). Free movement of capital, Fact Sheets on the European Union. Dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/39/free-movement-of-capital>. [Pristup. 1.9.2025].

Europski parlament. (2025). Treaty of Rome. Dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/en/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/treaty-of-rome>. [Pristup 22.8.2025].

Europski revizijski sud. (2019). \*Special Report No 10/2019: Europe 2020 Strategy\*. Dostupno na: [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/INSR19\\_10/INSR\\_EBA\\_STR\\_ESS\\_TEST\\_EN.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/INSR19_10/INSR_EBA_STR_ESS_TEST_EN.pdf). [Pristup 25.6.2025].

Europski socijalni fond, dostupno na: <https://esf.hr/esfplus/europski-socijalni-fond/> [Pristup: 12.9.2023.]

Europsko vijeće. (2005). Dostupno na: <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/eu-long-term-budget/>. [Pristup 13.3.2025].

Europsko vijeće. (2012). The impact of the economic crisis on local and regional authorities in Europe. Dostupno na: <https://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=18919&lang=en> [Pristup: 2.5.2025].

Eurostat. (2022). Europe 2020 Indicators – Overview. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/europe-2020-indicators>. [Pristup 25.6.2025].

- Eurostat. (2025). Sustainable Development Indicators. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database>. [Pristup 25.6.2025].
- Feldman, M., Audretsch, D. (1999). Innovation in Cities: Science-based Diversity, Specialization, and Localized Competition. *European Economic Review*, 43: 409-429.
- Ferry, M. (2013). Implementing regional policy in Poland: A new era?. *Europe-Asia Studies*, 65(8), str. 1578–1598.
- Ferry, M. (2016). The Europeanisation of regional policy in Bulgaria and Romania: The limits of institutional transfer. u Gänzle, S. i Kern, K. (eds.) *European Union Regional Policy and the Europe 2020 Strategy*. London: Routledge, str. 145-162.
- Florkowski, W. J., Rakowska, J. 2022. Review of Regional Renewable Energy Investment Projects: The Example of EU Cohesion Funds Dispersal. *Sustainability* 14: 17007. Dostupno na: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/24/17007> [Pristup 13.4.2024.].
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), str. 39-50. Dostupno na: <https://doi.org/10.2307/3151312> [Pristup: 5.6.2025.]
- Fratesi, U., Perucca, G. 2018. EU regional development policy and territorial capital: A systemic approach. *Regional Science* 98, str. 265-81. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1056819023012125?via%3Dihub> [Pristup 13.4.2024.].
- Fujita, M. i Krugman, P. (1995). *Reg. Sci. Urban Econ.* 25/1995, str. 505-528.
- Fujita, M., Krugman, P. R. i Venables, A. J. (1999). *The spatial economy: cities, regions, and international trade*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Galabinova, L. (2011). Financial Decentralization in Bulgaria: Issues and Solutions. *Trakia Journal of Sciences* 9(3), str. 93-99.
- Ganis, A. (2025). The Role of Regulatory Modes in Regional Governance: Insights from the Delrio Reform in Italy. *Regional Studies and Local Development* 6(1). str. 1-28.
- Giovannoni, E. i Fabietti, G. (2014). *What is sustainability? A review of the concept and its applications*. u C. Busco, M. L. Frigo, P. Quattrone i A. Riccaboni (ur.), *Integrated reporting: Lessons from the South African experience* (str. 21–40). Springer.
- Global Footprint Network. (2023). National footprint and biocapacity accounts 2023 edition. Dostupno na: <https://data.footprintnetwork.org> [Pristup: 2.3.2024.]

- Grossman G.M., Helpman E. (1991). *Innovation and Growth in the Global Economy*, MIT Press, Cambridge.
- Groth, C. (2010). *Lecture notes in economic growth*. University of Copenhagen: Department of Economics.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. and Thiele, K.O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the academy of marketing science*, 45(5), str. 616-632.
- Harris, H. (2011). *The dialectics of capital*. Leiden: Brill.
- Hartwick, J. M. (1977). *Intergenerational equity and the investing of rents from exhaustible resources*. The American Economic Review, 67(5), str. 972-974.
- Hartwick, J. M. (1978). Substitution among exhaustible resources and intergenerational equity. *The Review of Economic Studies*, 45(2), str. 347-354
- Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene profiles: pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), str. 18-29
- Hirschman, A. O. (1958.), *The strategy of economic development*. New Haven, Yale University Press
- Hussain, M., Ali, A., Muhammad, A. (2020). Human capital and regional economic performance: Evidence from European regions. *Journal of Regional Development*, 32(3), str. 301-320.
- Hylton, K. N. (2019). *Law and economics of environmental policy*. Edward Elgar Publishing.
- Incaltarau, C., Surubaru, N., Tosun, J. (2020). Crisis, absorption and implementation: EU regional funds during economic recessions. *European Planning Studies*, 28(10), str. 1820-1838.
- IPBES. (2019). Global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. E. S. Brondizio, J. Settele, S. Díaz, & H. T. Ngo (Ur.). IPBES Secretariat.
- JASP Team (2025). JASP (Version 0.19.3) [Computer software].
- Jolliffe, I.T. and Cadima, J. (2016). Principal component analysis: a review and recent developments. *Philosophical transactions of the royal society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 374(2065).
- Jones, C. I. (1995). R&D-based models of economic growth. *Journal of Political Economy*, 103(4), str. 759-784.

- Jorgensen, T. D., Pornprasertmanit, S., Schoemann, A. M., & Rosseel, Y. (2022). *semTools: Useful tools for structural equation modeling*. R package version 0.5-6. <https://cran.r-project.org/package=semTools> [Pristup: 2.5.2025.]
- Kabisch, N., Korn, H., Stadler, J., & Bonn, A. (Ur.). (2017). *Nature-based solutions to climate change adaptation in urban areas: Linkages between science, policy and practice*. Springer Nature.
- Kahkonen, S., Lanyi, A. (2001). Decentralization and local governance: Evidence from the EU regions. *Public Administration and Development*, 21(5), str. 329-339.
- Kersan-Škabić, I., Tijanić, L. (2017). Unemployment and economic development in European regions: A longitudinal analysis. *Regional Studies*, 51(8), str. 1241-1254.
- Kesner-Škreb M. (2007). Lisabonska strategija, Financijska teorija i praksa 31 (4) str. 441-443. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/34618>. [Pristup 16.3.2025].
- Kiely, R. (2007). *The new political economy of development: Globalization, imperialism, hegemony*. Palgrave Macmillan.
- Kiely, R. i Marfleet, P. (ur.). (1998). *Globalisation and the Third World*. Routledge.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3rd ed.; The Guilford Press: New York, NY, USA.
- Kongres Vijeća Europe (2025). Poland should pursue decentralisation, strengthen financing of local and regional governments. Dostupno na: <https://www.coe.int/en/web/congress> (Pristup: 28.1.2026).
- Krugman P. (1995). *Development, Geography and Economic Theory*. Cambridge, MIT Press.
- Krugman P. (1998.), What's new about New economic Geography? *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 14, no. 2
- Krugman, P. (2010). The new economic geography, now middle-aged. *Regional Studies*, 45(1), 1-7.
- Krugman, P. R. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*, 99 (3), str. 483-499.
- Kula, E. (2001). *History of environmental economic thought*. Routledge.
- Le Blanc, D. (2015). Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. *Sustainable Development*, 23(3), str. 176-187. Dostupno na: <https://doi.org/10.1002/sd.1582> [Pristup: 14.3.2023.]
- Lucas R. E. (1988). On the mechanics of economic development, *Journal of Monetary Economics*, 22, 3-42
- Mankiw, G., Romer, D. and Weil, D. (1992.), A contribution to the empirics of economic growth. *Quarterly Journal of Economics*, 107, str. 407-437.

- Marques Santos, R., Conte, M. (2023). The demand for EU funds in less developed regions: An empirical analysis. *Journal of European Policy*, 30(1), str. 77-92.
- Martin, R. (2001). EMU versus the regions? Regional convergence and divergence in Euroland. *Journal of Economic Geography* vol. 1(1), str. 51-80
- Martin, R. i Sunley, P. (2006). Path dependence and regional economic evolution, *Journal of Economic Geography*. 6(4), str. 395–437.
- Martin, R. i Sunley, P. (2008). Stepping stones or traps? The linkages between regional clusters and national economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 24(1), str. 135-156.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50(4), str. 370-396
- Maurseth, P.B. (2001). Convergence, geography and technology, *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 12(3), str. 247-276
- Mazzucato, M. (2018). Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union: A problem-solving approach to fuel innovation-led growth. Dostupno na: <https://www.horizon-europe.gouv.fr/sites/default/files/2022-11/mazzucato-report-2018-pdf-7474.pdf>. [Pristup 15.2.2025].
- Meadowcroft, J. (2007). Who is in charge here? Governance for sustainable development in a complex world. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 9 (3-4), 299-314.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. i Behrens, W. W. (1972). *The limits to growth*. Universe Books.
- Melecký, L. 2018. The main achievements of the EU structural funds 2007–2013 in the EU member states: Efficiency analysis of transport sector. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy* 13. str. 285-306. Dostupno na: <https://journals.economic-research.pl/eq/article/view/776> [Pristup 1.4.2020.].
- Mensah, J. i Enu-Kwesi, F. (2018). Sustainable development in Africa: Concepts, successes and struggles. *International Journal of Development and Sustainability*, 7(9), str. 2320-2336.
- Meyer, S.P., Hecht, A. (1998). University Growth Poles in Canada: An Empirical Assessment. *Canadian Journal of Regional Science*, vol 19(3), str. 263-82.
- Milio, S., 2007. Decentralisation, local government performance and EU structural funds in the Mediterranean countries. *Regional Studies*, 41(2), str. 219-232.
- Milio, S., 2007. Decentralisation, local government performance and EU structural funds in the Mediterranean countries. *Regional Studies*, 41(2), str. 219-232.

Millennium Ecosystem Assessment. (2005). Ecosystems and human well-being: Synthesis. *Island Press*.

Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije. (2024). Plan vrednovanja na razini Sporazuma o partnerstvu, Programa Konkurentnost i kohezija i Integriranog teritorijalnog programa financijskog razdoblja 2021.-2027. Dostupno na: [https://eufondovi.gov.hr/wp-content/uploads/2025/01/Plan-vrednovanja\\_21-27\\_202412.pdf](https://eufondovi.gov.hr/wp-content/uploads/2025/01/Plan-vrednovanja_21-27_202412.pdf). [Pristup 8.1.2025].

Ministro per gli Affari Europei, il Sud, le Politiche di Coesione e il PNRR (2025): A Murcia Consiglio informale dei 27 sulla politica di coesione, 25 giugno. Dostupno na: <https://politichecoesione.governo.it> [Pristup 28.4.2026.].

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

Mintzberg, H. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), str. 370-396.

Mitchell, Alanah. (2024). The Corporate Office as a Work Place : A Pandemic-Spanning Exploration of Organizational Place in Context. *Group & Organization Management*. 10.1177/10596011241284325.

Molica, D., 2021. The impact of fiscal decentralisation on regional policy outcomes: Evidence from European Union regions. *Public Policy and Administration*, 36(4), str. 406-429.

Montaldo, S. (2013). The role of regional authorities in the EU decision-making process: From the principle of subsidiarity to the challenge of multilevel governance. *European Journal of Legal Studies*, 6(1), str. 108-125.

Moreno, R. 2020. EU Cohesion Policy Performance: Measures and Regional Variation. *Journal of Regional Research* 46. str.27-50. Dostupno na: <https://recyt.fecyt.es/index.php/IR/article/view/71041> [Pristup 11.4.2022.].

Morse, S. (2008). *Post-sustainable development*. Sustainable Development, 16(5), 341–352

MRRFEU. (2015). Smjernice za izradu županijskih razvojnih strategija, praćenje i vrednovanje njihove provedbe. Dostupno na: <https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages//O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/Smjernice%20za%20izradu%20C5%BEupanijskih%20razvojnih%20strategija.%20pra%C4%87enje%20i%20vrednovanje%20njihove%20provedbe.pdf> [Pristup: 1.8.2025].

Muraközy, B., Telegdy, A. 2023. The effects of EU-funded enterprise grants on firms and workers. *Journal of Comparative Economics* 51. str. 216-34. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147596722000622?via%3Dihub> [Pristup 11.4.2025.].

- Myrdal, G. (1957) .*Economic Theory and Under-Developed Regions*. New York, Methuen.
- Najam, A., Papa, M., & Taiyab, N. (2006). Global environmental governance: A reform agenda. International Institute for Sustainable Development (IISD).
- Narodne novine 116/2021. (2021). Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_10\\_116\\_1985.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_10_116_1985.html). [Pristup 17.1.2023].
- Narodne novine 153/2009. (2009). Zakon o regionalnom razvoju Republike Hrvatske.
- Narodne novine 96/2022 (2022). Uredba o tijelima u sustavu upravljanja i kontrole za provedbu programa iz područja konkurentnosti i kohezije za financijsko razdoblje 2021-2027. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_08\\_96\\_1426.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_08_96_1426.html) [Pristup 19.1.2023].
- Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., Tello, M., Lasio, V., & Armijos, A. (2023). How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review. *PloS one*, 18(12), e0295417. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295417> [Pristup 1.2.2024].
- Odbor europskih općina i gradova (2022). The use of integrated territorial tools in cohesion policy. Dostupno na: [https://ccre-cemr.org/wp-content/uploads/2024/04/230124\\_EN\\_analysis\\_ITI\\_CLLD\\_final.pdf](https://ccre-cemr.org/wp-content/uploads/2024/04/230124_EN_analysis_ITI_CLLD_final.pdf) [Pristup: 5.6.2024].
- O'Dwyer, C., Ziblatt, D., 2006. Decentralisation and local governance: The political economy of EU structural funds. *European Journal of Political Research*, 45(3), str. 239-270.
- OECD (2013). OECD Regional Outlook 2014: Regions and Cities: Where Policies and People Meet,.OECD Publishing.
- OECD (2014), OECD Principles on Effective Public Investment - A shared responsibility across levels of government. OECD Public Governance.
- OECD (2020), Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making: Lessons from Country Experiences, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/86331250-en> [Pristup 12.8.2022].
- OECD (2024) Towards Balanced Regional Development in Croatia. Paris: OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264493162-en
- OECD Regional Outlook 2014 Regions and Cities: Where Policies and People Meet, 2014. Dostupno na: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oeed/urban-rural-and-regional-development/oeed-regional-outlook-2014\\_9789264201415-en#page](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oeed/urban-rural-and-regional-development/oeed-regional-outlook-2014_9789264201415-en#page) [Pristup: 29.12.2014.]
- OECD. (2020), Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making: Lessons from Country Experiences. *OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/86331250-en> [Pristup 12.8.2022].

- OECD. (2023). Territorial Development Strategies in the EU. Dostupno na: <https://www.oecd.org/regional/regional-policy/territorial-development-strategies-in-the-eu.htm>. [Pristup 25.6.2025].
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action*. Harvard University Press
- Patel, H.R. and Joseph, J.M. (2016). Questionnaire designing process: A review. *Journal of clinical trials*, 6(2), str. 2-7.
- Pattberg, P. H., Biermann, F., Chan, S., & Mert, A. (Ur.). (2012). *Public-private partnerships for sustainable development: Emergence, influence and legitimacy*. Edward Elgar Publishing.
- Paxton, J. (1993). The meaning of sustainable development. *International Journal of Environmental Studies*, 43(2-3), 97-103.
- Perman, R., Ma, Y. i McGilvray, J. (1996). *Natural resource and environmental economics*. Longman.
- Perroux, F. (1950). Economic space: theory and applications. *The Quarterly Journal of Economics*, 64(1), str. 89-104.
- Perroux, F. (1955). Note sur la notion de pole de croissance? *Economic Appliquee*, 307-320. (Prevedeno na engleski kao: Perroux, F. (1970). Note on the Concept of Growth Poles. In: McKee, D., Dean, R. and Leahy, W., Eds., *Regional Economics: Theory and Practice*. The Free Press, New York, 93-104.)
- Pertoldi, M., Fioretti, C., Guzzo, F., Testori, G., De Bruijn, M., Ferry, M., Kah, S., Servillo, L.A. i Windisch, S. (2022). Handbook of Territorial and Local Development Strategies. Dostupno na: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC130788> [Pristup 25.3.2023].
- Pike, A., Rodríguez-Pose, A., Tomaney, J. (2006). *Local and Regional Development*, Routledge.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press. Dostupno na: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> [Pristup: 13.8.2025].
- Primorski.eu (2024) 'SEP: sodelovanje razširiti tudi na raven krajevnih uprav', 28 May. Available at: <https://www.primorski.eu/trzaska/sep-sodelovanje-razsiriti-tudi-na-raven-krajevnih-uprav-XK268725> [Pristup 28.4.2026.].
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 7th edn. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Puga, D. (2002) European regional policies in light of recent location theories. *European Economic Review*, 46(2), str. 373-406.

- Puljiz, J. (2009). Čimbenici regionalnog razvoja i regionalnih nejednakosti u Republici Hrvatskoj. Doktorska disertacija. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
- Puljiz, J. (2010). Teorije regionalnog razvoja u ekonomskoj literaturi. *Godišnjak TITIUS: godišnjak za interdisciplinarna istraživanja porječja Krke*, Vol. 3 No. 3
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Rašić, I. and Dragičević, M. (2003). Introduction of Nomenclature of Territorial Units for Statistics in Croatia. 43rd Congress of the European Regional Science Association. Jyväskylä, Finska.
- Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987–2005): An oxymoron comes of age. *Sustainable Development*, 13(4), 212-227.
- Richardson, H. W. (1978). *Regional and urban economics*. Penguin Books.
- Robertson, M. M., Huang, Y. H., O'Neill, M. J., & Schleifer, L. M. (2008). Flexible workspace design and ergonomics training: impacts on the psychosocial work environment, musculoskeletal health, and work effectiveness among knowledge workers. *Applied ergonomics*, 39(4), 482–494. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2008.02.022> [Pristup 2.1.2021].
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., III, Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., de Wit, C. A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., ... & Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472–475. Dostupno na: <https://doi.org/10.1038/461472a> [Pristup: 5.6.2024.]
- Rodríguez-Pose, A. (2013). Do institutions matter for regional development? *Regional Studies*, 47(7), str. 1034–1047.
- Romer, Paul M. (1986). Increasing Returns and Long-run Growth. *Journal of Political Economy*, vol. 94(5), 1002-37
- Romer, Paul M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 1990, vol. 98, 71-102.
- Rönkkö, M., Cho, E., & McNeish, D. (2022). Abandoning coefficient alpha: Can we finally move on? *Educational and Psychological Measurement*, 82(6), str. 1011-1035. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/00131644211043654> [Pristup: 2.7.2025.]
- Rönkkö, M., Schuberth, F., & Henseler, J. (2022). cSEM: Composite-Based Structural Equation Modeling. R package version 0.4.0. Dostupno na: <https://cran.r-project.org/package=cSEM> [Pristup: 2.5.2025.]
- Rostow, W. W. (1960). *The stages of economic growth: a non-communist manifesto*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sachs, J. D. (2005). Can extreme poverty be eliminated? *Scientific American*, 293(3), str. 56-65.

Sánchez, A., Jiménez-Fernández, E. 2023. European Union Cohesion Policy: Socio-Economic Vulnerability of the Regions and the COVID-19 Shock. *Applied Research Quality Life* 18. str. 195-228. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11482-022-10116-1> [Pristup 11.5.2024.].

Sarstedt, M. and Wilczynski, P. (2009). More for less? A comparison of single-item and multi-item measures. *Die Betriebswirtschaft*, 69(2), str. 211.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Boston

Schuurman, F. J. (2000). Paradigms lost, paradigms regained? Development studies in the twenty-first century. *Third World Quarterly*, 21(1), 7-20

Scopelliti, M., Carrus, G. i Bonaiuto, M. (2018). *Sustainable development and environmentally responsible behavior*. u J. Vivanco (ur.), *Sustainable development: Psychology and education*. Nova Science Publishers.

Seddon, N., Smith, A., Bunn, P., & Seddon, I. (2021). Getting the message right on nature-based solutions to climate change. *Global Change Biology*, 27(8), str. 1518-1546

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.

Seto, K. C., Fragkias, M., Güneralp, B., & Reilly, M. K. (2011). A meta-analysis of global urban land expansion. *PLoS ONE*, 6(8). Dostupno na: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0023777> [Pristup: 14.6.2023.]

Setterfield, M., Roberts M. (2010.), Endogenous regional growth: a critical survey in M. Setterfield (ed.) *Handbook of Alternative Theories of Economic Growth*. Cheltenham, Edward Elgar, str. 431-450.

Shahzad, M. i Hassan, M. A. (2019). Challenges and opportunities of achieving sustainable development goals (SDGs): pregledni rad. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 10(1), str. 1162-1168.

Shepherd, D. A., Patzelt, H. i Baron, R. A. (2016). Entrepreneurs' Optimism Regarding the Success of Their New Ventures: An Evolutionary Psychology Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), str. 220-241.

Siekierska-Rosiak, I. (2014). How has Poland done the EU cohesion policy lesson? The case of Polish regional development system modification. *Problemy Zarządzania*, 12(49), str. 188–201.

Simon, D. (2006). *Fifty key thinkers on development*. Routledge.

Solow, R. M. (1974). Intergenerational equity and exhaustible resources. *The Review of Economic Studies*, 41, str. 29-45

- Solow, R. M. (1986). On the intergenerational allocation of natural resources. *The Scandinavian Journal of Economics*, 88(1), str. 141-149.
- Solow, R. M. (1991). *Sustainability: An economist's perspective*. J. Seward Johnson Marine Policy Center, Woods Hole Oceanographic Institution
- Solow, R.M. (1956.), A contribution to the theory of economic growth. *Quarterly Journal of Economics*. 70, str. 65-94
- Sow, M., Razafimahefa, I., 2015. The impact of decentralisation on public service delivery in developing regions: Lessons from the European Union. *Governance*, 28(3), str. 407-429.
- Srivastava, Charu & Murnane, Elizabeth & Billington, Sarah & Samuelson, Holly. (2024). Impact of workplace design on perceived work performance and well-being: Home versus office. *Journal of Environmental Psychology*. 95..
- Starc, N. (2003). Održivi razvoj otoka i razvojna uloga države. *Ekonomski pregled*, 54 (3-4), str. 316-336.
- Starc, N. (2003). Priroda, čovjek i figa u džepu. *Društvena istraživanja*, 12(3-4 (65-66)), str. 335-359. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/19485> [Pristup: 02.08.2023].
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.
- Stockholm Resilience Centre. (2020). Our future in the Anthropocene: The 2020 Stockholm Resilience Centre Annual Report. Stockholm University.
- Sumpor, M. (2012). Ocjena sustava strateškog planiranja i mogućnosti financiranja razvoja županija i lokalnih jedinica u kontekstu provođenja politike regionalnog razvoja Republike Hrvatske. Ekonomski institut, Zagreb; Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije.
- Swan, T.M. (1956.). Economic Growth and Capital Accumulation. *Economic record*, 32, str. 334-361.
- Synodinos, N. E. (2003). *The environmental consciousness of the Greeks*. *Journal of Business Research*, 56(10), 763–770. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00361-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00361-9) [Pristup: 2.7.2025.]
- Šelebaj, D., Bule, M. 2021. Effects of grants from EU funds on business performance of non-financial corporations in Croatia. *Public Sector Economics* 45. 177-207. Dostupno na: <https://www.pse-journal.hr/upload/files/pse/2021/2/1.pdf> [Pristup 3.5.2023.].
- Šostar, M. 2021. Utilization of EU funds: Impact on development. 10th International Scientific Conference Employment, education and entrepreneurship. Beograd, 2021. str. 196-201. Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/1262597> [Pristup 13.4.2023.].

- Šostar, M., Ristanović, V. i de Alwis, C. (2023). Application of Successful EU Funds Absorption Models to Sustainable Regional Development. *Economies*, 11(9), str. 220. Dostupno na: <https://doi.org/10.3390/economies11090220> [Pristup: 12.3.2024.]
- Šulabić, V. (ed.) (2024). *Regionalism and Regional Self-Government in South-East Europe*. Cham: Springer.
- Taherdoost, H., 2016. Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in research. *International journal of academic research in management (IJARM)*, 5.
- Taylor, M. (2014). *The political ecology of climate change adaptation: Livelihoods, agrarian change and the conflicts of development*. Routledge.
- Taylor, M., Ersoy, A. (2012) Razumijevanje dinamike lokalnog i regionalnog razvoja, *Ekonomska istraživanja*, Vol. 25 No. 4.
- Tosun, J., 2014. Crisis, austerity and European integration: EU funds during the economic downturn. *Journal of European Public Policy*, 21(5), str. 702-718.
- Tron, Z. (2009). Evaluation Methods of European Regional Policy and Reasons for United Nations Convention to Combat Desertification. (2017). *The Global Land Outlook (1st ed.)*. UNCCD. Dostupno na: <https://knowledge.unccd.int/glo/global-land-outlook-glo> [Pristup: 11.4.2020.]
- Ukaga, G., Maser, C. i Reichenbach, M. (ur.). (2011). *Sustainable development: Principles, frameworks, and case studies*. CRC Press.
- Uredba (EU) 2021/1058. o Europskom fondu za regionalni razvoj i Kohezijskom fondu, dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R1058&from=HR> [Pristup: 1.6.2023.]
- Vandenbroucke, F. (2021). The European Pillar of Social Rights: An Assessment of its Meaning and Significance. *Cambridge Yearbook of European Legal Studies*, 23, str. 3-28.
- Vatne, E. (2011). *Localised learning and the evolution of regional clusters*, u Boschma, R. i Martin, R. (ur.) *The handbook of evolutionary economic geography*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, str. 245–266.
- Venables, A. J. (2010). Economic distance and quality of development. *World Bank Economic Review*, 24(1), str. 1-31.
- Veron, P., Sergejeff, K. 2021. Reinvigorating Human Development in EU External Action. ECDPM Discussion Paper, str. 296. Dostupno na: <https://ecdpm.org/application/files/6816/5546/8580/Reinvigorating-Human-Development-EU-External-Action-ECDPM-Discussion-Paper-296-2021.pdf> [Pristup 13.4.2022.].

- Vlada Republike Hrvatske (2022). EU fondovi 2021-2027. Dostupno na: <https://razvoj.gov.hr/istaknute-teme/eu-fondovi-2021-2027/programi-republike-hrvatske-2021-2027/4854> [Pristup: 10.7.2023.]
- Vlada Republike Hrvatske. (2019) Government launches changes to country's statistical subdivision. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/news/gov-t-launches-changes-to-country-s-statistical-subdivision/25178> [Pristup 28.1.2026.].
- Leonardi, R., Nanetti, R. i Putnam, R. (2025). Italy - Territorial Politics in the Post-War Years: The Case of Regions in Territorial Politics and the Party System. Taylor & Francis.
- Vukašina, M., Kersan-Škabić, I., Orlić, E. 2022. Impact of European structural and investment funds absorption on the regional development in the EU-12 (new member states). *Equilibrium*. str. 857–80. Dostupno na: <https://ideas.repec.org/a/pes/ierequ/v17y2022i4p857-880.html> [Pristup 1.7.2023.].
- Walesiak, M., Dehnel, G. 2023. Measurement of Social Cohesion in Poland's NUTS2 Regions in the Period 2010–2019 by Applying Dynamic Relative Taxonomy to Interval-Valued Data. *Sustainability* 15: 3752 Dostupno na: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3752> [Pristup 11.5.2024.].
- Williamson, J. G. (1965). Regional inequality and the process of national development: A description of the patterns. *Economic Development and Cultural Change*, 13(4), str. 1-84.
- Zeitlin, J. i Vanhercke, B. (2018). Socializing the European Semester: EU social and economic policy coordination in crisis and beyond. *Journal of European Public Policy*, 25(2), str. 149-174. Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/13501763.2017.1363269?needAccess=true>. [Pristup 12.2.2024.].
- Zubek, N. i Henning, C. H. C. A. (2016). Local Government, Spatial Spillovers and the Absorption of EU Structural Funds. *Journal of Agricultural Economics*, 67(2), str. 368–397.

## Popis slika

Slika 1. Klasična teorija učinaka i prilagodbe razine plaća .....	42
Slika 2. Klasična teorija prilagodbe kamatne stope na tržištu novca .....	44
Slika 3. (a) Osnovni Solow-Swanov model i (b) fazni dijagram osnovnog Solow-Swanovog modela .....	45
Slika 4. Cirkularna uzročnost prostornih aglomeracija tvrtki i radnika.....	53
Slika 5. Vrste operativnih programa u primjeni na kraju 2023. g., po zemljama	81
Slika 6. Stopa apsorpcije Europskog fonda za regionalni razvoj i Kohezijskog fonda na kraju 2023. g., po zemljama .....	83
Slika 7. Postotni udio stanovništva u riziku od siromaštva ili društvene isključenosti.....	117
Slika 8. Postotni udio stanovništva koji se smatraju pretilima.....	119
Slika 9. Očekivani broj godina zdravog života .....	121
Slika 10. Udio osoba koje rano napuštaju školovanje .....	123
Slika 11. Osobe uključene u programe cjeloživotnog obrazovanja.....	124
Slika 12. Udio žena dobne skupine 18-74 koje su doživjele fizičko i/ili seksualno nasilje. ....	126
Slika 13. Razlike u plaćama među spolovima .....	128
Slika 14. Postotak stanovništva spojenog na sustave za pročišćavanje otpadnih voda s barem sekundarnom obradom.....	130
Slika 15. Potrošnja po glavi stanovnika mjerena kilogramom ekvivalenta nafte .....	132
Slika 16. Bruto domaći proizvod po glavi stanovnika.....	134
Slika 17. Stopa zaposlenog stanovništva u dobi od 20 - 64 godine.....	135
Slika 18. Postotak bruto domaćeg proizvoda koji se izdvaja za istraživanje i razvoj .....	137
Slika 19. Postotak stanovništva s dohotkom ispod praga rizika od siromaštva .....	139
Slika 20. BDP po glavi stanovnika prilagođen kupovnoj moći .....	141
Slika 21. Stopa recikliranja komunalnog otpada.....	143
Slika 22. Potrošnja sirovina u tisućama tona .....	145
Slika 23. Bruto dodana vrijednost sektora ekoloških dobara i usluga u mil. Eura .....	147
Slika 24. Ukupne nacionalne emisije tzv. „Kyotske košarice“ .....	149
Slika 25. Udio zaštićenih morskih područja u ukupnim morskim površinama.	151
Slika 26. Udio šuma u ukupnoj površini zemlje .....	152

Slika 27. Index povećanja zatvorene površine tla nepropusnim materijalima, 2006. = 100 % .....	154
Slika 28. Udio stanovništva suočenog s problemom kriminala, nasilja ili vandalizma .....	156
Slika 29. Indeks percepcije korupcije, 0 = visoka razina korupcije, 100 = vrlo čista zemlja .....	158
Slika 30. Izdvajanja na razini EU za zemlje u razvoju .....	160
Slika 31. Pretpostavljeni strukturni model utjecaja EU projekata.....	167
Slika 32. Distribucija ispitanika po spolu.....	181
Slika 33. Distribucija ispitanika po dobi .....	182
Slika 34. Godine ukupnog radnog iskustva .....	182
Slika 35. Godine ukupnog radnog iskustva u strateškom planiranju ili planiranju, provedbi i evaluaciji EU programa i projekata .....	183
Slika 36. Trenutni rad na poslovima pripreme, provedbe i/ili evaluacije projekata .....	184
Slika 37. Trenutni rad na poslovima strateškog planiranja .....	184
Slika 38. „Scree“ dijagram .....	216
Slika 39. Veze među konstruktima u strukturnom modelu.....	232

## Popis tablica

Tablica 1. Alokacija Kohezijske politike EU pod zajedničkim upravljanjem po strateškim ciljevima (2021–2027).....	26
Tablica 2. Institucionalni modeli.....	110
Tablica 3. Fiskalna decentralizacija.....	111
Tablica 4. Usporedba zemalja prema stupnju decentralizacije i kvaliteti upravljanja u odnosu na SDG izvedbu .....	114
Tablica 5. Kapacitet ljudskih potencijala.....	185
Tablica 6. Operativni kapaciteti .....	186
Tablica 7. Obuka zaposlenika .....	188
Tablica 8. Motivacija zaposlenika .....	190
Tablica 9. Financijski kapaciteti .....	194
Tablica 10. Strateški kapaciteti.....	196
Tablica 11. Uključenost dionika u planiranje projekta.....	199
Tablica 12. Uključenost dionika u provedbu projekata .....	202
Tablica 13. Strateško planiranje .....	205
Tablica 14. Sustav strateškog planiranja.....	207
Tablica 15. Izvori financiranja.....	210
Tablica 16. Utjecaj projekata .....	213
Tablica 17. Karakteristike komponenti.....	217
Tablica 18. Rezultati analize glavnih komponenti i opterećenja komponenti ..	218
Tablica 19. Opterećenja .....	222
Tablica 20. Koeficijenti pouzdanosti i prosječna ekstrahirana varijanca .....	225
Tablica 21. Fornell - Larcker kriterij .....	226
Tablica 22. Odnos ishoda i nezavisne varijable.....	228
Tablica 23. Koeficijenti determinacije .....	231
Tablica 24. Ukupni efekti među konstruktima u strukturnom modelu .....	233
Tablica 25. Indirektni efekti među konstruktima u strukturnom modelu .....	237

## **Prilozi**

U nastavku se nalazi upitnik korišten za istraživanje u okviru ovog doktorskog rada. Izrađen je korištenjem google obrasca. Inačica priložena radu preuzeta je kao pdf dokument s web mjesta na kojem je bio postavljen upitnik.

# Efikasnost sustava planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja

Anketa se provodi za potrebe znanstvenog istraživanja i pisanja doktorske disertacije. Cilj je istražiti utjecaj čimbenika na efikasnost sustava planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja s posebnim naglaskom na fondove i programe Europske unije kao značajne izvore financiranja.

Upitnik je namijenjen osobama koje imaju iskustva u radu na pripremi, provedbi i evaluaciji projekta financiranih iz sredstava fondova i programa Europske unije te osobama koje imaju iskustva u strateškom planiranju.

Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno, a ispitanici imaju pravo u bilo kojem trenutku odustati od daljnjeg sudjelovanja u istraživanju. Uobičajeno vrijeme ispunjavanja upitnika je 15-20 minuta.

Molim odgovorite što iskrenije na postavljena pitanja.

## Privatnost

U upitniku se nalaze i pojedina pitanja o općim demografskim podacima, međutim od Vas se nigdje ne traži podatak o Vašem imenu, prezimenu, adresi stanovanja ili drugim podacima temeljem kojih bi se mogla vršiti identifikacija. Podatak o e-mail adresi ispitanika koristi se isključivo zbog izbjegavanja dvostrukog odgovora istog ispitanika. Anonimnost jamčimo i time što se ovim putem neće prikupljati IP adrese.

Ako nalazi ovog istraživanja budu javno objavljeni, podaci će biti prikazani na razini uzorka te se u radu neće objavljivati individualni odgovori.

Po završetku prikupljanja podataka, objedinjeni podaci bit će pohranjeni na osobna računala istraživača i/ili objavljeni u Data in Brief (ili sličnoj bazi/časopisu) za potrebe validacije i reprodukcije, bez uključenih odgovora na pitanja o socio-demografskim obilježjima (čime se dodatno osigurava zaštita identiteta ispitanika).

Izrazi vezani za muški/ženski spol u ovom upitniku podjedako se odnose na pripadnike svih spolova.

## Uputa za ispitanike:

Molim ocjenite utjecaj svakog od navedenih čimbenika u odnosu na sustav planiranja i financiranja održivog regionalnog razvoja.

1- potpuno nevažno, 2- nevažno,  
3- niti važno niti nevažno, 4- važno, 5- jako važno.

[anica.cernjul@gmail.com](mailto:anica.cernjul@gmail.com) [Promijeni račun](#)



\* Označava obavezno pitanje



E-pošta \*

Vaša e-pošta

Pristajete li sudjelovati u istraživanju? \*

Označite samo jedan oval po retku

Da

Ne

Godina rođenja \*

Vaš odgovor

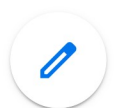
Spol \*

Označite samo jedan oval po retku

Muški

Ženski

Neutralan



### Radno iskustvo \*

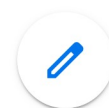
Označite samo jedan oval po retku

	<1	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	25-30	>30
Ukupan broj godina radnog iskustva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Broj godina radnog iskustva u pripremi, provedbi i evaluaciji projekata i/ili strateškom planiranju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Trenutno radno mjesto \*

Označite samo jedan oval po retku

	Da	Ne
Radite li trenutno na pripremi, provedbi i/ili evaluaciji projekata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radite li trenutno na poslovima strateškog planiranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Država u kojoj trenutno radite \*

Molim označite

Hrvatska

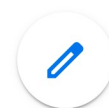
Italija

Slovenija

Poljska

Naziv Vašeg poslodavca

Vaš odgovor



### Kapacitet ljudskih potencijala \*

Molim označite važnost sukladno uputi u opisu istraživanja

	1	2	3	4	5
Postojanje kvalificiranog tima za pripremu projekata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postojanje kvalificiranog tima za provedbu projekata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postojanje kvalificiranog tima za evaluaciju uspješnosti provedbe projekata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Operativni kapacitet \*

Molim označite važnost sukladno uputi u opisu istraživanja

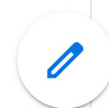
	1	2	3	4	5
Prostorni kapacitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opremljenost radnih prostora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efikasna organizacijska struktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Financijski kapacitet \*

Molim označite važnost sukladno uputi u opisu istraživanja

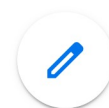
	1	2	3	4	5
Osiguranje financijske podrške nacionalne razine za velike projekte na regionalnoj razini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osiguranje financijske podrške nacionalne razine za velike projekte na lokalnoj razini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financijski kapacitet regionalne razine upravljanja za pokretanje projekata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financijski kapacitet regionalne razine upravljanja za provedbu projekata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Financijski  
kapacitet  
lokalne uprave  
za pokretanje  
projekata



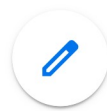
Financijski  
kapacitet  
lokalne uprave  
za provedbu  
projekata



### Strateški kapacitet \*

Molim označite važnost sukladno uputi u opisu istraživanja

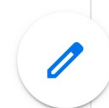
	1	2	3	4	5
Kapacitet regionalne razine upravljanja za donošenje strateških odluka na regionalnoj razini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kapacitet lokalne uprave za donošenje strateških odluka na regionalnoj razini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kapacitet nacionalne razine upravljanja za donošenje strateških odluka na regionalnoj razini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Uključenost dionika u planiranje projekata \*

Molim označite važnost sukladno uputi u opisu istraživanja

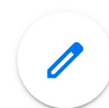
	1	2	3	4	5
Uključenost dionika s nacionalne razine upravljanja u planiranje razvoja projekata na regionalnom nivou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uključenost dionika s regionalne razine upravljanja u planiranje razvoja projekata na regionalnom nivou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uključenost dionika s lokalne razine upravljanja u planiranje razvoja projekata na regionalnom nivou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Uključenost  
dionika iz  
gospodarstva u  
planiranje  
razvoja  
projekata na  
regionalnom  
nivou

Uključenost  
dionika iz  
akademske  
zajednice u  
planiranje  
razvoja  
projekata na  
regionalnom  
nivou

Uključenost  
dionika iz  
civilnog  
sektora u  
planiranje  
razvoja  
projekata na  
regionalnom  
nivou



## Uključenost dionika u provedbu projekata \*

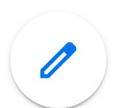
Molim označite važnost sukladno uputi u opisu istraživanja

	1	2	3	4	5
Uključenost dionika s nacionalne razine upravljanja u provedbu projekata na regionalnom nivou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uključenost dionika s regionalne razine upravljanja u provedbu projekata na regionalnom nivou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uključenost dionika s lokalne razine upravljanja u provedbu projekata na regionalnom nivou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uključenost dionika iz gospodarstva u provedbu projekata na regionalnom nivou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uključenost dionika iz akademske	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



zajednice u  
provedbu  
projekata na  
regionalnom  
nivou

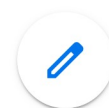
Uključenost  
dionika iz  
civilnog  
sektora u  
provedbu  
projekata na  
regionalnom  
nivou



## Strateško planiranje \*

Molim označite važnost sukladno uputi u opisu istraživanja

	1	2	3	4	5
Sudjelovanje nacionalne razine upravljanja u izradi strateških dokumenata razvoja regija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sudjelovanje regionalne razine upravljanja u izradi strateških dokumenata razvoja regija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sudjelovanje lokalne razine upravljanja u izradi strateških dokumenata razvoja regija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Sustav strateškog planiranja \*

Molim označite važnost sukladno uputi u opisu istraživanja

	1	2	3	4	5
Usklađenost strategija lokalnog razvoja sa strateškim dokumentima više razine upravljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usklađenost strategija regionalnog razvoja sa strateškim dokumentima više razine upravljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usklađenost strategija lokalnog razvoja s komparativnim prednostima teritorija obuhvata strategije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usklađenost strategija regionalnog razvoja s komparativnim prednostima teritorija obuhvata strategije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Izvor financiranja \*

Molim označite važnost sukladno uputi u opisu istraživanja

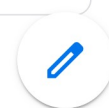
	1	2	3	4	5
Financiranje provedbe regionalnih projekata sredstvima fondova Europske unije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiranje provedbe lokalnih projekata sredstvima fondova Europske unije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiranje provedbe regionalnih projekata sredstvima programa Europske unije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiranje provedbe lokalnih projekata sredstvima programa Europske unije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spremnost dionika u okruženju na sufinanciranje provedbe projekata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Obuka zaposlenika \*

Molim označite važnost sukladno uputi u opisu istraživanja

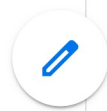
	1	2	3	4	5
Trening upravljačkih kadrova za pripremu projekata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trening upravljačkih kadrova za provedbu projekata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trening operativnih kadrova za pripremu projekata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trening operativnih kadrova za provedbu projekata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trening upravljačkih kadrova za evaluaciju projekata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trening operativnih kadrova za evaluaciju projekata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



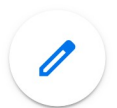
## Motivacija zaposlenika u kreiranju razvojnih projekata \*

Molim označite važnost svakog čimbenika motivacije u odnosu na Vas osobno

	1	2	3	4	5
Visina plaće	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonusi i financijski poticaji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naknade za inovacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stipendije i školarine za zaposlenike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sudjelovanje na studijskim putovanjima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specijalizacije zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plaćene odsutnosti i slobodni dani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korištenje službenih automobila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sudjelovanje u oblikovanju posla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participacija u donošenju odluka u Vašem djelokragu rada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



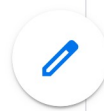
Upravljanje pomoću jasnih ciljeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nematerijalno priznanje za dobro obavljen posao	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasni kriteriji napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogućnost povremenog rada od kuće	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skraćenje radnog tjedna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilno radno vrijeme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uklanjanje formalnih i funkcionalnih barijera u komunikaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad u timovima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Utjecaj projekata \*

Molim označite važnost sukladno uputi u opisu istraživanja

	1	2	3	4	5
Utjecaj provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije na jačanje ljudskih potencijala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utjecaj provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije na jačanje infrastrukturnih kapaciteta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utjecaj provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije na jačanje financijskih kapaciteta regionalne razine upravljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utjecaj provedbe projekata financiranih sredstvima Europske unije na jačanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



financijskih  
kapaciteta  
lokalne razine  
upravljanja

Utjecaj  
provedenih  
projekata  
financiranih  
sredstvima  
Europske unije  
na kvalitetu  
života  
stanovnika



Podnesi

[Izbriši obrazac](#)

Nikada ne šaljite zaporke putem Google obrazaca.

Google nije izradio niti podržava ovaj sadržaj. [Prijava zloupotrebe](#) - [Uvjeti pružanja usluge](#) - [Pravila o privatnosti](#)

Google Obrasci

