Komparativna analiza organizacijskog dizajna agencija za plaćanje Republike Hrvatske i država članica Europske unije

Vuković Ćurković, Snježana

Professional thesis / Završni specijalistički

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:283377

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Poslijediplomski specijalistički studij

Poslovno upravljanje - MBA

KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA AGENCIJA ZA PLAĆANJE REPUBLIKE HRVATSKE I DRŽAVA ČLANICA EUROPSKE UNIJE

Poslijediplomski specijalistički rad

Snježana Vuković Ćurković

Zagreb, listopad 2022.

PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG SPECIJALISTIČKOG STUDIJA

Ime i prezime: Snježana Vuković Ćurković

Datum i mjesto rođenja: 19.12.1978. Zagreb

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Agronomski fakultet, 2007.

PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

Vrsta studija: Poslijediplomski specijalistički studij

Naziv studija: Poslovno upravljanje - MBA

Naslov rada: KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA AGENCIJA ZA PLAĆANJE REPUBLIKE HRVATSKE I DRŽAVA ČLANICA EUROPSKE UNIJE

Naslov rada (engleski jezik): COMPARATIVE ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL DESIGN OF THE PAYING AGENCIES OF THE REPUBLIC OF CROATIA AND THE MEMBER STATES OF THE EUROPEAN UNION

UDK (popunjava Knjižnica): _____

Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

POVJERENSTVO, OCJENA I OBRANA RADA

Datum prihvaćanja teme: 19.12.2017.

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ana Aleksić

Povjerenstvo za ocjenu rada:
1. Izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus
2. Izv. prof. dr. sc. Ana Aleksić
3. Izv. prof. dr. sc. Tomislav Gelo

Povjerenstvo za obranu rada:
1. Izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus
2. Izv. prof. dr. sc. Ana Aleksić
3. Izv. prof. dr. sc. Tomislav Gelo

Datum obrane rada: 14. prosinca 2022.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Poslijediplomski specijalistički studij

Poslovno upravljanje - MBA

KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA AGENCIJA ZA PLAĆANJE REPUBLIKE HRVATSKE I DRŽAVA ČLANICA EUROPSKE UNIJE

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL DESIGN OF THE PAYING AGENCIES OF THE REPUBLIC OF CROATIA AND THE MEMBER STATES OF THE EUROPEAN UNION

Poslijediplomski specijalistički rad

Student: Snježana Vuković Ćurković

Matični broj studenta: PDS – 269-2008

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ana Aleksić

Zagreb, listopad 2022.

SAŽETAK

Organizacija je sveprisutan princip koji predstavlja sustavno povezan splet elemenata u neku cjelinu, a dizajn se može definirati kao oblikovanje entiteta za upotrebu. Sinergijom spomenutih pojmova može se označiti pojam organizacijski dizajn, koji svojom dinamikom pruža mogućnost pojedinoj organizaciji da učinkovitim korištenjem resursa te samooblikovanjem osigura provedbu strategije i postizanje ključnih ciljeva. Uzimajući u obzir potrebe današnjeg tržišta, podržanog javnim institucijama i javnim novcem, proces organizacijskog dizajniranja može biti od posebnog značaja upravo za njih, kako bi što učinkovitije i djelotvornije obavljali svoje funkcije potpore. U sektoru poljoprivrede i ruralnog razvoja provedba mjera Zajedničke poljoprivredne politike predstavlja vrlo značajnu podršku, te su i institucije uključene u taj proces pred vrlo velikim izazovom, a posebno agencije za plaćanja. Shodno tome, komparativna analiza organizacijskog dizajna agencija za plaćanje pruža korisne uvide u ispravno i kvalitetno funkcioniranje takvih organizacija reguliranih brojnom legislativnom, kako nacionlanom, tako i europskom.

SUMMARY

Organization is a ubiquitous principle that represents a systematically connected set of elements into a whole, and design can be defined as shaping an entity for use. The synergy of the mentioned terms can be used to denote the term organizational design, which with its dynamics provides an opportunity for an individual organization to ensure the implementation of the strategy and the achievement of key goals through the effective use of resources and self-design. Taking into account the needs of today's market, supported by public institutions and public money, the process of organizational design can be of particular importance precisely for them, in order to perform their support functions as efficiently and effectively as possible. In the sector of agriculture and rural development, the implementation of the measures of the Common Agricultural Policy represents a very significant support, and the institutions involved in that process face a very big challenge, especially the paying agencies. Consequently, the comparative analysis of the organizational design of paying agencies provides useful insights into the correct and high-quality functioning of such organizations regulated by numerous legislative, both national and European.

KLJUČNE RIJEČI

organizacijski dizajn, agencija za plaćanje, poljoprivreda, europski fondovi, struktura, procesi

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički rad / seminarski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

(vlastoručni potpis studenta)

8.11.2022. Zagreb

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

(personal signature of the student)

Zagreb 8.11.2022.

(place and date)

SADRŽAJ

SAŽETAK

SUMMARY

KLJUČNE RIJEČI

1. UVOD 1
1.1. Definiranje problema 1
1.2. Ciljevi rada 2
1.3. Svrha i važnost rada 3
1.4. Sadržaj rada 3
2. TEMELJNA OBILJEŽJA I MODELI ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA 5
2.1. Pojam i uloga organizacijskog dizajna 5
2.2. Elementi organizacijskog dizajna 7
2.2.1. Strategija 8
2.2.2. Organizacijska struktura 10
2.2.3. Poslovni procesi 14
2.3. Prikaz modela organizacijskog dizajna 17
2.3.1. Galbraithov model zvijezde 18
2.3.2. McKinsey 7 s model 20
2.3.3. Weisbordov model šest kutija 22
2.4. Doprinos organizacijskog dizajna djelotvornosti poduzeća 23
3. OBILJEŽJA ZAJEDNIČKE POLJOPRIVREDNE POLITIKE I SUSTAVA AGENCIJA ZA PLAĆANJA U EUROPSKOJ UNIJI I REPUBLICI HRVATSKOJ 26
3.1. Zajednička poljoprivredna politika i tijela u sustavu provedbe Zajedničke poljoprivredne politike u Europskoj uniji 26
3.2. EU fondovi kao instrumenti Zajedničke poljoprivredne politike 30
3.2.1. Europski fond za jamstva u poljoprivredi - EFJP 31
3.2.2. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj – EPFRR 31
3.3. Pregled organizacija i uloga agencija za plaćanje u Europskoj uniji 32
3.4. Ustrojstvo sustava provedbe Zajedničke poljoprivredne politike u Republici Hrvatskoj 34
3.4.1. Ministarstvo poljoprivrede 38

3.4.2. Samostalna služba za akreditaciju agencije za plaćanja za poljoprivredne fondove Europske unije 39
3.4.3. Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju 42
3.4.4. Tijelo za ovjeravanje 43
3.5. Organizacija i uloga Agencije za plaćanje u Republici Hrvatskoj 44
4. KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA AGENCIJA ZA PLAĆANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ I ODABRANIM ČLANICAMA EUROPSKE UNIJE 49
4.1. Ključni izazovi u organizaciji i funkcioniranju agencija za plaćanje pri provedbi mjera Zajedničke poljoprivredne politike 49
4.2. Analiza organizacijskog dizajna Agencije za plaćanja u Republici Hrvatskoj 51
4.3. Analiza organizacijskog dizajna agencije za plaćanja odabranih članica Europske unije 62
4.3.1. Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja 62
4.3.2. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa u Poljskoj 71
4.4. Zaključna razmatranja provedene analize i prijedlozi za poboljšanja 78
5. ZAKLJUČAK 82
LITERATURA 84
POPIS TABLICA 90
POPIS SLIKA 90
PRILOG 1. POPIS AGENCIJA ZA PLAĆANJE PO DRŽAVAMA ČLANICAMA EU 91
ŽIVOTOPIS 99

1. UVOD

Zajednička poljoprivredna politika (ZPP) predstavlja važno područje za Europsku uniju (EU), a cilj joj je uspostavljanje održive prehrambene samodostatnosti EU. Bavljenje poljoprivredom ne predstavlja samo djelatnost već i određeni način života, a s obzirom da ono uvelike ovisi o vremenskim uvjetima, također je i jako rizično. Kako bi se potaknulo da što više ljudi ostane u ruralnim područjima te da se na taj način očuva ruralno nasljeđe, EU mora osigurati određenu sigurnost što se tiče dohotka. Isto tako, treba osigurati da ta proizvodnja bude kvalitetna, a cijene prihvatljive za europske potrošače. Upravljanje ZPP-om definirano je brojnim regulativama iz okvira europskog zakonodavstva, a na zemljama članicama je da te regulative uvrste u nacionalne zakone i propise te da ZPP funkcionira. Pristupanje EU omogućilo je Hrvatskoj ujedno i sudjelovanje u ZPP-u EU koji nastoji omogućiti europskim poljoprivrednicima da udovolje prehrambenim potrebama 500 milijuna građana.

1.1. Definiranje problema

Predmet istraživanja ovog specijalističkog poslijediplomskog rada jest komparativna analiza organizacijskog dizajna agencija za plaćanje Republike Hrvatske i odabranih država članica EU u okviru provedbe ZPP-a EU.

Za provedbu velikog broja različitih mjera ZPP-a nadležna je opsežno regulirana i kompleksna operativna struktura, kako na razini EU, tako i na nacionalnoj razini pojedine države članice. Važan dio spomenute strukture čine i agencije za plaćanja, kao tijela nadležna za operativnu provedbu mjera ZPP-a (mjera izravne potpore, ruralnog razvoja i mjera zajedničke organizacije tržišta), kao i vođenje registara i upisnika, održavanje i korištenje Integriranog administrativnog i kontrolnog sustava (IAKS-a).

U Hrvatskoj te funkcije obavlja Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju. Prema EU regulativi svaka država članica EU mora imati agenciju za plaćanja u poljoprivredi i to je jedan od uvjeta za zatvaranje pristupnih pregovora s EU. Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju jedina je institucija čije je osnivanje izrijekom navedeno u Ugovoru o pristupanju Hrvatske u EU kao uvjet za punopravno članstvo. Slijedom svega navedenog razvidan je značaj njezine uloge za hrvatsku poljoprivredu i

gospodarstvo u cjelini, kao i potreba za što kvalitetnijim i djelotvornijim odvijanjem svih njezinih poslovnih procesa. U tu svrhu, provest će se komparativna analiza postojeće pojavnosti organizacijskih značajki i analizirati specifičnosti organizacijskog dizajna agencija za plaćanje u odabranim državama EU i Republici Hrvatskoj. Analizom se teži doći do pretpostavki koje će obuhvatiti prilike i prijedloge za poboljšanja u pogledu oblikovanja organizacije i pojedinih elementa organizacijskog dizajna s ciljem povećanja učinkovitosti i efikasnosti provedbe mjera ZPP-a u Hrvatskoj.

1.2. Ciljevi rada

Osnovni cilj istraživanja ovog specijalističkog poslijediplomskog rada je na temelju analize postojećeg stanja utvrditi ključne izazove i moguća poboljšanja u području organizacijskog dizajna agencija za plaćanje kao ključnog operativnog čimbenika sustava provedbe mjera ZPP-a, kako bi se omogućilo poboljšanje djelotvornosti ovog sustava u Republici Hrvatskoj.

Specifični ciljevi istraživanja u okviru ovog specijalističkog poslijediplomskog rada u skladu s tim su sljedeći:

- prikazati i analizirati organizacijski dizajn odabranih agencija za plaćanja u EU,
- prikazati i analizirati organizacijski dizajn Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju u Republici Hrvatskoj,
- izraditi kritičku analizu organizacijskog dizajna u funkciji poboljšanja djelotvornosti Agencije za plaćanja u Republici Hrvatskoj,
- predložiti mjere za poboljšanje djelotvornosti Agencije za plaćanja putem promjena u organizacijskom dizajnu cjelokupnog sustava.

Prilikom izrade ovog specijalističkog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. U svrhu prikupljanja primarnih podataka primijenjena je metoda studije slučaja, gdje se analizira organizacijska struktura agencija za plaćanje u Republici Hrvatskoj te odabranim članicama EU. U radu su korišteni i sekundarni izvori podataka: domaći i strani sveučilišni udžbenici i knjige, te znanstveni i stručni radovi, baze podataka i podaci s Interneta.

1.3. Svrha i važnost rada

Komparativna analiza organizacijskog dizajna agencija za plaćanje u EU i Republici Hrvatskoj može unaprijediti njihovo funkcioniranje, u svrhu uspješnijeg, bržeg i učinkovitijeg odvijanja poslovnih procesa koji podržavaju provedbu mjera ZPP-a. S obzirom na velik broj različitih mjera ZPP-a te brojim regulativama iz europskog zakonodavstva koje se moraju primijeniti, navedeni sustav je veoma kompleksan pa postoji rizik nastanka propusta u njemu.

Također, treba imati na umu i da sve pogodnosti ZPP-a treba približiti poljoprivrednicama na način da im se olakša apliciranje i pristup sredstvima EU. Nerijetko poljoprivrednici zbog kompleksne administracije i nejasnosti zahtjeva određenih mjera odustaju od prijava na natječaje. Zbog toga je iznimno važno da organizacijski dizajn agencija za plaćanja bude funkcionalan i učinkovit. Na taj način pridonijet će se i pretpostavkama veće apsorpcije sredstava iz poljoprivrednih fondova EU, u današnje vrijeme jednog od ključnih čimbenika koji u znatnoj mjeri utječe na stanje domaće poljoprivrede, gospodarstva u cjelini te kvalitetu života građana Republike Hrvatske.

1.4. Sadržaj rada

Prvim dijelom rada, uvodnim poglavljem, obuhvaćeno je definiranje problema, ciljevi, svrha te značaj ovog specijalističkog rada.

Nakon uvoda, u drugom poglavlju, elaborirana su temeljna obilježja i modeli organizacijskog dizajna putem razrade pojma i uloge, elemenata te prikaza modela organizacijskog dizajna, kao i doprinosa organizacijskog dizajna djelotvornosti poduzeća.

Nadalje, treće poglavlje tematizira karakteristike ZPP-a te sustava agencija za plaćanje u EU i Republici Hrvatskoj prikazom osnovnih značajki ZPP-a te tijela u sustavu provedbe ZPP-a u EU. Nastavlja se pregledom EU fondova u funkciji instrumenata ZPP-a te pregledom organizacije i uloga agencija za plaćanje u EU. Slijedi ustrojstvo sustava provedbe ZPP-a u Republici Hrvatskoj te se ističe organizacija i uloga Agencije za plaćanje u Republici Hrvatskoj.

U četvrtom poglavlju komparativno se analizira organizacijski dizajn agencije za plaćanje u Republici Hrvatskoj i odabranim članicama EU, najprije pregledom ključnih izazova u organizaciji i funkcioniranju agencija za plaćanje pri provedbi mjera ZPP-a, nadalje analizama organizacijskog dizajna agencija za plaćanje u Republici Hrvatskoj te odabranih članica EU, a zaključuje se razmatranjem provedene analize te prijedlozima za poboljšanja.

U petom poglavlju, doneseni su zaključci na temelju analiziranog i istraženog dok se na samom kraju rada nalazi popis korištene literature, popis tablica i slika te životopis autora.

2. TEMELJNA OBILJEŽJA I MODELI ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA

Organizacije se u suvremenom svijetu moraju neprestano prilagođavati, mijenjati i inovirati da bi ostale konkurentne, odnosno da bi zadovoljile rastuća i divergentna očekivanja društva (Galetić, 2016:XII), a upravo organizacijski dizajn određuje na koji način će se navedeno postići. U svakom kompleksnom sustavu organizacijski dizajn osim nužnog uvjeta za njegov opstanak i funkcioniranje uopće, predstavlja i presudan čimbenik uspjeha u aktivnostima koje se odvijaju unutar sustava.

2.1. Pojam i uloga organizacijskog dizajna

Organizacijski dizajn (dizajniranje organizacije) predstavlja proces svrsishodnog oblikovanja i usklađivanja elemenata organizacije za uspješno i učinkovito postizanje ciljeva i visoku djelotvornost poduzeća (Mohrman, 2007:4; Stanford, 2007:19). Odnosi se na dva temeljna pitanja i zadatka, a to su kako raspodijeliti glavni zadatak poduzeća na manje zadatke pojedinih dijelova poduzeća, te kako koordinirati potom te manje zadatke i dijelove poduzeća na način da su oni međusobno usklađeni za uspješno ostvarivanje većeg zadatka ili ciljeva organizacije (Burton, Obel, Haakonsson, 2015:8). Cilj organizacijskog dizajna je stvaranje organizacije koja će trenutnim, ali i budućim kupcima pružati konstantnu vrijednost, a u isto vrijeme će optimizirati vlastitu organizaciju (Silverman, 1997:1). Kako bi se postigla postavljena misija organizacije, proces oblikovanja i usklađivanja svih elemenata organizacije često rezultira određenim dizajnom organizacije (Stanford, 2007:1).

Tradicionalno shvaćanje organizacijskog dizajna bilo je ograničeno jer nije obuhvaćalo sve relevantne aspekte poslovanja. Nakon promjene poslovnih uvjeta i zaoštravanja konkurencije kao i sazrijevanjem spoznaja ljudi, ono više nije moglo odgovoriti novim zahtjevima (Galetić, 2011:22). Kako navodi Aleksić (2012:20) tradicionalni pogled na oblikovanje organizacije podrazumijeva samo uži skup odluka vezanih uz procese i strukturu organizacije. Međutim, danas kada se uz formalne uvažavaju i neformalni elementi organizacije, upravo ti neformalni elementi postaju pokretači formalnog dijela organizacije.

Organizacijski dizajn ili dizajniranje organizacije je temeljni proces, a ne jednokratni postupak, što znači da je riječ o neprekidnom procesu donošenja odluka o nizu pitanja vezanih uz oblik, cjelokupni sustav i karakteristike organizacija. Zadatak je menadžera neprekidno preispitivati postojeće, težiti boljim načinima organiziranja i pritom racionalno upotrijebiti sve resurse u

organizaciji. Osim kao proces, organizacijski dizajn je moguće promatrati i kao stanje, odnosno rezultat procesa organiziranja (Galetić, 2011:22).

Dobar i svrsishodan organizacijski dizajn zasigurno je jedan od ključnih čimbenika ostvarivanja konkurentske prednosti, dok loše dizajnirana organizacija podliježe brojnim rizicima i opasnostima da uslijedi smanjenje efikasnosti poslovanja, usporavanje procesa stvaranja vrijednosti, poteškoće u osiguravanju izvora te odljev kvalitetnih ljudskih resursa iz organizacije. Dizajn je dio DNA organizacije te doslovno oblikuje organizacijsku stvarnost. Naime, načela dizajna, metode i prakse dolaze do izražaja u svakodnevnim operacijama organizacije (Junginger, 2015). Temeljem svega navedenog, jasno je vidljiva važnost uloge organizacijskog dizajna za svaki sustav koji obavlja raznovrsne poslovne aktivnosti, bio on na početku svog djelovanja ili već postoji duže vremensko razdoblje.

U tablici 1. mogu se vidjeti karakteristike dobro i loše dizajnirane organizacije prema Hernausu (2009:16). Primjerice dobro dizajnirana organizacija privlači najkvalitetnije kadrove, sprječava neproduktivnosti i sukobe interesa. Također, takva organizacija će usmjeriti napore zaposlenika na timski rad i gradit će kulturu orijentiraju potrošačima Neke karakteristike loše dizajnirane organizacije su nejasna raspodjela zadataka s obzirom na orijentaciju prema potrošačima, prevelik broj hijerarhijskih razina koje sudjeluju u donošenju odluka i komunikaciji, nepostojanje sustava nagrađivanja te prevelika ili premala očekivanja od zaposlenika i njihova svakodnevnog posla.

Tablica 1. Karakteristike dobro i loše dizajnirane organizacije

Dobro dizajnirana organizacija	**Loše dizajnirana organizacija**
• Privlači najkvalitetnije ljude • Gradi predanost zaposlenika na način da im pruža odgovarajuće zadatke i odgovornosti • Sprječava sukobe interesa i druge neproduktivne prepreke • Usmjerava napore zaposlenika kroz rad u timu • Gradi kulturu orijentiranu prema potrošačima	• Nedostaci uslijed nejasnih, neodgovarajućih i/ili nekonzistentnih zaduženja za donošenje odluka i posjedovanje odgovornosti • Nejasna raspodjela zadataka s obzirom na orijentaciju prema potrošačima • Prevelik broj hijerarhijskih razina koje sudjeluju u donošenju odluka i u komunikaciji

• Usmjerava zaposlenike na rezultate (proizvode i/ili usluge) • Pojašnjava potrošačima gdje trebaju ići ovisno o pitanju odnosno potrebi koju imaju • Potiče razvoj novih ideja	• Odgađanje donošenja odluka i sprječavanje zaposlenika za ostvarivanje njihovih odgovornosti • Nepostojanje sustava nagrađivanja koji bi u dovoljnoj mjeri motivirali zaposlenike • Prevelika ili premala očekivanja od zaposlenika i njihova svakodnevnog posla

Izvor: Hernaus, T. (2009) Temelji organizacijskog dizajna, Working papers series. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 16.

Iako vrhovni menadžeri često smatraju da imaju eksplicitni, koherentni i strateški pristup njihovoj organizaciji, gdje su organizacija te njena struktura i sustav dizajnirani u skladu sa strategijom, u praksi nije uvijek lako pronaći dokaze za to (Salaman i Asch, 2003:59). Ono što jest nužno da menadžeri prepoznaju i razumiju različite elemente koji su uključeni u dizajniranje djelotvorne organizacije. Važno je stvoriti organizaciju koja će uravnotežiti vanjske zahtjeve i zahtjeve unutar organizacije i omogućiti stvaranje vrijednosti te dugoročni opstanak. Organizacijski dizajn treba dati odgovori na promjene, okolinu i interne sposobnosti, a u isto vrijeme održavati ravnotežu i osjećaj stabilnosti (Hinrichs, 2009:4).

2.2. Elementi organizacijskog dizajna

Svaki sustav može se promatrati kao skup integralnih elemenata u određenoj konstelaciji u nekom trenutku ili periodu. Organizacije se obično doživljavaju kao entiteti sastavljeni od čvrsto međuzavisnih elemenata, te stupanj usklađenosti među tim elementima utječe na razinu uspješnosti organizacije (Rivkin, Siggelkow, 2003). U znanstvenom i poslovnom okruženju moguće je tako identificirati zajedničke elemente dizajna te ih kao takve smatrati ključnim elementima organizacijskog dizajna. Također, potrebno je imati u vidu i specifičnosti okruženja odnosno situacijske ili kontekstualne faktore koji mogu utjecati na različitu poziciju važnosti i utjecaja pojedinih elemenata organizacijskog dizajna.

Brojne su podjele elemenata dizajna, koje su nastale na temelju raznih modela i pristupa razumijevanju organizacijskog dizajna. Ono što je primjetno jest da je karakteristika tradicionalnih modela naglašavanje isključivo takozvanih tvrdih varijabli organizacije, primarno organizacijske strukture i njenih komponenti kao temeljnog elementa u oblikovanju i

djelovanju organizacije. Međutim, suvremeni modeli otkrivaju važnost neopipljivih odnosno mekih organizacijskih elemenata (Brnjas, 1996; Ahmady, Mehrpour, Nikooravesh, 2016). Homburg, Workman i Jensen (2000) ističu tako važnost strukture, koordinacije, kulture i moći; dok primjerice Gebauer, Fischer i Fleisch (2010) naglašavaju za uslužne organizacije kao ključnim elemente ljudski resursi, procesi, struktura, kultura te mjerenje performansi i nagrađivanje. Hernaus (2009:9) navodi da je među brojnim elementima organizacijskog dizajna potrebno kao ključnima spomenuti organizacijske sposobnosti, strategija, organizacijska struktura, sustavi upravljanja, poslovni procesi, sustavi nagrađivanja, te kompetencije i vještine zaposlenika.

Aleksić (2012) pak s druge strane navodi da je pri definiranju elemenata organizacijskog dizajna izuzetno važno napraviti distinkciju između elemenata koji utječu na sam dizajn te elemenata koji su svojevrsni ishod načina oblikovanja organizacijske strukture ili rezultat organizacijskog rješenja te opisuje sljedeće ključne elemente organizacijskog dizajna:

- strategija i strateška namjera,
- organizacijska struktura,
- procesi i lateralne veze.

2.2.1. Strategija

Strategija (grčki στρατηγία: vođenje vojske; vrhovno zapovjedništvo), u užem i izvornom smislu odnosi se na vještine vođenja rata ili vojnih operacija, odnosno na uporabu oružane sile (Hrvatska enciklopedija, 2021). Iz izvornog smisla vezanog uz vojno područje i državništvo, pojam strategije našao je primjenu i u društvenim područjima gdje se odnosi na dugoročno planiranje u vidu postizanja određenog cilja. U tom smislu, kako navodi Hrvatska enciklopedija Leksikografskog zavoda Miroslav Krleža strategija može biti politička, stranačka, ekonomska, financijska, tržišna i slično.

Strategiju bi se moglo definirati kao formulu za uspjeh i vodilju za postavljanje ostvarivih ciljeva i određenog skupa vrijednosti organizacije. Njome se zadaje kriterij pomoću kojeg se vrši odabir najboljeg organizacijskog rješenja te prema tome ima važnu ulogu u oblikovanju organizacijskog dizajna. Naglašava ključne aktivnosti za organizaciju te postavlja osnovu za provođenje optimalnih trade-off odluka između različitih organizacijskih elemenata i jedinica (Hernaus, 2009). Za postizanje organizacijskog sklada važno je dizajnirati, implementirati i

oživjeti odgovarajuću strategiju unutar organizacije. Ključna uloga je uskladiti vlastite raspoložive resurse, organizacijske sposobnosti i okruženje unutar kojeg organizacija djeluje. Figurativno se može reći kako je strategija kompas organizaciji u prostranom i promjenjivom okruženju koja je sprječava da krene u pogrešnom smjeru (Galetić, 2011:37).

Prema Porteru (2002:18) strategija je kreacija jednostavne i vrijedne pozicije koja uključuje različiti set aktivnosti. Esencija strateškog pozicioniranja je odabir aktivnosti koje su različite od konkurentskih. Strategija je tako kreiranje sprege među aktivnostima poduzeća. Uspjeh strategije ovisi o uspješnom obavljanju više aktivnosti te njihovoj međusobnoj integraciji. Ako nema sprege, nema niti distinktivne strategije niti veće održivosti. Menadžment se vraća jednostavnijem zadatku nadgledanja neovisnih funkcija i operativna efikasnost određuje relativnu izvedbu poduzeća. Operativnu efikasnost menadžeri moraju jasno razlikovati od strategije.

Unutar organizacije postoje brojne strategije na različitim razinama koje međusobno ograničavaju jedna drugu, a sve su pritom oblikovane unutar zahtjeva i ograničenja vanjskog okruženja. Strategiju je prema tome moguće formulirati na četiri različite organizacijske razine: funkcijskoj, poslovnoj ili divizijskoj, korporativnoj i globalnoj razini (Galetić, 2011:40). Hoće li u nekoj organizaciji postojati sve četiri spomenute razine, ovisit će o stupnju njezine diferencijacije. Ako organizacija nudi proizvode i/ili usluge u različitim djelatnostima u njoj će postojati razina glavne ili korporativne strategije. Ukoliko se radi o velikim multinacionalnim organizacijama prisutnima na brojnim tržištima u svijetu, bit će zastupljena razina globalne strategije. U manjim organizacijama, sa samo jednom proizvodnom linijom, poslovna će strategija biti istovjetna korporativnoj strategiji, odnosno ona će predstavljati najvišu potrebnu razinu strateške dekompozicije. Dakle, prilično je relativno što će za koju organizaciju značiti određena razina strategije jer značenje ovisi o karakteristikama organizacija, ali i preferencijama vrhovnih menadžera i stratega (Galetić, 2011:40).

Međutim, najveći je izazov za menadžere dizajnirati organizaciju tako da onda bude sposobna postići zacrtane strateške ciljeve jer kako ne postoji niti jedno organizacijsko rješenje koje bi poduprlo loše osmišljenu strategiju tako ne postoji dobro osmišljena strategija koja bi bila učinkovita ako je u neskladu s procesnim, upravljačkim i kulturalnim mogućnostima organizacije. Može se zaključiti da je glavni izazov za menadžere dizajnirati organizaciju tako da ona bude sposobna ostvariti njihove strateške ciljeve (Hernaus, 2009). Zaposlenici na svim

organizacijskim razinama trebaju imati osjećaj da poznaju smjer kojim organizacija želi ići i kako treba djelovati u poslovnoj okolini (Lawler, 2006:564).

2.2.2. Organizacijska struktura

Kao sastavni dio organizacijskog dizajna, organizacijska struktura temelj je organizacije posla i preduvjet normalnog tijeka poslovanja poduzeća (Galetić, 2016:192). Oblikovanje organizacijske strukture važan je dio organizacijskog dizajna te izboru prikladne strukture treba pristupiti sustavno i temeljito. Organizacijska struktura treba biti usklađena s uvjetima interne i eksterne okoline, s djelatnošću poduzeća i s odabranim strateškim usmjerenjem te stvoriti pretpostavke za efektivno poslovanje (Galetić, 2016:191).

Organizacijska struktura određuje način na koji se radni zadaci i aktivnosti formalno dijele, grupiraju i koordiniraju (Robbins, Judge, 2009:538). Predstavlja okvir unutar kojeg se definiraju odnosi među poslovima, sustavima, operativnim procesima, ljudima i grupama koji se trude da postignu ciljeve (Ahmady, Mehrpour, Nikooravesh, 2016:455). Organizacijska struktura ima tri komponente (Galetić, 2016:193):

- grupiranje zaposlenika u odjele i odjele u ukupnu organizaciju
- definiranje lanca zapovijedanja – broj hijerarhijskih razina i raspon kontrole
- dizajn sustava koji će osigurati efektivnu komunikaciju, koordinaciju i integraciju odjela.

Vrlo slična podjela slijedi prema Daftu i suradnicima (2010:94) prema kojima organizacijska struktura:

- definira formalne odnose odgovornosti, odnosno broj hijerarhijskih razina te raspon kontrole menadžera i nadzornika;
- određuje grupiranje pojedinaca u odjele te pojedinačnih odjela u cjelovitu organizaciju;
- uključuje dizajn sustava koji omogućava kvalitetnu komunikaciju, koordinaciju i integraciju aktivnosti kao i napora svih odjela unutar organizacije.

Organizacijska struktura sastoji se od skupa formalnih zadataka koji su dodijeljeni pojedinim zaposlenicima i/ili organizacijskim jedinicama, formalne linije autoriteta i odgovornosti, broja

hijerarhijskih razina, ovlasti i odgovornosti za donesene odluke, raspona kontrole i odgovornosti svakog menadžera te dizajna sustava, a oni svi zajedno omogućuju efikasnu koordinaciju zaposlenika iz različitih organizacijskih jedinica (Salaman, 2001: 166).

Tri ključne dimenzije organizacije određuju organizacijsku strukturu svake organizacije, a to su formalizacija, centralizacija i složenost. Organizacije prema stupnju složenosti, formalizacije i centralizacije organizacije, mogu biti manje ili više formalizirane, manje ili više složene i s nižim ili višim stupnjem centralizacije (Sikavica, 2011:361).

Složenost organizacija podrazumijeva razinu horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji. Vertikalna diferencijacija je podjela organizacije po dubini, odnosno po razinama menadžmenta unutar nje (Sikavica, 2011:362). To je prvi korak prema dizajniranju organizacijske strukture, a počiva se na hijerarhijskom rasčlanjenju zadataka sa viših razina na zadatke nižih razina. Vertikalnom diferencijacijom utvrđuju se strukturni gradivni blokovi organizacije pomoću kojih se zaposlenici lakše mogu identificirati s uspjehom onog dijela organizacije kojemu pripadaju (Galetić, 2016:75). Dublja organizacija, od top menadžmenta do najniže razine ima više razina menadžmenta dok plića za razliku od dublje ima mnogo manji broj razina menadžmenta (Sikavica, 2011:362). Horizontalna diferencijacija ili podjela ukupnog zadatka u organizaciji po širini drugi je korak prema oblikovanju organizacijske strukture. To je podjela poslova na istoj organizacijskoj razini koja omogućuje specijalizaciju rada i veću produktivnost zaposlenika (Galetić, 2016:82). Ona može biti uža ili šira, ovisno o tome je li uspostavljen manji ili veći broj organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini. Menadžmentu je mnogo teže upravljati složenom organizacijom pa je u takvim organizacijama odgovornost menadžmenta mnogo veća kao i posljedice njihovih pogrešnih odluka (Sikavica, 2011:362).

Formalizacija označava stupanj propisivanja organizacije, odnosno razine standarda, procesa, inputa i outputa, pravila, procedura i politika kojima je određeno funkcioniranje organizacije te ponašanje članova organizacije. Ona je u uskoj vezi s čimbenicima organizacije, osobito s veličinom pa su tako velike organizacije formaliziranije od manjih. Isto tako, organizacije u kojima prevladava masovna proizvodnja kao i oni koje posluju u stabilnoj i predvidivoj okolini, formaliziranije su od organizacija koje obilježava tehnologija pojedinačne ili procesne proizvodnje. O razini formalizacije ovisi i fleksibilnost organizacije, tako su formalizirane organizacije manje fleksibilne i sporo odgovaraju na izazove okoline. Ipak, visoka formaliziranost ne treba se odmah ocjenjivati negativno jer su u nekim djelatnostima opstanak

organizacije i njezin položaj na tržištu uvjetovani upravo visokim stupnjem formalizacije te strogim poštovanjem standarda, pravila i procedura u obavljanju posla (Sikavica, 2011:363,364).

Treća dimenzija organizacijske strukture odnosi se na stupanj centralizacije, odnosno decentralizacije. Centralizacija odlučivanja znači da glavna uprava donosi sve najvažnije odluke, a decentralizacija da se odluke donose na nižim razinama u organizaciji. Prednosti centralizacije su korištenje vještina centra i znanja specijaliziranih eksperata, najefikasnija raspodjela resursa, kontrola svih operacija iz jednog centra kao i postojanost s obzirom na to da se organizacija vodi iz jednog centra. Centralizacija ima i svoje nedostatke koji se očituju u uniformiranim politikama i akcijama te pogreškama podređenih jer im nedostaju informacije (Sikavica, 2011:364,365).

U procesu organizacijske izgradnje uspostavlja se formalna organizacijska struktura. Ona se javlja kao rezultat procesa organizacijske izgradnje i kralježnica je svake organizacije (Sikavica, 2011:348). Organizacijska struktura temelj je formalne organizacije kojom se utvrđuju sva relevantna organizacijska pitanja, poput linija autoriteta i zapovijedanja, opisa poslova, procedura i normi ponašanja, tehnoloških postupaka i sl. Statuti, pravilnici ili različiti priručnici i odluke pokazuju kako treba obavljati poslovne aktivnosti u organizaciji (Galetić, 2011:213). Uz formalnu organizacijsku strukturu, u organizaciji postoji i ona stvarno i objektivno postojeća. Ta stvarna struktura gradi se spontano usporedno s djelovanjem formalne. Naime, kod uspostavljanja organizacijske strukture stvarna organizacijska struktura jednaka je formalnoj, ali s protekom vremena djelovanjem organizacije nastaje raskorak između tih dviju organizacijskih struktura (Sikavica, 2011:348). Organizacije svoje poslovanje ne mogu temeljiti isključivo na formalnoj organizaciji jer ona, među ostalim, ne potiče u dovoljnoj mjeri razvoj znanja i odvijanje smislene komunikacije. Nužno je i neformalno povezivanje njihovih različitih dijelova i uvažavanje moći i politike u organizaciji.

S obzirom na razine složenosti, formalizacije i centralizacije, moguće je razlikovati birokratske i organske strukture. Drugi naziv za birokratsku strukturu je mehanicistička, a njezina temeljna karakteristika je visok stupanj centralizacije, specijalizacije i formalizacije. U takvim strukturama postoji čvrsta kontrola te visok stupanj konzistentnosti i jasnoće (Hinrichs, 2009:5). Birokratska struktura je tradicionalna, a najpoznatije su funkcijska i divizijska organizacijska struktura u kojima su objekt grupiranja funkcija ili različiti oblici divizija. Negativna karakteristika ovakvih organizacijskih struktura su krutost, nizak stupa fleksibilnosti, visok

stupanj standardizacije, formalizacije i hijerarhijske kontrole. U uvjetima gdje organizacija treba brzo djelovati lošiji su odgovori na konkurentske izazove na tržištu. Visok stupanj hijerarhije dovodi do smanjenje komunikacije među zaposlenicima, sputavanja njihove kreativnosti i stvaranja zahtjevnih, birokratskih procedura. Iz tog razloga neke su krute birokratske strukture odlučile smanjiti uloge srednjih menadžera i povećati raspon njihove kontrole, a neke su umjesto funkcijskih odjela uspostavile timove. (Creth, 2000:34). Na taj način implementirane su modernije, organske strukture, poput matrične strukture, timske organizacije, *front back* organizacije i slično.

Tradicionalne organizacijske strukture, u koje se ubrajaju funkcijska i divizijska organizacijska struktura najstariji su poznati oblici organiziranja poslovnih aktivnosti, ali i dalje su u najčešće primjenjivane vrste organizacijskih struktura u svakodnevnoj poslovnoj praksi (Galetić, 2011: 222). Razlog tome je što su takve organizacijske strukture u sigurnoj okolini učinkovite i postižu svoje ciljeve. Međutim, u uvjetima nesigurne okoline stvorila se potreba za fleksibilnijom organizacijom koja ima sposobnosti brže prilagodbe novonastalim situacijama u svojoj okolini. Tada dolazi do razvoja novih oblika organizacijskih struktura koji će menadžerima pomoći efikasnije odgovoriti na sve učestalije promjene i nove izazove (Dijksterhuis i sur., 1999:569).

Zanimljiv je pregled Morgana (2014) koji organizacijske strukture dijeli na tradicionalno hijerarhijske, *flatter* organizacije, *flat* organizacije, *flatarchies* te *holacratic* organizacije. Tako je hijerarhijski model karakterizirao brojne organizacijske strukture od davnina, a i danas je vrlo prisutan posebno u tijelima državne i javne uprave (koje su i predmet ovog rada). Ovaj model odražava linearnu distribuciju radnih aktivnosti te mu donekle manjka prostora za kreativnost te inovacije. Komunikacijsko informacijski pravci uspostavljeni su odozgo prema dolje, te se svakom novom hijerarhijskom razinom dodatno usložnjuju i birokratiziraju procesi unutar organizacije. Ovaj model ne pogoduje privlačenju vrhunskih talenata, što za posljedicu može imati zaostajanje i slabiju prilagodbu izuzetno dinamičnim tržišnim okolnostima (Morgan, 2014).

Narednu varijantu, *flatter* organizaciju, karakteriziraju otvoreniji komunikacijski kanali te oblici suradnje između zaposlenika. Klasična hijerarhijska struktura i dalje postoji u ovom modelu, ali je donekle rastresitija i dinamičnija u svim pravcima. Također, ovaj model zahtijeva i neke preduvjete: tehnološku platformu koja zaposlenicima omogućava pristup informacijama u svakom trenutku na bilo kojem mjestu, veće razumijevanje menadžmenta o motivaciji

zaposlenika, razumijevanje menadžmenta o potpori koju je potrebno pružiti zaposlenicima, što uključuje i delegiranje veće odgovornosti u odlučivanju mlađem menadžmentu i zaposlenicima te razumijevanje zaposlenika o povećanoj fleksibilnosti pri ugovaranju poslova (Morgan, 2014).

Što se tiče *flat* organizacija, obilježava ih potpuno odsustvo uobičajenih karakteristika hijerarhijske strukture, primjerice ne sadrže u nazivu radnih mjesta obilježja stariji/viši, menadžer ili izvršni, svi zaposlenici su izjednačeni. Takve organizacije moguće je nazvati samo-upravljajućima. Neki od izazova ovog oblika su tendencija novih zaposlenika da percipiraju starije stažem i neformalno hijerarhijski nadređenima te stvaranje klika među zaposlenicima. U načelu ovaj oblik nije prikladan za velike organizacije, možda manje ili srednje veličine, a mogu se koristiti u pojedinim dijelovima kompanije kao organizacijsko rješenje pojedinog segmenta poduzeća, uz ostale organizacijske oblike (Morgan, 2014).

Flatarchies predstavljaju spoj *flat* te hijerarhijskog oblika organizacije, gdje se istodobno nalaze obje strukture – jedna s elementima druge u vidu npr. *ad-hoc* timova. Primjer može biti i poduzeće s programom inovacija ili internim inkubatorom. Takvi timovi funkcioniraju uz veću autonomiju, više resursa, dok je birokracija reducirana. Prikladno je i u većim i u manjim kompanijama, posebno u vidu privremenog strukturnog elementa kad je potreban – primjerice, prilikom razvoja novih proizvoda ili usluga (Morgan, 2014).

Holacratic organizacija formira se s ciljem da se proces odlučivanja decentralizira te da se poveća mogućnost zaposlenika da sudjeluju u poslovima koji im najbolje odgovaraju. Postoji određeni oblik hijerarhije koji se zasniva na skupovima koji podsjećaju na odjele. Također je prikladan za manje ili srednje kompanije (Morgan, 2014).

2.2.3. Poslovni procesi

Ako se organizacijsku strukturu usporedi s kosturom, poslovni procesi bi istom analogijom predstavljali krvožilni sustav neke organizacije. Struktura predstavlja temelj i „kostur“ organizacije, a procesi oživljuju organizaciju i pridonose efikasnijem izvršavanju zadataka koji su kroz organizacijsku strukturu podijeljeni poslovnim jedinicama i zaposlenicima (Sikavica i Hernaus, 2011:310). Poslovni procesi su zapravo aktivnosti koje imaju svoju zadanu svrhu, a obavlja ih jedan zaposlenik ili više njih s točno postavljenim ciljem (Dulčić, 1998). S obzirom da procesi oblikuju i izgled dizajna posla, odgovornosti i potrebne vještine, kroz procese oblikuju se izgled i operacije strukture i cijele organizacije (Sikavica i Hernaus, 2011:310).

Struktura, kao vertikalna dimenzija organizacije razlaže hijerarhijske razine i osigurava stabilnost i autoritet, dok procesi kao horizontalna dimenzija naglašavaju integraciju kroz bolju koordinaciju, komunikaciju i suradnju različitih organizacijskih jedinica (Hernaus, Aleksić, Klindžić, 2013). Poslovni procesi prikazuju način izvođenja posla, a kroz njih je uz sami tijek poslovnih zadataka nužno međusobno povezivanje različitih jedinica unutar organizacije. Definirani proces zaposlenicima omogućava jasno razumijevanje njihovih uloga, odgovornosti, i prirode dodijeljenih zadataka. Dobro dizajnirani procesi važni su jer optimiziraju korištenje resursa organizacije, a istodobno smanjuju troškove procesa. Osim toga, ubrzavaju donošenje odluka koje su usmjerene potrebama kupaca i povećavaju sposobnosti organizacije da spremnije odgovore na čimbenike unutarnje i vanjske okoline (Kates i Galbraith, 2007:20). Kroz organizacijske procese stvaraju se konkurentske prednosti jer primjerice organizacije u ponudi mogu imati iste proizvode i usluge, ali konkurentska prednost se stvara ukoliko jedna od tih organizacija ima bolje definirane poslovne procese i efikasnije ih izvršava. Takvi procesi koji imaju sposobnosti stvaranja konkurentske prednosti stvaraju novu vrijednost, sudjeluju u donošenju odluka, uočavaju nedostatke i konačno doprinose prevladavanju prepreka u poslovanju.

Poslovni procesi mogu se podijeliti u tri osnovne skupine, a to su operativni procesi, procesi podrške i upravljački procesi (Lehmann, 2012). Operativni procesi služe stvaranju vrijednosti koju kupci žele kupiti, procesi podrške kao što i sam naziv govori služe kao podrška izvođenju glavnih aktivnosti, a zadaća upravljačkih procesa jest vođenje organizacije u smjeru u kojem želi ići, odnosno u smjeru ostvarenja strateških ciljeva (Skender, 2020). Problem optimalne organizacije vremenskog redoslijeda poslova svodi se na optimiziranje svakog od ove tri skupine navedenih poslovnih procesa te svih procesa zajedno zato što se ni jedan operativni poslovni proces ne može ostvariti bez upravljačkog procesa i procesa podrške. Sve vrste procesa su povezane, a procesi podrške i upravljački procesi usredotočeni su na ostvarivanje primarnih, odnosno operativnih poslovnih procesa (Sikavica, 2011:647).

Prema Burtonu, Obelu i DeSanctis (2011:111-119) poslovni procesi ovise o dizajnu zadataka, koji podrazumijeva dekompoziciju posla na pod-zadatke, uzimajući u obzir da koordinacija pod-zadataka teži postići ciljeve organizacije. Ističu i povezanost pristupa kompanije dizajnu zadataka s ciljevima vezanim uz efikasnost i efektivnost te uz strukturu i strategiju kompanije. U suvremenom načinu poslovanja procesi predstavljaju resurs koji zahtjeva konstantno poboljšanje i unaprjeđenje i to na način da su sukladni njihovoj zrelosti. Tako se može govoriti o konceptu procesne zrelosti čiju sve veću važnost shvaćaju moderne organizacije koje žele biti

u korak s konkurencijom. Navedeni koncept podrazumijeva da protekom vremena procesi postaju sve razvijeniji te imaju veći efekt na poslovanje poduzeća (Skender, 2020.) Koncept procesne zrelosti može se usporediti s životnim ciklusom koji ima svoje razvojne faze (Lockamy III, McCormack, 2004.:273).

Zrelost poslovnih procesa može se promatrati na razini poslovnih procesa ili organizacije u cjelini (Skender, 2020.). Zrelost samih poslovnih procesa procjenjuje širinu i dubinu poslovnih procesa unutar organizacije, odnosno to je pogled na raspon i kvalitetu procesa unutar pojedinog sektora ili neke organizacijske cjeline (Dumas et al, 2018.) Drugi pogled odnosi se na poslovne procese na razini organizacije u cjelini gdje se naglasak stavlja na stupanj zrelosti upravljanja poslovnim procesima (Skender, 2020.). Zanimljivo je da procesno zrele organizacije sustavno pristupaju obavljanju aktivnosti u organizaciji te sukladno tome imaju visok stupanj dokumentiranosti podataka o načinu organizacije rada koje onda koriste u anticipiranju budućnih aktivnosti. Manje zrele organizacije svoje rezultate postižu uspjehom pojedinaca i to najčešće spontanim pristupom obavljanju aktivnosti (Harmon, 2004).

Zrelost se prema Matejašu (2013:3) sastoji od 5 razina sukladno stupnju formalnosti i optimizacije procesa poslovanja. To su inicijalna ili kaotična faza, automatizirana, definirana, upravljanja i optimizirana faza. U inicijalnoj fazi okolina je kaotična, procesi se ažuriraju stihijski i nisu dokumentirani. Posao u organizaciji se obavlja unutar pojedinih jedinica, ali on nije usklađen sa strategijom organizacije u cjelini (Fisher, 2004:3). U automatiziranoj fazi procesi se počinju ponavljati i postoji disciplina ponavljanja, ali ona nije stroga (Matejaš, 2013:3). U ovoj fazi počinju se ponavljati procesi koji su imali uspješne rezultate, dok se ostali procesi još uvijek odvijaju *ad hoc*. Definiranu fazu karakteriziraju dokumentirani procesi koji se standardiziraju i integriraju. Počinju se prikupljati podaci koji bi olakšali menadžmentu bolji fokus i lakše upravljanje poslovnim procesima (Harmon, 2004:2). U upravljanoj fazi već postoji mjerenje koje pomaže prilagodbi procesa na način da se ne gubi na postavljenoj kvaliteti (Matejaš, 2013:3). Ta četvrta faza fokusira se na razvoj kompletno integriranog sustava upravljanja poslovnim procesima (Harmon, 2004:2). Konačno, optimiziranu fazu karakterizira jednostavna prilagodba procesa i omogućeno praćenje rezultata. Organizacije sa najvišim stupnjem korporativnog upravljanja poslovnim procesima dosegnule su svoju punu procesnu zrelost (Matejaš, 2013:3). Za uspostavljenje potpunog sklada s definiranim organizacijskim ciljevima potrebno je usmjeravanje napora zaposlenika na stvaranje dodane vrijednost za krajnjeg korisnika i tada se može govoriti o kulturi upravljanja poslovnim procesima (Zairi, 1997:67).

2.3.Prikaz modela organizacijskog dizajna

Razvoj organizacije složen je i odgovoran posao koji se ne može obavljati bilo kako. Upravo iz tog razloga konzultanti za razvoj organizacije, u procesu razvoja organizacije, koriste različite modele (Sikavica, 2011:836). Načela i elemente organizacijskog dizajna moguće je promatrati kroz više modela koji se razlikuju ovisno o poslovno uvjetovanoj situaciji u kojoj neka organizacija djeluje, a i njezinom širem kontekstu. Prema Stanford (2007:20) model se može definirati kao: slika ili okvir koji predstavlja obrazac ili vodič; ili predstavka seta komponenti procesa, sustava ili područja, općenito razvijen za razumijevanje, analizu, poboljšanje i/ili nadomještanje procesa; ili predstavka informacija, aktivnosti, međusobnih odnosa i ograničenja. Upotreba modela izuzetno je važna jer omogućuje konzultantu za razvoj organizacije da se usredotoči na njegove ključne varijable (Sikavica, 2011:836).

Modele organizacijskog dizajna osmišljavaju konzultantske kuće poput McKinseya i KPMG-a, ali i razni znanstvenici, teoretičari organizacija poput Nadlera, Burkea, Galbraitha i drugih. Razlika modela koje razvijaju konzultantske kuće i onih koji osmišljavaju znanstvenici leži u tome što ovi prvi svoj modele razvijaju iz praktičnog iskustva dok ih znanstvenici izgrađuju na temelju empirijskih istraživanja (Galetić, 2011:32).

Važno je naglasiti da među raznim modelima organizacijskog dizajna ne postoji jedan pravi te da niti jedan ne obuhvaća sve elemente organizacije u stvarnosti. Modeli pojednostavljuju organizacijsku stvarnost i prikazuju ključne odnose unutar organizacija te na taj način pomažu kod razvijanja i same implementacije dizajna unutar neke organizacije (Galetić, 2011:32). Moglo bi se reći kako modeli služe kao pomoć u razumijevanju važnosti odnosa različitih elemenata unutar organizacije te su misao vodilja kod stvaranja najefikasnije kompozicije tih elemenata unutar same organizacije. U nastavku će biti detaljnije obrađena tri najpoznatija i najčešće korištena modela organizacijskog dizajna.

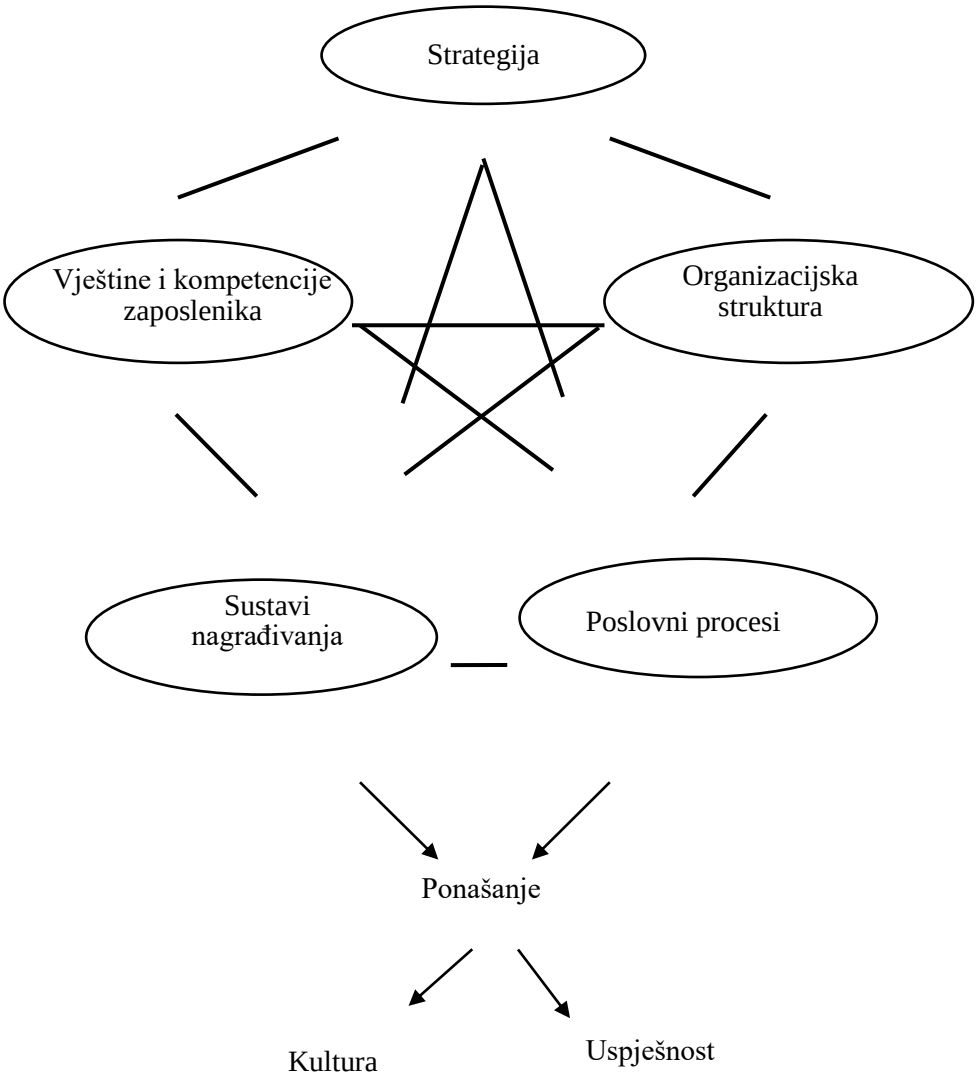
2.3.1. Galbraithov model zvijezde

Model organizacijskog dizajna koji je svakako najzastupljeniji u akademskim krugovima, ali i u poslovnom svijetu, razvio je Jay Galbraith 1973. godine. Taj model naziva se Model zvijezde. (Aleksić, 2012:34). S obzirom da su organizacije postajale sve složenije, namjena modela je bilo lakše shvaćanje organizacijske strukture. Model zvijezde postao je vodeći teorijski model u području organizacijskog dizajna jer je pod utjecajem znanstvenih dostignuća, neprestano prilagođavao novim spoznajama (Galetić, 2011:32). Model zvijezde čini 5 kategorija, a povrh svih navedenih elemenata nalazi se strategija koja usmjerava kretanje agencije iz koje onda proizlaze ostali elementi - organizacijska struktura, poslovni procesi, upravljački procesi, sustavi nagrađivanja te vještine i kompetencije zaposlenika. Elementi Galbraithovog modela čine „zvijezde“ koje osim što trebaju podržati odabranu strategiju, moraju se uklapati zajedno sa ostalim sastavnicama modela (Galetić, 2011:33)

Da bi organizacija uspješno mogla ostvariti zadane strateške ciljeve, svi elementi „zvijezde“ moraju biti međusobno usklađeni, kao i usklađeni sa postavljenom poslovnom strategijom. Kada se postavi zadana strategija, dostupan je skup komplementarnih mogućnosti koje ju podržavaju i koje onda treba pomno uskladiti (Galetić, 2011:33).

Model je prikazan na Slici 1.

Slika 1. Galbraithov model zvijezde



Izvor: izradila autorica prema Jay Galbraith, dostupno na: http://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf, pristupljeno 15.8.2021.

Organizacijska kultura ne čini niti jedan element „zvijezde“ iako ona predstavlja jedan od ključnih dijelova organizacije. Galbraith organizacijsku kulturu nije uvrstio iz razloga što ju nije moguće neposredno dizajnirati već je kultura rezultat kumulativnih odluka o dizajnu u prošlosti kao i ponašanje menadžera sukladno tim odlukama (Galetić, 2011:34). Iz toga se može zaključiti da iz organizacijskog dizajna proizlazi organizacijska kultura i zato je pred menadžerima veliki izazov predvidjeti na koji način će njihove odluke utjecati na formiranje organizacijske kulture. Model „zvijezde“ vođen je logikom da svih pet postavljenih elemenata potiču zaposlenike i potenciraju ono ponašanje pomoću kojeg će ostvariti postavljene ciljeve organizacije (Hernaus, 2009). Isto tako, ukoliko su komponente modela loše postavljene ili neki

od elemenata manjka, može doći do neusklađenosti koji će rezultirati lošom izvedbom posla, nejasnoćama, zbunjenošću i zastojem u izvođenju aktivnosti (Aleksić, 2012:32).

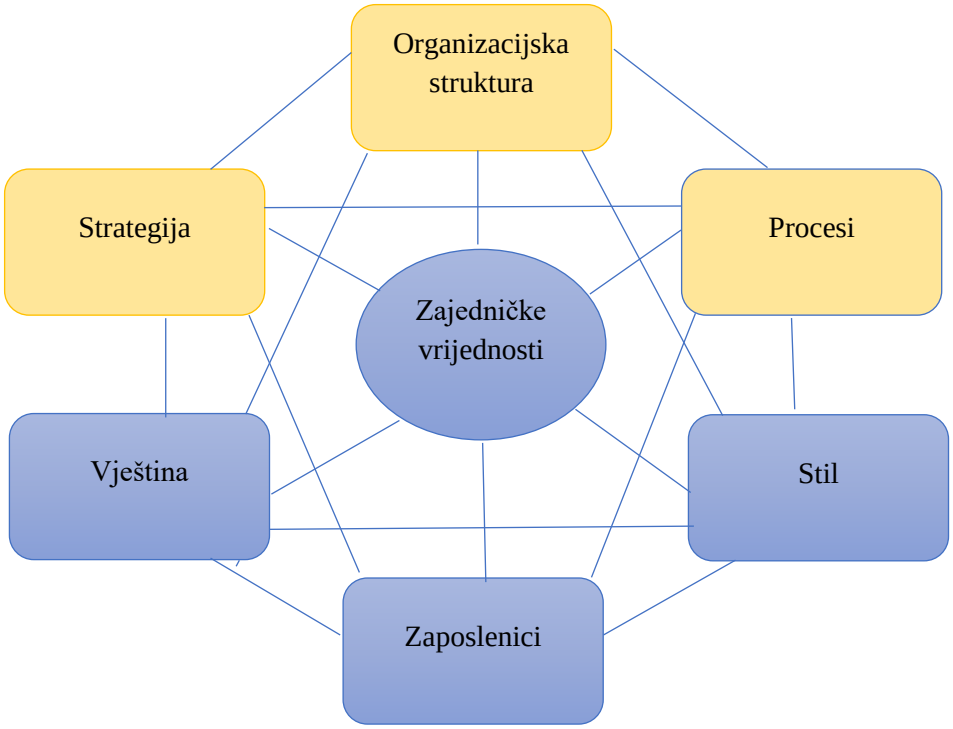
Prednosti spomenutog modela vidljive su u detaljnijem opisu elemenata organizacije koji ga čine te važnosti njihove međusobne interakcije. Međutim, upravo kvaliteta spomenute interakcije, odnosno njihova unakrsna sukladnost, može predstavljati izazov. Također, nedostatak modela je i izostanak elemenata input i output što može nedostajati prilikom primjene modela u određenim industrijama.

Model zvijezde želi pokazati težnju za ostvarenjem organizacijskog sklada između ključnih elemenata u organizaciji. Organizacijski dizajn mora imati sposobnosti stvoriti značajnu konkurentsku prednost, što je izuzetno bitno pogotovo u današnjem dinamičnom globalnom okruženju (Hernaus, 2009).

2.3.2. McKinsey 7 s model

Konzultanti tvrtke McKinsey, Tom Peters, Robert Waterman i Julien Philips uz pomoć Richarda Pascalea i Anthonyja G. Athosa, razvili su osamdesetih godina 20. stoljeća McKinsey 7s model. Prema Stanford (2007:22) ovaj model se smatra najšire prihvaćenim alatom za strateško planiranje, a koristili su ga i akademici i praktičari. Sedam elemenata modela podijeljeni su u dvije grupe, odnosno „tvrde“ i „meke“ elemente. „Tvrdi“ elementi su struktura, sustav i strategija, oni su opipljivi i na njih se može imati izravan utjecaj. Ti elementi čine okvir za funkcioniranje poduzeća. Za razliku od njih, „meki“ elementi su ljudi koji čine radnu snagu, njihove vještine i organizacijska kultura koja nastaje iz njihovih međusobnih odnosa (Smart Insights, 2021). Na slici 2. prikazani su elementi McKinseyevog modela 7s.

Slika 2. McKinsey model 7s



Izvor: izradila autorica prema Strategic Management Insight, dostupno na: https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework/, pristupljeno 01.07.2022.

Svi elementi nalaze se u međusobnoj interakciji, ali naglasak je na ljudskim resursima, a ne na materijalnim elementima jer se smatra da su upravo ljudi ključni za postizanje boljih organizacijskih performansi (Strategic Management Insight, 2022). Prije ovog modela, fokus menadžera bio je na organizacijskoj strukturi, a kako se povećavala složenost organizacija, neizbježno pitanje je postala učinkovita koordinacija McKinseyev model 7 s bio je prekretnica u načinu razmišljanja, a svrha je uskladiti strukturu, strategiju, vještine, kadar, stil, sustave i zajedničke vrijednosti u cilju povećanja učinkovitosti organizacije. Svi elementi su međusobno povezani tako da promjena u jednom području utječe na drugo (Strategic Management Insight, 2022). Zbog toga je iznimno važna konstantna koordinacija između svih 7 navedenih područja.

Zajedničke vrijednosti koje se nalaze u središtu modela utječu na ostale elemente koji su međusobno povezani (Management Study Guide, 2021). Ovaj model je jako koristan kada se žele uvesti organizacijske promjene ili predstaviti nova strategija, odnosno vrijedan je alat kada se žele uvesti promjene u organizacijskom dizajnu (Strategic Management Insight, 2022).

Model je lako razumljiv, ali teško primjenjiv u organizacije jer postoji nerazumijevanje na koji način elementi trebaju biti koordinirani. Ipak, postoje koraci koji pomažu u primjeni ovog modela. Prvo se treba identificirati područje koje nije učinkovito, a zatim se postavlja željeni optimalni dizajn organizacije. Slijedi osmišljavanje akcijskog plana s promjenama koje treba provesti, a nakon toga i implementacija tih promjena koja je najvažniji korak jer za to treba imati adekvatan kadar koji će pridonijeti da promjene budu provedene tako da imaju pozitivne učinke. Konačno slijedi pregledavanje 7 elemenata McKinseyevog modela koje neprekidno treba držati u ravnoteži (Strategic Management Insight, 2022)

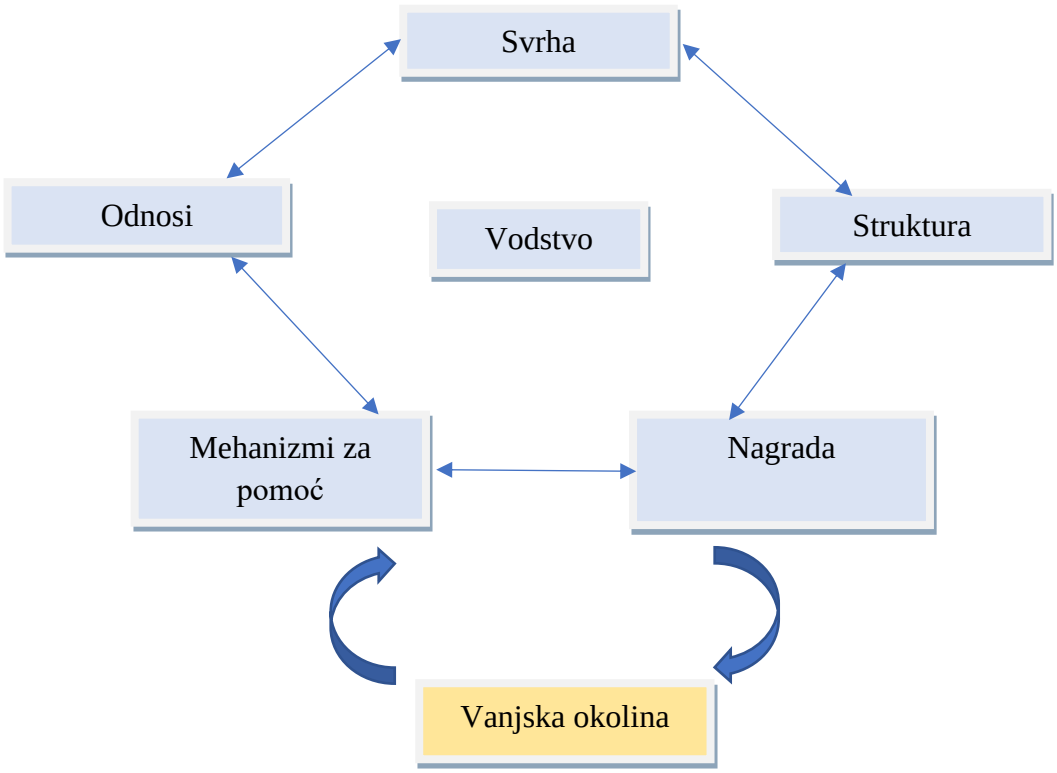
Nedostaci modela su zanemarivanje važnosti utjecaja iz vanjskog okruženja te fokus isključivo na najvažnije elemente u ovom modelu, dok ne razjašnjava koncept organizacijske učinkovitosti. Također, ne postoji dovoljno empirijskih dokaza koji bi poduprli statičan McKinseyev model 7s i način utjecaja njegovih elemenata na dizajn organizacije, odnosno zanemarivanje onih područja u kojima bi mogle nastati stvarne prepreke u provedbi strategije organizacije (Strategic Management Insight, 2022).

2.3.3. Weisbordov model šest kutija

Marvin Weisbord je 1976. godine razvio Model 6 kutija čija je osnovna svrha analiza učinkovitosti poslovanja. Model analizira šest kategorija u kojima se mogu pojaviti problemi koji bi onda onemogućili ili usporili učinkovito izvršavanje postavljene strategije. (Lucidity, 2022). Weisbordov model razlikuje 6 područja u koje se grupiraju elementi organizacijskog dizajna a to su Svrha, Struktura, Odnosi, Nagrade, Vodstvo i Pomoćni mehanizmi (Weisbord, 1976). Model treba pomoći otkriti razlog postajanja organizacije. Pitanja na koja Weisbordov model odgovara su razlog postojanja organizacije, definiranje ciljnog tržišta, otkrivanje vizije, misije i strateških ciljeva (Lucidity, 2022).

Prvo područje koje se odnosi na Svrhu otkriva koji je su primarne djelatnosti kojima se organizacija bavi. Struktura razjašnjava način na koji su podijeljeni radni zadaci. Područje Odnosa analizira koordinaciju kadrova i rješavanje konflikata među njima. Četvrto područje koje se odnosi na Nagrade istražuje je li uspostavljen mehanizam nagrađivanja zaposlenika, a peto područje Vodstvo služi uspostavljanju i održavanju ravnoteže ostalih elemenata u modelu. Konačno, područje Pomoćni mehanizmi provjerava ima li organizacije primjerene tehnologije za koordinaciju. Izvan modela nalazi se vanjski okoliš sa svim zahtjevima i ograničenjima koja okružuju organizaciju. Slika 3. prikazuje Model šest kutija.

Slika 3. Weisbordov model šest kutija



Izvor: izradila autorica prema Marvin Weisbord, dostupno na: http://www.marvinweisbord.com/index.php/six-box-model/, pristupljeno 5.7.2022.

Prednosti modela 6 kutija ogledaju se u tome što ga je vrlo jednostavno za razumjeti, širok je u pokrivanju tema, daje dobru strukturu za procjenu poslovanja, a može se koristiti na razini odjela ili cijele organizacije. Što se tiče nedostataka, model isključivo gleda interne elemente pa u analizi nema vanjskih elemenata koji mogu imati veliki utjecaj na organizaciju, a s obzirom da pokriva široka područja potrebno je izvjesno vrijeme kako bi polučio rezultate (Lucidity, 2022).

2.4.Doprinos organizacijskog dizajna djelotvornosti poduzeća

Problematika organizacijskog dizajna je vrlo složena, osobito zbog sve bržih promjena i izazova na tržištu. Zbog toga organizacijsko rješenje nije jednokratan projekt, već je oblikovanje organizacijskog dizajna proces koji treba konstantno provoditi, pratiti i biti u korak s promjenama koje dolaze. Osobito je važno anticipirati buduće promjene i nadolazeće izazove kako prilagodba organizacijskog dizajna novonastaloj situaciji ne bi kasnila već bila u korak s njima (Hernaus, 2009).

Što se tiče same kvalitete kadrova, ona ne ovisi o njima samima. Važnije je kako će se zaposlenici uklopiti u samu organizaciju. Prema tome, kvalitetni zaposlenici neće u loše oblikovanom organizacijskom dizajnu iskoristiti svoj puni potencijal dok će prosječni zaposlenici u efikasnoj organizaciji dostići svoj maksimum i možda razviti nove sposobnosti koje do tada nisu imali. Na taj način stvara se veća vrijednost za sve, potrošače, zaposlenike, ali i organizaciju u cjelini. Prema tome, svaki menadžer treba veliku pažnju posvetiti uspostavljanju najboljeg organizacijskog dizajna za njegovu organizaciju (Hernaus, 2009).

S obzirom da današnje poslovno okruženje karakteriziraju stalne promjene i nestabilnost, unutarnja organizacija i vlastite sposobnosti same organizacije postale su jedan od važnih izvora konkurentske prednosti. Može se reći kako konkurentska prednosti izvire iz načina na koji menadžment organizira i koordinira resurse i procese, a krajnji cilj je što veća maksimalizacija njihovih snaga u što dužem razdoblju. Dobro usklađeni elementi organizacijskog dizajna kao izvor konkurentske prednosti dobivali su na važnosti iz razloga što su organizacije postajale sve složenije (Galetić, 2011:26). Što je organizacija kompleksnija, to su odnosi između elemenata dizajna složeniji, izazovnije je njima upravljati, ali postoji i više prilika za stvaranje prednosti pred ostalim konkurentima na tržištu. Drugim riječima, kvalitetan organizacijski dizajn omogućuje generiranje niza konkurentskih prednosti. Na taj način, poduzeća i organizacije više na tržištu ne konkuriraju tradicionalno samo s proizvodima i uslugama već i sa sposobnošću na koji menadžment organizira poslovanje (Galetić, 2011:26). Štoviše, sve se više govori o neprestanom stvaranju konkurentskih prednosti, odnosno inoviranje, konstantan napredak i anticipiranje budućnosti su nešto bez čega niti jedna organizacija ne može dugo opstati na tržištu. Pogrešno je misliti da postoji dugoročna konkurentska prednost s obzirom na današnje turbulentno globalno okruženje. Jedna od rijetkih dugoročnih i održivih konkurentskih prednosti danas je upravo organizacijski dizajn jer on omogućava stvaranje niza privremenih i kratkotrajnih prednosti koje omogućuju organizaciji da je stalno u korak sa svojim konkurentima (Galetić, 2011:26). Poduzeća koja kaskaju za ovakvim pristupom i koja svojim organizacijskim dizajnom ne odgovaraju na izazove u okruženju vrlo često gube na djelotvornosti i izlažu riziku svoj opstanak na tržištu (Beer, 2009:252).

Često se može vidjeti kako poduzeća i organizacije iz istog područja djelovanja imaju različite životne cikluse. Neke brzo napreduju, pa se brzo i ugase, nekima treba dugo vremena da izgrade svoje poslovanje, ali nakon toga dobiju poseban status u percepciji potrošača i čini se nemoguće uništiti im reputaciju. Svako poduzeća i organizacija ima svoj životni put, ali ono što im je zajedničko da od početka imaju jednake šanse, odnosno njihov uspjeh ovisi na koji način će

izgraditi i razviti sposobnosti koje kreću iz samih organizacija (Aleksić, 2012:210). Hoće li neko poduzeće opstati na tržištu ovisi samo o tome na koji način će organizirati svoj rad, na koji način će maksimalno iskoristiti snage resursa s kojima raspolaže i hoće li organizacijski dizajn biti postavljen tako da dovoljno brzo anticipira promjene u okolini i prilagođava se nadolazećim promjenama.

3. OBILJEŽJA ZAJEDNIČKE POLJOPRIVREDNE POLITIKE I SUSTAVA AGENCIJA ZA PLAĆANJA U EUROPSKOJ UNIJI I REPUBLICI HRVATSKOJ

Iako poljoprivreda čini samo 1,8% BDP-a Europske unije, ona je iznimno važna, a potpore poljoprivredi čine čak 40% njenog ukupnog godišnjeg proračuna. Kao skup mjera i programa potpora poljoprivredi uspostavljena je Zajednička poljoprivredna politika (ZPP) zemalja EU (Hrvatska gospodarska komora, 2012). Cilj uspostavljanja ZPP-a je osigurati stanovnicima EU-a pristup kvalitetnim poljoprivredno-prehrambenim proizvodima po prihvatljivoj cijeni. Cilj je i osigurati dostatna primanja svima onima koji se bave poljoprivredom, a usput i sačuvati ruralno naslijeđe. O ZPP-u zemlje članice zajednički donose odluke.

3.1. Zajednička poljoprivredna politika i tijela u sustavu provedbe Zajedničke poljoprivredne politike u Europskoj uniji

Uspostavljena 1962. godine ZPP EU-a, partnerstvo je između poljoprivrede i društva te između Europe i njezinih poljoprivrednika. To je zajednička politika svih zemalja EU, njome se upravlja na europskoj razini, a financira se sredstvima iz proračuna EU-a (Europska komisija, 2022a).

ZPP EU-a temeljna je politika kojom se nastoji udovoljiti potrebama svih građana EU, odnosno 500 milijuna potrošača, putem svojih osnovnih ciljeva koji su s jedne strane usmjereni na osiguravanje opskrbe hranom potrošača po prihvatljivim cijenama, a s druge nastoje osigurati dostojan i pristojan život proizvođačima hrane. Ciljevi ZPP-a su sljedeći (Ugovor o funkcioniranju Europske unije, 2022):

- povećati poljoprivrednu produktivnost promicanjem tehničkog napretka i osiguranjem racionalnog razvoja poljoprivredne proizvodnje te optimalnog korištenja čimbenika proizvodnje, osobito radne snage;
- osigurati primjeren životni standard poljoprivrednog stanovništva, osobito povećanjem osobne zarade osoba koja se bave poljoprivredom;
- stabilizirati tržišta;
- osigurati dostupnost opskrbe;
- pobrinuti se da roba dođe do potrošača po razumnim cijenama.

ZPP obuhvaća sljedeće (Europska komisija, 2022a):

- potpore dohotku - putem izravnih plaćanja osigurava se stabilan prihod i poljoprivrednici dobivaju naknade za okolišno prihvatljivu poljoprivredu i pružanje javnih dobara koja obično nisu tržišno isplativa;

- tržišne mjere – u cilju ublažavanja teških situacija na tržištu kao što je nagli pad potražnje zbog zabrinutosti za zdravlje ili pad cijena zbog privremeno prekomjerne ponude na tržištu;

- mjere ruralnog razvoja - s nacionalnim i regionalnim programima usmjerenima na rješavanje posebnih potreba i izazova s kojima se suočavaju ruralna područja.

Ugovor o funkcioniranju EU čini pravnu osnovu za ZPP, a odredbe koje uređuju različite elemente ZPP-a su Uredba (EU) 1307/2013 (pravila za izravna plaćanja poljoprivrednicima), Uredba (EU) 1308/2013 (zajednička organizacija tržišta poljoprivrednih proizvoda), Uredba (EU) 1305/2013 (potpora ruralnom razvoju) i Uredba (EU) 1306/2013 (financiranje, upravljanje i nadzor zajedničke poljoprivredne politike. Za razdoblje 2021.-2022. na snazi je prijelazna uredba, Uredba (EU) 2020/2220 kojom se utvrđuju uvjeti za pružanje potpore iz EFJP-a i EPFRR-a u tom razdoblju, uz produljenje i izmjenu odredaba utvrđenih u prethodnim odredbama. Ona će i ostati na snazi do provedbe novog okvira strateških planova ZPP-a koja bi trebala početi 1. siječnja 2023. Služba Europske komisije za poljoprivredu i ruralni razvoj upravlja ZPP-om i može donositi provedbene i delegirane akte za njezinu provedbu (Europska komisija, 2022a).

U tablici 2 prikazan je povijesni razvoj ZPP-a

Tablica 2. Povijesni razvoj ZPP-a EU (Europska komisija, 2022a)

1962.	Nastanak zajedničke poljoprivredne politike.
1984.	Poljoprivredna gospodarstva postaju sve više produktivna u proizvodnji hrane i to dovodi do potrebe uvođenja mjera kojima će se razina proizvodnje regulirati i uskladiti s potrebama tržišta

1992.	Do tada je Zajednička poljoprivredna politika bila usmjerena na pružanje podrške tržištu, a nakon toga počinje pružati podršku proizvođaču. Poljoprivrednici počinju dobivati izravna plaćanja i želi im se podići svijest da ekološki prihvatljivije djeluju
2003.	Dolazi do reforma Zajedničke poljoprivredne politike te se odjeljuju subvencije od proizvodnje. Kreće se s potporama dohotku, ali pod uvjetom da poljoprivrednici obrađuju poljoprivredno zemljište i ispunjavaju standarde sigurnosti hrane, zaštite okoliša te zdravlja i dobrobiti životinja.
2013.	Uspostavlja se Zajednička poljoprivredna politika za programsko razdoblje 2014.-2020. kojom se daju potpore za uporabu zemljišta. Također, potiče se održiva poljoprivreda, zapošljavanje u ruralnim područjima i konkurentnost sektora.
2021.-2022.	Trenutno je na snazi prijelazna odredba, kojom će se osigurati neometan prelazak na budući okvir strateških planova Zajedničke poljoprivredne politike.
2023.	Nakon što se postigne dogovor o novom pravnom okviru, strateški planovi u okviru Zajedničke poljoprivredne politike trebali bi se provoditi u svim državama članicama EU-a od 1. siječnja 2023.

Tijela u sustavu provedbe ZPP-a uključuju Komisiju EU, Europski parlament i Vijeće EU, Europski revizorski sud, agencije za plaćanje država članica kao i tijela za ovjeravanje te Europski ured za borbu protiv prijevara. Dalje u tekstu obrađuju se detaljnije navedena tijela.

Komisija EU predlaže i daje na razradu provedbu ZPP-a, a Europski parlament i Vijeće u skladu s redovnim zakonodavnim postupkom uspostavljaju ciljeve te politike. Komisija EU-a daje prijedloge o količinskim ograničenjima, veličini potpora, cijenama i nametima koje onda Vijeće EU usvaja (Ugovor o funkcioniranju Europske unije, 2022).

Što se tiče osiguravanja isplate sredstava u okviru ZPP-a, glavni direktor za poljoprivredu i ruralni razvoj daje izjavu o jamstvu, a u toj izjavi se potvrđuje da su se rashodi za predviđenu svrhu ispravno utrošili i da su u skladu s načelima dobrog financijskog upravljanja. Također, glavni direktor na taj način daje sigurnost stanovnicima EU da je njihov novac kao poreznih obveznika potrošen na ispravan i zakonit način. U toj izjavi, on se oslanja na sveobuhvatni pristup jedinstvene revizije koji je tako postavljen da provjerava da se novac u obliku potpora

dijeli na pravilan način, ali i da se neopravdano isplaćena sredstva mogu otkriti i vratiti u proračun EU-a (Europska komisija, 2022b).

S obzirom na podijeljeno upravljanje ZPP-om Europska komisija treba osigurati da države članice EU-a svoje zadaće u okviru navedene politike obavljaju na ispravan način. Države članice EU-a pišu nacionalne programe, a u tome se vode propisima ZPP-a i k tome su i odgovorne za uspostavu sustava kontrole donesenih mjera. Države članice EU-a osnivaju agencije za plaćanja koje provode kontrole i dodjeljuju potpore u okviru mjera raspisanih u nacionalnim programima. Također, države članice osnivaju i tijela za ovjeravanje koje imaju zadaću provođenja neovisne reviziju unutar kojih rade kontrolu sustava provedbe programa EU i samog rada agencija za plaćanje. To čine tako da provjeravaju njihove godišnje financijske izvještaje, zatim zakonitost i pravilnost rashoda te funkcioniranje sustava unutarnjih kontrola. Europska komisija osim što surađuje s tijelima za ovjeravanje provodi i reviziju njihova rada kako bi mogli potvrditi da je cjelokupni sustav provedbe programa EU u državama članicama pravilno posložen te da dobro funkcionira. Na temelju godišnjih financijskih izvještaja koja Europskoj komisiji predaju tijela za ovjeravanje, Komisija vrši financijsko poravnanje računa svih agencija za plaćanja i na taj način u slučaju otkrivenih nepravilnosti u rashodima primjenjuje financijske ispravke i sprječava gubitke koje te nepravilnosti mogu imati na proračun EU (Europska komisija, 2022b).

Ako se revizijom Tijela za ovjeravanje ili revizijom Europska komisije ustanove nepravilnosti ili sustavne pogreške u provedbi kontrola, Komisija će zatražiti financijske korekcije i povrat nepravilno utrošenih sredstava za određeno razdoblje koje može ići i do dvije godine unazad od provedene revizije ovisno o ozbiljnosti utvrđene nepravilnosti. Komisija od zemlje članice prvo zatraži financijske ispravke, a ukoliko se oni ne mogu točno izračunati, mogu se odrediti u visini postotka predmetnog plaćanja koji određuje Komisija, a koji može biti 2, 5, 10, 25 ili više %. Ovako posložen sustav potiče države članice EU-a da konstantno rade na poboljšanju učinkovitosti sustava i kontrola. Od izmjena 1996., kada je sustav dobio sadašnji oblik, doneseno je ukupno 37 odluka kojima je iz financiranja EU-a isključen iznos od gotovo 8 milijardi eura. Prosječna stopa ispravka po financijskoj godini iznosila je 1,5% (Europska komisija, 2022c). Osim Komisije EU, i Europski revizorski sud provodi revizije mehanizama financiranja EU-a, odnosno kontrolira jesu li unutarnji sustavi kontrola EU-a ispravno postavljeni. Europski revizorski sud provodi reviziju Komisije EU, ali i agencija za plaćanje i tijela za ovjeravanje država članica EU-a (Europska komisija, 2022b).

Europska komisija ima posebnu politiku za borbu protiv prijevara, a sve u cilju bolje zaštite proračuna ZPP-a. Glavni ciljevi te politike su ojačati svijest o mogućnosti prijevara, uspostaviti mehanizme za njihovu prevenciju i državama dati smjernice za njihovo otkrivanje i sprječavanje. S tim ciljevima osnovan je Europski ured za borbu protiv prijevara (OLAF) čija je zadaća istražiti potencijalne prijevare u institucijama i korisnicima EU sredstava. Države članice i pojedinci mogu OLAF-u prijave podnijeti anonimno i na bilo kojem službenom jeziku (Europska komisija, 2022b).

3.2. EU fondovi kao instrumenti Zajedničke poljoprivredne politike

EU za provedbu javne politike koristi novac svojih građana koji se dodjeljuje kroz financijske instrumente. Ti financijski instrumenti su fondovi EU, a novac se dodjeljuje prema postavljenim pravilima i procedurama onim korisnicima koji će s tim novcem pridonijeti postizanju ključnih ciljeva javnih politika. Europske javne politike nazivaju se financijskom perspektivom i donose se za razdoblje od sedam godina (Strukturni fondovi, 2022).

Jedna od najznačajnijih javnih politika EU-a je Kohezijska politika, a osmišljena je kako bi se smanjile razlike između regija EU, one teritorijalne, socijalne i osobito gospodarske. Također, cilj Kohezijske politike je i ojačati globalnu konkurentnost europskog gospodarstva. Financira se iz tri glavna fonda i još dva fonda koja su joj na raspolaganju - Kohezijskog, Europskog fonda za regionalni razvoj, Europskog socijalnog fonda, te Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj i Europskog fonda za pomorstvo i ribarstvo. Svi fondovi zajedno čine Europske strukturne i investicijske fondove. Hrvatska je ulaskom u EU postala korisnica sredstava iz navedenih fondova, a u financijskom razdoblju od 2014.-2020. na raspolaganju joj je bilo ukupno 10.676 milijardi eura, od čega 2.026 milijarde za poljoprivredu i ruralni razvoj (Strukturni fondovi, 2022).

ZPP se financira iz dvaju fondova kao dio proračuna EU-a, Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (EPFRR) koji je jedan od 5 Europskih strukturnih i investicijskih fondova i Europskog fonda za jamstva u poljoprivredi (EFJP) koji pruža izravne potpore i sredstva za financiranje tržišnih mjera, a koji ne spada u Europske strukturne i investicijske fondove. Države članice na nacionalnoj razini upravljaju plaćanjima iz dvaju navedenih fondova, ali u skladu s pravilima EU-a. Kako bi plaćanja bila transparentna, države članice dužne su objaviti informacije o korisnicima potpora koja se dodjeljuje kroz fondove ZPP-a (Europska komisija, 2022a).

Poljoprivreda je drugačija od većina ostalih djelatnosti jer za nju vrijede određene posebnosti. Primjerice, unatoč važnosti proizvodnje hrane, dohodak poljoprivrednika niži je oko 40% od nepoljoprivrednog dohotka. Nadalje, poljoprivreda je puno ovisnija o vremenskim uvjetima i klimi nego mnogi drugi sektori, a postoji i neizbježan vremenski raskorak između potražnje potrošača i mogućnosti poljoprivrednika da je zadovolje (Europska komisija, 2022a).

3.2.1. Europski fond za jamstva u poljoprivredi - EFJP

Europski fond za jamstva u poljoprivredi ili Europski fond za garancije u poljoprivredi naziva se prvim stupom zajedničke poljoprivredne politike. EFJP fond podržava poljoprivrednike iz EU kroz različite sheme plaćanja, a uključuje osnovnu shemu plaćanja, plaćanje za održive metode poljoprivrede („zelena izravna plaćanja“) i plaćanja za mlade poljoprivrednike (Europska komisija, 2022d). Ujedno, razlikuje se izravne potpore te tržišne mjere.

Izravne potpore imaju svrhu potaknuti dugotrajno održivo obavljanje poljoprivredne djelatnosti aktivnih poljoprivrednika, a dodjeljuju se za održavanje poljoprivredne površine u stanju pogodnom za ispašu ili uzgoj, za uzgoj ili sadnju poljoprivrednih proizvoda te za uzgoj stoke. Kroz potpore za tržišne mjere želi se osigurati stabilizacija poljoprivrednih tržišta. Time bi se ujedno potaknula potražnja i poljoprivrednicima olakšala prilagodba promjenama na tržištu (Europska komisija, 2022e).

3.2.2. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj – EPFRR

Drugi stup ZPP-a ruralni je razvoj koji je financiran iz Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (EPFRR). Njegov dugoročni cilj je povećati konkurentnost poljoprivrede, održivo upravljati prirodnim resursima i uravnotežiti razvoj ruralnih krajeva (APPRRR, 2022).

ZPP ima tri dugoročna cilja za održivi razvoj ruralnih područja. To su poticanje konkurentnosti i šumarstva, osiguranje održivog upravljanja prirodnim resursima i klimatskih akcija te postizanje uravnoteženog teritorijalnog razvoja ruralnih gospodarstava i zajednica, uključujući stvaranje i održavanje radnih mjesta (Europska komisija, 2022f).

Zemlje EU financiraju se iz fonda za ruralni razvoj kroz programe ruralnog razvoja (PRR). PRR-ovi se sufinanciraju iz nacionalnih proračuna i pripremaju se na nacionalnoj ili regionalnoj osnovi. Europska komisija odobrava i prati PRR-ove zemalja članica, a izbor projekata i odobravanje plaćanja je na nacionalnim i regionalnim upravljačkim tijelima. Trenutno je

aktualan PRR od 2014. do 2020. s nekim dodatnim elementima koji trebaju osigurati prijelaz na iduće razdoblje koje treba započeti 2023 (Europska komisija, 2022f).

Svaki PRR mora imati utjecaja na najmanje četiri od šest prioriteta Europskog fonda za ruralni razvoj. Ti prioriteti se odnose na poticanje prijenosa znanja i inovacija u poljoprivredi, šumarstvu i ruralnim područjima, jačanje održivosti i konkurentnosti svih vrsta poljoprivrede te promicanje inovativnih poljoprivrednih tehnologija i održivog gospodarenja šumama, promicanje organizacije prehrambenog lanca, dobrobiti životinja i upravljanja rizicima u poljoprivredi, promicanje učinkovitosti resursa i potpora prelasku na nisko ugljično gospodarstvo, obnavljanje očuvanje i poboljšanje ekosustava vezanih za poljoprivredu i šumarstvo te promicanje socijalne uključenosti, smanjenje siromaštva i gospodarski razvoj u ruralnim područjima. Prilikom izrade svojih strategija zemlje odabiru iz „izbornika“ od 20 širokih mjera politike koje se onda mogu prilagoditi nacionalnim i regionalnim okolnostima kako bi ispunile jedan ili više prioriteta fonda za ruralni razvoj. Napredak u postizanju ciljeva prati se kroz zajednički okvir za praćenje i evaluaciju (Europska komisija, 2022f).

PRR-ovi moraju zadovoljiti neke značajke. Primjerice, 30% sredstava svakog PRR-a treba biti namijenjeno mjerama bitnima za okoliš i klimatske promjene, od kojih se velik dio usmjerava putem bespovratnih sredstava i godišnjih isplata poljoprivrednicima koji prelaze na ekološki prihvatljive prakse. Najmanje 5% sredstava PRR-a mora ići za lokalne strategije razvoja ruralnih zajednica. PRR-ovi imaju mogućnosti potaknuti stvaranje inicijative pametnih sela kojima je cilj pružiti alat za poticanje, omogućavanje i povećanje inovacije u ruralnim područjima diljem Europe. Na taj način moguće je odgovoriti na izazove s kojima se susreću građani ruralnih područja EU-a. Također, postoje i financijski instrumenti koji zapravo djeluju kao izvor zajmova, mikro kredita, jamstava i dionica, a dostupni su korisnicima u poljoprivredi, šumarstvu i ruralnim područjima ukoliko se odluče na projekte koji podržavaju prioritete Europskog fonda za ruralni razvoj (Europska komisija, 2022f).

3.3. Pregled organizacija i uloga agencija za plaćanje u Europskoj uniji

Komisija ne dijeli sredstva izravno korisnicima ZPP-a, već države članice osnivaju nacionalne ili regionalne agencije za plaćanja koje su nadležne za dodjelu sredstava. Takav način rashodovanja između Europske komisije i država članica EU-a odvija se u okviru podijeljenog upravljanja. Komisija postavlja kriterije na temelju kojih agencije dobiju akreditaciju kako bi onda mogle zatražiti povrat rashoda iz proračuna EU-a. Pregled organizacija koje vrše funkciju agencija za plaćanja u zemljama članicama EU nalazi se u tablici u prilogu ovog rada.

Sustav kontrola je veoma strog i on osigurava da se sredstva dodjeljuju u točnim iznosima i samo ciljanim korisnicima. Komisija propisuje uspostavu jedinstvenog integriranog administrativnog i kontrolnog sustava (IAKS), zajedno sa sustavom identifikacije zemljišnih parcela (ARKOD) kako bi proces praćenja i provjere zahtjeva bio što automatiziraniji. Također, države članice EU-a moraju uspostaviti sustav koji će omogućiti sprječavanje nepravilnih plaćanja ili prijevara (Europska komisija, 2022b).

Agencije za plaćanja prijavljuju sredstva dodijeljena korisnicima ZPP-a i traže u tom iznosu povrat iz proračuna EU-a. Rashodi koje su države članice prijavile predmet su daljnje financijske kontrole i revizije, a ukoliko su rashodi prihvatljivi Komisija ih nadoknađuje zemljama članicama. Za EFJP se to provodi na mjesečnoj osnovi, a za EPFRR svaka tri mjeseca (Europska komisija, 2022b).

Korisnici podnose zahtjeve za potporu sredstava iz EU fondova, a agencije za plaćanja dužne su provjeriti ispunjavaju li oni prethodno postavljene uvjete prihvatljivosti za pojedine mjere za koje se prijavljuju. Zbog toga je nužno osigurati kvalitetan sustav unutarnjih kontrola kako ne bi došlo do neopravdano isplaćenih sredstava. Za određena plaćanja države članice uspostavljaju već gore navedeni integrirani administrativni i kontrolni sustav (IAKS) temeljem kojeg provode unakrsne provjere podnesenih zahtjeva unutar raznih baza podataka. Također, agencije za plaćanja koriste se i zračnim i satelitskim snimkama kako bi ustanovili ispravnost podataka podnesenih putem zahtjeva kao i ispunjavanje postavljenih uvjeta prihvatljivosti. Postoje i plaćanja za koja se provjere ne odvijaju putem IAKS sustava već se za njih primjenjuju druge vrste kontrola (Europska komisija, 2022c).

Europska komisija navodi kako europski porezni obveznici očekuju korektno trošenje proračunskih iznosa dodijeljenih poljoprivrednim fondovima, stoga je upravljačko kontrolni sustav od presudnog značaja kako bi se pružilo razumno uvjerenje da su sredstva propisno utrošena te da su bilo koja moguća nepravilna plaćanja otkrivena i vraćena. Agencije za plaćanje nisu odgovorne samo za isplate krajnjim korisnicima, već se prethodno moraju uvjeriti u prihvatljivost zahtjeva za potporu, bilo same, bilo putem delegiranih tijela. Posebne provjere koje se provode u tu svrhu opisane su u različitim sektorskim regulativama ZPP-a. Potrošnja izvršena od strane agencija za plaćanje je tada nadoknađena državi članici od strane Europske komisije, ali ti povrati mogu biti i predmetom naknadnih korekcija koje Komisija može izvršiti u okviru procedura poravnanja računa (engl.*clearance of accounts*).

Komisija svake godine provede više od 100 revizija, a one za cilj imaju provjeriti koriste li države članice dostupna sredstva na ispravan način i u skladu s propisanom EU regulativom. Sve te revizije čine postupak poravnanja računa kako bi se osigurao povrat neopravdano isplaćenih sredstava iz Europskog fonda za jamstva u poljoprivredi (EFJP) i Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (EPFRR) (Europska komisija, 2022c).

Nezamjenjivost i značaj agencije za plaćanja za sredstva ZPP-a vrlo je dobro prikazana i kroz činjenicu da samo akreditirane agencije za plaćanja imaju dovoljna jamstva provedbe potrebnih provjera prije dodjele potpora EU korisnicima, odnosno uredba (EU) 1306/2013 propisuje da se isključivo za rashode akreditiranih agencija za plaćanja može zatražiti povrat iz proračuna EU-a. Države članice do isplate tih sredstava iz proračuna EU-a moraju osigurati financijska sredstva ovisno o potrebama svojih agencija za plaćanja, a administrativne troškove i troškove osoblja snose same države članice i korisnici sredstava ZPP-a (Uredba (EU) 1306/2013, 2022).

3.4. Ustrojstvo sustava provedbe Zajedničke poljoprivredne politike u Republici Hrvatskoj

ZPP se u Hrvatskoj provodi sinergijskim djelovanjem više dionika u vidu institucija državne i javne uprave. Ključnu ulogu ima Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju koja je uspostavljena upravo u svrhu provedbe mjera nacionalnih i pretpristupnih programa te za učinkovitu primjenu ZPP-a EU u Hrvatskoj. Agencija za plaćanja kroz procedure svojim korisnicima omogućuje ostvarivanje prava na potporu iz djelokruga poljoprivrede i ruralnog razvoja (Vodič kroz ZPP, 2022). Uz nju važnu ulogu imaju Ministarstvo poljoprivrede, Samostalna služba za akreditaciju agencije za plaćanja za poljoprivredne fondove EU te Tijelo za ovjeravanje. Ujedno, uz Hrvatsku poljoprivrednu komoru, osnovano je i nekoliko drugih organizacija poput Hrvatske poljoprivredne agencije i Hrvatskog centra za poljoprivredu, hranu i selo, kojima su napredak hrvatske poljoprivrede i zaštita naših poljoprivrednika osnovna zadaća.

Kada se promatra općenito sustav ZPP-a u Republici Hrvatskoj njegova primjena može se promatrati preko izravnih potpora, tržišnih mjera, privremenih izvanrednih mjera te horizontalnih mjera. Osim navedenih, ostale mjere detaljno su opisane u PRR-u Republike Hrvatske za razdoblje od 2014.-2020., s produžetkom u 2021. i 2022. godini. PRR Republike Hrvatske koji je trebao vrijediti od 2020. do 2027. počet će se iznimno primjenjivati tek od 2023. godine.

Kako je prethodno navedeno, izravne potpore odnose se na izravna plaćanja koja se sastoje od potpore po površini i proizvodno vezanih potpora u stočarstvu i ratarstvu. Za ostvarenje izravne potpore poljoprivrednici se moraju upisati u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava. Uz to, poljoprivredno zemljište koje obrađuju i za koje žele potporu moraju upisati u nacionalni sustav identifikacije zemljišnih parcela, odnosno evidenciju uporabe poljoprivrednog zemljišta u Republici Hrvatskoj (ARKOD), a stoku u Jedinstveni registar domaćih životinja (JRDŽ).

Poljoprivrednici koji podnesu zahtjev za izravne potpore prilikom izvođenja poljoprivrednih aktivnosti moraju poštivati niz uvjeta propisanih Pravilnikom o provedbi izravne potpore i IAKS mjera ruralnog razvoja i Pravilnikom o višestrukoj sukladnosti koji propisuje dobre poljoprivredne i okolišne uvjete i standarde upravljanja (APPRRR, 2022).

Nadalje, postoje mjere tržišne potpore, poznate još i pod nazivom Zajednička organizacija tržišta (ZOT). To je niz instrumenata i mjera reguliranih EU zakonskim okvirom koje se koriste na EU tržištu, pa tako i u Republici Hrvatskoj, u cilju stabilizacije cijena i ponude poljoprivrednih proizvoda. One predstavljaju brz odgovor na neravnoteže na tržištu i krizne situacije jer uslijed poremećaja na tržištu ili iznenadnih nestabilnosti ublažavaju posljedice za poljoprivrednike. Dijele se na mjere tzv. vinske omotnice, a to su Mjera Ulaganja u vinarije i marketing vina, Mjera promidžba na tržištima trećih zemalja, Mjera Restrukturiranje i konverzija vinograda, Mjera Informiranje u državama članicama, Mjera Destilacije vina u kriznim slučajevima i Mjera Potpora za krizno skladištenje vina (APPRRR, 2022).

Zatim su tu ubrojene još i Privremene izvanredne mjere potpore, kojima se financijska pomoć EU dodjeljuje za aktivnosti povlačenja s tržišta za besplatnu distribuciju proizvođačima određenih proizvoda koji se konzumiraju u svježem obliku. Nadalje, financiraju se i mjere potpore pčelarskom sektoru putem Nacionalnog pčelarskog programa te Iznimne mjere za prilagodbu proizvođačima mlijeka.

Postoji i skup mjera pod nazivom Horizontale mjere u koje spadaju školska shema (voće i mlijeko), uvoze i izvozne dozvole, javne intervencije i privatno skladištenje, informiranje i promocija te proizvođačke organizacije.

PRR Republike Hrvatske za razdoblje 2014. – 2020. službeno je odobren sredinom 2015. godine. Njegova ukupna alokacija iznosi 2.4 milijarde eura, od čega se veći dio financira iz Europskog fonda za ruralni razvoj (EPFRR), a ostatak iz sredstava nacionalnog proračuna Republike Hrvatske. U prijelaznom razdoblju 2021-.2022., nastavit će se provoditi programi

ruralnog razvoja, uz povećanje alokacija iz višegodišnjeg financijskog okvira (Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj) te sredstava Europskog plana oporavka (EURI) za 901 milijun kuna pa će ukupna alokacija iznositi 3,2 milijarde eura. Programom je definirano 19 mjera koje imaju za cilj povećanje konkurentnosti hrvatske poljoprivrede, šumarstva i prerađivačke industrije, ali i unaprjeđenja životnih i radnih uvjeta u ruralnim područjima općenito (APPRRR, 2022).

Pregledom naziva samih mjera moguće je steći uvid o njihovoj svrsi, kao i poljoprivrednim, gospodarskim i okolišnim ciljevima koje se nastoji doseći. U tablici 3. nalazi se popis mjera PRR-a Republike Hrvatske podijeljenih u „Ne IAKS“ mjere, „IAKS mjere ruralnog razvoja“ te program LEADER.

Tablica 3. Popis mjera iz Programa ruralnog razvoja Republike Hrvatske

Ne IAKS mjere	
Mjera 1	Prenošenje znanja i aktivnosti informiranja
Mjera 2	Savjetodavne službe, službe za upravljanje poljoprivrednim gospodarstvom i pomoć poljoprivrednim gospodarstvima
Mjera 3	Programi kvalitete za poljoprivredne proizvode i hranu
Mjera 4	Ulaganja u fizičku imovinu
Mjera 5	Obnavljanje poljoprivrednog proizvodnog potencijala narušenog elementarnim nepogodama i katastrofalnim događajima te uvođenje preventivnih aktivnosti
Mjera 6	Razvoj poljoprivrednih gospodarstava i poslovanja
Mjera 7	Temeljne usluge i obnova sela u ruralnim područjima
Mjera 8	Ulaganja u razvoj šumskih područja i poboljšanje održivosti šuma
Mjera 9	Uspostava proizvođačkih grupa i organizacija
Mjera 10.2	Potpora za očuvanje, održivo korištenje i razvoj genetskih resursa u poljoprivredi

Mjera 16	Suradnja
Mjera 17	Upravljanje rizicima
Mjera 18	Financiranje dodatnih nacionalnih izravnih plaćanja za Hrvatsku
Mjera 20	Tehnička pomoć
Mjera 21	Izvanredna privremena potpora poljoprivrednicima i malim i srednjim poduzetnicima koji su posebno pogođeni krizom uzrokovanom bolešću COVID-19
IAKS mjere	
Mjera 10	Poljoprivreda, okoliš i klimatske promjene
Mjera 11	Ekološki uzgoj
Mjera 13	Plaćanja u područjima s prirodnim ograničenjima i ostalim posebnim ograničenjima
Mjera 14	Dobrobit životinja
Mjera 19 LEADER – CLLD	

Izvor: Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, dostupno na: https://www.apprrr.hr/ruralni-razvoj/, pristupljeno 01.07.2022.

U prethodnoj tablici navedene su sve mjere unutar kojih je moguće zatražiti sredstva iz fondova EU, a sve u cilju razvoja ruralnih dijelova Republike Hrvatske, zadržavanja ruralnog stanovništva na tim područjima, sprječavanje preseljenja i napučenosti glavnih gradova, poboljšanje kvalitete života stanovnika ruralnih područja i u konačnici poticanje proizvodnje hrane u cilju stvaranja hranom samodostatne i ekološki održive EU.

Kako je prethodno navedeno, u Republici Hrvatskoj ključne organizacije zadužene za sustav provedbe ZPP-a su Ministarstvo poljoprivrede, Samostalna služba za akreditaciju agencije za

plaćanja za poljoprivredne fondove EU, Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju (APPRRR) te Tijelo za ovjeravanje. Dalje u tekstu će ključne organizacije biti detaljnije obrađene.

3.4.1. Ministarstvo poljoprivrede

Ministarstvo poljoprivrede nadležno je za poslove u području poljoprivrede, ribarstva, šumarstva, ruralnog razvoja, gospodarenja i raspolaganja poljoprivrednim zemljištem u vlasništvu države, poljoprivredne politike, tržišnih i strukturnih potpora u poljoprivredi, prehrambene i duhanske industrije i veterinarstva. Radi se o područjima biljne proizvodnje i agroekologije, zaštite biljnih sorti i priznavanje sorti poljoprivrednog bilja, promet i primjenu gnojiva i poboljšivača tla, biljnog zdravstva, prometa i primjene sredstava za zaštitu bilja te uzgoj uzgojno valjanih životinja. Također, Ministarstvo poljoprivrede propisuje uvjete za proizvodnju i promet grožđa te vina i drugih proizvoda od grožđa i vina (Ministarstvo poljoprivrede, 2022).

Među ostalim aktivnostima, Ministarstvo provodi i koordinira mjere ruralnog razvoja, razvitka seoskog prostora, ekološke i održive poljoprivrede, poljoprivrednog zadrugarstva i drugih oblika udruživanja u poljoprivredi i ribarstvu, promicanje autohtonih proizvoda, marketinške pripreme poljoprivredno-prehrambenih proizvoda te očuvanja izvornih i zaštićenih pasmina domaćih životinja.

Također, Ministarstvo poljoprivrede provodi mjere kojima se potiče razvoj poljoprivrede i ribarstva te koordinira sufinanciranje tih grana proračunskim sredstvima Republike Hrvatske. Osim nacionalnih sredstava, kako bi hrvatske poljoprivreda i ribarstvo bili u skladu s ZPP-om, zadatak Ministarstva je usklađivanje hrvatske poljoprivredne politike i politike ruralnog razvoja s odgovarajućim politikama EU. Također, Ministarstvo je i nadležno za provođenje projekata koji se financiraju iz europskih fondova. Članak 3. Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva poljoprivrede za obavljanje poslova u nadležnosti Ministarstva raspisuje organizacijsku strukturu koja se sastoji od sljedećih jedinica:

1. Kabinet ministra

2. Samostalna služba za informiranje

3. Samostalna služba za akreditaciju agencije za plaćanja za poljoprivredne fondove Europske unije

4. Samostalna služba za unutarnju reviziju

5. Glavno tajništvo

6. Uprava za financijske poslove i javnu nabavu

7. Uprava poljoprivrede i prehrambene industrije

8. Uprava za ruralni razvoj

9. Uprava za hranu i fitosanitarnu politiku

10. Uprava za veterinarstvo i sigurnost hrane

11. Uprava šumarstva, lovstva i drvne industrije

12. Uprava za poljoprivrednu politiku, EU i međunarodnu suradnju

13. Uprava ribarstva.

Osim Kabineta ministra, Ustrojstvene jedinice Samostalna služba za akreditaciju agencije za plaćanja za poljoprivredne fondove EU, Uprava poljoprivrede i prehrambene industrije, Uprava za ruralni razvoj, Uprava za poljoprivrednu politiku, EU i međunarodnu suradnju te dio Uprave šumarstva mogu se izdvojiti kao izravno uključene u pitanja vezana za provedbu ZPP-a u Hrvatskoj. Djelokrug aktivnosti navedenih jedinica potkrepljuje tu tezu.

3.4.2. Samostalna služba za akreditaciju agencije za plaćanja za poljoprivredne fondove Europske unije

Samostalna služba za akreditaciju agencije za plaćanja za poljoprivredne fondove EU izravno i u najvećoj mjeri bavi se akreditacijskim kriterijima, odnosno ispunjavanjem istih od strane Agencije za plaćanje. Unutar te službe odvijaju se aktivnosti kojima se dodjeljuje i povlači akreditacija agenciji za plaćanje vezano uz korištenje sredstava iz EU fondova. Osim navedenog, tu se provodi postupak same akreditacije kao i kasniji nadzor. Postupak se provodi tako da Samostalna služba za akreditaciju agencije za plaćanja za poljoprivredne fondove EU ministru predlaže dodjelu ili povlačenje odluke o privremenoj akreditaciji. Nakon što ministar odobri akreditaciju, konačnu odluku o akreditaciji agencije za plaćanja, Samostalna služba za akreditaciju agencije za plaćanja za poljoprivredne fondove EU tu odluku dostavlja Europskoj komisiji. Nakon što se agenciji za plaćanje dodijeli akreditacija, Samostalna služba za

akreditaciju provodi stalni nadzor nad njezinim radom i ispunjavanjem akreditacijskih kriterija. Ukoliko bi se dogodilo da agencija za plaćanje više ne ispunjava akreditacijske kriterije, Samostalna služba za akreditaciju u mogućnosti je predložiti odluku o povlačenju odluke o akreditaciji. Ukoliko pojedinačne mjere ruralnog razvoja i mjere zajedničke organizacije tržišta nisu obuhvaćene odlukom o akreditaciji, Samostalna služba za akreditaciju unutar Ministarstva poljoprivrede provodi postupak njihove aktivacije kao i predlaganje ministru za izdavanje odluku o njihovoj aktivaciji. U slučaju uvjetne akreditacije, služba agenciji za plaćanje dostavlja plan rješavanje problem i uklanjanje nedostataka.

Provedbena uredba Komisije (EU) br. 908/2014 od 6. kolovoza 2014. o utvrđivanju pravila za primjenu Uredbe (EU) br. 1306/2013 Europskog parlamenta i Vijeća u pogledu agencija za plaćanje i drugih tijela, financijskog upravljanja, poravnanja računa, pravila o kontroli, jamstava i transparentnosti dokument je kojim europske institucije detaljnije opisuju potrebne značajke i aktivnosti agencija za plaćanje. Njome je određen postupak za akreditaciju agencija za plaćanja te niz zajedničkih odredbi za oba fonda.

Za instituciju agencije za plaćanja bitna pravila sadržana su i u delegiranoj uredbi Komisije (EU) br. 907/2014 od 11. ožujka 2014. o dopuni Uredbe (EU) br. 1306/2013 Europskog parlamenta i Vijeća u pogledu agencija za plaćanja i ostalih tijela, financijskog upravljanja, poravnanja računa, jamstava i upotrebe eura, napose u Prilogu I. koji navodi akreditacijske kriterije kojima agencija za plaćanja mora udovoljavati. Ti kriteriji navedeni su u Tablici 4.

Tablica 4. Akreditacijski kriteriji agencija za plaćanja

1. UNUTARNJE OKRUŽENJE
(A) Organizacijska struktura
(B) Standardi u pogledu ljudskih potencijala
(C) Delegiranje
2. KONTROLNE AKTIVNOSTI
(A) Postupci odobravanja zahtjeva
(B) Postupci za plaćanja

(C) Postupci za računovodstvo
(D) Postupci za predujmove i jamstva
(E) Postupci za dugovanja
(F) Revizijski trag
3. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJA
(A) Komunikacija
(B) Sigurnost informacijskih sustava
4. PRAĆENJE
(A) Tekuće praćenje putem aktivnosti unutarnje kontrole
(B) Posebne procjene putem službe za unutarnju reviziju

Već samim pregledom akreditacijskih kriterija kao kostura agencije za plaćanja, može se ustvrditi da oni uvelike određuju organizacijski dizajn agencija. Kako je i prethodno navedeno pregled organizacija koje vrše funkciju agencija za plaćanja u zemljama članicama EU nalazi se u tablici 1. u prilogu ovog rada. Tablica s popisom agencija za plaćanje već i pregledno odražava raznolikost država članica EU, odnosno njihovih poljoprivrednih sektora, što se očituje i u organizacijskim oblicima njihovih agencija za plaćanje.

Samostalna služba za akreditaciju provodi i postupak odabira neovisnog revizorskog tijela koje će obavljati reviziju sustava provedbe programa EU u Republici Hrvatskoj, odnosno Tijela za ovjeravanje. Što se tiče rada Tijela za ovjeravanje, Samostalna služba za akreditaciju agencije za plaćanja prati njegov rad i ministru podnosi izvještaj o uočenim nedostacima. U slučaju da Europski revizorski sud, Europska komisija ili Tijelo za ovjeravanje tijekom svojim revizija agenciji za plaćanja izdaju nalaze i preporuke poboljšanje sustava kontrola, Samostalna služba za akreditaciju prati provođenje danih preporuka i uklanjanje nalaza.

Još neke od nadležnosti Samostalne službe za akreditaciju je i sudjelovanje na sastancima vezanim uz korištenje fondova EU s Europskom komisijom i radnim skupinama Vijeća EU te

podnošenje trogodišnjeg izvješća o rezultatima nadzora agencije za plaćanja u provedbi povlačenje sredstava za poljoprivredu iz EU fondova.

Za obavljanje poslova Samostalne službe za akreditaciju agencije za plaćanja za poljoprivredne fondove EU, unutar službe postoje dva odjela, Odjel za akreditaciju agencija za plaćanja za Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj i Odjel za akreditaciju agencija za plaćanja za Europski poljoprivredni jamstveni fond.

3.4.3. Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju

Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju javno je tijelo nadležno za operativnu provedbu mjera potpore poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju. U to spadaju izravne potpore, mjere ruralnog razvoja, mjere za pomorstvo i ribarstvo (u dijelu delegiranih funkcija) i mjere zajedničke organizacije tržišta. U nadležnosti Agencije za plaćanja su i upisnici i registri, kao i upravljanje IAKS-om koji služi kao podloga za elektroničko podnošenje, zaprimanje i obradu jedinstvenih zahtjeva temeljem kojih se poljoprivrednici prijavljuju za potpore putem izravnih plaćanja ili IAKS mjera ruralnog razvoja (APPRRR, 2022).

Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju zadužena je za provedbu ZPP-a i ZRP-a. Te politike se financiraju iz državnog proračuna Republike Hrvatske i EU proračuna. U okviru navedenih politika, Agencija dodjeljuje sredstva u okviru sljedećih fondova: (APPRRR, 2022):

- Europskog fonda za jamstva u poljoprivredi (EFJP) iz kojeg se financiraju mjere izravne potpore i mjere zajedničke organizacije tržišta
- Europskoga poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (EPFRR) iz kojeg se financiraju mjere ruralnog razvoja
- Europskog fonda za pomorstvo i ribarstvo (EFPR) iz kojeg se financiraju mjere za pomorstvo i ribarstvo.

Europska komisija izdala je Uredbe kojima se uređuje provedba ZPP-a i ZRP-a i one su temelj za rad Agencije za plaćanja.

Već prema tim informacijama koje Agencija iznosi o svojem djelokrugu može se zaključiti o njezinoj ulozi, funkciji i važnosti za provedbu ZPP-a u Hrvatskoj, a spomenute teme će se pomnije i šire opisati i razraditi u poglavlju 3.5. Organizacija i uloga Agencije za plaćanje u Republici Hrvatskoj.

3.4.4. Tijelo za ovjeravanje

Europska komisija je čl. 9 uredbe (EU) br. 1306/2013 Europskog parlamenta i Vijeća o financiranju, upravljanju i nadzoru zajedničke poljoprivredne politike, propisala da jedno od tijela uključenih u provođenje ZPP-a bude i tijelo za ovjeravanje koje će vršiti reviziju sustava provedbe programa EU u državama članicama. Tijelo za ovjeravanje može biti privatno ili javno, kako odredi koja država članica. Ukoliko država članica odluči da će poslove tijela za ovjeravanje obavljati privatno revizorsko tijelo, ono se mora birati preko javnog natječaja. Tijelo za ovjeravanje podnosi godišnji izvještaj Europskoj komisiji i kroz taj izvještaj ima dva cilja. Prvi cilj je potvrditi cjelovitost, točnost i istinitost godišnjih financijskih izvještaja agencije za plaćanja, a kroz drugi cilj potvrđuje zakonitost i pravilnost rashoda za koje je Agencija za plaćanja zatražila povrat troškova. Mišljenje koje Tijelo za ovjeravanje daje je u skladu s međunarodno priznatim revizorskim standardima, a u njemu se potvrđuju podaci iz Izjave o upravljanju kroz koju akreditirana Agencija za plaćanja prijavljuje dodijeljena sredstava. Važno je naglasiti da Tijelo za ovjeravanje mora imati potrebnu tehničku stručnost te da mora biti neovisno o Agenciji za plaćanja kao i o ostalim tijelima uključenima u sustav dodjele sredstava iz EU fondova.

Kako i za Agenciju za plaćanja, tako Komisija donosi Uredbe i provedbene akte kojima uređuje djelovanje i rad tijela za ovjeravanje. Komisija daje smjernice za provedbu revizije kao i obrazac izvještaja kroz koji se opisuje obavljeni posao i unose utvrđene nepravilnosti, zapažanja tijekom revizije, izdani nalazi i dane preporuke. Tijelo za ovjeravanje u narednom periodu ima zadatak pratiti provedbu danih preporuka i prema tome zatvara izdane nalaze ukoliko utvrdi da je Agencija za plaćanja postupila prema izdanoj preporuci.

Provedbenim aktima Komisija također određuju:

(a) revizijska načela na kojima se temelje mišljenja tijela za ovjeravanje, uključujući procjenu rizika, unutarnjih kontrola i potrebne razine revizijskih dokaza;

(b) revizijske metode koje trebaju koristiti tijela za ovjeravanje, uzimajući u obzir međunarodne standarde za reviziju, pri donošenju svojeg mišljenja, uključujući, prema potrebi, upotrebu jedinstvenog integriranog uzorka za svaku populaciju i, po potrebi, mogućnost praćenja provjera na licu mjesta koje provode agencije za plaćanja.

U Hrvatskoj funkciju Tijela za ovjeravanje obavlja Agencija za reviziju sustava provedbe programa Europske unije (ARPA). U svojoj misiji ARPA ističe da je neovisno tijelo o uspostavljenom sustavu provedbe ZPP-a u Republici Hrvatskoj i da djeluje prema međunarodnim revizijskim standardima. ARPA svakako svoje aktivnosti vrši prema zadanim smjernicama Europske komisije te kroz gore navedena dva cilja daje objektivnu ocjenu učinkovitosti sustava unutarnjih kontrola u provedbi ZPP-a (ARPA, 2022).

Unutar njezine organizacijske strukture djeluju dvije jedinice čija je zadaća udovoljavanje ranije opisanim zahtjevima, a to su Služba za reviziju Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj, te Služba za reviziju Europskog fonda za jamstva u poljoprivredi (ARPA, 2022).

3.5.Organizacija i uloga Agencije za plaćanje u Republici Hrvatskoj

Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju (APPRRR) u Republici Hrvatskoj osnovana je 2009. godine stupanjem na snagu Zakona o osnivanju Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju. Tim zakonom dotadašnje Ravnateljstvo za tržištu i strukturnu potporu u poljoprivredi koje je bilo u svojstvu ustrojstvene jedinice Ministarstva poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja, predalo je svoje poslove novoosnovanoj agenciji. Agencija za plaćanja ima svoje regionalne urede, a tu funkciju su kod uspostavljanja preuzeli uredi državne uprave u jedinicama područne (regionalne) samouprave. Danas Agencija za plaćanja djeluje putem središnjeg ureda u Zagrebu, 21 podružnice i 4 ispostave.

Kako je danas nadležna za provedbu mjera ZPP-a, u tom periodu koji je pripadao pred-pristupnom razdoblju, APPRRR je bila nadležna za provedbu mjera pred-pristupnih fondova, odnosno pretpristupnog programa za poljoprivredu i razvitak ruralnih područja (SAPARD – *Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development*) i pretpristupnog programa Europske unije za razdoblje od 2007. do 2013. godine namijenjenog ruralnom razvoju (IPA-RD – *Instrument for Preaccession Assistance – Rural Development*). SAPARD je akreditiran od strane Europske komisije 30. rujna 2006. godine, a iste godine je započela i njegova provedba koja je trajala do 2009. godine. Iz SAPARD programa iskorišteno je 48,8%

sredstava, a tijekom četiri godine provedbe unutar četiri natječaja isplaćeno je 37 projekata u iznosu od 16 milijuna eura. IPARD program je Europska komisija usvojila 25. veljače 2008. godine, a u provedbi je bio od 2009. Kroz IPARD program na korištenju je bilo šest mjera, a ukupna iskorištenost iznosila je 60,45%. Isplaćenih 720 projekata dobilo je 148 milijuna eura (APPRRR, 2022). Osim svojim programski određenim svrhama i ciljevima, programi SAPARD i IPARD poslužili su i kao trening uspostave sustava upravljanja i kontrola temeljen na akreditiranoj Agenciji za plaćanja kakav je danas.

Agencija za plaćanja u svrhu ostvarivanja ciljeva ZPP-a, iz sredstava EFJP-a i EPFRR-a vrši financiranje različitih mjera. Tako se iz EFJP-a financiraju izdaci za program izravne potpore i mjere zajedničke organizacije tržišta dok se iz EPFRR-a financiraju izdaci za mjere ruralnog razvoja. Zadaća Agencije je operativna provedba mjera izravne potpore, mjera zajedničke organizacije tržišta i mjera ruralnog razvoja te provedba određenih delegiranih funkcija od strane Upravljačkog tijela za potpore u ribarstvu financirane iz Europskog fonda za pomorstvo i ribarstvo (EFPR). U prijelaznom razdoblju 2021. i 2022. godini određen postotak sredstava je osiguran iz Instrumenata Europske unije za oporavak i otpornost, tzv. EURI (APPRRR, 2022).

Osim provedbom mjera EFJP-a i EPFRR-a, Agencija za plaćanja upravlja sljedećim bazama podataka:

- Upisnik poljoprivrednika s 170.059 registriranih poljoprivrednika[1]
- ARKOD – sustav za digitalnu identifikaciju zemljišnih parcela i kao i različiti registri (vinogradarski registar, upisnik voćnjaka, upisnik maslinika, registar primarnih proizvođača hrane za životinje, registar subjekata u ekološkoj proizvodnji, registar ovlaštenih poljoprivrednika, registar sušara),
- ISAP – centralizirana elektronska baza podataka (za istovremeni unos podataka sa svih 26 lokacija APPRRR u RH) i
- AGRONET – zaštićena internetska aplikacija putem koje poljoprivrednici pregledavaju podatke o svom gospodarstvu te u kojoj elektronski popunjavaju zahtjeve za potpore.

Agencija za plaćanja ima svoje glavne funkcije koje se očituju kroz odobravanje zahtjeva, izvršenje plaćanja i računovodstveno evidentiranje plaćanja. Odobravanje plaćanja uključuje

[1] Referentni podatak na dan 31.12.2021. godine (APPRRR, 2022)

dvije osnovne vrste kontrola, a to su administrativna kontrola zahtjeva te kontrola na terenu. Korisnik za mjere izravne potpore, mjere ruralnog razvoja i mjere zajedničke organizacije tržišta podnosi zahtjev za potporu, a osnovna zadaća Agencije je provjeriti jesu li korisnik i zahtjev prihvatljivi, odnosno udovoljavaju li svim nacionalnim i EU pravilima. Agencija prvo obavlja administrativnu kontrolu zahtjeva kojoj podliježu svi korisnici koji su podnijeli zahtjev, a kroz kontrolu na terenu provjerava se samo određeni uzorak korisnika. Tek nakon provjere svih uvjeta prihvatljivosti Agencija može odobriti zahtjev te potom na osnovu njega isplatiti sredstva. S obzirom da je za navedene mjere izgrađen Integrirani administrativni kontrolni sustav (IAKS) kroz koji korisnici podnose zahtjeve, ali i kroz koji se oni obrađuju, Agencija za ovaj oblik provjera na raspolaganju ima vrlo složenu informatičku podršku. Bitno je napomenuti da je IAKS postavljen na temelju standarda i procesa koji su definirani na razini EU koji su nužni za pravilnu provedbu i dodjelu sredstava putem izravnih potpora i IAKS mjera ruralnog razvoja.

Nakon administrativne kontrole i kontrole na terenu slijedi izvršenje plaćanja koje se sastoji od prvotne pripreme naloga za plaćanje i konačno same isplate sredstava. Sredstva se isplaćuju na račun podnositelja na temelju prethodno odobrenih iznosa. Agencija je dužna bilježiti izvršena plaćanja i obveze pri čemu je osobito važna točna i pravodobna evidencija navedenih iznosa u računovodstvenih evidencijama. Na temelju tih zapisa, Agencija je dužna podnositi Europskoj komisiji mjesečna, tromjesečna i godišnja izvješća o utrošenim sredstvima. Agencija vodi evidencije o danim predujmovima, dugovima, kao i evidenciju potraživanja od korisnika koji su dužni vratiti sredstva zbog počinjene administrativne greške ili počinjene nepravilnosti. Takva nepravilno isplaćena sredstva su osim u računovodstvenim knjigama, evidentirana i u Knjizi dužnika.

Što se tiče ostalih dionika u sustavu provedbe programa EU, Vlada Republike Hrvatske imenuje Upravno vijeće na čelu s ministrom poljoprivrede koje je zaduženo za nadzor rada Agencije za plaćanja. To vijeće se još sastoji od predstavnika Ministarstva poljoprivrede, Ministarstva financija, Ministarstva regionalnog razvoja i fondova EU te predstavnika radničkog vijeća Agencije za plaćanja. Kako bi se izbjegnule moguće nepravilnosti i osiguralo da sustav dodjele sredstava iz EU fondova bude učinkovit, osim Upravnog vijeća, rad Agencije za plaćanja pod nadzorom je ostalih nacionalnih i EU tijela.

Agencija za plaćanja postupa po načelima profesionalnog, učinkovitog i informiranog pristupa te kroz svoju misiju nastoji biti strateški partner poljoprivrednicima i potaknuti na odgovorno

korištenje resursa, inovacija i znanja. Unaprjeđenje životnog standarda poljoprivrednika i ribara uz očuvanje i uravnotežen razvoj ruralnih područja je njezina vizija. Iz tog razloga Agencija za plaćanja svake godine u suradnji sa svim organizacijskim jedinicama piše godišnji plan rada u kojem postavlja ciljeve. Godišnji plan rada za 2022. godinu napisan je temeljem Provedbenog programa Ministarstva poljoprivrede za razdoblje od 2021. do 2024. godine (APPRRR, 2022).

Prvi cilj je učinkovita i operativna provedba ZPP-a i ZRP-a. S obzirom da se Agencija za plaćanja trenutno nalazi u prijelaznom razdoblju, nastavljaju se provoditi programi iz razdoblja 2014.-2020. dok se istovremeno radi priprema u kojem će države članice same odlučivati na koji način će ispuniti zajedničke ciljeve ZPP-a uz zadovoljenje potreba svojih poljoprivrednika. Osnovna zadaća vezana uz prvi cilj je odobravanje zahtjeva koji uključuje administrativnu kontrolu i kontrolu na terenu, izvršenje plaćanja te računovodstveno evidentiranje plaćanja. Cilj APPRRR je kvalitetno i pravovremeno izvršiti provjere prihvatljivosti zahtjeva korisnika kako ne bi došlo do odobrenja neprihvatljivih zahtjeva i neopravdanih isplata. Drugi cilj je unaprjeđenje upravljanja bazama i registrima u nadležnosti APPRRR-a. Pravilnicima koji reguliraju upis u upisnike i registre kod Agencije, zahtijevaju od korisnika da sve promjene prijavi Agenciji za plaćanje u određenom roku, a onda je Agencija za plaćanja dužna te promjene na vrijeme obraditi kako bi podaci u njima bili ažurni i ispravni. Treći cilj je ulaganje u informatizaciju poslovnih procesa s ciljem poboljšanja poslovanja sustava APPRRR-a i smanjenja administrativnog opterećenja. Poslovni procesi Agencije za plaćanja odvijaju se unutar integriranog multifunkcionalnog sustava (ISA), odnosno može se zaključiti da su procesi visoko informatizirani i digitalizirani. U tom pogledu važna je stručna tehnička podrška kako bi se ti procesi neometeno odvijali. Četvrti cilj je kontinuirano i pravovremeno provođenje horizontalnih aktivnosti koje se odnose na planiranje za potrebe APPRRR-a, izradu, prilagodbu i ažuriranje procedura za rad, provedbu preporuka unutarnjih i vanjskih revizija, upravljanje nepravilnosti, prevenciju sukoba interesa i ostalo (Godišnji plan rada APPRRR, 2022).

I u 2022. godini Agencija za plaćanje će se suočiti sa izazovima u pogledu svojih zadaća kao što su objava novih natječaja, obrada podnesenih zahtjeva, administrativna kontrola i kontrola na terenu te pravovremena isplata korisnicima. 2022. godina posebno je izazovna jer u prijelaznom razdoblju 2021.-2022., Agencija provodi aktivnosti po programskom razdoblju 2014.-2020., a istodobno se priprema za novo programsko razdoblje, odnosno novi ZPP 2023.-2027. U novom programskom razdoblju očekuje se pojednostavljenje pristupa, a sve s ciljem da se olakša poljoprivrednicima i prilagodi njihovim potrebama. Novi ZPP 2023.-2027. karakterizira usmjerenost na klimatske promjene, ekološku poljoprivrednu proizvodnju,

povećanja produktivnosti kako bi se ojačala konkurentnost te grane i unaprijedili životni uvjeti u ruralnim područjima. Veliki naglasak će novo programsko razdoblje staviti na digitalizaciju procesa i inovacije, a intenzivirat će se i uspostava Hrvatskog informacijskog zemljišnog sustava kako bi se olakšalo praćenje uporabe zemljišta u Republici Hrvatskoj kao i praćenje stakleničkih plinova u vidu ublažavanja klimatskih promjena (Godišnji plan rada APPRRR, 2022).

4. KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA AGENCIJA ZA PLAĆANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ I ODABRANIM ČLANICAMA EUROPSKE UNIJE

Uloga agencije za plaćanje razvidna je samim pregledom EU regulative svih razina kojom je uređeno područje EU fondova. Tako Uredba (EU) br. 1306/2013 Europskog parlamenta i vijeća od 17. prosinca 2013. o financiranju, upravljanju i nadzoru zajedničke poljoprivredne politike određuje kako države članice trebaju akreditirati agencije za plaćanja koje bi na temelju izjave o upravljanju mogle zatražiti sredstava iz fondova EU kao i odrediti neovisna tijela koja će godišnja financijska izvješća agencija za plaćanja ovjeravati. U cilju izbjegavanja nepotrebnih troškova reorganizacije, državama članicama dozvoljeno je zadržavanje agencija za plaćanja koje su akreditirane prije stupanja na snagu Uredbe (EU) br. 1306/2013. Ukoliko u državi članici postoje više akreditiranih agencija za plaćanja, uspostavlja se jedno javno koordinacijsko tijelo koje jamči usklađenost upravljanja fondovima. Agencija za plaćanja tako je jedno od temeljnih tijela zasluženih za sustav provedbe ZPP-a EU. U cilju njenog optimalnog funkcioniranja nužno je ne samo poštivanje politika i programa EU već i organizacijsko oblikovanje koje će omogućiti kvalitetnu provedbu navedenih politika. S tim na umu kroz ovaj rad napravljena je komparativna analiza organizacijskog dizajna agencija za plaćanje u Republici Hrvatskoj, te Sloveniji i Poljskoj. Cilj ove analize je davanje prijedloga poboljšanja u pogledu oblikovanja organizacije i pojedinih elementa organizacijskog dizajna s ciljem povećanja učinkovitosti i efikasnosti provedbe mjera ZPP-a u Hrvatskoj. Podaci za analizu su prikupljeni na internetskim stranicama navedenih agencija za plaćanja, odnosno iz njihovih internih akata kao i temeljem iskustva rada autorice u Agenciji za plaćanje.

4.1. Ključni izazovi u organizaciji i funkcioniranju agencija za plaćanje pri provedbi mjera Zajedničke poljoprivredne politike

Kao što je moguće zaključiti prema opisanom u ranijim poglavljima, funkcioniranje i organizacija tako velikog i kompleksnog sustava kao što je agencija za plaćanje ogroman je i vrlo složen posao.

Takva organizacija zadužena je za operacionalizaciju i provedbu velikog broja propisa, kako onih na razini EU tako i onih nacionalnih, izradu brojnih poslovnih procesa i procedura, računovodstveno i financijsko izvještavanja i praćenje velike količine transakcije. To nije neuobičajeno jer s obzirom da ZPP iznosi gotovo 40% ukupnog EU proračuna, radi se o

ogromnim iznosima. Shodno svemu tome proizlazi i potreba za značajnim kapacitetima, u prvom redu ljudskih resursa.

Kako agencija mora udovoljavati akreditacijskim kriterijima, već je u tom okviru moguće izdvojiti područja u kojima se nalaze ključni faktori u funkcioniranju agencije za plaćanje. Kriteriji su navedeni u poglavlju 3.3., a to su unutarnje okruženje koje se odnosi na organizacijsku strukturu, standarde u pogledu ljudskih potencijala i delegiranje, zatim kontrolne aktivnosti koje se odnose na razne postupke od odobravanja zahtjeva, do plaćanja, dugovanja i revizijski trag, informacije i sigurnost i praćenje aktivnosti unutar agencije.

Ključnim izazovima organizacije i funkcioniranju agencija za plaćanja mogu se, prema iskustvu autora, smatrati sljedeći faktori koji se navode u tekstu. Naime, prvi faktor je uvođenje novih praksi koje posljedično dovode do potrebnih promjena u organizaciji kao i promjene nastale vanjskim okolnostima u državi članici kao što su politička previranja. Nadalje, agencije moraju odlučiti kakav će pristup zauzeti prema organizacijskoj strukturi, odnosno hoće li se odlučiti za funkcionalno procesni pristup ili divizijski prema područjima ZPP-a. Tu spada i nadzor, odnosno odluka o razini nadzora nad pojedinim funkcijama agencije. Dužina članstva zemlje članice EU također je važan faktor u funkcioniranju agencije za plaćanja jer „stare“ zemlje članice imaju već uhodani sustav koje onda prilagođavaju novim zahtjevima koje nameće Komisija Europske unije. Nove države članice se upoznaju sa funkcioniranjem sustava te moraju izgraditi cijeli sustav provedbe i kontrola ZPP-a. Sljedeći važan faktor je broj poljoprivrednika i veličina poljoprivredne površine države članice.

Što se tiče unutarnjih čimbenika, tu svakako spada edukacija zaposlenika koja je od iznimne važnosti. Kako je u pitanju specifičan sustav, jako je važna edukacija svih zaposlenika agencije kako bi se upoznali s radnim zadacima svojih radnih mjesta i očekivanjima. Kvalitetni zaposlenici ključni su resurs svake organizacije i bez njih organizacija ne može biti uspješna u ostvarivanju postavljenih ciljeva. U ovaj segment spada i planiranje potrebe za radnom snagom, odnosno periodička potreba za više zaposlenih koja može biti *ad hoc* ili redovita u određenom dijelu godine. Primjerice organizacija provedbe kontrola na terenu ili obrada natječaja odvijaju se periodički i kroz te periode postoje veći obimi posla. Što se tiče samih kontrola na terenu, potrebna je organizacija korištenja potrebne tehničke i logističke podrške kao što su GPS uređaji i auti, a u kontekstu spomenute edukacije zaposlenika, potrebno je zaposlenike obučiti da znaju koristiti GPS uređaj. S obzirom da agencije imaju svoje regionalne urede, važno je zaposlene rasporediti po regijama u odnosu na broj poljoprivrednih subjekata na tom području.

Što se tiče informatičke podrške, agencije trebaju funkcionalan software koji je pravovremeno izrađen i operativan, a u sklopu toga važna je pozicija servera i sekundarne lokacije. Jedan od ključnih faktora je i suradnja s drugim institucijama čija dostava podataka je neophodna za rad agencija za plaćanja. To mogu biti razni registri, upisnici, razna kontrolna tijela koja određuju neki segment posla ili potvrđuju stanja iz svoje nadležnosti, a koja su važna za ispunjavanje uvjeta za dobivanje potpore iz EU fondova. U sklopu toga, tu spada i edukacija za navedene institucije kako bi znali pripremiti podatke u obliku u kojem ih agencije trebaju.

Zadnji ključni čimbenik organizacije i funkcioniranja agencija je organizacija promotivnih aktivnosti i edukacija krajnjih korisnika kao i organizacija pravodobnog informiranja potencijalnih krajnjih korisnika i ostalih dionika. Naime, krajnji korisnici su korisnici sredstava iz EU fondova i ako ih oni ne razumiju ili nemaju saznanja o njima cijela organizacija sustava neće ostvariti svoj krajnji cilj, a to je povlačenje sredstava iz EU fondova u okviru ZPP. Ovo je specifičan faktor s obzirom da su poljoprivrednici često pripadnici starije populacije koja nije toliko informatički pismena i nužno je uložiti znatan trud u informiranje i pojednostavljenje procesa prijave koliko je to moguće. Postoje još zasigurno mnogi čimbenici koji predstavljaju ili utječu na izazove u organizaciji i funkcioniranju agencija za plaćanje pri provedbi mjera Zajedničke poljoprivredne politike, ali ovdje su pobrojani i opisani oni koje autor smatra najvažnijima.

4.2. Analiza organizacijskog dizajna Agencije za plaćanja u Republici Hrvatskoj

Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju osnovana 2009. godine, javno je tijelo koje između ostalog provodi i mjere ZPP-a koje se financiraju iz proračuna EU (APPRRR, 2022).

Vizija APPRRR-a je unaprjeđenje životnog standarda hrvatskih poljoprivrednika i ribara uz očuvanje i uravnotežen razvoj ruralnih prostora. U okviru svoje misije APPRRR-a želi biti strateški partner poljoprivrednika, potaknuti uspješno poslovanje na poljoprivrednim gospodarstvima uz profesionalno i odgovorno korištenje resursa, znanja i inovacija koje pridonose razvoju i održivosti hrvatske poljoprivredne (APPRRR, 2022).

Strateški plan Agencije za plaćanja navodi četiri glavna strateška cilja za 2022. godinu, a to su:

1. Učinkovito i operativno provođenje ZPP-a i ZRP-a

2. Unaprjeđenje upravljanja bazama i registrima u nadležnosti APPRRR-a

3. Ulaganje u informatizaciju poslovnih procesa s ciljem poboljšanja poslovanja sustava APPRRR-a i smanjenja administrativnog opterećenja.

4. Kontinuirano i pravovremeno provođenje horizontalnih aktivnosti

Kako bi se ostvario prvi zadani cilj potrebna je pravovremena i učinkovita provedba mjera izravne potpore, mjera ruralnog razvoja, mjera zajedničke organizacije tržišta te pravovremena i učinkovita provedba potpora u ribarstvu. Pokazatelji rezultata, odnosno output ovih zadanih ciljeva su obavljene administrativne kontrole zahtjeva i kontrole na terenu kao i isplaćene potpore korisnicima (APPRRR, 2022).

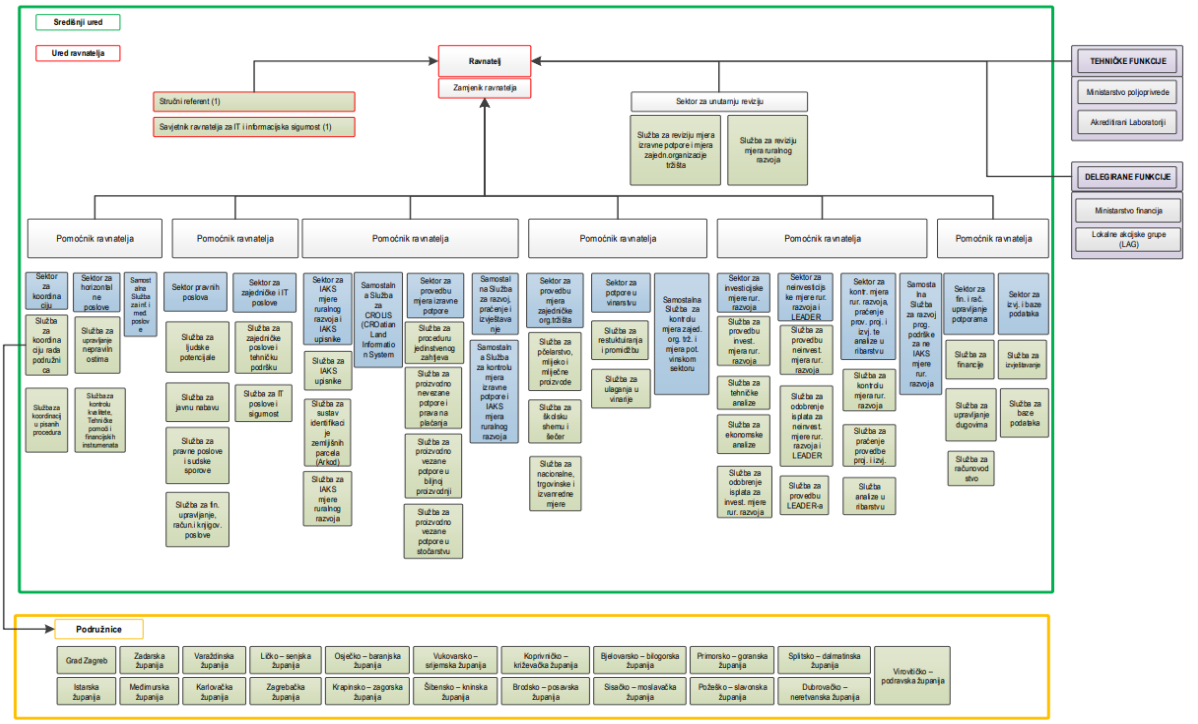
Drugi cilj koji se odnosi na unaprjeđenje upravljanja bazama i registrima u nadležnosti APPRRR-a ostvaruje se pravovremenim i kontinuiranim održavanjem ARKOD-a, kontinuiranim održavanjem i unaprjeđenjem Upisnika poljoprivrednika, Upisnika OPG-a, Registra prava na plaćanja, Vinogradarskog registra, Upisnika subjekata u ekološkoj proizvodnji te ostalih upisnika i registara. Što se tiče održavanja ARKOD-a pokazatelji rezultata postojećeg načina ostvarenja su ažuriranje na temelju novog DOF-a te ažuriranja na temelju inspekcijskih rješenja i rezultata mjerenja u kontroli na terenu ili kao rezultat kontrola kvalitete ARKOD podataka. Što se tiče održavanja različitih upisnika i registara, pokazatelji rezultata ostvarenja zadanog cilja su pravovremena obrada zahtjeva korisnika i provedba kontrole točnosti i kontrole kvalitete u svim upisnicima i registrima. Konačni pokazatelji učinka drugog cilja su točni i ažurni podaci u ARKOD-u te točni i ažurni podaci u upisnicima i registrima.

Načini ostvarenja trećeg cilja su održavanja i nadogradnja informacijskog sustava APPRRR-a, segmentacija sustava i uspostava novih poslovnih komponenti ISA sustava. Pokazatelji rezultata ostvarenja održavanja i nadogradnje informacijskog sustava APPRRR-a su smanjenje broja grešaka u sustavu te pravodobno nadograđen IT sustav za podršku provedbe mjera. Što se tiče segmentacija sustava i uspostave novih poslovnih komponenti ISA sustava, pokazatelji rezultata su razdvojeni i potpuno procesno neovisni ISA moduli te uspostava novih poslovnih komponenti sukladno novom ZPP-u. Pokazatelji učinka trećeg strateškog cilja Agencije za plaćanja su adekvatno podržani poslovni procesi Agencije za plaćanja u ISA sustavu te izvršena priprema novih poslovnih modula ISA kao i prilagodba sukladno zakonskim okvirima za novi ZPP (APPRRR, 2022).

Osim prva tri navedena cilja, četvrti cilj obuhvaća različite horizontalne aktivnosti koje se kontinuirano odvijaju, a nužne su za cjelovito poslovanje same agencija. Te se aktivnosti odnose na planiranje za potrebe agencije, izradu i ažuriranje procedura za rad, provedbu preporuka unutarnje i vanjske revizije, upravljanje rizicima, upravljanje nepravilnostima i za sprječavanje sukoba kao i komunikaciju s korisnicima i javnosti te još ostale aktivnosti koje predstavljaju podršku provedbi zadanih osnovnih ciljeva. Pokazatelj rezultata za ovaj cilj je funkcionalan sustav za operativnu provedbu potpora APPRRR (APPRRR, 2022.)

Iako se u ovom slučaju ne radi o kupcima i uobičajenom tržišno orijentiranom poduzeću, već tijelu javne uprave i korisnicima sredstava, prethodni navodi vrlo dobro opisuju potrebu za kvalitetnim dizajnom poslovnih procesa i lateralnih veza. Sama organizacijska struktura Agencije za plaćanja u osnovi je hibridna struktura, gdje je podjela poslova prema funkcijama i pojedinim divizijama, te je kao takva okarakterizirana kao tradicionalna, birokratska struktura. Na slici 4 prikazan je organigram Agencije za plaćanja u poljoprivredi ribarstvu i ruralnom razvoju.

Slika 4. Organigram Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju



Izvor: Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju: dostupno na: https://www.apprrr.hr/o-nama/, pristupljeno 11.06.2022.

Agencijom upravlja ravnatelj tijekom mandata koji traje 4 godine, a zamjenjuje ga zamjenik ravnatelja. Ta dva radna mjesta načelno se popunjavaju sukladno izbornim aktivnostima u državi. Ured ravnatelja još čine stručni referent, Savjetnik ravnatelja za IT i informacijsku sigurnost te Sektor za unutarnju reviziju. Sektor za unutarnju reviziju čine dvije službe:

- Služba za reviziju mjera izravne potpore i zajedničke organizacije tržišta (EFJP)
- Služba za reviziju mjera ruralnog razvoja (EPFRR)

Sektor za unutarnju reviziju zadužen je za obavljanje unutarnjih revizija provedbe mjera oba poljoprivredna fonda, EFJP i EPFRR, sukladno IIA revizijskim standardima (standardi Instituta internih revizora). Nadalje uredu ravnatelja pripadaju i šest pomoćnika ravnatelja, od kojih su tri nadležna za područja ZPP-a, odnosno područja poljoprivrednih fondova.

Prvi pomoćnik ravnatelja je Pomoćnik ravnatelja za koordinaciju i horizontalne poslove, a nadređen je sljedećim sektorima, odnosno službama u sastavu sektora (prema nazivima tih jedinica moguće je zaključiti o djelokrugu i nadležnosti, a opis procesa može se diferencirati na razini službe):

Sektor za koordinaciju – unutar njega nalaze se Služba za koordinaciju rada podružnica kao i Služba za koordinaciju pisanih procedura zadužene za kontrolu rada samih regionalnih ureda Agencije koji se nalaze u svim hrvatskim županijama. Služba za koordinaciju rada podružnica koordinira radom podružnica putem koordinacije aktivnosti između središnjeg ureda i podružnica Agencije vezano uz registre, zahtjeve za izravnu potporu, zahtjeve za potporu za mjere ruralnog razvoja i kontrolu na terenu. Na tjednoj bazi izvještava o radu podružnica, koordinira provedbom edukacija djelatnika podružnica te održava redovite sastanke s voditeljima podružnica. U Službi za koordinaciju pisanih procedura aktivnosti se usmjeravaju na pisane procedure te vođenje baze nalaza i preporuka vanjskih revizija. Ukoliko dođe do promjene propisa, preporuka revizora ili tehničkih poboljšanja uslijed čega se procedure ažuriraju ili uspostavljaju nove verzije, navedena služba koordinira i prati navedene izmjene.

Sektor za horizontalne poslove – unutar njega nalaze se Služba za upravljanje nepravilnostima i Služba za kontrolu kvalitete, Tehničke pomoći i financijskih instrumenata. Upravljanje nepravilnostima unutar Službe za upravljanje nepravilnostima provodi se putem vođenja Registra nepravilnosti i upozorenja na nepravilnost, dosjea nepravilnosti, izvještavanja prema EK o nepravilnostima te provođenja edukacija djelatnika za područje nepravilnosti. Služba za

kontrolu kvalitete, Tehničke pomoći i financijskih instrumenata nastoji osigurati kontrolni sustav procesa putem potpore izradi Izjave o upravljanju, upravlja registrom rizika te je zadužena za provedbu M20 Tehnička pomoć.

U nadležnosti prvog pomoćnika ravnatelja pripada i Samostalna služba za informiranje i međunarodno poslovanje. Ova jedinica provodi aktivnosti jasnog i pravovremeno informiranja i komunikacije, a u njezinoj domeni je i organizacija bilateralnih i međunarodnih posjeta, jačanje kapaciteta i razmjena iskustava, koordinacija i organizacija međunarodnih konferencija i dr.

Drugi pomoćnik ravnatelja nadređen je sljedećim Sektorima, odnosno Službama unutar tih Sektora:

Sektor pravnih poslova – uključuje Službu za ljudske potencijale, Službu za javnu nabavu, Službu za pravne poslove i sudske sporove te Službu za financijsko upravljanja, računovodstvene i knjigovodstvene poslove. Aktivnosti navedenih službi usmjereni su na provedbu pravnih poslova u vidu praćenja nacionalnog i EU zakonodavstva, izrade nacrta ugovora/sporazuma iz djelokruga Agencije, stupanje sukladno procedurama za rad službe (postupanje po žalbama, objava natječaja, sumnja na prijevaru, izrada ugovora po mjerama iz Programa ruralnog razvoja) i dr. Ove službe služe kao podrška u svim pravnim poslovima Agencije. Tako je primjerice služba za javnu nabavu zadužena za provedbu postupaka javne nabave za potrebe redovnog poslovanja, ali i za aktivnosti provjere dokumentacije potrebne za provođenje postupka javne nabave vezane uz izvršenje ugovora podnositelja zahtjeva za potpore za mjere ruralnog razvoja.

Sektor za zajedničke i IT poslove – uključuje nadogradnju i održavanje informacijske infrastrukture i zadužen je za učinkovito upravljanje dokumentacijom kao i učinkovitu provedbu zajedničkih poslova i tehničke podrške. Ovaj sektor uključuje Službu za zajedničke poslove i tehničku podršku i Službu za IT poslove i sigurnost.

Treći pomoćnik ravnatelja zadužen je za sljedeće Sektore i Službe unutar tih Sektora:

Sektor za IAKS mjere ruralnog razvoja i IAKS upisnike – uključuje Službu za IAKS upisnike, Službu za sustav identifikacije zemljišnih parcela (ARKOD) i Službu za IAKS ruralne mjere. U djelokrug službe za IAKS upisnike pripada održavanje više baza podataka koje Agencija za plaćanje koristi pri provedbi mjera ZPP-a, kao što je Upisnik poljoprivrednika,

Vinogradarski registar, Jedinstveni registar domaćih životinja (koji održava i Hrvatska poljoprivredna agencija), Upisnike voćnjaka i maslinika, Registar klijenata (krajnjih korisnika potpora u poljoprivredi) i dr. Nadležnost Službe za sustav identifikacije zemljišnih parcela jest LPIS (engl. *Land Parcel Identification System*) ili ARKOD sustav. Uspostava, održavanje i korištenje regulirano je uredbama Europske komisije i prisutno u svim zemljama članicama, a predstavlja osnovu za dodjelu potpore u mjerama poljoprivrednih fondova vezanima za površinu. Može se ustvrditi da je ARKOD jedan od vitalnih dijelova sustava za provedbu mjera ZPP-a, a oslanja se na GIS (engl. *Geographic Information System*) tehnologiju, koristi orto-fotografije i druge visoko tehnološke metode koje se razvijaju i dalje. U službi za IAKS ruralne mjere dizajniraju se procesi koji služe provedbi IAKS mjera ruralnog razvoja, a koji se financiraju iz EPFRR-a. Sukladno Programu ruralnog razvoja Republike Hrvatske te mjere vezane su za površinu i životinje. IAKS je akronim koji označava Integrirani administrativni i kontrolni sustav (engl. *Integrated Administraive and Control System - IAKS*), koji je također propisan regulativom Europske komisije i koristi se pri provedbi mjera vezanih uz površinu i životinje. Taj sustav pomoću dizajniranih automatiziranih kontrolnih mehanizama i podataka iz registara, posebno ARKOD-a, vrši autorizaciju zahtjeva za potporu i izračun sredstava.

Sektor za provedbu mjera izravne potpore - u ovom sektoru proslovni procesi usmjereni su na izravne potpore, tako da obuhvaćaju set aktivnosti u svrhu provedbe mjera vezanih za površinu i životinje, a plaćaju se iz EPJF-a. Tu spada Služba za proceduru jedinstvenog zahtjeva koja je zadužena za jedinstveni zahtjev, inicijalni dokument za dodjelu svih potpora vezanih za površinu i životinje iz oba poljoprivredna fonda, a podnose ga poljoprivredni subjekti na godišnjoj osnovi. Zatim, Služba za proizvodno nevezane potpore i prava na plaćanja koja je zadužena za istoimene potpore. U Službi za proizvodno nevezane potpore i prava na plaćanja poslovni procesi se razvijaju u svrhu provedbe mjera za koje je potpora obračunata po površini, a nije vezana uz proizvodnju ni za vrstu kulture, kao što su Osnovno plaćanje (prema pojedinačnim pravima na plaćanja), Zeleno plaćanje, Preraspodijeljeno plaćanje, Plaćanje za mlade poljoprivrednike i dr. Osim toga, služba je nadležna i za sustav prava na plaćanje, također neizostavnog parametra u izračunu i dodjeli navedenih plaćanja. Treća služba unutar ovog sektora je Služba za proizvodno vezane potpore u biljnoj proizvodnji. Poslovni procesi podržavaju kontrolne aktivnosti u cilju dodjele potpore za šećernu repu, povrće, voće, povrće, krmne proteinske usjeve i dr. Četvrta je Služba za proizvodno vezane potpore u stočarstvu. Poslovni procesi podržavaju kontrolne aktivnosti u cilju dodjele potpore za krave u proizvodnji mlijeka, krave dojilje, tov goveda, koze i ovce. Osim navedenim dvama Sektorima, pomoćnik

ravnatelja nadređen je i dvjema Samostalnim službama: Službi za razvoj, praćenje i izvještavanje i Samostalnoj Službi za kontrolu mjera izravne potpore i IAKS mjera ruralnog razvoja. Samostalna služba za razvoj, praćenje i izvještavanja osmišljava poslovne procese koji služe raznim vrstama kontrola u cilju dodjele ranije opisanih vrsta potpore praćenjem funkcioniranja IT sustava i njegovim daljnjim razvojem (u suradnji s vanjskim izvođačem), te izrađuje razne vrste izvještaja, koje ponekad EK propisuje u vrlo elaboriranoj i detaljnoj formi. Za Samostalnu Službu za kontrolu mjera izravne potpore i IAKS mjera ruralnog razvoja potrebno je naglasiti kako se radi o kontroli na terenu, dakle za razliku od svih ranije spomenutih kontrolnih aktivnosti kojima se bave ostale službe ovog sektora, ovdje je poslovni proces usmjeren na razvoj i obavljanje fizičke provjere kod krajnjeg korisnika. To je vitalna služba jer zasad njezine provjere na terenu koje provodi mjerenjem površine predstavljaju najtočniji podatak temeljem kojeg se vrši plaćanje. Za mjere u kojima se plaćanja odnose na životinje, provjeravaju i broj životinja i ostale propisane zahtjeve. Osim utvrđivanja osnove za plaćanja u vidu veličine površine i broja životinja, ova služba provjerava i više okolišnih zahtjeva EK regulative, koji nisu direktno povezani s plaćanjem, ali se moraju poštivati, kao što je *višestruka sukladnost (Cross-Compliance)* i *dobri poljoprivredno-okolišni uvjeti (GAEC).* Osim redovne kontrole na terenu, obavljaju se i supervizije, brzi terenski posjeti (*Rapid field visits)* i druge propisane vrste kontrola prema potrebi.

Četvrti pomoćnik ravnatelja je Pomoćnik ravnatelja za mjere tržišne potpore EPFJ-a. Navedeni djelatnik nadređen je sljedećim sektorima, odnosno službama u sastavu tih sektora:

Sektor za provedbu mjera zajedničke organizacije tržišta – unutar kojeg su smještene Služba za pčelarstvo, mlijeko i mliječne proizvode, Služba za školsku shemu i šećer i Služba na nacionalne, trgovinske i izvanredne mjere. Ovaj sektor bavi se mjerama tržišne potpore koje se financiraju iz EPJF-a, i predstavlja vrlo heterogeni set mjera raznovrsne prirode i svrhe, od investicijskih u sektoru vinarstva, proizvodnih ograničenja (sektor šećera), tržišnih intervencija, promotivnih aktivnosti, školske sheme (mlijeko i voće u školama) i dr. Tu spadaju Služba za pčelarstvo, mlijeko i mliječne proizvoda koja je zadužena za provedbu mjera tržišne potpore u sektorima pčelarstva i mlijeka i mliječnih proizvoda te su poslovni procesi ovdje usmjereni na administrativnu kontrolu prijava za spomenute mjere i sektore. Dalje, tu spada Služba za školsku shemu i šećer. Procesi ove jedinice podržavaju provedbu mjera školske sheme (mlijeko i voće u obrazovnim institucijama) i administriraju zahtjeve EK vezano za izvještavanje o zalihama i količinama u sektoru šećera (radi moguće primjene tržišne intervencije, primjerice privatnog skladištenja). Treća služba unutar ovog sektora je Služba za nacionalne, trgovinske i

izvanredne mjere koja objedinjava prilično različite mjere, te se poslovni procesi ponešto razlikuju od ostalih u sektoru. Sličnost je princip administrativne kontrole, a razlike se očituju u izvoru financiranja (kod nacionalnih mjera u pitanju je državni proračun RH), odnosno u odsustvu financiranja u slučaju uvozno-izvoznih dozvola.

Sektor za potpore u vinarstvu – uključuje Službu za restrukturiranje i promidžbu i Službu za ulaganje u vinarije. U Službi za restrukturiranje i promidžbu, poslovni procesu su umjereni na administrativnu kontrolu zahtjeva za potporom i autorizaciju plaćanja u mjerama Restrukturiranje i konverzija vinograda (odnosi se na obnovu postojećih vinograda), Promotivne aktivnosti na tržištima trećih zemalja (izvan EU), i Informiranje u državama članicama. U Službi za ulaganje u vinarije obrađuju se prijave i odobravaju plaćanja za ulaganja u vinarije i marketing vina.

Osim navedenim dvama Sektorima, pomoćnik ravnatelja nadređen je i jednoj Samostalnoj službi, a to je Samostalna Služba za kontrolu mjera zajedničke organizacije tržišta i mjera potpore vinskom sektoru. Baš kao i u primjeru izravnih plaćanja, ova organizacijska jedinica svojim poslovnim procesima podržava obavljanje kontrole na terenu kod krajnjeg korisnika za mjere tržišne potpore. Kontrola na terenu uključuje provjeru nabavljene opreme, radova, mjerenja površine vinograda, dokumentacije kod korisnika i dr. Provode se i druge vrste, odnosno razine propisanih kontrola (supervizija, kontrola 4 oka).

Peti pomoćnik je Pomoćnik ravnatelja za mjere ruralnog razvoja (EPFRR). Navedeni djelatnik nadređen je sljedećim sektorima, odnosno službama u sastavu sektora (prema nazivima tih jedinica moguće je zaključiti o djelokrugu i nadležnosti):

Sektor za investicijske mjere ruralnog razvoja - u ovom sektoru provodi se administrativna kontrola zahtjeva za potporu i zahtjeva za isplatu mjera EPFRR-a, odnosno Programa ruralnog razvoja RH, a čiji se ciljevi ostvaruju putem investicija. Eklatantan primjer je mjera 4 Ulaganja u fizičku imovinu i mjera 6 Razvoj poljoprivrednih gospodarstva i poslovanja. Unutar ovog sektora nalazi se Služba za provedbu investicijskih mjera ruralnog razvoja koja je zadužena je za aktivnosti administrativne kontrole odobravanja projekata koji se odnose na investicije. Ovi poslovni procesi su prilično opsežni i detaljni, te se na njih vežu procesi ostalih službi u sektoru, ukupno čineći autorizaciju plaćanja spomenutih mjera. Druga služba zove se Služba za tehničke analize. Obzirom da je *razumnost troškova* jedno od osnovnih načela funkcioniranja sustava upravljanja i kontrola u okviru poljoprivrednih fondova, odnosno provjera opravdanosti i

razumnosti troška čini jednu o ključnih kontrola spomenutog sustava, ova služba obavlja aktivnosti koje podržavaju takvu provjeru. U prvom redu se to odnosi na kontrolu odabira najpovoljnije ponude, koristeći raznovrsne provjere. Treća služba jest Služba za ekonomske analize, a poslovni procesi ove organizacijske jedinice usmjereni su na analize kojima se može procijeniti ekonomska/financijska održivosti subjekta koji podnosi prijavu za sredstva te samog projekta, a provodi se putem analize poslovnog plana, financijskih izvještaja i dr. Četvrta služba unutar ovog sektora je Služba za odobrenje isplata za investicijske mjere ruralnog razvoja. Ova služba podržava procese administrativne kontrole finalne faze projekta prije plaćanja, odnosno odobrava isplatu nakon detaljnih i opsežnih provjera zahtjeva za isplatu i prateće dokumentacije.

Sektor za ne-investicijske mjere ruralnog razvoja i LEADER - ovdje se provodi administrativna kontrola zahtjeva za potporu i zahtjeva za isplatu mjera EPFRR-a, odnosno Programa ruralnog razvoja RH, za ostvarenje čijih ciljeva nisu namijenjene investicije. Primjeri takvih mjera PRR-a su M3 Sustavi kvalitete za poljoprivredne proizvode i hranu, M5 Obnavljanje poljoprivrednog proizvodnog potencijala narušenog elementarnim nepogodama i katastrofalnim događajima te uvođenje odgovarajućih preventivnih aktivnosti, M16 Suradnja, M17 Upravljanje rizicima, M19 – LEADER (CLLD) i dr. Dio ovog sektora je Služba za provedbu ne-investicijskih mjera ruralnog razvoja, a poslovni ciljevi ove službe streme kvalitetnoj i pravovremenoj provedbi administrativne kontrole zahtjeva za potporu ne-investicijskih mjera PRR-a. Druga služba je Služba za odobrenje isplata za ne-investicijske mjere ruralnog razvoja i LEADER koja provodi administrativnu kontrolu zahtjeva za isplatu mjera ne-investicijskog karaktera PRR-a te LEADER-a, te vrši autorizaciju plaćanja spomenutih mjera. Treba služba jest Služba za provedbu LEADER-a. Poslovnim procesima Službe za provedbu M19 LEADER-a provodi se administrativna kontrola zahtjeva za potporu navedene mjere.

Sektor za kontrolu mjera ruralnog razvoja, praćenje provedbe projekata i izvještavanje te analize u ribarstvu – u ovom sektoru obavlja se više različitih aktivnosti važnih za poljoprivredne, ali i ribarske fondove. Tu spada Služba za kontrolu mjera ruralnog razvoja, a kao i u primjeru izravnih plaćanja i tržišnih potpora, ova organizacijska jedinica svojim poslovnim procesima podržava obavljanje kontrole na terenu kod krajnjeg korisnika za mjere ruralnog razvoja. Kontrola na terenu uključuje provjeru nabavljene opreme, radova, dokumentacije kod korisnika i dr. Provode se i druge vrste, odnosno razine propisanih kontrola (supervizija, kontrola 4 oka) te ex-post kontrole IPARD predpristupnog programa. Jedina

razlika od slične, prethodno spomenute službe, jest u tome što je ova služba dio sektora za kontrolu, odnosno odgovara direktoru sektora, a prethodne dvije (izravna plaćanja i tržišne potpore) odgovaraju pomoćniku ravnatelja. Zatim slijedi Služba za praćenje provedbe projekata i izvještavanje. U ovoj organizacijskoj jedinici poslovni procesi nastoje osigurati Izvještavanje o provedbi programa mjera ruralnog razvoja, u vidu pripreme raznovrsnih izvještaja, primjerice Statusa obrade prijava za investicijske mjere ruralnog razvoja, Izvještaja o objavljenim natječajima Programa ruralnog razvoja RH 2014.-2020. na dan, Izvještaja o realiziranim projektima i njihov utjecaj, Izvještaja sukladno Provedbenoj Uredbi Komisije (EU) br. 809/2014 čl. 9, st. 1 i dr. Treća služba unutar ovog sektora je Služba za analize u ribarstvu.

Ovdje se nalazi i Samostalna Služba za razvoj programske podrške za ne-IAKS mjere ruralnog razvoja, a navedena služba zadužena je za širok spektar IT aktivnosti u svrhu provedbe mjera PRR koje nisu vezane uz površine, kao što su nadogradnja ISSP modula sukladno internim procedurama, nadogradnja modula RURALNI RAZVOJ u Agronet sustavu, održavanje ISSP sustava i dr. Opisane organizacijske jedinice odnose se na područja različitih mjera poljoprivrednih fondova, a osim njih postoje i druge funkcionalne jedinice koje podržavaju horizontalne procese koji služe svim mjerama poljoprivrednih fondova.

Šesti pomoćnik ravnatelja je Pomoćnik ravnatelja za financije, a navedeni djelatnik nadređen je sljedećim sektorima, odnosno službama u sastavu sektora (prema nazivima tih jedinica moguće je zaključiti o djelokrugu i nadležnosti):

Sektor za financijsko i računovodstveno upravljanje potporama - u sektoru se poslovni procesi fokusiraju na točnu i pravovremenu provedbu plaćanja, računovodstvenih evidencija i upravljanje dugovima. Kako bi se to osiguralo, kontinuirano se radi i na unaprjeđenju postojeće IT podrške. Tu su Služba za financije gdje se vrši provedba plaćanja (planiranje sredstava, unos zahtjeva, priprema naloga i provedba plaćanja). Osim procesa vezanih uz plaćanje, služba se bavi i upravljanjem jamstvima (evidencija, praćenje i otpuštanje/zadržavanje jamstava, uplate na račun proračuna, izdane garancije). Zatim, Služba za upravljanje dugovima u čijem fokusu je provedba aktivnosti koje se odnose na upravljanje dugovima, odnosno evidencija dugovanja i poduzimanje zakonskih mjera za naplatu duga. Treća služba je Služba za računovodstvo koja obavlja računovodstveno/knjigovodstveno evidentiranje izvršenih plaćanja u okviru poljoprivrednih, ali i drugih fondova.

Sektor za izvještavanje i baze podataka - sektor se bavi uglavnom izradom od Europske Komisije propisanih financijskih izvještaja poljoprivrednih, a i drugih fondova. Unutar sektora nalazi se Služba za izvještavanje i Služba za baze podataka. Služba za izvještavanje izrađuje brojne izvještaje, a Služba za baze podataka usmjerena je na procese koji podržavaju dohvaćanje i priprema podataka u svrhu izvještavanja i odobravanja potpora, uspostavu centralnog izvještajnog sustava Agencije OLAP, administraciju baze podataka, upravljanje CA Service Deskom i dr.

Spomenuti sektori odnose se na financije i računovodstvo poljoprivrednih fondova, dok su za takve poslove same Agencije za plaćanje nadležne druge jedinice.

Opisane organizacijske jedinice čine središnji ured Agencije za plaćanja, međutim osim potonjeg posao je organiziran i u **21 podružnici** (regionalnom uredu), koji se nalaze u jedinicama regionalne (područne) samouprave.

Osim središnjeg ureda i podružnica, dio poslova Agencije za plaćanja povjeren je drugim tijelima. Takva tijela nazivaju se *delegiranima* (prema zahtjevima akreditacijskih kriterija iz Priloga I, Uredbe 907/2014), i odnose se na, primjerice, kontrolne aktivnosti ili neki drugi dio procesa inherentan Agenciji za plaćanje, dok postoje još i *tehničke funkcije*, gdje se tek koristi pojedina baza podataka, ili se obavlja neki manji zadatak za koji Agencija za plaćanja nije stručna, poput laboratorijskih analiza. Tako tehničke funkcije obnašaju Ministarstvo poljoprivrede, akreditirani laboratoriji i Hrvatska poljoprivredna agencija. Delegirana tijela (tijela kojima je prenesena provedba aktivnosti inače u nadležnosti agencije za plaćanje) su Ministarstvo poljoprivrede, Ministarstvo financija i Hrvatska poljoprivredna agencija.

Na dan 31.12.2021. godine Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju zapošljavala je ukupno 755 djelatnika i to 403 djelatnika u središnjem uredu u Zagrebu te 352 djelatnika u podružnicama. APPRRR kod svojih zaposlenika potiče usavršavanje pri čemu nastoji uzeti u obzir individualne interese i potrebe posla. Uzimajući u obzir pandemiju COVID-19, u 2021. godini edukacije su se uglavnom održavale putem videokonferencija, a održano ih je ukupno 44 iz različitih područja. U 2022. godini APPRRR ima u cilju iskoristiti sve raspoložive mogućnosti prikladnih edukacija na svim razinama.

Najveći broj zaposlenika ima visoku školsku spremu, odnosno završen diplomski studij. Također, u Agenciji za plaćanje je udio žena 65%, a udio muškaraca 35%. Što se tiče strukture

prema dobi 67% zaposlenika ima između 31 i 50 godina. Jedna četvrtina zaposlenika ima dob od 51 do 60 godina, a manji udio otpada na one od 25 do 31 i one iznad 60.

4.3. Analiza organizacijskog dizajna agencije za plaćanja odabranih članica Europske unije

Sve Države članice Europske unije morale su ulaskom u Europsku uniju osnovati agencije za plaćanja koje će provoditi ZPP. Za potrebe ovog rada analizirane su agencije za plaćanja u Sloveniji i Poljskoj. Poljska agencija odabrana je jer je Poljska članica EU koja je često isticana kao jako dobar potrošač EU sredstava, što se jednim dijelom može pripisati kapacitetu velike države članice, međutim radi se o članici koja je najuspješnija u povlačenju sredstava EU fondova, posebno poljoprivrede. Zanimljivost u tom kontekstu jest i činjenica da je Poljska radi dobre iskorištenosti fondova za poljoprivredu i ruralni razvoj čak i re-alocirala dio sredstava iz drugih fondova u poljoprivredu. Tražeći razloge takvom razvoju događaja, mnogi tumače kako je decentralizacija odigrala značaju ulogu u procesima korištenja fondova.

Slovenija je, s druge strane, mnogo manja članica, međutim bliska je Hrvatskoj i donekle uspješnija u ugovaranju i plaćanju sredstava iz EU fondova. Kako je u Hrvatskoj u procesu pridruživanja EU djelovao velik broj konzultanata iz različitih članica EU, od kojeg je u projektima potpore institucijama relevantnima za poljoprivredu sudjelovao i znatan broj stručnjaka iz Slovenije, može se ustvrditi da je znatan dio slovenskog iskustva i ekspertize ugrađen i u hrvatsku agenciju za plaćanje.

4.3.1. Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja

U Republici Sloveniji funkciju agencije za plaćanja kao tijela za operativnu provedbu mjera ZPP-a obnaša *Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja (*ARSKTRP).

Vlada Republike Slovenije je 7. siječnja 1999. godine donijela Odluku o osnivanju Agencije Republike Slovenije za poljoprivredna tržišta i ruralni razvoj kao tijela u Ministarstvu poljoprivrede, šumarstva i prehrane. Agencija je osnovana u europskom modelu s ciljem provedbe programa reforme poljoprivredne politike i plaćanja sredstava iz pretpristupnog programa SAPARD. Od 1. svibnja 2004. Agencija provodi oko 100 mjera ZPP-a za koje je bilo potrebno dobiti akreditaciju za plaćanje sredstava iz EPJF fonda (Europski fond za jamstva u poljoprivredi). Agencija je dobila akreditaciju 19. listopada 2004. što je značilo završetak procesa pripreme i ocjene ispunjavanja uvjeta.

Ulaskom Slovenije u EU samostalna provedba poljoprivredne politike zamijenjena je ZPP-om EU. Sredstva namijenjena provođenju mjera zajedničke poljoprivredne politike isplaćuju se iz europskih fondova i iz nacionalnih sredstava. Agencija je u cijelosti ovlaštena (akreditirana) za obavljanje najzahtjevnijih postupaka u raspodjeli financijskih sredstava u području poljoprivrede, šumarstva, ribarstva, prehrambene industrije i ruralnog razvoja. Provodi mjere izravnih plaćanja, mjere ruralnog razvoja i mjere poljoprivrednih tržišta. Također obavlja poslove informacijskog sustava tržišta, interne kontrole i unutarnje revizije.

Agencija provjerava administrativnu i materijalnu prihvatljivost primljenih prijava i zahtjeva. Prilikom obrade zahtjeva provodi, u skladu s nacionalnim i europskim zakonodavstvom, administrativne kontrole i provjere na licu mjesta te obračun plaćanja u skladu s nacionalnim i europskim zakonodavstvom. Omogućuje pravovremeno i pravodobno plaćanje odobrenih sredstava krajnjim primateljima, o čemu izvješćuje vladu i europske institucije.

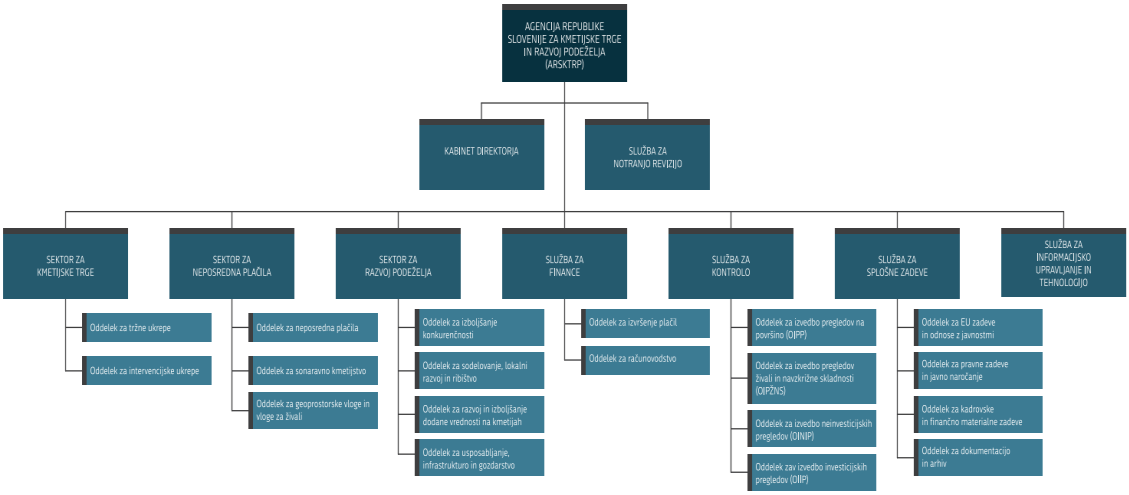
Agencija je odgovorna za pravodobno i propisno izvršenje plaćanja poljoprivrednicima i drugim korisnicima iz državnog proračuna i Europskih fondova (EFJP-a, EPFRR-a i EFR-a) . Osnovna misija ARSKTRP -a je učinkovita, brza i precizna tehnička provedba mjera poljoprivredne politike, što znači potpora očuvanju i razvoju sela u Sloveniji i jačanju poljoprivrednih tržišta. Djelovanje agencije usmjereno je prema svima koji su izravno ili neizravno povezani s poljoprivredom i ruralnim područjima.

Vizija Agencije ističe da će pripremom i provedbom dugoročnog plana za razvoj sustava potpore poljoprivredi i razvojem organizacije, Agencija postati središnji element povezivanja između institucija Europske unije, Slovenije i korisnika sredstava. Pored izdavanja sredstava, pružit će informacije, obrazovanje, savjete vladinim i nevladinim organizacijama i tvrtkama u prehrambenoj industriji. Rad Agencije također će biti referentni profesionalni centar za osoblje iz zemalja jugoistočne Europe.

Što se tiče strategije i ciljeva kojima se ARSKTRP vodi, oni su definirani kroz ZPP. Regulativom koju je izdala Europska komisija regulirano je poslovanje i način rada svih agencija za plaćanje u EU.

Na slici 8. slijedi organigram *Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja*, kao i opis temeljenih sektora i njihovih poslovnih procesa.

Slika 5. Organizacija Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja



Izvor: Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, dostupno na: http://www.arsktrp.gov.si/si/o_agenciji/organiziranost/, pristupljeno 8.7.2022.

Agenciju vodi generalni direktor i zamjenik generalnog direktora, a Generalnom direktoru odgovorna je Služba za unutarnju reviziju.

Služba za unutarnju reviziju (Služba za notranjo revizijo) neovisna je i nepristrana organizacijska jedinica unutar agencije za plaćanje osnovana s namjerom pružanja smjernica i savjeta upravi agencije za plaćanje i namijenjena je dodavanju vrijednosti i poboljšanju rada ove organizacije. Služba unutarnje revizije pomaže ostvariti ciljeve agencije za plaćanje putem sustavnih i metodičkih procjena te poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima, postupaka nadzora i upravljanja. Usluga otkriva nedostatke ili nepravilnosti izravno upravi i daje preporuke za njihovu eliminaciju u pogledu zakonitosti i pravilnosti operacije, s posebnim naglaskom na sustav unutarnje kontrole. Služba unutarnje revizije djeluje u skladu s Smjernicama za državnu unutarnju reviziju temeljenu na obvezujućim elementima Međunarodnog sustava stručne prakse za unutarnju reviziju.

Sektor za poljoprivredna tržišta (Sektor za kmetijske trge) provodi intervencije i posebne mjere, mjere vanjske trgovine, zadaće tržišnog informacijskog sustava i sufinanciranje premije osiguranja za osiguranje usjeva i voća. Sektor također provodi mjere financijske potpore u slučaju nepredviđenih događaja u poljoprivredi.

Rad sektora za poljoprivredna tržišta jedan je od ključnih elemenata unutar same agencije i organiziran je u dva dijela: Odjela za tržišne mjere (Odelek za tržne ukrepe) te Odjel za intervencijske mjere (Odelek za intervencijske ukrepe).

Odjel za tržišne mjere uključuje aktivnosti praćenja i suradnje u pripremi propisa iz područja rada Odjela, provedbu mjera vanjske trgovine (izdavanje izvoznih i uvoznih dozvola, plaćanje izvoznih naknada, upravljanje kvotama), provedba sigurnosnih postupaka za vanjske trgovinske mjere, organizaciju i razvoj tržišno informacijskog sustava, provedba mjere Sufinanciranje premija osiguranja te provedba mjere Potpora poljoprivrednim gospodarstvima zbog degradiranog okruženja.

Odjel provodi vanjske trgovinske mjere s kojima EU regulira i kontrolira trgovinske tokove s trećim zemljama i štiti svoje unutarnje tržište. Odjel također prati kretanje količina i cijena usjeva, koji služe za pripremu zaštitnih mehanizama na tržištu i provodi sufinanciranje premija osiguranja.

Aktivnosti odjela su praćenje i suradnja u izradi propisa, provedbu postupaka kupnje, skladištenja i prodaje intervencija, provedba posebnih mjera i mjera za ograničavanje proizvodnje, provedba intervencija, specifičnih i nacionalnih mjera.

Odjel provodi intervencije i posebne mjere u području vinogradarstva i vinograda, žitarica, šećera, voća i povrća, mlijeka i mesa. Odjel također provodi mjere financijske potpore u slučaju nepredviđenih događaja u poljoprivredi.

Sektor za izravna plaćanja (Sektor za neposredna plačila) provodi mjere poljoprivredne politike u području izravnih plaćanja i plaćanja u okviru programa ruralnog razvoja. Izravna plaćanja teže osigurati ravnotežu između pružanja jeftinije i prihvatljive tržišne cijene poljoprivrednih proizvoda i naplate troškova proizvodnje koji su nastali u proizvodnji ovih kultura. Mjere programa ruralnog razvoja doprinose očuvanju i unapređenju prirodnog i kulturnog krajolika te poboljšanju dobne strukture poljoprivrednih gospodarstava u Sloveniji. Sektor također provodi postupke praćenja provedbe mjera poljoprivredne politike.

Sektor je informacijski podržan od strane odgovarajućih računalnih programa, koji omogućuju pravilno rukovanje svim prijavama i zahtjevima. Uz pomoć računalnog sustava u sektoru se obavljaju administrativne provjere podataka iz prijava, dok sustav također pruža mogućnost

praćenja podataka i pripreme potrebnih izvještaja. Postupci za rukovanje aplikacijama u tri glavna dijela su u skladu s priručnicima koji opisuju radne postupke.

Kako bi se osiguralo pravodobno i kvalitetno djelovanje, sektor je organiziran u tri odjela: Odjel za izravna plaćanja (Odelek za neposredna plačila), Odjel za održivu poljoprivredu (Odelek za sonaravno kmetijstvo) i Odjel za geoprostorne zahtjeve i zahtjeve za životinje (Odelek za geoprostorske vloge in vloge za živali).

Aktivnosti odjela za izravna plaćanja su priprema obrazaca i uputa za prijavitelje, usklađivanje pravnih osnova s Ministarstvom poljoprivrede i priprema prijedloga propisa, informiranje savjetnika i prijavitelja. Nadalje tu je priprema metodologije za prikupljanje i obradu podataka, testiranje aplikacija, provođenje administrativnih kontrola, unos i obradu podataka te donošenje prvostupanjskih odluka. Ovaj odjel izvještava Ministarstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano i EU, surađuje s nacionalnim i stranim organizacijama, priprema akreditacijske dokumentacije, te pomaže pri rješavanju pritužbi. Odjel provodi mjere EPJF-a.

Aktivnosti odjela za održivu poljoprivredu su priprema obrazaca i uputa za prijavitelje, usklađivanje pravnih osnova s Ministarstvom poljoprivrede i priprema prijedloga propisa, informiranje savjetnika i prijavitelja, priprema metodologije za prikupljanje i obradu podataka, testiranje aplikacija, provođenje administrativnih kontrola, unos i obradu podataka, donošenje prvostupanjskih odluka, izvještavanje za MKGP i EU, suradnja s nacionalnim i stranim organizacijama, priprema akreditacijske dokumentacije te pomoć pri rješavanju pritužbi. Odjel provodi IAKS mjere ruralnog razvoja, odnosno EPFRR-a.

Sektor za ruralni razvoj (Sektor za razvoj podeželja) provodi mjere Programa ruralnog razvitka s ciljem poboljšanja konkurentnosti poljoprivrednog i šumarskog sektora te pridonosi razvoju i gospodarenju sela. Sektor provodi mjere Programa ruralnog razvoja 2014-2020, odnosno 11 mjera (a provodit će i istovrne mjere iz novog strateškog plana „Strateški načrt Skupne kmetijske politike za obdobje 2023-2027). To su Mjera 1 – Prijenos znanja i informacijskih aktivnosti, Mjera 2 – Savjetodavne usluge, pomoć u upravljanju poljoprivrednim gospodarstvom i službe za pomoć u poljoprivredi, Mjera 3 – Sheme kvalitete poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda, Mjera 4 – Ulaganje u dugotrajnu imovinu, Mjera 6 – Razvoj poljoprivrednih gospodarstava i poslovanja, Mjera 7 – Osnovne usluge i obnova sela u ruralnim područjima, Mjera 8 – Ulaganja u razvoj šumskih područja i poboljšanje sposobnosti šuma da prežive, Mjera 9 – Uspostava grupa i organizacija proizvođača, Mjera 16 – Suradnja,

Mjera 19 – Podrška lokalnom razvoju u okviru LEADER inicijative te Mjera 20 – Tehnička pomoć. Sektor provodi i mjere Provedbenog programa EMOR 2014-2020: morski ribolov, akvakultura, zajednička ribarska politika, razvoj lokalne zajednice, prerada i trženje u ribarstvu te integrirana pomorska politika.

Glavne zadaće sektora ruralnog razvoja su praćenje i suradnja u pripremi propisa, priprema i provedba javnih natječaja, provedba procedura odobravanje nepovratnih, namjenskih sredstava EU i državnog proračuna, obrada zahtjeva za dobivanje sredstava, davanje informacija i objašnjenja, izrada izvješća i analiza. Aktivnosti se provode u četiri odjela: *Odjel za investicijske potpore (Odelek za izboljšanje konkurenčnosti, Odjel za podršku neinvestivnim mjerama (Odelek za razvoj in izboljšanje dodane vrednosti na kmetijah, Odjel za podršku ribarstvu (Odelek za sodelovanje, lokalni razvoj in ribištvo i (Odelek za usposabljanje, infrastrukturo in gozdarstvo.*

Služba za kontrolu (Služba za kontrolo) je neovisna unutarnja ustrojstvena jedinica, a njezin cilj jest ispitati činjenice na kojima se temelje plaćanja korisnicima, kakvoću i karakteristike proizvoda, stoke, zemljišta, prerade proizvoda, datume isporuke i druge tehničke provjere. Provjere osigurava uspostavljeni kontrolni sustav i sustav fizičke kontrole (tj. kontrole na licu mjesta).

Osnovna zadaća službe je provoditi i koordinirati provjere na licu mjesta u sljedećim područjima poljoprivredne politike: izravna plaćanja za područje i životinje, ruralni razvoj, strukturne mjere ruralnog razvoja, intervencije i posebne mjere za bilinogojstvo i životinje, mliječne kvote te informiranje i promociju poljoprivrednih proizvoda. Činjenice se moraju provjeriti putem kontrole na licu mjesta, pri čemu se dio ili sve kontrole na licu mjesta mogu prenijeti na druge institucije. Kontrola na licu mjesta obavlja se prije, za vrijeme i nakon završetka procesa provedbe mjera poljoprivredne politike u skladu s nacionalnim i EU propisima.

Zadaci službe uključuju razvoj priručnika, uputa i popisa za kontrole i druge institucije kojima je delegirana funkcija provođenja provjera na licu mjesta. Služba također koordinira i nadzire rad kontrolora i institucija kojima je delegirana funkcija provođenja provjera na licu mjesta, a i provodi provjere na licu mjesta pod posebnim ovlastima ravnatelja. Također, u službi se izrađuju i provode analize rizika u suradnji s pojedinim sektorima i odjelima, pripremaju izvješća i analize provedenih provjera na licu mjesta. Služba za nadzor obavlja follow-up

kontrolu (ex-post kontrola) rad kontrolora i drugih institucija na koje se prenosi funkcija obavljanja kontrola na licu mjesta.

Aktivnosti se provode u četiri odjela: (Odelek za izvedbo pregledov na površino, Odelek za izvedbo pregledov živali in navzkrižne skladnosti, Odelek za izvedbo neinvesticijskih pregledov i Odeleke za izvedbo investicijskih pregledov.

Zadaci odjela za provedbu kontrola mjera ruralnog razvoja i poljoprivrednih tržišta su priprema zapisnika i uputa za kontrolore, provedba kontrola na licu mjesta, priprema akreditacijske dokumentacije, pomoć u rješavanju pritužbi, suradnja s domaćim i stranim organizacijama, unos i obrada zapisnika, informiranje vanjskih, odnosno delegiranih tijela te usklađivanje pravnih osnova s Ministarstvom.

Zadaci odjela za provođenje izravnih plaćanja su isti kao i gore navedeni zadaci Odjela za provedbu kontrola mjera ruralnog razvoja i poljoprivrednih tržišta samo što Odjel za provođenje kontrola izravnih plaćanja te zadatke izvršava vezano uz kontrole mjera izravnih plaćanja, primjerice kontrola površina, kontrola površina daljinskih očitovanjem, kontrola zahtjeva poljoprivredno-okolišnih mjera, kontrola zahtjeva ekološke poljoprivrede i ostala.

Služba za financije (Služba za finance) zadužena je za organiziranje financijskih, računovodstvenih i drugih izvješćivanja Agencije, kako za nacionalna tako i za europska plaćanja. Zadaci službe su i izvještavanje domaćih i stranih institucija koje nadgledaju rad agencije. Rad koordiniraju dva odjela i posebna izvještajna skupina, koja je izravno podređena voditelju službe: Odjel za plaćanja (Odelek za izvrševanje plačil) i Odjel za računovodstvo (Odelek za računovodstvo).

Odjel za plaćanja zadužen je za pravodobno plaćanje svih odobrenih zahtjeva u skladu s nacionalnim i europskim zakonodavstvom, pravodobni povrat dugova, vođenje knjige nepodmirenih potraživanja (Knjiga dužnika) te brigu o središnjem registru kupaca. Odjel plaća zahtjeve za izravnim plaćanjima za zemljište i životinje, mjerama Programa ruralnog razvitka Republike Slovenije za razdoblje 2007.-2013., Potporu pčelarstvu, mjerama Programa ruralnog razvoja Republike Slovenije 2014-2020, potporu pri prirodnim katastrofama, povrat izvoza, interventnim mjerama i strukturnim mjera na selu. Odjel se također bavi upravljanjem i otpuštanjem pohranjenih jamstava.

Zadaća Odjela za računovodstvo je evidentiranje imovine i obveza Agencije u skladu s nacionalnim i europskim zakonodavstvom U početku, glavni zadatak odjela bio je analitičko praćenje SAPARD programa i izrada kvartalnih i godišnjih izvješća Europskoj komisiji. Nakon toga, rad odjela proširio se na evidenciju računovodstvenih procedura za sve ostale programe iz područja izravnih plaćanja, vanjske trgovine, ruralnog razvoja i intervencija.

Služba za informacijsko upravljanje i tehnologiju (Služba za infor.upravljanje in tehnologijo) odgovorna je za rad informacijskih sustava koji podržavaju poslovne procese agencije. Poslovni procesi koji su informacijski potkrijepljeni temelje se na akreditacijskim kriterijima propisanim u EU. Zadovoljavanje uvjeta akreditacijskih kriterija uvjet je za povlačenje europskih sredstava.

Informacijski sustavi za podršku mjerama poljoprivredne politike jedni su od složenijih jer se u provedbi procesa koriste grafički i atributni podaci. To znači da se dio procesa odnosi na obradu grafičkih podataka koji se u procesu provjeravaju i obrađuju, a izlaz iz procesa je u obliku alfanumeričkih podataka (odluke i nalozi za plaćanje). Služba je važna iz razloga što je područje informatike ključno za agenciju za plaćanje, kao što je ARSKTRP. Kvalitetna, pravodobna informacija i obrada prijava preduvjet su za kvalitetu i učinkovitost u svim područjima poslovanja agencija za plaćanje. Osnovna svrha usluge je pružanje IT podrške aktivnostima agencije. Informacijski sustav izgrađen je u skladu s smjernicama informacijskih sustava EPJF-a za plaćanja agencija (Uredba VI / 661/97 Rev. 2), koji su uključeni u Uredbu Komisije (EZ) br. 1663-1695. Sustav obuhvaća sve poslovne procese, osim mjera Jedinstvenoga programskog dokumenta RS 2004-2006, te osigurava sljedivost, kontinuitet i kontrolu proceduralnih i materijalnih odredbi.

Zadaci službe su osiguravati visoku dostupnost, dugoročnu stabilnost i dostupnost podataka kao i programskih struktura. Također, služba u zadatku ima i standardizirano povezivanje s vlastima u državnoj upravi te drugim institucijama kao i redovitu suradnju s drugim stručnim službama i sektorima u izgradnji računalnih programa za potrebe obrade prijava, u području pripreme podataka za izvješćivanje i održavanje računalne tehnologije. Ubuduće jedan od najvažnijih zadataka službe predstavlja prilagodba informacijskog sustava Agencije u skladu sa strogim propisima EU u području informatike.

Služba za opće poslove (Služba za splošne zadeve) pruža podršku ostalim stručnim službama ARSKTRP-a. Zadaci službe su briga za unutarnju organizaciju Agencije i zaposlenike, pružanje

obuke za rad, briga o uredskom poslovanju agencije i vođenje evidencija te drugi administrativni i tehnički poslovi. Također, Služba za opće poslove rješava sva prava pitanja i pitanja s kojima se profesionalno osoblje agencije susreće u svom radu. Priprema podlogu za rješavanje pritužbi korisnika na izvršena plaćanja i sankcije te opslužuje cjelokupnu javnost sa informacijama iz djelokruga Agencije. Zadatak ove Službe jest i da upravlja komunikacijom između ARSKTRP i drugih nacionalnih javnih institucija i institucija Europske unije u provedbi mjera Zajedničke poljoprivredne politike. Rad na poslu je podijeljen u 4 organizacijske jedinice: Odjel za pravne poslove i javnu nabavu (Odelek za pravne zadeve in javno naročanje), Odjel za kadrovske i financijske i materijalne poslove (Odelek za kadrovske in finančno materialne zadeve), Odjel za EU i odnose s javnošću (Odelek za EU zadeve in odnose za javnostimi, te Odjel za dokumentaciju i arhivu (Odelek za dokumentacijo in arhiv).

Odjel za EU poslove i odnose s javnošću obavlja funkciju koordinacijskog tijela i djeluje kao veza između ARSKTRP i institucija Europske unije, posebice Europske komisije i Europskog revizorskog suda i slovenskih institucija, koje su izravno povezane s djelovanjem ARSKTRP, posebno s Ministarstvom poljoprivrede, šumarstva i hrane, kao nadležnim tijelom, Uredom za kontrolu proračuna kao tijelo za ovjeravanje i drugim institucijama. Većina informacija pruža se ciljanoj publici putem medija, poljoprivredne savjetodavne službe, pozivnog centra i ARSKTRP web stranice. Informiranje zainteresiranoj javnosti obavlja se elektronskim putem, telefonski, putem foruma na web stranicama te putem pozivnog centra.

ARSKTRP u okviru Odjela za pravne poslove i javnu nabavu provodi mjere na temelju nacionalnih i europskih pravnih akata (zakoni, propisi, propisi i upute). Agencija je također prvostupanjsko tijelo za rješavanje pritužbi prijavitelja na izdane odluke. Dobro poznavanje sektorskog zakonodavstva ključno je za ove zadatke. Također je važno pružiti pravni savjet drugim zaposlenima koji obavljaju poslove vezane za pojedine mjere.

U svrhu kvalitetnog obavljanja poslova Agencije za plaćanje, koje stalno kontroliraju mnogi revizori, vrlo su značajni kvalificirani i odgovorni državni službenici. Njihov izbor, stalno obrazovanje, briga za odgovarajuće uvjete rada i pružanje tehničkih i materijalnih sredstava (prostorije, uredski i računalnih pomagala i pribor, itd) ključni su zadaci odjela. Odjel za kadrovske, financijske i materijalne poslove je primjerice, zadužen za praćenje i planiranje potreba kod reorganizacije i mijenjanje klasifikacije radnih mjesta kako bi se postigli bolji rezultati rada, pripremu godišnjih kadrovskih planova, planiranje, organiziranje i provođenje obuke i osposobljavanja osoblja, izračun plaća zaposlenog osoblja i izračun studentskih

naknada, nabavu materijala, kupnju i održavanje stalnih sredstava za rad agencije i slične poslove.

Pravilno rukovanje i skladištenje dokumentacije u Odjelu za dokumentaciju i arhivu, koji uključuje sve zahtjeve podnositelja zahtjeva, kao i sve druge službene dokumente, ključni su za osiguranje transparentnosti raspodjele proračuna. Odjel je zadužen za upravljanje dokumentacijskim materijalom, prihvaćanje klijenata u prijamnom uredu agencije (podnositelj zahtjeva), primanje i evidentiranje primljenih pošiljaka, otpravu pošiljaka te brigu o zaštiti dokumentacije i uređenju arhivskih prostora.

Agencija je na dan 31.12.2021. imala 292 zaposlenika od čega 282 službenička mjesta i 10 stručno tehničkih. Od ukupnog broja zaposlenih, njih 69% su činile žene, a 31% muškarci. Što se tiče razine obrazovanje, preko 90% zaposlenih čine zaposlenici s visokim stupnjem obrazovanja, a prosječna starost zaposlenika na 31.12.2021. godine bila je 43,8 godina. Što se tiče 2021. godine, ARSKTRP je svoj rad ocijenio uspješnim, odnosno Agencija je zadržala svoj dosadašnji standard usluga u kojem je naglasak stavljen na digitalizaciju upravljanja kadrovima, protok informacija između Agencije i raznih domaćih i inozemnih dionika, a više aktivnosti je posvećeno promicanju misije i djelovanja same agencije (ARSKTRP, 2022.).

4.3.2. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa u Poljskoj

Agencija za restrukturiranje i modernizaciju poljoprivrede (Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa – ARMA) osnovana je 1994. godine s ciljem podupiranja poljoprivrede i ruralnog razvoja u Poljskoj. Nakon odluke Poljske o pridruživanju Europskoj uniji, Vlada Republike Poljske odredila je da ARMA izvrši ulogu akreditirane agencija za plaćanje.

Agencija kao tijelo koje provodi poljoprivrednu politiku, surađuje s nadzornim tijelom, odnosno Ministarstvom poljoprivrede i ruralnog razvoja. Istovremeno, kao potrošač javnih sredstava, ARMA pripada pod nadzor Ministarstva financija. Djelokrug rada ARMA-e uključuje i provedbu instrumenata koji su sufinancirani iz proračuna Europske unije, kao i pružanje potpore iz nacionalnih fondova. Glavni korisnici mjera koje provodi ARMA su poljoprivrednici, stanovnici ruralnih područja, poduzetnici iz poljoprivredno-prehrambenog sektora i lokalne vlasti. Agencija također pruža pomoć subjektima koji djeluju u sektoru ribarstva. Opseg aktivnosti ARMA-e, ciljevi i načini postizanja postavljenih ciljeva određeni su posebnim propisima, odnosno domaćom i EU regulativom, a posebno u okviru programa

izravne potpore, uređenja poljoprivrednih tržišta, ruralnog razvoja i vođenja registra životinja te drugih poslova u vezi s označavanjem životinja.

Temelja uloga ARMA-e kao agencije za plaćanja i institucije koja provodi državne poslove u području poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja, raspodjela je sredstava za potporu razvoju poljoprivrede, ribarstva, ruralnih područja i prerade hrane. Jedan od temeljnih ciljeva je ubrzati promjene koje se događaju u ruralnim područjima na način da one imaju pozitivan utjecaj na okoliš kao i na društvene i kulturne funkcije. U 2021. godini ARMA je obavljala funkciju agencije za plaćanja koja provodi plaćanja u okviru ZPP-a, uključujući sheme za izravne potpore, zajedničku organizaciju poljoprivrednih tržišta, Program ruralnog razvoja za razdoblje 2014.-2020. te mjere u okviru ZRP-a. Funkcija ARMA-e je i vođenje upisnika označenih životinja, evidencije proizvođača izvoznika, sustava za identifikaciju poljoprivrednih parcela, registra korisnika potpora te ostalih pripadajućih registara i evidencija.

U prvim godinama nakon osnivanja ARMA je upravljala mjerama državne potpore, a financirala se u 100%-tnom iznosu iz državnog proračuna. Nakon pristupanja Poljske EU važnost državnih potpore se postupno smanjivala u korist mjera sufinanciranih iz proračuna EU. Glavni cilj Programa ruralnog razvoja 2014.-2020. bio je povećati konkurentnost Poljske poljoprivrede, uzimajući u obzir ekološke ciljeve. U tome ključnu ulogu ima ARMA kroz odobravanja sredstava korisnicima koji će sudjelovati u mjerama osmišljenima za ostvarenje tog cilja.

Agenciju predvodi predsjednik kojeg imenuje premijer Republike Poljske na zajednički zahtjev ministra poljoprivrede i ruralnog razvoja i ministra financija. Struktura ARMA obuhvaća tri razine: Sjedište, 16 regionalnih ureda u svakoj regiji (vojvodstvo) i 314 mjesnih ureda. Organizacijski je podijeljena u sljedeće urede, dok **Uprava ARiMR (Kierownictwo ARiMR)** broji 6 članova**,** predsjednicu te 5 zamjenika.

Ured za medije (**Bjuro Prasowe**) odgovoran je za odnose s javnošću, organizaciju konferencija za tisak, kontakte s medijima, pripremu informacija za tisak, planiranje i organiziranje sudjelovanja Agencije na sajmovima i izložbama, TV i radio programima.

U uredu za medije obavljaju se poslovi u području stvaranja pozitivnog imidža Agencije i održavanja kontakata s medijima te osiguravanja pristupa informacijama o aktivnostima koje Agencija provodi. Odjel posebno obavlja poslove koji se odnose na izradu informacijske politike Agencije, oblikovanje medijske slike Agencije, organiziranje i vođenje konferencija za

tisak, održavanje kontakta s medijima, priprema priopćenja za medije, suradnja s područnim odjelima i županijskim uredima na području oblikovanja jedinstvene informacijske politike te funkcioniranje sustava ažuriranja web stranice Agencije.

Ured predsjednika (Bjuro Prezesa) odgovoran je za organizacijsku i tehničku službu predsjedniku i potpredsjednicima Agencije, nadzor suradnje sa Sejmom i Senatom Republike Poljske, Ministarstvom poljoprivrede, Ministarstvom financija i drugim tijelima javne uprave u području djelovanja ARMA te koordinaciju organizacijske strukture Agencije.

Ured predsjednika obavlja poslove iz područja osiguravanja organizacijske i tehničke potpore predsjedniku, zamjeniku predsjednika te organizaciji rada i funkcioniranja Agencije.

Poslovi Ureda posebice uključuju vođenje tajništva predsjednika i tajništva zamjenika predsjednika Agencije, organizacijsku i tehničku podrška sastancima uprave Agencije;, obavljanje poslova iz područja protokola i reprezentacije te koordinaciju suradnje sa Sejmom i Senatom Republike Poljske, Ministarstvom poljoprivrede i ruralnog razvoja, Ministarstvom financija, kao i drugim tijelima javne uprave.

Ured za projekte i procese (Biuro Projektów i Procesów) odgovoran je za koordinaciju *cross-cutting* zadataka koji uključuju sudjelovanje organizacijskih jedinica iz različitih i raznovrsnih područja djelovanja Agencije.

Upravno-gospodarski odjel (Departament Administracyjno – Gospodarczy) nadležan je za administrativno planiranje i upravljanje sjedištem Agencije, praćenje i dodjelu sredstava za upravljanje područnim uredima, npr. upravljanje uredskim prostorom i nadzor nad uredskom opremom Sjedišta, upravljanje i osiguranje imovine u sjedištu Agencije, distribuciju korespondencija, upravljanje skladištima, vozni park, središnju arhivu, praćenje ugovora o zakupu koje su sklopili područni uredi te pružanje sigurnosne službe za Sjedište.

Odjel za analize i izvještavanje (Departament Analiz i Sprawozdawczości) odgovoran za pripremu strategije Agencije, izvješćivanje o radu Agencije, praćenje dosadašnjeg obavljanja poslova Agencije, upravljanje rizikom, ažuriranje registra rizika, priprema konferencija, seminara i posjeta stranih izaslanstava, prevoditeljske usluge, upravljanje Elektroničke knjige procedura Agencije, međunarodnu suradnju.

Odjel revizije i kontrole (Departament Audytu i Kontroli) nadležan je za evaluaciju sustava upravljanja i kontrole u Agenciji i entiteta zaduženih za izvršenje delegiranih zadataka u

pogledu usklađenosti s nacionalnim i odredbama EU, izradu godišnjih i višegodišnjih planova unutarnje revizije i procjenu vjerodostojnosti financijskih izvještaja.

Glavni zadaci **Odjela za baze referentnih podataka i kontrolu na terenu (Departament Baz Referencyjnych i Kontroli Terenowych)** uključuju upravljanje nacionalnim registrom proizvođača, poljoprivrednih gospodarstava, prijava za potporu, vođenje i ažuriranje referentnih baza podataka sustava identifikacije zemljišnih parcela / GIS podataka (LPIS), posebice transformacije, kontrole i verifikacije baza podataka, modifikacije načela funkcioniranja sustava u skladu s pravom EU, ažuriranje mapa ortofotografija u cilju odobravanja plaćanja i ažuriranje referentnih vektorskih podataka za administrativne kontrole. Također, Ured je zadužen za upravljanje kontrola u svim shemama potpore koje provodi Agencija, pripremu planova i strategije za kontrolu na licu mjesta, provođenje tih kontrola i praćenje njihova izvršenja od strane vanjskih subjekata, pripremu analize rizika vezano za odabir kontrolnog uzorka te odabir korisnika za provjeru na temelju slučajnog uzorkovanja i analize rizika kao i koordinacija zadataka vezanih uz kontrolu višestruke sukladnosti.

Odjel za sigurnost (Departament Bezpieczeństwa) obavlja poslove iz područja nadzora nad sigurnošću resursa Agencije, uključujući sigurnost osobnih podataka i drugih zakonom zaštićenih podataka, te u osiguravanju zaštite klasificiranih podataka.

Odjel za delegirane sheme (Departament Działań Delegowanych) odgovoran je za poslove agencije koje provode subjekti kojima ARMA povjerava njihovo izvršavanje: strukovno osposobljavanje osoba zaposlenih u poljoprivredi i šumarstvu, unaprjeđenje i razvoj infrastrukture vezano za razvoj i prilagodbu poljoprivredu i šumarstvo, informiranje i promidžbu, osnovne usluge za gospodarstvo i seosko stanovništvo, obnovu i razvoj sela, provedbu strategija lokalnog razvoja, provedba projekata suradnje, vođenje lokalne akcijske skupine, stjecanje vještina i aktiviranje. Zadaci uključuju npr. pripremu i ažuriranje procedura, obrazaca za prijavu, zakonske odredbe, izradu nacrta i ažuriranje ugovora, delegiranje shema vanjskim subjektima, nadzor i kontrolu tih tijela te pripremu odluka o pretjerano ili neopravdano primljenim iznosima.

Odjel obavlja poslove koji se odnose na upravljanje korištenjem sredstava za poslove koje provode vanjski subjekti i ustrojstvene jedinice Agencije u okviru: Programa ruralnog razvoja za 2014.-2020, Program ruralnog razvoja 2007.-2013. i Operativnog programa „Ribarstvo i more 2014.-2020.“ u okviru prioriteta 4. Povećanje zaposlenosti i teritorijalne kohezije.

Odjel za investicijske sheme (Departament Działań Inwestycyjnych) Odjel za investicijske djelatnosti osobito obavlja poslove koji se odnose na upravljanje korištenjem sredstava dodijeljenih za dodjelu potpora prema:

Programu ruralnog razvoja 2014. – 2020. za sljedeće oblike potpore: Modernizacija farmi, Ulaganja u farme koje se nalaze u Natura 2000 područjima, Ulaganja u farme koje se nalaze na području OSN, Ulaganja koja sprječavaju uništavanja potencijala poljoprivredne proizvodnje, Ulaganja koja rekreiraju potencijal poljoprivredne proizvodnje i Razvoj poduzetnišva, odnosno razvoj poljoprivrednih usluga.

Odjel pokriva i Program ruralnog razvoja 2007.-2013.

Odjel za Premium sheme (Departament Działań Premiowych) odgovoran je za poslove koji se odnose na korištenje sredstava u okviru sljedećih mehanizama potpore: iz Programa ruralnog razvoja 2014-2020, razvoj poljoprivrednih gospodarstava i gospodarskih djelatnosti, iz Programa ruralnog razvoja 2007-2013, potpora mladim poljoprivrednicima, shema prijevremene mirovine, savjetodavne usluge za poljoprivrednike i vlasnike šuma te iz Plana ruralnog razvoja 2004-2006, prilagodba poljoprivrednih gospodarstava standardima EU, prijevremeni odlazak u mirovinu, polu-samodostatna poljoprivredna gospodarstva.

Izvršeni zadaci uključuju npr. pripremu i ažuriranje procedura i prijavnih obrazaca, tumačenje zakonskih odredbi, informiranje regionalnih ureda o ažuriranim procedurama, informiranje korisnika o pravilima podnošenja zahtjeva za potporu, pripremu financijskih dokumenata u prijevremenom mirovinskom programu te ispitivanje žalbi na upravne odluke područnih ureda.

Odjel nadležan za nadzor i ažuriranje Registra proizvođača i sustava za identifikaciju i registar životinja (Departament Ewidencji Producentów i Rejestracji Zwierząt) - AIRS, bazu podataka označenih životinja; unošenje podataka o proizvođačima i označavanje životinja navedenih baza podataka; suradnja s vanjskim subjektima, posebice sa Generalnim veterinarskim inspektoratom; odabir kontrolnog uzorka poljoprivrednih gospodarstava za kontrole na licu mjesta i za kontrole višestruke sukladnosti koje provodi Opći veterinarski inspektorat; praćenje broja kontrola višestruke sukladnosti provedenih od općeg veterinarskog inspektorata; održavanje popisa dobavljača ušnih markica, duplikata i čitača.

Financijski odjel (Departament Finansowy) odgovoran je za poslove koji se odnose na pripremu i praćenje financijskih planova, upravljanje sredstvima i izvršenje plaćanja, izradu predviđanja izdataka u okviru programa sufinanciranih od strane EU-a, upravljanje

vrijednosnim papirima i garancija, suradnja s bankama te upravljanje bankovnim računima Agencije, priprema i slanje mjerodavnim ministarstvima procjene proračunskih potreba.

IT odjel (Departament Informatyki) odgovoran za poslove koji se odnose na izgradnju, razvoj, promjene, implementaciju i održavanje informacijskih sustava.

Odjel računovodstva (Departament Księgowości) obavlja poslove iz područja računovodstva i evidencije sastavnih dijelova dugotrajne imovine Središnjeg ureda Agencije. Odjel posebno obavlja poslove koji se odnose na: vođenje računovodstva Agencije, uključujući izradu i provođenje računovodstvene politike, vođenje računovodstvenih knjiga Agencije, popis imovine i obveza, sastavljanje financijskih izvještaja u skladu sa zahtjevima Zakona o računovodstvu i njihovo podvrgavanje reviziji, prikupljanje i čuvanje knjigovodstvenih isprava i druge dokumentacije propisane Zakonom o računovodstvu, priprema izvršenja financijskog plana na temelju knjigovodstvene evidencije; obavljanje prethodnih provjera usklađenosti ekonomsko-financijskog poslovanja s financijskim planom; obavljanje inicijalne provjere potpunosti i točnosti dokumenata koji se odnose na ekonomsko-financijsko poslovanje; obavješćivanje nadležnih ustrojstvenih jedinica Glavnog ureda o primljenim sredstvima Agencije; obavljanje nadzora nad sustavom vlastitog gospodarstva; vođenje evidencije sastavnih dijelova dugotrajne imovine i opreme Središnjeg ureda Agencije; vođenje izvanbilančne evidencije obveza i instrumenata osiguranja.

Odjel za ocjenu investicijskih projekata (Departament Oceny Projektów Inwestycyjnych) obavlja poslove vezane uz provjeru zahtjeva za dodjelu financijskih potpora i odobravanje isplata, u okviru mjera/podmjera Programa ruralnog razvoja za razdoblje 2007. – 2013. i 2014. – 2020. namijenjenih poljoprivredi. **Odjel za izravna plaćanja (Departament Płatności Bezpośrednich)** zadužen je za zadaće u vezi s upravljanjem sredstvima u programu izravnih plaćanja i Zajedničkoj organizaciji tržišta za voće i povrće, pripremom i ažuriranjem obrazaca zahtjeva, kao i načelima dodjele potpore, postavljanjem pravila za utvrđivanje smanjenja i isključivanja u odnosu na višestruku sukladnost i tumačenje zakonskih odredbi u području izravnih plaćanja. Odjel za izravna plaćanja obavlja poslove koji se odnose na upravljanje korištenjem sredstava sustava izravnih potpora i mjera površine iz PRR-a 2014. – 2020., odnosno plaćanja za područja s prirodnim ili drugim posebnim ograničenjima (LFA), ulaganja u razvoj šumskih područja i poboljšanje opstojnosti šuma. , plaćanja agro-okolišno-klimatske, ekološka plaćanja i mjere po površini (os 2) koje se provode u okviru PRR-a 2007.-2013., tj. financijske potpore za potporu gospodarenju u planinskim područjima i drugim područjima s

nepovoljnim uvjetima (LFA plaćanja), agro-okolišna plaćanja i potpore za pošumljavanje poljoprivrednog zemljišta i pošumljavanje nepoljoprivrednog zemljišta, kao i pošumljavanje poljoprivrednog zemljišta prema PRR 2004.-2006.

Odjel tehničke pomoći (Departament Pomocy Technicznej) odgovoran je za organizaciju tečajeva za djelatnike ARMA i vanjske subjekte u vezi s upravljanjem shemama potpore, zadatke vezane uz korištenje sredstava dodijeljenih tehničkom pomoći npr. obrada zahtjeva za potporu, pripremu i potpisivanje ugovora s podnositeljima zahtjeva, odobravanje zahtjeva za plaćanje i priprema naloga za plaćanje.

Odjel pravne službe i javne nabave (Departament Prawny i Zamówień Publicznych) odgovoran je za pravnu službu predsjednika i stožera Agencije te regionalnih ureda u nekim posebno složenim slučajevima, pružanje pravne potpore sudskim postupcima na upravnim sudovima, sudovima opće nadležnosti i Vrhovnom sudu. Također, odjel vrši pripremu i koordinaciju procedura javne nabave u okviru Agencije, prati troškove vezane uz javnu nabavu u sjedištu Agencije, osigurava usklađenost postupaka javne nabave u sjedištu sa Zakonom o javnoj nabavi, sudjeluje u žalbenim postupcima u Nacionalnom žalbenom vijeću i prati regionalne Urede u području javne nabave.

Odjel poljoprivrednih tržišta (Departament Rynków Rolnych) odgovoran je za poslove koji se odnose na provedbu intervencijskih mehanizama (anti-kriznih) Zajedničke poljoprivredne politike na tržištima poljoprivrednih proizvoda, posebice na tržištu biljnih i životinjskih proizvoda. Potpora se dodjeljuje poljoprivrednicima koji djeluju u stočarskom sektoru, kao i proizvođačima voća i povrća.

Odjel državnih potpora (Departament Wsparcia Krajowego) nadležan je za poslove koji se odnose na korištenje sredstava iz državnog proračuna, u obliku subvencija na kamate na investicije i prirodne katastrofe, kao i djelomično otplatu kapitala investicijskog zajma, garancija i vrijednosnih papira za otplatu tih kredita, zadatke refundiranja troškova vraćanja skupljanja i zbrinjavanja zagađenih zaliha, davanje potpore pripremi prijava za registraciju proizvoda određenog zaštićenog podrijetla ili zemljopisnih oznaka.

Odjel za potporu ribarstvu (Departament Wsparcia Rybactwa) nadležan je za poslove koji se odnose na korištenje sredstava iz Operativnog programa "Ribarstvo i more" 2014. - 2020. i Operativni program "Održivi razvoj sektora ribarstva i obalnih ribolovnih područja 2007. - 2013.".

Odjel za upravljanje potraživanjima (Departament Zarządzania Należnościami) odgovoran je za poslove u vezi s namirivanjem i povratom obveza prema Agenciji, pripremi odluka ili ugovora o povratu dugova, podjeli duga u obroke i odgađanje uvjeta otplate. Glavne odgovornosti uključuju suradnju s bankama o pitanjima vezanim uz obveze i upravljanje Fondom za restrukturiranje poljoprivrede i otpuštanje duga, suradnju s subjektima koji implementiraju delegirane sheme u području obveza, čuvanje knjiga dužnika u odnosu na sredstva distribuirana u sklopu SAPARD programa, Programa ruralnog razvoja 2007-2013, Operativni programa "Održivi razvoj ribarskog sektora i obalnih ribolovnih područja 2007-2013", Plana ruralnog razvoja 2004-2006 te vođenje registra dužnika državne potpore.

Odjel upravljanja ljudskih resursima odgovoran je za kadrovsku, platnu i socijalnu politiku, unaprjeđenje stručnih vještina, koordinaciju privremene procjene zaposlenika, postupak zapošljavanja, radno mjesto vezano za pitanja sigurnosti i zdravlja, vođenje studentskih stažiranja i praksi nezaposlenih u sjedištu Agencije, suradnju s Nacionalnim inspektoratom rada i Poljskim zavodom za socijalno osiguranje, kao i s vanjskim pružateljem usluga na području izobrazbe.

Što se tiče zaposlenika, na dan 31.12.2021. ARMA je zapošljavanja 11.121 osobu, od čega 6.105 osoba (54,9%) u uredima kotara, 3.762 osobe (33,8%) u područnim ispostavama i 1.254, odnosno 11,3% u sjedištu ARMA-e. Što se tiče spolne strukture, na dan 31.12.2021. ARMA je zapošljavanja 67,7% žena, i 32,3% muškaraca. Prema obrazovnoj strukturi, 96% zaposlenika ima više ili visoko obrazovanje.

4.4. Zaključna razmatranja provedene analize i prijedlozi za poboljšanja

U prethodno iznesenom prikazu organizacijskog dizajna agencija za plaćanje mjera ZPP-a, za primjer su poslužile hrvatska, poljska i slovenska agencija. U analitičke svrhe, kao ključni elementi organizacijskog dizajna promatrani su strategija, organizacijska struktura te poslovni procesi. Strateške odrednice, poput vizije i misije, u slučaju Hrvatske i Slovenije su jasno istaknute i objavljene na internetskim stranicama agencija, dok je u poljskom primjeru moguće prepoznati slične odrednice uvidom u podatke koje agencija ističe na dijelu svojeg web-a na engleskom jeziku. U sva tri slučaja stoji kako je agencija za plaćanja tijelo koje operativno provodi mjere ZPP-a odobravanjem plaćanja krajnjim korisnicima te je istaknuto nastojanje ka što većoj efikasnosti i uspješnosti u spomenutim aktivnostima.

Organizacijska struktura je u svim slučajevima jasno istaknuta objavom organigrama u slovenskom i hrvatskom primjeru, ili objavom kratkog opisa koji obuhvaća nazive i zaduženja, odnosno aktivnosti i funkcija organizacijskih jedinica u poljskom primjeru. Iz tih podataka mogu se izvesti i zaključci o poslovnim procesima koji se odvijaju unutar pojedine organizacijske jedinice, uzevši u obzir akreditacijske kriterije kojima agencije za plaćanja moraju udovoljavati i područje ZPP-a koje im je u nadležnosti. Tako su u sve tri agencije prisutne strukturne podjele koje uokviruju grupe mjera ZPP-a vezane za površinu (tzv, IAKS mjere EPJF-a i EPFRR-a), mjera namijenjene uređenju tržišta (non IAKS mjere EPJF-a) i mjera ruralnog razvoja (non IAKS mjere EPFRR-a). U ovim organizacijskim jedinicama poslovni procesi podržavaju kontrolne aktivnosti u dvije ključne faze: administrativna kontrola i kontrola na terenu. U principu su uspostavljene i podjedinice koje objedinjuju pojedinu podgrupu mjera po sličnoj osnovi (primjerice, vezane uz površinu, ruralni razvoj ili tržište) s pojedinom kontrolnom fazom.

Obzirom da se plaćanja realiziraju kao rezultat provedbe mjera, sve agencije uspostavile su i jedinice koje se bave računovodstvom i financijama, odnosno isplatama iz poljoprivrednih fondova te izvještavanjem prema EK. Zasebne jedinice odgovorne su i za upravljanje dugovanjima. Sve agencije imaju uspostavljenu organizacijsku jedinicu koja obavlja unutarnje revizije, a odgovorna je izravno ravnatelju/upravi.

Također, u svim promatranim agencijama uspostavljene su jedinice koje podržavaju procese potrebne za uobičajeno funkcioniranje agencije za plaćanje, kao što su upravljanje ljudskim resursima, informacijska sigurnost i upravljanje IT sustavima te računovodstvo i opći poslovi agencije. U svima su uspostavljene i jedinice odgovorne za informiranje i odnose s javnošću.

Daljnjim promatranjem organigrama i organizacije poslovanje analiziranih agencija mogu se uočiti razlike u stupnjevima decentralizacije koje su u toj prizmi razvidno najveće. Hrvatska i poljska agencija za plaćanja imaju, osim središnjeg ureda, ustrojene regionalne urede sukladno teritorijalnoj podijeljenosti svoje zemlje, dok slovenska agencija za plaćanja ima samo središnji ured. Ipak, s obzirom da je Slovenija država manje površine i dobre prometne povezanosti, takav sustav, visoko centraliziran, ne predstavlja nedostatak u funkcioniranju agencije. Daljnjom analizom hrvatskog i poljskog primjera, kod kojih se u strukturi vidi određen stupanj decentralizacije poslova, vidljivo je da je poljski primjer za razliku od hrvatskog visoko decentraliziran, odnosno svoje ključne poslovne procese puno intenzivnije provodi preko podružnica. Hrvatska ima najveći broj službi u odnosu na preostala dva promatrana primjera,

odnosno može se reći da je organizacijska struktura visoko formalizirana, a procesi strogo zadani.

Ono što je bitno istaknuti da je hrvatska najmlađa članica EU tako da se prostor za poboljšanje organizacijske strukture hrvatske agencije za plaćanja može u prvom redu pronaći u nastojanjima da se poveća zrelost organizacije. Kako se radi o organizacijama u kojima bi veći stupanj učinkovitosti s jedne strane polučio bolje rezultate (veća apsorpcija sredstava iz fondova), a s druge uštedu novca poreznih obveznika, svaki napor u boljem upravljanju procesima bio bi povoljan.

Razmatrajući prostore i mogućnosti poboljšanja, treba uočiti da se u mehanicističkim strukturama gdje zaposlenici izvode rutinske zadatke i oslanjaju se na programirano ponašanje, aktivnosti odvijaju puno sporije. Također, organizacija sporo reagira na promjene ili trenutke nestabilnosti. Organske strukture koje su puno fleksibilnije i učinkovitije, puno bolje reagiraju na nove okolnosti. Ipak, treba se prisjetiti da je organizacijski dizajn agencija za plaćanje visoko uvjetovan EU regulativom i postavljenim kriterijima koje treba ispunjavati u vidu akreditacije tako da organska struktura ne bi polučila uspjehom u efikasnijem upravljanju organizacijom kao što je agencija za plaćanje. No, prema uzoru na slovensku i poljsku agenciju za plaćanje, smanjenje broja razina i povećavanjem decentralizacije u odlučivanju, povećala bi se fleksibilnost i autonomija uz naglasak na ključne aktivnosti institucije. U pogledu internih procesa, postojala bi veća iskorištenost informacijske tehnologije i elektroničke izmjene podataka, te više razine vertikalnog i horizontalnog internog umrežavanja, a sve s naglaskom na timski rad, late ralnu komunikaciju i organizacijsko učenje.

U organizacijama s velikim brojem službi kao što je to APPRRR, djelatnici u svakoj pojedinoj službi visoko su specijalizirani za procese i aktivnosti koji su dodijeljeni njima, ali postoji opasnost od nemogućnosti sagledavanja „šire“ slike. S obzirom da je dodjela sredstava kroz donesene mjere u okviru fondova EU dosta kompleksna, odnosno postoji više faza - zaprimanje, obrada zahtjeva, odobravanje sredstava te isplata, postoji opasnost da će djelatnici poznavati procese samo unutar svoje službe, a neće razumjeti na koji način cijela organizacija funkcionira. Tako se gubi smisao vizije, misije, ali i osmišljene strategije organizacije. Organizacije kao što je poljska agencija za plaćanja s manjim stupnjem formalizacije, dosta su aktivnosti delegirale podružnicama, a u središnjem uredu postoje službe koje koordiniraju rad svih podružnica. Primjerice Ured za projekte i procese u Poljskoj je odgovoran za koordinaciju zadataka koji uključuju sudjelovanje više organizacijskih jedinica, odnosno jedinica iz različitih područja

djelovanja Agencije. O takvom pristupu izgradnje organizacijskog dizajna trebala bi razmisliti i Hrvatska. Primjena navedenih principa itekako bi pridonijela boljem i učinkovitijem funkcioniraju agencija za plaćanje općenito.

Što se tiče ograničenja istraživanja to su svakako neke interne specifičnosti do kojih autorica nije mogla doći, a tiču se same organizacijske klime unutar slovenske i poljske agencije za plaćanja te stava zaposlenika prema cjelokupnoj strategiji i odnosa prema učenju. Zbog slabije dostupnosti podataka vezanih uz primjerice sustave nagrađivanja te kompetencije i vještine zaposlenika, moguće je izvesti tek općenitije zaključke. Sustavi nagrađivanja su u svim sustavima državne i javne uprave prilično statična kategorija, odnosno formalizirani su propisima do visokog stupnja te je malo prostora u kojem menadžerski kadar može djelovati poticajno tim sredstvima. U praksi se često odražavaju na samu strukturu jer je formalno napredovanje u službi često jedini način da se uistinu nagrade zaposlenici. Povoljna okolnost predstavlja i razmjena znanja između zemalja članica, tako da je povremeno moguće nagraditi službenike edukacijom ili nekim drugim oblikom sudjelovanja na međunarodnom stručnom skupu u nekoj od zemalja članica. S potonjim su povezane i specijalne kompetencije i vještine zaposlenika, koje se upravo u takvim prilikama intenzivno razvijaju, što je posebno važno za novije članice, kao što je Hrvatska. Iako je većina zaposlenih u svim agencijama za plaćanje visoko obrazovana, specijalistička znanja koja su potrebna u takvom sustavu nije lako steći na tržištu rada u kratkom roku.

Gore navedene preporuke donesene su na temelju istraženog i analiziranog, odnosno informacija prikupljenih sa stranica promatranih agencija, kao i temeljem iskustva rada autorice u Agenciji za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju. Ograničenja rada proizlaze iz analize formalne organizacijske strukture prikazane na temelju organigrama dok autorica nije imala saznanja o djelovanju stvarne, odnosno neformalne organizacijske strukture u poljskoj i slovenskoj agenciji za plaćanja, koja predstavlja same odnose između organizacijskih jedinica i zaposlenika. Kao prijedlog za buduća istraživanja predlaže se napraviti intervju sa djelatnicima promatranih agencija i na temelju toga još bolje steći sliku o organizacijskom dizajnu agencija za plaćanja u EU. Također za neka buduća istraživanja bilo bi zanimljivo uključiti u analizu još agencija unutar EU kako bi se stekla dublja i kompletnija analiza organizacijskog dizajna agencija te detaljnije istražile mogućnosti za njegovo unaprjeđenje i doprinos djelotvornosti agencija.

5. ZAKLJUČAK

Hrvatskoj je ulaskom u EU omogućeno sudjelovanje u ZPP-u kroz koji se povlače sredstava iz EU fondova za financiranje poljoprivrede i ruralnog razvitka država članica. Cijeli program ZPP-a strogo je zadan i reguliran brojnom regulativom koju je bilo potrebno uvrstiti u nacionalnu regulativu i zakone. Od institucija koje sudjeluju u provedbi ZPP, jedino je osnivanje agencije za plaćanja izrijekom navedeno u Ugovoru o pristupanju Hrvatske u EU kao uvjet za punopravno članstvo. Agencije za plaćanja tijela su zadužena za operativnu provedbu mjera ZPP-a, a samo akreditirane agencije za plaćanja mogu tražiti povrat sredstava od Europske Komisije.

U teorijskom dijelu rada obrađeni su elementi organizacijskog dizajna – organizacijska strategija, organizacijska struktura te poslovni procesi. Strategija predstavlja smjer u kojem organizacija želi ići te zadaje ciljeve čija ostvarenja će organizaciju dovesti ondje gdje želi biti. Struktura zadaje hijerarhijske razine, osigurava stabilnost, ali definira i suradnju i komunikaciju između različitih dijelova organizacije. Poslovni procesi definiraju zadatke koje treba obaviti, ali i tko ih treba obaviti te na koji način. Također, u teorijskom dijelu rada navedeni su glavni oblici organizacijskih struktura, tradicionalnih, birokratskih nasuprot modernim, organskim strukturama kao i njihovi prednosti i nedostaci. Svi ti elementi kasnije u radu analizirani su na primjeru hrvatske, slovenske i poljske agencije za plaćanja.

U radu je prikazan i analiziran organizacijski dizajn Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju. Sustav provedbe mjera poljoprivrednih fondova vrlo je kompleksan te visoko formaliziran, kako EU, tako i nacionalnim propisima. Agencija za plaćanja, kao bitan element tog sustava igra ključnu ulogu najprije u samoj provedbi, a posljedično i u iznosu ostvarenih plaćanja kojima se mjeri apsorpcija sredstava EU fondova. Prilikom usporedbe agencije za plaćanja u Poljskoj, Sloveniji i Hrvatskoj odražava se upravo takav formalni, regulatorni okvir koji uvjetuje velike sličnosti osnovnih elemenata organizacijskog dizajna u promatranim organizacijama (strategija, organizacijska struktura i procesi u prvom redu).

Analizom navedenog utvrđeno je da promatrane agencije za plaćanja imaju tradicionalne, birokratske organizacijske strukture, odnosno da su aktivnosti u njima podijeljene u funkcije i divizije, odnosno službe, sektore i odjele koje uokviruju određene grupe mjera ZPP-a i kontrolne aktivnosti. Ovakve organizacijske strukture karakteristične su za organizacije koje

djeluju kao javne institucije i čije je djelovanje regulirano sa čitavim nizom zadanih uredbi. Ipak, mogu se uočiti razlike u stupnjevima centralizacije, specijalizacije i formalizacije promatranih agencija. Sve tri promatrane agencije imaju središnji ured, a hrvatska i poljska agencija djeluju i preko uspostavljenih podružnica. Možemo zaključiti da je slovenski primjer visoko centraliziran, dok kod hrvatskog i poljskog postoji određen stupanj decentralizacije. Što se tiče Slovenije i njene teritorijalne površine i dostupnosti, centralizacija agencije za plaćanje i ne predstavlja sputavajući faktor. Nadalje, analizom stupnja decentralizacije kod hrvatske i poljske agencije, zaključeno je da je on puno veći u poljskom primjeru. Hrvatska Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnoj razvoju daleko je najformalnija, ima najveći broj sektora i službi, a te službe su usko specijalizirane. Navedeno nije nužno loše s obzirom na brojnu regulativu koju je potrebno poštivati, no postoji opasnost od nemogućnosti sagledavanja „šire“ slike cjelokupnog procesa dodjele sredstava iz EU fondova. Odnosno, kadrovi su upoznati samo sa jednim dijelom operativnog procesa dodjele sredstava, a nemaju saznanja što se događa u ranijim ili kasnijim fazama tog procesa. Navedeno može dovesti do usporenja ostvarenja postavljenih strateških ciljeva i skretanje sa smjera u kojem agencija želi ići.

Zaključne preporuke u pogledu stvaranja učinkovitijeg organizacijskog dizajna Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju su smanjenje broja razina te povećanje decentralizacije u odlučivanju. To bi doprinijelo ubrzanju poslovnih procesa, povećanju znanja i sposobnosti zaposlenika te sukladno tome većoj iskorištenosti i stopi povlačenje sredstava iz europskih fondova. Kako bi se smanjio rizik neusklađenosti s brojnom regulativom, središnji ured trebao bi biti ustrojen tako da pruža podršku podružnicama te koordinira i nadzire njihov rad, ali i pruža savjetodavnu podršku u tom pogledu.

U čitavom tom kontekstu ne treba zanemariti niti ulogu informatizacije, koja globalno utječe na današnje poslovanje u svim sektorima ljudske djelatnosti, te se bi njezinim korištenjem u pravoj mjeri moglo poduprti funkcije organizacijskog dizajna poput procesa na nove načine, što bi možda pokrenulo i fleksibiliziralo i statičnije elemente, poput organizacijske strukture. U kontekstu procesa izazove predstavlja postizanje ravnoteže u provedbi kompleksne mreže propisa i pojednostavljivanja radi veće učinkovitosti u tom cilju.

LITERATURA

1. Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnoj razvoju, dostupno na: https://www.apprrr.hr, pristupljeno 01.07.2022.

2. Agencija za reviziju sustava provedbe programa Europske unije, dostupno na: http://www.arpa.hr/ , pristupljeno 01.07.2022.

3. Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, dostupno na: http://www.arsktrp.gov.si/si/delovna_podrocja/ , pristupljeno 08.07.2022.

4. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa u Poljskoj, dostupno na: http://www.arimr.gov.pl/o-arimr/information-about-the-agency.html , pristupljeno 07.07.2022.

5. Aleksić, A. (2012) *Uloga organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća*, doktorski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet

6. Ahmady, G.A., Mehrpour, M., Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.

7. Beer, M. (2009) *High Commitment, High Performance. How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass

8. Brnjas, Z. S. (1996). „Tvrdi“ vs. „meki“ elementi u organizaciji i funkcionisanju preduzeća. *Industrija*, 23(3-4), 101-122.

9. Burton, R. M., Obel, B.,DeSanctis, G. (2011) *Organizational Design A STEP-BY-STEP APPROACH*. New York: Cambridge University Press

10. Burton, R., Obel, B., Haakonsson, D. (2015). How to get the matrix organization to work. *Journal of Organization Design JOD*, 4(3), 37-45.

11. Creth, S. (2000) Optimizing organization design for the future, *Educause Quarterly*, 23(1), 32- 38.

12. Daft, R. L., Murphy, J.,Willmott, H. (2010) *Organization Theory and Design*, Hampshire: Cengage Learning.

13. Delegacije Europske unije u Republici Hrvatskoj (2011) *101 pitanje o utjecaju EU na živote građana*. Zagreb: Delegacije Europske unije u RH

14. Dijksterhuis, M. S., Van den Bosch, F. A. J.,Volberda, H. W. (1999) Where Do New Organizational Forms Come From? Management Logics as a Source of Coevolution. *Organization Science*, 10(5), 569 -582.

15. Dulčić, Ž. (1998). Inženjering poduzeća i poslovni procesi kao ključne odrednice dizajniranja modernog poduzeća. *Ekonomska misao i praksa*, 7(2), 233-246.

16. Dumas, M., Rosa, L.R., Mendling, J., Reijers, H.A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*, Second Edition, Springer-Verlag GmbH Germany

17. Europska komisija, 2022a, dostupno na: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/cap-glance.hr , pristupljeno 05.07.2022.

18. Europska komisija, 2022b, dostupno na: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/financing-cap/financial-assurance_hr, pristupljeno 05.07.2022.

19. Europska komisija, 2022c, dostupno na: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/financing-cap/financial-assurance/clearance-accounts_hr, pristupljeno 07.07.2022.

20. Europska komisija, 2022d, dostupno na: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/financing-cap/cap-funds_hr#eagf, pristupljeno 07.07.2022.

21. Europska komisija, 2022e, dostupno na: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/market-measures/market-measures-explained_hr; pristupljeno 08.07.2022.

22. Europska komisija, 2022f, dostupno na: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/rural-development_en, pristupljeno 08.07.2022.

23. Fisher, D. M. (2004) The business process maturity model: a practical approach for identifying opportunities for optimization, *Business Process Trends*, rujan, 1-7,

dostupno na: http://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf , pristupljeno 22.11.2021.

24. Galetić, L. (2011) *Organizacija velikih poduzeća*. Zagreb: Sinergija

25. Galetić, L. (2016) *Organizacija*. Zagreb: Sinergija

26. Gebauer, H., Fischer, T., Fleisch, E. (2010). Exploring the interrelationship among patterns of service strategy changes and organizational design elements. *Journal of Service Management*. 21(1), 103-129.

27. Godišnji plan rada 2022., dostupno na: https://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2022/02/APPRRR_Godisnji-plan-rada_2022.pdf , pristupljeno 25.06.2022.

28. Harmon, P. (2004) Evaluating an Organization's Business Process Maturity, *Business Process Trends*, ožujak, 1-11.

29. Hernaus, T. (2009) Temelji organizacijskog dizajna, *Working papers series*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb

30. Hernaus, T., Aleksić, A., Klindžić, M. (2013). Organizing for competitiveness-Structural and process characteristics of organizational design. *Contemporary Economics*, 7 (4), 25-40.

31. Hinrichs, G. (2009) Organic organizational design, *OD Practitioner*, 41(4), 4-11.

32. Homburg, C., Workman, J.P., Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459-78.

33. Hrvatska enciklopedija, dostupno na; http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=58330, pristupljeno 28.11.2021.

34. Hrvatska gospodarska komora (2012) *Vodič kroz promjene u vanjskoj trgovini nakon pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji*. Zagreb: HGK

35. Jay Galbraith, dostupno na: http://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf, pristupljeno 15.8.2021.

36. Junginger, S. (2015). Organizational design legacies and service design. *The Design Journal*, 18(2), 209-226.

37. Kates, A., Galbraith, J. R. (2007) *Designing Your Organization, Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco: Jossey-Bass

38. Lawler, E. E. (2006) Business Strategy, Creating the Winning Formula, u: Gallos, J. V. (ed.) *Organization Development*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 545-564.

39. Lehmann, C.F. (2012). *Strategy and Business Process Management. Techniques for Improving Execution, Adaptability, and Consistency*. New York: CRC Press

40. Lockamy III, A., McCormack, K. (2004). The development of a supply chain management process maturity model using the concept of business process orientation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(4), 272-278.

41. Lucidity, dostupno na: https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-weisbords-6-box-model, pristupljeno 27.08.2022.

42. Management study guide, dostupno na: https://www.managementstudyguide.com/mckinsey-7s-change-model.htm, pristupljeno 29.11.2021.

43. Matejaš, M. (2013). Metode ugradnje sustava za upravljanje poslovnim procesima, PBZ Zagreb, 1-12.

44. Marvin Weisbord, dostupno na: http://www.marvinweisbord.com/index.php/six-box-model/, pristupljeno 05.07.2022.

45. Ministarstvo poljoprivrede, dostupno na: http://www.mps.hr/hr/o-ministarstvu, pristupljeno 02.07.2022.

46. Mohrman. S. A. (2007) Organization design for growth: the human resource contribution. *CEO Publication*, G 07-10(520), 1-32.

47. Morgan, J. (2014) The future of work, dostupno na: https://thefutureorganization.com/, pristupljeno 25.11.2021.

48. Provedbena uredba Komisije (EU) br. 908/2014 od 6. kolovoza 2014. o utvrđivanju pravila za primjenu Uredbe (EU) br. 1306/2013 Europskog parlamenta i Vijeća u pogledu agencija za plaćanje i drugih tijela, financijskog upravljanja, poravnanja računa, pravila o kontroli, jamstava i transparentnosti, dostupno na: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0908&from=HU, pristupljeno 02.07.2022.

49. Rivkin, J. W., Siggelkow, N. (2003) Balancing search and stability: interdependencies among elements of organizational design,*Management Science*, 49(3), 290-311

50. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE

51. Salaman, G. (2001), *Understanding Business Organisations*. Routledge, London

52. Salaman, G., Asch, D. (2003) *Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change*. Cornwall: Blackwell Publishing Ltd.

53. Silverman, L. L. (1997) Organizational Architecture: A Framework for Successful Transformation, dostupno na: http://www.lorisilverman.com/articles/Organizational_Architecture.pdf, pristupljeno 28.11.2021.

54. Sikavica, P.,Hernaus, T. (2011) *Dizajniranje organizacije, strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi informator

55. Sikavica, P. (2011) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga

56. Skender, D. (2020). *Utjecaj zrelosti procesne organizacije na rezultat poslovanja srednjih i velikih poduzeća, doktorska disertacija*, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet

57. Smart Insight, dostupno na: https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/mckinsey-7s-model , pristupljeno 10.11.2022.

58. Stanford, N. (2007) *Guide to Organisation Design. Creating High-performing and Adaptable Enterprises*. London: Profile Books Ltd.

59. Strategic Management Insight, dostupno na: https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html, pristupljeno 01.07.2022.

60. Strukturni fondovi, dostupno na: https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/, pristupljeno 20.06.2022.

61. Ugovor o funkcioniranje Europske unije, dostupno na: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016ME/TXT&from=HR, pristupljeno 15.06.2022.

62. Uredba (EU) br. 1306/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 17. prosinca 2013. o financiranju, upravljanju i nadzoru zajedničke poljoprivredne politike i o stavljanju izvan snage uredaba Vijeća (EEZ) br. 352/78, (EZ) br. 165/94, (EZ) br. 2799/98, (EZ) br. 814/2000, (EZ) br. 1290/2005 i (EZ) 485/2008, dostupno na: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1306&from=de, pristupljeno 01.07.2022.

63. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva poljoprivrede, NN 40/2017, dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_08_97_1823.html, pristupljeno 26.07.2022.

64. Weisbord, M. R. (1976) organizational diagnosis: six places to look for trouble with or without a theory. *Group and Organization Studies*, 1(4), 430-447.

65. Zairi, M. (1997) Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64-80.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Karakteristike dobro i loše dizajnirane organizacije……6

Tablica 2. Povijesni razvoj Zajedničke poljoprivredne politike Europske unije……..……. 27

Tablica 3. Popis mjera iz Programa ruralnog razvoja Republike Hrvatske……...…….36

Tablica 4. Akreditacijski kriteriji agencija za plaćanja…….…….40

POPIS SLIKA

Slika 1. Galbraithov model zvijezde…….…….19

Slika 2. McKinsey model 7s…….....21

Slika 3. Weisbordov model šest kućica…….23

Slika 4. Organigram Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju…….53

Slika 5. Organizacija Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja….64

PRILOG 1. POPIS AGENCIJA ZA PLAĆANJE PO DRŽAVAMA ČLANICAMA EU

Država članica/Regija		Naziv agencije za plaćanje	Sjedište
	Austrija		
1.		AgrarMarkt Austria	Dresdner Straße 70 1200 Wien
	Belgija		
1.	Flanders	Agentschap Landbouw en Visserij	Koning Albert II-laan 35 bus 41 1030 Brussel
2.	Wallonia	Ministère de la Région wallonne, Direction générale Agriculture, Ressources naturelles et Environnement, Département des aides	Chaussée de Louvain, 14 5000 NAMUR - BELGIQUE
	Bugarska		
1.		State Fund Agriculture - PA for the Bulgarian RDP	" Tzar Boris III" Blvd.136 Sofia 1618
	Hrvatska		
1.		Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnm razvoju	Ulica grada Vukovara 269/d 10000 Zagreb
	Cipar		
1.			20 Michael Koutsofta 2000 Nicosia, P.O. Box 16102,
	Češka		
1.		Státní zemědělský intervenční fond The State Agricultural Intervention Fund	Ve Smečkách 33, Praha 1, 110 00
	Danska		
1.		FødevareErhverv	Nyropsgade 30 DK-1780 København V
	Estonija		

1.		Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Amet (PRIA)	Narva mnt. 3, Tartu, 51009
	Finska		
1.		Maaseutuvirasto	PO Box 405 60101 Seinäjoki
	Francuska		
1.	Hexagone	Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles	CNASEA 2, rue du Maupas 87040 LIMOGES Cedex – France
2.	Corse	Office du Développement Agricole et Rural de Corse	Avenue Paul Giacobbi - BP 618 20601 BASTIA Cedex
3.	Guadeloupe	CNASEA	2, rue du Maupas 87040 Limoges Cedex 1
4.	Guyane	CNASEA	4 rue Louis Blanc 97300 Cayenne
5.	Martinique	CNASEA	Centre d'affaires Californie 2 – Im. Synergie 97 232 Lamentin
6.	Réunion	CNASEA	4 rue Louis Blanc 97300 Cayenne
	Njemačka		
1.		Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Ref. 211, 212 und 213	Deichmanns Aue 29 53179 Bonn-Mehlem
2.	Baden-Württemberg	Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum, Stabsstelle Steuerung und Koordinierung von EU-Maßnahmen (SEU)	Kernerplatz 10 70182 Stuttgart
3.	Bavaria	Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	Ludwigstraße 2 80539 München

4.	Brandenburg and Berlin	Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft des Landes Brandenburg	Henning-von-Treschkow-Straße 2-8 14467 Potsdam
5.	Hamburg	Behörde für Wirtschaft und Arbeit	Alter Steinweg 4 20459 Hamburg
6.	Hesse	Hessisches Ministerium für Umwelt, Energie, Ländlicher Raum und Verbraucherschutz	Mainzer Straße 80 65189 Wiesbaden
7.	Mecklenburg-Western Pomerania	Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz Mecklenburg-Vorpommern	Paulshöher Weg 1 D-19061 Schwerin
8.	Lower Saxony and Bremen	Niedersächsisches Ministerium für den ländlichen Raum, Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, Ref. 301.2	Calenberger Str. 2 D-30169 Hannover
9.	North Rhine-Westphalia	Der Direktor der Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen als Landesbeauftragter	Siebengebirgsstraße 200 53229 Bonn
10.	Rhineland-Palatinate	Zahlstelle im Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau, Stiftsstraße 9 55116 Mainz
11.	Saarland	Zahlstelle EU-Fonds	Dörrenbachstrasse 2 66822 Lebach
12.	Saxony	Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft, Referat ZA	Archivstr. 1 01097 Dresden
13.	Saxony-Anhalt	Zahlstelle im Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt des Landes Sachsen-Anhalt	Olvenstedter Str. 4 39108 Magdeburg
14.	Schleswig-Holstein	Zahlstelle für den ELER des Landes Schleswig-Holstein	MLUR Mercatorstraße 3 24106 Kiel

15.	Thuringia	Thüringer Landesverwaltungsamt Weimar, - Zahlstelle -, Referat 250	Weimarplatz 4 99423 Weimar
	Grčka		
1.		Οργανισμός Πληρωμών και Ελέγχου Κοινοτικών Ενισχύσεων Προσανατολισμού και Εγγυήσεων (Ο.Π.Ε.Κ.Ε.Π.Ε.)	Δομοκού 5, 10445, Αθήνα
	Mađarska		
1.		Agricultural and Rural Development Agency	H-1095 Budapest, Soroksári út 22-24.
	Irska		
1.		Department of Agriculture, Fisheries and Food Responsibility for axis 3 and 4 is delegated to the Department of Community, Rural & Gaeltacht Affairs	Kildare Street Dublin 2 Ireland
	Italija		
1.	Roma	AGEA - Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura	Via A. Salandra 1300187 ROMA
2.	Abruzzo	AGEA - Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura	via A. Salandra 13, 00187 Roma
3.	Bolzano	Organismo Pagatore Provincia Autonoma di Bolzano	
4.	Emilia-Romagna	AGREA – Agenzia Regionale per le Erogazioni in Agricoltura	largo caduti del lavoro, 6 40 122 bologna
5.	Friuli Venezia Giulia	AGEA – Agenzia per le erogazioni in agricoltura	via Salandra,13, 00187Roma
6.	Lazio	AGEA - Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura	Via A. Salandra 13,00187 ROMA
7.	Liguria	AGEA - Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura	Via A.Salandra 13, 00187 Roma
8.	Lombardia		via Pola 12/14, 20124 Milano

9.	Marche	AGEA - Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura	via A. Salandra 13,00187 Roma (uff. Monocratico); via Torino, 45 - 00184 Roma (pagamenti sviluppo rurale)
10.	Piemonte	ARPEA – Agenzia Regionale Piemontese per le Erogazioni in Agricoltura	Via Bogino 23,10123 Torino
11.	Toscana	Agenzia Regionale Toscana per le erogazioni in agricoltura (ARTEA)	Via S. Donato 42/1,50127 - Firenze
12.	Trento	APPAG - Agenzia Provinciale per i Pagamenti	
13.	Umbria	AGEA - Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura	Via A.Salandra 13, 00187 Roma
14.	Valle d'Aosta	AREA VdA - Agenzia Regionale per le Erogazioni in Agricoltura della Regione Autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	Loc. Grande Charrière 64,11020 Saint-Christophe (Aosta)
15.	Veneto	Agenzia Veneta per i Pagamenti in Agricoltura	Via N. Tommaseo 67 35131 Padova
16.	Molise	AGEA - Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura	Via A.Salandra 13, 00187 Roma
17.	Sardegna	AGEA - Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura	Via A.Salandra 13, 00187 Roma
18.	Basilicata	ARBEA Agenzia della Regione Basilicata per le Erogazioni in Agricoltura	Via le Basento 122, 85100 Potenza
19.	Calabria	AGEA - Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura	Via A.Salandra 13, 00187 Roma
20.	Puglia	AGEA - Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura	Via A.Salandra 13, 00187 Roma
21.	Sicilia	AGEA - Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura	Via A.Salandra 13, 00187 Roma
	**Litva**		

1.		National Paying Agency under Ministry of Agriculture	Blindžių st. 17, LT-08111 Vilnius, Lithuania
	**Luksemburg**		
1.		Ministère de l'Agriculture, de la Viticulture et du Développement rural	1, rue de la Congrégation L-1352 LUXEMBOURG
	**Latvija**		
1.		Rural Support Service	Republikas laukums 2, Rīga, LV-1981, Latvija
	**Malta**		
1.		Paying Agency MRAE Paying Agency DG RD&PA, Agriculture Research & Development Centre, Ghammieri - Marsa, Malta	Paying Agency, Luqa Road, Qormi QRM 9075 Malta
	**Nizozemska**		
1.		Dienst Landelijk Gebied	Herman Gorterstraat 5, 3511 EW Utrecht
	**Poljska**		
1.		Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa	02-822 Warszawa ul. Poleczki 33
	**Portugal**		
1.	Mainland	Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P. (IFAP,I.P.)	Rua Castilho, nº45-51, 1269-163, Lisboa, Portugal
2.	Azores	Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas (IFAP)	Rua Castilho, nº 45/51; 1269-163 Lisboa - Portugal
3.	Madeira	Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P. - IFAP	Rua Castilho, n.º 45/51; 1269-163 Lisboa - Portugal
	**Rumunjska**		
1.		Paying Agency for Rural Development and Fishery	43, Stirbei Voda street, sector 1, Bucuresti, Romania

2.		Agency for Payments and Intervention in Agriculture	17, Carol I Boulevard, Sector 2, Bucharest, Romania
	Slovačka		
1.		Pôdohospodárska platobná agentúra Agricultural Paying Agency	Dobrovičova 12, 815 26 Bratislava
	Slovenija		
1.		Agency of the Republic of Slovenia for Agricultural Markets and Rural Development	SI - 1000 Ljubljana, Dunajska 160
	Španjolska		
1.		Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA)	C/Beneficencia, 8. 28071 Madrid
2.	Andalucía	Dirrección General del FAGA. Consejería de Agricultura y Pesca. Junta de Andalucía	
3.	Aragón	Departamento de Agricultura y Alimentación	Paseo María Agustín, 36 50071 Zaragoza
4.	Asturias	Secretaria General Técnica	Coronel Aranda 2, planta 3ª
5.	Baleares	Fondo de garantia agraria i pesquera de baleares	C/dels foners 10, 07006 palma de mallorca
6.	Canarias	Viceconsejería de Agricultura y Ganadería	Avda. José M. Guimera, 10 - 3ª planta
7.	Cantabria	Organismo Pagador de Cantabria	C/ Gutiérrez Solana s/n - Edificio Europa - Santander
8.	Castilla y León	Consejería Agricultura y Desarrollo Rural	
9.	Castilla-la-Mancha		Consejería de Agricultura y Ganadería
10.	Cataluña	Secretaría General del Departamento de Agricultura, Alimentació y Acción Rural	Gran Via de les Corts Catalanes, 612-614, 08007, BARCELONA
11.	Extremedura	Consejería de Agricultura y Desarrollo Rural	

12.	Galicia	Fondo galego de garantía agraria	
13.	Madrid	Consejería de Economía y Consumo	Ronda de Atocha, 17, 6ª planta
14.	Murcia	Consejería de Agricultura y Agua	Plaza Juan XXIII s/n 30071 MURCIA
15.	Navarra	Departamento de Agricultura, Ganadería y Alimentación	C/ Tudela nº 20 31003 Pamplona
16.	País Vasco	Organismo Pagador de la Comunidad Autónoma del País Vasco	C/ Donostia - San Sebastián, nº 1. 01010 VITORIA-GASTEIZ
17.	La Rioja	Consejería de Agricultura y Desarrollo Económico de La Rioja	
18.	Comunidad Valenciana	Agencia valenciana de fomento y garantía agraria (servicio económico-financiero)	C/ Amadeo de Saboya, Nº 2 46010 Valencia
	**Švedska**		
1.		Swedish Board of Agriculture/ Jordbruksverket	Jordbruksverket 551 82 Jönköping, Sweden

ŽIVOTOPIS

I. ŽIVOTOPIS

Ime i prezime:	Snježana Vuković Ćurković
Datum rođenja:	19.12.1978.
Adresa:	Crni put 17, 10 000 Zagreb
E-mail:	snjezana_vukovic@yahoo.com

Obrazovanje

2008.-	Specijalistički poslijediplomski studij "Poslovno upravljanje," Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
1997.-2007.	Agronomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
1994.-1997.	VII. gimnazija, Zagreb

Radno iskustvo

2015.- do danas	Agencija za reviziju sustava provedbe programa Europske unije, voditeljica Službe za reviziju Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj
2013.-2015.	Agencija za reviziju sustava provedbe programa Europske unije, viša revizorica
2009.-2012.	Agencija za plaćanje u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, interna revizorica, viša savjetnica
2007.-2009.	Vakakis International S.A, Institutional Capacity Building and Support for Implementation of SAPARD/IPA-RD Programme in Croatia (EU Project), Zagreb, JLTE

Dodatna znanja i vještine

- Certificirani interni revizor
- MS Office paket, Internet
- Engleski jezik aktivno – C1
- Francuski jezik – A1
- Vozačka dozvola B kategorije