

# Uloga greenfield investicija u strateškom razvoju jedinica lokalne samouprave

---

**Buić, Goran**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2018**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:543981>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-09**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)





Sveučilište u Zagrebu  
**Ekonomski fakultet**



Poslijediplomski studij:  
MBA poslovno upravljanje

Postdiplomant:  
**Goran Buić**

**ULOGA GREENFIELD INVESTICIJA  
U STRATEŠKOM RAZVOJU  
JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE**

**(Specijalistički poslijediplomski rad)**

**ZAGREB, 2018.**

*Ovaj rad posvećujem svojoj majci*

## SADRŽAJ

1. Uvod	5
1.1. Problem istraživanja	5
1.2. Polazne hipoteze i ciljevi istraživanja	5
1.3. Metodologija istraživanja	7
2. Osnovna obilježja greenfield investicija	8
2.1. Klasifikacija investicija	8
2.2. Pojam greenfield investicija	16
2.3. Pojam brownfield investicija	18
2.4. Investicija kao rezultat strateškog plana razvoja jedinice lokalne samouprave	19
3. Strateška analiza greenfield investicija iz perspektive jedinice lokalne samopuprave	21
3.1. Donošenje odluke o greenfield investiciji	21
3.2. Izbor namjene projekta	24
3.3. Strategija pronalaženja partnera	25
3.4. Načini odlučivanja o izboru partnera	34
4. Provedba i nadzor nad odlukom o greenfield investiciji	37
4.1. Ugovaranje, izgradnja i implementacija	37
4.2. Modeli upravljanja i uloga jedinice lokalne samouprave	41
4.3. Nadzor nad izvedbom i efektima od projekta	45
5. Primjer uloge greenfield investicije u strateškom razvoju jedinice lokalne samopuprave - Zabavni park i letjelište Campanož	48
5.1. Analiza postojećeg stanja	48
5.2. Ljudski resursi i organizacijski model provedbe	65
5.3. Makroekonomska situacija i stanje na tržištu	72
5.4. Analiza konkurencije sličnih projekata	88
5.5. Opcije rješenja	91
5.6. SWOT analiza	104
5.7. Analiza osjetljivosti i rizika	105
5.8. Cost – benefit analiza	107
5.9. Izrada planova i mogućih izlaznih strategija	111
6. Zaključak	113
7. Literatura	115

8. Popis tablica	117
9. Popis slika	118

## 1. UVOD

### 1.1. Problem istraživanja

Greenfield investicije donose nova radna mjesta, povećanje potrošnje i poreznih prihoda, intenziviraju gospodarske procese i uključuju sve ekonomske koristi kojima jedna gospodarska aktivnost može doprinijeti.

Usprkos svim superlativima konteksta i značaja greenfield investicija za lokalnu zajednicu, investicije one su vrlo rijetke, gotovo beznačajne obzirom na brojnost realizacije. Uzevši u obzir potrebu (rekao bih i žed) s jedne strane građana za otvaranje kvalitetnih radnih mjesta, a s druge strane vapaja državnih dužnosnika svih razina za pronalaženje načina pokretanja gospodarstva, upravo je nevjerovatno da greenfield investicije imaju toliko otežan put izlaska na svjetlo dana.

Problem istraživanja je upravo to – koje su to administrativne, pravne, političke prepreke koje onemogućavaju realizaciju greenfield investicija. Kakvi su to modeli financiranja, izgradnje i korporativnog upravljanja koji se mogu primijeniti pri realizaciji greenfield investicije? Tko je uopće ključan u donošenju odluka o pokretanju, ali i odabiru greenfield investicije? Postoji li prostor za unaprijeđenje legislativnog okvira kojim bi se olakšali procesi ulaganja u realni sektor? Kako uopće stvoriti i omogućiti pozitivnu poslovnu klimu koja će omogućiti ulaganja kojim će široka društvena zajednica ostvariti ekonomske koristi? Kako pomiriti interese javnog i privatnog sektora u realizaciji greenfield investicije vodeći pritom računa o održivosti projekta i efikasnoj realizaciji projekta?

### 1.2 Polazne hipoteze i ciljevi istraživanja

Potražnja za greenfield investicijama u Republici Hrvatskoj je enormna, s obzirom na utjecaj i posljedice koje je na hrvatsko gospodarstvo ostavila globalna ekonomska kriza, a prije toga i tranzicijski procesi u tijeku i po završetku domovinskog rata. S druge strane, investicijski potencijal Republike Hrvatske je gotovo senzacionalan. Gestrateški položaj Lijepe Naše, kao granične države Europske Unije i NATO-a, otvara mogućnost pozicioniranja u državu koja je katalizator gospodarskog razvoja zemalja u

okruženju, prvenstveno onih s područja Ex Jugoslavije i Južne Europe, ali i zemalja Bliskog Istoka, Istočne Europe i Rusije i ostalih država Ex Sovjetskog Saveza.

Izgradnjom primjerice, prometne infrastrukture koja povezuje članice EU s Jugom i Istokom Europe, stvaramo preduvjet za razvoj gospodarstva zbog olakšanog transporta roba i ljudi. Zašto, primjerice, hrvatski konzorciji ne bi, na osnovi domaćih referenci, bili konkurentni pri izgradnji prometne infrastrukture u Crnoj Gori, Albaniji i Grčkoj? Time bi se hrvatski konzorciji našli u poziciji investitora u greenfield projekte ne samo u Republici Hrvatskoj nego i u široj okolini regije čime bi posrednim putem povećali vrijednost vlastite prometne infrastrukture. Drugim riječima, Republika Hrvatska bi svojim utjecajem, statusom te geopolitičkom pozicijom trebala i mogla utjecati na izgradnju primjerice jadransko-jonske autoceste koja bi imala dalekosežne pozitivne posljedice na hrvatsko gospodarstvo.

S druge strane, imamo izvrsnu mogućnost za pozicioniranje LNG terminala na Krku, čime bi Republika Hrvatska stekla izrazito značajnu ulogu u energetici i tranziciji energenata, postavljajući se strateški u ulogu intermedijara Europe, Rusije i Bliskog Istoka što je politički-geostrateški i gospodarski par excellence!

Prirodni resursi, s jedne strane Jadranskog mora s tisuću otoka i Zlatnih ravnica Slavonije s druge strane, otvaraju brojne mogućnosti greenfield investicija. Na Jadranu će one produžiti turističku sezonu i poboljšanjem uslužnih djelatnosti u turizmu i kvalitete turističke infrastrukture, privući u potrošačkom smislu kvalitetnije goste.

U Slavoniji će tvornice za preradu poljoprivrednih proizvoda, primjerice, osigurati tržište s jedne strane na Jadranu tijekom turističke sezone, a s druge strane na tržištu EU i ostalih tržišta u okruženju koristeći pritom (buduću) odličnu prometnu povezanost.

Osnovna je hipoteza je da postoje odlični prirodni i geostrateški preduvjeti za realizaciju greenfield investicije, da ih sve razine društva željno iščekuju, ali, one se provode na kapaljku, odnosno nedovoljno intenzivno.

Cilj istraživanja ovog rada jest pronaći slabu kariku u lancu realizacije greenfield investicija polazeći od iznimnih konkuretskih prednosti Republike Hrvatske s jedne strane (ponuda je iznimna) i velike potražnje za investicijama od strane svih društvenih slojeva s druge strane. Drugim riječima, želio bih postići poticajni poslovni kontekst, pozitivnu investicijsku klimu u Republici Hrvatskoj polazeći od općih pretpostavki pa sve do razrade konkretnog investicijskog projekta kao primjer iz realnog svijeta – prakse.

Da bi ciljevi ovog rada bili ostvarivi, odnosno ostvareni, potrebno se pozabaviti metodologijom istraživanja o čemu će više biti rečeno u narednom poglavlju.

### 1.3 Metodologija istraživanja

Analizom i definicijom općeg administrativnog okvira, moguće je odrediti kakva je zapravo početna pozicija za ulagače odnosno opća investicijska klima.

Svaka je greenfield investicija projekt sa svojim specifičnostima te se ne može jednostavno primijeniti univerzalan postupak niti univerzalna formula. Međutim, ukoliko se deduktivnom metodom, korištenjem općih akata i saznanja iskoristi postojeće alate kako bi pojedini investitor odnosno lokalna zajednica došli do svoga cilja – realizacije investicije u realni sektor, onda je to svjetionik kojim bi se svi čimbenici takvog projekta trebali povoditi.

Analiza postojećeg administrativno-pravnog okvira pritom ne mora biti prihvaćena takvom kakva jest, nego će kroz rad biti predložena poboljšanja koja će doprinijeti efikasnijoj primjeni.

Deduktivna metoda po definiciji jest izvođenje posebnog iz općeg. Polazi od općih stavova i najčešće se sastoji u utvrđivanju, kako ono, što vrijedi uopće, vrijedi i u jednom određenom posebnom slučaju. Polazi od ispravnog općeg principa i dolazi do pojedinih pojava ili niza pojava <sup>1</sup>

Primjerice, ako kažemo da je Hrvatska izrazito konkurentna za ulaganje u turizmu, treba pronaći adekvatan model ulaganja za Zabavni centar u Medulinu koji će obogatiti i produžiti turističku sezonu. Dakle primjenjujući isti institucionalno pravni okvir kao i za tvornicu za obradu šećerne repe u Županji.

Obzirom da je državna razina javne vlasti koncentrirana na državni kontekst upravljanja BDP-om i nema dovoljno vremena ni saznanja za potrebe, mogućnosti i prilike lokalnih sredina, logično je da je najefikasniji put za poticanje i administrativni inženjering greenfield investicije upravo – grad ili općina. U tom smislu je decentralizacija državnog aparata u interesu i državne i lokalne razine, ali i privatnog investitora u konačnici. Decentralizacijom bi, pritom, država trebala spustiti dio odgovornosti, ali i obaveza prema gradovima i općinama, a sve s ciljem pokretanja mikrolokacijskih gospodarskih aktivnosti greenfield investicije koja potom ima makrolokacijski ekonomski učinak.

Kakva je uloga greenfield investicija u strateškom razvoju jedinica lokalne samouprave, rekao bih – enormna i presudna.

Da bi krenuli s istraživanjem, potrebno je krenuti od teoretske razrade investicija, o čemu više u narednom poglavlju.

---

<sup>1</sup> *Metode znanstvenog rada*, prof.dr.sc. Vladimir Čavrak, EFZG



## 2. OSNOVNA OBILJEŽJA GREENFIELD INVESTICIJA

### 2.1. Klasifikacija investicija

Pojam investicija se u današnje vrijeme obilato koristi u svim aspektima svakodnevnog života što često dovodi do nejasnoća i pogrešnog tumačenja što investicija jest, a što nije.

Investicija je ekonomska aktivnost koja žrtvuje potrošnju danas radi povećanja proizvodnje u budućnosti.<sup>2</sup>

Tržišna ekonomija današnjice razvila veliki složen sustav mogućih oblika ulaganja, odnosno spajanja određenog broja ljudi ili institucija koji imaju višak sredstava odnosno imovine s onima koji imaju manjak sredstava te se obraćaju financijskom sustavu radi realizacije mogućih oblika ulaganja odnosno investiranja.

Osnovna klasifikacija investicija mogla bi se podijeliti na

- a) Financijske
- b) Realne<sup>3</sup>

s obzirom na to u što se ulaže, odnosno;

- c) Javne
- d) Privatne
- e) Javno-privatno partnerstvo i hibridi<sup>4</sup>

s obzirom na to tko ulaže.

**Financijske investicije** se odvijaju na financijskim tržištima trgujući vrijednosnicama. Vrijednosnica (koja se također naziva financijski instrument ili vrijednosni papir) je potraživanje prema izadavateljevom budućem dohotku ili prema njegovoj imovini (imovina je bilo koje financijsko potraživanje ili stvar koja je predmet vlasništva).

Osnovna podjela vrijednosnica mogla bi biti na obveznice koje mogu biti kratkoročne (komercijalni zapisi) i dugoročne (korporativne ili državne obveznice) te dionice koje se smatraju dugoročnim vrijednosnicama jer nemaju definiran rok dospijeca, odnosno rok kada se obavlja završna isplata.

---

<sup>2</sup> Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus (2010) *Ekonomija* 19. Izdanje, Mate d.o.o. Zagreb

<sup>3</sup> S.Orsag, *Investitor i investicije* [online] Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb

<sup>4</sup> E.Ferlie, L.E.Lynn Jr, C.Pollitt (2007) *The Oxford Handbook of Public Management, Chapter 15 Public-Private partnerships and hybridity*, Oxford University Press

Obveznica je dužnički vrijednosni papir koji predstavlja obećanje redovite isplate tokom unaprijed određenog vremenskog razdoblja.

Dionica je vrijednosnica koja predstavlja vlasnički udjel u poduzeću. To je potraživanje prema zaradama i imovini poduzeća.<sup>5</sup>

Financijske investicije su ključni pokretač gospodarstva jedne zemlje ali i globalnog gospodarstva, jer osigurava tijekove novca i imovine, povezuje ulagače sa štedišama, institucije koje imaju višak sredstava s onima koje imaju ideju za gospodarsku aktivnost, ali manjak sredstava.

Međutim, investitor u primjerice dionice, kupnjom dionice kupuje know how uprave poduzeća čiji je vlasnik udjela postao, sudjelujući u budućim prinosima kroz podjelu dividende na osnovi ostvarene dobiti koja se ne reinvestira u buduće poslovanje poduzeća. Vlasnik dionice ne mora imati apsolutno nikakva znanja o core businessu tvrtke tako da je njegovo ulaganje zasnovano na povjerenju u gospodarsku aktivnost tvrtke, najčešće ne poznajući mehanizme koji generiraju gospodarski rast. Osim dividende, vlasnik očekuje i porast vrijednosti dionice na sekundarnom tržištu vrijednosnica, također na osnovi povjerenja u upravu društva.

Tema ovog rada nisu investicije u vrijednosne papire, tako da se neće obrađivati niti vrste vrijednosnica, niti financijske institucije koja posreduju i upravljaju financijskim tržištem. Ovaj rad će dati naglasak na tzv. Realne investicije, koje svakako ne mogu biti promatrane kao neovisne od ukupnog finacijskog tržišta.

**Realne investicije**, odnosno ulaganje u realni sektor predstavlja poduzetnički pothvat koji uključuje ideju, razradu ideje kroz izvodljivost projekta, te ulaganje u imovinu, koja će kroz određeni vremenski tijek osigurati profit inicijatoru projekta. Razlika od ulagača u vrijednosne papire, u odnosu na ulagača u realni sektor je slijedeća. Ulagáč u vrijednosnice svoju dobit planira na osnovi očekivanja (koja za podlogu mogu imati kompleksan istraživački rad financijskih institucija) o budućim kretanjima na tržištu vrijednosnih papira, dok ulagač u realni sektor mora imati specifična znanja koja će primjeniti kako bi njegov poduzetnički pothvat ostvario dobit, odnosno planirani povrat ulaganja.

Za realnu investiciju kapital je nužna, ali ne i dovoljna komponenta za realizaciju projekta. Korištenje kapitala je direktna poveznica s financijskim tržištem, jer tvrtka koja želi uložiti u realni sektor mora doći do kapitala jednim od kanala koji omogućava upravo financijsko tržište, bilo da se radi o emisiji dionica na primarnom tržištu, emisiji korporacijskih obveznica, zaduženju kod komercijalnih banaka ili aktiviranju vlastite štednje i dr. Međutim, u realnom sektoru pojedinac mora znati kako imovinu koju je

<sup>5</sup> F.S.Mishkin, S.G.Eakins (2005) *Financijska tržišta + institucije*, str 4., Mate d.o.o. Zagreb

stekao putem financijskog tržišta transformirati u oblik koji će mu donijeti veću dodanu vrijednost od očekivane dodane vrijednosti kroz ulaganje u tržište vrijednosnica.

Na primjer, Bill Gates je razvojem i prodajom konkretnog proizvoda svoje tvrtke ostvario ogromnu dobit i postao jedan od najbogatiji ljudi na svijetu. Efekti tržišta kapitala, još su dodatno povećali njegovo bogatstvo, povećavajući cijenu dionica Microsofta, ali koje su ponovno odraz kvalitetnog globalno uspješnog proizvoda.

Nekretninski sektor - ulaganjem u izgradnju stanova, turistički sektor – ulaganjem u smještajne kapacitete, entertainment sektor – ulaganjem u zabavne parkove, industrijski sektor – ulaganje u čeličane ili tvornicu čarapa, sve to mogu biti poduzetničke ideje koje mogu rezultirati velikim dobitima za svoje ulagače.

**Javne investicije**, odnose se uglavnom na javnu infrastrukturu čiji investitori mogu biti jedinice lokalne (regionalne) samouprave, trgovačka društva i ustanove čiji su osnivači te centralna država s pripadajućim ministarstvima, agencijama, trgovačkim društvima, ustanovama i drugo.

Javne investicije nemaju primarni zadatak ostvarenje dobiti u finacijskom smislu, već izvodljivosti kroz društvenu korist i dobrobit. To ne znači da javne investicije ne smiju biti profitabilne, jer se u slučaju dobiti ili realizacije viška prihoda višak sredstava prenosi u drugi oblik imovine od društvenog – javnog značaja. Međutim, bit javne investicije je svakako poboljšanje kvalitete života građana te stvaranje preduvjeta za gospodarski razvoj i rast bruto društvenog proizvoda.

Primjerice, javna investicija kao što je izgradnja vrtića ne može biti profitabilna, ali će ulaganje u nju doprinijeti društvenoj koristi zbog bolje kvalitete predškolskog odgoja i zadovoljstva djece, ali i roditelja njegovom izgradnjom i kasnijim korištenjem. Kako bi se postigla izvodljivost, pri planiranju izgradnje, osim o pedagoškim aspektima, treba voditi računa o korištenju energetski učinkovitih materijala i tehnologija tako da trošak izgradnje i kasnije upotrebe bude optimalan. Na javnom managementu je da iskoristi razne modele financiranja koji su na raspolaganju; od prihoda namjenskih poreza, do prodaje materijalne imovine, emisijom obveznica ili korištenjem sredstava europskih ili državnih fondova što će također značajno utjecati na izvodljivost investicije.

Javne investicije u pravilu potiču gospodarstvo, najčešće građevinski sektor. Niskogradnja je sektor gospodarstva kojeg isključivo potiču javne investicije ili neki od hibrida javno-privatnog partnerstva.

Ono što javne investicije ne mogu, jest biti nosioc gospodarstva i bruto društvenog proizvoda. Ukoliko se gospodarstvo jedne zemlje oslanja i temelji na javnim investicijama, koje u svojoj biti ne proizvode finacijsku dobit, dolazi do samourušavanja takvog gospodarstva, koje zapravo proždire samog sebe. Javna investicija koja ne pokreće pojedine grane gospodarstva – od primarnog preko sekundarnog do tercijalnog sektora, predstavlja teret za budget javnog partnera, a ima opravdanje jedino ukoliko

doprinosi povećanju kvalitete i zadovoljstva građana (gradnja parkova i fontana primjerice).

Uloga javnog sektora je da paketom mjera koje uključuju fiskalnu politiku i učinkovitije korištenje vlastite imovine i prirodnih resursa, omogući buđenje i rast gospodarstva, omogućujući na taj način privatnom sektoru – privatnom ulagaču da bude konkurentan na tržištu. I javne investicije mogu pomoći konkurentnosti privatnog sektora. Primjerice izgradnjom sustava javne odvodnje na Jadranu stvaramo pretpostavku za razvoj i konkurentnost turističkog sektora, ali to ni izbliza nije jedini i dovoljan uvjet za turistički rast.

Javne investicije su nužne za povećanje opće javne koristi i usluga, i nužni temelj za gospodarski rast, međutim potreba za financijskom dobiti, koja generira punjenja proračuna svih državnih razina, te daje zamah gospodarskom kotaču uz smanjenje stope nezaposlenosti je izazov na koji javne investicije ne mogu dati odgovor.

**Privatne investicije**, za razliku od javnih, imaju suštinu u ostvarenju finacijske dobiti za svojeg vlasnika. To ne znači da privatne investicije ne realiziraju i društvenu korist, jer zapošljavanjem, raspodjelom svih oblika dodatne vrijednosti utječu na blagostenje društva u cjelini.

Privatne investicije, s obzirom na porijeklo imovine, temelj su tržišnog gospodarstva i financijskih tržišta te kapitalizma kao ekonomskog modela uopće.

Vezane su za slobodu pojedinca na raspolaganje i ulaganje vlastite imovine, što je ustavno pravo stanovnika svake demokratske države svijeta.

Bez privatnih investicija ne bi postojala dionička društva, primarna i skundarna tržišta vrijednosnicama, financijske intstitucije poput komercijalnih i investicijskih banaka, multinacionalne kompanije te gospodarski globalni rast temeljen na razvoju tehnologija (od industrijske do digitalne revolucije) i financijskih tržišta.

S obzirom na to da li privatna investicija stvara novu proizvodnu imovinu, ili ulaže u poboljšanje i modernizaciju postojeće imovine, možemo je podijeliti na greenfield i brown field investicije <sup>6</sup>

Pritom se kontekst green/brownfield u pravilu odnosi na izravna ulaganja. S gledišta ulaganja u poduzeća, greenfield investicije su ulaganja u osnivanje novih

<sup>6</sup> (A.Obadić, *Inozemna izravna ulaganja i konkurentnost hrvatskog gospodarstva* (2009) [online]

dostupno na:

<http://web.efzg.hr/dok/MGR/ALKA//osnove%20gospodarstva%20hrvatske/13.%20FDI%20i%20konkurentnost%20hrvatskog%20gospodarstva.pdf>

poduzeća koja sa sobom donose nova znanja, tehnologije ili neku drugu imovinu, dok brownfield investicije predstavljaju preuzimanje postojećeg poduzeća<sup>7</sup>

Više o greenfield i brownfield investicijama u narednim poglavljima

**Javno-privatno partnerstvo i hibridi**, predstavlja niz raznih modela kombiniranja javnih i privatnih resursa, omogućujući investiranje, izgradnju i upravljanje u projekte od općeg društvenog značaja. Javno-privatnim partnerstvom javni sektor stavlja na raspolaganje vlastite resurse, a privatni partner znanje, često izvore financiranja preuzimajući dio rizika kod realizacije investicije.

Oblici javno privatnog partnerstva se mogu podijeliti u pet osnovnih oblika koje je najlakše objasniti kroz dolje navedenu tablicu:

---

<sup>7</sup>V.Bilas, S.Franc, *Uloga inozemnih izravnih ulaganja i načini*

*poticanja* (2013), [online] dostupno na: <http://web.efzg.hr/repec/pdf/clanak%2006-13.pdf>

	HR ENG	Javna poluga Public leverage	Outsourcing Contracting-out	Koncesija Franchising	Zajednički pothvat Joint ventures	Strateško udruživanje Strategic partnering
Svrha iz gledišta javnog sektora		Stvaranje uvjeta za privlačenje privatnih investicija i gospodarsku aktivnost	Postizanje smanjenja troškova, bolje efikasnosti i unaprijeđenje kvalitete usluga javnog sektora. Smanjenje odgovornosti javne uprave.	Prijenos upravljanja s javne tvrtke na komercijalni sektor	Realizacija projekata u kojima postoji zajednički interes javnog i privatnog partnera. Omogućava javnom sektoru korištenje vanproračunski izvora financiranja privatnog partnera. Prebacivanje rizika na privatnog partnera.	Postizanje smanjenja troškova i ekonomskih učinaka na srednji i dugi rok. Uključenje privatnog i neprofitnog sektora u javne procese.
Mehanizam		Javni sektor priprema zemljište za industrijsku proizvodnju, omogućuje porezne olakšice te daje subvencije	Prijenos ugovora javne usluge s javnog nositelja usluge na privatnog partnera	Javni sektor dodjeljuje licencu za obavljanje usluge od javnog interesa. U slučaju izgradnje infrastrukture, imovina može pripasti javnom sektoru nakon definiranog roka trajanja koncesije	Ugovor između javnog i privatnog partnera koji definira finacijsku konstrukciju i kasnije operativne troškove.	Dugoročna i neograničena vremenski suradnja javnog i privatnog sektora zasnovana na povjerenju i zajedništvu umjesto formalnog ugovora.
Financiranje		Javni sektor, pripremni dio	Javni sektor	Plaća krajnji korisnik, uz dodatnu subvenciju javnog sektora za nekomercijalne usluge od javnog interesa. Naknada koju plaća krajnji korisnik omogućava korištenje usluga finacijskog tržišta.	Privatni partner financira, a javni otpačuje u dugom roku.	Privatni, ali moguć i javni partner
Ročnost		Srednji i dugi rok	Kratki ili srednji rok s konačnim trajanjem ugovora	Srednji i dugi rok. Fiksni period trajanja koncesije	Dugi rok. Ugovor s rokom trajanja	Dugi rok, bez vremena trajanja
Partnerski odnosi		Javni sektor nastoji privući privatne poslovne partnere	Javni sektor kupac, privatni davatelj usluge	Privatni davatelj usluge pod uvjetima javnog partnera	Javni sektor povjerava i definira krajnji proizvod te se obvezuje na plaćanje obaveza. Privatni partner financira i/ili gradi i/ili upravlja	
Primjer		Zabavni centar Campanož	Prikupljanje otpada	Željeznica u UK	Izgradnja velikih infrastrukturnih projekata	civilna društva

Tablica 1. Oblici javno-privatnih partnerstva <sup>8</sup>

<sup>8</sup> E.Ferlie, L.E.Lynn Jr, C.Pollitt (2007) *The Oxford Handbook of Public Management, Chapter 15 Public-Private partnerships and hybridity*, Oxford University Press

Profesor Dejan Kružić, s Ekonomskog fakulteta u Splitu, u svojim pak predavanjima, razmatra pojavne oblike pružanja javne usluge, od neposrednog pružanja usluge javnog partnera pa sve do potpune privatizacije javnih usluga gdje javni partner svu odgovornost, rizike i koristi prebacuje na privatnog partnera. Svi oblici udruživanja i suradnje između ta dva krajnja oblika, predstavljaju vrste javno-privatnog partnerstva. Profesor Kružić ih gradira s obzirom na uključenost i alokaciju rizika privatnog partnera u partnerstvu, pri čemu krećemo od najmanje rizičnom prema najviše rizičnom modelu za privatnog partnera;

**Privatno - Financiranje (FO: Finance Only):** Privatni sektor, najčešće banke i fondovi, neposredno financiraju izgradnju javne infrastrukture. Svi troškovi financiranja idu na teret javnog sektora, koji snosi sve rizike izgradnje i eksploatacije

**Projektiraj-Pobjedi u nadmetanju-Izgradi (DBB: Design-Bid-Build):** Javni sektor određuje zahtjeve projekta, osigurava njegovo financiranje i projektiranje. Postupkom javne nabave odabire najpovoljnijeg privatnog punuđača, koji je odgovoran za izgradnju. Javni partner pruža uslugu, održava objekt i vlasnik je izgrađenog objekta.

**Projektiraj-Izgradi-Održavaj (DBM: Design-Build-Maintain):** Privatni sektor, po zahtjevima i specifikacijama javnog sektora, projektira, gradi i održava infrastrukturu, najčešće uz unaprijed ugovorenu fiksnu cijenu, čime se troškovni rizik i rizik kvalitete i održavanja izgrađenog, prenosi na privatni sektor.

**Izvedi-Održavaj (OM: Operate-Maintain):** Privatni sektor temeljem ugovorenih uvjeta, pruža uslugu koristeći javna dobra ili javnu imovinu, pri čemu vlasništvo ostaje u rukama javnog sektora. Po svojoj naravi, OM modeli predstavljaju tzv. *outsourcing ugovore*.

**Operativna licenca (OL: Operation License):** Privatni sektor dobiva dozvolu od javnog sektora da pruža javnu uslugu, najčešće ograničenog trajanja.

**Projektiraj-Izgradi-Izvedi (DBO: Design-Build-Operate):** Privatni sektor, po zahtjevima i specifikacijama javnog sektora, projektira i gradi javno dobro, najčešće po fiksnoj cijeni. Po završetku gradnje, privatni partner uzima objekt u dugoročan zakup i koristeći ga pruža uslugu.

**Izgradi-Izvedi-Prenesi (BOT: Build-Operate-Transfer):** Privatni sektor, po projektima javnog sektora, gradi javno dobro i koristeći ga pruža uslugu. Privatni partner kao pružatelj usluge (pod kontrolom javnog sektora) naknadu za pruženu uslugu naplaćuje od

javnog sektora i/ili krajnjih korisnika. Istekom koncesijskog razdoblja, javno se dobro vraća javnom partneru.

**Projektiraj-Izgradi-Financiraj-Izvedi (DBFO: Design-Build-Finance-**

**Operate):** Privatni sektor projektira, osmišljava, gradi i financira realizaciju javnog dobra i eksploatira javni objekt. Upravlja pružanjem usluge i koristi javno dobro ugovoreni broj godina.

**Izgradi-Posjeduj-Izvedi-Prenesi (BOOT: Build-Own-Operate-Transfer):**

Privatni sektor, po projektima javnog sektora, gradi javno dobro, zadržava ga u vlasništvu i posjedu za ugovoreno vrijeme trajanja aranžmana i koristeći ga pruža uslugu. Privatni partner kao pružatelj usluge naknadu za pruženu uslugu naplaćuje od javnog sektora i/ili krajnjih korisnika. Istekom ugovorenog roka, vlasništvo nad javnim dobrom se prenosi javnom partneru bez naknade.

**Zakupi-Razvij-Izvedi (LDO: Lease-Develop-Operate):** Privatni partner javno dobro uzima u zakup, tehnološki i funkcionalno ga razvija i unapređuje, i upravlja njegovim korištenjem.

**Izgradi-Zakupi-Izvedi-Prenesi (BLOT: Build-Lease-Operate-**

**Transfer):** Privatni partner gradi javno dobro i uzima ga u zakup. Vlasništvo ostaje u javnom sektoru a privatni sektor koristeći zakupljeni javni objekt pruža uslugu. Istekom ugovorenog roka, posjed nad javnim dobrom se vraća javnom partneru.

**Kupi-Posjeduj-Izvedi-Prenesi (BUYOOT: Buy-Own-Operate-**

**Transfer):** Privatni sektor kupuje javno dobro, koristi ga ugovoreni broj godina i pruža uslugu. Istekom ugovorenog roka vlasništvo se bez naknade prenosi na javni sektor.

**Projektiraj-Izgradi-Financiraj-Posjeduj-Izvedi-Prenesi (DBFOOT:**

**Design-Build-Finance-Own-Operate-Transfer):** Privatni sektor projektira, osmišljava, gradi i financira realizaciju javnog projekta, upravlja pružanjem usluge i koristi javno dobro, koje je njegovo vlasništvo, ugovoreni broj godina. Istekom ugovorenog roka, vlasništvo nad javnim dobrom se prenosi javnom partneru bez naknade.

**Izgradi-Posjeduj-Izvedi (BOO: Build-Own-Operate):** Privatni sektor gradi i upravlja javnim dobrom u svom vlasništvu, bez obveze da se imovina transferira javnom sektoru. Kontrola nad uslugama privatnog sektora najčešće se provodi i regulira od strane javnih vlasti. U ovom obliku privatni partner nema striktnu obvezu vraćanja javnog objekta u vlasništvo javnom partneru. Istekom koncesijskog razdoblja partneri razmatraju jednu od sljedećih mogućnosti: a.) produljenje koncesijskog ugovora, b.) produljenje koncesijskog



ugovora uz izmjene na javnom objektu (renoviranje), c.) prodaju javnog objekta javnom partneru ili d.) uklanjanje javnog objekta.

**Kupi-Izgradi-Izvedi (BBO: Buy-Build-Operate):** Privatni sektor kupuje javno dobro, unapređuje ga i njime upravlja, pružajući usluge javnom sektoru ili krajnjim korisnicima. Istekom ugovorenog roka, privatni sektor zadržava svoja vlasnička prava nad dobrom javne namjene.

Nakon razrade vrsti investicija, u nastavku ćemo obraditi pojam greenfield i brownfield investicija od kojih svaka može biti provedena po ranije navedenim modalitetima.

## 2.2 Pojam greenfield investicija

Greenfield investicije se na različit način tumače od raznih autora.

Greenfield ulaganje je tehnički izraz kojim se označava izravno ulaganje, u pravilu stranog kapitala. Riječ je o ulaganju kapitala koje rezidenti jedne države ostvaruju u inozemstvu. To može biti ulaganje u osnivanje vlastitog poduzeća (npr. novog trgovačkog društva), ulaganje u osnivanje zajedničkog poduzeća (npr. osnivanje mješovitog društva) ili osnivanje odnosno otvaranje podružnice (filijale).<sup>9</sup>

Za takav oblik ulaganja je karakteristično da ulagatelj stječe i aktivno obavlja kontrolu, te upravlja poduzećem u koje je uložio. Po tome se izravna ulaganja razlikuju od tzv. portfolio ulaganja (portfelj ulaganja; rentijerska ulaganja).

Za razliku od koncentracija poduzetnika, kod kojih, pojednostavljeno rečeno, ulagatelj stječe kontrolu i upravu nad već postojećim poduzećem, ovdje je uvijek riječ o osnivanju novog poduzetnika.

Što se Ministarstva gospodarstva tiče, izrazom *greenfield* investicije označavaju se izravne investicije, u pravilu stranog kapitala. Riječ je o ulaganju kapitala koje rezidenti jedne države ostvaruju u inozemstvu. To može biti ulaganje u osnivanje vlastite

---

<sup>9</sup> M.Cerovac (2010), *Rječnik pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja* [online] dostupno na: <http://www.aztn.hr/uploads/documents/rjenik.pdf>

tvrtke (primjerice novog trgovačkog društva), ulaganje u osnivanje zajedničke tvrtke (primjerice osnivanje mješovitog društva) ili osnivanje, odnosno otvaranje podružnice (filijale). Obilježje takvog ulaganja je da ulagač stječe kontrolu i aktivno je provodi te upravlja tvrtkom u koju je uložio. Po tome se izravne investicije razlikuju od takozvanih portfolio investicija.<sup>10</sup>

Slijedeće tumačenje govori da su *greenfield* investicije ulaganja u osnivanje novih poduzeća koja sa sobom donose nova znanja, tehnologije ili neku drugu imovinu.

U načelu, *greenfield* investicija se povezuje s izravnim stranim ulaganjem koje zbog komparativnih prednosti lokacije matične zemlje gdje se vrši ulaganje ostvaruje potpuno novu gospodarsku aktivnost koja je u skladu s potražnjom i društvenim koristima lokalne zajednice.

Budući da su inozemna izravna ulaganja transnacionalnih kompanija prepoznata kao jedan od osnovnih kanala kojim zemlje u razvoju dobivaju pristup najmodernijim tehnologijama čija difuzija ima važnu ulogu u objašnjavanju gospodarskog rasta, javlja se i konkurentna borba za privlačenjem stranih investitora. No, uz sve pozitivne efekte koje transnacionalne kompanije mogu imati na zemlju primatelja, treba procijeniti i potencijalne društvene troškove koji se mogu pojaviti. Inozemna izravna ulaganja ne predstavljaju rješenje svih problema i njihov pozitivan učinak ovisan je i o uvjetima koji prevladavaju u zemlji domaćinu.

Motivi primatelja inozemnih izravnih ulaganja sastoje se u usporedbi društvenih koristi i troškova koja su prouzrokovala inozemna izravna ulaganja te u nastojanju da društvene koristi budu veće. Društvene koristi ili dobiti od inozemnih izravnih ulaganja očituju se kroz različite pozitivne utjecaje. Tako stvaranje dobiti od strane multinacionalne kompanije, koja se onda oporezuje, osigurava znatne priljeve u državni proračun. S druge strane, jedna od uobičajenih fiskalnih mjera za privlačenje inozemnih ulaganja je upravo oslobađanje od plaćanja poreza u dužem razdoblju. Nadalje, postoji mogućnost otvaranja novih radnih mjesta i u vezi s tim i prijenosa znanja, tehnologije i upravljačkih vještina.

Iskorištavanje komparativnih prednosti lokalnoga gospodarstva s ekonomijom razmjera inozemnog ulagača može biti važan element za proboj domaće proizvodnje na svjetsko tržište. Ulazak inozemnih tvrtki u proizvodni sektor može prouzročiti jačanje konkurencije, što povećava pritisak na efikasnije poslovanje ostatka sektora. Daljnji bitan motiv zemlje primatelja je činjenica da se ulazna inozemna izravna ulaganja ne uključuju u inozemni dug zemlje pa zemlje imaju dodatni motiv prikupiti što više izravnih ulaganja s obzirom na ostale stavke u kapitalnom i financijskom računu platne bilance.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> *Strategija za poticanje investicija u Republici Hrvatskoj 2014-20*, Ministarstvo gospodarstva RH [online] dostupno na: [www.mingo.hr/.../STRATEGIJA%20POTICANJA%20INVESTICIJA%20...](http://www.mingo.hr/.../STRATEGIJA%20POTICANJA%20INVESTICIJA%20...)

<sup>11</sup> V.Bilas, S.Franc, *Uloga inozemnih izravnih ulaganja i načini poticanja* (2013), [online] dostupno na:

<http://web.efzg.hr/repec/pdf/clanak%2006-13.pdf>

### 2.3. Pojam brownfield investicija

Brownfield se, slično kao i greenfield razmatra kao izravna strana investicija. Međutim, za razliku od greenfielda koja predstavlja investiciju u potpuno novu gospodarsku aktivnost, brownfield oplemenjuje postojeću gospodarsku aktivnost te joj daje investicijski, tehnološki i managerski impuls nastavljajući poslovnu aktivnost uz rast produktivnosti. Učinci brownfield investicija doprinose povećanju radnih mjesta, poreznih prihoda i općenito porastu dohotka per capita.

Ukoliko sagledavamo kontekst objekta ulaganja izravnih stranih ulaganja, razlikujemo ulaganja u novu proizvodnju ili djelatnost (engl. Greenfield investment) ili pak ulaganja u postojeću tvrtku ili proizvodnju (Brownfield investment).<sup>12</sup>

Brownfield investicija je kupnja ili preuzimanje postojećih postrojenja i poduzeća u svrhu pokretanja novog proizvoda ili nove proizvodne mogućnosti.<sup>13</sup>

Osim pozitivnih učinaka, brownfield investicija može imati i negativan utjecaj na lokalno gospodarstvo pa čak dovesti i do smanjenja investicija. Scenarij je moguć ako se izravno inozemno ulaganje ulazi u sektor gdje već postoji konkurencija domaćih tvrtki. Tada zbog konkurentne borbe može doći i do izlaska domaćih, ali i stranih tvrtki iz sektora, što bi imalo za posljedicu urušavanje gospodarske aktivnosti. Postoje primjeri (industrija eksploatacije kamena) gdje je brownfield investicija imala, sa stanovišta ulagača za cilj uništavanje konkurencije na inozemnom tržištu, nakon čega bi brownfield tvrtka napustila područje osiguravajući si samo izvozno tržište za svoju matičnu tvrtku.

Brownfield investicije je i puno teže kontrolirati sa stanovišta lokalne zajednice jer je akvizicija domaćih tvrtki od strane vanjskog ulagača van ingerencije lokalne zajednice, za razliku od greenfield investicija koje se moraju obratiti javnom sektoru jer počinju projekt od nule (prostorno planiranje, izdavanje građevinske dozvole, izgradnja komunalne infrastrukture je u rukama javnog sektora).

U osnovi bi pozitivan utjecaj brownfield investicije trebao biti zadovoljen ukoliko postoji potražnja za proizvodom/uslugom na domaćem tržištu, ili još bolje, ukoliko postoji potražnja za proizvodom/uslugom investitora na vanjskom tržištu. Investicija bi tada potakla izvoz što povećava potrebu za zapošljavanjem lokalnog stanovništva. Investitor svoj interes mora imati u konkurentskim prednostima same lokacije – geostrateškog položaja, niskog troška radne snage i općenito troška otvaranja gospodarske aktivnosti, što uključuje rok potreban za početak rada, porezno opterećenje i trošak izgradnje.

<sup>12</sup> Božo Matić (2016) *Međunarodno poslovanje – institucije, pravila, strategije*, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet

<sup>13</sup> Božo Matić (2016) *Međunarodno poslovanje – institucije, pravila, strategije*, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet

Kada uzmemo u obzir sve konkurentne prednosti Republike Hrvatske obzirom na geostrateški položaj, prirodne ljepote, dostupnost kvalitetne i konkurentne radne snage, ne možemo biti zadovoljni intenzitetom ulaganja općenito.

Govoreći o brojnosti ulaganja, najzastupljeniji sektor je svakako trgovina, koja otvaranjem trgovačkih centara obogaćuje ponudu robe široke potrošnje, ali istovremeno uništava malo i srednje poduzetništvo u branshi. Svjedoci smo migracije potrošača u periferije naselja uz istovremeno odumiranje trgovina u centrima gradova.

Turizam je, rekao bih, zdravija varijanta izravnog ulaganja, pri čemu imamo primjere brownfield ulaganja kao npr. obnova Hotela Park Plaza Belvedere u Medulinu 2015. godine, ili greenfield ulaganja npr. izgradnja Hotela Lone u Rovinju 2011. godine. Ovi projekti ni na koji način nisu narušili postojeće tržište hotelskog segmenta, već su unaprijedili i obogatili ponudu turističke destinacije s multiplikativnim pozitivnim učincima na potrošnju u široj okolini.

Ono što definitivno nedostaje Republici Hrvatskoj jest ulaganje u sekundarni sektor gospodarstva, odnosno investicije u industrijska postrojenja i tvornice, energetiku i drugo. Razlog tome je, pravna nesigurnost, odnosno spor i kompliciran pravni okvir, kako za investitore tako i za lokalne inicijatore ulaganja.

Drugi problem je nedostatan know-how na svim utjecajnim razinama koji bi trebali omogućiti ulaganje. Osim preporuka za izmjenu pravnog okvira, cilj ovog rada je napraviti iskorak u pravo u tom smjeru – ponuditi know-how.

#### **2.4. Investicija kao rezultat strateškog plana razvoja jedinice lokalne samouprave**

Da bi se izbjegli rizici direktnog stranog ulaganja, ili uopće ulaganja koje će imati velik utjecaj na lokalnu zajednicu, potrebna je strateška procjena koje investicije su poželjne za lokalnu zajednicu, odnosno koje to nisu.

Rizici inozemnih ulaganja se za lokalnu zajednicu, osim navedenog brownfield ulaganja koje može uništiti domaću konkurenciju, mogu manifestirati kroz negativan utjecaj i na druge gospodarske sektore, ukoliko investicija nije kompatibilna se okruženjem u kojem se planira.

Rizik odabira investitora je tim veći ukoliko lokalna zajednica nema dovoljno ljudskih resursa čime se pri pregovorima o početku ulaganja s vrhunskim menagerima multinacionalne kompanije često dovodi u podređen položaj. Stoga je od izrazite važnosti strateško promišljanje lokalne sredine odnosno javnog sektora o vlastitim razvojnim potencijalima koji su u skladu s interesima građana koje zastupaju.

Izrada strateškog plana razvoja jedinice lokalne samouprave temeljni je dokument koji se izrađuje u suradnji s lokalnim stanovništvom i zainteresiranim interesnim grupama, kako bi se kroz međusobni dijalog definirali prioriteti gospodarskog razvoja odabirom projekata od strateškog interesa.

Tome treba slijediti izrada prostorno-planske dokumentacije čime lokalna zajednica, još jednim od strateških dokumenata, suzuje izbor mogućih gospodarskih aktivnosti na njenom području. Kvalitetna priprema greenfield investicije počinje daleko prije od samog odabira investitora. Cilj svake jedinice lokalne samouprave je rad na konkurentnosti u privlačenju investitora, ali upravo onih koji su u skladu sa održivim razvojem sredine, odnosno strateškim planom upravljanja jedinice lokalne samouprave.

Pregovorački postupak s multinacionalnom kompanijom gdje lokalna samouprava raspolaže strateškim dokumentima i točno zna što hoće, mora dovesti do daleko povoljnijeg ishoda za lokalnu zajednicu, od onoga kada investitor diktira uvjete. S druge strane i investitoru je u interesu što kvalitetnija priprema projekta te se jasni parametri lokalne zajednice vrlo lako mogu integrirati u izvodljivost investicije i njenu uspješnu implementaciju.

Javni sektor često zaboravlja da strateški plan razvoja ne služi samo razvoju temeljnog djelokruga rada jedinice lokalne samouprave, kao što su izgradnja i održavanje komunalne infrastrukture, razvoj civilnog društva te unaprijeđenje predškolskog odgoja, obrazovanja i socijalne politike. Strateški plan mora definirati pravce gospodarskog razvoja, a javni sektor mora omogućiti sve predradnje koje će gospodarski razvoj u skladu sa željama lokalne zajednice, učiniti mogućim. U suprotnom, lokalna samouprava se ponaša kao parazit svojih građana, ne ulažući u perspektivu održivog razvoja i buduće dodane kvalitativne i financijske vrijednosti.

U slijedećem poglavlju opisati ćemo koji su postupci, predradnje i analize potrebne iz perspektive jedinice lokalne samouprave, kako bi se stvorili preduvjeti za ulaganje na zadovoljstvo lokalne zajednice i investitora.

### 3. STRATEŠKA ANALIZA GREENFIELD INVESTICIJA IZ PERSPEKTIVE JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE

Jedinica lokalne samouprave je entitet koji svoje građane zastupa na političkom, društvenom i gospodarskom tržištu. Čelništvo jedinice lokalne samouprave raspolaže relativno sigurnim prihodima od svojih građana te se ne mora previše truditi oko konkurentnosti svoje jedinice lokalne samouprave u odnosu na okolinu. Ne mora, ukoliko ne razumije dugoročnu poziciju svoje lokalne uprave u političkom, ali i gospodarskom okruženju. Vodeći pak računa o konkurentnosti svoje općine/grada/županije ili države, javni dužnosnik će pokušati u uzburkanom tržištu političko/gospodarskih zbivanja pronaći i provesti ispravnu strategiju razvoja.

Općina ili grad svoju uspješnost mjeri zadovoljstvom birača – svojih građana. Kako bi maksimizirala njihovo zadovoljstvo, potrebno je uz osiguranje javnih potreba (infrastrukture, vrtića, škola, socijale i dr.) omogućiti i gospodarski rast na svojem području. A gospodarski rast je moguć ukoliko je općina ili grad, županija ili država ima konkurentsku prednost u odnosu na okolinu.

Diferencijacija kao konkurentna prednost koju u poslovnom upravljanju koriste tvrtke koje žele svojim kupcima ponuditi nešto posebno što ne postoji kod konkurencije, može se primjeniti i na jedinice lokalne samouprave. Diferencijacija je način na koji jedinica lokalne samouprave pruža bolje uvjete poslovanja, uključujući izgrađenu infrastrukturu, brzinu administracije, poreznu politiku te strateške dokumente omogućavajući bolje uvjete ulaganja i poslovanja općenito nego negdje drugdje. Na taj način potencijalni ulagač može ostvariti konkurentnu prednost u odnosu na takmace zbog konkurentnosti same jedinice lokalne samouprave.

U nastavku poglavlja prikazati ćemo koji su preduvjeti potrebni za donošenje odluke o pokretanju greenfield investicije.

#### 3.1 Donošenje odluke o greenfield investiciji

Sagledavajući političko/gospodarsko tržište, jedinica lokalne samouprave mora uz pomoć strateškog plana razvoja, definirati operativne programe koji su od prioritetnog značaja za lokalnu zajednicu.

Da bismo od pojedinog operativnog programa došli do odluke o greenfield investiciji, odnosno postupku pokretanja traženja privatnog partnera za određenu gospodarsku aktivnost, potrebno je udovoljiti nekoliko elemenata.

**Politički konsenzus**, je nužan u provođenju velikih investicijskih zahvata na području lokalne samouprave. Potrebno je na transparentan i jednostavan način upoznati dionike političkih procesa s idejom i benefitima investicije kako u ključnom trenutku ne bi došlo do neželjene destrukcije projekta

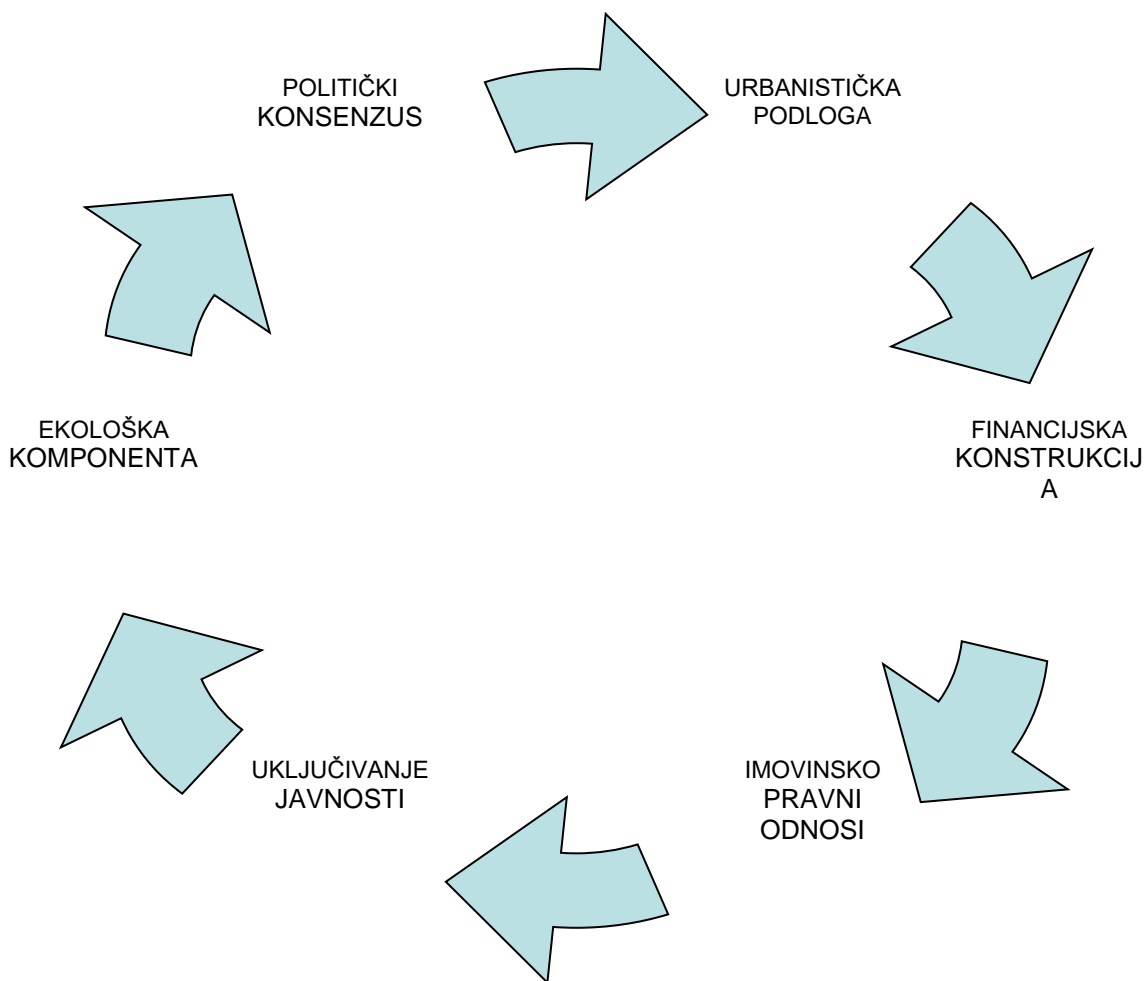
Nužan preduvjet za greenfield investiciju je i **urbanistička podloga**, jer s jedne strane definira okvire iz strateškog plana razvoja jedinice lokalne samouprave, a s druge strane daje sigurnost i projektni zadatak potencijalnom investitoru.

Ono što javnom partneru treba biti poznato jest **financijska konstrukcija**, u smislu izvodljivosti i profitabilnosti projekta, jer jednostavno nema smisla raditi na projektu greenfield investicije, ukoliko ona nema elemente isplativosti.

**Imovinsko pravni odnosi**, jedan su od većih problema u provođenju greenfield investicija zbog kompliciranosti sustava vlasništva, zemljišnih knjiga, katastra, šumsko-gospodarske osnove, turističkog zemljišta i drugo. Javni partner prije odluke za pokretanje greenfield investicije mora imati uvid u rješenje problema pravno-vlasničke prirode.

Kako bi projekt greenfield investicije bio opće prihvaćen od lokalne sredine, nužno je provesti i postupak **uključivanja javnosti**, kroz institucije mjesnih odbora, udruga, skupova građana. Bitno je, slično kao i s političkim partnerima, upoznati javnost o kvalitativnim i financijskim koristima za svakog pojedinog stanovnika općine/grada ukoliko dođe do realizacije projekta. U prenesenom značenju, potrebno je „čuti kako narod diše“.

**Ekološka komponenta**, je svakako bitna, ne samo zbog utjecaja investicije na zdravlje ljudi i okoliš, nego i zbog mogućih ušteda u kasnijoj eksploataciji korištenjem zelene energije, kao i mogućnosti povlačenja sredstava EU fondova na osnovi zelenog projekta. Time jedinica lokalne samouprave postaje još konkurentnija na tržištu greenfield investicija.



**Dijagram 1.**

Ključni elementi za pripremu donošenja odluke o greenfield investiciji

Donošenje odluke je na prvi pogled jednostavan proces, što u suštini i jest, ukoliko je postavljen jasan i realan cilj te su provedene potrebne pripreme i ostvareni preduvjeti za donošenje odluke.

Jasan cilj proizlazi iz strateškog plana razvoja, jer definira održive potrebe lokalne sredine. Međutim, cilj sam po sebi nije dovoljan za donošenje odluke jer je zadovoljenje gore navedenih elemenata kao pretpostavki za daljnje provođenje projekta od krucijalne važnosti za donošenje odluke ide li se, odnosno, u kakav se projekt ide.

Tek kad je ispunjeno svih šest gore navedenih elemenata u donošenju odluke o pokretanju greenfield investicije, možemo reći da smo odabrali opće prihvatljiv, dobrodošao projekt koji će donijeti pozitivne gospodarske i društvene efekte zajednici, a istovremeno biti prihvatljiv za potencijalnog investitora. Ukoliko samo jedan od elemenata nije udovoljen, projekt postaje rizičan i zapravo teško ostvariv.



### 3.2 Izbor namjene projekta

Namjena projekta, ili što uopće raditi, odnosno koju bi svrhu i efekte za sredinu u kojoj se implementira trebao projekt imati, je polazišna osnova za definiranje cilja. S gledišta jedinice lokalne samouprave, potpuno je pogrešno pasivno čekati ponude privatnih partnera za realizaciju greenfield investicije, ukoliko jedinica lokalne samouprave ne zna koja bi namjena projekta trebala biti. Malo je vjerovatno da će privatni partner, bez konkretno zadanog projektnog zadatka od strane lokalnog partnera, realizirati projekt koji će maksimizirati potrebe lokalne zajednice. Osim male vjerojatnosti podudaranja javnog i privatnog interesa, pasivnim očekivanjem ponuda investitora, jedinica lokalne samouprave ne poduzima ništa u pripremi podloge, koja uključuje 6 ranije navedenih elemenata, tako da je ulazak investitora u projekt zapravo vrlo rizičan.

Ukoliko javni partner zna što želi, koji razvojni projekt je od interesa za lokalnu zajednicu, privatni partner na osnovi jasnog projektnog zadatka lako donosi odluku pokreće li investiciju ili ne.

Ključan dokument za identifikaciju potreba na lokalnoj razini ali i njihovo povezivanje s regionalnim, nacionalnim i europskim prioritetima te sukladno tome dostupnim europskim i nacionalnim financijskim sredstvima jest strateški plan razvoja, strateški razvojni program, plan ukupnog razvoja jedinice lokalne samouprave ili slično. Takav plan u pravilu sadrži analizu postojećeg stanja, snage, mogućnosti, prilike i prijetnje – SWOT analizu. Slijedi postavljanje strateških ciljeva koji se nadalje raščlanjuju na potrebne mjere i nastavno na razvojne projekte. Metodologija izrade takvog plana podrazumijeva uključivanje svih dionika društvenih procesa odnosno širu javnost.

Usvajanjem takvog dokumenta od strane predstavničkog tijela, čelniku jedinice lokalne samouprave nije teško orijentirati se na specifičan razvojni projekt jer je on već definiran i obrađen u planu ukupnog razvoja. Primjerice, Plan ukupnog razvoja Općine Medulin 2016-2020. opisuje i navodi 106 razvojnih projekata od kojih je, Zabavni centar Campanož zasigurno projekt koji je po svojoj namjeni izrazito atraktivan kako za društvenu zajednicu, tako i za potencijalnog investitora.

Šifra projekta	1.2.1.2.4.-31	Naziv projekta: Zabavni centar Campanož-Crispoland	Mjera: 1.2.4. Razvoj sporta, rekreacije i zabave
Nositelji	Općina Medulin/Privatni investitor	Prioritet: 1.2. Unapređenje društvene infrastrukture i razvoj projekata društvene namjene	
Kratki opis	Projektom bi se izgradio vodeni park, tematski park, otvoreni i zatvoreni koncertni prostor, letjelište i padobranski centar. Cilj projekta je obogatiti turističku ponudu općine i produžiti turističku sezonu.		
Status	Projektna dokumentacija je izrađena.		
Razdoblje provedbe	2016. – 2020.		
Procijenjeni iznos	150.000.000 HRK		

**Tablica 2** Primjer razvojnog projekta iz strateškog razvojnog programa <sup>14</sup>

Kratak opis u tablici 2. navodi da bi se projektom izgradio vodeni park, tematski park, otvoreni i zatvoreni koncertni prostor, letjelište i padobranski centar te kako je cilj projekta obogatiti turističku ponudu općine i produžiti turističku sezonu. Namjena projekta je definirana uz sve stručne podloge i metodologiju te je čelniku jednostavno izabrati namjenu projekta.

### 3.3 Strategija pronalaženja partnera

Greenfield investicija je aktivnost koja nakon implementacije ima dugoročne posljedice po okolinu, koje mogu biti i pozitivne i negativne. S kuta gledišta jedinice lokalne samouprave, od izuzetne je važnosti odabrati ozbiljnog, pouzdanog i društveno osjetljivog partnera koji će provedbom investicije donijeti najviše benefita lokalnoj zajednici. Pritom treba voditi računa o zakonitom postupku odabira privatnog partnera vodeći računa o obvezi provođenja postupka javne nabave, postupku raspolaganja javnom imovinom i općenito pravnom okviru koji sprječava svaki negativan kontekst odabira privatnog partnera.

Obzirom na primjenu propisa pri odabiru investitora, treba razlučiti odabir partnera s obzirom na vlasništvo zemljišta na kojoj se provodi investicija.

#### 3.3.1 Odabir investitora na zemljištu u privatnom vlasništvu

<sup>14</sup> Anita Klanac, Duško Radulović, Dea Blažina (2016) *Strateški razvojni program Općine Medulin 2016-2020*, Općina Medulin

Ukoliko se radi o **zemljištu u privatnom vlasništvu**, jedinica lokalne samouprave ima ograničenu mogućnost odabira investitora, obzirom na slobodno tržište prometa nekretninama. Međutim, jedinica lokalne samouprave svojim djelovanjem i aktima može doprinijeti efikasnijoj realizaciji investicije. Odabir privatnog partnera se pritom vrši kroz namjenu projekta, a ne putem odabira pojedinačnog privatnog partnera.

Zakon o prostornom uređenju NN 153/13, 65/17 definira postupak donošenja akata vezanih za prostorno planiranje koji je u ingerenciji jedinica lokalne samouprave. Pri tom, jedinica lokalne samouprave može odabirom odgovarajuće namjene prostora definirati budući razvoj. Sloboda odabira namjene i površine samog zemljišta ipak nije proizvoljna već ovisi o usklađenosti s planovima višeg reda, prvenstveno prostornog plana nadležne županije, ali i ostalim uvjetima iz Zakona vezanim za izgrađenost područja obuhvata, udaljenost od obalne crte mora i drugo. Međutim, prostorno planiranje je vjerovatno najjači alat kojeg jedinica lokalne samouprave može koristiti kako bi zaista usmjeravala tijek, namjenu i realizaciju razvojnih projekata na svojem području.

U slučaju da ista jedinica lokalne samouprave ima ingerenciju i nad izdavanjem akata za gradnju, direktnom primjenom vlastitih prostornih planova, provedba investicija je još efikasnija.

Primjerice, ukoliko se na ulazu u naselje urbanističkim planom predviđa poslovna zona pretežito trgovačke namjene, jedinica lokalne samouprave ne može uvjetovati kojeg privatnog partnera – trgovački lanac želi. Ali uvjetuje namjenu investicije te se na tom području neće realizirati, primjerice, apartmansko naselje.

S druge strane, privatni partner zapravo bira jedinicu lokalne samouprave gdje će realizirati projekt na osnovi prostorno planskih uvjeta, ali i procjene u kojem roku će investicija biti provedena. Privatni partner će teško ući u projekt ukoliko nema adekvatnu suradnju s javnom upravom tako da, uzročno posljedično, jedinica lokalne samouprave ipak može utjecati na odabir privatnog partnera. Rješavanje imovinsko-pravnih odnosa i realizacija prometno-infrastrukturnog projekta koji je neophodan privatnom investitoru, isključivo ovisi o volji i sposobnosti jedinice lokalne samouprave.

Zakon o komunalnom gospodarstvu <sup>15</sup> obvezuje privatnog investitora na plaćanje komunalnog doprinosa prije početka izgradnje greenfield objekta, ali jedinicu lokalne samouprave ne obvezuje na izgradnju komunalne infrastrukture, ukoliko ista nije planirana u Programu gradnje. Stoga je dogovorna i partnerska suradnja javnog i privatnog sektora neophodna za realizaciju projekta greenfield investicije i na privatnom zemljištu iz čega proizlazi da je neformalni odabir privatnog partnera moguć, odnosno

<sup>15</sup> *Zakon o komunalnom gospodarstvu, pročišćeni tekst zakona* NN 36/95, 70/97, 128/99, 57/00, 129/00, 59/01, 26/03, 82/04, 110/04, 178/04, 38/09, 79/09, 153/09, 49/11, 84/11, 90/11, 144/12, 94/13, 153/13, 147/14, 36/15, 68/18

strateški vrlo bitan za razvoj lokalne zajednice, iako se ne radi o investiciji u vlasništvu ili djelomičnom vlasništvu javnog partnera.

### 3.3.2. Odabir investitora na zemljištu u pretežito javnom vlasništvu

Ukoliko se radi o projektu provedbe greenfield investicije na **zemljištu u javnom vlasništvu** ili djelomično javnom vlasništvu, pri odabiru investitora potrebno je provesti postupak javnog nadmetanja za odabir privatnog partnera, odnosno imati u vidu nekoliko zakonskih akata.

Jedan od novijih interesantnih akata je Zakon o strateškim investicijskim projektima čije je uloga ubrzanje privatnih ili javnih investicija koje su proglašene strateškim, što znači da su od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku.

Ovim se Zakonom uređuju kriteriji i postupak prijave strateških investicijskih projekata (u daljnjem tekstu: strateški projekti), postupak procjene, odabira, pripreme i provedbe strateških projekata, raspolaganje nekretninama u vlasništvu Republike Hrvatske za potrebe provedbe strateških projekata, davanje koncesija u vezi s provedbom strateških projekata i izdavanje upravnih akata u vezi s provedbom strateških projekata.<sup>16</sup>

Strateški investicijski projekt je svaki privatni investicijski projekt, javni investicijski projekt ili javno-privatni investicijski projekt iz područja gospodarstva, rudarstva, energetike, turizma, prometa, infrastrukture, elektroničkih komunikacija, poštanskih usluga, zaštite okoliša, komunalnoga gospodarstva, poljoprivrede, šumarstva, vodnoga gospodarstva, ribarstva, zdravstva, kulture, audiovizualnih djelatnosti, znanosti, obrane, pravosuđa, tehnologije i obrazovanja koji uključuje gradnju građevina, a koji na temelju ovoga Zakona proglasi Vlada Republike Hrvatske<sup>17</sup>

Zakon predviđa i potencijalni strateški projekt koji se primjenjuje ukoliko nije poznat investitor na zemljištu koje je u natpolovičnom vlasništvu Republike Hrvatske, jedinice lokalne samouprave ili pomorskog dobra. Odabir privatnog partnera se provodi putem javnog poziva. Javni poziv raspisuje Ministarstvo državne imovine (MDI) na prijedlog i u suradnji sa središnjim državnim tijelom u čijoj je nadležnosti namjena projekta. Tako primjerice, Ministarstvo turizma može predložiti potencijalni strateški projekt zabavnog parka u Medulinu, a MDI potom raspisuje javni poziv.

Sadržaj javnog poziva, način raspolaganja nekretninom, visinu naknade za korištenje nekretnine te sadržaj prijave projekta iz stavka 2. ovoga članka uređuje Vlada Republike Hrvatske odlukom za svaki pojedini projekt, na prijedlog središnjeg tijela državne uprave

<sup>16</sup> čl11. *Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske*, NN 133/13, 152/14, 22/16, 29/18

<sup>17</sup> čl13. *Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske*, NN 133/13, 152/14, 22/16, 29/18

nadležnog za državnu imovinu u suradnji sa središnjim tijelom državne uprave u čiju nadležnost pojedini potencijalni strateški projekt spada.<sup>18</sup>

S druge strane, ukoliko privatni investitor raspolaže privatnim zemljištem, odnosno zemljištem koje je u natpolovičnom privatnom vlasništvu u odnosu na javnog partnera, u mogućnosti je direktno prijaviti strateški projekt. Tada zakonom nije predviđeno javno prikupljanje ponuda, nego ukoliko povjerenstvo prihvati prijavu privatnog partnera, cijena i način raspolaganja se određuju posebnom odlukom Vlade, bez daljnjeg provođenja natječaja.

Nekretninama u vlasništvu Republike Hrvatske potrebnima za provedbu privatnog strateškog projekta raspolaže Vlada Republike Hrvatske po tržišnoj vrijednosti prema procjeni ovlaštenog i neovisnog procjenitelja, a sukladno posebnim propisima kojima se uređuje procjena vrijednosti nekretnina, bez javnog nadmetanja ili bez javnog prikupljanja ponuda, ako obuhvat zahvata u prostoru uključuje maksimalno 50 % nekretnina u vlasništvu Republike Hrvatske, potrebnih za realizaciju privatnog strateškog projekta.<sup>19</sup>

Postoje i kriteriji da bi projekt mogao biti strateški, zakon definira sljedeće:

Strateškim projektom smatrat će se projekt čijom se provedbom stvaraju uvjeti za zapošljavanje većeg broja osoba ovisno o vrsti i lokaciji projekta, koji znatno pridonosi razvoju ili poboljšanju uvjeta i standarda za proizvodnju proizvoda i pružanje usluga, koji uvodi i razvija nove tehnologije kojima se povećava konkurentnost i ekonomičnost u gospodarstvu ili javnom sektoru i/ili kojim se podiže ukupna razina sigurnosti i kvaliteta života građana i zaštita okoliša, koji pozitivno utječe na više gospodarskih djelatnosti i čijom se provedbom stvara dodana vrijednost, u područjima iz članka 3. točke 1. ovoga Zakona te koji u većoj mjeri pridonosi održivom razvitku i zaštiti prostora, okoliša i kulture te koji znatno pridonosi konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva i udovoljava sljedećim kriterijima:

u skladu je s dokumentima prostornog uređenja i ima vrijednost ukupnih kapitalnih troškova ulaganja jednaku ili veću od 75.000.000,00 kuna bez pdv-a ili ima mogućnost biti sufinanciran iz fondova i programa Europske unije, a ukupna vrijednost kapitalnih troškova projekta jednaka je ili veća od 75.000.000,00 kuna bez pdv-a ili

ostvaruje se na potpomognutim područjima, odnosno na području jedinica područne (regionalne) samouprave I. skupine ili na području jedinica lokalne samouprave I. i II. skupine, sukladno s propisom kojim se uređuje regionalni razvoj Republike

<sup>18</sup> čl.5. stavak 5 *Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske*, NN 133/13, 152/14, 22/16, 29/18

<sup>19</sup> čl.18. *Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske*, NN 133/13, 152/14, 22/16, 29/18

Hrvatske, a ukupna vrijednost kapitalnih troškova ulaganja na potpomognutom području jednaka je ili veća od 10.000.000,00 kuna bez pdv-a ili

ostvaruje se na otocima, a ukupna vrijednost kapitalnih troškova ulaganja na otocima jednaka je ili veća od 10.000.000,00 kuna bez pdv-a ili

za projekte koji spadaju u područje poljoprivredne proizvodnje i ribarstva, a ukupna vrijednost kapitalnih troškova ulaganja jednaka je ili veća od 10.000.000,00 kuna bez pdv-a.<sup>20</sup>

Zakon o investicijskim projektima je u biti jako dobro zamišljen, jer po uvrštenju na listu strateških projekata od interesa za Republiku Hrvatsku, projekt dobiva status hitnoće u svim državnim institucijama, postupak izdavanja akata za gradnju se prebacuje na državno upravno tijelo za izdavanje akata za gradnju i prostorno uređenje, bez obveze izrade prostornih planova nižeg reda.

Središnje tijelo državne uprave nadležno za graditeljstvo i prostorno uređenje izdaje lokacijske, građevinske i uporabne dozvole potrebne za provedbu strateškog projekta sukladno članku 15. stavcima 1. i 2. ovoga Zakona.<sup>21</sup>

Na izdavanje dozvola iz članka 28. ovoga Zakona ne primjenjuju se odredbe propisa iz upravnog područja prostornog uređenja koje se odnose na obvezu izrade i donošenja provedbenih dokumenata prostornog uređenja (urbanističkog plana uređenja i detaljnog plana uređenja).<sup>22</sup>

Međutim, praksa ne pokazuje očekivanu učinkovitost i brojnost provođenja greenfield investicija. Problem ne leži u predmetnom zakonu već u kompleksnosti zakonodavnog okvira koji još uvijek leži na tranzicijskoj platformi između legislativnog sustava bivše države i modernog EU okvira.

Operativna skupina, koju formira Povjerenstvo za evaluaciju strateških projekata ima sljedeće zadaće:

1. utvrđivanje propisanih postupaka koji su potrebni za pripremu i provedbu svakog pojedinog projekta te obavještanje investitora o njima
2. provedba projekta, izrada cjelovitog pregleda upravnih i drugih postupaka i radnji koje je potrebno poduzeti u svrhu provedbe projekta te izrada popisa akata nužnih za njegovu provedbu, a u roku od godinu dana od dana uvrštenja projekta na Listu strateških projekata
3. međuresorno usuglašavanje i koordiniranje aktivnosti u pripremi i izradi akata za provedbu projekta te rokova njihova izvršenja.<sup>23</sup>

<sup>20</sup> čl.7. *Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske*, NN 133/13, 152/14, 22/16, 29/18

<sup>21</sup> čl.28. *Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske*, NN 133/13, 152/14, 22/16, 29/18

<sup>22</sup> čl.29. *Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske*, NN 133/13, 152/14, 22/16, 29/18

<sup>23</sup> čl.12. *Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske*, NN 133/13, 152/14, 22/16, 29/18



Nerješivost suvlasničke zajednice proistekle iz zakona o turističkom zemljištu, neusklađenost katastra i zemljišnih knjiga, zaostalo društveno vlasništvo kao posljedica neusklađenosti zakona o poljoprivrednom zemljištu i zakona o šumama, otežan postupak formiranja i upisa pomorskog dobra i drugo, nepremostiva su prepreka za Operativnu skupinu, usprkos nastojanjima zakona o strateškim investicijama za brzom provedbom investicijskih projekata. Nameće se logičan zaključak kako se bez usklađenja postojećeg zakonodavnog okvira, efikasnost provođenja investicija neće značajno ubrzati, bez obzira na *lex specialis* koji bi to trebao omogućiti.

Međutim, ovdje je ključna uloga kao i odgovornost jedinica lokalne samouprave u vlastitom angažmanu radi pripreme uvjeta za provođenje greenfield investicija. Makroekonomski i općenito investicijski uvjeti se mijenjaju iz godine u godinu, ali s obzirom na vlastiti strateški plan razvoja, jedinice lokalne samouprave trebaju biti ustrajne u primjeni nesavršenih propisa kako bi u srednjem ili dužem roku ipak pripremile podlogu za provedbu investicije od javnog interesa. Iskustvo pokazuje da je investitorima prihvatljiv rok za pripremu dokumentacije i izdavanje akta za gradnju dvanaest mjeseci. Svaka investicija koja ne započne u tom roku je zapravo rizična i prema tome manje atraktivna za investitora. Međutim, uz adekvatnu pripremu projekta i provedbom postupka odabira strateškog investicijskog projekta, svaka investicija od interesa za Republiku Hrvatsku se može provesti u rokovima zadanim studijom izvodljivosti projekta.

Ukoliko se radi o investiciji manjoj od 75.000.000,00 kn + pdv, ona kao takva ne može biti proglašena strateškom te se u tim slučajevima koriste drugi modeli raspolaganja zemljištem u javnom vlasništvu kako bi investicija od javnog interesa mogla biti provedena.

Stoga je, osobito za javni sektor, značajan Zakon o upravljanju državnom imovinom.<sup>24</sup>

Zemljište kojim se putem zakona raspolaže jest slijedeće:

- nekretnine, i to: građevinsko zemljište i građevine, posebne dijelove nekretnine, na kojima je uspostavljeno vlasništvo Republike Hrvatske
- zemljište na kojem se nalazi kamp, a na kojem je uspostavljeno vlasništvo Republike Hrvatske, neovisno o tome nalazi li se u građevinskoj zoni, na poljoprivrednom zemljištu te u šumi ili na šumskom zemljištu u vlasništvu Republike Hrvatske, pri čemu se zemljištem na kojem se nalazi kamp, u smislu ovoga Zakona, smatraju i nekretnine koje su tako definirane posebnim propisom
- planinarski dom ili kuću s pripadajućim zemljištem koje služi redovitoj uporabi nekretnine, izgrađene na zemljištu uknjiženom kao vlasništvo Republike Hrvatske,

<sup>24</sup> Zakon o upravljanju državnom imovinom NN52/18

neovisno o tome nalaze li se u građevinskoj zoni, na poljoprivrednom zemljištu te šumi ili šumskom zemljištu...<sup>25</sup>

(1) Iznimno od članka 3. ovoga Zakona Ministarstvo, u skladu s odredbama ovoga Zakona, upravlja i drugim nekretninama čije je upravljanje posebnim zakonom povjereno nekom drugom tijelu ako se prostornim planom na tim nekretninama, u izdvojenom građevinskom području i/ili izvan granica građevinskog područja, planira izgradnja igrališta za golf, hotela, hotelskih kompleksa, kampa i drugih sportsko-rekreacijskih igrališta na otvorenom s pratećim zgradama i drugih sličnih objekata komercijalne naravi.

(2) Poljoprivredno zemljište i/ili šuma i šumsko zemljište na kojemu je aktom za provedbu prostornih planova utvrđen obuhvat zahvata i/ili određeno formiranje građevne čestice ili smještaj jedne ili više građevina na građevnoj čestici, radi izgradnje infrastrukture (vodovoda, odvodnje otpadnih voda – kanalizacije, plinovoda, električnih i ostalih vodova, naftovoda, eksploatacije mineralnih sirovina, asfaltnih baza, betonara i drugih građevina u funkciji obrade mineralnih sirovina unutar određenih eksploatacijskih polja), reciklažnih dvorišta za građevinski otpad s pripadajućim postrojenjima, proizvodnih postrojenja koja koriste obnovljive izvore energije, građevina namijenjenih poljoprivrednoj proizvodnji, građevina namijenjenih gospodarenju u šumarstvu i lovstvu, vojnih lokacija i građevina za potrebe obrane, ne smatra se državnom imovinom u smislu članka 3. ovoga Zakona.<sup>26</sup>

Zakonom je predviđen postupak i uvjeti donošenja odluke o raspolaganju nekretninama pri čemu zakon predviđa slijedeće:

(1) Prije svakog raspolaganja nekretninama u vlasništvu Republike Hrvatske izvršit će se procjena tržišne vrijednosti tih nekretnina sukladno posebnom propisu kojim se uređuje procjena vrijednosti nekretnina, a u slučaju raspolaganja nekretninama sklapanjem drugog naplatnog pravnog posla koji podrazumijeva korištenje i/ili plodouživanje nekretnine, odnosno ograničenje prava vlasništva Republike Hrvatske, kao što je osnivanje prava građenja, osnivanje prava služnosti, zakup, najam i drugo, izvršit će se i procjena vrijednosti naknade sukladno posebnom propisu kojim se uređuje procjena vrijednosti nekretnina osim ako se nekretnina daje na uporabu.

(2) Procjenu tržišne vrijednosti državne imovine iz stavka 1. ovoga članka obavlja osoba koja je za to ovlaštena posebnim propisima kojim je uređena procjena vrijednosti nekretnina i odlukom ministra nadležnog za poslove državne imovine.

(3) Početni iznos kupoprodajne cijene ili ukupne naknade pri prvom krugu postupka raspolaganja nekretninama ne može biti manji od procijenjenog iznosa iz stavka 1. ovoga članka.

<sup>25</sup> čl.3 Zakon o upravljanju državnom imovinom NN52/18

<sup>26</sup> čl.5 Zakon o upravljanju državnom imovinom NN52/18)



(4) Odluku o raspolaganju nekretninama čija je procijenjena vrijednost ili je ukupni iznos procijenjene naknade niži ili jednak iznosu od 7.500.000,00 kuna donosi ministar nadležan za poslove državne imovine.

(5) Odluku o raspolaganju imovinom iz stavka 1. ovoga članka čija procijenjena vrijednost iznosi više od 7.500.000,00 kuna donosi Vlada Republike Hrvatske na prijedlog Ministarstva.<sup>27</sup>

Zakonom je ubrzan postupak raspolaganja nekretninama obzirom da se ukida povjerenstvo za raspolaganje nekretninama, a nadležnost raspolaganja se prenosi na ministra, odnosno Vladu, ovisno o cenzusu od 7.500.000,00 kuna.

Raspolaganje nekretninama putem javnog natječaja može se provoditi u obliku:

- javno nadmetanje koje se provodi kao javni poziv upućen neodređenom krugu osoba koji će putem usmene javne dražbe ili putem elektroničke dražbe ostvariti interes za raspolaganje ponuđenim nekretninama
- javno prikupljanje ponuda koje se provodi kao javni poziv upućen neodređenom krugu osoba za dostavu pisanih ponuda ili za dostavu ponuda putem elektroničkih sredstava

komunikacije za raspolaganje ponuđenim nekretninama.<sup>28</sup>

Osim putem javnog natječaja, nekretninama se može raspolagati i direktnom pogodbom u slijedećim situacijama:

- ako je riječ o nekretnini na kojoj se realizira strateški investicijski projekt, sukladno odredbama posebnog propisa temeljem kojeg se utvrđuje strateški investicijski projekt Republike Hrvatske
- ako je riječ o osobi kojoj je dio tog zemljišta potreban za formiranje građevne čestice utvrđene prostornim planom ili aktom za provedbu prostornih planova, ako taj dio ne prelazi 50 % površine utvrđene građevne čestice
- ako je riječ o osobi koja je u postupku ozakonjenja nezakonito izgrađenog objekta od nadležnog tijela ishodila rješenje o izvedenom stanju, a objekt je izgradila na zemljištu u vlasništvu Republike Hrvatske te je na predmetnoj nekretnini utvrđen obuhvat građevne čestice. Navedenoj osobi može se prodati zemljište koje je utvrđeno kao obuhvat građevne čestice
- ako je riječ o osobi koja se na dan stupanja na snagu ovoga Zakona nalazi u neprekinutom mirnom posjedu nekretnine duže od pet godina, uz uvjet da redovito podmiruje dospjele obveze za tu nekretninu

---

<sup>27</sup> čl.37 Zakon o upravljanju državnom imovinom NN52/18

<sup>28</sup> čl.40 Zakon o upravljanju državnom imovinom NN 52/18

- ako je riječ o jedinici lokalne i područne (regionalne) samouprave, pravnoj osobi čiji je vlasnik ili osnivač jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i pravnoj osobi čiji je vlasnik ili osnivač Republika Hrvatska za provedbu komercijalnih projekata ili za provedbu projekata koji nisu od javnog interesa
- ako je riječ o diplomatsko-konzularnim predstavništvima
- u postupku razvrgnuća suvlasničke zajednice na prijedlog i u korist jednog ili više suvlasnika te kad nije moguća fizička dioba ili Republika Hrvatska nema gospodarskog interesa imati suvlasnički dio nekretnine, kao što su sobice, spremišta male površine, stanovi unutar stanova, a suvlasnici imaju interes kupiti taj suvlasnički dio nekretnine
- u postupku osnivanja prava služnosti u skladu s prostornim planom na prijedlog i u korist zainteresirane osobe
- u slučajevima razrješavanja spornih imovinskopravnih odnosa između Republike Hrvatske i trećih osoba i kada je to predviđeno posebnim propisima (primjerice u slučajevima kad su ispunjeni uvjeti za izvlaštenje).<sup>29</sup>

Moguće raspolaganje zemljištem u vlasništvu Republike Hrvatske vezanog za primjer projekta Zabavnog centra Campanož, imao bi dva scenarija;

Nakon što je Općina Medulin pripremnim radnjama stvorila urbanističke i formalno pravne uvjete, Vlada Republike Hrvatske donosi odluku o raspisivanju javnog poziva za iskazivanjem interesa i obvezujuću ponudu za potencijalni strateški investicijski projekt. Povjerenstvo za procjenu i utvrđivanje prijedloga strateških projekata, imenovano od Vlade, upućuje po odabiru strateškog projekta Odluku o odabiru na Vladu nakon čega Operativna skupina organizacijski provodi inženjering radi realizacije projekta. Pritom se raspolaganje nekretninom provodi direktnom pogodbom obzirom da je postupak javnog odabira investitora proveden putem javnog poziva za odabir potencijalnog strateškog investicijskog projekta te bi dodatan javni natječaj putem javne dražbe ili putem prikupljanja pismenih ponuda zapravo predstavljao dupliciranje javnog natječaja.

Ukoliko potencijalni investitori putem javnog poziva za iskazivanjem interesa dostave ponude manje od 75.000.000,00 kn, tada projekt ne bi mogao biti proglašen strateškim te bi Ministarstvo državne imovine pristupilo javnom natječaju putem javne dražbe ili prikupljanja pismenih ponuda. Način raspolaganja mogao bi biti prodaja zemljišta ili pravo građenja uz prethodnu procjenu vrijednosti nekretnine od strane sudskog vještaka.

---

<sup>29</sup> čl.41 Zakon o upravljanju državnom imovinom NN 52/18

### 3.4 Načini odlučivanja o izboru partnera

Jedinica lokalne samouprave, kao i sva javno pravna tijela, prilikom odabira partnera za provođenje investicije od javnog interesa moraju donijeti odluku o izboru partnera po načelu dobrog upravljanja javnom imovinom. Odluka o odabiru partnera nije lagan proces obzirom da mora biti provedena na zakonom propisan način, maksimizirajući javni interes. Svaki javni natječaj, s gledišta privatnog partnera, predstavlja natjecanje privatnog sektora kako bi putem javnih resursa realizirao interese vlastite tvrtke. Javni partner pritom mora voditi računa o javnom interesu koji će putem natječaja zapravo biti usklađeni s potrebama i interesima privatnog partnera.

Nedovoljno kvalitetno raspisan natječaj može rezultirati odabirom privatnog partnera koji neće maksimizirati interes javnog sektora. Javni sektor mora voditi računa o kompetenciji partnera radi osiguranja visokog stupnja vjerojatnosti realizacije projekta u zadanom roku. Primjerice, partner koji nudi damping cijenu na natječaju, a bez ljudskih i operativnih resursa za realizaciju projekta, dovest će u pitanje ne samo projekt, nego i financijsku stabilnost jedinice lokalne samouprave.

Kako bi javni sektor rizik nerealizacije projekta sveo na najmanju moguću mjeru, zakon o strateškim projektima za privatnog partnera uvjetuje slijedeće dokaze kao elemente osiguranja ozbiljnosti ponude

4. dokaze o financijskoj sposobnosti koji obvezno uključuju revidirano godišnje financijsko izvješće za godinu koja prethodi godini podnošenja prijave ako investitor podliježe obvezi revizije, odnosno godišnje izvješće na propisanim obrascima za investitore koji ne podliježu reviziji, poslovna izvješća za tromjesečje koje prethodi predaji prijave projekta iz stavka 1. ovoga članka, obrasce BON 1 i BON 2 ne starije od 30 dana i

5. u slučaju kada je investitor za potrebe projekta osnovao trgovačko društvo posebne namjene koje posluje na teritoriju Republike Hrvatske, a isti nije u mogućnosti dokazati svoju financijsku sposobnost za realizaciju projekta, osnivač trgovačkog društva koji je pravna osoba dužan je dostaviti podatke o svojoj financijskoj sposobnosti, koje je ovjerilo nadležno tijelo u državi sjedištu investitora, a posebice: revidirano financijsko izvješće za zadnje dvije godine poslovanja, podatke o solventnosti koje je ovjerila nadležna bankarska/financijska institucija te osnovne financijske pokazatelje poslovanja za zadnje dvije godine, i obvezujuće pismo namjere osnivača trgovačkog društva i

6. detaljni profil trgovačkog društva, uključujući povezana trgovačka društva te referentnu Listu i

7. potvrdu da je ispunio obvezu plaćanja dospjelih poreznih obveza, obveza za mirovinsko i zdravstveno osiguranje i drugih javnih davanja te obvezu isplate plaća i

drugih materijalnih prava radnika ugovorenih kolektivnim ugovorom, ugovorom o radu ili pravilnikom o radu, ne stariju od 30 dana.<sup>30</sup>

Pri provedbi postupka proglašavanja pojedinim projektom od strateške važnosti za Republiku Hrvatsku od strane Povjerenstva, potrebno je potpisati Sporazum kojim se investitor obvezuje na sljedeće:

Sporazumom se uređuje tehnička priprema i provedba strateškog projekta, vrijeme investiranja, krajnji rok realizacije strateškog projekta, ugovorna kazna u visini vrijednosti 0,1 % ukupne vrijednosti strateškog projekta i to u slučaju prekoračenja krajnjeg roka realizacije strateškog projekta krivnjom investitora ili u slučaju odustajanja investitora od realizacije strateškog projekta.

Privatni ili javno-privatni investitor radi dokaza o namjeri realizacije prijavljenog projekta dužan je dostaviti Agenciji za investicije i konkurentnost u roku od sedam dana prije potpisivanja Sporazuma, obvezno i sljedeće:

potvrdu domaće banke kojom investitor dokazuje da su na posebnom računu namijenjenom za realizaciju projekta, trgovačkog društva koje je podnijelo prijavu osigurana financijska sredstva u visini vrijednosti najmanje 5 % ukupne vrijednosti prijavljenog projekta.<sup>31</sup>

Osim ovih uvjeta propisanih zakonom o strateškim projektima, poželjni su svi ostali elementi osiguranja kvalitetnog provođenja projekta od javnog interesa koji će i dalje omogućiti konkurentnost među privatnim partnerima.

Jamstvo za ispunjenje ugovornih obveza, odnosno bankarska garancija, bankarska zadužnica ili korporativno jamstvo u visini, primjerice, 10% od visine investicije je također pokazatelj ozbiljnosti i pomaže u donošenju odluke o odabiru partnera u projektu.

Primjer iz prakse kako javni sektor može odlučiti o izboru privatnog partnera prilikom javnog natječaja možemo vidjeti u Dokumentaciji o javnoj nabavi vezanoj za dogradnju OŠ Dr.Mate Demarina i izgradnje školske sportske dvorane.

Posebno poglavlje dokumentacije posvećeno je upravo kriterijima za odabir privatnog partnera, pod nazivom Kriteriji za odabir gospodarskog subjekta. U nastavku se redom definiraju; uvjeti sposobnosti za obavljanje profesionalne djelatnosti, uvjeti ekonomske i financijske sposobnosti i njihove minimalne razine unutar kojeg i minimalni godišnji promet u području koje je obuhvaćeno predmetom nabave, u ovom slučaju 45 milijuna kuna u posljednje tri godine. Potom, uvjeti tehničke i stručne sposobnosti i njihove minimalne razine, potrebno iskustvo gospodarskog subjekta za izvršenje ugovora o

---

<sup>30</sup> čl.9 stavak 4-7 *Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske*, NN 133/13, 152/14, 22/16, 29/18

<sup>31</sup> čl.13. stavak 3 i 8 *Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske*, NN 133/13, 152/14, 22/16, 29/18

javnoj nabavi, podaci (popis) tehničkih stručnjaka, neovisno o tome pripadaju li izravno gospodarskom subjektu koji će sudjelovati u izvršenju ugovora, zatim, uvjeti sposobnosti u slučaju zajednice gospodarskih subjekata, te dokumenti kojima se dokazuje ispunjavanje kriterija za odabir gospodarskog subjekta. Navedeni kriteriji opisani su na čak sedam starnica.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Dokumentacija o nabavi, Predmet nabave: Dogradnja Osnovne škole Dr. Mate Demarin i izgradnja sportske školske dvorane u Medulinu, Klasa: 400-09/18-01/0034 Urbroj: 2168/02-03/10-18-3

## 4. PROVEDBA I NADZOR NAD ODLUKOM O GREENFIELD INVESTICIJI

Nakon što smo odabrali investitora, treba definirati sve parametre koji utječu na pravovremeno i kvalitetno provođenje projekta kao i kasnije efekte koje će investicija imati na zajednicu. Javni natječaj služi samo za detektiranje projektnog zadatka i pronalazak partnera koji potencijalno mogu realizirati projekt. Način daljnjeg ugovaranja posla, praćenja provedbe projekta i kako se kontrolira i prati njegov utjecaj na zajednicu, što je i osnovni cilj započinjanja projekta, iznosimo u slijedećim poglavljima.

### 4.1 Ugovaranje, izgradnja i implementacija

Svaki projekt je specifičan i nemoguće je doslovce prepisivati odredbe ugovora iz postojećih ugovora iz prakse.

Iz kuta gledišta jedinice lokalne samouprave, svaki greenfield projekt, bilo da je proglašen strateškim za Republiku Hrvatsku ili ne, treba infrastrukturu koja je potrebna za realizaciju istog. Sukladno Zakonu o komunalnom gospodarstvu, jedinica lokalne samouprave sredstva komunalnog doprinosa, kojeg na osnovi vlastite Odluke o komunalnom doprinosu, može koristiti za izgradnju komunalne infrastrukture; Komunalni doprinos je novčano javno davanje koje se plaća za korištenje komunalne infrastrukture na području cijele jedinice lokalne samouprave i položajne pogodnosti građevinskog zemljišta u naselju prilikom građenja ili ozakonjenja građevine, ako ovim Zakonom nije propisano drukčije.

(Komunalni doprinos je prihod proračuna jedinice lokalne samouprave koji se koristi samo za financiranje građenja i održavanja komunalne infrastrukture.<sup>33</sup>

Komunalna infrastruktura jesu:

1. nerazvrstane ceste
2. javne prometne površine na kojima nije dopušten promet motornih vozila
3. javna parkirališta
4. javne garaže
5. javne zelene površine

<sup>33</sup> čl.76 Zakon o komunalnom gospodarstvu NN 68/18

6. građevine i uređaji javne namjene
7. javna rasvjeta
8. groblja i krematoriji na grobljima
9. građevine namijenjene obavljanju javnog prijevoza.

(2) Osim građevina navedenih u stavku 1. ovoga članka, predstavničko tijelo jedinice lokalne samouprave može odlukom odrediti i druge građevine komunalne infrastrukture, ako služe za obavljanje komunalne djelatnosti.<sup>34</sup>

Jedinica lokalne samouprave, temeljem Zakona, donosi Program gradnje komunalne infrastrukture, te ga uvrštava u Proračun jedinice lokalne samouprave, što su sve preduvjeti da bi jedinica lokalne samouprave gradila komunalnu infrastrukturu.

Uobičajen način izgradnje komunalne infrastrukture, uz preduvjet iz prethodnog stavka, provodi se putem javnog natječaja na osnovi troškovnika i odgovarajućeg prethodno izdovanog akta za gradnju. Pritom jedinica lokalne samouprave u potpunosti financira projekt infrastrukture. U kontekstu provođenja greenfield investicije, potreban je gentelmski dogovor, odnosno, kordinacija javnog i privatnog partnera, kako bi javni partner provodio svoj dio izgradnje u skladu s potrebama privatnog partnera glede rokova i obuhvata izgradnje komunalne infrastrukture. Pritom privatni partner plaća komunalni doprinos, a javni, namjenski, u skladu s programom gradnje, gradi infrastrukturu.

Privatni i javni partner mogu sklopiti ugovor kojim se jedinica lokalne samouprave obvezuje provesti prethodno usvojen program gradnje i proračun. Ukoliko navedena komunalna infrastruktura nije predviđena programom gradnje i proračunom, jedinica lokalne samouprave nije u mogućnosti obvezati se na izgradnju navedenim ugovorom. Ovdje se ponovo vraćamo na gentelmski dogovor, gdje jedinica lokalne samouprave u proračun i program gradnje uvrštava upravo onu infrastrukturu koju privatni partner traži. Jedinici lokalne samouprave je takav dogovor itekako u interesu, jer u slučaju neuvrštavanja projekta komunalne infrastrukture u godišnji budžet, ostaje i bez prihoda u vidu komunalnog doprinosa, kojeg će ostvariti isključivo ukoliko se investicija privatnog partnera realizira, odnosno krene s realizacijom.

Zakonom o komunalnom gospodarstvu nije predviđeno u praksi često uvriježeno mišljenje da privatni partner može ugovoriti izgradnju komunalne infrastrukture na način da nema obavezu plaćanja komunalnog doprinosa, već izgradnjom komunalne infrastrukture kompenzira, Rješenjem o komunalnom doprinosu, predviđen iznos. Razlog tome je što se time izbjegava javni natječaj za izgradnju komunalne infrastrukture, što znači da je nemoguće odrediti iznos veličine investicije u komunalnu

<sup>34</sup> čl.59 Zakon o komunalnom gospodarstvu NN 68/18

infrastrukturu koja se kompenzira, ukoliko se ne provede natječaj za izgradnju infrastrukture.

Ukoliko privatni partner inzistira na izgradnji komunalne infrastrukture, jedinica lokalne samouprave može potpisati ugovor o izgradnji na način da infrastrukturu financira isključivo privatni partner te je po dobivanju uporabne dozvole prenaša u vlasništvo i na upravljanje jedinici lokalne samouprave. Prednost ovog modela izgradnje je što je moguće kordinirati izgradnju greenfield investicije, čiji je sastavni dio i komunalna infrastruktura. Na taj način, privatni partner, neopterećen zakonskim uvjetima javne nabave, izbjegava rizik kašnjenja izgradnje komunalne infrastrukture u odnosu na centralni objekt greenfield investicije, obzirom da isti investitor i isti nositelj građevinskih radova kordinira i planira cjelovito gradilište. Međutim, takav ugovor ne oslobađa privatnog partnera obveze plaćanja komunalnog doprinosa. Praksa je da predstavničko tijelo usvoji pakete fiskalnih olakšica za navedeni privatni projekt od javnog interesa te na taj način djelomično kompenzira iznos uplaćenog komunalnog doprinosa.

Ukoliko govorimo o isporučiteljima vodnih usluga, odnosno izgradnji vodoopskrbe i odvodnje, investitor u pravilu dogovara s komunalnim poduzećima, čiji su osnivači jedinice lokalne samouprave, izgradnju komunalne infrastrukture. Tu ponovno postoji mogućnost da privatni partner sam izvede i financira infrastrukturni projekt. Iznimka novog zakona o komunalnoj infrastrukturi je i ta da jedinica lokalne samouprave može i takvu infrastrukturu proglasiti komunalnom, što znači da je može financirati putem komunalnog doprinosate direktno ugovarati s privatnim partnerom.

Što se tiče električne energije, plina, telekomunikacija, privatni partner ugovara izgradnju infrastrukture s nadležnim isporučiteljem javne usluge.

Jedinica lokalne samouprave ugovorom o provođenju greenfield investicije može od privatnog partnera tražiti i neke druge aspekte zadovoljenja javnog interesa.

Primjerice, tijekom pisanja ovog magistarskog rada, Općina Medulin je u fazi pripreme dokumentacije natječaja za izgradnju sportske dvorane u sportskom centru Banjole. Ono što ovaj projekt čini investicijskim potencijalom jest pismo namjere kojeg je općina dobila od potencijalnog investitora koji želi investirati u izgradnju sportske dvorane za pripremu sportaša i organizaciju sportskih turnira. Kao dodatni sadržaj ove dvostruke trodjelne sportske dvorane potencijalni investitor je predvidio i pedesetak kreveta u kojima će sportaši biti smješteni tijekom priprema. Dvorana neće moći biti kategorizirana kao smještajni kapacitet što znači da se neće moći rezervirati smještaj za osobe koje neće koristiti dvoranu kao primarni razlog dolaska.



Općina Medulin ima velik interes za takav projekt jer dobiva sportsku infrastrukturu koja ne samo da će biti na dispoziciji sportaša koji dolaze na pripreme već i lokalnom stanovništvu, djeci, klubovima i školama. Takva stavka mora biti jedan od elementa ugovora pri raspisivanju natječaja, gdje će općina obvezati investitora za primjerice 20 sati tjedno mogućnosti korištenja dvorane od strane sportske zajednice, škola i slično, uz odgovarajuću naknadu koja se i inače plaća za korištenje sportskih objekata.

Osim koristi za sportsku zajednicu, jedan od elemenata ugovora bit će i reguliranje premještanja postojećeg objekta Nogometnog kluba Banjole, koji se nalazi na građevinskoj čestici predviđenoj za izgradnju dvorane. Naime, postojeće svlačionice su kao takve legalizirane i u vlasništvu Općine Medulin, međutim srednjeročno nisu zamišljene na toj lokaciji te ih je potrebno izmjestiti uz samu out liniju nogometnog terena, integrirajući ih pod pripadajuće tribine, sukladno lokacijskoj dozvoli koja je na snazi.

Od budućeg investitora će se ugovornim odnosom uvjetovati mogućnost rušenja postojećih svlačionica tek nakon što se stvore uvjeti za premještanje kluba u nove prostore te po mogućnosti definirati refundaciju vrijednosti postojeće svlačionice kako bi se isti prihod mogao iskoristiti za gradnju novih prostorija kluba.

Osim postojećih prostorija nogometnog kluba, dio građevinske čestice djelomično zauzimaju i postojeći teniski tereni, susjednog Tenis kluba Banjole. Teniski tereni ne predstavljaju građevinu, odnosno izgrađeni dio čestice i kao takve ih ne treba premještanje. Stoga ugovorom treba predvidjeti zadržavanje postojećih terena kao i model njihovog korištenja.

Također, Općina će se obvezati izgraditi pristupnu prometnicu, priključak na vodovodnu mrežu i kanalizaciju, a investitor će financirati izgradnju trafostanica za potrebe priključka električne energije.

Na slici dolje je prijedlog idejnog rješenja projekta izgradnje sportske dvorane.



**Slika 1.** Idejno rješenje i prikaz situacije dvorane Sportskog centra Banjole

Primjer projekta izgradnje dvorane Sportskog centra Banjole je najbolji primjer kako jedinica lokalne samouprave može vlastitom inicijativom udružiti interes privatnog i javnog sektora te realizirati projekt koji ne samo da će omogućiti cjelogodišnju gospodarsku aktivnost, već će i lokalnoj zajednici osigurati sportsku infrastrukturu kakvu nikada bez suradnje s privatnim sektorom ne bi mogla realizirati. Pritom će načinom raspisivanja natječaja te nakon toga ugovaranjem realizacije projekta, definirati izgradnju i kasniju implementaciju projekta.

## 4.2 Modeli upravljanja i uloga jedinice lokalne samouprave

Model upravljanja pojedinim projektom, s gledišta realizacije projekta jedinice lokalne samouprave, ovisi o stupnju i raspodjeli rizika između javnog i privatnog partnera. U drugom poglavlju smo se dotakli oblika javno-privatnih partnerstava, poredavajući ih od najviše do najmanje rizičnog modela za javnog partnera. U ovom ćemo poglavlju razraditi pojedine modele navodeći primjere iz prakse s naglaskom na modele upravljanja.

**Privatno - Financiranje (FO: Finance Only):** Odnosi se na ugovorni odnos između financijske institucije koja osigurava financiranje i u ovom slučaju javnog partnera koji gradi objekt od javnog interesa. Ovaj model može se podkrijepiti ranije navedenim projektom dogradnje škole i izgradnje školske sportske dvorane gdje općina putem

kreditnog zaduženja financira projekt i zapravo snosi ukupan rizik izgradnje i eksploatacije projekta. Banka s druge strane, u ovom slučaju može ponuditi zaista nisku cijenu kapitala, obzirom da je s druge strane javni partner koji je izuzetno kreditno sposoban te predstavlja zaista minimalan kreditni rizik. U ovom slučaju, ugovoreni parametri financiranja su fiksna kamatna stopa 1,3% u kunsnoj protuvrijednosti, na rok otplate od 10 godina. Obzirom na očekivani porast BDP-a i godišnju inflaciju, Općina Medulin je ovim ugovorom postigla izvanredne uvjete financiranja. Postoji i mogućnost refinanciranja projekta, ukoliko nadležno ministarstvo ostvari planirani program financiranja osnovnih škola na državnoj razini.

**Projektiraj-Pobjedi u nadmetanju-Izgradi (DBB: Design-Bid-Build):** Ovdje imamo klasičan natječaj za realizaciju projekta od javnog interesa, po projektu i uz financiranje definiranom od strane javnog partnera. Postupkom javne nabave odabire najpovoljnijeg privatnog punuđača, koji je odgovoran za izgradnju. I ovdje se možemo referirati na projekt nadogradnje škole i izgradnje školske sportske dvorane, gdje će javni partner po izgradnji predmeta natječaja upravljati i održavati isti. Ovim projektom je Općina Medulin ipak prebacila jedan dio rizika izgradnje objekta na privatnog partnera tražeći izgradnju po modelu ključ u ruke. Naime, samim natječajem definira se troškovnik na osnovi glavnog projekta i građevinske dozvole, a od privatnog partnera s traži izrada izvedbenog projekta i uz već navedenu ponudu ključ u ruke. Na ovaj način Općina upravlja projektom izgradnje, ne dozvoljavajući privatnom partneru mogućnost zaračunavanja dodatnih radova, što je vrlo čest slučaj ukoliko se samim natječajem i nastavnim ugovorom ne definira krajnja cijena i proizvod. Ovakvim modelom upravljanja projektom, javni partner je ukupan rizik nepredviđenih i dodatnih troškova prebacio na privatnog partnera.

**Projektiraj-Izgradi-Održavaj (DBM: Design-Build-Maintain):** Ukoliko bi javni sektor želio prebaciti rizik upravljanja i financiranja na privatnog partnera, tada se po Zakonu o javno-privatnom partnerstvu provodi sustav nabave kojim privatni partner financira, gradi i održava objekt od javnog interesa, a javni partner po isporuci javne usluge plaća ugovornu obvezu, koja ne predstavlja kreditno zaduženje. Primjeri izgradnje škola u Varaždinskoj i Koprivničko-križevačkoj županiji i izgradnja tzv. rukometnih dvorana.

**Izgradi-Izvedi-Prenesi (BOT: Build-Operate-Transfer):** Ovdje imamo primjer sportskog centra Banjole gdje će privatni partner na osnovi projektnog zadatka i projektne dokumentacije javnog partnera izgraditi i financirati objekt javne usluge, a naplaćivati će njegovo korištenje od trećih korisnika i dijelom od javnog partnera. Istekom ugovora, objekt se vraća u vlasništvo javnog partnera, obzirom da se raspisuje natječaj za pravo građenja. Sam način eksploatacije projekta javni partner kontrolira kroz

ugovorni odnos s privatnim partnerom vezanim za potrebe lokalne sportske zajednice i školstva.

**Projektiraj-Izgradi-Financiraj-Posjeduj-Izvedi-Prenesi (DBFOOT:**

**Design-Build-Finance-Own-Operate-Transfer):** Primjer Zabavnog parka Campanož bi mogli svrstati u ovu kategoriju modela upravljanja projektom. Dakle, javni sektor daje na raspolaganje javnu imovinu na određeni broj godina, a privatni partner, projektira, financira, gradi i upravlja projektom određeni broj godina. Istekom ugovorenog roka, vlasništvo nad javnim dobrom se prenosi javnom partneru bez naknade. Izgradnja zabavnog parka nije u primarnom smislu projekt kojim se pruža javna usluga, ali je gospodarski vrlo značajan zbog turističkog utjecaja na lokalnu zajednicu.

**Kupi-Izgradi-Izvedi (BBO: Buy-Build-Operate):** Opcija kojom javni sektor primjerice prostornim planom može kontrolirati namjenu projekta te prodajom zemljišta prepušta privatnom sektoru trajno vlasništvo. Primjer ovakvom načinu upravljanja projektom jest izgradnja privatnog doma umirovljenika. Privatni partner ulaskom u projekt ne može mijenjati namjenu projekta i bez obzira na privatno vlasništvo, gradi objekt od javnog interesa te ga naplaćuje od krajnjih korisnika. Kroz ugovorni odnos sufinanciranja cijene smještaja, javni sektor može provoditi i kontrolu nad implementacijom.

Model upravljanja projektom se može regulirati i vlasničkim udjelima privatnog i javnog sektora u poduzeću nosiocu projekta.

**Joint venture**, ili zajednički pothvat definira mogućnost realizacije projekta postavljanjem modela korporativnog upravljanja udruživanjem javnog i privatnog kapitala. Javni kapital, kao udio u novonastalom poduzeću pritom može biti primjerice zemljište i cijena komunalne infrastrukture kojeg javni partner unosi u projekt, dok privatni partner unosi privatni kapital radi realizacije projekta.

Primjer takvog oblika upravlja projektom mogao bi biti Sportski centar Medulin Active, kojim bi Općina Medulin putem javnog poziva mogla pronaći strateškog partnera s kojim bi bilo moguće formirati zajedničko poduzeće za izgradnju i upravljanje sportskim centrom Medulin Active. Općina pritom unosi zemljište i komunalnu infrastrukturu u iznosu komunalnog doprinosa, a privatni partner osigurava sredstva za izgradnju sportskih objekata i pripadajućeg hotela.



**Slika 2.** Sportski centar Medulin Active

Prednost ovog modela je što kroz poluge korporativnog upravljanja, javni partner može direktnije i detaljnije upravljati projektom, sudjelujući u svim elementima uspješnog, ali i manje uspješnog upravljanja poduzećem. Slično kao i kod SC Banjole, suradnjom javnog i privatnog sektora, dobiva se u principu javna sportska infrastruktura koja ne bi bila moguća isključivim financiranjem javnog sektora, a naravno da se uz bogatu sportsku infrastrukturu dobiva i gospodarski čimbenik koji će produžiti turističku sezonu. Idealan postupak bio bi prijava strateškog projekta Agenciji za investicije i konkurentnost, a potom, u suradnji s Ministarstvom turizma i Ministarstvom državne imovine raspisati poziv za iskazivanje interesa radi odabira strateškog potencijalnog investitora, uz obvezujuću ponudu. Mada na prvi pogled izgleda možda i komplicirano, smatramo kako bi suport lokalnog javnog partnera u sprezi s državnim razinom, projektu dalo aspekt ozbiljnosti i sigurnosti. Naravno, vlasnički udio potencijalnog poduzeća bio bi na strani privatnog partnera, ukoliko se društvenim ugovorom o osivanju poduzeća s ograničenom odgovornošću posebnim stavkom ne definira drugačije.

Primjerice, Općina Bale je zajedno s mještanima Bala i Prijateljima Bala formirala društvo s ograničenom odgovornošću u kojem na osnovi društvenog ugovora o osnivanju društva s ograničenom odgovornošću Mon Perin d.o.o. općina i mještani, bez obzira na vrijednost kapitala uloženog od strane Prijatelja-Bala, imaju zagarantirana udio od 50%+1 udio. Radi se o vrlo uspješnoj tvrtki koja upravlja autokampom u vlasništvu Općine Bale.<sup>35</sup>

Ovakav sustav je izuzetno dobar način osiguranja javnog interesa, odnosno interesa općine i mještana Bala, međutim, treba zaista dobro obrazložiti potencijalnim investitorima, koji su u ovom slučaju nazvani Prijatelji, kako će njihovim kapitalom, bez

<sup>35</sup> Društveni ugovor o osnivanju poduzeća s ograničenom odgovornošću Mon Perin, Bale 08.12.2017.



obzira na ulog, upravljati Općina Bale i mještani, kroz poluge korporativnog upravljanja koje proizlaze iz većinskog udjela u tvrtki.

Slijedeći je iskorak osnivanje dioničkog društva, te dokapitalizacija tvrtke putem burze javnom objavom i emisijom novog paketa redovnih dionica. Radi povećanja temeljnog kapitala, emisiju redovnih dionica objavilo je trgovačko društvo Arenaturist d.d., koje je prije privatizacije bilo u društvenom, javnom vlasništvu, te na taj način, sa sada novim nazivom Arena Hospitality Group d.d., postao najveći investitor u turističku infrastrukturu na području južne Istre.<sup>36</sup>

Izazov provedbe greenfield investicije s aspekta pozicije jedinice lokalne samouprave je daleko kompleksniji od samog pronalaska investitora. Ukratko, jedinica lokalne samouprave mora imati dovoljno ljudskih resursa kako bi pripremila uvjete za dobivanje građevinske dozvole, te osmislila najbolji mogući model kontrole odabira, provedbe i implementacije investicije, odnosno modela upravljanja, na način da se maksimizira javni interes. Uz svu složenost hrvatskog legislativnog okvira, ali i rascjepkanost i veliki broj jedinica lokalnih samouprava, postavlja se pitanje, da li su jedinice lokalnih samouprava dovoljno kompetentne za provedbu kompleksnih greenfield investicija?

### 4.3 Nadzor nad izvedbom i efektima od projekta

Da bi greenfield investicija bila provedena u skladu s potrebama i interesima jedinice lokalne samouprave, potrebno je formirati tim za provedbu projekta. Kako je svaki projekt zaseban po kompleksnosti provedbe, takvom zahtjevu treba prilagoditi i tim potreban za provedbu projekta.

Provedba projekta se može podijeliti na pripremu projektne dokumentacije, izgradnju i implementaciju projekta.

U trećem smo poglavlju, prilikom donošenja odluke o greenfield investiciji, definirali smo preduvjete za realizaciju ulaganja i ulogu jedinice lokalne samouprave u pripremi greenfield investicije. Odluci prethode determinirani i nužni elementi poput, političkog konsenzusa, urbanističke podloge, financijske konstrukcije, imovinskopravnih odnosa, transparentnosti i uključivanja javnosti, ekološke prihvatljivosti.

Politička odgovornost čelnika jedinice lokalne samouprave je upravo u provođenju i usklađenju svih elementa. Provedba i implementacija je zapravo zadnja faza provedbe investicije, jer podrazumijeva sve predradnje koje su potrebne da bi uopće došli do mogućnosti npr. raspisivanja natječaja.

<sup>36</sup> *PREDMET: Povećanje temeljnog kapitala Društva, ISIN: HRARNTRA0004 ARNT-R-A Kotacija: Službeno tržište Zagrebačke burze d.d. Pula, 23. prosinca 2016.*

Tim koji treba biti multidisciplinaran, a često i višeinstitucionalan, ima za zadaću definiranje, a nakon toga i provedbu ugovornih obaveza između privatnog i javnog partnera.

Primjerice, za provedbu projekta izgradnje zabavnog centra Campanož, potrebno je formirati tim čiji su predstavnici iz Ministarstva državne imovine, Ministarstva turizma, Turističke zajednice Općine Medulin i Općine Medulin. Sa stručnog gledišta, potreban je pravni, gospodarsko-turistički, urbanistički, menadžerski i politički sastav tima. Tim treba pripremiti natječajnu dokumentaciju kako bi putem javnog poziva za odabir potencijalnog strateškog investitora, po provođenju procedure odabira, dobili obvezujuću ponudu odnosno ugovorni odnos. U tom trenutku, trebaju biti poznati elementi studije izvodljivosti projekta, odnosno, sada već odabran investitor treba znati u kojem će vremenskom roku krenuti investicija, kada će završiti i koji će biti financijski efekti projekta. Financijski i ekonomski efekti projekta za lokalnu zajednicu trebaju se definirati Ugovorom između javnog i privatnog sektora, ovisno o tome koji se model upravljanja ulaganjem definira.

Tim kojeg inicira jedinica lokalne samouprave, samo je nadzorno tijelo koje je u ovom slučaju na dispoziciji Operativnoj skupini i Povjerenstvu za odabir strateškog projekta na osnovi Zakona o strateškim investicijskim projektima.

Ako uzmemo za primjer investiciju javnog sektora, primjerice izgradnju škole, tim kojeg je potrebno oformiti treba pripremiti natječajnu dokumentaciju, na osnovi tehničke dokumentacije usuglašene s nadležnim ministarstvom i školskim odborom, koja će dati jasne parametre javnom ponuditelju. Tim bi trebao imati voditelja projekta, čiji je zadatak pregledati i optimizirati kompletnu projektnu dokumentaciju i uz pomoć stručnjaka za javnu nabavu, pročelnika za komunalnu izgradnju i pročelnika za prostorno planiranje raspisati javnu nabavu koja će definirati kvalitetu i rok završetka radova. U slučaju Osnove škole dr.Mate Demarina u Medulinu, prethodno je osigurana financijska konstrukcija putem kredita komercijalne banke, a kvaliteta isporučene usluge bit će osigurana odredbom natječaja gdje se traži ponuda ključ u ruke. Sama implementacija projekta se može kontrolirati dobrim garancijskim uvjetima pri potpisu ugovora o izgradnji.

Kod izgradnje škola, moguće je koristiti i natječaj sukladno Zakonu o javnoprivatnom partnerstvu, pri čemu javni i privatni partner ne ugovaraju samo izgradnju, već i financiranje i održavanje (**Design-Build-Maintain** iz prethodnog poglavlja) tijekom predviđenog roka trajanja građevine. Na taj način kompletan rizik kvalitetne isporuke javne isporuke prelazi na privatnog partnera, pri čemu javni partner ima najbolju kontrolu implementacije projekta. Međutim, takva usluga ima svoju cijenu, pri čemu se ugovorno obaveza javnog sektora može podijeliti na tri jednake trećine – gradnju, financiranje i održavanje. Uzevši u obzir kompleksnost izrade natječajne dokumentacije, ugovora o javnoprivatnom partnerstvu, donje granice isplativosti projekta od 75 milijuna kuna, visoke cijene financiranja koju privatni partner može ponuditi, Općina medulin se

odlučila na kombinaciju **Finance Only** i **Design-Bid-Build** uz osiguranje kvalitete izvedbe uz odredbu kjuč u ruke, čime se osigurava i kvalitetnija kasnija implementacija projekta.



## 5. PRIMJER ULOGE GREENFIELD INVESTICIJE U STRATEŠKOM RAZVOJU JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE – ZABAVNI PARK I LETJELIŠTE CAMPANOŽ

### 5.1. Analiza postojećeg stanja

Analizu postojećeg stanja preuzimamo iz Strateškog plana razvoja Općine Medulin od 2015 do 2020;

#### 5.1.1. Prostor

Istarska županija obuhvaća veći dio Istre - najvećeg jadranskog poluotoka. Najzapadnija točka Republike Hrvatske je u Istarskoj županiji (Bašanija, rt Lako) na 45° sjeverne zemljopisne širine. Smještena u sjeveroistočnom dijelu Jadranskog mora, Istra je s tri strane okružena morem, a sjevernu granicu prema kopnu čini linija između Miljskog zaljeva (Muggia) u neposrednoj blizini Trsta i Prelučkog zaljeva, u neposrednoj blizini Rijeke. Tako povoljnim zemljopisnim položajem, gotovo u srcu Europe, na pola puta između ekvatora i sjevernog pola, Istra je oduvijek predstavljala most koji je povezivao srednjoeuropski kontinentalni prostor s mediteranskim.



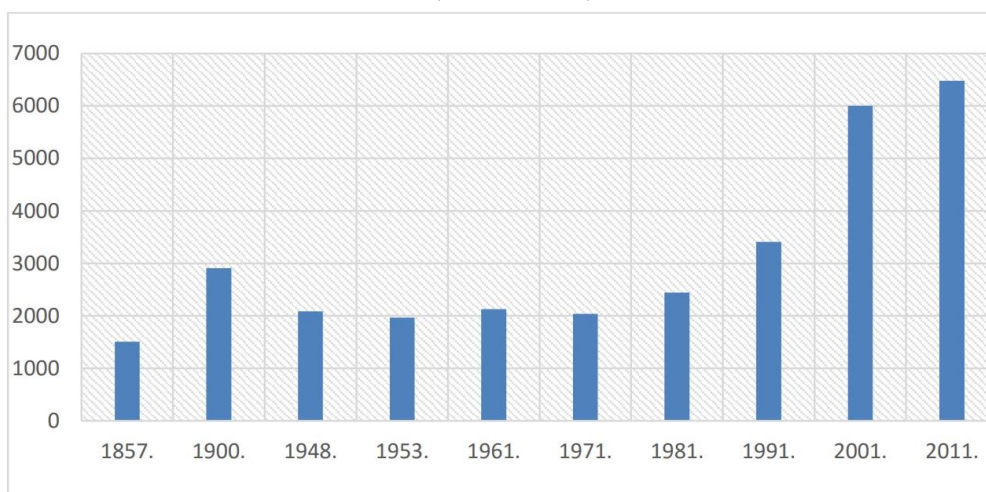
**Slika 3.** Smještaj Istarske županije Izvor: Službene stranice Istarske županije

Istarski poluotok obuhvaća površinu od 3.476 četvornih kilometara. To područje dijele tri države: Hrvatska, Slovenija i Italija. Vrlo malen dio Istre, tek sjeverna strana Miljskoga poluotoka, pripada Republici Italiji. Slovensko primorje s Koparskim zaljevom i dijelom Piranskoga zaljeva do ušća rijeke Dragonje dio je Republike Slovenije. Najveći dio, ili 3.130 četvornih kilometara (90% površine), pripada Republici Hrvatskoj. Većina hrvatskog dijela poluotoka nalazi se u Istarskoj županiji (2.820 četvornih kilometara), što je 4,98 % od ukupne površine Republike Hrvatske. Ostali dio administrativnoteritorijalno pripada Primorsko-goranskog županiji.

Općina Medulin nalazi se na samom jugu istarskog poluotoka. Kao jedinica lokalne samouprave ima površinu 29.35 km<sup>2</sup>. Obala je na području Općine Medulin vrlo razvedena te duljina morske obale s otocima čini 70 km. Općina Medulin proteže se oko 2 km u unutrašnjost prema sjeveru, istoku i zapadu te graniči s općinom Ližnjan na istoku te Gradom Pula na zapadu, dok sa južne strane izlazi na more. Općina Medulin pripada Istarskoj županiji, a području pripadaju naselja Medulin, Banjole, Premantura, Pješćana uvala, Pomer, Vinkuran, Vintijan i Valbonaša. Po svom geografsko-prometnom položaju Općina Medulin nalazi se na najjužnijem dijelu istarskog poluotoka, vrlo atraktivnom području sa izuzetno razvedenom obalom. Prometno je povezana sa susjednim jedinicama lokalne samouprave 9 sustavom županijskih cesta koje zrakasto povezuju područje Općine Medulin sa pulsom zaobilaznicom koja predstavlja prometnu vezu na sve bitne prometne pravce: Pula – Trst, Pula – Rijeka – Zagreb.

### 5.1.2. Stanovništvo

Prema popisu stanovništva iz 2011. godine Općina Medulin brojala je 6.481 stanovnika i njezin udio u ukupnom broju stanovnika Istarske županije iznosi 3,12%. U odnosu na popis stanovništva iz 2001. godine broj stanovnika se povećao i to za 477 osoba, odnosno za 7,4%. U isto vrijeme u Istarskoj se županiji također povećao broj stanovnika i to za 1.711 stanovnika, odnosno 0,8%.



**Graf 1.** Kretanje broja stanovnika Općine Medulin u razdoblju 1857. – 2011.

Od 1971. godine broj stanovnika Općine Medulin se konstantno povećava te je u zadnjem popisu stanovništva 2011. godine popisani najveći broj stanovnika do sada. Najveći porast stanovnika bilježi 2001. godina. Općina Medulin ima konstantni demografski rast. Prosječna starost stanovništva Republike Hrvatske 2011. godine bila je 41.7 godina u usporedbi sa 39.3 godine u 2001. Statistika pokazuje kako su žene u pravilu starije od muškaraca. U 2011. godini žene u Hrvatskoj bile su prosječno stare 43.4 godine, a muškarci 39.9 godina. Istarska županija je prosječno starija od državnog

prosjeka, s obzirom da je prosječna starost stanovništva u županiji 43 godine, što populaciju županije čini 1.3 godina starijom od prosjeka. Po indeksu starosti (postotku populacije starosti od 60 godina i više u odnosu na populaciju starosti od 0-19) Republika Hrvatska ima prosjek od 115.0, dok Istarska županija ima indeks starenja od 136.8

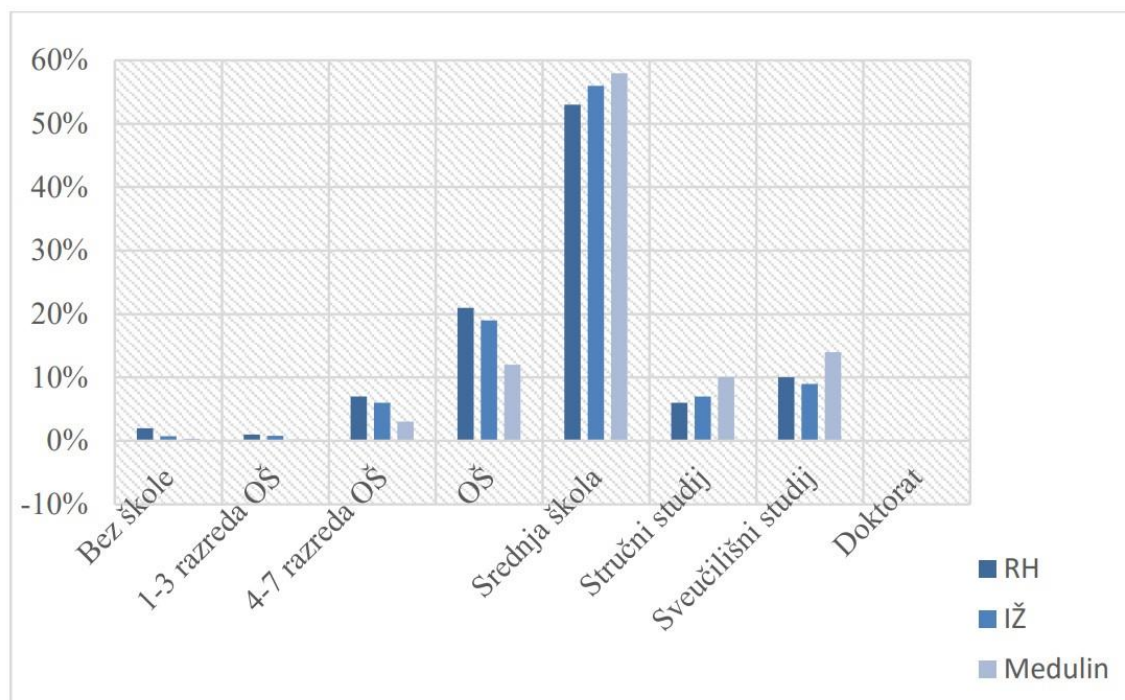
U Istarskoj županiji najveći broj stanovnika ima između 50 i 54 godina života – 17.005 stanovnika pripada navedenoj skupini što čini 8,2% ukupne populacije županije. Dobna skupina od 55-59 godina života je sljedeća po broju stanovnika, dok je treća po redu dobna skupina od 45-49. Iz navedenog je evidentno kako je Istarska županija pretežito nastanjena stanovništvom srednjih godina. Broj starijeg stanovništva se kreće obrnuto proporcionalno s godinama.

Općina Medulin pokazuje slične pokazatelje prosječne starosti u usporedbi sa prosjekom na razini Hrvatske i Istarske županije te sa prosječnom starosti od 43,7 godine spada u starije Općine u Hrvatskoj, a prema podacima Eurostata iz 2011. godine, starost je nešto viša i od prosjeka EU27 koji iznosi 41,2. Po indeksu starosti Općina Medulin ima prosjek od 152,4. Najveći broj stanovnika u Općini Medulin nalazi se u dobnoj skupini od 60 do 64 godina i to 589 stanovnika. Druga dobna skupina sa najvećim brojem stanovnika je od 55 do 59 godina – 570 stanovnika, što nam pokazuje kako je stanovništvo Općine pretežito stanovništvo srednje dobi. Tome u prilog ide i podatak da kod starijeg stanovništva broj naglo opada. Radno aktivno stanovništvo (15 do 64 godine) čine 4.372 stanovnika što čini 67,5% stanovništva. U dobnoj skupini starije populacije, iznad 65 godina nalaze se 1.203 osobe što čini 18,5% stanovništva. U dobnoj skupini mladog stanovništva, od 15 do 24 godine, nalazi se 591 osoba ili 9%, a u dobnoj skupini djece, do 14 godina, nalazi se 906 osoba ili 14% stanovnika. Prosječna starost stanovnika Općine je 43,7 godina, za muškarce prosječna starost iznosi 43,1, a za žene 44,3 godina. Broj djece je za 0,7% veći od prosjeka županije, broj mladog stanovništva je za 1,7% manji od prosjeka županije.

Gustoća naseljenosti županije je 73,96 stanovnika po km<sup>2</sup> i iznosi 2,4% manje nego gustoća naseljenosti u Hrvatskoj. Većina stanovništva naseljava Grad Pulu (57.460 stanovnika). Gustoća naseljenosti Općine Medulin iznosi 203 stanovnika po km<sup>2</sup> što je 2,5 puta više od državnog prosjeka i Općinu svrstava u urbanizirana naselja. Ukupan broj kućanstava, prema dostupnim podacima Popisa iz 2011. godine je 2.577, a prosječan broj članova u kućanstvu 2,51. Prosječan broj članova po kućanstvu je niži od prosjeka RH (2,8) i od prosjeka IŽ-a (2,62).

Obrazovna struktura stanovništva Općine Medulin može se vidjeti u slijedećem grafikonu. Iz njega je vidljivo da je obrazovna struktura stanovnika Općine Medulin veća od prosjeka za IŽ. U distribuciji završenih škola prevladava srednja škola sa 58% dok je prosjek za županiju 56%, a za RH 53%. Stručni i sveučilišni studij završilo je 24% stanovnika, što je više od županijskog prosjeka koji iznosi 16%, i više od prosjeka RH koji iznosi 16%. Osnovnu je školu završilo 12% stanovnika, a 0,3% stanovnika nema niti

jedan razred završene škole. Vidljivo je da je stanovništvo Općine Medulin obrazovano i da je broj neobrazovanog stanovništva minimalan, odnosno 17 osoba.



**Graf 2.** Usporedba obrazovne strukture Općine Medulin, IŽ i RH

Prema podacima iz 2011. godine 24% stanovništva od rođenja živi u Općini Medulin. Većina doseljenih stanovnika (43%) u Općinu Medulin došla je uglavnom iz drugog grada ili općine iste županije. Podatci o migracijskim obilježjima mogu se vidjeti u donjoj tablici.

Opis	Od rođenja stanuju u istom naselju	Doseljeno u naselje stanovanja				
		Svega	Iz drugog naselja iste općine	Iz drugog grada ili općine iste županije	Iz druge županije	Iz inozemstva
<b>Svi</b>	1547	3671	111	2816	742	1261
<b>Muškarci</b>	816	1695	44	1323	327	661
<b>Žene</b>	731	1976	67	1493	415	600

**Tablica 3.** Stanovništvo prema migracijskim obilježjima i spolu

U Općini Medulin u 2011. godini je bilo zaposleno 2.470 osoba, od čega 1.313 muškaraca i 1.157 žena. Najveći broj je zaposlen kod nekog od poslodavaca 75%, a samozaposlenih je 20%.

Najveći broj zaposlenih je u trgovini na veliko i malo, popravak motornih vozila i motocikala sa 14%, zatim u prerađivačkoj industriji sa 13%, potom u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane sa 11,5%, djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi sa 7,2%, obrazovanja sa 7% i djelatnosti građevine sa 6,5%.

Najviše nezaposlenih prema kriteriju stupnja obrazovanja je u skupini završene srednje škole (62%). Slijede nezaposlene osobe sa završenom osnovnom školom (16%) te potom visoko obrazovane osobe (11%).

U Općini Medulin je u 2015. godini ukupno nezaposlena 41 mlada osoba. Najveći broj nezaposlenih mladih u promatranom periodu u zadnjih 10 godina je bio u 2013. godini kada je bilo nezaposleno ukupno 75 mladih i to polovica u skupini od 25-29 godina. U 2014. godini taj broj pada na 66 mladih. U ukupno promatranom periodu u svim godinama je najveći broj nezaposlenih mladih osoba u kategoriji od 25-29 godina.

### 5.1.3. Prirodna obilježja Općine

#### Reljef i tlo

Prema geološkoj i geomorfološkoj strukturi istarski se poluotok dijeli na tri sasvim različita područja. Brdoviti sjeverni i sjeveroistočni rub poluotoka, zbog svog oskudnog biljnog pokrova i ogoljelih kraških površina poznat je kao Bijela Istra. Jugozapadno od Bijele Istre pruža se prostor koji je morfološki znatno bogatiji. To su niža pobrđa fliša, koji se sastoji od nepropusnih lapora, gline i pješčenjaka, pa odatle i naziv Siva Istra. Vapnenačku zaravan uz morsku obalu, pokrivenu zemljom crvenicom, nazivamo Crvenom Istrom. Općina Medulin nalazi se u Crvenoj Istri. Visoka zona Istre poznata je kao Bijela Istra zbog gologa krša i vapnenačkih goleti, koje su nastale uglavnom krčenjem šuma. Obuhvaća gorski hrbat Učke (Vojak 1401m) i gorsku skupinu Čićarije (Planik 1272m) koji čine krajnji sjeverozapadni i sjeveroistočni dio istarskog poluotoka. Zbog naslaga fliša, a s obzirom na veliku zastupljenost gline i njezine sive boje, središnja se Istra naziva i Siva Istra. Obuhvaća središnji dio poluotoka koji je odvojen od visoke zone Istre rasjednim odsjekom visokim i do 100 m. Zbog vodo nepropusnosti flišnih naslaga prostor je znatno snižen erozijom i razdijeljen mnogim tekućicama u mnogobrojne jaruge niz koje se slijevaju oborinske vode. U predjelima u čijem sastavu prevladavaju mekše stijene (flišne naslage), rijeke imaju razgranatu mrežu 15 pritoka, s kojima su oblikovale prostrana proširenja. U predjelima u čijem sastavu prevladavaju tvrde stijene, rijeke su uz pomoć vodom nošenoga materijala usjekle duboke i strme kanjone. Istarski ravnjak je nisko i zaravnjeno primorsko područje koje se proteže od Piranskoga zaljeva do Plomina, blago valovita zaravan prema istoku se izdiže do visine



od 400m. S obzirom na vapnenačku podlogu i njezinu podložnost kemijskom trošenju, nastaju mnogobrojne pukotine, škrape, ponikve, uvale, špilje, jame i ponori. Prevladavaju blagi nagibi koji onemogućuju ispiranje tla pa dolazi do nakupljanja zemlje crvenice. Stoga je ta reljefna cjelina poznata kao Crvena Istra. Zasebno geomorfološko obilježje Istre njezine su obale. Potopljeni krški reljef karakterističan je za južnu i zapadnu obalu Istre. Na taj su način nastali Brijuni, manje otočne skupine uza zapadnu obalu, mnogobrojni specifični oblici između Medulina i Premanture, Linski zaljev te prirodna prostrana pulska luka. 2.3.2. Vegetacija Pod šumama se nalazi trećina istarskog poluotoka. Duž obale i na otocima prevladavaju borove šume i makija, koju krasi stabla crnike i planike. Kao osobitost istarske vegetacije ističemo hrast lužnjak uz rijeku Mirnu, koji je inače karakterističan za kontinentalne nizinske dijelove Hrvatske. Istarsko tlo obiluje prirodnim znamenitostima, među kojima je osobito zanimljivo otočje Brijuni, gdje raste oko 680 biljnih vrsta. Također ga krasi najrazličitije raslinje i maslinici. Na Učki i Čičariji uspijeva bukova šuma. Među zakonom zaštićenim predjelima u Istarskoj su županiji poznati prirodni rezervati - nacionalni park Brijuni, park prirode Učka, zaštićeni krajolik Linski zaljev, Motovunska šuma, park šuma Zlatni rt i ornitološki rezervat Palud pokraj Rovinja, park šuma Šijana pokraj Pule i zaštićeni krajolik Kamenjak na samom jugu Istre.

#### Donji Kamenjak i medulinski arhipelag

U biljno geografskom pogledu, područje Rta Kamenjak pripada sredozemnoj ili mediteranskoj vegetacijskoj regiji. Unutar ove regije luči se EU mediteranski pojas kojeg karakterizira vazdazelena vegetacija asocijacije hrasta crnike sa crnim jasenom. Od klima zonalne zajednice hrasta crnike i crnog jasena ostali su samo pojedinačni primjerci hrasta crnike. Garizi na području Kamenjaka nastali su degradacijom zajednice hrasta crnike i crnog jasena, te pripadaju asocijaciji bušina i velikog vrijesa. Ta je zajednica najvećim dijelom vezana za isprana i dekalcirana tla. S aspekta ugroženosti i zaštite značajan je posebno obalni rub sa halofilnom florom. Obalne grebene, u zoni izravnog djelovanja morskih valova obrastaju obalne halofilne zajednice. Zajednice su sastavljene od malog broja vrsta, koje su veoma stalne i stabilne, te prilagođene ekstremnim uvjetima koji vladaju na obalnim grebenima. Šljunkovite slane obale otoka medulinskog arhipelaga i djelomično Donjeg Kamenjaka naseljavaju elementi zajednice Euphorbio- Glaucietum petrosum i zajednice StaticeArtemisietum coerulescentis. Pojavljuju se sastojine šmrike te na pojedinim mjestima suhih travnjaka pokazuju obrastanje prema garizima i makiji. Sastojine alepskog i crnog bora nisu autohtone vrste za Kamenjak, nego unesene. Ove vrste pojavljuju se uz samu obalu, te imaju veoma veliku estetsku i rekreativnu funkciju. Suhi travnjaci na području Donjeg Kamenjaka zauzimaju najveću površinu te se 16 isti pojavljuju i na svim otocima (Trumbuja, Ceja, Fenara, Fenoliga, Šekovac, Bodulaš). Vegetacija otoka pripada pašnjačkoj zajednici kršina i vlasaste metlače. Poljoprivredne

površine nekada su bile intenzivno obrađivane, dok su danas uglavnom zapuštene i prepuštene obrastanju.

#### Vode

Zahvaljujući nepropusnim flišnim naslagama, Istra ne oskudijeva vodom. Najznačajniji površinski vodotoci na području Istarske županije su Mirna, Raša, Boljunčica, Dragonja, te ponornica Pazinčica. U vodoopskrbnom smislu značajnu funkciju imaju površinske akumulacije Butoniga i Boljunčica. Mirna je najduža i vodom najbogatija istarska rijeka. Duga je 53 km, izvire kod Buzeta, a utječe u Jadransko more blizu Novigrada. Rijeka Raša duga je 23 km, izvire u Čepićkom polju, a utječe u Raški zaljev.

Imajući u vidu da je čitavo područje južne Istre izgrađeno od karbonatnih stijena koje su raspucane i klasificirane, slobodno se može reći da predstavljaju povoljnu sredinu za formiranje podzemnih voda. Generalno gledajući za vrijeme kišnog perioda (povoljni hidrološki uvjeti) dolazi do laganog podizanja razina i brzog pražnjenja preko brojnih povremenih izvora manjeg kapaciteta prvenstveno u ljetnim mjesecima.

#### More podmorje i pomorsko dobro

Temperatura mora najniža je u ožujku kada se kreće od 9,3 st C do 11,1 st C, najviša u kolovozu od 23,3 st C do 24,1 st C. Salinitet mora prosječno iznosi od 36 do 38 promila.

Šire gledano, medulinski zaljev se prostire između rtova Kamenjak i Marlera, a poluotok Kašteja dijeli ga u dva zasebna dijela. Unutarnji dio čini medulinsku luku, koja ima karakter plitke lagune. Veći dio akvatorija je plići od 5m, a maksimalne dubine u ulaznom dijelu kanala kreću se od 11-14 metara. Procijenjeno vrijeme izmjene 99% volumena vodenih masa luke Medulin je 16 dana. Dosadašnja hidrografska mjerenja pokazala su da su vanjske vode medulinskog zaljeva dobro prozračne s niskim sadržajem hranjivih soli i tipičnim osobinama oligotrofnih voda sjevernog Jadrana. Na temelju dugogodišnjih praćenja podataka mareografske stanice u Rovinju, s korelacijom za pulsko područje, procjenjuje se da srednja razlika između visoke i niske vode iznosi 0.40+/-0.20 m.

#### Klima

Osnovnu značajku podneblju istarskoga poluotoka daje sredozemna klima. Sredozemna klima duž obale postupno se mijenja prema unutrašnjosti i prelazi u kontinentalnu, zbog hladna zraka koji struji s planina i zbog blizine Alpa. Glavna su obilježja sredozemne klime topla i suha ljeta, s prosječnim brojem od blizu 2.400 sunčanih sati godišnje. Zime su blage i ugodne, a snijeg je rijetka pojava. Godišnji prosjek temperatura zraka duž sjevernog dijela obale iznosi oko 14°C, a na južnom području i otocima 16°C. Siječanj je najhladniji mjesec sa srednjom temperaturom uglavnom oko 6°C, a srpanj i kolovoz najtopliji, sa srednjom temperaturom oko 24°C.

Razdoblje kada je dnevni srednjak temperature zraka viši od 10°C traje približno 260 dana godišnje, a vruće vrijeme, s dnevnim maksimumom iznad 30°C, traje najviše dvadesetak dana. Količina padalina povećava se od zapadne obale prema unutrašnjosti.

Karakteristični vjetrovi su bura, jugo i maestral. Temperatura mora najniža je u ožujku kada se kreće između 9 i 11° C, a s 24° C najviša u kolovožu. Zaleđivanje obalnog ruba u malim i plitkim uvalama vrlo je rijetka pojava.

Obzirom da je okružen gotovo sa svih strana morem, klimatski, rt Kamenjak ima osobine otoka. Mjerenja količine oborina započela su na rtu Kamenjak 1997. Ukupna godišnja količina oborina na rtu Kamenjak (213 mm) višestruko je manja od iste u vrlo bliskim mjernim postajama Pula i Medulin (872 mm). Rt Kamenjak svoju posebnost duguje klimatskim faktorima. Najviše oborina pojavljuje se od listopada do prosinca, a najmanje od svibnja do kolovoza. Srednja godišnja temperatura zraka za poluotok Premantura iznosi 13.5°C, s maksimumom u srpnju (srednja 23.3°C) i minimumom u siječnju (srednja 5.6°C). Sunce sja prosječno 2.300 sati. Relativna vlažnost zraka iznosi u prosjeku 72% na godišnjoj razini, od najmanje 66% u srpnju, do najviše 78% u prosincu. Najvažniji vjetrovi su jugo, bura i maestral.

#### Prirodno bogatstvo

Prostor Općine Medulin karakterizira raznolikost prirode, te mediteranski sastav flore i faune. Obzirom na blizinu mora i konfiguraciju zemljišta mogu se razlikovati nekoliko karakterističnih područja zelenila. Uži priobalni pojas, u kojemu se prisustvo čovjeka više osjeća, karakteriziraju manji potezi bora, dok značajnih šumskih površina ima u priobalju. PPUO-om su obuhvaćeni dijelovi prirode, zaštićeni u smislu posebnog propisa i to:

##### 1. značajni krajobraz

- a. Donji Kamenjak i medulinski arhipelag (SNIŽ 5/96)
- b. Gornji Kamenjak (SNIŽ 5/96)

Područje Kamenjaka (južno od naselja Premantura) kao i svi otočići između Rta Kamenjak i Rta Marlera su zbog svojih posebnosti proglašeni 1996. godine, temeljem Zakona o zaštiti prirode (NN 30/94, 72/94) zaštićenim krajolikom (Službene novine Istarske županije 5/96, 7/02) u površini od 394,83 ha. Sukladno Zakonu o zaštiti prirode (NN 70/05) kategorija zaštićeni krajolik preimenovana je u kategoriju zaštite značajni krajobraz. Značajni krajobraz je prirodni ili kultivirani predjel velike krajobrazne vrijednosti i biološke raznolikosti i kulturno-povijesne vrijednosti, i krajobraz očuvanih jedinstvenih obilježja karakterističnih za pojedino područje, namijenjen odmoru i rekreaciji.

##### 2. park šuma:

- a. Kašteja (SNIŽ 5/96)
- b. Brdo Soline (SNIŽ 5/96)



Park-šuma je prirodna ili sađena šuma, veće krajobrazne vrijednosti, namijenjena odmoru i rekreaciji. Za područja park šume Kašteja predviđena je i ugostiteljsko turistička namjena.

U obuhvatu Općine Medulin postoji čak 9 zaštićenih prirodnih vrijednih, od kojih je 4 zaštićeno temeljem Zakona o zaštiti prirode (NN 80/13) te je svrstano u jednu od nacionalnih kategorija zaštite, dok 5 područja ulazi u sastav ekološke mreže Natura 2000 (Uredba o ekološkoj mreži (Narodne novine 124/13)). Budući da Općina Medulin nema jasno definirane granice na moru, nadležnost upravljanja nad morskim dijelom ekološke mreže (Pomorski zaljev, Medulinski zaljev) ima županijska javna ustanova Natura Histrica. Želja je i cilj da se upravljačka prava nad morskim dijelom ekološke mreže u Općini Medulin prebace na lokalnu razinu kako bi JU Kamenjak mogla provoditi neposredni nadzor i zaštitu svih zaštićenih prirodnih vrijednosti u Općini neovisno o tome obuhvaćaju li područja morsko ili kopneno područje.

#### 5.1.4. Kulturno povijesna baština

Povijest Medulina je rezultirala bogatom kulturno-povijesnom baštinom. Pronađeni ostaci ukazuju na prapovijesnu naseljenost područja (arheološka nalazišta neolitika na poluotoku Vižuli i brdu Vrčevan, te brončanog i željeznog doba na Rtu Punta Kašteja i Vrčevanu). Građevinski sklop Vižula datira iz razdoblja od 1. do 6. stoljeća i predstavlja iznimno nalazište izgrađeno tehnikom suhozida. Na ovome području pronađeni su ostaci rimskih ljetnikovaca, pa Vižula u današnjici plijeni interes mnogih posjetitelja. O povijesnim zbivanjima vjerno svjedoče ostaci sakralnih objekata i ostali objekti materijalne kulturne baštine koji su sačuvani unutar ovih zidina. U 12. stoljeću izgrađena je i obrambena kula. Demografska i socio-kulturna slika Medulina dijelom je oblikovana događanjima iz razdoblja od 16. do 18. stoljeća.

Značajniji razvoj Medulina zabilježen je od 19. stoljeća na dalje. Iznimnu povijesnu i kulturnu vrijednost ima crkva Majke Božje od Zdravlja koja se nalazi na istočnoj strani trga. Unutrašnjost čuva freske i glagoljske grafite iz 15. stoljeća, a jedan od najdragocjenijih objekata u okviru kulturne baštine je renesansno-barokni kip Majke Božje s Djetetom i reljefi. U crkvi se nalaze kipovi sv. Lucije i sv. Antuna Padovanskog, te na sjevernom zidu ostaci fresaka. Mnoštvo grafita napisano je na glagoljici, bosančici i latinici, a pronađeni su i urezi iz 1414. i 1410. godine čime se potvrđuje razdoblje iz kojega datira ova crkva. Nadalje, crkva sv. Agneze datira iz 1893. godine. Ima oblik bazilike s tri lađe i apsidom, te dva zvonika. Značajniji umjetnički radovi nisu evidentirani, no unutar zidina čuva se posrebreni procesijski križ iz 15. stoljeća i predstavlja vrijedan element materijalne baštine. Također je važno spomenuti i crkvu sv. Foške koja se nalazi izvan samoga mjesta, crkvu sv. Antuna koja je bila u privatnom vlasništvu, te crkvu sv. Jakova i sv. Petra. Crkva sv. Petra svjedoči o predromaničkoj gradnji, a to se potvrđuje nalazima kamenog crkvenog namještaja i dijelova portala u

ogradnom suhozidu. Osim spomenutih arheoloških nalazišta i sakralnih objekata na ovom području se nalaze vjetrenjače iz 19. stoljeća. Premantura kao najjužnije mjesto istarskog poluotoka temelji vlastitu kulturno-povijesnu vrijednost na nekoliko ključnih elemenata. Svjetionik Porer iz 1833. godine vjerodostojno dočarava austrougarsku arhitekturu. Nadalje, crkva sv. Lovre iz 1632. godine smještena je na središnjem trgu ovoga mjesta i predstavlja vrijedan element materijalne kulturne baštine. U blizini ove crkve, nalazi se stara krušna peć iz 18. stoljeća.

Otočić Fenoliga značajan je zbog nalazišta otisaka dinosaura koji su na ovome teritoriju živjeli prije 80-90 milijuna godina. Na glavnoj cesti prema Puli smještena je spilja na brdašcu Gradina gdje su pronađeni predmeti iz razdoblja od 1. st. pr.n.e. do 3. st. n.e. Riječ je o prapovijesnoj željeznoj sjekiri, te predmetima iz antičkog doba (amfore, posuđe, predmeti od kosti, uljanice).

Najznačajnija znamenitost mjesta Vinkuran je kamenolom Cavae Romanae, odakle su Rimljani crpili potrebite kamene blokove za izgradnju pulske Arene. Nadalje, na brdu Vintijan otkrivena je jedna od najvećih gradina u Istri o kojoj još uvijek ne postoje definirani zaključci s aspekta etničke pripadnosti stanovnika brončanog doba.

Na području mjesta Banjole, na brežuljku Bumbište, otkriveni su tumulusi, grobna mjesta iz razdoblja prapovijesti i brončanog doba. Na ovome području pronađeni su i ostaci Rimljana, a misli se na rimske vile (uvala Paltana) i terme. Isto tako, na brdu Bumbište u Banjolama nalaze se fortifikacijski ostaci Austro – Ugarske baštine za koje se pretpostavlja da potječu iz kraja 1. svjetskog rata. Ovo je područje još uvijek neistraženo, no izgradnjom šetnice Bumbište počelo je čišćenje toga područja, a u najavi je i samo istraživanje. Riječ je o topničkim bitnicama, bunkerima, postoljima za reflektore i spavaonici, ali i ostalim dijelovima specifičnim za kraj 1. svjetskog rata. Austro – Ugarska je svoju gradnju fortifikacijskih objekata započela u Puli no širenjem „Pulske krune“ gradnju pomoćnih objekata proširila je i na druga područja u kasnijim godinama 1. svjetskog rata pa tako i na Bumbištu u Banjolama. U Banjolama se nalazi Crkva Sv. Mikule koja je sagrađena vjerojatno u 8 st., a ističe se pred lombardskim kubnim kapitelima koji su izuzetna rijetkost za Istru. Od crkve su danas sačuvani samo ostaci, a o samoj starosti upućuju nalazi rano srednjovjekovne keramike upravo na tom lokalitetu. U više navrata je planirano dodatno istraživanje ovog lokaliteta.

Na priobalju rta Munat u Pomeru nalazi se veliki broj do sada neistraženih ili samo djelomično istraženih i evidentiranih arheoloških spomeničkih lokaliteta. Kod rta Munat 1984. godine (prilikom izgradnje ACI marine „Pomer“) otkriveni su građevinski ostaci rimske maritimne vile sa nekoliko prostorija. Nastavno u 2006. godini otkriven je u istočnom djelu istoimenog rta ostatak arhitekture. Otkriven je višebojni podni mozaik sačuvane površine oko 5 m<sup>2</sup> s dijelovima zidova prostorija koje su služile za stanovanje i vodospremu. Na temelju sveukupnih ostataka mogu se prepoznati dvije graditeljske faze. Faza od okvirno početka 1. stoljeća do sredine 2. stoljeća, te druga od sredine 2. stoljeća do 4. stoljeća. Za crkvu Sv. Flora se pretpostavlja da počiva na temeljima iz 6 stoljeća.

Današnja crkva potječe iz 11. st., uz pregradnju u 17. stoljeću. U ogradnom zidu groblja koji se nalazi oko crkve sv. Flora pronađen je ulomak pregradne ploče iz 9. stoljeća.

Općina Medulin ima još nekoliko fortifikacijskih lokaliteta iz razdoblja Austro – Ugarske: Monte Kope (promatračnica s daljinomjerom, obalna topnička bitnica i merzerska bitnica), Fort Kaštijun (utvrda Kaštijun, Castion grande), Premanturska Gradina (Gruppe Gradina) i drugo. Vezano uz nematerijalnu kulturnu baštinu osobito se ističe značaj kulturnih manifestacija: obnova stoljetne škole i čitaonice u Vinkuranu, osnivanje Kluba mladih Cavae Romanae, osnivanje mjesnih domova s ciljem poticanja kulturnog druženja, te provođenje brojnih manifestacija u ljetnoj sezoni. Kulturne manifestacije razmatraju se kroz nekoliko oglednih primjera, i to: zabavno-sportske igre Šanpiero, pučke fešte, Brudet kup, ostale gastronomske manifestacije, koncerti ozbiljne glazbe, provođenje manifestacije „Medulinsko koncertno ljeto“, koncerti sakralne glazbe, otvorenje izložbi, antička predstava na lokaciji Vižula i drugo.

#### 5.1.5. Zaštita okoliša

##### Vode

U području zaštite vode potrebno je u sferi komunalne djelatnosti paralelno s izgradnjom sustava za pročišćavanje otpadnih voda utvrditi mogućnost primjene obnovljivih voda kao dodatnog izvorišta niže razine kakvoće u poljoprivredi, šumarstvu, uključivo i za protupožarne rezerve, u industriji i za komunalne potrebe. Za sve novogradnje potrebno je stimulirati, sukladno propisima, izgradnju spremnika (cisterni) za sakupljanje oborinskih voda, koje bi se zatim posebnim cjevovodom koristile za sanitarne i tehnološke potrebe. Zbrinjavanje i evakuaciju sanitarno-fekalnih voda potrebno je obavljati na način da se otpadne vode iz zgrada, tehnologija i sl. prije ispuštanja u sustav kanalizacije pročiste do stupnja da se zadovolje kriteriji za pojedina zagađivala prema općem važećem standardu (u fekalnu kanalizaciju dozvoljeno je upuštati samo otpadne vode koje su na nivou kućnih otpadnih voda). Sustav mreže fekalne kanalizacije mora biti zaseban. Kod kuhinja s pranjem posuđa, raznih kotlovnica i sl., kao i na otvorenim ili slično uređenim površinama gdje su mogući izljevi masti, ulja, benzina i drugih zagađivača u otvorenim skladištima, potrebno je izgraditi mastolove (separatore masti) i pjeskolove u sklopu svake građevine prije priključenja na fekalnu kanalizaciju. U sferi gospodarstva postojeći tehnološki objekti moraju ishoditi suglasnosti i dozvole sukladno Zakonu o vodama kojim se propisuje količina i kakvoća otpadnih voda koje pravna ili fizička osoba može ispuštati. Korisnici vodnih resursa obvezni su primijeniti odgovarajući tretman otpadnih voda s ciljem dovođenja njihovih fizičko-kemijskih karakteristika u vrijednosti koje su podnošljive za okoliš. Količine masti, maziva, mineralnih ulja, PAH-ova, PCB-a koji se koriste u tehnološkim procesima moraju se strogo evidentirati.

Na području poljodjelstva, stočarstva i peradarstva potrebno je putem posebnih propisa u nadležnosti županijskih tijela i Općine spriječiti nastajanje šteta od zagađenja okoliša od poljoprivrednoprehrambene djelatnosti. U tom smislu treba odrediti gornje granice veličine objekata, veličinu populacije stoke i način njezina držanja, sukladno propisanoj kategoriji zaštite. Potrebna je racionalna upotreba mineralnih i organskih gnojiva te zaštitnih sredstava, a limitirana u posebno zaštićenim područjima i potpomognuta stimulativnim mjerama. Zabranjuje se korištenje površinskih i podzemnih voda u poljodjelske svrhe bez prethodno dobivenih vodopravnih dozvola i koncesije sukladno posebnim propisima. U području III. zone zaštite vodocrpilišta potrebno je postupno izvršiti preobrazbu postojećeg poljodjelstva u organsko poljodjelstvo. U slučajevima stočarskih i peradarskih gazdinstava ocjedine se vode ili vode nakon ispiranja moraju sakupljati u nepropusnim sabirnim jamama, koje se zatim prazne i rasiplju po poljoprivrednim površinama kao tekuće gnojivo sukladno Pravilniku o zaštiti poljoprivrednog zemljišta od onečišćenja štetnim tvarima.

#### Zaštita od štetnog djelovanja voda i erozija

Postojeći povremeni ili stalni potoci i bujice, kojima se odvede atmosferske vode šireg područja, moraju se čistiti i održavati, kako se ne bi ugrozila njihova protočnost. Sve zahvate na postojećim povremenim ili stalnim potocima i bujičnim tokovima, kao i u dodiru s njima, potrebno je izvoditi prema odgovarajućim važećim propisima i projektima, te uz obaveznu suradnju s nadležnim tijelima državne uprave, te pravnim osobama sa javnim ovlastima. Na PPUO-om određenim područjima pojačane erozije ne postoji mogućnost nikakve gradnje osim mreže prometne i ostale infrastrukture. U ovim područjima zemljište se mora urediti i koristiti na način koji će smanjiti utjecaj erozije zemljišta (pošumljavanje, zabrana sječe i slično). Iznimno je u građevinskim područjima naselja moguća gradnja potrebnih građevina, uz primjenu svih tehničkih propisa, standarda i pravila graditeljske struke za erozivna tla, kojima se mora osigurati mehanička otpornost i stabilnost, te sigurnost u korištenju, a istovremeno izbjeći narušavanje stabilnosti tla na okolnom zemljištu odnosno drugih građevina visokogradnje, prometnica, komunalnih i drugih instalacija i slično.

#### More

Osnovna zaštita mora od onečišćenja s kopna provodi se ograničenjem izgradnje uz obalu i mjerama za sprječavanje i smanjivanje onečišćenja s kopna. Na područjima gdje je obalno more još uvijek visoke kakvoće, namijenjeno kupanju, sportu i rekreaciji, usklađenim i kontroliranim razvojem turizma i gospodarstva općenito, obavezno je održati postojeću kakvoća mora. Dijelovi zatvorenog mora sa slabom izmjenom vodene mase, predstavljaju osjetljivo područje pa je svaka daljnja aktivnost u tom prostoru ograničena. Da bi se provela zaštita potrebno je poduzeti slijedeće mjere za sprječavanje i smanjivanje onečišćenja s kopna:

- izgraditi sustav javne odvodnje s adekvatnim stupnjem pročišćavanja prije upuštanja otpadnih voda u recipijent uz adekvatnu obradu otpadnog mulja,
- provesti rekonstrukciju s posebnim mjerama osiguranja ili uklanjanje skladišta tekućih goriva i mineralnih ulja u cijelom obalnom području,
- stimulirati u proizvodnim pogonima uvođenje tehnologija s manjim potrebama za vodom kao i pročišćavanje iste na kakvoću za ponovnu uporabu,
- opasni otpad sakupljati u tvorničkom krugu (skladištiti) i spriječiti njegovo ispiranje ili procjeđivanje te zbrinjavati putem ovlaštenih tvrtki uz ispunjavanje zakonom propisane popratne dokumentacije.

Obzirom na daljnji razvoj pomorskog prometa treba provoditi slijedeće mjere zaštite radi sprječavanja onečišćenja uzrokovano pomorskim prometom i lučkim djelatnostima:

- osigurati opremu za sprječavanje širenja i uklanjanja onečišćenja unutar vlastitog pogona ili putem specijaliziranih poduzeća,
- u lukama osigurati prihvata za uljenih voda i istrošenog ulja i instalirati uređaje za prihvata i obradu sanitarnih voda s brodica, kontejnere za odlaganje komunalnog otpada, istrošenog ulja, ostatka goriva i za uljenih voda,
- odrediti način servisiranja brodova na moru i kopnu.

#### Zrak

U područjima I. kategorije treba poduzimati mjere sprečavanja onečišćenja zraka, kako zbog izgradnje i razvoja područja ne bi došlo do prekoračenja preporučenih vrijednosti. U zaštićenim i rekreacijskim područjima preporučene vrijednosti ne smiju biti dostignute. Sukladno pozitivnim zakonskim propisima u područjima I. kategorije treba poduzimati mjere sprečavanja onečišćenja zraka, kako zbog izgradnje i razvoja područja ne bi došlo do prekoračenja preporučenih vrijednosti.

U područjima II. kategorije potrebno je donijeti program mjera za smanjenje onečišćenja zraka, kako bi se postepeno postigle preporučene vrijednosti kakvoće zraka, sukladno metodologiji propisanoj posebnim propisima.

U područjima III. kategorije treba odmah identificirati dominantan izvor, dajući prednost onim akcijama koje će imati najveći učinak, kao i onima koje se mogu najlakše, najbrže ili s najmanje troškova provesti, te obvezati onečišćivača da u zadanom roku izradi sanacijski program na način i u skladu s posebnim propisom.

#### Zaštita od buke

Mjere zaštite od buke provode se sukladno zakonskim propisima vezanim za zaštitu od buke. Osim zakonski propisanih mjera zaštite od buke, na području Općine primjenjivat će se i mjere zaštite utvrđene po izradi konfliktne karte buke i akcijskih planova.

### 5.1.6. Komunalna infrastruktura i energetika

#### Vodoopskrba

Primarni sustav vodoopskrbe naselja Medulin je pod utjecajem magistralnog cjevovoda Butoniga (N.L. DN 600 ) i rezervoara Valtura kapaciteta 5000 m<sup>3</sup> . U ljetnom periodu sustav se nadopunjuje preko bunara Ševe kapaciteta 8 l/s. Nadređene vodospreme za naselje Medulin su Vrčevan 1 (kapaciteta 500 m<sup>3</sup> ) i Vrčevan 2 (kapaciteta 2000 m<sup>3</sup>). Ukupna količina isporučene vode naselja Medulin iznosi cca. 470.000 m<sup>3</sup> . Utvrđuje se velika oscilacija u isporuci vode tijekom ljetnih i zimskih mjeseci zbog većeg broja turista i privremenog stanovništva. Sadašnja pokrivenost naselja Medulin je oko 90 % . U zadnjih pet godina dosta se radilo na poboljšanju vodoopskrbe na području naselja Medulin (izgrađen dovodni cjevovod DN 250 od crkve do obale ulicom Sad, rješenja je vodoopskrba naselja Pošesi, Fucane i dijela oko Lokve ). Problemi koje treba riješiti na području naselja Medulin su vodoopskrba naselja Mukalba i Burle.

Primarni sustav vodoopskrbe naselje Premantura ide preko dovodnog cjevovoda Butoniga i rezervoara Valtura kapaciteta 5000 m<sup>3</sup> . Nadređena vodosprema za naselje Premantura je rezervoar Gradina kapaciteta 1250 m<sup>3</sup> . Najveći problemi se javljaju u staroj jezgri Premanture zbog neadekvatnog profila i starosti cjevovoda, kao i postojeći cjevovodi koji su naglom urbanizacijom ostali u privatnim parcelama te je vrlo teško održavanje tih cjevovoda. U sklopu izgradnje kanalizacije u pojedinim zonama trebalo bi predvidjeti i zamjenu vodovodne mreže gdje se ukaže potreba. Ukupna potrošnja naselja Premantura iznosi cca. 156.000 m<sup>3</sup> . Utvrđuje se velika oscilacija u isporuci vode tijekom ljetnih i zimskih mjeseci zbog većeg broja turista i privremenog stanovništva.

Sadašnja vodoopskrba naselja Banjole ide preko dva sustava. Prvi, gdje u jedan dio Banjola dolazi voda preko rezervoara Vodotoranj kapaciteta 900 m<sup>3</sup> i salonitnog cjevovoda DN 300. Drugi dio Banjola opskrbljuje se preko magistralnog cjevovoda Butoniga i rezervoara Valtura kapaciteta 5000 m<sup>3</sup> . Sjeverni dio Banjola (radovi u tijeku) predviđa se spojiti na spoj Kamik s pripadajućim cjevovodom te bi cijelo naselje Banjole spalo pod utjecaj Butonige, s mogućnošću davanja vode iz dva smjera. Na području Banjola treba riješiti južni dio i to od spoja DN 200 kod apart hotela prema igralištu i Centineri. Ukupna količina isporučene vode naselja Banjole iznosi cca. 143.000 m<sup>3</sup> . Pokrivenost naselja je 93 %.

Primarni sustav vodoopskrbe naselja Vinkuran je pod utjecajem precrpne stanice Vidikovac s pripadajućom vodospremom Vodotoranj kapaciteta 900 m<sup>3</sup>. Pokrivenost Vinkurana s vodovodnom mrežom je dosta dobra. Ukupna količina isporučene vode naselja Vinkuran iznosi cca. 43.000 m<sup>3</sup> . Rekonstrukcijom postojećeg salonitnog cjevovoda DN 300 od pravca Vodotornja do čvora Banjole osigurao bi se rezervni sustav napajanja naselja Vinkuran preko magistralnog cjevovoda Butoniga i rezervoara Valtura. Pokrivenost naselja je 95 % . Naselje



Primarni sustav vodoopskrbe naselja Pomer, ide preko magistralnog cjevovoda Butoniga i rezervoara Valtura kapaciteta 5000 m<sup>3</sup>. Nadređeni rezervoar za naselje Pomer je rezervoar Pomer kapaciteta 500 m<sup>3</sup>. U zadnjih par godina rekonstruirana je stara jezgra naselja Pomer, te se može reći da je vodoopskrba u naselju Pomer gotovo kompletno riješena. Ukupna količina isporučene vode naselja Pomer iznosi cca. 36.000 m<sup>3</sup>. Pokrivenost naselja je 94 %.

#### Odvodnja

Odvodnja na prostoru Općine Medulin, a sukladno rješenju iz PPIŽ određena je modelom razdjelne kanalizacije, što znači da će se oborinske vode rješavati zasebno prema lokalnim uvjetima, a odvodnja fekalnih voda putem javnog sustava odvodnje. Sva naselja u Općini Medulin nemaju izgrađenu oborinsku odvodnju već se sve oborinske vode ispuštaju direktno na teren bez pročišćavanja od ulja i masti. U budućem periodu potrebno je projektirati cjelokupni sustav oborinske odvodnje i planirati njenu izgradnju. Sustav odvodnje Općine Medulin dijeli se na tri posebna sustava: - Sustav preliminarne aglomeracije Medulin (naselja Medulin, Ližnjan i Šišan) - Sustav preliminarne aglomeracije Premantura (naselje Premantura) i - Sustav preliminarne aglomeracije Banjole (naselja Banjole, Vinkuran i Pomer) Postojeći izgrađeni sustavi odvodnje obuhvaćaju naselja Medulin, Premantura, Banjole, Pomer i Vinkuran s ukupnom duljinom gravitacijskih i tlačnih kanala, podmorskih i havarijskih ispusta od oko cca 70 km, 8 crpnih stanica i tri mehanička uređaja za pročišćavanje otpadnih voda.(UPOV Marlera, UPOV Premantura i UPOV Bumbište). U Općini Medulin naselje Pješčana uvala ima riješenu fekalnu kanalizaciju u potpunosti sa spojem na gradsku pulsku kanalizacijsku mrežu. Za ostala naselja Vintijan i Valbonaša upravo će Studija izvedivosti za EU fondove u 2016.godini definirati mogućnost spajanja otpadnih voda na UPOV-e.( Pula ili Medulin). Studija izvedivosti će upravo definirati slijedeće stavke:

- određivanje optimalnog kapaciteta UPOV-a
- određivanje potrebnog stupnja pročišćavanja otpadnih voda
- određivanje mehaničkog predretna otpadnih voda
- određivanje optimalnog biološkog pročišćavanja otpadnih voda
- investicijski troškovi te troškovi pogona i održavanja
- mogućnosti zbrinjavanja mulja

Središnji dio područja naselja Medulin ima izgrađenu kanalizacijsku mrežu ukupne duljine cca 30 km uz 3 crpne stanice. Kanalizacijska mreža se temelji na kombinaciji tlačno-gravitacijske mreže, uz obalu je izgrađen magistralni kolektor do CS Kažela, te se tlačnim vodom otpadne vode prepumpavaju na UPOV Marlera. Trenutna pokrivenost kanalizacijskom mrežom za naselje Medulin iznosi cca 55%.

Preliminarna aglomeracija Banjole sastoji se od naselja Banjole, Pomer i Vinkuran, 4 crpne stanice i UPOV Bumbište. Trenutna pokrivenost kanalizacijskom mrežom za naselje Banjole iznosi cca 75%.

Kanalizacijska mreža naselja Premantura sastoji se od cca 9 km tlačno-gravitacijske mreže, podmorskog i havarijskog ispusta, crpne stanice Stupice i UPOV-a Premantura. Trenutna pokrivenost kanalizacijskom mrežom za naselje Premantura iznosi cca 45%.

U Općini Medulin predviđeni recipijent za pročišćenu otpadnu vodu je Jadransko more – u slučaju aglomeracije Medulin je to Kvarnerski zaljev, dok je u slučaju aglomeracija Banjole i Premantura to zapadna obala Istre. Područja potencijalnih ispusta pročišćenih otpadnih voda klasificirana su kao normalna (manje osjetljiva) područja. Prema zahtjevima Direktive 91/271/EEZ te Pravilnika o graničnim vrijednostima emisija otpadnih voda (NN80/13,43/14) koje se odnose na uspostavljanje sustava odvodnje i stupnja pročišćavanja, ovisno o osjetljivosti područja te veličinu aglomeracije, rok izvršenja usklađenosti sa EU direktivama je 2023. godina.

### Otpad

Općina Medulin, putem dokumenata prostornog uređenja i drugih dokumenata, opredijelila se za uspostavu cjelovitog sustava gospodarenja otpadom, kako bi se osiguralo smanjenje potencijala otpada na mjestu nastanka, iskorištavanje vrijednih tvari i energije, obrađivanje samo onog otpada koji preostaje nakon svih mjera izbjegavanja i recikliranja, te odlaganje minimalnih količina ostatnog otpada. Cjeloviti sustav gospodarenja otpadom Općine Medulin podrazumijeva donošenje pravnih i administrativnih propisa u svrhu izbjegavanja i smanjenja nastanka otpada, edukaciju stanovništva, podizanje turističkog ugleda Općine kroz zaštitu okoliša, izradu detaljnog programa za uspostavu primarne reciklaže, uspostavu primarne reciklaže za plastiku, metal, staklo, papir i otpadna ulja, skupljanje baterija istarih lijekova, kompostiranje zelenog otpada kućanstava i javnih zelenih površina, kao i biorazgradivog otpada skupljenog u ugostiteljskim objektima i na tržnici, izdvajanje automobilskih guma, odlaganje ostatnog otpada, te saniranje svih nelegalnih odlagališta na području Općine Medulin. U okviru cjelovitog sustava gospodarenja otpadom, otpad će se predavati ŽCGO-u Kaštijun i tvrtkama s ovlaštenjima za postupanje s određenim vrstama otpada. Sve aktivnosti vezane za zbrinjavanje otpada na lokaciji ŽCGO Kaštijun moraju se provoditi sukladno mjerama zaštite okoliša koje su sadržane u odredbama zakonskih propisa i pod zakonskih akata iz oblasti zaštite okoliša i odredbama općinskog PPUO-a. Unutar gospodarskih proizvodnih zona Medulin, Kamik, Ševe i Pomer mogu se formirati reciklažna dvorišta u skladu sa sustavnim gospodarenjem otpadom na području Općine Medulin. Građevni otpad će se odlagati na lokaciji bivšeg kamenoloma Pećine određenoj općinskim PPUO-om u sklopu koje se planira i kompostana za lokalnu obradu biološkog materijala (zeleni rezidua, otkos i dr.)

### Energetski sustav



Na prostoru Općine Medulin energetska sustav čine samo objekti za distribuciju električne energije odnosno nadzemni vodovi s pripadnom transformatorskom stanicom 35/10 kV, te nadzemni i podzemni vodovi naponske razine 10(20) kV i 0, 4 kV te pripadne distribucijske transformatorske stanice 10(20)/0,4 kV. Navedeni objekti dio su distribucijske mreže Hrvatske odnosno dio ukupnog elektroenergetskog sustava Hrvatske.

Postojeća mreža:

- Mreža 110 kV Na području Općine nema izgrađene mreže nazivnog napona 110 kV
- Mreža 35 kV i pripadne transformatorske stanice Jedina transformatorska stanica 35/10 KV je transformatorska stanica Banjole.
- Mreža 10(20) kV i pripadne transformatorske stanice

Na promatranom području Općine Medulin izgrađeno je cca 70 transformatorskih stanica 10(20)/0,4 kV s ukupno instaliranom snagom od cca 27000 kVA. Instalirane snage transformatora postojećih TS 10(20)/0,4 kV kreću se od 50 kVA pa do 630 kVA. Sve su trafostanice 10(20)/0,4 kV sada u pogonu s transformacijom 10/0,4 kV. Planirane transformatorske stanice 10(20)/0,4 kV unutar područja Općine predviđaju se uglavnom kao "gradske" kabelski napajane transformatorske stanice napajane iz nadzemne mreže. Instalirane snage 28 predmetnih planiranih transformatorskih stanica su 250 kVA u nadzemnoj mreži, odnosno 630 kVA u kabelskoj mreži.

Prometna infrastruktura

Zone pomorskog prometa su lučko područje Paltana, luke otvorene za javni promet te luke posebne namjene u skladu s PPIŽ-om i posebnim propisima te plovnim putovima. Morski putovi na području Općine Medulin su unutarnji, a definirani su koridorima u skladu s važećim propisima o sigurnosti pomorskog prometa. U sklopu luke otvorene za javni promet u uvali Polje postoji mogućnost smještaja 20 – 50 sportskih vezova. Luke otvorene za javni promet na području Općine Medulin su:

- postojeća luka otvorena za javni promet županijskog značaja Medulin
- postojeće luke otvorene za javni promet lokalnog značaja u uvalama Paltana, Runke i Polje

Predviđaju se novi zahvati u cestovnom sustavu na području Općine koji moraju zadovoljiti potrebe za komunikacijom postojećeg i budućeg stanovništva i gospodarstva Općine, kao i turista koji će boraviti na području Općine. Planirani zahvati su izgradnja zobilaznica po mjestima: istočne zaobilaznice u Medulinu, izgradnja Vertikale Burle, male zaobilaznice u Medulinu, sjeverne zaobilaznice u Medulinu, izgradnja južne zaobilaznice u Premanturi, izgradnja zaobilaznice u Vinkuranu, izgradnja južne zaobilaznice u Banjolama. Način i uvjeti uređivanja ostalih cesta određuje se temeljem posebnog općinskog propisa o cestama koje su u nadležnosti Općine Medulin.

Područje letjelišta Campanož namijenjeno je uređenju sportskog letjelišta. U području letjelišta mogući su zahvati uređenja drenirane poletno-sletne staze za sportske zrakoplove, “zmajeve” (i na motorni pogon), jedrilice, balone, paraglajdere i slične letjelice.<sup>37</sup>

## 5.2. Ljudski resursi i organizacijski model provedbe

Općina Medulin je na osnovi Zakona o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi te Statuta Općine Medulin na sjednici općinskog vijeća usvojila Pravilnik o unutarnjem redu Općine Medulin.

Odredbama ovog Pravilnika utvrđuje se unutarnje ustrojstvo upravnih odjela Općine, nazivi i opisi poslova radnih mjesta, stručni i drugi uvjeti za raspored na radna mjesta, broj službenika i namještenika koji obavljaju poslove na pojedinim radnim mjestima, upravljanje poslovima u skladu sa statutom i drugim općim aktima Općine te druga pitanja od značaja za rad upravnih tijela.<sup>38</sup>

Poslove iz samoupravnog djelokruga Općine obavlja pet upravnih odjela i to:

1. Upravni odjel za EU projekte, međunarodnu suradnju i gospodarstvo
2. Upravni odjel za opće poslove i društvene djelatnosti
3. Upravni odjel za komunalnu izgradnju i održavanje
4. Upravni odjel za proračun i financije.
5. Upravni odjel za prostorno planiranje i zaštitu okoliša<sup>39</sup>

Upravnim odjelom upravlja pročelnik sukladno ovlastima utvrđenim zakonom, Statutom Općine, odlukama Općinskog vijeća i odlukama načelnika. Pročelnici obavljaju i slijedeće poslove: - planiraju poslove tijela kojim upravljaju, - raspoređuju poslove na pojedine službenike i namještenike, - daju upute službenicima i namještenicima za izvršavanje određenih poslova, - prate izvršavanje poslova, - obavljaju nadzor nad radom službenika i namještenika, - ukazuju na probleme koji se pojavljuju u radu tijela kojim upravljaju, te predlaže način izvršavanja pojedinih poslova, - prate stanje u djelokrugu rada i o uočenim pojavama obavještava Općinskog načelnika, - odgovorni su za opće i druge akte koje u ime upravnih odjela kojim upravljaju dostavljaju nadležnim tijelima te strankama u postupku, - obavljaju i druge poslove utvrđene zakonom te drugim aktima.<sup>40</sup>

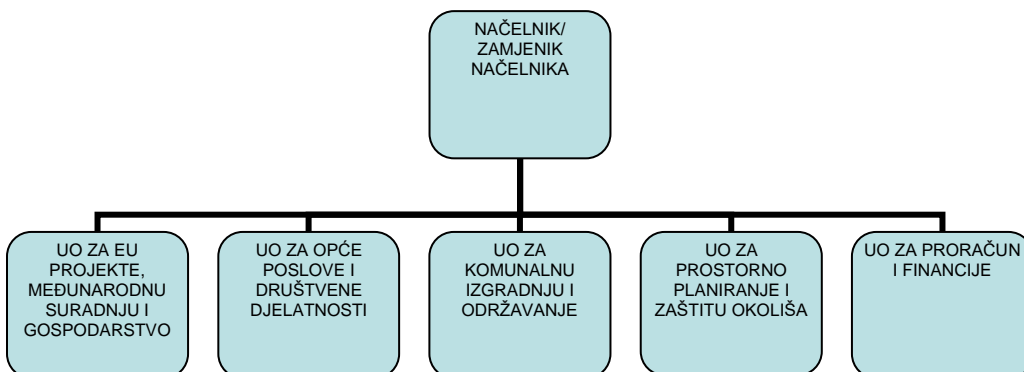
<sup>37</sup> *Strateški razvojni program Općine Medulin za razdoblje od 2015. - 2020.*), Medulin 2015.

<sup>38</sup> čl.1 Pravilnik o unutarnjem redu Općine Medulin, SNOM 06/17

<sup>39</sup> čl.2 Pravilnik o unutarnjem redu Općine Medulin, SNOM 06/17

<sup>40</sup> čl.23 Pravilnik o unutarnjem redu Općine Medulin, SNOM 06/17

Pravilnik o unutarnjem redu osmišljen je kako bi se organizacijski Općina Medulin mogla uhvatiti u koštac sa svim izazovima koji joj predstoje, a kako bi opravdala status najpotentnije općine u Republici Hrvatskoj. Organizacijski model je postavljen kao funkcionalna struktura, razdvajajući odgovornosti pročelnika po vrsti djelatnosti i poslova koje provodi.



**Dijagram 2.** Organizacijski model Općine Medulin funkcionalne strukture

Za provođenje strateški važnih investicija na području općine, potrebna je sinergijska suradnja svih pročelnika međusobno po horizontali i načelnika s pročelnicima po vertikali. U nastavku ćemo dati pregled odgovornosti pojedinih pročelnika sukladno odredbi Pravilnika.

**Pročelnik Upravnog odjela za EU projekte** planira, organizira i vodi rad svih djelatnika u Upravnom odjelu za EU projekte, međunarodnu suradnju i gospodarstvo, koordinira rad i komunicira sa pročelnicima upravnih tijela, izrađuje prijedlog Sistematizacije radnih mjesta i podjele poslova unutar Odjela, izrađuje prijedlog o plaćama i drugim primanjima djelatnika Odjela, izrađuje prijedlog Plana prijema novih djelatnika u Odjelu, izrađuje prijedlog plana korištenja godišnjih odmora unutar odjela, vodi evidencije o korištenju GO, prati evidencije o prisutnosti djelatnika, brine o stručnom osposobljavanju i uvjetima rada djelatnika odjela te provodi ocjenjivanje djelatnika, vodi brigu o edukaciji i usavršavaju djelatnika, izrađuje nacрте rješenja i drugih pojedinačnih akata načelnika, te akata potrebnih za funkcioniranje Upravnog odjela i za funkcioniranje organizacije posla u Općini Medulin, priprema i izrađuje prijedloge općih akata iz djelokruga Upravnog odjela, izrađuje godišnji Plan i program rada, te izvještaj o radu i ostvarenju Plana i programa rada za prethodnu godinu, Sudjeluje u izradi izvješća i materijala Upravnog odjela koji se dostavljaju načelniku i Općinskom Vijeću na raspravu, izrađuje nacрте i prijedloge akata za potrebe Općinskog vijeća. Na kolegijima načelnika i sjednicama Općinskog vijeća izlaže prijedloge pojedinih akata, podnosi program rada i izvještaj o ostvarivanju programa rada Upravnog odjela, nadzire izradu plana odnosa s javnošću za proračunsku godinu, organizira aktivno praćenje objavljenih informacija o aktivnostima načelnika, zamjenika načelnika i upravnih tijela Općine u medijima, organizira konferencije za medije (u povodu

dogadaja, redovne i tematske konferencije načelnika), priprema obavijesti i informacije za objavu u medijima, na službenoj web stranici, i na facebook profilu, prisustvuje na konferencijama za medije koje se održavaju u prostorijama Općine Medulin, koordinira izradu novih i održavanje web stranica, koordinira realizaciju Glasnika Općine Medulin, koordinira izradu i održavanje vizualnog identiteta Općine Medulin, koordinira poslove službenika za informiranje te objavljuje savjetovanja s javnošću, izrađuje bazu predložaka dokumenata za Upravni odjel za EU projekte međunarodnu suradnju i gospodarstvo, koordinira uvođenje i operativno provođenje ISO sustava, nadzire izradu razvojnih projekata i njihovu prijavu na fondove, nadzire izradu strategije razvoja općine Medulin i operativnih planova.<sup>41</sup>

**Pročelnik Upravnog Odjela za opće poslove** i društvene djelatnosti planira, organizira, provodi, koordinira i kontrolira, te odgovara za zakonit i učinkovit rad odjela i svih djelatnika u odjelu. Za svoj rad odgovara Načelniku, priprema godišnji Plan i program rada, te izvještaj o radu i ostvarenju Plana i programa rada za prethodnu godinu, sudjeluje u izradi stručnih referata, izvješća i materijala Odjela koji se dostavljaju Načelniku i Vijeću na raspravu, kontrolira zakonitost akata i drugih materijala koji se dostavljaju Načelniku i općinskom vijeću na raspravu, priprema u suradnji s Načelnikom dnevne redove sjednica kolegija, priprema u suradnji s Načelnikom i Predsjednikom vijeća dnevne redove sjednica Vijeća, priprema i izrađuje prijedloge općih akata iz djelokruga opće uprave i društvenih djelatnosti, sudjeluje u izradi općih i pojedinačnih akata tvrtki i ustanova u vlasništvu Općine Medulin, izrađuje programe javnih potreba u oblasti socijalne skrbi, zdravstva, kulture, sporta, udruga građana i drugo. Izrađuje prijedloge Strategija razvoja za pojedina područja odjela, na kolegijima načelnika, sjednicama Općinskog vijeća izlaže prijedloge pojedinih akata, podnosi program rada i izvještaj o ostvarivanju programa rada UO. Brine o izvršenju zaključaka i rješenja koja donosi Načelnik i Vijeće iz djelokruga rada upravnog odjela, brine o izvršenju programskih zadataka Općinskog vijeća i Načelnika, surađuje u radu Načelnika, Vijeća, Socijalnog vijeća, Odbora i komisija iz područja odjela. Nadzire zakonitost provođenja izbora u nadležnosti općine te surađuje s izbornim komisijama za izbore na državnoj, županijskoj i lokalnoj razini. Vodi poslove organizacije, sistematizacije te općenito kadrovske poslove, izrađuje prijedlog Pravilnika o unutarnjem redu, izrađuje prijedloga Pravilnika o plaćama i drugim primanjima zaposlenih u Općinskoj upravi Općine Medulin, izrađuje prijedlog Plana prijema novih djelatnika, objavljuje oglase i natječaje za radna mjesta, javne pozive za stručno osposobljavanje, vodi cijeli postupak prijema na radno mjesto, izrađuje rješenja o prijmu, o rasporedu na radno mjesto i o imenovanju, sastavlja programe rada i ugovore za polaznike stručnog osposobljavanja bez zasnivanja radnog odnosa, izrađuje rješenja o godišnjim odmorima i rješenja o korištenju godišnjeg odmora djelatnika svih upravnih odjela, izrađuje plan korištenja godišnjih odmora djelatnika svih upravnih odjela, izrađuje evidencije o radnom vremenu djelatnika svih

<sup>41</sup> čl.40. st.1.1 Pravilnik o unutarnjem redu Općine Medulin, SNOM 06/17

upravnih odjela, vodi brigu o edukaciji i usavršavaju djelatnika, provodi ocjenjivanje djelatnika u upravnom odjelu, izrađuje Plan Urudžbenih brojeva. Sudjeluje i koordinira postupke javne nabave u skladu s planom nabave iz djelokruga rada odjela.<sup>42</sup>

**Pročelnik Upravnog odjela za komunalnu izgradnju** i održavanje planira, organizira, provodi i kontrolira, te odgovara za zakonit i učinkovit rad odsjeka. Za svoj rad odgovara Načelniku, priprema godišnji Plan i program rada, te izvještaj o radu i ostvarenju Plana i programa rada za prethodnu godinu. Sudjeluje u izradi stručnih referata, izvješća i materijala Odjela koji se dostavljaju Načelniku i Vijeću na raspravu. Izrađuje prijedlog Sistematizacije radnih mjesta i podjele poslova unutar Odjela, izrađuje prijedlog o plaćama i drugim primanjima djelatnika Odjela, izrađuje prijedlog Plana prijema novih djelatnika u Odjelu, izrađuje prijedlog plana korištenja godišnjih odmora unutar odjela, vodi evidencije o korištenju GO, prati evidencije o prisutnosti djelatnika, brine o stručnom osposobljavanju i uvjetima rada djelatnika odjela te provodi ocjenjivanje djelatnika, vodi brigu o edukaciji i usavršavaju djelatnika. Kontrolira zakonitost akata i drugih materijala koji se dostavljaju Načelniku i općinskom vijeću na raspravu, priprema u suradnji s Načelnikom dnevne redove sjednica kolegija, priprema u suradnji s Načelnikom i Predsjednikom vijeća dnevne redove sjednica Vijeća. Priprema i izrađuje prijedloge općih akata vijeća i načelnika iz oblasti komunalnog sustava, gradnje i održavanja, imovinsko pravnih odnosa i dr. Na kolegijima načelnika, sjednicama Općinskog vijeća izlaže prijedloge pojedinih akata, podnosi program rada i izvještaj o ostvarivanju programa rada UO. Brine o izvršenju zaključaka i rješenja koja donosi Načelnik i Vijeće djelokruga rada upravnog odjela. Brine o izvršenju programskih zadataka Općinskog vijeća i Načelnika, surađuje u radu Načelnika, Vijeća, Odbora i komisija iz područja odjela, izrađuje prijedloga planova iz komunalne djelatnosti - izrađuje i prati realizaciju Plana izgradnje i održavanja komunalnih objekata na području OM. Obavlja poslove vezane uz imovinsko pravne odnose za potrebe komunalne izgradnje OM, daje pravna mišljenja ili smjernice za rješavanje pitanja i situacija iz rada odjela, organizira službu prometnog i komunalnog redarstva u skladu s posebnim propisima. Prati stanja i predlaže mjera u svezi trgovačkih društava registriranih za obavljanje komunalne djelatnosti, priprema ugovore o kapitalnim pomoćima odnosno zajedničkoj izgradnji komunalne infrastrukture, obavlja poslove koordinacije i nadzora rada kao i sudjelovanja u izradi i izvršenju poslovnih planova trgovačkih društava u komunalnom gospodarstvu (sudjeluje u izradi općih i pojedinačnih akata tih tvrtki u vlasništvu Općine Medulin). Sudjeluje u provođenju postupka javne nabave za postupke iz svoje nadležnosti.<sup>43</sup>

**Pročelnik Upravnog odjela za proračun i financije** - Planira, organizira, provodi i kontrolira, te odgovara za zakonit i učinkovit rad odjela, za svoj rad odgovara Načelniku. Priprema godišnji Plan i program rada, te izvještaj o radu i ostvarenju Plana i programa

<sup>42</sup> čl.40. st.2.1 Pravilnik o unutarnjem redu Općine Medulin, SNOM 06/17

<sup>43</sup> čl.40. st.3.1 Pravilnik o unutarnjem redu Općine Medulin, SNOM 06/17

rada za prethodnu godinu. Sudjeluje u izradi stručnih referata, izvješća i materijala Odjela koji se dostavljaju Načelniku i Vijeću na raspravu. Izrađuje prijedlog Sistematizacije radnih mjesta i podjele poslova unutar Odjela, izrađuje prijedlog o plaćama i drugim primanjima djelatnika Odjela, brine o stručnom osposobljavanju i uvjetima rada djelatnika odjela te provodi ocjenjivanje djelatnika, vodi brigu o edukaciji i usavršavaju djelatnika. Kontrolira zakonitost akata i drugih materijala koji se dostavljaju Načelniku i općinskom vijeću na raspravu, priprema u suradnji s Načelnikom dnevne redove sjednica kolegija, priprema u suradnji s Načelnikom i Predsjednikom vijeća dnevne redove sjednica Vijeća. Priprema i predlaže opće akte iz područja financija sukladno zakonu o proračunu i napucima Ministarstva financija i predlaže njihovo donošenje načelniku i općinskom vijeću. Na kolegijima načelnika, sjednicama Općinskog vijeća izlaže prijedloge pojedinih akata, podnosi program rada i izvještaj o ostvarivanju programa rada UO, sudjeluje u radu Načelnika, Vijeća, Odbora i komisija iz područja rada Odjela. Brine o izvršenju zaključaka i rješenja koja donosi Načelnik i Vijeće iz djelokruga rada upravnog odjela. Brine o izvršenju programskih zadataka Općinskog vijeća i Načelnika, prati izvršavanje proračuna, knjigovodstvene i druge propisane i potrebne evidencije, sudjeluje u izradi nacerta financijskih planova trgovačkih društava i ustanova u vlasništvu Općine Medulin. Priprema dokumentaciju i surađuje s Državnim uredom za reviziju i komercijalnim revizijama, radi na FMC-u (sustavu unutarnjih financijskih kontrola) i sudjeluje u sastavljanju Izjave o fiskalnoj odgovornosti. Planira, prati, analizira i izvještava o likvidnosti proračuna, predlaže oročavanje novčanih sredstava, prati i kontrolira namjensko trošenje sredstava. Provodi postupke vezane za zaduživanje Općine, proračunskih korisnika i davanje jamstava, obavlja postupke vezane za davanje suglasnosti za zaduživanje pravnih osoba u većinskom izravnom ili neizravnom vlasništvu OM, vodi evidenciju o danim jamstvima, pohranjuje ih i aktivira.<sup>44</sup>

**Pročelnik Upravnog odjela za prostorno planiranje i zaštitu okoliša** Planira, organizira, provodi i kontrolira, te odgovara za zakonit i učinkovit rad odsjeka. Za svoj rad odgovara Načelniku. Priprema godišnji Plan i program rada, te izvještaj o radu i ostvarenju Plana i programa rada za prethodnu godinu. Sudjeluje u izradi stručnih referata, izvješća i materijala Odjela koji se dostavljaju Načelniku i Vijeću na raspravu. Izrađuje prijedlog Sistematizacije radnih mjesta i podjele poslova unutar Odjela, izrađuje prijedlog o plaćama i drugim primanjima djelatnika Odjela, izrađuje prijedlog Plana prijema novih djelatnika u Odjelu, izrađuje prijedlog plana korištenja godišnjih odmora unutar odjela, vodi evidencije o korištenju GO, prati evidencije o prisutnosti djelatnika, brine o stručnom osposobljavanju i uvjetima rada djelatnika odjela te provodi ocjenjivanje djelatnika, vodi brigu o edukaciji i usavršavaju djelatnika. Kontrolira zakonitost akata i drugih materijala koji se dostavljaju Načelniku i općinskom vijeću na raspravu, priprema u suradnji s Načelnikom dnevne redove sjednica kolegija, priprema u suradnji s Načelnikom i Predsjednikom vijeća dnevne redove sjednica Vijeća. Priprema i

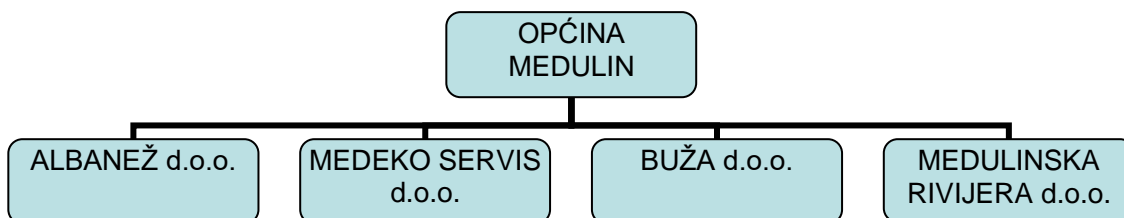
<sup>44</sup> čl.40. st.4.1 *Pravilnik o unutarnjem redu Općine Medulin*, SNOM 06/17



izrađuje prijedloge općih akata vijeća i načelnika iz oblasti prostornog planiranja, imovinsko pravnih odnosa, raspolaganja nekretninama. Na kolegijima načelnika, sjednicama Općinskog vijeća izlaže prijedloge pojedinih akata, podnosi program rada i izvještaj o ostvarivanju programa rada UO. Brine o izvršenju zaključaka i rješenja koja donosi Načelnik i Vijeće iz djelokruga rada upravnog odjela. Brine o izvršenju programskih zadataka Općinskog vijeća i Načelnika, surađuje u radu Načelnika, Vijeća, Odbora i komisija iz područja odjela. Prati provođenje prostornih planova i politike uređivanja prostora, predlaže izradu novih te izmjena i dopuna postojećih planova. Koordinira aktivnosti i sudjeluje u pripremanju prostornih planova i programa, projekata i tehničke dokumentacije. Osigurava uvjete za evidentiranje i praćenje stanja u prostoru kroz obradu i čuvanje dokumentacije prostora, praćenje izdanih lokacijskih, građevinskih i uporabnih dozvola. Izrađuje izvješće o stanju u prostoru i program mjera za unapređenje stanja u prostoru. Obavlja poslove vezane uz gospodarenje i raspolaganje imovinom u svrhu sustavnog upravljanja imovinom u vlasništvu OM, daje pravna mišljenja ili smjernice za rješavanje pitanja i situacija iz rada odjela. Sudjeluje u provođenju postupka javne nabave za postupke iz svoje nadležnosti, prati izradu i provedbu dokumenata zaštite okoliša, planova intervencije u okolišu sanacije ugroženih dijelova okoliša. Organizira i prati izdavanje rješenja o komunalnom doprinosu, komunalnoj naknadi i drugih akata vezanih uz komunalne prihode.<sup>45</sup>

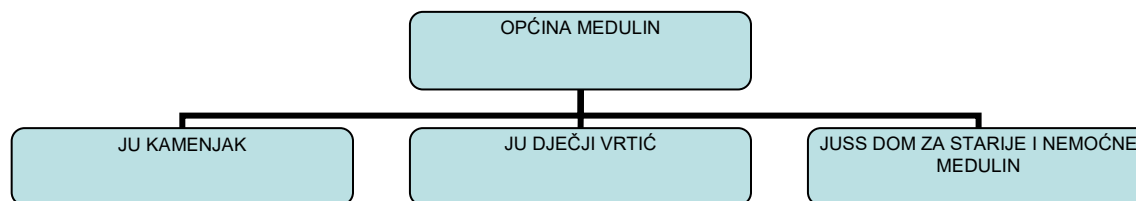
Da je Općina Medulin kadrovski i organizacijski jedna od najsloženijih jedinica lokalne samouprave općinskog statusa, pokazuje i činjenica da je Općina, osim pet ustrojstvenih upravnih odjela, osivač i četiri trgovačka društva i tri javne ustanove. Tako je sukladno Zakonu o trgovačkim društvima, Statutu Općine Medulin i ostalim specifičnim pravnim aktima, Općina Medulin osnivač i stopostotni vlasnik trgovačkih društava Albanež d.o.o., Medeko servis d.o.o., Buža d.o.o. i Medulinska rivijera d.o.o. Isto tako je sukladno Zakonu o ustanovama i drugim pripadajućim pravnim aktima osnivač Javne ustanove Kamenjak, Javne ustanove Dječji vrtić Medulin i Javne ustanove (u osnivanju) socijalne skrbi, Dom za starije i nemoćne osobe Medulin.

Svako trgovačko društvo, u okviru svojih djelatnosti i odgovornosti doprinosi kordinirano i sinergijski kako bi ukupan organizacijski model Općine Medulin davao rezultate i ispunjavao zahtjeve koje izazovi poput greenfield investicija budu realizirani.



**Dijagram 3.** Trgovačka društva u vlasništvu Općine Medulin

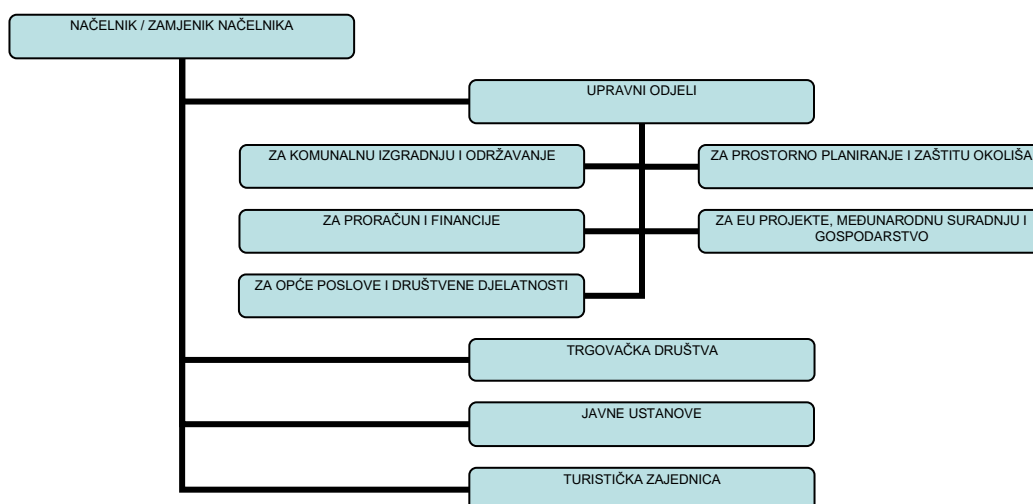
<sup>45</sup> čl.40. st.5.1 *Pravilnik o unutarnjem redu Općine Medulin*, SNOM 06/17



**Dijagram 4.** Javne ustanove – osnivač Općina Medulin

Osim trgovačkih društava i javnih ustanova, vrlo bitan čimbenik gospodarstva jest i Turistička zajednica Općine Medulin, čiji je predsjedatelj vijeća i skupštine, sukladno Zakonu o turističkim zajednicama, načelnik/gradonačelnik općine/grada.

Ukoliko bismo na jednom dijagramu prikazali ukupni organizacijski model Općine Medulin, izgledao bi ovako



**Dijagram 5.** Ukupni organizacijski model Općine Medulin

Ukoliko govorimo o udovoljavanju svih preduvjeta za realizaciju greenfield investicije, o kojima smo govorili u poglavlju 3.1 *Donošenje odluke o greenfield investiciji* i Dijagramu 1. *Ključni elementi za donošenje odluke o greenfield investiciji*, potrebna je angažiranost i koordiniran rad svih entiteta Općine Medulin. Ukupni organizacijski model predstavlja strateški sustav za izbor, pripremu, provođenje i kontrolu javne usluge koju Općina Medulin isporučuje svojim građanima s osnovnim ciljem dugoročnog maksimiziranja zadovoljstva stanovnika. Možemo reći da se radi o strateškom menadžmentu.

Strateški menadžment je kompleksan pojam koji se odnosi na grupu ljudi u poduzeću, menadžerski proces i znanstvenu disciplinu. Strateški menadžment kao grupa ljudi u



poduzeću podrazumijeva one menadžere koji su u poduzeću odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka. Strateški menadžment kao proces podrazumijeva kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini. U tom smislu odnosi se na strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu. Strateški menadžment kao znanstvena disciplina podrazumijeva set organiziranog znanja koje se odnosi na analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu strateške kontrole i evaluacije.<sup>46</sup>

Organizacijski model provedbe treba osigurati realizaciju strateškog cilja kojeg je prethodno postavio strateški menadžment planiranjem projektnih zadataka, ekipiranjem projektnog tima, organiziranjem i termiranjem aktivnosti projekta te kontrolom i odvijanjem projekta.

Postoje nekoliko metoda upravljanja projektima; Metoda kritičnog puta - CPM (Critical Path Method), PERT metoda - Project Evaluation and Review Technique Metoda miljokaza (Milestones) i metoda Gantograma aktivnosti.

### 5.3. Makroekonomska situacija i stanje na tržištu

U nastavku dajemo pregled makroekonomske situacije s prikazom stanja na tržištu na osnovi izvješća Hrvatske narodne banke.

Nakon što je realni BDP stagnirao krajem prošle godine, u prva tri mjeseca 2018. gospodarska se aktivnost blago povećala podržana domaćom potražnjom, posebice osobnom potrošnjom. U skladu s povoljnim očekivanjima glede izvozne potražnje u nastavku godine te kapitalnih ulaganja i osobne potrošnje, očekuje se da bi stopa rasta BDP-a u 2018. mogla iznositi 2,8% i zadržati se na toj razini i u 2019. godini. Istodobno se očekuje nastavak rasta zaposlenosti i pad nezaposlenosti. U 2018. očekuje se ubrzanje inflacije na 1,7%, ponajviše kao rezultat povećanja doprinosa cijena energije zbog jačanja uvoznih inflatornih pritisaka. Unatoč oživljavanju domaćih inflatornih pritisaka, u 2019. inflacija bi se mogla blago usporiti zbog očekivanog smanjenja doprinosa cijena energije. Višak na tekućem i kapitalnom računu mogao bi se u 2018. i 2019. postupno smanjivati, poglavito pod utjecajem produblivanja manjka u robnoj razmjeni s inozemstvom, dok bi se trend poboljšavanja relativnih pokazatelja inozemne zaduženosti mogao nastaviti. Monetarna politika HNB-a zadržala je svoj ekspanzivni karakter te nastavila podržavati

<sup>46</sup> M.Buble M.Cingula M.Dujanić Ž.Dulčić M.G.Božac L.Galetić F.Ljubić S.Pfeifer D.Tipurić, *Strateški menadžment* (2005), Sinergija Zagreb

oporavak gospodarstva uz održavanje stabilnog tečaja kune prema euru koji predstavlja preduvjet očuvanja financijske stabilnosti. Kada je riječ o fiskalnim kretanjima, prema Programu konvergencije manjak proračuna opće države mogao bi iznositi oko  $-0,5\%$  BDP-a u 2018. i 2019. godini, dok bi prema projekciji Europske komisije mogao biti znatno povoljniji.

Realni se BDP u prvom tromjesečju ove godine povećao za  $0,2\%$  u odnosu na kraj 2017. Na godišnjoj je razini ostvaren rast od  $2,5\%$  ponajprije zbog rasta osobne potrošnje, a pozitivan doprinos dale su i ostale sastavnice domaće potražnje. S druge strane, ukupni se izvoz smanjio u odnosu na isto razdoblje prethodne godine, zbog nepovoljnih tekućih kretanja u robnoj razmjeni, ali i snažnoga baznog učinka. Mjesečni podaci za travanj upućuju na ubrzavanje gospodarskog rasta u drugom tromjesečju tekuće godine, pa se, u skladu s takvim kretanjima, na razini 2018. ocjenjuje da bi gospodarski rast mogao iznositi  $2,8\%$ , što bi bilo neznatno usporavanje u odnosu na ostvarenje protekle godine. Pritom se očekuje da će, unatoč očekivanom usporavanju izvoza robe i usluga, inozemna potražnja i ove godine biti glavni pokretač ukupne ekonomske aktivnosti.

Istodobno bi se rast investicijske aktivnosti mogao intenzivirati, zbog nastavka rasta kapitalnih ulaganja privatnog sektora te postupnog intenziviranja investicija javnog sektora. Osim toga, ocjenjuje se da će se trend rasta potrošnje kućanstava nastaviti potaknut poglavito rastom raspoloživog dohotka stanovništva u uvjetima povoljnih kretanja na tržištu rada. U 2019. godini stopa rasta BDP-a mogla bi se zadržati na istoj razini kao i u 2018., pri čemu se očekuje nastavak intenziviranja kapitalnih ulaganja, dok bi se rast ostalih komponenti BDP-a mogao usporiti. Na tržištu rada očekuje se daljnji rast zaposlenosti i plaća, a stopa nezaposlenosti u 2019. mogla bi se sniziti ispod  $9\%$ .

Godišnja stopa inflacije potrošačkih cijena ubrzala se u prvoj polovini 2018., što je pretežno posljedica jačanja uvoznih inflatornih pritisaka, tj. poskupljenja sirove nafte na svjetskom tržištu. U 2018. prognozirano je povećanje prosječne godišnje inflacije na  $1,7\%$ , i to ponajviše zbog zamjetnog ubrzanja godišnjeg rasta cijena energije. Prosječna godišnja inflacija mogla bi se u 2019. spustiti na  $1,6\%$ , zbog očekivanog usporavanja godišnjeg rasta cijena energije, posebice naftnih derivata. Nasuprot tome, u 2019. očekuje se ubrzanje godišnjeg rasta cijena hrane, na koje bi moglo djelovati očekivano blago poskupljenje prehrambenih proizvoda na svjetskom tržištu. Prosječni godišnji rast indeksa potrošačkih cijena bez hrane i energije mogao bi se nastaviti blago ubrzavati u uvjetima povećavanja pozitivnog jaza domaćeg proizvoda te prelijevanja prijašnjeg poskupljenja naftnih derivata, a očekuje se i nadalje relativno snažan rast jediničnih troškova rada.

Daljnji rast osobne potrošnje i intenziviranje kapitalnih ulaganja mogli bi uz usporavanje inozemne potražnje rezultirati postupnim smanjivanjem viška na tekućem i kapitalnom računu platne bilance u tekućoj i sljedećoj godini. Glavni je činitelj smanjenja viška produbljivanje manjka u robnoj razmjeni s inozemstvom, koji ublažavaju pozitivna kretanja u međunarodnoj razmjeni usluga, poglavito zahvaljujući nastavku rasta prihoda

od turizma. Kada je riječ o tokovima kapitala s inozemstvom, neto odljev zbog razduživanja domaćih sektora mogao bi postupno slabjeti, što djeluje na daljnje poboljšavanje relativnih pokazatelja inozemne zaduženosti, iako su oni i nadalje relativno visoki.

HNB je ekspanzivnom monetarnom politikom nastavio podržavati iznimno visoku razinu likvidnosti monetarnog sustava i ujedno održavati stabilnost tečaja kune prema euru. Rastu kunske likvidnosti ponajviše je pridonijelo kreiranje primarnog novca kupnjom deviza od banaka, čime su ublaženi aprecijacijski pritisci na domaću valutu. U uvjetima visoke likvidnosti u potpunosti je izostao interes banaka za kratkoročna kunska sredstva ponuđena putem redovitih tjednih obratnih repo aukcija. U takvim uvjetima kamatne stope na kredite domaćih kreditnih institucija uglavnom su se nastavile smanjivati. Povoljni uvjeti financiranja, pozitivna kretanja poslovnoga i potrošačkog optimizma te nastavak oporavka gospodarstva potaknuli su rast kreditiranja domaćih sektora, posebice stanovništva, koje još od listopada 2016. bilježi kontinuirano ubrzavanje godišnjeg rasta.

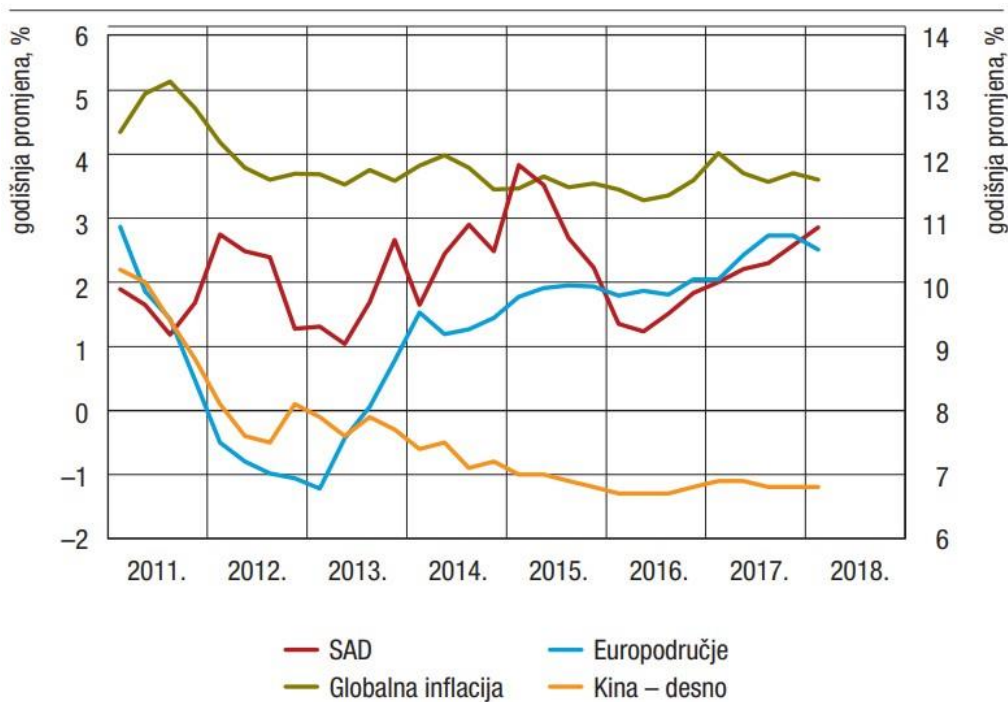
Kada je riječ o fiskalnoj politici, Program konvergencije RH predviđa da bi se nakon viška proračuna u 2017., u 2018. i 2019. mogao ostvariti manjak opće države u iznosu od oko  $-0,5\%$  BDP-a. Europska komisija objavila je u svibnju ove godine ocjenu srednjoročnih fiskalnih projekcija Vlade te je utvrdila kako bi saldo opće države mogao biti povoljniji nego što pokazuju projekcije Vlade te da strukturni saldo u projekcijskom razdoblju neće prekoračiti srednjoročni proračunski cilj, a dug opće države nastaviti se smanjivati u skladu s propisanim fiskalnim pravilima.

Ocjenjuje se da su u projekciji BDP-a tijekom projekcijskog razdoblja rizici uravnoteženi. S jedne strane, rast izvoza turističkih usluga mogao bi biti veći nego što se trenutno očekuje. Također, Vlada RH najavila je daljnje porezno rasterećenje od početka sljedeće godine, što bi moglo imati pozitivan učinak na gospodarsku aktivnost. S druge strane, negativan učinak financijskih problema u grupi Agrokora na investicijsku aktivnost i osobnu potrošnju mogao bi biti snažniji nego što je trenutno ugrađeno u projekciju, iako taj rizik više nije tako izražen kao što je to bio slučaj krajem prošle godine. Nastavak slabosti u poslovanju i drugih nerestrukturiranih domaćih poduzeća mogao bi se negativno odraziti na agregatna izvozna ostvarenja, koja su početkom godine bila slaba. Negativni rizici proizlaze i iz vanjskog okružja, što se uvelike odnosi na jačanje američkoga trgovinskog protekcionizma, kao i političku nestabilnost u Italiji koja bi mogla rezultirati nižim rastom talijanskoga gospodarstva nego što se trenutno očekuje. Također, relativno slabo korištenje kapitalnih transfera iz fondova EU-a u prošloj i početkom ove godine upućuje na rizike da financiranje projekata sredstvima iz tih fondova bude niže nego što je predviđeno sadašnjom projekcijom, što bi rezultiralo i nižim rastom investicija od očekivanog. Naposljetku, potencijalno daljnje povećavanje cijena naftnih derivata moglo bi imati negativan učinak na ukupnu gospodarsku aktivnost u Hrvatskoj.

### Kretanja u globalnom okružju

Kretanja u globalnom gospodarstvu krajem prošle i početkom 2018. godine bila su relativno povoljna. Ubrzavanje rasta bilo je vrlo rasprostranjeno, posebice među razvijenim zemljama, a pratilo ga je i daljnje intenziviranje globalne trgovine. Unatoč rastu cijena energenata i dinamiziranju gospodarske aktivnosti, globalna je inflacija i nadalje bila prigušena. Zbog akomodativno usmjerenih monetarnih politika, koje još prevladavaju u većini velikih gospodarstava, uvjeti financiranja ostali su povoljni.

U skupini razvijenih zemalja vrlo dobrim recentnim gospodarskim ostvarenjima ističe se SAD, gdje je godišnji rast u prvom tromjesečju 2018. dosegnuo 2,9%, što je najbrža stopa rasta u posljednje dvije godine. Glavni pokretač američkog rasta osobna je potrošnja, koju podupire povijesno niska nezaposlenost i vrlo pozitivno raspoloženje potrošača. Dinamiziranje rasta odražava i kretanja investicijske aktivnosti privatnog sektora te izvoza robe i usluga, koji su nastavili rasti unatoč neizvjesnosti oko domaće ekonomske i vanjskotrgovinske politike. U takvim je okolnostima i inflacija u SAD-u u blagom porastu, pa je u svibnju 2018. dosegla 2,8%, što ide u prilog daljnjem stezanju monetarne politike.



**Slika 4.** Gospodarski rast odabranih tržišta i globalna inflacija

Vrlo solidan rast u prvom tromjesečju 2018. nastavio se i u europodručju (2,5%), premda je primjetno blago usporavanje u odnosu na vrlo dinamičnu drugu polovinu 2017., a čini se da se usporavanje nastavilo i početkom drugog tromjesečja. Slabljenje

rasta europodručja prilično je široko rasprostranjeno među članicama, uključujući Njemačku, Francusku i Nizozemsku. No, promatrano iz višegodišnje perspektive, i nadalje je riječ o relativno snažnoj aktivnosti. Uz investicije privatnog sektora, gospodarskom rastu nastavila je pridonositi i osobna potrošnja potaknuta povoljnim kretanjima na tržištu rada, te izvoz robe i usluga zahvaljujući snažnoj globalnoj potražnji.

U skupini zemalja u razvoju te zemalja s tržištima u nastajanju, početkom 2018. nastavljena su povoljna kretanja, posebno kod velikih azijskih tržišta (osobito Kine i Indije), te europskih tržišta (Turske). Rusija se također nastavila oporavljati, a kao i drugim zemljama izvoznicama nafte pogoduje joj kontinuirani rast cijena od sredine prošle godine. S druge strane, dugotrajna kriza u nekim regijama, posebno u Latinskoj Americi i na Bliskom istoku, dodatno se pogoršala.

#### Glavni hrvatski vanjskotrgovinski partneri

Kod većine važnijih hrvatskih trgovinskih partnera na početku 2018. nastavljen je trend prilično snažne gospodarske aktivnosti. Posebno se to odnosi na trgovinske partnere iz europodručja, primarno Sloveniju, Austriju i Italiju, gdje se i nadalje bilježe visoke stope rasta, iako nešto niže nego krajem prošle godine. Rast je uglavnom nastavila poticati osobna potrošnja, zahvaljujući rastu raspoloživog dohotka, a primjetan je bio i rast investicija i izvoza. Premda je, kako se čini, i Njemačka prošla svoj vrhunac rasta krajem prošle godine, gospodarska aktivnost ostala je dosta snažna i u toj zemlji, zahvaljujući jakoj osobnoj potrošnji i izvozu. Vanjskotrgovinski partneri u jugoistočnoj regiji, posebno Srbija te Bosna i Hercegovina, ponovo bilježe ubrzavanje rasta, nakon slabih ostvarenja u prošloj godini uzrokovanih vremenskim neprilikama.

#### Cijene, tečajevi i uvjeti financiranja

Rast cijene nafte na svjetskom tržištu zabilježen u drugoj polovini 2017. nastavio se u prvoj polovini 2018. Prosječna cijena barela sirove nafte tipa Brent u svibnju je iznosila 77 USD, što je za 19% više nego u prosincu te za 51% više nego u istom mjesecu 2017. Glavni razlozi tome bili su usklađenost ponude zemalja OPEC-a i drugih proizvođača s dogovorenim smanjenjem proizvodnje, jačanje geopolitičkih napetosti na Bliskom istoku, smanjenje zaliha nafte u SAD-u te pad proizvodnje nafte u Venezueli u uvjetima političke i ekonomske krize u toj zemlji. Rastu cijena nafte pridonijela je i odluka SAD-a o ponovnom uvođenju gospodarskih sankcija Iranu. Cijene sirovina bez energije također su porasle u prvom polugodištu 2018. Najviše su pritom poskupjeli prehrambeni proizvodi (žitarice, ulja i uljarice), što se pretežno pripisuje još uvijek snažnoj potražnji te nešto nižoj proizvodnji.

Zamjetno su poskupjele i industrijske sirovine, posebice poljoprivredne sirovine poput pamuka zbog očekivanja o padu ponude iz Indije. Istodobno je zabilježen i rast

cijena metala, što se djelomice pripisuje i odluci SAD-u u travnju o uvođenju sankcija najvećem proizvođaču aluminija u Rusiji.

Glede monetarne politike, nastavljena su divergentna kretanja između SAD-a i europodručja. Fed je u ožujku i lipnju podignuo referentnu kamatnu stopu za ukupno 50 baznih bodova, dok ESB nije mijenjao referentnu kamatnu stopu, ali je potvrdio očekivanja o postupnom ukidanju programa otkupa obveznica do kraja godine. Na svjetskom deviznom tržištu američki je dolar prema euru nastavio slabjeti početkom 2018., nakon što je oslabio u drugoj polovini 2017. Tako je početkom veljače tečaj iznosio 1,25 EUR/USD, što je najviša razina od prosinca 2014. Na to su ponajviše utjecala pozitivna gospodarska ostvarenja u europodručju i očekivanja o mogućem zaustavljanju daljnjeg jačanja ekspanzivnosti monetarne politike ESB-a. Tečaj američkog dolara prema euru bio je do sredine travnja relativno stabilan, nakon čega je aprecirao te se krajem svibnja spustio na 1,15 EUR/USD. To je bilo posljedica dobrih gospodarskih ostvarenja u SAD-u te slabijih od očekivanih gospodarskih pokazatelja u europodručju i političkih zbivanja u Italiji.

Istodobno, u uvjetima negativnih kratkoročnih kamatnih stopa i niskih dugoročnih prinosa, švicarski je franak slabio prema euru. Pritom je sredinom svibnja tečaj iznosio 1,20 EUR/CHF, što je najviša razina od siječnja 2015. Nakon toga, zbog rasta nesklonosti prema riziku, švicarski je franak osjetno ojačao prema euru, pa se krajem mjeseca tečaj spustio na 1,15 EUR/CHF. Uvjeti financiranja za europska tržišta u nastajanju, među koje se ubraja i Hrvatska, i nadalje su relativno povoljni. No, indeks EMBI od sredine veljače u ponovnom je porastu te se do početka lipnja povećao za oko 60 baznih bodova. Uglavnom je to povezano s političkom nestabilnosti u pojedinim zemljama, poglavito Turskoj.

#### Projicirana kretanja

Projekcija se zasniva na pretpostavkama o povoljnim izgledima za rast svjetskoga gospodarstva i globalne trgovine, potom blagom jačanju eura prema najvažnijim svjetskim valutama, nastavku podizanja referentne kamatne stope u SAD-u te odgođenom povećanju ključnih kamatnih stopa u europodručju. Nadalje, s obzirom na recentna ostvarenja, očekuje se i da bi cijene sirovina, poglavito sirove nafte, mogle biti na višim razinama.

Na svjetskom deviznom tržištu, američki bi dolar prema euru u 2018. mogao biti osjetno slabiji nego u 2017., prema očekivanjima objavljenima u Foreign Exchange Consensus Forecast iz lipnja 2018. Pritom bi prosječan tečaj u 2018. mogao iznositi 1,20 EUR/USD. Švicarski bi franak također mogao biti osjetno slabiji prema euru u 2018. u odnosu na 2017., pri čemu bi tečaj mogao iznositi 1,17 EUR/CHF.

Što se tiče ključnih kamatnih stopa, u drugoj polovini 2018. očekuje se daljnje pooštavanje monetarne politike Fed-a, a tome u prilog govore povoljna recentna gospodarska kretanja i jačanje inflacije. Tako bi u 2018. mogla biti zabilježena ukupno



četiri podizanja kamatne stope (za 1 postotni bod), a za 2019. i nadalje očekuju se tri dodatna podizanja. Unatoč blagom usporavanju aktivnosti u europodručju u recentnim mjesecima, ESB je najavio ukidanje programa otkupa obveznica do kraja godine. Pritom će obujam mjesečnog otkupa od rujna biti smanjen na 15 mlrd. EUR. Prvo podizanje referentnih stopa ESB-a očekuje se tek u drugom tromjesečju 2019., a moglo bi biti i malo slabijeg intenziteta nego što se ranije predviđalo.

Najnovija tržišna očekivanja upućuju na blagi trend pada cijena sirove nafte do kraja tekuće godine i u 2019. godini. Na pad cijena sirove nafte moglo bi utjecati prije svega povećanje proizvodnje sirove nafte u SAD-u. Nasuprot tome, na rast cijena nafte mogli bi utjecati ponajviše moguće smanjenje ponude nafte zbog intenziviranja geopolitičkih napetosti, poremećaji u opskrbi naftom iz Irana i Venezuele, kao i moguće produženje dogovora zemalja članica OPEC-a i drugih proizvođača o ograničavanju ponude nafte. Kod cijena sirovina bez energije, tržišna očekivanja ne upućuju na znatniju promjenu cijena u nastavku tekuće godine te u 2019. Na rast cijena tih sirovina ograničavajuće bi mogle djelovati obilne zalihe prehrambenih sirovina, poput pšenice. Nasuprot tome, pritisak na rast cijena sirovina bez energije moglo bi vršiti jačanje globalne potražnje, a u kratkom roku i jačanje trgovinskog protekcionizma.

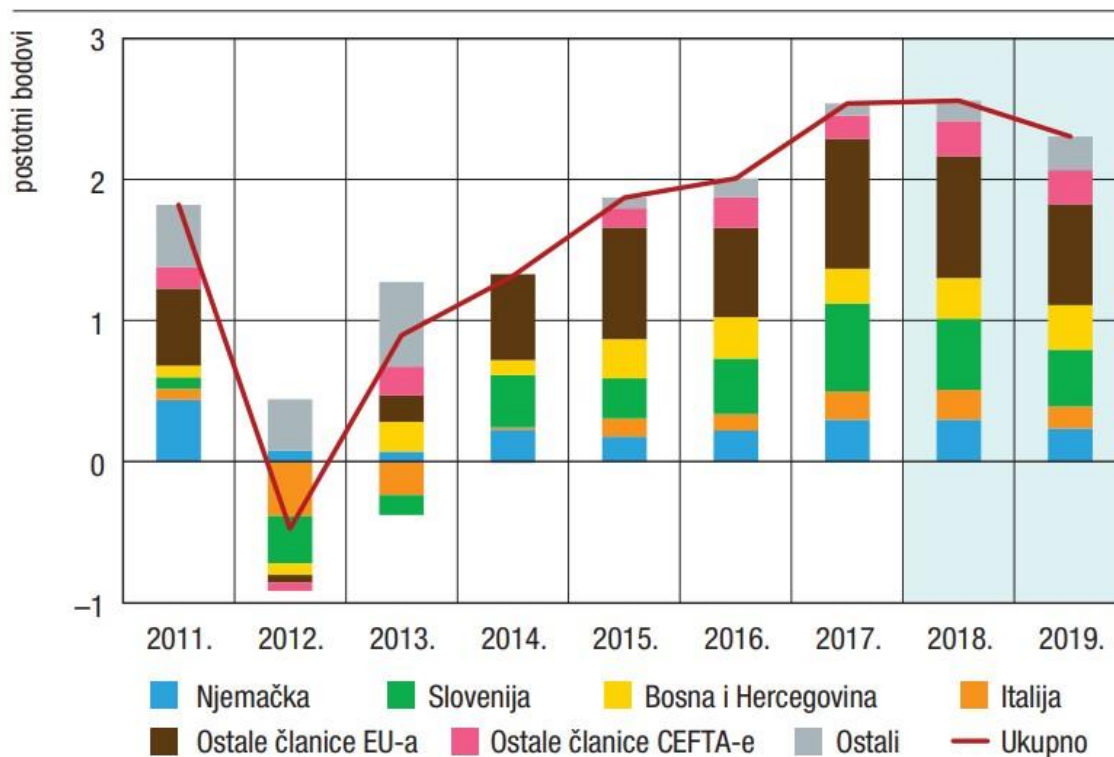
Glede globalne gospodarske aktivnosti, prema projekcijama MMF-a (WEO, travanj 2018.), rast svjetskoga gospodarstva u 2018. i 2019. mogao bi se ubrzati na 3,9%, što je najviša stopa još od 2011. S jačanjem globalne potražnje i svjetska bi se trgovinska razmjena mogla dodatno dinamizirati, unatoč rastućem protekcionizmu. Recentno ubrzanje globalne gospodarske aktivnosti uglavnom generiraju razvijene zemlje, iako se očekuje postupno slabljenje njihova rasta. Dinamika rasta zemalja s tržištima u nastajanju prosječno je dvostruko snažnija nego u razvijenim zemljama, a mogla bi se u sljedećem razdoblju dodatno ubrzati, u čemu će predvoditi dinamična azijska tržišta. Iako se očekuje daljnje pooštavanje monetarne politike u nekim velikim razvijenim tržištima, uvjeti financiranja na globalnoj razini ostat će relativno povoljni u projekcijskom razdoblju, a ne očekuje se niti znatnije ubrzanje inflacije. Kada je riječ o europodručju, MMF ocjenjuje da bi se rast u 2018., unatoč usporavanju u prvom tromjesečju, mogao ubrzati na godišnjoj razini i dosegnuti 2,4%, te nakon toga ponešto usporiti na 2,0%. Rast će uglavnom nastaviti generirati domaća potražnja, poglavito osobna potrošnja osnažena povoljnim kretanjima na tržištu rada, te investicije privatnog sektora potaknute povoljnim uvjetima financiranja. Doprinos inozemne potražnje također će ostati pozitivan, zahvaljujući daljnjem jačanju globalne potražnje. Međutim, u 2019. moglo bi uslijediti postupno slabljenje rasta, kako dosadašnji pozitivan utjecaj akomodativne monetarne politike bude jenjavao, a postoje i strukturne zapreke snažnijem gospodarskom rastu u mnogim zemljama članicama. Najnovije projekcije ESB-a iz lipnja koje uvažavaju slabija ostvarenja početkom drugog tromjesečja te porast političke neizvjesnosti malo su nepovoljnije od MMF-a i iznose 2,1%, odnosno 1,9% u 2018. i 2019. Zahvaljujući recentnom rastu cijena nafte inflacija bi u europodručju mogla blago porasti, ali će zbog i



nadalje niskih inflatornih očekivanja ostati ispod ciljane razine ESB-a tijekom projekcijskog razdoblja (prema posljednjim projekcijama ESB-a očekuje se inflacija od 1,7% u 2018. i 2019.). Gospodarski rast SAD-a mogao bi do kraja tekuće godine dosegnuti 2,9% te se neznatno usporiti u 2019. godini (2,7%). Očekivano jačanje američkoga gospodarstva u 2018. proizlazi iz pozitivnoga kratkoročnog utjecaja porezne reforme koja bi mogla snažno potaknuti investicije privatnog sektora (više o učincima porezne reforme na gospodarsku aktivnost u SAD-u vidi u Okviru 1. Porezna reforma u SAD-u i njezini potencijalni makroekonomski učinci). Snažnom rastu nastaviti će pridonositi i osobna potrošnja u uvjetima gotovo pune zaposlenosti i rasta raspoloživog dohotka. Inozemna potražnja također će nastaviti poticati rast, unatoč neizvjesnosti oko vanjskotrgovinske politike. Postupno usporavanje rasta u 2019. moglo bi uslijediti zbog slabljenja učinaka porezne reforme, s obzirom na to da su neke mjere privremenoga karaktera, ali i zbog daljnjeg pooštavanja monetarne politike.

Kako se tijekom projekcijskog razdoblja očekuje da će unatoč jačanju protekcionizma globalna trgovina ostati relativno dinamična, rast potražnje za hrvatskim izvoznim proizvodima također bi mogao ostati snažan, iako uz postupno slabljenje prema kraju projekcijskog razdoblja.

Među važnijim hrvatskim vanjskotrgovinskim partnerima dosta snažna potražnja u tekućoj godini očekuje se od članica europodručja koje trenutno bilježe najbrže stope rasta u dužem razdoblju. Tako bi, primjerice, rast u Sloveniji mogao i u tekućoj godini prelaziti 4%, a i Italija, Austrija te Njemačka trebale bi do kraja godine zadržati povoljnu dinamiku rasta. Ipak, može se očekivati da će dinamika njihova rasta postupno početi slabjeti prema kraju projekcijskog razdoblja.



Napomena: Inozemna potražnja izračunata je kao ponderirani prosjek realnog rasta BDP-a hrvatskih vanjskotrgovinskih partnera, pri čemu su kao ponderi primijenjeni njihovi udjeli u hrvatskome robnom izvozu.

Izvor: MMF (WEO, travanj 2018.)

**Slika 5.** Inozemna potražnja - doprinosi hrvatskih vanjskotrgovinskih partnera

To, pak, nije slučaj kod nekih zemalja jugoistočne regije, koje se tek ove godine oporavljaju od vremenskih nepogoda koje su im tijekom 2017. narušile gospodarsku aktivnost. Pozitivni izgledi glede globalnog rasta izloženi su znatnim rizicima, koji su u kratkom roku uravnoteženi, ali u srednjem roku prevladavaju oni negativni. U kratkom roku, snažniji ciklički oporavak, posebno u SAD-u zbog porezne reforme, mogao bi dati dodatni poticaj globalnom gospodarstvu. No, u srednjem roku najizraženiji negativan rizik za globalno gospodarstvo jest jačanje protekcionističkih trgovinskih politika. Vanjskotrgovinski odnosi između velikih tržišta dodatno su pooštreni posljednjih mjeseci, a posebno nakon što je, suprotno očekivanjima, SAD početkom lipnja 2018. proširio primjenu carina na uvoz željeza i čelika na zemlje Europske unije te Kanadu i Meksiko. Kao odgovor na to, najavljeno je uvođenje carina na američki uvoz, i to uglavnom tradicionalnih američkih proizvoda. Iako bi izravni učinci tih mjera na globalnu trgovinu zasad mogli biti ograničeni, već same špekulacije o mogućoj eskalaciji globalnoga trgovinskog rata povećavaju neizvjesnost i ugrožavaju globalno gospodarstvo. Osim smanjenja potencijalnog rasta, ograničavanje slobodne trgovine moglo bi rezultirati i ubrzanjem globalne inflacije, što bi moglo ubrzati normalizaciju

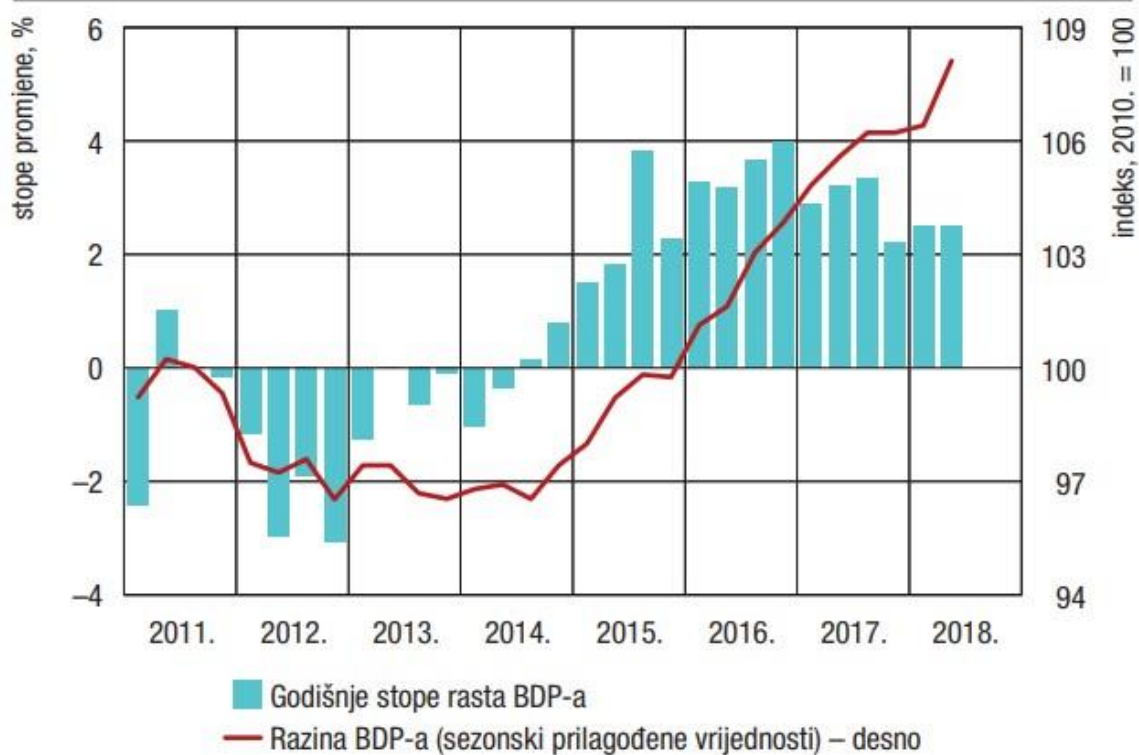
monetarnih politika i posljedično pogoršati uvjete financiranja, čime bi posebno mogle biti pogođene zemlje s tržištima u nastajanju i visokozadužene zemlje.

Za zemlje Europske unije spomenutim rizicima treba dodati i neizvjesnost oko Brexita te pojačanu političku nestabilnost u Italiji. Što se tiče Brexita, kratkoročna neizvjesnost je smanjena nakon što je u ožujku 2018. postignut sporazum o 21-mjesečnom tranzicijskom razdoblju koje će uslijediti nakon što Ujedinjena Kraljevina službeno napusti Europsku uniju 29. ožujka 2019. No, i nadalje postoji cijeli niz nepoznanica o političkim i trgovinskim odnosima koji će biti uspostavljeni nakon toga. U Italiji je nakon izbora u ožujku uslijedilo razdoblje povećane političke nestabilnosti, a s obzirom na to da je Italija pojedinačno najveći hrvatski vanjskotrgovinski partner i jedan od najznačajnijih inozemnih ulagača, dugotrajnija nestabilnost mogla bi biti znatan izvor rizika i za hrvatsko gospodarstvo.

#### Agregatna ponuda i potražnja

Gospodarska se aktivnost početkom 2018. blago povećala na tromjesečnoj razini (0,2%), nakon što je realni BDP stagnirao krajem prethodne godine. Niska stopa gospodarskog rasta ponajprije je posljedica nepovoljnih kretanja u robnoj razmjeni, dok su sve sastavnice domaće potražnje porasle. Dostupni mjesečni pokazatelji za travanj upućuju na to da se gospodarski rast u drugom tromjesečju tekuće godine ubrzao. Promatrano na godišnjoj razini, realni je BDP u prvom tromjesečju 2018. porastao za 2,5%, odražavajući nastavak rasta svih sastavnica domaće potražnje, pri čemu je osobna potrošnja najsnažnije pridonijela povećanju ukupne ekonomske aktivnosti.

S druge strane, ukupan se izvoz smanjio na godišnjoj razini zbog pada izvoza robe. Unatoč tome, ukupan uvoz snažno je porastao odražavajući jačanje domaće potražnje, pa je doprinos neto inozemne potražnje gospodarskom rastu bio zamjetno negativan. Proizvodna strana obračuna BDP-a pokazuje kako je bruto dodana vrijednost porasla za 1,9% na godišnjoj razini, pri čemu je povećanje zabilježeno kod svih djelatnosti osim u financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja



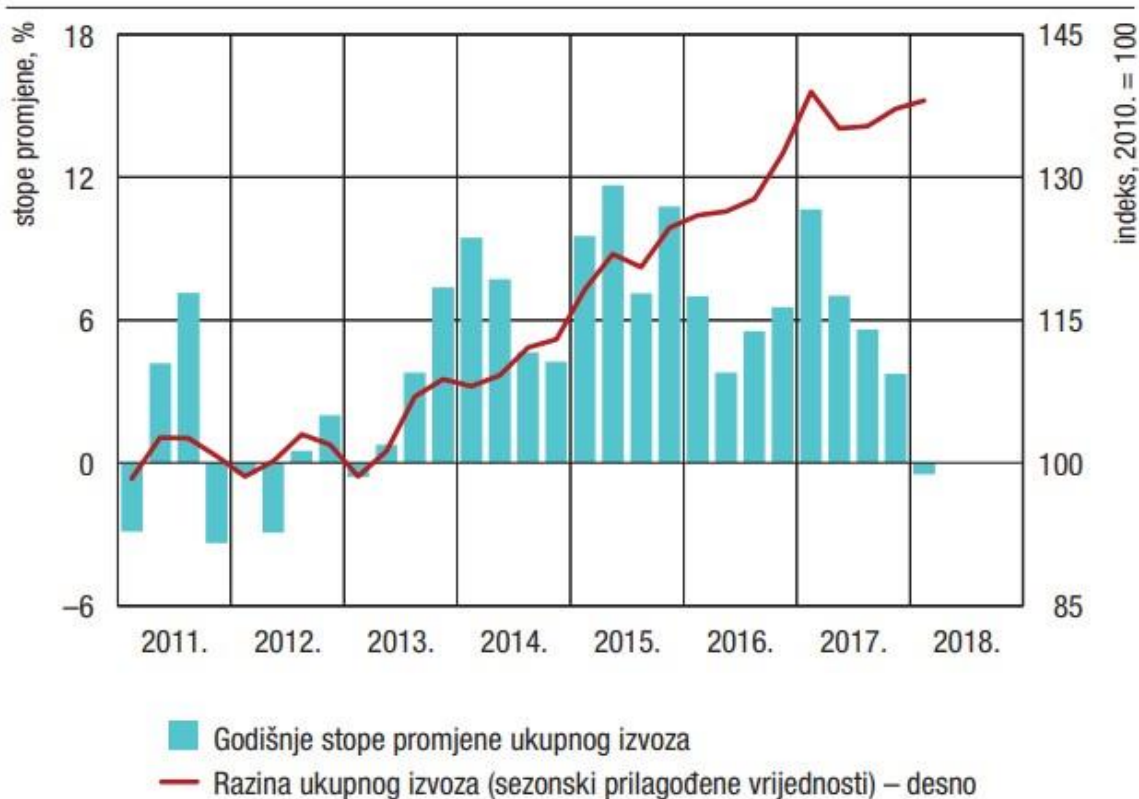
**Slika 6.** Bruto domaći proizvod

#### Agregatna potražnja

Realni izvoz robe i usluga u prvom je tromjesečju 2018. nastavio rasti na tromjesečnoj razini, ali slabijim intenzitetom nego u prethodna tri mjeseca. Usporavanje je pritom posljedica stagnacije robnog izvoza u odnosu na kraj 2017., pri čemu nominalni podaci o robnoj razmjeni pokazuju nepovoljna kretanja u svim glavnim industrijskim grupacijama. Unatoč rastu na tromjesečnoj razini, ukupan je izvoz zbog visoke baze bio za 0,5% niži u odnosu na isto razdoblje prethodne godine, i to isključivo kao posljedica pada izvoza robe (-1,5%), što je prvo smanjenje na godišnjoj razini od početka 2013.<sup>16</sup>

S druge strane, izvoz usluga porastao je za 2,1% u odnosu na prvo tromjesečje 2017. i time ublažio pad ukupnog izvoza. Osobna potrošnja bila je početkom 2018. za 0,7% veća nego u prethodnom tromjesečju, čime je nastavljen kontinuirani trend rasta potrošnje kućanstava, koji traje još od 2015. godine.

Takva ostvarenja odražavaju povoljna kretanja na tržištu rada, što se poglavito odnosi na nastavak rasta zaposlenosti i realnih neto plaća, a zabilježeno je i jačanje kreditiranja stanovništva. Osim toga, potrošački se optimizam unatoč pogoršanju u ožujku ove godine zadržao na visokim razinama, što je povoljno djelovalo na sklonost potrošnji. Tako se potrošnja kućanstava na godišnjoj razini povećala za 3,9% i time najsnažnije pridonijela gospodarskom rastu od svih sastavnica BDP-a.



**Slika 7.** Izvoz robe i usluga

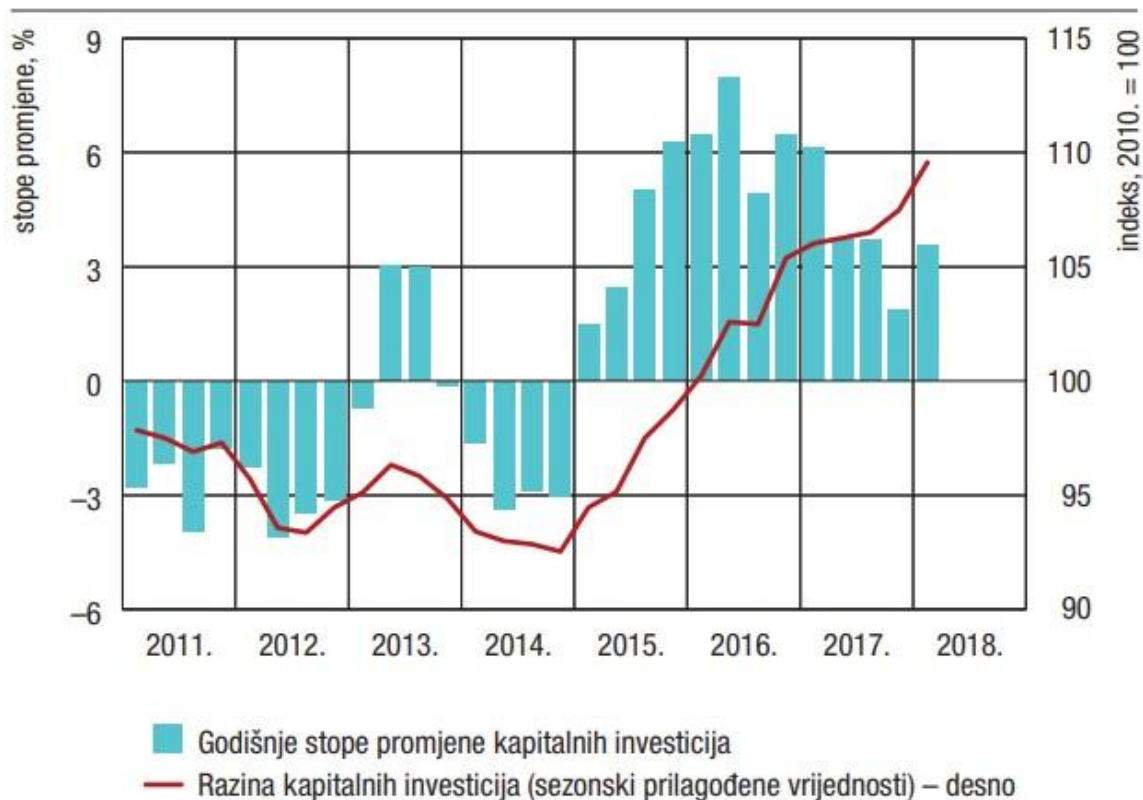
Investicijska se aktivnost u prva tri mjeseca 2018. intenzivirala te je ostvaren rast od 1,9% na tromjesečnoj razini, nakon 0,9% s kraja protekle godine. Takva su kretanja ponajprije rezultat povećanja investicija u privatnom sektoru, na što upućuju mjesečni pokazatelji o građevinskim radovima na zgradama te nominalni podaci o uvozu kapitalnih proizvoda. S druge strane, pad radova na ostalim građevinskim objektima upućuje na smanjenu investicijsku aktivnost opće države. Promatra li se na godišnjoj razini, rast kapitalnih ulaganja u prvom je tromjesečju ove godine iznosio 3,6%.

Državna se potrošnja u prvom tromjesečju 2018. povećala za 0,4% u odnosu na prethodna tri mjeseca. Na godišnjoj je razini ostvaren rast od 2,8%, vjerojatno djelomice zbog rasta broja zaposlenih u javnim i državnim službama.

Iako je u prvom tromjesečju tekuće godine zabilježeno usporavanje ukupnog izvoza, rast uvoza robe i usluga intenzivirao se na tromjesečnoj razini kao posljedica nastavka jačanja domaće potražnje. Tako je stopa rasta ukupnog uvoza na početku 2018. iznosila 2,9%, što je dvostruko više nego u posljednja tri mjeseca prethodne godine, kada je ostvareno povećanje od 1,4%.

Nominalni podaci o robnoj razmjeni pokazuju kako je na tromjesečnoj razini došlo do rasta uvoza u svim glavnim industrijskim grupacijama osim kod netrajnih proizvoda za široku potrošnju. Promatra li se na godišnjoj razini, ukupan uvoz povećao se za 5,5%, pri

čemu je rastao uvoz i robe i usluga. Tako je negativan doprinos neto inozemne potražnje ukupnom gospodarskom rastu bio



**Slika 8.** Bruto investicije u fiksni kapital

znatno veći nego što je zabilježeno tijekom 2017. godine (-3,1 postotni bod).

#### Agregatna ponuda

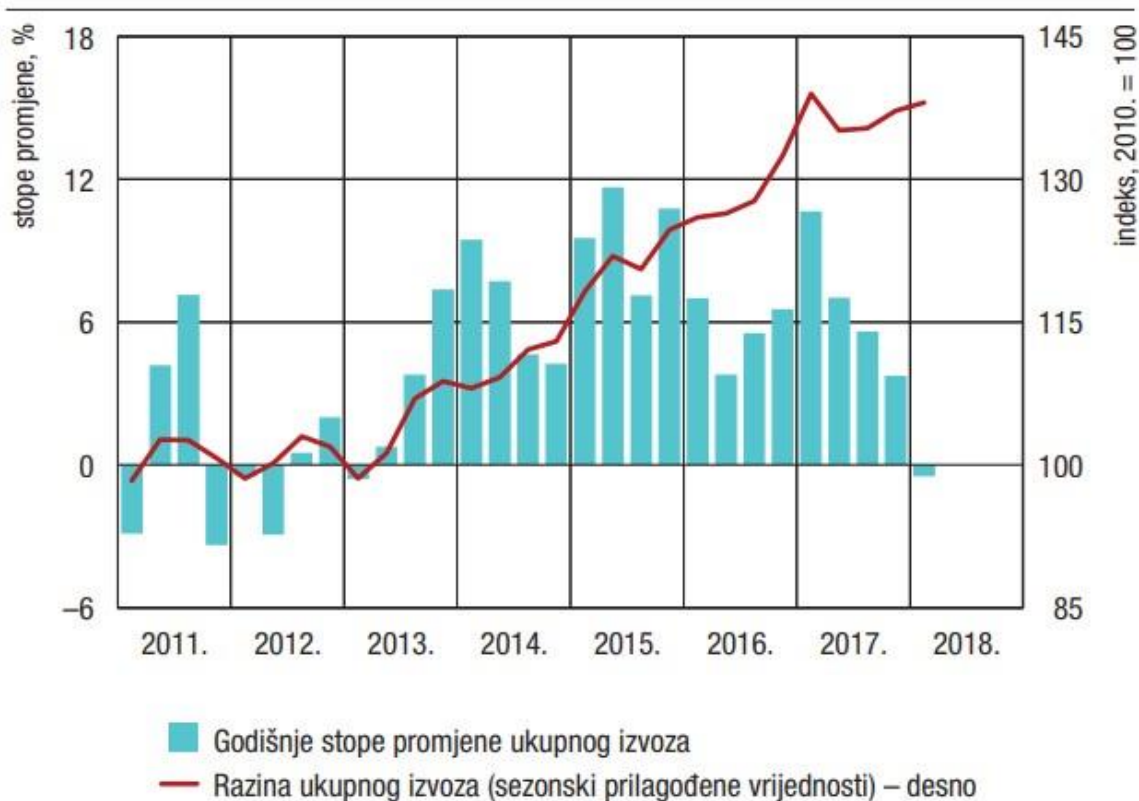
U prvom tromjesečju 2018. BDV je blago porastao (0,3%) u odnosu na ostvarenje iz prethodna tri mjeseca. Ako se promatra na godišnjoj razini, BDV se u prvom tromjesečju ove godine povećao za 1,9%, pri čemu je rast bio široko rasprostranjen. Najveće povećanje u odnosu na isto razdoblje prethodne godine zabilježile su djelatnosti iz područja trgovine na malo, prijevoza i skladištenja, što se može povezati s nastavkom rasta osobne potrošnje. S druge strane, pad na godišnjoj razini zabilježen je samo kod financijskih djelatnosti i djelatnosti osiguranja, dok je u poljoprivredi, šumarstvu i ribarstvu ostvarena stagnacija.

Model brze procjene BDP-a, na temelju trenutno dostupnih mjesečnih podataka, pokazuje da bi se rast realne gospodarske aktivnosti u drugom tromjesečju 2018. mogao ubrzati u odnosu na početak godine. Realni promet od trgovine na malo u travnju bio je za 0,9% veći od prosječnog ostvarenja u prvom tromjesečju ove godine, a istodobno se povećala i građevinska aktivnost, i to za 1,7%. S druge strane, industrijska je proizvodnja u travnju bila niža za 2,3% u usporedbi s prosjekom prethodna tri mjeseca. Pritom podaci



prema glavnim industrijskim grupacijama pokazuju da se proizvodnja smanjila u svim skupinama GIG-a osim kod kapitalnih proizvoda.

Podaci za drugo tromjesečje 2018. pokazuju da se optimizam kućanstava u razdoblju od travnja do lipnja ove godine poboljšao, nakon znatnog pogoršanja u



**Slika 9.** Uvoz robe i usluga

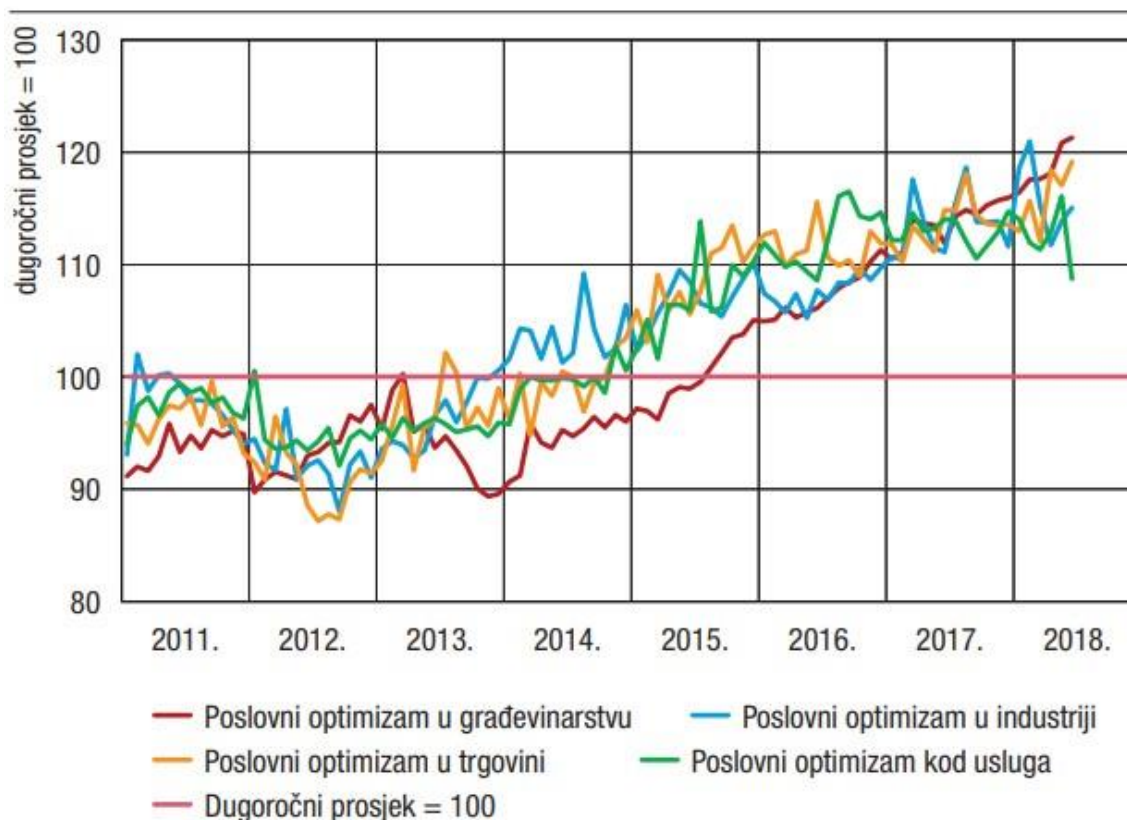
ožujku, pa se indeks njihova pouzdanja i nadalje nalazi na visokim razinama. Takvim su kretanjima najviše pridonijela pozitivna očekivanja glede ukupne ekonomske situacije u Hrvatskoj za 12 mjeseci u usporedbi sa stanjem danas, kao i očekivanja o kretanju nezaposlenosti. Kada je riječ o poslovnom optimizmu, očekivanja su se, u usporedbi s prvim tromjesečjem ove godine, znatno poboljšala u građevinarstvu, gdje se bilježi kontinuirani rast optimizma još od početka 2014. Osim toga, očekivanja poslovnih subjekata su se poboljšala i u trgovini, dok je u industriji zabilježeno pogoršanje. U djelatnostima usluga očekivanja su na tromjesečnoj razini stagnirala, iako je u lipnju došlo do vidljivog pada optimizma.

#### Projicirana kretanja

Gospodarska aktivnost mogla bi u 2018. nastaviti rasti sličnim intenzitetom kao i prethodne godine, pri čemu očekivana stopa rasta realnog BDP-a iznosi 2,8%. Gospodarskom rastu i ove bi godine najsnažnije mogao pridonijeti rast izvoza robe i usluga, iako se očekuje malo manji intenzitet povećanja nego prošle godine. Pozitivan se



doprinos očekuje i od svih sastavnica domaće potražnje, pri čemu bi snažna domaća potražnja mogla rezultirati daljnjim jačanjem uvoza, pa bi negativan doprinos neto inozemne potražnje ove godine mogao biti veći nego godinu prije. U 2019. ekonomska bi se aktivnost mogla nastaviti kretati sličnom dinamikom kao i godinu prije, uz i nadalje široko rasprostranjen rast realnog BDP-a.



**Slika 10.** Pokazatelji poslovnog optimizma

Rast ukupnog izvoza mogao bi se u 2018. usporediti na 4,9% (u 2017. godini 6,4%) zbog očekivanog usporavanja gospodarskog rasta glavnih vanjskotrgovinskih partnera Hrvatske. Osim toga, konzervativnije je projiciran i rast izvoza usluga, poglavito onih pruženih u turističkoj djelatnosti. Među sastavnicama domaće potražnje najveći pozitivan doprinos realnom rastu BDP-a i ove godine mogla bi dati osobna potrošnja, čija bi stopa rasta mogla iznositi 3,6%. Takva su očekivanja posljedica nastavka povoljnih kretanja na tržištu rada, koja bi mogla rezultirati nastavkom rasta realnoga raspoloživog dohotka stanovništva. Osim toga, očekuje se nastavak kreditiranja stanovništva, što će imati dodatan pozitivan utjecaj na potrošnju kućanstva. Kapitalna bi se ulaganja u tekućoj godini mogla intenzivirati i dosegnuti rast od 6,4%, zbog čega bi pozitivan doprinos bruto investicija u fiksni kapital gospodarskom rastu u 2018. mogao biti veći nego tijekom 2017. Naime, nakon pada zabilježenog u 2017., ove bi godine javne investicije mogle znatno porasti kao rezultat realizacije projekata financiranih iz fondova EU-a, a istodobno

se očekuje i daljnji rast privatnih investicija. Pozitivan doprinos rastu BDP-a mogla bi dati i državna potrošnja, čiji bi rast mogao iznositi 2,5%, poglavito zbog očekivanog povećanja broja zaposlenih u javnom sektoru te rasta rashoda za intermedijarnu potrošnju. Niži očekivani rast ukupnog izvoza u odnosu na proteklu godinu mogao bi se odraziti na usporavanje rasta uvoza robe i usluga (7,1% u odnosu na 8,1% iz 2017.), ali se unatoč tome očekuje da će negativan doprinos neto inozemne potražnje biti veći nego u 2017. (-1,0 postotni bod, u odnosu na -0,6 postotnih bodova u 2017. godini).

Realni BDP mogao bi se u 2019. nastaviti kretati sličnom dinamikom kao i godinu prije uz projiciranu stopu rasta od 2,8%. Pritom se očekuje intenziviranje investicijske aktivnosti, što odražava očekivanja o povećanim ulaganjima u privatnom i javnom sektoru. Očekuje se i daljnji rast osobne potrošnje, no malo niži u odnosu na ocjenu za 2018. Državna potrošnja također bi mogla pozitivno pridonijeti rastu BDP-a. Iako se tijekom 2019. očekuje niži rast izvoza i robe i usluga u odnosu na prethodnu godinu, inozemna potražnja vjerojatno će i nadalje ostati glavnim pokretačem gospodarskog rasta. U 2019. usporavanje i domaće i inozemne potražnje moglo bi rezultirati nižim rastom ukupnog uvoza, što bi moglo smanjiti negativan doprinos neto inozemne potražnje rastu BDP-a (-0,6 postotnih bodova).

Ocjenjuje se da su u projekciji BDP-a tijekom projekcijskog razdoblja rizici uravnoteženi. S jedne strane, rast izvoza turističkih usluga mogao bi biti veći nego što se trenutno očekuje. Također, Vlada RH najavila je daljnje porezno rasterećenje od početka sljedeće godine, što bi moglo imati pozitivan učinak na gospodarsku aktivnost. S druge strane, negativan učinak financijskih problema u grupi Agrokora na investicijsku aktivnost i osobnu potrošnju mogao bi biti snažniji nego što je trenutno ugrađeno u projekciju, iako taj rizik više nije tako izražen kao što je to bio slučaj krajem prošle godine. Nastavak slabosti u poslovanju i drugih nerestrukturiranih domaćih poduzeća mogao bi se negativno odraziti na agregatna izvozna ostvarenja, koja su početkom godine bila slaba. Negativni rizici proizlaze i iz vanjskog okružja, što se uvelike odnosi na jačanje američkoga trgovinskog protekcionizma, kao i političku nestabilnost u Italiji, koja bi mogla rezultirati nižim rastom talijanskoga gospodarstva nego što se trenutno očekuje.

Također, relativno slabo korištenje kapitalnih transfera iz fondova EU-a u prošloj i početkom ove godine upućuje na rizike da financiranje projekata sredstvima iz fondova EU-a bude niže nego što je predviđeno sadašnjom projekcijom, što bi rezultiralo i nižim rastom investicija od očekivanog. Naposljetku, potencijalno daljnje povećavanje cijena naftnih derivata moglo bi imati negativan učinak na ukupnu gospodarsku aktivnost u Hrvatskoj (više o kvantifikaciji učinaka različitih scenarija porasta cijene sirove nafte na domaći BDP vidi u Okviru 2. Mogući učinci porasta cijene sirove nafte na gospodarska kretanja u Hrvatskoj).<sup>47</sup>

<sup>47</sup> *Makroekonomska kretanja i prognoze - godina III broj 4*, Hrvatska narodna banka, srpanj 2018

#### 5.4. Analiza konkurencije sličnih projekata

U Istri postoje dva aquaparka, Aquacolors u blizini Poreča te Istralandia kod Novigrada. Aquacolors se nalazi na udaljenosti 66 km od Medulina, odnosno, 4 km od centra Poreča, dok se Istralandia nalazi 76 km od Medulina, odnosno 7 km od Novigrada te 25 km od Poreča.

Obzirom na broj turističkih dolazaka u Istru, ali i obližnja i gravitirajuća turistička središta, navedeni aquaparkovi definitivno se mogu smatrati konkurencijom medulinskom aquaparku, ali i prvenstveno uzajamnom konkurencijom, obzirom na udaljenost Aquacolors-Istralandia 25 km.

Turistička zajednica 2017	Dolasci	Noćenja	Gravitacija	Dolasci gravitacija	Noćenja gravitacija
Fažana	137,473	1,042,985	Crispoland	1,213,230	7,987,568
Labin	222,339	1,442,584	Crispoland		
Medulin	401,248	2,773,352	Crispoland		
Pula	403,054	2,079,990	Crispoland		
Vodnjan	49,116	648,657	Crispoland		
Brtonigla	78,189	656,987	Istralandia Aquacolors	2,648,639	16,978,946
Funtana	222,983	1,701,993	Istralandia Aquacolors		
Novigrad	222,707	1,271,327	Istralandia Aquacolors		
Poreč	567,042	3,392,688	Istralandia Aquacolors		
Rovinj	635,333	3,820,909	Istralandia Aquacolors		
Tar-Vabriga	232,104	1,861,198	Istralandia Aquacolors		
Umag	472,722	2,633,617	Istralandia Aquacolors		
Vrsar	217,559	1,640,227	Istralandia Aquacolors		

**Tablica 4.** Turistička noćenja i dolasci

Iz tablice 4. se može isčitati potencijalni broj gostiju koji aproksimativno gravitira određenom aquaparku. Kako će se u nastavku prezentirati, aquapark na području općine Medulin dolazi pod radnim nazivom Crispoland. Iz tablice proizlazi da na svaki aquapark otpada otprilike trećina svih gostiju s područja Turističke zajednice Istarske županije. Naravno da će na posjećenost utjecati i niz ostalih čimbenika poput marketinga, kvalitete usluge, cijene i ostalih elemenata koje donosi tržišno nadmetanje.

**Aquapark Aquacolors Poreč** otvoren je u svibnju 2015. godine na 100.000 m<sup>2</sup>. dok na dnevnoj bazi može primiti od 5000 posjetioaca, vrijednosti investicije od 200 milijuna kuna.

#### SADRŽAJI

- 12 divovskih tobogana ukupne dužine preko 1 km
- bazen s umjetnim valovima površine 2700 m<sup>2</sup>
- najduža Lijena rijeka u Južnoj Europi, dužine 500 m

- dječji bazen s malim toboganima
- dječje igralište na suhom
- rodeo bik i boksački ring na napuhavanje
- odbojka na pijesku
- usluge masaže
- 5 različitih restorana brze hrane i 3 bara
- animacija za djecu i odrasle
- izrada fotografija na toboganima na zahtjev posjetitelja



Slika 11. Aquapark Aquacolors Poreč

Interesantno je da aquapark nema nikakav slogan, osim što pojedine agencije naglašavaju da se radi o najvećem aquaparku u Istri.

Radno vrijeme je u srpnju i kolovozu: 10:00 – 19:00 sati. U svibnju, lipnju i rujnu 10:00 – 18:00 sati.

	Daily ticket	6 hours ticket	3.5 hours ticket
<b>CHILDREN up to 100 cm</b>		Free of charge	
<b>CHILDREN up to 15 years</b> Children above 100 cm height and up to 15 years	160 HRK / 21,00 €	150 HRK / 19,80 €	115 HRK / 15,30 €
<b>ADULTS</b>	210 HRK / 28,00 €	195 HRK / 26,00 €	155 HRK / 20,70 €
<b>FAMILY TICKET 2+1</b> 2 adults + 1 child up to 15 years	510 HRK / 68,00 €	475 HRK / 64,00 €	375 HRK / 51,00 €
<b>FAMILY TICKET 2+2</b> 2 adults + 2 children up to 15 years	650 HRK / 86,70 €	610 HRK / 81,30 €	485 HRK / 64,80 €
<b>STUDENTS up to 21 years</b> With an ID card only	160 HRK / 21,20 €	150 HRK / 19,80 €	115 HRK / 15,30 €

Tablica 5. Cjenik Aquacolors



**Aqapark Istralandia** je otvoren u lipnju 2014. godine, smješten na 80 000 m<sup>2</sup>, kapaciteta 5000 posjetioca, vrijednosti investicije 10 milijuna Eura.

Udaljen od mora 5 km, smješten uz samu autocestu, nedaleko mjesta Brtonigla i Novigrad, ovaj vodeni park nudi slijedeće:

- 5500 m<sup>2</sup> vodenih površina
- Više od 2 km tobogana raznih dimenzija
- Najviši tobogan Free fall: spuštanje sa 27 m visine
- Bazen na valove, površine 2500 m<sup>2</sup>
- Hidromasažni bazen za odrasle na dva nivoa površine 900 m<sup>2</sup>
- Dječji bazen s vodenim dvorcem i dječjim toboganima površine 1000 m<sup>2</sup>
- Amfiteatar za održavanje koncerata, priredbi, raznolikih i bogatih nastupa, animatora za djecu i odrasle, kapaciteta 500 sjedećih mjesta.



**Slika 12.** Aquapark Istralandia

Radno vrijeme je u srpnju i kolovozu: 10:00 – 19:00 sati. U lipnju i rujnu 10:00 – 18:00 sati.

Slogan parka je Najzabavnija voda u Istri.

Cijena ulaznica:

ALL-DAY TICKET		HALF-DAY TICKET	
JUNE AND SEPTEMBER	10:00 - 18:00	JUNE AND SEPTEMBER	14:00 - 18:00
<b>FULL PRICE TICKET</b> ( all persons above 1,40 m height )	<b>180.00 KN</b> (24 €)	<b>FULL PRICE TICKET</b> ( all persons above 1,40 m height )	<b>160.00 KN</b> (21.3 €)
<b>REDUCED PRICE TICKET</b> ( from 1,00 to 1,40 m height and over 70 years )	<b>140.00 KN</b> (18.7 €)	<b>REDUCED PRICE TICKET</b> ( from 1,00 to 1,40 m height and over 70 years )	<b>120.00 KN</b> (16 €)
<b>CHILDREN UNDER 1M HEIGHT</b>	<b>FREE</b>	<b>CHILDREN UNDER 1M HEIGHT</b>	<b>FREE</b>
<b>FAMILY PACKAGE 1</b> ( 2 full price ticket + 1 reduced price ticket )	<b>440.00 KN</b> (58.7 €)	<b>FAMILY PACKAGE 1</b> ( 2 full price ticket + 1 reduced price ticket )	<b>370.00 KN</b> (49.3 €)
<b>FAMILY PACKAGE 2</b> ( 2 full price ticket + 2 reduced price ticket )	<b>570.00 KN</b> (76 €)	<b>FAMILY PACKAGE 2</b> ( 2 full price ticket + 2 reduced price ticket )	<b>480.00 KN</b> (64 €)
<b>GROUPS OF SCHOOLERS AND STUDENTS</b> ( group is considered to be a minimum of 20 people )	<b>120.00 KN</b> (16 €)	<b>GROUPS OF SCHOOLERS AND STUDENTS</b> ( group is considered to be a minimum of 20 people )	<b>100.00 KN</b> (13.3 €)
<b>GROUPS OF ADULTS</b> ( group is considered to be a minimum of 20 people )	<b>130.00 KN</b> (17.3 €)	<b>GROUPS OF ADULTS</b> ( group is considered to be a minimum of 20 people )	<b>110.00 KN</b> (14.6 €)

**Tablica 6.** Cjenik Istralandia

Treba istaknuti da u cijelom svijetu postoji više od 300 aquaparkova, od čega samo u Italiji njih preko 110. Takva činjenica govori u prilog tome da je potražnja za takvom vrstom turističke infrastrukture iznimna te je izgradnja još jednog aquaparka s dodatnim zabavnim parkom u Istri poželjna.

Obzirom da dva gore navedena parka zapravo dijele zajedničko tržište od Umaga do Rovinja, potreba za izgradnjom aquaparka u južnoj Istri je tim veća, jer zapravo može ostvariti veći broj posjetitelja ukoliko se računa na goste koji su u okruženju, odnosno koji pokrivaju područje Fažana – Pula - Medulin.

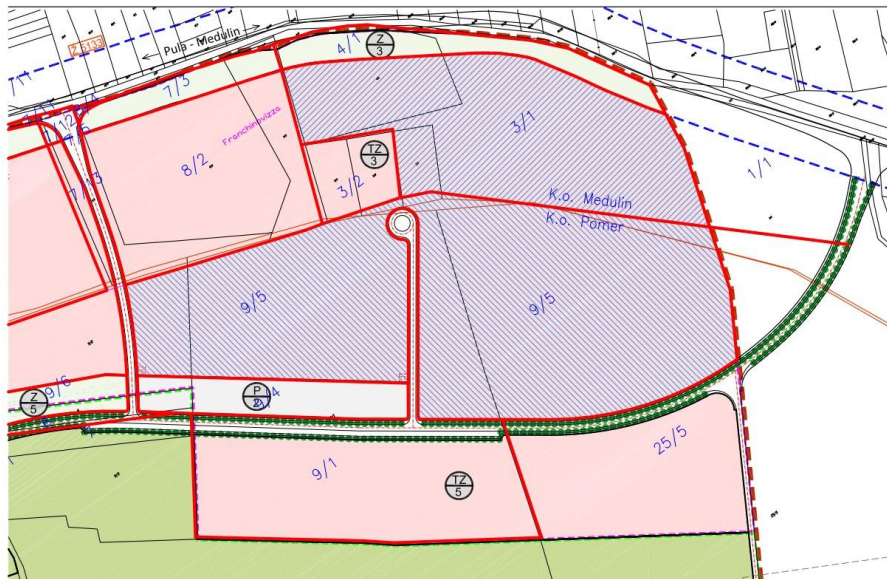
## 5.5. Opcije rješenja

Urbanističkim planom uređenja CAMPANOŽ (Službene novine Općine Medulin 2/2013 – u daljnjem tekstu: UPU CAMPANOŽ) predviđeno je na lokaciji Campanož više zona (građevnih čestica) namijenjenih za realizaciju projekata izgradnje zabavnih centara različitih sadržaja.

Područje koje pokriva UPU CAMPANOŽ nalazi se u zoni razgraničenja triju katastarskih općina, i to k.o. Medulin k.o. Pomer i k.o. Pula. Zbog navedenog razloga cjelokupna procedura izrade parcelacijskih elaborata i formiranja katastarskih čestica (sukladno građevnim česticama predviđenim UPU CAMPANOŽ) je složena i dugotrajna,

tako da su o ovom trenutku u katastru i zemljišnoj knjizi formirane slijedeće dvije katastarske (i ujedno građevne) čestice koje su u vlasništvu Republike Hrvatske:

- k.č.br. 3/1 k.o. Medulin površine 41.669 m<sup>2</sup> i
- k.č.br. 9/5 k.o. Pomer površine 88.839 m<sup>2</sup>.



**Slika 13.** Katastarske čestice budućeg Zabavnog centra Campanož

Predmetne katastarske čestice u potpunosti se nalaze u zoni prostorno-planske namjene sukladno UPU CAMPANOŽ – zona ugostiteljsko turističke namjene – zabavni centar (zona bez mogućnosti gradnje ugostiteljskih građevina za smještaj gostiju), tako da su ostvareni formalno-pravni preduvjeti za raspolaganje istima od strane Republike Hrvatske (primjerice osnivanje prava građenja).

Međutim, ono što se ukazuje kao otvoreno pitanje je situacija s infrastrukturom, uključujući pitanje pristupne prometnice (kojom bi se došlo do županijske ceste Pula – Medulin). Naime, s obzirom da ovo područje nije infrastrukturno opremljeno, potrebno je sagledati mogućnost izgradnje infrastrukturnih objekata, odnosno kružnog raskrižja s pripadajućom prometnicom i infrastrukturom.

Međutim, tako nešto je realno moguće tek kada se znaju stvarne potrebe za infrastrukturnim kapacitetima, a to ovisi o konkretnom investicijskom projektu.

Stoga imamo slijedeće opcije rješenja:

#### **Poziv za iskazivanje interesa**

U ovom trenutku ne postoje gospodarske pretpostavke za objavu poziva za dostavu obvezujućih ponuda za raspolaganje predmetnim nekretninama (primjerice za osnivanje prava građenja), jer potencijalnim investitorima neće biti poznata situacija oko njihovih obveza u svezi s izgradnjom potrebne infrastrukture. Drugim riječima, u ovom trenutku ne postoji konkretan idejni projekt i odgovarajuća lokacijska dozvola za gradnju



zabavnog parka koja bi definirala konkretne uvjete priključenja s pripadajućim troškovima.

Slijedom navedenoga, Ministarstvo državne imovine bi, u pogledu k.č.br. 3/1 k.o. Medulin i k.č.br. 9/5 k.o. Pomer (a kasnije i u pogledu ostalih katastarskih čestica u vlasništvu Republike Hrvatske – nakon što sukladno UPU CAMPANOŽ budu formirane u katastru i zemljišnoj knjizi), trebalo objaviti poziv za iskazivanje interesa dostavom pisma namjere s idejnim rješenjem za realizaciju projekta izgradnje zabavnog parka. U sklopu idejnog rješenja zainteresirani potencijalni investitoru bi trebali prikazati i potrebe za infrastrukturom (struja, voda i sl), na temelju čega bi se sagledale realne mogućnosti njene izgradnje od strane nadležnih javnih poduzeća, odnosno potrebe za sufinanciranjem od strane potencijalnih investitora.

### **Poziv za odabir potencijalnog strateškog investitora**

Po prijavi Općine Medulin strateškog projekta izgradnje Zabavnog centra Campanož prema Ministarstvu državne imovine ili Agenciji za investicije i konkurentnost, ministarstvo može raspisati prvi krug javnog poziva za odabir strateškog potencijalnog investitora, pri čemu investitor uz idejno rješenje dostavlja neobvezujuću ponudu. Potom daljnja procedura ide po već ranije opisanom Zakonu o strateškim projektima.

### **Javni natječaj za pravo građenja**

Obzirom da su katastarske čestice koje su predmet natječaja formirane sukladno urbanističkom planu upravljanja koji je na snazi, one predstavljaju formirane građevinske čestice. Shodno tome, zadovoljeni su uvjeti za raspisivanje natječaja za pravo građenja kojem prethodi procjena naknade i ročnosti za pravo građenja od strane ovlaštenog procjenitelja, a koja će ujedno biti početna cijena na javnom natječaju. Pri ovom postupku se ne evaluira kvalitativno projekt, već na natječaju pobjeđuje onaj tko ponudi najveću cijenu. Takav postupak donosi određen rizik jer se zapravo ne može predvidjeti kakav će biti krajnji rezultat investicije i njen utjecaj na lokalnu sredinu.

### **Javni natječaj za prodaju zemljišta**

Postupak je vrlo sličan prethodnom postupku prava građenja, s naglaskom da se prodajom nekretnine gubi bilo kakav vlasnički utjecaj na daljnji tijek projekta te je njegova realizacija za lokalnu zajednicu još neizvjesnija.

### **Joint venture**

Radi realizacije greenfield projekta na javnom vlasništvu moguće je zemljištem raspolagati putem zajedničke novoosnovane tvrtke, pri čemu bi javni partner kao vlastiti udio u tvrtku unio vrijednost zemljišta i komunalne takse, a privatni partner iznos investicije za realizaciju projekta. Zakon o upravljanju državnom imovinom ne predviđa

ovakav način raspolaganja pa bi uputnije bilo raspolagati na ovakav način isključivo zemljištem u vlasništvu jedinice lokalne samouprave. Na taj način se jedinica kao aktivni sudionik uključuje u projekt koji bi svakako trebao biti od javnog interesa, odnosno, ticati se javne infrastrukture za koju javni i privatni partner imaju zajednički interes. U pogledu zabavnog parka, moguće je zasnovati joint venture za dio projekta vezanog za prometnu infrastrukturu ili eventualne sportske ili slične objekte. Zabavni park, kao izvorišna djelatnost ili core business, ne bi trebao biti predmet udruženog djelovanja javnog i privatnog sektora.

Nameće se mišljenje da bi prva ili druga opcija rješenja trebala najbolje rješenje, koje bi najbolje zaštitilo interese lokalne zajednice uz isplativost realizacije greenfield investicije i za privatnog partnera. Dakle, ili putem poziva za iskazivanje interesa, ili poziva za odabir strateškog potencijalnog projekta.

Obzirom da je Općina Medulin već izradila Urbanistički plan uređenja Zabavni park i letjelište Campanož te izradila idejni koncept aquaparka, najviše šansi za odabir investitora imao bi projekt koji bi imao smjernice koje je su definirane kroz idejni koncept – Aquapark Crispoland.

### **Aquapark Crispoland**

Prva i osnovna postavka, kako biti prepoznatljiv i drugačiji u odnosu na konkretne parkove u blizini, jest ponuditi nešto što drugi nemaju. Ideja Aquaparka Crispoland je izraditi ne samo niz vodenih atrakcija već i ispričati priču koja daje više on samog adrenalinskog užitka spuštanjem niz tobogan.

Projektni zadatak je, zapravo, izgraditi tematski aquapark. Cilj projekta je osloniti se na bogatu kulturnu baštinu ne samo općine Medulin, nego i Pule i šire okolice, postavljajući temu aquaparka u vremenski okvir antike sa svim sjajem, glamurom i civilizacijskim vrednotama kojeg su Stari Rimljani prakticirali na našim prostorima.

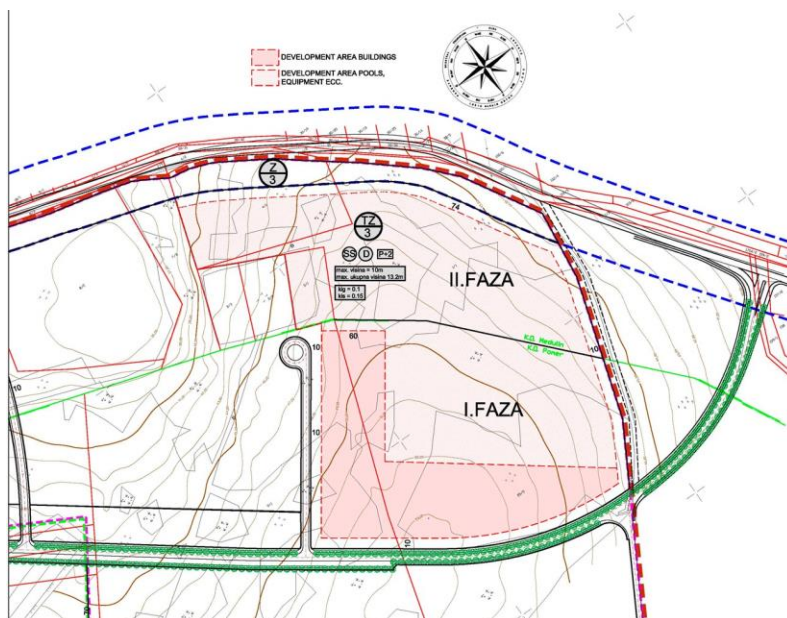
Općina Medulin trenutno putem provedbe projekta Arheološki park Vižula, koji je financiran iz Europskog fonda za regionalni razvoj, radi na obnovi i valorizaciji kuturne baštine – arheološkog nalazišta iz doba antike. Putem uređenja osvjetljene šetnice uz dodatne sadržaje poput dječjih igrališta i okrijepnih punktova, te uz vizualizaciju i interpretaciju kompleksa luksuznih antičkih vila, želi se doprinijeti gospodarskom razvoju općine Medulin kao prepoznatljivog odredišta kulturnog i povijesnog turizma. Pouzdano se zna da je na području Vižule boravio i car Konstantin u 4. stoljeću n.e. te se uz njega veže i legenda o njegovom sinu Crispu, koji je ubijen upravo na Vižuli, nakon lažne optužbe njegove maćehe o preljubu.

Inspirirani tim događajem, na osnovi kojeg se već desetak godina održavaju kazališne predstave Crispo, na autentičnom prostoru samog arheološkog nalazišta, odlučili smo se za radni naziv aquaparka Crispoland. Naziv osim antičke tematike

sugerira i dramatičan događaj na našem području o kojem se mogu ispričati mnoge interesantne priče.

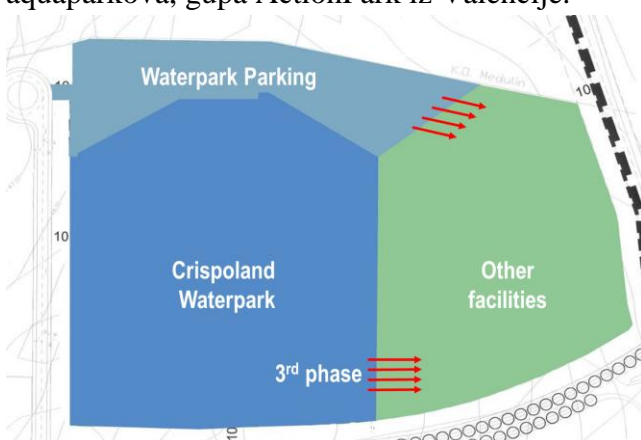
Prilikom izrade aquaparka, koristili bi se i elementi Vespazijanove arene i Augustovog hrama u Puli, ali i rimske galije i drugih elemenata antičke ostavštine i kulture.

Krenimo s prezentacijom idejnog rješenja.



Slika 14. UPU kao podloga za Aquapark Crispoland

U nastavku ćemo prikazati koncept idejnog rješenja kojeg je izradio developer aquaparkova, gupa ActionPark iz Valencije.



Slika 15. Pozicioniranje aquaparka unutar zadane lokacije

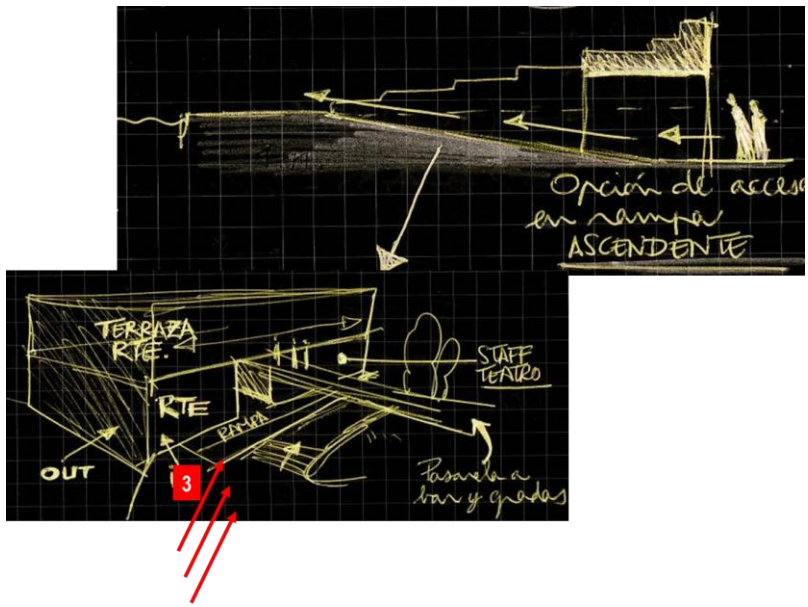


Slika 16. Crispoland situacija



Slika 17. Ulaz, dodatni sadržaji, bazen, tobogani i amfitar

1. Parking
2. Prodaja ulaznica
3. Ulaz
4. Shop, prizemlje
5. Svlačionice i toaleti, prizemlje
6. Uredi aquaparka na katu
7. Bar, na katu
8. Restoran prizemlje i kat
9. Strojarnica i skladišni prostor
10. Terasa restorana, kat
11. Splash bazen i naumahija
12. Kamikaze
13. Hidrotube Kamikaze
14. Giant tobogan
15. Rimsko kazalište i pozornica
16. Bowl



Slika 18. Skica ulaza



Slika 19. Skica shop

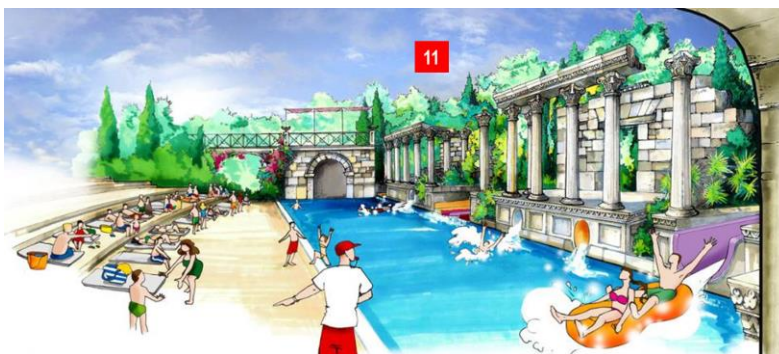


Slika 20. Skica Garderoba i toaleta prizemlje, sunčalište, terasa, amfiteatar kat

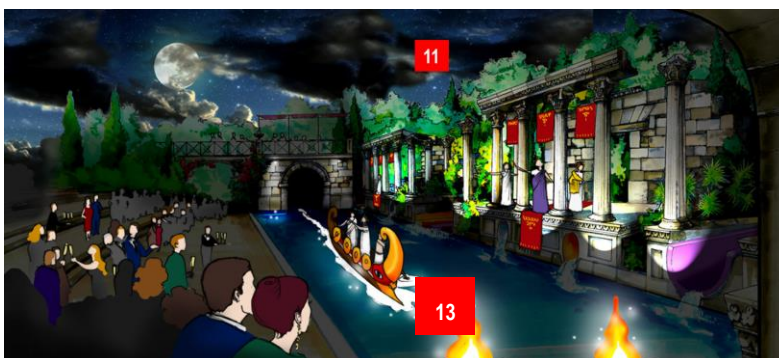




Slika 21. Strojarnica i skladište



Slika 22. Splash bazen



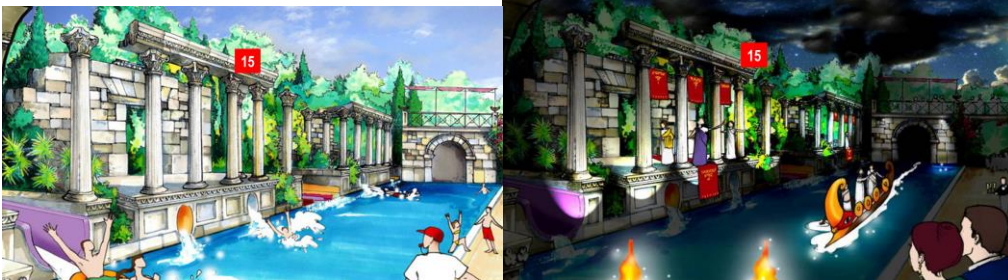
Slika 23. Numahija



Slika 24. Kamikaze i Hydrotube Kamikaze



Slika 25. Giant tobogan



Slika 26. Rimsko kazalište



Slika 27. Bowl



Slika 28. Tobogani

17. Hydrotube

18. Spider 4 lanes Hydrotubes/ Multislide



- 19. Black-Hole,
- 20. Crazy River
- 21. Raft Slide
- 22. Raft Channel



Slika 29. Hydrotube



Slika 30. Spider 4 lanes Hydrotubes/ Multislide

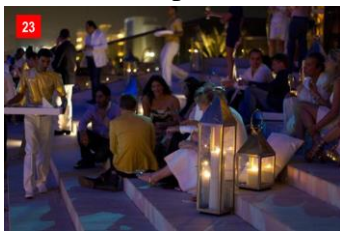


Slika 31. Black Hole, Crazy River, Raft Slides

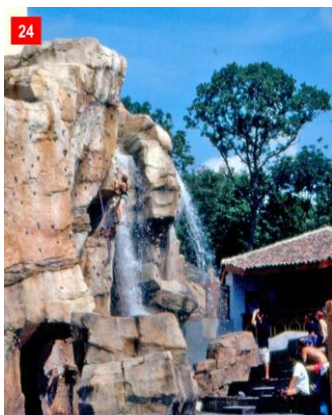


**Slika 32.** Sunčalište, dječji bazeni i dodatni sadržaji

- 23. Sunčalište i amfiteatar
- 24. Stijena za penjanje
- 25. Snack bar
- 26. Prostorija za osoblje
- 27. Hitna pomoć
- 28. Sunčališta
- 29. Dječji bazeni
- 30. Splash Galija
- 31. Delfini
- 32. Minitobogan
- 33. Hydrotube
- 34. Rampa



**Slika 33.** Sunčalište i amfiteatar



**Slika 34.** Stijena za penjanje



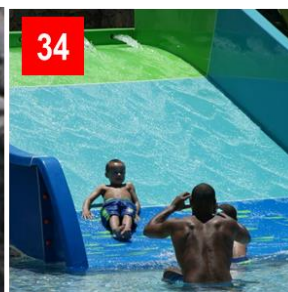
**Slika 35.** Sunčališta, dječji bazen i Splash galija



**Slika 36.** Delfin



**Slika 37.** Minitobogan



**Slika 38.** Hydrotube i Rampa



**Slika 39.** Bazen na valove i dodatni sadržaji

- 35. Cesta za održavanje
- 36. Veliki bazen na valove
- 37. Caffe bar
- 38. Pozornica i sunčalište
- 39. Toaleti
- 40. Zona proširenja 2. Faze



**Slika 40.** Bazen na valove, pozornica i caffe bar

U četrdeset točaka opisan je idejni koncept Aquaparka Crispoland. Tematski aquapark trebao bi mjesto dnevno/noćne zabave za djecu i odrasle. Površina na kojoj se rastrostire je samo 4 ha što znači da se u odnosu na konkurenciju ekonomičniji, zanimljiviji, uključujući i noćni koncept.



**Slika 41.** Logo Waterpark Crispoland



## 5.6. SWOT analiza

Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji



Tablica 7. SWOT analiza

**Snage** – strengths definiraju unutarnje prednosti koje projekt aquaparka ima da bi bio uspješan i konkurentan u ponudi aquaparkova u blizini. Osnovna prednost ovog greenfield projekta je idealna pozicija, obzirom da se nalazi na brzoj cesti koja je poveznica s autocestom te predstavlja ulaz u turističku destinaciju, tako da je nemoguće ne zamijetiti aquapark, čak i onima koji nisu ni znali da aquapark postoji. Unutarnja snaga je partnerstvo jedinice lokalne samouprave i developera, koji svojim iskustvom i know-how-om mogu omogućiti realizaciju projekta. Pritom je jedinica lokalne samouprav izradila urbanistički plan uređenja te vodi postupak povezivanja državnih institucija i potencijalnog investitora radi realizacije investicije, a developer je razradio idejni koncept parka. Jedna od prednosti projekta je što omogućava bučne djelatnosti 0-24h jer u neposrednoj blizini na postoje smještajni turistički kapaciteti ni naselja.

**Slabosti** – weaknesses, su unutarnje slabosti samog projekta koje predstavljaju zapreke koje projekt mogu učiniti manje uspješnim. Obzirom da se radi o lokaciji koja je u državnom vlasništvu, na čak tri katastarske općine, postupak raspolaganja zemljištem je

kompleksan, ali u najvećoj mjeri pripremljen za postupanje. U obuhvatu urbanističkog plana je dijelom i privatno zemljište, preko kojeg je predviđen prolazak infrastrukture te su mogući problemi sa suglasnošću samog privatnog vlasnika. Naravno da postoji i mogućnost otkupa privatnog zemljišta od strane potencijalnog investitora. Ono što može predstavljati nedostatak u implementaciji projekta jest neizvjesan ljudski potencijal, od menadžerskog dijela do ljudskih potencijala općenito, obzirom da se radi o greenfield projektu. Uz to, pojedini investitori su bili zainteresirani i za izgradnju smještajnih kapaciteta. Oni za sada nisu mogući, međutim nepostojanje kapaciteta doprinosi prednosti - bučnih aktivnosti 24 sata na dan.

**Prilike** – opportunities, su vanjske prilike koje predstavljaju mogućnosti razvoja projekta u pozitivnom smjeru. Činjenica da se radi na projektnom zadatku tematskog i 24-satnog aquaparka s mogućnošću proširenja i dodavanja novih sadržaja, daje potencijalnom investitoru puno pravo u optimizam za realizaciju vrlo uspješnog projekta. Osim toga, postoji mogućnost umrežavanja sa svim smještajnim kapacitetima u neposrednoj blizini, uključujući mogućnost izgradnje malih obiteljskih hotela u obližnjim naseljima.

**Prijetnje** – threats, predstavljaju vanjske opasnosti za realizaciju i uspješnost projekta. Najveća prijetnja je svakako odlagalište otpada Kaštijun, koje je ove godine u nekoliko navrata gorijelo, a često je i epicentar neugodnih mirisa i vizualno ne izgleda baš najbolje. Tješi činjenica da je novi pogon županijskog centra za gospodarenje otpadom krenuo s radom te da bi se staro odlagalište trebalo sanirati do početka izgradnje aquaparka. Uobičajena prijetnja, prvenstveno dinamici raspolaganja zemljištem je i eventualna politička nestabilnost, ali to je zajednička poveznica slabosti svim investicijama koje se provode u Republici Hrvatskoj, općenito.

## 5.7. Analiza osjetljivosti i rizika

Analiza osjetljivosti odnosno rizika provedena je metodom izračuna **neto sadašnje vrijednosti** (NPV), koja predstavlja buduću vrijednost, u našem slučaju projekta, diskontiranog na današnju vrijednost. Ukoliko NPV nije pozitivna, proizlazi da je investicija neisplativa, jer vrijednost današnjeg ulaganja kroz buduću vrijednost novca neće donijeti više od uloženog. Pritom diskontna stopa uzima u obzir ovisnost vrijednosti novca kroz vrijeme.

Obično se analiza osjetljivosti provodi tako da se ispita koliko promjena jednog kritičnog parametra utječe na promjenu neto sadašnje vrijednosti (NPV) projekta. U

ovom radu će se međutim analiza osjetljivosti provesti tako što će prvo biti određeno koji su kritični parametri projekta. Potom će se odrediti koliko su oni osjetljivi na promjenu, tj. odrediti će se za koliko se postotaka treba povećati odnosno smanjiti parametar da bi neto sadašnja vrijednost (NPV) bila nula.

Tablica u nastavku prikazuje promjene po određenim parametrima te zorno prikazuje koji parametri uz vrlo malu vrijednost promjene daju neto trenutnu vrijednost približnu nuli, što znači da se investicija u tom slučaju ne isplati.

NPV Parametri			
Broj dana otvoren	120	-0.111	-11.10%
Prosječan broj posjetitelja	1215	-0.111	-11.10%
Prosječna cijena karte	59.00 kn	-0.205	-20.50%
Prosječno hrana i piće	30.00 kn	-0.402	-40.20%
Najam i dr	20.00 kn	-0.605	-60.50%
Građevinski radovi	20,625,000.00 kn	0.525	52.50%
Oprema parka	23,625,000.00 kn	0.458	45.80%
Stalno zaposleni	1,086,000.00 kn	1.62	162.00%
Sezonci	1,628,000.00 kn	1.08	108.00%
Voda, struja	1,193,000.00 kn	1.48	148.00%

**Tablica 8.** Analiza osjetljivosti kroz NPV

Iz tablice je vidljivo da su najkritičniji parametri broj radnih dana i prosječan broj posjetitelja. Dovoljno je smanjenje od samo 11% ili jednog, ili drugog parametra, da investicija uopće ne bi bila isplativa. Treba još dodatno naglasiti da je svaki parametar promatran zasebno, što znači da je u stvarnosti moguć i kumulativni utjecaj rizičnih parametara na poslovni rezultat, tako da na njih još dodatno treba obratiti pažnju. Drugim riječima, moguće je i kombinirano, odnosno istovremeno smanjenje oba kritična parametra za samo 7,4% da investicija uopće ne bi bila isplativa, odnosno neto sadašnja vrijednost približna nuli.

S druge strane zanimljivo je vidjeti kako trošak investicije može biti i podosta veći, kako bi investicija bila isplativa. Odnosno, zadržavajući sve ostale parametre u planiranim vrijednostima, investicija bi morala biti za čak 50% veća da bi se prešao prag isplativosti.

Velika je neosjetljivost projekta i na troškove plaća zaposlenika, što sugerira menadžmentu možda i malo drugačiju politiku kompenzacija i naknada zaposlenicima kako bi se zadovoljstvo radnika i zaposlenika prenijelo na visokokvalitetnu uslugu, toliko bitnu za kontrolu dva najkritičnija parametra – prosječni broj posjetitelja i broj radnih dana.

Troškovi energenata su također u granicama prihvatljivosti jer tek povećanje za 150% rezultira nerentabilnošću.



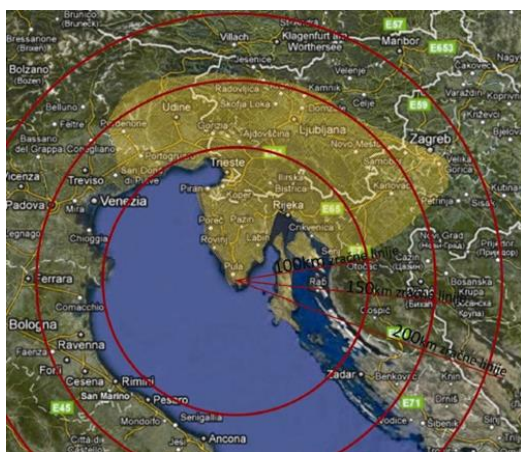
Pri izračuni neto sadašnje vrijednosti korištena je diskontna stopa 0.1 na rok od 10 godina, odnosno, prema izračunu developera parka, korišten je jednaki iznos dobiti kroz svih 10 godina.

Zaključak je da menadžment aquaparka najveću pozornost mora posvetiti upravo tima dvama parametrima, kao se ne bi dovela u pitanje cijela greenfield investicija. Sezona tijekom koje aquapark ima prosječno 1215 posjetitelja ne smije trajati kraće od 120 dana.

## 5.8. Cost – benefit analiza

U cost-benefit analizi prikazat ćemo računicu koja se sastoji od niza tablica koja prikazuju parametre putem kojih će se doći do financijskih pokazatelja koji će potvrditi isplativost investicije.

Prvo treba utvrditi potencijalno tržište koje gravitira aquaparku i zabavnom centru. Pri tome je razmatran broj dolazaka u Istarskoj županiji u 2017. godini te potencijalno tržište unutar prstena od 350km od aquaparka.



Slika 42. Potencijalno tržište aquaparka

Područje	Ukupno	Posjetitelji	Indeks	Postotak
Gradsko	70,000	3,500	0.05	5.0%
Istarska županija	208,000	4,160	0.02	2.0%
100 - 350 km od lokacije	19,000,000	0	0	
Lokalni turizam	1,213,230	103,125	0.085	8.5%
Županijski turizam	4,222,482	35,116	0.0083	0.8%
Ukupno		145,900		

Tablica 9. Stanovništvo i dolasci kao potencijalno tržište

Može se zaključiti da se pri planiranju broja posjetioca pristupilo vrlo konzervativno obzirom na broj dolazaka, odnosno pretpostavka je da nitko od 19 milijuna ljudi u okolici

ne bi došao ciljano posjetiti aquapark, a glavninu posjetioca bi činili gosti turističkih zajednica Medulina, Pule, Fažane i Vodnjana.

Cijena ulaznice za odrasle	80.00 kn
Cijena ulaznice za djecu	40.00 kn
Prosječna cijena	74.00 kn
Popust	20%
Ukupna prosječna cijena	59.00 kn

**Tablica 10.** Cijena ulaznica

Predložena cijena je u biti 50% niža od cijena koje imaju Istralandia i Aquacolors. Management bi mogao razmotriti i veću cijenu, iako bi ovakva politika cijena zasigurno privukla veliki dio posjetioca kojima je možda obiteljska cijena ulaznica u konkurentskim parkovima previsoka. Uzevši u obzir rizičnost broja posjetitelja za projekt, treba zaista dobro odvagati s kakvom politikom cijena izaći na tržište.

Hrana	30.00 kn
Suveniri i drugo	10.00 kn
Iznajmljivanje	10.00 kn
Drugo	0.00 kn

**Tablica 11.** Ostali prihodi

Ukupna potrošnja u parku po osobi, obzirom da se radi o dnevno-noćnom parku jest 50 kn, što je također rezultat izrazito konzervativnog pristupa planiranju prihoda.

Cjelogodišnji zaposlenici:	
* 1 manager	1,086,000.00 kn
* 1 marketing manager	
* 1 administrativni referent	
* 1 računovođa	
* 1 tajnica	
* 2 održavanje	

**Tablica 12.** Trošak cjelogodišnjih zaposlenika

Waterpark Crispoland bi trebao biti otvoren četiri mjeseca, ali određeni dio zaposlenika imao bi cjelogodišnji ugovor o radu, u što ulaze glavni menadžer, marketing menadžer, administrativni referent, računovođa, tajnica i dva radnika za održavanje sustava. Vrlo je bitno pripremiti sezonu, izvršiti sve marketinške aktivnosti, organizirati cijeli sustav vođenja parka, tehnički provjeriti svaki detalj.

<b>Sezonski zaposlenici - 4 mjeseca</b>	
* 25 spasioca	1,628,000.00 kn
* 2 voditelja spasioca	
* 1 tajnica	
* 4 prodaja	
* 4 prodavači ulaznica	
* 3 vrtlara	
* 4 čistača	
* 3 čuvara parkinga	
* 10 konobara	
* 1 liječnik	
* 1 medicinska sestra	
* 2 kuhara	

**Tablica 13.** Trošak sezonskih zaposlenika

Sezonski zaposlenici su vrlo važna karika u lancu, obzirom da su oni ti koji su u direktnom kontaktu s posjetiocima, stoga moraju biti motivirani kako bi usluga bila na najvišoj razini.

Oglašavanje	300,000.00 kn
Voda, električna energija	1,193,000.00 kn
Osiguranje	150,000.00 kn
Ostalo	300,000.00 kn
Nepredviđeni troškovi	300,000.00 kn

**Tablica 14.** Ostali godišnji rashodi

Ukoliko trošku zaposlenika nadodamo i rashode koji se odnose na oglašavanje, energente, osiguranje i ostale i nepredviđene troškove dolazimo do ukupnog godišnjeg troška od 4.957.000,00 kn.

U nastavku obrađujemo troškove investicije koje ćemo podijeliti na građevinske radove i na opremu aquaparka.

<b>Građevinski radovi</b>	
Rušenje i iskopi	20.625.000 kn
Izgradnja bazena s opremom	
Izgradnja zgrada	
Temelji i pješačke površine	
Parking, ograde, signalizacija	
Hortikultura	
Sustavi: voda, kanalizacija, električna energija	
Projektna dokumentacija, dozvole i drugi troškovi	
Radnici instalateri	

**Tablica 15.** Trošak građevinskih radova

<b>Oprema aquaparka</b>	
Tobogani i igrala	23,625,000.00 kn
Konstrukcije tobogana	
Izlazni tornjevi	
Hidraulička oprema	
Tematske konstrukcije	
Nadzor nad ugradnjom	
Puštanje u rad	
Prijevoz opreme	

**Tablica 16.** Trošak opreme aquaparka

Ukupna investicija u projekt izgradnje Waterpark Crispland iznosi 44,250,000 kn, kada se građevinskim radovima pribroji oprema aquaparka.

<b>Godišnji prihodi</b>	
Ulaznice u Waterpark	8,602,200.00 kn
Hrana i piće	4,374,000.00 kn
Najam i prodaja	2,916,000.00 kn
<b>Godišnji rashodi</b>	
Pogon aquaparka	4,957,000.00 kn
Konzumacija u parku	1,969,650.00 kn
<b>Neto dobit</b>	<b>8,965,550.00 kn</b>
<b>Ukupna investicija</b>	<b>44,250,000.00 kn</b>
<b>Povrat investicije (ROI)</b>	<b>4.935558889</b>

**Tablica 17.** Neto dobit i ROI

Finalni rezultat pokazuje nam da investicija vraća uloženi kapital u roku od nešto manje od pet godina, što je izvanredan rezultat, odnosno ovakva investicija postaje vrlo atraktivna potencijalnim investitorima.

## 5.9. Izrada planova i mogućih izlaznih strategija

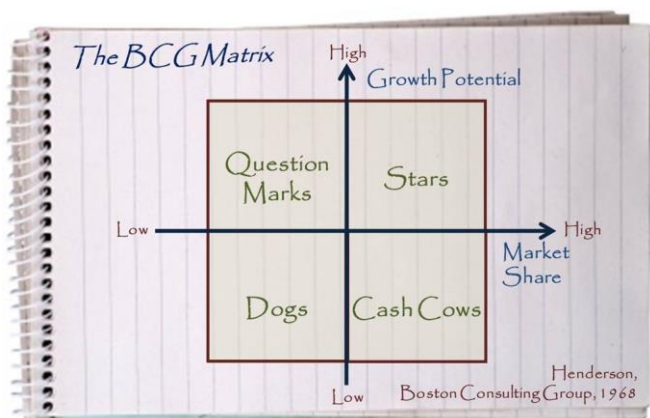
Izlazna strategija se može razmatrati s aspekta poduzeća vlasnika aquaparka, ili jedinice lokalne samouprave na čijem se području odigrava investicija.

Izlazne strategije se planiraju unaprijed, planirajući scenarije i njima odgovarajuće postupke kako bi u svakom trenutku imali odgovor na, u ovom slučaju predviđene, situacije koje nisu u skladu sa željenim scenarijem. U kriznim situacijama i onako zahtjevna situacija može se još dodatno zakomplicirati ukoliko se pravovremeno ne poduzmu aktivnosti koje će umanjiti ili sanirati negativne efekte.

Razlikuje se više strategija u kriznim uvjetima od kojih su dvije temeljne:

- Strategija konsolidacije i obnavljanja
- Strategija napuštanja djelatnosti <sup>48</sup>

Jedan od načina strateškog sagledavanja trenutne pozicije poduzeća jest primjena BCG matrice, koja povezivanjem tržišnog udjela poduzeća i stope rasta tržišta definira dinamičnu profitabilnost tvrtke, njezin pripadajući cash flow.



Slika 43. BCG matrica

Ukoliko se ustanovi pad tržišnog udjela, što znači da dolazi do opadanja broja posjetitelja, odnosno ukoliko tendencija rasta negativna, treba poduzeti mjere koje će rezultirati konsolidacijom i obnavljanjem ili jednostavno napustiti djelatnost.

<sup>48</sup> M.Buble, Osnove menadžmenta, Sinergija 2006.

**Spajanje, akvizicija** ima za cilj udruživanje sa komplementarnim poduzećem u istom tržištu. Time se povećava tržišni udio jer se u načelu spajaju postojeći tržišni udjeli što bi trebalo ojačati poziciju poduzeća na tržištu. Spajanjem od dvije tvrtke nastaje jedna zajednička ( $A+B=AB$ ), a akvizicijom jedna tvrtka otkupljuje drugu ( $A+B=A$ ). Prodaja tvrtke je također izlazno rješenje, kojim u biti tvrtka biva akvizirana.

**Dokapitalizacija**, putem pronalaska strateškog partnera koji bi ušao u vlasničku strukturu kompanije. Ukoliko se radi o dioničkom društvu, inicijalna javna ponuda dionica na burzi se nameće kao rješenje. Dokapitalizacijom se dobiva financijska injekcija koja bi trebala stabilizirati poslovanje te omogućiti investiciju kojom bi poslovanje parka trebalo biti konkurentnije na tržištu.

**Likvidacija**, pri čemu tehnički – tvrtku preuzima stečajni upravitelj. Potrebno je završiti poslove društva koji su u tijeku (na koje se i dalje plaćaju porezi državi), naplatiti potraživanja ako ih tvrtka ima, isplatiti odvjetnike i privremenog upravitelja, zaposlenike, unovčiti imovinu kompanije i podmiriti preostale vjerovnike. Likvidacija nužno ne mora značiti zatvaranje tvrtke, već se po uspješno provedenom postupku podmirenja svih obveza i potraživanja, tvrtka može okrenuti novim izazovima.

Izlazna strategija sa stanovišta jedinice lokalne samouprave u pogledu izgradnje zabavnog centra ide u smjeru **izmjene odredbi prostorno planskih dokumenata** koje bi omogućile manju ili veću izmjenu projekta, ovisno o interesu potencijalnih investitora putem javnog poziva.

Pritom je moguće predvidjeti veću mogućnost izgradivosti građevinske površine, mogućnost izgradnje smještajnih kapaciteta ili kao worst case scenario, u potpunosti prenamijeniti zonu zabave turističke namjene, u primjerice, poslovnu zonu.

Jedinica lokalne samouprave je također u poziciji iskomunicirati izlazne strategije s Ministarstvom državne imovine, obzirom na **način raspolaganja zemljištem u vlasništvu RH**, kao i eventualnu **izmjenu procjene cijene zemljišta**, koja potencijalno može predstavljati problem u realizaciji projekta. Izlazne strategije raspolaganja zemljištem treba pripremiti za slučaj da se pri javnom pozivu za iskazivanje interesa, odnosno, odabir potencijalnog investitora, ne iskaže željeni i konkretni interes.



## 6. ZAKLJUČAK

Razlog zašto u Republici Hrvatskoj ne postoji dovoljan broj greenfield investicija da bi one istinski pokrenule gospodarstvo leži u činjenici da se naš pravni sustav još uvijek nalazi u tranzitu između pravnoimovinskog sustava bivše države i legislativnog sustava Europske Unije. To se u prvom redu odnosi na zemljišno-knjižni sustav i katastar koji je preuzet još od Austougarske Monarhije, a uz to opterećen imovinsko pravnim zavrzlamama raznih oblika društvenog, javnog i optantskog vlasništva.

Ako se tome pridoda neusklađenost zakona i propisa, opterećenost sustava aferama i korupcijom, uzročno-posljedično smo svjedoci sporosti pravnog sustava i otežanog donošenja odluka, prvenstveno u sudskoj praksi i administraciji općenito.

Hrvatska je u najosjetljivijem tranzicijskom razdoblju, kada su sve zemlje bivšeg komunističkog sistema gradile svoje pozicije u privlačenju greenfield i brownfield investicija, proživljavala tragediju Domovinskog rata, boreći se za slobodu i samostalnost. U međuvremenu su, primjerice Češka i Slovačka preorijentirale proizvodne pogone vojne industrije u automobilsku industriju. Hrvatska je jednostavno, iz objektivnih razloga, propustila tu priliku.

INA je klasičan primjer krivog strateškog odlučivanja vlasnika i uprave jedne tvrtke koji su prodajom većinskog udjela izgubili kontrolu nad upravljanjem, i strateškim odlučivanjem. Posljedica toga je izostanak ulaganja u rafinerije i općenito sve proizvodne pogone i infrastrukturu vezane za Inine energente, a nastavno i izostanak gospodarske aktivnosti i greenfield investicija.

Međutim, treba se okrenuti budućnosti i ostaviti iza sebe sve okolnosti koje su nas dovele do sadašnje ulagačke klime u Republici Hrvatskoj.

Izrada i implementacija strateških planova, od državne do lokalne razine treba biti osnova za razvoj i alat prilikom donošenja odluka o privlačenju greenfield investicija. Ono što se na državnoj razini može učiniti jest povećati budžet Agenciji za investicije i konkurentnost, kako bi na emitivnim tržištima mogla prezentirati mogućnosti investiranja koje proizlaze iz strateških planova.

Ministarstvo državne imovine treba biti u mogućnosti baviti se imovinsko pravnim odnosima kako bi državnu imovinu na što efikasniji način privelo namjeni sukladno strateškim dokumentima, što znači da je potrebno povećati broj stručnih suradnika i službenika.

Jedinice lokalne samouprave trebaju biti kompetentne donositi i implementirati strateške programe. Čelnici jedinica lokalne samouprave upravljaju velikim budžetima, a u pravilu nemaju nužnu naobrazbu o korporativnom upravljanju, financijskim izvješćima, projektnom planiranju i kontroli. Državni službenici su obvezni položiti državni stručni ispit, a njihovi nadređeni nisu. Preporuka je uvođenje obveznog specifičnog stručnog

ispita namjenjenog upravo donosiocima odluka – čelnicima jedinica lokalnih samouprava, koji bi izgubili pravo na reizbor ukoliko ne polože ispit.

Da bi jedinice lokalne samouprave bile kompetentne pripremati greenfield investicije, trebaju koristiti stručno znanje ljudskih potencijala kojima raspolažu. Ukoliko je primjerice, općina premala, odnosno ima premali budget kako bi platila stručne osobe u pripremi vlastitog razvoja, ostati će i nadalje u začaranom krugu nekonkurentnosti u odnosu na druge jedinice samouprave. Stoga, preporuka je zakonom definirati minimalni budget kojim bi općina ili grad mogli biti samoopstojni. Drugim riječima, trenutani broj od 555 jedinica lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj je neodrživ.

Kompetentnost čelnika lokalne samouprave je izrazito bitna i radi prevencije krivih greenfield investicija, koje lokalnoj zajednici ne donose dobrobit. Nije svaka greenfield investicija dobra investicija. Ukoliko grad ili općina ne planira vlastiti razvoj, već stihijski prihvaća ponude slučajnih investitora, u pravilu ne radi dobro za dugoročni razvoj i kvalitetu života u svojoj sredini.

Svaka, ama baš svaka, buduća greenfield investicija realizirat će se u jednoj od 555 jedinica lokalne samouprave, koje kao puzzle čine sliku ukupne površine Republike Hrvatske. Kada bi se u svakoj jedinici lokalne samouprave realizirala u prosjeku samo po jedna greenfield investicija, Republika Hrvatska bi se preobrazila u gospodarskog tigra Europe, povećao bi se BDP per capita, riješili bi se deficiti u državnim i lokalnim proračunima.

Stoga se svaki načelnik, gradonačelnik, župan i premijer, moraju zapitati, zar je zaista toliko nemoguće svoju općinu, grad, županiju i državu pretvoriti u mjesto poželjnim za život? Zapitati se, da li tematici realizacije greenfield investicija svi zajedno posvećujemo dovoljno vremena s obzirom na važnost i dobrobit koju može donijeti društvu u cjelini?

## 7. LITERATURA

1. V.Čavrak, (2008)*Metode znanstvenog rada*, EFZG
2. Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus (2010) *Ekonomija* 19. Izdanje, Mate d.o.o. Zagreb
3. S.Orsag, *Investitor i investicije* [online] Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
4. E.Ferlie, L.E.Lynn Jr, C.Pollitt (2007) *The Oxford Handbook of Public Management, Chapter 15 Public-Private partnerships and hybridity*, Oxford University Anita Klanac, Duško Radulović, Dea Blažina (2016) *Strateški razvojni program Općine Medulin 2016-2020*, Općina Medulin
5. *Zakon o komunalnom gospodarstvu, pročišćeni tekst zakona* NN 36/95, 70/97, 128/99, 57/00, 129/00, 59/01, 26/03, 82/04, 110/04, 178/04, 38/09, 79/09, 153/09, 49/11, 84/11, 90/11, 144/12, 94/13, 153/13, 147/14, 36/15, 68/18
6. *Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske*, NN 133/13, 152/14, 22/16, 29/18
7. *Zakon o upravljanju državnom imovinom* NN52/18
8. *Dokumentacija o nabavi, Predmet nabave: Dogradnja Osnovne škole Dr. Mate Demarin i izgradnja sportske školske dvorane u Medulinu*, Klasa: 400-09/18-01/0034 Urbroj: 2168/02-03/10-18-3
9. *Zakon o komunalnom gospodarstvu* NN 68/18
10. *Društveni ugovor o osnivanju poduzeća s ograničenom odgovornošću Mon Perin*, Bale 08.12.2017.
11. *PREDMET: Povećanje temeljnog kapitala Društva, ISIN: HRARNTRA0004 ARNT-R-A Kotacija: Službeno tržište Zagrebačke burze d.d.* Pula, 23. prosinca 2016.
12. *Strateški razvojni program Općine Medulin za razdoblje od 2015. - 2020.*, Medulin 2015.
13. Pravilnik o unutarnjem redu Općine Medulin, SNOM 06/17
14. M.Buble M.Cingula M.Dujanić Ž.Dulčić M.G.Božac L.Galetić F.Ljubić S.Pfeifer D.Tipurić, *Strateški menadžment* (2005), Sinergija Zagreb
15. *Makroekonomska kretanja i prognoze - godina III broj 4*, Hrvatska narodna banka, srpanj 2018
16. M.Buble, *Osnove menadžmenta*, Sinergija 2006.
17. Press
18. S.Mishkin, S.G.Eakins (2005) *Financijska tržišta + institucije, str 4.*, Mate d.o.o. Zagreb
19. A.Obadić, *Inozemna izravna ulaganja i konkurentnost hrvatskog gospodarstva* (2009) [online]  
dostupno na:

- <http://web.efzg.hr/dok/MGR/ALKA//osnove%20gospodarstva%20hrvatske/13.%20FDI%20i%20konkurentnost%20hrvatskog%20gospodarstva.pdf>)
20. V.Bilas, S.Franc, *Uloga inozemnih izravnih ulaganja i načini poticanja* (2013), [online] dostupno na: <http://web.efzg.hr/repec/pdf/clanak%2006-13.pdf>
  21. E.Ferlie, L.E.Lynn Jr, C.Pollitt (2007) *The Oxford Handbook of Public Management, Chapter 15 Public-Private parterships and hybridity*, Oxford University Press
  22. M.Cerovac (2010), *Rječnik pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja* [online] dostupno na: <http://www.aztn.hr/uploads/documents/rjenik.pdf>
  23. *Strategija za poticanje investicija u Republici Hrvatskoj 2014-20*, Ministarstvo gospodarstva RH [online] dostupno na: [www.mingo.hr/.../STRATEGIJA%20POTICANJA%20INVESTICIJA%20...](http://www.mingo.hr/.../STRATEGIJA%20POTICANJA%20INVESTICIJA%20...)
  24. V.Bilas, S.Franc, *Uloga inozemnih izravnih ulaganja i načini poticanja* (2013), [online] dostupno na: <http://web.efzg.hr/repec/pdf/clanak%2006-13.pdf>
  25. Božo Matić (2016) *Međunarodno poslovanje – institucije, pravila, strategije*, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet

## 8. POPIS TABLICA

**Tablica 1.** Oblici javno-privatnih partnerstva

**Tablica 2** Primjer razvojnog projekta iz strateškog razvojnog programa

**Tablica 3.** Stanovništvo prema migracijskim obilježjima i spolu

**Tablica 4.** Turistička noćenja i dolasci

**Tablica 5.** Cjenik Aquacolors

**Tablica 6.** Cjenik Istralandia

**Tablica 7.** SWOT analiza

**Tablica 8.** Analiza osjetljivosti kroz NPV

**Tablica 9.** Stanovništvo i dolasci kao potencijalno tržište

**Tablica 10.** Cijena ulaznica

**Tablica 11.** Ostali prihodi

**Tablica 12.** Trošak cjelogodišnjih zaposlenika

**Tablica 13.** Trošak sezonskih zaposlenika

**Tablica 14.** Ostali godišnji rashodi

**Tablica 15.** Trošak građevinskih radova

**Tablica 16.** Trošak opreme aquaparka

**Tablica 17.** Neto dobit i ROI

## 9. POPIS SLIKA

**Slika 1.** Idejno rješenje i prikaz situacije dvorane Sportskog centra Banjole

**Slika 2.** Sportski centar Medulin Active

**Slika 3.** Smještaj Istarske županije

**Slika 4.** Gospodarski rast odabranih tržišta i globalna inflacija

**Slika 5.** Inozemna potražnja - doprinosi hrvatskih vanjskotrgovinskih partnera

**Slika 6.** Bruto domaći proizvod

**Slika 7.** Izvoz robe i usluga

**Slika 8.** Bruto investicije u fiksni kapital

**Slika 9.** Uvoz robe i usluga

**Slika 10.** Pokazatelji poslovnog optimizma

**Slika 11.** Aquapark Aquacolors Poreč

**Slika 12.** Aquapark Istralandia

**Slika 13.** Katastarske čestice budućeg Zabavnog centra Campanož

**Slika 14.** UPU kao podloga za Aquapark Crispoland

**Slika 15.** Pozicioniranje aquaparka unutar zadane lokacije

**Slika 16.** Crispoland situacija

**Slika 17.** Ulaz, dodatni sadržaji, bazen, tobogani i amfiteatar

**Slika 18.** Skica ulaza

**Slika 19.** Skica shop

**Slika 20.** Skica Garderoba i toaleta prizemlje, sunčalište, terasa, amfiteatar kat

**Slika 21.** Strojarnica i skladište

**Slika 22.** Splash bazen

**Slika 23.** Numahija

**Slika 24.** Kamikaze i Hydrotube Kamikaze

**Slika 25.** Giant tobogan

**Slika 26.** Rimsko kazalište

**Slika 27.** Bowl

**Slika 28.** Tobogani

**Slika 29.** Hydrotube

**Slika 30.** Spider 4 lanes Hydrotubes/ Multislide

**Slika 31.** Black Hole, Crazy River, Raft Slides

**Slika 32.** Sunčalište, dječji bazeni i dodatni sadržaji

**Slika 33.** Sunčalište i amfiteatar

**Slika 34.** Stijena za penjanje

**Slika 35.** Sunčališta, dječji bazen i Splash galija

**Slika 36.** Delfin

**Slika 37.** Minitobogan



**Slika 38.** Hydrotube i Rampa

**Slika 39.** Bazen na valove i dodatni sadržaji

**Slika 40.** Bazen na valove, pozornica i caffe bar

**Slika 41.** Logo Waterpark Crispoland

**Slika 42.** Potencijalno tržište aquaparka

**Slika 43.** BCG matrica

Goran Buić

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je specijalistički poslijediplomski rad **Uloga greenfield investicija u strateškom razvoju jedinica lokalne samouprave** 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 rada, 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.

Student/ica:

U Zagrebu, 10 prosinca 2018.

\_\_\_\_\_