

Utemeljenje projekta gospodarske valorizacije bivšeg vojnog kompleksa u Gradu Jastrebarskom

Klobučar, Kristijan

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:564432>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-11**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**UTEMELJENJE PROJEKTA GOSPODARSKE
VALORIZACIJE BIVŠEG VOJNOG KOMPLEKSA U GRADU
JASTREBARSKOM**

Diplomski rad

Kristijan Klobučar

Zagreb, srpanj 2021.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje

**UTEMELJENJE PROJEKTA GOSPODARSKE
VALORIZACIJE BIVŠEG VOJNOG KOMPLEKSA U GRADU
JASTREBARSKOM**

**ESTABLISHMENT OF THE ECONOMIC VALORISATION
PROJECT OF THE FORMER MILITARY COMPLEX IN THE
CITY OF JASTREBARSKO**

Diplomski rad

Student: Kristijan Klobučar

JMBAG studenta: 0067555202

Mentor: Prof. dr. sc. Silvije Orsag

Zagreb, srpanj 2021.

Sažetak

U radu se istražuje i definira mogućnost provedbe strateškog projekta gospodarske valorizacije bivšeg vojnog kompleksa u Gradu Jastrebarskom, financiranog iz fondova Europske Unije. Prilikom istraživanja uključena je i analiza Grada Jastrebarsko kroz nekoliko najznačajnijih čimbenika te dostupnost relevantnih javnih poziva (natječaja) u okviru nacionalnih fondova i fondova Europske unije. Analiza uključuje sve potrebne elemente projekta (svrha i opravdanost, ciljevi, proračun, rizici, rezultat i održivost), potencijalni tim stručnjaka koji bi činili projektni menadžment te sve potrebne smjernice za njegovu provedbu. Rad je pisan s namjerom za interes općeg dobra te kao takav može poslužiti kao baza, u potpunosti ili određenim dijelom, za provedbu i realizaciju sličnih projekata financiranih iz fondova Europske unije na području Republike Hrvatske.

Ključne riječi: analiza, projekt, fondovi EU, Grad Jastrebarsko, bivši vojni kompleks, valorizacija

Summary

The paper examines and defines the possibility of implementation of the strategic project of economic valorization of the former military complex in the City of Jastrebarsko, funded from EU funds. The research also includes an analysis of the City of Jastrebarsko through several most significant factors and the availability of relevant public tenders within the framework of the national funds and EU funds. The analysis includes all the necessary elements of the project (purpose and justification, objectives, budget, risks, results and sustainability), the potential team of experts who would form the project management and all the necessary guidelines for its implementation. The paper is written with the intention for the interest of the common good and as such may serve as a base, in whole or in part, for the implementation and realization of similar projects funded from EU funds in the territory of the Republic of Croatia.

Key words: analysis, project, EU funds, City of Jastrebarsko, former military complex, valorization

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

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

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

(vlastoručni potpis studenta)

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

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

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

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

(personal signature of the student)

(place and date)

Sadržaj

1.	UVOD	1
1.1.	Predmet i ciljevi rada	1
1.2.	Metode istraživanja i izvori podataka.....	2
1.3.	Sadržaj i struktura rada	3
1.4.	Očekivani stručni doprinos rada	3
2.	PROJEKTNI MENADŽMENT	4
2.1.	Pojmovno određenje projektnog menadžmenta	4
2.2.	7-S projektnog menadžmenta	6
2.3.	Upravljanje projektnim rizicima.....	8
2.4.	Analiza učinkovitosti projekta.....	9
3.	KONCEPTUALNI OKVIR PROJEKTA	11
3.1.	Pojmovno određenje projekta.....	11
3.2.	Vrste projekata.....	12
3.3.	Faze životnog ciklusa projekta	14
3.4.	Modeli financiranja projekta	16
4.	ANALIZA STANJA NA PODRUČJU GRADA JASTREBARSKOG I PROJEKTOG LOKALITETA	18
4.1.	Prometni položaj.....	18
4.2.	Prirodna obilježja.....	20
4.3.	Društveno-demografska obilježja.....	22
4.4.	Postojeća infrastruktura	26
5.	EUROPSKI I NACIONALNI FONDOVI I PROJEKTI.....	29
5.1.	Fondovi i programi raspoloživi Republici Hrvatskoj	29
5.2.	Javni pozivi relevantni za (su)financiranje projekta.....	35

5.3.	Mehanizmi projektne prijave.....	39
6.	ANALIZA PROJEKTA GOSPODARSKE VALORIZACIJE BIVŠEG VOJNOG KOMPLEKSA U GRADU JASTREBARSKOM.....	40
6.1.	Opći podaci o projektu	40
6.2.	Svrha i opravdanost projekta	43
6.3.	Informacije o provedbenim ljudskim i financijskim kapacitetima.....	44
6.4.	Ciljevi projekta s pokazateljima	45
6.5.	Elementi projekta i proračun	46
6.6.	Upravljanje promjenama i rizicima na projektu	49
6.7.	Procjena prihoda od projekta.....	50
6.8.	Rezultat i održivost.....	53
7.	ZAKLJUČAK	54
	POPIS LITERATURE.....	55
	POPIS SLIKA.....	58
	POPIS TABLICA	59
	ŽIVOTOPIS STUDENTA.....	60

1. UVOD

Povoljan prometni položaj Grada Jastrebarsko te obilje lokaliteta prirodne i kulturne baštine svrstava ga među perspektivne gradove s velikim potencijalom za daljnji razvitak. Unatoč provođenju određenog broja projekata na području Grada i okolice na godišnjoj razini, pitanje gospodarske valorizacije bivšeg vojnog kompleksa trenutno nije visoko na listi prioriteta. Tu je osnovica motivacije za pisanje ovog rada, ponajviše iz viđenja ogromnog potencijala koji se dugo godina stavlja na čekanje. S obzirom na postojeću infrastrukturu Grada te mogućnost (su)financiranja projekata iz fondova Europske unije, u konačnici je u sklopu ovog rada prikazan potencijalni strateški projekt koji uključuje valorizaciju nedovoljno iskorištenog lokaliteta u javnom vlasništvu.

1.1. Predmet i ciljevi rada

Predmet rada je analiza i istraživanje postojećih obilježja prostora te izrada strateškog projekta za financiranje iz fondova EU u skladu s odredbama relevantnog javnog poziva. Analiza postojećeg stanja uključuje definiranje prirodnih i društvenih prostornih obilježja administrativnog područja jedinice lokalne samouprave – Grada Jastrebarskog. Sukladno navedenoj analizi, predmet rada uključuje i istraživanje mogućnosti gospodarske valorizacije nedovoljno iskorištenog lokaliteta u javnom vlasništvu, bivšeg vojnog kompleksa. Istraživanja se odnose na pregled relevantnih nacionalnih fondova i fondova EU (i njihovih javnih poziva) namijenjenih tematici gospodarske valorizacije i/ili revitalizacije javnih lokaliteta. Završna faza rada, nakon definiranja izvora (su)financiranja i zadanih odredbi javnog poziva, odnosi se na izrađivanje nacrtu strateškog projektnog prijedloga sa svim relevantnim sastavnicama te definiranje mehanizama (su)financiranja sukladno regulativama i odredbama javnog/ih poziva. Nacrt projekta autorsko je djelo izrađivača rada temeljeno na analizama i istraživanjima.

Definirano je pet ključnih ciljeva koji se žele prikazati u ovom radu, a oni su:

1. definirati metodološki okvir projektnog menadžmenta i projekta;
2. analizirati postojeće stanje prirodnih i društvenih značajki administrativnog područja kao i postojeće infrastrukture lokaliteta,
3. istražiti relevantne izvore (su)financiranja projekta iz fondova EU i mehanizme projektne prijave,
4. definirati i obrazložiti projektne sastavnice te faze pripreme i provedbe projekta;

5. prikazati model financijske održivosti projektnih rezultata.

1.2. Metode istraživanja i izvori podataka

Metode istraživanja koje će se primjenjivati u radu su:

- Induktivna metoda - sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka;
- Deduktivna metoda – sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci;
- Metoda analize – postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente;
- Metoda sinteze – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije;
- Metoda dokazivanja – znanstvena metoda u kojoj su inkorporirane skoro sve metode i posebni metodički postupci. Svrha metode je utvrditi točnost određene spoznaje;
- Metoda klasifikacije – znanstvena metoda sistematske i potpune podjele općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma;
- Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica i procesa u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, bez dodatnog znanstvenog tumačenja; i
- Statistička metoda – metoda kojom se temeljem obilježja određenog broja elemenata skupine, izvodi se opći zaključak o prosječnoj vrijednosti obilježja, devijaciji od srednje vrijednosti

Tijekom istraživanja korišteni su podaci iz nekoliko izvora od kojih se prvenstveno ističu stručne i relevantne knjige, zatim znanstveni članci, časopisi i radovi te službeni internetski izvori objavljeni na stranicama Grada Jastrebarskog i njihove Turističke zajednice, Ministarstava i zavoda Republike Hrvatske, Zagrebačke županije te Europske komisije.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od sedam međusobno povezanih poglavlja. Na početku su prikazani predmet i ciljevi rada, metode istraživanja i korišteni izvori podataka te očekivani stručni doprinos rada. U drugom poglavlju teoretski su objašnjeni pojmovi projektni menadžment, model 7-S projektnog menadžmenta, upravljanje projektnim rizicima te analiza učinkovitosti projekta. U trećem poglavlju naglasak je stavljen na projekt, odnosno njegovo pojmovno određenje, postojeće vrste projekata, prikazane su faze životnog ciklusa projekta te modeli financiranja. Analiza Grada Jastrebarskog kroz prirodna i društveno-demografska obilježja, prometni položaj grada te postojeću infrastrukturu prikazana je u četvrtom poglavlju.

Istraživanja usko vezana uz projekt započinju u petom poglavlju gdje su prikazani fondovi i programi raspoloživi Republici Hrvatskoj, koji su javni pozivi relevantni za (su)financiranje projekata te sami mehanizmi projektne prijave. Šesto poglavlje sadrži analizu potencijalnog projekta koji bi se financirao iz fondova Europske unije, a imao bi za svrhu gospodarsku valorizaciju nedovoljno iskorištenog lokaliteta u javnom vlasništvu bivšeg vojnog kompleksa u Gradu Jastrebarskom. U posljednjem poglavlju iznose se zaključna promatranja autora na temelju cjelokupnog rada.

1.4. Očekivani stručni doprinos rada

Očekivani stručni doprinos rada očituje se kroz prikaz primjene stečenih znanja (tijekom studija) na izradi sastavnica projektnog prijedloga. Sastavnice su: analize troškova i koristi projekta, troškovnika roba, radova i usluga te procjene ekonomske održivosti projektnih rezultata.

Stručna podrška lokalnoj zajednici (nakon pružanja uvida u diplomski rad) doprinos je rada koji, ukoliko bude prihvaćen kao idejno rješenje, predstavlja opciju socioekonomskog razvoja lokaliteta i/ili šireg područja. Stručni doprinos rada uključuje i poticanje izrade projektnih prijedloga kao idejnih rješenja autora koji se temelje na prostornim i stručnim analizama.

2. PROJEKTNI MENADŽMENT

U svrhu detaljnog objašnjenja i boljeg razumijevanja navedenog područja, ovo poglavlje je podijeljeno na četiri dijela.

Prvo će se definirati projektni menadžment, zatim pojasniti McKinsey-ev model 7-S projektnog menadžmenta te će se u posljednja dva dijela reći nešto više o upravljanju projektnim rizicima i analizi učinkovitosti projekta.

2.1. Pojmovno određenje projektnog menadžmenta

„Projektni menadžment označuje primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se dostigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekt od strane interesno-utjecajnih skupina. Uzimajući u obzir karakter projekta, definicija projektnog menadžmenta se može postaviti kao menadžment koji se bavi isključivo upravljanjem iznimkama budući da su sve radnje na projektu iznimke, jer se kao takve nisu nikad prije događale. U konačnici, uspješno prevladavanje sukoba, srž je svakog uspješnog projektnog menadžmenta.“¹

Nadalje, projektni menadžment se također definira kao niz aktivnosti provedenih u projektu u suradnji s članovima projektnog tima i ostalim sudionicima, s ciljem ispunjenja vremenskih rokova, troškova i tehničkih zahtjeva projekta. Funkcije projektnog menadžmenta su identične funkcijama općeg menadžmenta te uključuju:

- planiranje;
- organiziranje;
- upravljanje ljudskim resursima;
- vođenje; i
- kontroliranje.

Navedene funkcije su ovisne jedna o drugoj i u praksi postoji velika mogućnost njihovog ispreplitanja i preklapanja.²

„Projektni menadžment važan je čimbenik poslovanja većine suvremenih tvrtki i javne uprave, stoga njegova učinkovitost predstavlja izazov svim projektnim timovima i ovisi o

¹ Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.), Projektni menadžment, Sinergija, str. 44

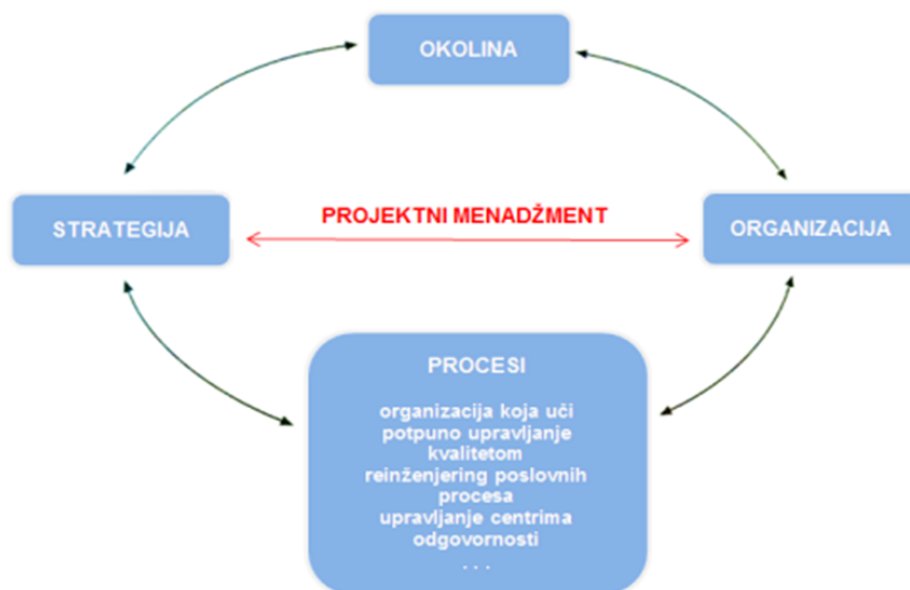
² Perić, M., Martić, I. (2013.), Characteristics of management during the life cycle of EU projects, Učenje za poduzetništvo, str. 174

organizacijskoj, resursnoj i tehničkoj složenosti. Brojne studije su tako povezane s učinkovitošću upravljanja projektima i tehnikama njegove primjene. U tom kontekstu, moderne poslovne strategije orijentirane su na stvaranje i zadržavanje vrijednosti prepoznajući važnost odnosa između upravljanja projektima i organizacije i upravljanja tvrtkom. Da bi sustav u potpunosti zadovoljavao svoju svrhu, odnosno da bi sve funkcioniralo najbolje moguće, potrebno je uskladiti brojne čimbenike, od radnih procesa do sustava planiranja, izvještavanja i analize.“³

Također, projektni menadžment se može tumačiti kao područje konstantnog razvoja i napretka unutar organizacijske teorije. Koncept projektnog menadžmenta predstavlja sustavni pristup efikasnom menadžmentu putem optimizacije veza, informacija, odluka, dokumentacije i aktivnosti u svim fazama životnog ciklusa projekta.⁴

Potrebno je sastaviti strategiju koja će biti implementirana od strane menadžmenta kroz sve dijelove poduzeća.

Slika 1. Pozicija projektnog menadžmenta



Izvor: Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.), Projektni menadžment, Sinergija, str. 71

³ Brlečić Valčić, S., Dimitrić, M., Dalsaso, M (2016.): Effective project management tools for modern organizational structures, Pomorski zbornik, str. 131

⁴ Vlahov, R.D. (2013.), Projektni menadžment na hrvatski način, Ekscentar, str. 116-117

U posljednjih deset godina, omogućen je nagli razvoj projektnog menadžmenta ponajviše zbog niže navedenih trendova⁵:

- dostupnost tehnologije (softvera);
- utjecaj multinacionalnih korporacija;
- porast utjecaja strategije na projektni menadžment;
- dostupnost šireg obuhvata alata i tehnika projektnom menadžeru;
- prepoznavanje važnosti projektnog menadžmenta od strane vrhovnog menadžmenta;
- sve veći utjecaj kupaca (važnost povratne informacije); i
- smanjenje životnog vijeka proizvoda (ubrzavanje procesa pojave novih proizvoda za koje su potrebni novi projekti).

„Danas se projektni menadžment širi svakoga dana kao disciplina koja uključuje opće organizacijsko napredovanje prema svim kriterijima poslovanja s krajnjim ciljem osiguranja proizvoda optimalne kvalitete za kupca. Prethodno navedeno je moguće ostvariti jedino putem efektivne organizacijske integracije svih funkcija i optimalne upotrebe oskudnih resursa.“⁶

Uz navedena objašnjenja postoje još brojne definicije projektnog menadžmenta od različitih autora, koji ističu njegovu važnost pri svim projektnim aktivnostima. Redovitom i kvalitetnom komunikacijom te primjenom stručnih znanja, metoda, alata i tehnika postiže se veća vjerojatnost ostvarivanja projektnog cilja.

2.2. 7-S projektnog menadžmenta

Model su krajem 1970-ih razvili Tom Peters i Robert Waterman, bivši savjetnici u američkoj konzultantskoj tvrtki McKinsey & Company. Identificirali su sedam unutarnjih elemenata organizacije koji se moraju uskladiti da bi bila uspješna. Navedeni model korisno je primjenjivati kada je potrebno ispitati kako različiti dijelovi organizacije rade i funkcioniraju zajedno.

Prisutna je podjela na „tvrde i meke“ elemente. U kategoriju „tvrđih“ spadaju strategija, struktura (organizacijske sheme i dijagrami te linije izvješćivanja) i sustav (formalni procesi i IT sustavi). Navedene elemente je relativno lako prepoznati i na njih uprava može izravno

⁵ Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.), Projektni menadžment, Sinergija, str 46

⁶ Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.), Projektni menadžment, Sinergija, str. 70

utjecati. S druge strane, „meke“ elemente je teže opisati te na njih veliki utjecaj ostavlja kultura poduzeća, a oni su zajedničke vrijednosti, vještine, stil/kultura i zaposlenici. Ukoliko organizacija ima namjeru uspješno poslovati, jednaku važnost mora pridodavati svim elementima.

Svi se navedeni elementi, osim strategije, izričito odnose na internu dimenziju poslovanja poduzeća. Strategija je jedini element koji uzima u obzir eksternu dimenziju poslovanja, i to dijelove poput kupaca i konkurencije na način da se strategija, u jednom dijelu, definira ovisno o navedenim elementima eksterne dimenzije.⁷

Tablica 1. 7-S projektnog menadžmenta

Element	Opis
<i>eng. Strategy</i> / strategija	visoko postavljeni zahtjevi pred projekt i sredstva za njihovo postizanje
<i>eng. Structure</i> / struktura	organizacijska predanost provedbi projekta
<i>eng. Systems</i> / sustavi	metode dizajniranja posla, izvođenja, nadgledanja i kontrole
<i>eng. Staff</i> / zaposlenici	selekcija, pribavljanje, upravljanje i vođenje onih koji rade na projektu
<i>eng. Skills</i> / vještine	menadžerski i tehnički alati koji su dostupni projektnom menadžeru i članovima projektnog tima
<i>eng. Style /culture</i> - stil / kultura	jedinstveni način rada i međuodnosa unutar projektnog tima i organizacije kojoj pripada
<i>eng. Stakeholders</i> - interesno - utjecajna skupina	individuumi i grupe koje imaju interes u projektnom procesu i njegovu rezultatu

Izvor: Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.), Projektni menadžment, Sinergija, str. 50

Model 7-S jasno prikazuje samu bit projektnog menadžmenta te također dopušta klasifikaciju zadaća projektnog menadžera, što bitno smanjuje kompleksnost njegove uloge. Ono što je zajedničko svim elementima modela 7-S i što ih povezuje u cjelinu je organizacijsko učenje.

⁷ <https://www.mindtools.com/>, pristupljeno 17.06.2021.

Nužno je konstantno poboljšavati sve navedene elemente kako bi se pogreške svele na minimum, poslovanje odvijalo efikasno i uspješno te kako bi se što više naučilo iz nastalih pogrešaka (bilo vlastitih ili tuđih), odnosno uspjeha.

Uz sve navedeno, prisutno je postojanje svojevrsnog paradoksa jer relevantna znanja postoje, samo je potrebno pronaći načine za njihovu optimalnu implementaciju, stalno imajući na umu strateške organizacijske zahtjeve. Uzevši u obzir sve navedeno i potrebu zadovoljavanja svake pojedine stavke, nastali paradoks predstavlja najveći izazov za projektni menadžment.⁸

2.3. Upravljanje projektnim rizicima

Analiza rizika vrlo je važan segment u poslovanju jer poduzeća nemaju vremena niti resursa za rješavanje svih identificiranih rizika, stoga rizici moraju biti ispravno procijenjeni, a raspoloživi resursi se koriste za rješavanje onih prioriternih, najvažnijih i najkritičnijih.⁹ Analiza predstavlja sustavni postupak procjene razine važnosti ranije utvrđenih rizika projekta.¹⁰

„Upravljanje rizicima objašnjava se kao poduzimanje aktivnosti koje dovode do minimiziranja negativnog utjecaja koji izloženost rizicima može imati na poslovni rezultat i ciljeve poduzeća. Uzimajući u obzir da su uz aktivnost upravljanja rizicima vezani visoki troškovi, minimiziranje negativnog utjecaja rizika neće nužno dovesti do njegove eliminacije. Stoga menadžment poduzeća treba upravljati rizicima na način da uskladi troškove upravljanja rizicima i koristi koje proizlaze iz ove aktivnosti, a odabrani pristup prije svega ovisi o karakteristikama poduzeća.“¹¹

„Upravljanje rizicima važan je stavka moderne poslovne strategije i poslovne kulture, što je vidljivo iz činjenice da su uprave poduzeća diljem svijeta postavile upravljanje rizicima kao jedan od svojih najvažnijih poslovnih ciljeva. Samim time, efikasno upravljanje rizicima predstavlja vodeću konkurentsku prednost gotovo u svim industrijskim sektorima.“¹²

⁸ Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.), Projektni menadžment, Sinergija, str. 51

⁹ Žužek, T., Rihar, L., Berlec, T., Kušar, J. (2020.), Standard Project Risk Analysis Approach, Business Systems Research, International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy, str. 150

¹⁰ Mileusnić Škrtić, M., Horvatinčić, K. (2014.), Project Risk Management: Comparative Analysis of Methods for Project Risks Assessment, Zagreb, Collegium antropologicum, str. 125

¹¹ Miloš Sprčić, D. (2013.), Upravljanje rizicima – temeljni koncepti, strategije i instrumenti, Sinergija, str. 20

¹² Ibid., str. 20

Upravljanje rizicima spada u fazu projektne implementacije, no sam plan strategije odgovora na pojedine rizike definira se u fazi planiranja. Postoji pet osnovnih strategija koje se u praksi najčešće koriste kao odgovor na rizike s velikom mogućnošću nastanka¹³:

- smanjivanje nesigurnosti – pretvaranje nesigurnosti u predvidljivu vrijednost pojavljivanja rizika ili smanjivanje mogućnosti da do rizičnog događaja uopće dođe;
- Smanjivanje moguće štete promatranog rizika – vezano uz troškove koji nastaju reduciranjem rizika;
- izbjegavanje rizika – promjenom projektnog plana ili smanjivanjem projektnih zahtjeva, ali uglavnom samo u fazi planiranja; potrebno je dobro procijeniti koji rizici će se izbjegavati jer se izbjegavanjem jednog može doći do drugog rizika koji je mnogo opasniji;
- transferiranje rizika – prebacivanje rizika na druge sudionike projekta koji su u mogućnosti lakše upravljati promatranim rizicima; transferiranje je najčešće povezano s rizikom troškova; i
- zanemarivanje (prihvatanje) rizika – unatoč tome što je poznato vrijeme nastajanja rizika i vrijednost potencijalne štete, on se prihvata i čeka se što će se točno dogoditi; ova strategija se najčešće koristi kada su troškovi sanacije rizika veći od štete koja može nastati.

2.4. Analiza učinkovitosti projekta

Za analizu učinkovitosti projekta koristi se nekoliko metoda od kojih su istaknute najvažnije:

- Metoda razdoblja povrata¹⁴

„Razdoblje povrata najjednostavniji je kriterij financijskog odlučivanja o realnim investicijama. Razdoblje povrata jest broj razdoblja (mjeseci, godina) u kojima će se vratiti novac uloženi u određeni projekt. Zbog svoje jednostavnosti, ova je metoda često korištena u praksi.“

¹³ Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.), Projektne menadžment, Sinergija, str. 260

¹⁴ Orsag, S. (2015.), Poslovne financije, Avantis i Hrvatska udruga financijskih analitičara, str. 507

- Metoda diskontiranog razdoblja povrata ¹⁵

„Kriterij diskontiranog razdoblja povrata varijanta je metode razdoblja povrata u kojoj se nastoji otkloniti nedostatak neuzimanja u obzir vremenske vrijednosti novca. U smislu diskontiranog razdoblja povrata izračunava se vrijeme koje je potrebno da diskontirani čisti novčani tokovi investicijskih projekata pokriju vrijednost njihovih investicijskih troškova.“

- Metoda interne stope profitabilnosti¹⁶

„Interna stopa profitabilnosti je ona stopa uz koju je čista sadašnja vrijednost projekta jednaka nuli te je drugi temeljni kriterij financijskog odlučivanja. To je ona diskontna stopa koja čiste novčane tokove projekta u cijelom vijeku efektuiranja svodi na vrijednost njegovih investicijskih troškova. Riječ je o stopi profitabilnosti ulaganja u projekt koja uzima u obzir vremensku vrijednost novčanih tokova u cijelom vijeku efektuiranja projekta. Uz tu stopu ostvaruje se nulta, granična čista sadašnja vrijednost projekta.“

- Metoda neto (čiste) sadašnje vrijednosti¹⁷

„Čista sadašnja vrijednost temeljni je kriterij financijskog odlučivanja te se tako metoda čiste sadašnje vrijednosti za ocjenu financijske efikasnosti investicijskog projekta može smatrati temeljnom metodom investicijskog odlučivanja ili temeljnom metodom budžetiranja kapitala, odnosno temeljnom metodom financijskog odlučivanja uopće.“

- Indeks profitabilnosti¹⁸

Definira se kao dopuna kriterija čiste sadašnje vrijednosti – između projekata s jednakim ili sličnim čistim sadašnjim vrijednostima odlučuje se za one s nižim početnim troškovima. Uzima u obzir cjelokupni vijek efektuiranja projekta te vremensku vrijednost novca kroz trošak kapitala.

¹⁵ Orsag, S. (2015.), Poslovne financije, Avantis i Hrvatska udruga financijskih analitičara, str. 515

¹⁶ Ibid., str. 527

¹⁷ Ibid., str. 520

¹⁸ Ekonomski fakultet Zagreb, https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/EPO/finanaliza/ofp-materijali/OFP-7.KRITERIJI_FIN_ODLUCIVANJA.pdf, (pristupljeno 02.07.2021.)

3. KONCEPTUALNI OKVIR PROJEKTA

3.1. Pojmovno određenje projekta

U literaturama i u praksi pojavljuju se brojne definicije i obrazloženja pojma projekt. Najjednostavnije rečeno, projekt je jednokratni pokušaj poduzet s ciljem da se kreira jedinstven proizvod, usluga i rezultat.¹⁹

Projekti su poslovi koji imaju definiranu početnu i završnu točku, ne ponavljaju se, te su jasno definirani njihovi ciljevi, ograničenja i budžet. Projekti se još mogu definirati i kao nastojanja u kojima se glavni organizacijski resursi mogu valorizirati na sasvim drugi način kako bi se ispunila zadana aktivnosti uz zadane karakteristike i ograničenja od kojih su najvažniji novac, vrijeme i izvedba.²⁰

Nadalje, „opisuje aktivnosti koje poduzeća ili pojedinci poduzimaju privremeno i prema potrebi ostvarivanja određenog cilja, a koje nisu dio svakodnevnog poslovnog procesa poduzeća. Česte su usporedbe pojma projekt i srodnog mu pojma proces, koji su tradicionalno smatrani dijelovima rada u organizaciji. Za razliku od projekta, proces podrazumijeva skup svakodnevnih aktivnosti organizacije tj. seriju aktivnosti koje se ponavljaju, a kojima se rutinirano transformiraju inputi u odgovarajuće outpute. Proces kao takav nema jasno definiran krajnji cilj niti definiran završetak već jasno definira zadatke i radne aktivnosti.“²¹

„Projekti se mogu obavljati na svim organizacijskim razinama te mogu uključivati od jedne pa do nekoliko stotina i tisuća osoba. Također, mogu uključivati jedan odjel određene organizacije, niz odjela, ali i veći broj organizacija koje su međusobno povezane određenim partnerskim odnosima“. Mogući su u niže navedenim poslovnim situacijama:

- razvoj novog proizvoda ili usluge;
- promjene u organizacijskoj strukturi ili pri rasporedu zaposlenika;
- usvajanje i razvoj novog ili modificiranog informacijskog sustava;
- konstruiranja novog pogona ili tvornice;

¹⁹ Perić, M., Martić, I. (2013.), Characteristics of management during the life cycle of EU projects, Učenje za poduzetništvo, str. 172

²⁰ Turner, J.R. (1993.), The Handbook of Project-Based Management, McGraw-Hill Book Company, str. 8

²¹ Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.) Projektni menadžment, Sinergija, str. 31

- uvođenja nove organizacijske strukture; i
- implementiranja nove poslovne procedure ili procesa.

„Projekte razlikujemo ovisno o grani industrije u kojoj se odvijaju, ciljevima koji se postavljaju, mjestu i vremenu izvođenja, trajanju, veličini, efikasnosti, načinu financiranja te stupnju tehnologije koja se koristi.“²²

3.2. Vrste projekata

„Projekti se mogu razvrstati po brojnim ulogama, čimbenicima te sagledati s različitih aspekata. Kako je tema ovog diplomskog rada potencijalni investicijski projekt financiran iz fondova Europske unije, daljnja analiza vrsta projekata referirati će se na objašnjavanje i tumačenje investicijskih projekata u suštini. S gledišta veličine investicijskih projekata, može se govoriti o velikim i malim projektima, s gledišta međuovisnosti između projekata može se govoriti o međusobno vezanim i međusobno nepovezanim projektima, s gledišta faze poslovanja poduzeća o investicijama u proizvodnju, investicijama u prodaju, investicijama u nabavu i sl.“

Projekti se klasificiraju ovisno o karakteristikama investicija i načinima njihove analize koje želi biti naglašene. „Kriteriji prema kojima će se promatrati i klasificirati projekti su“²³:

- projekti prema aktivnosti – razlikuju se projekti u osnovnu djelatnost, projekti u prateće djelatnosti poduzeća, projekti istraživanja i razvoja; u širem smislu razlikuju se proizvodni projekti, marketinški projekti, transportni projekti, projekti informatizacije poslovanja te projekti istraživanja i razvoja (ovakvo razlikovanje projekata je važno zbog postupaka planiranja novčanih tokova i samih postupaka ocjene financijske efikasnosti predviđenih novčanih tokova);
- projekti prema opsegu ulaganja – podjela na male i velike projekte gdje najviše dolazi do izražaja veličina kapitala potrebna za njihovo izvođenje, a ta veličina kapitala je vezana uz veličinu očekivanih koristi projekata kao i opasnosti za buduće performanse i kontinuitet poslovanja;
- projekti prema investicijskom razdoblju – razlikuju se projekti s dugim i projekti s kratkim razdobljem efektuiranja; razdoblje investiranja predstavlja onaj dio životnog

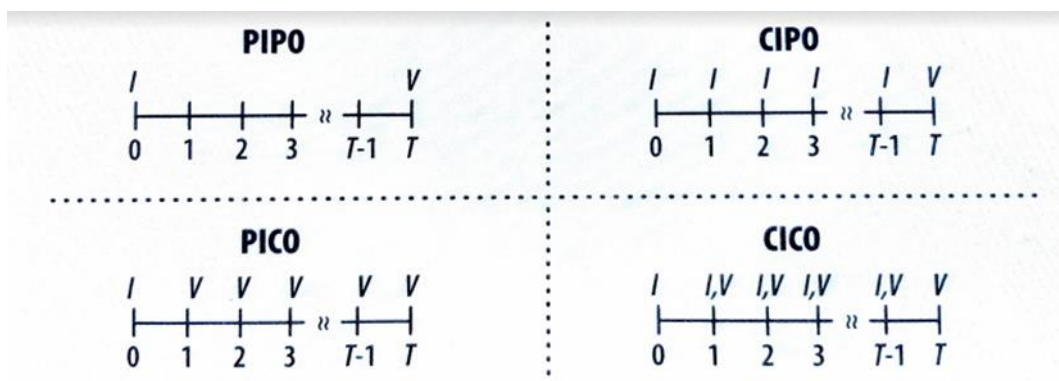
²² Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005), Projektni menadžment, Sinergija, str 33

²³ Orsag, S., Dedi, L. (2011.), Budžetiranje kapitala, Masmedia, str 27

vijeka u kojem nastaju investicijski troškovi (negativni novčani tokovi) te što je to razdoblje duže, kasnije nastupa razdoblje efektuiranja tj. kasnije nastaju pozitivni novčani tokovi kroz tekuće čiste novčane tokove od poslovanja investicijskog projekta;

- projekti u kojima se ističe odnos investicijskih troškova i učinaka ulaganja – imajući u vidu vremenski raskorak između investicijskih ulaganja i pritjecanja efekata investicije, razlikuju se sljedeći izdvojeni tipovi:
 - PIPO – jednokratno ulaganje – jednokratni učinci (point input – point output);
 - CIPO – višekratno ulaganje – jednokratni učinci (continuous input – point output);
 - PICO – jednokratno ulaganje – višekratni učinci (point input – continuous output);
 - CICO – višekratno ulaganje – višekratni učinci (continuous input – continuous output).

Slika 2. Tipovi projekata



Izvor: Orsag, S., Dedi, L. (2011.), Budžetiranje kapitala, Masmedia, str. 31

- model tekućih novčanih tokova – projekti s konvencionalnim i projekti s nekonvencionalnim novčanim tokovima; pri tome projekti s konvencionalnim tokovima mogu imati različite modele pritjecanja tekućih čistih novčanih tokova iz poslovanja;
- odlučivanje o projektu – s gledišta odlučivanja o projektima, najjednostavniji slučaj je odluka „da ili ne“ (određuje se ocjena individualne učinkovitosti investicijskog projekta gdje odgovor „da“ ukazuje na učinkovit, a odgovor „ne“ na neučinkovit projekt); složenije odlučivanje odnosi se na izbor projekata koji su međusobno uvjetovani ili međusobno isključivi (takva analiza mora uzeti u obzir mogućnosti reinvestiranja razlike investicijskih troškova i razlika ranije primljenih tekućih čistih novčanih tokova;

najsloženija investicijska odluka se javlja kod rangirajućih projekata gdje se radi o izboru određenog broja investicijskih projekata iz skupa individualno učinkovitih investicijskih u okviru raspoloživog budžeta kapitala (važno je razmotriti optimalnu kombinaciju investicijskih projekata u okviru raspoloživog budžeta kapitala koji će se najbolje odraziti na povećanje bogatstva dioničara poduzeća i na druge ciljeve poduzeća;

- ekonomska međuovisnost – projekti mogu biti međusobno ovisni ili neovisni; neovisni projekti su oni kojima novčani tokovi ne ovise jedni o drugima dok ovisnima da (analiza međusobno neovisnih projekata jednostavnija i lakša za razmatranje);
- prema postojećem poslovanju – klasifikacija projekata na one koji se poduzimaju radi zamjene postojeće fiksne imovine (postrojenja, opreme, strojeva i sl.) i one koji se poduzimaju radi povećanja postojećih poslovnih operacija poduzeća, odnosno radi diversifikacije poslovnih operacija poduzeća; postoje tri karakteristične grupe projekata:
 - projekti zamjene (zamjena radi održavanja poslovanja, zamjena radi smanjenja troškova i zamjena radi održavanja poslovanja i ekspanzije);
 - projekti ekspanzije (ekspanzija postojećih proizvoda ili tržišta, ekspanzija u nove proizvode ili tržišta i diversifikacija);
 - ostali projekti (istraživanje i razvoj, investicije u sigurnost i kozmetičke investicije);
- model rasta – razlikuju se interni i eksterni rast poduzeća; razlikovanje internog i eksternog rasta ne oslanja se na oblike i metode financiranja rasta, potpuno je svejedno financira li se rast eksterno (npr. nova emisija dionica) ili interno (npr. zadržavanje zarada); za razlikovanje je važno u što se ulaže.

3.3. Faze životnog ciklusa projekta

„Projekt kao sustav ili pojava ima svoj životni ciklus baš kao i ostali organski sustavi, stvari ili pojave. On ima svoj početak, provedbu i kraj što se može zaključiti i iz same definicije projekta koja kaže da je projekt privremeni proces koji je vremenski ograničen.“²⁴ Brojni stručni autori

²⁴ Omazić, M. A. i Baljkas, S. (2005): Projektini menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 52

iz tog područja se ne slažu s brojem faza životnog ciklusa, kao što su, između ostalog, S. E. Portny i J. P. Lewis koji govore o pet faza projekta.

Prema autorima Omazić i Baljkas, postoje tri faze životnog ciklusa projekta. Navedeno uključuje početnu fazu (faza dizajniranja), fazu implementacije (provedbe projekta) i posljednju fazu – faza zaključivanja projekta.

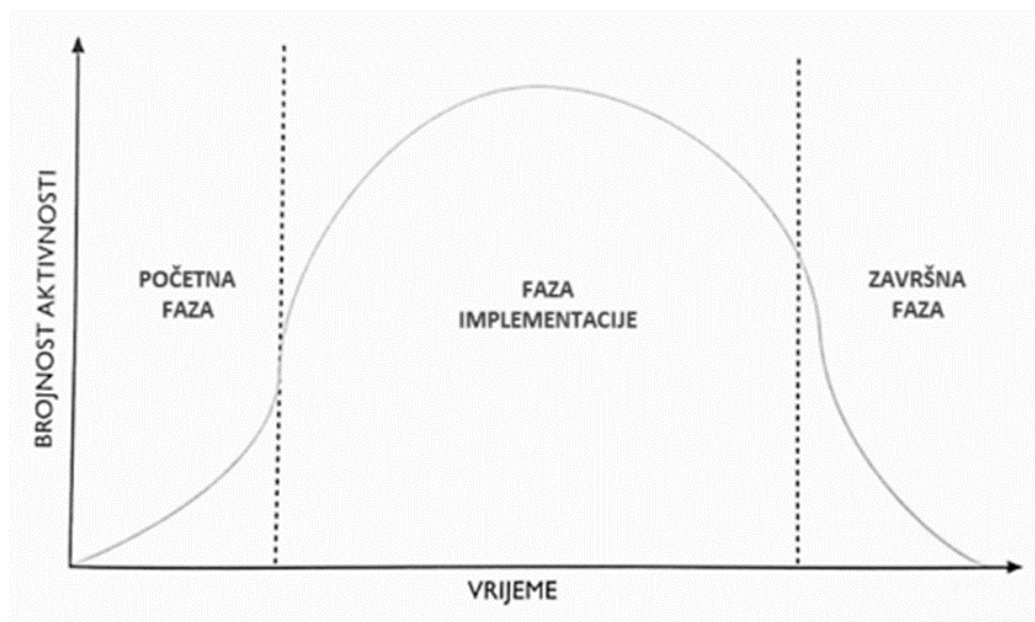
Tablica 2. Tri faze životnog ciklusa projekta

Faza	Ključni zadaci i odluke	Temeljna pitanja
<p><i>1. početna faza - faza dizajniranja</i></p>	<p>formuliranje vizije i strategije projekta, definiranje ciljeva, modeliranje i planiranje, evaluacija financijskih troškova i koristi, analiza ključnih resursa, budžetiranje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Što treba napraviti? • Zašto to treba učiniti? • Kako će se to ostvariti? • Tko će što napraviti i tko će sve biti uključen u projekt? • Tko će biti sponzor projekta i projektni menadžer? • Kad je početak, a kad završetak projekta? • Koliko će koštati?
<p><i>2. faza - faza provedbe</i></p>	<p>prikupljanje tima, organizacija, kontrola, vođenje, donošenje odluka i rješavanje problema, rješavanje konflikata, ugovaranje, provedba, predaja projekta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Na koji način će se upravljati projektom? • Tko će obavljati kontrolu nad projektom? • Hoće li projekt biti završen na vrijeme i u okvirima budžeta?
<p><i>3. faza - faza zaključivanja projekta</i></p>	<p>procjena procesa i učinkovitosti projekta, evaluacija, prikupljanje i implementacija znanja u sustav, promjene za budućnost</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kakvi su rezultati ostvareni projektom? • Kako kontinuirano poboljšavati i razvijati projektni menadžment? • Je li klijent zadovoljan projektnim rezultatom?

Izvor: Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.), Projektni menadžment, Sinergija, str. 52

Učinkovitost projekta ovisi o svakoj fazi, kao što se i faze donekle preklapaju, odnosno svaka ulazi određenim dijelom u sljedeću. Koliko je bila uspješna prethodna faza, odnosno koliko se uspješno radilo, toliko će biti i sljedeća uspješna, odnosno neuspješna.

Slika 3. Korelacija razine aktivnosti i vremena



Izvor: Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.), *Projektni menadžment*, Sinergija, str. 53

Projektni menadžer će često morati raditi na dvije ili više podfaza u isto vrijeme, kako bi posao obavio unutar postavljenih rokova. Rad na sljedećoj fazi, prije nego što je završila prethodna, rezultira povećanim rizikom dupliciranja poslova, odnosno mogućnosti da će se ponovno morati obaviti već obavljeno, što može dovesti do kašnjenja i povećane potrošnje resursa (ljudskih i financijskih).

3.4. Modeli financiranja projekta

„Financiranje podrazumijeva prikupljanje financijskih sredstava za obavljanje određene aktivnosti, odnosno realizacije planiranog projekta. Projektno financiranje je specifičan oblik financiranja, odnosno podrazumijeva tehniku financiranja koja se često koristi u kapitalno intenzivnim djelatnostima, najčešće u financiranju infrastrukture.“²⁵ Iako temeljna logika pružanja javnih usluga pretpostavlja njihovo financiranje iz javnih (državnih) izvora, praksa je

²⁵ Aralica, Z., Račić, D., Šišinački, J. (2007.), *Projektno financiranje infrastrukture*, Ekonomski institut, str. 54

pokazala da isključivo oslanjanje na javne izvore najčešće nije dovoljno te se mora tražiti pomoć iz ostalih izvora. Tako je u financiranju projekta moguće koristiti tri temeljna modela: javno (državno financiranje), privatno financiranje i mješovito financiranje (kombinacija javnog i privatnog financiranja).

Javno (državno) financiranje

„U ovom modelu dominantnu ulogu ima javni sektor koji može uključivati središnju državu, lokalnu i regionalnu samoupravu, javna poduzeća, agencije te druge javne institucije. Financiranje se može provoditi sredstvima iz državnog proračuna, proračuna jedinica lokalne i regionalne samouprave, javnih fondova i prihoda javnih trgovačkih društava i drugih javnih institucija, fondova Europske unije te inozemnih javnih izvora. Financiranje se provodi sukladno kriterijima, mjerilima i postupcima financiranja projekta od interesa za opće dobro.“²⁶

Privatno financiranje

„Privatno financiranje nailazi na sve širu primjenu zbog nesrazmjera između rastućih javnih potreba i troškova provedbe s jedne strane i ograničenih financijskih kapaciteta javnog sektora s druge. U ovom se modelu za potrebe provedbe koristi isključivo privatni kapital privučen projektima koji jamče povrat sredstava i ostvarenje zadovoljavajućeg profita. Prednosti modela privatnog financiranja ogledaju se u rasterećenju državnog proračuna, smanjenom riziku za javni sektor, većem stupnju inovativnosti i djelotvornosti u izgradnji i upravljanju, dodatnom izvoru financiranja i slično. Problemi koji se najčešće javljaju u primjeni ovog modela jesu financijski rizik te društvena (ne)prihvatljivost privatnog financiranja projekata.“

Mješovito financiranje

„Partnerstvo privatnog i javnog sektora je sporazum između državnih subjekata i privatnog ulagača u kojemu je privatnom partneru povjereno obavljanje pojedinih funkcija u realizaciji projekta (projektiranje i planiranje, izgradnja, financiranje, upravljanje i održavanje, naplata prihoda). Javno-privatno partnerstvo se realizira u sklopu različitih vlasničkih i upravljačkih struktura. Raspodjelom rizika partnerstvo osigurava niz koristi kako privatnom tako i javnom sektoru.“²⁷

²⁶ Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta (2017.), Edukacija namijenjena udrugama za zaštitu potrošača RH (pristupljeno 17.06.2021.)

²⁷ Aralica, Z., Račić, D., Šišinački, J. (2007.), Projektno financiranje infrastrukture, Ekonomski institut, str. 56

4. ANALIZA STANJA NA PODRUČJU GRADA JASTREBARSKOG I PROJEKTOG LOKALITETA

4.1. Prometni položaj

Zagrebačka županija danas jedna od gospodarski najbrže rastućih domaćih regija, a svojom bogatom poviješću, tradicijom, kulturom, očuvanom prirodom, gastronomskom ponudom i prekrasnim živopisnim krajolicima prometnula se u posebno atraktivnu zelenu izletničko-turističku destinaciju. Prostorno se nalazi na središnjem dijelu sjeverozapadne Hrvatske, a sjedište same županije je grad Zagreb. Pokriva površinu od 3.078 km² što je svrstava kao šestu po veličini županija u Republici Hrvatskoj. Prema zadnjem popisu stanovništva (2011. godine), županija broji 317.642 stanovnik što je stavlja na treće mjesto prema broju stanovnika. Samo su Grad Zagreb i Splitsko-dalmatinska županija mnogobrojnije.²⁸ Na sjeveru Zagrebačka županija graniči s Krapinsko-zagorskom, Varaždinskom i Koprivničko-križevačkom županijom, na jugozapadu s Karlovačkom županijom, na jugu sa Sisačko-moslavačkom, a na istoku s Bjelovarsko-bilogorskom županijom. Dio sjeverozapadne granice Zagrebačke županije ujedno je i državna granica Republike Hrvatske s Republikom Slovenijom.²⁹ Županija obuhvaća devet gradova (Dugo Selo, Ivanić-Grad, Jastrebarsko, Samobor, Sveta Nedelja, Sveti Ivan Zelina, Velika Gorica, Vrbovec i Zaprešić), 25 općina i 697 naselja.

Turistička ponuda Zagrebačke županije je bogata te uz bogatu kulturno-povijesnu baštinu, velika je i ponuda događanja: Vincekovo u Vrbovcu, Sv. Ivanu Zelini, Dugom Selu i Jastrebarskom, Samoborski i Velikogorički fašnik, Turopoljsko Jurjevo, Dani Milke Trnine u Ivanić Gradu (u Vezišću), Samoborska salamijada, „Kaj su jeli naši stari“ u Vrbovcu, Jaskanske vinske svečanosti, a obogaćuje ih i ponuda sportsko-rekreacijskih aktivnosti, biciklističkih staza, lova i ribolova.³⁰

Prostor Grada Jastrebarskog pripada zagrebačkom metropolitanskom području (nalazi se na jugozapadnom dijelu Zagrebačke županije) i graniči sa Karlovačkom županijom, Gradom

²⁸ Zagrebačka županija, <https://www.zagrebacka-zupanija.hr/> (pristupljeno 21.06.2021.)

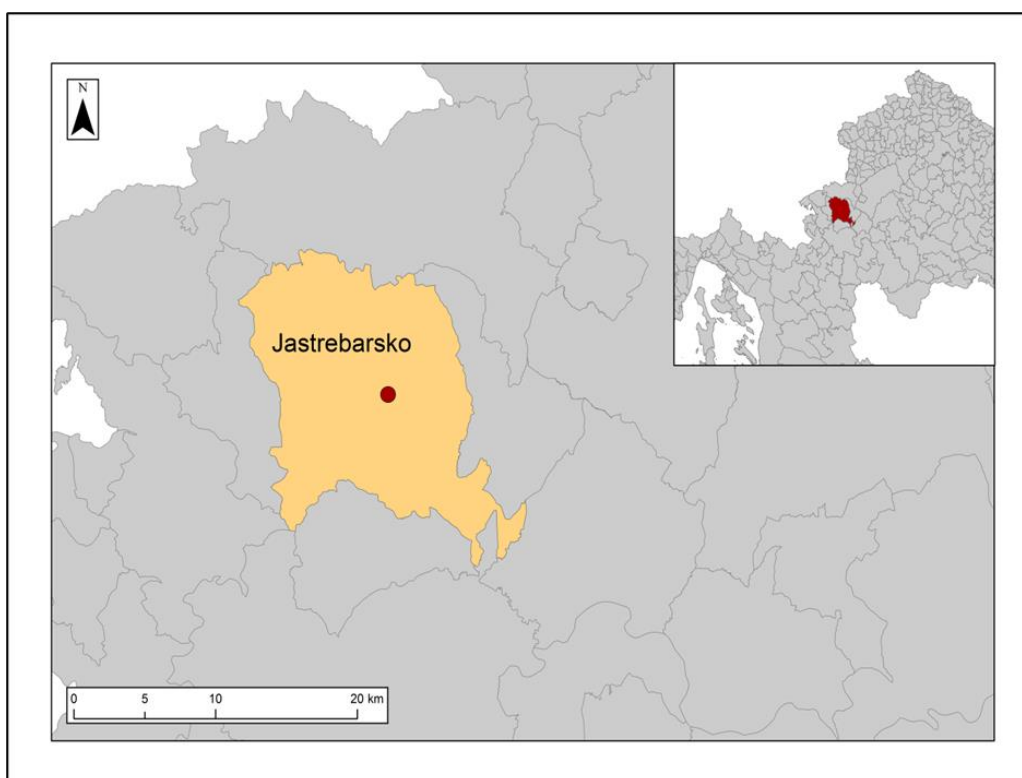
²⁹ Grad Jastrebarsko (2016.), Strategija razvoja Grada Jastrebarskog za razdoblje 2016.-2020., Službeni vjesnik Grada Jastrebarskog br. 6/2016., Naklada Slap, str. 351

³⁰ Štros, D., Coner, M., Bukovinski, D. (2018.), Turistički potencijali u jedinicama regionalne i lokalne samouprave s naglaskom na područje Zagrebačke županije, Čakovec Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu

Samoborom, Općinom Krašić, Općinom Pisarovina i Općinom Klinča Sela. Grad Jastrebarsko nalazi se na prostoru glavnih cestovnih prometnica Zapadna Europa-Zagreb-Jadranska obala, uz autocestu A1/E97, koja se poklapa s međunarodnim cestovnim pravcem E-59 (dio Pyhrnske autoceste) Nürnberg-Linz-Graz-Macelj-Zagreb-Split. Državnom cestom D1 Grad je povezan s Karlovcem i Zagrebom. Također, Gradom prolazi i željeznička pruga (Zagreb – Karlovac – Rijeka, odnosno Zagreb – Karlovac – Gospić – Split), a prometnoj povezanosti pogoduje blizina zračne luke Franjo Tuđman (40 km) i pomorske luke Rijeka (120 km).³¹

Prometni položaj Grada, s obzirom na kvalitetnu prometnu povezanost, tranzitni položaj te blizinu emitivnih turističkih tržišta, ima potencijal za razvoj turizma/izletništva, što direktno utječe na potrebu za valorizacijom i unaprjeđenjem turistički atraktivnih lokaliteta zbog diversifikacije turističke ponude Grada.

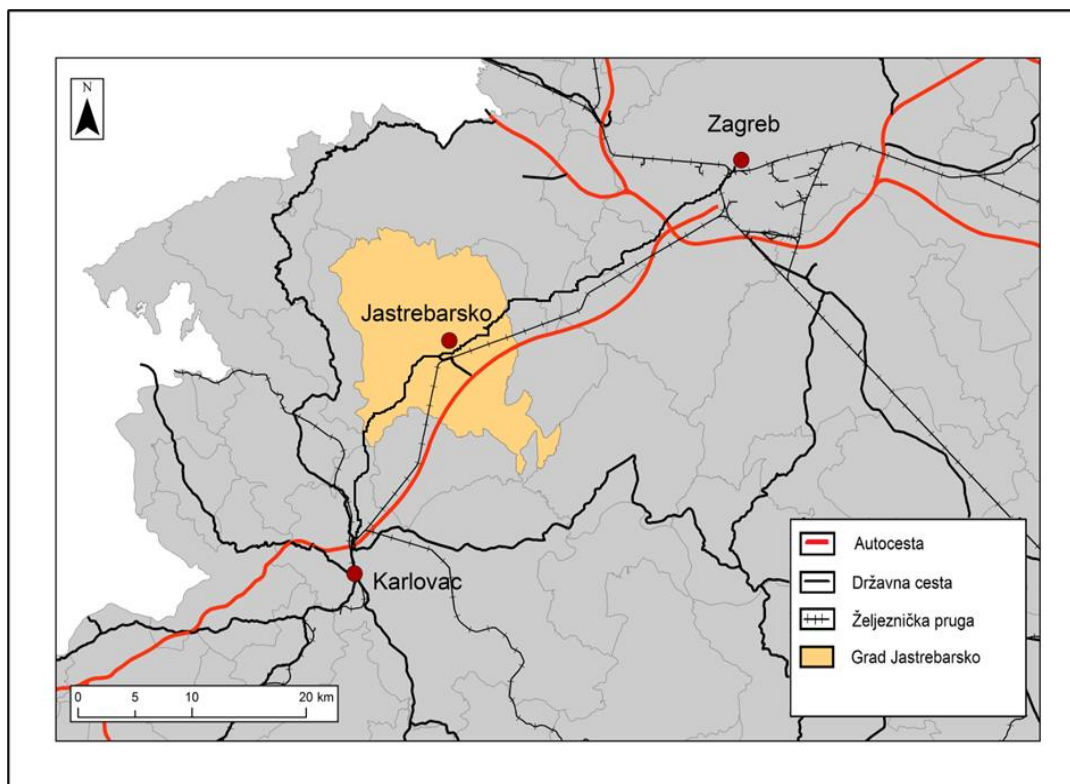
Slika 4. Geografski položaj Grada Jastrebarsko



Izvor: Sistematizacija autora prema <https://geoportal.dgu.hr/> (pristupljeno 25.06.2021.)

³¹ Zagrebačka županija (2017.), Županijska razvojna strategija Zagrebačke županije do 2020. godine, Glasnik Zagrebačke županije br. 29/2017., str. 10

Slika 5. Prometni položaj Grada Jastrebarsko



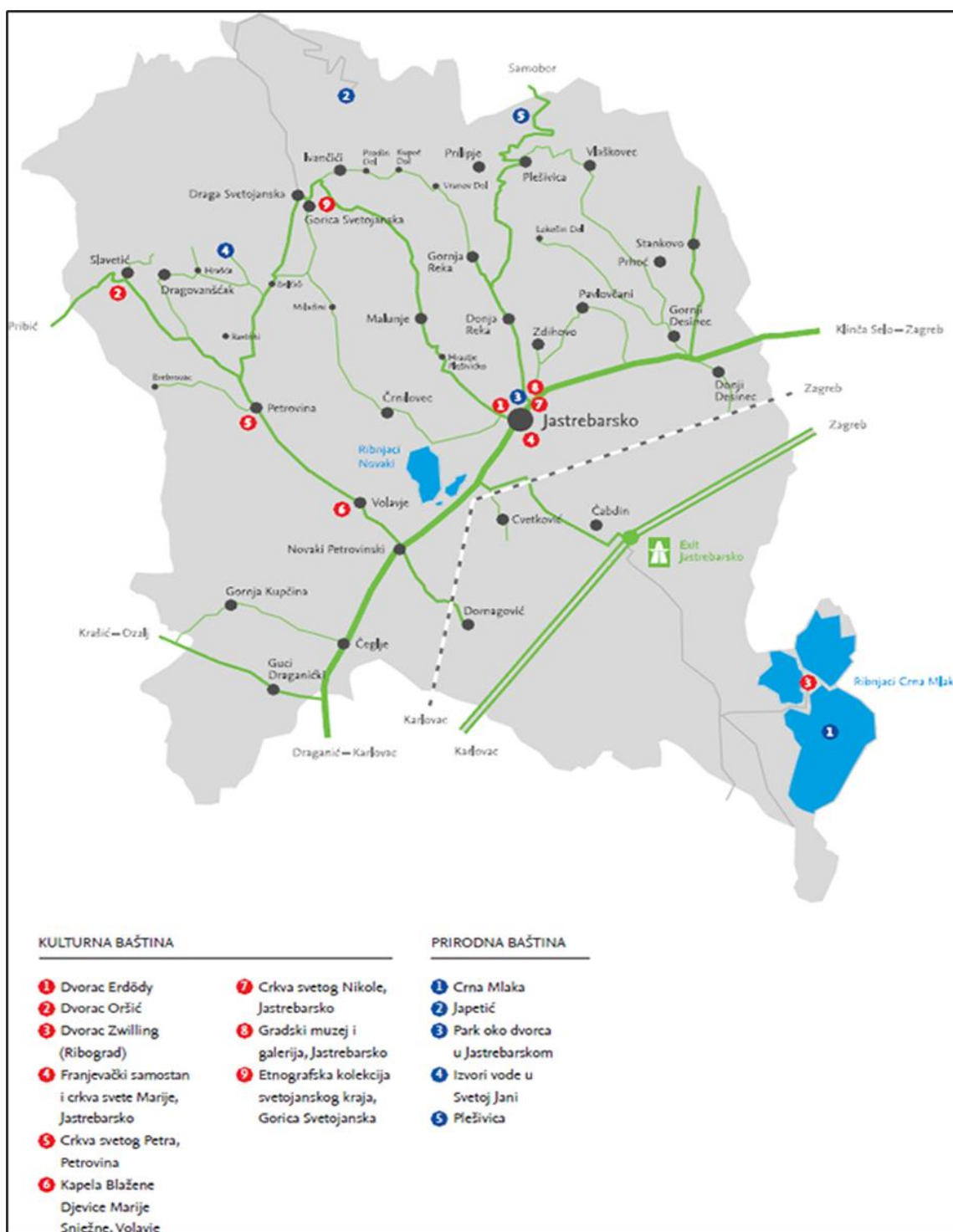
Izvor: Sistematizacija autora prema <https://geoportal.dgu.hr/> (pristupljeno 25.06.2021.)

4.2. Prirodna obilježja

Grad Jastrebarsko svoju turističku atraktivnost temelji na iznimnim prirodnim i društvenim atrakcijama i njihovom povoljnom prostornom razmještanju. Prostorni razmještaj prirodnih i društvenih atrakcija uvjetovan je navedenim fizičko-geografskim i društveno-demografskim obilježjima prostora. Zaštićena područja značajna su prilikom turističkog vrednovanja zbog spoznaje prirodnih i društvenih vrijednosti te zbog prirodno-društvenog sklada područja.³²

³² Bulat, Ž. (2012), Institucionalni okvir zaštite prirode u Republici Hrvatskoj, Pravni vjesnik, str. 95-128

Slika 6. Prostorni razmještaj lokaliteta prirodne i kulturne baštine u Gradu Jastrebarskom



Izvor: https://www.tzgj.hr/hr/karte/kulturne_i_prirodne_znamenitosti.html (pristupljeno 26.06.2021.)

U Gradu Jastrebarskom postoje brojni lokaliteti prirodne i kulturne baštine. Oni su pod stupnjem zaštite određene od strane Ministarstva zaštite okoliša i energetike, odnosno Ministarstva kulture.

Tablica 3. Zaštićeni lokaliteti prirodne baštine u Gradu Jastrebarskom

Lokalitet prirodne baštine	Stupanj zaštite
Crna Mlaka	Ornitološki rezervat
Plešivica	Značajni krajobraz
Perivoj dvorca Erdödy	Spomenik parkovne arhitekture
Jastrebarski lugovi	Ornitološki rezervat
Japetić	Rezervat šumske vegetacije
Žumberak-Samoborsko gorje	Park prirode

Izvor: Sistematizacija autora prema <http://www.bioportal.hr/gis/> (pristupljeno 26.06.2021.)

4.3. Društveno-demografska obilježja

Demografska obilježja prostora Grada Jastrebarskog određena su ponajviše društvenim, gospodarskim i političkim obilježjima koja imaju značajan (direktan ili indirektan) utjecaj na broj stanovnika i njegov sastav. Utjecaj spomenutih obilježja tijekom niza godina odrazio se na trenutnu demografsku strukturu (strukturu prema Popisu iz 2011. godine). Provedbom prvog popisa stanovništva, na području Grada Jastrebarskog 1857. godine, živjelo je 12.134 stanovnika, dok je najveći broj stanovnika zabilježen popisom 1953. godine.

Tablica 4. Broj stanovnika Grada Jastrebarskog prema popisima stanovništva od 1857. do 2011. godine

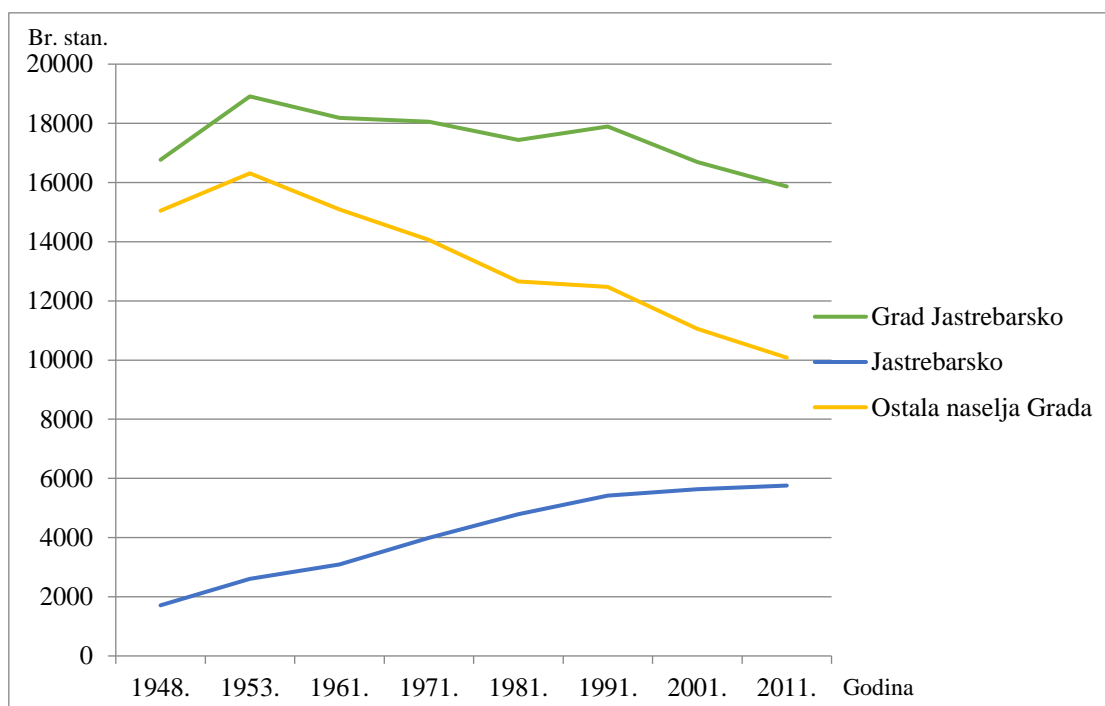
Godina	Broj stanovnika	Godina	Broj stanovnika
1857.	12.134	1948.	16.763
1869.	13.592	1953.	18.190
1880.	14.377	1961.	18.184
1890.	15.793	1971.	18.056
1900.	15.654	1981.	17.441
1910.	15.956	1991.	17.895
1921.	15.261	2001.	16.689
1931.	16.284	2011.	15.866

Izvor: Sistematizacija autora prema

https://www.dzs.hr/PXWeb/Menu.aspx?px_type=PX&px_db=Naselja+i+stanovni%u0161tvo+Republike+Hrvatske&px_language=hr&rxid=fc9d580f-2229-4982-a72c-cdd3e96307d3
(pristupljeno 27.06.2021.)

U periodu od 1948. do 2011. godine nastale su značajne društvene, gospodarske i političke promjene s kojim se posljedično i mijenjao broj stanovnika. Prisutna su bila razdoblja porasta, stagnacije i pada broja stanovnika. U periodu od 1991. do 2011. godine zabilježen je pad broja stanovnika Grada Jastrebarskog kao posljedica gospodarskog i političkog stanja, odnosno, tadašnjim ratnim zbivanjima na području cijele Republike Hrvatske (pad broja stanovnika zabilježen između 1991. i 2001. godine), iseljavanjem i depopulacijom. Prema podacima posljednje dostupnog Popisa stanovništva iz 2011. godine Grad je imao 15.866 stanovnika. Navedena brojka je obilježena depopulacijom i starenjem stanovništva te, u manjoj mjeri, imigracijom i emigracijom stanovništva tijekom prethodnih godina. Broj stanovnika u promatranom razdoblju (od 1948. do 2011. godine) prikazan je i na razini gradskog i prigradskih naselja.

Slika 7. Kretanje broja stanovnika Grada Jastrebarskog, gradskog naselja Jastrebarsko i ostalih naselja Grada Jastrebarskog od 1948. do 2011. godine (posljednje dostupan popis stanovništva)



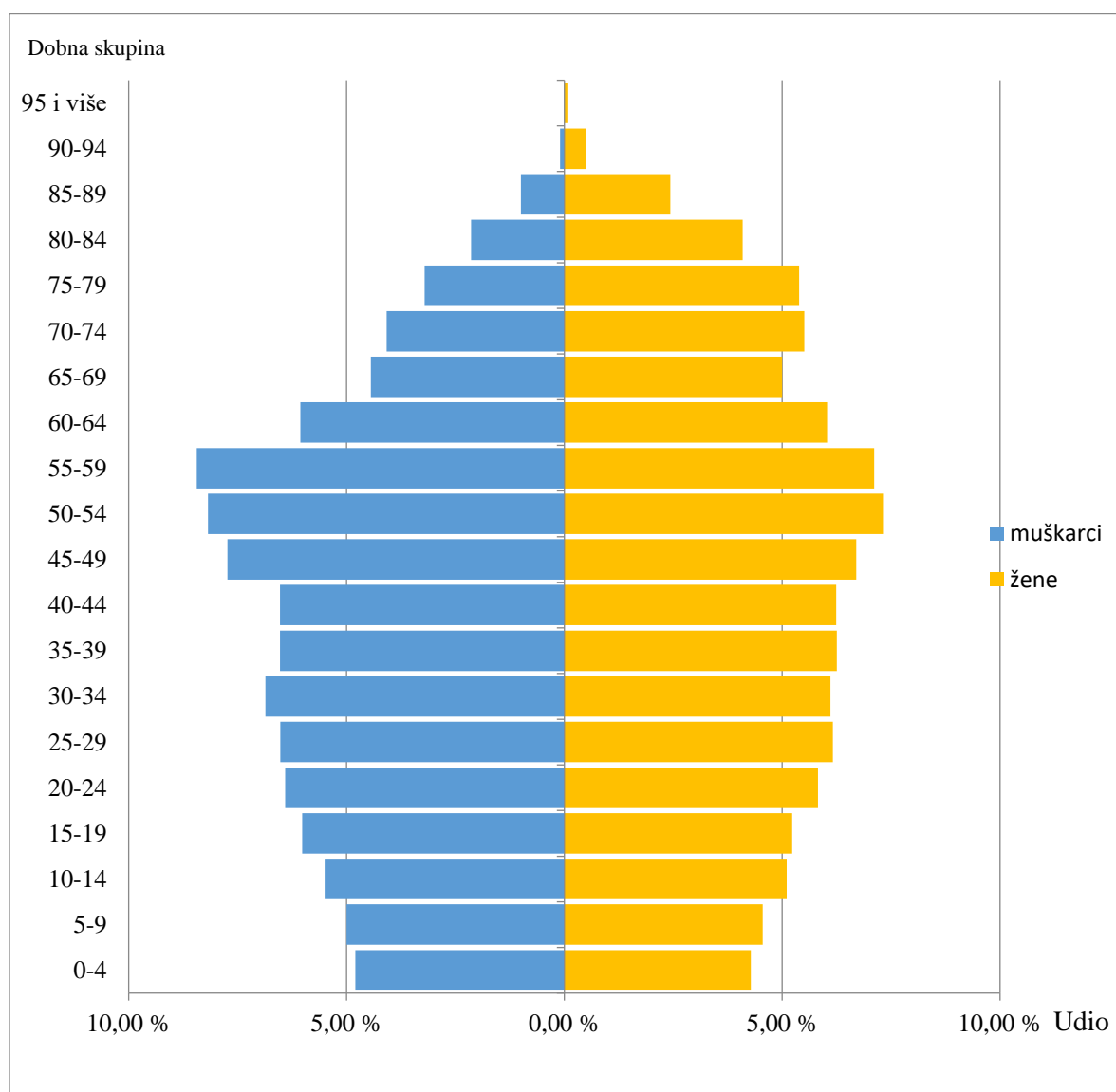
Izvor: Sistematizacija autora prema

https://www.dzs.hr/PXWeb/Menu.aspx?px_type=PX&px_db=Naselja+i+stanovni%u0161tvo+Republike+Hrvatske&px_language=hr&rxid=fc9d580f-2229-4982-a72c-cdd3e96307d3

(pristupljeno 23.06.2021.)

Grafički prikaz dobno-spolnog sastava stanovništva na području Grada Jastrebarskog ima suženu osnovicu piramide, a srednji dio je ispupčen pa piramida poprima oblik urne. Piramida u obliku urne pokazatelj je da stanovništvo Grada Jastrebarskog pripada tipu izrazito starog stanovništva. Takav tip stanovništva obilježava niska stopa rodnosti i smrtnosti, te se pojavljuje negativna prirodna promjena, odnosno prirodna depopulacija. Udjel osoba starih 65 godina ili više iznosi više od 12 %.

Slika 8. Dobno-spolni sastav stanovništva Grada Jastrebarskog 2011. godine (prema posljednjem popisu stanovništva)



Izvor: Sistemizacija autora prema https://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/H01_01_03/h01_01_03_zup01.html (pristupljeno 18.06.2021.)

Ukupan broj radno sposobnog stanovništva na području grada Jastrebarskog je 10.477 stanovnika, a on se odnosi na stanovnike starosne dobi između 15 i 64 godine. Udio muškaraca i žena je u ravnoteži (skoro identičan), u omjeru 50,2% muškaraca i 49,8% žena.³³

Prema evidenciji Hrvatskog zavoda za zapošljavanje za travanj 2019. godine u Gradu Jastrebarskom je evidentirano 213 nezaposlenih osoba koje su prikazane po razini obrazovanja. Registrirane nezaposlene osobe su osobe od 15 do 65 godina starosti, sposobne za rad, a koje nisu u radnom odnosu. Najveći udio nezaposlenih čine osobe sa završenom srednjom školom, slijede osobe sa završenom osnovnom školom, osobe sa završenim visokim obrazovanjem (fakultet, akademija, magisterij, doktorat), osobe sa završenom višom školom (prvi stupanj fakulteta, stručni studij, viša škola) te osobe bez završene osnovne škole.

Tablica 5. Nezaposlene osobe prema stupnju obrazovanja

Razina obrazovanja nezaposlenih osoba	Broj nezaposlenih osoba
Bez škole i nezavršena osnovna škola	4
Završena osnovna škola	31
Završena srednja škola	136
Završen prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola	19
Završen fakultet, akademija, magisterij, doktorat	23
UKUPNO	213

Izvor: Sistematizacija autora prema <https://statistika.hzz.hr/Statistika.aspx?tipIzvjestaja=1> (pristupljeno 28.06.2021.)

Prema razini obrazovanja struktura stanovništva na području grada Jastrebarskog je sljedeća: od ukupnog broja stanovnika starih 15 i više godina, 34% ima nisku stručnu spremu (bez škole, 1-3 razreda osnovne škole, 4-7 razreda osnovne škole, osnovna škola), 55% ima srednju stručnu spremu (industrijske i obrtničke strukovne škole, škole za zanimanje u trajanju 1-3 godine, škole za KV I VKV radnike, tehničke i srodne strukovne škole, škole za zanimanje u trajanju 4 i više godina, gimnazija). Samo 11% stanovništva Grada Jastrebarskog ima završeno visoko

³³ Grad Jastrebarsko (2016.), Strategija razvoja Grada Jastrebarskog za razdoblje 2016.-2020., Službeni vjesnik Grada Jastrebarskog br. 6/2016., Naklada Slap, str. 355

obrazovanje (viša škola, I. (IV.) stupanj fakulteta i stručni studij, fakulteti, umjetničke akademije i sveučilišni studiji, magisterij, doktorat).³⁴

4.4. Postojeća infrastruktura

„Razvoj postojeće infrastrukture te trenutno stanje iste je od velike značajnosti za prostorni razvoj, provedbu projekata kao i za osiguravanje kvalitetnijeg životnog standarda za stanovništvo. Kako bi se omogućilo što efikasnije putovanje ljudi i roba potrebno je kontinuirano ulagati u razvoj prometne infrastrukture. Razvojem i unapređenjem prometne infrastrukture pridonijet će se razvoju gospodarstva na području grada Jastrebarskog, a time i povećanju životnog standarda lokalnog stanovništva. Kvalitetna prometna infrastruktura pridonijet će većoj sigurnosti svih sudionika u prometu.“

„Prometna cestovna infrastruktura u Gradu temelji se na autocesti, te državnim, županijskim, lokalnim i nerazvrstanih cestama. Uz državne i autoceste koje su u nadležnosti Hrvatskih cesta, na području Grada razvijena je mreža županijskih i lokalnih cesta koje su u nadležnosti Županijske uprave za ceste Zagrebačke županije. Naselja unutar Grada povezana su mrežom nerazvrstanih cesta u dužini od 241.010,51 m.“³⁵

„Područjem grada Jastrebarskog prolazi željeznička pruga Zagreb-Rijeka, na kojoj se nalaze tri željezničke stanice (Donji Desinec, Jastrebarsko, Domagović), a omogućuje dobru povezanost s gradom Zagrebom, te drugim gradovima. Na području Grada nalaze se 2 poštanska ureda, u naselju Jastrebarsko te u naselju Gorica Svetojanska. Telefonska mreža na području Grada u potpunosti je digitalizirana, te čini dio telefonske mreže Zagrebačke županije. Sve mjesne centrale vezane su na tranzitnu centralu Zagreb svjetlovodnim kablovima. Električna mreža za opskrbu električnom energijom izgrađena je na čitavom području grada Jastrebarskog, te na taj način omogućuje opskrbu električnom energijom svih sektora, gospodarstva, ustanova i kućanstava.“³⁶

„Kako bi se energetska učinkovitost na području grada Jastrebarskog što učinkovitije i kvalitetnije provodila Grad je izradio „Akcijски plan energetski održivog razvoja Grada

³⁴ Grad Jastrebarsko (2016.), Strategija razvoja Grada Jastrebarskog za razdoblje 2016.-2020., Službeni vjesnik Grada Jastrebarskog br. 6/2016., Naklada Slap, str. 355

³⁵ Ibid., str. 356

³⁶ Ibid., str. 357

Jastrebarskog“. Realizacijom istoga provodi se modernizacija postojeće javne rasvjete s ciljem smanjenja svjetlosnog onečišćenja i ostvarivanja ušteda u potrošnji električne energije. Područje Grada priključeno je na plinoopskrbni sustav Zagrebačke županije. Koncesiju za opskrbu plinom Zagrebačka županija dala je trgovačkom društvu „Montcogim-plinara“ Sveta Nedelja putem kojeg se grad Jastrebarsko, te naselja u njegovoj neposrednoj blizini opskrbljuju plinom³⁷ Izgrađeno je oko 464 kilometra glavnih i sekundarnih vodova vodoopskrbne mreže, te se na taj način vodom opskrbljuje 55 od ukupno 59 naselja na području grada Jastrebarskog. Postotak izgrađenosti vodoopskrbne mreže u odnosu na ukupan broj stanovnika iznosi 96%. Procjenjuje se da je na vodovodni sustav priključeno oko 6.500 potrošača.“³⁸

„Posljednji, uspješno završen, projekt grada Jastrebarsko je izgradnja zajedničke osnovne i zelene infrastrukture u Gospodarskoj zoni Jalševac. Radovi ukupne vrijednosti 6,47 milijuna kuna s uključenim PDV-om obuhvatili su izgradnju prometnica T2 i T3, uvođenje sustava kanalizacije i vodoopskrbe, postavljanje javne rasvjete, izvedbu elektroenergetskih vodova i DTK kanalizacije te uređenje zelene infrastrukture, sve u ukupnoj površini od 10.713 četvornih metara. Razvoj Gospodarske zone Jalševac među glavnim je strateškim ciljevima gospodarskog razvoja Jastrebarskog te je od 2002. godine u razvoj zone i poduzetničke infrastrukture Grad uložio preko 31 milijun kuna. Grad Jastrebarsko također kontinuirano radi na privlačenju novih investitora i daljnjem gospodarskom razvoju kroz pružanje raznih poticaja poput oslobođenja i olakšica od komunalnog doprinosa i komunalne naknade.“

„Grad je dosad realizirao 11 projekata sufinanciranih iz fondova Europske unije ukupne vrijednosti 32,4 milijuna kuna. Trenutno je u provedbi 7 projekata vrijednih 281,7 milijuna kuna, a prijavljena su još 2 projekta vrijednosti 4,7 milijuna kuna.“³⁹

³⁷ Grad Jastrebarsko (2016.), Strategija razvoja Grada Jastrebarskog za razdoblje 2016.-2020., Službeni vjesnik Grada Jastrebarskog br. 6/2016., Naklada Slap, str. 358

³⁸ Ibid., str. 359

³⁹ Grad Jastrebarsko, <https://www.jastrebarsko.hr/> (pristupljeno 29.06.2021.)

Slika 9. Nova prometnica u Gospodarskoj zoni Jalševac u Gradu Jastrebarskom



Izvor: <https://jaska.hr/nove-prometnice-u-zoni-otvaraju-vrata-investitorima-i-novim-radnim-mjestima/> (pristupljeno 29.06.2021.)

5. EUROPSKI I NACIONALNI FONDOVI I PROJEKTI

5.1. Fondovi i programi raspoloživi Republici Hrvatskoj

Europski fondovi su financijski instrumenti za provedbu pojedine javne politike Europske unije u zemljama članicama. Navedene javne politike Europske unije, država članica i država kandidatkinja temelj su za određivanje ciljeva čije ostvarenje će se poticati financiranjem kroz EU fondove. EU fondovi su novac europskih građana koji se, sukladno određenim pravilima i procedurama, dodjeljuju raznim korisnicima za provedbu projekata koji trebaju pridonijeti postizanju spomenutih ključnih javnih politika EU. Europske javne politike donose se za razdoblje od 7 godina te se nazivaju financijskom perspektivom. Europska unija se trenutno nalazi u financijskoj perspektivi 2021.-2027., a njoj su prethodile financijske perspektive 2014.-2020. i 2007.-2013.⁴⁰

Programi EU za financijsku perspektivu 2021.-2027. podijeljeni su u sedam fondova⁴¹:

1. KF: Kohezijski fond
2. EFPR: Europski fond za pomorstvo i ribarstvo
3. EFRR: Europski fond za regionalni razvoj
4. ESF+: Europski socijalni fond plus
5. FAMI: Fond za azil i migracije
6. BMVI: Instrument za upravljanje granicama i vize
7. FUS: Fond za unutarnju sigurnost

Prijedlogom Europske komisije za višegodišnji financijski okvir odvaja se iznos od 330 milijardi EUR za ekonomsku, socijalnu i teritorijalnu koheziju za razdoblje 2021.–2027. (iznosi u tablici su u milijunima EUR). Analizirani su fondovi relevantni za predmetni projekt rada.

⁴⁰ Europski strukturni i investicijski fondovi, <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/> (pristupljeno 10.06.2021.)

⁴¹ UREDBA EUROPSKOG PARLAMENTA I VIJEĆA o utvrđivanju zajedničkih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu plus, Kohezijskom fondu i Europskom fondu za pomorstvo i ribarstvo i financijskih pravila za njih i za Fond za azil i migracije, Fond za unutarnju sigurnost i Instrument za upravljanje granicama i vize, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:52018PC0375> (pristupljeno 10.06.2021.)

Tablica 6. Analiza fondova relevantnih za projekt

Kohezijska politika ukupno	330.624
Europski fond za regionalni razvoj (EFRR)	200.629
• Ulaganje za radna mjesta i rast	190.752
• Europska teritorijalna suradnja	8.430
• Najudaljenije regije i slabo naseljena područja	1.447
Kohezijski fond (KF)	41.349
• od čega doprinos Instrumentu za povezivanje Europe – Promet	10.000
Europski socijalni fond+	1.174

Izvor: autor

„Glavni ciljevi strukture i odredbi razdoblja 2021.-2027.“⁴²:

1. „znatno smanjenje nepotrebnog administrativnog opterećenja za korisnike i upravljačka tijela, uz održavanje visoke razine uvjerenja o zakonitosti i pravilnosti. To je ključno vodeće načelo reforme i obuhvaća brojna pojednostavnjenja i usklađenja u svim uredbama, ali osobito u pogledu:
 - širenja sustava upravljanja i kontrole (i drugih mjera kojima se olakšava pokretanje programa). Veće korištenje „proporcionalnih mehanizama”, uz koje se niskorizični programi mogu više osloniti na nacionalne sustave;
 - upotrebe pojednostavnjenih mogućnosti obračuna troškova i plaćanja koja se temelje na uvjetima; i
 - financijskih instrumenata.“
2. „povećanje fleksibilnosti za prilagodbu ciljeva i resursa programa s obzirom na promjene okolnosti te u smislu dobrovoljnih doprinosa instrumentima kojima se izravno upravlja na razini EU-a.“

⁴² Common Provisions Regulation for seven shared management funds: the Cohesion Fund, the European Maritime and Fisheries Fund, the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus, the Asylum and Migration Fund, the Border Management and Visa Instrument and the Internal Security Fund, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-6180-2021-INIT/en/pdf> (pristupljeno 10.06.2021.)

3. „bolje usklađivanje programa s prioritetima EU-a i povećanje njihove djelotvornosti. To uključuje:
- usklađivanje intervencijske logike i izvješćivanja s naslovima VFO-a i povećanje zahtjeva za koncentraciju na prioritetnim područjima;
 - stvaranje bliskije povezanosti s postupkom europskog semestra; i
 - utvrđivanje značajnijih uvjeta koji omogućuju provedbu, a koje treba održavati tijekom cijelog provedbenog razdoblja.“

Jedanaest tematskih ciljeva koji se upotrebljavaju u razdoblju 2014. – 2020. pojednostavnjeno je i svedeno na pet jasnih ciljeva javne politike EU⁴³:

1. pametnija Europa – inovativna i pametna gospodarska preobrazba;
2. zelenija Europa s niskom razinom emisija ugljika;
3. povezanija Europa – mobilnost i regionalna povezanost ICT-a;
4. Europa s istaknutijom socijalnom komponentom – provedba europskog stupa socijalnih prava;
5. Europa bliža građanima – održiv i integriran razvoj urbanih, ruralnih i obalnih područja putem lokalnih inicijativa.

Europski fond za regionalni razvoj (EFRR) i Kohezijski fond (KF)

„Posebni ciljevi EFRR-a i KF-a“⁴⁴:

- a) „pametnija Europa promicanjem inovativne i pametne gospodarske preobrazbe” („PO 1”) na sljedeće načine:
- i. poboljšanjem istraživačkih i inovacijskih sposobnosti i povećanom primjenom naprednih tehnologija;
 - ii. iskorištavanjem koristi digitalizacije za građane, poduzeća i vlade;
 - iii. jačanjem rasta i konkurentnosti MSP-ova;

⁴³ UREDBA EUROPSKOG PARLAMENTA I VIJEĆA o utvrđivanju zajedničkih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu plus, Kohezijskom fondu i Europskom fondu za pomorstvo i ribarstvo i financijskih pravila za njih i za Fond za azil i migracije, Fond za unutarnju sigurnost i Instrument za upravljanje granicama i vize, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:52018PC0375> (pristupljeno 11.06.2021.)

⁴⁴ Uredba o Europskom fondu za regionalni razvoj i Kohezijskom fondu, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8d2f7140-6375-11e8-ab9c-01aa75ed71a1.0024.03/DOC_1&format=PDF (pristupljeno 11.06.2021.)

- iv. razvojem vještina za pametnu specijalizaciju, industrijsku tranziciju i poduzetništvo“;
- b) „zelenija Europa s niskom razinom emisija ugljika promicanjem prelaska na čistu i pravednu energiju, zelenih i plavih ulaganja, kružnog gospodarstva, prilagodbe klimatskim promjenama i upravljanja rizikom i njegova sprječavanja“(„PO 2“) na sljedeće načine:
- i. promicanjem mjera energetske učinkovitosti;
 - ii. promicanjem energije iz obnovljivih izvora;
 - iii. razvojem pametnih energetske sustava, mreža i skladištenja na lokalnoj razini;
 - iv. promicanjem prilagodbe na klimatske promjene, sprječavanja rizika i otpornosti na katastrofe;
 - v. promicanjem održivog upravljanja vodama;
 - vi. promicanjem prelaska na kružno gospodarstvo;
 - vii. promicanjem biološke raznolikosti, zelene infrastrukture u urbanom okruženju i smanjenjem onečišćenja“;
- c) „povezaniya Europa jačanjem mobilnosti i regionalne povezanosti ICT-a“(„PO 3“) na sljedeće načine:
- i. jačanjem digitalne povezanosti;
 - ii. razvojem održive, pametne, sigurne i intermodalne mreže TEN-T koja je otporna na klimatske promjene;
 - iii. razvojem održive, pametne i intermodalne nacionalne, regionalne i lokalne mobilnosti koja je otporna na klimatske promjene, uključujući bolji pristup mreži TEN-T i prekograničnoj mobilnosti;
 - iv. promicanjem održive multimodalne urbane mobilnosti“;
- d) „Europa s istaknutijom socijalnom komponentom provedbom Europskog stupa socijalnih prava“(„PO 4“) na sljedeće načine:
- i. unaprjeđenjem djelatnosti tržišta rada i pristupa kvalitetnom zapošljavanju razvojem socijalnih inovacija i infrastrukture;

- ii. poboljšanjem pristupa uključivim i kvalitetnim uslugama obrazovanja, osposobljavanja i cjeloživotnog učenja razvojem infrastrukture;
 - iii. povećanjem socioekonomske integracije marginaliziranih zajednica, migranata i skupina u nepovoljnom položaju putem integriranih mjera koje uključuju stanovanje i socijalne usluge;
 - iv. osiguravanjem jednakog pristupa zdravstvenoj skrbi razvojem infrastrukture, uključujući primarnu skrb“;
- e) „Europa bliža građanima poticanjem održivog i integriranog razvoja urbanih, ruralnih i obalnih područja s pomoću lokalnih inicijativa” („PO 5”) na sljedeće načine:
- i. poticanjem integriranog društvenog i gospodarskog razvoja, razvoja u području okoliša, kulturne baštine i sigurnosti u urbanim područjima;
 - ii. poticanjem integriranog društvenog i gospodarskog te razvoja u području okoliša na lokalnoj razini, kulturne baštine i sigurnosti, uključujući ruralna i obalna područja, među ostalim s pomoću lokalnog razvoja pod vodstvom zajednice“.

Opseg potpore iz EFRR-a:

- ulaganja u infrastrukturu;
- ulaganja u pristup uslugama;
- produktivna ulaganja u MSP-ove;
- oprema, softver i nematerijalna imovinu;
- aktivnosti povezane s informacijama, komunikacijom, studijama, umrežavanjem, suradnjom i razmjenom iskustava te aktivnosti koje uključuju klastere;
- tehnička pomoć.

Opseg potpore iz KF-a:

- ulaganja u okoliš, uključujući ulaganja povezana s održivim razvojem i energijom koja donose koristi za okoliš;
- ulaganja u TEN-T;
- tehnička pomoć.

Europski socijalni fond plus (ESF+)

„Posebni ciljevi ESF+-a“⁴⁵:

- „veći pristup zaposlenju za sve tražitelje zaposlenja, posebice mlade i dugotrajno nezaposlene, te za neaktivne osobe, promicanje samozapošljavanja i socijalne ekonomije“;
- „modernizacija institucija i usluga tržišta rada radi procjene i predviđanja potreba za vještinama te osiguravanja pravodobne i prilagođene pomoći i potpore usklađivanju ponude i potražnje na tržištu rada, prelascima i mobilnosti“;
- „promicanje sudjelovanja žena na tržištu rada, bolja ravnoteža poslovnog i privatnog života, uključujući pristup skrbi za djecu, zdravo i prilagođeno radno okruženje u kojem se uzimaju u obzir zdravstveni rizici, prilagodba radnika, poduzeća i poduzetnika promjenama te aktivno i zdravo starenje“;
- „veća kvaliteta, djelotvornost i relevantnost sustava obrazovanja i osposobljavanja za tržište rada, radi potpore stjecanju ključnih kompetencija, uključujući digitalne vještine“;
- „promicanje jednakog pristupa kvalitetnom i uključivom obrazovanju i osposobljavanju te njegova završetka posebice kad je riječ o skupinama u nepovoljnom položaju, od ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja preko općeg i strukovnog obrazovanja i osposobljavanja do tercijarnog obrazovanja, obrazovanja i učenja odraslih, uključujući olakšavanje mobilnosti u svrhu učenja za sve“;
- „promicanje cjeloživotnog učenja, posebice fleksibilnih mogućnosti usavršavanja i prekvalifikacije za sve ljude, uzimajući u obzir digitalne vještine, boljim predviđanjem promjena i novih uvjeta u pogledu vještina na temelju potreba tržišta rada, lakša promjena radnog mjesta i promicanje profesionalne mobilnosti“;
- „poticanje aktivnog uključivanja radi promicanja jednakih prilika i aktivnog sudjelovanja, te poboljšanje mogućnosti zapošljavanja“;
- „promicanje socioekonomske integracije državljana trećih zemalja i marginaliziranih zajednica poput romske zajednice“;

⁴⁵ Uredba o Europskom socijalnom fondu plus, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:a39e5630-640f-11e8-ab9c-01aa75ed71a1.0019.02/DOC_1&format=PDF (pristupljeno 12.06.2021.)

- „poboljšanje jednakog i pravodobnog pristupa kvalitetnim, održivim i cjenovno pristupačnim uslugama; modernizacija sustava socijalne zaštite, uključujući promicanje pristupa socijalnoj zaštiti; poboljšanje dostupnosti, djelotvornosti i otpornosti sustava zdravstvene skrbi i usluga dugoročne skrbi“;
- „promicanje socijalne integracije osoba izloženih riziku od siromaštva ili socijalne isključenosti, uključujući najpotrebitije i djecu“;
- „suzbijanje materijalne oskudice osiguravanjem hrane i/ili osnovne materijalne pomoći za najpotrebitije, uključujući popratne mjere“.

Opseg potpore iz ESF+-a:

- razvoj vještina za pametnu specijalizaciju, vještina za ključne razvojne tehnologije;
- industrijska tranzicija, sektorska suradnja o vještinama i poduzetništvu, osposobljavanje istraživača;
- aktivnosti umrežavanja i partnerstva između ustanova visokog obrazovanja, ustanova za strukovno obrazovanje i osposobljavanje, istraživačkih i tehnoloških centara i poduzeća te klastera;
- potpora mikropoduzećima, te malim i srednjim poduzećima i socijalnoj ekonomiji;
- poboljšanje sustava obrazovanja i osposobljavanja potrebnih za prilagodbu vještina i kvalifikacija, usavršavanjem svih ljudi, uključujući radnu snagu, stvaranjem novih radnih mjesta u sektorima povezanim s okolišem, klimom i energijom, te biogospodarstvom;
- promicanje zdravlja i prevenciju bolesti, doprinosi djelotvornosti, pristupačnosti i otpornosti zdravstvenih sustava.

5.2. Javni pozivi relevantni za (su)financiranje projekta

Za financijsko razdoblje 2021.-2027., u trenutku pisanja rada, nisu bili objavljeni niti najavljeni javni pozivi. Kao relevantni javni pozivi uzimaju se oni objavljeni u financijskom razdoblju 2014.-2020., s obzirom da provedba tih poziva traje do 2023. godine (pravilo N+3).

Za potrebe rada identificiran je relevantan natječaj za realizaciju predmetnog projekta:

- revitalizacija brownfield lokacija; i
- razvoj infrastrukture poduzetničkih zona.

Revitalizacija brownfield lokacija

„Predmet ovog poziva je dodjela bespovratnih sredstava namijenjenih za obnovu brownfield lokacija⁴⁶ na području Urbane aglomeracije Zagreb (u okviru Integriranih teritorijalnih ulaganja – ITU) u čiji sastav ulazi i Grad Jastrebarsko. Poziv je pokrenut u okviru OPKK-a te je financiran sredstvima EFRR-a. ITU predstavlja mehanizam koji omogućuje integriranje sredstava iz različitih europskih fondova i operativnih programa te ulaganje tih sredstava u aktivnosti kojima će se ojačati uloga gradova kao pokretača gospodarskog razvoja. Mjere ITU-a se provode u sedam najvećih urbanih središta s najvišom koncentracijom stanovništva i kapacitetima za provedbu projekata. Radi se o 4 urbane aglomeracije s više od 100.000 stanovnika u središnjim naseljima: Zagreb, Osijek, Rijeka i Split te 3 urbana područja s više od 50.000 stanovnika u središnjim naseljima: Zadar, Slavonski Brod i Pula. Pri tome gradovi središta urbanih područja nisu ograničeni na svoje administrativne granice, već uključuju i susjedne jedinice lokalne samouprave ili njihove dijelove koji zajedno stvaraju prostorno-funkcionalnu cjelinu – urbanu aglomeraciju. Republika Hrvatska za provedbu mjera održivog urbanog razdoblja putem ITU mehanizma ima na raspolaganju 345.351.269,00 EUR.“⁴⁷

Projekti će se u cijelosti provoditi na području Urbane aglomeracije Zagreb, na brownfield lokacijama koje su isključivo u vlasništvu jedinice lokalne samouprave koja je dio Urbane aglomeracije Zagreb. Brownfield lokacija koja je predmet ovog Poziva mora biti stavljena u punu funkciju najkasnije do 2023. godine. Ukupan raspoloživ iznos bespovratnih sredstava za dodjelu u okviru ovog Poziva je 161.744.625,76 HRK, dok je najviši mogući udio bespovratnih sredstava je 85 % od ukupnog iznosa prihvatljivih troškova Projekta (15 % prijavitelji moraju osigurati iz vlastitog proračuna). Najniži iznos bespovratnih sredstava pojedinačnog projektnog prijedloga koji može biti dodijeljen u sklopu ovog poziva je 3.500.000,00 HRK, dok je najviši iznos 50.000.000,00 HRK.⁴⁸

⁴⁶ Brownfield područje/lokacija je područje, zemljište, nekretnina ili građevina koja je neadekvatno korištena, zapuštena ili napuštena, a može biti zagađena i/ili onečišćena pri čemu predstavljaju vrijedan prostorni resurs unutar urbanog područja gdje se provodi ITU mehanizam, <https://www.zagreb.hr/itu-revitalizacija-brownfieldlokacija/157270> (pristupljeno 13.06.2021.)

⁴⁷ Europski strukturni i investicijski fondovi: <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/itu-revitalizacija-brownfield-lokacija/> (pristupljeno 13.06.2021.)

⁴⁸ Europski strukturni i investicijski fondovi: <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/itu-revitalizacija-brownfield-lokacija/> (pristupljeno 13.06.2021.)

„Prihvatljiva ulaganja / projektne aktivnosti su“⁴⁹:

- „priprema projektno-tehničke i investicijske dokumentacije (prostorno planske aktivnosti u vezi s obnovom brownfield lokacija u sklopu ITU područja, izrada urbanističko-arhitektonskog rješenja, izrada potrebne dokumentacije i ishođenje svih potrebnih dozvola vezano za aktivnosti obnove brownfield lokacije, izgradnje/rekonstrukcije infrastrukture na brownfield lokaciji te prostorno planske aktivnosti)“;
- „obnova brownfield lokacije (može uključivati: dekontaminaciju tla, uklanjanje građevine ili njezina dijela, rekonstrukciju građevine, zamjensku gradnju i novu gradnju, odnosno izvedbu građevinskih i drugih radova na brownfield lokaciji)“;
- „izgradnja/rekonstrukcija infrastrukture na brownfield lokaciji (s tim da infrastruktura podrazumijeva: komunalne, prometne, energetske, vodne, pomorske, komunikacijske, elektroničke komunikacijske i druge građevine)“;
- „aktivnosti promidžbe i vidljivosti“;
- „upravljanje projektom i projektnu administracija (uključujući ugovaranje vanjskih stručnjaka za upravljanje projektom, angažiranja postojećeg ili novozaposlenog osoblja prijavitelja za upravljanje projektom)“; i
- „horizontalne aktivnosti (promicanje ravnopravnosti žena i muškaraca i zabrana diskriminacije, održivi razvoj, pristupačnost za osobe s invaliditetom)“.

Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona

Predmet Poziva je ulaganje u izgradnju zajedničke, osnovne i dodatne infrastrukture postojećih poduzetničkih zona poput prometne, komunalne, energetske i elektroničko komunikacijske infrastrukture unutar područja obuhvata zone. Svrha poziva: razvoj i poboljšanje kvalitete i dostupnosti infrastrukture postojećih poduzetničkih zona kroz poticanje ulaganja u takvu infrastrukturu u područjima gdje postoji potreba za gradnjom nove, unapređenjem ili

⁴⁹ Europski strukturni i investicijski fondovi: <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/itu-revitalizacija-brownfield-lokacija/> (pristupljeno 13.06.2021.)

proširenjem postojeće zajedničke infrastrukture postojećih zona s ciljem privlačenja investicija i stvaranja mogućnosti za otvaranje novih radnih mjesta.⁵⁰

Iznos sredstava u Državnom proračunu RH osiguran iz EFRR-a je 76.000.000,00 HRK što je ujedno i ukupan raspoloživ iznos bespovratnih sredstava za dodjelu u okviru ovog poziva. Najniži iznos bespovratnih sredstava je 1.000.000,00 HRK, a najviši iznos bespovratnih sredstava je 10.000.000,00 HRK.

Prihvatljiva ulaganja / projektne aktivnosti su⁵¹:

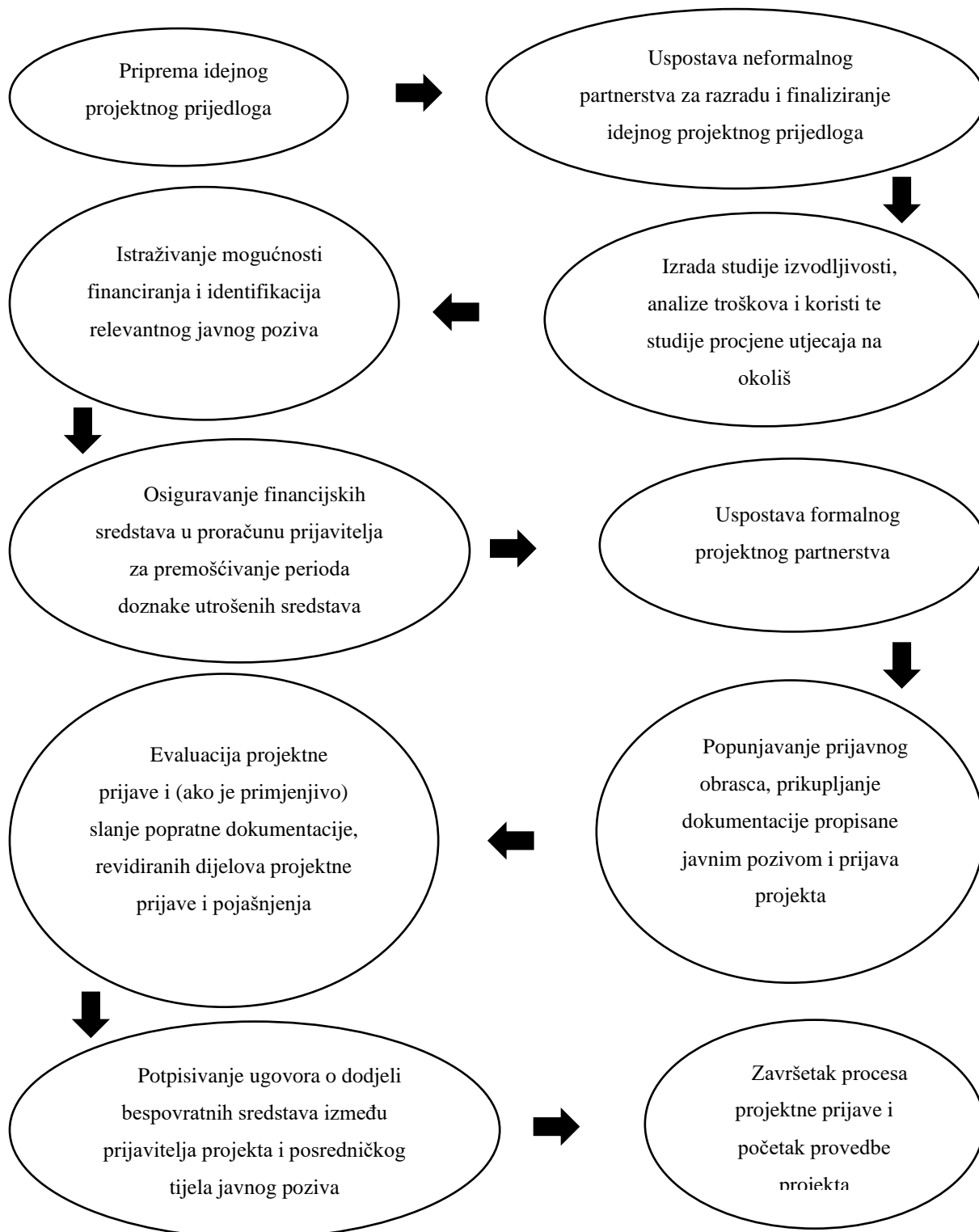
- priprema tehničke dokumentacije (idejni/glavni/izvedbeni projekt s troškovnicima, potrebne dozvole), dokumentacije projektnog prijedloga, Investicijska studija, Infrastrukturna komponenta projekta, dokumentacija o nabavi);
- ulaganje u gradnju novih elemenata osnovne i dodatne zajedničke infrastrukture postojećih poduzetničkih zona;
- ulaganje u izgradnju ili opremanje zelenih infrastrukture;
- upravljanje projektom u ime i za račun investitora, sukladno;
- stručni nadzor gradnje zajedničke osnovne i dodatne infrastrukture;
- aktivnosti povezane s promidžbom i vidljivosti projekta; i
- financijska revizija projekta.

⁵⁰ Europski strukturni i investicijski fondovi, <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/razvoj-infrastrukture-poduzetnickih-zona/> (pristupljeno 13.06.2021.)

⁵¹ Ibid. (pristupljeno 13.06.2021.)

5.3. Mehanizmi projektne prijave

Slika 10. Mehanizam projektne prijave prikazan kroz hodogram aktivnosti pripreme i prijave projekta



Izvor: autor

6. ANALIZA PROJEKTA GOSPODARSKE VALORIZACIJE BIVŠEG VOJNOG KOMPLEKSA U GRADU JASTREBARSKOM

Nacrt (idejnog) projektnog prijedlog i plan realizacije sastoji se od međusobno povezanih cjelina. One su: opći podaci o projektu, navođenje svrhe i opravdanosti projekta sa SWOT analizom, informacije o provedbenim (ljudskim i financijskim) kapacitetima za pripremu i provedbu projekta, ciljevi projekta s pokazateljima, elementi projekta i proračunske stavke, opis upravljanja promjenama i rizicima na projektu, procjena projektnih prihoda te definiranje održivosti projektnih rezultata.

6.1. Opći podaci o projektu

Tablica 7. Prikaz općih podataka o projektu

Naziv projekta	Gospodarska valorizacija bivšeg vojnog kompleksa u Gradu Jastrebarskom
Naziv poziva za dostavu projektnih prijedloga	Revitalizacija brownfield lokacija Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona
Naziv prijavitelja	Grad Jastrebarsko
OIB prijavitelja	64942661827
Prijavitelj je obveznik PDV-a	Da
Adresa prijavitelja	Trg J. J. Strossmayera 13, 10450 Jastrebarsko, Hrvatska
Podaci o projektnom partneru	n/p
Lokacija projekta	Kontinentalna Hrvatska, Zagrebačka županija, Grad Jastrebarsko
Trajanje projekta	36 mjeseci
Vrijednost projekta	48.778.000,00 HRK
Stopa EU sufinanciranja projekta (intenzitet potpore)	85%
Sredstva prijavitelja - iznos proračunskih sredstava u projektu	7.316.700,00 HRK
Neprihvatljivi troškovi projekta	0,00 HRK

Izvor: autor

Projekt uključuje sanaciju i gospodarsku valorizaciju lokaliteta bivšeg vojnog kompleksa uz razvoj poduzetničke infrastrukture. Financiranje projekta je predviđeno iz fondova EU i proračuna Grada Jastrebarskog. Gospodarska valorizacija uključuje sanaciju, izgradnju i opremanje kompleksa te izgradnju i rekonstrukciju prateće komunalne infrastrukture. Priprema i realizacija projekta odvija se u četiri faze:

Tablica 8. Četiri faze pripreme i realizacije projekta

Faza projekta	Trajanje u mjesecima 1 – početni mjesec projekta 36 – završni mjesec projekta
Priprema prijavnog obrasca za prijavu na natječaj u okviru fondova EU te izrada projektne dokumentacije (idejni i glavni projekt; arhitektonski projekt; studija izvodljivosti i analiza troškova i koristi, studija utjecaja na okoliš)	1 - 6
Sanacija, izgradnja i opremanje kompleksa	6 - 30
Izgradnja i rekonstrukcija prateće infrastrukture (pristupne ceste te vodovodna, elektrovodna i plinovodna mreža)	12 - 30
Uspostava poduzetničkog centra (inkubatora) i promocija lokaliteta	30 - 36

Izvor: autor

Slika 11. Prikaz bivšeg vojnog kompleksa u Gradu Jastrebarskom



Izvor: <https://gradonacelnik.hr/vijesti/jastrebarsko-gradsko-vijece-protiv-privatizacije-jaskanske-vojarne/> (pristupljeno 02.06.2021.)

Slika 12. Prikaz bivšeg vojnog kompleksa u Gradu Jastrebarskom (2)



Izvor: <https://jna-sfrj.forumbo.net/t155p225-jastrebarsko-vp-2465> (pristupljeno 02.06.2021.)

6.2. Svrha i opravdanost projekta

Svrha i opravdanost projekta očituju se kroz neiskorištenost atraktivnog lokaliteta nedaleko od centra grada te nepostojanje poduzetničkog centra (inkubatora) u gradu. S obzirom na stanje u gospodarskom, odnosno poduzetničkom sektoru, valorizacija predmetnog lokaliteta i stavljanje istoga u gospodarsku funkciju od velikog je značaja šire regionalno područje. Osim sanacije i infrastrukturnog unaprjeđenja, projekt će pridonijeti stvaranju novih radnih mjesta, jačanju poduzetništva te potaknuti razvoj pratećih sadržaja, odnosno unaprjeđenje sličnih lokaliteta na užem i širem geografskom području (kroz prijenos znanja i iskustava dobre prakse) financijskim sredstvima EU i/ili nacionalnih fondova.

Jedan od mehanizama definiranja svrhe i opravdanosti projekta je i SWOT analiza. Ona predstavlja temelj opravdanosti realizacije svakog projekta, a analizom se razmatraju snage („strengths“), slabosti („weakness“), prilike („opportunities“) i prijetnje („threats“).

Tablica 9. SWOT analiza

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • povoljan geoprometni položaj (blizina zračne luke, autocesta, državna cesta) i tranzitni položaj između sjevernog i južnog dijela Hrvatske te između zemalja srednje i zapadne Europe i jadranske obale • blizina Zagreba kao najvećeg hrvatskog gospodarskog središta • blizina razvijenijih zemalja srednje Europe • bespovratna financijska sredstva iz fondova EU • revitalizacija atraktivnog lokaliteta u središtu grada • jačanje poduzetništva i povećanje broja radnih mjesta 	<ul style="list-style-type: none"> • potrebno sufinanciranje projekta od strane Grada Jastrebarskog • prirez Grada Jastrebarskog • nepostojanje strategije strateških smjernica (ciljeva, prioriteta i mjera) gospodarskog razvoja na županijskoj i lokalnoj razini; • nedostatak relevantne radne snage
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • financiranje novih projekata kao „follow-up“ projekata, odnosno nadogradnje rezultata predmetnog 	<ul style="list-style-type: none"> • rizik dovršetka, odnosno opasnost da projekt neće biti završen u planiranom vremenu (kadrovske promjene, pandemija, prirodne katastrofe i sl.)

<p>projekta iz fondova EU i/ili nacionalnih fondova</p> <ul style="list-style-type: none"> • razvoj novih grana poduzetništva (IT i sl.) • povećanje atraktivnosti i vrijednosti okolnih lokaliteta • poticanje pripreme i realizacije sličnih projekata na razini Zagrebačke županije i Hrvatske kroz prijenos znanja i primjera dobre prakse • izrada dugoročnih razvojnih strategija poduzetništva • daljnja nova zapošljavanja u slučaju nadogradnje projektnih rezultata 	<ul style="list-style-type: none"> • rizik troškova, odnosno mogućnost da će troškovi projekta prerasti planirane • rizik izvedbe, odnosno mogućnost da će projektni rezultati sadržavati neku od tehničkih pogrešaka (npr. infrastrukturna šteta) koja bi vodila problemima i gubicima projekta • prijetnja od političkih odluka (npr. izlazak RH iz EU te izostanak financijskih sredstava sl.)
--	--

Izvor: autor

6.3. Informacije o provedbenim ljudskim i financijskim kapacitetima

Ljudski kapaciteti na projektu organizirani su u projektnu jedinicu nazvanu „projektni tim“ koja će surađivati i aktivno (administrativno i operativno) sudjelovati na pripremi i provedbi projekta.

Projektni tim projekta čini 11 članova:

1. Voditelj/ica projekta
2. Administrator/ica projekta
3. Stručnjak/inja za postupak javne nabave
4. Stručnjak/inja za financijske i računovodstvene poslove
5. Pravnik/ca
6. Informatički/a stručnjak/inja
7. Stručnjak/inja za promociju i vidljivost projekta
8. Projektant/ica
9. Arhitekt/ica
10. Voditelj/ica gradilišta
11. Stručnjak/inja zaštite okoliša

Prvih sedam stručnjaka je zaposleno cijelo vrijeme trajanja projekta, dok su preostali stručnjaci angažirani po potrebi, ali ne za cijelo vrijeme trajanja projekta (preciznija raspodjela biti će

prikazana u proračunu projekta). Zadatak projektnog tima je koordinacija i usuglašavanje svih projektnih aktivnosti (administracija, projektna dokumentacija, nabava, radovi, opremanje, promocija i sl.), usklađivanje podjele zaduženja članova, dogovaranje dinamike realizacije predstojećih aktivnosti i sprječavanje (smanjenje mogućnosti) rizika u projektu.

Financijski kapaciteti na projektu podijeljeni su na dva izvora:

1. Bespovratna sredstva iz fondova EU (doznačena po projektnom prijedlogu odobrenom na javnom pozivu)
2. Proračunska sredstva prijavitelja (predviđena proračunom za prvu godinu i projekcijama proračuna za drugu i treću godinu trajanja projekta)

6.4. Ciljevi projekta s pokazateljima

Projekt ima 4 cilja, od kojih svaki ima pripadajuće pokazatelje koji prikazuju ostvarenje tog cilja. Pokazatelji predstavljaju mjerljive ishode projekta.

Tablica 10. Ciljevi projekta sa pripadajućim pokazateljima (mjerljivim ishodima)

RB	CILJ PROJEKTA	POKAZATELJI (MJERLJIVI ISHODI)
1	Pripremiti projektnu dokumentaciju, prijaviti projekt na relevantni javni poziv u okviru fondova EU i dobiti financijska sredstva za realizaciju projekta	<ul style="list-style-type: none"> • pripremljena projektna dokumentacija • pripremljen i podnesen prijavni obrazac projekta • potpisan ugovor o dodjeli bespovratnih EU financijskih sredstava
2	Sanirati bivši vojni kompleks, izgraditi infrastrukturu i opremiti novi poduzetnički inkubator	<ul style="list-style-type: none"> • saniran bivši vojni kompleks • izgrađen i opremljen novi poduzetnički inkubator
3	Izgraditi i rekonstruirati prateću infrastrukturu	<ul style="list-style-type: none"> • izgrađena i rekonstruirana vodovodna, elektrovodna i plinovodna mreže • izrađene i rekonstruirane pristupne ceste
4	Uspostaviti poduzetnički inkubator Grada Jastrebarskog	<ul style="list-style-type: none"> • uspostavljen poduzetnički inkubator Grada Jastrebarskog.

Izvor: autor

6.5. Elementi projekta i proračun

Projekt se sastoji od 4 elementa:

1. Projektni menadžment (Upravljanje projektom i administracija)
2. Promidžba i vidljivost
3. Sanacija bivšeg vojnog kompleksa, izgradnja i opremanje poduzetničkog inkubatora
4. Izgradnja prateće infrastrukture

Prilikom izrade proračuna projekta određeni su sljedeći parametri:

- trošak plaća je predviđen u „bruto 2“ iznosu (ukupni trošak plaće);
- jedinične cijene su iskazane s PDV-om;
- trajanje projekta je 36 mjeseci te je definiran period nastanka troška za svaku stavku, pri čemu je mjesec „1“ početni mjesec projekta, a mjesec „36“ završni

Tablica 11. Elementi projekta

Element projekta 1: Projektni menadžment (Upravljanje projektom i administracija)					
Proračunska stavka	Jedinica	Broj jedinica	Iznos po jedinici (HRK)	Ukupni iznos (HRK)	Projektni period (mjeseci)
Voditelj/ica projekta	mjesečna plaća	36	18.000,00	648.000,00	1-36
Administrator/ica projekta	mjesečna plaća	36	12.000,00	432.000,00	1-36
Stručnjak/inja za postupak javne nabave	mjesečna plaća	36	16.000,00	576.000,00	1-36
Stručnjak/inja za financijske i računovodstvene poslove	mjesečna plaća	36	14.000,00	504.000,00	1-36
Pravnik/ca	mjesečna plaća	36	16.000,00	576.000,00	1-36
Informatički/a stručnjak/inja	mjesečna plaća	36	18.000,00	648.000,00	1-36
Stručnjak/inja za promociju i vidljivost projekta	mjesečna plaća	36	14.000,00	504.000,00	1-36
Projektant/ica	mjesečna plaća	6	16.000,00	96.000,00	1-6
Arhitekt/ica	mjesečna plaća	6	18.000,00	108.000,00	12-18

Voditelj/ica gradilišta	mjesečna plaća	24	18.000,00	432.000,00	12-36
Stručnjak/inja zaštite okoliša	mjesečna plaća	12	14.000,00	168.000,00	6-18
Najam poslovnog prostora za rad projektnog tima	ugovor	36	6.000,00	216.000,00	1-36
Oprema projektnog tima	račun	1	100.000,00	100.000,00	1-6
Administrativni i režijski troškovi projekta i projektnog tima	račun	36	20.000,00	720.000,00	1-36
Ukupno Element 1	5.728.000,00 kn				

Element projekta 2: Promidžba i vidljivost					
Proračunska stavka	Jedinica	Broj jedinica	Iznos po jedinici (HRK)	Ukupni iznos (HRK)	Projektni period (mjeseci)
Web stranica projekta (izrada i održavanje) na 5 jezika - HR, EN, DE, FR, IT	ugovor	1	100.000,00	100.000,00	1-36
Promidžbeni materijali (5000 letaka, 5000 brošura, 5000 kemijskih olovaka, 1000 majici, 1000 USB-ova, promotivni video spot)	ugovor	1	200.000,00	200.000,00	1-36
Medijske objave (90 radijskih objava, 30 TV objava)	ugovor	1	90.000,00	90.000,00	1-36
Tiskovne konferencije (3 konferencije; najam prostora i opreme, osvježenje)	račun	3	20.000,00	60.000,00	1 12 36
Ukupno Element 2	450.000,00 kn				

Element projekta 3: Sanacija bivšeg vojnog kompleksa, izgradnja i opremanje poduzetničkog inkubatora					
Proračunska stavka	Jedinica	Broj jedinica	Iznos po jedinici (HRK)	Ukupni iznos (HRK)	Projektni period (mjeseci)
Građevinski radovi (sanacija i odvoz postojeće infrastrukture, pripremni radovi, rušenja i demontaže, zemljani radovi, betonski radovi, zidarski radovi, tesarski radovi, krovopokrivački radovi, izolaterski radovi, fasaderski radovi, dobave i ugradbe, ostali građevinski radovi manjeg opsega)	ugovor	1	22.000.000,00	22.000.000,00	6-24
Građevinsko-obrtnički radovi (knauf stropovi, soboslikarski radovi, keramičarski radovi, limarski radovi, stolarski radovi, podopolagački radovi)	ugovor	1	8.000.000,00	8.000.000,00	18-24
Građevinsko- instalaterski radovi (struja, voda, plin, grijanje)	ugovor	1	4.000.000,00	4.000.000,00	18-24
Opremanje interijera (namještaj, tehnika, prateći dodaci)	ugovor	1	3.000.000,00	3.000.000,00	24-30
Ukupno Element 3	37.000.000,00 kn				

Element projekta 4: Izgradnja prateće infrastrukture					
Proračunska stavka	Jedinica	Broj jedinica	Iznos po jedinici (HRK)	Ukupni iznos (HRK)	Projektni period (mjeseci)
Okolna infrastruktura (ograda, ulazi, nogostup)	ugovor	1	600.000,00	600.000,00	30-36
Pristupni putevi i kolnički prilazi	ugovor	1	2.000.000,00	2.000.000,00	30-36

Rekonstrukcija vodovodne, elektrovodne i plinovodne mreže	ugovor	1	3.000.000,00	3.000.000,00	12-30
Ukupno Element 4	5.600.000,00 kn				

Ukupan proračun projekta	48.778.000,00 HRK
Stopa EU sufinanciranja (intenzitet potpore)	85%
Sredstva iz fondova EU (85% vrijednosti projekta)	41.461.300,00 HRK
Sredstva prijavitelja - iznos proračunskih sredstava u projektu (15% vrijednosti projekta)	7.316.700,00 HRK

Izvor: autor

6.6. Upravljanje promjenama i rizicima na projektu

Kao temeljni rizici na projektu identificirani su oni navedeni u SWOT analizi u dijelu prijetnji. Samim time, analiza upravljanja promjenama i rizicima na projektu prikazana je kroz definiranje postupanja prijavitelja/investitora na specifične projektne rizike. Razina rizika određena je u tri stupnja: nizak, srednji ili visok.

Tablica 12. Rizici, razine rizika te postupci izbjegavanja / otklanjanja utjecaja rizika

Rizik na projektu	Razina rizika	Postupanje za izbjegavanje ili otklanjanje utjecaja rizika
Promjene članova projektnog tima	Srednji	<ul style="list-style-type: none"> • uspostaviti bazu stručnjaka temeljem pristiglih prijava na natječaj za zapošljavanje • pratiti trendove na tržištu rada • uspostaviti sporazume o suradnji s vanjskim tvrtkama koje pokrivaju specifična područja članova projektnog tima
Pandemija, nezgode na radu i/ili prirodne katastrofe (viša sila)	Nizak do Srednji	<ul style="list-style-type: none"> • pridržavati se epidemioloških mjera i higijenskih standarda • pridržavati se odredbi zaštite na radu

		<ul style="list-style-type: none"> • dugoročno osigurati materijalnu (pokretnu i nepokretnu) i nematerijalnu imovinu • redovito održavati imovinu
Probijanje vremenskih rokova za dovršetak projektnih faza i/ili projekta u cjelini	Srednji do Visok	<ul style="list-style-type: none"> • u ugovorne odredbe (između investitora i izvođača) ugraditi realne vremenske rokove za izvršenje poslova, odnosno ugovorne kazne za kašnjenje
Rast troškova projekta u odnosu na planirane	Srednji do Visok	<ul style="list-style-type: none"> • prije pokretanja postupka nabave radova, roba i usluga izraditi troškovnik u suradnji s projektantima i relevantnim stručnjacima iz specifičnog područja za koje se provodi nabava • sklopiti ugovore u radu na jednaki iznos tijekom cijelog vremena rada stručnjaka na projektu
Tehničke pogreške – šteta na materijalnoj i nematerijalnoj imovine	Nizak	<ul style="list-style-type: none"> • u ugovorne odredne ugraditi ugovorne kazne za nedostatke prilikom izvršenje radova i/ili nabave roba i usluga • dugoročno osigurati materijalnu (pokretnu i nepokretnu) i nematerijalnu imovinu • redovito održavati imovinu
Nepovoljne političke odluke na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini ili razini EU	Nizak	<ul style="list-style-type: none"> • osigurati financijska sredstva u proračunu prijavitelja za sufinanciranje projekta • osigurati sredstva EU temeljem ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava

Izvor: autor

6.7. Procjena prihoda od projekta

Procjena prihoda temelji se na analizi prihoda i rashoda projekta nakon završetka, odnosno nakon 36 mjeseci provedbe projekta. U analizu rashoda je uračunat i udio financijskih sredstava koji je planiran za sufinanciranje od strane prijavitelja (15% vrijednosti - 7.316.700,00 kn). Procijenjeno je da projekt započne 1.1.2023. godine, a završi 31.12.2025. godine. Period od 20 godina, odnosno do 2045. godine definiran je kao relevantan period za procjenu prihoda i rashoda.

U procjenu prihoda i rashoda uzete su u obzir slijedeće vrijednosti (novčani iznosi):

- „Bruto 2“ iznos plaće (ukupni trošak plaće) ovisno o predmetnom sektoru rada;
- tržišne vrijednosti usluga, roba i radova;

- EU sredstva za financiranje postprojektnih aktivnosti na predmetnom lokalitetu (follow-up projekti).

Također, prilikom procjene uzeta je u obzir tendencija rasta financijskih pokazatelja na EU/svjetskoj razini te postprojektni razvoj lokaliteta (infrastrukturni i kadrovski kapaciteti) koji podrazumijeva rast prihoda i rashoda.

Tablica 13. Procjena prihoda i rashoda od projekta

Godina	Rashodi (u HRK)				Ukupno rashodi
	Troškovi održavanja	Režijski troškovi i troškovi osiguranja	Troškovi rada i administracije	Sufinancirana projektna sredstva (raspoređeno po godinama)	
2026.	100.000,00	2.500.000,00	3.500.000,00	365.835,00	6.465.835,00
2027.	100.000,00	2.500.000,00	3.500.000,00	365.835,00	6.465.835,00
2028.	100.000,00	2.500.000,00	3.500.000,00	365.835,00	6.465.835,00
2029.	100.000,00	2.500.000,00	3.500.000,00	365.835,00	6.465.835,00
2030.	100.000,00	2.500.000,00	3.500.000,00	365.835,00	6.465.835,00
2031.	150.000,00	2.500.000,00	3.850.000,00	365.835,00	6.865.835,00
2032.	150.000,00	2.500.000,00	3.850.000,00	365.835,00	6.865.835,00
2033.	150.000,00	2.500.000,00	3.850.000,00	365.835,00	6.865.835,00
2034.	150.000,00	2.500.000,00	3.850.000,00	365.835,00	6.865.835,00
2035.	150.000,00	2.500.000,00	3.850.000,00	365.835,00	6.865.835,00
2036.	250.000,00	2.500.000,00	4.400.000,00	365.835,00	7.515.835,00
2037.	250.000,00	2.500.000,00	4.400.000,00	365.835,00	7.515.835,00
2038.	250.000,00	2.500.000,00	4.400.000,00	365.835,00	7.515.835,00
2039.	250.000,00	2.500.000,00	4.400.000,00	365.835,00	7.515.835,00
2040.	250.000,00	2.500.000,00	4.400.000,00	365.835,00	7.515.835,00
2041.	350.000,00	2.500.000,00	5.000.000,00	365.835,00	8.215.835,00
2042.	350.000,00	2.500.000,00	5.000.000,00	365.835,00	8.215.835,00
2043.	350.000,00	2.500.000,00	5.000.000,00	365.835,00	8.215.835,00
2044.	350.000,00	2.500.000,00	5.000.000,00	365.835,00	8.215.835,00
2045.	350.000,00	2.500.000,00	5.000.000,00	365.835,00	8.215.835,00

Godina	Prihodi (u HRK)				Ukupno prihodi
	Najam uredskih i skladišnih prostora	Najam laboratorija, pokaznih centara i poligona	Najam konferencijskih dvorana	EU sredstva iz follow-up projekata za radove, robe i usluge	
2026.	6.000.000,00	1.250.000,00	100.000,00	-	7.350.000,00
2027.	6.000.000,00	1.250.000,00	100.000,00	-	7.350.000,00
2028.	6.000.000,00	1.250.000,00	100.000,00	-	7.350.000,00
2029.	6.000.000,00	1.250.000,00	100.000,00	500.000,00	7.850.000,00
2030.	6.000.000,00	1.250.000,00	100.000,00	500.000,00	7.850.000,00
2031.	6.500.000,00	1.750.000,00	250.000,00	1.000.000,00	9.500.000,00
2032.	6.500.000,00	1.750.000,00	250.000,00	1.000.000,00	9.500.000,00
2033.	6.500.000,00	1.750.000,00	250.000,00	1.000.000,00	9.500.000,00
2034.	6.500.000,00	1.750.000,00	250.000,00	1.000.000,00	9.500.000,00
2035.	6.500.000,00	1.750.000,00	250.000,00	1.000.000,00	9.500.000,00
2036.	7.000.000,00	2.500.000,00	250.000,00	1.500.000,00	11.250.000,00
2037.	7.000.000,00	2.500.000,00	250.000,00	1.500.000,00	11.250.000,00
2038.	7.000.000,00	2.500.000,00	250.000,00	1.500.000,00	11.250.000,00
2039.	7.000.000,00	2.500.000,00	250.000,00	1.500.000,00	11.250.000,00
2040.	7.000.000,00	2.500.000,00	250.000,00	1.500.000,00	11.250.000,00
2041.	7.000.000,00	2.500.000,00	250.000,00	2.500.000,00	12.250.000,00
2042.	7.000.000,00	2.500.000,00	250.000,00	2.500.000,00	12.250.000,00
2043.	7.000.000,00	2.500.000,00	250.000,00	2.500.000,00	12.250.000,00
2044.	7.000.000,00	2.500.000,00	250.000,00	2.500.000,00	12.250.000,00
2045.	7.000.000,00	2.500.000,00	250.000,00	2.500.000,00	12.250.000,00

Godina	Razlika rashoda i prihoda (dobit) (u HRK)
2026.	884.165,00
2027.	884.165,00
2028.	884.165,00
2029.	1.384.165,00
2030.	1.384.165,00
2031.	2.634.165,00
2032.	2.634.165,00
2033.	2.634.165,00
2034.	2.634.165,00
2035.	2.634.165,00
2036.	3.734.165,00
2037.	3.734.165,00

2038.	3.734.165,00
2039.	3.734.165,00
2040.	3.734.165,00
2041.	4.034.165,00
2042.	4.034.165,00
2043.	4.034.165,00
2044.	4.034.165,00
2045.	4.034.165,00

Izvor: autor

6.8. Rezultat i održivost

Projektne rezultati dijelom su povezani s pokazateljima (mjerljivim ishodima projekta) te su oni sljedeći:

1. Infrastrukturno saniran lokalitet bivše vojarne
2. Izgrađen i opremljen poduzetnički inkubator
3. Izgrađena popratna infrastruktura poduzetničkog inkubatora
4. Uspostavljen model gospodarske valorizacije zapuštenog lokaliteta

Temeljna održivost projektnih rezultata nakon provedbe projekta postiže se kroz nekoliko aktivnosti. One uključuju stalno održavanje infrastrukture, popravak/zamjenu opreme, zadržavanje kvalitetnih i angažman novim ljudskih kadrova te razvoj novih usluga poduzetničkog inkubatora.

Mjere održivosti projektnih rezultata su sljedeće:

- stalna obnova infrastrukturnih dijelova kraćeg vijeka trajanja;
- provjera valjanosti infrastrukturnih dijelova duljeg vijeka trajanja;
- provjera valjanosti i kvalitete instalacija;
- održavanje, rekonstrukcija i izgradnja dodatne popratne infrastrukture;
- popravak dotrajale opreme (ukoliko je isplativ);
- zamjena postojeće opreme;
- kupnja nove/dodatne opreme za povećanje kvalitete sadržaja;
- stalna edukacija i osposobljavanje zaposlenika i selekcija kvalitetnih kadrova; i
- promidžbene mjere.

7. ZAKLJUČAK

Istraživanjem, analizom te sastavljanjem prijedloga pripreme i provedbe strateškog projekta prikazana je mogućnost gospodarske valorizacije bivšeg vojnog kompleksa u Gradu Jastrebarskom korištenjem financijskih sredstava iz fondova Europske unije. Povoljan prometni položaj, kvalitetna prometna mreža, obilje lokaliteta prirodne i kulturne baštine te postojeća infrastruktura čine Grad Jastrebarsko perspektivnim gradom s velikim potencijalom za razvitak i unaprjeđenje u svim segmentima. Unatoč tome što je proveden određen broj projekata financiranih iz fondova Europske unije na području Grada i okolice, pitanje valorizacije nedovoljno iskorištenog lokaliteta u javnom vlasništvu, bivšeg vojnog kompleksa, već se duži niz godina, iz javnosti nepoznatih razloga, odgađa za buduće razdoblje. Samim time, prepoznata je potreba za analizom stanja, ispitivanjem mogućnosti pripreme i provedbe strateškog projekta. Nakon uvodnih poglavlja gdje su pojmovno definirani svi potrebni i korišteni termini, u središnjem dijelu se krenulo s analizom samog Grada te prikazivanjem njegovih obilježja. Zatim slijedi prikaz forme natječaja (su)financiranih od Europske unije, njihova dostupnost te detaljan prikaz cjelokupnog postupka / faza pripreme, prijave i provedbe projekta sa potrebnim projektnim informacijama. Konačna analiza je pokazala da Grad Jastrebarsko sadrži prirodni, društveni, demografski i gospodarski potencijal te uz dostupnost fondova iz Europske unije, provedba strateškog projekta na navedenom je području u potpunosti opravdana i ima značajnu mogućnost za realizaciju. Kroz projektni prijedlog prikazano je da postoji mogućnost (su)financiranja investicija iz fondova EU koje mogu potaknuti snažan gospodarski rast jedinice lokalne samouprave. Također, kroz procjenu prihoda i rashoda na višegodišnjoj razini u periodu nakon provedbe projekta, vidljivo je postojanje financijske opravdanosti investicije i povrata uloženi sredstava prijavitelja projekta. Gospodarska valorizacija bi u konačnici dovela do otvaranja novih radnih mjesta, jačanju poduzetništva te potaknula razvoj pratećih sadržaja, odnosno unaprjeđenje sličnih lokaliteta na užem i širem geografskom području.

POPIS LITERATURE

1. Aralica, Z., Račić, D., Šišinački, J. (2007.), Projektno financiranje infrastrukture, Zagreb, Ekonomski institut, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>
2. Brlečić Valčić, S., Dimitrić, M., Dalsaso, M. (2016.), Effective project management tools for modern organizational structures, Rijeka, Pomorski zbornik, Vol. 51, No. 1, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>
3. Bulat, Ž. (2012.), Institucionalni okvir zaštite prirode u Republici Hrvatskoj, Pravni vjesnik Vol. 28 No. 2., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>
4. Common Provisions Regulation for seven shared management funds: the Cohesion Fund, the European Maritime and Fisheries Fund, the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus, the Asylum and Migration Fund, the Border Management and Visa Instrument and the Internal Security Fund, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-6180-2021-INIT/en/pdf>
5. Državni zavod za statistiku, <https://www.dzs.hr/>
6. Ekonomski fakultet Zagreb, <https://www.efzg.unizg.hr/> Temeljni kriteriji financijskog odlučivanja (pristupljeno 02.07.2021.)
7. European Commission, <https://ec.europa.eu/>
8. Europski strukturni i investicijski fondovi, <https://strukturnifondovi.hr/>
9. Geoportal DGU, <https://geoportal.dgu.hr/>
10. Grad Jastrebarsko (2016.), Strategija razvoja Grada Jastrebarskog za razdoblje 2016.-2020., Službeni vjesnik Grada Jastrebarskog br. 6/2016., Jastrebarsko, Naklada Slap d.o.o
11. Grad Jastrebarsko, <https://jaska.hr>
12. Grad Jastrebarsko, <https://www.jastrebarsko.hr/>
13. Gradonačelnik hr., <https://gradonacelnik.hr>
14. Hrvatski zavod za zapošljavanje – Statistika On-line, <https://statistika.hzz.hr/>
15. Mileusnić Škrtić, M., Horvatinčić, K. (2014.), Project Risk Management: Comparative Analysis of Methods for Project Risks Assessment, Zagreb, Collegium antropologicum, Vol. 38 Supplement 1 No. 1, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>
16. Miloš Sprčić, D. (2013.), Upravljanje rizicima – temeljni koncepti, strategije i instrumenti, Zagreb, Sinergija d.o.o.
17. Mindtools, <https://www.mindtools.com/>

18. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, <https://gospodarstvo.gov.hr/>
19. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta (2017.): Edukacija namijenjena udrugama za zaštitu potrošača RH (pristupljeno 17.06.2021.)
20. Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske, <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=6>
21. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU, <https://razvoj.gov.hr>
22. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije (2014.), Mogućnosti financiranja iz Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014.-2020., Zagreb
23. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije (2015.), Komunikacijska strategija europskih strukturnih i investicijskih fondova za Republiku Hrvatsku za razdoblje 2014.-2020., Zagreb
24. Natura 2000 – Bioportal, <http://www.bioportal.hr/gis/>
25. Omazić, M. S., Baljkas, S. (2005.): Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo
26. Orsag, S. (2015.), Poslovne financije, Zagreb, Avantis i Hrvatska udruga financijskih analitičara
27. Orsag, S., Dedi, L. (2011.), Budžetiranje kapitala, Zagreb, Masmedia d.o.o.
28. Perić, M., Martić, I. (2013.), Characteristics of management during the life cycle of EU projects, Opatija, Učenje za poduzetništvo, Vol. 3, No. 2, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>
29. Štros, D., Coner, M., Bukovinski, D.(2018.), Turistički potencijali u jedinicama regionalne i lokalne samouprave s naglaskom na područje Zagrebačke županije, Čakovec, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 9, No. 1, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>
30. Turistička zajednica grada Jastrebarskog, https://www.tzgj.hr/hr/karte/kulturne_i_prirodne_znamenitosti.html
31. Turner, J.R. (1993.), The Handbook of Project-Based Management, London McGraw-Hill Book Company
32. UREDBA EUROPSKOG PARLAMENTA I VIJEĆA o utvrđivanju zajedničkih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu plus, Kohezijskom fondu i Europskom fondu za pomorstvo i ribarstvo i financijskih pravila za njih i za Fond za azil i migracije, Fond za unutarnju sigurnost i Instrument

- za upravljanje granicama i vize, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:52018PC0375>
33. Uredba o Europskom fondu za regionalni razvoj i Kohezijskom fondu, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8d2f7140-6375-11e8-ab9c-01aa75ed71a1.0024.03/DOC_1&format=PDF
34. Uredba o Europskom socijalnom fondu plus, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:a39e5630-640f-11e8-ab9c-01aa75ed71a1.0019.02/DOC_1&format=PDF
35. Vela, A. (2015.), Menadžment ESI fondova – Priručnik o pripremi i provedbi EU projekata, Zagreb, Školska knjiga d.d.
36. Vlahov, R.D. (2013.), Projektni menadžment na hrvatski način, Stručni rad, Ekscentar, No. 16, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>
37. Zagrebačka županija (2017), Županijska razvojna strategija Zagrebačke županije do 2020. godine, Glasnik Zagrebačke županije br. 29/2017.
38. Zagrebačka županija, <https://www.zagrebacka-zupanija.hr/>
39. Žužek, T., Rihar, L., Berlec, T., Kušar, J. (2020.), Standard Project Risk Analysis Approach, Business Systems Research, Ljubljana, International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Vol. 11 No. 2, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>

POPIS SLIKA

Slika 1. Pozicija projektnog menadžmenta	5
Slika 2. Tipovi projekata.....	13
Slika 3. Korelacija razine aktivnosti i vremena	16
Slika 4. Geografski položaj Grada Jastrebarsko	19
Slika 5. Prometni položaj Grada Jastrebarsko	20
Slika 6. Prostorni razmještaj lokaliteta prirodne i kulturne baštine u Gradu Jastrebarskom	21
Slika 7. Kretanje broja stanovnika Grada Jastrebarskog, gradskog naselja Jastrebarsko i ostalih naselja Grada Jastrebarskog od 1948. do 2011. godine (posljednje dostupan popis stanovništva).....	23
Slika 8. Dobno-spolni sastav stanovništva Grada Jastrebarskog 2011. godine (prema posljednjem popisu stanovništva).....	24
Slika 9. Nova prometnica u Gospodarskoj zoni Jalševac u Gradu Jastrebarskom	28
Slika 10. Mehanizam projektne prijave prikazan kroz hodogram aktivnosti pripreme i prijave projekta.....	39
Slika 11. Prikaz bivšeg vojnog kompleksa u Gradu Jastrebarskom	42
Slika 12. Prikaz bivšeg vojnog kompleksa u Gradu Jastrebarskom (2).....	42

POPIS TABLICA

Tablica 1. 7-S projektnog menadžmenta	7
Tablica 2. Tri faze životnog ciklusa projekta	15
Tablica 3. Zaštićeni lokaliteti prirodne baštine u Gradu Jastrebarskom.....	22
Tablica 4. Broj stanovnika Grada Jastrebarskog prema popisima stanovništva od 1857. do 2011. godine	22
Tablica 5. Nezaposlene osobe prema stupnju obrazovanja	25
Tablica 6. Analiza fondova relevantnih za projekt	30
Tablica 7. Prikaz općih podataka o projektu.....	40
Tablica 8. Četiri faze pripreme i realizacije projekta.....	41
Tablica 9. SWOT analiza.....	43
Tablica 10. Ciljevi projekta sa pripadajućim pokazateljima (mjerljivim ishodima)	45
Tablica 11. Elementi projekta.....	46
Tablica 12. Rizici, razine rizika te postupci izbjegavanja / otklanjanja utjecaja rizika ..	49
Tablica 13. Procjena prihoda i rashoda od projekta.....	51

ŽIVOTOPIS STUDENTA



**Kristijan
Klobučar**

DATUM RODENJA:
06/03/1996

KONTAKT

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Muško

📍 Livadarska 30A, Gornji
Desinec, null
10450 Jastrebarsko, Hrvatska

✉️ kristijan.klobucar98@gmail.com

☎️ (+385) 953526616



RADNO ISKUSTVO

29/03/2021 – 31/07/2021 – Zagreb, Hrvatska

• Junior Tax Consultant

Mazars in Croatia

- sudjelovanje i pomoć u svim aktivnostima odjela Poreznog savjetovanja
- kontinuirano praćenje promjena poreznih propisa, mišljenja Porezne uprave i EU propisa
- sudjelovanje u izradi poreznih žalbi
- porez na dodanu vrijednost, dobit i dohodak
- preventivni porezni pregledi
- izrada Studija o transfernim cjenama

01/08/2021 – TRENUTAČNO – Donje Svetice 14, 10 000 Zagreb, Hrvatska

• Viši referent u nabavi

Kauffand Hrvatska k.d.

- komunikacija s dobavljačima
- priprema ugovorne dokumentacije
- kreiranje i održavanje matičnih podataka
- praćenje tržišta i konkurencije
- analiza asortimana
- interna komunikacija s ostalim odjelima
- operativna podrška voditelju odjela

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

09/2016 – TRENUTAČNO – Zagreb, Hrvatska

• VSS - u tljeku

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu - Poslovna ekonomija (smjer-Analiza i poslovno planiranje)
razina 7 EKO-a

09/2012 – 05/2016 – Jastrebarsko, Hrvatska

• Srednja stručna sprema: gimnazijski maturant

Opća gimnazija Jastrebarsko
- multidisciplinarno obrazovanje

JEZIČNE VJEŠTINE

MATERINSKI JEZIK/JEZICI: hrvatski

DRUGI JEZICI:

engleski

Slušanje C1	Čitanje C1	Govorna produkcija C1	Govorna interakcija C1	Pisanje C1
----------------	---------------	-----------------------------	------------------------------	---------------

njemački

Slušanje B1	Čitanje B1	Govorna produkcija A2	Govorna interakcija A2	Pisanje A2
----------------	---------------	-----------------------------	------------------------------	---------------