

# Ključni faktori nedovoljne apsorpcije EU sredstava na primjeru mikro, malih i srednjih poduzeća

---

Grojzdek, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:935277>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-21**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studiji**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**KLJUČNI FAKTORI NEDOVOLJNE APSORPCIJE EU  
SREDSTAVA NA PRIMJERU MIKRO, MALIH I SREDNJIH  
PODUZEĆA**

Diplomski rad

**Maja Grojzdek**

**Zagreb, rujan 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studiji  
Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**KLJUČNI FAKTORI NEDOVOLJNE APSORPCIJE EU  
SREDSTAVA NA PRIMJERU MIKRO, MALIH I SREDNJIH  
PODUZEĆA**

**KEY FACTORS OF INSUFFICIENT EU FUNDS  
ABSORPTION ON THE EXAMPLE OF SMEs'**

Diplomski rad

**Student: Maja Grojzdek**

**JMBAG: 0067532154**

**Mentor: izv.prof.dr.sc. Rebeka Danijela Vlahov Golomejić**

**Zagreb, rujan 2022.**

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Fondovi Europske unije bude zanimanje svih članica, razvijenih i onih manje razvijenih. Svima je cilj „povući” sredstva iz europskog budžeta i realizirati projekte. Zbog oskudnosti sredstava, članice moraju sastaviti programske sporazume koji definiraju na koji način i gdje će sredstva biti usmjerena. Kada se sredstva alociraju pojedinoj članici tada na red dolaze prijavitelji koji putem raspisanih natječaja prijavljuju projekte sufinancirane od EU. Prijavitelji mogu biti širokog spektra, od neprofitnih organizacija, znanstvenih institucija, gospodarskih objekata, jedinica lokalne i regionalne samouprave do poduzeća u akvakulturi. U ovom radu posebna će se pažnja usmjeriti na mikro, male i srednje prijavitelje (MSP) i na izazove i prepreke na koje nailaze prilikom prijave na natječaje, pripreme natječajne dokumentacije i same provedbe projekta. Kako bi se doznali najrecentniji izazovi hrvatskih MSP-ova u 2022. godini i usporedili ih sa izazovima prethodnih financijskih perspektiva, provedeno je istraživanje na uzorku od 126 ispitanika. Otkriveno je da veliki dio razloga slabije apsorpcije leži na radu javnih tijela koji su u sustavu upravljanja i kontrole; točnije u procesu bodovanja natječajne dokumentacije, zakašnjelih prijava zbog fenomena „najbrži prst”, samog pisanja poziva na natječaje, kompliciranih uputa za prijavitelje itd. S druge strane ispitanicima nedostaje znanja, iskustva, stručnosti i kvalitetnih ljudskih resursa u timovima da mogu pripremiti kvalitetan projekt. Cilj istraživanja je bio da ispitanici istaknu osobno viđenje problematike, kritike i preporuke za pojednostavljivanje procesa pripreme i provedbe EU projekata, kako bi apsorpcija bila veća, a trošak „nepovlačenja” manji.

Ključne riječi: MSP, EU projekti, EU fondovi, apsorpcijski kapacitet, izazovi

## **SUMMARY AND KEY WORDS**

European Union funds are of interest to all members, developed and those less developed. Everyone's goal is to "withdraw" funds from the European budget and run projects. Due to the scarcity of funds, members must draw up partnership agreements that define how and where the funds will be directed. As soon as the funds are allocated to each member individually, it is the applicants' turn to apply for EU funded projects through tenders. Applicants can be of a wide range, from non-profit organizations, scientific institutions, economic facilities, local and regional authority units to aquaculture companies. In this paper, special attention will be placed on micro, small and medium-sized applicants (SMEs) and on challenges and obstacles they encountered when applying for tenders, preparing tender documents and implementing the project itself. In interest to find out the most recent challenges of Croatian SMEs' in 2022 and compare them with the challenges of previous financial perspectives, a survey was conducted on 126 respondents. It was discovered that a large part of the reason for lower absorption lies in the work of public bodies that operate in the system of management and control; more precisely in the process of scoring tender documents, late applications due to the "fastest finger first" phenomenon, the writing of calls for proposals, complicated application guidelines, etc. On the other hand, respondents lack knowledge, experience, expertise and quality human resources in their teams to be able to prepare a quality project. The aim of the research was for respondents to highlight their personal views on the obstacles, criticize and offer recommendations for simplifying the process of preparation and implementation of EU projects, so that absorption would be higher, and the cost of "no-absorption" lower.

Keywords: SMEs, EU projects, EU funds, absorption capacity, challenges

# SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja	2
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. OSNOVNE ZNAČAJKE EUROPSKIH STRUKTURNIH I INVESTICIJSKIH FONDOVA	4
2.1. Uvod u EU fondove	4
2.2. Europski strukturni i investicijski fondovi 2021. – 2027.	7
2.3. Kohezijska politika 2021. – 2027.	8
3. IZAZOVI MIKRO, MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA PRILIKOM APSORPCIJE EU SREDSTAVA	12
3.1. Pojmovno određenje mikro, malog i srednjeg poduzetništva	12
3.1.1. Europski fond za regionalni razvoj	15
3.1.2. Podrška EU poduzetništvu	16
3.1.3. Ključni EU programi za mikro, mala i srednja poduzeća	17
3.2. Apsorpcijski kapacitet i utjecaj EU sredstava na gospodarstvo	18
3.3. Pregled izazova nedovoljne apsorpcije EU sredstava mikro, malih i srednjih poduzeća pri apsorpciji EU sredstava	23
3.3.1. Unutarnji izazovi	23
3.3.1.1. Pronalazak sredstava za financiranje projektnih aktivnosti	24
3.3.1.2. Nedovoljne menadžerske vještine	25
3.3.1.3. Nekorištenje konzultantskih usluga za područje EU projekata	25
3.3.1.4. Kontakt sa provedbenim tijelima	25
3.3.1.5. Projektni menadžment i projektni tim	26
3.3.1.6. Prilaganje neispravne dokumentacije	26
3.3.2. Vanjski izazovi	27
3.3.2.1. Predug period povrata uložениh sredstava i vrednovanja projekata	27
3.3.2.2. Masivna birokracija	28
3.3.2.3. Nepoštivanje rokova i izmjene datuma	28
3.3.2.4. Složeni proces javne nabave	29
3.3.2.5. Nedovoljno informacija o provedbi projekta	30
3.3.2.6. Pristup vanjskom financiranju	30
3.3.2.7. Nekonzistentnost zakonodavnog okvira i politike	32
3.3.2.8. Zakon o javnoj nabavi	32
3.3.2.9. Fluktuacija zaposlenika na radnim mjestima za upravljanje EU projektima	33
3.3.3.0. Nedovoljna educiranost zaposlenika	34
3.3.3.1. Partneri	34

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE IZAZOVA MIKRO, MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA PRI APSORPCIJI EU SREDSTAVA	35
4.1. Metodologija istraživanja	35
4.2. Rezultati istraživanja	36
4.3. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja	44
5. ZAKLJUČAK	45
POPIS IZVORA	46
POPIS SLIKA	52
POPIS TABLICA	53
ŽIVOTOPIS AUTORICE	54

# 1.UVOD

Europska unija predstavlja najveće tržište na svijetu. Ono postepeno raste godinama, a danas ga čine 27 zemalja članica i 447,7 milijuna ljudi. Iako svaka država ima svoje formalne granice, Unija je podijeljena na regije pa je tako najvažnija politika regionalna. Regionalnom politikom želi se utjecati na smanjivanje ekonomskih, teritorijalnih i socijalnih razlika među članicama jer nisu sve članice istog stupnja razvoja. Upravo je zato Europska unija osmislila razne mehanizme, alate i programe kojima se premošćuje jaz među članicama, s ciljem veće stope razvoja i konkurentnosti, njih samih i jedinstvenog tržišta EU. Za konkurentnost su ključni mikro, mali i srednji poduzetnici (MSP) koji su značajan faktor razvoju europskog poduzetništva. Čine 99% poduzeća u EU i svojim poslovanjem utječu na porast BDP-a, stvaranje dodane vrijednosti, radnih mjesta, izvoza, proizvodnje inovativnih i zelenih proizvoda itd. Potiču trgovinu i tržišno natjecanje i time utječu na porast učinkovitosti.

Europa već godinama prepoznaje njihov značaj i kreira politike i mjere koje bi im pojednostavile poslovanje, omogućile brz i održivi rast kao i internacionalizaciju poslovanja. Jedan od mehanizama koji im to omogućuje su sredstva europskih fondova. Europski strukturni i investicijski fondovi osiguravaju financijska sredstva preko europskih projekata na koje se poduzetnici mogu prijaviti i apsorbirati, odnosno „povući” sredstva. Apsorpcija sredstava nije ni malo laka niti jednostavna iz razloga što su kriteriji koji se trebaju zadovoljiti rigorozni. Apsorpcijski kapacitet zemalja se razlikuje, a zanimljivo je da baš manje razvijene članice imaju i najslabiju stopu apsorpcije sredstava. To je posljedica lošeg upravnog i institucionalnog okvira, nesuradnje privatnih i javnih tijela, nedovoljnih ljudskih kapaciteta u nadležnim i posredničkim tijelima i među ostalim, nedovoljnih kompetencija prijavitelja. Zbog svega navedenog, u ovom radu predstaviti će se razlozi koji uvjetuju slabu apsorpciju europskih sredstava i obrazložiti će se prepreke s kojima se susreću mikro, mali i srednji poduzetnici prilikom pripreme i provedbe europskih projekata.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Fondovi Europske unije predstavljaju atraktivan mehanizam za ostvarivanje financiranja projektnih ideja. Financiranje EU fondovima nije stopostotno jer dio sredstava trebaju uložiti i prijavitelji iz vlastitih izvora, no čak i djelomično financiranje znači. Budžet fondova je velik, no sredstva budžeta usmjeravaju se samo u prioritetna područja i ona koja su u skladu sa razvojnim politikama Unije. Zbog ograničenosti sredstava financiranje EU projekata nije lako ostvariti i nije moguće za sve prijavitelje. Stoga, predmet ovog rada su EU fondovi i njihova apsorpcija iz perspektive mikro, malih i srednjih prijavitelja. Također, cilj rada je definirati izazove i prepreke na koje nailaze mikro, mali i srednji poduzetnici u postupku prijave na EU natječaje i kasnije u postupku provedbe EU projekata. Osim teorijskog cilja definiranja izazova i prepreka, empirijski cilj rada bit će ispitivanje hrvatskih mikro, malih i srednjih poduzetnika iz prakse o izazovima s kojim su se direktno oni susreli i koliko su utjecali na njihove projekte.



## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Rad se dijeli na teorijski i empirijski dio. Osnovu za pisanje teorijskog dijela čine sekundarni podaci znanstvene i stručne literature koja je detaljno proučena. Ona uključuje znanstvene članke stranih i hrvatskih autora, autorske knjige, poglavlja uredničkih knjiga, znanstvene radove konferencija, relevantne internetske izvore, zakone, publikacije itd. Obzirom da je tema EU fondova i njihove apsorpcije popularna, literature i aktualnih podataka ne nedostaje. Što se tiče empirijskog dijela, on se također zasniva na sekundarnim podacima znanstvene i stručne literature koji su baza za postavljanje pitanja u anketnom upitniku. Upitnikom se ispituju izazovi, stavovi i mišljenja mikro, malih i srednjih prijavitelja o procesima prijave i provedbe EU projekata, kao i najčešće pogreške prijavitelja u cjelokupnom procesu. Dakle, empirijski dio sastoji se od sekundarnih podataka i primarnih podataka prikupljenih putem anketnog upitnika od strane autorice.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad „Ključni izazovi nedovoljne apsorpcije EU sredstava na primjeru mikro, malih i srednjih poduzeća”, sastoji se od pet osnovnih dijelova, tj. poglavlja.

U prvom poglavlju koje je uvodno, koncizno se objašnjava predmet i cilj diplomskog rada, izvori podataka koji su korišteni za pisanje rada, te kako se do tih podataka došlo. Zaključno što se navodi je struktura i sadržaj rada.

Drugo poglavlje teorijski obrađuje značajke Europskih strukturnih i investicijskih fondova. Predstavlja se njihov početak, uloga i djelovanje. Predstavljaju se karakteristike i podjela europskih fondova u novom razdoblju 2021. – 2027., kao i karakteristike i važnost moderne kohezijske politike.

U trećem poglavlju definira se mikro, malo i srednje poduzetništvo, opisuje se način financiranja poduzetništva u sklopu EU fondova, a predstavljeni su i programi pomoći europskom poduzetništvu. Nadalje, specificira se pojam apsorpcijski kapacitet, njegove odrednice i učinci apsorpcije EU sredstava na nacionalna gospodarstva. Zaključno, navode se najčešći izazovi mikro, malih i srednjih prijavitelja tijekom pripreme i provedbe EU projekata, do kojih se došlo čitanjem stručne i znanstvene literature.

Četvrto poglavlje je u funkciji empirijskog istraživanja. Istraživanje je provedeno na temu ključnih izazova mikro, malih i srednjih poduzetnika u apsorpciji EU sredstava. Ovo poglavlje opisuje metode istraživanja koje su se koristile, donosi rezultate istraživanja i navodi ograničenja koja su bila prisutna tijekom provođenja istraživanja. Osim ograničenja, dane su preporuke za buduća istraživanja.

U završnom, petom poglavlju donosi se završni osvrt i razmatranje teorijskog i empirijskog dijela diplomskog rada. Potvrđuju se ili odbacuju tvrdnje koje su predstavljene u teorijskim poglavljima, a naposljetku daje se zaključak o provedenom istraživanju, njegovim rezultatima i doprinosu rada.

Nakon zaključka slijedi popis izvora, slika, tablica i životopis autorice.

## 2. OSNOVNE ZNAČAJKE EUROPSKIH STRUKTURNIH I INVESTICIJSKIH FONDOVA

U ovom poglavlju bit će opisane ključne značajke Europskih strukturnih i investicijskih fondova u novom financijskom razdoblju koje je počelo 2021. godine i traje do 2027. godine. Na novoj financijskoj perspektivi radilo se godinama, a Europska komisija kao glavno tijelo za regionalnu politiku i regionalni razvoj osmislila je brojne instrumente, programe, mogućnosti i mjere koje će dodatno doprinijeti razvoju EU tržišta i učiniti ga otpornijim, održivijim, zelenijim i socijalnijim. Uz to, objasnit će se kohezijska politika, glavna ulagačka politika EU i njeno funkcioniranje. Kohezijska politika ključna je u osnaživanju područja sa specifičnim nedostacima i razvojnim izazovima diljem Europe (Odak i sur. 2021.).

### 2.1. Uvod u EU fondove

Članstvom Hrvatske Europskoj Uniji otvorilo se puno mogućnosti i prilika za Hrvatsku. Svakako, jedna od najznačajnijih prilika je pristup EU fondovima i sredstvima koje dobiva svaka zemlja članica ulaskom. Fondovi Europske unije definirani su prema Veli (2015.) kao financijski instrumenti čija se sredstva usmjeravaju ka realizaciji ciljeva istaknutih u ključnim EU politikama. Tufekčić (2013.) EU fondove opisuje kao alat u rukama zemalja članica pomoću kojih se mogu poduprijeti ideje, prioriteti i ostvariti nacionalni ciljevi. Razvitak EU i njenog jedinstvenog tržišta određen je javnim politikama koje utječu na brojne aspekte i područja života europskih građana (Radnić, 2012.). Prema istoimenom autoru, provođenje javnih politika osigurano je zakonskim aktima i/ili EU fondovima koji financijski podupiru članice u provođenju istih. Javne politike rezultat su strategija koje se donose za desetogodišnje razdoblje. Od 2000. – 2010. godine provodila se Lisabonska strategija koju je naslijedila strategija Europa 2020. Danas je na snazi strategija UN Agenda 2030 koja želi osigurati energetske učinkovito, kompetitivno i sigurno okruženje za europske građane. Ultimativan cilj Strategije 2030 je smanjiti emisiju stakleničkih plinova do 2030. godine za 40% u usporedbi s razinama izmjerenim 1990. godine (Nacionalni portal energetske učinkovitosti).

Financiranje provedbe EU fondova osigurano je iz europskog proračuna koji se donosi za sedmogodišnje razdoblje tzv. višegodišnji financijski okvir ili financijska perspektiva (Vela, 2015.). Trenutno se nalazimo u financijskoj perspektivi 2021. – 2027., kojoj je prethodila perspektiva 2014. – 2020. Proračun predstavlja novac europskih građana, a financira se 80% udjelom bruto nacionalnog dohotka (BND) i PDV-a članica, dok ostatak čine uvozne carine, doprinosi od količine nerecikliranog plastičnog ambalažnog otpada i ostalih manjinskih prihoda (Europska unija). EU proračun je strateški dokument i u njemu su definirane glavne politike i prioriteti koji će se financirati europskim novcem. Uz to, proračun predstavlja financijski okvir koji određuje daljnje djelovanje EU u smislu financiranja programa, projekata i drugih aktivnosti (Maletić i sur. 2020.). Proračun donosi i njime upravlja Europska komisija. Komisija je nadležno tijelo za alokaciju financijskih sredstava nacionalnim gospodarstvima (Radnić, 2012.).

Mjere kojima se usmjeravaju sredstva EU fondova i ostvaruju ciljevi javnih politika su EU projekti. EU projekti su uglavnom veći i složeniji projekti koji utječu na ekonomske i političke odnose i zahtijevaju korištenje specifične metodologije. Upravljanje EU projektima zahtijeva djelotvornu distribuciju i primjenu ključnih resursa unutar definiranog vremenskog razdoblja kako bi se ostvarili ciljevi određeni u ugovorima između EU i korisnika (Perić i Martić, 2013.). Autori Muresan i Crisan (2013.) navode da se EU projekti razlikuju od tradicionalnih projekata jer se financiranje vrši po osnovi predanog projektnog prijedloga koji treba udovoljiti svim kriterijima prihvatljivosti. Perić i Martić (2013.) nadovezuju se i dodaju da se projekti međusobno razlikuju i po fleksibilnosti jer je ona vrlo ograničena u EU projektima. Ne postoji mogućnost dodatnog povećanja alociranih sredstava, osim ako povećanje ne ide iz vlastitih izvora, vrijeme trajanja projekta također mora biti unaprijed definirano i dosljedno ga se pridržavati. S druge strane, razvojni ciklus EU projekta nije drugačiji od razvojnog ciklusa općeg projekta, no bitna razlika je u tome što se unutar EU projekta mogu razlikovati dva međusobno povezana procesa – jedan povezan s projektnim partnerima, a drugi povezan s administrativnim tijelima EU (Perić i Martić, 2013.).

Za potrebe dobivanja europskih sredstava potrebno je prvenstveno pripremiti kvalitetne projekte. Obzirom da EU projekte financira Europska komisija, trebaju maksimalno zadovoljavati uvjete i strategije Europe i držati se administrativnih i financijskih pravila (Perić i Martić, 2013. prema Certified EU Project Manager, 2009.). Projekti funkcioniraju prema jasno postavljenim i strogim pravilima koji uređuju njihov djelokrug, nadležnost, aktivnosti, prioritete, udjele financiranja, prava i obveze zemalja članica, sustav provedbe, nadzor, način izvještavanja itd. (Tufekčić, 2013.). Ukoliko ne zadovoljavaju uvjete, projekti nisu konkurentni za sufinanciranje.

Europski projekti temelje se na osnovnim načelima koji vrijede jednako za sve prijavitelje (Vela, 2015.). To su načela:

- relevantnosti
- izvedivosti
- održivosti
- neprofitnosti
- jednakosti
- zabrana kumuliranja/dvostrukog financiranja
- zabrana retroaktivnog financiranja
- sufinanciranja.

Načelo relevantnosti pojašnjava da projekt treba odgovarati potrebama države ili regije i biti u skladu sa nacionalnom razvojnom strategijom ili javnim politikama članice. Projektom se trebaju ostvariti relevantne gospodarske i društvene koristi.

Načelo izvedivosti uvjetuje da se projekt provede onako kako je opisano u prijavnoj dokumentaciji i da je moguće za provesti.

Načelo održivosti uvjetuje da se projekt nakon EU financiranja i dalje uspijeva održati i provoditi. To znači da projekt tijekom provedbe mora stvoriti preduvjete za daljnje ostvarivanje

rezultata i kada prestane EU sufinanciranje. Projekt bi trebao biti samoodrživ u smislu financija, institucionalnosti, organizacijski itd.

Načelo neprofitnosti jedno je od bitnijih načela koje nalaže da projekti koji se financiraju EU sredstvima ne smiju generirati dobit. Međutim, u nekim slučajevima primjerice kod mikro, malih i srednjih poduzeća, prihodi se također ne bi smjeli ostvarivati sve do završetka projekta.

Načelo jednakosti nalaže da svaki prijavitelj treba sudjelovati u prijavi projekata pod jednakim uvjetima i da nema povlaštenih prijavitelja.

Načelo zabrane dvostrukog financiranja zabranjuje korisnicima da iste projektne aktivnosti financiraju iz dva izvora npr. EU fond i neki europski instrument zaduživanja.

Načelo zabrane retroaktivnog financiranja znači da je nedopušteno naknadno plaćanje projektnih aktivnosti, osim ako to nije navedeno u natječajnoj dokumentaciji ili je dobiveno dopuštenje. U pravilu, projektne aktivnosti plaćaju se tijekom trajanja projekata, odnosno od trenutka potpisivanja ugovora o dodjeli sredstva do njegova završetka.

Načelo sufinanciranja nalaže da korisnik određeni udio svakog projekta mora financirati iz vlastitih izvora ili zaduživanjem. EU najčešće financira od 50-85% vrijednosti projekta.

Projektima se mogu financirati razne aktivnosti, ideje i teme sve dok su usklađene sa strateškim dokumentima Europe ili država članica. Primjerice, to mogu biti teme energetike, poljoprivrede, konkurentnosti, zdravlja, zapošljavanja, okoliša, infrastrukture, informacijske i komunikacijske tehnologije i dr. Dakle, europskim novcem može se financirati izgradnja vrtića, škola, cesta, elektrana i inkubatora, podupiru se istraživanja i razvoj novih proizvoda, jača se konkurentnosti mikro, malih i srednjih poduzetnika, potiče se zapošljavanje osoba sa invaliditetom, dugotrajno nezaposlenih osoba i dr. (Vela, 2015.). Međutim, autorica objašnjava da svaka zemlja ima drugačije prioritete, ovisno o njihovim potrebama i stupnju gospodarskog razvoja, pa tako daje primjer Njemačke i Hrvatske. Tvrdi da što je imperativ u Njemačkoj, nije imperativ u Hrvatskoj, iz razloga što je Hrvatska na nižem stupnju razvoja i potrebni su joj drugačiji projekti, koje je Njemačka već provela. U skladu s navedenim, može se zaključiti da su EU fondovi od velike važnosti za sva europska gospodarstva, ponajviše za ona manje razvijena gdje pripada i Hrvatska.

Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije navodi da su u Hrvatskoj stvorene brojne poslovne mogućnosti za građane i poduzeća zahvaljujući EU fondovima. Prema stranici Ministarstva uložena su značajna sredstva u prometnu infrastrukturu, znanstvena istraživanja i tehnološke inovacije, izgradnju i opremanje studentskih domova, bolnica, domova zdravlja, obnavljanje kulturne baštine, očuvanje prirode i sl. U prilog pozitivnom mijenjanju Hrvatske, stranica Ministarstva navodi da je u periodu do 2020. godine:

- 1,7 milijardi kuna uloženo u ZDRAVSTVO
- 5,7 milijardi kuna uloženo u PODUZETNIŠTVO
- 1,2 milijardi kuna uloženo u STUDENTSKE DOMOVE
- 10,5 milijardi kuna uloženo u PROMETNU POVEZANOST

- 2,9 milijardi kuna uloženo u ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ
- 834 milijuna kuna uloženo u DIGITALIZACIJU JAVNE UPRAVE
- 2,1 milijardi kuna uloženo u KULTURNU I PRIRODNU BAŠTINU.

## 2.2. Europski strukturni i investicijski fondovi 2021. – 2027.

U financijskoj perspektivi 2014. – 2020. i punopravnim članstvom u Europskoj uniji Hrvatska je dobila pristup paketu fondova koje zajedničkim imenom nazivamo Europski strukturni i investicijski fondovi, skraćeno ESI fondovi. Prema Veli (2015.) to su EU instrumenti koje mogu koristiti samo zemlje članice s ciljem postizanja socio-ekonomske i gospodarske razine najrazvijenijih država članica. Sredstvima ESI fondova upravlja se prema podijeljenom modelu što znači da Europska komisija alocira raspoloživ budžet članicama, a nacionalne vlade raspoložu tim novcem i osiguravaju sustav za korištenje tog novca (Europska komisija). Podijeljeno upravljanje čini otprilike 80% proračuna EU (Europska komisija). Komisija ima odgovornost alokacije sredstava iz financijske omotnice za svaku članicu, ali svaka članica je odgovorna za vlastiti uspjeh u procesu apsorpiranja EU sredstava (eu-projekti.info). Tufakčić (2013.) dodaje da kod fondova podijeljenog upravljanja, natječaje raspisuju i ugovaraju projekte akreditirana tijela zemlje članice, dok Komisija u ovom slučaju ima nadzornu ulogu.

Prije alociranja sredstava fondova, svaka članica zasebno mora dostaviti strateške dokumente koji su osnova za apsorpciju sredstava ESI fondova. Glavni strateški dokumenti koje članice trebaju izraditi su partnerski sporazum i operativni program za svaki od fondova (Maletić i sur., 2020.). Strateškim dokumentima sredstva se usmjeravaju na prioritetna područja ulaganja, identificiraju se nacionalni razvojni ciljevi i financijske alokacije (Maletić i sur., 2016., 2020.). Isti autori pojašnjavaju da svaka članica izrađuje partnerski sporazum u kojem su navedene smjernice za pravilnu i djelotvornu uporabu fondova od početka financijske perspektive, tj. 1. siječnja 2021. do njenog zadnjeg dana, 31. prosinca 2027. Nakon što je Sporazum o partnerstvu odobren, više ga se ne smije mijenjati. Osim partnerskog sporazuma, države trebaju pripremiti i operativne programe koji se Komisiji predaju najkasnije tri mjeseca nakon predaje partnerskog sporazuma. Operativni program definiran je prema Odak i sur. (2021.) kao ključni strateški dokument u kojem je propisana nacionalna strategija korištenja ESI fondova. U prethodnoj perspektivi Hrvatska je donijela četiri operativna programa (OP): OP Konkurentnost i kohezija, OP Učinkoviti ljudski potencijali, OP za pomorstvo i ribarstvo, Program ruralnog razvoja za 2014. – 2020. i Europska teritorijalna suradnja (strukturnifondovi.hr). U trenutnoj perspektivi, donesena su tri operativna programa, a to su: OP Konkurentnost i kohezija 2021. – 2027., OP Učinkoviti ljudski potencijali, Integrirani teritorijalni program 2021. – 2027., te je donesena Nacionalna razvojna strategija 2030. (strukturnifondovi.hr). Članice su obvezne uključiti partnere pri izradi sporazuma o partnerstvu i operativnih programa, pa tako svaka članica treba organizirati partnerstvo sa nadležnim lokalnim i regionalnim tijelima. Naime, s ciljem maksimalnog iskorištavanja europskih fondova potrebna je suradnja javne vlasti na svim razinama – lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj kao i suradnja sa partnerima. Uključivanje partnera omogućuje bolji uvid u razvojne potrebe i prioritete, i time efikasniju alokaciju sredstava tamo gdje su najpotrebnija (strukturnifondovi.hr).

Trenutno se nalazimo u financijskoj perspektivi 2021. - 2027. i budžet ESI fondova nikada nije bio veći, iznosi 1824,3 milijarde eura. Hrvatska ima priliku iskoristiti više od 25 milijardi eura, dok je u prethodnoj perspektivi imala na raspolaganju 10,7 milijardi eura (strukturnifondovi.hr). Alokacija sredstava za razliku od prethodnih perspektiva dodjeljivat će se iz dvaju izvora; Prvi uobičajen izvor je tzv. Višegodišnji financijski okvir (VFO), dok je drugi Izvor EU sljedeće generacije (Next Generation EU, skraćeno NGEU) (strukturnifondovi.hr). Odak i sur. (2021.) opisuju višegodišnji financijski okvir kao moderan i ambiciozan koncept proračuna koji će odgovarati na razvojne izazove u područjima poput tehnološkog razvoja, istraživanja, inovacija, okoliša, gospodarstva, potpore malim poduzećima, prelazak na niskougljično i kružno gospodarstvo i sl. I dalje je osnovno djelovanje VFO-a smanjenje društvenih i gospodarskih razlika među članicama te ulaganje u regije koje najviše zaostaju za ostatkom Europe (Odak i sur., 2021.). Maletić i sur. (2020.) navode da je Europska komisija 27. svibnja 2020. godine predložila značajno povećanje sredstava VFO-a za sljedećih sedam godina u iznosu od 1,1 milijardi eura. VFO je dodatno osnažen novim instrumentom za oporavak tzv. Instrument sljedeće generacije Europske unije. Osnutak programa EU sljedeće generacije izazvan je ekonomskom i zdravstvenom krizom uvjetovanom korona virusom. Glavna svrha programa EU sljedeće generacije je pružanje financijske pomoći članicama za što brži oporavak gospodarstva, poticanje zelene i digitalne tranzicije te stvaranje održivijeg, konkurentnijeg i pravednijeg okruženja (Maletić i sur., 2020.). Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske Unije ističe da će sredstva instrumenta EU sljedeće generacije iznositi 750 milijardi eura, a dijelit će se na 390 milijardi eura bespovratnih sredstava (384,4 milijarde eura bespovratnih sredstava i 5,6 milijardi eura za jamstva) i 360 milijardi eura zajmova. Istoimena stranica upućuje da će alokacija Hrvatskoj iznositi preko 11 milijardi eura, od čega najveći dio otpada na sredstva Mehanizma za oporavak i otpornost, iz kojeg je Hrvatskoj dodijeljeno 6,3 milijardi eura bespovratnih sredstava te 3,6 milijardi eura zajmova. Ostala sredstva dodijeljena su za program REACT-EU, Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR) i Fond za pravednu tranziciju (FPT) (Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, 2022.).

### 2.3. Kohezijska politika 2021. – 2027.

Kohezijska politika jedna je od ključnih investicijskih strategija Europske unije (Europska komisija). Druga je najizdašnija politika EU koja se financira i provodi kroz četiri glavna fonda, EFRR, ESF+, KF i FPT (Maletić i sur., 2016., strukturnifondovi.hr), te je komplementarna i s drugim politikama primjerice sigurnosnom i ruralnom (Odak i sur., 2021.). Osnovna svrha kohezijske politike je smanjivanje ekonomskih, socijalnih i teritorijalnih razlika među europskim regijama s ciljem osnaživanja konkurentnosti europskog gospodarstva (strukturnifondovi.hr). Sredstva kohezijske politike usmjerena su na financiranje strateških infrastrukturnih projekata i razvoj regionalne infrastrukture, podršku razvitku i internacionalizaciji malih i srednjih poduzetnika, prelazak na niskougljično gospodarstvo, stvaranje novih radnih mjesta, osnaživanje obrazovnih i zdravstvenih sustava i stvaranje uključivog i socijalnog društva (Odak i sur., 2021.). Istoimeni autori navode da je opći učinak kohezijske politike u perspektivi 2014. – 2020. iznosio više od 500 milijardi eura, od čega je:

- podržano više od 1,6 milijuna poduzeća
- otvoreno 300 000 novih radnih mjesta
- 26 milijuna ljudi primilo pomoć za osposobljavanje, obrazovanje ili traženje posla
- 8,3 milijuna kućanstava dobilo pristup širokopojasnoj mreži
- više od 3 900 km željezničkih pruga u procesu rekonstrukcije ili gradnje.

Devčić i Šostar (2015.) i Odak i sur. (2021.) utjecaj kohezijske politike procjenjuju QUEST i Ecomod modelom pa navode da su zemlje EU-12 ulaganjima od 2007. – 2013. povećale vlastiti BDP za 3% 2015.godine. Odak i sur. (2021.) dalje navode da su ta ulaganja pridonijela značajnoj konvergenciji BDP-a po stanovniku u tim zemljama, te da su projekti i programi financijske perspektive 2007. – 2013. izravno potaknuli stvaranje novih 1,2 milijuna radnih mjesta.

Europska komisija je ulaskom u novu financijsku perspektivu predložila mjere osuvremenjivanja kohezijske politike kao najznačajnije EU investicijske politike. Maletić i sur., (2020.) navode dane prijedloge:

- ulaganje u sve regije
- fleksibilniji okvir i administrativno rasterećenje sustava upravljanja i kontrole (jedinствена regulativa za četiri ESI fonda i još tri druga fonda)
- brza prilagodba promjenama (nakon pete godine provedbe omogućeno novo programiranje za posljednje dvije godine sedmogodišnjeg razdoblja, s ciljem reagiranja na potencijalne nove potrebe i izazove)
- snažnija poveznica s europskim semestrom radi provedbe reformi potrebnih za poboljšanje javnog sektora te poslovne i investicijske klime.

Za aktualnu perspektivu, Europska komisija formira pet glavnih ciljeva EU, umjesto dosadašnjih 11, to su:

1. „Pametnija Europa” - biti konkurentniji i pametniji zahvaljujući inovacijama i potpora malim i srednjim poduzećima (MSP) te digitalizacija i digitalna povezanost
2. „Zelenija Europa” - biti zeleniji, niskougljični i otporni
3. „Povezanija Europa” - biti povezaniji jačanjem mobilnosti
4. „Europa s istaknutijom socijalnom komponentom” - uključivati veću socijalnu potporu u području djelotvornog i uključivog zapošljavanja, obrazovanja, vještina, socijalne uključenosti i jednakog pristupa zdravstvenoj skrbi, kao i u jačanju uloge kulture i održivog turizma
5. „Europa bliža građanima” - biti bliži građanima, uz podupiranje lokalnog razvoja i održivog urbanog razvoja u EU-u.

EU fondovi 2021. – 2027. obuhvaćeni su jedinstvenom Uredbom o zajedničkim pravilima (Common Provisions Regulation, CPR). Uredbom se žele ujediniti i definirati osnovna pravila za pripremu i provedbu projekata svih osam fondova kako bi proces bio što efikasniji, a



apsorpcija što veća (Maletić i sur., 2020.). Osam fondova čine tri fonda kohezijske politike: Europski fond za regionalni razvoj (EFRR), Kohezijski fond (KF), Europski socijalni fond + (ESF+), Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR), Fond za pravednu tranziciju (FPT), i tri fonda iz područja unutarnjih poslova, Fond za azil, migracije i integraciju (FAMI), Fond za unutarnju sigurnost (FUS) i Instrument za financijsku potporu u području upravljanja granicama i vizne politike (BMVI) (Europska komisija, 2021.). Odak i sur. (2021.) ističu kako se Uredbom utvrđuju zajedničke odredbe za svih osam fondova kako bi se pravila mogla konsolidirati, a procedura prijave i provedbe projekata pojednostavila za stakeholdere.

Zajednička uredba uključuje mjere pojednostavljenja kohezijske politike poput:

- jednostavniji i fleksibilniji pravni i politički okvir
- pojednostavljen proces programiranja
- jednostavnija provedba za brže i jednostavnije postizanje rezultata
- pojednostavljenje odredbi za praćenje, izvještavanje i evaluaciju
- jednostavniji i razmjerni sustav kontrola i revizija.

Sredstva kohezijske politike koja čine trećinu EU proračuna, usmjerit će se u regije prema kriteriju bruto domaćeg proizvoda (BDP) po stanovniku, nezaposlenost mladih, razina obrazovanja, prihvaćanje migranta itd. (Maletić i sur., 2020.).

Autori Devčić i Šostar (2015.) objašnjavaju da je EU podijeljena na prostorne jedinice, regije za statistiku – NUTS (Nomenclature des unités territoriales statistiques). NUTS označava statističku osnovu za učinkovito vođenje regionalne razvojne politike, za socio-ekonomske analize i za postizanje ciljeva socijalne i ekonomske kohezije (Narodne novine, 2022.). Takva klasifikacija europskih regija kreirana od europske stranice za statistiku Eurostat, omogućuje jednostavnije i lakše prikupljanje, obradu, usporedbu i objavu statističkih podataka regija EU, te je indikator za usmjeravanje sredstava ESI fondova u kontekstu kohezijske politike (Maletić i sur., 2020.). Autori Maletić i sur. (2020.) ističu da je svaka država pojedinačno podijeljena na tri NUTS razine obzirom na broj stanovnika što možemo vidjeti na tablici niže. NUTS 1 regije broje do sedam milijuna stanovnika i obuhvaćaju manje države članice kao što su Danska, Irska i Slovenija, njemačke savezne države i druge velike regije (Europska komisija). NUTS 2 regije maksimalno imaju tri milijuna stanovnika i to su primjerice autonomne regije u Španjolskoj, francuske regije, poljska vojvodstva, bugarske oblasti itd. (Europska komisija). NUTS 3 regije obuhvaćaju područja koja imaju do 800 000 stanovnika i to su npr. Nomoi u Grčkoj, Maakunnat u Finskoj, švedski Län itd. U EU-27 nalaze se 92 NUTS 1 regije, 242 NUTS 2 regije koje mogu biti kategorizirane po tri stupnja – manje razvijene zemlje, zemlje u tranziciji i razvijene zemlje i 1166 NUTS 3 regije (Eurostat, 2021.).

Tablica 1 Pragovi za razvrstavanje država EU u okviru NUTS klasifikacije

Razina	Broj stanovnika
NUTS 1	3 – 7 milijuna
NUTS 2	800 000 – 3 milijuna
NUTS 3	150 000 – 800 000

Izvor: Maletić, I., Kosor, K., Japunčić, T., Žagar, D. i Čakanić, T. (2020.)

Podjela članica na NUTS 2 regije temelj je za povlačenje sredstva strukturnih fondova te je potrebno naglasiti da se sredstva fondova kohezijske politike raspodjeljuju ovisno o kategoriji kojoj pripadaju regije razine NUTS 2.

Manje razvijene regije ostvarit će stopu sufinanciranja 85% iz razloga što im je BDP ispod 75% prosječnog BDP EU-a. Regije u tranziciji čiji je BDP između 75% i 10 % prosječnog BDP EU-a ostvarit će 60 ili 70% sufinanciranja. Razvijene regije imaju BDP veći od 100% prosječnog BDP EU-a i one mogu ostvariti 40 ili 50% sufinanciranja (Europska komisija). Kohezijski fond ima jedini stopu sufinanciranja 85%, ostatak sredstava članice i korisnici moraju osigurati sami (Odak i sur., 2021.).

### 3. IZAZOVI MIKRO, MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA PRILIKOM APSORPCIJE EU SREDSTAVA

U sljedećem poglavlju bit će objašnjena uloga mikro, malog i srednjeg poduzetništva i njihov značaj za jedinstveno tržište Europske unije. S ciljem unapređivanja regionalnog razvoja EU, alociraju se financijska sredstva iz EU budžeta nacionalnim vladama na temelju partnerskih ugovora. Sredstva je moguće dobiti pripremanjem kvalitetnih projekata i dosljednom provedbom. Prijava na projekte nije jednostavna, a provedba još manje. Tufakčić (2013.) u svojoj knjizi navodi kako je u prethodnoj perspektivi uočeno od prijavitelja, korisnika i zaposlenika nadzornih tijela da su procesi prijave i provedbe komplicirani, skupi i dugotrajni te kako se ne isplati natjecati. Takva percepcija i praksa onemogućuje djelotvornu apsorpciju sredstava i posljedično ne postizanje EU ciljeva. Stoga, u ovom poglavlju navest će se i opisati ključni izazovi mikro, malih i srednjih poduzeća u apsorpciji europskih sredstava.

#### 3.1. Pojmovno određenje mikro, malog i srednjeg poduzetništva

Mikro, mala i srednja poduzeća (MSP) čine okosnicu i pokretač europskog gospodarstva (Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća, 2019.). Podaci statističkog izvora Statista (2021.) ukazuju da na razini EU-27 ukupno posluje 22,6 milijuna MSP-ova, zapošljavaju 83,8 milijuna ljudi i stvaraju dodanu vrijednost u iznosu od 3,5 milijardi eura. Stranica Europskog parlamenta dodaje da MSP-ovi čine 99% svih poduzeća u EU-u, osiguravaju dvije trećine radnih mjesta u privatnom sektoru i zaslužna su za više od polovice cjelokupne dodane vrijednosti koju ostvaruju poduzeća u EU. Mikro, mala i srednja poduzeća definirana su prema preporuci Europske komisije 2003/361/EC 2005. godine kao poduzeća koja zapošljavaju do 250 zaposlenika, ukupni godišnji promet im ne prelazi 50 milijuna eura i/ili im ukupna aktiva ne prelazi 43 milijuna eura. Osnovni čimbenici za definiranje MSP-ova su broj zaposlenika, godišnji promet i/ili ukupna aktiva, međutim oni nisu jedini. Potreba za definiranjem MSP-ova je ključna iz razloga što o tome ovisi financijska potpora EU iz namjenskih fondova. Isto tako, u prilog određivanju veličine poduzeća ide i definiranje potreba i problema svake razine i veličine poduzeća što rezultira posebnim mjerama i olakšicama za svaku od razina (Vrhovec-Žohar i Klopota, 2014.). Naime, dešava se da je često teško utvrditi je li neko poduzeće MSP samo po glavnim kategorijama. MSP može biti u vlasništvu nekog drugog većeg poduzeća ili u partnerskom odnosu. Ukoliko se neko poduzeće nađe u takvim odnosima, ono ne ispunjava uvjete za financiranje iz EU fondova. Stoga, zbog gore opisanih situacija, treba navesti i kriterij *resursi* koji uzima u obzir vlasništvo, partnerstva i veze. Uvođenjem kriterija *resursi* omogućava se poštena i efikasna alokacija sredstava namjenskih fondova, što znači da će samo najpotrebitiji MSP-ovi dobiti sredstva (Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća, 2019.). Nastavno, u tablici se prikazuje kategorizacija poduzeća po glavnim kriterijima.

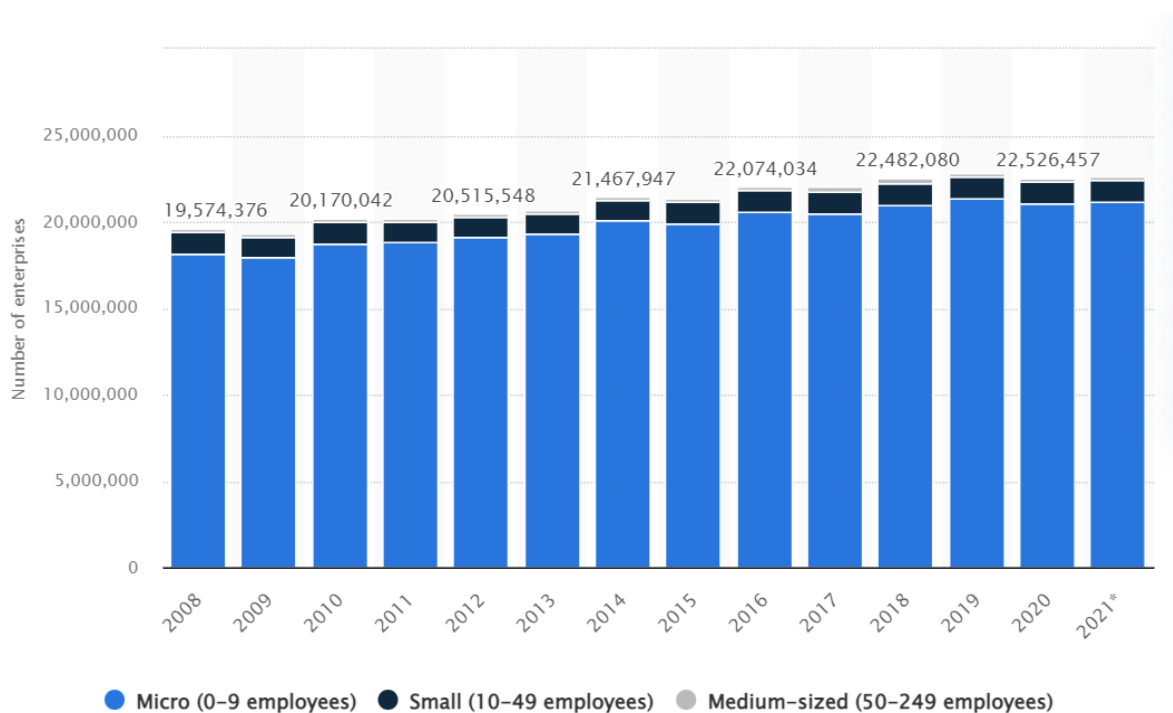
Tablica 2 Pragovi za utvrđivanje statusa mikro, malog i srednjeg poduzeća

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenih	i	Godišnji promet	ili	Aktiva/Dugoročna imovina
Srednje	< 250		≤ 50 milijuna EUR		≤ 43 milijuna EUR
Malo	< 50		≤ 10 milijuna EUR		≤ 10 milijuna EUR
Mikro	< 10		≤ 2 milijuna EUR		≤ 2 milijuna EUR

Izvor: Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natjecajima za dodjelu sredstava iz fondova EU (2014.)

Većina MSP-ova u EU-27 pripada mikro kategoriji i to je prikazano donjim grafičkim prikazom. Godine 2021. u EU-27 posluje 21,2 milijuna mikro, 1,3 milijuna malih i 197,9 tisuća srednjih poduzeća u EU-27.

Slika 1 Rast broja poduzeća od 2008. - 2021. godine



Izvor: Statista (2021.)

Iz gornjeg grafičkog prikaza evidentno je da od 2008. do 2021. godine broj MSP-ova raste u EU-27.

Obzirom da čine 99% poduzeća EU ključni su faktor u stvaranju novih vrijednosti u svakom sektoru gospodarstva (Strategija za MSP-ove i održivu digitalnu Europu, 2020.). Što se tiče sektorske podjele, najviše MSP-ova ima u sektoru maloprodaje i veleprodaje i to su pretežno mikro i mala poduzeća, dok se srednja poduzeća većinom bave proizvodnjom (Statista, 2021.).

Mikro, mala i srednja poduzeća neophodna su za tranziciju Europe ka održivom i digitalnom gospodarstvu. Svojim djelovanjem utječu na jačanje konkurentnosti, čineći ju otpornijom na vanjske šokove i atraktivnom destinacijom za osnivanje poduzeća. Ključni su faktor za postizanje ciljeva industrijske strategije i EU kohezijske politike (Strategija za MSP-ove i održivu i digitalnu Europu, 2020.). Prvi od ciljeva kohezijske politike za trenutno sedmogodišnje razdoblje je „Pametnija Europa” kojim EU želi potaknuti inovacije, digitalizaciju i digitalnu povezanost. Digitalizacija omogućava veću učinkovitost proizvodnje i bazu za osmišljavanje inovativnih proizvoda i poslovnih modela (Strategija za MSP i održivu i digitalnu Europu, 2020.). Istoimeni izvor ističe kako primjena *blockchain* tehnologije u poslovanju, umjetne inteligencije ili *cloud* usluga znatno unapređuje poslovne procese MSP-ova. Odak i sur. (2021.) tvrde isto, Europi je nužan digitalni sektor koji će biti utemeljen na zelenom i održivom rastu. U okviru kohezijske politike 2021. – 2027. kreirana je sektorska strategija – Strategija za MSP-ove za održivu i digitalnu Europu 2021. koja podupire MSP-ove u tri ključna područja: održiva i digitalna tranzicija, smanjenje regulatornog opterećenja i poboljšanje pristupa EU globalnom tržištu i bolji pristup financiranju. Prema Odak i sur. (2021.) navedenom strategijom nastojat će se povećati broj MSP koji su održivi i koji su implementirali digitalne tehnologije.

Gwizdala (2017.) navodi da su mikro, mala i srednja poduzeća profitabilnija i fleksibilnija odgovoriti na tržišne promjene i zahtjeve u odnosu na velika poduzeća, ali su s druge strane osjetljiva na promjene poput promjena u proizvodnim procesima, rastuće konkurencije poput Indije ili Kine, te nepredvidivih okolnosti kao što su ekonomske, zdravstvene i financijske krize (EU Policy framework, 2019).

U Strategiji za MSP i održivu i digitalnu Europu (2020.) stoji da je četvrtina MSP-ova u Europi već dio digitalne tranzicije i nude zelene proizvode ili usluge, a 17% MSP-ova uspješno je uključilo digitalne tehnologije u svoje poslovanje. Kako bi se podržalo MSP-ove u jačanju konkurentnosti europskog gospodarstva, Europa je odgovorna za stvaranje poslovne i inovacijske klime i infrastrukture u cijeloj EU. Mjere potpore MSP-ovima koje će se poduzeti su (Strategija za MSP i održivu i digitalnu Europu, 2020., i Odak i sur., 2021.):

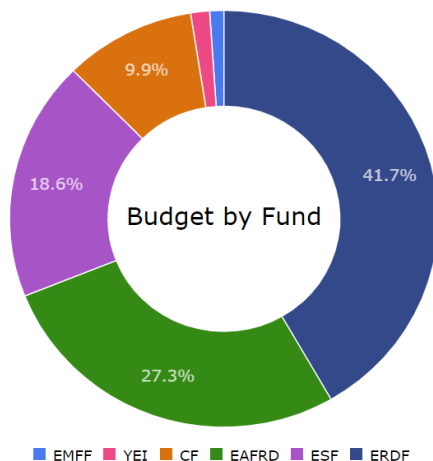
- poticanje poduzetničkog ekosustava
- promicanje sudjelovanja malih i srednjih poduzeća u globalnim lancima vrijednosti
- internacionalizacija malih i srednjih poduzeća
- olakšavanje pristupa financijama i naprednim poslovnim uslugama
- smanjenje regulatornog opterećenja.

Prvi natječaj koji je omogućio malim i srednjih poduzećima u Hrvatskoj da ostvare sufinanciranje iz strukturnih fondova EU bio je objavljen krajem 2013. godine pod imenom „Povećanje gospodarske aktivnosti i konkurentnosti malih i srednjih poduzeća” (Vodič za prijavu projekata za financiranje malih i srednjih poduzeća iz fondova EU-a).

### 3.1.1. Europski fond za regionalni razvoj

Financiranje MSP-ova vrši se primarno iz Europskog fonda za regionalni razvoj. U prethodnoj perspektivi 2014. – 2020. MSP-ovi su bili korisnici najviše alociranih sredstava ESI fondova (Gwizdala, 2017.). U nastavku je prikazan grafički prikaz alokacije sredstava po fondovima.

*Slika 2 Alokacije sredstava u perspektivi 2014. - 2020. po fondovima*



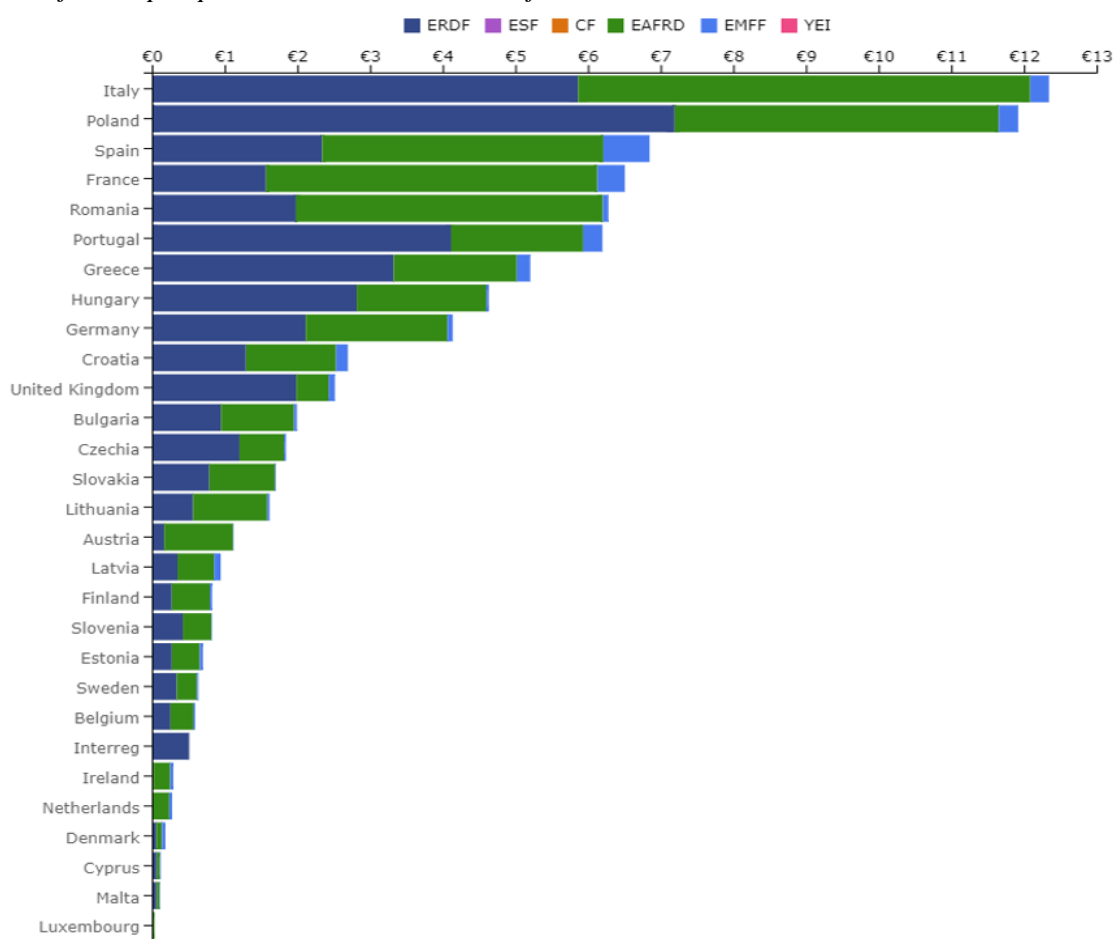
Izvor: cohesionsdata.eu (2022.)

Gornja slika prikazuje raspodjelu finansijskih sredstava po fondovima u prethodnoj perspektivi. Europski fond za regionalni razvoj dobio je 41,7% sredstava, tj. 305 milijardi eura na raspolaganje, od čega je MSP-ovima alocirano 58 milijardi eura (cohesionsdata.ec.europa.eu). Druga najveća alokacija dodijelila se Europskom poljoprivrednom fondu za ruralni razvoj 200 milijardi eura, dok je treći, Europski socijalni fond dobio 136 milijardi eura. U sadašnjoj perspektivi 2021. – 2027. EFRR-u je alocirano 226,1 milijardi eura (Europska komisija).

EFRR ima najveće alokacije od svih triju fondova kohezijske politike i financira najširi raspon prioriteta (Odak i sur., 2021.). Europski fond za regionalni razvoj (EFRR) osnovan je 1975. godine i cilj mu je ojačati gospodarsku i socijalnu koheziju između EU regija (Europska komisija) i smanjiti zaostalost regija u najnepovoljnijem položaju, posebice otočnih, planinskih i pograničnih regija (strukturnifondovi.hr). Fondom se financiraju operativni programi i programi teritorijalne suradnje (Interreg) kojim se omogućuje prekogranična, transnacionalna i međuregionalna suradnja u EU i susjednim zemljama (Odak i sur., 2021.). Prioriteti djelovanja fonda usmjereni su na inovacije, digitalizaciju, energetska učinkovitost, zaštitu okoliša, obnovljive izvore energije, razvoj prometne i energetske infrastrukture, integrirani društveni i ekonomski razvoj i na mikro, male i srednje poduzetnike (Maletić i sur., 2020.). Autori spominju jačanje rasta i konkurentnosti MSP-ova kao specifični cilj EFRR-a prve prioritetne osi Pametnija Europa. Ulagat će se u proizvodne kapacitete MSP-ova, njihovu digitalizaciju i digitalnu povezanost (Europska komisija). Odak i sur. (2021.) dodaju da su sredstva EFRR-a i KF-a (kohezijskog fonda) najviše usmjerena na ciljeve „Pametnija Europa” i „Zelenija Europa”, te će članice ovisno o svom stupnju razvoja u te ciljeve ulagati 65% do 85% sredstava. Sergej (2016.) ističe kako je EFRR najvažniji fond za mikro, mala i srednja poduzeća jer potiče

konkurentnost i održivi razvoj. Uz to, fond financira kupnju najmodernije tehnologije npr. informacijsko-komunikacijske opreme. Vela (2015.) ističe da mikro, mali i srednji poduzetnici najčešće ulažu u opremu, izgradnju objekata, certifikaciju, marketing, razvoj novih proizvoda itd. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije ističe kako Hrvatska na raspolaganju iz EFRR do 2027. godine ima 5,4 milijarde eura, dok će hrvatski MSP-ovi dobiti dodatnih 85 milijuna eura na raspolaganje za nastavak poslovanja i spašavanje radnih mjesta (Maletić i sur., 2020.). Na donjem grafikonu prikazana je alokacija EU sredstava prema tematskom cilju Jačanje rasta i konkurentnosti MSP-ova po državama.

Slika 3 Alokacija EU sredstava prema tematskom cilju „Jačanje rasta i konkurentnosti MSP-ova” po zemljama u perspektivi 2014. – 2020., u milijardama eura



Izvor: cohesiondata.eu (2022.)

### 3.1.2. Podrška EU poduzetništvu

Relevantnu ulogu u europskom poduzetništvu ima Akt o malom poduzetništvu (Small Business Act, SBA). Mihai (2016.) pojašnjava da je Akt o malom poduzetništvu nastao 2008. godine kao inicijativa EU-a koja je imala za cilj stvoriti povoljno okruženje za rast i promicanje poduzetništva. Temelj Akta je Europska povelja o malom poduzetništvu. Kutnjak (2010.) navodi da je Europska povelja o malom poduzetništvu dokument potpisan 2000. godine od tadašnjih zemalja članica i kandidatkinja s ciljem unapređivanja poduzetničkog okruženja,

poticanja poduzetničke kulture, te motiviranja na daljnje obrazovanje u toj sferi. Akt o malom poduzetništvu temelji se na deset načela (Vuković, 2012.), a to su:

- kreirati okolinu u kojoj poduzetnici i obiteljska poduzeća mogu uspjeti i u kojoj su za uspjeh nagrađeni
- osigurati da poštenu poduzetnici koji su se suočili s bankrotom brzo dobiju drugu priliku
- primijeniti „*Think small first*” princip što znači uzimati u obzir karakteristike malih i srednjih poduzeća kada se dizajniraju zakoni i pojednostaviti postojeću regulaciju
- javne administracije trebaju odgovarati na potrebe MSP-ova
- prilagoditi alate javne politike potrebama MSP-ova
- podržati pristup MSP-ova financijama, osobito rizičnom kapitalu, mikrokreditima i *mezzanine* financijama i razviti zakonsko i poslovno okruženje koje podupire pravovremeno plaćanje u komercijalnim transakcijama
- potaknuti MSP-ove da više iskorištavaju prilike koje im nudi Jedinstveno tržište
- promovirati poboljšanje vještina zaposlenika u MSP-ovima i sve oblike inoviranja
- omogućiti MSP-ovima pretvaranje ekoloških izazova u radne prilike
- podržati i potaknuti MSP-ove da koriste rast tržišta izvan EU.

*Think small first* je ključno načelo u kreiranju politika za MSP-ove diljem Europe. Prednost je dana malim subjektima, a fokus je stavljen na zakonodavna tijela jer su odgovorna za finalni rezultat donesenih politika. Predlaže se da prilikom predlaganja zakona zakonodavna tijela imaju obzira i sluha za „najmanje”, te da se prema njima kreiraju zakoni. S druge strane, velika poduzeća također žele obzirniji tretman. Propisi, zakoni i odluke doneseni u prilog velikih poduzeća mogu samo stvoriti dodatni pritisak na poslovanje MSP-ova. (Think Small First – Considering SME interests in policy-making including the application of an ‘SME Test’, 2009.).

### 3.1.3. Ključni EU programi za mikro, mala i srednja poduzeća

Program jedinstvenog tržišta je novi program Europske unije nastao u ovoj financijskoj perspektivi, 2021. – 2027. Prethodio mu je COSME (Competitiveness of Enterprises and Small and Medium Enterprises), program za konkurentnost poduzeća i MSP-ova, čija je alokacija u prethodnoj perspektivi iznosila 2,3 milijarde eura (A quick guide to EU funding 2014 to 2020, 2014.). Program COSME je isključivo bio namijenjen za mikro, mala i srednje poduzetnike, a glavni ciljevi programa bili su jačanje konkurentnosti, stvaranje pozitivnog poduzetničkog okruženja, olakšavanje pristupa financiranju i izlazak na strana vanjska tržišta. COSME je provodio u djelo načela Akta o malom poduzetništvu, što je značilo da Komisija priznaje središnju ulogu malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu EU-a (Europska komisija, 2015.). Komisija je u lipnju 2018. godine odlučila da početkom perspektive 2021. – 2027., COSME program više neće biti aktivan, već da na snagu stupa Program jedinstvenog tržišta (Maletić i sur., 2020.). Proračun Programa jedinstvenog tržišta iznosi 4,2 milijarde eura (strukturnifondovi.hr). Sredstva će biti usmjerena na pet glavnih područja; zdravlje i dobrobit životinja, konkurentnost MSP-ova, jačanje unutarnjeg tržišta, europsku statistiku i zaštitu



potrošača i sigurnost proizvoda (Europska komisija, 2021.). Programom se želi ojačati jedinstveno tržište EU-27 i učiniti ga funkcionalnijim. Stranica [stranica.strukturifondovi.hr](http://stranica.strukturifondovi.hr) navodi da će se Programom dati veća potpora građanima i poduzećima, posebice MSP-ovima u vidu poticanja konkurentnosti, politike tržišnog natjecanja, jednostavnijih normi financijskog i nefinancijskog izvještavanja i revizije, pristup rastućim tržištima izvan EU i globalnim lancima vrijednosti i sl. Maletić i sur., (2020.) dodaju da će ovaj program biti od pomoći novim i postojećim poduzećima bilo pri osnivanju ili pri traženju financijskih sredstava. Isti autori ističu da korisnici Programa ne moraju biti samo MSP-ovi, već mogu biti nacionalna tijela, tijela jedinica lokalne ili regionalne samouprave te neprofitne udruge.

Prema izvještajima Komisije, najveća alokacija bit će prema važnosti područja; tako će najviše sredstava, preko 60%, ići na zdravlje i dobrobit životinja i na konkurentnost MSP-ova (Maletić i sur., 2020.).

Uz Program jedinstvenog tržišta, MSP-ovi će se dijelom financirati iz InvestEU programa. InvestEU preuzima i nasljeđuje posao Europskog fonda za strateška ulaganja i 13 financijskih instrumenata za potporu ulaganjima iz razdoblja 2014. – 2020., koji će se sada objediniti u InvestEU program. Fond za strateška ulaganja nastao je s ciljem uvođenja i povećanja javnih i privatnih investicija u Europu (Europski parlament, 2021.). Ista stranica navodi da je Fond poslovao tako da bi izvlačio sredstva iz EU proračuna i usmjeravao ih Europskoj investicijskoj banci (EIB) kao glavnom partneru, nakon čega bi EIB preuzela rizik i dala podršku projektima koji bez ove financijske potpore ne bi bili izvedivi. InvestEU danas uz EIB, kao partnere ima nacionalne razvojne banke članica i međunarodne financijske institucije koji također imaju izravan pristup jamstvu EU-a (Europski parlament, 2021.). Ista stranica navodi da se programom generiraju jamstva EU od oko 26,2 milijarde eura koja investicijskim partnerima omogućuje preuzimanje većih rizika. Maletić i sur., (2020.) navode da su jamstva Programa dodijeljena prema četirima prioritetima; održiva infrastruktura, istraživanje, inovacije i digitalizacija, socijalna ulaganja i vještine te mala i srednja poduzeća za koje je izdvojeno prema stranicama Parlamenta 6,9 milijardi eura. Okupljanjem javnih i privatnih ulaganja očekuje se prikupiti 372 milijardi eura tijekom trenutne perspektive (EU funding overview, 2021.).

### 3.2. Apsorpcijski kapacitet i utjecaj EU sredstava na gospodarstvo

Apsorpcijski kapacitet predstavlja pripremljenost i sposobnost određene zemlje članice da upije, tj. apsorbira sredstva koja joj stoje na raspolaganju (Đulabić, 2012. prema NEI, 2002.). Autor dodatno pojašnjava da kapacitet označava u kojoj mjeri neka zemlja može djelotvorno i efikasno utrošiti financijska sredstva dana kroz strukturne i investicijske fondove. Efikasnost i efektivnost su ključne u upravljanju apsorpcijskim kapacitetima jer su kapaciteti ograničeni (Devčić i Šostar, 2015.). Kapacitet je moguće utvrditi pomoću nekoliko elemenata navodi Popa (2012.) a to su makroekonomski, financijski i upravni faktori.

Makroekonomski faktor prvi je od elemenata u apsorpciji sredstava. U obzir uzima razinu nacionalnog BDP-a, što znači da neka država može „upiti” sredstva strukturnih fondova do određene razine BDP-a (Šumpikova, Pavel i Klazar, 2004.). Makroekonomski kapacitet je

gotovo nemoguće unaprijediti iz razloga što je određen makroekonomskim pokazateljima, BDP-om i paritetom kupovne moći (Devčić i Šostar, 2015.).

Financijski faktor, Šumpíková, Pavel i Klazar (2004.) definiraju kao mogućnost sufinanciranja EU projekata i programa iz aspekta države. To je mjera u kojoj su regija i njezini stakeholderi sposobni financirati pripremu i provedbu projekata (Devčić i Šostar, 2015.). Da bi se projekti mogli sufinancirati, autori ističu potrebu planiranja budžeta na višegodišnjoj osnovi, davanje jamstava isplata i uključivanje drugih partnera osim države. Partneri mogu biti širokog spektra, jedinice lokalne i regionalne samouprave, znanstvene institucije, neprofitne organizacije, kazališta, visoke obrazovne institucije i drugi prijavitelji koji su zainteresirani za sudjelovanje u projektima. Sufinanciranje je potrebno iz razloga što projektne aktivnosti nisu pokrivene u cijelosti. U pravilu 25-50% aktivnosti treba pokriti iz vlastitih izvora, navodi Vela (2015.).

Upravni faktor najveći je izazov apsorpciji sredstava jer ovisi o efikasnom radu javne uprave pojedine zemlje. Upravni element opisujemo kao mogućnost i pripremljenost javne uprave da upravlja sredstvima EU koja su joj potencijalno na raspolaganju (Đulabić, 2012.).

O upravnom elementu počelo se pregovarati 1995. godine na sastanku Europskog vijeća u Madridu. Nastavak je uslijedio 1997. razgovorom o ulasku tranzicijskih zemalja u EU. Inicijalni kriteriji za pridruživanje novih članica u EU bili su politički i ekonomski, dok je treći kriterij bio upravni (Koprić, 2014.). Obzirom na nepovjerenje Europe postsocijalističkim zemljama radi korupcije, netransparentnog zapošljavanja i klijentelizma (Katsarova, 2013.), EU je zahtijevala reforme uprava potencijalnih članica i prilagodbu europskim standardima (Koprić, 2014.).

Za optimalno povlačenje sredstava presudno je djelotvorno upravljanje javne uprave na svim razinama opće države; središnjoj, regionalnoj i lokalnoj (Đulabić, 2012.). Sve tri razine države korisnici su raznih projekata i programa financiranih od strane EU. Zadaća javne uprave je da ispuni preduvjete za financiranje i to uspostavom strateškog i institucionalnog okvira za provedbu ESI fondova (Vela 2015.).

Javna uprava je odgovorna za niz aktivnosti u procesu povlačenja sredstava, Vela (2015.) navodi neke od zadataka:

- koordinacija cjelokupnog upravljanja i kontrole korištenja ESI fondova
- proces i praćenje programiranja
- provedbe nacionalnih operativnih programa i suradnju sa Europskom komisijom
- upravljanje i provedba operativnih programa
- objavljivanje otvorenih i/ili ograničenih poziva za dostavu projektnih prijedloga te provjera prihvatljivosti projekata i njihovih troškova za sufinanciranje
- odobravanje i isplata sredstava
- revizija sustava upravljanja i korištenja sredstvima.

Marinas i Prioteasa (2016. prema Kopeva i sur., 2011.), pojašnjavaju da upravni kapacitet ovisi o trima odrednicama; struktura, ljudski resursi, alati i sustav. Struktura je način na koji su zadaci i odgovornosti podijeljeni između odgovornih tijela kroz cjelokupni projektni ciklus. Ljudski resursi se bave zaposlenicima, brojem zaposlenika, njihovim potrebnim kvalifikacijama, iskustvom i stupnjem stručnosti da rade na području ESI fondova. Alati i sustav čine dostupnost smjernica, softvera, obrazaca, metoda, priručnika koji omogućuju efikasniju provedbu projekata. S druge strane, autori Smeriglio, Sliwowski i Bachtler (2016.) navode da na upravni kapacitet utječe nekoliko drugih faktora;

- upravna kultura zemlje članice
- politički utjecaj nad upravnim procesima
- kvaliteta i dostupnost vanjskih usluga
- institucionalni faktori.

Upravna kultura zemlje članice određena je na nacionalnoj razini. Fokus na procese nad rezultatima dovodi do tromе i nefleksibilne javne uprave. Utemeljeni procesi i njihov dizajn ne stimuliraju zaposlenike na brži i kvalitetniji rad, već je ishod čisto suprotan; motiviranost zaposlenika je vrlo niska.

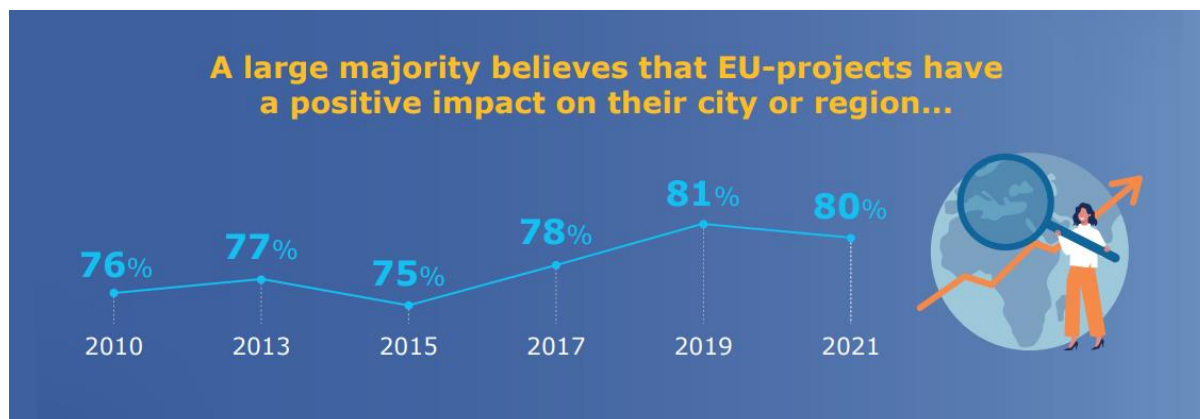
Politički utjecaj nad upravnim procesima relevantan je za pravilno alociranje sredstava EU fondova na relevantne projekte. Politička stabilnost i postojanost nacionalnih vlada preduvjet je kvalitetnom upravljanju EU projektima. Također, uklanjanjem korupcije ekonomske i socijalne koristi bile puno veće (Devčić i Šostar, 2015.).

Kvaliteta i dostupnost vanjskih usluga odnosi se na dostupnost stručnog osoblja poput edukatora i evaluatora u području EU fondova.

Institucionalni faktori navedeni su od raznih autora kao prepreka efikasnijoj apsorpciji na nacionalnoj i na europskoj razini (Katsarova, 2013). Radi se o nekonzistentnosti i nekoordiniranost institucija. Visoka učinkovitost apsorpcije uvjetovana je kvalitetnim upravljanjem i administracijom u javnim službama (Devčić i Šostar, 2015.).

Apsorpcija EU sredstava pozitivno je korelirana sa potencijalom zemalja da pripreme uvjete za EU potpore (Katsarova, 2013.). Dakle, ukoliko zemlja nije spremna za povlačenje sredstava, izostat će i financijska potpora. Značaj EU fondova za slabije razvijene članice neupitna je, iako razvijene zemlje poput Irske, Danske, Finske također aktivno povlače sredstva. EU fondovi utječu na smanjivanje ekonomske i socijalne razlike među članicama pružajući financijsku potporu i potičući regionalni razvoj (Jurevičiene i Pileckaite, 2013.). Kao potvrda te tvrdnje, na slici niže vidljivo je kako građani EU-27 većinom vjeruju da EU projekti imaju pozitivan utjecaj na regionalni razvoj, njihov grad ili regiju.

Slika 4 Svijest i mišljenje građana EU-27 o doprinosu EU projekata na njihov grad i/ili regiju kroz godine



Izvor: Eurobarometer (Europska komisija, 2021.)

Istoimeni autori ističu kako EU sredstva s druge strane mogu zaustaviti neke ekonomske aktivnosti kao npr. planirane investicije. Do stopiranja investicija dolazi jer se pažnja preusmjerava na EU sredstva, što nužno ne znači da su EU projekti od većeg značaja za članicu od projekta koji se odgodio. Sredstva koja se brzo apsorbiraju ne impliciraju uvijek na velike koristi gospodarstvima. S druge strane, veća apsorpcijska moć ne mora nužno značiti i veći regionalni razvoj jer je moguće da neka zemlja sa manje apsorbiranih sredstava postigne veći stupanj regionalnog razvoja jer je preusmjerila sredstva u projekte većeg značaja (Devčić i Šostar, 2015.). Istoimeni autori zaključuju kako je jako važno mjeriti učinke europskih projekata kako bi se mogao identificirati realan utjecaj određenog projekta i izbjeći određeni projekt u budućnosti koji nije ostvario predviđene pokazatelje.

Sergej (2016.) navodi da su ESI fondovi u 2015. godini utjecali na porast zaposlenosti i kreaciji 14 200 novih radnih mjesta. Veliki postotak, čak 84% novih radnih mjesta je bilo stvoreno u malim i srednjim poduzećima. Poduzeća su primijenila 700 novih proizvodnih procesa koji su značajno doprinijeli efikasnijoj proizvodnji. Sergej (2016.) dalje nastavlja da su ispitani menadžeri u njegovom istraživanju istaknuli kako su ESI fondovi generalno utjecali na rast prihoda, proizvodnog volumena i profita i radne produktivnosti. Devčić i Šostar (2015.) tvrde da strukturni fondovi mogu povećati BDP u zemljama za 0,7% godišnje.

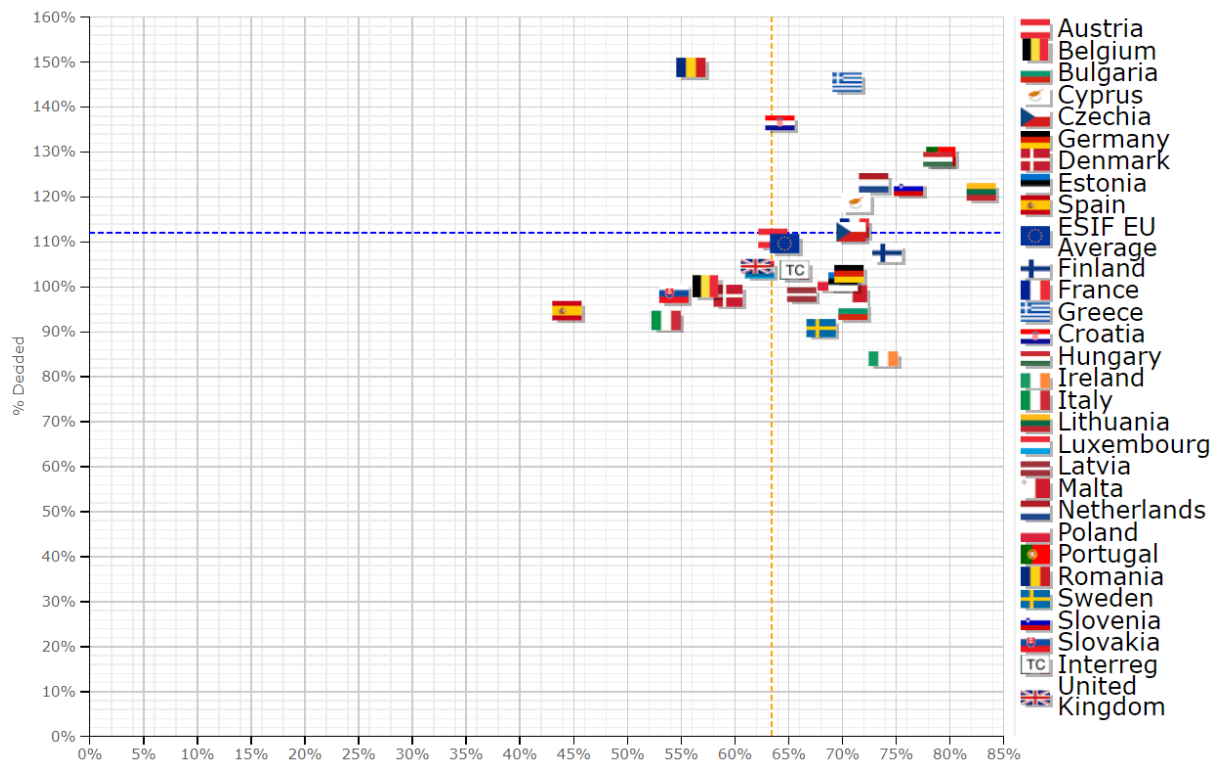
Glavni rezultati Komisije s kraja 2020. godine ukazuju da se u razdoblju od 2014. – 2020. otvorilo 300 000 radnih mjesta, 6,6 milijuna poduzeća je dobilo sufinanciranje iz EU fondova, 32 milijuna hektara je odabrano za ostvarivanje EU potpore, 45,3 milijuna ljudi je dobilo pomoć pri zapošljavanju, 359 000 ljudi je poboljšalo energetska učinkovitost u vlastitim domovima itd. Do kraja 2020.godine, ukupno je isplaćeno 253,8 milijardi eura zemljama članicama (Europska komisija, 2020.)

Europskim strukturnim i investicijskim fondovima raspoložu nacionalne vlade prema podijeljenom modelu. Podijeljeni model upravljanja znači da zemlja članica može upravljati sredstvima fondova za pitanja koja su važna za članicu i njeno usklađivanje sa europskim

standardima (Vela, 2015.). Komisija prati apsorpciju europskih sredstava kroz tri razine. Prva razina je planirana alokacija sredstava po zemljama, druga je iznos ugovorenih sredstava (stopa ugovaranja) i treća razina je iznos isplaćenih sredstava krajnjim korisnicima (PJR Consulting, 2019.). Istoimena stranica pojašnjava da je svakoj članici alociran planirani iznos za apsorpciju u financijskoj perspektivi, tj. za sedam godina. Stopa ugovaranja označava iznose koji su ugovoreni između države i krajnjih korisnika potpisivanjem ugovora o bespovratnom financiranju. Stopa isplaćenosti predstavlja iznose koji su krajnji korisnici EU fondova potrošili, odnosno sredstva koja je Komisija odobrila kao utrošena. Elementi koji ukazuju na uspješnost apsorpcije sredstava su stopa ugovorenosti sredstava i stopa isplaćenosti sredstava korisnicima (eu-projekti.info, 2018.).

Stranica Ministarstva regionalnog razvoja i EU fondova daje uvid u stope ugovaranja i isplaćenosti zemalja EU-28 (tada uključena Velika Britanija) u periodu od 2014. – 2020. Prema dostupnim informacijama, Hrvatska je u 2019. godine bila na 27. mjestu (25%) od 28 zemalja po isplaćenim sredstvima, a na 16. mjestu po ugovorenim sredstvima (78%) (PJR Consulting, 2019.). Danas se Hrvatska podigla devet mjesta i nalazi se na 19. mjestu po isplaćenim sredstvima (63%), prešavši Španjolsku, Italiju, Slovačku, Rumunjsku, Belgiju, Dansku, Luksemburg i Austriju. Trenutno je Litva vodeća država u apsorpciji sredstava (Ministarstvo regionalnog razvoja i EU fondova, 2022.). Što se tiče ugovorenosti sredstava, ugovorenost na razini cijele EU iznosi 113%, a Hrvatska se nalazi iznad tog prosjeka sa 141% ugovorenih sredstava. Navedeni podaci prikazani su na slici niže.

*Slika 5 Pregled stopa ugovorenosti i isplaćenosti EU sredstava po zemljama u razdoblju od 2014. do danas*



Izvor: cohesiondata.eu (2022.)

### 3.3. Pregled izazova nedovoljne apsorpcije EU sredstava mikro, malih i srednjih poduzeća pri apsorpciji EU sredstava

Izazovi koji priječe uspješnu apsorpciju dijele se na unutarnje i vanjske. Unutarnji izazovi su pod utjecajem korisnika EU projekata, dok su vanjski pod utjecajem institucija nadležnih za upravljanje EU projektima i svih ostalih koji sudjeluju u njihovoj provedbi (Berica, 2010.). Znanstvena literatura upućuje da vanjski izazovi ipak utječu više na sposobnost apsorpiranja EU sredstava, pa tako Marcu, Kandžija i Dorotić (2020.) spominju da su primarno izazovi vanjske prirode utjecali na probleme apsorpcije Rumunjske u perspektivi 2007. – 2013. Marinescu (2013. prema Jaliu i Radulescu, 2013.) također navodi institucionalni faktor kao razlog slabog menadžmenta EU fondova u Rumunjskoj u razdoblju 2007. – 2013.

Obje vrste izazova značajno utječu i koče provedbu EU projekata. S druge strane, određenu odgovornost snose i sami MSP-ovi. Često su nedovoljno pripremljeni i nesvjesni uvjeta koje trebaju ispuniti kako bi prijava bila uspješna (Hunya, 2011.). Pri samoj prijavi za EU projekte svi prijavitelji pa tako i MSP-ovi trebaju identificirati koje su potrebe društva i jesu li u skladu sa europskom ili nacionalnom razvojnom strategijom. Marinescu (2013.) se nadovezuje i spominje izjavu bivšeg direktora Europskog instituta za inovacije i tehnologiju Christian de Fouloy-a, da MSP-ovi prije prijave ozbiljno trebaju razmisliti o potrebama društva i kako oni kao poduzeće mogu pridonijeti istom. U protivnom nedovoljno argumentirane prijave ne prolaze. Vela (2015.) objašnjava da ukoliko projektna ideja ne zadovoljava odgovor na probleme pojedinaca, organizacija i zajednice, ona neće biti sufinancirana od strane EU. Kako ne bi došlo do toga, istoimena autorica savjetuje da se u fazi programiranja dobro definira strategija. Hunya (2011.) ističe da MSP-ovi nisu najbolji u kreiranju vlastite strategije, te da samo petina MSP-ova u Rumunjskoj ima strategiju, što negativno utječe na ostvarivanje bespovratnih sredstava. Stoga, preporuka MSP-ovima je da se tijekom svoje provedbe posvete upravljanju projektnim rizicima i proaktivno djeluju u svakoj projektnoj aktivnosti kako bi se poteškoće i prepreke uklonile ili minimizirale pravovremeno (Delić i Dumančić, 2021.). Marcu, Kandžija i Dorotić (2020.) pojašnjavaju da je loša apsorpcija posljedica kompleksnih uvjeta prijave na EU natječaje, dok su nacionalna sredstva država pristupačnija za financiranje projekata MSP-ova. Razni autori navode kroz znanstvene članke iste razloge koji utječu na nedovoljnu apsorpciju EU sredstava. Najčešći razlozi se ponavljaju, a povremeno se istaknu neki jedinstveni. Autori se slažu da je veliki problem birokracija, kompleksnost dokumentacije, nedovoljna informiranost mikro, malih i srednjih poduzeća o mogućnostima pristupanja EU fondovima i EU programima, nedostatak javno-privatnog partnerstva, nedovoljan broj stručnog osoblja u pripremi, provedbi i evaluaciji EU natječaja, nedostatak kvalificiranog osoblja u provedbenim tijelima, kao i u projektnim timovima prijavitelja itd. Najčešće navedeni izazovi i rezultati provedenih istraživanja izneseni su u ovom poglavlju.

#### 3.3.1. Unutarnji izazovi

Unutarnji izazovi pod utjecajem su korisnika EU sredstava i na njih MSP-ovi mogu utjecati. Tipični su za dvije faze u ciklusu upravljanja EU projektima, a to je faza formulacije i implementacije (Berica, 2010.). Faza formulacije je faza u kojoj prijavitelji razrađuju i

pripremaju natječajnu dokumentaciju, a provedbeno tijelo donosi ocjenu (Bošnjak, 2018.). Ukoliko je ocjena pozitivna, potpisuje se ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava (Vela, 2015.). Bošnjak (2018.) navodi da faza implementacije slijedi nakon faze formulacije i u pravilu MSP-ovi tada počinju provedbu svojih aktivnosti uz redovito pisanje izvještaja o provedbi. U nastavku su opisani najčešći unutarnji izazovi s kojima se MSP prijavitelji susreću, a prikupljeni su iz znanstvenih radova i istraživanja.

Unutarnji izazovi za MSP-ove su:

- pronalazak sredstava za financiranje projektnih aktivnosti
- nedovoljne menadžerske vještine
- nekorisćenje konzultantskih usluga za područje EU projekata
- kontakt sa provedbenim tijelima
- prilaganje neispravne dokumentacije
- projektni menadžment i projektni tim.

### 3.3.1.1. Pronalazak sredstava za financiranje projektnih aktivnosti

Projektne aktivnosti nisu stopostotno financirane iz ESI fondova, već je financiran samo dio koji je propisan natječajem i koji stoji u ugovoru o dodjeli sredstava. U pravilu korisnik mora financirati dio projekta vlastitim sredstvima (Vela, 2015.). Autorica nastavlja da svaki natječaj posebno određuje koliko je minimalni i maksimalni iznos sufinanciranja projekta ili projektne aktivnosti. Primjerice, na stranici [strukturfondovi.hr](http://strukturfondovi.hr) nalazi se sada zatvoreni natječaj unutar operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020. „Jačanje konkurentnosti poduzeća ulaganjima u digitalnu i zelenu tranziciju”. Vrijednost natječaja je 1,140 milijardi kn, a web stranica natječaja ističe da je ukupni najviši iznos bespovratnih sredstava koji se po Pozivu može dodijeliti pojedinom poduzetniku 7,5 milijuna kn po projektnom prijedlogu, dok je najniži iznos bespovratnih sredstava koji se može dodijeliti po projektnom prijedlogu 500 tisuća kn ([strukturfondovi.hr](http://strukturfondovi.hr)).

Autori Šostar i Čevapović (2016.) ističu vlastiti financijski doprinos kao glavni problem svih korisnika iz razloga što MSP-ovi upravo radi nedostatka financijskih sredstava prijavljuju EU projekte. Vlastiti doprinos jedan je od razloga zašto se MSP-ovi ne prijavljuju na EU projekte. Međutim, kada MSP-ovi uspiju sufinancirati nužni dio, poduzeća trebaju dodatno financirati projektne aktivnosti koje su u toku (Berica, 2010.) sve dok im se ne počnu isplaćivati sredstva. Vela (2015.) objašnjava da nadoknada sredstava ovisi o izradi i dostavi izvještaja o provedbi projekata. MSP-ovi šalju Zahtjev za nadoknadu sredstava provedbenom tijelu, kojim se isplaćuju prihvatljivi troškovi nastali tijekom projekta (Vela, 2015.). Isplata naknade sredstava i predujma korisnicima može potrajati čak nekoliko mjeseci te je to frustracija korisnika koju navode. U periodu čekanja postaju nelikvidni i nesposobni dalje poslovati (Berica, 2010.). Ukoliko su Zahtjev za nadoknadu i popratni dokumenti krivo popunjeni ili nepopunjeni, provedbeno tijelo moli za očitovanje korisnika pa isplata kasni još više. To dovodi korisnike do obraćanja bankama i podizanju kredita. Krediti nose kamatu koja u slučaju EU projekata nije

prihvatljiv trošak i ne priznaje se, pojašnjava istoimena autorica. Bujan i Vugrinec (2014. prema Berger i Udell, 1995.) obrazlažu da MSP-ovi imaju poteškoće pri pronalasku izvora financiranja jer ne zadovoljavaju uvjete kreditiranja. Zbog toga jedino mogu dobiti kratkoročne kredite koje nose i višu kamatu. Visković i Udovičić (2017.) ističu da u početnoj fazi poslovanja MSP-ovi najčešće koriste interne izvore financiranja jer su eksterni izvori teško dostupni.

#### 3.3.1.2. Nedovoljne menadžerske vještine

Marinescu (2013.) spominje da su menadžerske vještine razlog slabijeg povlačenja sredstava EU fondova. Autor objašnjava da menadžeri nemaju dostatno stručno znanje, vještine za upravljanje EU projektima, niti dodatno rade na edukaciji. Istraživanje provedeno u Rumunjskoj 2007. godine na 110 MSP-ova ukazuje da 71% anketiranih menadžera nije nikada pohađalo dodatnu edukaciju ili trening, već su cjelokupno znanje naučili na poslu (Marinescu, 2013. prema Marinescu, 2007.). Šostarić i Čevapović (2016.) navode da menadžeri trebaju imati širok opseg znanja kako bi mogli pratiti sve korake u upravljanju projektom, od pisanja i ispunjavanja projektne dokumentacije do finalnog vrednovanja projekta.

#### 3.3.1.3. Nekorištenje konzultantskih usluga za područje EU projekata

Autor Marinescu (2013.) navodi da je samo 1,7% od 1 716 menadžera MSP-ova koristilo konzultantske usluge. Koristili su ih za potrebe pisanja natječajne dokumentacije i prijave na projekt. Hunya (2011.) je stava da MSP-ovi trebaju koristiti usluge konzultanata jer ne razumiju upute projektnih smjernica. Isti autor spominje u ovom kontekstu, problem dostupnosti konzultanata. Konzultanata najviše ima u glavnim i većim gradovima, dok ih nedostaje u nerazvijenim područjima gdje su i najpotrebniji (Hunya, 2011.). Sklonost konzultantskim uslugama je vrlo mala primarno radi cijene usluga. Menadžeri se često ne žele odreći provizije koju bi trebali platiti konzultantima, stoga radije pokušavaju sami napraviti cjelokupnu prijavnu i provedbenu dokumentaciju.

#### 3.3.1.4. Kontakt sa provedbenim tijelima

Razlog čestih dezinformacija tijekom faze provedbe je nedovoljan kontakt korisnika EU projekata sa nadležnim institucijama, odnosno posredničkim tijelima. Svaki natječaj ima dodijeljeno tijelo ili tijela koja su odgovorna za provedbu tog natječaja. Primjerice, natječaj „Jačanje konkurentnosti poduzeća ulaganjima u digitalnu i zelenu tranziciju” koji se provodio u 2021. godini imao je kao nadležno tijelo Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja Republike Hrvatske. Autori Šostar i Čevapović (2016.) navode da se korisnici previše oslanjaju na voditelja projekta koji ne može uvijek popratiti izmjene i obavijesti poziva. Autori nastavljaju da bi posredničko tijelo u slučaju izmjena poziva trebalo obavijestiti voditelja projekta o izmjenama kako bi se uskladila dokumentacija sa novim pravilima i izbjeglo odbijanje projekta.



### 3.3.1.5. Projektni menadžment i projektni tim

Hunya (2011.) navodi da MSP-ovi generalno imaju problem sa pisanjem projektne dokumentacije, ali da najkvalitetniji projektni prijedlozi budu oni na kojima surađuju konzultanti i projektni voditelji MSP-a zajedno. Vela (2015.) se nadovezuje i ističe ljudski faktor kao ključni preduvjet za sudjelovanje u natjecajima za EU fondove. Autorica dodaje da što je veća vrijednost projekta, veće su i potrebe za ljudskim resursima. Kao i Vela, autori Vasile i Mihai (2015.) u svom radu također navode važnost zaposlenika angažiranih na projektu. Međutim, autori se dotiču problema nedovoljno kompetentnih zaposlenika sa nezadovoljavajućim znanjem, vještinama i iskustvom. Anketa Europske komisije iz 2021. godine pokazuje da 27% ispitanih MSP-ova u EU-27 kao najveći izazov navodi nedovoljan broj stručnih i iskusnih zaposlenika i menadžera. Vještine, treninzi, inovacije i digitalizacija ostaju ključni izazovi europskim MSP-ovima. U tri od četiri članice, barem je jedan od izazova MSP-ova vezan uz vještine, inovativnost i/ili digitalizaciju. Uz to, izazov je i pronalazak visokokvalificiranog osoblja. Primjerice, udio zaposlenika koji imaju IT vještine se smanjio od 2015. godine do danas, a udio MSP-ova koji pružaju trening svom zaposlenicima nije dovoljno napredovao (Europska komisija, SME Factsheet, 2021.). U 2018. godini nedostatak kvalificiranog osoblja bio je izazov broj jedan za 25% ispitanih MSP-ova, dok je u 2013. bio na razini od 14%. Nekompetentnost je najočitija u pisanju projektnih prijedloga, ali i u provedbi. Zato Vela (2015.) spominje nekoliko kompetencija koje bi trebali posjedovati članovi projektnog tima, to su stručnost u području u kojem se projekt provodi, dobra informiranost o menadžmentu projektnog ciklusa te pravila provedbe, poznavanje engleskog jezika, „meke vještine” itd. Alexandrova i Ivanova (2013.) u provedenom istraživanju 2012. na 132 menadžera u Bugarskoj, ukazuju na pet najbitnijih faktora koji utječu na uspješnost projekta prema mišljenjima ispitanika i to su: kompetencije projektnog menadžera (87%), usklađenost sa pravilima i propisima natječaja (78%), kompetencije članova projektnog tima (66,7%), kvaliteta usluge ugovaratelja (66,7%) i podrška menadžmenta timu (64,4%). Radnić (2012.) dodaje da kako bi projekt bio uspješan potrebno je održavati sastanke na tjednoj bazi i imati komunikacijske kanale koji suradnicima na projektu omogućuju neprestanu komunikaciju, potrebne informacije i povratne informacije. Motivacija zaposlenika vremenom opada pa je potrebno otkriti mehanizme koji će održavati određeni nivo motivacije i efektivnosti (Radnić, 2012.).

### 3.3.1.6. Prilaganje neispravne dokumentacije

Vasile i Mihai (2015.) na primjeru Rumunjske navode da prijavitelji znaju poslati posredničkom tijelu neispravnu i nepotpunu dokumentaciju. Inače, dokumentacija se razlikuje od natječaja do natječaja, ali u pravilu svi natječaji sadrže ključne dokumente poput prijavnog obrasca, studije izvedivosti, izjave prijavitelja itd. Najčešće se dokumentacija ponavlja kroz slične kategorije natječaja, ali postoje i izuzetni natječaji koji zahtijevaju dodatne ili drugačije priloge (Vodič za prijavu projekata za financiranje malih i srednjih poduzeća iz fondova EU-a). Prije predaje projektne prijave, treba se pregledati jesu li svi administrativni zahtjevi ispunjeni i prikupljeni. Pogreške koje su se dešavale u prijašnjim perspektivama prilikom

prijave su: neispravno označavanje paketa/omotnice s projektnom dokumentacijom, izostavljanje numeriranja cijele projektne dokumentacija sukladno pravilima, izostavljanje predaje traženog broja kopija projektne dokumentacije i/ili projektne dokumentaciju u elektroničkom obliku, nepotpisivanje izjava prijavitelja i dr. (Vodič za prijavu projekata za financiranje malih i srednjih poduzeća iz fondova EU-a).

### 3.3.2. Vanjski izazovi

Sljedeća kategorija izazova koja utječe na apsorpciju sredstava EU fondova su vanjski izazovi. Pojavljuju se u svim fazama provedbe (Batusaru, Otetea i Ungureanu, 2015.) i imaju veći utjecaj na ishode projekata nego unutarnji izazovi.

Vanjske izazove možemo grupirati u četiri kategorije koje se dodatno dijele. Tako razlikujemo institucionalne, financijske, zakonodavne i projektne izazove (Šostarić i Čevapović, 2016.).

Institucionalni izazovi su najčešći i to su:

- predug period povrata uložениh sredstava i vrednovanja projekata
- masivna birokracija
- složena procedura prijave i prijavne dokumentacije
- otvaranje i zatvaranje poziva za prijave nije usklađeno što rezultira prekratkim rokovima za prijave na projektne poziva
- nedovoljno kvalitetna usluga i suradnja posredničkih tijela sa prijaviteljima i korisnicima
- složeni proces nabave
- nedovoljno informacija o provedbi projekta.

#### 3.3.2.1. Predug period povrata uložениh sredstava i vrednovanja projekata

U istraživanju provedenom 2016. godine u Hrvatskoj, 68% od 50 anketiranih projektних menadžera istaknulo je kašnjenje u isplatama kao značajan problem (Delić i Dumančić, 2021.). Naknade kasne jer se predaje veliki broj prijava, a nedovoljno ljudi je zaposleno na njihovoj obradi. Proces prijave, ovisno o natječaju, sastoji se od uglavnom šest faza, a Vela (2015.) ih navodi, to su: zaprimanje i registracija, administrativna provjera, provjera prihvatljivosti prijavitelja, projekta i aktivnosti, ocjenjivanje kvalitete, provjera prihvatljivosti troškova i odlučivanje o financiranju. Obzirom na trajanje samog procesa, koji ne bi trebao trajati dulje od 120 dana (Vela, 2015.), kašnjenje isplata logičan je ishod. Kontinuirano se dešava da prijavitelji dignu kredit kako bi mogli financirati projektne aktivnosti, a isplate nisu moguće narednih mjeseci. Primjeri iz prakse ukazuju na to da sve troškove i izdatke korisnici plaćaju samostalno, dok im se sredstva ne povrate. Povrat sredstava dešava se u dva do tri navrata, ovisno o vrijednosti projekta, a posljednja isplata se izvršava po završetku projekta (Jaliu i Radilescu, 2013.). Czubak (2011.) je u svom istraživanju ocijenio kašnjenje isplata kao najriskantniju posljedicu prijave na EU natječaje. Što se tiče vrednovanja projekata navodi se

problem transparentnosti iz razloga što kriteriji vrednovanja nisu jasni pa se prijavitelji žale na subjektivnost pri evaluaciji projektnih prijava i bodovanju. (Vasil i Mihai, 2015.).

### 3.3.2.2. Masivna birokracija

Autorice Delić i Dumančić (2021.) istraživanjem potkrepljuju nalaze da je potrebna pretjerana administracija u upravljanju projektima. Od 50 anketiranih menadžera u 2016. godini u Hrvatskoj, 58% tvrdi da administracija predstavlja preveliko opterećenje za prijavitelje. Pod administracijom autori Vasil i Mihai (2016.) navode veliki broj potrebne dokumentacije kojom se dokazuje ista stvar. Fokus je na formi i kontinuiranom slanju izvještaja, a manje na sadržaju i kvaliteti projektne prijave. Jaliu i Radilescu (2013.) dodatno potvrđuju navedene stavove i navode da ispitanici njihovog istraživanja ističu birokraciju problemom broj jedan, te da dokumentacija utječe na kašnjenje isplata korisnicima, posebice ukoliko su potrebne korekcije ili očitovanja. Razina birokracije je u istraživanju autora Muresan i Crisan (2013.) percipirana kao visoka, čak 64% ispitanika ju je tako okarakteriziralo.

Što se tiče same prijave i prijavne dokumentacije, Delić i Dumančić (2021.) ukazuju na rezultat istraživanja provedenog u Poljskoj na temu apsorpcije EU sredstava i kompleksnosti prijave. Samo 1% ispitanih poslovnih subjekata smatra procese prijave na EU projekte jednostavnima, 38% smatra prijave prilično zahtjevnima, dok 29% iznimno zahtjevnima. Muresan i Crisan (2013.) također izlažu nalaze svog istraživanja i 19,2 % ispitanika tvrde da je prijavna procedura jako kompleksna, dok 61,7% tvrdi da je umjereno kompleksna. Czubak (2011.) na primjeru MSP-ova u poljoprivredi u Poljskoj navodi isti nalaz istraživanja. U istraživanju je sudjelovalo 737 poljoprivrednika i kao prvi izazov navode dva aspekta projektne dokumentacije - veliki broj potrebnih dokumenata i kompleksnost prijavnih obrazaca.

### 3.3.2.3. Nepoštivanje rokova i izmjene datuma

Nepoštivanje rokova i izmjene poziva natječaja su okolnosti koje negativno utječu na projekt jer stvaraju dodatne troškove. Ukoliko je došlo do izmjene poziva, a prijavitelji to nisu primijetili cjelokupna prijava se odbacuje. Zato je od velike važnosti kontinuirano pratiti sve obavijesti na službenim stranicama i izmijeniti dokumentaciju ako je potrebno. Pozivi mogu biti izmijenjeni u smislu datuma predaje dokumentacije ili same projektne dokumentacije. Prijavitelji snažno kritiziraju postupak prijave na pozive jer se primjenjuje metoda „najbrži prst“. Ta metoda funkcionira po principu da su sufinancirani „najbrži“ prijavitelji, koji su prvi poslali projektni prijedlog, a ne najbolji. Zbog toga se i dešava da projekti lošije kvalitete dobiju sredstva, a oni kvalitetniji radi dulje pripreme, ne uspiju (eu-projekti.info). Dakle, evaluacija se radi prema redosljedu zaprimanja, do potpunog iscrpljivanja budžeta (Happtory, 2022.). Na portalu eu-projekti.info navedeni su primjeri iz prakse kako zaposlenici posredničkih tijela koji rade na evaluaciji projekata krše odredbe i ne poštuju rokove. Primjerice, Zahtjev za predujam ne odobre u roku od deset dana, Zahtjev za nadoknadu sredstava ne pregledaju u roku od 30 dana, kao što ni ne izvrše plaćanja u roku od 30 dana (eu-projekti.info).

#### 3.3.2.4. Složeni proces javne nabave

Javna nabava možda je najteži korak prijaviteljima u fazi provedbe. Hunya (2011.) tvrdi da je najteži iz razloga što je prijaviteljima nepoznat. Tome u prilog ide nalaz istraživanja autorica Delić i Dumančić (2021.) koji ukazuje da je prema mišljenju 52 ispitanika u Hrvatskoj najsloženiji dio provedbe projekta javna nabava.

Vela (2015.) pojašnjava da se sve javne nabave u projektima EU provode sukladno hrvatskom zakonu o javnoj nabavi (ZOJN) (NN 90/11, 83/13, 143/13 i 13/14) i pravilima pod nazivom Postupci javne nabave za subjekte koji nisu obveznici Zakona o javnoj nabavi (NOJN).

MSP-ovi ne spadaju u kategoriju obveznika ZOJN-a, već nabavu provode prema pravilima NOJN-a, koji se razlikuju ovisno o natječaju i vrijednosti nabave. U svakom pozivu potrebno je prikazati podrijetlo nabave roba i usluga, omogućiti fer tržišno natjecanje svim ponuđačima i osigurati sve potrebne informacije (Mihai, 2016.). Šostarić i Čevapović (2016.) dodaju da je u nabavi bitna garancija o podrijetlu robe koju je prijavitelj dužan priložiti uz ostalu dokumentaciju.

Prijavitelji na početku provedbe projekta, nekoliko dana od potpisivanja ugovora, moraju pripremiti plan nabave koji je uvjet za javnu nabavu. Plan nabave se radi kako bi se definirao vremenski tijek projekta i povezali troškovi sa pojedinim projektnim aktivnostima (Vela, 2015.). Ista autorica naglašava pravilo okrupnjavanja nabave što znači da se slični predmeti i usluge objedinjuju u jednu javnu nabavu. Primjerice, ako trebamo usluge vanjske pomoći u provedbi projekta i usluge pomoći u provedbi postupaka javne nabave, te dvije slične usluge ćemo okrupniti, angažirati jednog pružatelja usluga i napraviti jednu javnu nabavu. Projekti prijavitelja koji ne djeluju sukladno uputama za provođenje javne nabave su odbijeni. Veliki izazov prijaviteljima u sklopu javne nabave predstavlja promjena cijena. Ako provedba projekta traje dulje vrijeme i dođe do promjene cijena, izvođači radova neće odraditi ili isporučiti uslugu i/ili proizvod za cijenu koja je bila prije povećanja, već će računati po novoj cijeni. To znači da će korisnik dodatno trebati uložiti vlastita sredstva jer nije moguće dobiti više sredstava od ugovorenih (eu-projekti.info). Ista stranica navodi još jedan veliki izazov, a to su financijske korekcije koje korisnike mogu, ovisno o pogrešci, stajati 100%, 25%, 10% ili 5% iznosa ugovorenih bespovratnih sredstava. Teška povreda koja stoji korisnika 100% sredstava je primjerice sukob interesa (Središnja agencija za financiranje i ugovaranje).

Europa želi postupkom javne nabave osigurati učinkovitu javnu potrošnju, potaknuti konkurenciju i prekograničnu trgovinu, ojačati produktivnost MSP-ova i jedinstvo tržišta i naposljetku, ostvariti vrijednost za novac (Šostarić i Čevapović, 2016.). Javnom nabavom preveniraju se moguće prijevare, korupcija i sukob interesa.

### 3.3.2.5. Nedovoljno informacija o provedbi projekta

U Hrvatskoj, autorice Delić i Dumančić (2021.) donose rezultat istraživanja da od ispitanih 18 projektnih menadžera, 14 djelatnika ugovornih tijela, 13 djelatnika resornih ministarstava i sedam vlasnika malih i srednjih poduzeća 31% misli da je provedba projekta složena, a 42% ima nedovoljno znanja i informacija o pravilima provedbe projekata. Czubak (2011.) u svom istraživanju navodi problem nedovoljne informiranosti prijavitelja o samim EU projektima i načinu provedbe. Prijavitelji se žale na štire informacije koje dobivaju od posredničkih tijela kada ih kontaktiraju. Uglavnom pošalju samo dio ugovora koji se tiče njihovog upita i objasne da nemaju vremena niti osoblja za odgovaranje na upite (Jaliu i Radulescu, 2013.).

U financijske izazove spada:

- pristup vanjskom financiranju
- visoki zahtjevi banaka
- kriterij prihvatljivosti za financijsku potporu su rigorozni i nisu usklađeni s ekonomskom aktivnošću.

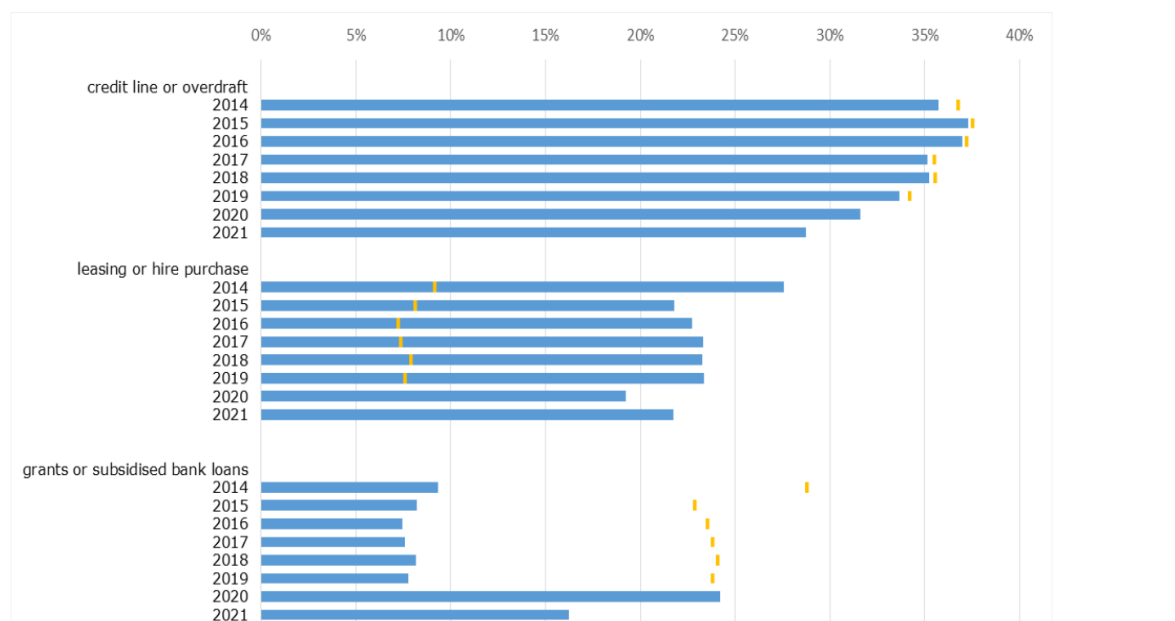
### 3.3.2.6. Pristup vanjskom financiranju

Europska komisija (2015.) navodi da je pristup financiranju ključ za poslovni rast i razvoj te da investicije i inovacije nisu moguće bez adekvatnih izvora financiranja, pogotovo za mikro, mala i srednja poduzeća. Marinescu (2013). spominje anketu koja se provodila na 15 tisuća ljudi od kojih 15% tvrdi da je pristup kreditiranju s ciljem održavanja likvidnosti poslovanja značajan problem, dok 29% MSP-ova navodi da su im zahtjevi bili odbijeni ili nisu dobili cjeloviti iznos koji su tražili. Mihai (2016.) dodaje da banke nisu sklone financiranju MSP-ova jer ih smatraju poduzećima visokog rizika obzirom na obujam posla i (ne) mogućnost ostvarivanja profita. Isto tako, MSP-ovima uglavnom nedostaje imovine koju bi mogli osigurati kolateralom, osjetljivi su na promjene na tržištu i neiskusni u financijskom izvještavanju i stvaranju poslovnog plana (Mihai, 2016.). Prijavitelji u Hrvatskoj izrazili su nezadovoljstvo pristupom banaka. Navode da banke nameću brojne uvjete za kreditiranje MSP-ova poput visokih kamatnih stopa, administrativnih troškova, troškova vođenja kredita, kolaterala, brojna dokumentacija, poslovni plan i dr. (Visković i Udovičić, 2017.).

Najzastupljeniji oblici financiranja MSP-ova u Europi su bankarski krediti, kreditne linije, lizing i faktoring (Bujan i Vugrinec, 2014. prema Europska središnja banka, 2012. – 2013.), posebno u jugoistočnoj Europi gdje se nalaze manje razvijene članice. Danas je situacija drugačija. I dalje su najzastupljeniji izvori financiranja kreditna linija i prekoračenje, nakon kojih slijedi kupnja na rate i lizing. Na trećem mjestu su zajmovi i subvencionirani bankarski krediti, a tek na četvrtom bankarski krediti. Na slici niže prikazana su top tri izvora financiranja MSP-ova u EU-27 u razdoblju od 2014. – 2021. godine.

Slika 6 Izvori financiranja MSP-ova u EU-27 u razdoblju od 2014. – 2021. godine

Use of different types of financing in the past six months for SMEs in the EU27 during 2014-2021



Izvor: Survey on the Access to Finance of Enterprises (SAFE), Europska komisija (2021.)

Europska komisija u 2021. – 2027. perspektivi omogućuje MSP-ovima širi spektar vanjskog financiranja. Od vanjskih izvora financiranja to su poslovni anđeli, crowdfunding, burze u rastu, fintech i decentralizirane financije, fondovi za rizični kapital, EU zajmovi i jamstva, te ulaganja u vlasnički kapital (Europska komisija). Uz navedene instrumente, kreiran je još jedan izvor financiranja za MSP-ove u Europi koji djeluje unutar InvestEU programa pod nazivom InvestEU – SME Window. U Hrvatskoj, MSP-ovi se najviše financiraju iz internih izvora, a slijede ih bankarski krediti, lizing i zajmovi dobavljača (Visković i Udovičić, 2017.). Spoz (2014.) ističe da su za MSP-ove najpristupačniji oblici financiranja EU fondovi, te su fondovi *driveri* njihovog razvitka i ekonomskog rasta (Visković i Udovičić, 2017.). Spoz (2014.) je provela istraživanje nad menadžerima MSP-ova o načinu financiranja projekata. Nalazi su da 92% menadžera financira projektne aktivnosti iz vlastitih izvora, 46% diže bankarski kredit, a samo 10% se prijavljuje za financiranje EU sredstvima.

Zakonodavni izazovi predstavljaju veliki izazov za MSP-ove u smislu pravnog usklađivanja i postupaka javne nabave. Usklađivanje sa uvjetima natječaja i pravnom regulativom EU, iziskuje puno vremena, administracije i financijskih sredstava. Kvaliteta regulatornog okvira povezana je s kvalitetom upravljačkih i posredničkih institucija koje direktno utječu na izvedbu MSP-ova (Devčić i Šostar, 2015.). Nekvalitetno upravljanje i loša organizacija akreditiranih tijela i agencija glavna su prepreka većoj apsorpciji sredstava. Nedostatak transparentnosti, korupcija, pogodovanje u vrednovanju i odabiru natječaja ne pridonose regionalnom razvoju i europskim ciljevima. Neke od najistaknutijih zakonodavnih prepreka su navedene u nastavku i tu spada:

- nekoordinacija institucija
- nekonzistentnost zakonodavnog okvira i politike
- Zakon o javnoj nabavi
- korupcija.

### 3.3.2.7. Nekonzistentnost zakonodavnog okvira i politike

Zakonodavni okvir treba biti osnova i preduvjet uspješne apsorpcije EU sredstava i potpora nacionalnim prijaviteljima. Međutim, u praksi to nije baš tako. Što se tiče Hrvatske, Šostarić i Čevapović (2016.) daju primjer (ne)usklađenosti europskog i hrvatskog prava, te komentiraju da se neki dijelovi hrvatskog zakona ne mogu primijeniti u procesu pripreme i provedbe EU projekata, primjerice akti radnog prava. Hrvatskim zakonom je definiran broj slobodnih radnih dana koji se moraju iskoristiti tokom godine, no koordinator projekta i suradnici ne mogu si dopusti da za vrijeme trajanja projekta uzmu slobodne dane, već ih uzmu kada im projekt to vremenski omogući. Sljedeća prepreka je dvosmislena interpretacija zakona. Jedno ministarstvo interpretira zakon na način koji je u skladu s njihovim resorom, dok drugo ministarstvo interpretira u skladu sa svojim resorom.

Politički faktor također utječe na apsorpciju, pa su tako Vasil i Mihai (2015.) naveli da je Rumunjska vodila nekonzistentnu politiku jer se kroz šest godina izmijenilo šest vlada. Te promjene i politička nestabilnost ne utječu pozitivno na apsorpciju, jer svaka vlada postavlja druge ciljeve i prioritete i ne nastavlja gdje je prošla stala.

### 3.3.2.8. Zakon o javnoj nabavi

Ukoliko MSP nije obveznik javne nabave i dalje je primoran provoditi nabavu sukladno posebnom pravilniku pod nazivom Pravila o provedbi postupaka nabava za neobaveznike Zakona o javnoj nabavi (NOJN). Poduzetnici su tim pravilnikom dužni za svaku stavku u proračunu provesti postupak javne nabave (eu-projekti.info). Tijekom javne nabave moguće je napraviti do 38 nepravilnosti koje se odnose na pogreške u provedbi postupaka javne nabave sukladno Zakonu o javnoj nabavi (ZJN 2016), zatim 19 nepravilnosti koje se odnose na pogreške u provedbi koje primjenjuju neobaveznici Zakona, kao i 13 nepravilnosti koje se odnose na ostale segmente provedbe projekata (eu-projekti.info). Autori Šostarić i Čevapović (2016.) navode da do problema provedbe javne nabave unutar EU projekata dolazi jer europski i hrvatski zakoni o javnoj nabavi nisu usklađeni. Također, isti autori spominju nekonzistentnost u interpretacijama procedura javne nabave na nacionalnoj, regionalnoj i institucionalnoj razini.

Projektni izazovi prisutni su od početka pripreme projekata sve do završetka provedbe. Najčešći projektni izazovi vezani su uz ljude koji su angažirani oko projekta, a to su upravljačka i provedbena tijela i agencije.

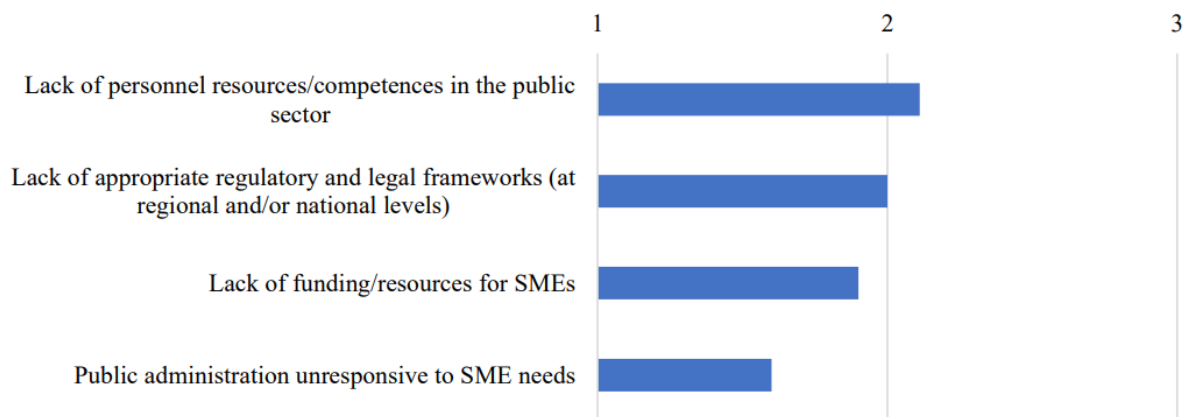
Neki od projektnih izazova su:

- fluktuacija zaposlenika na radnim mjestima za upravljanje EU projektima
- nedovoljna educiranost zaposlenika zaposlenih na upravljanju EU projektima
- partneri.

### 3.3.2.9. Fluktuacija zaposlenika na radnim mjestima za upravljanje EU projektima

Zaposlenici nadležnih i posredničkih tijela mogu biti razlog kašnjenja projekta. Nedovoljna količina ljudi je zaposlena na pozicijama upravljanja i kontrole EU projekata, ali ne iz razloga što nema slobodnih pozicija, već zbog niskih kompenzacija. Plaćanje se ne provodi po učinku niti po broju uspješnih obrada projekata, već je plaća fiksna i varijabilni dodatak ne postoji (Berica 2010.). Nerijetko zaposlenici prelaze iz nadležnih ministarstava i provedbenih agencija u privatna konzultantska poduzeća koje im nude veće kompenzacije i kvalitetnije uvjete rada (Jaliu i Radulescu, 2013. prema Becker, 2007.). Odlazak ljudskih resursa iz upravljačkih i posredničkih tijela pridonosi manjoj apsorpciji sredstava jer nemaju dovoljno ljudskih kapaciteta koji mogu obraditi veliki broj zahtjeva koji stigne po natječaju. Anketa Europske komisije iz 2017. godine pokazuje da je uistinu nedostatak ljudskih resursa i stručnosti zaposlenika značajan problem. Na slici niže ocjena 1 označava „nije bitno”, 2 „bitno” i 3 „jako bitno”.

*Slika 7 Ključni izazovi zaposlenika u upravljačkim i posredničkim tijelima u upravljanju EU projektima iz 2017. godine*



Izvor: EU policy framework on SME, Europska komisija, 2019.



### 3.3.3.0. Nedovoljna educiranost zaposlenika

Autori Jaliu i Radulescu (2013.) tvrde da nije samo nedovoljno popunjen kapacitet zaposlenika izazov u apsorpciji sredstava, već je izazov nedovoljna stručnost zaposlenika. Time autori dolaze do prijedloga da se određene projektne aktivnosti *outsourcaju* privatnim agencijama kako bi došlo do rasterećenja upravljačkih i posredničkih tijela.

Istraživanjem u Rumunjskoj 2008. godine ispitanici su naveli prijedlog da bi zaposlenici trebali ići na razmjene u razvijenije zemlje s ciljem učenja vještina za upravljanje EU projektima (Jaliu i Radulescu, 2013.).

#### 3.3.3.1. Partneri

Na EU projekte mogu se prijaviti organizacije, ukoliko je propisano natječajem, koje se udružuju radi lakše pripreme i provedbe projekata. Takvo udruživanje naziva se projektni konzorcij, a njegovi sudionici su partneri. U konzorciju se treba definirati koordinator koji zastupa isti prema trećim osobama. Partneri pri udruživanju potpisuju partnerski ili konzorcijski ugovor kojim se definiraju prava i obveze unutar konzorcija, te ga potpisuju svi članovi (Vela, 2015.). Berica (2010.) navodi partnere i kao unutarnji izazov iz razloga što često nakon potpisivanja partnerskog ugovora, partneri nisu zadovoljni uvjetima, obujmom posla, potrebnim angažmanom i onda prijete izlaskom iz projekta. To dodatno stvara teret i stres koordinatoru konzorcija i sprječava optimalnu pripremu, a naposljetku i implementaciju. Šostarić i Čevapović (2016.) spominju u svom istraživanju da 16% od 50 ispitanih menadžera tvrdi da partneri ne izvršavaju svoje obveze. Najveći problem nastaje ukoliko su partneri dislocirani što dodatno otežava suradnju i delegaciju zadataka. Menadžeri se žale da većina zadataka ipak padne na njih te da pod tim uvjetima ne mogu kvalitetno provoditi projekt. Stoga, u partnerskim odnosima ključno je znati tko je vođa, koji je cilj, koji je plan rada i koje su uloge pojedinaca. Važno je osigurati sudjelovanje svih suradnika u procesu odlučivanja, te imati kontinuiranu komunikaciju, osjećaj pripadnosti i vlasništva nad projektom kako bi suradnici imali osjećaj da doprinose (Radnić, 2012.). Perić i Martić (2013.) spominju da se tokom projekta pojavljuju problemi suradnje, tj. sukobi među suradnicima, ali prema Radniću (2012.) oni su normalni i nužni. Perić i Martić (2013.) navode da do sukoba može doći sa Europskom komisijom, sa krajnjim korisnicima, partnerima i podizvođačima.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE IZAZOVA MIKRO, MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA PRI APSORPCIJI EU SREDSTAVA

U sljedećem poglavlju bit će predstavljeno istraživanje koje je provedeno s ciljem ispitivanja izazova s kojima se susreću hrvatski mikro, mali i srednji poduzetnici pri apsorpciji EU sredstava. Svrha istraživanja je saznati izazove iz stvarnog poslovnog okruženja, usporediti ih sa onima iz teorije i na kraju dobiti mišljenje i preporuke poduzetnika o tome kako poboljšati cijeli proces i izbjeći neke od izazova.

### 4.1. Metodologija istraživanja

Za potrebe ovog istraživanja koristila se kvantitativna metoda prikupljanja podataka. Podaci su prikupljeni anketnim upitnikom koji je poslan na preko 240 hrvatskih mikro, malih i srednjih poduzeća koja su ostvarila bespovratno financiranje. Do informacija o uspješnim poduzećima došlo se preko stranice [strukturfondovi.hr](http://strukturfondovi.hr) gdje su javno objavljena njihova imena. Detaljno proučena stručna i znanstvena literatura predstavljala je bazu za formiranje anketnih pitanja. Navedena literatura dala je uvid u široku problematiku izazova i prepreka mikro, malih i srednjih prijavitelja prilikom pripreme i provedbe EU projekata. Nakon formiranja pitanja, sastavljen je anketni upitnik u Google obrascu koji je prosljeđen elektronskim putem navedenim poduzećima. Upitnik se sastojao od 12 pitanja, od čega su tri pitanja bila otvorenog tipa, a preostalih devet zatvorenog tipa.

Obzirom da su se ispitivali izazovi i prepreke dvije faze – faze pripreme i faze provedbe, upitnik je slijedom toga podijeljen na dva dijela. Prvi dio pitanja se odnosi na pripremu i prijavu EU projekata, dok su pitanja drugog dijela vezana za provedbu projekata i pogreške koje su prijavitelji činili.

Pitanja prvog dijela bila su uvodnoga karaktera i doticala su se ukupnog broja prijave na EU projekte, broja uspješnih prijave i općeniti stav prijavitelja o kompleksnosti projekata. Nakon toga slijedila su pitanja o izazovima koje su prijavitelji osobno iskusili tijekom pripreme i pogreškama koje su učinili tijekom pripreme, a koje su utjecale na odbijanje prijave.

Pitanja drugog dijela ticala su se prepreka na koje su prijavitelji osobno naišli tijekom provedbe, koje su pogreške činili, jesu li imali profesionalnu pomoć pri pripremi i/ili provedbi projekta, i zaključno hoće li i dalje prijavljivati EU projekte.

## 4.2. Rezultati istraživanja

U ovom poglavlju bit će prikazani i objašnjeni rezultati istraživanja.

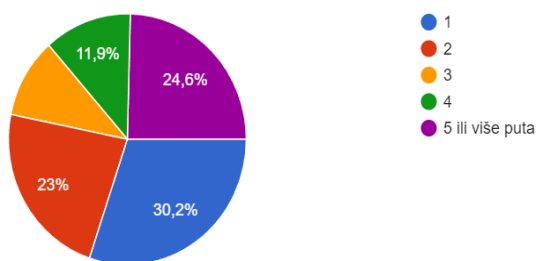
U prvom se pitanju od ispitanika tražilo da iskažu koliko puta su prijavljivali EU projekte. Ponuđeni odgovori su bili: jednom, dvaput, triput, četiri puta, i pet ili više puta.

Najviše je ispitanika odgovorilo jednom, 30,2%, potom pet ili više puta, 24,6% , dvaput 23%, četiri puta 11,9% i triput 10,4%. Rezultati su prikazani na slici 8.

*Slika 8 Rezultati ankete – broj ukupnih prijava na EU projekte*

Koliko ste puta prijavljivali EU projekte?

126 odgovora

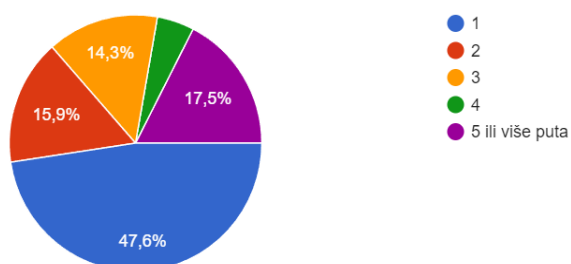


U sljedećem pitanju ispitanici su trebali iskazati koliko puta su uspješno prijavili EU projekt, tj. koliko puta su ostvarili bespovratno financiranje. Najviše je ispitanika odgovorilo da su samo jednom uspješno prijavili EU projekt i to 47,6%, a sljedeći najuspješniji broj prijava imali su ispitanici koji su projekte prijavljivali 5 ili više puta, što je logično jer što se više puta ljudi prijavljuju i imaju iskustva, to su prijave uspješnije. Struktura ostalih odgovora prikazana je donjim grafičkim prikazom na slici 9.

*Slika 9 Rezultati ankete – broj uspješnih prijava na EU projekte*

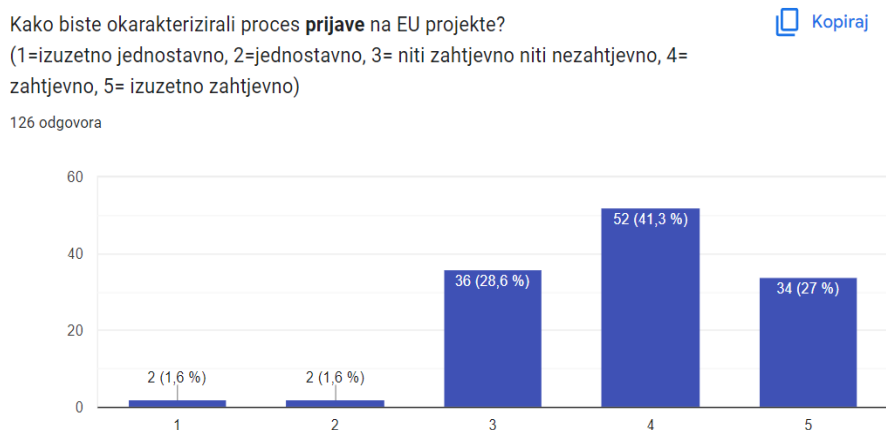
Koliko ste puta uspješno prijavili EU projekt?

126 odgovora



U trećem pitanju htjelo se istražiti kakvo je stajalište ispitanika o procesu pripreme EU projekata, jer znanstvena literatura donosi zaključke o velikoj zahtjevnosti pripremanja projektne prijave. Odgovori ispitanika su pokazali da su tvrdnje teorije točne, te da poduzetnici iz realnog sektora misle jednako. Na donjoj slici 10 prikazani su rezultati.

*Slika 10 Rezultati ankete – stavovi ispitanika o kompleksnosti pripreme EU projekata*



Većina ispitanika 41,3% doista misli da je proces prijave EU projekata zahtjevan, a da je izuzetno zahtjevan misli 27% ispitanika.

Sljedeće, četvrto pitanje bilo je u obliku rešetke u kojoj su ispitanici trebali ocijeniti značajnost 15 prepreka, ali samo ako su ih osobno doživjeli. Značajnosti su rangirane od 1-5, s tim da 1 znači „izuzetno neznačajno”, 2 „neznačajno”, 3 „niti neznačajno niti značajno”, 4 „značajno” i 5 „izuzetno značajno”. Prepreke koje je trebalo ocijeniti su bile:

Dokumentacija koju treba sakupiti je opširna; Nisam znao/la ispuniti prijavnice jer su kompleksni; Nisam imao/la dovoljno vremena za pripremu projektnog prijedloga; Nisam imao/la dovoljno znanja niti iskustva za pripremu projektnog prijedloga; Nisam znao/la opisati svrhu i opravdanost projekta; Nisam znao/la planirati i obrazložiti budžet; Teško je bilo doći do financijskih sredstava za financiranje dijela projekta koji sam/a trebam pokriti; Predugo sam čekao/la na rezultat evaluacije; Dugo sam čekao/la na potpisivanje ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava nakon objave rezultata; Podjela zadataka unutar mog tima nije bila dobro organizirana; Nisam dobio/la potrebne informacije od nadležnog tijela vezano uz prijavu; Nedostajalo mi je stručnih ljudi; Nisam znao/la definirati ciljeve da budu SMART (specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski određeni); Nisam zadovoljan/na uslugama konzultanata kojeg sam angažirao/la i Nisu mi se priznali neki troškovi.

Ukupno je bilo 15 prepreka. Top tri prepreke koje su ispitanici ocijenili kao značajne i izrazito značajne bile su opširna dokumentacija sa 57,14% odgovora, nepriznavanje nekih troškova sa 42% odgovora, i predugo čekanje na rezultat evaluacije sa 39,68% odgovora.

Prepreke tijekom faze prijave koje su ocijenjene kao manje značajne su bile nezadovoljstvo uslugama angažiranog konzultanta sa 46,03% odgovora, neorganizirana podjela zadataka unutar mog tima sa 42,85% odgovora, te nedovoljno znanje za planiranje i obrazlaganje budžeta sa 41,27% odgovora.

U sljedećem pitanju tražilo se od ispitanika da od ponuđenih razloga odaberu one zbog kojih im prijava nije bila uspješna, ako je takve uopće i bilo. Radi toga ovo je pitanje bilo neobavezno, jer postoje ispitanici koji nikada nisu imali neuspješnu prijavu.

Razlozi koje su ispitanici mogli odabrati su bili sljedeći:

Otvaranje i zatvaranje poziva nije bilo usklađeno što je rezultiralo prekratkim rokovima za prijavu; Nepronalazak financijskih sredstava za sufinanciranje dijela projekta (npr. nemogućnost dobivanja kredita); Način bodovanja projektnog prijedloga; Izmjene natječaja i natječajne dokumentacije; Odgoda natječaja; Nedovoljno pripremljena projektna dokumentacija; Nepravovremeno pripremljena projektna dokumentacija; Nedovoljno informacija o prijavnom procesu i uvjetima prijave; Nezadovoljstvo uslugama konzultanata; Nezadovoljstvo suradnjom s nadležnim tijelom; Nedovoljna suradnja unutar tima; Nedostatak strategije; Neažurna komunikacija s nadležnim tijelom; Nedovoljno stručan tim; Krivo odabrani natječaj; Slabo poznavanje projektnog menadžmenta; Zakašnjela prijava zbog principa „najbrži prst”; Neudovoljavanje kriterijima prihvatljivosti i posljednje je bila ponuđena mogućnost „ostalo”, gdje su ispitanici mogli upisati dodatne razloge koji nisu bili na popisu, a ticali su ih se.

Prva tri najčešća razloga neuspjelih prijava su zakašnjela prijava zbog koncepta „najbrži prst” 24,8%, način bodovanja projektnog prijedloga 23,8%, i neudovoljavanje kriterijima prihvatljivosti 17,8%. Po redu ih slijede nezadovoljstvo suradnjom s nadležnim tijelima 16,8%, odgoda natječaja i nepronalazak financijskih sredstava za sufinanciranje dijela projekta 15,8%, otvaranje i zatvaranje poziva nije usklađeno i izmjena natječaja i natječajne dokumentacije 14,9%, nedovoljno pripremljena projektna dokumentacija i nedovoljno informacija o prijavnom procesu i uvjetima prijave 12,9% itd. U opciju „ostalo” samo je dvoje ispitanika dodalo razloge. Jedan razlog je da je natječaj bio poništen, a drugi je bio da su se sredstva brzo potrošila pa su ispitanici ostali na 202. mjestu.

Pitanja u nastavku tiču se faze provedbe.

Šesto pitanje zahtijevalo je od ispitanika da ocijene značajnost 15 navedenih prepreka provedbe jedino ako su se sa njima osobno susreli. Značajnosti su rangirane od 1-5, s tim da 1 znači „izuzetno neznačajno”, 2 „neznačajno”, 3 „niti neznačajno niti značajno”, 4 „značajno” i 5 „izuzetno značajno”. Prepreke kojima je trebalo pridružiti određenu značajnost bile su:

Predugo sam čekao/la na nadoknadu sredstava; Nadoknada sredstava je kasnila; Nisam mogao/la financirati projektne aktivnosti dok mi se sredstva nisu nadoknadila; Postupak nabave je bio administrativno kompleksan; Nisam imao/la dovoljno znanja za financijsko praćenje i

računovodstveno evidentiranje; Članovi tima nisu imali dovoljno znanja i stručnosti za provedbu projekta; Bilo je konflikata između članova tima tijekom provedbe projekta; Članovi tima nisu izvršavali svoje obveze; Kasnio/la sam sa izvedbom projektnih aktivnosti; Prečesto sam morao/la slati razne izvještaje; Neke zakone nisam mogao/la primijeniti tijekom provedbe jer nisu u skladu s EU zakonima; Tijela nadležna za provedbu drugačije su interpretirala određeni zakon (dvosmislena interpretacija); Članovi tima su napuštali projekt; Koordinacija tima nije bila zadovoljavajuća i Nisam ostvario/la pokazatelj.

Ukupno je bilo 15 prepreka. Tri najznačajnije prepreke ticale su se kompleksnog postupka javne nabave sa 43,65% odgovora ispitanika, predugo čekanje na nadoknadu sredstava sa 28,57% odgovora, te kašnjenje nadoknade sredstava sa 25,4% odgovora ispitanika.

Nadalje, prepreke u fazi provedbe koje su bile ocijenjene kao manje značajne, tj. neznačajne, ticale su članova tima i neizvršavanja njihovih obaveza sa 42,24% odgovora, napuštanje projekta i nezadovoljavajuća koordinacija tima sa 39,68% odgovora, te stvaranje konflikata između članova tima tijekom provedbe projekta sa 37,31%, odgovora ispitanika.

Sljedeće pitanje je bilo otvorenog tipa gdje se tražilo od ispitanika da navedu barem tri pogreške koje su napravili tijekom pripreme i/ili provedbe EU projekata.

Prikupljeno je 60 opisnih odgovora od 126 ispitanika koji navode i opisuju vlastite pogreške. Najčešće pogreške ticale su se vremena, konzultanata, nadležnih tijela i administracije, dokumentacije i znanja ispitanika. Što se vremena tiče, ispitanici su griješili jer nisu dobro znali procijeniti koliko im vremena treba za pojedinu aktivnost, te je to rezultiralo kašnjenjem u izvedbi projektnih aktivnosti. Ta situacija potkrijepljena je citatom ispitanika: „*Kriva procjena vremena potrebnog za provedbu aktivnosti.*” Nadalje, spominje se vrijeme pripreme natječajne dokumentacije. Ispitanici nisu na vrijeme krenuli prikupljati i ispunjavati potrebne obrasce, te ih nisu slali u pravo vrijeme. Budući da je vrijeme slanja projektnih obrazaca izrazito bitno radi zaprimanja prijave, slanje pred završetak roka nije opcija. Zato je jedan ispitanik poučen vlastitim iskustvom napisao: „*Krenuti na vrijeme s pripremom prije nego se raspiše natječaj, poslati projektni prijedlog puno prije roka završetka.*” Ostali ispitanici kao pogreške navode: „*Loše vremensko planiranje i organizacija.*” te posebno ističu nedostatak vremena kada se treba pripremiti troškovnik: „*Kriva procjena potrebnog vremena za kvalitetnu pripremu troškovnika.*”

Sljedeća pogreška ispitanika ticala se konzultanata. Neki su ispitanici žalili što nisu angažirali konzultante na svom projektu: „*Trebala sam angažirati profesionalne stručnjake.*”, dok su drugi ispitanici bili nezadovoljni njihovim radom i smatraju njihov angažman pogrešnim, što se vidi iz njihovih izjava: „*Greška je bila angažiranje poznate konzultantske kuće koja ovakve manje projekte prosljeđuje juniorima bez adekvatnih znanja.*”; „*Vjerovanje konzultantima, projektantima i nadzoru.*”

Kao čimbenike koji su najviše utjecali na pogreške ispitanici navode nadležna tijela i administraciju. Ispitanici generalno nisu zadovoljni brzinom rada odgovornih tijela, a posebice

vremenom potrebnim za evaluaciju projektne dokumentacije. Navedeno su iskazali u izjavama: „Sporost nadležnih tijela.”; „Prerano kretanje sa realizacijom projekta (natječaj sam dobio prije godinu i pol, odmah krenuo u realizaciju vlastitim sredstvima, a sada, zbog spore administracije, još uvijek čekam na isplatu.”

Dodatno, ispitanici ukazuju na problem međusobne nekoordiniranosti institucija što je prikazano izjavom: „Greške prilikom provođenja postupka javne nabave koje tijela u kontroli tumače restriktivnije od samog Zakona o javnoj nabavi.” Dakle, ovdje je problem što kontrola, u ovom slučaju Središnja agencija za financiranje i ugovaranje, drugačije interpretira Zakon o javnoj nabavi od Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave. To je razlog zašto su prijavitelji frustrirani. Institucionalna strana zakazuje od inicijalnih koraka, počevši sa pisanjem i objavom projektnog poziva što potkrjepljuje izjava: „Nezadovoljstvo sa tijelima koji su objavili upute za prijavu na projekt.”; „Greška kod pisanja poziva: jezik i terminologija neprilagođeni izričaju poziva i strateških dokumenata. Također, nesimuliranje bodova i vrednovanja same prijave jer se zbog brzine to obično ostavi za kraj.” Smatra se da zaposlenici u sustavu za upravljanje i kontrolu EU projekata nemaju dovoljno znanja ni stručnosti za rad na takvim pozicijama, a prilog u tome ide izjava ispitanika: „Nepripremljenost zaposlenika u posredničkim tijelima.”

Dokumentacija je sljedeća pogreška, koja je po pitanju značajnosti prepreka tijekom prijave ocijenjena kao značajna i izrazito značajna prepreka. Prema ispitanicima, pogreške koje su radili vezano za dokumentaciju, bile su nedovoljna priprema dokumentacije i pogrešan redoslijed pribavljanja iste. Ove tvrdnje iznesene su u sljedećim izjavama ispitanika: „Nedovoljna priprema dokumentacije.”; „Nedovoljno dobra priprema u smislu projektne dokumentacije i nedovoljno ažurno napravljene tražene dopune.”; „Pogrešno definiran redoslijed pribavljanja dokumentaciju u pripremi projekta.” i „Pogreške u dokumentaciji za javnu nabavu.”

Osim pogrešaka uvjetovanih vanjskim faktorima, ispitanici su podijelili pogreške za koje su isključivo oni odgovori. To se najviše ticalo osobnog znanja i stručnosti, informiranosti, nedostatka interesa i proaktivnosti. Te pogreške predočene su izjavama ispitanika poput: „Trebala sam istražiti i saznati iskustva drugih koji su predali EU projekte.”; „Nedovoljna informiranost i upućenost.”; „Nedovoljno znanje.” i „Izostanak komunikacije s nekim tko je već dobio sredstva za isti/sličan projekt.”

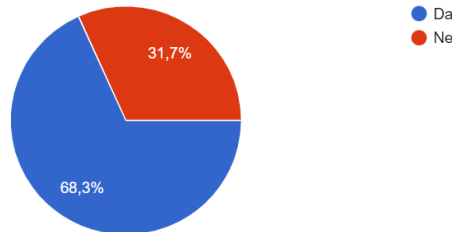
Uz sve navedeno, dvije pogreške su bile samo jednom istaknute i to su nedovoljna vidljivost i promjenjive cijene, što ispitanik pojašnjava: „Najveći izazov su vrlo promjenjive cijene koje su se desile od faze ulaska u projekt pa do realizacije projekta. Sve cijene su značajno porasle (energenti, sirovine i posljedično sve ostalo).”

Nakon što su ispitanici podijelili pogreške koje su napravili na svojim projektima, pitalo ih se jesu li imali profesionalnu pomoć, tj. stručnjaka za pisanje projektne prijave. Tu se misli na to jesu li angažirali nekog stručnjaka. Odgovor „da” prevladava, čak 68,3%, a što se vidi na slici 11 niže.

### Slika 11 Rezultati ankete – angažiranje stručnjaka za pisanje projektne prijave

Jeste li imali profesionalnu pomoć prilikom pisanja projektne prijave?

126 odgovora



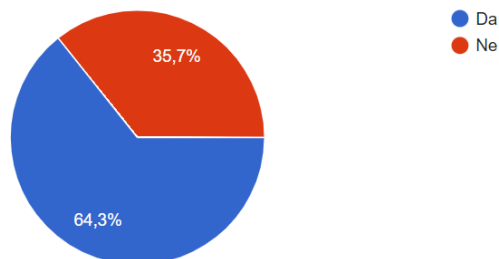
Jedan ispitanik je napisao i objašnjenje zašto prijavitelji angažiraju stručnjake; „Sve prijave su napravljene tako da stimuliraju angažman konzultantskih agencija što je djelomično i financirano kroz fondove.”

Sljedeće pitanje je bilo o angažmanu stručnjaka tijekom provedbe projekata. I tu je sličan rezultat kao i na prethodnom pitanju. Većina odgovora je „da”, 64,3%.

### Slika 12 Rezultati ankete – angažiranje stručnjaka za provedbu projekta

Jeste li koristili usluge vanjskih suradnika tijekom provedbe?

126 odgovora



Na ovom je pitanju ovisno o odgovoru „da” ili „ne”, postavljeno dodatno pitanje. Ukoliko su na pitanje ispitanici odgovorili „da”, otvorilo se dodatno pitanje o tome koga su angažirali i na kojim poslovima.

Neki od odgovora su bili:

„Konzultant kod pisanja projektne dokumentacije i revizorske usluge.”

„Bankare, knjigovođe, konzultante.”

„Konzultante, nadzorne inženjere, projektante.”

„Angažirali smo konzultanta za izradu kompletne prijave i partnere koji su bili sudionici na projektu u skladu sa zahtjevima natječaja.”



„Vanjski konzultanti, pisanje dijelova prijave koji se odnose na financije i/ili tehničke aspekte određene prijave (inovativnost, prototip, i sl.).”

„Stručnjaka za pisanje natječajne dokumentacije, stručnjaka za provođenje postupaka javne nabave, revizora.”

Predzadnje pitanje je tražilo od ispitanika da na temelju vlastitog iskustva istaknu što smatraju da je potrebno za uspješniju prijavu i provedbu EU projekata.

Uočavamo dvije kategorije odgovora. Naime, neki su ispitanici isticali unutarnje faktore koji se trebaju unaprijediti, dok su neki više isticali i davali preporuke za vanjske faktore. Kao što su u teoriji izazovi pripreme i provedbe EU projekata podijeljeni na unutarnje i vanjske, tako se i odgovori ispitanika mogu kategorizirati.

Tablica 3 Preporuke ispitanika za poboljšanje procesa prijave i provedbe EU projekata

<b>Preporuke vezane za unutarnje faktore</b>	<b>Preporuke vezane za vanjske faktore</b>
Iskustvo, planiranje, pravovremenost, kontinuitet u prijavljivanju, pedantnost, dosljednost	Pojednostavljivanje prijave i cjelokupne dokumentacije
Rana priprema i odabir kvalitetnog konzultanta	Bolja organizacija nadležnih institucija i : <ul style="list-style-type: none"> <li>• veća kontrola</li> <li>• stručnost</li> <li>• učinkovitost ljudi koji pregledavaju i odobravaju projekte i sredstva</li> </ul>
Brzina prijave i kvaliteta projekta	Promjena/pojednostavljenje Zakona o javnoj nabavi
Bolje informiranje o uvjetima prihvatljivosti, financijskim korekcijama, iskustvima uspješnih prijavitelja	Promjena sustava zaprimanja projektne dokumentacije; ukidanje metode „najbrži prst“
Organizacija poslova i suradnje u timu	Transparentni i jasni kriteriji bodovanja i odabira

Osim najčešćih preporuka, navode se i ostale preporuke koje su vrijedne isticanja za ovaj rad.

*„Znanje i sposobnosti konzultanta.“*

*„Pridržavanje uvjeta natječaja prilikom pisanja projekta, praćenje bodovne tablice da se poklapa sa sadržajem prijave. Dobro posložen projekt kako bi bilo što manje problema u provedbi. Stručnost u javnoj nabavi i pedantnost u provedbi.“*

*„Jasniju intervencijsku logiku i dugoročno, strateško određivanje države u kojemu smjeru ide i na što vrijedi davati poticaje i javni novac. RH ima usmjerene državne potpore potpuno drugačije od zemalja EU (većina ulaže u regionalni razvoj, zaštitu okoliša i održivost, mi povijesno dajemo subvencije brodogradilištima i bankarskom sektoru).“*

*„Osim financijskog plana imati već i dio neophodnih sredstava barem 20% više od planiranih sredstava, angažirati obvezno vanjske iskusne stručnjake.“*

*„Smanjiti obim dokumentacije za izvještavanje, prorijediti broj ZNS-ova, tj. ukinuti tromjesečno izvještavanje! Edukacija financijsko-računovodstvenog osoblja.“*

*„Interakcija s odobravateljem sredstava tijekom procesa prijave i praćenje tijekom prvih 'samostalnih koraka' u fazi provedbe projekta od strane iskusnih u branši ili službenog savjetodavca.“*

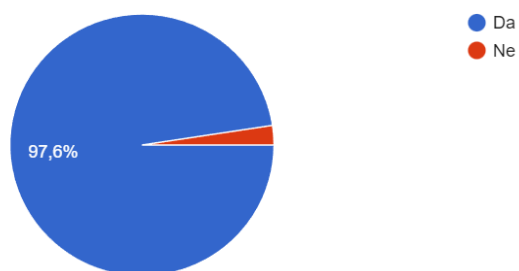
Iz priloženih odgovora evidentno je da ispitanici najviše kritiziraju učinkovitost i rad tijela u sustavu upravljanja i kontrole EU projekata. Ovaj dokaz slaže se s teorijom da apsorpcijski kapacitet ovisi najvećim dijelom o institucionalnim faktorima koji bi trebali osigurati učinkovit okvir i uvjete za bolji menadžment EU fondova.

Zaključno pitanje bilo je hoće li ispitanici i dalje prijavljivati projekte. Namjera tog pitanja je bila da se ustanovi motivacija i volja prijavitelja za daljnjim prijavama na EU natječaje.

*Slika 13 Rezultati ankete – motivacija ispitanika za buduće prijave na EU projekte*

Planirate li u budućnosti prijavljivati EU projekte?

125 odgovora



Odgovor 97,6% ispitanika glasilo je „da“, a samo je 2,4% odgovorilo „ne“, jedan ispitanik nije odgovorio na ovo pitanje. Postotak pozitivnih odgovora je indikator koji pokazuje da će ispitanici i dalje prijavljivati EU projekte, iako nailaze na brojne prepreke tijekom obje faze.

#### 4.3. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja

Za potrebe ovog diplomskog rada provedeno je istraživanje o izazovima mikro, malih i srednjih poduzeća pri apsorpciji EU sredstava. Istraživanjem se htjelo ispitati na koje sve prepreke i izazove nailaze poduzetnici i koliko su značajni za njih.

Završetkom istraživanja moguće je prepoznati i navesti ograničenja istog, te istaknuti preporuke za buduća istraživanja.

Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika. Upitnik je bio anonimn, međutim diskutabilno je koliko su iskreno ispitanici odgovarali. Nisu svi ispitanici skloni otvoreno i detaljno odgovarati na pitanja o vlastitom projektu/ima, jer su na kraju krajeva to i poslovne tajne. Također, za primijetiti je da neki ispitanici nisu odgovorili na svako pitanje; ukoliko je ono bilo neobavezno, preskočili su ga. Odgovori na otvorena pitanja su uglavnom kratki i neobrazloženi. Sljedeće ograničenje su zatvorena pitanja. Takvim pitanjima nameću se odgovori između kojih ispitanici moraju odabrati ono što je najbliže njihovom mišljenju i/ili iskustvu. Čak i ako je ponuđena opcija „ostalo”, većina ispitanika neće ništa napisati, već će izabrati među ponuđenim opcijama. Time ispitanici potpadaju pod ispitivačevu pristranost pa izostaju objektivni rezultati. Nadalje, prisutna je i subjektivnost u odgovaranju jer je upitnik poslan samo na osobu koja je navedena kao kontakt za poduzeće koje je dobilo sufinanciranje, te bi preporuka za naredna istraživanja bila da se ispituju svi članovi tima kako bi se dobio cjelovit zaključak. Preporuka za daljnja istraživanja je primjena metode dubinskog intervjua. Intervjuom se brže mogu dobiti odgovori, tj. rezultati za razliku od upitnika, iako je vremenski zahtjevniji. Sakupljanje odgovora upitnicima može trajati tjednima. Također, kvaliteta odgovora se značajno razlikuje ako se usporede ove dvije metode jer se ispitanicima pri popunjavanju ankete ne da puno pisati i objašnjavati, dok se u intervjuu ispitanik posveti ispitivaču i odgovara dulje i detaljnije. Zatim, ukoliko se koristi anketni upitnik preporuka je da ga se direktno šalje ispitanicima na poslovne društvene mreže kao što je LinkedIn ili ciljano na mail-ove relevantnih zaposlenika, a ne na njihova poduzeća. Osim navedenog, preporuka je ispitati logički slijed pitanja koja se postavljaju u anketi, te ustanoviti je li bolje ispitivati neku temu u užem ili širem smislu. Ispitivanje u užem smislu omogućuje detaljniju razradu, uvid u istraživano područje i konkretnije rezultate. Zaključna preporuka je da se unutar ovog istraživanja, istraže posebno izazovi faze pripreme i posebno faze provedbe kako bi se moglo doći do potpunog zaključka.

## 5. ZAKLJUČAK

Europski fondovi su značajan faktor u razvitku članica Europske unije u kratkom, srednjem i dugom roku. Omogućavaju sufinanciranje raznih projekata koji doprinose većoj razini konkurentnosti na globalnom tržištu i stvaranju dodane vrijednosti. Na članicama je da uspješno apsorbiraju europska sredstva i da ih adekvatno usmjere u niše u kojima su te članice najbolje ili u područja koja se trebaju dodatno razvijati poput tehnološkog razvoja, inovacija, zelenih tehnologija i dr. Postoji veliki interes prijavitelja za ostvarivanje sufinanciranja, međutim svi oni ističu brojne slabosti i prepreke na koje nailaze u procesu apliciranja i provedbe projektnih aktivnosti.

Izazovi i prepreke pri pripremi i provedbi EU projekata ispitane su u istraživanju na uzorku od 126 hrvatskih mikro, malih i srednjih poduzeća. Prema ispitanicima uspješnija apsorpcija EU sredstava, tj. prijava i provedba projekata ovisi o dva čimbenika. Prvi čimbenik je institucionalni okvir, a drugi su MSP-ovi sami. Ispitanici nailaze najviše prepreka kada je u pitanju prijava na natječaje jer ju smatraju kompleksnom i dugotrajnom. Stalno spominju birokraciju i koliko negativno utječe na učinkovitost institucija i njih samih. Sljedeća prepreka je dokumentacija, redosljed njenog pribavljanja, izmjene, ažuriranja, brzina prikupljanja itd. Najčešće spomenuta prepreka je rad institucija. Smatraju ih sporima, neučinkovitima, nedovoljno transparentnima pri objavi poziva i načinu bodovanja projektnih prijedloga. Također, ispitanici su mišljenja da zaposlenici koji rade u sustavu upravljanja i kontrole EU projekata nemaju dovoljno znanja niti stručnosti za obavljanje takvog posla, kao ni za davanje korisnih informacija. Nadalje, MSP-ovi nisu zadovoljni općim okvirom za pripremu i provedbu EU projekta jer nije formiran za laičko znanje poduzetnika, što dovodi do toga da trebaju angažirati profesionalnu pomoć koja je financijski zahtjevna. Profesionalna pomoć uvelike pomaže ispitanicima u pripremi i provedbi projekta, a većim brojem prijava ispitanici bivaju sve uspješniji u ostvarivanju sufinanciranja. MSP-ovi s druge strane trebaju raditi na znanju, boljoj pripremljenosti, brzini, informiranosti o raznim uvjetima i kriterijima, odabiru profesionalne pomoći, organizaciji rada i partnera ukoliko s ikime prijavljuju.

Svime rečenim, može se zaključiti da uspješnija prijava i provedba EU projekata ne ovisi isključivo o jednom čimbeniku, već o njih nekoliko. Najbolja preporuka za završetak ovog rada je da se treba učiti iz grešaka prijašnjih perspektiva i neuspješnih prijavitelja s ciljem uspješnije apsorpcije u budućim periodima.

## POPIS IZVORA

1. Alexandrova, M., i Ivanova, L. (2012.), Critical success factors of project management: empirical evidence from projects supported by EU programmes, u: Prokopisina, O. i Kikerkova, I. (ur.), *9th International Asecu Conference on Systemic economic crisis: current issues and perspectives*, Skoplje: Faculty of Economics, Ss Cyril Methodius University in Skopje
2. Batusaru, C., Otetea, A. i Ungureanu, M. A. (2015.), 7 years of European funding in Romania - Between success and failure, u: Pascariu, G.M., Tiganasu, R., Incaltarau, C. i Simionov, L.M. (ur.), *EURINT Proceedings* (str. 21-35.), Iasi: University Alexandru Ioan Cuza
3. Bericã, C. (2010.), Factors that influence the low rate of structural funds absorption in Romania, *CES Working Papers*, 111-116., preuzeto s <https://www.econstor.eu/handle/10419/198098>
4. Bošnjak, N. (2018.), *EU fondovi i projektni ciklus za apsolutne početnike*, Zagreb: Geologika Regulus
5. Bujan, I. i Vugrinec, M. (2014.), Specifičnosti financiranja SME sektora u hrvatskoj u odnosu na zemlje Europske unije, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 2(1), 127-138.
6. Cohesiondata (b.d.), European Regional Development Fund data, preuzeto 3. lipnja 2022. s <https://cohesiondata.ec.europa.eu/funds/erdf>
7. Czubak, W. (2011.), Internal factors affecting the absorption of the European Union structural funds in Polish agriculture, *EKONOMIA*, 2(14), 160-166.
8. Delić, A. i Dumančić, I. (2021.), Rizici i pogreške malih i srednjih poduzeća u procesima provedbe EU projekata, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 11(1), 39-47. <https://doi.org/10.38190/ope.11.1.3>
9. Deloitte, *A quick guide to EU Funding 2014 - 2020* [e-publikacija], preuzeto s [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cy/Documents/finance/CY\\_Finance\\_EUFunding2014-2020Guide\\_Noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cy/Documents/finance/CY_Finance_EUFunding2014-2020Guide_Noexp.pdf)
10. Devčić, A. i Šostar, M. (2015.), *Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi*, Požega: Veleučilište u Požegi
11. Đulabić, V. (2012.), Apsorpcijski kapacitet i korištenje sredstava fondova europske unije: izazovi i prilike za Hrvatsku, u: Musa, A. (ur.), *2. Forum za javnu upravu* (str. 7-29.), Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert i Institut za javnu upravu
12. EU – projekti.info Portal o europskim fondovima (b.d.), Kako države EU napreduju u korištenju ESI fondova, preuzeto 12. srpnja 2022. s <https://www.eu-projekti.info/kako-drzave-eu-napreduju-u-koristenju-esi-fondova/>
13. EU Funding Overview (b.d.), InvestEU Programme, preuzeto 16. kolovoza 2022. s <https://eufundingoverview.be/funding/investeu-programme>
14. eu-projekti.info Portal o EU projektima (b.d.), Kako države eu napreduju u korištenju ESI fondova?, preuzeto 8. lipnja 2022. s <https://www.eu-projekti.info/kako-drzave-eu-napreduju-u-koristenju-esi-fondova/>
15. eu-projekti.info Portal o EU fondovima (b.d.), Blog: Problemi korisnika u sustavu EU fondova, preuzeto 19. kolovoza 2022. s <https://www.eu-projekti.info/blog-problemi-korisnika-u-sustavu-eu-fondova/>

16. eu-projekti.info Portal o EU fondovima (b.d.), Analiza – prednosti i mane prijave projekata po metodi “tko prvi, njegova djevojka”, preuzeto 19. kolovoza 2022. s <https://www.eu-projekti.info/analiza-prednosti-i-manje-prijave-projekata-po-metodi-tko-prvi-njegova-djevojka/>
17. Europska komisija (b.d.), Prihodi, preuzeto 8. kolovoza 2022. s [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/budget/revenue\\_hr](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/budget/revenue_hr)
18. Europska komisija (b.d.), Financiranje po načinu upravljanja, preuzeto 1. kolovoza 2022. s [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode\\_hr](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode_hr)
19. Europska komisija (b.d.), Kohezijska politika, preuzeto 9. kolovoza 2022. s [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/policy/what/glossary/c/cohesion-policy](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/policy/what/glossary/c/cohesion-policy)
20. Europska komisija (b.d.), Jedinstveni skup pravila za fondove EU-a koji se provode zajedno s državama članicama i regijama, preuzeto 9. kolovoza 2022. s [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode/common-provisions-regulation\\_hr](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode/common-provisions-regulation_hr)
21. Europska komisija (b.d.), What is new for Cohesion policy under the next long-term EU budget compared to the 2018 proposal?, preuzeto 2. lipnja 2022. s [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda\\_21\\_3059](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_3059)
22. Europska komisija (b.d.), Data and surveys - SAFE, preuzeto 18. kolovoza 2022. s [https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/data-and-surveys-safe\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/data-and-surveys-safe_en)
23. Europska komisija (b.d.), 2014 – 2020 ESIF OVERVIEW, preuzeto 6. lipnja 2022. s <https://cohesiondata.ec.europa.eu/overview>
24. Europska komisija (b.d.), European Regional Development Fund, preuzeto 6. lipnja 2022. s [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/funding/erdf/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/erdf/)
25. Europska komisija (b.d.), European Regional Development Fund (ERDF) About the fund, preuzeto 6. lipnja 2022. s [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-regional-development-fund-erdf\\_en](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-regional-development-fund-erdf_en)
26. Europska komisija (2021.), *2021 Sme country fact sheet European union* [e-publikacija] preuzeto s [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/sme-performance-review\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/sme-performance-review_en)
27. Europska komisija (2021.) *Survey on the access to finance of enterprises (SAFE) Analytical Report 2021* [e-publikacija] preuzeto s <https://single-market-economy.ec.europa.eu/system/files/2021-11/Analytical%20report%202021.pdf>
28. Europska komisija (2020.), *Komunikacija komisije europskom parlamentu, vijeću, europskom gospodarskom i socijalnom odboru i odboru regija Strategija za MSP-ove i održivu i digitalnu Europu* [e-publikacija], preuzeto s <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0103&from=HR>
29. Europska komisija, *COSME Europski program za mala i srednja poduzeća* [e-publikacija], preuzeto s <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/9783>
30. Europska komisija, *The single market over 2021 – 27* [e-publikacija], preuzeto s [https://ec.europa.eu/info/publications/single-market-programme-legal-texts-and-factsheets\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/single-market-programme-legal-texts-and-factsheets_en)
31. Europska komisija, *Think Small First –Considering SME interests in policy-making including the application of an SME Test* [e-publikacija], preuzeto s file:///C:/Users/majag/Downloads/report\_think\_small\_first\_en%20(3).pdf

32. Europska komisija (b.d.), Access to finance, preuzeto 19. kolovoza 2022. s [https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance\\_hr](https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance_hr)
33. Europska komisija (2021.), *Citizens' awareness and perception of EU regional policy* [e-publikacija], preuzeto s [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/newsroom/news/2021/10/10-11-2021-measuring-citizens-awareness-and-perception-of-eu-regional-policy](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2021/10/10-11-2021-measuring-citizens-awareness-and-perception-of-eu-regional-policy)
34. Europska komisija (2020.), *The European Structural and Investment Funds* [e-publikacija], preuzeto s [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/factsheet/esi\\_funds\\_main\\_achiev\\_2020\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/factsheet/esi_funds_main_achiev_2020_en.pdf)
35. Europska komisija (b.d.), Pojmovnik NUTS, preuzeto 11. kolovoza 2022. s [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/policy/what/glossary/n/nuts/](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/policy/what/glossary/n/nuts/)
36. Europski odbor regija (2019.), *EU policy framework on SMEs: state of play and challenges* [e-publikacija], preuzeto s <https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/EU-SMEs/EU-policy-SMEs.pdf>
37. Europski parlament (b.d.), Mala i srednja poduzeća, preuzeto 9. svibnja 2022. s <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca>
38. Europski parlament (b.d.), InvestEU: Program EU-a za poticanje ulaganja, preuzeto 4. lipnja 2022. s <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/eu-affairs/20210225STO98708/investeu-program-eu-a-za-poticanje-ulaganja>
39. Europski strukturni i investicijski fondovi (b.d.), Program jedinstvenog tržišta, preuzeto 4. lipnja 2022. s <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/programi-unije/programi-unije-2021-2027/program-jedinstvenog-trzista/>
40. Europski strukturni i investicijski fondovi (b.d.), Jačanje konkurentnosti poduzeća ulaganjima u digitalnu i zelenu tranziciju, preuzeto 14. kolovoza 2022. s <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/jacanje-konkurentnosti-poduzeca-ulaganjima-u-digitalnu-i-zelenu-tranziciju/>
41. Europski strukturni i investicijski fondovi (b.d.), ESI fondovi 2014. – 2020., preuzeto 12. srpnja 2022 s <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/>
42. Europski strukturni i investicijski fondovi (b.d.), ESI fondovi 2021. – 2027., preuzeto 12. srpnja 2022 s <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/eu-fondovi-2021-2027/>
43. Europski strukturni i investicijski fondovi (b.d.), Operativni programi Republike Hrvatske 2021. – 2027., preuzeto 12. srpnja 2022 s <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/eu-fondovi-2021-2027/operativni-programi-republike-hrvatske-2021-2027/>
44. Europski strukturni i investicijski fondovi (b.d.), Višegodišnji financijski okvir 2021. – 2027. i Instrumenti EU za oporavak, preuzeto 12. srpnja 2022 s <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/eu-fondovi-2021-2027/visegodisnji-financijski-okvir-2021-2027-i-instrument-eu-za-oporavak/>
45. Europska Unija (2019.), *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća* [e-publikacija], preuzeto s <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1/language-hr/format-PDF>
46. Gwizdała, J. P. (2017.), The financing of small and medium-sized enterprises with the EU structural funds in Poland between 2014 and 2020, *International Journal of Synergy and Research*, 6, 43-55. <http://dx.doi.org/10.17951/ijsr.2017.0.6.43>



47. Happtory (b.d.), Što znači kada je EU natječaj "najbrži prst"?, preuzeto 19. kolovoza 2022. s <https://www.happtory.hr/post/najbrziprst>
48. Hrvatska gospodarska komora (2014.), *Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natjecajima za dodjelu sredstava iz fondova EU* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.hgk.hr/publikacija-vodic-za-definiciju-malog-i-srednjeg-poduzetnistva-u-natjecajima-za-dodjelu-sredstava-iz-fondova-eu-najava>
49. Hrvatska udruga poslodavaca, *Vodič kroz prijavu projekata za financiranje malih i srednjih poduzeća iz fondova EU-a* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Vodi%C4%8D%20kroz%20EU%20strukturme%20fondove%20za%20male%20i%20srednje%20poduzetnike.pdf>
50. Hunya, G. (2011.), Problems of Romanian SMEs with tapping EU structural funds, *Eastern Journal of European Studies*, 2(1), 129-146
51. Ivana Katsarova (2013.), *The (low) absorption of EU Structural Funds* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130544/LDM\\_BRI\(2013\)\\_130544\\_REV1\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130544/LDM_BRI(2013)_130544_REV1_EN.pdf)
52. Jaliu, D. i Rădulescu, C. (2013.), Six years in managing structural funds in Romania. Lessons learned, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9(38), 79-95.
53. Jurevičienė, D. i Pileckaitė, J. (2013.), The impact of EU structural fund support and problems of its absorption, *Business, Management and Education*, 11(1), 1-18. <https://doi.org/10.3846/bme.2013.01>
54. Koprić, I. (2014.), Prilagodbe hrvatske javne uprave europskim standardima, *Godišnjak Akademije pravnih znanosti Hrvatske*, (1), 8-39.
55. Kutnjak, G. (2010.), Europska unija u funkciji poticanja i razvoja malog i srednjeg poduzetništva, *Poslovna izvrsnost*, 4(2), 79-90.
56. Maletić, I., Kosor, K., Copić, M., Ivanković Knežević, K., Zrinušić, N., Bešlić, S., Kulakowski, N., Karačić, M., Rajaković, M., Tufekčić, M., Petričko, I. i Valić, S. (2016.), *EU projekti - od ideje do realizacije*, Zagreb: TIM4PIN
57. Maletić, I., Kosor, K., Japunčić, T., Žagar, D. i Čakanić, T. (2020.), *Vodič kroz programe i fondove EU-a 2021. – 2027.* Zagreb: TIM4PIN
58. Marcu, L., Kandzija, T. i Dorotic, J. (2020.), EU Funds Absorption: Case of Romania, *Postmodern Openings*, 11(4), 41-63. <https://doi.org/10.18662/po/11.4/222>
59. Marinas, L. E. i Prioteasa, E. (2016.), Spotlight on factors influencing the absorption rate of EU funds in Romania, *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, 2016, 1-12. <https://doi.org/10.5171/2016.500580>
60. Marinescu, N. (2013.), The process of attracting EU funds by SMEs: Lessons from the past, u: Nistor, I.A. i Pop, C. (ur.), *Studia Universitatis Babeş-Bolyai-Negotia* (str. 53-67.), Cluj-Napoca: Babeş-Bolyai University
61. Mihai, V. M. (2016.), Issues on Accessing EU Non-refundable Funds by SMEs in Romania, *Economic Insights - Trends & Challenges*, 68(3), 47-54.
62. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije (b.d.), EU fondovi 2021. – 2027., preuzeto 13. srpnja 2022. s <https://razvoj.gov.hr/eu-fondovi-2021-2027/4851>



63. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije (b.d.), EU fondovi mijenjaju Hrvatsku, preuzeto 8. kolovoza 2022. s <https://razvoj.gov.hr/eu-fondovi-mijenjaju-hrvatsku/4212>
64. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije (b.d.), Hrvatska preskočila 9 zemalja u povlačenju sredstava iz fondova Europske unije, preuzeto 13. lipnja 2022. s <https://razvoj.gov.hr/vijesti/hrvatska-preskocila-9-zemalja-u-povlacenju-sredstava-iz-fondova-europske-unije/4939>
65. Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (2021.), *Višegodišnji financijski okvir - Kohezijska politika 2021. – 2027.* [e-publikacija], preuzeto s <https://strukturfondovi.hr/wp-content/uploads/2021/09/Prezentacija-VFO-2021.-2027..pdf>
66. Muresan, I. i Crisan, E. (2013.), Beneficiaries' perception concerning the implementation of EU financed projects, *Studia Universitatis Babeş-Bolyai*, 58(3), 61-79.
67. Nacionalni portal energetske učinkovitosti (b.d.), Strateški ciljevi Europske Unije do 2030. godine, preuzeto 8. kolovoza 2022. s <https://www.enu.hr/ee-u-hrvatskoj/20-20-20-i-dalje/ciljevi-eu-2030/>
68. Odak, A., Rajaković, M. i Žabojeć, M. (2021.), *Financijska perspektiva Europske unije 2021. – 2027. s naglaskom na kohezijsku politiku*, Zagreb: Školska knjiga
69. Perić, M., i Martić, I. (2013.), Karakteristike menadžmenta tijekom životnog ciklusa EU projekata, *Učenje za poduzetništvo*, 3(2), 170-177.
70. P.J.R (b.d.), Po isplaćenim sredstvima EU fondova Hrvatska je na zadnjem mjestu, preuzeto 8. lipnja 2022. s <https://pjr.hr/po-isplacenim-sredstvima-eu-fondova-hrvatska-je-na-zadnjem-mjestu/>
71. Popa, A. (2012.), The impact of the structural funds in the transformation process of the New EU member states, *L'Europe en Formation*, (2), 161-179.  
<https://doi.org/10.3917/eufor.364.0161>
72. Radnić, M., (2012.), *EU fondovi na dohvat ruke: praktični vodič kroz europske fondove, programe, natječaje i bespovratna sredstva*, Zagreb: Folpa
73. Rodić, B. i Šavrič, J. (2020.), The role of project design and project planning in EU funded project proposals, *Journal of Sustainable Development*, 10(24), 114-126.
74. Sergej, V. (2016.), The impact of the structural funds on competitiveness of small and medium-sized enterprises, *Journal of Competitiveness*, 8(4), 30-45.  
<https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.02>
75. Spoz, A. (2014.), Significance of the EU Funds in Investments of Small and Medium-Sized Enterprises, *Oeconomia Copernicana*, 5(4), 61-74.  
<https://doi.org/10.12775/OeC.2014.027>
76. Središnja agencija za financiranje i ugovaranje (b.d.), Nepravilnosti u provedbi ESI fondova, preuzeto 19. kolovoza 2022. s <https://www.safu.hr/hr/bilten-br-4/nepravilnosti-u-provedbi-esi-fondova>
77. Staničková, M. (2016.), Practical Aspects of EU Project and Grant Management in Programming Period 2014. – 2020., u: Kovářová, E., Melecký, L. i Staničková, M. (ur.), *Proceedings of the 3rd international conference on european integration* (str. 898-907.), Ostrava: VŠB - Technical University of Ostrava

78. Statista (b.d.), Number of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the European Union (EU27) from 2008 to 2022, by size, preuzeto 6. svibnja 2022. s <https://www.statista.com/statistics/878412/number-of-smes-in-europe-by-size/>
79. Statista (b.d.), Number of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the non-financial business economy of the European Union (EU27) in 2020, by sector, preuzeto 80. lipnja 2022. s <https://www.statista.com/statistics/1252884/smes-in-europe-by-sector/>
81. Šostar, M. i Čevapović, I. (2017.), Difficulties and Challenges in Implementation Process of EU Projects in Croatia, *European Scientific Journal*, 12(10), 321-334. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n10p%p>
82. Šumpíková, M., Pavel, J., i Klazar, S. (2004.), EU Funds: Absorption Capacity and Effectiveness of Their Use, with Focus on Regional Level in the Czech Republic, *Conference proceedings of the 12 th NISPAcee Conference*, Vilnius: Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe.
83. Tufekčić, M. i Tufekčić, Ž. (2013.), *EU politike i fondovi 2014 – 2020.*, Zagreb: Plavi partner
84. Vasile, Z. P. i Mihai, I. A. (2015.), Approaches regarding EU absorption funds in Romania, *Procedia Economics and Finance*, 32, 1579-1589. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01548-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01548-8)
85. Vela, A. (2015.), *Menadžment ESI fondova: Priručnik s višemedijskim materijalima o pripremi i provedbi projekata koji se financiraju sredstvima iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova u financijskoj perspektivi 2014. – 2020.*, Zagreb: Školska knjiga
86. Visković, J. i Udovičić, M. (2017.), Awareness of SMEs on the EU Funds Financing Possibilities: The Case of Split-Dalmatia County, preuzeto 1. svibnja 2022. s <https://knepublishing.com/index.php/Kne-Social/article/view/666/2019>
87. Vrhovec-Žohar, K. i Klopotan, I. (2014.), Mala i srednja poduzeća u EU – izazov uvođenja jedinstvene valute 12 godina poslije, *Tehnički glasnik*, 8(4), 443-450.
88. Vuković, K. (2012.), *Mala i srednja poduzeća u Europskoj uniji*, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike
89. Zakon o službenoj statistici, Narodne novine br. 25/20. (2022.)

## POPIS SLIKA

Slika 1 Rast broja poduzeća od 2008. - 2021. godine .....	13
Slika 2 Alokacije sredstava u perspektivi 2014. - 2020. po fondovima.....	15
Slika 3 Alokacija EU sredstava prema tematskom cilju „Jačanje rasta i konkurentnosti MSP-ova” po zemljama u perspektivi 2014. – 2020., u milijardama eura.....	16
Slika 4 Svijest i mišljenje građana EU-27 o doprinosu EU projekata na njihov grad i/ili regiju kroz godine.....	21
Slika 5 Pregled stopa ugovorenosti i isplaćenosti EU sredstava po zemljama u razdoblju od 2014. do danas.....	22
Slika 6 Izvori financiranja MSP-ova u EU-27 u razdoblju od 2014. – 2021. godine .....	31
Slika 7 Ključni izazovi zaposlenika u upravljačkim i posredničkim tijelima u upravljanju EU projektima iz 2017. godine.....	33
Slika 8 Rezultati ankete – broj ukupnih prijava na EU projekte.....	36
Slika 9 Rezultati ankete – broj uspješnih prijava na EU projekte.....	36
Slika 10 Rezultati ankete – stavovi ispitanika o kompleksnosti pripreme EU projekata.....	37
Slika 11 Rezultati ankete – angažiranje stručnjaka za pisanje projektne prijave.....	41
Slika 12 Rezultati ankete – angažiranje stručnjaka za provedbu projekta .....	41
Slika 13 Rezultati ankete – motivacija ispitanika za buduće prijave na EU projekte .....	43

## POPIS TABLICA

Tablica 1 Pragovi za razvrstavanje država EU u okviru NUTS klasifikacije.....	11
Tablica 2 Pragovi za utvrđivanje statusa mikro, malog i srednjeg poduzeća.....	13
Tablica 3 Preporuke ispitanika za poboljšanje procesa prijave i provedbe EU projekata.....	42

# ŽIVOTOPIS AUTORICE

Maja Grojzdek

Lastovska 4, 10000 Zagreb

Mobitel: 0992123258

E-mail: [mgrojzdek@net.efzg.hr](mailto:mgrojzdek@net.efzg.hr)

## RADNO ISKUSTVO

### **Metro International Supply GmbH 07/2021 – 01/2022**

- Nabava smrznute i konzervirane hrane
- Svakodnevna komunikacija sa dobavljačima i planiranje količina
- Usklađivanje zaliha u sustavu MIS-a i skladišta
- Logistika i komunikacija sa prijevoznicima
- Izvještavanje tima za prognostiku potražnje o dostupnosti proizvoda

### **Ekonomski fakultet u Zagrebu 10/2020 – 10/2021**

- Demonstrator na Katedri za organizaciju i menadžment

### **Pet Prom d.o.o. 09/2018 – 12/2018**

- Administrativni poslovi

### **69. Dubrovačke ljetne igre 07/2018 – 09/2018**

- Studentski posao

## OBRAZOVANJE

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Menadžment i organizacija 10/2015 –

University of Loyola Andalucia, Business School - ERASMUS razmjena 02/2019 – 06/2019

Universidad del Valle de Mexico, Aguascalientes - Rotary razmjena učenika 2012 – 2013

XVI. gimnazija, Zagreb 2010 – 2014

## OSOBNJE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE

### **Strani jezici**

Engleski – napredan

Španjolski – napredan

Ruski – početni

### **Tehničke vještine**

MS Office, Google Cloud, ProjectLibre, Azure DevOps, Microsoft Navision

### **Diplome i priznanja**

EIT Health Innovation Days competition, Hrvatska

8. najbolji govornik na internacionalnom debatnom turniru u Ljubljani, Slovenija

LSI certificate "Language Studies International", Kanada

EAC jezična diploma, Ujedinjeno Kraljevstvo

Nipetnišest - humanitarna nagrada, Hrvatska

**Hobiji:** Sport, šetnje sa psom, kuhanje, putovanja, druženje s prijateljima

