

# Projekti financirani iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova na primjeru trgovačkog društva Studio produkt

---

**Bešker Sudarić, Marina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Istrian University of applied sciences / Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:212:893696>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



image not found or type unknown

ISTARSKO VELEUČILIŠTE –  
UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE APPLICATE

Marina Bešker Sudarić

**PROJEKTI FINANCIRANI IZ EUROPSKIH  
STRUKTURNIH I INVESTICIJSKIH FONDOVA NA  
PRIMJERU TRGOVAČKOG DRUŠTVA STUDIO  
PRODUKT**

Specijalistički završni rad

Pula, 2024.

ISTARSKO VELEUČILIŠTE –  
UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE APPLICATE

Marina Bešker Sudarić

**PROJEKTI FINANCIRANI IZ EUROPSKIH STRUKTURNIH I  
INVESTICIJSKIH FONDOVA NA PRIMJERU TRGOVAČKOG  
DRUŠTVA STUDIO PRODUKT**

Specijalistički završni rad

JMBAG: 0265002671, izvanredni student

Marina Bešker Sudarić

Studijski smjer: Kreativni menadžment u procesima

Predmet: Projektni menadžment

Mentor: mr. sc. Andrea Vareško, pred.

Pula, 2024.

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1.PREDMET I SVRHA ISTRAŽIVANJA .....	1
1.2.CILJ RADA .....	2
1.3. METODE ISTRAŽIVANJA .....	2
1.4. STRUKTURA RADA .....	3
<b>2. STRATEŠKI OKVIR ZA KORIŠTENJE ESI FONDOVA U REPUBLICI HRVATSKOJ ZA RAZDOBLJE 2021. – 2027.</b> .....	<b>4</b>
2.1. STRATEGIJA RAZVOJA REPUBLIKE HRVATSKE DO 2030. ....	7
<b>3. NACIONALNI PLAN OPORAVKA I OTPORNOSTI</b> .....	<b>10</b>
3.1. Održivo gospodarstvo i društvo .....	14
3.2. Jačanje otpornosti na krize.....	15
3.3. Zelena i digitalna tranzicija .....	15
3.4. Ravnomjeran regionalni razvoj .....	15
<b>4. KOHEZIJSKA POLITIKA ZA RAZDOBLJE 2021. – 2027.</b> .....	<b>18</b>
4.1. Zelena Europa .....	20
4.2. Digitalna Europa.....	20
4.3. Zdrava Europa .....	21
4.4. Snažna Europa .....	21
4.5. Europa ravnopravnosti .....	22
<b>5. PROGRAMI RH U OKVIRU KOHEZIJSKE POLITIKE 2021. – 2027.</b> .....	<b>23</b>
5.1. Program Konkurentnost i kohezija 2021. – 2027. ....	23
5.2. Program Učinkoviti ljudski potencijali 2021. – 2027. ....	25
5.3. Integrirani teritorijalni program 2021. – 2027. (ITP) .....	27
5.3.1. Prioritet jedan: industrijska tranzicija .....	27
5.3.2. Prioritet dva: jačanje zelenog, održivog i pametnog gradskog prometa u okviru u integriranog teritorijalnog ulaganja u gradovima .....	28
5.3.3. Prioritet tri: razvoj urbanih područja kao pokretača regionalnog rasta i razvoja njihovih funkcionalnih područja te razvoj zelenih otoka.....	29
5.3.4. Prioritet četiri: pravedna tranzicija .....	29

<b>6. KOMERCIJALIZACIJA INOVACIJA U OKVIRU NPOO-a .....</b>	<b>30</b>
6.1. Svrha poziva .....	30
6.2. Predmet poziva .....	30
6.3. Cilj poziva .....	31
<b>7. PRIMJER IZ PRAKSE: PROJEKTNJA PRIJAVA .....</b>	<b>32</b>
7.1. Opći podaci o prijavitelju .....	32
7.2. Svrha i opravdanost projekta .....	33
7.3. Predmet projekta .....	34
7.4. Faze projekta .....	36
7.5. Aktivnosti projekta .....	38
7.6. Projektni tim.....	41
7.7. Proračun .....	45
7.8. Trenutno stanje i očekivani rezultati nakon provedbe projekta .....	48
<b>8. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>51</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>52</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>55</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>55</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>56</b>

**Sažetak:** Izgradnja sigurnog i uređenog pravnog sustava koji radi za dobrobit svojih građana, temeljni je preduvjet da Republika Hrvatska postane inovativna, konkurentna i sigurna država. Postavlja se pitanje koliko će Hrvati, dok Hrvatska otvara vrata prema Europi, moći postati Europljani i u kojoj će mjeri iskoristiti prilike koje im pruža članstvo u EU-u. Razmatraju se najvažnije razvojne smjernice i ciljevi kroz europske fondove koji služe za postizanje tih ciljeva i za EU i za Hrvatsku. Ključno je pitanje hoće li Hrvatska pristupiti odgovorno i progresivno te hoće li iskoristiti sve prilike za razvoj. Prepoznaju se izazovi u ostvarivanju ciljeva, a u NPOO-u je najavljen niz mjera i planova za njihovu realizaciju. Međutim, samo 5 % građana koristi besplatne programe dodatnog školovanja, što pokazuje nedostatak interesa za osobni razvoj i napredak. Hrvatska je zemlja bogata resursima, ali suočava se s problemima u upravljanju njima, posebno šumama, koje čine 50 % površine zemlje. Loše upravljanje dovodi do izvoza sirovina koje se potom vraćaju kao skuplji proizvodi, što povećava zagađenje i stvara previše otpada. Razvoj drvne industrije mogao bi promijeniti taj smjer, ali budućnost će pokazati hoće li se resursi koristiti održivo i hoće li generacije koje dolaze osigurati bolju ravnotežu između razvoja i očuvanja okoliša.

**Ključne riječi:** pravni sustav, članstvo u EU-u, europski fondovi, održivost.

**Summary:** Building a secure and well-organized legal system that works for the benefit of its citizens is a fundamental prerequisite for the Republic of Croatia to become an innovative, competitive, and secure state. The question arises of how much Croatians, as Croatia opens its doors to Europe, will be able to become Europeans and to what extent they will seize the opportunities provided by EU membership. The most important developmental guidelines and objectives are being considered through European funds aimed at achieving these goals, both for the EU and for Croatia. The key question is whether Croatia will approach responsibly and progressively and whether it will seize all opportunities for development. Challenges in achieving the goals are recognized, and the NPOO has announced a series of measures and plans for their implementation. However, only 5% of citizens use free additional education programs, indicating a lack of interest in personal development and advancement. Croatia is a country rich in resources but faces problems in managing them, especially forests, which make up 50% of the country's area. Poor management leads to the export of raw materials, which then return as more expensive products, increasing pollution and generating excessive waste. The development of the wood industry could change this direction, but the future will show whether resources will be used sustainably and whether future generations will ensure a better balance between development and environmental preservation.

**Key words:** legal system, EU membership, European funds, sustainability

# 1. UVOD

Republika Hrvatska postala je članicom Europske unije 1. srpnja 2013. godine, čime joj je omogućen pristup europskim fondovima za provedbu javnih i društvenih politika. Sve punopravne članice financiraju projekte od društvene i gospodarske važnosti preko provedbenih tijela, u skladu s europskim statutom i višegodišnjim financijskim okvirima.

U vrijeme pisanja ovog diplomskog rada Europska unija, zajedno s Republikom Hrvatskom i ostalim članicama, suočava se s izazovnim razdobljem uzrokovanim ratom u Ukrajini, inflacijom i visokim cijenama energenata. S druge strane, Hrvatska je u relativno povoljnom položaju s obzirom na početak novog financijskog razdoblja, što bi moglo pridonijeti revitalizaciji gospodarstva i omogućiti Hrvatskoj da se uspješnije pozicionira među ostalim članicama EU-a.

## 1.1 Predmet i svrha istraživanja

Ovaj rad istražuje strateški okvir za korištenje ESI fondova, Razvojnu strategiju Republike Hrvatske, nacionalni plan otpornosti i oporavka te kohezijsku politiku. Fokus je na razvoju inovativnih proizvoda i ulaganjima u istraživanje i razvoj, što su ključni elementi za gospodarski razvoj Hrvatske. Republika Hrvatska trenutno zaostaje za ostalim članicama EU-a kada je riječ o istraživanju i razvoju inovativnih proizvoda i usluga.

Cilj je analize poduzeća Studio Produkt d.o.o. procijeniti važnost sudjelovanja u programima bespovratnih sredstava za razvoj poduzeća i otvaranje novih radnih mjesta. Također se istražuje kako financijska podrška i provedba projekata pridonose stvaranju novih znanja kao ključnog kapitala, što olakšava plasiranje inovativnih proizvoda usklađenih s razvojnim ciljevima regija i industrijskom tranzicijom Jadranske Hrvatske.

Cilj je ovog istraživanja analizirati i kvantitativno procijeniti učinke korištenja sredstava iz Nacionalnog plana otpornosti i oporavka, kao i ulaganja u istraživanje i razvoj.

## **1.2 Cilj rada**

Svrha je ovog rada pokazati primjer prijave projekta na natječaj NPOO-a „Komercijalizacija inovacija” koristeći mikropoduzeće Studio Produkt d.o.o. za ilustraciju. Ovaj rad daje teorijski prikaz EU fondova, praksu natječaja, prikazuje benefite, ali i nedostatke, odnosno lošu povezanost regija, gradova RH s ministarstvima i provedbenim tijelima te nepovoljan status mikropoduzetništva. U radu se prikazuju teorijski dio EU fondova, natječaja, strategija i planovi razvoja. Republika Hrvatska kao društvo i članica ima mogućnost uspjeti, odnosno primijeniti sustave koji funkcioniraju u razvijenim zemljama EU-a. Međutim, na mikrorazini nailazi se na mnogobrojne prepreke u provedbi natječaja i konkretnih povlačenja sredstava – pritom se misli isključivo na mikrorazinu poslovanja koja je u ovom trenutku još uvijek najveći nositelj gospodarstva RH, a ujedno i najranjivija zbog manjka kapitala za provedbu takvih projekata koji su namijenjeni upravo mikropoduzećima koje se nužno moraju razvijati kako bi se gospodarstvo pokrenulo i pokušalo parirati najvećim gospodarstvima EU-a kroz pametnu i usku specijalizaciju.

## **1.3 Metode istraživanja**

U ovom radu primijenjene su razne metode. Podaci za teorijski dio prikupljeni su istraživanjem stručne literature vezane uz EU fondove i poduzetništvo. Metode deskripcije i sinteze korištene su za opis postupaka prijave na natječaje, kao i za analizu načina na koji ti natječaji utječu na razvoj poduzetništva i gospodarstva. Metoda komparacije primijenjena je za usporedbu utjecaja povlačenja sredstava na razvoj poduzeća.

Studija slučaja bazira se na prijavi projekta poduzeća Studio Produkt d.o.o. Metodom analize istražena je njihova dokumentacija pri prijavi na natječaj „Komercijalizacija inovacija”.



U ovom radu korištene su sljedeće istraživačke metode:

- metoda deskripcije
- metoda klasifikacije
- metoda analize
- metoda sinteze
- komparativna metoda
- grafička metoda.

#### **1.4 Struktura rada**

Rad se sastoji od osam poglavlja, uključujući uvod i zaključak. U uvodnom dijelu rada prikazuju se predmet i svrha istraživanja, ciljevi rada te korištene metode istraživanja.

Nakon uvoda u tematiku rada, u drugom poglavlju prikazuju se strateški okvir za korištenje ESI fondova u Republici Hrvatskoj te sama Strategija razvoja RH do 2030. godine.

Treće poglavlje obuhvaća jedan od najvažnijih dokumenata za sve građane i poduzeća u Hrvatskoj, a to je Nacionalni plan otpornosti i oporavka u kojem se detaljno opisuju mehanizmi i smjernice za razvoj i jačanje hrvatskog gospodarstva.

U četvrtom poglavlju naglasak je na kohezijskoj politici, opisuju se planovi za razvoj Europske unije te se navode smjernice za gospodarski rast i napredak s ciljem poboljšanja kvalitete života svih Europljana.

U petom poglavlju opisuju se programi koji će se financirati u okviru kohezijske politike te se postavljaju prioriteti za razvoj hrvatskog gospodarstva.

U šestom se poglavlju pruža pregled natječaja objavljenog u okviru Nacionalnog plana otpornosti i oporavka (NPOO) pod nazivom „Komercijalizacija inovacija”, koji opisuje uvjete za prijavu, raspoloživa sredstva za svakog prijavitelja te mogućnosti korištenja tih sredstava.

U sedmom se poglavlju kroz studiju slučaja prikazuje projektna prijava poduzeća Studio Produkt d.o.o., opisuju se projekt te se detaljno prolazi kroz sve korake i faze procesa prijave projekta.

## **2. STRATEŠKI OKVIR ZA KORIŠTENJE ESI FONDOVA U REPUBLICI HRVATSKOJ ZA RAZDOBLJE 2021. – 2027.**

Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU-a kao koordinacijsko tijelo odgovorno je za programiranje, uspostavu sustava, donošenje pravila, razvoj integriranog sustava upravljanja i informacija, praćenje provedbe na nacionalnoj razini te koordinaciju s Komisijom.

Strategija Europske unije u okviru odobravanja sredstava državama članicama odnosi se na postavljanje ciljeva i svrhe financijske potpore koju Europska unija pruža svojim članicama kroz različite fondove i programe. Cilj je strategije poticati gospodarski rast, socijalnu koheziju, inovacije, konkurentnost, zaštitu okoliša i održivi razvoj u Europskoj uniji. Strategija na razini EU-a koja je raspisuje funkcionira u teoriji te je njezina razina funkcioniranja u uređenim državama na zavidnoj razini. Međutim, u RH postoji razlika između teorijskog prikaza i prakse te između državnih i privatnih bankarskih institucija koje se ni u kom slučaju ne smiju isključivati iz procesa prijave projekta. Kao država koja se suočava s ograničenim resursima i nedostatkom kapitala u gospodarstvu, Hrvatska se mora usredotočiti na usku specijalizaciju kako bi bila konkurentna. Budući da investicije izvan IT sektora nisu privlačne velikim investitorima, Hrvatska bi trebala usmjeriti svoje resurse na okupljanje relevantnih institucija kako bi podržala razvoj specijaliziranih sektora i privukla više ulaganja. U društvu se stječe dojam da su mikropoduzeća u privatnom vlasništvu i jedina kojima su natječaji namijenjeni kad se govori o razvoju gospodarstva. Takva poduzeća djeluju kao „pčele radilice” koje neumoljivo rade i pokušavaju inovirati, razvijati i ulagati. Hrvatsko se gospodarstvo, s brojnim malim poduzećima koja su nastala nakon rata, suočava s problemom nedostatka obrazovanog kadra i podrške. Mnoga su od njih mikropoduzeća koja funkcioniraju uz minimalnu pomoć, često zahvaljujući naporu vlasnika koji obavljaju više poslova. Upravo tu leže temelji za razvoj gospodarstva, a svi resursi trebaju biti usmjereni prema stvaranju nematerijalnog kapitala kroz znanje i obrazovanje. U suprotnome, rad na crno neće biti smanjen, a u društvu neće biti dovoljno volje za promjenama i za konkurentnijim radom ako planovi razvoja i strateške inicijative ne dopiru do vlasnika poduzeća ili ako sve privatne i javne institucije ne budu uključene u postizanje ciljeva koji donose koristi čitavom društvu.

U Hrvatskoj se počinju nazirati elementi suvremenog poslovanja i poslovnog okruženja, ali to je samo početak jer stvarnost je još daleko od toga. Iznimke postoje, ali uglavnom u razvijenijim gradovima, dok manji gradovi i manje atraktivna područja uvelike zaostaju.

Prema zajedničkoj regulativi o fondovima Europske unije propisana su obvezna tijela i njihove odgovornosti i poslovi koje su države članice dužne ustrojiti za korištenje strukturnih instrumenata Europske unije (Maletić, 2016).

Europski fond za regionalni razvoj (EFRR), Europski socijalni fond (ESF), Kohezijski fond (KF), Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR) i Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR) čine pet glavnih fondova Unije, odnosno Strukturne i investicijske fondove (ESI), dok EFRR i ESF predstavljaju strukturne fondove (Vojnović, 2008).

Ti fondovi osiguravaju sredstva za podršku raznim sektorima, kao što su regionalni razvoj, obrazovanje, zdravstvo, infrastruktura, istraživanje i inovacije, zapošljavanje, poljoprivreda i ruralni razvoj.

Ciljevi strategije Europske unije u okviru odobravanja sredstava državama članicama uključuju sljedeće:

1. gospodarski rast i konkurentnost: cilj je podržati inovacije, ulaganja u poduzeća, istraživanje i razvoj te poticati konkurentnost europskoga gospodarstva na globalnoj razini.
2. socijalnu koheziju: cilj je smanjiti socioekonomske nejednakosti u Europskoj uniji te osigurati pristup obrazovanju, zdravstvenoj skrbi, zapošljavanju i socijalnoj zaštiti za sve građane.
3. održivi razvoj: cilj je promicati održivo korištenje resursa, zaštitu okoliša i klimatsku neutralnost te podržati projekte koji doprinose smanjenju emisija stakleničkih plinova i prilagodbi na klimatske promjene.
4. povezanost i mobilnost: cilj je poboljšati prometnu infrastrukturu, digitalnu povezanost i mobilnost u Europskoj uniji kako bi se olakšao slobodan protok ljudi, roba i usluga.

Svrha strategije Europske unije u okviru odobravanja sredstava državama članicama jest stvaranje ravnoteže i poticanje konvergencije između različitih regija u Europskoj uniji te osiguravanje dugoročne održivosti i prosperiteta svih njezinih članica.

Države članice samostalno određuju najbolje načine u kojima će financiranje ESF-a poboljšati nacionalno zapošljavanje u skladu sa europskom strategijom (Omondi, 2005).

ESI fondovi financijski su instrumenti Europske unije koji pružaju financijsku potporu državama članicama za postizanje gospodarskog, socijalnog i teritorijalnog razvoja.

U svakoj se državi članici instrumenti nazivaju jednako, ali su različiti prioriteti financiranja. Svaka država članica samostalno definira prioritete financiranja i predlaže ih Europskoj uniji (Vela, 2015).

Da bi koristile sredstva iz ESI fondova, države članice moraju izraditi i implementirati strateške okvire ili operativne programe koji definiraju prioritete i ciljeve korištenja tih sredstava.

Ti dokumenti obično obuhvaćaju sektorske prioritete, planove ulaganja i mjere za poticanje konkurentnosti, inovacija, zapošljavanja i održivog razvoja.

Strateški okvir za korištenje ESI fondova u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2021. – 2027. usklađen je s dugoročnom strategijom razvoja zemlje i prioritetima definiranim na nacionalnoj razini. Također bi se trebao uskladiti s politikama i smjernicama Europske unije za korištenje tih fondova.

Vijeće Europske unije u suradnji s članicama Unije donose uredbe i zakonodavne okvire za provedbu i ostvarenje ciljeva razvojne politike uvažavajući različitosti svih država. Ciljevi se definiraju kroz koordinaciju ekonomskih politika i sva pitanja od zajedničkog interesa. Težnja EU-a najviše se pokazuje u skladnom razvoju, jačanju ekonomske, socijalne i teritorijalne kohezije te smanjenju razlika među članicama. Međutim, ta razlika ne smije se očitovati u načinu pristupanja fondovima i korištenju sredstava ili uvjetima kako bi se sredstva koristila. Primjerice, natječaj za izgradnju i opremanje kao uvjet pristupanja ima pravomoćnu građevinsku dozvolu, čime se budućeg potencijalnog korisnika stavlja u nepovoljan položaj jer je čak i prije negoli mu se odobre sredstva primoran investirati kapital za prijavljivanje na natječaj na kojem može i ne mora dobiti bespovratna sredstva, a čime se kod potencijalnih prijavitelja stvara negativan stav. Kroz reforme i praćenje njihove provedbe Hrvatska može ojačati konkurentnost, razvojne potencijale i održivost javnih financija. Uvođenje

reformi koje promiču pravednu raspodjelu bogatstva ključno je za postizanje uravnoteženog rasta u Europskoj uniji.

Razvojni smjerovi i strateški ciljevi ulaganja u RH određeni su Nacionalnom i razvojnom strategijom Republike Hrvatske. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU odgovorno je za uspostavu sustava i upravljanje sredstvima u suradnji s Europskom komisijom. Cilj Uredbe EU 2021/241, koja je donesena nakon pandemije bolesti COVID-19, jest jačanje EU-a i njegova neovisnost o drugim globalnim tržištima. Oporavak nakon pandemije trebao bi se ostvariti, a otpornost Unije i članica ojačati zelenom tranzicijom, digitalnom transformacijom, održivim i pametnim rastom, gospodarskom kohezijom, konkurentnošću, istraživanjem, razvojem i inovacijama unutar unutarnjeg funkcionalnog tržišta.

Zakonodavni okvir za strateško planiranje i upravljanje razvojem u RH uređen je:

- Zakonom o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem RH (NN 123/2017)
- Uredbom o smjernicama za izradu akata strateškog planiranja od nacionalnog značaja i od značaja za jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (NN 89/2018)
- Uredbom o načinu ustrojavanja, sadržaju i vođenju središnjeg elektroničkog registra razvojnih projekata (NN 42/2018)
- Pravilnikom o rokovima i postupcima praćenja i izvještavanja o provedbi akata strateškog planiranja od nacionalnog značaja i značaja za jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (NN 6/2019) te
- Uputama za korištenje informacijskog sustava za strateško planiranje i upravljanje razvojem.

## **2.1. Strategija razvoja Republike Hrvatske do 2030.**

Strategija razvoja Republike Hrvatske do 2030. godine zove se Strateški okvir razvoja RH do 2030. – Hrvatska 2030. i usvojena je 2017. godine. Postavlja viziju i dugoročne ciljeve za gospodarski, društveni i održivi razvoj Hrvatske do 2030. godine.

Ključni su ciljevi strategije Hrvatska 2030.:

1. pametan razvoj: cilj je postići pametan, inovativan i konkurentan gospodarski rast temeljen na znanju, istraživanju i razvoju, digitalizaciji i modernizaciji gospodarstva.
2. održivi razvoj: fokus je na održivom gospodarskom rastu koji je usklađen s principima očuvanja okoliša, energetske učinkovitosti, zaštite prirode i održivog korištenja prirodnih resursa.
3. uključiv razvoj: cilj je osigurati inkluzivan i socijalno pravedan razvoj koji promovira socijalnu koheziju, smanjenje siromaštva, poticanje zapošljavanja, obrazovanje i socijalnu sigurnost.
4. povezani razvoj: fokus je na jačanju infrastrukture, prometnih veza, digitalne povezanosti, razvoju turizma i ruralnih područja kako bi se osigurala ravnomjerna regionalna i teritorijalna ravnoteža.
5. globalno integrirana Hrvatska: cilj je povećati međunarodnu konkurentnost Hrvatske, promovirati izvoz, ulaganja i turizam te jačati ulogu Hrvatske u europskim i međunarodnim institucijama.

Strategija Hrvatska 2030. također sadržava konkretne ciljeve i mjere za svako od tih područja te identificira prioritetne sektore i projekte koji će doprinijeti ostvarenju postavljenih ciljeva.

Nacionalna razvojna strategija donesena 5. veljače 2021. predstavlja akt strateškog planiranja od nacionalnog značaja i predstavlja osnovu za pripremu operativnih programa za korištenje sredstava EU-a.

Hrvatska je u 2030. godini konkurentna, inovativna i sigurna zemlja prepoznatljiva identiteta i kulture, zemlja očuvanih resursa, kvalitetnih životnih uvjeta i jednakih prilika za sve. (Plenković, 2020)

Hrvatska mora doživjeti nacionalnu mentalnu promjenu kako bi se nova strategija mogla uspješno provesti jer društvo još uvijek ne prepoznaje prethodno spomenute ključne smjernice.

U svijetu koji se brzo mijenja zbog tehnološkog napretka i prelaska na zelenu tranziciju, ali i zbog brojnih problema uzrokovanih klimatskim promjenama,

pandemijama i migracijama, planiranje budućeg razvoja važnije je nego ikad. Hrvatska, zajedno sa svim svojim građanima i javnim i privatnim institucijama, mora definirati ciljeve koje želi postići do 2030. godine. U ostvarenju tih ciljeva značajnu ulogu trebala bi igrati bespovratna sredstva koja su na raspolaganju, ali ključ je u jasnom i strateškom planiranju. Usto, potrebno je i mijenjati svijest, koja mora biti temelj za uspješnu provedbu reformi.

U skladu s time, 2018. godine započela je izrada Nacionalnog plana razvoja koji ne samo da usmjerava razvoj društva i gospodarstva, već i svakog pojedinca. Pojedinci su ti koji mijenjaju svijest društva, a za njih, kao i za sve građane EU-a, dostupna su razna poticajna sredstva za edukaciju, usavršavanje ili dodatno obrazovanje.

### 3. NACIONALNI PLAN OPORAVKA I OTPORNOSTI

Sredstvima EU-a iz Mehanizma za oporavak i otpornost Vlada Republike Hrvatske osigurala je oko 6,3 milijardi eura bespovratnih sredstava, što čini više od 12 % BDP-a iz 2020. godine. To Republiku Hrvatsku stavlja pri sam vrh među članicama EU-a (prosjeak EU-a iznosi 3,7 %) po iznosu bespovratnih sredstava po stanovniku. (Tatović, 2023)

Upravo je Nacionalni plan otpornosti preduvjet za korištenje tih sredstava. NPOO je više od toga, to je dokument koji je trebao biti donesen i objavljen prije trideset godina, a danas predstavlja strategiju razvoja RH i stiže u pravo vrijeme s obzirom na porast broja novih inovativnih i informiranih poduzeća koja mogu i žele provesti dijelove razvojne strategije.

Jedan od glavnih ciljeva Nacionalnog plana oporavka i otpornosti jest pridonijeti ubrzanom gospodarskom rastu. Makroekonomski utjecaj na ubrzanje rasta BDP-a procijenjen je u 2021. godini na dodatnih 0,3 postotnih bodova te na dodatan gotovo 1,5 postotni bod u 2022. i 2023. godini, kada se očekuje najsnažniji učinak Nacionalnog plana oporavka i otpornosti. Nakon pada BDP-a od 8,0 % u 2020. godini, prema sadašnjim projekcijama u srednjoročnom razdoblju očekuje se snažan oporavak ekonomske aktivnosti. Prema projekcijama, s učinkom Plana oporavka i otpornosti u 2021. godini predviđa se realni rast BDP-a od 5,2 % umjesto 4,9 % bez plana oporavka, potom rast od 6,6 % u 2022. godini umjesto 5,2 % te 4,1 % u 2023. godini umjesto 2,7 %, a zatim 3,4 % u 2024. godini umjesto 2,5 % i 2,7 % u 2025. godini umjesto 2,5 %. Sveukupno bi u 2026. godini BDP trebao biti gotovo 2.256,287 milijardi EUR veći nego bez Plana oporavka. Pritom se, s obzirom na to da trenutne makroekonomske projekcije ne uzimaju u obzir pozitivan učinak strukturnih reformi koje su dio Plana oporavka i otpornosti, očekuje da će gospodarski rast dugoročno zapravo biti i osjetno veći, što će hrvatsko gospodarstvo u narednim godinama bolje pozicionirati u EU-u. Reforme u znanosti, obrazovanju, inovacijama i tržištu rada trebale bi dugoročno poboljšati kvalitetu ljudskog kapitala. Istodobno, jačanje administrativnih kapaciteta javnih institucija, poboljšanje pravosuđa te smanjenje državnog utjecaja u gospodarstvu mogu povećati mobilnost proizvodnih faktora i unaprijediti alokativnu učinkovitost. Zajedno bi te reforme trebale potaknuti



rast ukupne faktorske produktivnosti, koja je ključ dugoročno održivog ekonomskog rasta.<sup>1</sup>

NPOO se planira provoditi u razdoblju od 2021. do 2026. godine, a ukupna vrijednost raspoloživih sredstava iznosi 6,3 milijarde EUR bespovratnih sredstava te 3,6 milijardi EUR zajmova.<sup>2</sup>

NPOO se sastoji od pet komponenti i jedne inicijative:

- Gospodarstvo
- Javna uprava, pravosuđe i državna imovina
- Obrazovanje, znanost i istraživanje
- Tržište rada i socijalna zaštita
- Zdravstvo
- Inicijativa: obnova zgrada.

Prva komponenta, Gospodarstvo, donijet će konkurentnost u gospodarstvu. Vlada će taj cilj ostvariti jačanjem poljoprivrede, prometnog sektora, energetike i zaštite okoliša te podizanjem razine održivosti turizma (ulagat će se u turizam kontinentalnih krajeva i u produljenje turističke sezone). Druga komponenta, Javna uprava, pravosuđe i upravljanje imovinom, pridonijet će poboljšanju učinkovitosti istoimenih komponenti, podići će kvalitetu i dostupnost javnih usluga građanima te će pridonijeti učinkovitijoj borbi protiv korupcije.

Temelj treće komponente Obrazovanje, znanost i istraživanje nalazi se u jačanju sustava obrazovanja i znanosti te cjeloživotnom učenju. Važnost četvrte komponente Tržište rada i socijalna zaštita ogleda se u poticanju zapošljavanja kao i razvoju vještina za tržište rada te u osnaživanju mirovinskog sustava i sustava socijalne skrbi. Izazov ove komponente bit će suzbijanje siromaštva i socijalne isključenosti. Peta komponenta, Zdravstvo, fokus stavlja na dostupnost i održivost zdravstvenog sustava kroz modernizaciju prevencije i ranog otkrivanja bolesti te razvoj telemedicine i medicinske robotike. Inicijativa *Obnova zgrada* važna je u održivom razvoju Republike Hrvatske, a podrazumijeva dekarbonizaciju zgrada, obnovu zgrada pogođenih

---

<sup>1</sup> Vlada Republike Hrvatske, „Nacionalni plan oporavka i otpornosti“, 5.

<sup>2</sup> Vlada Republike Hrvatske, „Nacionalni plan oporavka i otpornosti“, 6.

potresom, obnovu zgrada sa statusom kulturnog dobra te jačanje sposobnosti za djelovanje kod prirodnih katastrofa. (Tatović, 2023)

**Slika 1. Raspodjela ulaganja po komponentama NPOO-a.**



Izvor: Vlada Republike Hrvatske, Nacionalni plan oporavka i otpornosti, 8.

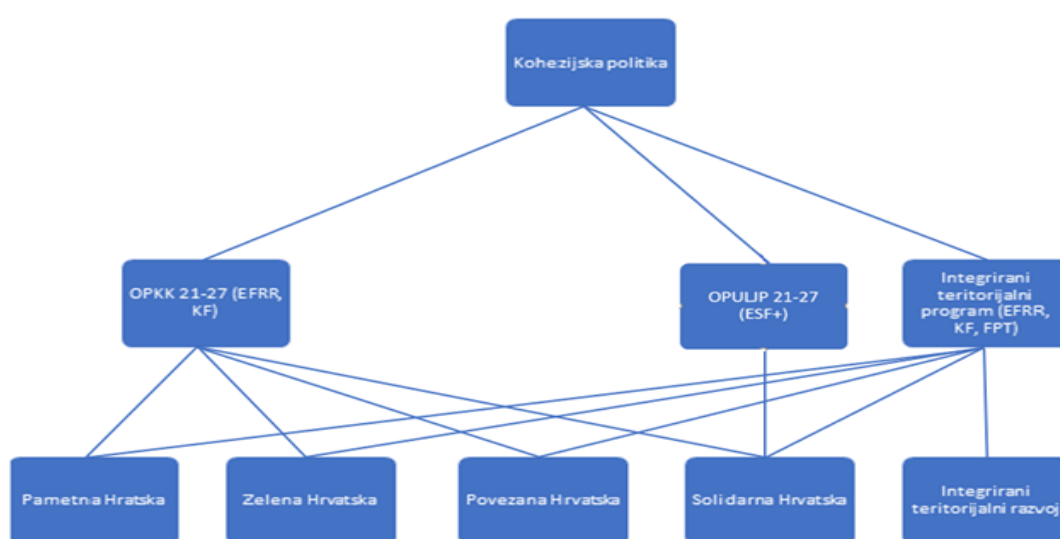
U svrhu davanja općenitog pregleda, navode se neki od mogućih mehanizama koji bi se mogli obuhvatiti u Nacionalnom planu otpornosti i oporavka:

1. financijska podrška malim i srednjim poduzećima: uključuje osiguravanje financijskih sredstava, subvencija ili kreditnih linija kako bi se podržali rast i oporavak malih i srednjih poduzeća koja su ključni pokretači gospodarskog razvoja.
2. poticanje investicija u infrastrukturu: ovaj mehanizam obuhvaća ulaganja u modernizaciju i izgradnju infrastrukturnih projekata kao što su prometna

infrastruktura, energetska infrastruktura, digitalna infrastruktura i komunalna infrastruktura. Cilj je poboljšati povezanost i potaknuti gospodarski rast.

3. podrška istraživanju i inovacijama: uključuje ulaganja u istraživanje, razvoj i inovacije kako bi se potaknulo stvaranje novih tehnologija, poboljšala konkurentnost gospodarstva i otvorila nova radna mjesta.
4. obrazovanje i razvoj vještina: ovaj mehanizam uključuje ulaganja u obrazovni sustav i razvoj vještina kako bi se osiguralo da radna snaga ima potrebna znanja i vještine za tržište rada budućnosti.
5. zelena tranzicija: cilj je ovog mehanizma podržati održivi razvoj, smanjiti emisije stakleničkih plinova i povećati energetske učinkovitost kroz ulaganja u obnovljive izvore energije, energetske učinkovitost zgrada i održivo korištenje prirodnih resursa.
6. jačanje zdravstvenog sustava: ovaj mehanizam obuhvaća ulaganja u zdravstveni sustav, modernizaciju bolnica i zdravstvenih ustanova, osiguranje dostupnosti kvalitetne zdravstvene skrbi i pripremu za buduće zdravstvene krize.

**Slika 2. Prikaz okvira za programiranje Kohezijske politike 2021. – 2027.**



Izvor: <https://www.rera.hr/stranice/strateski-okvir-za-koristenje-esi-fondova-2021-2027-u-rh/67.html>

S obzirom na povoljan geostrateški položaj Republike Hrvatske, tijela državne uprave omogućit će ulaganjem u infrastrukturu – kako cestovnu, tako i željezničku te pomorsku – spajanje s najrazvijenijim zemljama EU-a. Povećanjem kapaciteta za ukapljeni plin i naftu Hrvatska će postati čvorište za njihovu tranziciju, što će donijeti priljev sredstava u državni, a time i u regionalni proračun.

Javna tijela lokalne uprave i samouprave, gradovi i općine imat će pristup sredstvima za proširenje kapaciteta i pojačanu učinkovitost institucija te za infrastrukturne projekte.

Vizija Hrvatske kao konkurentne, kreativne i sigurne zemlje jedinstvena identiteta, bogate kulture, visokog standarda života i očuvanih resursa pruža priliku svim građanima da se ostvare i osobno i profesionalno.

### **3.1. Održivo gospodarstvo i društvo**

Kako bi ostvarila dinamično i tehnološko, izvozno orijentirano gospodarstvo, Hrvatska treba svoj napredak temeljiti na povećanju produktivnosti, stvaranju i primjeni znanja, poticanju ulaganja, inovacija i novih tehnologija. Razvoju društva pridonijet će djelotvorna javna uprava i pravosuđe koji bi trebali odgovoriti na očekivanja građana u pogledu jasnijih i pristupačnijih javnih usluga te unaprjeđenjem kvalitete radnih mjesta i uključivanjem svih struktura u svijet rada. Ljudski potencijal temelji se na učenju kroz život i za život, a održivo gospodarstvo bit će moguće stvoriti isključivo jačanjem kapaciteta i primjenom znanja u sektorima koji rade i funkcioniraju.

Osnivanje radnih skupina samo po sebi nije dovoljno da bi se dokumenti prikazali isključivo ciljanoj skupini koja zna kako ih koristiti. Radne skupine i nacrti trebaju se prenijeti na jednostavniji način, kroz praksu i kontinuirano učenje društva. Time bi se osiguralo da dokumenti dođu do pravih ljudi, a ne samo do onih koji ih možda ne trebaju.

Radne skupine i nacrti napravljeni su za društvo, stoga ih treba jasnije, konkretnije i transparentnije predstavljati. Umjesto da rade iza zatvorenih vrata, radne skupine trebale bi provoditi istraživanja na terenu. Takvim pristupom moguće je postići održivost i poboljšati gospodarstvo kroz istraživanje i razvoj.

### **3.2. Jačanje otpornosti na krize**

Globalne krize stavljaju na kušnju zdravstvene, socijalne, društvene i gospodarske sustave. Hrvatski građani moraju živjeti u sigurnoj državi jasno definiranog položaja u međunarodnom okruženju. Usmjerenost na jačanje otpornosti na krize dovest će do podizanja kvalitete života za sve građane. Tako će se podići razina društvenih usluga i promicati društvena uključenost, osigurat će se borba protiv siromaštva te će se stvarati poticajno okruženje za obitelj kroz demografsku obnovu i primjerene razine mirovina.

### **3.3. Zelena i digitalna tranzicija**

RH će zelenu i digitalnu tranziciju ostvariti prelaskom na čistu i dostupnu energiju, poticanjem zelenih i plavih ulaganja, razvojem kružnoga gospodarstva, razvojem biogospodarstva i očuvanjem ekosustava te bioraznolikosti. S obzirom na bogate resurse, trebala bi postati predvodnicom u zelenom gospodarstvu. Ulaganjem u digitalnu infrastrukturu, uvođenjem digitalnih rješenja u interesu građana i gospodarstva doprinosi se izgradnji digitalne Europe.

### **3.4. Ravnomjeran regionalni razvoj**

Strategijom Republike Hrvatske želi se postići uravnotežen razvoj cijele zemlje. Najnerazvijeniji krajevi su Lika, dalmatinsko zaleđe, Slavonija i otoci. Cilj je ulaganje u ruralne krajeve, u industrije koje nisu razvijene, a u kojima postoji potencijal razvoja. No, ne smiju se zanemariti industrije koje su još uvijek u Hrvatskoj aktivne te ih treba apsolutno iskoristiti. Jedna od njih je drvna predindustrija koja još funkcionira, iako drvna industrija zaostaje i tek se polako počinju otvarati poduzeća koja bi svojim dizajnerskim komadima mogla parirati svjetskim kompanijama. Podupiranjem teritorijalnih strategija vođenih na regionalnoj razini kroz mjere potpore iz programa EU-a doći će do jačeg razvoja neiskorištenih potencijala na slabije razvijenim područjima. Potencijal se uviđa u neiskorištenim zemljištima i nekretninama, čija revitalizacija može pridonijeti stvaranju regionalne konkurentnosti kroz pametnu specijalizaciju te doprinijeti jačanju gradova i urbanih područja. Kroz Nacionalnu

strategiju razvoja definirana je industrijska tranzicija triju odvojenih regija (Panonske, Jadranske i Sjeverne Hrvatske) u kojima su definirane prioritetne niše za koje je procijenjeno da mogu ostvariti najveću dodatnu vrijednost i samim time pridonijeti povećanju konkurentnosti. Prioritetne niše grupirane su u regionalne lance vrijednosti čiji je glavni cilj upravljanje procesom tranzicije k proizvodnji proizvoda visoke dodane vrijednosti, a koji će se podupirati kroz Integrirani teritorijalni program 2021. – 2027.

**Slika 3. Regionalni lanci vrijednosti Jadranske Hrvatske**

## Jadranska Hrvatska

RLV Plavi rast	RLV Zdravlje	RLV Pametne industrije	RLV Zeleni rast	RLV Uslužni sektor visoke dodane vrijednosti
Plovila budućnosti Luksuzni obalni turizam Pametno ribarstvo i akvakultura	FutureFarma – farmaceutika budućnosti Personalizirana medicina Zdravstveni i wellness turizam Hrana za zdravlje	IT rješenja i proizvodne tehnologije i modeli za industriju 4.0 i pametnu poljoprivredu SmartTech rješenja za pametne gradove i pametne otoke	Svježa hrana Zelena gradnja i eko proizvodi od drva i kamena Zelene tehnologije za energiju i održivi okoliš Zeleni/eko/ruralni turizam	Audio-vizualna i filmska industrija Gaming – industrija video igara Poslovne usluge s intenzivnim znanjem – KIBS (Knowledge Intensive Business Services)

Izvor: <https://razvoj.gov.hr/industrijska-tranzicija-panonske-sjeverne-i-jadranske-hrvatske/4830>

**Slika 4. Regionalni lanci vrijednosti Sjeverne Hrvatske**

## Sjeverna Hrvatska

RLV Pametne industrije	RLV Proizvodnja vozila	RLV Zdravstvena industrija	RLV Zeleni rast	RLV Uslužni sektor visoke dodane vrijednosti
Proizvodne tehnologije, IKT rješenja i modeli za industriju 4.0 Inovativna modna industrija Dual use – proizvodi dvojne namjene	Komponente za proizvodnju vozila Zelena mobilnost i autonomna vozila Inteligentni transportni sustavi (ITS)	FutureFarma – farmaceutika budućnosti Personalizirana medicina Zdrava i funkcionalna hrana	Ekološki prihvatljivi materijali i zelene tehnologije za OIE, komunalno gospodarstvo i zaštitu okoliša Zelena i modularna gradnja Prehrambeni brendovi Brendirani proizvodi od drva i drveni interijeri	Pametni turizam Kreativne industrije

Izvor: <https://razvoj.gov.hr/industrijska-tranzicija-panonske-sjeverne-i-jadranske-hrvatske/4830>

## Slika 5. Regionalni lanci vrijednosti Panonske Hrvatske

# Panonska Hrvatska

RLV Hrana i poljoprivreda	RLV Pametne i kreativne industrije	RLV Zeleni rast	RLV Kontinentalni turizam
De luxe prehrambeni brendovi Svježa hrana u segmentu „Prikladno za uporabu ili brzu pripremu“ Zdrava i funkcionalna hrana (uključujući proizvode od ljekovitog bilja) Pametna poljoprivreda	IT rješenja i proizvodne tehnologije za industriju 4.0 Proizvodi dvojne namjene AutoCOM i pametna mobilnost Proizvodi s integriranim uslugama (servitizacija) Gaming	Čiste i zelene tehnologije i eko-proizvodi Zelena gradnja Drvni interijeri i proizvodnja namještaja po mjeri (Ostali) Finalni proizvodi od drva Rješenja IKT i metalprerađivačkog sektora za šumarstvo (drvene tehnologije)	Kulturni turizam Zdravstveni turizam Aktivni turizam Zeleni/eko/ruralni turizam

Izvor: <https://razvoj.gov.hr/industrijska-tranzicija-panonske-sjeverne-i-jadranske-hrvatske/4830>

## 4. KOHEZIJSKA POLITIKA ZA RAZDOBLJE 2021. – 2027.

Kohezijska politika, također zvana regionalnom politikom, predstavlja investicijsku politiku EU-a čija je svrha i cilj postizanje uravnoteženog razvoja država članica i njihovih regija. Prvenstveno podupire nastajanje novih radnih mjesta, konkurentnost, gospodarski rast, unaprjeđenje kvalitete života te održivi razvoj. Regionalna politika solidarnog je karaktera, sredstva usmjerava u ona područja i sektore koji najviše zaostaju, odnosno kojima su najpotrebnija kako bi se smanjile značajne ekonomske, socijalne i teritorijalne razlike koje postoje u europskim regijama. Institucije Europske unije kreiraju, preispituju i redefiniiraju kohezijsku politiku svakih sedam godina.

Najvažniji segment kohezijske politike u biti je provedba kršćanskog načela solidarnosti među državama članicama Europske unije, odnosno da oni koji su razvijeniji pomognu onima koji su manje razvijeni iz različitih, često objektivnih razloga da dostignu prosjek razvoja Europske unije. (Plenković, 2023)

Sinonimi za riječ „kohezija” uključuju razne pojmove koji obuhvaćaju temeljne ciljeve politika Europske unije i njezinih članica. Ti su sinonimi: homogenost, ravnoteža, međusobna povezanost, diferencijacija, ekološka svijest, socijalna svijest, društvena odgovornost, makropolitika, integracija, međusobna komunikacija, regionalna suradnja, umreženost, interakcija, kooperacija, poduzetnička klima i drugi pojmovi koji jasno opisuju samu bit kohezije.

Osnovni su ciljevi kohezijske politike usklađivanje nacionalnih prioriteta te usmjeravanje investicija i ekonomskih aktivnosti prema tim ciljevima. Društvu trebaju ulaganja, inovacije i promjene kako bi napredovalo i postalo konkurentnije. Promjene mogu usmjeriti Hrvatsku na put Poljske, Slovenije i Češke, no različiti aspekti razvoja poput mikropoduzetništva, društvene svijesti, povezivanja gradova i državnih institucija mogu stvarati izazove. Pitanje je hoće li razlike između velikih i malih, razvijenih i nerazvijenih područja ometati napredak. Da bi Hrvatska pratila naprednije europske zemlje, treba ulagati u infrastrukturu, obrazovanje i inovacije te smanjiti regionalne razlike. Dobro usmjerene politike i suradnja na svim razinama ključne su za postizanje tog cilja.



Da bi se Hrvatska odmakla od trenutnog stanja, javne uprave trebaju i moraju usmjeriti sve svoje resurse upravo prema pojedincima, poduzetnicima kako bi se minimalni dio sinonima riječi kohezija uspio ostvariti ili dohvatiti.

Europska unija osigurala je 2020. godine odgovor dosad nezabilježenih razmjera na krizu uzrokovanu bolesti COVID-19 koja je pogodila Europu i svijet. U središtu je bio paket poticaja vrijedan 2,018 trilijuna EUR u tekućim cijenama (1,8 trilijuna EUR u cijenama iz 2018.). Sastojao se od dugoročnog proračuna EU-a za razdoblje 2021. – 2027. u vrijednosti od 1,211 bilijuna EUR (1,074 bilijuna eura u cijenama iz 2018.), koji je dopunjen s 806,9 milijardi EUR (750 milijardi EUR u cijenama iz 2018.) preko privremenog instrumenta za oporavak EU-a Next Generation EU.

Cilj je instrumenta Next Generation EU pomoći u oporavku od neposredne gospodarske i društvene štete uzrokovane pandemijom bolesti COVID-19 kako bi EU bio spreman za budućnost. Instrumentom će se pomoći u izgradnji EU-a nakon pandemije bolesti COVID-19 kako bi bio zeleniji, digitalniji, otporniji i bolje prilagođen sadašnjim i budućim izazovima. Središnja točka instrumenta Next Generation EU jest Mehanizam za oporavak i otpornost, instrument za dodjelu bespovratnih sredstava i zajmova za potporu reformama i ulaganjima u državama članicama EU-a ukupne vrijednosti 723,8 milijardi EUR. Dio sredstava, 338,0 milijardi EUR, osigurat će se u obliku bespovratnih sredstava. Ostatak od 385,8 milijardi EUR upotrijebit će se za pružanje zajmova iz EU-a pojedinim državama članicama pod povoljnim uvjetima koje će te države članice vratiti. (Margaras, Széchy i EPRS, 2023).

Plan se temelji na nekoliko ključnih smjernica koje oslikavaju modernu Europu. Cilj je usmjeriti kontinent na put prema većoj održivosti i energetske neovisnosti. Uz te smjernice, Europa ima potencijal postati jedini kontinent koji može biti samodostatan i energetski neovisan, čime se povećava sigurnost i stabilnost za sve Europljane.

Program također osigurava sredstva za unaprjeđenje znanja i inovacija kroz različite institucije, stvarajući podlogu za pametnije upravljanje resursima. Mogućnosti se pružaju pojedincima, poduzećima, zajednicama i organizacijama te oni mogu iskoristiti dostupne resurse za svoje napredovanje.

Osim toga, Next Generation EU nacrt je koji definira konkretne ciljeve koje treba ostvariti kako bi se budućim generacijama osigurao bolji i zdraviji život. Pet osnovnih

ciljeva usmjerava Europu prema budućnosti koja uključuje veću digitalizaciju, ekološku održivost te poboljšano zdravlje i dobrobit stanovnika. Te smjernice trebaju doprijeti do svakog segmenta društva, od pojedinaca do lokalnih zajednica, kako bi se osiguralo da Europa ostane lider u stvaranju boljeg i održivijeg svijeta.

#### **4.1. Zelena Europa**

Vizija kojom će se stvoriti zeleni kontinent može se ostvariti smanjenjem stakleničkih plinova. Next Generation EU osigurava financijska sredstva za ostvarivanje zadanih ciljeva i dostizanje vizije kroz zelena vozila javnog i privatnog prijevoza, povećanjem energetske učinkovitosti stambenih i javnih prostora. Svi stanovnici i javne uprave trebaju se fokusirati na smanjenje količine otpada, poboljšanje kvalitete rijeka i mora, ozelenjivanje i povećanje upotrebe obnovljivih izvora energije, a sve kako bi kvaliteta života bila na višoj razini, a zemlja zaštićena.

#### **4.2. Digitalna Europa**

Tehnološka budućnost postaje stvarnost. Program Next Generation EU omogućit će prelazak na 5G mreže i ultrabrz širokopojasni internet, razvoj digitalnih identiteta, pametnih gradova i umjetne inteligencije. Sve to pridonijet će učinkovitijoj borbi protiv klimatskih promjena, poboljšanju zdravstvene zaštite i olakšavanju pristupa obrazovanju. Obukom i usavršavanjem građana razina digitalnih vještina trebala bi porasti. Digitalizacija sustava treba biti u korist svih građana, dok u poslovnom smislu digitalizacija treba omogućiti čovjeku više slobodnog vremena. Ona mijenja poslovne procese i načine komuniciranja stvarajući tako nova radna mjesta, a ne, kako je opće društveno prihvaćeno, lakši i jednostavniji rad, dok u zdravstvenom sustavu treba omogućiti ravnopravno pružanje zdravstvene zaštite bez obzira na lokaciju građana. U svim budućim scenarijima digitalizacija i digitalna transformacija podrazumijevaju učenje novih vještina, a to pak otvara prilike za zapošljavanje i stvaranje pametnijih radnih mjesta. Proces učenja mora biti brz i učinkovit kako bi se što brže postigli željeni rezultati. Pravu kombinaciju vještina donijet će ljudi koji će svojim talentima

nadograđivati tehnologiju umjesto da se s njom natječu te koji će je koristiti za napredak i boljitak zajednice u kojoj žive.

### **4.3. Zdrava Europa**

Intenzivna ulaganja u istraživanje i inovacije usmjerit će se na pronalaženje cjepiva i liječenja za razne bolesti. Next Generation EU omogućit će suradnju zemalja članica kako bi se učinkovito istražili i razvili načini za očuvanje zdravlja svih Europljana. Inovativnim pristupima, modernim metodama liječenja i modernizacijom sustava zemlje članice namjeravaju produžiti radni vijek stanovništva, što je posebno važno s obzirom na pad nataliteta. Ovaj cilj postiže se uz poštivanje radnih prava i pravilno raspoređivanje radnog vremena.

Kroz radno pravo osiguravaju se dobra primanja, smanjenje radnog tjedna, godišnji odmori, što izravno utječe na zdravlje ljudi, zadovoljstvo i kvalitetu života. Zdravstveni sustav i radno pravo pružaju višestruku korist za radnike, poslodavce i društvo u cjelini.

### **4.4. Snažna Europa**

Europska unija unutar svojih granica definira nekoliko osnovnih ciljeva, među kojima su najistaknutiji:

- vrijednosti
- pravda
- mir
- uspostava unutarnjeg tržišta.

Kako bi se ciljevi ostvarili, treba uravnotežiti razvoj, koji se temelji na stabilnosti cijena, visokokonkurentnom tržištu te visokoj stopi zaposlenosti, s napretkom. Poboljšanjem kvalitete okoliša, promicanjem znanstvenog i tehnološkog razvoja, borbom protiv socijalne isključenosti i diskriminacije te zaštitom djece doprinijet će se solidarnosti i uzajamnom poštovanju među narodima, slobodnoj trgovini, smanjenju siromaštva i zaštiti ljudskih prava.

Takav pristup izravno utječe na položaj Europe na globalnoj razini, povećavajući njezinu konkurentnost i istovremeno štiteći europsku kulturu i tradiciju. U okviru programa Snažna Europa Hrvatska je definirala nekoliko ključnih prioriteta: Europa koja povezuje, štiti, razvija se i ima utjecaj.

#### **4.5. Europa ravnopravnosti**

Promicanje ravnopravnosti temelji se na jačanju temeljnih vrijednosti Europske unije. To uključuje rodnu ravnopravnost, sudjelovanje građana u demokratskom političkom životu Unije, borbu protiv svih oblika nasilja, rasizma i ksenofobije s ciljem osiguravanja jednakih prilika za sve Europljane te omogućavanja slobodnog i kvalitetnog života. Edukacija o rodnoj i svim drugim oblicima ravnopravnosti trebala bi se početi provoditi već u vrtićima te se nastaviti kroz osnovno i srednje školstvo te visoko obrazovanje. Aktivno sudjelovanje građana stvara plodno tlo za bolju i sigurniju budućnost. Mlade osobe sklonije su rodnoj ravnopravnosti od starijih osoba. Velik utjecaj na mišljenje imaju mediji koji isticanjem negativnih slučajeva postižu percepciju veće ravnopravnosti te izravno utječu na edukaciju društva i promjene u društvu. Dostupnost informacija i obrazovanja ključni su za postizanje ravnopravnijeg života.

## **5. PROGRAMI REPUBLIKE HRVATSKE U OKVIRU KOHEZIJSKE POLITIKE 2021. – 2027.**

U nastavku se navode programi u okviru kohezijske politike utvrđeni u Republici Hrvatskoj.

### **5.1. Program Konkurentnost i kohezija 2021. – 2027.**

Program Konkurentnost i kohezija postavlja ciljeve za učinkovito korištenje sredstava za regionalni razvoj Kohezijskog fonda. Glavni su ciljevi:

- ojačati gospodarstvo
- podupirati zelenu i digitalnu tranziciju
- implementirati privatnu i javnu digitalizaciju.

Europska komisija odobrila je 9. studenoga 2022. Program Konkurentnost i kohezija 2021. – 2027., čime je ostvaren temelj za korištenje 5,203 milijardi EUR, od čega 4,020 milijardi EUR iz Europskog fonda za regionalni razvoj te 1,182 milijardi EUR iz Kohezijskog fonda, koji će se provoditi kroz šest prioriteta u cilju ravnomjernog razvoja Hrvatske.

Kroz Kohezijski fond moguće je ostvariti potporu u maksimalnom iznosu od 85 % prihvatljivih troškova projekta, osim u iznimnim situacijama, a udio sufinanciranja može biti i umanjen ako projekt generira prihod ili ako je projekt onečišćivač.

Program konkurentnost i kohezija 2021. – 2027. temelji se na Nacionalnoj razvojnoj strategiji Republike Hrvatske do 2030., najvažnijem dokumentu strateškog planiranja koji određuje trenutno stanje, razvojne potencijale, viziju, smjernice razvoja, strateške ciljeve i scenarije razvoja. Ulaganja iz EU fondova doprinijet će uravnoteženom razvoju te će se, osim na cijelo područje RH, usmjeriti i na potpomognuta i brdsko-planinska područja, područja koja prema stupnju razvijenosti zaostaju za nacionalnim prosjekom, koja su jače izložena demografskim izazovima i deprivaciji te područja razvojnih ograničenja i posebnosti.

Prioriteti programa konkurentnost i kohezija jesu:

1. Prioritet jedan financira se iz Europskog fonda za regionalni razvoj i očituje se kroz specifične ciljeve. Jačanje gospodarstva ulaganjem u istraživanje i inovacije, podupiranjem poslovne konkurentnosti, digitalizacije i razvojem vještina za pametnu specijalizaciju koji će se očitovati kroz ulaganje u inovativne proizvode i usluge te njihov razvoj.  
Digitalizacija javnih uprava i interakcija s građanima omogućit će uvjete za prelazak malih i srednjih poduzetnika na model pametne specijalizacije.
2. Promicanje energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije, prilagodbe na klimatske promjene, sprječavanje rizika, zaštita okoliša i održivosti resursa. Ovaj prioritet ostvaruje se u okviru cilja politike 2 – Zelenija Europa. U okviru cilja Zelenija Europa postavljeno je osam posebnih ciljeva koji se odnose na energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije, razvoj pametnih energetske sustava, mreža i skladištenja na lokalnoj razini, promicanje prilagodbe na klimatske promjene, sprječavanje rizika i otpornosti na katastrofe, održivo upravljanje vodama, prelazak na kružno gospodarstvo, biološku raznolikost, zelenu infrastrukturu u urbanom okruženju i smanjenje onečišćenja te promicanje održive multimodalne mobilnosti.
3. Razvoj održive intermodalne urbane mobilnosti kao dio prijelaza na niskouglično gospodarstvo. Ovaj prioritet realizira se u okviru cilja politike 2 – Zelenija, otporna Europa. Fokus je na projektima koji doprinose nižim razinama emisija ugljika. Promicanje prijelaza na čistu i pravednu energiju, zelenih i plavih ulaganja, kružnoga gospodarstva, prilagodbe klimatskim promjenama i ublažavanja klimatskih promjena te održive gradske mobilnosti. Projekti će se financirati iz Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR) i Kohezijskog fonda (KF).
4. Razvoj održive, pametne i sigurne mobilnosti. Aktivnosti u okviru prioriteta realiziraju se u skladu s ciljem politike 3 – Povezaniya Europa. Ulagat će se u razvoj održive, pametne, sigurne i intermodalne TEN-T mreže te razvoj regionalne, lokalne i prekogranične mobilnosti kojom se osigurava bolji pristup toj mreži. Ključna ulaganja bit će u izgradnju, rekonstrukciju i modernizaciju željeznica. Projekti obuhvaćeni prioritetom financirat će se i iz Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR) i Kohezijskog fonda (KF).
5. Jačanje zdravstvenog sustava, prioritet koji se postiže u sklopu cilja politike 4 – Europa koja uključuje više. U fokusu je socijalna komponenta, odnosno

europski stup socijalnih prava. Ključna su ulaganja u segmentima poboljšanja jednakog pristupa kvalitetnim uslugama obrazovanja i stručnog osposobljavanja te promicanja socioekonomske uključenosti marginaliziranih zajednica, kućanstava s niskim dohotkom i skupina u nepovoljnom položaju, uključujući osobe s posebnim potrebama, te osiguravanja jednakog pristupa zdravstvenoj skrbi i poticanja otpornosti zdravstvenih sustava, kao i promicanja socijalnog uključivanja, obrazovanja i cjeloživotnog učenja.

## **5.2. Program Učinkoviti ljudski potencijali 2021. – 2027.**

Program Učinkoviti ljudski potencijali financira se iz Europskog socijalnog fonda i usmjeren je na povećanje kompetencija i prilika za zapošljavanje. Glavni cilj programa jest jačanje gospodarstva kroz razvoj ljudskih resursa. To se postiže unaprjeđenjem vještina i povećanjem mogućnosti zaposlenja te većim uključivanjem ranjivih skupina u društvo i radnu snagu.

Program obuhvaća nekoliko ključnih aspekata. Prvo, fokus je na obuci i usavršavanju kako bi ljudi stekli vještine potrebne za moderna radna mjesta. Drugo, program podržava inicijative koje pomažu najugroženijim skupinama da dobiju pristup obrazovanju i zapošljavanju, čime se smanjuje socijalna isključenost. Treće, radi se na usklađivanju obrazovnog sustava s potrebama tržišta rada tako da studenti stječu znanja i vještine koje poslodavci traže.

Ovim pristupom program nastoji povećati stopu zaposlenosti i osigurati da ljudi budu bolje pripremljeni za rad u modernom gospodarstvu.

Ovaj program trebao bi biti glavna vodilja i temelj za sve ostale programe EU-a i Hrvatske.

Program Učinkoviti ljudski potencijali 2021. – 2027. doprinijeti će nacionalnim ciljevima Akcijskog plana za provedbu europskog stupa socijalnih prava za 2030.:

- zaposleno 75 % populacije između 20 i 65 godina (cilj EU-a: 78 %)
- sudjelovanje 55 % svih odraslih u cjeloživotnom učenju (cilj EU-a: 60 %)
- smanjenje broja osoba u riziku od siromaštva i/ili socijalne isključenosti za 298 000 osoba, od čega 40 000 djece (cilj EU-a: 15 milijuna osoba, od čega 5 milijuna djece).

Ovaj akcijski plan predstavlja najveći izazov za Hrvatsku jer više od 50 % zaposlenika radi u mikropoduzećima koja često stagniraju zbog ograničenih mogućnosti financiranja kapitalnih projekata. To posebno otežava njihov napredak i razvoj, kao i ulaganja u nove digitalne vještine koje su danas ključne za konkurentnost i usklađivanje s najrazvijenijim zemljama.

Teškoće koje proizlaze iz loše poduzetničke klime, nerazvijenog društvenog poduzetništva i niske zaposlenosti među mladima, ženama i nacionalnim manjinama predstavljaju značajan izazov u konzervativno nastrojenoj Hrvatskoj. S druge strane, Hrvatska se polako otvara prema EU-u kroz veću dostupnost informacija. Međutim, ostaje pitanje može li Hrvatska, s tako suženim tržištem rada, zaista ostvariti uspjeh i iskoristiti prilike koje pruža članstvo u EU-u.

Nedostatak vještina predstavlja velik problem, što je jasno iz podataka koji pokazuju da se samo 5,1 % odraslih uključilo u neki od programa osposobljavanja i usavršavanja. Ta je brojka zabrinjavajuća i ukazuje na potrebu za povećanjem sudjelovanja u edukativnim programima kako bi se stekle potrebne vještine za konkurentno tržište rada. Velik broj Hrvata misli da su već dovoljno obrazovani i da im ne treba dodatno usavršavanje. To otvara pitanje mogu li ljudi koji ne shvaćaju potrebu za učenjem napredovati i prevladati vlastite prepreke u stjecanju novih vještina. S druge strane, žene često pokazuju veći interes za napredak i stjecanje novih znanja, što bi moglo biti korisno za društvo. No, unatoč tome, broj zaposlenih žena u Hrvatskoj još uvijek je manji u usporedbi s muškarcima, a posebno je manji broj žena na rukovodećim pozicijama.

Daljnji planovi trebaju krenuti od početka, od predškolskog odgoja preko obrazovnog sustava kojima je reforma nužna posljednjih deset godina. Predškolski odgoj na županijskoj razini podliježe minimalnim standardima, dok godišnji planovi ovise o pojedinačnim institucijama. Nakon ratnog razdoblja privatni su se vrtići otvarali iz nužde ili zbog prepoznatih prilika. Unatoč tome, te ustanove za odgoj i obrazovanje, koje se financiraju iz državnog proračuna, trebale bi imati usklađene programe koje odobravaju stručna tijela na razini države. Pitanje je stvaraju li se u Hrvatskoj od ranog djetinjstva urođene ili stečene navike o važnosti obrazovanja i stjecanja novih vještina. Ako predškolski programi nisu dovoljno financirani ili im nedostaje podrška, institucije nemaju mogućnost prijave na natječaje za dodatna sredstva jer se već financiraju iz



proračuna. Nedostatak resursa i kontrole u ranom obrazovanju može utjecati na percepciju koristi od obrazovnih programa. Da bi buduće generacije imale priliku za uspjeh, problem treba početi rješavati od temelja, osiguravajući kvalitetan predškolski odgoj koji razvija osnovne navike i osjećaj odgovornosti kod djece. Te promjene zahtijevaju strateški pristup i bolje usklađivanje obrazovnih programa na nacionalnoj razini.

### **5.3. Integrirani teritorijalni program 2021. – 2027. (ITP)**

Integrirani teritorijalni program (ITP) financira se iz Europskog fonda za regionalni razvoj i Fonda za pravednu tranziciju. Glavni oslonac ITP-a jest Nacionalna razvojna strategija koja postavlja četiri glavna smjera razvoja, od kojih se na ITP odnosi smjer za uravnotežen regionalni razvoj koji predviđa industrijsku tranziciju u svim regijama.

ITP nastoji odgovoriti na specifične potrebe pojedinih regija koje se mogu učinkovito riješiti samo kroz nacionalne strategije. Ključna karakteristika ITP-a jest pristup „odozdo prema gore”, što znači da regionalne zajednice i gradovi imaju slobodu odlučivati o vlastitim prioritetima u okviru programa. U okviru ITP-a definirana su četiri ključna prioriteta koja regionalnim i lokalnim vlastima omogućuju da sudjeluju u oblikovanju razvoja svojih područja.

#### **5.3.1. Prioritet jedan: industrijska tranzicija**

Prvi prioritet određuje koncept „pametne Europe” usmjeren na promicanje inovacija i inteligentnoga gospodarstva. Većina ulaganja bit će usmjerena na jačanje istraživačkih i inovacijskih kapaciteta, povećanje korištenja naprednih tehnologija, potpunu digitalizaciju za građane i javni sektor te povećanje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća.

Proces industrijske tranzicije počeo je izradom planova za tri regije:

1. Jadransku Hrvatsku
2. Panonsku Hrvatsku
3. Sjevernu Hrvatsku.

Te regije značajno zaostaju za prosjekom razvijenosti Europske unije, ali imaju potencijal za razvoj korištenjem raspoloživih sredstava, resursa i kapitala.

Posebni cilj „Industrijska tranzicija hrvatskih regija” usmjeren je na poticanje pametne specijalizacije i jačanje položaja regionalnih gospodarstava unutar globalnih lanaca vrijednosti. To se postiže kroz sljedeće prioritete ulaganja:

- jačanje regionalnog ekosustava za industrijsku tranziciju
- širenje i difuziju inovacija u prioritetnim nišama regionalnih gospodarstava
- promicanje tranzicije malih i srednjih poduzeća prema prioritetnim nišama regionalnoga gospodarstva
- razvoj pametnih vještina za industrijsku tranziciju.

### **5.3.2. Prioritet dva: jačanje zelenog, održivog i pametnog gradskog prometa u okviru integriranog teritorijalnog ulaganja u gradovima**

Prioritet dva ostvaruje se kroz definiranih osam ciljeva zelene politike, a to su:

- energetska učinkovitost
- obnovljivi izvori energije
- razvoj pametnih energetske sustava
- mreža i skladištenje na lokalnoj razini
- promicanje prilagodbe na klimatske promjene
- sprječavanje rizika i otpornosti na katastrofe
- održivo upravljanje vodama
- prelazak na kružno gospodarstvo
- biološka raznolikost
- zelena infrastruktura
- smanjenje onečišćenja
- promicanje održive mobilnosti.

### **5.3.3. Prioritet tri: razvoj urbanih područja kao pokretača regionalnog rasta i razvoja njihovih funkcionalnih područja te razvoj zelenih otoka**

Ovaj prioritet ostvaruje se u okviru cilja Europa bliže građanima. Razvoj urbanih područja dio je regionalne politike Republike Hrvatske, a uređen je Zakonom o regionalnom razvoju Republike Hrvatske (NN 147/14, 123/17, 118/18) (u nastavku teksta: ZRRRH). ZRRRH definira tri kategorije urbanih područja: urbane aglomeracije (Zagreb, Split, Rijeka i Osijek), veća urbana područja s više od 35 000 stanovnika i manja urbana područja koja imaju manje od 35 000 stanovnika čija središnja naselja imaju više od 10 000 stanovnika i/ili su sjedišta županija. Zakon također definira strategije razvoja urbanih područja (u nastavku teksta: SRUP) kao temeljne strateške dokumente u kojima se određuju ciljevi i prioriteti razvoja urbanih područja. Republika Hrvatska započela je teritorijalni pristup razvoju urbanih područja na temelju izrađenih SRUP-ova u financijskom razdoblju 2014. – 2020. provedbom ITU mehanizma u četirima urbanim aglomeracijama (Zagreb, Split, Rijeka i Osijek) i četirima većim urbanim područjima (Zadar, Slavonski Brod, Pula i Karlovac). U financijskom razdoblju 2014. – 2020. ITU mehanizam provodio se kroz sedam specifičnih ciljeva u okviru dvaju operativnih programa iz triju europskih fondova kroz 216 ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava ukupne vrijednosti oko 345 milijuna EUR.

### **5.3.4. Prioritet četiri: pravedna tranzicija**

Fond za pravednu tranziciju zamišljen je kao ključni financijski mehanizam za potporu društveno i ekonomski najugroženijim područjima u njihovu procesu tranzicije prema klimatskoj neutralnosti i za sprječavanje rasta regionalnih razlika do kojih bi tom prilikom moglo doći. Upravo je zato FTP uklopljen u zakonodavni paket za kohezijsku politiku koji je glavni instrument politike EU-a za uklanjanje regionalnih razlika i adresiranje strukturnih promjena u europskim regijama.

U Republici Hrvatskoj sredstva iz Fonda za pravednu tranziciju za razdoblje 2021. – 2027. koristit će se na području Sisačko-moslavačke i Istarske županije.

## **6. KOMERCIJALIZACIJA INOVACIJA U OKVIRU NPOO-a**

### **6.1. Svrha poziva**

Cilj je poticanje komercijalizacije inovativnih proizvoda i usluga koje proizlaze iz rezultata istraživanja, razvoja i inovacija, neovisno o tome jesu li nastali interno ili su pribavljeni od drugih strana po tržišnim uvjetima. Time će se povećati inovacijski kapacitet malih i srednjih poduzeća (MSP-ova), kao i izvoz inovativnih proizvoda, usluga ili tehnologija koje ti MSP-ovi razvijaju. Inovacije trebaju biti na visokoj razini spremnosti, što znači da moraju biti demonstrirane u stvarnim operativnim uvjetima.

### **6.2. Predmet poziva**

Predmet poziva jest poticanje ulaganja neophodnih za komercijalizaciju inovacija i rezultata istraživanja i razvoja. Poticat će se inovativni projekti s najvećom vjerojatnošću za komercijalni uspjeh, čime će se pokrenuti poslovne aktivnosti i pokretanje proizvodnje na temelju primijenjenih rješenja. Rezultati projekta jesu inovacije koje su spremne za tržište.

Ukupna bespovratna sredstva: 50.434.667,20 EUR

Minimalni iznos bespovratnih sredstava: 100.869,34 EUR

Maksimalni iznos bespovratnih sredstava: 706.085,35 EUR

Prihvatljivi prijavitelji u okviru ovog poziva:

- mikropoduzetnici
- mali poduzetnici
- srednji poduzetnici.

Intenzitet financiranja kreće se od 45 – 70 % prihvatljivih troškova (ovisno o vrsti potpore, veličini poduzeća te lokaciji ulaganja).

Rok za provedbu projekta iznosi 24 mjeseca.

### 6.3. Cilj poziva

Pozivom će se poticati ulaganja potrebna za komercijalizaciju inovacija i rezultata istraživanja i razvoja. Naglasak će biti na inovativnim projektima koji imaju najveći potencijal za komercijalni uspjeh, čime će se potaknuti poslovne aktivnosti i proizvodnja temeljena na primijenjenim rješenjima. Očekivani rezultati projekata jesu inovacije koje su spremne za tržište.

Prihvatljive aktivnosti koje je moguće financirati:

1. inovacije MSP-ova u svrhu komercijalizacije novih inovativnih proizvoda i usluga
2. inovacije procesa i organizacije poslovanja MSP-ova u svrhu komercijalizacije novih inovativnih proizvoda i usluga
3. početna ulaganja u materijalnu i nematerijalnu imovinu isključivo u svrhu provedbe aktivnosti iz točke 1. i/ili 2.
4. potpore MSP-ovima za sudjelovanje na sajmovima povezano s projektom
5. prateće aktivnosti povezane s pripremom i provedbom projekta (*de minimis* potpore).

Aktivnosti pod brojevima 1 i 2 mogu se provoditi samostalno, dok se aktivnosti pod brojevima 3, 4 i 5 ne mogu provoditi samostalno, već samo zajedno s aktivnostima pod brojevima 1 i 2.

Raspoloživ iznos sredstava: 50.438.014,335 EUR

Iznos bespovratnih sredstava koji se može dodijeliti po prijavitelju:

- najniži iznos: 100.876,028 EUR
- najviši iznos: 706.132,200 EUR

**Prihvatljivi prijavitelji:** mikropoduzetnici, mali i srednji poduzetnici (MSP).

## 7. PRIMJER IZ PRAKSE: PROJEKTNJA PRIJAVA

### 7.1. Opći podaci o prijavitelju

Studio Produkt je društvo s ograničenom odgovornošću za uređenje i opremanje interijera. Vizija je poduzeća postati tržišni lider u proizvodnji inovativnog vanjskog namještaja, s posebnim naglaskom na drvo kao glavnu sirovinu i inovativne te pametne komponente koje donose korist društvu i pojedincima. Poduzeće djeluje u drvnom sektoru, s primarnim fokusom na proizvodnju namještaja za privatne i poslovne prostore, a registrirano je i za dodatne djelatnosti kao što su prerada drva, proizvodnja proizvoda od drva i pluta te proizvodnja parketa i briketa. Dodatno, obuhvaća i proizvodnju metalnih konstrukcija te trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu. Poduzeće je osnovano 2017. godine, kada je krenulo s proizvodnjom namještaja od pločastih materijala. U prvoj godini poslovanja poduzeće je radilo s jednim zaposlenim, a obujam prodaje i proizvodnje bio je skroman. Poslovanje je raslo te se broj zaposlenih 2019. godine povećao za dvoje novozaposlenih, a do 2020. godine narastao je na ukupno pet zaposlenih u skladu s rastom prihoda i broja kupaca. Tijekom godina postupno su se razvijali i usavršavali vizija i misija poduzeća, uz ideje o budućem širenju i dodatnom rastu poslovanja. Kao rezultat rada u struci, te dugogodišnjeg iskustva vlasnika i zaposlenih u proizvodnji i montaži namještaja, fokus je 2020. godine stavljen na drveni namještaj dodane vrijednosti. Tada je poduzeće odlučilo napraviti iskorak te se specijalizirati i digitalizirati kako bi povećalo konkurentnost i zahvatilo veći tržišni udio, s ciljem razvoja proizvoda za vanjsku upotrebu s obzirom na to da za njima postoji povećana potražnja uzrokovana razvojem turističkog sektora na tržištu RH, osobito na obalnom području i u Istarskoj županiji u kojoj je poduzeće smješteno. Iste godine uočena je potreba za uvođenjem novog asortimana i serijske proizvodnje, digitalnom transformacijom poslovnih procesa te većim doprinosom kružnom gospodarstvu. Poduzeće ima tehničke prednosti zbog bogatog iskustva u proizvodnji i montaži namještaja. Njegove marketinške prednosti leže u razvoju ekološki održive i digitalizirane proizvodnje namještaja u Hrvatskoj, s naglaskom na korištenje domaćih sirovina i ekološku obradu komponenti uz minimalnu upotrebu štetnih tvari. Posebna je prednost poduzeća u

segmentu vanjskog namještaja u kojem gotovo da i nema drugih proizvođača u Hrvatskoj.

## **7.2. Svrha i opravdanost projekta**

Iako je riječ o djelatnosti koja stvara najveću dodanu vrijednost, proizvodnja namještaja u Republici Hrvatskoj znatno zaostaje za preradom drva. Prerada drva i izvoz sirovina dominiraju u odnosu na izvoz namještaja. Trenutni model opskrbe ne osigurava dovoljnu količinu sirovine potrebne za preradu drva i proizvodnju namještaja te se ne temelji na načelima jednakosti, transparentnosti i pravednosti. Hrvatska prerada drva uglavnom se percipira kao izvor drvne građe te je nedovoljno usmjerena na stvaranje vlastite marke proizvoda. Većina namještaja koji se izrađuje u Hrvatskoj odmah dobiva stranu deklaraciju, što doprinosi zapostavljanju razvoja vlastitih novih i inovativnih proizvoda, odnosno finalnog proizvoda osmišljenog, projektiranog i proizvedenog u Republici Hrvatskoj i kao takvog stavljenog na tržište. Prema važećoj Strategiji razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja RH 2017. – 2020., time se smanjuje vrijednost izvoza i u svakom smislu onemogućava razvoj poduzeća koja djeluju u sektoru.

Stvaranje hrvatskog brenda s dizajnerskim komadima namještaja, kakve proizvode poduzeća diljem EU-a, još uvijek je rijetko u Hrvatskoj. Iako Hrvati imaju dugu tradiciju proizvodnje namještaja i obrade drva, brendiranje u zemlji tek je u početnim fazama. No, pojavili su se proizvođači koji žele i mogu proizvoditi dizajnerski namještaj. To je posebno važno jer se mala hrvatska poduzeća moraju specijalizirati kako bi mogla konkurirati velikim europskim kompanijama.

Uz stvaranje hrvatske marke, Studio Produkt želi istaknuti drvo kao ekološki prihvatljiv materijal koji dolazi iz hrvatskih šuma te uvažavati društveno odgovoran odnos prema potrošaču, okolišu i društvu. Navedeno će doprinijeti tržišnoj prepoznatljivosti proizvoda jer tržište sve više prepoznaje zelene proizvode kao dokaz kvalitete.

Projekt donosi vrijednost za novac u pogledu plasmana inovativnih proizvoda i usluga, što znači osnaživanje istraživačko razvojnih aktivnosti u RH za 356.847,37 EUR, predmetnim projektom planiraju se zaposliti dva nova djelatnika, povećati prihodi od izvoza i prodaje.

Opći je cilj projekta povećati inovacijski kapacitet poduzeća komercijalizacijom inovativnog proizvoda *Smart* modularna vanjska kuhinja te uslugom implementacije pametnog sustava upravljanja u postojeće kuhinje.

Po završetku projekta prijavitelj će na tržište plasirati jedan inovativan proizvod, *Smart* modularnu vanjsku kuhinju, i jednu uslugu koja omogućuje implementaciju inovativnog sustava za daljinsko upravljanje u postojeće kuhinje.

Poduzeće ima tri dugoročna cilja čijim će ostvarenjem ostvariti konkurentsku prednost i povećati prihode te ostvariti bolje rezultate poslovanja:

1. zauzeti veći udio u segmentu proizvodnje visokokvalitetnog namještaja od prirodnih materijala za vanjsku uporabu primarno na tržištu RH, a potom i na međunarodnom
2. osnažiti ljudske resurse u poduzeću povećanjem kompetencija i broja zaposlenika te time doprinijeti povećanju produktivnosti i kvalitete poslovanja
3. uspješno plasirati proizvod i uslugu s komponentama napredne digitalne tehnologije te steći konkurentsku prednost.

Projekt nudi dobru vrijednost za novac kroz plasman inovativnih proizvoda i usluga, potičući istraživačko-razvojne aktivnosti u Hrvatskoj za 356.846,71 EUR. U okviru ovog projekta otvorit će se dva nova radna mjesta u 2025. godini, dok će se u 2026. godini izvoz povećati za 100 %, a ukupni prihodi za 172,13 %.

### **7.3. Predmet projekta**

Predmet rada predstavlja projektna prijava poduzeća Studio Produkt d.o.o. Projekt polazi od osnovne definicije prema kojoj je to skup aktivnosti koje vode do određenog cilja, odnosno omogućuju ostvarenje cilja u zadanom razdoblju. Cilj projekta poduzeća Studio Produkt jest komercijalizacija inovativnog proizvoda i usluge, uz što bi se trebala stvoriti mogućnost širenja ako se zaposli stručno osoblje, implementira nova razvojna jedinica, te dobave strojevi koji će omogućiti jednostavniju, bržu i efikasniju proizvodnju. Svaki projekt ima vrijeme trajanja, svrhu i rezultate koji moraju biti mjerljivi i ostvarivi. Upravljanje EU projektom uključuje stalno administrativno i financijsko-



računovodstveno praćenje provedbe projekata. Administrativno i financijsko-računovodstveno praćenje podrazumijeva planiranje i praćenje izvršavanja aktivnosti projekta u odnosu na plan rada uz praćenje usklađenosti uplata i isplata s ugovorenim budžetom. Upravljanje projektom uključuje upravljanje budžetnim kategorijama. Predmet projekta jest prilagodba prototipa testiranog u operativnom okruženju, odnosno *Smart* modularne vanjske kuhinje, koja je u pripremi za komercijalizaciju, zajedno s uslugom implementacije sustava upravljanja na postojeće vanjske kuhinje. *Smart* modularna vanjska kuhinja inovativan je proizvod zbog pametnih utičnica koje su integrirane u kuhinjske elemente i koje rade po principu naprednih digitalnih tehnologija: automatizacije, umjetne inteligencije i infrastrukture u oblaku. Rješenje koje uključuje pametne tehnologije za daljinsko upravljanje trenutno ne postoji na tržištu. Poduzeće ima dovršen prototip modularne kuhinje koji je trenutno u fazi testiranja, a ispitivanje sa *smart* utičnicom otkrilo je određene nedostatke u sustavu za daljinsko upravljanje. Trenutna situacija u sektoru proizvođača vanjskih kuhinja pokazuje da je uzlet modularnih vanjskih kuhinja tek na početku, a još se očekuje pojava proizvoda poput ovog koji koriste moderne tehnologije kako bi se olakšalo korištenje, značajno povećala sigurnost pri rukovanju i pridonijelo zaštiti okoliša. Ovaj proizvod ispunjava ključnu potrebu u segmentu sigurnosti: vlasnicima nekretnina, u kojima ne borave tijekom cijele godine, omogućuje kontrolu nad sustavima koji su skloni zapaljenju.

Analiza tržišta pokazala je da inovativan proizvod i usluga predstavljaju radikalnu inovaciju zbog njihova potencijalnog utjecaja na tržište i sposobnosti promjene paradigme u proizvodnji vanjskih uređaja u segmentu turističkih objekata. *Smart* modularna vanjska kuhinja značajno povećava sigurnost korištenja zahvaljujući integraciji pametnih utičnica, što rješava najveći sigurnosni problem u kontekstu vanjskih kuhinja. Ovaj proizvod također minimalno zagađuje okoliš jer koristi inovativnu metodu sastavljanja fronti bez ljepila, a sustav upravljanja elektroničkim uređajima omogućava energetske učinkovitost. Modularnosti elemenata omogućavaju prilagodbu kuhinjskih elemenata prema individualnim potrebama. Upotreba *smart* utičnica na samom proizvodu predstavlja značajnu razliku od konkurenata (Röshults, Fogher, Niehof, Vaselli). Najveće konkurentske prednosti proizvoda jesu modularnost, implementiranje pametnih utičnica kao mogućnosti za digitalnim načinom upravljanja

proizvodom, štednjom energije i sigurnim rukovanjem te način sklapanja fronti bez ljepila, za što Studio Produkt planira predati patentnu prijavu.

Poduzeće je dosad razvilo inovativnu tehnologiju spajanja elemenata kuhinje, za što je podnijelo patentnu prijavu, ali nedostaju mu sredstva za završnu testnu fazu i usavršavanje komunikacije između utičnica i sustava kontrole. Tijekom provedbe projekta provest će se iteracije u konačnom dizajnu proizvoda, posebno u pogledu smještaja utičnica, kako bi se osigurala zadovoljavajuća komunikacija. Ovaj proizvod ispunjava ključnu sigurnosnu potrebu jer vlasnicima objekata, u kojima ne borave tijekom cijele godine, omogućuje kontrolu nad lako zapaljivim sustavima. Tržišna analiza pokazuje da inovativan proizvod i usluga predstavljaju radikalnu inovaciju zbog potencijalnog utjecaja na tržište i promjene paradigme u proizvodnji vanjskih uređaja u segmentu turističkih objekata.

#### **7.4. Faze projekta**

Prema Institutu za hrvatski jezik i jezikoslovlje, životni ciklus projekta jest „skup projektnih faza koje se obično slijede i ne preklapaju, a njihovi nazivi i broj definirani su prema potrebama nadzora organizacije ili organizacija uključenih u projekt”. Jednostavnijim riječima, to je razdoblje od ideje za projekt do njegove realizacije. Projekt će se odvijati kroz pet faza, pri čemu će svaka faza pridonijeti jačanju nematerijalne imovine i znanja koje poduzeće može kapitalizirati u budućnosti, što mu omogućuje prednost nad konkurencijom isključivo putem intelektualnog kapitala. Inovacije u cijeloj organizaciji, uključujući postojeće i nove organizacijske jedinice, planiraju se provesti kroz sljedeće faze:

1. koordinacija, planiranje i analiza potreba
2. definiranje protokola, uloga, kanala komunikacije i odgovornosti u organizacijskoj jedinici, donošenje odluka
3. implementacija definiranih odluka – poslovanje inovirane jedinice
4. korekcije i dodatno optimiziranje organizacijske jedinice
5. izrada organigrama, izmjena strateških dokumenata poduzeća u skladu s potvrđenim organizacijskim promjenama.

Reorganizacijom radnih mjesta i pokretanjem nove radne jedinice, uz definiranje protokola, uloga, kanala komunikacije i odgovornosti u organizacijskoj jedinici, doći će do raspodjele odgovornosti za praćenje ključnih aspekata poslovanja. Te odgovornosti uključuju obračun sati, trošak po satu po zaposleniku, evidenciju rada, stanje izdanih faktura, stanje primljenih faktura te status plaćenih i nenaplaćenih faktura. Umjesto da jedna osoba nosi teret svih tih odgovornosti, odgovornost će biti ravnomjernije raspoređena među voditeljima organizacijskih jedinica.

Kroz inoviranje cjelokupne organizacije definirat će se protokoli i standardi u pogledu upravljanja materijalnom i nematerijalnom imovinom, sustavom zaduživanja opreme za rad, korištenja opreme te sigurnog rukovanja opremom na radnome mjestu.

Uvođenjem digitaliziranog sustava utjecat će se na jednostavnije i točnije praćenje stanja zaliha, što je ključno u procesu proizvodnje.

Sudjelovanjem na sajmu prijavitelj će steći iskustvo u organizaciji i upravljanju štandom kako bi predstavio poduzeće koje se fokusira na digitalizaciju proizvodnih procesa i proizvodnju održivih proizvoda. Sajam će poslužiti kao kanal za doseganje krajnjih korisnika.

Novi inovativan proizvod bit će standardiziran i jasno definiran u pogledu dimenzija i materijala. Svaki modul bit će proizveden prema istim principima, što će omogućiti prilagodbu strojeva proizvodnji proizvoda, povećavajući tako učinkovitost. Jasno definirani proizvodi i standardizacija poboljšavaju održivost i konkurentnost poduzeća.

Pripremajući inovativan proizvod, prijavitelj će otvoriti novi tržišni segment usmjeren prema luksuznim proizvodima i uslugama u turizmu i ugostiteljstvu. Lansiranjem tog proizvoda i usluge prijavitelj će svojim klijentima omogućiti godišnje održavanje kuhinje, pružajući tako sveobuhvatnu uslugu kupcima.

Provedbom faze inoviranja cjelokupne organizacije identificirat će se ključne točke u poslovnim i proizvodnim procesima, kao i na tržištu. Cilj je prepoznati rizike na vrijeme, osobito u području financija, zaliha, proizvodnje i ljudskih resursa, te razviti plan za njihovo ublažavanje.

## 7.5. Aktivnosti projekta

Projekt obuhvaća šest glavnih aktivnosti koje se provode tijekom cijelog trajanja projekta. Te su aktivnosti ključni dijelovi projekta i ujedno služe kao smjernice za njegovu uspješnu provedbu. Kroz te aktivnosti Studio Produkt može uspješno uvesti inovacije u procesima u poduzeću, reorganizirati poslovanje i pripremiti se za komercijalizaciju dvaju inovativnih proizvoda do završetka projekta. Projekt započinje 2. siječnja 2023. i traje do 2. siječnja 2025. te je navedeni datum završni datum za provedbu svih aktivnosti projekta. Faza evaluacije projekta traje do 2027. godine, kada se verificiraju i boduju pokazatelji poput povećanja prihoda, broja zaposlenih, povećanja izvoza.

Faze projekta prikazane su kroz tablicu.

**Tablica 1. Aktivnosti projekta**

R.br.	Oznaka	Naziv	Početak provedbe aktivnosti	Završetak provedbe aktivnosti
1	A1	Priprema novog inovativnog pro. i usluga za komercijalizaciju	1	24
2	A2	Inovacije procesa društva u svrhu komercijalizacija	1	24
3	A3	Inovacije organizacije poslovanja u svrhu komercijalizacije	1	24
4	A4	Sudjelovanje na sajmu	18	24
5	A5	Upravljanje projektom	1	24
6	A6	Promidžba i vidljivost	1	24

Izvor: Vlastito istraživanje.

U Tablici 1. prikazuju se aktivnosti pripreme inovativnog proizvoda i usluge za komercijalizaciju, uključujući sve potrebne korake kako bi proizvod bio spreman za konkurentnu proizvodnju. Taj proces trajat će dvadeset i četiri mjeseca. U tablici se prikazuje pregled aktivnosti vezanih uz projekt komercijalizacije inovativnog proizvoda i usluge, zajedno s vremenskim okvirom za svaku aktivnost. Ukupan trošak aktivnosti iznosi 48.576,55 EUR od čega se sufinancira 60 % sredstava.

Rezultat aktivnosti bit će tri prijave za zaštitu intelektualnog vlasništva, jedna nova usluga pametnog upravljanja kuhinjskim elementima i jedan novi inovativan proizvod spreman za komercijalizaciju.

Aktivnost inovacije procesa društva Studio Produkt u svrhu komercijalizacije inovativnog proizvoda i usluge čiji je cilj uvođenje novog procesa proizvodnje trajat će puna dvadeset i četiri mjeseca. – aktivnost dva/početak provedbe 1, završetak provedbe 24. Trošak aktivnosti iznosi 203.000,63 EUR, od čega se 60 % sufinancira bespovratnim sredstvima. Rezultat aktivnosti bit će potpuno novi proces proizvodnje i jedna nova organizacijska jedinica, odjel za izradu koji će se integrirati u postojeće procese te ih upotpuniti i poboljšati. Aktivnost inovacija procesa traje tijekom cijele provedbe projekta, odnosno dvadeset i četiri mjeseca. Trošak aktivnosti iznosi 6.448,94 EUR, od čega se 50 % sufinancira bespovratnim sredstvima.

Aktivnost sudjelovanja na sajmu, čiji je cilj stjecanje iskustva u vođenju i opremanju štanda, traje šest mjeseci tijekom trajanja projekta. Trošak aktivnosti iznosi 2.654,40 EUR, od čega se 50 % sufinancira bespovratnim sredstvima. Rezultat aktivnosti bit će sudjelovanje na jednom sajmu namještaja.

Aktivnost provedbe projekta trajat će tijekom cijelog trajanja projekta, s ciljem da se projekt provede u skladu s uputama za prijavitelje u Pozivu za dostavu projektnih prijedloga za komercijalizaciju inovacija. Provedba uključuje izradu plana nabave, podnošenje zahtjeva za predujmom, izradu i dostavu početnog plana za izvješćivanje o pokazateljima (ZPP) i zahtjeva za nadoknadom sredstava (ZNS), kao i praćenje i osiguranje izvršenja pokazatelja. Također obuhvaća praćenje i provedbu aktivnosti vezanih uz promidžbu i vidljivost te reviziju projekta. Trošak aktivnosti provedbe projekta iznosi 26.013,68 EUR, od čega se 75 % sufinancira bespovratnim sredstvima. Rezultat aktivnosti bit će uspješno proveden projekt, što uključuje odobren plan

nabave, odobren predujam, odobren plan dostave izvješća, sedam zahtjeva za nadoknadom sredstava, završen zahtjev za nadoknadom sredstava, završno izvješće, izjavu o ukupnoj završnoj vrijednosti projekta, osam postupaka nabave jednostavnog tipa te revizorsko izvješće.

Aktivnost promidžbe i vidljivosti traje tijekom cijelog trajanja projekta, a njezin je cilj osigurati vidljivost i prepoznatljivost projekta. Provedba aktivnosti uključuje postavljanje informativnih oglasa na *web*-stranici prijavitelja, postavljanje plakata na lokaciji prijavitelja te označavanje sve opreme nabavljene kroz projekt. Trošak aktivnosti iznosi 59,72 EUR, od čega se 75 % sufinancira bespovratnim sredstvima. Rezultat aktivnosti bit će povećana vidljivost projekta.

Po završetku projekta prijavitelj će na tržište plasirati:

- jedan inovativan proizvod: *Smart* modularnu vanjsku kuhinju
- jednu usluga implementacije inovativnog sustava udaljenim upravljanjem u postojeće vanjske kuhinje.

Integracija pametnih utičnica u modularnu vanjsku kuhinju, koja funkcionira na temelju naprednih digitalnih tehnologija kao što su automatizacija, umjetna inteligencija i infrastruktura u oblaku, pridonijet će povećanju upotrebe digitalnih tehnologija u Hrvatskoj i EU-u, što je u skladu s digitalnom agendom EU-a. Prijavitelj ima pravo na korištenje autorskih prava na dizajn *Smart* modularne vanjske kuhinje. Inovativan proizvod koji će proizaći iz projekta bit će primjenjiv u tematskom prioritetnom području Energija i održivi okoliš, unutar podtematskog prioritetnog područja Ekološki prihvatljive tehnologije, oprema i napredni materijali jer je riječ o ekološkom rješenju koje koristi prirodne materijale s minimalnim korištenjem štetnih tvari. Inovativan proces pridonijet će održivoj proizvodnji i preradi drva standardizacijom i digitalizacijom postupaka za izradu održivog proizvoda od prirodnih materijala te stopostotnom iskoristivošću viška sirovina, što je podtematsko područje tematskog područja Hrana i bioekonomija u Strategiji pametne specijalizacije RH.

## 7.6. Projektni tim

Poduzeće u ovom projektu djeluje samostalno i bez partnera te je u potpunosti odgovorno za provedbu svih projektnih aktivnosti. Projektni tim čine postojeći zaposlenici prijavitelja, budući zaposlenici prijavitelja i vanjski stručnjaci koji će biti angažirani prema potrebi. Pri formiranju projektnog tima u obzir su se uzeli ciljevi koje projekt želi postići, vrste aktivnosti u projektu te potrebna stručnost i kompetencije. Projektni tim čine tri osobe: voditelj projekta, tehnički suradnik i administrativni suradnik.

Voditelj projekta odgovoran je za upravljanje poslovanjem, uvođenje novih tehnologija te nadzor nad proizvodnim procesima.

Tehnički suradnik zadužen je za upravljanje proizvodnjom te za montažu i demontažu namještaja. Administrativni suradnik odgovoran je za administrativne poslove, komunikaciju s klijentima, sastavljanje ponuda i predračuna, vođenje i pohranjivanje poslovne dokumentacije te upravljanje ljudskim resursima. Interni sudionici bit će zaduženi za vođenje operativnih aktivnosti i pripadajućih zadataka, dok će vanjski tim preuzeti odgovornost za administrativne poslove i s njima povezane zadatke.

U sklopu operativnih aktivnosti interni tim bit će odgovoran za sljedeće aktivnosti:

- A1 Priprema novog inovativnog proizvoda i usluge za komercijalizaciju
- A2 Inovacija procesa društva Studio Produkt d.o.o. u svrhu komercijalizacije novog inovativnog proizvoda i usluge
- A3 Inovacija organizacije poslovanja društva Studio Produkt d.o.o. u svrhu komercijalizacije novog inovativnog proizvoda i usluge
- A4 Sudjelovanje na sajmu.

Kako bi se aktivnost A2 uspješno provela i kako bi se uspješno ostvario glavni rezultat projekta poduzeće planira povećati ljudske resurse tijekom provedbe za sljedeće članove:

- voditelja Odjela za izradu *Smart* modularnih vanjskih kuhinja: osoba mora imati visoku stručnu spremu (drveno-tehnološko zanimanje) i minimalno 1 godinu iskustva na poslovnima u struci

- tehničkog suradnika – CNC operatera i stolara: osoba mora imati srednju stručnu spremu (proizvodnja namještaja ili srodno zanimanje) i minimalno 1 godinu iskustva na poslovima u struci
- tehničkog suradnika – elektrotehničar: osoba mora imati srednju ili višu stručnu spremu (proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda) i minimalno 1 godinu iskustva na poslovima u struci.

U sklopu režijskih aktivnosti eksterni tim bit će odgovoran za:

- upravljanje projektom
- promidžbu i vidljivost.

Kako bi se osigurala kvalitetna provedba projekta u skladu s pravilima EU-a, prijavitelj će angažirati vlastite zaposlenike koji će pratiti implementaciju tehnoloških zahvata i osigurati uredan računovodstveno-financijski revizijski trag, uz koordinaciju odgovorne osobe. Osim vlastitih zaposlenika, angažirat će se i vanjski suradnici koji imaju iskustvo u provedbi projekata koji se financiraju iz EU-a te u provedbi postupaka nabave prema pravilima EU-a.

Direktor i voditelj projekta odgovoran je za cjelokupno poslovanje poduzeća, što znači za implementaciju investicija, razvoj poslovanja i dostizanje poslovnih ciljeva. U sklopu direktorske pozicije u poduzeću od 2018. godine demonstrira uspješnost u organizaciji poslovanja, organizaciji proizvodnje, dobavi i nabavi sirovine i materijala potrebnih za proizvodnju i montažu namještaja, stolarskim radovima, montaži i demontaži namještaja te pružanju promidžbenih usluga. Intenzitet rada na projektu: 50 % radnog vremena, 24 mjeseca, odnosno 1720 sati.

Voditelj projekta odgovoran je za pravovremenu i kvalitetnu provedbu projekta, postizanje planiranih rezultata i kontrolu cjelokupne provedbe. Njegova osnovna zadaća jest koordinacija i nadzor članova projektnog tima kako bi se postigli projektni ciljevi i rezultati te osigurala održivost projekta. Voditelj također mora kontinuirano i prikladno motivirati članove projektnog tima, suradnike na projektu i ostale sudionike. Odobrava sva plaćanja u sklopu projekta, uz prethodnu verifikaciju člana tima odgovornog za predmetnu aktivnost. U segmentu aktivnosti izravno je odgovoran za sljedeće aktivnosti:



- A1 Priprema novog inovativnog proizvoda i usluge za komercijalizaciju: odgovoran je za cijelu aktivnosti, odnosno za koordinaciju i nadzor svih elemenata aktivnosti. U okviru aktivnosti A1 posebno je odgovoran za uspješnu implementaciju softverskog rješenja za pametno upravljanje kuhinjskim elementima u nultu seriju proizvoda.
- A2 Inovacija procesa društva Studio Produkt d.o.o. u svrhu komercijalizacije novog inovativnog proizvoda i usluge: odgovoran je za implementaciju novog procesa (proces proizvodnje *Smart* modularne vanjske kuhinje) u ostale procese u poduzeću. Također je odgovoran za nadzor i kontrolu realizacije prve proizvodnje inovativnog proizvoda.
- A3 Inovacija organizacije poslovanja društva Studio Produkt d.o.o. u svrhu komercijalizacije novog inovativnog proizvoda i usluge: odgovoran je za sve faze inovacije organizacije poslovanje, a posebno za pokretanje nove organizacijske jedinice.
- A4 Sudjelovanje sa sajmu: odgovoran je za vođenje štanda na Ambienta sajmu
- A5 Upravljanje projektom: odgovoran je za izradu natječajne dokumentacije koja je u nadležnosti vanjskog stručnjaka / konzultanta, upravljanje projektom i provedbu procesa nabave koja je također u ingerenciji vanjskog stručnjaka / konzultanta.
- A6 Promidžba i vidljivost: odgovoran je za jačanje vidljivosti projekta.

Ključna uloga voditelja projekta jest da prepozna moguće probleme i zastoje u provedbi na vrijeme i da poduzme korake kako bi ih spriječio.

Tehnički suradnik – postojeći zaposlenik odgovorna je osoba na razini svakodnevnih zadataka u stolarskim radovima, montaži i demontaži namještaja, odnosno za nadgledanje kvalitete isporuke proizvoda, kvarova, optimizacije, kao i kontrole troškova. U poduzeću je zaposlen na ovoj poziciji od 2019. godine na mjestu stolara – montera namještaja. Intenzitet rada na projektu: 50 % radnog vremena, 24 mjeseca, odnosno 1720 sati. Odgovoran je za pravovremenu dostavu, instalaciju, montažu i pokretanje opreme, hardvera i softvera potrebnih za postizanje cilja. Tehnički suradnik u projektu zadužen je za koordinaciju rada s dobavljačima. U segmentu aktivnosti izravno je odgovoran za sljedeće aktivnosti:

- A1 Priprema novog inovativnog proizvoda i usluge za komercijalizaciju: odgovoran je za označavanje kvalitete kroz ispitivanje i certificiranje za potrebe razvoja učinkovitijeg proizvoda.
- A2 Inovacija procesa društva Studio Produkt d.o.o. u svrhu komercijalizacije novog inovativnog proizvoda i usluge: odgovoran je za standardizaciju procesa prve proizvodnje te za urednu dopremu, instalaciju, montažu i puštanje opreme u pogon.

Administrativni suradnik, koji je već zaposlenik poduzeća, odgovoran je za administrativne poslove i organizaciju ljudskih resursa. Zaposlen je na ovoj poziciji od 2019. godine i u sklopu svoje uloge pokazuje odgovarajuća znanja i vještine potrebne za praćenje investicija i organizaciju ljudskih resursa.

Intenzitet rada na projektu: 50 % radnog vremena, 24 mjeseca, odnosno 1720 sati. Odgovoran je za financije i administraciju u sklopu projekta. U segmentu aktivnosti izravno je odgovoran za sljedeće aktivnosti:

- A3 Inovacija organizacije poslovanja društva Studio Produkt d.o.o. u svrhu komercijalizacije novog inovativnog proizvoda i usluge: aktivno sudjeluje u svim fazama inovacije organizacije poslovanje, a posebno u pogledu organizacije i reorganizacije radnih mjesta.
- A5 Upravljanje projektom: odgovoran je za osiguranje uredne razmjene revizijskog traga u EU projektu. Administrativni suradnik spona je između tehničkog suradnika i eksternog tima.

Vanjski stručnjak za provedbu projekta odgovoran je za upravljanje dokumentacijom, komunikaciju u projektu, izvještavanje te za aktivnosti informiranja i vidljivosti. Vanjski stručnjak za javnu nabavu zadužen je za osiguravanje ispravnih postupaka nabave i njihove sukladnosti s propisima. Obavlja nabavu prema planu i podržava uredno ugovaranje i plaćanje troškova povezanih s projektom.

S ciljem pravovremene i uspješne provedbe projekta definirane su kvalifikacije i kompetencije članova projektnog tima. Svi članovi moraju imati sklonost timskom radu i stvaranju učinkovite radne atmosfere usmjerene na postizanje rezultata, kao i dobre komunikacijske vještine.

Voditelj Odjela za izradu *Smart* modularnih vanjskih kuhinja (novozaposleni djelatnik): osoba mora imati visoku stručnu spremu (drvno-tehnološko zanimanje) i minimalno 1 godinu iskustva na poslovnima u struci. Intenzitet rada na projektu: 100 % radnog vremena, 18 mjeseci, odnosno 2580 sati.

Tehnički suradnik – CNC operater i stolar (novozaposleni djelatnik): osoba mora imati srednju stručnu spremu (proizvodnja namještaja ili srodno zanimanje) i minimalno 1 godinu iskustva na poslovnima u struci. Intenzitet rada na projektu: 100 % radnog vremena, 18 mjeseci, odnosno 2580 sati.

Tehnički suradnik – elektrotehničar (novozaposleni djelatnik): osoba mora imati srednju ili višu stručnu spremu (proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda) i minimalno 1 godinu iskustva na poslovnima u struci. Intenzitet rada na projektu: 100 % radnog vremena, 6 mjeseci, odnosno 860 sati.

Vanjski stručnjak za provedbu projekta konzultant je koji ima iskustva s provedbom projekata putem EU fondova, odnosno koji ima najmanje jedan uspješno proveden projekt iz Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020.

Vanjski stručnjak za nabavu bit će konzultant koji ima iskustva s javnim nabavama u sklopu EU projekata, odnosno koji ima najmanje jednu uspješno provedenu nabavu iz Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020.

## **7.7. Proračun**

Prijavitelj ima dovoljno financijskih resursa za podršku projektu. Osigurao je komercijalni bankovni kredit kako bi pokrio dio koji se financira vlastitim sredstvima, a kroz redovno poslovanje pokrit će neprihvatljive troškove.

- Ukupna vrijednost projekta: 339.138,19 EUR
- Ukupno prihvatljivi troškovi: 286.694,27 EUR
- Ukupno neprihvatljivi troškovi: 52.443,92 EUR
- Tražena bespovratna sredstva: 167.741,58 EUR

Zatvorena financijska konstrukcija komercijalnim kreditom banke iznosi 118.952,69 EUR. Poduzeće financira projekt vlastitim sredstvima s obzirom na to da se sredstva na račun prijavitelja isplaćuju sukcesivno, prema namjenskim troškovima

koji se prijavljuju u ZNS-ovima (zahtjevima za nadoknadom sredstava) na tromjesečnoj osnovi. Isplata se opravdava plaćenim fakturama.

Udio poslovnih prihoda u 2021. (114.560,39 EUR) u odnosu na ukupnu vrijednost projekta (339.138,19 EUR) čini 33,78 %.

**Tablica 2. Sažetak proračuna**

Kategorija financiranja / nositelj troška	Ukupni prihvatljiv trošak	Intenzitet potpora	Bespovratna sredstva	Sredstva korisnika
<b>Regionalna potpora za ulaganje za mikro i mala poduzeća (članak 14. GBER-a )</b>				
<b>HR03 Jadranska Hrvatska</b>				
STUDIO PRODUKT d.o.o.	178.910,34 EUR	60,00 %	107.346,20 EUR	71.564,14 EUR
Ukupno regionalne potpore za mikro i mala poduzeća (čl. 14. GERB-a	178.910,34 EUR	60,00 %	107.346,20 EUR	71.564,14 EUR
<b>Potpore MSP-ovima za sudjelovanje na sajmovima (članak 19.GBER-a)</b>				
STUDIO PRODUKT d.o.o.	2.654,46 EUR	50,00 %	1.327,23 EUR	1.327,23 EUR
Ukupno potpore MSP-ovima za sudjelovanje na sajmovima (čl. 19. GBER-a)	2.654,46 EUR	50,00 %	1.327,23 EUR	1.327,23 EUR
<b>Potpore za inovacije za MSP-ove (članak 28. GBER-a)</b>				
STUDIO PRODUKT d.o.o	2.123,57 EUR	50,00 %	1.061,78 EUR	1.061,79 EUR
Ukupno potpore za inovacije za MSP-ove (čl. 28. GBER-a)	2.123,57 EUR	50,00 %	1.061,78 EUR	1.061,78 EUR
<b>Potpore za inovacije procesa i organiziranje poslovanja (članak 29. GBER-a)</b>				

STUDIO PRODUKT d.o.o.	76.992,22 EUR	49,99 %	38.496,11 EUR	38.496,11 EUR
Ukupno potpore za inovacije procesa i organiziranje poslovanja (čl. 29. GBER-a)	76.992,22 EUR	49,99 %	38.496,11 EUR	38.496,11 EUR
<b>Potpore male vrijednosti – <i>de minimis</i></b>				
STUDIO PRODUKT d.o.o.	26.013,68 EUR	75,00 %	19.510,26 EUR	6.503,42 EUR
Ukupno potpore male vrijednosti – <i>de minimis</i>	26.013,68 EUR	75,00 %	19.510,26 EUR	6.503,42 EUR
Ukupno	286.694,27 EUR	np	167.741,58 EUR	118.952,69 EUR

Izvor: Vlastito istraživanje.

U Tablici 2. daje se pregled različitih vrsta potpora koje su dostupne za poduzeće STUDIO PRODUKT d.o.o., uključujući regionalne potpore, potpore za sudjelovanje na sajmovima, inovacije i *de minimis* potpore. Ukupni iznos prihvatljivih troškova za sve kategorije jest 286.694,27 EUR, od čega je 167.741,58 EUR pokriveno bespovratnim sredstvima, dok korisnik osigurava 118.952,69 EUR.

Provedba projekta rezultirat će povećanjem materijalne i nematerijalne imovine poduzeća, što će izravno pridonijeti rastu vrijednosti poduzeća i otvoriti mogućnosti za daljnji razvoj, kao i izvoz proizvoda prvo na tržište Europske unije, a potom i šire. Ključni pokazatelji uspješnosti projekta uključuju porast prihoda, povećanje izvoza i rast materijalne i nematerijalne imovine poduzeća.

### 7.8. Trenutno stanje i očekivani rezultati nakon provedbe projekta

Poslovanje poduzeća usmjereno je na izgradnju održive organizacije koja se fokusira na proizvodnju visokokvalitetnog namještaja od prirodnih materijala za vanjsku upotrebu, s dodatkom naprednih digitalnih tehnologija. Tim pristupom poduzeće pridonosi ostvarenju svojeg strateškog cilja.

**Tablica 3. Materijalne vrijednosti poduzeća Studio Produkt d.o.o. na dan 31. 12. 2021.**

Materijalna imovina	Alati Pogonski inventar i transportna imovina	Nematerijalna imovina	Potraživanja od kupaca	Potraživanja od države
9.808,99 EUR	38.617,99 EUR	0	17.917,70 EUR	184,89 EUR

Izvor: Vlastito istraživanje.

Ovaj je projekt ključan za ukupnu strategiju razvoja poduzeća i postizanje njegovih ključnih ciljeva. Kroz projekt će se ostvariti ključni ciljevi poput povećanja prihoda, povećanja prihoda od izvoza i otvaranja radnih mjesta. To će izravno doprinijeti stvaranju kapitala znanja koji će potom potaknuti daljnji razvoj novih inovativnih proizvoda spremnih za komercijalizaciju.

Nakon provedbe projekta poduzeće planira povećati prihode od prodaje, povećati izvoz i povećati broj zaposlenih, uz lansiranje jednog inovativnog proizvoda i jedne inovativne usluge. Osim kvantitativnih pokazatelja, unaprjeđenja ostvarena kroz projekt odražavaju se i u optimizaciji proizvodno-poslovnog procesa, stečenom iskustvu zaposlenika, učinkovitosti u procesu pretvorbe ideje u konačni proizvod te iskustvu u pripremi inovativnog proizvoda za komercijalizaciju. Te prednosti doprinijet će razvoju nematerijalnog mentalnog kapitala, unutar poduzeća će se stvoriti *know-how*, što će podržati budući razvoj novih proizvoda i kapitalizaciju znanja. Ovaj projekt omogućit će gospodarski rast poduzeća, povećat će izvoznu orijentiranost i donijeti mnoge pozitivne aspekte u poslovanje. Posebno zahvaljujući inovacijama u organizacijskoj strukturi i uvođenju novih te optimizaciji postojećih procesa, projekt će izravno utjecati na svijest vlasnika, direktora i zaposlenika. Pružit će mogućnost i

stvoriti osjećaj da se može proizvoditi jednostavnije, bolje, brže i pametnije, što će izravno pridonijeti razvoju poduzeća. Dodatni benefit jest oprema koja će se nabaviti kroz projekt, a koja će poboljšati i unaprijediti proizvodnju, otvoriti nova radna mjesta i potaknuti sve zaposlene na dodatno usavršavanje i prekvalifikaciju. Razvoj inovativnih proizvoda za poduzeće će biti iznimno koristan i zadovoljavajući proces iz nekoliko razloga:

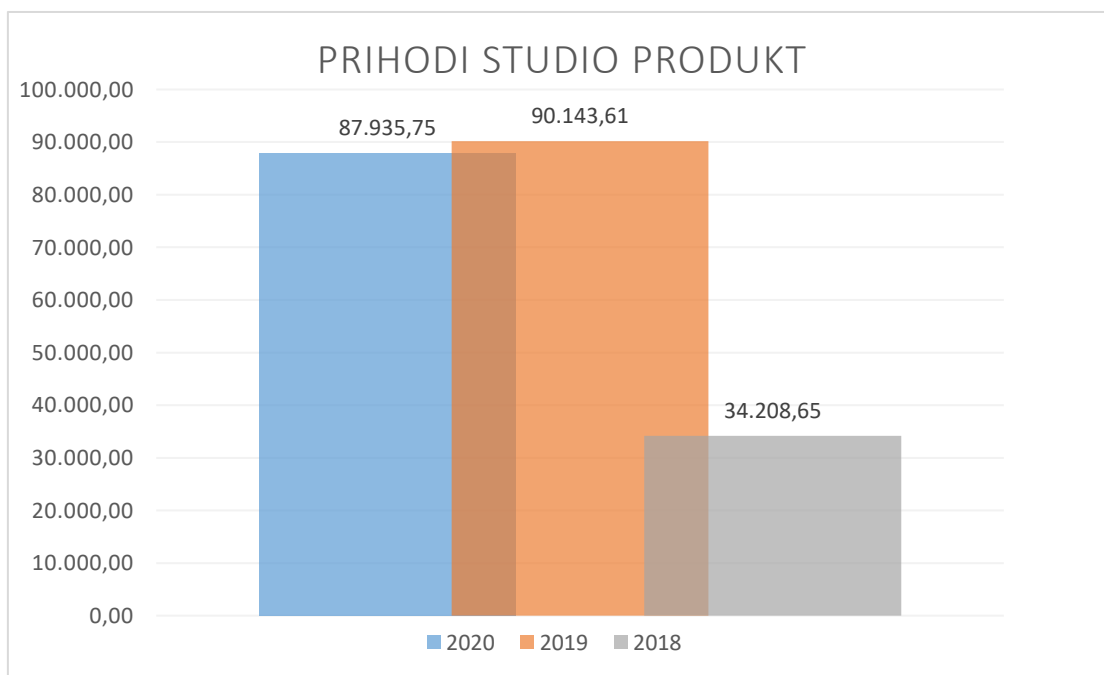
- Kreativno i inovativno sudjelovanje u izradi prototipa proizvoda omogućit će istraživanje novih ideja kroz eksperimentiranje s različitim konceptima, značajkama i dizajnom.
- Razvoj proizvoda uključuje prepoznavanje problema ili potreba na tržištu i pronalaženje kreativnih rješenja za njihovo rješavanje. Taj proces predstavlja izazov za poduzeće i potaknut će kreativno razmišljanje o tome kako zadovoljiti potrebe ciljane skupine.
- Izrada prototipa i razvoj proizvoda pružaju praktično iskustvo koje omogućuje učenje kroz rad, a zaposlenici će stjecati vrijedne uvide i vještine koje će moći primijeniti na buduće projekte.
- Oživljavanje proizvoda može značajno utjecati na svijet oko vas. Nova tehnologija, koristan alat ili rješenje ključnog problema mogu poboljšati živote ljudi i pozitivno utjecati na širu zajednicu.
- Suradnja i timski rad kroz razvoj proizvoda često uključuju suradnju s timom raznih stručnjaka, uključujući dizajnere, inženjere, trgovce i druge.
- Razvoj proizvoda usko je povezan s poduzetništvom. Izgradnja proizvoda od nule zahtijeva viziju, odlučnost i spremnost na preuzimanje rizika.

**Tablica 4. Pokazatelji nakon provedbe**

Materijalna imovina	Alati Pogonski inventar i transportna imovina	Nematerijalna imovina	Potraživanja od kupaca	Potraživanja od države
94.087,24 EUR	8.000,00 EUR	9.960,00 EUR	0,00 EUR	0,00 EUR

Izvor: Vlastito istraživanje.

**Grafikon 1. Prihodi poduzeća Studio Produkt**

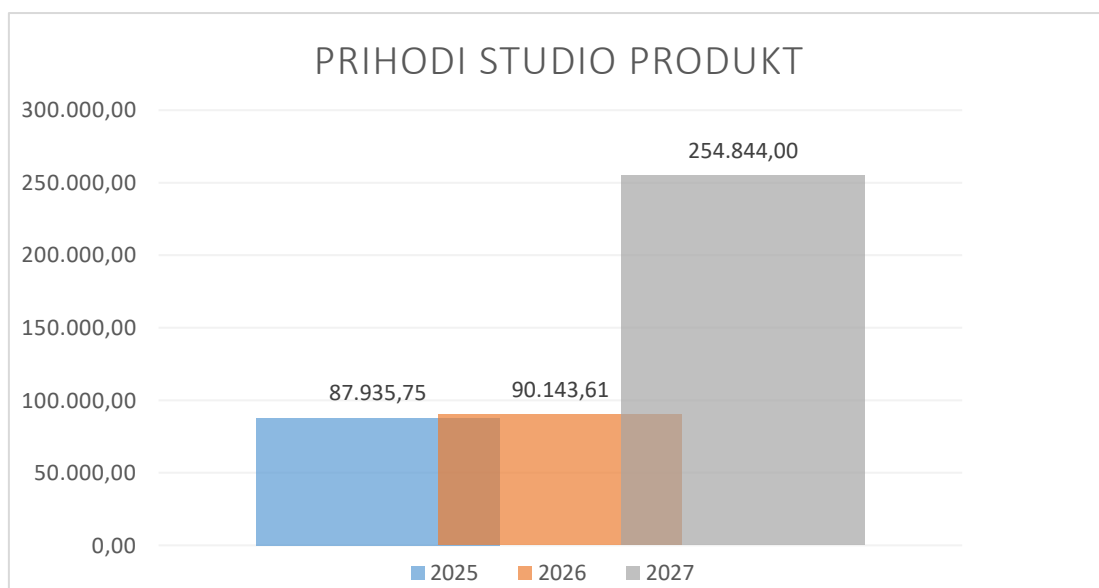


Izvor: Vlastito istraživanje.

Grafikon prikazuje prihode poduzeća prije provedbe projekta i ulaganja u razvoj novih proizvoda i tehnologiju.

Nakon provedbe projekta očekuje se porast prihoda kroz plasiranje inovativnih proizvoda i ulaganje u tehnologiju koja će omogućiti bržu i konkurentniju proizvodnju.

**Grafikon 2. Prihodi poduzeća Studio Produkt nakon provedbe projekta**



Izvor: Vlastito istraživanje.



## 8. ZAKLJUČAK

Ovaj rad bavi se analizom strukturnih investicijskih fondova Europske unije, uz poseban osvrt na prijavu na prvi natječaj iz Nacionalnog plana oporavka i otpornosti (NPOO) za komercijalizaciju inovacija. Iako bi logičan slijed bio prvo natječaj za inovacije novoosnovanih poduzeća, a zatim komercijalizacija, situacija u Hrvatskoj često odražava povijest neuređenosti, što se može primijetiti i u načinu objave natječaja. U radu se pojašnjavaju teorijski okvir plana razvoja EU-a, izvori i načini financiranja, pristup prijavama na natječaje, smjernice i upute koje se vrednuju tijekom prijave te kakva je vizija razvoja Europske unije zajedno s njezinim stanovnicima.

U prvom dijelu rada ispituju se europski fondovi analizirajući njihove prednosti i izazove. Glavni problem u prijavi za sredstva iz ovih fondova jest pristup financiranju jer prijavitelji često ovise o bankama koje su oprezne u odobravanju kredita, čak i kad država osigurava bespovratna sredstva. Mikropoduzeća u Hrvatskoj suočavaju se s nedostatkom kapitala i neskladom između natječaja i dostupnih izvora financiranja. Za učinkovit prijavni proces potrebno je koordinirati različite institucije i prilagoditi vremenske okvire natječaja.

Drugi dio rada bavi se praktičnim aspektima prijave projekata analizirajući ciljeve i ključne elemente ocjenjivanja. Iako teorijski pristup izgleda obećavajuće, ostaje pitanje koliko će se od teorije ostvariti u praksi. Ovaj dio rada sugerira da će novo financijsko razdoblje pokazati koliko će se sredstava iz europskih fondova uspješno iskoristiti.

Razvoj inovativnih proizvoda predstavlja jedinstvenu kombinaciju kreativnosti, rješavanja problema, suradnje te priliku za osobni razvoj, što ga čini uzbudljivim i zadovoljavajućim procesom.

## LITERATURA:

- 1) Europski investicijski i strukturni fondovi, Nove prilike iz Eu fondova predstavljene u Varaždinu (2021.), preuzeto s <https://strukturnifondovi.hr/nove-prilike-iz-eu-fondova-2021-2027-predstavljene-u-varazdinu/>
- 2) Europski parlament, *Informativni članci o Europskoj uniji*  
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/93/ekonomska-socijalna-i-teritorijalna-kohezija>  
<https://iju.hr/HKJU-clanak.asp?c=693&a=Autor:%20Marija%20Vojnovi%C4%87>  
<https://iju.hr/HKJUclanak.asp?c=693&a=Autor:%20Marija%20Vojnovi%C4%87>
- 3) [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_12\\_123\\_2798.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_123_2798.html)
- 4) [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_10\\_89\\_1748.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_10_89_1748.html)
- 5) [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019\\_01\\_6\\_136.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_01_6_136.html)
- 6) <https://narodnenovine.nn.hr/search.aspx?sortiraj=4&kategorija=1&godina=2018&broj=42&rpp=10&qtype=1&pretraga=da>
- 7) Maletić, I. (2016) *EU projekti – od ideje do realizacije*, Zagreb, TIM4PIN
- 8) Margaras, V., Széchy, B., EPRS (2023). Vodič za financijska sredstva EU-a, EPRS 2023  
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/747110/EPRS\\_S\\_TU\(2023\)747110\\_HR.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/747110/EPRS_S_TU(2023)747110_HR.pdf)
- 9) Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, Komercijalizacija inovacija, <https://mingor.gov.hr/javni-pozivi-i-natjecaji-7371/javni-pozivi-ministarstva-7389/otvoreni-javni-pozivi/1-4-2022-komercijalizacija-inovacija/8698>
- 10) Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, EU fondovi 2021. – 2027., preuzeto s <https://razvoj.gov.hr/eu-fondovi-2021-2027/4851>
- 11) MINISTARSTVO REGIONALNOGA RAZVOJA I FONDOVA EUROPSKE UNIJE, *Poziv za urbana područja za provedbu mehanizma integriranih teritorijalnih ulaganja (ITU mehanizma) u financijskom razdoblju 2021. – 2027.* (2022). [https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/Pozivi%2020212027/ITU/1%20POZIV/Poziv\\_final\\_15122022.pdf](https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/Pozivi%2020212027/ITU/1%20POZIV/Poziv_final_15122022.pdf)
- 12) Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Mehanizam za otpornost i oporavak <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/eu-fondovi/nacionalni-plan-oporavka-i-otpornosti/mehanizam-za-oporavak-i-otpornost/4887>

- 13) Nacionalna razvojna strategija <https://hrvatska2030.hr/wp-content/uploads/2021/02/Nacionalna-razvojna-strategija-RH-do-2030.-godine.pdf>
- 14) Nacionalna razvojna strategija razvoja Republike Hrvatske do 2030 <https://hrvatska2030.hr/wp-content/uploads/2021/02/Nacionalna-razvojna-strategija-RH-do-2030.-godine.pdf>
- 15) Omondi R., Munevar J., Lo Piparo Liljegren C., Nappini F., Soeltenfuss J. (2005.) *Vodič kroz fondove Europske Unije*, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, Zagreb; [https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/vodic\\_kroz\\_fondove\\_eu.pdf](https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/vodic_kroz_fondove_eu.pdf),
- 16) Republika Hrvatska, Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja; *Upute za prijavitelje -Poziv na dostavu projektnih prijedloga komercijalizacija inovacija* [https://mingor.gov.hr/UserDocsImages//Uprava%20za%20EU/Javni%20pozivi/NPOO.C1.1.2.%20R2-15.01\\_UzP\\_KI\\_2.izmjena%20Poziva.pdf](https://mingor.gov.hr/UserDocsImages//Uprava%20za%20EU/Javni%20pozivi/NPOO.C1.1.2.%20R2-15.01_UzP_KI_2.izmjena%20Poziva.pdf)
- 17) Središnja agencija za financiranje i ugovaranje <https://www.safu.hr/o-npoo/>
- 18) Tatović, L. (2023) *Proračun Republike Hrvatske i Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. - 2026.*; Završni rad. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:801198>
- 19) Vela, A. (2015) *Menadžment ESI fondova 2014.-2020.*, Zagreb, Školska knjiga
- 20) Vlada Republike Hrvatske (2021). <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%20C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>
- 21) Vlada Republike Hrvatske (2022) <https://vlada.gov.hr/banner/nacionalni-plan-oporavka-i-otpornosti/31780> Pristupljeno 16. 11. 2023.
- 22) Vlada Republike Hrvatske (2023) <https://vlada.gov.hr/vijesti/plenkovic-cilj-kohezijske-politike-jest-da-ubrza-transformaciju-hrvatske-u-svim-mogucim-segmentima/38980?lang=hr>
- 23) Vojnović, M. (2008) *Strukturni fondovi Europske unije i IPA - Instrument pretpristupne pomoći*, Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, 8 (2), str. 367- 392.

## **POPIS TABLICA**

1. Tablica 1. Aktivnosti projekta

Izvor: Vlastito istraživanje.

2. Tablica 2. Sažetak proračuna

Izvor: Vlastito istraživanje.

3. Tablica 3. Materijalne vrijednosti poduzeća Studio Produkt na dan 31. 12. 2021.

Izvor: Vlastito istraživanje.

4. Tablica 4. Pokazatelji nakon provedbe

Izvor: Vlastito istraživanje.

## **POPIS GRAFIKONA**

1. Grafikon 1. Prihodi poduzeća Studio Produkt

Izvor: izrada autora

2. Grafikon 2. Prihodi poduzeća Studio Produkt nakon provedbe projekta

Izvor: izrada autora

## POPIS SLIKA

1. Slika 1. Raspodjela ulaganja po komponentama NPOO-a. Izvor: <https://www.safu.hr/o-npoo/>
2. Slika 2. Prikaz okvira za programiranje Kohezijske politike 2021. – 2027. Izvor: <https://www.rera.hr/stranice/strateski-okvir-za-koristenje-esi-fondova-2021-2027-u-rh/67.html>
3. Slika 3. Regionalni lanci vrijednosti Jadranske Hrvatske. Izvor: <https://razvoj.gov.hr/industrijska-tranzicija-panonske-sjeverne-i-jadranske-hrvatske/4830>
4. Slika 4. Regionalni lanci vrijednosti Sjeverne Hrvatske. Izvor: <https://razvoj.gov.hr/industrijska-tranzicija-panonske-sjeverne-i-jadranske-hrvatske/4830>
5. Slika 5. Regionalni lanci vrijednosti Panonske Hrvatske. Izvor: <https://razvoj.gov.hr/industrijska-tranzicija-panonske-sjeverne-i-jadranske-hrvatske/4830>