

Analiza uspješnosti projekta "Poslužmo zajedno/Doing business together"

Grobotek, Ivan

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:619714>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

IVAN GROBOTEK

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

**ANALIZA USPJEŠNOSTI PROJEKTA „POSLUJMO
ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER“**

Zagreb, lipanj 2018.

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
Menadžment bankarstva, osiguranja i financija**

**ANALIZA USPJEŠNOSTI PROJEKTA „POSLUJMO
ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER“**

**ANALYSIS OF THE PERFORMANCE OF THE
PROJECT „POSLUJMO ZAJEDNO/DOING BUSINESS
TOGETHER“**

KANDIDAT: Ivan Grobotek, bacc. oec.

KOLEGIJ: Upravljanje projektima

MENTOR: mr.sc. Mladen Ilić

Zagreb, lipanj 2018.

Sadržaj

SAŽETAK	1
SUMMARY	1
1. UVOD	2
1.1. Predmet rada.....	2
1.2. Cilj rada.....	3
1.3. Istraživačka pitanja	3
1.4. Metode istraživanja	3
1.5. Struktura rada	3
2. PROJEKTI I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA.....	4
2.1. Pojam i obilježja projekta	4
2.2. Životni ciklus projekta.....	6
2.3. Projektni rizici	9
2.4. Upravljanje projektima	10
2.5. Uloga i vještine projektnog menadžera.....	12
3. EUROPSKI STRUKTURNI I INVESTICIJSKI FONDOVI	16
3.1. Uloga i ciljevi fondova Europske unije	16
3.1.1. Kohezijska politika	16
3.2 Programi unije	19
3.2.1. Operativni program Konkurentnost i kohezija.....	19
3.2.2. Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020.	21
3.3. Ostali programi Europske unije	23
3.4. Uloga Erasmus+ programa u razvoju i promicanju obrazovanja na području Europske unije ...	24
3.5. Vrednovanje učinkovitosti hrvatskog korištenja sredstava EU fondova	28
4. IDEJA I CILJ PROJEKTA „POSLUJMO ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER“	32
4.1. Poslovna ideja	32
4.2. Cilj projekta.....	33
5. FAZE I IMPLEMENTACIJA PROJEKTA „POSLUJMO ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER“	35

5.1. Planiranje projekta.....	35
5.1.1. Odabir projektnih partnera.....	35
5.1.2. Raspored projektnih aktivnosti	36
5.2. Pribavljanje sredstava i razrada budžeta	37
5.3. Izvedba projekta	41
5.4. Kontrola i nadzor projekta.....	44
5.5. Završetak projekta	44
6. VREDNOVANJE PROJEKTA „POSLUJMO ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER“	46
6.1. Usklađenost planiranih i završnih rokova implementacije pojedinih faza	46
6.2. Usporedba završnog stanja sa zadanim ciljevima	47
6.3. Završni utjecaj projekta na ciljne skupine.....	49
6.4. Održivost projekta	49
7. ZAKLJUČAK	51
LITERATURA.....	53
POPIS SLIKA	55
POPIS TABLICA.....	55
POPIS GRAFIKONA	56
ŽIVOTOPIS	57

SAŽETAK

U ovom specijalističkom diplomskom radu analizira se uspješnost provedbe projekta „Poslujmo zajedno/Doing business together“. Prvi dio rada usredotočen je na sam pojam projekta te upravljanje istim kroz projektne faze, rizike koji se susreću u realizaciji projekta te evaluaciju završnog stanja odnosno vrednovanje projekta. Razlog tome je kako bi kasnija analiza ciljnog projekta u ovom radu bila prikazana kroz prizmu tih istih projektnih faza, rizika i upravljanja koje su spomenute u prvom dijelu jer se tako može uvidjeti povezanost teorije s provedbom jednog stvarnog projekta. Uz analizu uspješnosti projekta jedan dio rada je usmjeren i na Europske Investicijske i Strukturne fondove budući da su oni putem svog financiranja omogućili realizaciju samog projekta. Spomenuti projekt se analizira kroz usporedbu prvotnog i završnog stanja, poštivanje vremenskih rokova implementacije projektnih faza te stupanj ispunjenosti projektnih ciljeva.

Ključne riječi: projekt „Poslujmo zajedno/Doing business together“, upravljanje projektima, analiza, faze i procesi, projektni ciljevi.

SUMMARY

This paper analyzes the success of project „Poslujmo zajedno/Doing bussiness together“ and its implementation. First section of work is focused on projects in general and in managing them through project phases, risks they are exposed to and on evaluating their success. Reason for that is so latter analysis of project this paper is focused on can be done through comparison between theoretical knowledge and real life scenario. With analysis of project success, one section of this paper is also focused on European Structural and Investment funds since they through their financing made realization of project possible. Project in question is analyzed through comparison between intial and final state of project focus group, tracking were project phases implemented before deadline and to what extent were project goals achieved.

Key words: project „Poslujmo zajedno/Doing business together“, project managment, analysis, phases and processes, project goals

1. UVOD

Edukacija učenika osnovnih i srednjih škola o poduzetništvu u Hrvatskoj je još uvijek slabo zastupljena. Cijeli obrazovni sustav je veoma zastario te se većinom zasniva na memoriranju činjenica, a ne razvoju učenikovih ideja i kreativnosti. Informatičko obrazovanje je isto tako slabo razvijeno unatoč tome što živimo u vremenu kada tehnologija pokreće sve oko nas.

Ulazak u Europsku uniju Hrvatskoj je omogućio pristup korištenju europskih fondova, kao i raznim programima unije zaduženih za razvoj i obrazovanje. Mogućnost korištenja takvih sredstava pružilo je pojedincima i ustanovama priliku da nešto promijene i razviju u svom lokalnom okruženju.

Projekt „Poslujmo zajedno/Doing business together“ je upravo takav pokušaj da se nešto promijeni na lokalnoj razini. Glavni cilj projekta je edukacija učenika o poduzetništvu i njegovoj važnosti, kao i razvoj njihovog informatičkog znanja, prvenstveno programiranja i web dizajna. Način na koji se projektom to želi postići je stvaranje učeničkih zadruga s proizvodno-tržišnom orijentacijom kojima će cilj biti ostvarivanje profita putem proizvodnje ili davanjem usluga, a sve u svrhu zarade i edukacije samih učenika. Jedan od glavnih zadataka takve zadruge je edukacija učenika o poduzetničkom promišljanju, razvoj njihovih poduzetničkih vještina te ekonomska i financijska pismenost samih članova.

Nakon donošenja odluke o pokretanju projekta Osnovna škola „Vladimira Vidrića“ je u suradnji s Gradom Kutinom i ostalim partnerima uspješno dobavila potrebna sredstva za realizaciju projekta, koja su većinom pristigla iz strukturnih i investicijskih fondova Europske unije. Program Europske unije Erasmus + je tu imao ključnu ulogu zbog toga što je njegov glavni fokus usmjeren na unaprjeđivanje i razvoj obrazovanja i njegove kvalitete u članicama EU. Kroz veliku posvećenost i naporan rad svih uključenih, projekt je uspješno proveden i dovršen u planiranom roku te su njegovi rezultati odmah vidljivi, no za konačnu ocjenu njegove uspješnosti i održivosti potrebna je preciznija i temeljitija analiza.

1.1. Predmet rada

Predmet ovog rada je analiza projekta „Poslujmo zajedno/Doing business together“, kako bismo vidjeli je li projekt ispunio svoje zadane ciljeve i u kojoj razini. Kvalitetna ideja za projekt je samo početak te sam uspjeh projekta i njegova održivost ovisi o nizu raznih faktora, počevši od financijskog planiranja do same implementacije i na kraju vrednovanja njegove održivosti. Osim analize samog projekta u radu će, također, biti obrađena i važnost korištenja europskih fondova i edukacije pojedinaca o načinima kako se tim sredstvima može pristupiti.

1.2. Cilj rada

Cilj ovoga rada je utvrditi stupanj uspješnosti projekta nakon njegova završetka te jesu li ostvareni svi njegovi predviđeni ciljevi i zadaci. Također, jedan od ciljeva rada je na temelju analize ostvarenih rezultata procijeniti dugotrajnu održivost projekta te u kojoj mjeri je on utjecao na povećanje interesa učenika za samo poduzetništvo.

1.3. Istraživačka pitanja

Na osnovu definiranih problema i ciljeva rada formulirana su sljedeća istraživačka pitanja:

1. U kojoj mjeri je projekt bio uspješan te je li trajno održiv?
2. Kako je projekt utjecao na učenika za poduzetništvo i dodatno razvijanje informatičkog znanja?

1.4. Metode istraživanja

U ovom radu koristit će se razne metode istraživanja od metode analize primarnih podataka poput same projektne dokumentacije do onih sekundarnih iz domaće i strane literature, znanstvenih i stručnih članaka te interneta. U radu će se, također, koristiti i statističke metode kako bi se lakše utvrdili realni rezultati, kao i metoda klasifikacije prikupljenih podataka.

1.5. Struktura rada

Rad se sastoji od 7 poglavlja, uključujući uvodno i zaključak. Drugo poglavlje je usredotočeno na sam pojam projekta, kao i na upravljanje projektima, njegovim rizicima i samoj važnosti projektnog menadžera. U trećem poglavlju promatra se uloga i funkcija Europskih strukturnih i investicijskih fondova, njihova važnost u promicanju i razvoju infrastrukture i intelektualnog napretka zemalja Europske unije. Također se analizira učinkovitost hrvatskog korištenja istih fondova u usporedbi s drugim članicama Europske unije. U četvrtom poglavlju fokus je na samom projektu „Poslujmo zajedno/Doing business together“ i njegovom razvoju od same ideje do organizacije rada te njegovim ciljevima. Peto poglavlje nas provodi kroz faze projekta i njegovu implementaciju od početka do kraja, a u šestom se vrši njegova evaluacija i procjena održivosti. Nakon toga slijedi zaključak i popis literature korištene u izradi rada

2. PROJEKTI I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

2.1. Pojam i obilježja projekta

Projekt se može definirati na brojne načine od kojih bi gotovo svi bili točni jer sam proces projekta obuhvaća brojne zadatke i funkcije koje je gotovo nemoguće opisati samo jednom definicijom. Jedna od opširnijih definicija definira projekt kao pokušaj u kojemu su ljudski, financijski i materijalni resursi organizirani na novi način da bi se poduzeo jedinstven opseg rada, na temelju dobivene specifikacije, unutar ograničenih troškova i vremena, tako da se isporuči korisna promjena definirana pomoću kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva.¹ Sve to možemo izraziti i dosta jednostavnije tako da projekt definiramo kao nekakvu vremenski ograničenu aktivnost koja za svoj cilj ima proizvodnju nekakvog jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata.

Projekte se može klasificirati na različite načine: prema području, namjeni, njihovim ciljevima i slično, no neka osnovna podjela je na investicijske projekte, istraživačko razvojne projekte, organizacijske projekte i informatičke projekte. Potrebno je naglasiti da projekt može imati više različitih ciljeva tako da ga nije uvijek moguće striktno vezati uz jedan od ovih tipova klasifikacije. Projekti se rangiraju po veličini, djelokrugu, troškovima i vremenu tako da se razlikuje cijela lepeza projekata - od takozvanih mega industrijskih projekata koji imaju troškove u milijunima eura i traju više godina pa do malih domaćih projekata s malim budžetom i trajanjem od svega nekoliko sati.

Bitno je razlikovati projekte i djelatnosti, odnosno procese. Projekti su tako vremenski ograničeni, odnosno jasno definirani, s ciljem koji treba donijeti nekakvu promjenu, odnosno inovaciju, dok su procesi nešto što se svakodnevno obavlja po već utvrđenim principima i predviđenim koracima. Iako se u nekim područjima njihove karakteristike poklapaju iz tablice koja slijedi, možemo uvidjeti koje su to ključne razlike između njih.

¹ Turner, J.R.: The Handbook of Project-Based Management, McGraw-Hill, New York, 2009., str.2.

Tablica 1. Prikaz razlika između projekata i djelatnosti

OBILJEŽJE	PROJEKTI	DJELATNOSTI
Ključne sličnosti	Planirani, izvršeni, provjereni. Obavili izvršitelji. Sredstva ograničena.	Planirane, izvršene, provjerene. Obavili izvršitelji. Sredstva ograničena
Svrha	Postići ciljeve i okončati projekt	Održavati poslovanje tvrtke.
Trajanje	Privremeni, točno određeni početak i kraj.	Stalne
Ishod	Jedinstveni proizvod, usluga ili rezultat.	Uobičajeni proizvod, usluga ili rezultat.
Izvršitelji	Dinamične skupine, privremeno okupljene da bi radile na projektu. Ne nužno oslonjene na organizacijsku strukturu tvrtke.	Funkcionalne skupine obično oslonjene na organizacijsku strukturu tvrtke.
Autoritet voditelja	Različit, ovisno o strukturi tvrtke; obično minimalan, ako ga uopće ima, i to po liniji izravne nadređenosti.	Obično službeni, po liniji izravne nadređenosti.

Izvor: autorski rad

Iz ove tablice se lako može uvidjeti kako su projekti mnogo dinamičniji i nepredvidljivi te samim time se i njihov menadžment, odnosno osobe uključene u njega, suočavaju s izazovima koji su dosta drugačiji od onih u klasičnom poslovnom okruženju jedne tvrtke koja ima svoju zacrtanu djelatnost.

Nakon utvrđene razlike između projekta i procesa bitno je znati kako točno prepoznati projekt, odnosno koja su neka obilježja koja projekt mora imati kako bismo ga mogli definirati kao takav. Da bi se neki pothvat smatrao projektom, mora imati sljedeća obilježja:

- Cilj - moguće je odrediti cilj koji treba postići ostvarenjem tog pothvata,
- Nerepetitivnost - to nije pothvat koji se ponavlja od vremena do vremena,
- Vremenska ograničenost - on mora biti izvršen do onog roka koji je unaprijed utvrđen,
- Životni ciklus - početak i kraj s brojnim različitim fazama između početka i kraja,
- Koordinirani napor - izvođenje pothvata zahtijeva suradnju više službi u poduzeću,

- Resursi - ljudski i materijalni resursi koji se angažiraju u ograničenom vremenu,
- Budžet - predviđeni iznos novca koji se smije utrošiti za određene aktivnosti projekta. Uz ovo je potrebno izraditi i budžet toka gotovine,
- Rizik - izvođenje pothvata povezano je sa izvjesnim rizikom,
- Jedna točka odgovornosti - projekti menadžer.²

Ako neki pothvat sadrži sva ova obilježja onda ga možemo definirati kao projekt.

2.2. Životni ciklus projekta

Svako živo biće, projekt, proizvod ili tvrtka na svijetu ima svoj životni ciklus, odnosno neko kontinuirano postojanje kroz razne faze života. U slučaju živih bića taj kraj označava smrt, odnosno prestanak postojanja, dok kod proizvoda ili tvrtki to znači kraj proizvodnje odnosno likvidaciju. Kod projekta završna faza, odnosno njegovo dovršavanje, pak predstavlja novi početak, odnosno ostvarivanje cilja zbog kojega je cijeli projekt i pokrenut. Iz toga možemo zaključiti da dok u drugim slučajevima tu završnu fazu želimo što više odgoditi ili ako je moguće izbjeći, kod projekata je upravo to onaj konačan cilj koji se želi ostvariti.

Životni ciklus svakog projekta možemo podijeliti u četiri faze kao što se može vidjeti iz slike u nastavku.

Slika 1. Životni ciklus projekta



Izvor: <http://www.ddbusiness.hr/assets/images/pm-workflow.jpg>, pristupano 15.5.2018.

Prva faza projekta je njegova inicijacija u kojoj se generiraju, evaluiraju i odobravaju ideje za razradu kao i osiguravaju resursi za njegovo izvođenje. Kao i u životnom ciklusu svakog

² Buble, M.:Projektni menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010., str.2.

proizvoda ili živog bića, ova faza je najvažnija jer predstavlja sam proces rođenja, odnosno početak realiziranja toga projekta. Iako proces inicijacije projekta obuhvaća širok spektar aktivnosti i zadataka, kao glavne možemo definirati sljedeće:

- definiranje projekta
- formiranje projektnog tima
- izrada studije izvodivosti
- selekcija projekta.

Druga faza projekta je njegovo planiranje, odnosno definiranje svih projektnih aktivnosti i načina njihove provedbe. Svrha planiranja projekta je razvijanje plana koji će omogućiti da projekt bude izveden i nadziran na kvalitetan način kroz:

- detaljnu razradu opsega projekta,
- precizno utvrđivanje troškova i kalendara aktivnosti,
- raspisivanje organizacije posla,
- osiguranje potpore rukovodstva organizacije,
- osiguranje okvira za pregled i kontrolu nad cjelokupnim projektom.³

Treća faza životnog ciklusa projekta je njegova izvedba. To je projektna faza koja najduže traje te je u njoj i intenzitet samog rada kao i korištenja resursa na vrhuncu. U toj fazi ciklusa projekta se najbolje vidi jesu li prijašnje dvije faze bile odrađene na kvalitetan i realan način. Kako je to najduža i najintenzivnija faza projekta ona tako predstavlja najveći izazov za projektnog menadžera, odnosno osobe koje rukovode projektom. Zadatak projektnog menadžmenta u ovoj fazi je pravovremeno reagirati na nepredviđene okolnosti do kojih može doći i koje nisu bile predviđene u procesu planiranja te pronaći načina kako motivirati članove projektnog tima na ispravan način i samim time omogućiti fluentno provođenje projekta. Ključne aktivnosti u ovoj fazi projekta su:

- upravljanje kvalitetom,
- upravljanje nabavom i ugovaranje,
- upravljanje komunikacijama,
- upravljanje rizikom.

Četvrta i posljednja faza projekta je njegovo zatvaranje, odnosno evaluacija. U toj fazi zadatak projektnog tima je osigurati da su sve projektne aktivnosti i faze privedene kraju, odnosno da

³ Horine, G: Vodič za upravljanje projektima, DVA i DVA, Zagreb, 2009., str.56.

se isporučuje završeni proizvod drugima ili se zatvara neuspjeli projekt. U ovoj fazi životnog ciklusa projekta projektini je tim najmanji zbog toga što se on kroz razvoj projekta kontinuirano smanjuje kako se odrađuju najzahtjevnije faze projekta. Jedan od problema je taj što preostali članovi tima možda već razmišljaju o novome projektu i samim time nisu kompletno usredotočeni na zatvaranje postojećeg projekta misleći da je posao već odrađen i time čine klasičnu pogrešku jer bez prave evaluacije i zatvaranja projekta se može narušiti težak rad odrađen u njegovim ranijim fazama. Samim time se i cijela faza zatvaranja projekta dijeli na dva dijela:

- evaluaciju projekta
- zatvaranje projekta.

Iako je željeni ishod svakog projekta njegov uspjeh, odnosno realizacija predviđenih ciljeva, nažalost ne završavaju svi projekti uvijek na pozitivan način te u tablici u nastavku možemo vidjeti koji su sve metode okončanja projekta.

Tablica 2. Metode okončanja projekta

METODA	OPIS
Dovršenje	Uspješna izvedba; posao je obavljen.
Poništenje	Odluka uprave donesena pri upravljanju projektom zbog loše izvedbe, boljeg načina korištenja izvora ili ponovnog usklađivanja s ciljevima poduzeća.
Premještanje	Projekt je zastario zbog rada na drugom projektu.
Propadanje	Projekt se okončava zbog vanjskih čimbenika, poput kakve prirodne katastrofe, udruživanja u korporaciju i slično.
Apsorbiranje	Projekt postaje trajnim dijelom jedinice koja ga sponzorira (novog odjela ili ogranka tvrtke).
Pogoršanje	„Polagana smrt”. Zapostavljanje. Sponzor postupno smanjuje svoju podršku i budžet namijenjen projektu.

Izvor: Buble, M.:Projektini menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010.,str 301.

Na kraju treba još jedanput spomenuti kako je evaluacija projekta iznimno važna i potrebno ju je provesti realno i temeljito, ne samo kako bih se projekt uspješno završio, već i zbog znanja i pouka koje možemo izvući, a koje bih nam mogle pomoći u radu na budućim projektima.

2.3. Projektni rizici

Rizik je stanje u kojemu odluka ima više od jednog mogućeg ishoda i u kojemu je vjerojatnost svakog specifičnog izvora poznata ili se može ocijeniti.⁴ Prepoznavanje i upravljanje rizicima je jedan od temelja modernog poslovanja. Tržište nikada nije bilo volatilnije kao ni broj rizika s kojima se susreću kompanije i poduzeća. Upravljanje rizicima je zato jedna od ključnih vještina modernog menadžera pa tako i onoga koji se nalazi na čelu nekoga projekta. Projektni menadžment je samim tim jedna od najzahtjevnijih poslovnih funkcija u današnjem tržišnom okruženju. Planiranje i realizacija projekta je iznimno kompleksna zadaća u kojoj je potrebno svaku aktivnost i funkciju razraditi do krajnjih granica kako bih što više minimalizirali mogućnost nekih nepredviđenih rizika. Unatoč tome gotovo je sigurno da će u samom procesu realizacije projekta doći do nekih nepredvidivih situacije zbog samog opsega posla koji se obavlja, a to su situacije u kojima je bitno imati projektni tim koji je spreman na brzu prilagodbu i fleksibilnost kako bih se što više umanjio rizik koji može ugroziti sam projekt. Četiri glavna načina kako možemo na vrijeme prepoznati te reagirati na rizike koji se javljaju u upravljanju projektima su:

1. Identifikacija rizika,
2. Analiza rizika,
3. Planiranje odgovora na rizik,
4. Nadzor i kontrola rizika.

Identifikacija rizika je najteži i najvažniji dio procesa menadžmenta rizika jer ako se rizik ne može identificirati tada će on biti isključen iz daljnjeg razmatranja pa se i na njega neće reagirati. Za identifikaciju rizika možemo koristiti razne tehnike poput:

- pregled projektne dokumentacije,
- tehnike prikupljanja informacija (brainstorming, delfi tehnika, intervjuiranje, identifikacija korijena uzroka, SWOT analiza),
- analiza kontrolnih lista,
- analiza pretpostavki
- dijagramske tehnike⁵.

⁴ Pongrac, B., Majić, T., Upravljanje poslovnim rizicima, Tehnički glasnik, Varaždin, Vol.9, str. 94-98., 2015.

⁵ Horine, G:Vodič za upravljanje projektima, DVA i DVA, Zagreb, 2009., str. 184.

Nakon što smo uspješno identificirali rizike, slijedi njihova analiza kako bih prikupili dodatne informacije o riziku i tako što točnije odredili kakve su moguće posljedice takvog razvoja događaja. Dvije vrste analize samih rizika su kvalitativna i kvantitativna analiza rizika. Kvalitativna analiza rizika služi za utvrđivanje prioriteta, odnosno koji rizici predstavljaju najveću realnu prijetnju za sam projekt. Nakon toga dolazi do kvantitativne analize kojom se ti rizici kvantitativno vrednuju, odnosno točno se izračunava njihov efekt na projekt. Za taj proces se koriste tehnike poput stabla odlučivanja ili tehnike Monte Carlo. Jedan od najboljih načina analiziranja odluke je korištenje takozvanog stabla odlučivanja.⁶

Kao i u ostalim granama ekonomije i poslovanja postoji više načina na kojima se možemo suočiti s opasnošću od rizika. Odabir ispravne metode ovisi o samoj vrsti rizika, kao i o samom projektu. Svaki rizik je individualna prijetnja i tako mu se treba i pristupiti, odnosno pristup koji se pokazao uspješnim za prijašnje rizike ne mora biti uspješan i na one sa kojima se suočavamo sada. Tri klasične strategije koje se najčešće koriste kod suočavanja s rizicima su:

1. izbjegavanje rizika,
2. transfer rizika,
3. ublažavanje rizika.

Nadzor i kontrola rizika predstavlja proces identificiranja, analiziranja i planiranja ponovnog nastajanja rizika, držanje identificiranog rizika i onih na dežurnoj listi, ponovno analiziranje postojećih rizika, nadziranje pokretačkih uvjeta kontingencijskog plana, nadzor rezidualnih rizika i pregled izvršenja procesa kontrole primjenom tehnika kao što su analiza varijance i trenda koja zahtijeva korištenje podataka o performansama prikupljenih tokom izvođenja projekta.⁷

2.4. Upravljanje projektima

Svaki zadatak, poduhvat ili proces s kojim se suočavamo u životu zahtijeva određenu dozu pripreme, strategije i planiranja. Isto kao i u privatnim životima pojedinaca tako i u poslovnim krugovima bilo velikih tvrtki, novih poduzetnika ili inovatora, svi se suočavaju s procesom upravljanja, odnosno donošenja odluka kako točno svoju ideju ili zadatak izvršiti u stvarnom svijetu. Sama kompleksnost zadatka ili projekta u tome ima malu ulogu jer za ostvarenje nekog

⁶ Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z., Upravljanje poslovnim rizicima, Plejada, Zagreb, 2016., str 164.

⁷ Buble, M.:Projektni menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010., str.145.

plana potrebno je razraditi kako će se on realizirati, kroz više koraka od kojih svaki predstavlja novi izazov, radilo se o planiranju godišnjeg odmora ili lansiranju novog satelita u orbitu. Iako možemo povući paralele između planiranja realizacije nekih ciljeva u našem privatnom životu i onim s kojima se susreću organizacije ili pojedinci koji pokušavaju realizirati jedan pravi projekt, razlike se pronalaze najviše u samom procesu upravljanja jer projekti često uključuju velik broj ljudi koje je potrebno kvalitetno voditi i motivirati kako bih projekt bio realiziran u planiranom roku.

Upravljanje projektima tako možemo definirati kao primjenu svih znanja i vještina kako bih isplanirali, organizirali, izvršili, pokrenuli i evaluirali projekt⁸ Kako sam projekt ima više faza tako je i odgovornost za upravljanje projektom podijeljena između različitih radnih skupina unutar projektnog tima. Radne skupine odgovorne za upravljanje projektom i njihove dužnost možemo podijeliti na sljedeći način:

- Pokretačka radna skupina - odobrava projekt ili neku od njegovih faza,
- Planeri - definiraju i utvrđuju ciljeve projekta te odabiru najbolji tijek rada da bi se oni postigli,
- Izvršna radna skupina - Koordinira suradnike i sredstva da bi se pristupilo izvedbi plana,
- Nadzorna radna skupina - Osigurava ciljeve projekta prateći i mjereći napredovanje radova da bi se utvrdila odstupanja od plana i na vrijeme poduzeli koraci za njihovo ispravljanje,
- Završna radna skupina - Službeno prihvaća projekt ili njegove faze i službeno ga okončava.

Upravljanje projektom je usmjereno na ono što se treba obaviti i predati onako kako je zatraženo ili obećano. Koliko je važno rezultate predati na vrijeme, još je važnije zadovoljiti specifikaciju zahtjeva te biti unutar planiranih troškova.⁹ Iz toga možemo zaključiti kako su tri najvažnije aktivnosti u upravljanju projektom: planiranje projekta, postavljanje projekta i kontrola projekta.

Upravljanje kvalitetom projekta je jedna od aktivnosti koja se provodi u izvedbenoj fazi projekta te također jedna od glavnih mjerila njegove uspješnosti. U kontekstu projekta kvaliteta treba: ispuniti zahtjeve kupaca, udovoljiti specifikacijama, riješiti probleme, biti prikladna svrsi

⁸ Horine, G: Vodič za upravljanje projektima, DVA i DVA, Zagreb, 2009., str. 9

⁹ Armstrong, M: Kompletna menadžerska znanja, MEP Consult, Zagreb, 2001., str.60.

te zadovoljiti ili očarati kupca. Upravljanje kvalitetom je kontinuirani proces koji nema svoj početak ili kraj i koji se koristi nizom tehnika kako bih tu kvalitetu i osigurao. Na kraju ipak sve ovisi o stavu svih uključenih, odnosno cjelokupnog projektnog tima te njihove težnje savršenstvu i ispunjavanju ciljeva projekta u potpunosti.

Upravljanje komunikacijom je jedna od aktivnosti i komponenti upravljanja projektima koja često nije dovoljno zastupljena. Komuniciranje je proces prijenosa informacija od jedne do druge osobe s namjerom utjecanja na njihovo ponašanje ili pak motivacije. Na projektu većinom rade ljudi iz različitih znanstvenih područja i podloga, mnogi od kojih nisu prije imali prilike surađivati jedni s drugima. Osiguranje pravovremene i tečne komunikacije unutar projekta zato ima veliku ulogu, odnosno planiranje i određivanje načina na koji će se ta komunikacija provoditi između različitih strukturnih nivoa samoga projekta može uvelike pomoći u izbjegavanju problema koji nastaju kao posljedica loše komunikacije. Upravljanje komunikacijom unutar projekta je proces koji traži pravovremeno generiranje, prikupljanje, distribuiranje, skladištenje, zahvaćanje i raspolaganje informacijama projekta. Kvalitetno i kontrolirano upravljanje komunikacijom se postiže kroz sljedeća četiri ključna procesa:

- planiranje komunikacija,
- distribucija informacija,
- izvještavanje o performansama,
- upravljanje stakeholderima.

Projektni menadžment, odnosno upravljanje projektima veoma je zahtjevan i nepredvidiv proces. Sam zadatak upravljanja projektom zahtjeva od menadžera i osoba zaduženih za kontrolu određenih faza projekta širok raspon znanja, no najvažnije fleksibilnosti, mogućnosti za prilagodbu i improvizaciju. Unatoč tome što je tržište danas izrazito nepredvidivo te posao menadžera nikada nije bio zahtjevniji, sami zadaci i izazovi s kojima se suočava projektni menadžment ga stavljaju na sam vrh po kompleksnosti unutar menadžerskog zvanja.

2.5. Uloga i vještine projektnog menadžera

Pojam suvremenog projektnog menadžera kakvog ga mi poznamo zaživio je tek drugom polovicom dvadesetog stoljeća, no ideja rukovođenja nekim projektom postoji od početka naše civilizacije. Od nekih jednostavnih poduhvata poput organiziranja lova do onih toliko kompleksnih da bi i u današnje vrijeme bili jedan iznimno opsežan i zahtjevan projekt poput izgradnja piramida ili pak velikog zida u Kini. S vremenom je došlo do razvoja tehnologija i velikog napretka čovječanstva i samim tim je evoluirala i uloga i zadaci projektnog menadžera,

odnosno osobe koja rukovodi određenim poduhvatom. Unatoč tome velikom tehnološkom, socijalnom i ekonomskom napretku neke su stvari ostale nepromijenjene, a to je da projektni menadžer mora posjedovati širok opseg znanja i vještina koje će ostalim članovima projektnog tima i njegovim sudionicima ulijevati povjerenje kako je osoba na čelu projekta spremna i sposobna voditi ih i kroz svoje znanje omogućiti uspješan završetak projekta.

Dolaskom novih tehnologija i njihovom velikom važnosti u današnjem svijetu stvorila se potreba za projektnim menadžerima koji su obučeni i educirani za vođenje projekata na području razvoja softvera. S obzirom da su na samome planu obrazovanja te discipline podosta razdvojene, bilo je potrebno stvoriti organizacije koje će razvijati i promovirati znanja projektnog menadžmenta, kao i izdavati certifikate kojima će osobe iz nekih drugih stručnih i znanstvenih područja osposobljavati da rukuju projektima iz svoje branše. Za sam razvoj modernog projektnog menadžmenta najvažnija su bila tri ključna područja:

1. tijela (društva, udruge) znanja,
2. certifikacija projektnih menadžera (PMP),
3. globalni forum

Kod društva, odnosno udruga najvažnije je spomenuti PMBOK (Project Managment Body of Knowledge), poznatije kao društvo znanja projektnog menadžmenta. Njega trenutno čine:

- The APM's BOK - Association of Project Managers (UK).
- The PMI's PMBOK - Project Managment Institute (USA).
- The IPMA's BOK - International Project Managment Association.¹⁰

Ulogu projektnog menadžera je teško definirati kao samo jednu funkciju ili jedan zadatak koji on mora ispuniti. Projekti mogu biti veoma kompleksni i opsežni te zbog toga njihovo rukovođenje od strane samo jedne osobe je gotovo nemoguće. Zbog toga je veoma bitno da se izgradi povjerenje i kvalitetna i precizna komunikacija između članova tima i samoga menadžera. Iako projektni menadžer mora obavljati više funkcija, njegovi najvažniji zadaci na projektu su:

- Upravljanje integracijom projekta.
- Upravljanje opsegom projekta.
- Upravljanje vremenom projekta.
- Upravljanje troškovima projekta.

¹⁰ Buble, M.:Projektni menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010., str.7.

- Upravljanje kvalitetom projekta.
- Upravljanje ljudskim resursima projekta.
- Upravljanje komunikacijama projekta.
- Upravljanje rizikom projekta.
- Upravljanje nabavom projekta.¹¹

Kako bi projektni menadžer bio u mogućnosti izvršavati navedene zadatke, nužno je da posjeduje vještina i znanja koja će mu to omogućiti. Zbog toga je veoma bitno da on posjeduje odgovarajuće „tvrde” vještine, odnosno stečena znanja poput planiranja budžeta, upravljanje vremenom, razne tehnike analize, upravljanje rizikom, evaluacija, rješavanje problema, kreativnost i ostala znanja stečena kroz obrazovanje i iskustvo rada na projektima.

Širok opseg znanja, stručnost i iskustvo su veoma važni elementi u stvaranju kvalitetnog projektnog menadžera, no isto tako treba spomenuti i važnost takozvanih „mekih ” vještina odnosno ophođenja prema ljudima. Na slici koja slijedi su prikazane upravo takve ključne vještine koje bih projektni menadžer morao posjedovati.

¹¹ <https://www.finance-ni.gov.uk/articles/roles-and-responsibilities-project-manager>, pristupano 12.08.2017.

Slika 2. Ključne meke vještine projektnog menadžera



Izvor:<https://leadershipchamps.files.wordpress.com/2013/04/pms-essential-soft-skills.jpg>, pristupano 12.08. 2017.

Iz prikazane slike se vidi kako projektni menadžer mora biti dobar vođa kako bi članovi tima vjerovali u njegovo vodstvo i način upravljanja projektom. Također je bitno da može motivirati svoje podređene korištenjem svojih komunikacijskih vještina ili aktivnosti poput team building-a. Projektni menadžer mora imati pozitivan utjecaj na ostale članove tima, biti dobar u donošenju odluka i u najzahtjevnijim situacijama te imati razvijene pregovaračke vještine. Izgradnja međusobnog povjerenja između njega i članova tima je bitna kako bi se što lakše razriješili potencijalni konflikti. Politička i kulturološka osjetljivost je vještina koju bi svaki projektni menadžer trebao posjedovati u današnje vrijeme jer je gotovo svako moderno društvo multikulturalno i samim tim su i velike šanse da će na projektu raditi ljudi s različitim kulturološkim ili političkim uvjerenjima. Na kraju možemo zaključiti kako kvalitetan projektni menadžer mora posjedovati širok raspon vještina i znanja. Svaki projekt, neovisno o svojoj veličini ili kompleksnosti, mora na svom čelu imati osobu koja je spremna suočiti se s izazovom i preuzeti odgovornost na sebe. Koliko god dobro projekt bio isplaniran i izvršen, uvijek će doći do neplaniranih problema ili situacija i to je ono gdje će kvalitete dobrog projektnoga menadžera doći do izražaja. Motivacija svoga tima, kvalitetna komunikacija, slušanje prijedloga i ideja te razumijevanje ljudi kojima rukovodi su ono čemu bi svaki postojeći i potencijalni projektni menadžer trebao težiti.

3. EUROPSKI STRUKTURNI I INVESTICIJSKI FONDOVI

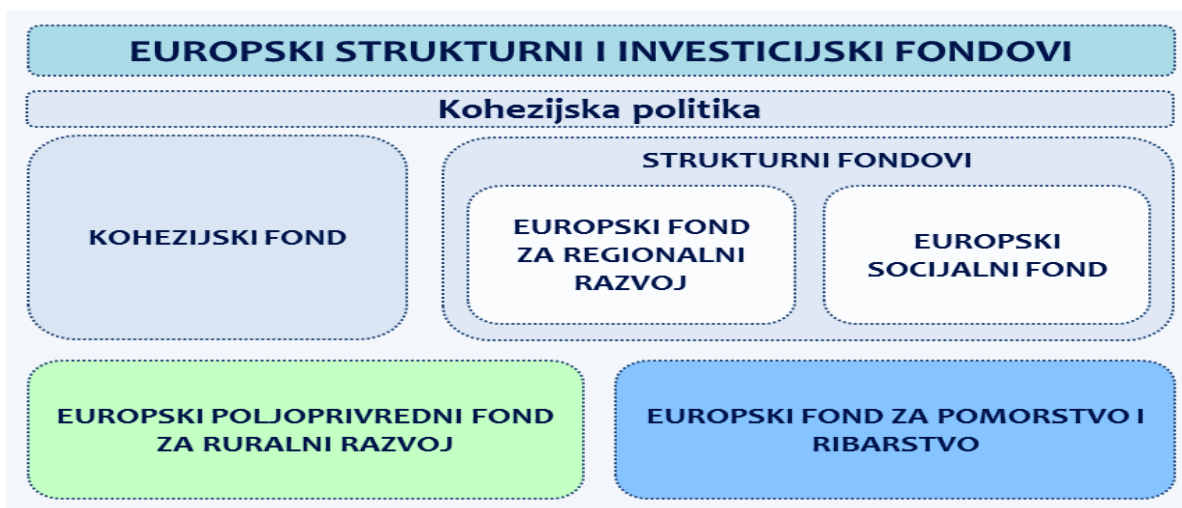
3.1. Uloga i ciljevi fondova Europske unije

Ulaskom u Europsku uniju Hrvatska je postala korisnicom sredstava iz europskih fondova. Samim time njoj je omogućen pristup 10,5 milijardi eura putem raznih fondova do 2020. godine. Pojam EU fondova uključuje sve programe koje financira Europska unija te u tu svrhu Europska komisija godišnje odvaja oko 20 milijardi eura kako bi se potakao razvoj institucija, regionalnog razvoja, obrazovanja, zdravstva i slično. Sredstva za fondove se prikupljaju preko poreznih obveznika same unije te iako su klasificirana kao bespovratna, važno je napomenuti kako to samo vrijedi kada se ona utroše točno onako kako je navedeno u pravilniku svakoga pojedinog fonda. Na taj način se izbjegavaju potencijalne malverzacije i nepravilnosti koje bih se mogle javiti u procesu dodjele sredstava.

3.1.1. Kohezijska politika

Jedna od najvažnijih politika Europske unije je takozvana kohezijska politika. Kohezijska politika je osmišljena tako da kroz fondove omogući razvoj slabije razvijenih regija same unije kako bi se smanjile značajne gospodarske, socijalne i teritorijalne razlike koje postoje između regija, ali i jačati globalnu konkurentnost europskog gospodarstva. Kako bi se ti ciljevi i ostvarili te kako bi se odgovorilo na raznovrsne razvojne potrebe svih regija Europske unije, za kohezijsku politiku za razdoblje 2014 - 2020. odvojeno je oko 351.8 milijardi eura što predstavlja gotovo trećinu ukupnog proračuna Europske unije.¹²

Slika 3. Europski strukturni i investicijski fondovi



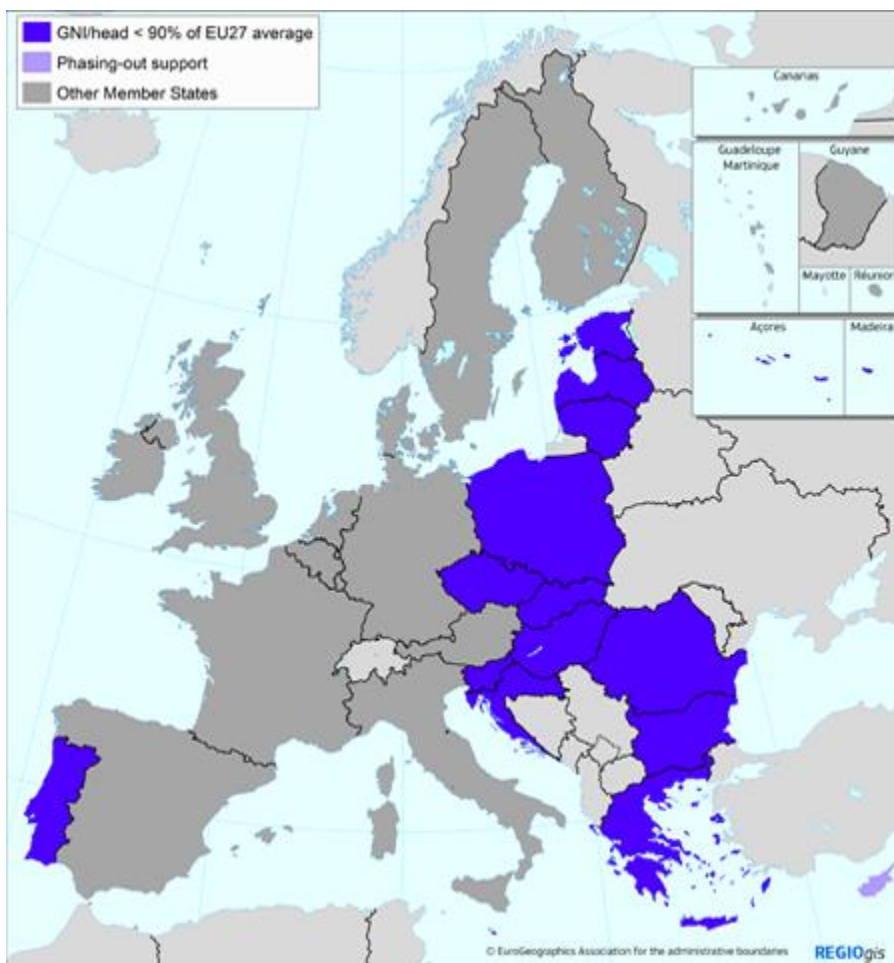
Izvor: <http://www.strukturnifondovi.hr/eu-fondovi>, pristupano 14.08.2017.

¹² <http://www.strukturnifondovi.hr/eu-fondovi>, pristupano 14.08.2017.

Na slici vidimo prikazana tri fonda: kohezijski, europski fond za regionalni razvoj te europski socijalni fond koji su glavna okosnica kohezijske politike. Skupa s europskim poljoprivrednim fondom za ruralni razvoj i europskim fondom za pomorstvo i ribarstvo nose naziv europski investicijski i strukturni fondovi (ESI fondovi).

Kohezijski fond je namijenjen najmanje razvijenim državama članicama Europske unije čija je vrijednost bruto nacionalnog proizvoda po stanovniku manja od 90% prosjeka Europske unije.¹³ Na slici u nastavku se vidi koje članice Europske unije mogu participirati u kohezijskom fondu 2014. - 2020. godine, odnosno koje ispunjavaju preduvjete za korištenje istog.

Slika 4. Članice EU koje ispunjavaju uvjete za sudjelovanje u Kohezijskom fondu



Izvor: http://ec.europa.eu/budget/financialreport/2014/expenditure/cohesion/index_en.html, pristupano 17.08.2017.

Iz slike se vidi kako je podjela na istočnu i zapadnu Europu još uvijek prisutna, barem u ekonomskom smislu i nakon gotovo 30 godina od pada Berlinskoga zida, no to je upravo i

¹³ http://ec.europa.eu/budget/financialreport/2014/expenditure/cohesion/index_en.html, pristupano 17.08.2017.

glavni cilj kohezivne politike da se ta razlika između onih razvijenijih i manje razvijenih zemalja unije što više smanji te ako je moguće jednoga dana i kompletno izbriše.

Europski socijalni fond (ESF) je jedan od glavnih instrumenata Europske unije koji je usmjeren na poticanje poduzetništva, pružanje pomoći ljudima koji traže posao kroz bolja radna mjesta i uspostavi pravednijih mogućnosti za sve građane Europske unije prilikom njihova zapošljavanja. Njegovo djelovanje je osnovano na ulaganju u ljudske resurse poput mladih ljudi, nezaposlenih te za to godišnje ESF odvaja oko 10 milijardi eura. Ove godine ESF je napunio 60 godina svoga postojanja i djelovanja na području unije. O strategiji i proračunu ESF-a zajednički se dogovara između vlada članica Europske unije, Europski parlament i Komisija. Između 2014 i 2020 godine ESF će omogućiti gotovo 80 milijardi eura članicama Europske unije kako bi mogle ulagati u vještine i znanja svojih stanovnika i tako im omogućiti lakše pronalaženje radnoga mjesta ili napredovanje u karijeri.

Europski fond za regionalni razvoj (EFRR) je jedan od pet fondova koji imaju zajednički naziv Europski strukturni i investicijski fondovi (ESI).¹⁴ Korisnici toga fonda su istraživački centri, lokalne i regionalne vlasti, škole, korporacije, trening centri, državna uprava, mala i srednja poduzeća, sveučilišta i udruge. Osim za njih, sredstva će također biti dostupna i za neke organizacije privatnog sektora (osobito mala poduzeća) kako bi se potekao razvoj poduzetništva, prvenstveno novim poduzetnicima. Također jedna od njegovih bitnih funkcija je ulaganje u infrastrukturu pružanja osnovnih usluga građanima u području energetike, okoliša, prometa te informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT).¹⁵

Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EAFRD) kao glavni cilj ima jačanje europske politike ruralnog razvoja i pojednostavljivanje njezine provedbe. U razdoblju od 2007. do 2013. godine za program je bilo namijenjeno 96.4 milijarde eura. Glavne aktivnosti fonda obuhvaćaju poticanje transfera znanja i inovacija u poljoprivredi, šumarstvu i ruralnim područjima, jačanje konkurentnosti svih vrsta poljoprivrede te povećanje održivosti gospodarstva.¹⁶

Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EMF) osigurava sredstva ribarskoj industriji i priobalnim zajednicama s ciljem njihove prilagodbe promijenjenim uvjetima u sektoru i

¹⁴ <http://www.strukturnifondovi.hr/esi-fondovi-2014-2020>, pristupano 17.08.2017.

¹⁵ <http://europski-fondovi.eu/program/europski-fond-za-regionalni-razvoj>, pristupano 17.08.2017.

¹⁶ <http://europski-fondovi.eu/eafrd>, pristupano 18.08.2017.

postizanju gospodarske i ekološke održivosti.¹⁷ Njegov cilj je održivi razvoj ribarstva, ribolovnih područja te razvoj akvakulture.

3.2. Programi unije

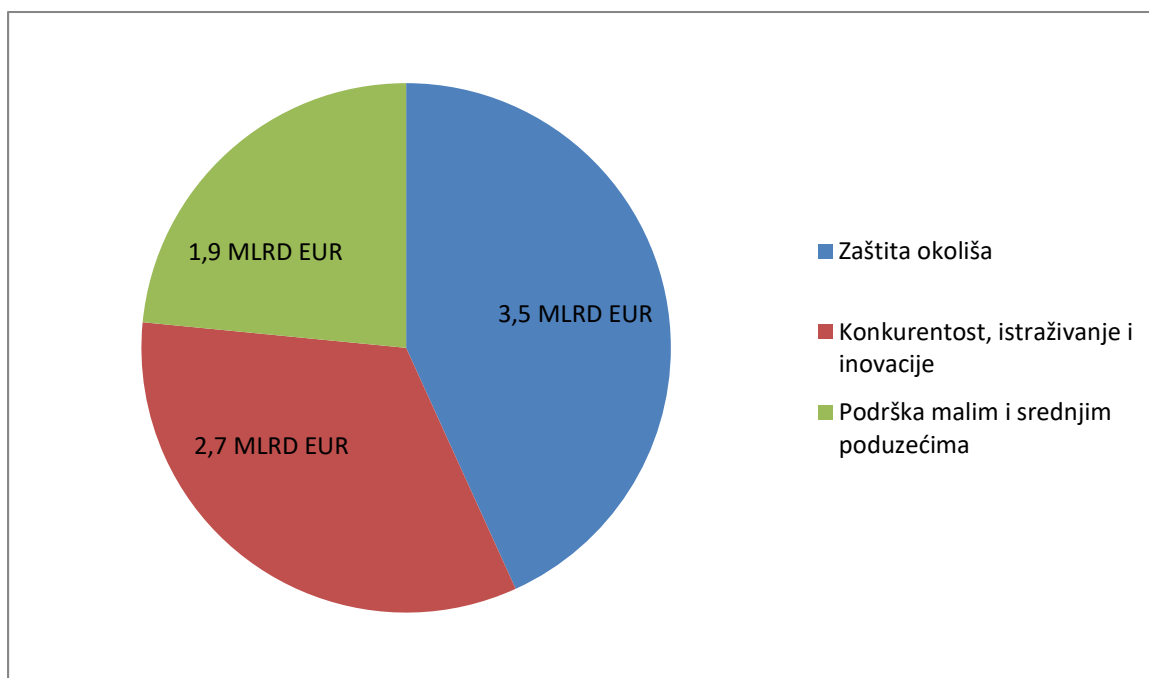
Uz stalne programe Europske unije putem kojih zemlje članice mogu crpiti sredstva iz fondova postoje također i operativni programi. To su programi koje kreiraju same zemlje članice te ih po dovršenju šalju na odobrenje Europskoj komisiji. Korištenjem takvih programa članicama se odobravaju sredstva na korištenje iz fondova Europske unije. Trenutno su u Hrvatskoj na snazi dva takva programa, a to su Operativni program Konkurentnost i kohezija 2014. -2020. i Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014.- 2020.

3.2.1. Operativni program Konkurentnost i kohezija

Cilj ovog operativnog programa je provođenje kohezijske politike Europske unije i doprinošenje cilju ulaganja za rast i radna mjesta kroz poticanje ulaganja u infrastrukturne investicije i pružanje potpore razvoju poduzetništva i istraživačkih djelatnosti. U okviru Operativnog programa Konkurentnost i kohezija Republici Hrvatskoj je na raspolaganju 6,881 milijarda eura od čega 4,32 milijarde eura iz EFRR-a i 2,55 milijarde eura iz Kohezijskog fonda. Kad tome dodamo obvezno sufinanciranje operativnog programa iz proračuna Hrvatske dolazimo do iznosa od 8,08 milijardi eura. U grafikonu u nastavku vidi se kako su ta sredstva raspoređena po zadanim područjima.

¹⁷ <http://europski-fondovi.eu/eff>, pristupano 18-08.2017.

Grafikon 1. Raspodjela sredstava po području financiranja



Izvor: Izrada autora na temelju podataka sa <http://www.strukturnifondovi.hr/eu-fondovi>

Iz grafikona se vidi kako je glavni fokus programa u Hrvatskoj na zaštiti okoliša što je direktni rezultat promjena politike Europske unije pa i cijeloga svijeta prema očuvanju okoliša. Unatoč tome i dalje veliki dio sredstava odlazi na poticanje inovacija i istraživanja koje provode znanstvenici, kao i na podršku malim i srednjim poduzećima koja možda tek počinju sa radom.

Na tablici u nastavku se u detalje može vidjeti kako će sredstva biti raspoređena za vrijeme trajanja programa.

Tablica 3. Raspodjela sredstava Europske unije po prioritetnim osima

Prioritetna os	Alokacija ESIF (EUR)
Jačanje gospodarstva primjenom istraživanja i inovacija	664.792.165
Korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije	307.952.657
Poslovna konkurentnost	970.000.000
Promicanje energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije	561.810.805
Klimatske promjene i upravljanje rizicima	243.396.147
Zaštita okoliša i održivost resursa	1.987.360.608
Povezanost i mobilnost	1.310.205.755
Socijalno uključivanje i zdravlje	356.500.000
Obrazovanje, vještine i cjeloživotno učenje	270.914.791
Tehnička pomoć	236.112.612
Ukupno	6.881.045.559

Izvor: Izrada autora na temelju podataka sa <http://www.strukturnifondovi.hr/eu-fondovi>

Treba napomenuti kako navedeni iznosi u tablici predstavljaju 85% pojedinog iznosa za pojedinu os dok se preostalih 15% izdvaja iz proračuna Republike Hrvatske.

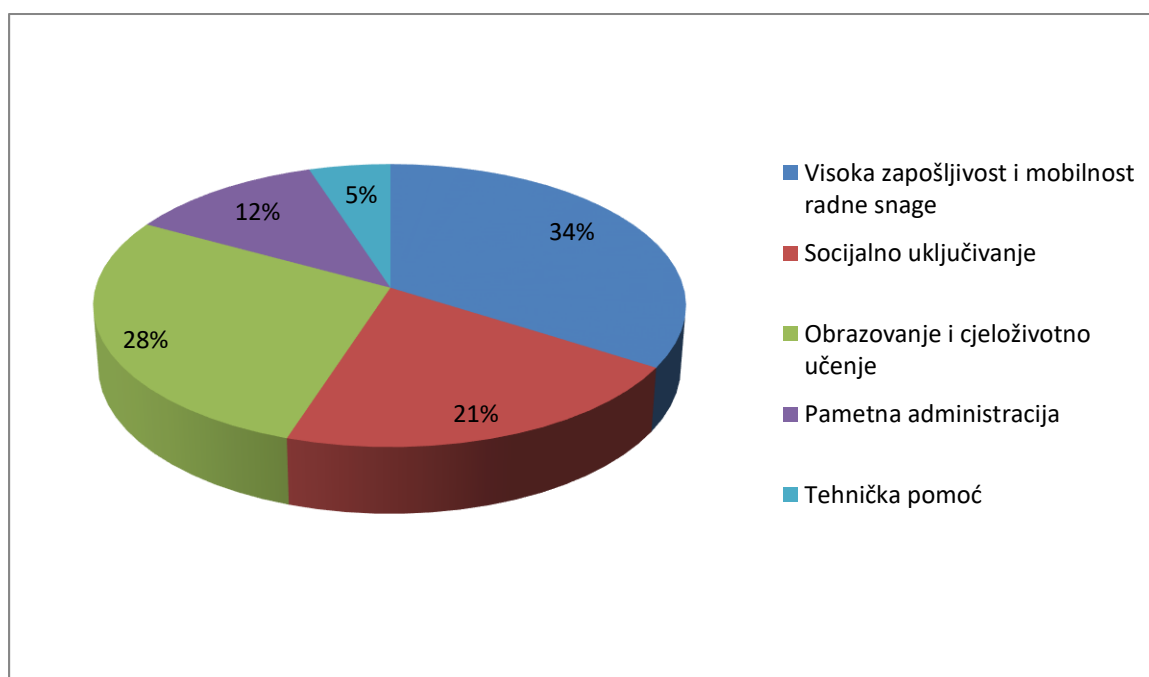
3.2.2. Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020.

Cilj ovog operativnog programa je pridonijeti rastu zapošljavanja te jačanju socijalne kohezije u Hrvatskoj. Ukupna vrijednost programa iznosi 1.85 milijardi eura, a od toga se čak 1,58 milijardi financira iz proračuna Europske unije, uključujući 66 milijuna eura iz Inicijative za zapošljavanje mladih.¹⁸ Četiri temeljna područja za koja su razrađena ulaganja u okviru programa su mjere za potporu pristupu održivom i kvalitetnom zapošljavanju, osiguranje adekvatnog usklađenja znanja i vještina s potrebama, aktivnosti vezane uz područje socijalnog uključivanja i potpora javnoj upravi.¹⁹ Grafikon u nastavku prikazuje postotak raspoređenosti sredstava po ključnim područjima.

¹⁸ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1036&langId=en>, pristupano 20.08.2017.

¹⁹ <http://www.strukturnifondovi.hr/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali-2014-2020-780>, pristupano 20.08.2017.

Grafikon 2. Raspodjela sredstava po područjima programa



Izvor: Izrada autora na temelju podataka sa <http://www.strukturnifondovi.hr/eu-fondovi>

Najveći postotak sredstava odlazi na povećanje zaposlenosti, obrazovanje i socijalno uključivanje, što i nije iznenađujuće jer je to i okosnica samog operativnog programa. Zapošljavanje mladih osoba bez radnoga iskustva i edukacija istih je veoma bitna na tržištu koje je iznimno konkurentno i zahtjeva od svojih članova iskustvo, koje je teško steći kada ono predstavlja zahtjev za gotovo svaki posao. Zato je i opcija da se to iskustvo stekne, osobama koje su tek izašle iz škole ili fakulteta veoma važna. Tablica u nastavku prikazuje o kojim se iznosima sredstava točno radi.

Tablica 4. Raspodjela sredstva operativnog programa Učinkovitost ljudski potencijali

Prioritetna os	Alokacija ESIF (EUR)
Visoka zapošljivost	532.933.273
Socijalno uključivanje	328.000.000
Obrazovanje i cjeloživotno učenje	450.000.000
Pametna administracija	191.276.944
Tehnička pomoć	80.000.000
Ukupno	1.582.210.217

Izvor: Izrada autora na temelju podataka sa <http://www.strukturnifondovi.hr/eu-fondovi>

3.3. Ostali programi Europske unije

Osim navedenih operativnih programa koji čine okosnicu investiranja iz europskih fondova u Republiku Hrvatsku, postoji i mnoštvo drugih programa koji su po opsegu djelovanja manji i usmjereniji na određenu branšu. Unatoč tome što ti programi ne koriste veliku količinu sredstava kao operativni programi ne znači da nisu iznimno važni. Jedan od takvih programa je i Erasmus plus u kojem će se govoriti u nastavku. Za razliku od operativnih programa koji su većinom usmjereni na nekakve realne ciljeve poput razvoja infrastrukture ili gospodarske situacije, javne uprave i slično u ovim programima kao ciljevi mogu biti i intelektualni razvoj ili kreativnost, poput umjetnosti, glazbe i slično.²⁰

Programi Europske unije koji se trenutno izvode su sljedeći:

- Kreativna Europa - ovaj program podupire europsku kinematografiju, kao i kompletan audiovizualan sektor odnosno i male kulturne operatere poput umjetnika, kulturnih profesionalaca i organizacija.
- Zdravlje za rast - kako mu i ime nagovještava glavni cilj ovog programa je usmjeren na zdravlje stanovnika članica same unije i smanjenje nejednakosti u kvaliteti zdravstvene usluge između zemalja članica.
- Obzor 2020. - program Europske unije za istraživanje i inovacije u razdoblju od 2014. do 2020. godine. Osim poticanja istraživanja i inovacija program, također, cilja na povećanje rasta i stvaranje novih radnih mjesta.
- COSME (Program za konkurentnost poduzeća te malih i srednjih poduzeća) - ovaj program bih trebao olakšati pristup financiranju za mala i srednja poduzeća, kao i samo poticanje poduzetničke kulture u Europi.
- Consumer - Consumer odnosno potrošač je prvenstveno usmjeren ka zaštiti potrošača kroz njegovo obrazovanje i informiranje o njegovim pravima, kao i primjena tih istih prava.
- Civilna zaštita - Ovaj program je osnovan prvenstveno s ciljem zaštite civilnog stanovništva u slučaju prirodnih katastrofa ili tehnoloških i ekoloških nesreća velikih razmjera.
- Europa za građane - Europska unija je savez država sa raznolikom povijesti, kulturom, običajima i slično. Cilj ovog programa je zato pridonijeti razumijevanju građana o samoj Europskoj uniji i zajedničkim vrijednostima svih njenih članica.

²⁰ https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_en, pristupano 21.08.2018.

- Easi - Easi je program Europske unije za zapošljavanje i inovacije slično kao i obzor 2020. uz to što je Easi isto usmjeren i na provođenje socijalnih reformi.
- Erasmus + - Program Europske unije za obrazovanje, osposobljavanje, mlade i sport. Cilj ovog programa je osigurati mogućnost učenja pojedincima unutar i izvan same unije kao i brojne druge aktivnosti vezane uz obrazovanje.
- Program za pravosuđe - Kako mu i samo ime govori, ovaj program za cilj ima održavanje i razvoj pravosuđa na prostoru Europske unije.
- Program o pravima, jednakosti i građanstvu za razdoblje 2014-2020. - zaštita civilnih prava i promicanje jednakosti između svih građana Europske unije.
- LIFE - Life odnosno život je program za zaštitu okoliša i klimatske akcije na području unije kako bi se očuvao okoliš i osigurali kvalitetni životni uvjeti za budućnost.
- Customs 2020. - Unatoč tome što su granice između članica unije otvorene, kvalitetna carinska kontrola je još uvijek važna i to je upravo ono što ovaj program nastoji postići.
- Fiscalis 2020. - Glavni cilj ovog programa je pružiti podršku u procesu usklađivanja poreznog zakonodavstva unutar Europske unije.
- Hercule III. - Zaštita financijskih interesa Unije kroz sprečavanje prijevара, korupcije te drugih nezakonitih radnji.²¹

Europska unija putem ovih programa, kao i samih fondova, želi poticati konstantan razvoj infrastrukture, sustava, sigurnosti i same kvalitete života unutar Unije. Isto se može vidjeti kako Unija pridaje važnost i kulturnom razvoju i obrazovanju, kao i očuvanju njene bogate povijesti i okoliša.

3.4. Uloga Erasmus+ programa u razvoju i promicanju obrazovanja na području Europske unije

Erasmus+ je program Europske unije za područje obrazovanja i osposobljavanja mladih, kao i sporta, u razdoblju od 2014.- 2020. U prošleme desetljeću, kao i u ovome, postoje razni socioekonomski izazovi s kojima se susreću mladi na području Europske unije. Borba protiv nezaposlenosti koja stalno raste je jedna od glavnih zadaća europskih vlada posljednjih godina i u budućnosti koja dolazi. Unatoč visokom stupnju razvoja zemalja članica, još uvijek previše mladih napušta školovanje prerano i riskira opasnost od nezaposlenosti. Živimo u vremenu u kojem je konstantan razvoj tehnologije primorao poduzeća i pojedince da koriste tu tehnologiju u poboljšavanju svoga poslovanja odnosno kompetencija kako bi lakše konkurirali na tržištu

²¹ <http://www.strukturnifondovi.hr/programi-unije>, pristupano 21.08.2017.

rada. Obrazovanje mladih bi stoga trebalo biti ključno za promicanje zajedničkih europskih vrijednosti, poticanje socijalne integracije, unaprjeđivanje međukulturnog razumijevanja i ono što je veoma važno u današnje vrijeme, izbjegavanje radikalizacije.

Ti se problemi također mogu rješavati neformalnim aktivnostima učenja, čiji je cilj jačanje vještina i sposobnosti mladih i njihovog aktivnog građanstva. Osim toga, organizacijama mladih i osobama koje rade s mladima potrebno je omogućiti prilike za osposobljavanje i suradnju u cilju razvoja stručnosti te europske dimenzije rada s mladima²²

Svrha Programa Erasmus+ je podržati napore država sudionica u programu kako bi učinkovito iskoristili potencijal europskog talenta i kapitala za cjeloživotno učenje. Također programom se pružaju veće prilike za suradnju i mobilnost s ostalim članicama unije, posebno u području visokog obrazovanja i mladih.

Programom Erasmus+ doprinosi se ostvarenju:

- ciljeva strategije Europa 2020., uključujući vodeći cilj obrazovanja
- ciljeva strateškog okvira za europsku suradnju u obrazovanju i osposobljavanju (ET 2020.), uključujući odgovarajuća mjerila
- održivog razvoja partnerskih država u području visokog obrazovanja
- ukupnih ciljeva obnovljenog okvira za europsku suradnju u području povezanim s mladima (2010. -2018)
- cilja razvijanja europske dimenzije u sportu, posebno sportu na lokalnoj razini, u skladu s programom rada Europske unije za sport
- Promicanja europskih vrijednosti u skladu s člankom 2. Ugovora o Europskoj uniji²³

Osim znanja, može se vidjeti kako Erasmus+ također ima i veoma važnu ulogu kada se radi o promicanju sporta, prvenstveno na lokalnoj razini, što je veoma bitno u današnje vrijeme kada se većina djece i mladih sve manje bave sportovima, prvenstveno zbog razvoja tehnologije, no također i zbog loše infrastrukture u nekim članicama, kao što je slučaj i s Hrvatskom. Izvan nekih većih gradova ili centara je većina vanjskih igrališta i parkova, nažalost, oronula ili propala, tako da su mladima koji su možda i zainteresirani za bavljenje sportom uvjeti dosta otežani.

²² http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus/files/files/resources/erasmus-plus-programme-guide_en.pdf, pristupano 21.08.2017.

²³ <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about>, pristupano 21.08.2017.

Jedna od glavnih zadaća Erasmusa+ je mogućnost koju pruža studentima za obrazovanje u drugim zemljama kroz program razmjene studenata. Mladim ljudima koji su u procesu obrazovanja to služi kao odlično iskustvo za stvaranje poznanstava u drugim zemljama, poboljšanje svoga znanja stranih jezika, upoznavanje kulture drugih zemalja i općenito jedno jedinstveno i korisno iskustvo. Današnje tržište rada je konstantno u razvoju i same opcije za zapošljavanje su znatno više ako možete aplicirati na posao u više zemalja. Iskustva koja se steknu kroz takav jedan program poput Erasmusa+ mogu otvoriti brojna vrata i znatno povećati konkurentnost na današnjem tržištu rada.

Slika 5. Mobilnost studenata prikazana u brojevima za 2013-2014. godinu

Student mobility in figures in 2013-2014

	Type of student mobility		Total
	Studies	Work placements (traineeships)	Student mobility
Total number of Erasmus students	212 208	60 289	272 497
Average EU monthly grant (€)	255	367	274
Average duration (months)	6.2	4.4	5.8
Number of grants for special needs students	331	70	401
Top sending countries (absolute numbers)	ES, DE, FR, IT, TR	FR, ES, DE, UK, IT	ES, FR, DE, IT, UK
Top sending countries (% share of the student population)	LU, LI, ES, LT, CZ	LV, LT, MT, LI, SI	LU, LI, LV, LT, ES
Top receiving countries	ES, FR, DE, UK, IT	UK, ES, DE, FR, IT	ES, DE, FR, UK, IT
Level of studies (% share)	Bachelor 70 % Master 28 % Doctorate 1 % Short-cycle 1 %	Bachelor 56 % Master 31 % Doctorate 3 % Short-cycle 11 %	Bachelor 67 % Master 29 % Doctorate 1 % Short-cycle 3 %
Average age of students (years)	23.4	23.9	23.5
Number of higher education institutions sending students	2 407	2 829	3 456
Gender balance (% of women)	60.2 %	61.6 %	60.5 %

Izvor:http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/statistics/erasmus-plus-facts-figures_en.pdf, pristupano 22.08.2017

Iz prikazane slike se vidi kako se više od 212 208 studenata educira u drugim zemljama korištenjem programa Erasmus+, dok njih gotovo 300 000 je u programu razmjene studenata. Očekivano najatraktivnije lokacije su i najpoznatije članice Europske unije poput Njemačke, Francuske, Italije, Velike Britanije te Španjolske. Mjesečna nadoknada od 255 pa do 367 eura

za stažiranje možda nije previsoka za standarde tih zemalja. no definitivno može pokriti barem mjesečnu potrebu za hranom ili nekim jeftinijim smještajem. Ovi brojevi se možda ne čine preveliki s obzirom da Europska unija ima više od 500 milijuna stanovnika, no prije nešto manje od 30 godina broj studenata koji je studirao u drugim zemljama preko programa Erasmus je iznosio oko 3 tisuće, tako da je napredak astronomski.²⁴

Osim programa mobilnosti koje nudi studentima Erasmus+ također omogućuje i mladima koji su upravo završili studij da svoje stažiranje odrade u nekim kompanijama preko njihovog programa za pripravnike. Stažiranje u inozemstvu može biti veoma korisno zbog upoznavanja drugih sustava i njihove funkcionalnosti i razvijanje mreže poznanstava koja se mogu pokazati ključnim u budućnosti.

Omogućavanje mobilnosti studenata nije sve što Erasmus+ nudi pojedincima i obrazovnim institucijama na području Unije i šire. Kako bi promicao obrazovanje i edukaciju na lokalnom nivou Erasmus+ u suradnji s lokalnim organizacijama i vlastima sufinancira projekte koji za cilj imaju poboljšanje nivoa obrazovanja. Razina kvalitete obrazovanja znatno varira po raznim regijama Europske unije tako da pružanjem ovakvih mogućnosti Erasmus+ znatno pridonosi intelektualnom razvoju te poboljšanju infrastrukture u članicama koje zaostaju za liderima same Unije.

Cjeloživotno obrazovanje je jedna od poruka samog programa tako da uz edukaciju mladih i studenata program, također, omogućava edukaciju nastavnika, odnosno profesora u drugim zemljama. Kao što je spomenuto razina kvalitete obrazovnog sustava u Uniji varira tako da ovakva razmjena omogućuje nastavnicima da kroz slušanja iskustva svojih kolega iz drugih zemalja prepoznaju s kakvim se izazovima oni sreću te stečena iskustva možda primijene u svojoj zemlji. Uz to ovakva inicijativa omogućava da uspješne osobe iz određene grane znanosti sudjeluju na fakultetima kao gosti predavači te prenose svoje vrijedno znanje stečeno kroz godine rada studentima kojima takvo iskustvo iznimno koristi. Iz prikazanog možemo vidjeti kako Erasmus+ doista ima jednu od ključnih uloga u razvoju obrazovanja i promicanja istog na području Europske unije. Osim što omogućava mladima da steknu vrijedno iskustvo studiranja ili stažiranja diljem same Unije, on također sudjeluje u samom procesu intelektualnog razvoja i infrastrukture na gotovo svim nivoima. Preko sudjelovanja u projektima koji na lokalnom

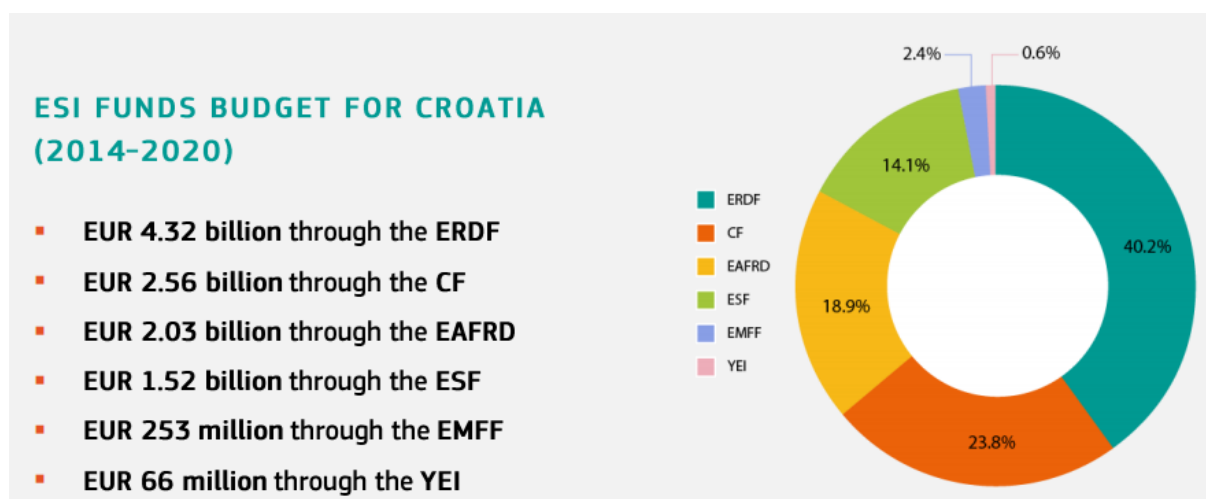
²⁴ <https://www.statista.com/statistics/253372/total-population-of-the-european-union-eu/>, pristupano 22.08.2017

nivou imaju znatne učinke na obrazovanje i osviještenost pojedinaca do razvijanja sporta i sportskog duha u svim zemljama članica Europske unije.

3.5. Vrednovanje učinkovitosti hrvatskog korištenja sredstava EU fondova

Pravo na pristup sredstvima iz fondova Europske unije je jedna od glavnih beneficija članstva u samoj Uniji. Za razdoblje od 2014. do 2020. godine europski strukturni i investicijski fond je pripremio 454 milijarde eura koje stoje na raspolaganju članicama Europske unije.²⁵ Kroz razne inicijative i programe svaka od zemalja može pristupiti dijelu tih sredstava ovisno o njezinom nivou razvijenosti i participaciji u programima Europske unije. Hrvatska kao takva također ima pravo na korištenje tih sredstava sukladno pravilima. Za razdoblje od 2014. do 2020. godine europski strukturni i investicijski fondovi Hrvatske je osigurala gotovo 11 milijardi eura putem raznih programa.

Slika 6. Raspored budžeta europskog strukturnog i investicijskog fonda za Hrvatsku



Izvor:http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/what/investment-policy/esif-country-factsheet/esi_funds_country_factsheet_hr_en.pdf, pristupano 23.08.2017.

Iz prikazanog se vidi da najveći dio sredstva dolazi iz fonda za regionalni razvoj u iznosu od 4.32 milijarde eura, dok su 2.56 milijarde eura osigurane iz kohezijskog fonda. Europski fond za poljoprivredni razvoj ga slijedi s 2 milijarde eura, kao i Europski socijalni fond sa 1 i pol milijardom eura. Znatno manji iznosi od 253 milijuna eura dolazi iz fonda za pomorstvo i ribarstvo dok je 66 milijuna eura osigurano kroz inicijativu zapošljavanja mladih.

²⁵ http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/factsheets/2016/european-structural-and-investment-funds-country-factsheet-croatia, pristupano 23.08.2017.

Glavna namjena ovih sredstava je ubrzanje Hrvatskog socioekonomskog razvoja te približavanje najrazvijenijim članicama Unije. S krajem izvedbe programa 2020. godine očekuje se ostvarivanje sljedećih ciljeva:

- Na području zaposlenosti očekuje se zapošljavanje 63 tisuće trenutno nezaposlenih i 47 tisuća mladih koji trenutno nisu zaposleni niti su u procesu obrazovanja kako se integrirati na tržište rada.
- Na području obrazovanja se očekuje da će 48 tisuća ljudi završiti viši stupanj obrazovanja, odnosno fakultet.
- Na području poduzetništva očekuje se da će više od 6500 tvrtki dobiti potporu kao i 480 start up kompanija čime bi se otvorilo novih 7000 radnih mjesta.
- Na području turizma očekuje se povećanje broja dolazaka za 300 000.
- Na području internetske i mobilne infrastrukture planirano je osigurati pristup internet brzinama većima od 30Mbps za novih 300 000 kućanstava.
- Na području poljoprivrede i ruralnog razvoja očekuje se da će 2000 kućanstva dobiti investicijsku potporu, potpora za organski uzgoj na 58 000 hektara te 40 500 hektara kako bi se povećala bioraznolikost i spriječilo propadanje tla.
- Na području zaštite okoliša i energetske učinkovitosti očekuje se poboljšana dostava vode za 1 milijun ljudi te smanjenje potrošnje električne energije u javnim zgradama za 55 milijuna kilovat sati godišnje.

Postotak realizacije ovih zadanih ciljeva uvelike će ovisiti o hrvatskoj mogućnosti da iskoristi dostupna sredstva na maksimalan i optimalan način. Unatoč tome što su Hrvatskoj dostupna sredstva iz europskih fondova već duže razdoblje, još prije ulaska u samu Uniju njezina iskorištenost dosada još nije bila na razini drugih članica. Koliko će ovih ciljeva i u kojoj mjeri biti ostvareni za 3 godine tako znatno ovisi o tome koliko je Hrvatska spremna poboljšati svoju politiku korištenja dostupnih sredstava u sljedećem razdoblju.

U razdoblju od 2007. do 2013. godine iskorištenost fondova je u Hrvatskoj iznosila manje od petine dok je do kraja prošle godine porasla na 80.7%. Iako se taj postotak možda čini visok to je još uvijek znatno ispod prosjeka koji u cijeloj Europskoj uniji iznosi 94,1%.²⁶ Takva niska iskorištenost Hrvatsku svrstava na samo dno zajedno s Maltom kao jedinicama koje su ostale ispod 90%. Kao glavni razlozi za takav rezultat navode se neuravnoteženost velikog broja

²⁶ <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/europski-smo-gubitnici-u-iskoristavanju-fondova-323877>, pristupano 23.08.2017.

projektnih prijedloga, učestale izmjene natječajne dokumentacije te nedostatak osoblja u nadležnim tijelima.

Ministarstvo financija objavilo je kako je Hrvatska u 2014. godini iz fondova povukla 584 milijuna eura, u 2015. godini 556 milijuna eura, a 2016 oko 850 milijuna eura. Kako je prije navedeno europski strukturni i investicijski fond Hrvatskoj je namijenio 11 milijardi eura za razdoblje od 2014. do 2020. godine. Kada bi Hrvatska nekako uspjela udvostručiti količinu povučenih sredstava u iduće 2 i pol godine još uvijek ne bih uspjela povući više od 70% sredstva koja su joj na raspolaganju što je poražavajući podatak uzevši u obzir ostale članice same Unije. Grčka koja se još uvijek oporavlja od svog ekonomskog kraha je u prošloj godini uspjela povući 100% sredstva koja su joj na raspolaganju i time postala jedina članice Unije koja je postigla taj cilj.

Uzevši u obzir kako je iznos dodijeljenih, još neisplaćenih sredstava, dobar pokazatelj budućih kretanja, Hrvatska ni ovdje nije sjajna te se nalazi na 25. mjestu od svih članica Unije. Razlog za to se može tražiti što za sam proces povlačenja sredstava, natječajima, upravljanjem i kontrolom nije odgovorno samo jedno ministarstvo. Također činjenica da iskorištavanje fondova ide preko same države, a ništa preko županija ili regionalnih jedinica otežava posao lokalnim zajednicama koja bi možda bila u mogućnosti iskoristiti sredstva brže i kvalitetnije da ne trebaju za sve čekati odgovor iz centra vlasti. Jedna od zemalja koja se nalazi na vrhu po postotku iskorištenosti fondova je Poljska, a njezin sistem je kreiran tako da njihova vojvodstva direktno pregovaraju s Europskom unijom tako da je to možda jedan dobar model koji bi se mogao slijediti. Iako su Poljska vojvodstva znatno veća od naših županija, prvenstveno zbog same razlike u površini dviju zemalja, princip ostaje isti jer su lokalni prioriteti često znatno različiti od onih na državnoj razini. Dok su državni prioriteti često neki veliki projekti poput Pelješkog mosta, izgradnja dugih trasa autocesta, lokalni mogu biti obnova cesta, lokalnih igrališta, izgradnja biciklističkih staza i slično. Samim tim možemo vidjeti gdje nastaje većina problema pošto država mora pregovarati sa Europskom unijom oko realizacije gotovo svih projekta što je vremenski neisplativo, pogotovo kada se uzme u obzir koliko bi bilo jednostavnije kada bi se država nastavila baviti svojim velikim projektima koji zahtijevaju znatan iznos sredstava, a one lokalne prepustiti samim lokalnim zajednicama koje bi, ovisno o svome znanju i sposobnosti, mogli realizirati određene projekte.

Na kraju možemo zaključiti kako je hrvatsko korištenje sredstava iz fondova Europske unije još uvijek nedovoljno kvalitetno. Iako je napredak u posljednjih nekoliko godina vidljiv,

Hrvatska još uvijek kasni za ostalim članicama Unije. Ne postoji samo jedan razlog zbog kojega je situacija takva već se radi o nizu parametara i odluka koje skupa otežavaju proces povlačenja sredstava. Od preraspodjele samih aktivnosti vezanih uz povlačenje sredstava iz fondova do manjka aktivnosti na području kreiranja kvalitetnih projekata i znanja za provedbu istih. Kroz posljednje godine svake je ostvaren mali napredak u postotku povučenih sredstava, no ako Hrvatska želi dostići svoje europske kolege, bit će potrebno nešto više od postepenog rasta.

4. IDEJA I CILJ PROJEKTA „POSLUJMO ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER“

4.1. Poslovna ideja

Posljednjih godina stalno se u medijima govori o potrebi za reformom školstva, odnosno kako je naš obrazovni sustav zastario i neodrživ. Djeca u hrvatskim školama su najviše fokusirana na ocjene, a ne na znanje i za to najveću odgovornost upravo snosi sustav obrazovanja koji je zastario. Unatoč tome što u Hrvatskoj postoji velika potražnja za obrtničkim zanimanjima, mladi sa završenim fakultetima koji nisu usmjereni na informatičke tehnologije, prvenstveno programiranje ili web dizajn suočavaju se s iznimno konkurentnim tržištem rada. U takvom okruženju ono što nekome daje konkurentsku prednost je upravo znanje koje se stječe tijekom obrazovanja. Zato i ne čudi da za svako radno mjesto poslodavci traže određene godine iskustva rada u toj struci te se ustručavaju zaposliti mlade ljude koji su tek završili fakultet ili srednju školu. Glavni razlog za to je što se djecu i mlade ne priprema dovoljno dobro za izlazak na tržište rada, sam sustav ne nagrađuje istraživanje, kreativnost, debatiranje sa kolegama ili nastavnikom, već memoriranje činjenica bez objašnjavanja kako se iste primjenjuju u praksi.

Tehnologija pokreće i kontrolira današnji svijet kroz sve slojeve društva i korporativnog okruženja. Neznanje rada na računalu ili korištenja pametnih telefona i drugih tehnoloških alata u današnje vrijeme su gotovo jednake nepismenosti kada se radi o mladim ljudima koji apliciraju za radna mjesta na višim funkcijama. Za gotovo svako uredsko radno mjesto znanje microsoftovog office paketa je nužno, dok je dobrodošlo znanje korištenja i drugih računalnih programa, ovisno u grani posla o kojoj se radi. Najtraženija zanimanja na današnjem tržištu rada su programeri, odnosno softverski dizajneri, a u budućnosti će potražnja za njima samo rasti.

Unatoč tome, informatika će u Hrvatskoj tek od iduće godine postati obvezan predmet u osnovnim školama. U skandinavskim zemljama te onima najrazvijenijima u Europskoj uniji djecu se već od prvoga razreda upoznaje s radom na računalu, dok ih se onim kasnijima već upoznaje s nekim od osnovnih programerskih jezika. Iz ovoga se lako može uvidjeti kako mladi iz Hrvatske ulaze na globalno tržište rada hendikepirani od samoga početka.

Informatičko znanje, nažalost, nije jedino zapostavljeno u okviru Hrvatskog obrazovnog sustava. Poduzetnička klima je u Hrvatskoj posljednjih godina iznimno teška te je za pokretanje i održavanje uspješnog biznisa potrebna veoma dobra ideja i najvažnije odlična realizacija te

iste ideje. Unatoč tome što postoji razmišljanje da se dobar poduzetnik rađa, a ne stvara, činjenica je da je za veliki broj propalih novotvorenih poduzeća odgovoran manjak znanja i manjak iskustva. Poduzetništvo kao predmet postoji u srednjim ekonomskim i drugim srodnim školama, no i tamo je nedovoljno zastupljeno te je kao i većina drugih predmeta svedeno na memoriranje činjenica i pravila. U svijetu poduzetništva samo znanje o realizaciji poslovne ideje od početka do kraja je veoma bitno isto kao i iskustvo u tome okruženju. Ovdje se vidi s kojim se problemom susreće hrvatski obrazovni sustav. Koliko god nekome kvalitetno prenijeli znanje, iskustvo poduzetničkog okruženja je nemoguće dočarati putem klasične nastave.

To je bio jedan od glavnih pokretača poslovne ideje ovoga projekta. Kako djecu približiti poduzetništvu na realan način te barem donekle replicirati uvjete sa kojima se poduzetnici susreću na tržištu, od procesa proizvodnje, distribucije, konkurencije rizika i ostalo. Tako se došlo na ideju o stvaranju učeničkih zadruga s proizvodno-tržišnom orijentacijom kojima će cilj biti ostvarivanje profita putem proizvodnje ili davanjem usluga, a sve u svrhu edukacije samih učenika. Jedan od glavnih zadataka takve zadruge je edukacija učenika o poduzetničkom promišljanju, razvoj njihovih poduzetničkih vještina te ekonomska i financijska pismenost samih članova.

Kako bi učenike bili u stanju educirati i biti u mogućnosti tu ideju prenijeti u stvarnost, bilo je veoma bitno i same učitelje, odnosno nastavnike, educirati da bi bili u mogućnosti održavati radionice o poduzetništvu te steći potrebne poduzetničke kompetencije.

4.2. Cilj projekta

Ukupni broj djece u osnovnim školama grada Kutine je 2070 od kojih je 549 učenika koji pohađaju sedmi i osmi razred te su oni ciljna skupina samog projekta. U gradu Kutini trenutno je evidentirano 1800 nezaposlenih osoba od čega je velik broj upravo mladih koji su završili srednju školu ili fakultet.²⁷ Isto tako Kutini kao najvećem gradu i pokretaču društveno-gospodarskog rasta i razvoja u mikro-regiji Moslavina gravitira još otprilike 10 000 mladih. Tvornica Petrokemija tako ima ključnu ulogu na tome lokalnom području jer zapošljava najveći broj ljudi te gotovo svaka obitelj ima barem jednog člana koji ili radi u Petrokemiji ili je možda partner nekoga tko tamo radi. U prošlih nekoliko godina stanje u toj tvornici je sve lošije te se broj otpuštenih radnika povećava iz godine u godinu. To, kao i velike promjene u lokalnom gospodarstvu, dovodi do iseljavanja mladih sa područja grada Kutine jer su njihovo šanse za zapošljavanje na lokalnoj razini veoma male. Sisačko- moslavačka županija je jedna od

²⁷ <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=37278>, pristupano 19.05.2018.

najsiromašnijih u Hrvatskoj te se uz Slavoniju suočava s najvećim valom iseljavanja mladih u inozemstvo ili neke bogatije regije Hrvatske.

Loša ekonomska situacija lokalne zajednice je poslužila kao najveći motiv za pokretanje projekta, odnosno poticanje mladih da preuzmu kontrolu nad svojom sudbinom kroz razvijanje informatičkog znanja i poduzetničkih kompetencija. Korištenje novih tehnologija i poduzetničke kompetencije danas nije samo jedna od nužnih vještina kojima mladi moraju raspolagati kako bi konkurirali na tržištu rada, već je i neizostavan dio socijalizacije mladih. Poduzetništvo je razvijeno u svim europskim gradovima i razvijanje takvih vještina kod mladih moglo bi se pokazati kao upravo ono što je potrebno da se lokalna zajednica ekonomski oporavi. Uspješne generacije poduzetnika bile bi u mogućnosti stvoriti nova radna mjesta te tako spriječiti iseljavanje mladih i ponuditi im neku perspektivu unutar njihove lokalne zajednice.

Nedostatak digitalnih vještina i poduzetničkih kompetencija su tako prepoznati kao jedan od ključnih razloga za veliku nezaposlenost mladih te je za cilj projekta zadan upravo razvoj tih vještina i njihovo što ranije uvođenje u obrazovanje. Jedan od razloga za to što i profesori i nastavnici također nisu dovoljno educirani o poduzetničkim vještinama kako bi djeci mogli pružiti odgovarajući nivo edukacije. Iz upitnika provedenog prije realizacije projekta samo 22% nastavnika je smatralo kako je dovoljno educirano za provođenje takve nastave, dok čak 78% ih je izjavilo da nikada nije prošlo nikakvu profesionalnu formu edukacije vezanu uz predmet poduzetništva.²⁸ Rezultat provođenja projekta bi tako mogao poslužiti za stvaranje ljudskog kapitala, djeca i mladi bi stekli povjerenje u svoje kreativne snage te bi bili u mogućnosti iskoristiti lokalne resurse za ostvarenje profita. Upravo zato je okosnica projekta osnivanje učeničkih zadruga sa tržišno prodajnom orijentacijom jer će one poslužiti kao priprema mladih za uvjete na tržištu te im pokazati kako realizirati neke svoje ideje.

Kao glavni ciljevi projekta se tako mogu navesti unaprjeđenje digitalnog znanja djece, razvoj njihovih poduzetničkih kompetencija, osposobljavanje učitelja za održavanje radionica o poduzetništvu i razvijene poduzetničke kompetencije učitelja.²⁹

²⁸ Projektna dokumentacija projekta „POSLUJMO ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER“

²⁹ Projektna dokumentacija projekta „POSLUJMO ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER“

5. FAZE I IMPLEMENTACIJA PROJEKTA „POSLUJMO ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER“

5.1. Planiranje projekta

Kao što je već spomenuto, prva faza u realizaciji projekta je njegovo planiranje, odnosno planiranje svih potrebnih aktivnosti i načina njihove realizacije. Ono obuhvaća prognoziranje događaja i određivanje najboljeg toka akcije iz skupa alternativa.³⁰ Uz okupljanje projektnog tima, odabir partnera, budžeta, planiranje projekta je prvi korak ka njegovoj realizaciji.

5.1.1. Odabir projektnih partnera

Nakon donošenja odluke o pokretanju projekta, prva faza je bila planiranje samog projekta. Prvo je bilo potrebno pronaći partnere koji će zajedno sa OŠ „Vladimira Vidrića“ te gradom Kutinom sudjelovati na projektu. Razvojna agencija Mrav d.o.o. Kutina druga je po veličini razvojna agencija u Sisačko – moslavačkoj županiji. Glavna svrha agencije je biti pokretač rasta i razvoja Moslavačke regije. Uz to agencija ima iskustva u samostalnom provođenju projekata, pripremi dokumentacije, stvaranju partnerstva na regionalnoj razini, a to su upravo vještine koje su potrebne kada se radi o realizaciji jednoga projekta sa međunarodnim predznakom. Razvojna agencija Mrav se tako pokazala kao jedan od ključnih čimbenika u planiranju samog projekta i vrijedan partner u realizaciji istog.

Visoka škola Nikola Šubić Zrinski je osnovana 2008. godine s ciljem osposobljavanja studenata za uspješno upravljanje malim i srednjim poduzećima. Uz to također sadrži i Studentski poduzetnički inkubator kao infrastrukturnu potporu i skup mentora koji su stručnjaci u različitim područjima. Samim tim ova visoka škola bih bila veoma korisna u edukaciji učitelja o poduzetničkim kompetencijama te potrebnim znanjima koja su potrebna za realizaciju jednoga ovakvog projekta.

Uz lokalne partnere bilo je potrebno pronaći i one inozemne jer je projekt i zamišljen na internacionalnom nivou, a za to se savršen pokazao Dimitrovgrad iz Bugarske gdje su učenici i učitelji iz lokalnih škola već išli na razmjenu učenika, odnosno edukaciju učitelja u sklopu programa Erasmus+, te su tako već razvili poznanstva i prijateljstva sa školama i njihovim članovima iz te regije.

³⁰ Škrtić, M, Vouk, R: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Katma d.o.o., Zagreb,2005., str 151.

Centar za djecu i mlade grada Dimitrovgrada je također jedan od partnera uz samu školu jer su njegovi glavni ciljevi upravo:

- Pružanje različitih izvannastavnih prilika i aktivnosti za djecu i mlade ljude Dimitrovgrada.
- Pružanje dodatnih vještina, znanja i kompetencija.
- Organiziranje različitih poduzeća mladih i postizanje misija.
- Poticanje uključivanja djece u korisne akcije.
- Poticanje osobnih vještina djece.
- Ograničavanje agresivnog ponašanja djece i mladih ljudi.
- Poticanje djece za rad u timu.
- Poticanje talentirane djece i mladih ljudi Dimitrovgrada.

Upravo su sve te kompetencije taj centar činile savršenim partnerom jer su tu vrijednosti i znanja koje se žele prenijeti na djecu i mlade u sklopu samoga projekta.³¹

5.1.2. Raspored projektnih aktivnosti

Nakon pronalazjenja projektnih partnera, drugi korak je bio raspodjela projektnih aktivnosti, odnosno dužnosti unutar projekta. Svaki od partnera na projektu posjeduje različite kompetencije i znanja i zato je bitno da svaki od njih radi na onom dijelu projekta gdje ih najbolje može upotrijebiti.

Razvojna agencija Mrav d.o.o. je logično imala najviše iskustva od svih članova projektnog tima o samom procesu provedbe projekta. Od pribavljanja sve potrebne projektne dokumentacije, do budžetiranja, pa i pisanja samog projekta. Zbog navedenih razloga upravo njoj je zadatak bio pripremiti projekt na služben i odgovarajući način, poštujući sva pravila i norme. Možemo zaključiti kako je zadatak agencije bio osigurati da su ideje ostalih članova projektnog tima o načinu izvođenja projekta, aktivnostima, budžetu i slično, stavljene u pravilnu projektnu formu.

Učitelji osnovnih škola koje sudjeluju na projektu unatoč svome znanju nisu bili dovoljno educirani o samom području poduzetništva i pokretanju projekata poput učeničkih zadruga. Upravo zbog toga Visoka škola Nikola Šubić Zrinski kojoj je najvažniji cilj edukacija svojih studenata o poduzetništvu je mogla poslužiti kao mentor u edukaciji učiteljskog osoblja.

³¹ Projektna dokumentacija projekta „POSLUJMO ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER“

Upoznavanje učiteljskog osoblja s poduzetništvom i kreiranjem učeničkih zadruga je bila jedna od glavnih, ali ne i jedinih zadaća poslovne škole. Njezina uloga je također bila i evaluacija i procjena kvalitete provedbe projekta na području edukacije učenika o principima poduzetništva, kao i primjena istih. Imati u svome projektom timu partnera koji ima mnoštvo iskustva s prenošenjem znanja o poduzetništvu studentima i koji zna kako funkcioniraju poduzetničke udruge osnovane od strane njih samih se pokazalo od presudnog znanja za uspješnu implementaciju projekta.

Projekt je od svojih početnih ideja bio zamišljen na međunarodnoj razini. Preko programa Erasmus+ učenici su imali prilike putovati u druge zemlje i zajedno sa učenicima tamošnjih škola razvijati svoje znanje. Razvijanje kvalitetne mreže poznanstava je ključno za uspjeh u poslovnom svijetu te je zato iznimno bitno od mladosti početi razvijati poznanstava koje se kasnije mogu pokazati veoma bitnima u osobnoj realizaciji. Osnovne škole iz grada Dimitrovskog u Bugarskoj su se pokazale kao odličan potencijalan partner na ovome projektu jer su kroz brojna druženja i sam program Erasmus+ škole sa područja Kutine, prvenstveno OŠ „Vladimira Vidrića“ razvile odličan odnos, kako učenici međusobno, tako i učitelji također. Upravo iz tih razloga kao i iz činjenice da bi lokalne učeničke zadruge praktično mogle izvršavati poslove s takvim istim zadrugama iz drugih zemalja i time stjecati važno iskustvo o djelovanju tržišta i potencijalnim poteškoćama koje se mogu javiti u poslovanju sa inozemstvom.

Centar za djecu i mlade iz Dimitrovskog već godinama radi na ostvarivanju sličnih ciljeva kao i ovaj projekt u svojoj lokalnoj zajednici. Poticanje mladih i djece na širenje svoga znanja i izvan granica samog kurikuluma kroz uključivanje istih u različite akcije, organizacije ili zadruge. Zbog tih razloga Centar za djecu i mlade se pokazao kao veoma koristan pri organizaciji stvaranja samih učeničkih zadruga i prepoznavanju potencijalnih problema i rizika koji se mogu javiti u tom procesu. Njihova zadaća je tako bila pomagati školama u pripremi i realizaciji kreiranja učeničkih zadruga u svrhu projekta.

5.2. Pribavljanje sredstava i razrada budžeta

Nakon odabira projektnih partnera te rasporeda projektnih aktivnosti potrebno je procijeniti planirani budžet te kako će se potrebna sredstva pribaviti, odnosno iz kojeg će se izvora financirati. Projektnim menadžerima je izazov svaki projekt kojega oni pokušavaju izvesti na razini zadane kvalitete uz upotrebu minimuma mogućeg vremena, troškova i resursa. U tom

kontekstu veoma važnu ulogu ima planiranje kojega je zadatak da previdi vrstu i količinu resursa potrebnih za ostvarenje zadanog obujma rada unutar planiranog vremena.³²

Nakon što su ciljevi projekti bili određeni, kao i način njihova postizanja, bilo je potrebno odrediti kako će se pribaviti potrebna sredstva i koliko će ta sredstva iznositi. Odnosno, bilo je potrebno rasporediti projekt na različite aktivnosti i odrediti koliko će financijskih sredstava biti potrebno za provođenje i izvršavanje tih aktivnosti. Kako je sam projekt ima kao cilj obrazovanje mladih i njihovu edukaciju, projektni tim se odlučio okrenuti prema programima i fondovima Europske unije, prvenstveno programu Erasmus + čiji je glavni cilj poboljšanje kvalitete obrazovanja na području same Unije, pa tako i na lokalnim razinama zemalja članica. To je značilo da je nakon određivanja potrebnog budžeta i njegovog planiranja bilo potrebno poslati Agenciji za mobilnost i projekte Europske unije jer je ona zadužena za program Erasmus+ na području republike Hrvatske razrađenu molbu s obrazloženjem traženih sredstava i za što bih se ona koristila.

Tablica 5. Pregled odobrene financijske potpore prema stavkama proračuna

BUDŽET	ZATRAŽENA SREDSTVA	ODOBRENA SREDSTVA
Projektni menadžment i implementacija	54.000.00 €	54.000.00 €
Međunarodni projektni sastanci	18.400.00 €	18.400.00 €
Intelektualni outputi	13.912.00 €	5.920.00 €
Multiplier events	8.000.00 €	3.000.00 €
Putovanja	9.900.00 €	9.900.00 €
Individualna podrška	18.900.00 €	18.900.00 €
Lingvistička podrška	0.00 €	0.00 €
Posebne potrebe	0.00 €	0.00 €
Izvanredni troškovi	4.260.00 €	3.260.00 €
Ukupno	125.372.00 €	113.380.00 €

Izvor: Projektna dokumentacija

³² Buble, M.:Projektni menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010., str.83

Najveći dio zatraženih sredstava projekta, odnosno gotovo 45% pripao je projektnom menadžmentu i njegovoj implementaciji, što i nije iznenađenje pošto je to jedan od najzahtjevnijih dijelova projektnog ciklusa. Na prikazanoj tablici se vidi kako su ukupna zatražena sredstva za izvršavanje projekta iznosila 125.372 eura te iako ona nisu bila odobrena u potpunosti, gotovo 90% iznosa je bilo odobreno te je tako određeno kako će ukupni budžet projekta iznositi 113.800 eura.

Nakon konačnog definiranja budžeta te pribavljanja potrebnih sredstava za realizaciju projekta, kao sljedeći korak se nametnuo raspored tih sredstava po projektnim aktivnostima, odnosno projektnim partnerima. Raspoređivanje sredstava po aktivnostima projekta može se gledati kao na investiranje. Investiranje je ulaganje kapitala u sadašnjost, sa svrhom donošenja koristi u budućnosti.³³ Tako se i u projektu ulaže u promjenu sadašnjeg stanja kako bi se ostvarili budućí ciljevi. Bitno je budžet rasporediti tako da svaki sektor projektnog tima ima dosta sredstva kako bi mogao obavljati svoju funkciju na najbolji način. U tablici u nastavku prikazano je kako je budžet projekta „**POSLUJMO ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER**“ raspoređen po članovima projekta.

Tablica 6. Budžet projekta

³³ Kovačević, B.: Osnove poslovne ekonomije, Mikrorad d.o.o., Zagreb., 2003., str. 113.

Organizacija	Projektni menadžment i implementacija	Međunarodni projektni sastanci	Intelektualni outputi	Multiplier events	Putovanja	Individualna potpora	Izvanredni troškovi	Ukupno
Grad Kutina	11.365 €	1.150 €		3.000 €			1.060 €	16.575 €
Općina Dimitrovgrad	5.365 €	3.450 €						8.815 €
Razvojna agencija Mrav d.o.o.	5.365 €	1.150 €						6.515 €
OŠ Lyuben Karavelov	5.365 €	3.450 €			5.500€	10.850 €		25.165 €
OŠ Aleko Konstantinov	5.365 €	3.450 €			2.750 €	5.425 €		16.990 €
Centar za djecu i mlade Dimitrovgrad	5.365 €	3.450 €						8.815 €
OŠ Vladimira Vidrića	5.365 €	1.150 €						12.990 €
Visoka Škola Nikola Šubić Zrinski	6.000 €	1.150 €	10.365 €		1.650 €	2.625 €	2.200 €	17.515 €
Ukupno	49.555 €	18.400 €	10.365 €	3.000 €	8900 €	18.900 €	3.260 €	113.380 €

Izvor: Projektna dokumentacija projekta „POSLUJMO ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER“

5.3. Izvedba projekta

Kao što je spomenuto prije, izvedba projekta je faza ciklusa projekta koja čini njegovo samo središte zbog toga jer sve prethodno planiranje aktivnosti, budžeta i rasporeda aktivnosti se u ovoj projektnoj fazi realizira. U izvedbi projekta bitno je napraviti detaljan raspored aktivnosti koje će se provoditi u određenom vremenskom razdoblju i kada se očekuje njihova realizacija.

Svaki projekt treba imati detaljan plan implementacije koji obuhvaća sve aktivnosti unutar projekta, tko će ih provoditi, u kojem vremenskom periodu, koliko je potrebno financijskih sredstava te dokaz da je ta aktivnost provedena. U nastavku će u pogledu tablice biti predstavljen pojednostavljen plan implementacije projekta "POSLUJMO ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER" s ključnim aktivnostima i ciljevima projekta. U tablici možemo vidjeti kako je projektni tim implementirao projekt po fazama od njegovih početaka, odnosno dizajniranja web stranica i izrada priručnika, do edukacije samih nastavnika o poduzetništvu, pa do izvršavanja glavnoga cilja projekta, odnosno osnivanja mini inkubatora poduzetničkih ideja i aktivnosti.

Tablica 7. Implementacija projekta

AKTIVNOST	VRIJEME IMPLEMENTACIJE	TKO?	RESURS	BUDŽET	OUTPUT
Dizajn web stranice na engleskom/bugarskom	1-2. mjesec 2016. godine	Lider aktivnosti: Grad Kutina	1. eksterni ekspert	1.060. €	1. Web stranica
Izrada priručnika	2. mjesec 2016.	Lider aktivnosti: Visoka škola NŠZ	20 dana/ 2 osobe	2.960. €	Priručnik
"Treniraj trenera" profesionalan razvoj 15 nastavnika u Kutini	4-5 mjesec. 2016.	Lider aktivnosti: Visoka škola NŠZ RA Mrav	3 dana Visoka škola NŠZ, 2 dana RA Mrav	Putovanja i individualna potpora	15 educiranih nastavnika, 12 Hrvata, 3 Bugara
Osnivanje Mini inkubatora za učenike u Kutini	10. mjesec. 2016.	Lider aktivnosti: Visoka škola NŠZ	3 dana Visoka škola NŠZ, 2 dana RA Mrav	Putovanja i individualna potpora	1 Mini inkubator 20 učenika i 5 nastavnika sudjeluju u radionicama.
Radionica u Dimitrovgradu	3. mjesec. 2017.	Lider aktivnosti: Centar za djecu i mlade	5 dana Centar za djecu i mlade	Projektne menadžment	20 učenika i 13 nastavnika sudjeluju u radionicama
Posljednji međunarodni susret	4. mjesec. 2017.	Lider aktivnosti: Grad Kutina	8 osoba/ 2 dana	4.600€	Izvještaj

Izvor: Projektna dokumentacija

Uz implementaciju projekta bilo je veoma bitno razraditi kako podići lokalnu svijest o tome što projekt nastoji postići odnosno kako zainteresirati više učenika, nastavnika i općenito lokalnog stanovništva da sudjeluju na projektu. Informacija uvijek nečemu služi - u svakodnevnom životu, u gospodarstvu, znanosti, politici, društvenom životu, u međudržavnim odnosima.³⁴ Isto tako i u projektu bitno je upoznati lokalnu zajednicu s njime pogotovo ako je jedan od ciljeva projekta povećati lokalnu svijest o važnosti poduzetništva i informatičkog obrazovanja. U tablici u nastavku prikazane su neke od ključnih metoda koji su članovi projektnog tima koristili kako bi upoznali javnost sa samim projektom.

Tablica 8. Podizanje svijesti lokalne zajednice o projektu

VRIJEME	AKTIVNOST	CILJNA SKUPINA	CILJ
1. mjesec 2016.	Članci u lokalnim novinama	Lokalna zajednica	Podizanje svijesti
4. mjesec 2016.	Konferencija o korištenju ICT tehnologija	Lokalna zajednica Nastavnici Učenici	Podizanje svijesti o važnosti ICT tehnologija
7. mjesec 2016.	Izrada letaka i brošura	Lokalna zajednica	Podizanje svijesti o važnosti poduzetništva
10. mjesec 2016.	Radionice	Nastavnici Učenici	Podizanje svijesti o važnosti uvođenja poduzetništva u školstvo
2. mjesec 2017.	Internet sadržaji	Lokalna zajednica	Podizanje svijesti i interesa lokalne zajednice

Izvor: Projektna dokumentacija

Kao što je prikazano u tablici, članovi projektnog tima su uložili znatan dio vremena i rada kako bi lokalnu javnost kao i učenike i nastavnike upoznali sa samim projektom i njegovim ciljevima.

³⁴ Bilandžić, M., Javorović, B, Poslovne informacije i business intelligence, golden marketing, Zagreb, 2007, str. 41.

Uključivanje lokalne zajednice u ovakve projekte ima ključnu ulogu u njegovoj održivosti, odnosno budućnosti i zato je veoma bitno da je proces podizanja svijesti o samom projektu kvalitetno i opširno odrađen.

5.4. Kontrola i nadzor projekta

Kontroliranje, odnosno nadziranje provedbe projekta, bitan je čimbenik njegovog cjelokupnog uspjeha. Veoma je bitno da se nakon implementacije svake ključne faze projekta evaluira koliko je kvalitetno i precizno ta faza odrađena u usporedbi s početnim planom projekta. Za kontrolu na ovom projektu je bila zadužena Razvojna agencija Mrav d.o.o. te Visoka škola Nikola Šubić Zrinski. Njihov zadatak je bio evaluirati način na koji ostali sudionici projekta izvršavaju svoje zadaće te ih upozoravati u slučaju nekih pogrešaka.

Svoja zapažanja, primjedbe i zahtjeve oni su izlagali na konferencijskim sastancima, na kojima su sudjelovali sve ključne osobe u projektu. Tokom same izvedbe projekta bilo je sazivano sedam takvih sastanaka, bilo putem skype poziva ili u direktnom kontaktu.³⁵ Oni su se prvenstveno koristili kako bi se ocjenjivao napredak projekta te evaluirala uspješnost provođenja ključnih projektnih faza. Iskustvo Razvojne agencije Mrav d.o.o. u brojnim projektima tu se pokazalo od velike važnosti jer su znali upozoriti članove projektnog tima o potencijalnim problemima i kako ih riješiti. Visoka škola Nikola Šubić Zrinski je pak svoje znanje o poduzetništvu koristila kako bi evaluirala napredak nastavnika i učenika u njihovom procesu edukacije o poduzetništvu te ih usmjeravala, pomagala i na kraju i kontrolirala nivo njihovog napretka.

5.5. Završetak projekta

Svibanj 2017. godine označio je kraj provedbe projekta, odnosno završavanja njegove zadnje faze, a to je kompletiranje svih aktivnosti oko osnivanja mini poduzetničkog inkubatora. Na kraju projekta održan je velik sastanak svih članova projekta koji su razmjenjivali iskustva i iznosili svoja mišljenja o iskustvu rada na ovakvom projektu. Za mnoge je to bilo prvi puta da su sudjelovali u izvedbi nekoga projekta, tako da je to za njih činilo jedno novo iskustvo. Iako kraj projekta označuje kraj njegove izvedbe po projektnom planu, to ne znači da projekt tada prestaje, nego zapravo tek počinje sa svojim djelovanjem. Iako je posao provedbe projekta završen tada ostaje za vidjeti kolika je njegova održivost, odnosno budućnost samog projekta i koliko je njegovih ciljeva zapravo ispunjeno i na koji način. Zatvaranje projekta je veoma bitno

³⁵ Projektna dokumentacija projekta „POSLUJMO ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER“

jer to je projektna faza u kojoj je većina projektnog tima već donekle opuštena jer smatra da je posao odrađen i to je zamka u koju je lagano upasti jer kao što je bitno projekt valjano pokrenuti tako je i njegov završetak isto od ključne važnosti. Zbog toga je veoma bitno da su članovi projektnog tima koji su u njemu samo "prolaznici", odnosno nemaju od njega direktne koristi do kraja fokusirani jer oni već mogu biti usredotočeni na neke buduće projekte u kojima će sudjelovati i tako zanemariti kvalitetno privođenje kraju trenutnog projekta.

Kraj ovog projekta označio je kraj jedne dvogodišnje avanture u kojoj je skupina ljudi koja je odlučila nešto učiniti za svoju lokalnu zajednicu, svoju djecu, ali i sebe te budućnost same zajednice marljivo radila i u svoje slobodno vrijeme kako bih nešto postigli i promijenili. Iako svi stalno pričaju kako je nužno nešto promijeniti i kako trenutna situacija nije dobra, rijetko će tko zapravo nešto poduzeti. Za ostvariti nešto u Hrvatskoj nije bitno samo znanje i kompetencije, već i upornost jer je hrvatska birokracija i sam način na koji je država uređena često dodatni teret u samom procesu realizacije neke ideje. Samim time učiniti bilo što za svoje okruženje i vratiti nešto zajednici u kojoj ste odrasli kao što su učinili ljudi iza ovoga projekta može motivirati i druge da učine isto.

6. VREDNOVANJE PROJEKTA „POSLUJMO ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER“

Nakon završetka bilo kojeg projekta slijedi faza evaluacije, odnosno procjene uspješnosti toga projekta. Output projekta je specifičan proizvod ili usluga koja treba biti procijenjena u smislu zadovoljenja vremena završetka projekta, budžeta i ciljeva kvalitete.³⁶ Od same projektne ideje do njegovog planiranja pred projekt se postavljaju određeni ciljevi koje on nastoji ispuniti. Na kraju provedbe projekta slijedi upravo provjeravanje tih ciljeva, odnosno efikasnosti kojom su oni ostvareni. Jesu li poštivani zadani rokovi, predviđeni budžet, jesu li uspješno implementirane ključni elementi projekta te kolika je njegova sama održivost.

6.1 Usklađenost planiranih i završnih rokova implementacije pojedinih faza

U prošlom poglavlju u tablici su bile navedene ključne faze implementacije projekta, sa njihovim očekivanim vremenom izvršavanja. U sljedećoj tablici će ti planirani rokovi biti uspoređeni sa rokovima koji su na kraju ostvareni. Na temelju toga može se procijeniti koliko je kvalitetno odrađena faza planiranja te koliko kvalitetno članovi projektnog tima upravljaju sa vremenom.

Tablica 9. Usporedba planiranih i završnih rokova implementacije projekta

AKTIVNOST	OČEKIVANO VRIJEME IMPLEMENTACIJE	ZAVRŠNO VRIJEME IMPLEMENTACIJE
Dizajn web stranice na engleskom/bugarskom	1-2. mjesec 2016. godine	2. mjesec 2016.
Izrada priručnika	2.mjesec 2016. godine	2. mjesec 2016.
"Treniraj trenera" profesionalan razvoj 15 nastavnika u Kutini	4-5. mjesec 2016. godine	5. mjesec 2016.
Osnivanje Mini inkubatora za učenike u Kutini	10. mjesec 2016.	12. mjesec 2016.
Radionica u Dimitrovgradu	3. mjesec. 2017.	4. mjesec 2017.
Posljednji međunarodni susret	4. mjesec 2017.	5. mjesec 2017.

Izvor: Projektna dokumentacija

³⁶ Anbari, F., A systems approach to project evaluation, Project Management Journal, str 24.

Na temelju tablice se vidi kako se planirani rokovi implementacije određenih faza te oni konačni u većini slučajeva poklapaju. U fazi osnivanja mini inkubatora poduzetničkih ideja vidimo odstupanje od dva mjeseca, što se može činiti mnogo, no uzevši u obzir da je to bila najkompleksnija aktivnost u projektnom ciklusu, takvo odstupanje nije preveliko. Bitno je shvatiti da tokom provedbe nekog projekta može doći do nepredviđenih situacija koje mogu odgoditi dovršavanje neke od njegovih faza. Isto tako bitno je napomenuti kada nije svaka odgoda negativna, već razlog njoj može biti dodatna dorada određene faze kako bi ona bila kvalitetnije provedena i samim time podići razinu kvalitete cjelokupnog projekta. Drugim riječima, ponekad je bolje odgoditi izvršavanje neke aktivnosti, ako nismo sigurni kako će ona biti provedena na najkvalitetniji mogući način. Kvaliteta se može definirati kao stupanj izvrsnosti koji neka organizacija može postići u isporučivanju proizvoda ili usluga svojim kupcima.³⁷ Kvaliteta projekta se tako najviše poistovjećuje s onim konačnim rezultatom koji on ostvaruje tako da je produljenje roka dovršenja projekta ponekad nužno kako bi ta krajnja kvaliteta bila na potrebnom nivou.

6.2. Usporedba završnog stanja sa zadanim ciljevima

U samom uvodu u projekt kao njegovi glavni ciljevi su bili navedeni unaprjeđenje digitalnog znanja djece, razvoj njihovih poduzetničkih kompetencija, osposobljavanje učitelja za održavanje radionica o poduzetništvu i razvijene poduzetničke kompetencije učitelja.

Kao što je navedeno prije provedbe projekta samo 22% nastavnika koji su sudjelovali na projektu je smatralo da posjeduje dovoljni stupanj znanja o poduzetništvu. To je bio neodrživ postotak s obzirom na ciljeve projekta koji su uključivali obrazovanje djece o poduzetništvu. Upravo je to prvi vidljivi realizirani cilj projekta jer su kroz brojne edukacije i predavanja nastavnici stekli takav stupanj znanja da je u kurikulum same škole uveden predmet "Mladi poduzetnik" kao oblik izvannastavne aktivnosti. Na njemu učenici imaju priliku učiti o poduzetništvu putem brojnih praktičnih aktivnosti što će im definitivno biti od velike pomoći ako se u budućnosti odluče krenuti poduzetničkim putem.

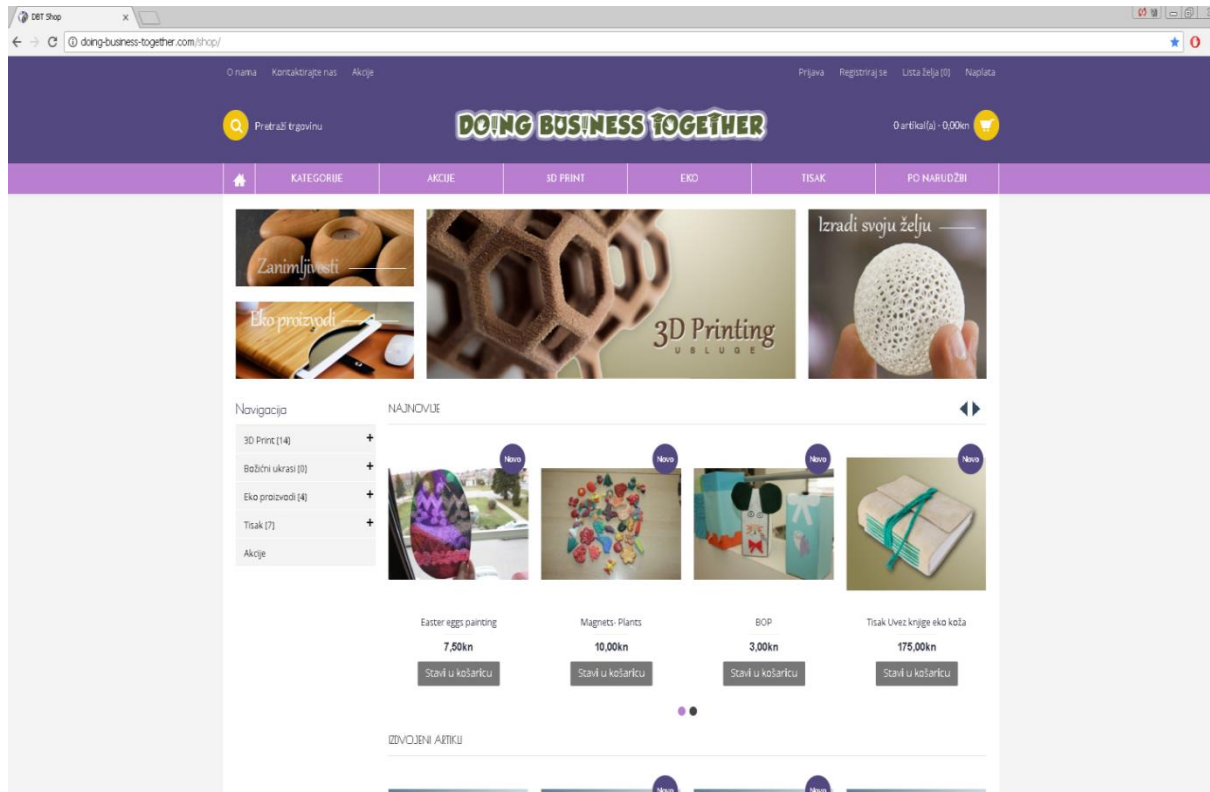
Drugi cilj je bio unaprjeđenje digitalnog znanja učenika kroz edukaciju o ICT-u. Ovo je, također, jedan od velikih uspjeha koje je projekt ostvario jer su učenici koji su sudjelovali na projektu znatno unaprijedili svoje informatičko znanje te su čak djelom sudjelovali u izradi same internetske stranice, kao i internetskoga dućana na kojem prodaju svoje proizvode. To im je pomoglo shvatiti kako to izgleda s druge strane nekog online dućana, odnosno kako je to biti

³⁷ Armstrong, M: Kompletna menadžerska znanja, MEP Consult, Zagreb, 2001., str.64.

prodavač, a ne samo kupac. Tome je pridonijela i nabavka 3D printera putem koji učenici mogu izražavati svoju kreativnost korištenjem takozvane tehnologije budućnosti.

Na prikazanoj slici se vidi kako izgleda internet dućan kreiran za svrhu projekta kroz kojeg učenici prodaju svoje proizvode te se tako kroz primjenu u stvarnom životu educiraju o samom poduzetništvu i nekim osnovnim djelovanjima tržišta, poput ponude i potražnje.

Slika 7. Izgled naslovne strane internetskoga dućana Doing business together



Izvor: <http://doing-business-together.com/shop/>, pristupano 22.5.2018

Treći glavni cilj projekta je bio educirati učenike o poduzetništvu kroz neformalno učenje i na primjerima iz stvarnog života. Iz prikazanog internet dućana kreiranog upravo za educiranje samih učenika o osnovnim funkcioniranjima poduzetništva te pokretanja nastave iz predmeta "Mladi poduzetnik" može se zaključiti kako je i ovaj cilj ostvaren. Učenici imaju priliku usavršavati svoja poduzetnička znanja kroz brojne radionice i izvanškolske aktivnosti i to ne samo sa svojim kolegama, već i sa učenicima drugih škola iz inozemstva koje su bile partneri u projektu. Iz toga se može zaključiti kako su učenici stekli osnovne poduzetničke kompetencije i znanja o funkcioniranju prodaje, konkurencije i osnove funkcioniranja tržišta koje prije provedbe projekta nisu imali.

6.3. Završni utjecaj projekta na ciljne skupine

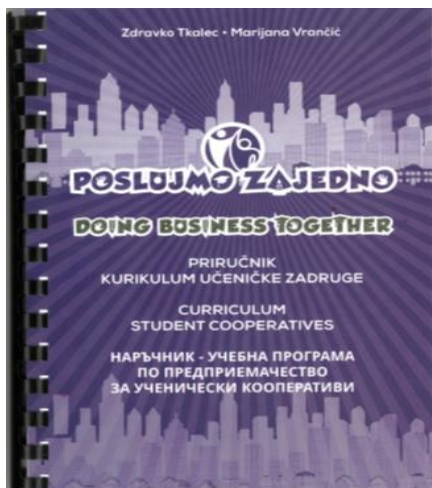
Nakon završetka provedbe projekta te realizacije ciljeva koji su bili određeni na samom početku, može se zaključiti kako je projekt imao pozitivan utjecaj na sve ciljne skupine. Nastavnici koji su prije početka projekta smatrali kako je njihova sposobnost za educiranje učenika o poduzetništvu vrlo niska sada uspješno predaju nastavu iz poduzetništva na izbornom predmetu o njemu samom. Uz to i dalje polaze dodatne seminare i edukacije na temu poduzetništva u obrazovanju kako bi učenicima mogli što vjerodostojnije prenijeti znanja o istom.

Učenici koji su prije početka realizacije projekta imali minimalna znanja o poduzetništvu i skromna informatička znanja sada proizvode svoje vlastite jedinstvene proizvode te ih prodaju u internet dućanu koji su i sami djelomično dizajnirali. Uz to imaju mogućnost prisustvovati i brojnim radionicama i dodatno se educirati o samom poduzetništvu, kao i proširiti svoje informatičko znanje na predmetu "Mladi poduzetnik" koji je za njih organiziran.

6.4. Održivost projekta

Nakon gotovo godinu dana od završetka projekta sve što je bilo određeno u njegovim ciljevima je ostvareno i kontinuirano se provodi. Partner na projektu Visoka škola Nikola Šubić Zrinski kreirala je priručnik kojim se nastavnici koriste u edukaciji učenika te je taj priručnik dostupan i drugim školama koje žele uvesti u svoj kurikulum neki oblik nastave iz poduzetništva.

Slika 8. Priručnik Poslujmo Zajedno



Izvor: Projektna dokumentacija

O samoj uspješnosti projekta kao i njegovoj održivosti govori i činjenica da su i druge škole odlučile pokrenuti vlastite projekte usmjerene na poduzetništvo i razvoj informatičkih znanja i kompetencija kod učenika poput one iz Velike Ludine koje su osim uvođenja poduzetništva također uvele i predmet robotiku kako bi mlade što više zainteresirali za nove tehnologije.³⁸ O održivosti projekta najbolje govori kako sama škola „Vladimira Vidrića“ ove godine sudjeluje u eksperimentalnom programu "Škola za život" u povodu kojeg se provodi digitalizacija, nabava informatičke opreme poput tableta i prijenosnih računala, digitalni nastavni materijali i slično kako bi učenici i nastavnici nastavili u istom smjeru kojeg je odredio projekt posljimo zajedno kojemu je fokus bio upravo na razvijanju informatičkih i poduzetničkih kompetencija kod učenika i nastavnika.³⁹

³⁸ http://www.os-ludina.skole.hr/?news_id=866, pristupano 22.5.2018.

³⁹ <http://os-vvidrica-kt.skole.hr/>, pristupano 22.5.2018.

7. ZAKLJUČAK

Projekt je jedna od aktivnosti čija uspješnost ovisi o nizu faktora počevši od samog cilja projekta, načina financiranja te kvaliteti upravljanja tim istim projektom. Sama znanost upravljanja projektima se konstanto razvija i mijenja od početka 50-ih godina prošlog stoljeća kada je i započela moderna era načina upravljanja projektima. Pojava računala i novih tehnologija je uvela nove metode, ali i rizike u sam proces upravljanja projektima koji je zbog toga u današnje vrijeme zahtjevniji no ikada. Upravo je to jedan od razloga zbog kojih je projektni menadžer među najtraženijim zanimanjima današnjice jer sam uspjeh projekta može ovisiti upravo o njegovoj kvaliteti i sposobnosti prilagođavanja novonastalim situacijama.

Ulaskom u Europsku uniju Hrvatska je dobila pristup korištenju Europskih Strukturnih i Investicijskih fondova. Glavna zadaća tih fondova je poticanje razvoja institucija, obrazovanja, zdravstva, regionalnog razvoja i slično. Hrvatska je međutim pri samom dnu Europske unije po postotku iskorištenosti sredstava iz tih fondova koja su im na raspolaganju kao što je i prikazano u radu. Unatoč tome, na primjeru projekta koji je analiziran u ovom radu vidi se kako je uz dobru ideju i plan realizacije moguće iskoristiti ta sredstva kako bi se ostvarile pozitivne promjene i rezultati na lokalnoj razini, ako već država nije u mogućnosti kvalitetno iskoristiti ta sredstva na državnoj razini.

Projekt „Poslujmo zajedno/Doing bussiness together“ je tako u potpunosti financiran iz Europskih fondova putem programa Erasmus +. Glavni cilj i ideja projekta je bila omogućiti učenicima da steknu osnovna znanja iz poduzetništva i poboljšaju svoje znanje o informatičkim tehnologijama. Razlog tome je taj što informatika još uvijek nije bila dio obveznog kurikuluma u vremenu kada je projekt zamišljen te je škola smatrala da izborna nastava iz takvog predmeta, jednostavno, nije dovoljna u današnjem svijetu gdje tehnologija pokreće gotovo sve. Poduzetništvo se nalazi u još nepogodnijem položaju kao predmet jer se tek javlja u srednjoškolskom obrazovanju i to samo u školama ekonomskog smjera. Škola je tako odlučila sa svojim partnerima da će učenicima pokušati omogućiti edukaciju o poduzetništvu korištenjem neformalnih metoda na primjerima iz stvarnog života kako bih se kod učenika stvorio što veći interes.

Prvo istraživačko pitanje postavljeno u radu je bilo u kojoj mjeri je projekt uspješan te je li trajno održiv. Korištenjem metoda analize projekta kroz nadgledanje implementacije njegovih faza i uspješnost istih, poštivanje vremenskih rokova i planiranog budžeta te ostvarenih krajnjih ciljeva u odnosu na planirane može se zaključiti kako je projekt uspio u potpunosti. U radu je

prikazano kako je projekt poštovao sve zadane vremenske rokove, odradio sve aktivnosti unutar planiranog budžeta i ostvario ciljeve koji su bili pred njega postavljeni. Učenici i nastavnici su stekli nova znanja o poduzetništvu i informatičkim tehnologijama što se vidi na pokretanju internet dućana gdje učenici vrše prodaju proizvoda koji sami proizvode te pokretanju nastave iz predmeta "Mladi poduzetnik" na kojim nastavnici novostečena znanja prenose učenicima. Održivost projekta dodatno pokazuje i interes drugih regionalnih škola koja su ponukana uspjehom ovog projekta odlučila pokrenuti svoje vlastite, također, vezane uz poboljšanje edukacije o poduzetništvu i novim tehnologijama.

Drugo istraživačko pitanje je bilo kako je projekt utjecao na interes učenika za poduzetništvo i dodatno razvijanje svog informatičkog znanja. U radu je prikazano kako učenici uz stalna sudjelovanja na radionicama iz poduzetništva, kako na lokalnom tako i međunarodnom nivou, između partnerskih škola na projektu su vrlo aktivni na svome internetskom dućanu gdje stalno nude nove proizvode. Nedavno je uvedena i nova opcija "po narudžbi" gdje učenici korištenjem 3D printera mogu proizvoditi proizvode po želji kupaca. Uz samo postavljanje svojih proizvoda u njihov internet dućan učenici su ga, također, i djelomično dizajnirali. O njihovom interesu za razvijanje informatičkog znanja najbolje govori da je škola potaknuta rezultatima ovog projekta odlučila od iduće godine uvesti izbornu nastavu iz robotike te omogućiti što većem broju učenika pristup tabletima i prijenosnim računalima kako bi dodatno mogli usavršavati svoja znanja o novim tehnologijama.

Krajnji zaključak je tako kako je projekt uspio ispunivši sve svoje ciljeve te osigurao svoju održivost kroz stalnu nadogradnju znanja učenika i nastavnika putem seminara, radionica ili klasične nastave. Projekt tako može poslužiti kao primjer da interes za poduzetništvo i nove tehnologije postoji u učenicima te im samo treba dati priliku da se izraze i educiraju i tako steknu nova znanja koja u kasnijem životu mogu biti od velike važnosti.

LITERATURA

Knjige i stručni članci:

1. Anbari, F., A systems approach to project evaluation, Project Management Journal.
2. Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z., Upravljanje poslovnim rizicima, Plejada, Zagreb, 2016.
3. Armstrong, M: Kompletna menadžerska znanja, MEP Consult, Zagreb, 2001.
4. Bilandžić, M., Javorović, B, Poslovne informacije i business intelligence, golden marketing, Zagreb, 2007.
5. Buble, M.: Projektni menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010.
6. Horine, G: Vodič za upravljanje projektima, DVA i DVA, Zagreb, 2009.
7. Kovačević, B.: Osnove poslovne ekonomije, Mikrorad d.o.o., Zagreb., 2003.
8. Pongrac, B., Majić, T., Upravljanje poslovnim rizicima, Tehnički glasnik, Varaždin, Vol.9.
9. Škrtić, M, Vouk, R: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Katma d.o.o., Zagreb, 2005.
10. Turner, J.R.: The Handbook of Project-Based Management, McGraw-Hill, New York, 2009.

Internet izvori:

1. Department of finance, <https://www.finance-ni.gov.uk/articles/roles-and-responsibilities-project-manager> (pristupano 12.08.2017).
2. Europski Strukturni i Investicijski fondovi, <http://www.strukturnifondovi.hr/eu-fondovi>, (pristupano 14.08.2017).
3. European commission, http://ec.europa.eu/budget/financialreport/2014/expenditure/cohesion/index_en.html, pristupano (17.08.2017).
4. ESI fondovi, <http://www.strukturnifondovi.hr/esi-fondovi-2014-2020>, pristupano (17.08.2017).

5. Europski fond za regionalni razvoj, <http://europski-fondovi.eu/program/europski-fond-za-regionalni-razvoj>, pristupano (17.08.2017).
6. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj, <http://europski-fondovi.eu/eafrd>, pristupano (18.08.2017).
7. Europski fond za pomorstvo i ribarstvo, <http://europski-fondovi.eu/eff>, pristupano (18.08.2017).
8. European Union, https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_en, pristupano (21.08.2018).
9. Programi unije, <http://www.strukturnifondovi.hr/programi-unije>, pristupano (21.08.2017).
10. European Commission, http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus/files/files/resources/erasmus-plus-programme-guide_en.pdf, pristupano (21.08.2017).
11. European Commission, http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/statistics/erasmus-plus-facts-figures_en.pdf, pristupano (22.08.2017).
12. Statista, <https://www.statista.com/statistics/253372/total-population-of-the-european-union-eu/>, pristupano (23.08. 2017).
13. European Commission, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/what/investment-policy/esif-country-factsheet/esi_funds_country_factsheet_hr_en.pdf, pristupano (23.08.2017).
14. Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/hrvatska/europski-smo-gubitnici-u-iskoristavanju-fondova-323877>, pristupano (23.08.2017).
15. Hrvatski zavod za zapošljavanje, <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=37278>, pristupano (19.05.2018).
16. Doing business together, <http://doing-business-together.com/shop/>, pristupano (22.5.2018).
17. OŠ Ludina, <http://doing-business-together.com/shop/>, pristupano (22.5.2018).
18. OŠ „Vladimira Vidrića“, <http://os-vvidrica-kt.skole.hr/>, pristupano (22.5.2018).

Ostalo:

1. Ilić, M., (2016.): Upravljanje projektima, Interni materijali za izučavanje kolegija „Projektni menadžment“ na specijalističkom diplomskom stručom studiju, Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb.

2. Projektna dokumentacija projekta „**POSLUJMO ZAJEDNO/DOING BUSINESS TOGETHER**“

POPIS SLIKA

Slika 1. Životni ciklus projekta.....	6
Slika 2. Ključne meke vještine projektnog menadžera.....	15
Slika 3. Europski strukturni i investicijski fondovi.....	16
Slika 4. Članice EU koje ispunjavaju uvjete za sudjelovanje u Kohezijskom fondu.....	17
Slika 5. Mobilnost studenata prikazana u brojevima za 2013-2014. godinu.....	26
Slika 6. Raspored budžeta europskog strukturnog i investicijskog fonda za Hrvatsku.....	28
Slika 7. Izgled naslovne strane internet dućana Doing business together.....	48
Slika 8. Priručnik Poslujmo Zajedno.....	49

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prikaz razlika između projekata i djelatnosti.....	5
Tablica 2. Metode okončanja projekta.....	8
Tablica 3. Raspodjela sredstava Europske unije po prioritetnim osima.....	21
Tablica 4. Raspodjela sredstva operativnog programa Učinkovitost ljudski potencijali.....	22
Tablica 5. Pregled odobrene financijske potpore prema stavkama proračuna.....	38
Tablica 6. Budžet projekta.....	40
Tablica 7. Implementacija projekta.....	42

Tablica 8. Podizanje svijesti lokalne zajednice o projektu.....	43
Tablica 9. Usporedba planiranih i završnih rokova implementacije projekta.....	46


POPIS GRAFIKONA


Grafikon 1. Raspodjela sredstava po području financiranja.....	20
Grafikon 2. Raspodjela sredstava po područjima programa.....	22


ŽIVOTOPIS

OSOBNJE INFORMACIJE

Grobotek Ivan

 Bana Jelačića 36, 44317 Popovača (Hrvatska)

 (+385) 098 925 9127

 makaveli992@hotmail.com

Spol Muško | Datum rođenja 06. siječnja 1992. | Državljanstvo hrvatsko

RADNO ISKUSTVO

- siječanj 2008.–lipanj 2008. **Praktikant u dućanu**
Get - Mej, Popovača (Hrvatska)
- srpanj 2011.–rujan 2011. **Sezonski radnik - redar**
Noćni klub Opium, Vodice (Hrvatska)
- lipanj 2014.–rujan 2014. **Stručna praksa**
NPB Popovača, Popovača (Hrvatska)
- lipanj 2016.–rujan 2016. **Sezonski radnik - redar**
Noćni klub Opium, Vodice (Hrvatska)

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

- 09/2006–06/2010 **Komercijalist**
Srednja škola Ivan Švear, Ivanić Grad (Hrvatska)
- rujan 2010.–rujan 2014. **Stručni prvostupnik poslovne ekonomije**
Međunarodno sveučilište Libertas, Zagreb (Hrvatska)
- listopad 2014.–danas **Stručni specijalist ekonomije**
Međunarodno sveučilište Libertas, Zagreb (Hrvatska)

OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici

	RAZUMJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	C2	C2	C2	C2	C1
njemački	A2	A2	A2	A2	A2

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik
[Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

Komunikacijske vještine Odlične komunikacijske vještine stečene u radu s ljudima u prodaji.

Poslovne vještine Dobro upravljanje u kriznim situacijama i reagiranje na iste stečeno na radnom mjestu redara.

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Temeljni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik

[Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu](#)

Vozačka dozvola B

DODATNE INFORMACIJE

Diplomski rad Završni rad na temu "Uloga MMF-a u globalnoj krizi" napisan u suradnji sa profesorom mr.sc. Matom Karačićem.