

# Izazovi menadžmenta u lokalnoj samoupravi

---

**Drinovac, Hrvoje**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:144312>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**S pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**  
**Stručni prijediplomski studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**HRVOJE DRINOVAC**

**IZAZOVI MENADŽMENTA U LOKALNOJ SAMOUPRAVI**

**ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023.**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić  
Stručni prijediplomski studij  
Poslovanje i upravljanje**

**ZAVRŠNI RAD**

**IZAZOVI MENADŽMENTA U LOKALNOJ SAMOUPRAVI**

**Mentor:**

**dr. sc. Matej Galić, prof. v. š.**

**Naziv kolegija:**

**OSNOVE MENADŽMENTA**

**Student:**

**Hrvoje Drinovac**

**JMBAG studenta:**

**0010139630**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. POJAM I ORGANIZACIJA JAVNE UPRAVE U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	3
<b>3. O LOKALNOJ SAMOUPRAVI</b> .....	4
3.1. DJELOKRUG JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE .....	5
3.2. PRIHODI I RASHODI LOKALNE SAMOUPRAVE .....	7
<b>4. MENADŽMENT LOKALNE SAMOUPRAVE</b> .....	10
4.1. OPĆENITO O MENADŽMENTU LOKALNE SAMOUPRAVE .....	10
4.2. KOMUNIKACIJA MENADŽMENTA S GRAĐANIMA .....	11
4.3. O PROJEKTNOME TIMU .....	15
4.4. UPRAVLJANJE PROJEKTNOM INTEGRACIJOM.....	16
4.5. UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA I MATERIJALNIM RESURSIMA .....	18
4.6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	19
4.7. PRIMJENA INTEGRACIJSKIH TEHNOLOGIJA U LOKALNOJ SAMOUPRAVI .....	21
<b>5. IZAZOVI MENADŽMENTA U LOKALNOJ SAMOUPRAVI</b> .....	22
<b>6. STUDIJA SLUČAJA NA PROJEKTIMA OPĆINE NUŠTAR</b> .....	25
6.1. PROJEKT „OBNOVA SPOMEN-DOMA“ U MARINCIMA .....	25
6.2. PROJEKT „AKCIJOM DO ZAJEDNIŠTVA“ .....	26
6.3. PROJEKT „DRUŠTVENO-KULTURNI CENTAR“ NUŠTAR.....	29
<b>7. RASPRAVA</b> .....	34
<b>8. ZAKLJUČAK</b> .....	36
<b>IZJAVA</b> .....	37
<b>9. POPIS LITERATURE</b> .....	38
9.1. KNJIGE I RADOVI.....	38
9.2. INTERNETSKI IZVORI .....	39
<b>POPIS TABLICA</b> .....	40
<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	41

## SAŽETAK

Ovaj se diplomski rad bavi temom koja je vrlo aktualna i korisna. Proučava izazove s kojima se susreće menadžment u nekoj lokalnoj samoupravi, a u ovome radu je to općina Nuštar. U radu se najprije prolazi kroz sustav javne uprave u Republici Hrvatskoj (u nastavku rada RH) te se navode sve dužnosti jedinica lokalne samouprave. Rad se potom fokusira na menadžment lokalne samouprave i njegovu suradnju s građanima koja je od iznimne važnosti kada je provođenje nekog projekta u pitanju. Kada se govori o provođenju projekata, iz rada općine Nuštar izdvojena su tri projekta kako bi se dobio uvid u izazove s kojima se menadžment susreo. Potom slijedi rasprava u kojoj se uspoređuju teorijske tvrdnje i činjenice iz prakse kako bi se vidjelo što je ono što zapravo usporava rad neke jedinice lokalne samouprave. U zaključku se ovoga rada govori ponajviše o primjerima iz prakse te se dolazi do zaključka da je suradnja menadžmenta i građana ključ svakog budućeg uspjeha.

Ključne riječi: *menadžment, izazovi menadžmenta, lokalna samouprava*

## **ABSTRACT**

This thesis deals with a topic that is very current and useful. It studies the challenges faced by management in a local self-government, and in this paper it is the municipality of Nuštar. The paper first goes through the system of public administration in the Republic of Croatia (in the continuation of the work of the Republic of Croatia) and lists all the duties of local self-government units. The paper then focuses on local self-government management and its cooperation with citizens, which is extremely important when implementing a project. When talking about the implementation of projects, three projects were singled out from the work of the municipality of Nuštar in order to gain an insight into the challenges that the management faced. Then follows a discussion in which theoretical claims and facts from practice are compared in order to see what is actually slowing down the work of some local self-government units. In the conclusion of this paper, more is said about examples from practice, and the conclusion is reached that cooperation between management and citizens is the key to any future success.

*Keywords: management, management challenges, local self-government*

## 1. UVOD

Lokalna samouprava najbitnija je u rješavanju situacija, pružanju usluga te zadovoljenja potreba svojega stanovništva. Sam je menadžment lokalne samouprave zadužen za poboljšanje kvalitete života te ostvarivanje ciljeva. Zato je cilj ovoga diplomskoga rada prikazati menadžment lokalne samouprave iz različitih aspekata. Fokus će rada biti na aspektima financijskoga upravljanja, upravljanja ljudskim potencijalima, upravljanja projektima te primjeni informacijskih tehnologija u jedinici lokalne samouprave.

Predmet ovoga diplomskoga rada bit će izazovi s kojima se menadžment suočava tijekom nekoga projekta koji provodi u jedinici neke lokalne samouprave. Ovaj rad sastoji se i od teorijskoga i od praktičnoga dijela. U teorijskom se dijelu obrađuju pojmovi javne uprave te organizacija javne uprave, uopćeno se govori o jedinicama lokalne samouprave te se preko pojma projektnoga menadžmenta dolazi od samih izazova s kojima se menadžment susreće. Izazovi su najprije nabrojani u teorijskome dijelu rada, a na primjerima iz prakse vidjet će se s čime se menadžment zapravo susretao tijekom provođenja nekoga projekta.

Rad se sastoji od 8 poglavlja. Najprije se govori o ustroju javne uprave u Republici Hrvatskoj te o jedinicama lokalne samouprave gdje se daje uvid u to koje sve ovlasti te jedinice imaju. Rad se potom bavi nekim od istaknutijih aspekata jedinica lokalne samouprave te prelazi na njezin menadžment. Menadžment lokalne samouprave projektni je menadžment i tijekom provođenja projekata susreće se s brojnim izazovima. Za praktični dio rada poslužila su 3 projekta iz Općine Nuštar, općine koja se nalazi u Vukovarsko-srijemskoj županiji, između Vukovara i Vinkovaca. Nakon njih slijedi rasprava o svemu iznesenome, a na kraju rasprave doneseni su prijedlozi za poboljšanje rada menadžmenta, dok posljednje poglavlje sumira sve do tada rečeno.

U pisanju rada uočen je problem dosta stare literature kada se govori o knjigama, no tu su stručni radovi koji obrađuju konkretne aspekte projektnoga menadžmenta i novijeg su datuma. Priroda je rada takva da sadrži isključivo tekstualne informacije iz stručne literature, ali i dokumentacije

Općine. Korištene metode su metode analize i sinteze, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda klasifikacije, metode deskripcije, komparativna metoda, povijesna metoda te deduktivna metoda.

Odabrana tema aktualna je jer se posljednjih godina više nego ikada radi na projektima, na obnovi i razvitku, a izazovi su sve brojniji i različitiji. Upravo je zbog toga i odabrana jer se treba osvrnuti na to što je to što se može naći pred menadžmentom lokalne samouprave u provođenju nekog projekta kako bi rješenja do kojih je menadžment u određenoj situaciji došao poslužila drugima u istoj ili sličnoj situaciji. Prilikom pregledavanja literature, važno je reći, većina je projekata provedena bez izazova što ukazuje na stručnost i uvježbanost menadžmenta ove jedinice lokalne samouprave.



## 2. POJAM I ORGANIZACIJA JAVNE UPRAVE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Na službenoj stranici Ministarstva pravosuđa i uprave Republike Hrvatske stoji kako javna uprava u Republici Hrvatskoj obuhvaća sve institucije, organizacije, agencije i tijela koji provode državnu vlast te pružaju javne usluge. Javna je uprava organizirana na tri razine:

- državna,
- područna (regionalna) i
- lokalna.

Državna razina uključuje ministarstva, agencije te druge državne organe, područna (regionalna) razina obuhvaća županijske urede i tijela, dok lokalna razina uključuje općine i gradove. Potom stoji kako je Ustavom Republike Hrvatske propisano to da je u RH državna vlast „ustrojena na načelu diobe vlasti na zakonodavnu, izvršnu i sudbenu, a ograničena je Ustavom zajamčenim pravom građanima na lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu.” (Ministarstvo pravosuđa i uprave Republike Hrvatske, 2023).

Prema Ustavu se Republike Hrvatske iz 1990., građanima jamči pravo na lokalnu samoupravu te područnu (regionalnu samoupravu). Ona se ostvaruje preko vlastitih predstavničkih tijela koja su sastavljena od članova „izabranih na slobodnim i tajnim izborima na temelju izravnoga, jednakog i općeg biračkoga prava. Građani mogu također izravno sudjelovati u upravljanju lokalnim poslovima, putem zborova, referendumata i drugih oblika izravnoga odlučivanja.” (Enciklopedija.hr, 2023).

Postojeći je sustav lokalne samouprave ustrojen 1992. sukladno Zakonu o lokalnoj samoupravi i upravi koji je izmijenjen još nekoliko puta (Kregar, 2011). Tada je postavljen temeljni zakonodavni okvir. Godine 1993., stupanjem na snagu zakona koji uređuje teritorijalni ustroj, izborni sustav, samoupravni djelokrug te način financiranja lokalne samouprave, sustav je uspostavljen. Oživotvoren je provedbom lokalnih izbora koji su održani na različitim razinama lokalne samouprave, uključujući općinske, gradske i županijske razine, a glavni je cilj bio uspostaviti demokratske institucije i omogućiti građanima da biraju svoje lokalne predstavnike kao što je Ustavom i zajamčeno.

### 3. O LOKALNOJ SAMOUPRAVI

Zakonom su o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi uređene jedinice lokalne te područne (regionalne) samouprave, njihovo ustrojstvo i djelokrug, način rada njihovih tijela, nadzor nad radom i aktima te druga pitanja od značaja (NN, 123/17).

U istome se zakonu općina definira kao jedinica lokalne samouprave za više naseljenih mjesta koja predstavljaju gospodarsku, prirodnu te društvenu cjelinu te su povezana interesima stanovništva. Grad se, pak, definira kao jedinica lokalne samouprave, a neki su i sjedište županije, koje ima preko 10 000 stanovnika. Ukoliko postoje drugi razlozi – povijesni ili prometni – gradom se mogu smatrati i jedinice koje ne broje 10 000 stanovnika. Obično predstavljaju gospodarsku, urbanu, povijesnu, prirodnu i društvenu cjelinu (NN,123/17).

Za lokalnu samoupravu može se reći da je to razina vladavine koje je najbliža građaninu, a predstavlja važnost i stajališta lokalnoga (Lauc, 2005). Lokalna je samouprava oblik upravljanja u širim i temeljnim lokalnim zajednicama kao što su mjesto, općina, grad i drugo. Ona je odgovor na potrebu za stvaranjem protuteže središnje državne vlasti.

Zbog veličine državnog teritorija potrebna je podjela na uže teritorijalne jedinice, a poznate su tri vrste odnosa:

- dekoncentracija,
- decentralizacija i
- lokalna samouprava.

Najviši stupanj samostalnosti od ova 3 navedena odnosa ima lokalna samouprava jer ima pravo samostalnog donošenja propisa te pravo samoorganiziranja (Lauc, 2005).

Jedinice lokalne samouprave najčešće obnašaju sljedeće funkcije:

- regulatorna,
- usmjeravajuća,

- financijska,
- organizacijska,
- razvojna te
- funkcija zadovoljenja javnih potreba.

Regulatorna funkcija znači da jedinica sama donosi propise koji su u skladu sa zakonom i ustavom. Tim se propisima uređuje ustroj, djelokrug te način rada njezinih tijela. Usmjeravajuća funkcija odnosi se na organiziranje i planiranje aktivnosti raznih subjekata poput ustanova, udruga te trgovačkih društava. Financijska funkcija podrazumijeva poslove financiranja potreba u okviru raspoloživih sredstava. Kada je riječ o financiranju jedinica, valja naglasiti kako jedinica ima prihode s kojima slobodno raspolaze unutar samoupravnog djelokruga. Prihodi jedinica su općinski porez, prirrez, doprinosi pristojbe, naknade, prihodi od stvari u vlasništvu jedinica, prihodi od koncesija, sredstva od novčanih kazni, itd.

Zadovoljavanje je javnih potreba temeljna zadaća neke lokalne zajednice i ono se financira iz proračuna. Opseg javnih potreba ovisi o strukturi i broju stanovništva te veličini same jedinice. Nadalje, ovisi i o razvijenosti djelatnosti te broju nositelja tih djelatnosti. Cilj razvojne funkcije je ostvariti viziju, misiju te ciljeve neke jedinice lokalne samouprave. Zadaća je ove funkcije identificirati potrebe te interese stanovništva, a potom osmisliti načine i oblike svojega razvitka. Za razvoj jedinica lokalne samouprave nužno je ustrojiti informacijski sustav koji će sadržavati podatke o prostoru jer to je jednako tako važan čimbenik društvenoga razvoja i razvitka.

### 3.1. DJELOKRUG JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE

Na stranici Ministarstva pravosuđa i uprave tvrde kako općine i gradovi u svojem samoupravnom djelokrugu obavljaju poslove od lokalnoga značaja, a koji nisu dodijeljeni državnim tijelima Ustavom ili zakonom. Tim se poslovima izravno ostvaruju potrebe građana. Županije, pak, obavljaju poslove od područnog (regionalnog) značaja. U Tablici 1. prikazani su poslovi za koje su zaduženi općina ili grad, ali i županija.

Tablica 1: Poslovi općina, gradova i županija

OPĆINE I GRADOVI	ŽUPANIJE
Uređenje naselja i stanovanja	Obrazovanje
Prostorno i urbanističko planiranje	Zdravstvo
Komunalno gospodarstvo	Prostorno i urbanističko planiranje
Briga o djeci	Gospodarski razvoj
Socijalna skrb	Promet i prometna infrastruktura
Primarna zdravstvena zaštita	Održavanje javnih cesta
Odgoj i osnovno obrazovanje	Planiranje i razvoj mreže obrazovnih, zdravstvenih, socijalnih i kulturnih ustanova
Kultura, tjelesna kultura i sport	Izdavanje građevinskih i lokacijskih dozvola, drugih akata vezanih uz gradnju te provedba dokumenata prostornog uređenja
Zaštita potrošača	Ostali poslovi sukladno posebnim zakonima
Zaštita i unapređenje prirodnog okoliša	
Protupožarna i civilna zaštita	
Promet na svome području	
Ostali poslovi sukladno posebnim zakonima	
<b>+ VELIKI GRADOVI</b>	
Održavanje javnih cesta	
Izdavanje građevinskih i lokacijskih dozvola, drugih akata vezanih uz gradnju te provedba dokumenata prostornog uređenja	

Izrada autora prema podacima Ministarstva pravosuđa i uprave

Jambrač (2016) tvrdi slično, a prema njegovoj definiciji gradovi i općine u svojem djelokrugu obavljaju poslove koji su od lokalnog značaja te tako neposredno zadovoljavaju potrebe građana. Specifični se zadaci općina, gradova i županija, a unutar njihova djelokruga, određuju posebnim sektorskim zakonima. Jednako tako, posebnim se zakonom određuju poslovi državne uprave, a koji se obavljaju u jedinicama lokalne te područne (regionalne) samouprave.

Lokalna samouprava prema Giseviusu (1998) nije autonomno područje. To je najniža stepenica javne uprave te je usko povezana s drugim jedinicama, točnije susjednim općinama itd. Općine su prva instanca gdje građani izražavaju društvene želje. Lokalna je razina temelj političkoga sustava koja je bliska životu i građaninu, a na ovoj se razini odlučuje o načinu na koji ljudi utječu na oblikovanje života. Donošenje odluka najvažniji je zadatak političara na lokalnoj razini, no mora počivati na realnim temeljima i dogovorena u suradnji s građanstvom.

Štros, Coner i Bukovinski (2014) tvrde kako je vremenski faktor značajan izvor nezadovoljstva građana radom javne uprave. Nerijetko, „od podnošenja zahtjeva za obavljanjem neke usluge, traženja potrebne potvrde ili drugog sličnog dokumenta ponekad prođe dosta vremena. Sporost u radu uprave javlja se kao jednako značajan problem i staje uz bok niskoj razini kvalitete. Uprava koja sporo reagira na društvene promjene i zahtjeve građana jednako je jak i stalan izvor nezadovoljstva, kao i ona uprava koja ne obavlja službu na očekivanoj razini kvalitete.” (Štros i sur., 2014:62). Upravo lokalna razina javne uprave treba razumjeti potrebe građana jer su u svakodnevnome kontaktu i najbliži su stanovnicima grada/općine pa je za očekivati da će oni ponajviše suosjećati sa situacijama te ju pokušati riješiti.

### 3.2. PRIHODI I RASHODI LOKALNE SAMOUPRAVE

O prihodima i rashodi lokalnih jedinica u Republici Hrvatskoj ponajviše je govorila Terezija Rogić Lugarić (2011). Prihodi jedinica lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj obuhvaćaju različite izvore financiranja. Oni jedinicama omogućavaju obavljanje svojih funkcije i pružanje javnih usluga građanima. Nekoliko ključnih izvora prihoda jedinica lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj su:

- porezi i doprinosi – to uključuje prihode od lokalnih poreza kao što su porez na dohodak, porez na nekretnine, porez na promet nekretninama, porez na potrošnju i slično. Također, jedinice lokalne samouprave mogu prikupljati i doprinose za komunalne usluge.
- takse i naknade – jedinice lokalne samouprave mogu prikupljati naknade za pružene usluge ili izdavanje dokumenata, poput građevinskih dozvola, komunalnih naknada itd.
- prihodi od imovine – to podrazumijeva prihode od zakupa, najma ili prodaje lokalne imovine, kao i prihode od koncesija.
- prihodi iz državnog proračuna - država može prenositi sredstva jedinicama lokalne samouprave kao dio subvencija za određene projekte.
- fondovi Europske unije – jedinice lokalne samouprave mogu dobivati sredstva iz EU fondova za projekte koji doprinose lokalnome razvoju, zaštiti okoline, infrastrukture itd.

- doprinosi od javnih poduzeća te ustanova – jedinice lokalne samouprave mogu primati sredstva od javnih poduzeća i ustanova koja na njihovome području obavljaju svoju djelatnost,
- ostali prihodi - uključuju različite druge izvore prihoda poput prihoda od parkiranja, kazni i dr.

Struktura se prihoda lokalnih samouprava može razlikovati između različitih jedinica (gradova, općina) i može biti podložna promjenama u skladu s promjenama zakonodavstva i politika. Efikasno upravljanje приходima ključno je za održavanje funkcionalnosti lokalne samouprave i pružanje kvalitetnih usluga građanima.

Kada je riječ o rashodima, oni obuhvaćaju sve troškove i izdatke koje lokalna vlast ima kako bi obavljala svoje funkcije i pružala usluge građanima na svom teritoriju. Jednako kao i prihodi, i rashodi mogu varirati ovisno o veličini lokalne zajednice, njezinim potrebama te politikama i prioritetima koje lokalna samouprava postavlja. Tako, primjerice, veći hrvatski gradovi imaju rashode veće za polovicu proračunskih rashoda jedinice lokalne te regionalne samouprave u Republici Hrvatskoj.

Rogić Lugarić (2011) navodi da je iz strukture lokalnih i regionalnih rashoda u Republici Hrvatskoj vidljivo da gotovo tradicionalno najveći dio proračunskih rashoda odlazi na:

- financiranje komunalnih djelatnosti (usluge unapređenja stanovanja i zajednice) - to uključuje troškove održavanja te čišćenja javnih prostora, održavanja prometne infrastrukture (poput cesta i mostova), prikupljanja i zbrinjavanja otpada te održavanja komunalne opreme (poput semafora, klupa i rasvjete),
- administraciju (opće javne usluge) - ovdje spadaju troškovi vezani uz administrativni aparat lokalne samouprave, uključujući plaće zaposlenika, troškove uredskoga materijala, informatičku opremu, itd.
- predškolsko i osnovno obrazovanje - rashodi u ovoj kategoriji obuhvaćaju troškove održavanja i opremanja škola i vrtića, plaće odgojitelja i učitelja te drugoga osoblja, razne edukativne programe i aktivnosti i slično,
- prometne usluge (ekonomski poslovi) - troškovi vezani uz gradnju, održavanje te obnovu prometne infrastrukture, vodoopskrbe, kanalizacije, energetike i sličnih sustava,

- rekreaciju, kulturu i religiju - ovo uključuje troškove održavanja javnih zgrada, parkova, sportskih objekata, kulturnih centara i drugih javnih prostora,
- zdravstvo i socijalna skrb – to su troškovi održavanja i opremanja zdravstvenih ustanova, plaće medicinskog osoblja, financiranje programa socijalne skrbi, potpore socijalno ugroženim skupinama i slično.

## 4. MENADŽMENT LOKALNE SAMOUPRAVE

Prije nego što se dođe do najbitnijih aspekata menadžmenta lokalne samouprave koji su u fokusu ovoga rada, govorit će se općenito o menadžmentu lokalne samouprave i o suradnji menadžmenta s građanima te koliko je ona bitna zbog zadovoljstva i dobrobiti obje strane. Već je u prethodim poglavljima naglašeno koliko nezadovoljstvo građana može loše utjecati na lokalnu samoupravu te koliko je bitno oslušivati potrebe građana.

### 4.1. OPĆENITO O MENADŽMENTU LOKALNE SAMOUPRAVE

Štros i suradnici (2017) napominju kako upravljanje i vođenje lokalne samouprave zahtjeva odgovarajuće predznanje, ali i interdisciplinarno poznavanje materije koju se želi voditi, odnosno kojom se želi upravljati. Dužnosnici u jedinicama lokalne samo uprave u nezavidnom su položaju jer se od njih očekuje da rješavaju probleme građana s kojima su u izravnom kontaktu svaki dan. Praksa je da se na izvršna mjesta angažiraju menadžeri čija će zadaća biti provoditi projekte koje su dužnosnici zagovarali prije izbora, a sada ih žele realizirati.

Menadžment lokalne samouprave projektni je menadžment. Projektni je menadžment, prema Cetinski i Perić (2013), disciplina koja se bavi planiranjem, vođenjem te kontroliranjem projekata kako bi se postigli zadani ciljevi u okviru određenih vremenskih, financijskih te resursnih ograničenja. On uključuje niz aktivnosti, kao što su definiranje ciljeva projekta, identifikacija resursa, vođenje tima, planiranje aktivnosti, kontrola napretka te evaluacija rezultata. Cilj je projektnog menadžmenta voditi projektni tim tijekom čitavog životnog ciklusa projekta kako bi se uz organizaciju ljudskih, financijskih i materijalnih resursa postigli zadani ciljevi u zadanom roku te postiglo zadovoljstvo sudionika u projektu. Točnije, projektni se menadžment bavi:

- upravljanjem projektom integracijom ili integriranje projekata,
- upravljanjem vremenom,
- upravljanjem troškovima,



- upravljanjem projektnim opsegom,
- upravljanjem kvalitetom,
- upravljanjem komunikacijama,
- upravljanjem ljudskim resursima,
- upravljanjem rizicima i
- upravljanjem nabavom.

U nastavku se rada pobliže predstavljaju neki od aspekata menadžmenta.

#### 4.2. KOMUNIKACIJA MENADŽMENTA S GRAĐANIMA

Tihomirović (2005) tvrdi da je komunikacija sama po sebi složen proces u kojem ima dosta pogreški, odnosno gubitaka u prijenosu. Iz toga se zaključuje kako je komunikacija s građanima jednako tako kompleksna. Moderan politički život nemoguće je organizirati bez brzog i stalnog protoka informacija te kvalitetnih povratnih informacija. Tako i sam proces komunikacije postaje zahtjevniji, zahtjeva što više znanja, vještina i sofisticiranih tehničkih pomagala. U komunikaciji je lokalne samouprave s građanima težnja na uključivanju građana u proces odlučivanja te bolji i lakši pristup informacijama. vlast na taj način uključuje potrebe te interese građana, svrsishodnije koriste resurse te utječu na svoj ugled u javnosti, dok s druge strane građani postaju odgovorni za svoju zajednicu.

Zadovoljavanje je potreba građana na lokalnoj razini ključna uloga lokalnih vlasti i zajednica. Lokalna samouprava ima bliski kontakt s građanima i bolje razumije njihove specifične potrebe i prioritete. Evo nekoliko ključnih koraka i strategija za učinkovito zadovoljavanje potreba građana na lokalnoj razini:

- istraživanje i analiza potreba - lokalne vlasti trebaju provesti istraživanja i ankete kako bi dobile uvid u prioritete i potrebe svojih građana. To može uključivati javne konzultacije, ankete ili fokus grupe,

- transparentnost i otvorenost - važno je održavati transparentnu komunikaciju sa zajednicom. Vlast treba biti otvorena za prijedloge, komentare i kritike te pružiti informacije o planovima i programima koji se tiču zajednice,
- uključivanje građana - aktivno uključivanje građana u proces donošenja odluka je ključno. To može uključivati organiziranje javnih rasprava, savjeta građana ili radionica na kojima se mogu čuti različita mišljenja,
- prioritiziranje potreba - na temelju prikupljenih podataka, lokalne vlasti trebaju identificirati ključne potrebe i prioritetne projekte koji će najviše koristiti zajednici,
- efikasno upravljanje resursima - lokalne vlasti trebaju pravilno upravljati dostupnim resursima kako bi osigurale provedbu prioriteta zajednice. To uključuje proračunavanje, planiranje i alokaciju sredstava,
- suradnja s lokalnim organizacijama i nevladinim sektorom - partnerstvo s lokalnim organizacijama, neprofitnim sektorom i drugim dionicima može poboljšati učinkovitost u zadovoljavanju potreba zajednice,
- prilagodljivost i fleksibilnost - lokalne vlasti trebaju biti spremne prilagoditi svoje planove i strategije kako bi odgovorile na promjenjive potrebe zajednice,
- praćenje i evaluacija - redovito praćenje napretka i evaluacija provedenih programa i projekata pomaže osigurati da se potrebe građana zadovoljavaju na adekvatan način,
- edukacija i informiranje građana - osiguravanje da građani imaju pristup informacijama o uslugama i programima lokalne samouprave ključno je za njihovo sudjelovanje u zajednici,
- kreiranje inkluzivnoga i pristupačnoga okruženja - osiguravanje da su usluge i infrastruktura dostupne i prilagođene svim građanima, uključujući osobe s invaliditetom ili druge ranjive skupine.

Zadovoljavanje potreba građana na lokalnoj razini zahtijeva pažljivo planiranje, suradnju i aktivnu participaciju svih relevantnih sudionika. Važno je da lokalna zajednica bude uključena u proces donošenja odluka kako bi se osiguralo da se resursi usmjeravaju prema stvarnim potrebama i prioritetima.

Nadalje, Tihomirović (2011) tvrdi da je sudjelovanje građana u donošenju odluka proces koji se događa postupno, a ovo su faze građanskog sudjelovanja:

1. najprije je faza informiranja gdje javna vlast građanima daje informacije kako bi građani razumjeli koji su prioriteti u poslovanju vlasti.
2. slijedi faza građanske konzultacije gdje se determiniraju potrebe građana, ideje i prioriteti određenih situacija, a najčešće se događaju na javnim tribinama, sastancima i slično.
3. pretposljednja se faza odnosi na uključivanje građana u donošenju odluka, a odvija se putem koncenzusa.
4. posljednja se faza naziva delegiranje u kojoj lokalna vlast donošenje odluka te implementaciju prenosi na građane.

Već je nekoliko puta tijekom ovog rada spomenuta suradnja lokalne samouprave i građana, odnosno stanovnika, a Milan Medić (2011) tvrdi kako je u radu sa zajednicom bitno obuhvatiti 3 načela:

- načelo trenutačnosti - ovo načelo podrazumijeva da projekt koji se želi realizirati mora realizirati trenutnu i vidljivu dobrobit zajednici,
- načelo određenosti - neki projekt mora odgovarati potrebama lokalnog stanovništva, no ukoliko ne ponudi ostvarive i mjerljive rezultate, neće dugo zadržati interes stanovništva. Ukoliko lokalna vlast ne može odgovoriti na sva pitanja građana neće ih moći dugo i uspješno mobilizirati te
- načelo ostvarivosti - lokalno stanovništvo podržat će neku akciju ili projekt i pridružiti se istome ukoliko vidi da to vodi postizanju mjerljivih rezultata te da taj projekt ili akcija ostvariv(a).

Nadalje, valja znati kako pokrenuti zajednicu pa postoji i nekoliko tehnika mobilizacija jer ljude nije lako pokrenuti. Stupanj se razvijenosti nekoga društva očituje u sposobnosti članova toga istoga društva da se povežu i organiziraju. Prema Tihomirović (2005) najpopularnije tehnike mobilizacije su:

- mobilizacija kao odgovor na loše stanje - stanovništvo se može mobilizirati ukoliko je nezadovoljno postojećem situacijom u društvu u kojem žive ili ukoliko je nezadovoljno pogrešnim odlukama sustava te ljudi na položajima,

- organizacija putem poticanja osjećaja ljudi - dobri primjeri iz neposredne sredine mogu potaknuti ljude da slično učine i u svojoj sredini,
- mali kućni sastanci - ova tehnika mobilizacije podrazumijeva organiziranje kućnih sastanaka ili druženja tijekom kojih se pokreću neke akcije. Najčešće je to među prijateljima i rođacima, a nerijetko i među poznanicima koji se na neki način mogu uključiti u neku akciju ili projekt,
- javna okupljanja - svaka zajednica organizira nekakva javna okupljanja na kojima se druže članovi te iste zajednice i odlična su prilika za organizatore neke akcije ili projekta gdje mogu zamoliti da se kratko obrate okupljenim članovima te ih pozvati da se pridruže nekoj akciji ili projektu,
- obilazak građana po kućama - obilazak građana u njihovim domovima najizravniji je, ali i najbolji način da se animiraju lokalni ljudi. Uspostavljanjem izravnoga odnosa ljude se može potaknuti na uključivanje u akciju ili projekt.

Ključni koraci u projektnome menadžmentu jesu:

- definiranje ciljeva i opsega – prvi korak je jasno definirati šta se projektom želi postići i što (ni)je obuhvaćeno u okviru projekta,
- planiranje projekta – u ovome koraku razvija se detaljan plan koji uključuje definiranje aktivnosti, raspored zadataka, rokova, resursa te budžeta. Jednako tako, identificiraju se rizici i postavljaju strategije za njihovo upravljanje,
- izvršenje projekta – u ovoj fazi provode se planirane aktivnosti te se upravlja timom kako bi se projekt realizirao,
- nadzor i kontrola – projektni menadžer prati napredak projekta u odnosu na projektni plan, identificira odstupanja te poduzima korektivne postupke ako je to potrebno te
- zatvaranje projekta – nakon što su ciljevi postignuti, projekt se zatvara. Ovaj korak uključuje evaluaciju postignutih rezultata, dokumentiranje naučenih lekcija te eventualno prebacivanje aktivnosti na klijenta ili drugu relevantnu stranu.

Prema Omazić i Baljkas (2005) bitni koraci za uspješan projekt su:

- aktivno slušanje, razumijevanje zahtjeva te očekivanja u vezi s rezultatima projekta. To ujedno znači povezivanje ideje i realnosti,
- realna procjena vremena, materijala, budžeta te ljudskih resursa uzimajući u obzir moguće izmjene te ponovno planiranje spomenutoga,
- osiguranje vještina projektnoga vođenja koje su neophodne za kreiranje učinkovitih i efikasnih projektnih timova. Niti jedan projekt nije vezan za samo jednu profesiju, funkciju ili sektor.

Jednako tako, projektni menadžment uključuje i efikasnu komunikaciju s timom i drugim zainteresiranim stranama kako bi se osiguralo da svi razumiju ciljeve, uloge i svoje odgovornosti.

#### 4.3. O PROJEKTNOME TIMU

Nadalje, Omazić i Baljkas (2005) definiraju projektni tim kao grupu ljudi koja je angažirana za realizaciju određenoga projekta. Ovaj tim često ima specifične vještine i kompetencije koje su neophodne za postizanje ciljeva projekta. Ključno je da članovi tima rade zajedno kako bi doprinijeli uspjehu projekta. Projektni tim može biti raznolik u pogledu veličine i strukture, zavisno o obujmu i zahtjevima projekta. Može se sastojati od nekoliko članova do stotina ljudi, uključujući članove s različitim vještinama i ulogama. Svaki član projektnoga tima treba imati jasno definiranu ulogu i odgovornost. To uključuje precizno određene zadatke, rokove te očekivanja.

Tim bi trebao biti sastavljen od članova s različitim vještinama i stručnostima koje su relevantne za projekt. Na primjer, u timu su potrebni stručnjaci za tehničke aspekte, ljudi s vještinama u upravljanju resursima, komunikaciji, analizi podataka itd. Ono što je ključno među članovima tima je jaka i redovna komunikacija. To uključuje informiranje o napretku, razmjenjivanje informacija i koordinaciju aktivnosti.

Za upravljanje timom odgovoran je rukovoditelj. Rukovoditelj je projekta odgovoran i za donošenje ključnih odluka i osiguravanje da se projekt kreće u pravom smjeru. Također, može biti odgovoran i za planiranje resursa, nadzor napretka i rješavanje eventualnih problema koji mogu nastati i unutar tima, a timski je rad ključni faktor uspjeha. Članovi tima trebaju biti sposobni da rade zajedno, dijele svoje ideje i dopunjavaju jedni druge kako bi ostvarili ciljeve projekta. Projekti često mogu zahtijevati prilagodbe tijekom izvršenja. Tim treba biti fleksibilan i otvoren za promjene kako bi se adekvatno nosio s izazovima koji mogu nastati. Stoga članovi tima stalno trebaju biti motivirani i posvećeni projektu. Razumijevanje važnosti projekta i njegovih ciljeva može pomoći u održavanju visokog nivoa angažiranosti.

Projektni tim ključna je komponenta za uspjeh projekta, stoga je važno pažljivo odabrati članove tima, jasno definirati njihove uloge i osigurati efikasnu komunikaciju i suradnju tijekom cijeloga procesa realizacije projekta.

#### 4.4. UPRAVLJANJE PROJEKTNOM INTEGRACIJOM

Ono što je u fokusu ovoga rada jesu upravljanje projektnom integracijom, upravljanje troškovima i materijalnim resursima, upravljanje ljudskim potencijalima te primjena informacijskih tehnologija u jedinici lokalne samouprave. Prema Gisevius (1998) upravljanje projektnom integracijom obuhvaća sve procese, procedure te sustave koji sudjeluju u postavljenome cilju osiguranja koordinacije svih elemenata projekta. Ono uključuje nastanak te razvoj projektnoga plana, izvršenje plana i cjelokupnu kontrolu projekta.

„Kako bi se uspješno moglo upravljati projektima, između ostaloga, potrebna su interdisciplinarna znanja upravljanja, vještine, upravljanje ljudskim i materijalnim resursima, a sve usmjereno prema zadanom ostvarenju ciljeva.” (Štros i sur., 2017:124). Štros i suradnici (2017) jednako tako navode kako tijekom realiziranja projekta nerijetko dolazi do problema, a najčešći su da su ciljevi samoga projekta slabo definirani, da je upravljanje projektom slabo, da postoje sukobi unutar tima,

planiranje odstupanja od realizacije, itd. Kako ne bi došlo do lošeg upravljanja ili zaustavljanja projekta, potrebno je pratiti nekoliko ključnih koraka:

- definiranje ciljeva i prioriteta – kao ključni korak, najprije treba razumjeti što je prioritet za lokalnu zajednicu. To uključuje identifikaciju problema, potreba i ciljeva koji su važni za građane i zajednicu u cjelini,
- formiranje projektnoga tima – vrlo je bitan odabir stručnjaka i članova tima s različitim vještinama i iskustvom koji će biti zaduženi za vođenje i implementaciju projekata. To može uključivati javne službenike, stručnjake iz različitih oblasti i druge,
- kreiranje projektnih planova – svaki projekt treba imati jasno definirane ciljeve, zadatke, rokove, resurse i budžete. S druge strane, ti planovi trebaju biti usklađeni s općom strategijom lokalne samouprave,
- koordinacija resursa – kod upravljanja projektom integracijom valja osigurati da su resursi, uključujući ljudske resurse, financijske i materijalne resurse, dostupni i raspoređeni na odgovarajući način za svaki projekt,
- komunikacija i suradnja - redovna komunikacija između članova tima, relevantnih službi lokalne samouprave, građana i drugih zainteresiranih strana ključna je za uspješno vođenje projekta. Otvorena komunikacija pomaže u prepoznavanju problema i pronalaženju rješenja.
- praćenje i evaluacija – ovaj korak podrazumijeva redovito praćenje napretka projekata u odnosu na postavljene ciljeve i rokove. Evaluacija, pak, omogućava identifikaciju potencijalnih problema i prilika za unaprjeđenje.
- prilagodba strategije - ovisno o rezultatima praćenja i evaluacije, može biti potrebno prilagoditi strategiju ili taktike kako bi se postigli još bolji rezultati,
- dokumentiranje i izvještavanje - važno je voditi evidenciju o svim aktivnostima projekta, troškovima, dostignućima i izazovima. To omogućava transparentnost i olakšava izvještavanje lokalnim vlastima i građanima,
- učenje iz iskustva - nakon završetka projekta, važno je analizirati šta je dobro funkcioniralo i što može biti unaprjeđeno kako bi proizašli zaključci za buduće projekte,

- kontinuirano unapređenje procesa – upravljanje projektnom integracijom u lokalnoj samoupravi proces je koji se ponavlja. Svaki projekt treba biti prilika za učenje i unapređenje načina na koji se upravlja projektima u budućnosti.

#### 4.5. UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA I MATERIJALNIM RESURSIMA

Gisevius (1998) tvrdi kako upravljanje troškovima te materijalnim resursima pokušava osigurati provedbu projekta unutar određenoga budžeta. Ono uključuje planiranje materijalnih resursa, procjenu troškova, raspodjelu budžeta kao i analiziranje i izvještavanje o izvršenju budžeta sa svim mogućim rizicima u vezi s financiranjem. Taj proces obuhvaća niz aktivnosti koje omogućuju lokalnoj samoupravi da optimalno koristi resurse kako bi zadovoljila potrebe svojih građana.

Na samome početku, potrebno je financijsko planiranje te definiranje ciljeva i prioriteta koji će se financirati. Financijsko planiranje obuhvaća izradu budžeta s planiranim prihodima i rashodima. Već spomenute prihode i rashode potrebno je redovito pratiti i kontrolirati kako bi se vidjelo stvarno stanje u odnosu na planirano te kako si se poduzeli korektivni koraci ukoliko je potrebno. U svemu tome, važno je uključiti građane u procese planiranja te financiranja kroz javne rasprave te na taj način osigurati transparentnost u korištenju javnih sredstava.

U vezi s tim je i primjena transparentnih javnih nabava za nabavu roba i usluga jer se na taj način resursi koriste na najefikasniji način. Tu treba spomenuti i analizu i poboljšanje operativnih procesa kako bi se smanjili troškovi i povećala efikasnost. Uz sve navedeno, valja naglasiti i da je obuka zaposlenika o pravilima i procedurama vezanim za korištenje resursa jako bitna jer treba znati na pravilan način gospodariti resursima. Kod upravljanja troškovima i materijalnim resursima bitno je promicati i održive prakse među građanima te poslovnim subjektima.

Naposljetku, kao i kod svakog upravljanja, menadžment je kod upravljanja troškovima te materijalnim resursima zadužen za praćenje i analizu postignuća te identificiranje najboljih praksi te mogućnosti za unapređenje procesa upravljanja resursima i troškovima. Efikasno upravljanje troškovima i materijalnim resursima nužno je kako bi se osigurala adekvatne javne usluge, održala financijska stabilnost te izgradnju povjerenja među građanima.



#### 4.6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Potom, Gisevius (1998) govori i o ljudskim potencijalima i tvrdi kako se upravljanje ljudskim resursima bavi planiranjem i pribavljanjem potrebnih kadrova kao što je primjerice projektni tim koji će na najbolji mogući način doprinijeti ostvarenju projekta. Jednako tako, upravljanje ljudskim resursima rješava konflikte te jača suradnju tima.

Omazić i Baljkas (2005) tvrde kako su jedno od najinteresantnijih područja za razvijanje konkurentskih sposobnosti zacijelo ljudski potencijali. Svakog se dana u poslovnoj praksi potvrđuje činjenica da je timski rad najbolji od do sada poznatih oblika rada jer artikulira kreativne potencijale. Analize pokazuju „kako je u korijenu njihove strateške prednosti nad konkurencijom uvijek bila mudrosti i umijeće njihova menadžmenta u otkrivanju, primjeni i konstantnom usavršavanju kulture timskog rada.” (Omazić, Baljkas, 2005:106).

Upravljanje ljudskim potencijalima funkcija je kojoj se pridaje najveća pozornost u posljednje vrijeme. Ukoliko se iskoriste potencijali svakog člana tima, potiče se njihova motiviranost na rad jednako kao i predanost ostvarenju ciljeva. Samim time uspjeh je gotovo zagantiran. Vođenje se smatra najvažnijim aspekt menadžmenta. Sposobnost upravljanja unutar nestrukturirane radne okoline, jasno usmjeravanje te okoline, definiranje projektne vizije te ciljeva, etičnost i moralnost, motivacija ljudi, upravljanje konfliktima, stvaranje dobrog tima, itd. (Omazić i Baljkas, 2005).

Pristup ovome području ima uporište u nekoliko disciplina kao što su medicina rada, psihologija, ekonomija, pravo, teorija upravljanje poduzećima, antropologija, ergonomija i druge. Ulaganje u ljudske potencijale isplativije je od ulaganja u bilo koji drugi resurs. U razvijenim zemljama oni su jedan od najvažnijih resursa, a u zemljama u razvoju oni su najpotrebniji. Govoreći u jedinicama lokalne samo uprave, autori kažu da „iako je lokalno, ovo područje je veliko i složeno te mu za rješavanje dodijeljenih poslova trebaju i potrebni kapaciteti, a jedan od najmoćnijih su upravo ljudski potencijali koje treba optimalno organizirati i njima profesionalno upravljati kako bi u sinergiji s okolinom dali svoj maksimum u ostvarenju javnih ciljeva suvremenog društva.” (Štros i sur., 2017:120).

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja ključnu funkciju u organizacijama koja se bavi upravljanjem ljudskim kapitalom. Ova funkcija obuhvaća sve aktivnosti koje se tiču zapošljavanja, razvoja, motivacije i zadržavanja zaposlenika u organizaciji.

Ključni aspekti za upravljanje ljudskim potencijalima:

- timovi za upravljanje ljudskim potencijalima odgovorni su za identifikaciju potreba za novim zaposlenicima, oglašavanje slobodnih radnih mjesta, intervjuiranje kandidata i odabir najboljih kandidata za određeno radno mjesto,
- potom, timovi osiguravaju da zaposlenici imaju pristup obrazovanju, treningu i razvojnim programima koji su potrebni kako bi unaprijedili svoje znanje, vještine i kompetencije,
- jako bitan aspekt je i upravljanje performansama, a ono uključuje postavljanje ciljeva, ocjenjivanje performansi zaposlenika te pružanje povratnih informacija kako bi se osiguralo da su zaposlenici na pravome putu prema postizanju organizacijskih ciljeva,
- timovi koji upravljaju ljudskim potencijalima rade i na definiranju politika plaćanja, benefita, bonusa i ostalih oblika kompenzacija kako bi se osiguralo da su zaposlenici adekvatno nagrađeni za svoj rad,
- potom je tu i upravljanje radnim odnosima koje uključuje rješavanje konflikata, pružanje podrške zaposlenicima u vezi s pitanjima o radnim uvjetima te osiguravanje usklađenosti s radnim zakonima i propisima,
- timovi rade i na razvoju strategija za zadržavanje talentiranih zaposlenika kako bi se smanjila fluktuacija radne snage,
- nadalje, timovi za upravljanje ljudskim potencijalima imaju ulogu u oblikovanju organizacijske kulture i provođenju inicijativa koje promiču angažman, zadovoljstvo i dobrobit zaposlenika te
- administrativne funkcije uključuju vođenje evidencija o zaposlenicima, upravljanje dokumentima, praćenje radnog vremena i slične administrativne zadatke.

Upravljanje je ljudskim potencijalima ključno za postizanje organizacijskih ciljeva i stvaranje produktivnog, motiviranog i zadovoljnog radnog okruženja. To zahtijeva kombinaciju vještina u komunikaciji, ljudskim odnosima, razvoju tima i strateškom razmišljanju.

#### 4.7. PRIMJENA INTEGRACIJSKIH TEHNOLOGIJA U LOKALNOJ SAMOUPRAVI

O primjeni informacijskih tehnologija (u nastavku rada IT) govore Omazić i Baljkas (2005) te smatraju kako one mogu donijeti niz prednosti, kao što su poboljšana učinkovitost, transparentnost, olakšano donošenje odluka te bolja komunikacija s građanima. Informacijske tehnologije mogu se primijeniti u elektronskoj upravi (u nastavku rada e-uprava), na mrežnim platformama i portalima, u digitalizaciji arhiva, komunikaciji s građanima i slično.

Razvoj e-uprave omogućuje građanima i tvrtkama pristup uslugama lokalne samouprave putem interneta. To uključuje podnošenje zahtjeva, prijava, uplata i sl. Primjerice, građani mogu elektronički prijaviti oštećenje na javnoj infrastrukturi. Uporaba informacijskih tehnologija u izradi mrežnih platformi služi pri izradi internetske stranice ili portala koji omogućuju građanima pristup relevantnim informacijama, dokumentima i obrascima. Ovdje se također mogu objavljivati vijesti, obavijesti i rasporedi događaja.

Nadalje, s obzirom na veliku količinu dokumenata koje lokalne samouprave često moraju čuvati, korištenje informacijskih tehnologija pri digitalizaciji arhiva olakšava pristup i upravljanje dokumentima. Naposljetku, korištenje informacijskih tehnologija može poslužiti u komunikaciji s građanima korištenjem društvenih mreža, e-pošte i drugih digitalnih kanala. Na taj način, lokalna samouprava može poboljšati komunikaciju s građanima, prikupljati povratne informacije i obavještavati građane o važnim događajima. Uvođenje informacijskih tehnologija u jedinicu lokalne samouprave zahtijeva strateško planiranje, investicije u infrastrukturu te obuku osoblja, no kada se uvede, može značajno unaprijediti rad lokalne samouprave te pridonijeti boljem životu građana.

## 5. IZAZOVI MENADŽMENTA U LOKALNOJ SAMOUPRAVI

Svaki proces ima svoje prednosti i nedostatke, ali i izazove. Tako je i s provođenjem projekata u nekoj jedinici lokalne samouprave. Omazić, Baljkas (2005) tvrde da tu postoje razni izazovi koji mogu utjecati na efikasno upravljanje i pružanje usluga građanima, a u nastavku su navedeni najčešći:

- **financijska ograničenja** - lokalne se samouprave često suočavaju s ograničenim financijskim sredstvima. Nedostatak financijskih sredstava može otežati pružanje kvalitetnih javnih usluga. Financijska se ograničenja odnose na ona ograničenja koja su nametnuta lokalnoj samoupravi u pogledu njezinih financijskih aktivnosti, proračunskih procesa i trošenja javnih sredstava. Ona mogu proizići iz različitih izvora, uključujući nacionalne zakone, propise lokalnih vlasti, ali i uvjete koje postavljaju financijske institucije i međunarodne organizacije jer lokalne samouprave moraju djelovati u okviru zakona koji ih uređuju. Ti zakoni mogu sadržavati odredbe koje utječu na način prikupljanja, raspodjele i trošenja sredstava. Jednako tako, lokalne samouprave moraju donijeti i izvršavati proračun u skladu s postavljenim pravilima. Ograničenja mogu uključivati obvezu izrade uravnoteženog proračuna te zabranu deficita ili zaduživanja iznad određenih granica. Nadalje, lokalne samouprave često imaju ograničenja u vidu vlastitih izvora prihoda. Na primjer, mogu biti ograničene u postavljanju poreznih stopa, kao i u određivanju vrsta poreza koje smiju prikupljati. Jedinice lokalne samouprave mogu imati ograničenja u i vezi s mogućnošću zaduživanja kako bi financirale projekte. Ograničenja mogu uključivati maksimalne iznose zaduživanja i uvjete otplaćivanja. Valja naglasiti i to da jedinice obično podliježu revizijama i nadzoru kako bi se osiguralo da se javna sredstva troše u skladu s pravilima i propisima.
- **administrativna efikasnost** - katkad, lokalne administracije mogu biti prevelike, što može usporiti procese odlučivanja i učiniti ih manje efikasnim.
- **politika i politizacija** - politika može utjecati na lokalne odluke, a političke razlike mogu otežati donošenje konstruktivnih odluka koje su u najboljem interesu zajednice kao što je izbor članova lokalnih vlasti, donošenje odluka, upravljanje resursima i provedbu politika

na lokalnoj razini. Ako, na primjer, izbori postanu vrlo stranački vođeni, to može dovesti do toga da se kandidati biraju na temelju stranačke pripadnosti umjesto na temelju njihovih vlastitih kvalifikacija i vizija za lokalnu zajednicu. Politizacija, pak, može utjecati na način na koji se troše javni resursi na lokalnoj razini. Prioriteti i projekti mogu biti određeni na temelju političkih agendi. Jednako tako, ako je lokalna samouprava politizirana, može doći do nedostatka transparentnosti i odgovornosti u njezinom radu. Odluke i postupci mogu biti manje transparentni, a nadzor nad radom lokalnih vlasti može biti otežan. Politizacija može imati dugoročne posljedice na lokalni razvoj. Ako su odluke vođene političkim interesima umjesto stručnim analizama i planiranjem, to može utjecati na učinkovitost i održivost razvojnih projekata. Važno je napomenuti da politizacija lokalne samouprave nije uvijek negativna. U nekim slučajevima, političke stranke mogu imati legitimne uloge u lokalnome odlučivanju i predstavljanju građana. Međutim, kada politika previše dominira nad stručnim i zajedničkim interesima, to može dovesti do problema u učinkovitome upravljanju lokalnom zajednicom.

- nedostatak stručnosti i kapaciteta – administracija lokalne samouprave može se suočiti s nedostatkom stručnjaka u raznim oblastima, što može otežati upravljanje specifičnim pitanjima, kao što su urbanističko planiranje ili ekonomski razvoj. To se odnosi na nedostatak specifičnih znanja, vještina ili iskustva među članovima lokalne vlasti i zaposlenicima koji su ključni za donošenje informiranih odluka i provedbu politika na ključnim pozicijama koji možda nemaju dovoljno iskustva za učinkovito vođenje lokalne zajednice.
- transparentnost i odgovornost - transparentnost lokalne samouprave odnosi se na otvorenost, jasnost i pristupnost informacijama o aktivnostima, odlukama i financijskim aspektima lokalne vlasti. Ovakav pristup omogućava građanima, medijima te drugim sudionicima da budu informirani o onome što se događa u njihovoj lokalnoj zajednici. Transparentnost je ključna za izgradnju povjerenja između lokalne vlasti i građana te za osiguravanje odgovornosti i integriteta u radu lokalnih institucija.
- demografske promjene - promjene u demografiji, kao što su starenje stanovništva ili migracije, mogu zahtijevati prilagođavanje pružanja usluga i planiranja infrastrukture.
- urbanizacija i prostorno planiranje - upravljanje urbanizacijom, kontrola građevinskih projekata i očuvanje zelene infrastrukture zahtijeva pažljivo prostorno planiranje.

- socijalna politika i socijalne usluge - pružanje adekvatnih socijalnih usluga, poput zdravstvene zaštite, obrazovanja i socijalne pomoći, može predstavljati izazov zbog promjenjivih potreba zajednice.
- očuvanje životne sredine - održivo upravljanje resursima i očuvanje životne sredine može zahtijevati složene politike i sredstva.
- komunikacija s građanima - efikasna komunikacija s građanima, informiranje o planovima i projektima lokalne uprave, može biti izazov, ali je ključna za građansku angažiranost.
- krivica i sankcije - lokalne uprave su odgovorne za provođenje zakona. Provođenje sigurnosti i provođenje zakonskih propisa može biti kompleksno.

Svi ovi izazovi mogu varirati ovisno o specifičnosti svake lokalne samouprave. Važno je da lokalne uprave rade na rješavanju ovih pitanja kako bi pružile najbolje moguće usluge svojim građanima. Također, suradnja sa zajednicom i drugim razinama vlasti može biti ključ za uspjeh u prevladavanju ovih izazova. No što je to od svega što je nabrojano među najčešćim izazovima u praksi, pokazat će studija slučaja koja slijedi.

## 6. STUDIJA SLUČAJA NA PROJEKTIMA OPĆINE NUŠTAR

Omazić i Baljkas (2005) tvrde kako je „faza zaključivanja projekta u najmanju ruku jednako važna kao i ostale faze”. Na kraju svakoga projekta piše se završno izvješće kako bi se vidjelo je li realizirano sve što je planirano i na koji način, je li bilo odstupanja i u kojem aspektu. Faza završavanja projekta važna je kao i sve ostale faze kako bi menadžment znao je li uspio ostvariti svoj(e) cilj(eve) te kako bi znao što bolje provesti svaki sljedeći projekt.

Studija će se slučaja provesti na projektima Općine Nuštar. Spomenuta općina nalazi se na istoku Vukovarsko-srijemske županije, a njezina su naselja Nuštar, Cerić i Marinci (Općina Nuštar, 2023). Sva tri sela imaju duboku prošlost i nesretnu sudbinu u Domovinskome ratu, ali sve su snage usmjerene u njihovu obnovu i neprekidni razvitak. Za potrebe ovoga rada izdvojeno je nekoliko projekata kroz koje će se prikazati izazovi s kojima se susretao projektni menadžment ove lokalne samouprave.

### 6.1. PROJEKT „OBNOVA SPOMEN-DOMA“ U MARINCIMA

Prvi izdvojeni projekt jest obnova spomen-doma u selu Marinci, najmanjem od tri sela Općine. Spomenuti objekt od iznimne je važnosti za kulturni identitet te hrvatsku kulturu. Ovaj projekt izabran je kao idealan primjer provođenja projekta jer se tijekom provedbe sam menadžment nije susreo ni sa kakvim izazovima.

Prema završnome izvješću iz svibnja 2023. razvidno je početno stanje te vizija same obnove. Radovi su izvođeni u skladu s ugovornim troškovnikom, zahtjevima Naručitelja te uputama Nadzornoga inženjera. Sam je zahvat izvođen na postojećem objektu, radovi su podrazumijevali građevinsko-obrtničke radove unutarnjega uređenja objekta, a sve sukladno ugovornom troškovniku. Namjena ovoga objekta društvene je prirode, a prilikom izvođenja radova pazilo se da ne dođe do ugrožavanja okoliša i poštovane su sve Zakonom propisane odredbe.

Ono što je ponajviše u fokusu ovoga rada jest da tijekom izvođenja radova nisu uočene nepravilnosti. Ono što je primijećeno tijekom izvođenja radova i investitor je na to upozoren od strane nadzornog inženjera jest pojava kapilarne vlage na zidovima koja nema veze s izvođenjem predmetnih radova. Trenutno stanje ne utječe na uporabljivost građevine. Preporučeno je rješavanje vanjske odvodnje na adekvatan način, snižavanje terena, usmjeravanjem odvodnje prema nižim pozicijama i sl.

## 6.2. PROJEKT „AKCIJOM DO ZAJEDNIŠTVA“

Drugi u nizu projekata je projekt Općine Nuštar pod nazivom „Akcijom do zajedništva“. Ovaj projekt proizlazi iz dviju potreba – zaposliti nezaposlene žene i pružiti skrb za stare i nemoćne. Govoreći o ljudskim resursima, odnosno broju osoba zaposlenih na upravljanju projektom – ciljna vrijednost bila je 2 te je ostvarena vrijednost 2, a ovaj projekt u potpunosti je financiran sredstvima Europske unije.

Specifični cilj projekta bio je osnažiti i unaprijediti radni potencijal teže zapošljivih žena i žena s nižom razinom obrazovanja zapošljavanjem u lokalnoj zajednici koje će ublažiti posljedice njihove nezaposlenosti i rizika od siromaštva te ujedno potaknuti socijalnu uključenost i povećati razinu kvalitete života krajnjih korisnika.

Provedbom projekta ostvario se cilj projekta jer se u projektu zaposlilo 20 teže zapošljivih žena i žena s nižom razinom obrazovanja na 24 mjeseci za pružanje svakodnevnih usluga krajnjim korisnicima te se osnažio i unaprijedio radni potencijal 15 od ukupno 20 zaposlenih žena. Od njih 20, 15 žena završilo je program osposobljavanja za poslove gerontodomačice koji se provodio od 1. veljače 2021. do 7. travnja 2021. godine. Ciljana vrijednost bila je 20, ostvarena vrijednost je 20. Nabavljeno je 20 bicikala za zaposlene žene. Prilikom prikupljanja podataka menadžment se nije susreo ni sa kakvim problemima te su svi potrebni obrasci uredno ispunjeni.

Ukupno 90 osoba starije životne dobi bili su krajnji korisnici i imali su svakodnevnu skrb i pomoć u svojim domovima, čime se potaknula njihova socijalna uključenost i povećala razina kvalitete



njihovih života. Ciljna vrijednost bila je 80, a ostvarena vrijednost 90. Ovdje je vidljivo kako je ostvarena vrijednost krajnjih korisnika veća od ciljne.

Osigurane su higijenske potrepštine za 90 krajnjih korisnika tijekom trajanja 24 mjeseca u kojem su nezaposlene žene zaposlene u projektu, ugovorena je voditeljica projekta, ugovorena je projektna asistentica, izrađeni su promidžbeni materijali (letci i plakati za promociju projekta, letci i plakati za predstavljanje rezultata projekta, roll up banner, promotivni materijali, organizirana javna tribina s ciljem promicanja projekta, organizirana javna tribina s ciljem predstavljanja rezultata projekta).

Zapošljavanje žena iz ciljane skupine nakon završetka projekta predviđeno je otvaranjem faze III programa *Zaželi*, kojim je osigurano zapošljavanje za ciljanu skupinu, a koja je bila zaposlena u fazi I programa *Zaželi*.

Realizacijom projekta svi sudionici projekta unaprijedili su svoja znanja i vještine. Projekt je bio odgovor na povećane potrebe nezaposlenih žena s najviše završenom srednjom školom, kako za stjecanjem novih znanja i vještina, tako i za prilikom za ulazak na tržište rada, a sve s ciljem sprječavanja socijalne isključenosti i smanjenja rizika od siromaštva.

Projekt se provodio i s ciljem sprječavanja socijalne isključenosti i povećanjem razine kvalitete života krajnjih korisnika, odnosno osoba starije životne dobi, osoba u nepovoljnom položaju i osoba s invaliditetom koji su bili korisnici usluga potpore i podrške starijim osobama.

Provedba projekta rezultirala je stjecanjem novih vještina, spoznaja, ali i stvaranja novih kontakata koja će rezultirati stvaranjem novih ideja i projekata te adekvatnih rješenja za jačanje osoba u nepovoljnom položaju, kao i do novih zaposlenja.

Nadalje, plan je svakako aktivno se uključiti novim projektom u provedbu faze III programa *Zaželi* i to čak u opsežnijem smislu jer se u ovom ruralnom dijelu zemlje konstantno povećava broj starih osoba koje trebaju izvaninstitucionalnu skrb što i je težnja - da budu što duže u svojim domovima, budući su i kapaciteti institucija opterećeni velikim brojem korisnika. U navedeno, Općina se uvjerila odličnom suradnjom s Centrom za socijalnu skrb Vinkovci. Projekt se pozitivno odrazio kako na zaposlene žene, tako i na krajnje korisnike. Općina Nuštar ne može samostalno obuhvatiti sve veće potrebe starih i nemoćnih osoba, stoga je orijentirana na program *Zaželi* faza III što u konačnici utječe i na smanjenje nezaposlenosti.

Međutim, u ovome projektu, a što je od važnosti za ovaj rad, dolazi do izazova zbog pandemije korona virusom. Naime, odlukom PT2, a na prijedlog Općine, zbog situacije vezane uz broj pozitivnih osoba na COVID-19 na području Općine Nuštar, tj. područje provedbe projekta, odobrena je obustava projektnih aktivnosti u vremenu od 1.4.2020. do 30.6.2020. Zbog normalizacije situacije u Općini Nuštar, nastavak projektnih aktivnosti pokrenut je uz suglasnost PT2, mjesec dana ranije, odnosno 1.6.2020. Godine. Unatoč obustavi koja je trajala dva mjeseca, projekt je do kraja uspješno realiziran te je dinamika predviđenih aktivnosti odrađena u skladu sa svim smjericama provedbe projekta.

Prilikom provedbe ovoga projekta poštovana su sva načela u skladu sa Zakonom o osobama s invaliditetom, pravima manjina te zaštiti ljudskih prava i ravnopravnosti spolova i to u skladu s pozivnim natječajem. Općina Nuštar zalagala se za socijalno pravedno društvo u kojem sve osobe uživaju jednaka prava i imaju jednake mogućnosti za ostvarivanje svojih potencijala te ravnopravno sudjeluju u svim aspektima društvenog, političkog, kulturnog i ekonomskog života. Žene, pripadnice ciljne skupine, koje su bile zaposlene na projektu u obilazak svojih korisnika išle su ekološki prihvatljivim oblicima – dakle šetnjom ili biciklom te u tu svrhu nisu koristile automobile i javni prijevoz, a samim time pridonijele su zaštiti okoliša.

Kroz projektne aktivnosti vodilo se računa o smanjenoj potrošnji energije i racionalnom i odgovornom korištenju resursa. Projekt je doprinio načelima dobrog upravljanja, jer je osposobljavanjem i zapošljavanjem žena u nepovoljnom položaju doprinio kvalitetnijem životu ciljne skupine, njihovih obitelji, ali i krajnjih korisnika, tj. osoba starije životne dobi. Ovim projektom Općina je bila aktivno uključena u inicijativu i zauzimanje za osobe u nepovoljnom položaju te rješavanju najvećeg problema, tj. njihove nezaposlenosti.

Sastavni dio provedbe ovog projekta bila je implementacija politike jednakih mogućnosti kroz promicanje ravnopravnosti spolova i zapošljavanja novih zaposlenika. Pri osmišljavanju projekta poseban se naglasak stavio na povećanje zapošljavanja nezaposlenih osoba, posebice dugotrajno nezaposlenih i osoba čije vještine ne odgovaraju potrebama tržišta rada, posebice žena, na način da su se putem edukacije i osposobljavanja, dugotrajno nezaposlene žene osposobile za tržište rada.

Ciljane skupine u tom pogledu bile su dugotrajno nezaposlene, nekvalificirane starije žene, pripadnice ciljnih skupina. Ostvareni rezultati su povećanje razine zapošljivosti, jačanje vještina i

stjecanje stručne spreme koja se traži na tržištu rada te stjecanje odgovarajućeg radnog iskustva. Prostorna organizacija - poslovnog prostora Općine Nuštar - prizemlje, bez fizičkih barijera za kontakte sa zaposlenicima i korisnicima omogućavala je dostupnost usluga osobama s invaliditetom. Također, prostori u kojima se odvijala aktivnosti osposobljavanja bili su prilagođeni za pristup osobama s invaliditetom. Navedenim konceptom projekt je ostvario doprinos jednakim mogućnostima. Projekt doprinosi održivome razvoju i zaštiti okoliša.

Također, velika se pažnja poklanjala postizanju ušteta – vremena, energije, financijskih sredstava – kroz praćenje potrošnje energije, planiranje nabave i uklanjanje praznih hodova. Djelatnice na projektu za obilazak svojih korisnika koristile su ekološki prihvatljive oblike – šetnja i vožnja biciklom.

Projekt doprinosi promicanju načela dobrog upravljanja, uključujući i suradnju s civilnim društvom. Projekt je promicao neka od načela dobrog upravljanja: efikasnost, odgovornost, strateško planiranje. Mjerama vidljivosti osigurala se informiranost lokalne zajednice u cjelini – bolji pristup informacijama o razvojnim projektima i mogućnostima sufinanciranja iz nacionalnih izvora i EU fondova. Znanja, iskustva i vještine upravljanja projektnim ciklusom u sustavu EU financiranja doprinijela su unapređenju upravljačkih kapaciteta Općine Nuštar za potrebe provedbe drugih razvojnih projekata. Projekt je imao i važnu socijalnu konotaciju, odnosno novim zapošljavanjima pomogao je da što manji broj ljudi živi ispod granice siromaštva, a osposobljavanjem i zapošljavanjem žena u nepovoljnom položaju na tržištu rada izravno se utjecalo na kvalitetu života ciljane skupine, njihovih obitelji te krajnjih korisnika.

### 6.3. PROJEKT „DRUŠTVENO-KULTURNI CENTAR“ NUŠTAR

Ovaj projekt pisan je 2019. godine i vodio se prema popisu stanovništva iz 2011. godine. Tada je u Općini Nuštar živjelo 5 793 osobe u mjestima Nuštar, Cerić i Marinci. Nažalost, Općina prati trend starenja stanovništva, mlađe generacije odlaze, jer među ostalim, ne pronalaze sadržaje koji im omogućuju aktivnije sudjelovanje u životu u zajednici. To je još jedan od izazova ovoga menadžmenta. Suradnja između stanovnika tri mjesta Općine (Nuštar, Cerić, Marinci) nije dovoljno razvijena, a od trenutno 38 organizacija civilnoga društva (u nastavku rada OCD) koje

djeluju na području Općine (22 aktivna, 5 u kulturi), većina ih djeluje za sebe te su zajednički pothvati više iznimka nego pravilo.

Sadržaji koji se trenutno nude ne zadovoljavaju kulturno-društvene potrebe stanovništva, dio njih se oslanja na Općinu (financijski, ali i prostorno), nemaju kapacitete i nisu dostatno razvijeni i spremni biti nositeljima promjena koje su očito potrebne. Anketa koja je provedena za potrebe pripreme projekta potvrđuje nedostatak sadržaja i aktivnosti za stanovnike Općine (25% ispitanika smatra da je potrebno više društveno-kulturnih sadržaja, a njih čak 56,7% uočava manjak sadržaja za mlade) te je neophodno unijeti promjene u sadržaju, načinu organiziranja aktivnosti i korištenja javnih resursa u ovoj zajednici. Kada bi postojao način, više od 80% sudionika ankete uključilo bi se u kulturne aktivnosti. Ovdje valja skrenuti pozornost na to da je tijekom planiranja projekta provedena analiza među građanima Općine te to pokazuje da odličnu suradnju građana i menadžmenta Općine.

Nadalje, s obzirom na iskazani interes, projekt je za cilj imao osnažiti kapacitete i vještine OCD-a i zainteresiranih stanovnika Općine te razviti odgovarajući model civilno-javnog partnerstva kroz uspostavu društveno-kulturnog centra (u nastavku rada DKC). Kroz DKC osnažio bi se utjecaj OCD-a i dala bi se zainteresiranim dionicima prilika da daju svoj doprinos zajednici u kojoj i za koju djeluju kroz aktivno uključanje u procese donošenja odluka te sudjelovanje u kreiranju i organiziranju sadržaja koji će biti na raspolaganju stanovnicima.

DKC trebao je povezati postojeće i nove aktivnosti koje će se osmisliti kako bi se dodatno obogatila ponuda različitih društveno-kulturnih aktivnosti na području Općine Nuštar, ali i u Vukovarsko-srijemskoj županiji. Nadalje, Općina ima bogatu povijest i kulturnu baštinu te upravo značajno kulturno naslijeđe moglo je biti poveznica koja bi davala mogućnost odgovornog korištenja kulturnih dobara i sadržaja zainteresiranima u zajednici kroz DKC.

S obzirom na to da bi se kroz projekt uveo drugačiji i novi načini suradnje, bilo je potrebno osnažiti upravljačke kapacitete postojećih OCD-a te kroz predavanja i tribine informirati javnost o pravima i mogućnostima uključenja u život zajednice, upoznati ih sa sudioničkim oblicima demokratskoga upravljanja na lokalnoj razini, načinima upravljanju javnim resursima, itd. Općina Nuštar bila je inicijator projekta jer želi aktivniju i konkretniju suradnju s lokalnim stanovništvom koja će rezultirati boljom kvalitetom života u zajednici, ali i potaknuti volontersko djelovanje kroz cjelokupan projekt. Općina bi osigurala prostore za provedbu aktivnosti DKC-a (novoobnovljene

prostorije unutar općinske zgrade (140 m<sup>2</sup>) te domove kulture u Nuštru, Ceriću i Marincima (ukupno preko 1.000 m<sup>2</sup>) i uključila sve resurse koji su joj na raspolaganju.

Međutim, s obzirom da Općina ima ograničena financijska sredstva, a uvođenje ovakvih promjena iziskuje vrijeme, stručno znanje i vodstvo, potrebna su sredstva iz EU fondova kako bi se stvorili zdravi temelji za odgovarajući model sudioničkog upravljanja. Ciljna skupina projekta je minimalno 15 OCD-a s područja Općine, njihovi članovi i zaposlenici, kao i zaposlenici Općine te zaposlenici Narodne knjižnice i čitaonice sv. Benedikt Nuštar. Sveukupno, očekivalo se uključenje minimalno 250 osoba s područja Općine te uključenje ukupno 5 volontera.

Kroz projekt se htjela smanjiti socijalna isključenost te omogućiti ravnopravno sudjelovanje u životu zajednice svih njezinih članova s osjećajem osobnog dostojanstva, posebice za najranjivije skupine zajednice čime se doprinosi ostvarenju više prioritetnih područja Strategije borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti RH (2014. – 2020.).

Projektom se promiče dostupna i inkluzivna kultura, promicanje kulturne raznolikosti te sudioničko upravljanje kulturnom baštinom. Projektom će se osnažiti kapaciteti OCD-a koji djeluju u lokalnoj zajednici za aktivno sudjelovanje u društvenim procesima čime se doprinosi ostvarenju cilja Nacionalne strategije stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva (2012. – 2016.)

Prema registru kulturnih dobara Ministarstva kulture na području Općine registrirana su četiri kulturna dobra, a evidentirano je još pet kulturnih dobara lokalnog značaja. Za sva navedena kulturna dobra potrebno je pronaći način kako ih staviti u funkciju za opće dobro uz odgovorno upravljanje. Od svih, svakako najznačajniji je spomenik kulture Dvorac Nuštar, koji je u stopostotnom vlasništvu Općine, a za koji je Općina, putem nacionalnih fondova, osigurala sredstva za izradu projektno-tehničke dokumentacije.

Krajnji cilj je obuhvatiti kompletnu rehabilitaciju dvorca kao kulturnog centra ne samo Općine nego i županije – što zbog (povoljne) lokacije, jer je Dvorac, tj. Općina smještena između Vinkovaca i Vukovara, ali i zbog kulturnog značaja. S obzirom na veličinu kulturnog resursa kojeg će lokalna sredina, ali i županija, dobiti na raspolaganje stavljanjem Dvorca u funkciju, potrebno je stvoriti čvrste temelje i dati jasna usmjerenja kako što kvalitetnije iskoristiti potencijal koji se nudi te dati priliku svim relevantnim dionicima da daju svoj doprinos u donošenju odluka i

kreiranju sadržaja koji će se nuditi. Upravo to omogućuje model civilno-javnog partnerstva. S obzirom da je riječ o vrlo složenim procesima koji zahtijevaju vrijeme i raznolike resurse, primarno ljudske, kao i visoku razinu motivacije uključenih sudionika za poticanje i implementaciju izazovnih poduhvata, DKC trebao je dati ključna rješenja za dobro i odgovorno upravljanje. Kako je navedeno ranije, ovim projektom trebali su se stvoriti temelji kroz osnaživanje kapaciteta, znanja i vještina svih dionika civilno-javnog partnerstva koji bi se uspostavili, a koje će imati bitnu ulogu u donošenju odluka oko upravljanja javnim (kulturnima) dobrima.

Nakon što bi se sudionici civilno-javnog partnerstva educirali te vidjeli primjere dobre prakse, izabrao bi se model DKC koji će najbolje odgovarati lokalnoj zajednici. Nadalje, intencija je da bi se po završetku obnove, DKC iz općinskog prostora, preseli u prostor Dvorca kako bi bio u centru kulturnih zbivanja. Općina će, kao suosnivač, osigurati financijska sredstva za rad DKC-a (hladni pogon te izdatke kod organizacije i provedbe određenih aktivnosti), a korisnici centra bit će odgovorni za kreiranje sadržaja. Nadalje, financijska održivost po završetku projekta će se dijelom osigurati generiranjem prihoda kroz mnogobrojne sadržaje i aktivnosti koje će se provoditi, kroz npr. prodaju ulaznica.

Velika prilika za financiranje programskih sadržaja i daljnji razvoj DKC-a vidjela se u nacionalnim i EU sredstvima (prvenstveno kroz ESF). Naglasak nije samo na prikupljanju/povlačenju sredstava, već i u smanjenju troškova. Dobro planiranje, optimizacija i korištenje zajedničkih resursa organizacija smještenih u DKC-u, uvelike će utjecati na održivost – kroz kvalitetno organizacijsko, operativno i financijsko planiranje i upravljanje te kombinacijom različitih izvora financiranja. Prilikom nabave opreme, pazit će se da ista bude što kvalitetnija i izdržljivija, kako njezino održavanje i servisiranje ne bi stvaralo dodatne troškove za prijavitelja koji će osigurati potrebna sredstva. Tijekom i nakon provedbe projekta, primijenit će se brojne mjere kojima će se osigurati održivost izlaznih komponenti projekta.

Novostečeno znanje primjenjivalo bi se i nakon završetka projekta kroz rad DKC-a za čije funkcioniranje će biti odgovoran Koordinacijski tim uspostavljen kroz projekt, a koji će nastaviti provoditi aktivnosti i osigurati kontinuitet DKC-a. Uspostavljeni digitalni repozitorij u Knjižnici i čitaonici koristio bi se kao digitalni medij u kojem će se pohraniti, uz materijale nastale u projektu i ostala korisna literatura, materijali različitih vrsta i formata, dostupnih za pretraživanje interno i preko interneta.

Digitalni repozitoriji nastavio bi se kontinuirano puniti novim materijalima i po završetku projekta, a bio bi otvoren za pretraživanje sadržaja. Web stranicu uspostavljenu kroz projekt DKC i dalje bi se nastavila koristiti u istu svrhu informiranja stanovnika o aktivnostima koje se provode. Kulturni sadržaji nastali kroz projekt (ambijentalna predstava u koju će biti uključeni stanovnici iz sva tri mjesta, zajednički nastupi dječjih folklornih i glazbenih sekcija iz sva tri mjesta, itd.) bile bi dio kulturnog sadržaja Općine putem kojeg će se Općina predstavljati diljem RH i šire.

Nadalje, rezultate ovog projekta moglo bi se prenijeti i na druge ustanove. Ovaj projekt poslužio bi javnosti, a posebice OCD-ima i JLS-ima, kao primjer dobre prakse da razmišljaju proaktivno i na koji način se kvalitetno i korisno mogu usmjeriti ljudski kapaciteti i iskoristiti postojeći potencijali JLS-a te da se prijavljuju na EU i/li domaće natječaje kako bi došli do sredstva za financiranje istih ili sličnih inicijativa.

Projektom bi se osnažili kapaciteti udruga te razvili odgovarajući model civilno-javnog partnerstva uspostavom društveno-kulturnog centra u Općini Nuštar (DKC). Kroz DKC razvila bi se suradnička, zagovaračka platforma za planiranje i uređenje javnih prostora na suvremen, inovativan, participativan i transparentan način te postigle pozitivne promjena u lokalnoj zajednici. DKC dao bi odgovor na kulturno-društvene potrebe stanovnika u kojem će isti dobiti priliku dati svoj doprinos zajednici kroz uključenje u procese donošenja odluka te sudjelovanje u kreiranju i organiziranju sadržaja DKC-a.

Krajnji korisnici projekta bili bi svi mještani Općine Nuštar, žitelji Vukovarsko-srijemske županije te državljani RH, kao i državljani Europske Unije i turisti cijelog svijeta. S obzirom na to kako DKC Nuštar ima intenciju postati ne samo zamašnjakom društveno-kulturnih događanja već i atraktivnim programima privući turiste u Slavoniju, svojim programima i sadržajem bit će pokretač promjena u široj društvenoj zajednici. Ovaj projekt na zanimljiv bi način krajnjim korisnicima prezentirao bogatu kulturnu baštinu nuštarskog kraja, koja ima veliki arheološki i povijesni potencijal.

Međutim, unatoč opširnome obrazloženju zašto ovaj projekt zaslužuje biti financiran iz EU fondova, ovaj projekt nije se realizirao jer je isti odbijen bez objašnjenja. Ovim bi se projektom riješilo nekoliko izazova, kao što su nedostatak sadržaja za mlade, suradnja OCD-a i drugi. O mogućim razlozima zašto je ovaj projekt odbijen riječ će biti u sljedećem poglavlju.



## 7. RASPRAVA

Studija slučaja pokazala je s kojim se problemima susretao menadžment odabrane lokalne samouprave. Naime, na primjeru tri projekta dolazi se do brojnih zaključaka. Prvi projekt „Obnova spomen-doma” proveo se bez ikakvih problema unutar procijenjenih vrijednosti te se menadžment nije susreo ni sa kakvim izazovima tijekom provođenja istoga.

Drugi projekt „Akcijom do zajedništva” radio je na dvama izazovima. Prvi je socijalna skrb za starije stanovništvo Općine, a drugo je nezaposlenost teže zapošljivih skupina. Na samome je početku djelovao kako će sve proći bez nekih izazova i nenadanih situacija, no tijekom provođenja projekta dolazi do prekida u radu od 2 mjeseca zbog pandemija COVID-om 19, nedavnog globalnog problema. Misleći najprije na svoje građane, Općina je predložila privremenu obustavu rada. Nadležna su tijela donijela odluku kojom su projektom predviđene aktivnosti obustavljene. Nakon što je prošao najkritičniji period, zaposlene žene nastavljaju skrbiti o krajnjim korisnicima. Izazov koji se našao pred menadžmentom lokalne samouprave uspješno je riješen, a cijelo vrijeme u fokusu su bili građani Općine i njihovo zdravlje. Do negativnih posljedica nije došlo, a rješenje ove situacije jeste prolongiranje projekta za period od 2 mjeseca. Naposljetku, ispunjeni su ciljevi ovoga projekta, korisnicima je pružena skrb, a nezaposlene su žene bile zaposlene 24 mjeseca.

Posljednji projekt, projekt „Društveno-kulturni centar” menadžment nije imao priliku provesti, ako ni sve ono što je zamislio. Cilj je projekta osnažiti suradnju među građanima triju sela Općina Nuštar te olakšati rad čak 38 organizacija civilnoga društva Općine. Menadžment uz sve silne napore ne uspijeva se izboriti s ovim izazovom jer je projekt u potpunosti trebao biti financiran sredstvima iz EU fondova koja nisu odobrena te tako ovaj projekt niti nije realiziran. S obzirom da uz negativnu ocjenu nije došlo obrazloženje, na menadžmentu je bilo doći do zaključka zašto je tomu tako. Mogući razlozi jesu loše procijenjeni troškovi koji su ipak bili previsoki za financiranje iz fondova EU.

Ako se pogleda na teorijski dio ovoga rada, jedan od izazova s kojima se projektni menadžment susreće jesu financijska ograničenja kao u ovom posljednjem primjeru, tj. projektu. Moglo bi se



reći kako je menadžment pokušao doskočiti jednom problemu, a to su demografske promjene, odnosno odlazak mladih te je naišao na drugi, onaj financijske prirode.

Iz ovih se primjera može zaključiti kako se menadžment Općine dosta dobro bori protiv izazova s kojima se susreće tijekom svoga rada. Izdvojeni projekti tek su dio svega što Općina provodi kako bi se pokazalo kako nije uvijek sve kako je planirano. Jedno je sigurno, a to je da Općina osluškuje probleme građana i vodi brigu o njima te da projekte provodi u dogovoru sa svojim građanima, tražeći najprije njihovo mišljenje i poštujući njihove interese.

Ono što je trenutno u fokusu u mjestu Nuštar jest obnova dvorca koji je važno povijesno i kulturno dobro ovoga kraja, a njegova obnova obuhvatit će interese mnogih. Preporuke za unapređenje rada Općine jesu što više uključivati mlade i njihove interese u rad Općine i projekte kojima se radi na njezinu razvoju te promišljanje o maksimalnom iskorištavanju potencijala područja Općine u svrhu otvaranja novih radnih mjesta i zadržavanja mladoga stanovništva.

## 8. ZAKLJUČAK

Ono što se puno puta spomenulo u ovome radu jesu jedinice lokalne samouprave jer su upravo njihovi poslovi temom ovoga rada. Odgovornost koju imaju jedinice lokalne samouprave puno je veća nego što se čini. Moraju balansirati između potreba svojih građana i pravila koja nalažu državne razine. Nerijetko dolazi do izazova koji staju na put ciljevima menadžmenta lokalne samouprave, a koji su ujedno i bit ovoga rada.

Ovaj diplomski rad pokazao je kako teorijski, tako i praktično koji su to izazovi s kojima se menadžment lokalne samouprave susreće u radu. Teorijski su nabrojani svi izazovi s kojima se menadžment neke lokalne samouprave može susresti, dok su u praktičnome dijelu doneseni primjeri općine Nuštar i situacije s kojima se menadžment općine susreo tijekom provođenja projekata.

Praksa je pokazala da je izazov, koji je u teorijskome dijelu stajao na prvome mjestu, dosta čest. Riječ je o financijskim ograničenjima s kojima se i Općina Nuštar susrela tijekom planiranja jednoga od navedenih projekata. Ne čudi što je ovaj izazov dosta čest jer mnoge jedinice žele provesti brojne projekte i osigurati bolji život svojim građanima, a udovoljiti svima jednostavno je nemoguće pa potpore dobivaju prioritetni projekti.

Drugi izazov koji je praksa pokazala bio je globalnih razmjera, a to je prekid u radu zbog pandemije virusom COVID-19. Navedena pandemija postala je izazov svima pa tako i jedinicama lokalne samouprave. Ovakvi izazovi nepredvidivi su i o njima se najbolje dogovarati s nadležnim tijelima kao što se i postupili u navedenoj općini. Taj je izazov riješen i projekt je uspješno proveden do kraja.

Ostaje za zaključiti kako su nekada izazovi lakše rješivi, ali ne i uvijek jer postoje projekti koji u trenutku nisu prioritet. Na menadžmentu je jedinica je lokalne samouprave da ustraje u svojim ciljevima kako bi jedinice neprekidno rasle i razvijale se, ali i zadovoljili potrebe i želje svojih građana jer su ipak oni ti koji čine tu jedinicu lokalne samouprave.

## **IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Hrvoje Drinovac**

**Matični broj studenta: 0010139630**

**Naslov rada: Izazovi menadžmenta u lokalnoj samoupravi**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 9. POPIS LITERATURE

### 9.1. KNJIGE I RADOVI

1. Cetinski, V, Perić, M. (2013) *Projektni menadžment*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
2. Gisevius, W. (1998) *Vodič kroz lokalnu politiku*. Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert
3. Jambrač, J. (2016) *Ljudi, ekonomija, država*. Zagreb: Izvori
4. Rogić Lugarić, T. (2011) *Financiranje jedinica lokalne i regionalne (područne) samouprave u Decentralizacija*. Zagreb: Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo
5. Kregar, J. (2011) *Decentralizacija u Decentralizacija*. Zagreb: Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo
6. Lauc, Z. (2005) Funkcioniranje jedinica lokalne samouprave u *Lokalna samouprava i građani*. Osijek: Organizacija za građanske inicijative
7. Medić, M. (2005) Organizacija i mobilizacija zajednice te identifikacija i umrežavanje lokalnih resursa u *Lokalna samouprava i građani*. Osijek: Organizacija za građanske inicijative
8. Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005) *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
9. Štros, D., Coner, M. Bukovinski D. (2014) Menadžment i reforma javne uprave, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 5 No. 2, str. 59-64. <https://hrcak.srce.hr/clanak/192409>
10. Štros, D., Coner, M. Bukovinski D. (2017) Menadžment ljudskih potencijala u jedinicama lokalne samouprave, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 8 No. 2, str. 113-117. <https://hrcak.srce.hr/clanak/283354>
11. Štros, D., Coner, M. Bukovinski D. (2017) Projektni menadžment u jedinicama lokalne samouprave, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 8 No. 2, str. 119-124, <https://hrcak.srce.hr/clanak/283356>
12. Tihomirović, T. (2005) *Komunikacija s građanima i uključivanje građana u donošenje odluka* u *Lokalna samouprava i građani*. Osijek: Organizacija za građanske inicijative

## 9.2. INTERNETSKI IZVORI

1. Općina Nuštar. Preuzeto s <https://nustar.hr/o-opcini/> (17.11.2023.)
2. Samouprava. Preuzeto s <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=54338>. (27.9.2023.)
3. Lokalna samouprava. Ministarstvo pravosuđa i uprave Republike Hrvatske. Preuzeto s <https://mpu.gov.hr/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava-24398/24398> (26.9.2023.)
4. Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/132/Zakon-o-lokalnoj-i-podru%C4%8Dnoj-%28regionalnoj%29-samoupravi>. (18.9.2023)

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Poslovi općina, gradova i županija.....	6
--	---

## ŽIVOTOPIS

	
<b>Europass</b>	
<b>Životopis</b>	
<b>Osobni podaci</b>	
Prezime/ Ime	<b>Drinovac Hrvoje</b>
Adresa	Gundulićeva 3, 32221 Nuštar
Telefonski brojevi	- Broj mobilnog telefona: 098/530054
Broj(evi) faksa	-
E-mail	<a href="mailto:hrvoje386@gmail.com">hrvoje386@gmail.com</a>
Državljanstvo	Hrvatsko
Datum rođenja	18. siječnja 1973.
Spol	Muško
<b>Radno iskustvo</b>	
Datumi	2021. – trenutno
Zanimanje ili radno mjesto	Načelnik općine Nuštar
Glavni poslovi i odgovornosti	Načelnik općine

Ime i adresa poslodavca	Općina Nuštar, Trg dr. Franje Tuđmana 1, Nuštar																																						
Vrsta djelatnosti ili sektor	Načelnik																																						
<b>Obrazovanje i osposobljavanje</b>																																							
Datumi	1987.- 1991.																																						
Naziv dodijeljene kvalifikacije	Ekonomski tehničar																																						
Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine	knjigovodstvo, poduzetništvo, poslovne komunikacije, daktilografija																																						
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	Ekonomska i trgovačka škola, Vinkovci, srednja škola																																						
Razina prema nacionalnoj ili međunarodnoj klasifikaciji	Razina 4.2 – završen srednjoškolski program u trajanju od 4 godine																																						
<b>Osobne vještine i kompetencije</b>																																							
Materinski jezik	<b>Hrvatski jezik</b>																																						
Drugi jezik																																							
Samoprocjena																																							
<b>Engleski jezik</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Razumijevanje</th> <th colspan="4">Govor</th> <th colspan="2">Pisanje</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Slušanje</th> <th colspan="2">Čitanje</th> <th colspan="2">Govorna interakcija</th> <th colspan="2">Govorna produkcija</th> <th colspan="2"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>B 1</td> <td>Samostalni korisnik</td> <td>B 1</td> <td>Samostalni korisnik</td> <td>B 1</td> <td>Samostalni korisnik</td> <td>B 1</td> <td>Samostalni korisnik</td> <td>B 1</td> <td>Samostalni korisnik</td> </tr> </tbody> </table>									Razumijevanje				Govor				Pisanje		Slušanje		Čitanje		Govorna interakcija		Govorna produkcija				B 1	Samostalni korisnik	B 1	Samostalni korisnik	B 1	Samostalni korisnik	B 1	Samostalni korisnik	B 1	Samostalni korisnik
Razumijevanje				Govor				Pisanje																															
Slušanje		Čitanje		Govorna interakcija		Govorna produkcija																																	
B 1	Samostalni korisnik	B 1	Samostalni korisnik	B 1	Samostalni korisnik	B 1	Samostalni korisnik	B 1	Samostalni korisnik																														



Društvene vještine i kompetencije	elokvencija, komunikativnost, izvrsne komunikacijske vještine stečene tijekom srednjoškolskog obrazovanja i radnog iskustava, sklonost timskom radu, otvorenost, kreativnost, snalažljivost, marljivost, duhovitost, vedar duh
Organizacijske vještine i kompetencije	Dobre organizacijske vještine stečene tijekom srednjoškolskog obrazovanja i radnog iskustva, odgovornost, organiziranost, točnost, pedantnost
Tehničke vještine i kompetencije	Vrlo dobre tehničke vještine stečene tijekom radnoga iskustva
Računalne vještine i kompetencije	Odlično poznavanje te baratanje alatima MS Office paketa
Vozačka dozvola	B kategorija