

Organizacijska prilagođenost hrvatske lokalne samouprave za provedbu projekata financiranih od Europske unije

*Morena Mičetić-Fabić**

UDK 338.246.027(4)EU:352(497.5)
352/353(497.5):338.246.027(4)EU

Izvorni znanstveni rad / original scientific paper

Primljeno / received: 28. 7. 2011.

Prihvaćeno / accepted: 9. 2. 2012.

Kroz razne programe Hrvatskoj se nude znatna financijska sredstva iz fondova Europske unije za ostvarivanje rasta i razvoja te prilagodbu europskim standardima. Sve veći broj općina, gradova i županija uključuje u projektne aktivnosti. Neke od njih ističu se velikim brojem uspješno realiziranih projekata i visinom dobivenih financijskih sredstava, što rezultira zadovoljstvom njihovih korisnika. Današnje poimanje uspješnih lokalnih jedinica često se povezuje upravo s njihovim uspjesima u projektnim aktivnostima u području fondova EU. One su prepoznale važnost organizacijskog prilagođavanja svog poslovanja projektnom načinu rada. Manje uspješne jedinice nisu poduzele organizacijske prilagodbe ili su ih provele, ali ne u odgovarajućoj mjeri ili na odgovarajući način. Analiza prikladnosti postojećih organizacijskih rješenja lokalnih jedinica u Hrvatskoj

* Mr. sc. Morena Mičetić-Fabić, viša stručna suradnica za gospodarstvo, Grad Poreč (senior staff member for economy, the City of Poreč, Croatia, e-mail: Morena.Micetic-Fabac@porec.hr)

za provođenje projekata i transfer sredstava iz fondova EU provedena je istraživanjem na uzorku od 10 županija, 32 grada i 22 općine. Najvažniji cilj istraživanja bio je utvrditi probleme s kojima se te jedinice susreću u uvođenju projektnog načina rada te postupke prilagodbe koje su provele i provode one uspješnije. Rezultati upućuju na ljudske resurse kao jedan od važnijih čimbenika u organizacijskoj prilagodbi projektnom načinu rada, odnosno na potrebu izgradnje i jačanja administrativnih kapaciteta u području provođenja projekata EU.

Ključne riječi: projekt, projektni menadžment, projektna organizacija, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave – Hrvatska, fondovi EU

1. Uvod

Hrvatska ima na raspolaganju znatna bespovratna sredstva iz fondova EU za ostvarivanje svojih razvojnih ciljeva. Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (JLRS) imaju mogućnost kandidirati se za razne programe i prikupiti sredstva za razvojne projekte. Međutim, među tim jedinicama postoje velike razlike: dok jedne vrlo uspješno kandidiraju za projekte i povlače iz fondova EU sredstva za njihovu provedbu, druge su manje uspješne. Iako EU i međunarodne organizacije i institucije u sve većoj mjeri zahtijevaju projektni način poslovanja, premali broj JLRS u Hrvatskoj primjenjuje projektni menadžment.

Radi prikupljanja podataka o primjeni projektnog menadžmenta i projektnih organizacija u hrvatskim JLRS provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku od 64 jedinice. Kvantitativni segment istraživanja ostvaren je prikupljanjem pokazatelja o broju provedenih projekata, iznosima i namjeni povučenih sredstava, angažiranom osoblju i drugo. Korištena je službena dokumentacija, anketni upitnik i metoda strukturiranog intervjua, a pokazatelji su obrađeni standardnim statističkim metodama. U ispitivanju su sudjelovale osobe na čelu manjih JLRS ili vodeće osobe u području upravljanja projektima u većim JLRS.

U radu se predstavljaju pojmovi projektnog menadžmenta i projektnih organizacija. Ističu se neki preduvjeti nužni za organizacijsku prilagodbu JLRS projektnom načinu rada te se prikazuju stajališta više autora o modelima projektnih organizacijskih struktura, kao i specifičnosti u kontekstu

europskih integracija. U drugom dijelu prikazuju se rezultati analize prikladnosti postojećih organizacijskih rješenja hrvatskih JLRS za provođenje projekata i povlačenje sredstava iz fondova EU, i to: broj i namjena uspješno provedenih projekata te čimbenici uspjeha provođenja projekata i povećanja transfera sredstava iz fondova EU (kvaliteta resursa i organizacijski čimbenici uspjeha). U posljednjem dijelu iznose se mogući zaključci i preporuke za daljnja istraživanja.

2. Projektni menadžment i projektna organizacija

Prema jednoj od mnogih definicija projektnog menadžmenta (Martin i Tate, 2001: 9), projektni menadžment je skup alata, tehnika i znanja koji nakon što se primijene pomažu u ostvarivanju boljih rezultata projekta. Pokušaj vođenja projekta bez projektnog menadžmenta je poput pokušaja igranja nogometa bez plana igre. Prema definiciji Instituta za projektni menadžment (PMI – Project Management Institute), projektni menadžment je primjena znanja, vještina, alata i tehnika u projektnim aktivnostima s ciljem zadovoljavanja zahtjeva pojedinog projekta (PM-BOK Guide, 2004: 8). Prema hrvatskim autorima, projektni menadžment obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog proračuna, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe (Omazić i Baljkas, 2005: 44).

Da bi uspješno provodile projekte, organizacije se moraju na odgovarajući način projektno organizirati. Provođenje projekata zahtijeva posebnu, projektnu, organizacijsku strukturu koja treba biti ugrađena u cjelokupnu organizacijsku strukturu.¹

Bitni elementi u organizacijskoj prilagodbi projektnom načinu rada jesu izrada odgovarajuće dokumentacije (Lientz i Rea, 1998: 323–326), organizacija dokumentacijskog toka, uspostavljanje i reguliranje procesa rada za projektno poslovanje, uspostava učinkovitog procesa komuniciranja (PM-BOK Guide, 2004: 221–236; Helman, 2005: 138–142; Verzuh, 2003: 297–316; Pusić, 2002: 312–327), uspostava odgovarajućeg načina ustrojavanja projektnih timova i odabir ljudi koji će biti voditelji projekata ili članovi projektnog tima i njihova obuka (PMBOK Guide, 2004: 199–212; Helman, 2005: 226–232), primjena projektnog menadžmenta, uspostavljanje i vode-

¹ Više o organizacijskoj strukturi u suvremenim organizacijama Pusić, 2005: 260–261.

nje projektnog portfelja (Verzuh, 2003: 85–94; Hauc, 2007: 146; Omazić i Baljkas, 2005: 190), određivanje osobe ili više njih koje će biti zadužene za njegovo vođenje te uspostavljanje i »njegovanje« projektne kulture u organizaciji (Bistričić, 2004: 31–40; Grupa autora, 2004: 30–31).

Za uvođenje projektnog načina rada prije svega su potrebni veliki napori u samom procesu uvođenja promjena, jer će osobe koje su za to zadužene često nailaziti na otpore. Djelatnici su nerijetko navikli na ustaljeni način rada i uvođenje projektnog rada prema njihovu uvjerenju nema smisla, prijavljivanje projekata na razne fondove za njih je nešto što je nemoguće ostvariti ili nešto što je namijenjeno »nekome drugome«. Dakle, na razini organizacije treba se promijeniti kultura prihvaćanja promjena, prvenstveno promjena koje donosi uvođenje projektnog načina rada. Projektni menadžment treba se shvatiti kao profesionalna disciplina koja zahtijeva specifične vještine i znanja ljudi koji su uključeni u projekte (Richman, 2002: 16). Također se treba uvesti projektna organizacijska struktura i u određenoj mjeri formalni sustav projektnog menadžmenta. Sve to treba provoditi vodeći računa o kulturi² i potrebama organizacije.

Da bi se stvorila motivirajuća radna klima i odgovarajuća timska organizacijska kultura, potrebna je uspostava modela obuke³ i informiranja. Nema efikasne uprave bez stručnih i kvalitetnih upravnih službenika. Najčešći oblici stručnog usavršavanja su seminari, tečajevi, savjetovanja, specijalizacije i postizanja znanstvenih zvanja. Stručno usavršavanje u svim oblicima za potrebe uprave trebalo bi biti ne samo propisom utvrđeno opredjeljenje već maksimalno prakticirano i kontinuirano tijekom cijele i svake godine. Stručno usavršavanje treba provoditi temeljem godišnjeg programa (Grupa autora, 2001: 271). Godišnji program stručnog usavršavanja djelatnika treba biti rezultat analize potreba organizacije u odnosu na strategiju i ciljeve, kao i praćenja razvoja djelatnika. Ako se JLRS namjerava baviti projektnim radom, u njenom godišnjem programu stručnog usavršavanja trebaju posebno mjesto zauzimati djelatnici koji će se baviti projektima, ali i viši menadžment. Programom se definiraju osposobljavanja i usavršavanja koja će se provesti, kada i gdje će se provoditi, tko će u njima sudjelovati i koliko će se sredstava za tu namjenu utrošiti. Pritom će programi osposobljavanja biti učinkoviti jedino u uvjetima njihove integriranosti u dobro osmišljenu politiku privlačenja, motiviranja i napredovanja djelatnika (Maleković i Puljiz, 2010: 211). Na financijske troškove

² Više o organizacijskoj kulturi Koprić, 1999a: 97–129; Brčić, 2002: 1048–1069.

³ Više o obuci i razvoju članova projektnih timova PMBOK Guide, 2004: 213–215.

gleda se kao na ulaganje u intelektualni kapital organizacije. Budući da su usavršavanja najčešće skupa, potrebno je pažljivo procijeniti njihovu efektivnost. Naime, troškovi usavršavanja ne odnose se samo na stvarne troškove usavršavanja, nego i na izgubljeno vrijeme koje je djelatnik proveo na usavršavanju umjesto na radnom mjestu (Cozzens, 2004: 205). Iz tog razloga, planiranju i vođenju stručnih usavršavanja djelatnika potrebno je posvetiti posebnu pažnju. Općenito, u hrvatskoj lokalnoj samoupravi kronično nedostaje stručnog i profesionalnog osoblja, osobito u malim i slabije razvijenim jedinicama, a organizirani sustav usavršavanja i osposobljavanja službenika ne postoji (Marčetić, 2010: 281).

Da bi stručno osposobljeni djelatnici mogli uspješno izvršavati poslovne zadatke, potrebno je stalno informiranje o aktivnostima u organizaciji i izvan nje (Helman, 2005: 327-334). Naročito je pravodobno informiranje bitno u radu na projektima kada postoje kratki vremenski rokovi za poduzimanje određenih akcija. Javnu upravu, odnosno njezine menadžere, općenito karakterizira tendencija za brzim djelovanjem zbog relativno kratkih vremenskih rokova raspoloživih za ostvarivanje rezultata, diktiranih političkim potrebama i političkim kalendarom (Graham Tilleett).

Za pravodobno i učinkovito informiranje poželjna je uspostava odgovarajućeg stalnog sustava informiranja iz zemalja EU, primjerice uključivanje u rad Ureda hrvatskih regija u Bruxellesu (www.croatiaregions.eu), čime se stječe mogućnost stalnog brzog informiranja, stjecanja mreža kontakata s mogućim partnerima iz drugih zemalja, ali i mogućnost slanja svojih djelatnika na stručnu praksu u Bruxelles. Nadalje, organizacija treba definirati sustav motivacije i sustav mentorstva, neprestano ispitivati interese i potrebe članova projektnog tima, definirati načine vrednovanja rada i sustava nagrađivanja⁴ te sustav napredovanja. Stil rukovođenja, sudjelovanje u procesu odlučivanja, zadaci koji se traže da se istaknu vještine i sposobnosti kao i stimulativni sustav nagrađivanja za radnike vrijednosti su o kojima menadžeri moraju voditi računa ako žele ostvariti razinu produktivnosti koju su postavili kao cilj (Perko-Šeparović, 1975: 54–55).

Američki autori Lientz i Rea (1998: 19–23) ističu da je vrlo teško projekte provoditi unutar linijske (tradicionalne) organizacijske strukture, a kao moguće rješenje navode provođenje projekata unutar matrične organizacijske strukture. Zaposlenici rade unutar linijske organizacijske strukture, a za potrebe rada na projektu izdvajaju se iz linijske strukture i prelaze u privremene projektne timove. Nakon što projekt završi, raspušta se pro-

⁴ Više o nefinancijskom nagrađivanju Kerzner i Saladis, 2009: 224–233.

jektini tim i djelatnici se vraćaju natrag u linijsku organizacijsku strukturu. Međutim, unatoč mnogobrojnim prednostima, takva organizacijska struktura ima i svoje nedostatke. Stoga autori predlažu sredinu između tih dvaju krajnjih oblika: takvu organizaciju rada na projektima gdje se mali projekti provode unutar funkcijskih odjela, a veliki se projekti, za vrijeme trajanja projekta, oblikuju kao posebna tijela izvan linijske strukture.

I drugi autori (Verzuh, 2003: 35–37) ističu negativne strane matrične organizacijske strukture za provođenje projekata te predlažu takvu strukturu koja ima pozitivne karakteristike linijske i matrične organizacijske strukture. Tako primjerice Verzuh ističe organsku strukturu (2003: 38), u kojoj je svatko odgovoran za uspjeh u cjelini, a odnosi među djelatnicima ne definiraju se prema organizacijskoj strukturi, nego prema problemu koji treba riješiti. U takvoj organizaciji naglasak je na timovima i moći uvjeravanja, a ne na moći položaja. Na odluke ne utječe naređivanje, nego moć uvjeravanja temeljena na znanju o problemu, usklađenosti sa zajedničkim ciljevima i dokazanoj efektivnosti u prošlosti. Sposobnost uvjeravanja temelji se na povjerenju, a povjerenje se temelji na međuzavisnosti – razumijevanje da ukupan uspjeh ovisi o izvedbi svih sudionika.

Richman (2002: 22–25) razlikuje slabu i jaku matričnu organizaciju, gdje slaba ima mnogo karakteristika funkcijske organizacijske strukture i gdje je uloga projektnog menadžera više poput koordinatora s ograničenim autoritetom. Za razliku od toga, jaka matrična organizacija ima više karakteristika projektne organizacije, s *full time* projektnim menadžerom koji ima znatan autoritet i projektno administrativno osoblje na raspolaganju. Projektni menadžer ima veću moć nego funkcijski menadžer. Osim funkcijske, projektne i matrične organizacijske strukture, mnogi autori navode i druge oblike poput hibridne (Cunliffe, 2008: 29), koja se definira kao mješavina funkcijske, divizijske i mrežne organizacijske strukture i koja se često koristi da bi zadovoljila promjenjive potrebe velikih razgranatih organizacija koje se suprotstavljaju velikom rasponu promjenjivih karakteristika okruženja, od onih relativno stabilnih do brzo promjenjivih.

Uvođenje projektne organizacije i primjena projektnog menadžmenta nužni su u organizacijama koje se žele natjecati za dobivanje bespovratnih sredstava iz fondova EU jer se zahtjevi Europske komisije između ostaloga odnose na obvezu primjene PCM (Project Cycle Management; upravljanje projektnim ciklusom) kao skupine alata za izradu i upravljanje projektima (www.entereurope.hr). U razdoblju pripreme pojedine države za ulazak u članstvo EU, njezine lokalne i regionalne jedinice kandidiraju se za projekte u okviru pretpripravnih programa EU, koji prvenstveno imaju cilj jačanje institucionalnih kapaciteta radi brže i lakše integracije u

sustav EU, kao i uspješnije sudjelovanje u strukturnim programima kojima će se ta država u budućnosti kao država članica EU moći koristiti. Na taj način stječu se znanje i iskustvo potrebno za kvalitetno sudjelovanje u kohezijskoj politici EU i korištenje strukturnih fondova. Za sudjelovanje u kohezijskoj politici EU i korištenje strukturnim fondovima potrebno je unaprijediti administrativne kapacitete i izraditi strateške dokumente. Vrlo je važno iskustvo u provedbi projekata u pretpristupnim fondovima.

Europeizacija unosi mnoge promjene u lokalnu i regionalnu samoupravu, kroz obvezu provedbe određenih prilagodbi i usklađivanja s procedurama i pravilima EU. Najdalekosežnija posljedica – isto kao za inovativnost – jest zamjena starih upravnih struktura sa širokim setom novih struktura (Cowles et al., 2001: 44). Procesi europeizacije i regionalizacije pokrenuli su umnožavanje kanala za mobilizaciju subnacionalnih aktera, budući da oni imaju neposredan pristup EK i drugim institucijama u Bruxellesu, međusobno surađuju preko nacionalnih granica, a neki čak surađuju u Vijeću EU (Hooghe i Marks, 2001: 81). Lokalne i regionalne samouprave iz mnogih država osnovale su nezavisne urede u Bruxellesu, a subnacionalne vlasti, diljem EU i izvan nje, stvorile su složen labirint formalnih i neformalnih mreža (Hooghe i Marks, 1996: 73).

S razvojem zajedničke kohezijske politike povezane sa subnacionalnom mobilizacijom u kontekstu europskih integracija pojavio se koncept višerazinske vladavine (*multi-level governance*) (Lajh, 2006: 5) koji označava artikuliranje djelovanja neovisnih javnih aktera na različitim teritorijalnim razinama usmjerenim k zajedničkim ciljevima. Taj je pojam usko vezan s načelom supsidijarnosti (Mendeš, 2005: 250), koje zagovara EU, podrazumijeva da se najveći broj najznačajnijih odluka treba donositi na lokalnoj razini, zatim na regionalnoj, pa onda na nacionalnoj i na kraju na nadnacionalnoj razini. Drugim riječima, reaffirmira se proces »odozdo« (*bottom up*), koji uz nužnost i procesa »odozgo« (*top down*), osigurava kvalitetnije odlučivanje jer odgovara potrebama i interesima građana (Grupa autora, 2001: 28). Tako, Europska povelja o lokalnoj samoupravi zagovara decentralizaciju, demokratizaciju i dekoncentraciju vlasti. Iz tog razloga napori se ulažu u razvoj demokratski uređenih tijela odlučivanja na lokalnoj razini i visok stupanj autonomije u radu, odgovornostima i korištenju sredstava.

Načelo partnerstva kao jedno od ključnih načela kohezijske politike EU uključuje blisku suradnju između Komisije, javne vlasti na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini u državama članicama te drugim vladinim i nevladinim organizacijama i tijelima, u različitim fazama provedbe strukturnih fondova. Posljednjih godina razne procjene utjecaja partnerstva u strukturnim fondovima pokazale su pozitivne koristi i dodanu vrijednost,

gdje partnerstvo u provedbi kohezijske politike može pridonijeti većoj zakonitosti, boljoj koordinaciji, osiguravajući transparentnost i bolju apsorpciju sredstava uz bolji odabir projekata i davanje informacija potencijalnim predlagateljima projekata. Razvojna pitanja i izazovi postali su previše složeni i međuovisni, financijski i menadžerski resursi za njihovo rješavanje previše su ograničeni da bi bilo koja pojedinačna javna ili privatna ustanova bila u mogućnosti sama učinkovito odgovoriti na sve društveno-ekonomske izazove.⁵ Zbog mnogih prednosti partnerstva i umrežavanja, JLRS se uključuju u specijalizirane transnacionalne organizacije koje predstavljaju subnacionalne vlasti, kao npr. Eurocities (mreža glavnih europskih gradova, www.eurocites.eu), The Council of European Municipalities and Regions (Vijeće europskih općina i regija, www.ccre.org) i dr. Dakle, u okviru razvoja i primjene projektnog menadžmenta važnu ulogu imaju partnerstva koja partnerima kroz suradnju i umrežavanje osiguravaju potrebno iskustvo i resurse. Lokalne i regionalne vlasti trebaju surađivati s privatnim sektorom i spajati se u regionalna partnerstva.

U kontekstu prilagodbe EU, uzimajući u obzir te karakteristike procesa europeizacije i provedbe kohezijske politike EU, u JLRS dolazi do smanjenja hijerarhije i povećanja neovisnosti pojedinih organizacijskih jedinica, a projektni timovi dobivaju posebnu ulogu u organizaciji. Osnivaju se razvojne agencije, udruženja i slični subjekti na lokalnoj i regionalnoj razini kao nositelji projekata ili podrška lokalnim akterima u projektnim aktivnostima. Ulaže se u unapređenje znanja i vještina djelatnika radi postizanja bržeg dolaženja do važnih informacija i pronalaženja mogućnosti financiranja. Djelatnici se usmjeravaju na postizanje rezultata, u skladu sa strateškim ciljevima organizacije, kao preduvjet za zadovoljavanje javnih interesa. Stvaraju se novi komunikacijski kanali i razvijaju veće komunikacijske mogućnosti koje jačaju suradnju kroz zajedničko traženje informacija, između lokalnih, regionalnih, nacionalnih i subnacionalnih vlasti, privatnog sektora, raznih institucija i drugih partnera.

3. Analiza prikladnosti postojećih organizacijskih rješenja lokalnih jedinica za provođenje projekata i transfer sredstava iz fondova EU

Analiza prikladnosti postojećih organizacijskih rješenja JLRS u Hrvatskoj za provođenje projekata i transfer sredstava iz fondova EU provedena

⁵ ec.europa.eu/esf/BlobServlet?docId=153&langId=sl (10. 12. 2011.)

je tijekom 2010. istraživanjem na uzorku od 10 županija, 32 grada i 22 općine, metodom anketiranja, intervju a i analizom službene dokumentacije (Mičetić Fabić, 2010). Istraživalo se provođenje projekata u okviru programa i fondova EU (broj realiziranih projekata i iznosi transferiranih sredstava, područja djelovanja realiziranih projekata), organizacija rada na projektima, način ustrojavanja projektnih timova, stupanj formalizacije projektnog rada, izazovi/problemi u provođenju projekata EU te mehanizmi kontrole, koordinacije, informiranja i odlučivanja u JLRS.

Iako se moglo očekivati da će se u istraživanje spremnije uključiti one JLRS koje su uspješnije u provođenju projekata EU, odnosno one koje su provele određene organizacijske prilagodbe projektnom načinu rada, istraživanju su se u velikom broju odazvale upravo one jedinice koje se u sve većoj mjeri susreću s raznim problemima prilikom pokušaja kandidiranja za projekte i njihova provođenja. Upravo one, većinom općine i manji gradovi, iskazale su interes za dobivanje uvida u rezultate istraživanja i daljnju suradnju.

Anketni upitnik pripremljen je na temelju literature, autoričinog iskustva u radu na projektima u jedinici lokalne samouprave te uz sugestije kolega iz javne uprave i mentorice na poslijediplomskom znanstvenom studiju. U upitniku je bilo ukupno devet (većinom opširnih) pitanja raspoređenih u dvije logičke cjeline. Na pojedina pitanja upisivali su se odgovori (npr. postoje li u organizaciji formalno napisani i određeni dokumenti koji reguliraju projektni rad ili se na nj odnose i ako da, koji su to dokumenti). Na ostala pitanja odgovaralo se tako da se zaokruži odgovor da/ne ili da se ocijeni na skali Likertova tipa od 1 do 5. Gotovo sva pitanja imala su predviđeni prostor za nadopunjavanje. Na kraju upitnika popunjavali su se podaci za klasifikaciju, gdje je bilo i mjesto za primjedbe i sugestije.

Pokazatelji dobiveni upitnikom obrađeni su standardnim statističkim metodama da bi se vidjelo koji su čimbenici zajednički kod uspješnijih JLRS u provedbi projekata EU, da bi se utvrdila moguća korelacija između pojedinih čimbenika i broja provedenih projekata te da bi se pokazalo kako način organizacije aktivnosti u pripremi i realizaciji projekata (projektna organizacijska struktura) može imati znatan utjecaj na rezultate.

Međutim, treba uzeti u obzir da je istraživanje provedeno u području koje u Hrvatskoj još nije u dovoljnoj mjeri formalizirano i definirano. Županije, gradovi i općine postupno se pripremaju i prilagođavaju novih zahtjevi-ma EU, odnosno postupno se pripremaju za rad na projektima EU. Zato rezultati istraživanja u velikoj mjeri ovise o subjektivnim procjenama ispitanika, ali i o velikom broju drugih faktora koji utječu na uspjeh u provo-

denju projekata, a koji istraživanjem nisu mogli biti obuhvaćeni. Stoga je bilo teško korelacijskom analizom utvrditi pozitivan linearni odnos između broja realiziranih projekata i pojedinih izdvojenih čimbenika, osim pod uvjetom visoke stope signifikantnosti (10%).

Rezultate dobivene anketnim upitnikom upotpunila su saznanja i podaci prikupljeni putem desetak intervjua i uvidom u službenu dokumentaciju JLRS dostupnu na njihovim web stranicama (popis provedenih projekata, strateške smjernice, razni pravilnici itd.).

3.1. Broj i namjena uspješno realiziranih projekata

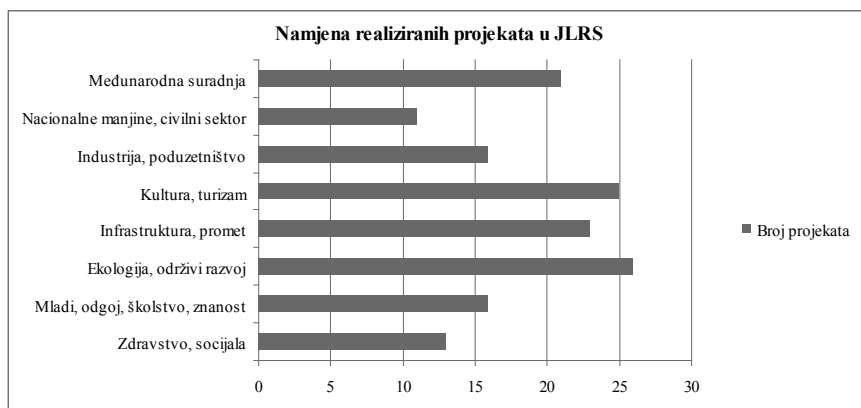
Istraživanje je obuhvatilo ispitivanje broja i namjene uspješno realiziranih projekata s ciljem da se utvrdi uspješnost JLRS u kandidiranju projekata za EU programe⁶ i fondove u posljednje tri godine. Pod uspješno provedenim projektima smatraju se oni koji su se kandidirali za neki od natječaja u okviru fondova i programa EU i koji su odobreni za sufinanciranje, provedeni u okviru definiranih resursa i vremenskih rokova te koji su ostvarili rezultat u obliku unaprijed definiranih ciljeva. Broj i namjena uspješno provedenih projekata promatrani su za razdoblje od tri godine. Tu su ubrojani projekti koji su u tom razdoblju provedeni, ali i oni koji su u trenutku istraživanja bili u fazi provedbe.

U promatranom razdoblju od tri godine jedna županija provela je više od 80 projekata, jedna županija više od 30 projekata, jedna između 20 i 30 projekata, dvije županije između 10 i 20 projekata te 5 županija manje od 10 projekata. Samo tri županije većinom su bile u ulozi nositelja projekta, a ostale su većinom bile u ulozi partnera ili suradnika na projektu. Jedna županija bila je u prosjeku podjednako i voditelj projekta i partner na projektu. Kad je riječ o gradovima, jedan grad proveo je više od 20 projekata, 7 gradova provodilo je između 5 i 10 projekata, 11 gradova između 2 i 4 projekta, dok čak 13 gradova nije realiziralo nijedan ili samo jedan projekt u razdoblju od tri godine. U tim projektima gradovi su većinom bili u ulozi partnera na projektu. Istraživanje je pokazalo da općine nemaju mnogo iskustva u provođenju projekata EU. Naime, samo 6 općina provodilo je projekte u promatrane tri godine, i to 2 općine 5 projekata, a ostale 4 općine manje od 5 projekata. U jednakom omjeru bile su nositelj projekta i partner na projektu.

⁶ Više na www.strategija.hr, www.safu.hr/hr, www.mfin.hr, www.mvpei.hr; Grupa autora, 2008: 157–173.

Namjena odnosno područje djelovanja uspješno provedenih projekata EU u hrvatskim županijama, općinama i gradovima prikazana je na grafikonu 1.

Grafikon 1.



Izvor: Autoričino istraživanje (Mičetić-Fabić, 2010).

Osim područja koja su bila ponudena kao mogući odgovori u anketnom upitniku, pod kategorijom »ostalo« ispitanici su naveli područja poljoprivrede, javnih službi (vatrogasci), komunalne infrastrukture, informatičke tehnologije i energetske učinkovitosti.

3.2. Čimbenici uspjeha provođenja projekata i povećanja transfera sredstava iz EU fondova

U radu se prikazuju i rezultati istraživanja načina organizacije projektnog rada u JLRS, formiranje projektnih timova, stupanj standardizacije i dokumentiranja projektnog rada u organizaciji, kvalitete ljudskih resursa, mehanizama kontrole, koordinacije, informiranja i odlučivanja.

3.2.1. Kvaliteta resursa – kapacitet prihvaćanja i obrade poslova

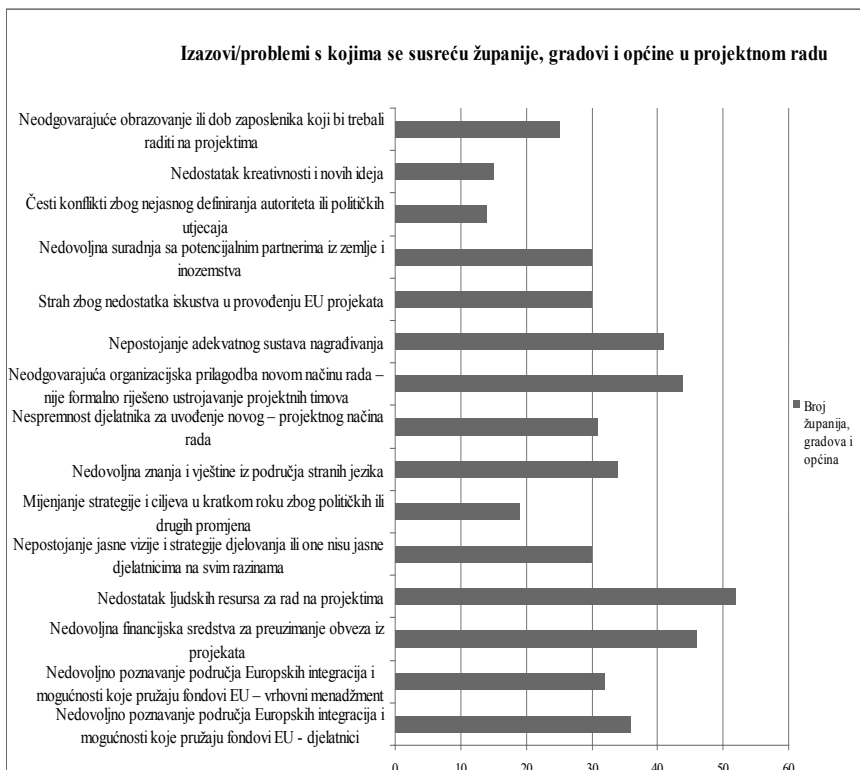
Pod kvalitetom resursa prvenstveno se misli na ljudske resurse, njihovu sposobnost i spremnost za provođenje novog projektnog načina rada, odnosno njihovu fleksibilnost u prihvaćanju promjena. Kroz anketni upitnik i intervju analiziralo se s kojim se problemima suočavaju JLRS prilikom

pokušaja uvođenja projektnog načina rada ili prilikom same provedbe. Na grafikonu 2 prikazani su dobiveni podaci.

Temeljem prikazanih rezultata (stajališta ispitanika) može se primijetiti da je najveći problem za provođenje projekata EU u JLRS u Hrvatskoj nedostatak ljudskih resursa, odnosno ljudi koji bi radili na projektima. Na projektima u županijama u prosjeku je angažirano 1–7 djelatnika, u gradovima 1–10 djelatnika te u općinama 1–4 djelatnika. Broj angažiranih djelatnika ovisi o veličini i složenosti projekta.

Uz taj problem vrlo je izražen i problem financijskih sredstava koja su potrebna za preuzimanje obveza iz projekata. Prema usmenim izjavama ispitanika, taj problem postaje sve izraženiji jer se približavanjem ulaska Hrvatske u članstvo EU sve više primjenjuje način da se financijska sredstva za projekte trebaju unaprijed osigurati.

Grafikon 2.



Izvor: Autoričino istraživanje (Mičetić-Fabić, 2010).

U županijama, koje se u usporedbi s općinama i gradovima u većoj mjeri bave projektima EU, jedan od izraženih problema prema stajalištima ispitanika jest nepostojanje odgovarajućeg sustava nagrađivanja, kao i nespremnost djelatnika za uvođenje projektnog načina rada. Iako je u županijama već uspostavljen određeni model rada na projektima, odnosno provedena je organizacijska prilagodba, očigledno se premalo pažnje posvetilo uspostavljanju modela motiviranja i obuke djelatnika koji bi trebali raditi na projektima, ali i uspostavljanju odgovarajućeg modela nagrađivanja djelatnika koji su se uspješno prilagodili i ostvaruju uspjehe u radu na projektima.

Istraživanje je pokazalo da se općine, za razliku od županija koje se već bave projektima i koje su provele određenu organizacijsku prilagodbu, zbog vrlo ograničenih ljudskih i financijskih kapaciteta vrlo malo uključuju u projekte te nisu ni provele nikakve promjene u organizaciji. Tako je kod njih jedan od izraženijih problema upravo neodgovarajuća organizacijska prilagodba novom načinu rada, kao i nepostojanje odgovarajućeg sustava nagrađivanja. Također je naveden i problem nedovoljne suradnje s potencijalnim partnerima iz zemlje i inozemstva.

Potrebno je istaknuti da rezultati ankete upućuju na to da su u gradovima u velikoj mjeri prisutni problemi nedovoljnog poznavanja područja europskih integracija i mogućnosti koje pružaju europski fondovi (od strane djelatnika), nedovoljnog znanja i vještina iz područja stranih jezika, straha zbog nedovoljnog iskustva u provođenju projekata EU i slično.

3.2.2. Organizacijski čimbenici uspjeha

Organizacijskim čimbenicima smatraju se organizacija rada na projektima, način ustrojavanja projektnih timova te primjena mehanizama kontrole, koordinacije, informiranja i odlučivanja.

Istraživanje je pokazalo da 4 županije od 10 ispitanih županija imaju ustrojenu posebnu organizacijsku jedinicu zaduženu za praćenje natječaja, planiranje projekata, realizaciju, vođenje financijskog dijela, kontrolu i izvještavanje. Osim ustrojavanja te jedinice, koja je zadužena za sve poslove od praćenja natječaja do realizacije i izvještavanja, u nekim županijama (3) osnovana je i posebna organizacijska jedinica zadužena samo za koordinaciju cjelokupnog procesa, od planiranja do realizacije, kontrole i izvještavanja. Dakle, u tim županijama projekt planiraju i provode odjeli, a posebna organizacijska jedinica koordinira sve aktivnosti.

Prema podacima iz ankete, 14 gradova od 32 ispitana grada imaju u svojim organizacijskim jedinicama neformalno određene djelatnike koji se u

sklopu svog redovitog rada bave projektima (kao dodatni rad), a u projektni tim se uključuju ostali zaposlenici. Također je vrlo zastupljen način organizacije rada na projektima (u 13 gradova) gdje je formalno na razini organizacije određena jedna osoba koja je zadužena za sve projektne aktivnosti, a u tim aktivnostima se oslanja na sve djelatnike i odjele. Pojedini gradovi (5) imaju ustrojene posebne organizacijske jedinice koje se bave projektima, i to kao još jedan odjel ili kao razvojna agencija. U Hrvatskoj su mnogi gradovi i županije osnovali vlastite razvojne agencije koje za njih provode sve aktivnosti vezane za rad na projektima.

Općine nisu u mogućnosti formirati poseban odjel, jer većina njih ima ustrojen jedan jedinstveni upravni odjel. To je pokazalo istraživanje provedeno na uzorku općina. Međutim, iz analiziranih podataka vidi se da su neke općine (4 od 22) formalno na razini organizacije odredile jednu osobu koja je zadužena za sve projektne aktivnosti organizacije i koja se oslanja na sve djelatnike ili su unutar organizacije formalno ili neformalno određeni djelatnici koji se u sklopu svog redovitog rada bave projektima (kao dodatni rad), dok se u projektni tim uključuju ostali zaposlenici.

Osim organiziranja rada na projektima, istraživanje je obuhvatilo i pitanja koja se odnose na način ustrojavanja projektnih timova u županijama, gradovima i općinama.

Podaci pokazuju da županije (8 od 10) nemaju odgovarajući sustav nadgrađivanja djelatnika koji se bave projektima, odnosno ne vodi se računa o vrednovanju doprinosa rada na projektu po završetku projekta (8 županija). U samo nešto više od polovine ispitanih županija (6) vodi se briga o ukupnim zadacima i raspoloživom vremenu zaposlenika da bi se izbjegla preopterećenost djelatnika. Pozitivno je da se prilikom formiranja projektnog tima vodi briga o potrebnim znanjima i vještinama (sve ispitane županije) te da je u 8 od 10 ispitanih županija timovima na raspolaganju osoblje podrške (protokol, tehnička i informatička podrška i sl.). Vrlo je slična situacija i u gradovima. Prilikom formiranja timova vodi se računa o potrebnim znanjima i vještinama (20 gradova od 32 ispitana grada), a timovima je na raspolaganju osoblje podrške (16 gradova). Također se može primijetiti, kao i kod županija, da su u mnogim ispitanim gradovima (18 gradova) članovi projektnog tima ljudi zaposleni u funkcijskim jedinicama, koji se zatim angažiraju na projektu. Kada je riječ o općinama, u svim ispitanim općinama koje se bave projektima (6 od 22), prilikom formiranja projektnih timova vodi se računa o potrebnim znanjima i vještinama. Također se može uočiti da nijedna od tih općina ne vodi računa o vrednovanju doprinosa na projektu po završetku projekta.

Što se tiče mehanizama kontrole, koordinacije, informiranja i odlučivanja u županijama, gradovima i općinama, u većem broju županija (8 od 10) postoji pisani sustav praćenja provođenja projekata, a projektni menadžeri uspostavljaju svoj vlastiti neformalni sustav informiranja (8 županija). Tri su razloga za korištenje neformalnih kanala, čini se, osnovna: nemogućnost hijerarhije da odrazi stvarnu složenost radnih zadataka, pritisak okoline na kooperativni sustav i neizbježnost razvoja interpersonalnih odnosa među članovima organizacije (Koprić, 1999: 134).

Također, u većem broju županija (7 županija) koordinaciju provode stručnjaci, a ne autoriteti, a odluke donose projektni menadžeri u suradnji s vrhovnim menadžmentom (7 županija). U samo jednoj od ispitanih županija postoje integrativni menadžeri u organizaciji. U većini ispitanih gradova (21 od 32) postoje neformalna pravila i procedure o radu na projektnim aktivnostima te neformalni dogovor o poslovima, zaduženjima i odgovornostima djelatnika angažiranih na projektima (23 grada). Kao i u županijama, u većini gradova (30) ne postoje integrativni menadžeri unutar organizacije, a koordinacija i kontrola ne provode se putem standardizacije (29), odnosno ne postoje formalno doneseni dokumenti o poslovima, zaduženjima i odgovornostima djelatnika koji su angažirani na projektu (29 gradova).

Ispitane općine koje se bave projektnim radom provode centralizirano donošenje odluka o radu na projektima (6 od 22), što je logično s obzirom na mali broj djelatnika. U općinama se također primjenjuju neformalna pravila i procedure o radu na projektima (6 općina), neformalni dogovori o poslovima, zaduženjima i odgovornostima djelatnika koji rade na projektima (6 općina), a kontrola se provodi očekivano od vrha prema dnu (6 općina). Samo jedna općina ima odgovarajući stalni sustav informiranja iz zemalja EU te samo u jednoj općini projektni menadžeri uspostavljaju svoj vlastiti neformalni sustav informiranja (mreže i kontakti).

Osim navedenoga, istraženo je postojanje odgovarajuće projektne dokumentacije i dokumentacijskog toka. Iako se to smatra važnim čimbenikom za uspješno bavljenje projektima, manji broj ispitanih organizacija može reći da ima formalno napisane i određene dokumente koji reguliraju projektni rad u organizaciji ili se odnose na nj, i to uglavnom županije (5 od 10), dok su u gradovima i općinama jedini dokumenti godišnji programi rada i izvješća o provedbi projekta. U županijama se osim izvješća o provedbi projekta primjenjuju ustaljene pismene procedure informiranja, pravilnici o načinima odabira programa i mjera u okviru programa EU i drugih programa međunarodne suradnje te dokumenti kojima se uređuju zadaće upravnih tijela u okviru rada na projektima.

4. Rasprava i zaključak

U provedenom istraživanju, temeljem prikupljenih stajališta ispitanika, može se naslutiti da su najizraženiji problemi pri uključivanju županija, gradova i općina u provedbu projekata EU nedostatak ljudskih resursa za rad na projektima i nedovoljna sredstva za preuzimanje obveza iz projekata.⁷ Problem nedostatka ljudskih resursa ponajprije se odnosi na nemogućnost zapošljavanja ljudi koji bi radili na projektima te na preopterećenost postojećih djelatnika u organizaciji koje se zaduži za rad na projektu. Također je problem vezan i uz postojeće djelatnike koji nisu toliko opterećeni da nemaju prostora za bavljenje projektima, međutim ti djelatnici nisu, iz raznih prethodno opisanih razloga, spremni prihvatiti novi projektni način rada. U ispitanim županijama broj angažiranih djelatnika na projektu je između 1 i 7, u gradovima između 1 i 10, a u općinama između 1 i 4 djelatnika. Broj angažiranih djelatnika ovisi o vrsti, veličini i složenosti projekta. Unatoč tome što je na nekim projektima angažirano do čak 10 djelatnika, upitno je da li je to utjecalo na pozitivne rezultate projekta. Naime, vrlo je važan pravilan odabir ljudi koji će raditi na projektu, njihovo vođenje, informiranje, obučavanje, motiviranje i slično. Preporuka je da veće organizacije, kao što su županije i veći gradovi, imaju ustrojene posebne organizacijske jedinice koje se bave projektima te da u svakom upravnom odjelu/sluzbi bude formalno određena jedna osoba ili nekoliko njih koje su zadužene za suradnju s projektnim odjelom u radu na projektima, i to dio radnog vremena (po potrebi). Umjesto posebne organizacijske jedinice unutar organizacije, može se osnovati razvojna agencija. Riječ je o *outsourcingu*, odnosno ugovaranju ili prepuštanju poslova koji se odnose na projekte drugim subjektima na tržištu, poput agencija i društva. Diljem Hrvatske osnovane su razvojne agencije koje imaju zadatak provoditi projekte za svoje osnivače, najčešće su to JLRS, ali i drugi subjekti. Razvojne agencije postale su pokretači razvoja gospodarstva, središta informacija i podrške. Približavanjem ulaska Hrvatske u EU i uz sve veće zahtjeve za smanjivanje troškova javne uprave, u prvom redu za smanjivanjem broja zaposlenika u javnoj upravi, u sve se većoj mjeri umjesto posebnih organizacijskih jedinica za bavljenje projektima osnivaju razvojne agencije i drugi slični subjekti. U organizacijama koje zapošljavanju manji broj ljudi, kao što su općine i manji gradovi, prema ovom istraživanju, bilo bi poželjno na razini organizacije formalno odrediti osobu koja će se baviti projektima,

⁷ U čak 52 od 64 ispitanih JLRS ispitanici kao problem navode nedostatak ljudskih resursa, a u 46 od 64 ispitanih JLRS imaju problem nedovoljnih sredstava za rad na projektima.

u punom radnom vremenu ili dijelu radnog vremena. U poslove se prema potrebi uključuju svi ostali djelatnici, ali pravilnom raspodjelom poslova vodeći računa o njihovoj opterećenosti.

Međutim, problemi prilikom uključivanja u projekte EU mogu se naći u nedovoljnoj osposobljenosti i informiranosti, nespremnosti za uvođenje promjena te neodgovarajućoj organizacijskoj prilagodbi novom projektnom načinu rada, a to su pokazali i rezultati provedene ankete.

Nespremnost djelatnika za uvođenje promjena odnosno za uvođenje novog, projektnog načina rada prisutna je u čak 7 od 10 ispitanih županija, 19 od 32 ispitana grada te u samo 5 od 22 ispitane općine. Mogući razlog za takav rezultat u općinama je što se velik broj općina⁸ još nije uključio u projekte odnosno djelatnici nisu imali priliku biti dio procesa prilagodbe novom projektnom načinu rada, pa stoga nije moguće ocijeniti njihovu spremnost za uvođenje takvih promjena.

Podaci pokazuju da djelatnici nisu spremni za rad na projektima iz različitih razloga, primjerice zbog neodgovarajućeg obrazovanja ili dobi, nedovoljnih znanja i vještina iz područja stranih jezika, nedovoljnog poznavanja područja europskih integracija, nepostojanja modela nagrađivanja i slično. Premalo pažnje posvećuje se uspostavljanju određenog modela motiviranja, obuke i informiranja djelatnika koji bi trebali raditi na projektima, ali i uspostavljanju odgovarajućeg modela nagrađivanja onih djelatnika koji su se uspješno prilagodili i ostvaruju uspjehe u radu na projektima.

Odgovornost za tu situaciju na višem je menadžmentu koji bi trebao uložiti napore u stvaranje motivirajuće radne klime i organizacijske kulture te uspostavu modela obuke, informiranja i nagrađivanja. Sve navedeno, međutim, vjerojatno neće dati rezultate ako se pravilno ne odaberu ljudi koji će raditi na projektima. Viši menadžment treba posebnu pažnju posvetiti prepoznavanju i određivanju profila potencijalnih djelatnika koji će preuzeti ulogu projektnih menadžera i članova projektnih timova u organizaciji.

Postoje i situacije gdje su djelatnici već radili na projektima, međutim izbjegavaju uključivanje u nove projekte. Razloga je više, a najčešći su negativna iskustva u radu na prijašnjim projektima, nedostatak ljudskih resursa i sredstava za rad na projektima, što vodi do otežanog rada uključenih djelatnika, jer se susreću s problemima nedovoljnih financijskih i ljudskih kapaciteta za uspješno izvršavanje dodijeljenih zadataka.

Problem motiviranja ljudi koji rade na projektima jest i u sustavu plaća. Lokalni službenici dobivaju plaću prema propisanim koeficijentima, što

⁸ Samo 6 od 22 ispitane općine provodile su projekte u posljednje tri godine.

znači da djelatnici s istim stupnjem stručne spreme koji rade na istim radnim mjestima dobivaju jednaku plaću.⁹ Dakle, na plaću ne utječe osobni doprinos radu, što rezultira destimulativnim utjecajem na rezultate rada. Na taj problem može se utjecati kroz druge oblike nagrađivanja, kao što su pohvale, javna priznanja, nagradni studijski izleti i putovanja, korištenje automobila organizacije i slično. Međutim, treba uzeti u obzir da se motivacija ne odnosi samo na nagrađivanje, nego i na ono što je posebno važno u projektnom radu, a to je priznanje i uvažavanje doprinosa zaslužnih djelatnika. Članovi projektnog tima moraju već na samom početku imati sve potrebne informacije i detaljne smjernice za djelovanje, s jasno određenim resursima koje imaju na raspolaganju. Tijekom rada na projektu treba im priznati doprinos projektu te osigurati materijalnu i ljudsku podršku u radu.

Kad je riječ o organizacijskoj prilagodbi projektnom načinu rada, analiziralo se koliko ispitanih JLRS ima problem zbog toga što nije formalno riješeno ustrojavanje projektnih timova. Taj je problem prisutan u 6 od 10 ispitanih županija, 21 od 32 ispitanoga grada i 17 od 22 ispitanoga općine, odnosno u većini ispitanih JLRS. S obzirom na to da se od hrvatskih jedinica očekuje aktivnije uključivanje u projekte EU, mnoge od njih trebat će uložiti velike napore u prilagođavanje organizacijske strukture novom projektnom načinu rada, uvođenjem i provođenjem projektnog menadžmenta, u odabiru i osposobljavanju voditelja projekata i članova projektnih timova, provedbu odgovarajuće pripreme i prilagodbu ostalih djelatnika organizacije na novi način rada, uspostavu odgovarajuće metode odabira projekata sukladno strategiji i ciljevima organizacije te uspostavu i vođenje projektnog portfelja koji omogućuje bolju koordinaciju projekata.

Zaključno, istraživanje je pokazalo da iako JLRS imaju ograničene kapacitete, mnoge od njih uspješno provode projekte. To pokazuje da se izgradnjom i jačanjem upravnih kapaciteta te organizacijskom prilagodbom mogu poboljšati preduvjeti za uspješno uključivanje ne samo u programe EU nego i u druge programe i projekte međunarodnih i nacionalnih organizacija.

S obzirom na odgovore ispitanika, može se zaključiti da su ljudski čimbenici jedna od najvažnijih »karika« u organizacijskoj prilagodbi JLRS projektnom načinu rada. Ako za to budu postojali precizniji dokazi, hrvatske

⁹ Plaće se mogu neznatno razlikovati prema raznim dodacima i stimulacijama. Iako postoje mogućnosti da se djelatnicima koji postižu natprosječne rezultate uvećaju plaće, to se rijetko primjenjuje.

županije, gradovi i općine trebat će veću pažnju posvetiti djelatnicima, njihovu motiviranju, obučavanju, informiranju, vođenju, kao i poticanju stvaranja projektne organizacijske kulture.

Naime, istraživanje je obuhvatilo samo dio hrvatskih JLRS i većinom se temeljilo na osobnim stajalištima ispitanika jer je projektni rad u njima još nedovoljno formaliziran. Iako je riječ o stajalištima i iskustvima ključnih ljudi koji se bave projektnim radom u JLRS, za konkretnije zaključke potrebna su daljnja istraživanja.

Sukladno tome, potrebno je ponovno provođenje istraživanja na većem uzorku i s najnovijim iskustvima u području primjene projektne organizacije u hrvatskim jedinicama te usporedba sa zemljama članicama EU, s ciljem utvrđivanja problema, pronalaženja mogućih rješenja, uspostave određenih sustava podrške, pronalaženja pozitivnih primjera i primjena dobre prakse i slično. Potrebno je istražiti preciznije pokazatelje o načinu formiranja projektnih timova, uspostavi mehanizama kontrole, koordinacije, informiranja, odlučivanja i drugo. Također, potrebno je istraživanje primjene *outsourcinga* u rješavanju organizacijskih ograničenja hrvatskih JLRS u području provedbe projekata EU. Istraživanje je upozorilo i na neke druge elemente koji su važni za uspjeh JLRS te ih je zbog toga korisno istražiti, a to su kvaliteta i strateška važnost provedenih projekata (analiza s obzirom na potrebe zajednice, strateške ciljeve i prioritete, primjenjivost rezultata projekta, broj korisnika projekta, održivost projekta i sl.) te zadovoljstvo krajnjih korisnika projekata.

Literatura

- A Guide (2004) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PM-BOK Guide) (2004). USA: Project Management Institute
- Bistričić, Ante (2004) Projektna kultura. *Tourism and hospitality management* 10(3-4): 31–40
- Brčić, Ruža (2002) Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. *Ekonomski pregled* 53(11–12): 1048–1069
- Cowles, Maria G., James Caporaso, Thomas Risse (2001) *Transforming Europe. Europeanization and Domestic Change*. New York: Cornell University Press
- Cunliffe, Ann L. (2008) *Organization Theory*. London: Sage Publications
- Cozzens, Thomas A. (2004) Human resources management – local government employment & personnel policies. U: Nada Karaman Aksentijević et al. (ur.) *Ekonomska decentralizacija i lokalna samouprava*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci i Cleveland State University

- Graham Tillett, Allison: Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects? <http://cstl-cla.semo.edu>, 20. 8. 2011.
- Grupa autora (2001) Lokalna samouprava, hrvatska i nizozemska iskustva. Osijek: Hrvatski institut za lokalnu samoupravu
- Grupa autora (2008) EU fondovi: Vodič kroz europske fondove 2008.–2013. Zagreb: Novum d.o.o.
- Grupa autora (2004) Organizacijska kultura. Varaždin: TIVA
- Hauc, Anton (2007) Projektni menadžment i projektno poslovanje. Zagreb: MEP Consult
- Helman, Kim (2005) PMP: Project Management Professional. New Jersey: Wiley Publishing Inc.
- Hooghe, Liesbet, Gary Marks (1996) Europe with the Regions: Channels of Regional Representation in the European Union. *Publius: The Journal of Federalism* 26(1): 73–91
- Hooghe, Liesbet, Gary Marks (2001) Multi-Level Governance and European Integration. New York: Rowman & Littlefield
- Kerzner, Harold, Frank P. Saladis (2009) What Functional Managers Need to Know about Project. USA: John Wiley & Sons, International Institute for Learning
- Koprić, Ivan (1999a) Organizacijska kultura u javnoj upravi. *Hrvatska javna uprava* 1(1): 97–129
- Koprić, Ivan (1999) Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama. Zagreb: Pravni fakultet u Zagrebu
- Lajh, Damjan (2006) Zajednička kohezijska politika i višerazinsko odlučivanje u Europskoj Uniji. *Politička misao* 43(4): 3–24
- Lientz, Bennet P., Kathryn P. Rea (1998) Project Management for the 21st century. USA: Academic Press
- Maleković, Sanja, Jakša Puljiz (2010) Izazovi novog pristupa upravljanju razvojem na lokalnoj i regionalnoj razini u Hrvatskoj. U: Okrugli stol: Nova hrvatska lokalna i regionalna samouprava. Zagreb: HAZU
- Mendeš, Ivona (2005) Načela javne uprave i upravljanja u Europskoj uniji. *Analiza hrvatskog politološkog društva* 1(1): 250
- Marčetić, Gordana (2010) Prijedlog modela upravljanja ljudskim potencijalima u reformiranoj lokalnoj samoupravi. U: Okrugli stol: Nova hrvatska lokalna i regionalna samouprava. Zagreb: HAZU
- Martin, Paula, Karen Tate (2001) Getting started in Project Management. John Wiley & Sons
- Mičetić Fabić, Morena (2010) Primjena projektne organizacije u JLS kao čimbenik povećanja transfera sredstava iz EU fondova, magistarski znanstveni rad. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci
- Omazić, Mislav Ante, Stipe Baljkas (2005) Projektni menadžment. Zagreb: Sinergija nakladništvo

- Perko-Šeparović, Inge (1975) Teorije organizacije. Zagreb: Školska knjiga
- Pusić, Eugen (2002) Nauka o upravi. Zagreb: Školska knjiga
- Pusić, Eugen (2005) Upravne organizacije: interakcija – struktura – interes. Zagreb: Društveno veleučilište
- Richman, Larry (2002) Project Management Step-by-Step. AMACOM American Management Association
- Verzuh, Eric (ur.) (2003) The portable MBA in Project Management. John Wiley & Sons
- Zakon o potvrđivanju Europske povelje o lokalnoj samoupravi, NN-MU14/97, 2/07, 4/08, 5/08

ORGANISATIONAL ADJUSTMENT OF THE CROATIAN SELF-GOVERNMENT UNITS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE PROJECTS FINANCED BY THE EUROPEAN UNION

Summary

In Croatia, there are different programmes that offer considerable amounts of money from the EU development and adjustment funds. Thus, a growing number of Croatian municipalities, towns, and counties are actively participating in project activities. Some of them have successfully completed a large number of projects and acquired considerable funds, to the satisfaction of their inhabitants. Today's idea of successful local and regional self-government units is often related to their efficiency in project activities with regard to EU funds. The successful units have recognised the importance of adapting their activities to project-oriented performance and have taken the appropriate organisational steps. Less successful local and regional self-government units have not adjusted their respective organisation, or they have done it inappropriately or insufficiently. A research has been conducted questioning the appropriateness of the existing organisational solutions in local and regional self-government units with regard to undertaking projects and transferring EU funds. The analysis has encompassed a sample of 10 counties, 32 towns, and 22 municipalities. The most important research goal has been to determine the difficulties impeding local and regional self-government units on their path to reorganisation and adjustment of their functioning to project-oriented methods. It has also aimed at pinpointing the adaptation procedures used by the successful units that ask for European funds

on regular basis. The results have shown that human resources are an important factor in organisational adjustments to project-oriented work methods and that local and regional self-government units ought to build up and strengthen their administrative capacities with regard to EU projects.

Key words: project, project management, project organisation, local and regional self-government units, EU funds