



Kamo ide Hrvatska?



Između
očekivanja i
institucionalne
stvarnosti

Hrvatska na pragu OECD-a



HRVATSKO DRUŠTVO ZA KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I MENADŽMENT

Godina 16, broj 1 – rujan 2026.

Izdavači:

Hrvatsko društvo za korporativno
upravljanje i menadžment
Seniko studio (suizdavač)

Glavni urednik: doc.dr.sc. Darko Horvatin

Počasni urednik: Ante Gavranović

Uredništvo: prof.dr.sc. Darko Tipurić, izv.
prof.dr.sc. Vesna Buterin, prof.dr.sc. Dražen
Derado, Drago Kojić, izv.prof.dr.sc. Ivana
Kovač, Ivo Markotić, Dorijan Naletina, prof.
dr.sc. Nataša Nater Drvenkar, prof.dr.sc.
Sunčica Oberman Peterka, Robert Travaš,
dr.sc. Zlatko Žuro

Priprema: Seniko studio, Zagreb

Tisak: Tiskara Zelina, Zelina

ISSN 1848-140X

Svi radovi prošli su postupak dvostruke
recenzije.

e-mail: perspektive@ccgm.hr

Perspektive online

Sve dosadašnje brojeve časopisa možete
čitati u online verziji: vidi stranicu 216.

3 Pismo glavnog urednika

5 Riječ počasnog urednika

HRVATSKA NA PRAGU ULASKA U OECD

7 Hrvatsko članstvo u OECD-u kao test
institucionalne zrelosti
Darko Tipurić

25 OECD KAO POKRETAČ REFORMI
Deset godina kasnije: reforma
korporativnog upravljanja
Marko Primorac, Filip Badovinac

33 HRVATSKA NA PRAGU OECD-a: RAZVOJ
SUSTAVA UPRAVLJANJA DRŽAVNIM
VLASNIŠTVOM
Povezivanje dimenzija koje se
nadopunjuju
Leon Žulj, Ivo Ramljak

46 OECD KAO POKRETAČ REFORMI
Između koristi i troškova
Josip Tica

54 NOVA GEOPOLITIČKA STRATEGIJA
Hrvatska nedovoljno koristi svoje adute
Ante Gavranović

64 KOALICIJSKI SPORAZUMI I
UPRAVLJANJE DRŽAVNIM PODUZEĆIMA
Stručnost ili politička lojalnost?
Ivo Markotić

71 KONCENTRACIJA I DIVERZIFIKACIJA
Kada praksa izaziva teoriju
Zlatko Žuro

83 OECD I HRVATSKA ZNANOST
Od formalne usklađenosti do učinkovitije
znanosti
David Matthew Smith

89 OECD I TRŽIŠTE KAPITALA
Koliko vrijedi članstvo?
Darko Horvatin

99 EFEKTI PRISTUPANJA OECD-u
Potencijali za transformaciju sustava
gospodarenja otpadom u Republici
Hrvatskoj
Valentina Keblar

107 PRAVNE I INSTITUCIONALNE REFORME
Između ustupaka i napretka
Robert Travaš

115 HRVATSKA NA PRAGU ČLANSTVA U OECD-U

Od formalnog usklađivanja do institucionalne promjene
Hana Horak

128 OECD I HRVATSKO PODUZETNIŠTVO
Normativni sustav traži adekvatnu praksu
Ivana Kovač

140 OECD I POSLOVNO OKRUŽENJE
Članstvo nije cilj, nego početak
Dorijan Naletina, Petra Škrobot

147 Profesionalizacija upravljanja ljudskim kapitalom u hrvatskim poduzećima: prijedlog teorijski utemeljenog i mjerljivog modela u OECD-ovu okviru
Mia Despotović

167 OECD-OVI STANDARDI UPRAVLJANJA I REFORMA DRŽAVNIH PODUZEĆA
Novi pristup korporativnoj sigurnosti
Krunoslav Borovec

174 OECD – OKVIR NOVE RAZVOJNE POLITIKE
Od digitalizacije do razvojne zrelosti
Nedjeljko Perić

U FOKUSU

185 VLASNIŠTVO I NASLJEDE
Kraj ere osnivača: kome ostavljaju svoje kompanije?
Darko Horvatin

194 KLIMATSKO-METEOROLOŠKE ANOMALIJE
Globalno zatopljenje i globalno zatupljenje
Drago Kojić

200 DIGITALIZACIJA PRIJETI KLASIČNOJ KNJIZI
Dvoboj zasad bez pobjednika
Drago Kojić

NOVE KNJIGE

207 „Debeli“ sadržaj u tankoj knjizi

208 Amerikanizacija globalne prometnice

210 Kraljevi i nacisti

211 Tko je bio prvi fašist

212 Majstor masovnih progona

Hrvatska se nalazi pred još jednom važnom razvojnom prekretnicom. Nakon ulaska u Europsku uniju, europodručje i Schengen, približavamo se članstvu u OECD-u. Upravo smo zato temi **Hrvatska na pragu ulaska u OECD** posvetili središnji dio ovoga broja *Perspektive*.

No važnije od samog članstva jest pitanje što ono Hrvatskoj može donijeti. OECD ne treba promatrati kao još jednu međunarodnu organizaciju kojoj želimo pripadati, nego prije svega kao okvir koji nas potiče da vlastite institucije, politike i način upravljanja uspoređujemo s najboljim međunarodnim praksama. Prava vrijednost članstva pokazat će se tek ako standarde kojima se približavamo uspijemo pretvoriti u konkretne i mjerljive promjene.

Članci koje objavljujemo pokazuju koliko je taj proces širok. Reforma upravljanja državnim poduzećima otvara pitanja profesionalizacije, transparentnosti, odgovornosti i mjerljivosti poslovnih ciljeva. Pritom je zanimljivo da je upravo u *Perspektivama* još 2017. upozoravano na potrebu takvih promjena, mnogo prije nego što su postale važnim dijelom pristupanja OECD-u. Slična se poruka pojavljuje i kada govorimo o zelenoj tranziciji i gospodarenju otpadom. Hrvatska je ostvarila pomake, ali još uvijek postoji znatan prostor između postavljenih ciljeva i njihove provedbe. OECD tu može biti dodatni poticaj prelasku s formalnog ispunjavanja obveza na mjerenje stvarnih rezultata i učinkovitosti javnih politika. I druge teme ovoga broja – od tržišta kapitala i generacijske tranzicije hrvatskih poduzeća do korporativnog upravljanja, održivosti i novih pristupa ulaganjima – zapravo vode prema istom pitanju: **kako postojeće potencijale hrvatskoga gospodarstva pretvoriti u dugoročno održiv razvoj i viši životni standard?**

Ovim brojem *Perspektive* istodobno ulaze u novo razdoblje. Nakon petnaest godina izlaženja mijenja se uredništvo, ali ne i temeljna ideja časopisa – biti otvorena platforma za argumentiranu raspravu o ključnim ekonomskim i društvenim pitanjima Hrvatske. Upravo je takav pristup obilježio *Perspektive* od njihova pokretanja.



Zato na početku ovog novog poglavlja želim zahvaliti dosadašnjem uredništvu i svim autorima i suradnicima koji su tijekom godina gradili časopis. Posebna zahvala pripada **Anti Gavranoviću, pokretaču i dugogodišnjem glavnom uredniku Perspektiva**, čije su znanje, energija i predanost presudno obilježili dosadašnji put časopisa. Veseli nas što će i dalje biti uz *Perspektive* kao **počasni urednik**.

Novo uredništvo želi sačuvati ono što se pokazalo vrijednim, ali istodobno otvoriti prostor novim autorima, temama i pogledima. Zato je naslov ovog prvog pisma – **Nove Perspektive** – istodobno poruka kontinuiteta i najava novog poglavlja.

Ulazak u OECD bit će važan korak za Hrvatsku. No stvarni uspjeh neće se mjeriti samim članstvom, nego time koliko ćemo znanje, standarde i iskustva najrazvijenijih zemalja uspeti pretvoriti u **bolje institucije, konkurentnije gospodarstvo i kvalitetniji život građana**.

Doc. dr. sc. Darko Horvatin

Perspektive nastavljaju dalje

Poštovani,

Najvažnija vijest za čitatelje i suradnike časopisa PERSPEKTIVE u ovom trenutku svakako je činjenica da NASTAVLJAMO S IZLAŽENJEM. Uspjeli smo prebroditi određene financijske i tehničke teškoće, izmijeniti suizdavača, uspostaviti novo Uredništvo te osigurati podršku starih i novih suradnika. Očekujemo i dobar prihvata šire publike.

PERSPEKTIVE su punih 15 godina otvarale ključna pitanja razvoja i rasta hrvatskoga gospodarstva, predstavljale otvorenu platformu za znanstveni i stručni doprinos rasvjetljavanju najsloženijih pitanja, Nismo se dali upregnuti u stranačke okvire, pa smo u otvaranju nekih važnih tema uspijevali uvijek okupiti različita mišljenja vrhunskih stručnjaka. To je možda i najveći doprinos koji ostavljamo u nasljeđe novoj ekipi koja će ubuduće voditi uređivačku politiku časopisa.

Podsjetit ću samo na neke teme kojima smo se pretežito bavili. Kako se ponašamo prema Europskom semestru? Suštinske privredne i strukturalne reforme. Kakvu reindustrijalizaciju treba Hrvatska? Je li ključ ekonomskog uspjeha u otvaranju novih radnih mjesta i izvozu? U kojoj su mjeri zastupljene napredne metode proizvodnje? Što donosi digitalna transformacija? Uvođenje eura – pro i contra; zamke i izazovi? Ekonomske i društvene promjene – što se radi? Industrijska i energetska politika. Zagreb kao motor rasta i razvoja Hrvatske. Strategija efikasnijeg povezivanja centra i ostatka Hrvatske i obostranog utjecaja na skladan i ubrzan ekonomski razvoj. Upravljanje javnim sektorom u privredi i uopće nacionalnim bogatstvima zemlje. Natalitetna politika, emigracijska i imigracijska pitanja. Hrvatska i IV tehnološka revolucija uključujući i umjetnu inteligenciju. Poduzetništvo u funkciji razvojne politike Hrvatske. Što donosi regionalni razvoj? Društveni i ekonomski resursi: Kapaciteti i odgovornost javnog upravljanja. Uloga poljoprivrede i turizma u hrvatskom gospodarstvu. Posebna pozornost bila je posvećena izвозnoj orijentaciji, produktivnosti, tehnološkom razvoju i provođenju gospodarskih reformi.

PLATFORMA DJELOVANJA časopisa se neće bitno mijenjati, ali će se stalno prilagođavati datim okolnostima i uvjetima. To znači da će se časopis baviti aktualnim pitanjima ekonomske i financijske politike, okupljati stručnjake, ukazivati na slabosti, ali nuditi i rješenja.

Poželimo Uredništvu i samom časopisu zajednički uspješan start u novu eru!

Ante Gavranović



Hrvatska na pragu ulaska u OECD

UDK 005.35:334.724(497.5)

Hrvatsko članstvo u OECD-u kao test institucionalne zrelosti

Piše: prof. dr. sc. Darko Tipurić¹

Sažetak

Pristupanje Hrvatske OECD-u nije samo međunarodna potvrda dosegnutih standarda, nego provjera njihove stvarne primjene. Najveći izazov nije donošenje novih zakona, nego sposobnost institucija da se othrvaju negativnoj selekciji, političkoj kolonizaciji i pretvaranju reforme u institucionalnu fasadu. Državna poduzeća pritom su posebno važan pokazatelj jer se na njima jasno vidi može li javni interes nadvladati političku podobnost i neformalni utjecaj. Novi pravni okvir otvara prostor profesionalizaciji, neovisnijem nadzoru i jasnijoj odgovornosti, ali njegov se učinak pokazuje tek ondje gdje pravila ograničavaju političku diskreciju. Uspjeh članstva zato se neće mjeriti brojem usklađenih propisa, nego time mogu li kompetentnost, integritet i rezultat doista imati prednost pred lojalnošću, vezama i pripadnošću mrežama moći.

Ključne riječi: OECD, državna poduzeća, korporativno upravljanje, morokracija, politička kolonizacija, fasadne institucije, institucionalna reforma

¹ Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

1. Uvod

Nema dvojbe da članstvo u OECD-u predstavlja snažnu potvrdu dosegnute razine javnih politika, institucija i gospodarskog okruženja te da Hrvatskoj može donijeti dugoročne koristi. Ono podupire nastavak reformi, profesionalizaciju i transparentnost javne uprave, jačanje antikorupcijskih mehanizama te povjerenje građana i ulagača u državne institucije. Istodobno jača međunarodnu vjerodostojnost, investicijsku privlačnost i regulatornu predvidivost zemlje. Primjena OECD-ovih standarda u područjima zaštite ulaganja, tržišnog natjecanja, regulatorne politike i korporativnog upravljanja državnim poduzećima približava hrvatsko institucionalno okruženje pravilima prema kojima posluju najrazvijenija gospodarstva, a članstvo Hrvatskoj omogućuje i sudjelovanje u njihovu daljnjem oblikovanju.

Na dan kada hrvatsko članstvo bude potvrđeno slušat ćemo govore o povijesnom uspjehu, dovršenom integracijskom putu i ulasku u krug najrazvijenijih gospodarstava svijeta. Sve će to imati svoje opravdanje. Ipak, iza ceremonije, svečanih govora i protokolarnih fotografija ostat će pitanja važnija od samoga formalnog članstva. S čime Hrvatska zapravo ulazi u OECD? I još važnije, ulazimo li kao država koja je visoke međunarodne standarde pretvorila u vlastitu institucionalnu praksu ili kao država koja je uspješno uskladila propise, ali ne nužno i način na koji institucije stvarno djeluju?

Hrvatska je u završnoj fazi približavanja OECD-u i njezino se članstvo danas više ne dovodi ozbiljno u pitanje. Mnogo je važnije hoće li OECD *zaista* ući u Hrvatsku. Hoće li kriteriji znanja, integriteta, odgovornosti i učinkovitosti doprijeti do mjesta na kojima se odlučuje o položajima, utjecaju i javnom novcu, od povjerenstava za imenovanja i nadzornih odbora do uprava državnih poduzeća i vrhova javne administracije, ili će ostati formalno prihvaćena načela bez stvarnog učinka na imenovanja, odlučivanje i raspodjelu moći?

Prava prepreka stoga nije formalno pristupanje OECD-u, nego način na koji se u hrvatskim institucijama moć stječe, raspodjeljuje i čuva, komu se povjerava te prema kojim se kriterijima njezino korištenje opravdava. Pristupni proces može potvrditi da su zakoni usklađeni, strategije donesene, institucije formalno prilagođene i procedure uspostavljene. Ne može sam po sebi potvrditi da su pravila postala učinkovita granica političkoj diskreciji, da su profesionalni kriteriji nadjačali političku podobnost niti da odgovornost proizvodi stvarne posljedice. To će pokazati tek praksa.

Domet članstva ovisit će zato ponajprije o tome koja će od dviju suprotstavljenih logika upravljanja prevladavati u hrvatskim institucijama. S jedne je strane meritokratska logika, prema kojoj javna vlast znači dužnost, položaj odgovornost, a napredovanje rezultat znanja, sposobnosti i rada. Nasuprot njoj stoji morokratska logika, odnosno obrazac negativne selekcije u kojem ovisnost, lojalnost i pripadnost mrežama moći postaju važniji kriteriji institucionalnog napredovanja od stručne samostalnosti, integriteta i rezultata (Tipurić, 2025). Članstvo u OECD-u samo

po sebi ne može razriješiti taj sukob, ali može podići institucionalnu i reputacijsku cijenu njegova ignoriranja.

Nigdje se taj prijemor ne vidi jasnije nego u poduzećima u državnom vlasništvu. Na njihovu se upravljanju susreću javni interes, velika ekonomska vrijednost, politički utjecaj i odgovornost za korištenje imovine koja u konačnici pripada građanima. Zbog toga OECD vlasničkoj politici države, profesionalizaciji upravljačkih i nadzornih struktura, jasnom razdvajanju vlasničke od regulatornih funkcija te zaštiti poduzeća od neprimjerenoga političkog upletanja pridaje iznimnu važnost. Jedno od ključnih očekivanja jest da država jasno utvrđuje i redovito preispituje razloge svojega vlasništva te razmatra izlazak iz vlasničke strukture ondje gdje više ne postoji uvjerljivo opravdanje u javnom interesu ili stvaranju dugoročne vrijednosti (OECD, 2024a).

Upravljanje državnim poduzećima bit će zato jedno od područja na kojima će se najjasnije vidjeti učinak hrvatskog članstva u OECD-u. Uspjeh se neće moći mjeriti brojem donesenih propisa, usvojenih strategija ni uredno ispunjenih obrazaca, nego odgovorima na jednostavna, ali politički zahtjevnija pitanja: tko upravlja javnom imovinom, prema kojim je kriterijima izabran, komu odgovara, kako se njegova uspješnost mjeri i proizvodi li loš rezultat stvarnu posljedicu.

Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, donesen prije godinu dana, nije tek još jedan reformski propis. Njegova će provedba, zajedno sa svim podzakonskim aktima, pokazati koliko je politička vlast spremna sama sebi postaviti granice u području imenovanja, upravljanja i nadzora državnih poduzeća. Presudno je pitanje hoće li prednost doista dobiti stručnost, jasna pravila i odgovornost ili će se novi mehanizmi postupno prilagoditi starim obrascima političke raspodjele položaja i utjecaja. Na tomu će se području najjasnije pokazati dubina promjene koju pristupanje OECD-u može donijeti.

2. Morokracija i politička kolonizacija javnoga

Morokracija označava poredak u kojem se nedovoljno kompetentni i etički ravnodušni sustavno promiču na položaje odlučivanja, dok se znanje, stručnost, integritet i profesionalna samostalnost potiskuju jer ugrožavaju interese postojećih centara moći. Napredovanje ne ovisi o rezultatima i dokazanim sposobnostima, nego o lojalnosti, poslušnosti, političkoj podobnosti i pripadnosti mrežama utjecaja. Posljedica je negativna selekcija koja se s vremenom sama reproducira: moć se odvaja od znanja, odgovornost od položaja, a opstanak na položaju od rezultata (Tipurić, 2025, 2026).

Kompetentan profesionalac s integritetom u takvu poretku može postati prijetnja postojećim odnosima moći. Može odbiti nalog protivan stručnim standardima, upozoriti na nepravilnosti, inzistirati na transparentnosti ili dovesti u pitanje način raspolaganja resursima organizacije. Stručnost i profesionalna samostalnost čine

ga manje ovisnim o onome tko ga je postavio, a takva je neovisnost teško spojiva s poretkom koji počiva na bespogovornoj odanosti i poslušnosti.

Nasuprot tomu, pojedinac koji napredovanje duguje političkom ili organizacijskom patronu pouzdaniji je oslonac takva poretka. Njegova sigurnost manje proizlazi iz vlastitih postignuća i ugleda, a više iz odnosa s onima koji su mu omogućili imenovanje. Nekompetentnost ne mora biti svjestan kriterij odabira, ali slabija stručna i reputacijska osnova povećava vezanost uz centre moći.

Negativna selekcija logična je posljedica. Sustav ne bira nužno najboljega, nego najpouzdanijega iz perspektive onih koji kontroliraju imenovanja. Ne postavlja se onoga tko će najviše učiniti, nego onoga tko će najmanje pitati. Mjerila napredovanja pomiču se od znanja, iskustva i dokazane izvrsnosti prema stranačkoj pripadnosti, vezama, lojalnosti i spremnosti na podređivanje.

Takav se poredak sam obnavlja. Upravljači slabijeg autoriteta rijetko će birati ljude čije bi znanje, ugled i profesionalna samostalnost mogli dovesti u pitanje postojeće odnose moći. Umjesto da oko sebe okupljaju sposobnije, skloniji su birati sebi slične i politički sigurnije suradnike. Tako se negativna selekcija postupno pretvara u zatvoreni krug u kojem nesposobnost reproducira nesposobnost, a intelektualna oskudnost postaje kriterij međusobnog prepoznavanja.

Državna su poduzeća osobito pogodno tlo za razvoj takva obrasca zbog same strukture njihova korporativnog upravljanja. Uz klasičan problem odnosa između vlasnika i menadžmenta pojavljuje se dulji agencijski lanac: građani su krajnji vlasnici, politički akteri u njihovo ime izvršavaju vlasnička prava, nadzorna tijela trebaju kontrolirati uprave, a uprave raspolažu velikim ekonomskim resursima. Što je taj lanac dulji i odgovornost slabije određena, to je veći prostor za njezino raspršivanje, slabljenje nadzora i političku instrumentalizaciju poduzeća (World Bank, 2014; OECD, 2024a).

Prvi je problem svojstven svakoj vlasničkoj strukturi u kojoj su vlasništvo i upravljanje razdvojeni. Drugi je specifično politički. Posrednik između građana i poduzeća svoju legitimnost ne stječe poslovnim rezultatima, nego izbornim mandatom i političkim položajem. Politički akteri upravama stoga mogu nametati ciljeve koji odstupaju od stvaranja dugoročne vrijednosti ili transparentno utvrđenoga javnog cilja, kao što su npr. prekomjerno zapošljavanje, održavanje politički prihvatljivih cijena bez jasnog financiranja javne obveze, lokacijske odluke protivne ekonomskoj računici, patronažu ili druge oblike korištenja poduzeća radi političkih koristi (Shleifer i Vishny, 1994; Shleifer, 1998).

U sredinama slabije institucionalne tradicije iza takva ponašanja može se prepoznati patrimonijalna logika: javni se resurs tretira kao produžetak političke sfere, a javna služba kao pogodnost kojom se može raspolagati, umjesto kao neosobna dužnost vezana uz unaprijed utvrđena pravila (Weber, 1978). Granica između države, stranke i privatnog interesa postaje porozna, pa se upravljanje javnom imovinom približava logici raspodjele političkog plijena.

Meka proračunska ograničenja dodatno štite takav obrazac. Gubici i neučinkovitost ne moraju dovesti do izlaska s tržišta, nego se mogu sanirati političkim odlukama, dok očekivanje buduće pomoći slabi poticaje za financijsku disciplinu i odgovorno upravljanje (Kornai, Maskin i Roland, 2003). Tržišna disciplina, koja u privatnom sektoru loše upravljanje prije ili poslije kažnjava gubitkom kapitala, preuzimanjem, smjenom uprave ili izlaskom s tržišta, u političkoj se orbiti može neutralizirati. Trošak neuspjeha tada se lakše prebacuje na porezne obveznike, korisnike ili buduće razdoblje.

Taj smo fenomen drugdje opisali pojmom političke kolonizacije (Tipurić i sur., 2026). *Politička kolonizacija* označava sustavno podvrgavanje javnih organizacija, resursa i upravljačkih prava interesima političkih mreža koje nad njima formalno raspolažu u ime građana. Ona nije samo metafora zauzimanja prostora, nego opis procesa u kojem politička struktura oblikuje kadrove, prioritete i tokove resursa tako da se formalno javna organizacija postupno podređuje ciljevima koji se ne mogu poistovjetiti s javnim interesom.

Državna poduzeća u takvu poretку mogu postati važan oslonac obnavljanja političke moći: kroz zapošljavanje i javnu nabavu omogućuju širenje utjecaja, kroz korupciju i klijentelizam stvaraju prostor za prisvajanje rente, a kroz imenovanja služe nagrađivanju političke lojalnosti. Političku kolonizaciju pritom treba razlikovati od zarobljavanja države. Kod *zarobljavanja države* privatni akteri nastoje izvana utjecati na političke odluke, propise i institucije kako bi ostvarili vlastitu korist (Hellman, Jones i Kaufmann, 2000). Kod političke kolonizacije smjer je obrnut: politički centar moći iznutra podvrgava javne organizacije i gospodarske resurse vlastitim interesima, pretvarajući ih u sredstva patronaže, raspodjele rente i očuvanja političkog utjecaja.

Politička kolonizacija državnih poduzeća odvija se kroz tri međusobno povezana mehanizma.

Prvi je *politizirano imenovanje*. Položaji u upravama i nadzornim odborima ne dodjeljuju se prvenstveno prema znanju, iskustvu i dokazanoj sposobnosti upravljanja, nego prema političkoj pouzdanosti. Literatura o postkomunističkim državama pokazuje trajnu ranjivost viših administrativnih položaja na politizaciju i promjene političke vlasti (Meyer-Sahling i Veen, 2012). Klijentelistička razmjena ima jasnu strukturu: politička organizacija omogućuje pristup položaju, a njegov primatelj uzvraća lojalnošću i političkom potporom (Stokes, 2007).

Drugi je mehanizam *instrumentalizacija poslovnog odlučivanja*. Poslovne se odluke podređuju ciljevima koji nisu usklađeni s dugoročnom ekonomskom održivošću poduzeća ili njegovim transparentno utvrđenim javnim mandatom. Uprava formalno ostaje odgovorna za poslovanje, ali se njezina diskrecija usmjerava prema ciljevima političkog centra moći.

Treći je *neutralizacija nadzora i odgovornosti*. Formalna tijela kontrole mogu ostati na mjestu, ali njihov sastav, informacijska ovisnost ili politička podređenost mogu biti oblikovani tako da ne predstavljaju stvarnu protutežu upravi i onima koji su je

postavili. Nadzorni odbori, revizijski mehanizmi, sustavi unutarnjih kontrola i obveze izvješćivanja tada postoje, ali je njihova sposobnost da izazovu posljedice za loše odluke ograničena.

Zajednički učinak tih triju mehanizama jest preusmjeravanje javnih resursa od stvaranja vrijednosti prema ostvarivanju partikularnih koristi. Politizirana imenovanja osiguravaju kadrovsku lojalnost, instrumentalizacija poslovnih odluka omogućuje usmjeravanje resursa prema politički poželjnim ciljevima, a neutralizacija nadzora smanjuje vjerojatnost odgovornosti. Time državna poduzeća mogu postati prostorom stvaranja i raspodjele rente, odnosno koristi koje se ostvaruju zahvaljujući političkom pristupu i kontroli nad javnim resursima, a ne stvaranjem nove vrijednosti (Tullock, 1967; Krueger, 1974). Takva se logika može dodatno pojačati u izbornim razdobljima, kada se ekonomski troškovi pojedinih odluka odgađaju, dok se njihove političke koristi nastoje ostvariti odmah (Nordhaus, 1975).

Krajnja posljedica takva obrasca jest privatizacija javnog interesa: formalno javni resursi i upravljačka prava stavljaju se u službu uskih političkih i s njima povezanih interesa, dok se troškovi i rizici prenose na poduzeće, državu i građane. Takav se poredak približava obilježjima ekstraktivnih institucija, koje koncentriraju moć i koristi unutar privilegiranog kruga, na štetu šire zajednice (Acemoglu i Robinson, 2012).

3. Dijagnoza koju nismo htjeli sami postaviti

Nijedno reformsko područje ne razotkriva narav hrvatskoga pristupnog procesa OECD-u tako jasno kao korporativno upravljanje u državnim poduzećima. Razlog je ponajprije u njihovu ekonomskom značenju. OECD je u Ekonomskom pregledu Hrvatske iz 2023. upozorio na veliku ekonomsku težinu državnog portfelja, čija je imovina prema korištenim procjenama bila ekvivalentna približno polovini godišnjeg BDP-a. Državna poduzeća imaju osobito važnu ulogu u energetici, prometu, komunalnim djelatnostima i upravljanju mrežnom infrastrukturuom, dakle u sektorima čija učinkovitost neposredno utječe na troškovnu konkurentnost ostatka gospodarstva (OECD, 2023).

Neučinkovitost u tom segmentu zato nije izoliran problem javnih financija. Ona djeluje poput skrivenog poreza na privatna poduzeća koja koriste usluge državnih infrastrukturnih i mrežnih sustava te na građane koji ih plaćaju. Učinkovitost državnog vlasništva nije samo pitanje povrata na javni kapital, nego i kvalitete inputa koje država posredno pruža cijelom gospodarstvu.

Dijagnoza OECD-a bila je jasna. U Ekonomskom pregledu iz 2023. utvrđeno je da, unatoč djelomičnom napretku, korporativno upravljanje državnim poduzećima i dalje obilježavaju poznate strukturne slabosti. Posebno je istaknuta ograničena uloga nadzornih odbora, koji u većini slučajeva nisu raspolagali potrebnom neovisnošću ni stvarnom odgovornošću za strategiju i korporativni nadzor (OECD, 2023). Drugi Ekonomski pregled iz 2026. registrira važan napredak u zakonodavnom okviru, ali

istodobno zadržava državna poduzeća među područjima u kojima su potrebni daljnji pomaci, osobito u ograničavanju neprimjerenoga političkog utjecaja, razdvajanju vlasničke i regulatorne funkcije države te obrazlaganju razloga državnog vlasništva (OECD, 2026).

Takva je ocjena u punom skladu s revidiranim Smjernicama OECD-a za korporativno upravljanje poduzećima u državnom vlasništvu. One od države traže da djeluje kao informiran, profesionalan i aktivan vlasnik, da javno obrazloži svrhu svojega vlasništva, da imenovanja temelji na kompetencijama, da nadzornim odborima osigura potrebne ovlasti i autonomiju te da spriječi neprimjereno političko upletanje u poslovne odluke (OECD, 2024a).

Ništa od toga, međutim, za Hrvatsku nije nova spoznaja. Domaća znanost i stručna javnost desetljećima upozoravaju na politička imenovanja, nedovoljnu profesionalizaciju nadzornih i upravljačkih struktura, nejasne ciljeve državnog vlasništva, raspršenu odgovornost i nedovoljno transparentno upravljanje javnom imovinom (Tipurić i sur., 2026). Ono što smo dugo znali, ali nismo bili spremni pretvoriti u obvezujuću institucionalnu praksu, dobilo je punu političku težinu tek kada je postalo dijelom pristupnog procesa.

Trebalo je, slikovito rečeno, da se domaća dijagnoza vrati s pečatom iz Pariza kako bi postala dovoljno ozbiljna za zakone, strategije i rokove. Taj paradoks govori manje o OECD-u nego o domaćoj institucionalnoj kulturi i njezinoj trajnoj sklonosti da reformama veću težinu prizna kada postanu dio međunarodno praćenoga pristupnog procesa nego kada proizlaze iz vlastitoga stručnog znanja.

Važna je pouka da pristupni proces može ubrzati reformu i promijeniti politički odnos troškova i koristi. Ono što je godinama bilo poznato, ali politički odgodivo, postaje obveza s rokovima, mjerilima i međunarodnom provjerom. To još ne znači da je unutarnja institucionalna logika promijenjena. Ono što pristupni proces može potaknuti sustav da donese nije nužno isto što i ono što će sustav poslije biti spreman dosljedno provoditi.

4. Novi okvir upravljanja i granice političke diskrecije

Reformski odgovor hrvatske države oblikovao se pod utjecajem preporuka OECD-a i obveza povezanih s Nacionalnim planom oporavka i otpornosti. Središnje mjesto u tom procesu ima Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, donesen u srpnju 2025. i na snazi od 1. listopada iste godine (Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, 2025), zajedno s nizom podzakonskih akata donesenih tijekom 2026. godine, od kojih se dio još uvijek usvaja. Time je uspostavljen cjelovitiji okvir za upravljanje državnim portfeljem, profesionalizaciju nadzornih i upravljačkih struktura, određivanje ciljeva i sustavnije praćenje rezultata.

Zakon prije svega jasnije uređuje samu logiku državnog vlasništva. Kao opravdani razlozi za vlasništvo navode se gospodarenje općim i javnim dobrima, upravljanje infrastrukturom i mrežama s obilježjima prirodnog monopola, pružanje javnih usluga, učinak na državni proračun te obavljanje tržišnih djelatnosti koje pridonose stabilnosti i razvoju gospodarstva. Kada takav razlog prestane postojati, država treba razmotriti izlazak iz vlasničke strukture.

Vlasnička politika, koju je Vlada donijela 30. srpnja 2026., tu bi logiku trebala pretvoriti u operativni okvir vlasničkog djelovanja. Njome se javno obrazlažu razlozi državnog vlasništva, uloge državnih tijela u izvršavanju vlasničkih prava i temeljni standardi korporativnog upravljanja, a razlozi za vlasništvo trebaju se redovito preispitivati (Vlada Republike Hrvatske, 2026a).

Važan se pomak odnosi i na imenovanja. Uredba o izboru i imenovanju članova nadzornih i upravnih organa pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske, donesena 30. srpnja 2026. na temelju spomenutog Zakona, dodatno razrađuje novi sustav izbora i imenovanja, a stupa na snagu 31. prosinca 2026. Uredba propisuje da se kandidati za članove nadzornih i upravnih odbora biraju javnim natječajem prema unaprijed utvrđenim uvjetima i kriterijima kompetentnosti, što predstavlja važnu promjenu u odnosu na raniji sustav u kojem javni natječaj za članove nadzornih odbora nije bio jasno uspostavljen. Postupak provode posebna povjerenstva koja procjenjuju kompetencije kandidata i Vladi predlažu najprimjerenije kandidate, uz obvezu vođenja računa i o raznolikosti sastava upravljačkih tijela. Članove uprave odnosno izvršne direktore putem javnog natječaja bira nadzorni ili upravni odbor, uz prethodnu konzultaciju s Vladom (Vlada Republike Hrvatske, 2026b).

Zakon istodobno jača neovisnost nadzornih struktura propisujući da najmanje 33 posto članova nadzornog odbora mora biti neovisno, dok Uredba detaljnije određuje kriterije njihove neovisnosti. U velikim pravnim osobama dodatno se uspostavlja razvijenija struktura specijaliziranih odbora, uključujući revizijski odbor, odbor za imenovanja i primitke te odbor za rizike.

Jednako su važne odredbe koje pokušavaju povezati strateške ciljeve s odgovornošću. Financijski i nefinancijski ciljevi trebaju biti relevantni, jasni, mjerljivi i vremenski određeni, a njihovo neostvarivanje može postati razlog za opoziv ili razrješenje člana uprave. Time se prvi put znatno jasnije pokušava povezati mandat s rezultatom, umjesto s političkom procjenom ili institucionalnom inercijom.

Tijekom 2026. normativna je arhitektura dodatno operacionalizirana. Uz vlasničku politiku doneseni su provedbeni akti o izboru i imenovanju, izvještavanju, transparentnosti i drugim elementima novog sustava. Pravilnik o objavljivanju i izvještavanju iz kolovoza 2026. zahtijeva javnu objavu podataka o vlasničkoj strukturi, korporativnom upravljanju, financijskim i nefinancijskim ciljevima, njihovu ostvarenju, rizicima, planovima poslovanja, primitcima, javnim uslugama i državnim potporama. Posebno je važno da informacije trebaju biti dostupne na lako pretraživ način i u strojno čitljivom obliku (Pravilnik o objavljivanju i izvještavanju, 2026).

Na papiru je riječ o velikom institucionalnom iskoraku. Jasnija vlasnička politika, javni postupci izbora, kriteriji stručnosti i neovisnosti, snažniji nadzorni odbori, mjerljivi ciljevi, razvijenije upravljanje rizicima i znatno šire obveze transparentnosti stvaraju infrastrukturu koja može promijeniti način upravljanja državnim poduzećima.

No tu počinje najteži dio reforme. Institucije se ne mijenjaju samim donošenjem boljih pravila, osobito kada ta pravila zadiru u ustaljene načine raspodjele političke moći. Novi zakon zato nosi paradoks koji nije moguće riješiti samo pravnom normom. Od nositelja političke moći traži da sami ograniče vlastitu diskreciju u području koje je dugo bilo važan izvor kadrovskog i gospodarskog utjecaja.

Promjena pravila imenovanja ne zadire samo u tehniku korporativnog upravljanja. Ona ograničava mogućnost da se položajima nagrađuje politička privrženost, održavaju mreže utjecaja i kontroliraju veliki gospodarski resursi. Stvarni doseg reforme zato će se pokazati tek u praksi. Neće ga odrediti kvaliteta zakonskog teksta ni broj donesenih podzakonskih akata, nego prvi slučajevi u kojima profesionalni kriteriji dovedu do ishoda koji nije u skladu s očekivanjima političkih centara moći. Reforma počinje dobivati stvarni smisao ondje gdje pravilo prvi put ograniči političku volju.

5. Problemi u provedbi reforme

Morokratski poredak ima znatan kapacitet apsorpcije reformi. Instrument zamišljen kao korektiv može formalno prihvatiti i potom prilagoditi tako da ne ugrožava raspodjelu moći. Javni natječaj može postati ritual s unaprijed poželjnim ishodom, kriteriji stručnosti dovoljno široki da obuhvate kandidate čiju su selekciju trebali spriječiti, a evaluacije uredne bez posljedica za loše rezultate. I nadzorni odbori mogu se sastajati i voditi zapisnike, a da na ključne odluke gotovo ne utječu.

Literatura takav obrazac povezuje s *izomorfnom mimikrijom*: države i organizacije preuzimaju obilježja institucija koje se smatraju uspješnima, ali ne razvijaju sposobnosti potrebne za ostvarivanje njihove svrhe. Mijenja se način na koji institucija izgleda, ne nužno i ono što može učiniti. Vanjska legitimnost tada može rasti bez odgovarajućeg poboljšanja rezultata, čime slabi pritisak za dubljom promjenom (Pritchett, Woolcock i Andrews, 2013).

Ako je politička kolonizacija proces prisvajanja javne institucije, institucionalna mimikrija može postati način njezine legitimacije. Stari obrazac više se ne mora braniti odbacivanjem međunarodnog standarda; dovoljno ga je prihvatiti u obliku koji ne mijenja stvarnu kontrolu.

Meyer i Rowan (1977) taj problem objašnjavaju razdvajanjem formalne strukture od stvarnoga organizacijskog djelovanja. Organizacije mogu usvajati pravila, procedure i organizacijske jedinice radi legitimnosti, dok se ključne odluke i dalje donose prema drugoj logici.

U tom prostoru nastaju *fasadne institucije*. One mogu imati zakon, statut, formalne ovlasti, profesionalno oblikovane procedure, odbore, izvještaje i pokazatelje uspješnosti. Nedostaje im sposobnost da formalna pravila pretvore u djelotvorna ograničenja ponašanja i moći. Fasada je uvjerljiva jer iza nje postoji dovoljno aktivnosti da se pokaže usklađenost, ali premalo autonomije i sankcijske snage da bi se promijenila praksa.

Fasadna institucija može biti opasnija od otvoreno slabe: vidljiva slabost stvara pritisak za promjenom, dok je fasada prikriva. MacLean i Behnam (2010) pokazuju kako odvajanje programa usklađenosti od temeljnih aktivnosti može proizvesti „legitimacijsku fasadu“ koja ne sprječava neprihvatljivo ponašanje, nego ga čini manje vidljivim. U državnim poduzećima zato postojanje natječaja, odbora, politika upravljanja rizicima i evaluacijskih sustava samo po sebi nije dokaz profesionalizacije.

Važno je razlikovati raskorak između pravila i prakse od raskoraka između sredstva i cilja. U prvom slučaju natječaj postoji, ali je izbor unaprijed određen; evaluacija postoji, ali ne utječe na mandat; nadzorni odbor ima ovlasti, ali ih ne koristi. U drugom se procedura provodi, ali gubi vezu s rezultatom koji je trebala proizvesti (Bromley i Powell, 2012). Tako broj izvještaja, kontrola i pokazatelja može rasti dok kvaliteta upravljanja stagnira.

Tada nastaje paradoks trajne reforme: svaki uočeni nedostatak proizvodi novu proceduru, obrazac, pokazatelj ili tijelo, dok se problem odgovornosti i raspodjele moći ne mijenja. Organizacija postaje složenija, ali ne nužno sposobnija; formalni instrumenti prestaju biti sredstvo i njihovo uredno postojanje postaje svrha.

Na to se nadovezuje logika koju Power (1997) opisuje pojmom *društvo revizije* (*audit society*). Organizacije sve više energije ulažu u dokumentiranje i provjerljivost djelovanja. Provjera je nužna, ali kada zamijeni prosudbu i odgovornost, proizvodi vlastite rituale. Broj sjednica nadzornog odbora lako je dokazati, njegovu neovisnost mnogo teže; postojanje natječaja vidljivo je, ali ne i njegova stvarna otvorenost. Politiku upravljanja rizicima moguće je objaviti, dok je sposobnost uprave da odbije politički poželjnu, a poslovno nerazumnu odluku mnogo teže pretvoriti u pokazatelj.

Fasadnost zato ne nastaje samo neprovođenjem pravila, nego i njihovom pretjeranom proceduralizacijom. Obilje obrazaca, kontrolnih lista i izvještaja može stvoriti dojam uređenosti iako se stvarni centri odlučivanja nisu pomaknuli. Nastaje administrativna hiperaktivnost s mnogo dokaza o reformi, ali malo dokaza o njezinu učinku.

Poseban je problem selektivna provedba. Pravilo koje se strogo primjenjuje samo dok ne ugrožava interese nositelja moći prestaje biti ograničenje i postaje instrument diskrecije. Natječaj se može strogo provoditi za manje važne položaje, a fleksibilno tumačiti ondje gdje je politički ulog veći; kriteriji rezultata mogu opravdati smjenu nepoželjne uprave, a zanemariti se kada je uprava zaštićena. I formalno neovisan član može ostati stvarno ovisan o centru koji odlučuje o njegovu imenovanju.

Problem provedbe proizlazi i iz političke ekonomije reforme. Nova pravila trebaju provesti isti akteri čiju diskrecijsku moć ona ograničavaju. Reforma zato redistribuira utjecaj: politički centar gubi dio neposredne kontrole, uprave prihvaćaju stroži nadzor, a nadzorni odbori trebaju postati autonomniji. Otpor ne mora biti otvoren; učinkovitije je prihvatiti pravilo, a zatim kontrolirati njegovo tumačenje, provedbu i sankcije.

Ni novi formalni kriteriji ne jamče promjenu ako se primjenjuju unutar staroga kadrovskog bazena. Promijeni se procedura, ali ne i mreža iz koje se bira. Otvoren natječaj bez otvorenoga tržišta kandidata teško može proizvesti meritokraciju, a kompetentna osoba u formalnom tijelu bez informacija, resursa i mogućnosti utjecaja može povećati legitimnost sustava bez promjene raspodjele moći.

U takvim uvjetima nastaje ono što Brunsson (1989) naziva *organizacijskom hipokrizijom*, raskorak između onoga što organizacija govori, formalno odlučuje i stvarno radi. Strategije mogu afirmirati meritokraciju dok imenovanja slijede druge kriterije, kodeksi isticati integritet dok se politički intervencionizam tolerira, a politike upravljanja rizicima zahtijevati neovisnu prosudbu dok se ključne odluke donose izvan formalnih tijela. Prema van se tako demonstrira prihvaćanje OECD-ovih standarda, a prema unutra može očuvati politička kontrola.

Donošenje zakona stoga je nužan, ali nedovoljan uvjet reforme. Formalna se pravila mogu promijeniti brzo, dok se neformalna ograničenja, mreže ovisnosti i obrasci ponašanja mijenjaju sporije (North, 1990). Iskustva postkomunističkih tranzicija potvrđuju da institucionalni dizajn ostaje bez očekivanog učinka ako ga ne prate promijenjeni poticaji i ponašanje aktera koji ga provode (Elster, Offe i Preuss, 1998).

Presudne su zato posljedice. Institucija nije snažna zato što može proizvesti izvješće, nego zato što njezin nalaz mijenja ponašanje. Evaluacija ima smisla ako loš rezultat utječe na mandat; nadzorni odbor ako može odbiti poslovno neutemeljenu odluku ili opozvati upravu; odbor za rizike ako njegov zaključak može promijeniti investicijsku odluku. Vlasnička politika postaje djelotvorna tek kada država iz nje može izvesti i odluku o izlasku iz vlasništva.

U tome je razlika između stvarne i fasadne institucije. Obje mogu imati ista pravila, organizacijske sheme i uredne dokumente. Razlika postaje vidljiva kada pravilo dođe u sukob s interesom moćnog aktera. Stvarna institucija tada ograničava moć; fasadna joj se prilagođava.

6. Što bi stvarni iskorak značio

Potpuna depolitizacija upravljanja državnim poduzećima nije ni realistična ni u cijelosti poželjna. Državno vlasništvo po svojoj je prirodi povezano s političkom odgovornošću: demokratski izabrana vlast mora odlučiti zašto država neko poduzeće posjeduje, koji cilj njime ostvaruje i što od njega očekuje. Ono što treba ograničiti

jest prijelaz legitimne političke odgovornosti za vlasničku svrhu u političku kontrolu nad nadzornim i operativnim odlučivanjem.

Realističniji reformski cilj zato je *funkcionalna depolitizacija*. Politika određuje svrhu vlasništva, strateške ciljeve i očekivane rezultate. Nadzorni odbori biraju se prema profesionalnim kriterijima i obavljaju stvarni korporativni nadzor. Uprave vode poslovanje unutar postavljenih ciljeva bez neformalnih političkih intervencija. Rezultati se mjere prema unaprijed poznatim kriterijima, a uspjeh i neuspjeh proizvode posljedice.

Takav pristup može se organizirati oko pet međusobno povezanih stupova.

6.1. Jasna svrha državnog vlasništva

Sve počinje odgovorom na pitanje zašto država uopće posjeduje pojedino poduzeće. Vlasništvo nije samo po sebi javni interes niti se njegova opravdanost može izvoditi iz činjenice da je poduzeće povijesno bilo državno. Hrvatski zakon sada zahtijeva postojanje opravdanog razloga za vlasništvo i razmatranje izlaska kada takav razlog prestane postojati.

Vlasnička politika mora zato za svako značajno poduzeće odgovoriti na tri pitanja: zašto ga država posjeduje, što od njega očekuje i prema čemu će prosuditi je li očekivanje ostvareno. Bez tih odgovora nemoguće je razlikovati poslovni neuspjeh od opravdanog troška javne politike.

Norveški model pokazuje kako se takva razdjelnica može javno i dosljedno oblikovati. Norveška poduzeća u izravnom državnom vlasništvu razvrstavaju se prema cilju vlasništva: u jednoj su skupini poduzeća kod kojih država očekuje najviši mogući dugoročni povrat u održivim okvirima, a u drugoj poduzeća čija je svrha održivo i što učinkovitije ostvarivanje ciljeva javne politike (Norwegian Ministry of Trade, Industry and Fisheries, 2025). Takva klasifikacija sprječava naknadno mijenjanje kriterija uspjeha ovisno o tome kakav je rezultat ostvaren.

Komercijalno poduzeće ne može se od lošeg rezultata braniti neodređenim pozivanjem na javni interes, kao što se poduzeće osnovano radi javne usluge ne može ocjenjivati samo prema dobiti. Javni cilj mora biti jasan, njegov trošak vidljiv, a način financiranja transparentan.

6.2. Profesionalan i stvarno neovisan nadzor

Drugi je stup osnaživanje nadzornih odbora. Nadzorni odbor ne smije biti transmisijski mehanizam između političkog vlasnika i uprave, nego institucionalni filter između njih. Hrvatski zakon daje mu znatno snažniju ulogu u izboru uprave, praćenju financijskih i nefinancijskih ciljeva, strategiji i upravljanju rizicima. Najmanje 33 posto članova mora biti neovisno.

Zakonski minimum, međutim, ne treba poistovjetiti s optimalnom razinom neovisnosti. U velikim i strateški važnim društvima posebno je važno da ključni odbori – revizijski, odbor za imenovanja i primitke te odbor za rizike – raspolažu stručnim članovima koji mogu donositi prosudbe neovisno o političkom očekivanju.

Javni natječaj sam po sebi nije jamstvo meritokracije. Potrebne su unaprijed definirane kompetencije koje odbor kao cjelina treba imati, jasni kriteriji bodovanja kandidata i dokumentirano obrazloženje izbora. Neovisnost se također ne iscrpljuje odsutnošću formalne stranačke pripadnosti. Njezino je pravo mjerilo sposobnost člana odbora da zauzme stajalište protivno očekivanju političkog centra kada to zahtijeva interes poduzeća, a da time automatski ne ugrozi vlastiti položaj.

Posebnu pozornost zaslužuje zakonska odredba prema kojoj nadzorni odbor članove uprave bira javnim natječajem, ali prije konačne odluke obavlja konzultacije s Vladom. Takva konzultacija može biti legitimna iz perspektive države kao vlasnika, ali njezina granica mora biti jasna: ne smije prerasti u instrukciju o tome koga treba imenovati. Nije moguće od odbora zahtijevati odgovornost za izbor uprave ako stvarni izbor nastaje izvan njega.

Profesionalizacija odbora zahtijeva i vlastite kapacitete. Članstvo ne bi smjelo biti počasna ili usputna funkcija. Odbor mora imati dovoljno vremena, informacija i resursa, mogućnost angažiranja vanjskih stručnjaka i sustavnu evaluaciju svojega rada. Godišnja procjena ne smije postati formalni obrazac kojim odbor sam sebi izdaje potvrdu o kvaliteti.

6.3. Odgovornost uprave za unaprijed utvrđene rezultate

Treći je stup jasna i provjerljiva odgovornost uprave. Novi hrvatski okvir zahtijeva relevantne, jasne, precizne, mjerljive i vremenski određene financijske i nefinancijske ciljeve te njihovo povezivanje s ključnim pokazateljima uspješnosti. Još je važnije što neostvarivanje ciljeva može biti razlog za razrješenje.

Primjena te odredbe bit će među najvažnijim provjerama učinka reforme. Cilj koji nema posljedicu nije upravljački cilj, nego informacija. Ako uprava višekratno ne ostvaruje dogovorene rezultate, a mandat se produljuje bez uvjerljivog obrazloženja, sustav mjerenja učinka postaje nova fasada.

Istodobno, odgovornost ne smije postati drugi naziv za političku proizvoljnost. Ciljevi moraju biti utvrđeni unaprijed, metodologija poznata, a odstupanja procijenjena u odnosu na okolnosti na koje uprava nije mogla utjecati. Smjena zbog „lošeg rezultata“ ne smije naknadno postati izgovor za uklanjanje politički nepoželjne uprave.

Sustav primitaka treba promatrati u istom okviru. Ne postoji jedan univerzalni međunarodni model. OECD naglašava vezu ukupnih primitaka s dugoročnim interesom poduzeća, strategijom i rizicima, ali pojedine države koriste različite

pristupe. Švedska politika državnog vlasništva iz 2025., primjerice, ne dopušta varijabilnu plaću izvršnom menadžmentu državnih poduzeća, nego naglašava konkurentnost, umjerenost i transparentnost ukupnih primitaka (Swedish Ministry of Finance, 2025).

Pouka nije da Hrvatska treba kopirati jedan model, nego da primitci moraju biti razumni, usporedivi i javno obrazloženi. Prava veza s rezultatom ne mora se svesti na bonus; može se očitovati u nastavku ili prestanku mandata, profesionalnoj reputaciji i budućoj zapošljivosti upravljača.

6.4. Transparentnost, revizija i javna provjerljivost

Četvrti je stup transparentnost koja omogućuje kontrolu, a ne samo objavu. Novi Pravilnik iz 2026. u tom pogledu predstavlja važan pomak jer zahtijeva objavljivanje širokog skupa podataka o vlasništvu, korporativnom upravljanju, ciljevima i njihovu ostvarenju, rizicima, planovima, primitcima, transakcijama, javnim uslugama i potporama, i to na lako pretraživ način i u strojno čitljivom obliku (Pravilnik o objavljivanju i izvještavanju, 2026).

Time se stvara mogućnost prijelaza s formalnog objavljivanja dokumenata na stvarni javni nadzor. Sljedeći bi korak trebao biti razvoj jedinstvenoga javnog informacijskog sloja koji omogućuje usporedbu poduzeća, sektora i rezultata kroz vrijeme. Građanin, novinar, istraživač ili zastupnik ne bi trebao pretraživati desetke internetskih stranica i PDF dokumenata da bi ustanovio je li poduzeće ostvarilo cilj koji mu je vlasnik postavio.

Jednako je važna veza između revizije i odgovornosti. Zakonska revizija, unutarnja revizija, revizijski odbor, Državni ured za reviziju i vlasničko tijelo imaju različite, ali komplementarne funkcije. Njihov smisao nije samo potvrditi ispravnost brojki nego osigurati zakonitost, ekonomičnost, učinkovitost i odgovornost u korištenju javnih resursa.

Revizijska preporuka koja se godinama ponavlja bez promjene ponašanja prestaje biti korektiv i postaje zapis o nemoći sustava. Za ozbiljne i ponavljane propuste trebaju postojati rokovi za korektivne mjere, javno praćenje provedbe i, kada je to opravdano, upravljačke posljedice.

6.5. Kapitalna disciplina i institucionalno učenje

Peti stup povezuje mjerenje učinka, financijsku disciplinu i sposobnost sustava da uči. Državno poduzeće ne može se ocjenjivati samo prema dobiti, ali javnim se mandatom ne smije opravdavati svaka neučinkovitost. Potreban je ograničen skup pokazatelja koji povezuje financijsku održivost i produktivnost s kvalitetom i dostupnošću javne usluge, sigurnošću, pouzdanošću infrastrukture, inovacijama i relevantnim ciljevima održivosti.

Presudno je jasno iskazati troškove obveza javne usluge. Tek kada je trošak javnog cilja vidljiv, moguće je razlikovati legitimnu cijenu javne politike od prikrivene cijene lošeg upravljanja.

Državno vlasništvo također ne smije stvarati pretpostavku da je kapital besplatan ili da će država uvijek pokriti posljedice loših odluka. Financijski ciljevi trebaju uzeti u obzir kapitalnu strukturu, održivost duga, trošak financiranja, očekivani povrat i fiskalne rizike. Državna jamstva, izravne potpore i drugi oblici pomoći moraju biti transparentni i jasno odvojeni od komercijalnog poslovanja.

Posebno stroga treba biti disciplina velikih investicija. Projekti koji vežu velike iznose javnog kapitala ne smiju započinjati samo zato što su politički poželjni ili financijski dostupni. Potrebne su prethodna evaluacija koristi i troškova, analiza alternativnih rješenja, testovi otpornosti ključnih pretpostavki i naknadna evaluacija realiziranih učinaka. Nadzorni odbor mora imati mogućnost zaustaviti investiciju čija se poslovna logika ne može obraniti, čak i kada projekt uživa snažnu političku potporu.

Naposljetku, evaluacija treba služiti i učenju. Profesionalni vlasnik ne koristi rezultate samo da bi nagradio ili kaznio pojedinu upravu. Sustavno uspoređuje poduzeća, utvrđuje zašto su neka uspješnija od drugih, prepoznaje obrasce dobre prakse i prenosi ih kroz cijeli portfelj. Tako državno vlasništvo prestaje biti skup međusobno izoliranih poduzeća i postaje sustav kojim se profesionalno upravlja.

Stvarni iskorak zato nije još jedan novi pravilnik. To je promjena odnosa između političke vlasti, vlasničke funkcije, nadzora i upravljanja. Pravila počinju vrijediti tek kada njihova primjena može proizvesti rezultat koji nositeljima političke moći nije unaprijed poželjan.

7. Umjesto zaključka

Pravi smisao hrvatskog pristupanja OECD-u ne treba tražiti samo u simboličkom ulasku u krug razvijenih gospodarstava niti članstvu pripisivati učinke koje ono samo ne može proizvesti. Njegov važniji potencijal nalazi se u institucionalnoj promjeni. Hrvatska ulazi u trajniji sustav međunarodne usporedbe, periodičnih ekonomskih pregleda, stručnog vrednovanja i praćenja provedbe prihvaćenih standarda. Dio tih mehanizama djeluje već prije punopravnog članstva, kao u slučaju OECD-ove Konvencije protiv podmićivanja stranih javnih dužnosnika, kojoj je Hrvatska pristupila 2024. godine (OECD, 2024b).

Prednost takva sustava nije u pretpostavci da vanjski evaluator nužno zna više od domaće stručne javnosti. Važnije je što uspostavlja referentnu točku koju je teže prilagoditi dnevopolitičkim potrebama i periodično vraća u javnu raspravu pitanja koja bi domaći politički sustav mogao biti sklon proglasiti riješenima. OECD tako povećava vidljivost raskoraka između prihvaćenih standarda i načina na koji institucije doista djeluju.

U tome se nalazi i najveći rizik. Završetak pristupanja lako se može protumačiti kao potvrda da je institucionalna transformacija dovršena. Zakoni su doneseni, vlasnička politika usvojena, natječajni se raspisuju, odbori djeluju i izvješća se objavljuju, ali sve to još ne jamči promjenu neformalnih obrazaca raspodjele položaja, utjecaja i odgovornosti. Najotporniji oblik neuspjeha nije otvoreno odbacivanje reforme, nego njezino formalno prihvaćanje bez promjene odnosa moći.

Zbog toga razdoblje nakon pristupanja može biti važnije od samog procesa koji mu prethodi. Dok članstvo predstavlja jasan politički cilj prema kojem se reforme ubrzavaju i usklađuju, nakon njegova ostvarenja nova pravila moraju pronaći vlastito uporište u domaćim institucijama. Tada će se pokazati jesu li usvojeni standardi postali dio načina upravljanja ili su prije svega bili sredstvo uspješnog dovršetka pristupnog procesa.

Upravljanje državnim poduzećima jedno je od područja na kojima će ta razlika biti posebno vidljiva. Država mora zadržati političku odgovornost za svrhu vlasništva i strateške ciljeve, ali imenovanja, nadzor i poslovno odlučivanje moraju biti zaštićeni od neprimjerenoga političkog utjecaja. Funkcionalna depolitizacija zato ne znači povlačenje politike iz vlasničke funkcije, nego jasno određivanje njezinih granica. Presudno će biti mogu li profesionalni kriteriji odlučiti o izboru ljudi, može li nadzor ograničiti politički poželjnu, ali poslovno neutemeljenu odluku i proizvodi li neuspjeh odgovornost neovisno o političkoj pripadnosti.

Pritom treba izbjeći dvije suprotne zablude. Prva je *institucionalni voluntarizam*, uvjerenje da će dobro napisana pravila sama promijeniti duboko ukorijenjene odnose moći. Druga je *institucionalni fatalizam*, prema kojem se ništa ne može promijeniti dok se prethodno ne promijene politička kultura i društvene vrijednosti. Institucije i obrasci ponašanja međusobno se oblikuju. Dosljedna primjena pravila može postupno mijenjati očekivanja, a ono što je u početku iznimka s vremenom može postati prihvaćena norma.

OECD između mogućih ishoda ne može izabrati umjesto Hrvatske. Može ponuditi standarde, usporedbe, podatke i međunarodnu provjeru. Može povećati cijenu odstupanja od prihvaćenih pravila i otežati prikrivanje loše prakse. Ne može, međutim, proizvesti političku volju za ograničavanjem vlastite moći niti osigurati profesionalni integritet onih koji tu moć svakodnevno izvršavaju. Članstvo će biti međunarodno priznanje hrvatskog institucionalnog napretka, ali njegov će puni smisao ovisiti o tome hoće li se prihvaćena pravila primjenjivati i onda kada njihov ishod nije politički poželjan.

Literatura

- Acemoglu, D. i Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Business.
- Bromley, P. i Powell, W. W. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: Wiley.
- Elster, J., Offe, C. i Preuss, U. K. (1998). *Institutional Design in Post-Communist Societies: Rebuilding the Ship at Sea*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hellman, J. S., Jones, G. i Kaufmann, D. (2000). *Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition*. Policy Research Working Paper No. 2444. Washington, DC: World Bank.
- Kornai, J., Maskin, E. i Roland, G. (2003). Understanding the Soft Budget Constraint. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1095–1136.
- Krueger, A. O. (1974). The Political Economy of the Rent-Seeking Society. *American Economic Review*, 64(3), 291–303.
- MacLean, T. L. i Behnam, M. (2010). The Dangers of Decoupling: The Relationship Between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions, and Institutionalized Misconduct. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1499–1520.
- Meyer, J. W. i Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer-Sahling, J.-H. i Veen, T. (2012). Governing the Post-Communist State: Government Alternation and Senior Civil Service Politicisation in Central and Eastern Europe. *East European Politics*, 28(1), 4–22.
- Nordhaus, W. D. (1975). The Political Business Cycle. *Review of Economic Studies*, 42(2), 169–190.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Norwegian Ministry of Trade, Industry and Fisheries (2025). *The State Ownership Report 2024*. Oslo: Government of Norway.
- OECD (2023). *OECD Economic Surveys: Croatia 2023*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2024a). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2024b). *OECD Anti-Bribery Convention Phase 2 Report on Croatia: Implementing the Convention and Related Legal Instruments*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2026). *OECD Economic Surveys: Croatia 2026*. Paris: OECD Publishing.
- Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Pravilnik o objavljivanju i izvještavanju pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske (2026). *Narodne novine*, br. 87/26.
- Pritchett, L., Woolcock, M. i Andrews, M. (2013). Looking Like a State: Techniques of Persistent Failure in State Capability for Implementation. *Journal of Development Studies*, 49(1), 1–18.

- Shleifer, A. (1998). State versus Private Ownership. *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 133–150.
- Shleifer, A. i Vishny, R. W. (1994). Politicians and Firms. *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 995–1025.
- Stokes, S. C. (2007). Political Clientelism. U C. Boix i S. C. Stokes (ur.), *The Oxford Handbook of Comparative Politics* (str. 604–627). Oxford: Oxford University Press.
- Swedish Ministry of Finance (2025). *State Ownership Policy 2025*. Stockholm: Government Offices of Sweden.
- Tipurić, D. (2025). Ogled o morokraciji. *Zbornik radova 33. tradicionalnog savjetovanja Hrvatskog društva ekonomista, Opatija*, str. 3–36.
- Tipurić, D. (2026). *Morocracy*. London: Europe Books.
- Tipurić, D., Cindrić, L., Žuro, Z. i Idžojić, A. (2026). *Državna poduzeća: između ideologije, politike i učinkovitosti*. Zagreb: CIRU.
- Tullock, G. (1967). The Welfare Costs of Tariffs, Monopolies, and Theft. *Western Economic Journal*, 5(3), 224–232.
- Vlada Republike Hrvatske (2026a). Odluka o donošenju Vlasničke politike pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske. *Narodne novine*, br. 84/2026.
- Vlada Republike Hrvatske (2026b). Uredba o izboru i imenovanju članova nadzornih i upravnih organa pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske. *Narodne novine*, br. 84/2026.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press.
- World Bank (2014). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit*. Washington, DC: World Bank.
- Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske (2025). *Narodne novine*, br. 102/25.

OECD KAO POKRETAČ REFORMI

Deset godina kasnije: reforma korporativnog upravljanja

Hrvatska je ključne slabosti upravljanja državnim poduzećima prepoznala znatno prije pristupanja OECD-u. Novi zakonodavni okvir pretvara dugogodišnje stručne preporuke u konkretnu reformu vlasničke politike, upravljanja i odgovornosti.

Pišu: Prof. dr. sc. Marko Primorac¹, Filip Badovinac², univ.mag.oec.

Republika Hrvatska u završnoj je fazi pristupanja Organizaciji za gospodarsku suradnju i razvoj (engl. *Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD). Prema podacima Vlade iz prosinca 2025., ispunjeni su uvjeti u 20 od 25 odbora i u 25 od 26 pododbora, dok je drugi po redu Ekonomski pregled³ OECD-a predstavljen 30. siječnja 2026. čime je zadovoljen još jedan od obveznih uvjeta za pristupanje. Pristupanje OECD-u predstavlja jedan od najvažnijih vanjskopolitičkih ciljeva Hrvatske uz već ostvareno pristupanje Europskoj uniji, europodručju i NATO savezu.

Reforma korporativnog upravljanja u pravnim osobama u vlasništvu države vjerojatno je najznačajnija tema o kojoj se raspravlja u okviru pristupanja OECD-u. Iako ta reforma uživa podršku stručne i opće zainteresirane javnosti, stvoren je pogrešan dojam da Hrvatska do OECD-a nije bila svjesna problema vezanih uz upravljanje

¹ Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

² Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

³ Unutar pristupnog procesa obveza je izrade dva Ekonomska pregleda u razmaku od dvije godine (Vlada Republike Hrvatske).

javnim poduzećima te da ih nije znala samostalno razriješiti. Stoga, valja podsjetiti kako je domaća stručna i znanstvena zajednica na nedostatke u upravljanju javnim poduzećima upozoravala godinama prije nego što su pristupni pregovori s OECD-om uopće otvoreni.

Prije gotovo deset godina, 2017. u broju 2 ovoga časopisa, objavljen je članak „I država može biti poduzetnik“. Glavni nalazi članka su da oko tisuću pravnih osoba u državnom vlasništvu nosi obveze od 35% BDP-a, godišnje im se odobre jamstva u prosjeku 1,9% BDP-a te subvencije iznad 2% BDP-a. Već se tada ističe potreba za proširenjem financijskog izvještavanja na cijeli javni sektor, razdvajanje tržišnih od javnih djelatnosti, jasno definiranje misija te pokazatelja uspješnosti uz profesionalizaciju uprava i nadzornih odbora kao jednog od ključnih koraka prema uspostavi učinkovitog i dugoročno održivog poslovanja (Primorac, 2017). Danas, deset godina kasnije, potreba reforme sustava upravljanja javnim poduzećima pokazat će se kao jedan od ključnih preduvjeta za pristupanje OECD-u.

Što smo već znali

Tradicionalno, u javnim financijama državno vlasništvo se opravdava potrebom za rješavanje problema tržišnih neuspjeha. Prema tom shvaćanju, pravne osobe u državnom vlasništvu pod kontrolom su središnje države koja maksimizira društveno blagostanje, pa one nadomještaju odluke privatnih poduzeća ondje gdje se razdvajaju privatni od društvenih ciljeva. Iz navedenog se postavlja očekivanje da pravne osobe u državnom vlasništvu trebaju biti proizvodno učinkovite i postavljati cijene bliže društvenom graničnom trošku. Shleifer i Vishny (1994) tu tradiciju odbacuju kao teško spojivu s empirijskim opisima njihova poslovanja i predlažu okvir u kojem neučinkovitost nije odstupanje od ciljeva onih koji takva poduzeća kontroliraju, nego njihova posljedica.

Domaća literatura o pravnim osobama u državnom vlasništvu nastajala je neovisno o navedenom teorijskom okviru, ali ga empirijski potvrđuje. Tako Bajo i Primorac (2015) analiziraju najveće pravne osobe u državnom vlasništvu u razdoblju od 2009. do 2013. i utvrđuju da su njihove misije slabo artikulirane, a pokazatelji uspješnosti nedefinirani, što pripisuju nepostojanju strateških ciljeva na razini vlasnika. Sustav praćenja i izvještavanja uspostavljen je tek 2014. uz istovremeno značajno razlikovanje među sektorima: energetika posluje s dobiti i ulaže bez većeg zaduživanja, dok promet i komunalne djelatnosti kombiniraju gubitak, visoku financijsku polugu i nisku likvidnost. Državna jamstva i subvencije autori identificiraju kao kanal kojim se korporativni gubitak pretvara u fiskalni rizik. Temeljna preporuka provedenih istraživanja nije promjena vlasništva nego uspostava vlasničke funkcije: proširenje obuhvata financijskog izvještavanja s opće države na cjelinu javnog sektora te razdvajanje tržišnih djelatnosti od djelatnosti od javnog interesa.

Nadalje, Bajo i Primorac (2016) proširuju analizu usporedbom s privatnim sektorom. Pozivajući se na procjene Europske komisije, navode kako su pravne osobe u državnom vlasništvu krajem 2013. činile 18% zaposlenosti i više od trećine imovine nefinancijskog sektora, uz upola manju profitabilnost i znatno nižu produktivnost. Zanimljivo, iste su 2014. bile zaslužne za približno 60% ukupnih javnih investicija, čime njihova ulagačka sposobnost postaje pitanje makroekonomske, a ne samo korporativne prirode. Autori pokazuju i da prihodi od njihove privatizacije u Hrvatskoj iznose oko 0,5% duga opće države, prema više od 2% u većini ostalih država članica EU-a, zaključujući kako trenutačno nemaju ozbiljan potencijal za smanjenje javnog duga.

Malo kasnije, Bajo, Primorac i Zuber (2018) pomiču fokus s pojedinačnih poduzeća na cjelokupni portfelj, analizirajući razdoblje od 2008. do 2016. Pritom, autori utvrđuju da se broj društava u državnom vlasništvu ne smanjuje nego raste, suprotno prevladavajućoj percepciji, uz već standardno prisutan nedostatak strateškog usmjerenja. Kao posljedica pretvaranja potraživanja u udjele u stečajnim i predstečajnim postupcima država se našla u manjinskom vlasništvu niza društava bez javnog značaja, a razlikovanje kategorija strateških društava i društava od posebnog interesa nije operativno. Dobit je koncentrirana u malom broju društava, prihod od dobiti i dividendi nizak je i nestabilan, a odluke o uplati dobiti u proračun ne provode se dosljedno. Autori, među ostalim, preporučuju smanjenje i strateško usmjeravanje državnog portfelja na ključne sektore gospodarstva, uz istovremeno povlačenje iz manjinskih udjela u pretežno privatnim poduzećima. Istodobno je potrebno povećati transparentnost i odgovornost državnih poduzeća kroz jasne rokove i obveze uplate dobiti u proračun, sankcije za nepoštivanje obveza te veće uključivanje državnih poduzeća na tržište kapitala.

Navedeni pregled pokazuje kako standard koji je Hrvatska nedavno usvojila nije donio perspektivu koju domaća struka nije već formulirala. Ono što je 2015. godine bilo neugodno čitati, 2025. godine je postalo podloga za zakonodavna rješenja kojima se dičimo i kojima dokazujemo svoju spremnost pristupanju najrazvijenijim ekonomijama svijeta. Zbog toga je važno da se reforma i u domaćoj raspravi tumači upravo onakvom kakva je: domaća, kao odgovor na problem koji je hrvatskoj ekonomiji godinama škodio.

Gdje smo danas

Aktualno stanje upravljanja kao i poslovne rezultate javnih poduzeća donosi *Objedinjeni izvještaj o poslovanju pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske za 2024. godinu*. Riječ je o posljednjem izvještaju sastavljenom prema regulatornom okviru koji je novi *Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske* (NN 102/25 – Zakon) ukinuo, pa se može čitati kao mjerna osnova za ono što slijedi.

Na dan 31. prosinca 2024. državni portfelj je obuhvaćao 46 pravnih osoba: 36 pravnih osoba od posebnog interesa, od kojih 35 u većinskom i jedna u manjinskom državnom vlasništvu, te 10 društava u većinskom državnom vlasništvu iz portfelja Centra za restrukturiranje i prodaju (CERP).⁴ Među pravnim osobama od posebnog interesa bilo je 22 društva s ograničenom odgovornošću, osam dioničkih društava (od kojih je pet uvršteno na Zagrebačku burzu) te šest ostalih pravnih osoba.

Pritom se portfelj države, definiran navedenim obuhvatom⁵, kontinuirano smanjuje. Naime, broj pravnih osoba od posebnog interesa pao je s 59 u 2013. na 36 u 2024., a broj društava u većinskom vlasništvu u nadležnosti CERP-a s 31 u 2017. na 10 u 2024., te naposljetku osam u rujnu 2026.. Tijekom 2024. donesene su odluke o prodaji za 42 društva, a prodaja je realizirana za njih 28.

Ukupna imovina portfelja iznosila je 45,4 mlrd. eura, poslovni prihodi 11,1 mlrd. eura, a neto dobit 726,6 mil. eura. Prosječan broj zaposlenih bio je 51.900, a ulaganja 1,6 mlrd. eura. U državni proračun uplaćeno je 209,2 mil. eura, i to od strane 21 društva, dok je ukupno isplaćena dividenda iznosila 314 mil. eura. Pritom su se poslovni prihodi smanjili u odnosu na 2023. za približno 6%, dok je neto dobit porasla za oko 47%. Rast dobiti nije, međutim, rezultat širokog operativnog poboljšanja već pojedinačnih rezultata potaknutih ekonomskim zbivanjima. Tako je Hrvatska elektroprivreda sama ostvarila rast neto dobiti od gotovo 255 mil. eura, a Hrvatska pošta nešto više od 17 mil. eura. Povrat na kapital cijelog portfelja iznosio je 3,64%, u odnosu na 2,52% u 2023. Bruto povrat na imovinu kreće se od 0,5% u sektoru prometa i komunikacija do 4,5% u sektoru proizvodnje, usluga i trgovine. Riječ je, dakle, o imovini veličine gotovo polovice godišnjeg BDP-a Hrvatske koja generira dobit ispod 730 mil. eura i uplatu u proračun od nešto preko 200 mil. eura.

Glede sastava upravljačkih tijela, u 46 pravnih osoba nalazilo se 217 članova nadzornih odbora i 90 članova uprava. Udio žena iznosio je 30% u nadzornim odborima pri čemu 27% na mjestu predsjednika nadzornog odbora, odnosno 18% u upravama i 13% na mjestu predsjednika uprave.

⁴ CERP pritom vodi dva odvojena portfelja – portfelj većinskog i portfelj manjinskog vlasništva. U većinskom se, prema najnovijim podacima od 10. rujna 2026. godine, nalazi osam društava u kojima udio vlasništva prelazi 50%. Uz njih CERP trenutno upravlja i sa 85 manjinskih udjela odnosno udjela u vlasništvu koji ne prelaze 50%.

⁵ Treba podsjetiti da su ranije analize pokazale kako je država većinski ili jedini vlasnik u više od tisuću trgovačkih društava - 1.062 u 2012. (Bajo i Primorac, 2015.) odnosno 1.149 u 2016. prema Registru godišnjih financijskih izvještaja Fine (Bajo i sur., 2018.). Obuhvat od 46 pravnih osoba stoga se ne odnosi na sva društva u državnom vlasništvu, nego na portfelj kojim se upravlja u smislu novog Zakona.

Zakonodavne izmjene

Hrvatski sabor donio je 15. srpnja 2025. *Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske* i *Zakon o Centru za restrukturiranje i prodaju* (NN 102/25). Oba su stupila na snagu 1. listopada 2025. i u cijelosti zamijenila dotadašnji Zakon o upravljanju državnom imovinom.

Reforma na državnoj razini obuhvaća 39 pravnih osoba od posebnog interesa te 105 društava u nadležnosti CERP-a. Dodatno, više od 750 društava u nadležnosti županija, gradova i općina ostaje izvan neposrednog dosega ove reforme. Od ukupno 14,1 mlrd. eura prihoda koje su 2024. ostvarile pravne osobe u vlasništvu svih razina vlasti, 11,4 mlrd. (81%) otpada na pravne osobe od posebnog interesa, 2,5 mlrd. (17%) na društva u lokalnom vlasništvu, a preostalih 2% na društva u nadležnosti CERP-a (*Tablica 1*).

Tablica 1. Opseg reforme i prihodi pravnih osoba u vlasništvu RH u 2024. godini

Skupina	Broj	Prihodi 2024. (mlrd. EUR)	Udio u ukupnim prihodima
Pravne osobe od posebnog interesa	39	11,4	81%
Društva u nadležnosti CERP-a	105	0,3	2%
Društva u nadležnosti županija, gradova i općina	750+	2,5	17%
Ukupno		14,1	100%

Izvor: obrada autora prema podacima Ministarstva financija

Ministarstvo financija ciljeve ove reforme artikulira kroz pet odrednica: prijelaz na centralizirani model vlasničkih ovlasti, profesionalizaciju nadzornih i upravljačkih tijela, jačanje funkcije usklađenosti uz standardizirano izvještavanje, uvođenje mjerljivih ciljeva uz praćenje njihova ostvarenja te uvođenje jedinstvene politike primitaka. Podudarnost te liste s preporukama iznesenima u znanstvenim radovima desetljeće ranije gotovo je potpuna.

Zakonodavni okvir operacionalizira se s devet provedbenih propisa raspoređenih u dva paketa. Prvi obuhvaća vlasničku politiku, odluku o pravnim osobama od posebnog interesa, uredbu o izboru i imenovanju članova nadzornih odbora i uprava, pravilnik o objavljivanju i izvještavanju te pravilnik o funkciji usklađenosti. Drugi obuhvaća uredbu o politici primitaka, uredbu o postavljanju financijskih i nefinancijskih ciljeva, uredbu o stjecanju i raspolaganju dionicama i poslovnim udjelima te odluku o politici isplate dividendi (*Tablica 2*).

Tablica 2. Provedbeni propisi uz Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske

	Propis	Predmet uređenja	Objava
Prvi paket provedbenih propisa			
1.	Odluka o donošenju Vlasničke politike pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske	Ciljevi koje RH želi postići vlasništvom i opravdani razlozi za vlasništvo; planovi stjecanja i raspolaganja; plan preoblikovanja u društva kapitala	NN 84/2026 (31.7.2026.)
2.	Odluka o pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku	Popis pravnih osoba od posebnog interesa za RH (39)	NN 84/2026 (31.7.2026.)
3.	Uredba o izboru i imenovanju članova nadzornih i upravnih organa pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske	Postupak javnog natječaja, uvjeti za članove, razlozi za opoziv	NN 84/2026 (31.7.2026.)
4.	Pravilnik o objavljivanju i izvještavanju pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske	Sadržaj i rokovi dostave planova i izvještaja, javne objave te objedinjenog godišnjeg izvještaja	NN 87/2026 (10.8.2026.)
5.	Pravilnik o funkciji usklađenosti u pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske	Ustroj, djelokrug, neovisnost i stručni uvjeti funkcije usklađenosti	NN 87/2026 (10.8.2026.)
Drugi paket provedbenih propisa			
6.	Uredba kojom se regulira politika primitaka članova nadzornih odbora i uprava	Jedinstvena politika primitaka	Predstoji
7.	Uredba o postavljanju financijskih i nefinancijskih ciljeva	Metodologija utvrđivanja ciljeva i ključnih pokazatelja uspješnosti	Predstoji
8.	Uredba o stjecanju i raspolaganju dionicama i poslovnim udjelima	Postupak stjecanja i raspolaganja	Predstoji
9.	Odluka o politici isplate dividendi	Kriteriji i obveze uplate u državni proračun	Predstoji

Izvor: obrada autora prema podacima Ministarstva financija i Narodnih novina

Što nam predstoji

Donošenjem prvog paketa provedbenih propisa reforma je prešla iz zakonodavne u provedbenu fazu. Za pretpostaviti je kako će upravo ta faza biti zahtjevnija budući da njezini ishodi ne ovise isključivo o normativnim rješenjima već prvenstveno o razini ambicije i dosljednosti njihove primjene. Od sveukupno devet propisa četiri tek predstoje te se njihovo donošenje očekuje uskoro. Među njima, uredba o postavljanju financijskih i nefinancijskih ciljeva nosi najveću težinu – bez nje ni godišnji i srednjoročni planovi ni izvještaji o ostvarenju ciljeva nemaju sadržaj, a izostaje i uporište za opoziv zbog neostvarenja ciljeva. Slično vrijedi i za uredbu o politici primitaka članova nadzornih odbora i uprava. Uredba o izboru i imenovanju članova nadzornih i upravnih organa pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske (NN 84/26) donesena je u srpnju 2026., te će na snagu stupiti 31. prosinca 2026. Stoga su prvi izbori po novom modelu mogući tek tijekom 2027.

Prvi objedinjeni godišnji izvještaj prema novom pravilniku trebaju se pripremiti do 31. listopada 2026. za 2025., uz mogućnost da se dijelovi za koje podaci još nisu raspoloživi izostave. Godišnji i srednjoročni planovi prvi se put javno objavljuju do 20. prosinca 2026. za 2027., a tromjesečni i godišnji izvještaji tijekom 2027. Upitnik za Indeks kvalitete korporativnog upravljanja dostavlja se do 30. travnja tekuće za prethodnu godinu. Funkciju usklađenosti pravne osobe trebaju uskladiti s novim pravilnikom u roku od 120 dana od njegova stupanja na snagu – dakle do sredine prosinca 2026. Tek kad se ti instrumenti stave u funkciju, rasprava o poslovanju državnog portfelja moći će se voditi na temelju cjelovitih i sistematiziranih podataka umjesto pojedinačnih slučajeva. Naposljetku, valja naglasiti kako i dalje više od 750 društava u vlasništvu županija, gradova i općina ostaje izvan dosega reforme.

Od reforme do provedbe

Analize provedene prije desetak godina pokazale su slabosti u upravljanju pravnim osobama u državnom vlasništvu te ponudile odgovarajuća rješenja. Ta su rješenja danas, u velikoj mjeri, ugledala svoje mjesto pod suncem. Vrijedi to izgovoriti bez patetike: OECD nije Hrvatskoj otkrio problem već joj je dao snažnu vanjsku motivaciju dok je sadržaj bio domaći, a nastajao je u stručnim i znanstvenim radovima koji godinama nisu imali pravog političkog odjeka.

Pritom institucionalni i zakonodavni okvir predstavlja nužan, ali ne i dovoljan uvjet. Glavni je rizik upravo onaj koji prati svaku reformu vođenu vanjskim poticajem – razina ambicije i dosljednost u primjeni novih načela. Preostaje, dakle, provedba koja neće imati ni rok ni vanjskog recenzenta. Međutim, aktualnoj se Vladi već na temelju dosadašnjih aktivnosti ne može osporiti politička hrabrost, odlučnost i snaga za provođenje ovako osjetljive i sveobuhvatne reforme. Ovo je, bez sumnje, najveći iskorak u upravljanju javnim poduzećima u novijoj hrvatskoj povijesti. Novi normativni okvir iz korijena mijenja ustaljenu paradigmu upravljanja javnim

poduzećima uvođenjem elemenata korporativnog upravljanja kojima se naglašavaju profesionalizacija, transparentnost, odgovornost i mjerljivi ciljevi poslovanja. Njime su uspostavljeni ključni preduvjeti da država postane, u pravom smislu riječi, aktivan i odgovoran vlasnik prilično velikog i ekonomski značajnog portfelja javnih poduzeća.

Literatura

- Bajo, A., & Primorac, M. (2015). Major public enterprises in Croatia. In Major public enterprises in Croatia: Bajo, Anto & Primorac, Marko. Liège (Belgium): CIRIEC, Université de Liège.
- Bajo, A., & Primorac, M. (2017). Financial performance of major public enterprises in Croatia from 2006 to 2014. *Economia pubblica*, (2016/3).
- Bajo, A., Primorac, M. & Zuber, L. (2018). Financial performance of state-owned enterprises. *Fiscus*, 3(5), 1–22.
- Baltrunaite, A., Cannella, M., Mocetti, S., & Roma, G. (2025). Board composition and performance of state-owned enterprises: Quasi-experimental evidence. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 41(1), 239-263.
- Ministarstvo financija (2025). Objedinjeni izvještaj o poslovanju pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske za 2024. godinu.
- Ministarstvo financija (2026). Reforma korporativnog upravljanja u pravnim osobama u vlasništvu RH (prvi paket provedbenih propisa). Zagreb, lipanj 2026.
- Mrežne stranice Ministarstva financija Republike Hrvatske
- Mrežne stranice Vlade Republike Hrvatske
- Primorac, M., (2017). I država može biti poduzetnik. *Perspektive*, 7(2), 50–55.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1994). Politicians and firms. *The quarterly journal of economics*, 109(4), 995-1025.
- Zakon o Centru za restrukturiranje i prodaju, Narodne novine, br. 102/25.
- Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, Narodne novine, br. 102/25.

HRVATSKA NA PRAGU OECD-a: RAZVOJ SUSTAVA UPRAVLJANJA DRŽAVNIM VLASNIŠTVOM

Povezivanje dimenzija koje se nadopunjuju

Od međunarodnih standarda i reformskih obveza do odgovornog vlasništva, profesionalnog upravljanja i javne vrijednosti.

Pišu¹: Leon Žulj, mag. oec., Ivo Ramljak, univ. spec. oec.

Pristupanje Republike Hrvatske Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) predstavlja važan korak u razvoju hrvatskoga institucionalnog i gospodarskog sustava, ali i priliku za trajno unapređenje kvalitete javnih politika i gospodarskog upravljanja. Posebno mjesto u tom procesu zauzima reforma sustava upravljanja pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, koja je povezana s obvezama preuzetima u okviru ERM II, Nacionalnog plana oporavka i otpornosti te drugih strateških dokumenata. Novi Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske i Zakon o Centru za restrukturiranje i prodaju, zajedno s provedbenim aktima usvojenima tijekom 2026. godine, stvaraju pretpostavke za jasnije definiranje razloga državnog vlasništva, odgovornosti vlasničkih tijela, koordinacijske funkcije Ministarstva financija, uloge nadležnih ministarstava, ciljeva i ključnih pokazatelja uspješnosti, upravljanja rizicima, funkcije usklađenosti, transparentnosti i tržišne neutralnosti. Rad posebno razmatra odnos između države kao vlasnika i društava kao samostalnih gospodarskih subjekata, gospodarsku i fiskalnu težinu portfelja pravnih osoba u državnom vlasništvu te izazove digitalne i energetske transformacije,

¹ Stavovi i mišljenja izraženi u ovom članku isključivo su stavovi autora i ne predstavljaju nužno stavove institucije u kojima su autori zaposleni.

kibernetičke sigurnosti i otpornosti kritične infrastrukture. Temeljna je teza rada da pristupanje OECD-u nije završna točka usklađivanja s međunarodnim standardima, nego prilika da se ti standardi pretvore u trajnu kvalitetu sustava državnog vlasništva, profesionalnije upravljanje, uspješnija društva, kvalitetnije javne usluge i veću javnu vrijednost za građane Republike Hrvatske.

Pristupanje OECD-u kao prijelaz iz usklađivanja u trajnu provedbu

Pristupanje Republike Hrvatske OECD-u predstavlja važnu etapu u razvoju hrvatskoga institucionalnog i gospodarskog sustava, nastavak integracije nakon članstva u Europskoj uniji, europodručju i Schengenskom prostoru. Pristupni proces formalno je započeo 2022. godine, a tijekom 2026. godine Hrvatska je poduzela ključne korake prema njegovu dovršetku, uključujući donošenje provedbenih akata u području upravljanja pravnim osobama u državnom vlasništvu. OECD-ov proces nadilazi formalno stjecanje članstva – riječ je o višegodišnjem usklađivanju zakonodavstva, politika i praksi s međunarodnim standardima radi dugoročnog poboljšanja rezultata za gospodarstvo i građane.

U tom okviru posebno mjesto zauzima reforma korporativnog upravljanja pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, čiji je cilj jasnije definirati odgovornosti države kao vlasnika, koordinacijsku ulogu Ministarstva financija, sektorsku ulogu nadležnih ministarstava te ulogu nadzornih odbora i uprava, povezujući ostvarivanje vlasničkih prava s mjerljivim ciljevima i rezultatima. Reforma nije nastala izdvojeno – povezana je s obvezama u okviru ERM II, Nacionalnog plana oporavka i otpornosti, Nacionalnog programa reformi i Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine. Time se oblikuje pristup prema kojemu upravljanje državnim vlasništvom nije samo pitanje pojedinačnih trgovačkih društava, nego pitanje načina na koji država kao vlasnik ostvaruje ciljeve, štiti javni interes i osigurava dugoročnu vrijednost kapitala kojim upravlja.

OECD standardi, ERM II, NPOO i hrvatski reformski okvir

OECD je u analizama hrvatskog sustava korporativnog upravljanja državnim poduzećima prepoznao potrebu jačanja vlasničke funkcije države, jasnijeg definiranja vlasničke politike, postavljanja financijskih i nefinancijskih ciljeva, unapređenja transparentnosti, profesionalizacije upravljačkih tijela i razvoja mehanizama unutarnje kontrole. Na temelju tih preporuka Vlada je 7. listopada 2021. donijela Akcijski plan za implementaciju preporuka OECD-a, koji je s vremenom povezan i s obvezama ERM II i NPOO-a.

Reforma je zakonski uobličena donošenjem Zakona o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske i Zakona o Centru za restrukturiranje i prodaju (Narodne novine, broj 102/25., na snazi od 1. listopada 2025.), koji uređuju stjecanje i raspolaganje dionicama, izvršavanje članskih prava, prava i obveze vlasničkih tijela te primjenu standarda korporativnog upravljanja. Tijekom 2026. reforma je ušla u fazu operativne provedbe: 30. srpnja 2026. Vlada je usvojila Uredbu o izboru i imenovanju članova nadzornih i upravnih organa, Odluku o donošenju Vlasničke politike te Odluku o pravnim osobama od posebnog interesa (Narodne novine, broj 84/26.), a 10. kolovoza 2026. Ministarstvo financija donijelo je Pravilnik o funkciji usklađenosti i Pravilnik o objavljivanju i izvještavanju pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske (Narodne novine, broj 87/26.). Povezanost reforme sa širim strateškim okvirom prikazana je u Tablici 1.

Tablica 1: Reforma upravljanja državnim vlasništvom u strateškom okviru Republike Hrvatske

Strateški okvir	Povezanost s reformom
ERM II / Post Entry Commitment	Unapređenje upravljanja pravnim osobama u državnom vlasništvu prema OECD standardima
NPOO 2021.–2026.	Reforma upravljanja državnim imovinom i jačanje institucionalnog okvira
Nacionalni program reformi	Strukturne reforme, učinkovitost javnog sektora i konkurentnost
Nacionalna razvojna strategija 2030.	Dugoročni razvoj, otpornost, konkurentnost i učinkovito upravljanje resursima
Program Vlade RH	Unapređenje upravljanja državnim vlasništvom
OECD pristupni proces	Usklađivanje s međunarodnim standardima i najboljim praksama
Novi zakon i provedbeni akti	Pretvaranje međunarodnih i strateških standarda u operativni sustav

Pravni i institucionalni okvir upravljanja pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske

Provedbeni okvir razrađuje pitanja koja je Zakon prepustio podzakonskim aktima: vlasničku politiku, utvrđivanje pravnih osoba od posebnog interesa, izbor i imenovanje članova nadzornih odbora i uprava, politiku primitaka, postavljanje financijskih i nefinancijskih ciljeva, stjecanje i raspolaganje dionicama, politiku isplate dividendi, objavljivanje i izvještavanje te funkciju usklađenosti. Vrijednost ove faze nije samo u broju donesenih propisa: Zakon stvara pravni temelj, dok provedbeni akti pretvaraju

zakonska načela u konkretne postupke, kriterije, dokumente, rokove i odgovornosti. U Godišnjem planu rada Ministarstva financija za 2026. godinu aktivnosti vezane uz vlasničku politiku, izbor i imenovanje, politiku primitaka i izvještavanje uvrštene su kao redovne obveze, čime se reforma trajno ugrađuje u rad tijela državne uprave, a ne tretira kao jednokratni projekt usklađivanja.

Vlasnička funkcija države: Vlada RH, CERP, Ministarstvo financija i nadležna ministarstva

Zakon izrijekom određuje da je Vlada Republike Hrvatske vlasničko tijelo za pravne osobe od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, dok je za ostala trgovačka društva vlasničko tijelo Centar za restrukturiranje i prodaju (CERP). Ministarstvo financija ima ulogu koordinacijskog tijela: osigurava koherentnost sustava, razvija standarde, prati provedbu vlasničke politike i izrađuje objedinjeno izvještavanje. Nadležna ministarstva zadržavaju sektorsku ulogu i sudjeluju u preispitivanju razloga za državno vlasništvo, izboru kandidata, praćenju poslovanja sektora te pripremi prijedloga ciljeva.

Grafikon 1: Institucionalni model upravljanja državnim vlasništvom

DRŽAVA KAO VLASNIK	
Vlada RH Pravne osobe od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku	CERP Ostala društva
Ministarstvo financija Koordinacija	Nadležna ministarstva Sektorska funkcija
↓ postavljanje ciljeva / KPI	
Vlasnička politika · ciljevi · KPI · sektorske analize	
↑ izvještavanje	
DRUŠTVO	
Nadzorni odbor Nadzor, procjena rizika	Uprava Operativno upravljanje

Ovakva podjela odgovornosti, prikazana u Grafikonu 1 i Tablici 2, sprječava fragmentaciju vlasničke funkcije bez zajedničkih standarda, ali i pretjeranu centralizaciju koja bi oslabila sektorsku stručnost. Model jasno razdvaja vlasničku odgovornost od operativnog upravljanja: država određuje što želi postići vlasništvom, a uprava odgovara za način ostvarenja tih ciljeva.

Tablica 2: Razgraničenje institucionalnih uloga i odgovornosti

Tijelo	Uloga	Ključne odgovornosti
Vlada RH	Vlasničko tijelo (posebni interes)	Vlasnička politika, ključne vlasničke odluke
CERP	Vlasničko tijelo (ostala društva)	Izvršavanje članskih prava, raspolaganje udjelima
Ministarstvo financija	Koordinacijsko tijelo	Standardi, praćenje provedbe, objedinjeno izvještavanje
Nadležna ministarstva	Sektorska funkcija	Prijedlozi ciljeva, praćenje sektorskih okolnosti
Nadzorni odbor	Nadzorna razina	Nadzor uprave, procjena rizika i strategije
Uprava	Poslovno upravljanje	Operativno vođenje, ostvarenje ciljeva i KPI-jeva

Vlasnička politika: razlozi državnog vlasništva, aktivno vlasništvo i periodično preispitivanje portfelja

Vlasnička politika određuje ciljeve koje Republika Hrvatska želi postići svojim vlasništvom, opravdane razloge vlasništva, regulatorni okvir, uloge državnih tijela te pitanja stjecanja i raspolaganja vlasničkim pravima, uz periodično preispitivanje razloga za članstvo u pojedinim pravnim osobama. Zakon kao razloge koji opravdavaju vlasništvo navodi gospodarenje općim i javnim dobrima, upravljanje infrastrukturom koja predstavlja prirodni monopol, pružanje javnih usluga, učinak na državni proračun te obavljanje tržišnih djelatnosti važnih za stabilnost gospodarstva.

Time se otvara prostor za aktivno, ali neintervencionističko vlasništvo: država ne ulazi izravno u svakodnevno poslovanje, nego jasno definira razloge vlasništva, vlasnička očekivanja, ciljeve i kriterije za praćenje uspješnosti. Vlasnička politika tako povezuje javnu politiku i korporativno upravljanje – razloge vlasništva prevodi u očekivanja prema pojedinim društvima, a ta se očekivanja dalje pretvaraju u financijske, nefinancijske i razvojne ciljeve.

Gospodarska i fiskalna važnost državnog portfelja

Prema objedinjenom izvještaju Ministarstva financija za 2024. godinu, 46 obuhvaćenih pravnih osoba imalo je ukupnu imovinu od 45,4 milijarde eura, ukupne prihode od 11,6 milijardi eura i prosječno 51.900 zaposlenih, uz 1,6 milijardi eura investicija i 209 milijuna eura uplata u državni proračun. Ukupna

imovina odgovarala je približno 52,9 % BDP-a RH u 2024. godini (85,9 mlrd. eura), zaposleni su činili oko 3,1 % ukupne zaposlenosti, a investicije oko 11,6 % ukupnih bruto investicija u zemlji.

Tablica 3. Gospodarska i fiskalna važnost državnog portfelja

Pokazatelj	Vrijednost (2024.)	Usporedba s gospodarstvom RH	Metodološka napomena
Ukupna imovina	45,4 mlrd. EUR	52,9 % BDP-a RH	Veličina portfelja, ne udio u BDP-u
Zaposleni	51.900	oko 3,1 % ukupno zaposlenih	—
Investicije	1,6 mlrd. EUR	oko 11,6 % ukupnih bruto investicija	—
Ukupni prihodi	11,6 mlrd. EUR	oko 7 % prihoda poslovne ekonomije	—
Uplate u državni proračun	209 mil. EUR	—	—

Izvor: Ministarstvo financija, Objedinjeni izvještaj o poslovanju pravnih osoba u vlasništvu RH za 2024.; Državni zavod za statistiku.

Ovi omjeri ne pokazuju udio sektora u stvaranju BDP-a, nego veličinu portfelja u odnosu na ukupnu gospodarsku aktivnost, pa ih uz sve zaključke treba čitati s tom metodološkom ograndom – veličina imovine, prihoda ili broja zaposlenih sama po sebi ne dokazuje produktivnost ili uspješnost sustava. Razmjeri portfelja ipak jasno pokazuju da kvaliteta upravljanja državnim vlasništvom ima izravan utjecaj na korištenje kapitala, investicijsku aktivnost, javne financije i dugoročnu konkurentnost hrvatskog gospodarstva.

Ciljevi, financijski i nefinancijski KPI-jevi te upravljanje učinkom

Sustavno postavljanje financijskih i nefinancijskih ciljeva te ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI-jeva), uključujući ciljeve povezane s održivošću, jedan je od temeljnih elemenata reforme. KPI nema smisla bez jasno definiranog cilja: cilj određuje što se želi postići, a KPI mjeri stupanj ostvarenja.



Grafikon 2: Ciklus upravljanja učinkom

Ciljevi društva trebaju obuhvatiti financijsku uspješnost, ali i nefinancijske pokazatelje koji odražavaju javnu, stratešku i razvojnu funkciju društva; kod društva koje upravlja kritičnom infrastrukturom, primjerice, financijski rezultat treba pratiti zajedno s pokazateljima otpornosti sustava, dostupnosti usluge i sposobnosti oporavka. Diferencirani primjeri ciljeva i KPI-jeva prema tipu društva prikazani su u Tablici 4.

Tablica 4: Ciljevi i KPI-jevi prema tipu društva

Tip društva	Primjer cilja	Mogući KPI
Komercijalno društvo	Učinkovito korištenje kapitala	ROIC, EBITDA marža
Društvo s javnom uslugom	Kvaliteta i dostupnost usluge	Vrijeme odziva, zadovoljstvo korisnika
Infrastrukturno društvo	Otpornost i kontinuitet sustava	Vrijeme oporavka, dostupnost sustava
Strateško društvo	Sigurnost opskrbe, nacionalni interes	Razina zaliha/kapaciteta, provedba planova
Društvo u restrukturiranju	Financijska stabilizacija	Likvidnost, smanjenje duga, provedba plana

Profesionalizacija uprava i nadzornih odbora: kompetencije, neovisnost, imenovanja i evaulacija

Nova Uredba o izboru i imenovanju članova nadzornih i upravnih organa detaljnije uređuje kriterije i postupke izbora, s naglaskom na stručnost, iskustvo, transparentnost i odgovornost (Narodne novine, broj 84/26.), na snazi od 31. prosinca 2026. Izbor

kandidata za članove nadzornih odbora provodi se putem javnog natječaja, čime imenovanje prestaje biti primarno formalni vlasnički postupak i postaje jedan od najvažnijih instrumenata korporativnog upravljanja.

Najmanje 33 % članova nadzornog odbora mora biti neovisno, što jača sposobnost nadzornog odbora da objektivno procjenjuje odluke uprave, poslovne rizike i ostvarivanje ciljeva. Jednako je važan odgovarajući sastav nadzornog odbora s različitim stručnim znanjima potrebnima za razumijevanje poslovnog modela, financija, rizika i regulatornog okruženja. Uprava mora imati dovoljno operativne autonomije da odgovara za rezultate – profesionalizacija znači i jasnije povezivanje ovlasti s odgovornošću za ostvarenje ciljeva, a evaluacija rada uprave i nadzornog odbora treba postati redovita upravljačka praksa.

Upravljanje rizicima, unutarnje kontrole, unutarnja revizija i funkcija usklađenosti

Pravne osobe u državnom vlasništvu izložene su financijskim, tržišnim, operativnim, regulatornim, tehnološkim, kibernetičkim, klimatskim i geopolitičkim rizicima, a kod infrastrukturnih i strateških društava dodatno se otvara pitanje kontinuiteta poslovanja. Upravljanje rizicima zato treba biti povezano sa strategijom i poslovnim planiranjem, a ne izdvojena kontrolna aktivnost: nadzorni odbor i uprava moraju razumjeti ne samo trenutačne rizike, nego i kako se njihova priroda može mijenjati tijekom razdoblja za koje se donose investicijske odluke.

Tablica 5: Upravljanje rizicima: kategorije, odgovornosti i mogući pokazatelji

Kategorija rizika	Odgovornost	Mogući pokazatelj
Financijski i tržišni	Uprava, financijska funkcija	Zaduženost, likvidnost
Operativni i tehnološki	Uprava, operativne jedinice	Zastoji, kvarovi
Kibernetički	Uprava, IT/sigurnosna funkcija	Vrijeme oporavka, broj incidenata
Regulatorni i pravni	Funkcija usklađenosti	Broj neusklađenosti
Klimatski i okolišni	Uprava, nadzorni odbor	Emisije, izloženost fizičkim rizicima
Geopolitički / opskrbeni lanac	Uprava, nadzorni odbor	Koncentracija dobavljača

Funkcija usklađenosti (*compliance*) dio je upravljačkog sustava koji pomaže prepoznati regulatorne i druge obveze, procijeniti rizike njihova neispunjavanja i ugraditi odgovarajuće kontrole u poslovne procese, dok unutarnja revizija neovisno

provjerava djelotvornost tih kontrola i cjelokupnog sustava upravljanja rizicima. Provedbu ove funkcije detaljnije uređuje Pravilnik o funkciji usklađenosti u pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske (Narodne novine, broj 87/26.).

Transparentnost, objedinjeno izvještavanje i javna odgovornost

Transparentnost nije samo obveza objave podataka, nego preduvjet kvalitetnog odlučivanja. Zakon predviđa javnu objavu informacija o vlasničkoj strukturi, korporativnom upravljanju, financijskim i nefinancijskim ciljevima, održivosti, rizicima, planovima poslovanja i izvještajima, dok Ministarstvo financija izrađuje objedinjeni godišnji izvještaj o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske. Sadržaj, način i rokove objave detaljnije propisuje Pravilnik o objavljivanju i izvještavanju pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske (Narodne novine, broj 87/26.).

Objedinjeni godišnji izvještaji o poslovanju cijelog portfelja pravnih osoba objavljuju se već dulji niz godina međutim novi Zakon uvodi obvezu njihovog usvajanja od strane Vlade Republike Hrvatske te njihova podnošenja Hrvatskom saboru kao najvišem predstavničkom tijelu. Na taj način osigurava se da najviše predstavničko tijelo ima izravan uvid i kontrolu nad time kako se upravlja imovinom građana Republike Hrvatske.

Tržišna neutralnost i obveze javne usluge

Državno vlasništvo ne bi samo po sebi trebalo stvarati neopravdanu tržišnu prednost, ali društvo u državnom vlasništvu ne smije biti ni u nepovoljnijem položaju samo zbog strukture vlasništva. Zakon izrijekom propisuje načelo tržišne neutralnosti i zahtijeva da poslovni odnosi između države, pravnih osoba u državnom vlasništvu i njihovih povezanih društava budu uređeni pod uvjetima usporedivima s onima među nepovezanim osobama.

Tablica 6: Tržišna neutralnost i obveze javne usluge

Element	Zahtjev
Poslovni odnosi s povezanim osobama	Uvjeti usporedivi s tržišnim
Financiranje javne usluge	Transparentno i odvojeno od tržišne djelatnosti
Računovodstveno razdvajanje	Zasebno praćenje troškova i prihoda javne usluge
Izvještavanje	Javno dostupno i provjerljivo

Poseban je izazov kod društava koja istodobno obavljaju tržišne djelatnosti i izvršavaju javnu funkciju: potrebno je jasno identificirati javnu uslugu, njezine troškove i način financiranja te osigurati odgovarajuće računovodstveno razdvajanje, čime se istodobno štiti javni interes i stvaraju pretpostavke ravnopravnog tržišnog natjecanja.

Digitalna transformacija i kibernetička otpornost

Digitalizacija, umjetna inteligencija, automatizacija i podatkovna ekonomija izravno utječu na produktivnost, troškove, kvalitetu usluge, sigurnost poslovanja i konkurentnost, pa digitalna transformacija mora postati pitanje upravljanja, a ne samo informatičkih odjela. Uprava treba znati koje tehnološke promjene utječu na poslovni model, koje investicije mogu povećati produktivnost i kakve kompetencije društvo treba razviti, dok nadzorni odbor mora biti sposoban propitivati razinu ulaganja, rizika i očekivanog povrata.

Direktiva NIS2 već je prenesena u hrvatsko zakonodavstvo Zakonom o kibernetičkoj sigurnosti (Narodne novine, broj 14/24., na snazi od 15. veljače 2024.) i Uredbom o kibernetičkoj sigurnosti (Narodne novine, broj 135/2024.), čime je uspostavljena odgovornost upravljačkih tijela za odobravanje mjera upravljanja kibernetičkim rizicima i nadzor njihove provedbe, čime kibernetička sigurnost postaje pitanje upravljačke, a ne samo tehničke odgovornosti. Direktiva o otpornosti kritičnih subjekata (CER) polazi od potrebe za organizacijskim, sigurnosnim i tehničkim mjerama koje osiguravaju nastavak pružanja ključnih usluga i u uvjetima poremećaja, dok se umjetna inteligencija treba promatrati kroz njezin utjecaj na produktivnost, upravljanje podacima, sigurnost i konkurentski položaj društva.

Energetska tranzicija i dugoročna konkurentnost

Za brojna društva u državnom vlasništvu energetska tranzicija znači velika ulaganja, promjenu tehnologija, nove izvore financiranja, upravljanje regulatornim rizicima i dugoročno planiranje infrastrukture, pa se održivost sve više promatra kao pitanje dugoročne održivosti samog poslovnog modela, a ne odvojena tema izvještavanja. Uprava mora moći odgovoriti kako će promjene u regulativi, tehnologiji i potražnji utjecati na poslovanje tijekom sljedećih deset do dvadeset godina, dok nadzorni odbor treba procijeniti jesu li strategija i investicijski plan dovoljno prilagođeni tim promjenama. Ciljevi povezani s održivošću zato trebaju biti sastavni dio poslovne strategije uvijek kada utječu na dugoročnu vrijednost društva, a ne izdvojen skup pokazatelja nepovezanih s investicijskim odlukama.

Energetska tranzicija pritom nije izolirano pitanje pojedinih infrastrukturnih društava, nego pitanje koje se proteže kroz cijeli portfelj – od opskrbe energijom i prijevoza do prerađivačke industrije i javnih usluga. Društva koja pravodobno prilagode

svoje poslovne modele novim tehnologijama i regulatornim zahtjevima zadržavaju konkurentnost i pristup povoljnijim izvorima financiranja, dok kašnjenje u prilagodbi povećava izloženost regulatornim, tržišnim i reputacijskim rizicima. Zato investicijske odluke povezane s energetsom tranzicijom trebaju biti sastavni dio redovnog strateškog i financijskog planiranja društva, a ne posebna, izdvojena kategorija ulaganja.

Model integriranog upravljanja državnim vlasništvom i indeks kvalitete korporativnog upravljanja

Cjelokupnu reformu moguće je razumjeti kao povezivanje više dimenzija koje se međusobno nadopunjuju: vlasništvo, vlasničku funkciju, ciljeve, KPI-jeve, upravljanje, imenovanja, rizike, compliance, kontrole, izvještavanje, tržišnu neutralnost, transformaciju, otpornost, održivost i javnu vrijednost.

Tablica 7: Integrirani model upravljanja državnim vlasništvom

Ključna dimenzija	Integrirani pristup
Vlasništvo	Jasno definirani razlozi državnog vlasništva
Vlasnička funkcija	Vlada kao vlasničko tijelo, koordinacija MF-a, sektorska uloga ministarstava
Ciljevi i KPI	Financijski, nefinancijski i ciljevi održivosti
Upravljanje i imenovanja	Profesionalna uprava, transparentna imenovanja
Rizici, compliance, kontrole	Sustavno upravljanje rizicima i unutarnje kontrole
Izvjestavanje i tržište	Usporedivo izvještavanje, tržišna neutralnost
Transformacija i otpornost	Digitalizacija, AI, kibernetička otpornost
Održivost i javna vrijednost	Dio poslovne strategije, povezan s javnim interesom

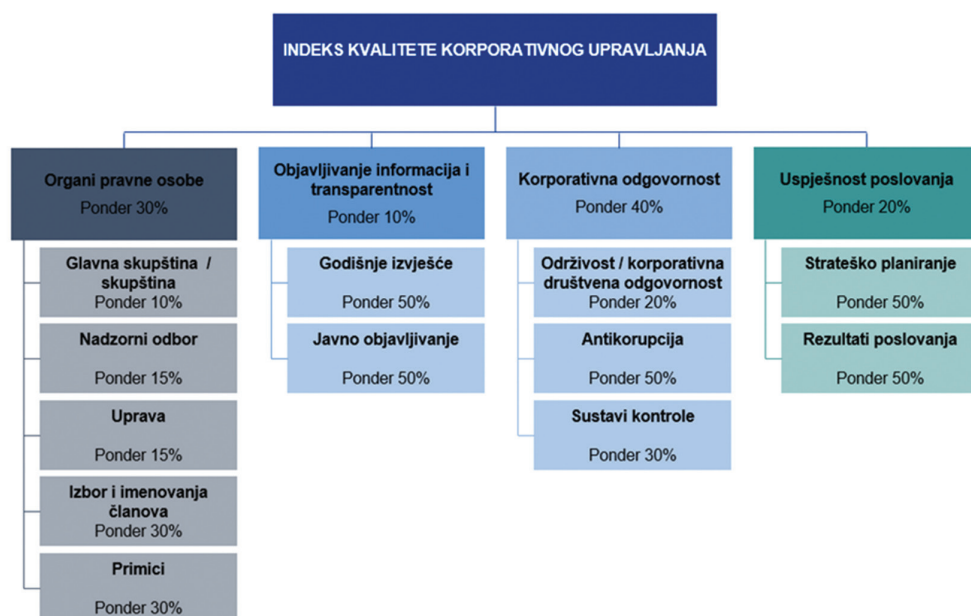
Novi Zakon zahtijeva od srednjih i velikih društava u državnom vlasništvu primjenu Kodeksa korporativnog upravljanja za društva uvrštena na burzu. Stoga je u razvijen i Indeks kvalitete korporativnog upravljanja, kojim će se ocjenjivati i mjeriti u kojoj mjeri društva u državnom vlasništvu primjenjuju dobre prakse korporativnog upravljanja.

Indeks će se koristiti za praćenje trendova u kvaliteti korporativnog upravljanja, kako za pojedinačna društva u državnom vlasništvu tako i za portfelj u cjelini.

Indeks se sastoji od nekoliko područja korporativnog upravljanja (Grafikon 3). Sadrži niz pitanja, a odgovori se vrednuju putem sustava bodovanja kako bi se dobio jedinstveni konačni rezultat.

- Indeks obuhvaća pitanja iz sljedećih područja:
- funkcioniranje korporativnih tijela;
- objavljivanje informacija i transparentnost;
- korporativna odgovornost; i
- poslovanje društva.

Ova četiri područja se dijele na podpodručja kojima su dodijeljeni različiti ponderi, ovisno o njihovoj važnosti za konačni rezultat. Podaci za potrebe Indeksa prikupljaju se na dva načina: putem upitnika koje ispunjavaju pojedinačna društva u državnom vlasništvu te putem procjena koje provodi Ministarstvo financija.



Grafikon 3: Dimenzije indeksa kvalitete korporativnog upravljanja

Zaključak: od regulatornog usklađivanja do javne vrijednosti

Hrvatska je uspostavila ključne standarde upravljanja državnim vlasništvom, a njihova će dosljedna primjena u praksi činiti temelj daljnjeg razvoja i unaprjeđenja sustava. Vrijednost reforme je u povezivanju međunarodnih standarda OECD-a, obveza ERM II, ciljeva NPOO-a i dugoročnih razvojnih prioriteta s konkretnim

pravilima ostvarivanja vlasničkih prava. U središtu sustava ostaje država kao vlasnik, a ne operativni upravitelj: Vlada RH kao vlasničko tijelo definira razloge vlasništva i ključna očekivanja, Ministarstvo financija osigurava koherentnost sustava i kvalitetu informacija, a nadležna ministarstva zadržavaju sektorsku ulogu.

Uspješnost državnog vlasništva treba se ocjenjivati kroz više dimenzija – financijsku vrijednost, produktivnost, kvalitetu javnih usluga, stratešku važnost, tržišnu učinkovitost, otpornost, održivost i kvalitetu korporativnog upravljanja – jer veličina portfelja pokazuje da kvaliteta ovog upravljanja nije marginalno pitanje javne uprave, nego izravno utječe na hrvatsku produktivnost, investicije i javne financije. Pristupanje OECD-u stoga nije završna točka, nego prilika da se uspostavljeni standardi pretvore u trajni sustav upravljanja koji stvara rezultate: uspješnija društva, kvalitetnije javne usluge, otpornije gospodarstvo i veću javnu vrijednost za građane Republike Hrvatske.

U tom smislu daljnji razvoj sustava – uspostava indeksa kvalitete korporativnog upravljanja, dosljedna primjena tržišne neutralnosti, integracija kibernetičke otpornosti u redovno upravljanje rizicima i sustavno praćenje doprinosa portfelja održivom razvoju – predstavlja logičan nastavak već uspostavljenoga pravnog i institucionalnog okvira, a ne novi, izdvojeni projekt. Pravo će se unaprijeđenje postići kada se OECD standardi iz propisa i procedura prenesu u svakodnevnu praksu upravljanja. Time formalna usklađenost postaje stvarna upravljačka praksa, utemeljena na odgovornosti, stručnosti i mjerljivim rezultatima.

Literatura i izvori

Europska komisija, materijali o provedbi Akta o umjetnoj inteligenciji.

Europska unija, Direktiva (EU) 2022/2555 (NIS2) o mjerama za visoku zajedničku razinu kibernetičke sigurnosti u Uniji.

Europska unija, Direktiva (EU) 2022/2557 o otpornosti kritičnih subjekata.

Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Godišnji plan rada Ministarstva financija za 2026. godinu.

Ministarstvo financija Republike Hrvatske, informacije o provedbi reforme korporativnog upravljanja u pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske.

Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Objedinjeni izvještaj o poslovanju pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske za 2024. godinu.

Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, „Narodne novine”, broj 102/25.

OECD, dokumenti pristupnog procesa Republike Hrvatske.

OECD, OECD Economic Surveys: Croatia 2026, OECD Publishing, Paris, 2026.

OECD, OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Croatia, OECD Publishing, Paris, 2021.

OECD KAO POKRETAČ REFORMI

Između koristi i troškova

Što članstvo donosi hrvatskom gospodarstvu i institucijama te koliko će stvarni učinci ovisiti o sposobnosti Hrvatske da provedene reforme pretvori u dugoročni gospodarski rast.

Piše: prof. dr. sc. Josip Tica¹

Članstvo u Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) zahtijeva puno više od osnovne ekonomske integracije. Ono u praksi djeluje kao sveobuhvatna revizija koja od države kandidate i članice traži usklađivanje domaćih politika s najboljim međunarodnim praksama. Organizacija detaljno procjenjuje nacionalne okvire kroz različita preklapajuća područja kako bi osigurala dugoročnu stabilnost, produktivnost i otpornost cjelokupnog sustava.

Što članstvo traži od Hrvatske?

U području investicija, rasta i korporativnog upravljanja, OECD-ov okvir za politiku ulaganja osmišljen je za mobilizaciju privatnog kapitala uspostavljanjem transparentnog i predvidljivog regulatornog okruženja.² Za zemlje kandidate, usklađivanje s ovim standardima smanjuje birokratske prepreke i signalizira institucionalnu stabilnost globalnim tržištima, što aktivno preusmjerava izravna strana ulaganja u sektore s visokim udjelom znanja i potiče dugoročni rast BDP-a. Paralelno s tim, neučinkovite i ispolitizirane javne tvrtke smatraju se ozbiljnim makroekonomskim utegom. Stoga OECD zahtijeva restrukturiranje poduzeća u državnom vlasništvu temeljeno na depolitizaciji i uspostavi ravnopravnih uvjeta na

¹ Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

² OECD. (2006). *Policy Framework for Investment*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264025875-en>

tržištu. Država mora odvojiti svoju ulogu tržišnog regulatora od uloge vlasnika, dok sama poduzeća moraju uvesti neovisne nadzorne odbore, ukinuti oslanjanje na povlaštene državne subvencije te se pridržavati jednakih standarda transparentnosti i profitabilnosti kao i privatne multinacionalne korporacije.³

Kada je riječ o tržištu nekretnina i fiskalnoj otpornosti, pridržavanje standarda o slobodnom kretanju kapitala često izaziva porast stranih ulaganja, što može pogoršati krizu priuštivosti stanovanja. Kako bi se tome suprotstavio, OECD nalaže reforme na strani ponude, poput pojednostavljenja izdavanja građevinskih dozvola i digitalizacije zemljišnih knjiga, te pritišće vlade da ograniče kratkoročni turistički najam kako bi se oslobodio stambeni fond za dugoročno stanovanje. Noviji okviri također nalažu sustavno uključivanje procjena klimatskih rizika u lokalno prostorno planiranje. Vezano uz fiskalnu politiku, organizacija oštro kritizira preveliko oslanjanje na oporezivanje rada te kao glavni mehanizam reforme predlaže uvođenje sveobuhvatnog poreza na nekretnine temeljenog na njihovoj vrijednosti. Time se kažnjava gomilanje praznih nekretnina, suzbija špekulacija i osiguravaju stabilni prihodi, dok se od vlada istovremeno zahtijeva postupno ukidanje *ad-hoc* subvencija i minimiziranje broja proizvoda s nižim stopama PDV-a kako bi se izgradile otporne fiskalne rezerve.⁴

U domeni ljudskog kapitala i demografskih promjena, OECD kao tvorac PISA testiranja strogo analizira globalni pad osnovnih vještina. Kako bi se gospodarstva pripremila za automatizaciju, zahtijeva se modernizacija sustava strukovnog obrazovanja, usklađivanje školskih kurikuluma s modernim zahtjevima tržišta rada te povećanje sudjelovanja odraslih u cjeloživotnom učenju uz smanjenje digitalne distrakcije u učionicama. Istovremeno, ubrzano starenje stanovništva predstavlja jedan od najvećih rizika za dugoročni gospodarski rast. OECD zbog toga snažno zagovara strukturne reforme u mirovinskim i zdravstvenim sustavima kako bi se spriječio dugoročni bankrot državnih proračuna. Te politike uključuju destimuliranje prijevremenog umirovljenja, postupno podizanje zakonske dobi za odlazak u mirovinu i provedbu ciljanih mjera za povratak neaktivnih mladih i starijih osoba na tržište rada.⁵

Konačno, institucionalni integritet i zelena tranzicija predstavljaju nezaobilazne stupove OECD-ovih nastojanja. Članstvo zahtijeva strogo poštivanje Konvencije

³ OECD. (2024). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2024 Edition*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>

⁴ OECD. (2021). *Brick by Brick: Building Better Housing Policies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b453b043-en> i OECD. (2022). *Housing Taxation in OECD Countries*. OECD Tax Policy Studies, No. 29. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/03dfe007-en>

⁵ OECD (2024/2026), *OECD Economic Surveys: Croatia*, OECD Publishing, Paris.

protiv podmićivanja, koja od država traži kriminalizaciju podmićivanja stranih dužnosnika, provedbu rigorozne zaštite zviždača i osiguravanje apsolutne transparentnosti u javnoj nabavi.⁶ Standardizacijom okvira integriteta aktivno se smanjuju tokovi kapitala prema korumpiranim tržištima i poboljšava povjerenje građana u institucije. S druge strane, dekarbonizacija je duboko ukorijenjena u sve ekonomske preglede te organizacija zahtijeva prijelaz na gospodarstvo s nultom neto emisijom korištenjem tržišnih instrumenata. To uključuje obvezno ukidanje potpora za fosilna goriva, agresivno širenje infrastrukture za obnovljive izvore energije i provedbu mehanizama određivanja cijena ugljika kako bi se privatni sektor financijski potaknuo na ubrzano smanjenje vlastitog ugljičnog otiska.⁷

Što pokazuju iskustva zemalja članica?

Kada govorimo o utjecaju OECD-ovih politika na zemlje članice, pitanja ekonomskog rasta se prvenstveno dovode u svezu sa slobodnim kolanjem kapitala među članicama, Empirijska istraživanja jasno potvrđuju kako izravna strana ulaganja (FDI) sama za sebe ne predstavljaju ključan pokretač gospodarskog rasta, te je njihov stvarni učinak duboko je uvjetovan kvalitetom nacionalnih institucija, odnosno brigom institucija za društveni interes. Analize panel podataka za zemlje članice OECD-a u razdoblju nakon 2008. godine pokazuju statistički značajan i kontinuirano pozitivan utjecaj priljeva stranog kapitala na rast bruto domaćeg proizvoda. U tim visokorazvijenim gospodarstvima, strani kapital izravno doprinosi makroekonomskoj ekspanziji. Međutim, stručna literatura upozorava da se makroekonomska korist od stranih ulaganja ne prelijeva automatski na svako tržište.⁸

Prema analizama i radnim dokumentima Europske investicijske banke (EIB), odnos između izravnih stranih ulaganja i gospodarskog rasta nije jednostavan, već poprima oblik obrnute krivulje u obliku slova U. Ta pojava dokazuje da sposobnost države da kapitalizira strani novac izravno ovisi o snazi njezinih domaćih institucija. Zemlje koje su razvile snažne, transparentne i učinkovite institucionalne okvire – poput onih koje zahtijeva OECD – uspijevaju izvući znatno veću i dugoročniju korist od stranih ulaganja u smislu stvarnog gospodarskog rasta. S druge strane, države sa slabijim institucijama ne ostvaruju isti makroekonomski učinak unatoč inicijalnom priljevu

⁶ OECD. (2011). *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2bfa620e-en>

⁷ OECD. (2025). *The Climate Action Monitor 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1819c631-en>

⁸ Egbunike, C. F. (2025). *Foreign direct investment and economic growth in OECD countries*. ResearchGate.

kapitala, jer sustav nije sposoban učinkovito apsorbirati ta sredstva, a i pitanje je u kojoj mjeri su opći interesi zastupljeni u svijetlu procesa.⁹

Važnost institucionalnog okvira dodatno dolazi do izražaja kada se promatra utjecaj stranih ulaganja na domaće poduzetništvo. Znanstvena istraživanja pokazuju da u okruženjima sa slabim, neuređenim i nerazvijenim institucijama strana ulaganja zapravo mogu imati negativan učinak na domaće gospodarstvo, jer velike multinacionalne kompanije jednostavno istiskuju lokalne poduzetnike s tržišta. Međutim, kada država unaprijedi kvalitetu svojih institucija kako bi učinkovito odgovorila na promjenjive ekonomske uvjete, taj se negativni trend u potpunosti preokreće. U snažnom i reguliranom institucionalnom okruženju, izravna strana ulaganja više ne guše domaće tržište, već potiču prelijevanje znanja, tehnologije i naprednih upravljačkih vještina, čime se stvara pozitivan sinergijski učinak koji izravno stimulira rast, otpornost i razvoj domaćeg poduzetništva.¹⁰

Otvaranje tržišta i cijene nekretnina

Kada govorimo o utjecaju na tržište nekretnine, u znanstvenoj i institucionalnoj literaturi utjecaj ulaska u pregovore ili samog članstva u OECD-u na cijene nekretnina najčešće se ne proučava kroz izoliranu varijablu „datuma ulaska“, jer OECD nije jedinstveno tržište poput Europske unije. Umjesto toga, istraživanja i analize institucija poput Svjetske banke i Međunarodnog monetarnog fonda proučavaju specifične mehanizme koje proces pristupanja OECD-u nužno pokreće, a koji dokazano i izravno utječu na nekretninska tržišta.

Prvi i najvažniji mehanizam je liberalizacija kapitalnog računa. Kako bi država postala članica OECD-a, mora uskladiti svoje zakonodavstvo s OECD-ovim Kodeksom o liberalizaciji kretanja kapitala.¹¹ U kontekstu tržišta nekretnina, to znači potpuno izjednačavanje prava na kupnju imovine za građane i tvrtke iz svih 38 država članica OECD-a s pravima domaćih građana. Analize tržišta pokazuju da upravo to zakonsko otvaranje prema globalnom kapitalu (primjerice kupcima i investitorima iz SAD-a, Kanade, Australije ili Japana) stvara nagli šok na strani potražnje. Izvješća Svjetske banke za zemlje u tranziciji potvrđuju da reforme i otvaranje tržišta u sklopu

⁹ Baiashvili, T., & Gattini, L. (2020). *Impact of FDI on economic growth: The role of country income levels and institutional strength* (EIB Economics Working Paper 2020/02). European Investment Bank.

¹⁰ Slesman, L., Abubakar, Y. A., & Mitra, J. (2021). Foreign direct investment and entrepreneurship: Does the role of institutions matter? *International Business Review*, 30(4), Članak 101832.

¹¹ OECD. (2020). *OECD Code of Liberalisation of Capital Movements*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264110779-en>

približavanja OECD-u dovode do nuspojava poput pojačanog priljeva kapitala i posljedičnog rasta cijena nekretnina.¹²

Drugi ključni faktor je takozvani „efekt signalizacije“ koji se javlja već tijekom samih pregovora. Istraživanja tržišta nekretnina i makroekonomska izvješća potvrđuju da sam početak pregovora o pristupanju OECD-u globalnim investitorima služi kao snažan signal institucionalne stabilnosti, pravne sigurnosti i transparentnosti. Taj proces poboljšava međunarodni ugled države i smanjuje percipirani rizik ulaganja. Posljedično, institucionalni i privatni investitori počinju usmjeravati svoj kapital u nekretnine unutar zemlje kandidata znatno prije samog formalnog ulaska u organizaciju, računajući na dugoročnu stabilnost imovine. Taj pojačani interes i povjerenje investitora djeluju kao katalizator rasta cijena u urbanim i obalnim središtima.¹³

Iako samo otvaranje tržišta i pregovori generiraju pritisak na rast cijena, važno je napomenuti da OECD kroz isti taj pregovarački proces zahtijeva i reforme koje bi trebale ublažiti te šokove. Dok liberalizacija i veće povjerenje investitora dižu potražnju, OECD istovremeno pritišće vlade na reformu stambenih politika i uvođenje sveobuhvatnog poreza na nekretnine. Cilj tih mjera je destimulirati špekulativno zadržavanje praznih nekretnina, regulirati kratkoročni najam i ubrzati gradnju, čime organizacija dugoročno nastoji stabilizirati cijene koje su porasle uslijed početnog otvaranja tržišta.

Državna poduzeća pred reformama

Restrukturiranje poduzeća u državnom vlasništvu također predstavlja jedan od najvažnijih preduvjeta za ostvarivanje dugoročnog gospodarskog rasta i makroekonomske stabilnosti. Empirijska istraživanja vodećih međunarodnih financijskih institucija pokazuju da način na koji država upravlja svojim tvrtkama ima dubok i izravan utjecaj na ključne nacionalne ekonomske indikatore, od ukupne faktorske produktivnosti do fiskalne otpornosti.

Prema radnom dokumentu Međunarodnog monetarnog fonda iz 2017. godine, koji analizira poduzeća u državnom vlasništvu u tranzicijskim zemljama i zemljama u nastajanju, nereformirana javna poduzeća sustavno podbacuju u usporedbi s privatnim sektorom u pogledu učinkovitosti i profitabilnosti. Istraživanje pokazuje da takve tvrtke djeluju kao snažan makroekonomski uteg jer zarobljavaju radnu snagu

¹² Baiashvili, T., & Gattini, L. (2020). Impact of FDI on economic growth: The role of country income levels and institutional strength (EIB Economics Working Paper 2020/02). European Investment Bank. I World Bank. (2021). *Global Economic Prospects, January 2021*. World Bank

¹³ Vidi npr. Supremio Digital. (2026, 12. veljače). *Croatia property prices 2026: OECD accession, market trends & expert predictions*.

i kapital u neproduktivnim sektorima. Provođenje strukturnih reformi, koje uključuju ukidanje povlaštenih državnih potpora i uvođenje ravnopravnih tržišnih uvjeta, drastično poboljšava alokaciju nacionalnih resursa. Oslobođanje tih resursa – odnosno usmjeravanje kredita i radne snage prema inovativnijim privatnim tvrtkama i restrukturiranim javnim poduzećima – izravno potiče agregatni rast bruto domaćeg proizvoda.¹⁴

Učinak ovih reformi na operativnoj razini poduzeća detaljno je raščlanjen u studijama Svjetske banke posvećenima reformama korporativnog upravljanja. Primjena standarda koje kompilira OECD – poput uspostave stručnih i neovisnih nadzornih odbora te objave potpuno transparentnih, revidiranih financijskih izvješća - u pravilu stvara preduvjete za stabilizaciju poslovanja. Prema nalazima Svjetske banke, primarni i najbrže uočljivi učinak takvog upravljačkog okvira jest uspostava čvršće financijske discipline. Sustavno restrukturirana državna poduzeća potaknuta su na aktivno smanjenje vlastite zaduženosti i postupno odvikavanje od skrivenih državnih transfera. Time se stvara prostor za poboljšanje povrata na imovinu, dok se istovremeno smanjuju potencijalni fiskalni rizici za nacionalni proračun, koji u tom procesu prestaje služiti kao primarna sigurnosna mreža za pokrivanje korporativnih gubitaka.¹⁵

Gledano u cjelini, sinteza ovih istraživanja potvrđuje da reforme poduzeća u državnom vlasništvu nisu samo administrativni proces usklađivanja sa zapadnim standardima. One iz temelja transformiraju cjelokupno gospodarstvo preusmjeravanjem kapitala u produktivne svrhe, osiguravaju stabilnost javnih financija kroz financijsku neovisnost tvrtki te pretvaraju tromе nacionalne gubitake u konkurentne igrače koji pozitivno doprinose nacionalnoj trgovinskoj bilanci.

Dobici nisu bez troškova

Za razliku od većine mehanizama OECD-ova „mekog upravljanja“, koji djeluju kroz benchmarking i difuziju ideja, Konvencija o suzbijanju podmićivanja stranih javnih dužnosnika u međunarodnim poslovnim transakcijama iz 1997. predstavlja obvezujući pravni instrument koji od potpisnica traži inkriminaciju podmićivanja stranih dužnosnika u nacionalnom kaznenom zakonodavstvu. Time se pristupanje OECD-u veže uz mjerljivu promjenu institucionalnog okvira poslovanja izvoznika, a ne samo uz promjenu diskurzivnih ili savjetodavnih praksi. Kako je pristupanje Organizaciji proces u kojem do 25 stručnih odbora ocjenjuje usklađenost kandidata s OECD-ovim standardima i pravnim instrumentima, prihvaćanje antikorupcijskog *acquisa*

¹⁴ Böwer (2017) IMF Working Paper Title: State-Owned Enterprises in Emerging Europe: The Good, the Bad, and the Ugly (WP/17/221)

¹⁵ World Bank. (2015). *Governance reforms of state-owned enterprises: Lessons from four case studies*.

nije naknadna posljedica članstva nego njegov preduvjet. To otvara mogućnost da se učinci članstva identificiraju kroz varijaciju u vremenu implementacije Konvencije, čime se zaobilazi uobičajeni problem endogenosti pri korištenju same indikatorske (*dummy*) varijable članstva.

Empirijski dokazi u tom smislu donosi gravitacijski model na velikom panelu zemalja-parova koji istodobno iskorištava varijaciju u vremenu implementacije Konvencije od strane zemalja izvoznica i varijaciju u razini korupcije zemalja uvoznica, uz kontrolu globalnih i nacionalnih trendova i šokova. Identifikacijska strategija je stoga tipa *difference-in-differences* ugrađenog u gravitacijsku specifikaciju: usporedbeni skupina nisu zemlje nečlanice, nego izvoz istih potpisnica prema manje korumpiranim odredištima. Rezultati pokazuju da je Konvencija u prosjeku smanjila izvoz zemalja potpisnica prema visoko korumpiranim uvoznicima u odnosu na uvoznike niske korupcije, pri čemu relativni pad iznosi 5,7 % za uvoznike koji su jednu standardnu devijaciju niže na indeksu kontrole korupcije iz *Worldwide Governance Indicators*, uz dodatnu heterogenost učinaka po kategorijama proizvoda.¹⁶

Ekonomski interpretacija tog nalaza bitna je za razumijevanje troškovne strane članstva. Uvođenjem visokih kazni za podmićivanje u inozemstvu Konvencija je neizravno povećala transakcijske troškove između potpisnica i visoko korumpiranih odredišta, pa se procijenjeni učinak tumači kao preusmjeravanje izvoza poduzeća iz zemalja OECD-a prema manje korumpiranim tržištima, uz istodobni porast izvoza poduzeća iz zemalja koje Konvencija ne obvezuje prema korumpiranim odredištima. Riječ je, dakle, o preusmjeravanju (*trade redirection*), a ne nužno o neto uništenju trgovine, što je analogno razlikovanju stvaranja i preusmjeravanja trgovine u literaturi o carinskim unijama. Za zemlju u procesu pristupanja poput Hrvatske implikacija je dvojaka: očekivani dobitak u institucionalnoj kredibilnosti i pristupu tržištima razvijenih članica dolazi uz asimetrični trošak na onim izvoznim tržištima u kojima je konkurencija iz zemalja izvan OECD-a i dalje neograničena, osobito u sektorima s intenzivnim javnim nabavama i infrastrukturnim ugovorima.

Što sve to znači za Hrvatsku?

Pregled institucionalnih zahtjeva i empirijske literature upućuje na jedan temeljni metodološki i supstantivni zaključak: članstvo u OECD-u nije jedinstven tretman nego snop reformi koje djeluju kroz međusobno različite, a djelomično i suprotstavljene mehanizme. Upravo zato u literaturi gotovo i nema vjerodostojnih procjena „učinka članstva“ kao takvog, nego se identificiraju učinci pojedinačnih instrumenata – liberalizacije kapitalnog računa, Kodeksa o liberalizaciji kretanja kapitala, Konvencije protiv podmićivanja, standarda korporativnog upravljanja

¹⁶ D'Souza, A. (2012). The OECD Anti-Bribery Convention: Changing the currents of trade. *Journal of Development Economics*, 97(1), 73–87.

državnim poduzećima. Druga pouka jest da učinci nisu automatski nego uvjetovani. Nalaz o nelinearnom, obrnuto U-oblikovanom odnosu izravnih stranih ulaganja i rasta te dokazi da strana ulaganja u institucionalno slabim okruženjima istiskuju domaće poduzetništvo, a u snažnima generiraju prelijevanje znanja i tehnologije, znače da je apsorpcijski kapacitet domaćih institucija posrednik bez kojeg formalno usklađivanje ostaje prazno (morokratsko). Treće, nužno je kalibrirati veličinu učinka. Za razliku od pristupanja EU, marginalni tretman koji donosi pristupanje OECD-u se svodi pretežno na otvaranje prema članicama OECD-a izvan EU i na ona područja koja europska pravna stečevina ne pokriva ili pokriva slabije – upravljanje državnim poduzećima, integritet u javnoj nabavi, oporezivanje nekretnina, mirovinska i obrazovna politika. I na kraju, troškovna strana članstva zasluži eksplicitan tretman jer je u javnoj raspravi sustavno podzastupljena. Preusmjeravanje izvoza koje slijedi iz obvezujuće antikorupcijske regulative nije ravnomjerno raspoređeno: koncentrirano je u sektorima s intenzivnim javnim nabavama i infrastrukturnim ugovorima. Slično vrijedi i za tržište stanovanja, gdje dodatna potražnja izvan EU pogađa upravo one urbane i obalne segmente u kojima je problem priuštivosti već izražen, dok reforme na strani ponude i sveobuhvatni porez na nekretnine djeluju sa znatnim vremenskim pomakom čak i kada se implementiraju. Politički najzahtjevnija stavka pritom je restrukturiranje državnih poduzeća, jer su njezini troškovi koncentrirani i neposredni, a koristi disperzirane i odgođene.

NOVA GEOPOLITIČKA STRATEGIJA

Hrvatska nedovoljno koristi svoje adute

Nijedna država nije „jaka“ ili „slaba“ samo po jednom kriteriju – stvarna slika nastaje tek kada se promatraju proizvodnja, izvoz, standard stanovništva, tehnološka snaga, financijska stabilnost i geopolitički utjecaj zajedno.

U tim uvjetima postavlja se važno pitanje kako malu državu pretvoriti iz objekta međunarodnih odnosa u relevantnog gospodarskog subjekta. Hrvatska je dobar primjer zemlje koja ima veći geostrateški potencijal nego što joj sugerira veličina BDP-a. Kako te geopolitičke i ekonomski važne adute pretvoriti u razvojni potencijal? Što donosi buduće članstvo u OECD-u – mogućnosti i rizike? To su ključna pitanja, koja još uvijek traže primjerene odgovore.

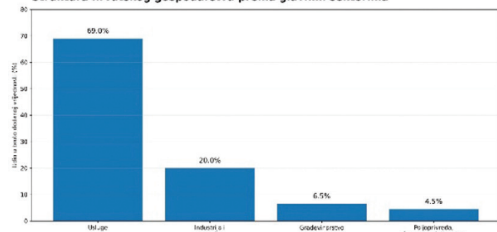
Piše: Ante Gavranović¹

Najvažniji kriteriji su **veličina gospodarstva – BDP i izvoz roba i usluga**. Najčešće se promatra ukupni BDP države, BDP po stanovniku kao i odnos izvoza i uvoza. Rast BDP-a pokazuje koliko gospodarstvo ukupno proizvodi roba i usluga. BDP po stanovniku važan je jer bolje pokazuje razinu životnog standarda. Bitno je spoznati da **gospodarska snaga nije samo u tome koliko zemlja proizvodi, nego i što proizvodi, koliko je to teško kopirati i koliko je međunarodno traženo**.

¹ Autor je gospodarski novinar i analitičar makroekonomskih trendova.

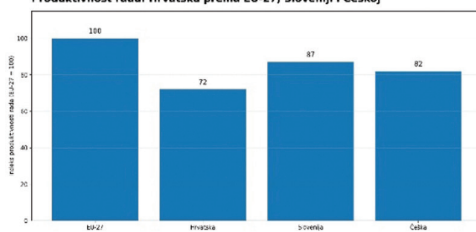
Drugi važan kriterij je **produktivnost rada**. Važno je koliko vrijednosti stvara jedan radnik ili jedan sat rada. Država može imati mnogo zaposlenih, ali nisku produktivnost. To je ključna razlika između ekonomija temeljenih na znanju i tehnologiji i ekonomija temeljenih na jeftinoj radnoj snazi. **Produktivnost je danas možda i najvažniji pokazatelj dugoročne snage neke zemlje.**

Struktura hrvatskog gospodarstva prema glavnim sektorima



Izvor: Hrvatski statistički ured, izračun prema podacima iz izvješća o stanju u gospodarstvu Republike Hrvatske, 2024.

Produktivnost rada: Hrvatska prema EU-27, Sloveniji i Češkoj



Izvor: Hrvatski statistički ured, izračun prema podacima iz izvješća o stanju u gospodarstvu Republike Hrvatske, 2024.

Jasno je da oba spomenuta kriterija ovise o strukturi gospodarstva. Nije isto proizvodi li država mikroprocesore ili uglavnom izvozi sirovine i turizam. Više se vrednuju države koje imaju jaku industriju, visoku tehnologiju, snažan oslonac u istraživanju i razvoju. Posebno je važno imati vlastite globalne kompanije.

Važnu ulogu ima izvozna snaga. Gleda se koliko država izvozi, što izvozi, koliko je konkurentna. Posebno se cijeni izvoz proizvoda visoke dodane vrijednosti, tehnologije, industrijske opreme, farmaceutike i softvera. Države koje više uvoze nego izvoze često postaju ovisne o vanjskom kapitalu. To je važno pitanje i za Hrvatsku, gdje je trgovinski deficit dugotrajan problem i rak-rana hrvatskoga gospodarstva.

Među relevantne kriterije gospodarske snage države svakako još pripadaju financijska stabilnost, životni standard stanovništva, tehnološka i inovacijska snaga, energetska i resursna sigurnost te demografija. Država koja stari i gubi stanovništvo teže održava gospodarski rast. To je jedan od najvećih izazova za veći dio Europe, uključujući i Hrvatsku.

Sažeto: gospodarska snaga = ekonomska masa × produktivnost × strateška pozicija × sposobnost države da djeluje.

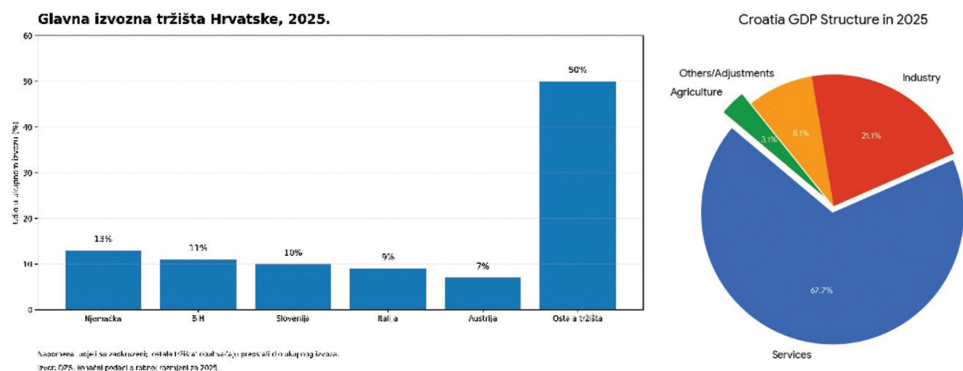
Geopolitička i infrastrukturna vrijednost

U suvremenom svijetu **zemljopisni položaj ponovo dobiva veliku vrijednost.** Luka, energetska terminal, prometni koridor, digitalna infrastruktura ili vojno-strateški položaj mogu biti važniji od same veličine gospodarstva. Ako sve spomenute komponente svedemo na suštinu proizlazi da stvarni gospodarski položaj države danas određuje odgovor na nekoliko ključnih pitanja: **Može li sama stvarati visoku vrijednost? Ima li znanje, tehnologiju i industriju? Koliko je ovisna o**

Hrvatska po izvozu **po glavi stanovnika** zaostaje za većinom razvijenijih članica EU-a, ali nije na samom dnu – nalazi se otprilike u **donjoj polovici EU ljestvice**. Ostvaruje otprilike **8–12 tisuća € izvoza po stanovniku** dok razvijene izvozne ekonomije često ostvaruju **20–50 tisuća € + po stanovniku**.



Tome svakako pridonosi mala i fragmentirana proizvodnja sa puno malih firmi imalo globalno konkurentnih kompanija (za razliku od npr. Slovenije koja ima jače izvozne brendove i industriju). Prvenstveno se to odnosi na **nedostatak kompleksnih izvoznih proizvoda**. Hrvatska pretežito izvozi sirovine, poluproizvode, osnovne industrijske proizvode. Ukratko, **suština problema leži u činjenici da Hrvatska više troši nego proizvodi za izvoz**, nema dovoljno **industrije visoke vrijednosti** i ima ekonomiju baziranu na **uslugama (turizam)**. Zato je rezultat kronični **deficit robne razmjene (uvoz > izvoz)**.



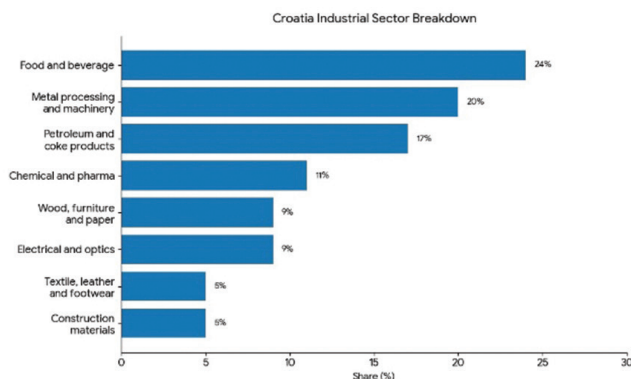
Produktivnost i kompleksnost

Hrvatska ima strukturalni deficit robne razmjene jer je njezin gospodarski model dominantno uslužan, dok usporedive zemlje srednje Europe ostvaruju izvoz kroz industrijsku proizvodnju visoke dodane vrijednosti. Zaključno, hrvatski vanjskotrgovinski deficit nije posljedica kratkoročnih neravnoteža, već dugoročne strukture gospodarstva koje se oslanja na usluge umjesto na industrijski izvoz. Sustizanje usporedivih srednjoeuropskih ekonomija moguće je jedino kroz prijelaz prema proizvodnji veće dodane vrijednosti, jačanje izvozne orijentacije poduzeća i integraciju u europske industrijske lance.

Pravo je pitanje zašto Hrvatska ima veći vanjskotrgovinski deficit od Slovenije ili Češke. **Ključna razlika: Češka i Slovenija proizvode za izvoz; Hrvatska uvozi za potrošnju.** Odmah se postavlja i dodatno pitanje: **što bi Hrvatska trebala promijeniti da sustigne Sloveniju i Češku?** Ovdje je, u stvari, ključ cijele dileme – **ne radi se o jednoj mjeri, nego o promjeni modela razvoja, a posebno upravljanja.** Realan put za postizanje toga cilja: fokus na kvalitetu, industrijska proizvodnja visoke dodane vrijednosti. To, uostalom, posebno naglašava najnovija Deklaracija izvoznika². Strategija industrijskog razvoja morala bi te elemente staviti u fokus ekonomskih i društvenih ciljeva i interesa. O takvoj orijentaciji uvelike ovisi ukupan gospodarski i socijalni položaj Hrvatske u međunarodnim okvirima.

Prerađivačka industrija u Hrvatskoj (područje C prema NKD-u 2007.) ključni je dio domaćeg gospodarstva koji zapošljava najveći broj ljudi (oko 20,6% ukupno zaposlenih u poduzećima) te ostvaruje oko 19,6% ukupnog prometa svih poduzeća u državi. Struktura ovog sektora tradicionalno je usmjerena prema djelatnostima niske i srednje tehnološke intenzivnosti, pri čemu prehrambena i metalska industrija drže vodeće pozicije po prihodima, zaposlenosti i udjelu u izvozu.

² Smjernice za jačanje konkurentnosti, produktivnosti i međunarodnog pozicioniranja domaće industrije, Deklaracija Hrvatskih izvoznika ključni je strateški dokument udruge Hrvatski izvoznici koji donosi Zagreb 24. lipnja 2026.



Unutar samog područja C, struktura je visoko koncentrirana oko nekoliko tradicionalnih industrijskih grana: **Prehrambena industrija i proizvodnja pića**: Najveći pojedinačni sektor po prihodima i broju zaposlenih na domaćem tržištu. Ostvaruje stabilan rast, ali i dalje bilježi vanjskotrgovinski deficit. **Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda**: Snažan proizvodni i izvozni stup, izrazito povezan s europskim lancima opskrbe (posebice tržištima Njemačke i Italije). **Drvoprerađivačka industrija**: Tradicionalni sektor s visokom izvoznom orijentiranošću i stabilnim udjelom na svjetskom tržištu zahvaljujući bogatoj domaćoj sirovinskoj bazi. **Proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda**: Sektor s visokim udjelom u ukupnom prometu, ali podložan velikim oscilacijama cijena energije na globalnom tržištu. **Kemijska i farmaceutska industrija**: Sektori više tehnološke razine koji generiraju visoku dodanu vrijednost po zaposlenom i bilježe visok udio izvoza. Strukturna obilježja pokazuju jasnu podjelu prema tehnološkoj intenzivnosti, što je ujedno i fokus reformi unutar novog Nacionalnog plana za razvoj industrije RH do 2034. godine.³

³ Niska tehnološka intenzivnost: Dominira u strukturi (hrana, piće, drvo, tekstil). Angažira najviše radne snage, ali ostvaruje manju dodanu vrijednost po proizvodu. Srednje niska i srednje visoka tehnološka intenzivnost: Metali, guma, plastika i kemijski proizvodi. čine stabilnu bazu za dugoročni izvoz. Visoka tehnološka intenzivnost: Farmaceutika, ICT oprema i elektronika. Imaju najmanji ukupni udio u strukturi, ali su prepoznati kao primarni pokretači budućeg razvoja industrije više dodane vrijednosti. **Udio visokotehnoloških proizvoda u ukupnom robnom izvozu Hrvatske porastao je s 14,8 % u 2021. godini na 17,3 % u 2025. godini.** Iako se taj udio postupno povećava i smanjuje zaostatak za prosjekom Europske unije, hrvatski izvoz i dalje najviše ovisi o tradicionalnim sektorima i prerađivačkoj industriji. Prema analizama koje objavljuje dr. sc. Goran Butorac s Ekonomskog instituta, Zagreb, naš izvoz visoke tehnologije (1136 eura po stanovniku) višestruko je manji od vodećih europskih zemalja, što ukazuje na duboki tehnološki jaz i potrebu za restrukturiranjem domaćeg gospodarstva.

Uloga Ekonomske pažnje

Valja još nešto naglasiti. U suvremenom gospodarstvu **pažnja** postaje resurs gotovo jednak kapitalu, energiji ili sirovinama. Nekada su poduzeća djelovala u ekonomiji oskudice proizvoda; danas djeluju u ekonomiji oskudice pažnje. Informacija ima previše, sadržaja ima previše, ponude ima previše – ono čega nedostaje jest ljudska sposobnost da nešto primijeti, zadrži i zapamti.

Pojam **Attention economy** (ekonomija pažnje) polazi od ideje da je ljudska pažnja ograničena, dok je količina informacija praktički neograničena. U takvom okruženju ne pobjeđuje nužno onaj tko ima najbolji proizvod, nego često onaj tko uspije privući i zadržati pažnju. To u suvremenoj poslovnoj komunikaciji podrazumijeva nekoliko velikih promjena, napose sve većim korištenjem umjetne inteligencije. Suštinsko je pitanje jesmo li spremni da ih zaista provedemo.

U kolopletu svih tih promjena ne bi se smjelo zaboraviti da su se u 20. stoljeću države natjecale za teritorij, industriju i resurse; u 21. stoljeću sve se više natječu i za pažnju. **Tko upravlja pažnjom, djelomično upravlja i percepcijom stvarnosti. To je nova geostrategija digitalnog doba.**⁴

⁴ Pojam „*attention economy*“ (ekonomija pažnje) najčešće se povezuje s američkim ekonomistom i psihologom **Herbertom A. Simonom**. Simon ga je **1971.** formulirao u radu *Designing Organizations for an Information-Rich World*. Njegova ključna misao bila je da u svijetu obilja informacija **pažnja postaje rijedak resurs**: „A wealth of information creates a poverty of attention.“ Drugim riječima, problem više nije samo **kako proizvesti i distribuirati informaciju**, nego **kako privući i zadržati ograničenu ljudsku pažnju**. **Tko je zapravo „tvorac“ pojma?** Treba napraviti malu povijesnu razliku: **Herbert A. Simon** – postavio je **temeljnu ekonomsku teoriju pažnje 1971.** **Michael H. Goldhaber** – 1997. popularizirao je izraz „*Attention Economy*“ u kontekstu interneta i digitalnog društva. **Thomas H. Davenport i John C. Beck** – koncept su 2001. sustavno razvili u knjizi *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. Zaključbo, **Herbert Simon je intelektualni začetnik koncepta ekonomije pažnje, Michael Goldhaber njegov važan popularizator, a Davenport i Beck njegovi ključni poslovno-menadžerski razraditelji.**

Hrvatski aduti u međunarodnoj gospodarskoj konfiguraciji

Hrvatska ima nekoliko snažnih aduta koji su veći od njezine demografske i gospodarske veličine: **Jadran⁵ i luka Rijeka⁶, položaj između srednje Europe i Jadrana⁷, energetski položaj⁸, turizam i međunarodno brend zemlje⁹, članstvo u EU-u, Schengenu i europodručju, sigurnost i geopolitička stabilnost te mogućnost da postane europsko logističko i energetsko čvorište.**

Pitanje je koliko koristimo naše adute u pozicioniranju Hrvatske u okviru EU-a i šire. Ako pitanje postavimo strateški, a ne samo promotivno, odgovor je da Hrvatska svoje adute koristi, ali ih još uvijek koristi parcijalno, reaktivno i nedovoljno geopolitički. Mi uglavnom pokazujemo što imamo; mnogo manje uspješno pretvaramo to što imamo u pregovaračku, ekonomsku i razvojnu moć. Ukratko, Hrvatska ima više gospodarskih i geostrateških aduta nego što ih koristi.

⁵ Hrvatska je pomorska zemlja s izrazito dugom obalom i velikim morskim prostorom. To nije samo turistička vrijednost. To je potencijal za: plavu ekonomiju, pomorsku industriju, brodogradnju nove generacije, energetiku, logistiku, akvakulturu, istraživanje mora, i sigurnost Jadrana. Svjetska banka je upravo upozorila da Hrvatska ima potencijal postati svojevrsni „**blue economy champion**“ EU-a. Međutim, mi još uvijek najveći dio vrijednosti Jadrana izvlačimo kroz smještaj, restorane i nekretnine. To je korištenje resursa, ali ne i puna strateška valorizacija resursa.

⁶ Rijeka je hrvatski najvažniji geostrateški gospodarski adut. Hrvatska preko nje može biti **srednjoeuropski na Jadran i Sredozemlje**. Ali samo pod uvjetom da luka nije izolirana. Zato je ključna veza **Rijeka – Zagreb – Budimpešta – srednja Europa**. Europska komisija taj pravac uključuje u Mediteranski koridor TEN-T, koji povezuje Rijeku i Zagreb s Budimpeštom i dalje prema istoku. **Luka bez željeznice nije logistička strategija**. Zato je nizinska pruga prema Rijeci jedan od potencijalno najvažnijih hrvatskih razvojnih projekata.

⁷ Hrvatska se nalazi na sjecištu nekoliko velikih prostora: srednje Europe; Jadrana i Mediterana; Podunavlja; zapadnog Balkana; jugoistočne Europe. To znači da Hrvatska nije samo „periferija EU-a“. Ona može biti **spojna zemlja**. No, postoji velika razlika između **biti na koridoru ili biti gospodar koridora**. Ako kroz Hrvatsku samo prolaze kamioni, vlakovi i energija, Hrvatska je **tranzitni prostor**. Ako se uz koridore razvijaju logistika, industrija, skladištenje, prerada, digitalne usluge i distribucijski centri, tada Hrvatska **zadržava dio dodane vrijednosti**. To je možda jedno od ključnih pitanja hrvatske budućnosti.

⁸ LNG terminal na Krku, Jadran i potencijalno razvijeni energetski sustavi mogu Hrvatskoj dati veću važnost u europskoj energetskoj arhitekturi. Hrvatska može biti ulazna točka za plin; energetsko čvorište za srednju Europu; potencijalno važna u razvoju obnovljivih izvora.

⁹ Turizam je hrvatski međunarodni adut, ali i potencijalna slabost. Hrvatska posjeduje iznimnu obalu; otoke; očuvanu prirodu; kulturnu baštinu; relativnu sigurnost; euro, Schengen i EU tržište. Ali turizam sam po sebi ne stvara nužno veliku gospodarsku moć.

Hrvatska je izgradila autoceste, modernizirala prometnu infrastrukturu i koristi članstvo u Schengenu i eurozoni. Međutim, još nismo dovoljno razvili logističke, industrijske i financijske ekosustave koji bi od geografskog položaja stvarali **trajnu dodanu vrijednost**. Naš položaj često koristimo kao prednost za dolazak turista, a premalo kao platformu za proizvodnju, distribuciju, logistiku i regionalno povezivanje.¹⁰

Nedovoljno koristimo resurse i adute

Što je, međutim, od tih naših prirodnih i geostrateških aduta stvarno u funkciji vlastitog razvoja i jačanja međunarodne pozicije?

Jadran – imamo geopolitički resurs, ali ga tretiramo prvenstveno kao turistički proizvod. **Turizam** – naš najveći međunarodni brend, ali i najveća strateška ranjivost. Drugim riječima: **Hrvatska je vrlo uspješna u prodaji Hrvatske, ali još nije dovoljno uspješna u prodaji hrvatskog znanja, tehnologije, proizvoda i kapitala.**

Članstvo u EU koristimo još uvijek više kao izvor sredstava nego kao prostor utjecaja. Iako je to ogromna institucionalna platforma, prisutna je realna opasnost da se hrvatska europska strategija svede na pitanje **koliko smo povukli sredstava iz EU fondova** umjesto na pitanje **koje europske politike možemo oblikovati u skladu s vlastitim interesima**. Hrvatska je, nažalost, još uvijek češće **primatelj europskih politika nego njihov suoblikovatelj**.

Najviše zaostajemo u pretvaranju prirodnih prednosti u tehnološku vrijednost. Imamo more – ali malo pomorske tehnologije. Imamo turizam – ali premalo globalnih turističkih tehnoloških kompanija. Imamo poljoprivredni prostor – ali nedovoljno snažan prehrambeni brend. Imamo energetske poziciju – ali još nismo energetske čvorište u punom smislu. Imamo obrazovane ljude – ali velik dio najvrjednijeg ljudskog kapitala stvaramo za druge ekonomije. Sljedeći korak mora biti da **hrvatske kompanije, proizvodi, tehnologije, znanje i kulturni sadržaji izlaze u svijet**. Turizam bi trebao biti **ulazna vrata za hrvatsko gospodarstvo**, a ne njegovo krajnje odredište. Zaključno, **Hrvatska danas koristi možda 60–70 posto svojih objektivnih prednosti, ali znatno manje svojega potencijalnog strateškog utjecaja.**

¹⁰ Danas je važno koristiti novu europsku TEN-T konfiguraciju. Hrvatska je nakon izmjena TEN-T mreže dodatno pozicionirana na četiri europska prometna koridora: Mediteranski koridor (ključni hrvatski pravac: Rijeka – Zagreb – Budimpešta), Baltičko more – Jadran, Zapadni Balkan – Istočni Mediteran (novi i geopolitički vrlo važan koridor).te koridor Rajna – Dunav. (Za Hrvatsku je posebno važna veza: Vukovar – Dunav – srednja Europa. Koridor Vc: Budimpešta – Osijek – Sarajevo – Ploče nije među glavnim europskim koridorima istog ranga kao navedeni TEN-T koridori, z ali je za Hrvatsku iznimno važan. Taj pravac povezuje Mađarsku preko Osijeka i BiH s lukom Ploče.

Problem je što svoje adute još uvijek ne pretvaramo dovoljno u nacionalnu strategiju. Zato je ključno pitanje za Hrvatsku u EU i širem svijetu: Hoćemo li ostati zemlja koja drugima nudi svoj prostor, obalu, tržište i radnu snagu – ili ćemo postati zemlja koja svoj geografski, ljudski i prirodni kapital pretvara u vlastitu razvojnu i pregovaračku moć?

Mjesto Hrvatske u „svijetu OECD-a“?

Hrvatska još nije članica OECD-a. Ona je kandidatkinja u pristupnom procesu. OECD je 2022. otvorio pristupne pregovore s Hrvatskom i usvojio pristupnu mapu. Proces uključuje dubinske preglede hrvatskih politika kroz velik broj odbora i područja. Najnovija OECD-ova procjena iz 2026. daje Hrvatskoj relativno povoljnu, ali ne i bezuvjetno optimističnu sliku.

Gdje su ključne zamjerke OECD prema ulasku HR u tu organizaciju? **OECD-ove zamjerke Hrvatskoj nisu jedna velika prepreka, nego skup strukturnih slabosti koje se ponavljaju kroz različite evaluacije.** Najozbiljniji problem nije toliko nedostatak zakona koliko pitanje **njihove stvarne provedbe.**¹¹

OECD Hrvatsku vidi kao gospodarstvo koje je ostvarilo napredak, ali još uvijek ima problem s povećanjem produktivnosti, inovacijama, tehnološkim razvojem i kvalitetom ljudskog kapitala. Drugim riječima: **rast ne može dugoročno počivati samo na potrošnji, turizmu, nekretninama i europskim fondovima.** OECD traži učinkovitije proračunsko planiranje, kvalitetnije pokazatelje uspješnosti i ozbiljnije praćenje rezultata javne potrošnje.

I tu se otvara i šire pitanje: **hoće li članstvo u OECD-u biti još jedan međunarodni certifikat uspješnosti ili će doista prisiliti Hrvatsku da promijeni način upravljanja državom i gospodarstvom?** Najveći test neće biti sam ulazak u OECD, nego ono što će se morati promijeniti nakon ulaska: političko upravljanje državnim kompanijama, javna nabava, kvaliteta administracije, produktivnost i sposobnost da se kapital i europski novac pretvore u vlastitu razvojnu strategiju, a ne samo u potrošnju i nekretninski rast. **Hrvatska može odgovoriti zahtjevima**

¹¹ OECD upozorava na političko pogodovanje, sukob interesa, netransparentnost javne nabave i slabosti u borbi protiv korupcije. U novijim procjenama posebno se prati funkcionira li sustav u praksi, a ne samo jesu li propisi formalno usklađeni. Isto tako, OECD je vrlo kritičan prema upravljanju državnim poduzećima: politička imenovanja, nedovoljno transparentni kriteriji izbora uprava i nadzornih odbora, slaba efikasnost i političko uplitanje. Državne kompanije i dalje imaju velik utjecaj u strateškim sektorima i dijelovima konkurentnog gospodarstva. Hrvatskoj zamjera složen sustav nadležnosti, preklapanje institucija i nejasne linije odgovornosti.

OECD-a, ali samo ako članstvo shvati kao **reformu načina upravljanja državom**, a ne kao još jedan međunarodni certifikat.¹²

Posebno je osjetljivo pitanje: može li Hrvatska izaći iz modela „rentijerskog razvoja“? Što se događa kada se turizam više ne može širiti po dosadašnjem modelu, kada radne snage nema dovoljno, a produktivnost ostaje niska? Odgovor mora biti: industrija, tehnologija, inovacije, znanje i veća dodana vrijednost. OECD može pomoći Hrvatskoj da prijeđe iz položaja objekta tuđih ekonomskih strategija u poziciju zemlje koja ima vlastitu razvojnu strategiju.

Teži je odgovor na pitanje: **može li Hrvatska prihvatiti da OECD standardi diraju u način na koji se desetljećima upravlja državom, javnim novcem i gospodarstvom.** Ako može – članstvo bi moglo biti snažan razvojni impuls. Ako ne može – Hrvatska će dobiti još jedan međunarodni certifikat, ali će **stari model političkog upravljanja, niske produktivnosti i oslanjanja na rentu ostati gotovo netaknut.** Hrvatska je dovoljno razvijena da uđe u OECD, ali još mora dokazati da je dovoljno institucionalno zrela da njegove standarde doista primjenjuje. Za Hrvatsku je zato ključno pitanje: **hoće li OECD biti samo još jedna međunarodna oznaka prestiža – ili će postati alat za promjenu hrvatskog modela razvoja.** Hrvatska članstvom dobiva **kredibilitet, znanje i vanjski reformski pritisak;** hoće li dobiti i **viši standard života,** ovisit će isključivo o tome kako će te prednosti pretvoriti u vlastitu razvojnu politiku.

Hrvatska danas ima **neobičan nesrazmjer između svoje veličine i strateške važnosti.** Nabrojali smo njene glavne adute. Ali Hrvatska ima i temeljnu slabost: **ima vrlo dobar položaj, ali još nema dovoljno snažnu domaću gospodarsku strukturu koja bi taj položaj pretvorila u trajnu nacionalnu moć.** Zato bi se hrvatska razvojna strategija mogla sažeti u jednu rečenicu: **Od zemlje kroz koju prolaze ljudi, roba i kapital – Hrvatska mora postati zemlja u kojoj se ljudi, roba i kapital zadržavaju i stvaraju novu vrijednost.**

U tom smislu, **OECD nije samo još jedna međunarodna organizacija u koju Hrvatska želi ući.** To je svojevrсни test može li Hrvatska iz faze **konvergencije i korištenja geografskih prednosti** prijeći u fazu **sustavnog povećanja produktivnosti, institucionalne kvalitete i gospodarske kompleksnosti.**

¹² Hrvatska je već pokazala da može provesti velike institucionalne promjene: ulazak u EU, eurozonu i Schengen zahtijevali su značajne prilagodbe. Međutim, **OECD je drugačiji izazov.** EU uglavnom provjerava usklađenost s pravilima. OECD više propituje **kvalitetu funkcioniranja sustava.** Drugim riječima, **nije dovoljno imati zakon protiv korupcije.** Važno je djeluje li sustav tako da korupcija postaje teža. Nije dovoljno imati strategiju industrije. Važno je postoji li stvarna industrijska politika. Nije dovoljno digitalizirati administraciju. Važno je postaje li država zbog toga učinkovitija. OECD će dugoročno tražiti upravo: **mjerljive rezultate.**

Stručnost ili politička lojalnost?

Stručnost, profesionalni integritet i javni interes moraju imati prednost pred političkom lojalnošću pri imenovanju upravljačkih struktura.

Piše: Ivo Markotić, dipl. oecc.

Rad analizira ulogu koalicijskih sporazuma u upravljanju državnim poduzećima u Republici Hrvatskoj, s posebnim naglaskom na transparentnost političkog odlučivanja i usklađenost s načelima korporativnog upravljanja OECD-a. Polazi se od teze da su koalicijski sporazumi legitimno obilježje parlamentarnih demokracija, ali da njihova primjena u Hrvatskoj često prelazi okvire političkog kompromisa te postaje instrument raspodjele političkog utjecaja na upravljačke strukture državnih poduzeća. Analiziraju se povijesni razvoj političkog patronata, razmjeri državnog vlasništva te institucionalni rizici koje stvaraju netransparentni obrasci imenovanja uprava i nadzornih odbora. Posebna se pozornost posvećuje preporukama OECD-a usmjerenima na profesionalizaciju upravljanja, jačanje transparentnosti i depolitizaciju državnih poduzeća. U radu se zaključuje da novi zakonodavni okvir predstavlja važan iskorak u usklađivanju hrvatskog sustava s međunarodnim standardima, ali da njegova uspješnost neće ovisiti isključivo o normativnim promjenama. Ključni preduvjeti reforme jesu dosljedna provedba propisa, jačanje institucionalne odgovornosti te uspostava sustava u kojem će stručnost, profesionalni integritet i javni interes imati prednost pred političkom lojalnošću pri imenovanju upravljačkih struktura.

¹ Autor je ekonomist i dugogodišnji menadžer na čelnim pozicijama u više trgovačkih društava (Slavonska banka, Centar banka, Badela 1862) te bivši zastupnik u Županijskom domu Hrvatskoga sabora.

Institut koalicijskih sporazuma

Proces pristupanja Hrvatske članstvu u OECD-u suočava se s ozbiljnim izazovom – dugogodišnjom netransparentnošću i širokim opsegom političkog utjecaja na imenovanja u državnim poduzećima. Upravo ta praksa predstavlja jedno od ključnih područja u kojem će Hrvatska morati dokazati svoju sposobnost usklađivanja s međunarodnim standardima korporativnog upravljanja.

U relativno kratkoj povijesti hrvatske parlamentarne demokracije koalicijske vlade postale su uobičajen oblik formiranja izvršne vlasti. Posljedično, koalicijski sporazumi izrasli su u važan instrument političkog odlučivanja, ali i mehanizam raspodjele utjecaja na državna poduzeća i druge institucije od javnog interesa.

Samo postojanje koalicijskih sporazuma nije sporno. Oni predstavljaju legitimno i uobičajeno obilježje parlamentarnih demokracija te omogućuju stabilnost izvršne vlasti u politički fragmentiranim sustavima. Problem hrvatske prakse nije u samom institutu koalicijskog sporazuma, nego u načinu njegove primjene. Za razliku od standarda koje promiče OECD te načela transparentnosti, odgovornosti i otvorenog odlučivanja ugrađenih u pravni poredak Europske unije, hrvatski model obilježavaju neformalni dogovori, ograničena javna dostupnost sadržaja sporazuma i širok prostor za politički patronat.

Tijekom jedanaest saziva Hrvatskoga sabora i petnaest formiranih vlada, od kojih je većina bila koalicijska, politički utjecaj na imenovanja u državnim poduzećima postao je uobičajena praksa. Sam patronat nije neuobičajen u parlamentarnim demokracijama jer svaka izvršna vlast nastoji ostvarivati svoje političke ciljeve kroz upravljačke strukture javnog sektora. Međutim, u hrvatskom slučaju problem predstavlja opseg takvog utjecaja, njegova netransparentnost i izostanak jasno definiranih kriterija za imenovanja.

Načela OECD-a o upravljanju poduzećima u državnom vlasništvu polaze od jasnog razdvajanja uloge države kao vlasnika od dnevnih političkih interesa. Hrvatska praksa tijekom posljednjih desetljeća razvila se u suprotnom smjeru. Sustav koalicijskih kvota i političkog patronata postupno je izgradio mrežu neformalnih odnosa u kojoj osobna lojalnost i politički kompromisi često imaju veću težinu od stručnosti, kompetencija i profesionalnog integriteta.

Stoga nije realno očekivati da će novi Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, koji se primjenjuje od 1. listopada 2025. godine, sam po sebi brzo promijeniti višedesetljetne obrasce političkog upravljanja državnim poduzećima. Vjerojatniji je scenarij postupne prilagodbe postojećih struktura novim pravilima, uz zadržavanje dijela dosadašnje prakse u drukčijem organizacijskom obliku.

Povijesna dimenzija političke trgovine

Političko pokroviteljstvo pri raspodjeli javnih dužnosti nije novost u demokratskim sustavima. Koncept poznat kao *spoils system* razvio se u Sjedinjenim Američkim Državama tijekom 18. i 19. stoljeća, a naziv je dobio nakon izjave senatora Williama L. Marcyja iz 1832. godine da „pobjedniku pripada plijen“. Time je izražena ideja da izborni pobjednik ima pravo imenovati vlastite kadrove na ključne javne položaje.

S razvojem europskog parlamentarizma slični su se obrasci počeli pojavljivati i u koalicijskim vladama. Pisani koalicijski sporazumi postali su instrument političkog kompromisa, ali su u pojedinim državama istodobno stvarali prostor za raspodjelu političkog utjecaja i kontrolu nad javnim resursima.

Europska politička praksa bilježi niz korupcijskih afera povezanih s koalicijskim odnosima, raspodjelom moći i zaštitom interesa koalicijskih partnera. Takvi su se slučajevi pojavljivali u Italiji, Belgiji, Njemačkoj i Austriji, ponajviše u područjima javne nabave, energetike, prometne infrastrukture, državnih potpora, bankarskog sektora te drugih djelatnosti u kojima država raspolaže znatnijim financijskim sredstvima. Ti primjeri pokazuju da političko pokroviteljstvo nije hrvatska posebnost, nego rizik svojstven svim sustavima u kojima ne postoje dovoljno snažni mehanizmi transparentnosti i odgovornosti.

Širina pojave

Za razumijevanje razmjera političkog utjecaja na upravljanje državnim poduzećima u Hrvatskoj potrebno je sagledati stvarni opseg javnog vlasništva. Prema istraživanju objavljenom u knjizi *Državna poduzeća između ideologije, politike i učinkovitosti* (Darko Tipurić i sur.), u Hrvatskoj posluju 912 pravnih osoba u kojima država ili jedinice lokalne i područne samouprave imaju većinski vlasnički udjel.

Od toga je 39 društava proglašeno pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku jer upravljaju strateškim djelatnostima poput energetike, prometne infrastrukture, šumarstva, vodnog gospodarstva i elektroničkih komunikacija. U javnosti se često stvara dojam da se politička imenovanja odnose ponajprije na ta društva, no stvarni je opseg znatno širi.

Uz 93 trgovačka društva u vlasništvu središnje države, čak 796 društava nalazi se u vlasništvu županija, gradova i općina. O upravljačkim strukturama tih društava odlučuje se u predstavničkim tijelima lokalne i područne samouprave, što znači da politički dogovori i koalicijski sporazumi imaju daleko širi doseg od onoga koji se uobičajeno percipira u javnosti.

Ukupno 575 predstavničkih tijela – županijskih skupština, gradskih i općinskih vijeća – predstavlja mjesta na kojima se odlučuje o imenovanju uprava i nadzornih odbora velikog broja trgovačkih društava u javnom vlasništvu. Upravo zbog tako široke

mreže odlučivanja politički patronat nije ograničen na nekoliko velikih državnih poduzeća, nego zahvaća gotovo cijeli sustav javnog gospodarstva.

Posljednjih godina više je lokalnih korupcijskih afera pokazalo da imenovanja koja nisu utemeljena na stručnosti i profesionalnim kompetencijama mogu imati ozbiljne posljedice za upravljanje javnom imovinom. Zbog toga pitanje depolitizacije upravljačkih struktura nije samo političko, nego i gospodarsko te institucionalno pitanje.

Fenomen koji profesor Darko Tipurić opisuje pojmom morokracije upozorava na opasnost sustava u kojem politička lojalnost postaje važniji kriterij od stručnosti i integriteta. Takav model dugoročno slabi učinkovitost državnih poduzeća, smanjuje odgovornost upravljačkih struktura i povećava rizik od netransparentnog raspologanja javnim resursima.

Netransparentnost

Uz širinu političkog utjecaja na upravljanje državnim poduzećima, drugo ključno obilježje hrvatskog modela koalicijskog upravljanja jest njegova izrazita netransparentnost. Upravo taj element predstavlja jedno od najozbiljnijih odstupanja od standarda razvijenih parlamentarnih demokracija i načela dobrog korporativnog upravljanja koja promiče OECD.

Od hrvatske neovisnosti javnosti su bila dostupna svega dva koalicijska sporazuma – sporazum Kukuriku koalicije iz 2011. godine te sporazum Domoljubne koalicije i Mosta iz 2016. godine. U većini ostalih slučajeva sadržaj političkih dogovora ostao je izvan dosega javnosti, premda su upravo ti sporazumi određivali raspodjelu političke odgovornosti, izvršne vlasti i upravljačkog utjecaja nad državnim institucijama.

Suprotno tome, u Njemačkoj, Austriji, Nizozemskoj i većini skandinavskih država koalicijski sporazumi tradicionalno se objavljuju kao javni dokumenti. Oni sadrže programske ciljeve, institucionalne obveze i mehanizme praćenja njihove provedbe. Takva praksa omogućuje građanima, medijima i stručnoj javnosti da procjenjuju ostvaruju li koalicijski partneri preuzete obveze te jesu li politički kompromisi u skladu s javnim interesom.

Transparentnost ne uklanja političko pregovaranje, ali ga čini odgovornijim. Kada su sadržaj sporazuma i dogovoreni ciljevi javno dostupni, moguće je pratiti jesu li određena kadrovska imenovanja ili političke odluke rezultat prethodno definiranih programskih prioriteta ili predstavljaju naknadnu političku trgovinu. Time se jača odgovornost izvršne vlasti i povećava povjerenje građana u političke institucije.

Nasuprot tome, koalicijski sporazum kojim je 2024. godine formirana parlamentarna većina između HDZ-a i Domovinskog pokreta nije objavljen. Takav pristup onemogućuje javnosti uvid u sadržaj političkih dogovora koji su prethodili

raspodjeli ministarskih resora, upravljačkih funkcija u državnim poduzećima i drugim institucijama od javnog interesa.

Nakon dvije godine mandata vidljivo je kako su koalicijski partneri raspodijelili političku odgovornost i upravljački utjecaj, ali ne postoje javno dostupni kriteriji na temelju kojih bi se moglo procijeniti jesu li ostvareni ciljevi zbog kojih su pojedini ustupci učinjeni. Time izostaje mogućnost objektivne evaluacije uspješnosti koalicijskog upravljanja, što predstavlja bitnu razliku u odnosu na ustaljenu praksu većine razvijenih europskih demokracija.

Pravo Europske unije ne propisuje obvezu objave koalicijskih sporazuma. Međutim, države članice prihvaćaju načela transparentnosti, otvorenosti odlučivanja i prava javnosti na pristup informacijama. U tom kontekstu legitimno je postaviti pitanje zašto Hrvatska, koja nastoji postati članicom OECD-a i prihvatiti najviše standarde korporativnog upravljanja, ne primjenjuje jednaku razinu transparentnosti u procesu formiranja izvršne vlasti.

Posebno je važno to pitanje promatrati u svjetlu novog Zakona o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske i provedbenih propisa kojima se uređuje izbor članova uprava i nadzornih odbora. Ostaje otvoreno pitanje hoće li novi institucionalni okvir doista dovesti do profesionalizacije i depolitizacije upravljanja ili će se postojeći obrasci političkog utjecaja prilagoditi novim formalnim pravilima bez njihove suštinske promjene.

Ocjena provedbe reforme

OECD je u dokumentu Pregled korporativnog upravljanja u poduzećima u državnom vlasništvu iz 2011. godine identificirao ključne slabosti hrvatskog sustava upravljanja državnim poduzećima. Među njima se posebno izdvajaju fragmentiran institucionalni okvir, nedovoljna transparentnost poslovanja i javnih objava, ograničena neovisnost nadzornih odbora te nepostojanje snažnog središnjeg tijela za koordinaciju državnog vlasništva. Na temelju provedene analize OECD je Hrvatskoj uputio jedanaest preporuka koje predstavljaju okvir za profesionalizaciju i depolitizaciju upravljanja državnim poduzećima.

S obzirom na reforme koje su u međuvremenu pokrenute, nameće se pitanje u kojoj će mjeri one doista promijeniti postojeću praksu političkog upravljanja. Posebno je važno procijeniti hoće li novi zakonski okvir dovesti do stvarnog jačanja profesionalnih kriterija ili će se politički utjecaj prilagoditi novim institucionalnim pravilima.

U tom je kontekstu opravdano otvoriti pitanje položaja kadrova koji su na upravljačke funkcije došli ponajprije zahvaljujući političkoj lojalnosti, a ne stručnim kompetencijama. Takvi su kadrovi rezultat dugotrajnog sustava političke selekcije

u kojem su povjerenje i odanost često imali veću težinu od znanja, iskustva i upravljačkih sposobnosti.

Upravo zbog toga nije realno očekivati da će političke strukture lako odustati od vlastitih kadrovskih mreža. Tijekom godina one su postale važan dio mehanizma političkog upravljanja te oslonac za provedbu izvršne vlasti. Stoga je vjerojatnije da će se dio postojećih upravljačkih struktura nastojati prilagoditi novim pravilima nego da će doći do njihove brze i potpune zamjene.

Analiza jedanaest OECD-ovih preporuka upućuje na zaključak da se reformske mjere mogu podijeliti u dvije skupine.

Prvu čine organizacijske i regulatorne promjene koje su politički relativno prihvatljive. One uključuju jačanje funkcije države kao vlasnika, uspostavu središnjeg koordinacijskog tijela, jasnije definiranje financijskih i razvojnih ciljeva državnih poduzeća, unapređenje sustava izvještavanja te jačanje unutarnjih kontrola i transparentnosti poslovanja.

Drugu skupinu čine reforme koje zadiru u samu bit postojećeg sustava. One podrazumijevaju uspostavu doista neovisnih i stručnih nadzornih odbora te imenovanje članova uprava isključivo na temelju profesionalnih kompetencija, iskustva, integriteta i reputacije. Upravo će provedba tih preporuka predstavljati najzahtjevniji dio reformskog procesa jer izravno ograničava prostor za politički patronat.

Drugim riječima, najveći izazov neće biti donošenje novih propisa, nego njihova dosljedna provedba. Uspjeh reforme neće se mjeriti brojem usvojenih zakona, nego sposobnošću institucija da uspostave sustav u kojem će stručnost, odgovornost i integritet imati prednost pred političkom pripadnošću pri imenovanju upravljačkih struktura državnih poduzeća.

Sudbina morokrata

Promjena kriterija za izbor uprava i nadzornih odbora, u skladu sa standardima OECD-a, u hrvatskim će okolnostima biti dugotrajan i zahtjevan proces. Ona ne podrazumijeva samo izmjene zakona i podzakonskih akata, nego prije svega promjenu političke kulture i sustava vrijednosti na kojem se desetljećima temeljilo upravljanje državnim poduzećima. Reforma pretpostavlja uspostavu modela u kojem će odgovornost, stručnost, profesionalni integritet i rezultati rada postati važniji od političke lojalnosti. Takva promjena ne može se ostvariti administrativnom odlukom niti će biti posljedica samog pristupanja Hrvatske OECD-u.

Politički imenovani kadrovi nastali su kao proizvod dugotrajnog sustava u kojem su odanost i operativna korisnost često bile važniji kriteriji od stručnih kompetencija. Zbog toga nije realno očekivati njihovo brzo nestajanje iz upravljačkih struktura.

Mnogo je izglednije da će se dio postojećeg kadrovskog sustava prilagoditi novim pravilima i pokušati očuvati svoj položaj u izmijenjenom institucionalnom okviru.

Upravo će zato provedba reforme biti znatno zahtjevnija od njezina normativnog oblikovanja. Donošenje kvalitetnih zakona nužan je preduvjet, ali neće biti dovoljno ako ih ne bude pratila dosljedna provedba i politička spremnost da se stručnost i integritet doista stave ispred stranačke pripadnosti.

Zaključak

Pristupanje Republike Hrvatske OECD-u ne predstavlja samo međunarodno političko priznanje, nego prije svega obvezu usvajanja standarda koji jačaju povjerenje investitora, financijskih institucija i građana u djelovanje države. Bit reforme nije u formalnom članstvu, nego u stvaranju učinkovitog, profesionalnog i odgovornog sustava upravljanja državnim poduzećima. Novi zakonodavni okvir otvara mogućnost za depolitizaciju upravljanja i profesionalizaciju upravljačkih struktura. Međutim, stvarni će se uspjeh reforme mjeriti tek onda kada imenovanja članova uprava i nadzornih odbora budu dosljedno utemeljena na stručnosti, iskustvu, rezultatima rada i osobnom integritetu, a ne na političkoj pripadnosti ili koalicijskim dogovorima.

Snaga postojećeg sustava, koji obuhvaća stotine pravnih osoba u državnom i lokalnom vlasništvu, opravdava oprez u procjenama brzine promjena. Institucionalne reforme mogu stvoriti novi okvir djelovanja, ali ne mogu same promijeniti obrasce ponašanja koji su se oblikovali tijekom više desetljeća. Zbog toga će stvarna vrijednost hrvatskog članstva u OECD-u ovisiti manje o samom datumu pristupanja, a mnogo više o sposobnosti države da dosljedno provede načela transparentnosti, odgovornosti i profesionalnog upravljanja u praksi.

Na kraju vrijedi podsjetiti na poznatu metaforu o kornjači na vrhu stupa. Kornjača se ondje nije našla vlastitim sposobnostima – netko ju je postavio. Jednako tako, njezin ostanak na vrhu ne ovisi samo o njoj, nego i o onima koji su joj taj položaj omogućili. U tome je sadržana i pouka o političkoj odgovornosti: način na koji se dolazi na dužnost često jednako jasno govori o kvaliteti sustava kao i način na koji se s nje odlazi.

KONCENTRACIJA I DIVERZIFIKACIJA

Kada praksa izaziva teoriju

Državna poduzeća kao kreatori vrijednosti: studija slučaja HMID-a i dugoročnog ulaganja u Končar.

Piše: dr. sc. Zlatko Žuro¹

Kroz studiju slučaja Hrvatskog mirovinskog investicijskog društva (HMID) analiziraju se prakse korporativnog upravljanja u državnom poduzeću koje su unutar Kapitalnog fonda d.d. (Fond) omogućile aplikaciju određenih portfeljnih strategija. To je rezultiralo stvaranjem vrijednosti na razini koja se uobičajeno ne povezuje s poslovanjem hrvatskih državnih poduzeća. Posebna pažnja posvećena je visokoj koncentraciji portfelja Fonda u čijoj strukturi dominiraju dionice Končar - Elektroindustrije d.d. (KOEI-R-A). Uz uvažavanje regulatornih, likvidnosnih i upravljačkih rizika, preispituje se teza moderne portfeljne teorije prema kojoj diverzifikacija gotovo bezuvjetno ima prednost pred koncentracijom. Na temelju podataka o prosječnom godišnjem prinosu Fonda od osnutka do kraja 2025. u visini od 10,89 posto, kumulativnom rastu neto imovine od 1.206,13 posto i isplaćenoj dividendi od 32,7 milijuna eura, studija pokazuje da strategija dugoročnog koncentriranog ulaganja, u uvjetima kvalitetnog korporativnog upravljanja i jasnog institucionalnog mandata, može stvarati veću vrijednost od mehaničke diverzifikacije portfelja.

¹ Autor ove analize u trenutku pisanja posjeduje dionice KOEI-R-A, što je transparentno navedeno kako bi čitatelj mogao samostalno prosuditi objektivnost iznesenih zaključaka. Analiza se stoga treba čitati kao stručna interpretacija javno dostupnih podataka, a ne kao neovisna investicijska preporuka.

Poslovanje državnih poduzeća - teorijski i komparativni okvir

U stručnoj i akademskoj literaturi državna se poduzeća često, gotovo tradicionalno, promatraju kroz prizmu niže učinkovitosti u odnosu na privatni sektor. Takva ocjena proizlazi iz dobro poznatog agencijskog problema: državno vlasništvo rezultira difuzijom vlasničkih ovlasti, pri čemu su upravljačke strukture često podložne političkim utjecajima, a poslovni ciljevi nerijetko kombiniraju tržišne i javno-političke ciljeve koji nisu uvijek međusobno usklađeni. Posljedice takvog institucionalnog okruženja najčešće se očituju u slabijoj tržišnoj disciplini, sporijem donošenju investicijskih odluka i nižim stopama povrata na kapital u usporedbi s privatnim poduzećima. Tradicionalni pogled na učinkovitost državnih poduzeća uvelike je doveden u pitanje na globalnoj razini sve većim brojem primjera uspješnog državnog vlasništva.

U tom smislu, suvremena literatura o korporativnom upravljanju, uključujući smjernice OECD-a za poduzeća u državnom vlasništvu, pokazuje da uspješnost državnih poduzeća ne ovisi prvenstveno o vlasničkoj strukturi, nego o kvaliteti institucionalnog okvira unutar kojega ova poduzeća djeluju. Jasno razdvajanje vlasničke i regulatorne funkcije države, profesionalizacija i depolitizacija upravljačkih i nadzornih tijela, transparentno izvještavanje te učinkoviti mehanizmi tržišne i regulatorne kontrole stvaraju pretpostavke da i društva u državnom vlasništvu mogu ostvarivati rezultate usporedive s najboljom privatnom praksom. Drugim riječima, presudni su kvaliteta korporativnog upravljanja i jasna vlasnička politika.

Upravo iz tog razloga ova studija ne polazi od pitanja jesu li državna poduzeća učinkovitija ili neučinkovitija od privatnih, nego istražuje pod kojim uvjetima državno poduzeće može dugoročno stvarati značajnu vrijednost za svoje vlasnike. Analiza je usmjerena na HMID kao specifičan primjer državnog subjekta koji na tržištu kapitala posluje prema jasno definiranom fiducijarnom mandatu, pod regulatornim nadzorom Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA).

Središnja studija slučaja odnosi se na izrazito koncentriranu vlasničku poziciju Fonda u dionicama KOEI-R-A. Takva struktura portfelja odstupa od uobičajenih načela moderne portfeljne teorije, prema kojima se rizik prvenstveno smanjuje diverzifikacijom ulaganja. Međutim, upravo je dugoročno zadržavanje strateške pozicije u Končaru rezultiralo iznimnim rastom neto imovine Fonda i ostvarivanjem prinosa koji su usporedivi s najboljim alternativama na hrvatskom tržištu kapitala.

Stoga je cilj ovoga rada dvojak. Prvo, analizirati na koji su način korporativno upravljanje, regulatorni okvir i investicijska disciplina HMID-a pridonijeli stvaranju vrijednosti unutar državnog vlasništva. Drugo, na temelju tog empirijskog primjera kritički preispitati gotovo aksiomatsku pretpostavku moderne portfeljne teorije prema kojoj diverzifikacija uvijek predstavlja superiornu investicijsku strategiju u odnosu na koncentrirano, dugoročno sidrenje portfelja u društvo iznimne fundamentalne kvalitete.

U tom smislu, ovaj rad ne zagovara koncentraciju kao univerzalni model upravljanja portfeljem. Naprotiv, polazi od teze da uspješnost svake investicijske strategije ovisi o kvaliteti ciljanog društva, institucionalnim pravima ulagatelja, regulatornom okviru i sposobnosti upravljanja rizicima. Slučaj HMID-a stoga se promatra kao empirijski provjerljiv primjer u kojem su upravo ti elementi omogućili da državna institucija djeluje kao stvaratelj vrijednosti, a ne kao potvrda stereotipa o neučinkovitosti državnog vlasništva.

Sloboda od političkih pritisaka

Kako bi se razumjeli rezultati Fonda, potrebno je najprije sagledati institucionalni okvir u kojem djeluje HMID. Za razliku od većine državnih trgovačkih društava, čiji su poslovni ciljevi često kombinacija tržišnih i javno-političkih funkcija koje su im povjerene, HMID posluje prema jasno definiranom fiducijarnom mandatu upravljanja imovinom. Upravo ta institucionalna specifičnost predstavlja polazište za razumijevanje rezultata koji se ovdje analiziraju.

Da bi državna institucija na tržištu kapitala mogla ostvariti dugoročno stvaranje vrijednosti, ključni je preduvjet dosljedno izuzeće dnevne politike iz operativnog i strateškog upravljanja. Kada je upravljanje imovinom prepušteno profesionalnim fiducijarnim menadžerima unutar zakonski uređenog sustava – uz nadzor regulatora poput HANFA-e – vodstvo fonda dobiva nužnu autonomiju. Upravo ta sloboda od političkih pritisaka, kratkoročnih kadrovskih eksperimenata i ideoloških nametanja omogućila je HMID-u da kroz gotovo tri desetljeća, a posebno u posljednjih pet godina u kojima se bilježi gotovo eksponencijalni rast vrijednosti ove dionice, prepozna, podrži i zadrži fundamentalnu vrijednost u kompaniji poput Končara.

HMID je društvo za upravljanje alternativnim investicijskim fondovima u stopostotnom vlasništvu Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje (HZMO). HMID upravlja dvama alternativnim investicijskim fondovima - Kapitalnim fondom d.d., zatvorenim alternativnim investicijskim fondom s privatnom ponudom, te fondom HMID PLUS, otvorenim alternativnim investicijskim fondom s privatnom ponudom.

Fond je osnovan 26. ožujka 1999. godine, a njegova današnja struktura velikim je dijelom posljedica procesa pretvorbe i privatizacije tijekom 1990-ih godina. Tada je dio dionica velikih hrvatskih kompanija, ponajprije Končara i Podravke, prenesen na HZMO kao dio imovine namijenjene dugoročnoj stabilnosti mirovinskog sustava. Portfelj, dakle, nije originalno nastao kao rezultat jedne investicijske odluke, nego je rezultat povijesnog naslijeđa.

Međutim, način upravljanja tim naslijeđenim portfeljem predmet je ove studije slučaja. Umjesto postupnog razvodnjavanja najvećih vlasničkih pozicija radi postizanja formalno veće diversifikacije, HMID je tijekom vremena zadržao stratešku izloženost prema društvu Končar – Elektroindustrija d.d. te je trenutno s 28,17 posto najveći pojedinačni vlasnik dionica ove hrvatske kompanije. Takav pristup omogućio

je očuvanje značajnog vlasničkog utjecaja, ali i sudjelovanje u dugoročnom rastu vrijednosti jedne od najuspješnijih hrvatskih industrijskih kompanija.

Upravo zato institucionalna arhitektura HMID-a nije tek organizacijska činjenica, nego jedan od ključnih čimbenika koji objašnjava kako je Fond mogao provoditi strategiju dugoročnog sidrenja portfelja i ostvarivati rezultate koji predstavljaju središnji predmet analize u ovom radu.

Regulatorni okvir: upravljanje rizikom koncentracije kao sastavni dio investicijske strategije

Strategija dugoročnog sidrenja portfelja ne može se analizirati bez regulatornog okvira koji određuje dopušteni stupanj koncentracije ulaganja. Stoga pitanje visoke izloženosti Fonda prema dionicama Končara (dionice KOEI-R-A na kraju 2025. godine čine 65,85% neto imovine Fonda) nije samo investicijsko pitanje, nego i pitanje korporativnog upravljanja te regulatornog nadzora.

Tržište kapitala u Republici Hrvatskoj nadzire HANFA. Dok otvoreni investicijski fondovi s javnom ponudom (UCITS) podliježu strogim pravilima diverzifikacije, uključujući poznato pravilo 5/10/40², Fond posluje kao zatvoreni alternativni investicijski fond s privatnom ponudom, organiziran prema Zakonu o alternativnim investicijskim fondovima (ZAIF). Takav pravni status omogućuje bitno veću fleksibilnost u strukturi portfelja od one koju imaju klasični investicijski fondovi.

Međutim, regulatorna fleksibilnost ne znači odsutnost regulatorne discipline. Društvo za upravljanje obvezno je uspostaviti sveobuhvatan sustav upravljanja rizicima koji uključuje identifikaciju, mjerenje, praćenje i kontrolu rizika koncentracije. Visoka izloženost prema jednoj kompaniji stoga nije regulatorni propust niti posljedica pasivnog upravljanja, već svjesno prihvaćena investicijska strategija koja podliježe kontinuiranom nadzoru.

U kontekstu stroge kvantitativne procjene rizika koncentracije, upravljanje izloženošću portfelja prema pojedinačnom izdavatelju (poput udjela dionica KOEI-R-A koji premašuje 65% neto imovine) zahtijeva primjenu naprednih metodologija mjerenja rizika, u skladu s regulatornim okvirom koji propisuje HANFA. Prema odredbama Pravilnika o upravljanju rizicima alternativnih investicijskih fondova te pripadajućim smjernicama HANFA-e za alternativne investicijske fondove s privatnom ponudom, društvo za upravljanje obvezno je redovito provoditi testove otpornosti na stres (stress-testing) te izračunavati mjeru rizičnosti poput Value at Risk (VaR) metrike.

² Pravilo 5/10/40 ograničava ulaganje UCITS fonda u pojedinog izdavatelja na 5%, odnosno iznimno 10%, pri čemu ukupna ulaganja iznad 5% ne smiju prelaziti 40% imovine fonda.

U slučaju HMID-a, stres-test scenariji moraju simulirati potencijalne snažnije korekcije cijene dionice KOEI-R-A kako bi se utvrdilo ostaju li regulatorni pokazatelji i likvidnost Fonda unutar prihvatljivih graničnih vrijednosti. Upravo kroz ovakav sustavni kvantitativni nadzor, visoka koncentracija portfelja prestaje biti nekontrolirana hazardna pozicija te postaje pomno izračunat i reguliran rizik koji fond menadžer svjesno preuzima u zamjenu za očekivani natprosječni dugoročni prinos.

Tablica 1 – Pet najzastupljenijih dionica u Fondu na dan 31. prosinca 2025. godine

Dionica	Udio u portfelju Fonda
Končar elektroindustrija d.d.	65,9%
Podravka d.d.	7,9%
Krka d.d.	3,4%
Pozavarovalnica Sava	2,8%
Adris Grupa d.d., povlaštena	1,9%

Ta je okolnost od ključne važnosti za razumijevanje rezultata Fonda. U ovom slučaju regulatorni okvir nije ograničio mogućnost dugoročnog zadržavanja kvalitetne investicije, nego je omogućio da se rizik koncentracije kontrolira kroz sustav upravljanja rizicima, umjesto isključivo formalnim ograničenjima udjela pojedine imovine u portfelju. Na određeni način, regulatorni okvir otvorio je vrata za djelovanje investicijskih menadžera koji dijele poznati stav Warrena Buffetta prema kojemu je diverzifikacija zaštita od neznanja.

Empirijski dokazi stvaranja vrijednosti: rezultati Kapitalnog fonda

Nakon razmatranja institucionalnog i regulatornog okvira, ključno je utvrditi jesu li opisani model upravljanja i strategija dugoročnog sidrenja portfelja rezultirali mjerljivim stvaranjem vrijednosti? Službeni podaci Fonda za 2025. godinu daju potvrđan odgovor. Prema podacima iz godišnjeg izvještaja Kapitalnog fonda d.d. za 2025. godinu, Fond je od osnutka do kraja izvještajne godine ostvario kumulativni rast neto imovine od 1.206,13 posto, odnosno povećanje vrijednosti od približno 592 milijuna eura. Istodobno je prosječni godišnji prinos od osnutka iznosio 10,89 posto, dok je dioničarima isplaćeno ukupno 32,7 milijuna eura dividendi.

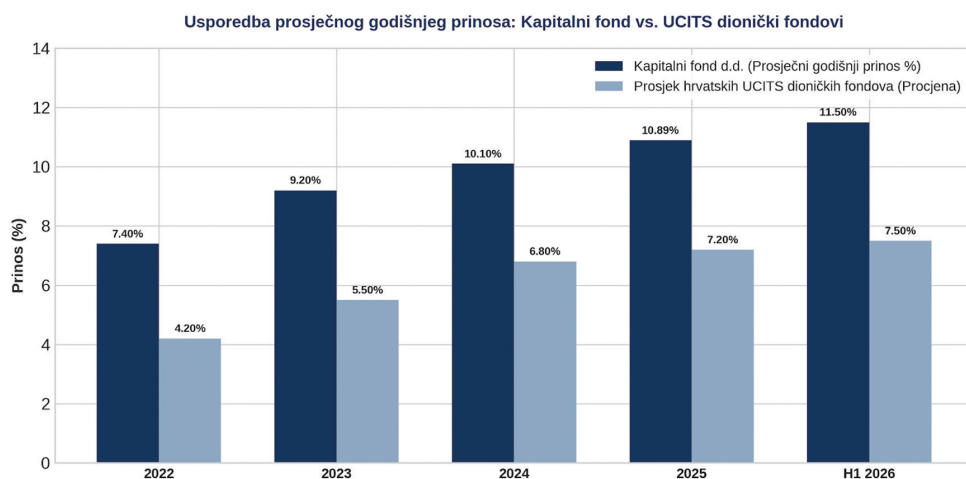
Ti pokazatelji imaju posebno značenje kada se promatra njihova dinamika. Primjerice, na kraju 2022. godine kumulativni rast neto imovine iznosio je 308,61 posto, uz prosječni godišnji prinos od 7,44 posto. U razdoblju koje je uslijedilo stvaranje

vrijednosti vidljivo se ubrzalo, ponajprije zbog snažnog rasta tržišne vrijednosti Končara, koji je kao dominantna pozicija u portfelju imao presudan utjecaj na ukupne rezultate Fonda. K tome, treba uzeti u obzir da je cijena dionice KOEI-R-A na kraju 2025. godine iznosila 700 EUR, dok je početkom kolovoza 2026. godine cijena iste dionice oko 1.006 EUR, odnosno 43,71 posto viša.

Time empirijski podaci potvrđuju osnovnu hipotezu rada. Kapitalni fond nije ostvario iznadprosječne rezultate unatoč svojoj koncentriranoj strukturi, nego upravo zahvaljujući dugoročnom zadržavanju ulaganja koje je tijekom vremena stvorilo najveći dio vrijednosti portfelja. Drugim riječima, povijesno naslijeđena koncentracija pretvorena je odgovornim upravljanjem u konkurentsku prednost, a ne u ograničenje.

Uspješnost Fonda u odnosu na hrvatsko tržište kapitala

Ocjena uspješnosti investicijske strategije ne može se temeljiti isključivo na ostvarenim apsolutnim prinosima. Jednako je važno analizirati ostvarene rezultate u odnosu na referentno tržište te razmotriti odnos prinosa i prezetog rizika.



Grafikon 1 – Usporedba prinosa Fonda i prosječnog prinosa hrvatskih UCITS fondova u razdoblju od 2022. do 20. lipnja 2026. godine

Za razliku od klasičnih UCITS fondova koji su zakonski ograničeni pravilima diverzifikacije (poput modela 5/10/40) i čiji se portfelji kreću u korelaciji s kretanjima šireg tržišta, Fond je kroz svoju fokusiranu strukturu ostvario prinose koji znatno nadmašuju kretanja referentnih domaćih indeksa, uključujući i CROBEX.

Dok šire domaće tržište u promatranom višegodišnjem razdoblju bilježi stabilan, ali umjeren rast, koncentracija portfelja u dionicama Končara omogućila je Fondu da u potpunosti participira u eksponencijalnom rastu jedne od najuspješnijih industrijskih priča u regiji. U usporedbi s prosječnim performansama otvorenih investicijskih fondova s javnom ponudom, koji su zbog široke disperzije rizika na određeni način osuđeni na ostvarivanje prosječnih tržišnih prinosa, ovaj primjer pokazuje kako specifičan pravni status zatvorenog alternativnog fonda s privatnom ponudom (ZAIF) – u kombinaciji s izvrsno odabranim sidrenim aktivom (engl. *anchor asset*) – može generirati premiju na prinos koja daleko premašuje standardne tržišne prosjeke.

Končar kao sidreni aktiv: izvor stvaranja vrijednosti

Ako je najveći dio uspješnosti Fonda rezultat jedne dominantne investicije, tada je potrebno analizirati obilježja upravo te investicije. Time se pitanje koncentracije premješta s razine portfeljne teorije na razinu kvalitete temeljnog ulaganja.

Fond u trenutku izrade ove studije drži 724.515 redovnih dionica, odnosno 28,17 posto temeljnog kapitala društva, čime je njegov najveći pojedinačni dioničar. Takav udjel ne predstavlja samo financijsku izloženost, nego i institucionalno pravo sudjelovanja u korporativnom upravljanju putem imenovanja predstavnika u Nadzorni odbor društva.

Dionice Končara na kraju 2025. godine činile su približno 66 posto neto imovine Fonda, što je rast u odnosu na 2024. godinu kada su u portfelju Fonda bile zastupljene sa gotovo 61 posto. Riječ je o razini koncentracije koja bi u većini investicijskih fondova bila neuobičajena, ali koja u ovom slučaju predstavlja temelj investicijske strategije analizirane u radu.

Takva koncentracija bila bi teško opravdana kada ne bi bila praćena iznimno snažnim fundamentalnim pokazateljima društva. Prema financijskim rezultatima za prvo polugodište 2026., Grupa Končar ostvaruje više od 1,4 milijarde eura prihoda, gotovo 276 milijuna eura EBITDA-e, više od 175 milijuna eura neto dobiti te raspolaže izrazito snažnom neto novčanom pozicijom, dok se tržišno vrednovanje društva i dalje kreće na razinama nižima od usporedivih međunarodnih društava iz sektora.

Upravo ta kombinacija snažnih poslovnih rezultata, stabilne bilance i dugoročnih razvojnih perspektiva objašnjava zašto je strategija zadržavanja vlasničke pozicije tijekom gotovo tri desetljeća predstavljala racionalnu investicijsku odluku, a ne pasivno održavanje povijesno naslijeđene imovine.

Končar je u ovoj studiji slučaja postao sidreni aktiv ne zato što je slučajno zauzeo velik udio u portfelju, nego zato što je tijekom dugog razdoblja objedinio nekoliko obilježja koja su ga činila osobito pogodnim za strategiju dugoročnog sidrenja. Riječ je prije svega o kontinuitetu upravljanja, tehnološkoj kompetenciji, izveznoj

orijentaciji, izloženosti energetskej tranziciji, specifičnostima transformatorskog poslovanja, visokim barijerama ulaska te kapitalnoj disciplini. Upravo ta kombinacija čimbenika razlikuje Končar od prosječnog industrijskog društva i objašnjava zašto je zadržavanje vlasničke pozicije u njemu moglo dugoročno stvarati vrijednost umjesto da predstavlja samo pasivno čuvanje povijesno naslijeđene imovine.

Kontinuitet upravljanja pritom je imao posebno značenje. Društvo koje kroz dulje razdoblje uspijeva očuvati stratešku usmjerenost, organizacijsku memoriju i razvojnu dosljednost stvara pretpostavke za akumulaciju znanja, odnosa s kupcima i tehnoloških rješenja koja se ne mogu lako replicirati. U slučaju Končara, takav kontinuitet omogućio je da se poduzetničke i industrijske odluke ne promatraju kratkoročno, nego u okviru dugoročnog razvoja kompanije i njezine tržišne pozicije.

Jednako važna bila je i tehnološka kompetencija. Končar se razvijao kao društvo čija se konkurentska prednost ne temelji na jednostavnoj proizvodnji niske dodane vrijednosti, nego na znanju, inženjerskoj složenosti i specijaliziranim industrijskim rješenjima. U takvom poslovnom modelu tehnološka baza nije tek operativna funkcija, nego temelj dugoročne tržišne pozicije i izvora vrijednosti za vlasnike.

Izvozna orijentacija dodatno je pojačala atraktivnost takvog modela. Društvo koje je prisutno na međunarodnim tržištima manje ovisi o domaćoj potražnji i širim lokalnim ciklusima, a više o vlastitoj konkurentnosti, kvaliteti proizvoda i sposobnosti održavanja odnosa s kupcima izvan matičnog tržišta. U slučaju Končara, izvozna usmjerenost značila je i potvrdu da se ne radi o poduzeću čija je vrijednost ograničena isključivo nacionalnim okvirom, nego o društvu koje svoje razvojne potencijale može realizirati i u širem međunarodnom okruženju.

Posebno važan argument za sidreni status Končara proizlazi iz njegove uloge u energetskej tranziciji. U razdoblju u kojem elektrifikacija, modernizacija mrežne infrastrukture, obnovljivi izvori energije i širenje zahtjeva za pouzdanim energetskim sustavima postaju strukturni investicijski trend, društvo koje djeluje upravo u tom segmentu dobiva dodatnu stratešku važnost. Končar se stoga ne može promatrati samo kao industrijsko društvo sadašnjosti, nego i kao potencijalni nositelj dugoročnog razvoja u sektoru čiji je značaj u porastu.

U tom se kontekstu osobito izdvaja transformatorski segment, kao područje koje je istodobno kapitalno intenzivno, tehnološki složeno i globalno traženo. Proizvodnja transformatora zahtijeva specijalizirano znanje, stabilne proizvodne procese, dugoročne odnose s kupcima i sposobnost prilagodbe tehničkim standardima različitih tržišta. Takav poslovni model prirodno stvara visoke barijere ulaska za nove konkurente, pa postojeće tržišne pozicije imaju veću otpornost i trajniji konkurentski karakter od djelatnosti u kojima je ulazak novih igrača lakši i jeftiniji.

Visoke barijere ulaska ujedno znače da se vrijednost postojećeg tržišnog položaja ne može brzo i jednostavno replicirati. U industrijama ovakve vrste konkurentska prednost ne proizlazi samo iz jedne uspješne godine poslovanja, nego iz dugotrajnog

ulaganja u tehnologiju, reputaciju, certifikate, proizvodne kapacitete i odnose s klijentima. Upravo zbog toga strateški udio u takvom društvu može imati znatno veću vrijednost od ulaganja u kompaniju čiji je tržišni položaj lako nadomjestiv.

Napokon, Končar je postao sidreni aktiv i zbog kapitalne discipline. Društvo koje pokazuje sposobnost održavanja snažne bilance, kontroliranog investiranja i učinkovite alokacije kapitala ulijeva veće povjerenje institucionalnim ulagateljima koji raspolažu dugim horizontom i žele sudjelovati u dugoročnom rastu vrijednosti, a ne u kratkoročnim tržišnim oscilacijama. U slučaju Končara, upravo je takva disciplina, zajedno s poslovnim rezultatima i tržišnim vrednovanjem koje je ostajalo ispod usporedivih međunarodnih društava, činila dodatni argument za dugoročno zadržavanje pozicije u portfelju.

Tržišna provjera investicijske teze: međunarodna usporedba Končara

Tvrdnja da je Končar predstavljao racionalan sidreni aktiv ne može se temeljiti isključivo na rezultatima Fonda. Potrebno ju je provjeriti kroz usporedbu s međunarodnim tržištem.

Opseg ove studije nije izrada cjelovite analize vrijednosti dionice KOEI-R-A korištenjem multiplikatora. Prije svega, da bi ova analiza bila potpuno vjerodostojna, bilo bi potrebno formirati znatno veći peer grupu te koristiti veći dijapazon multiplikatora. Ipak, sljedeća usporedba može se koristiti kao orijentir za vrednovanje navedene dionice.

Između niza međunarodnih društava iz područja elektrifikacije, energetske infrastrukture i proizvodnje transformatora kao najbližije Končaru uzimamo Fortune Electric i Astor Enerji. Usporedba s ovim poduzećima ukazuje na činjenicu da Končar ostvaruje znatno niže tržišne multiplikatore od usporedivih društava.

Na razini pokazatelja P/E Končar se vrednuje po 14,8x, što je osjetno ispod Fortune Electric (48,4x) i Astor Enerji (35x). Na razini EV/EBITDA dionicama Končara se trguje po 8,0x, što je znatno niže od Fortune Electric (38,1x) i Astor Enerji (23,8x). Jasno je da dio ovolike razlike u valuaciji treba pripisati činjenici da se dionicom Končara trguje na jednom manje likvidnom tržištu kapitala, dokle se dionicama ostalih poduzeća iz analize trguje na burzama s prometom koji je 15 do 40 puta veći u odnosu na onaj koji se ostvaruje na ZSE. U tom smislu, u analizi bi se trebao primijeniti i određeni diskont za nelikvidnost, okvirno na razini 5-10% valuacije, ali ni takav diskont u bitnome ne umanjuje rezultate.

Komparativna perspektiva: gdje se HMID uklapa među državne investicijske modele?

Kako bi se rezultati Fonda pravilno interpretirali, potrebno ih je promatrati u međunarodnom kontekstu. Cilj ove usporedbe nije dokazati jedinstvenost hrvatskog modela, nego utvrditi postoji li u međunarodnoj praksi institucionalni okvir usporediv sa strategijom koju provodi HMID.

Iskustva državnih investicijskih fondova pokazuju da ne postoji jedinstveni model upravljanja državnom imovinom. Razlike proizlaze iz svrhe pojedinog fonda, njegova zakonskog mandata i investicijskih ciljeva.

Singapurski Temasek Holdings primjer je državnog investitora koji desetljećima održava velike vlasničke udjele u nacionalnim kompanijama te aktivno sudjeluje u njihovu korporativnom upravljanju. Njegov je cilj dugoročno povećanje vrijednosti strateške državne imovine, pri čemu koncentrirane vlasničke pozicije predstavljaju sastavni dio investicijskog modela.

Suprotan primjer predstavlja norveški Government Pension Fund Global, čiji je mandat usmjeren na maksimalnu međunarodnu diverzifikaciju ulaganja radi očuvanja vrijednosti nacionalne fiskalne pričuve. Njegova investicijska filozofija temelji se na širokoj raspršenosti portfelja i minimalnim pojedinačnim vlasničkim udjelima.

HMID-ov Fond ne odgovara u potpunosti nijednom od ta dva modela, ali je po svojoj investicijskoj logici znatno bliži Temaseku nego norveškom fondu. Dugoročno zadržavanje strateškog udjela u Končaru nije rezultat kratkoročne tržišne procjene, nego procjene da očuvanje značajnog vlasničkog utjecaja dugoročno stvara veću vrijednost od mehaničkog smanjivanja udjela radi postizanja veće diverzifikacije.

Diverzifikacija ili koncentracija: što pokazuje studija slučaja HMID-a?

Jedno od najvažnijih pitanja koje proizlazi iz ove studije slučaja odnosi se na odnos između diverzifikacije i koncentracije ulaganja.

Moderna portfeljna teorija diverzifikaciju opravdano smatra temeljnim instrumentom smanjenja rizika. Međutim, iskustvo Fonda pokazuje da primjena tog načela ne može biti potpuno neovisna o kvaliteti pojedine investicije, pravima institucionalnog ulagatelja i vremenskom horizontu ulaganja.

U promatranom slučaju koncentracija nije bila posljedica zanemarivanja rizika, nego svjesne odluke da se zadrži vlasnička pozicija u društvu koje kontinuirano povećava svoju fundamentalnu vrijednost i u kojem Fond, zahvaljujući značajnom vlasničkom udjelu, ostvaruje i određeni utjecaj na korporativno upravljanje.

Istodobno, ova studija ne zanemaruje rizike takve strategije. Ovisnost rezultata o jednoj kompaniji, izloženost cikličkim kretanjima u energetsom sektoru, likvidnosni učinci na domaćem tržištu kapitala te regulatorna ograničenja drugih institucionalnih ulagatelja predstavljaju objektivne rizike koje je potrebno kontinuirano pratiti. Ilustrativno, s obzirom na to da dionice KOEI-R-A na kraju 2025. čine oko 66 posto neto imovine Fonda, pad tržišne cijene dionice od primjerice 30 posto – bez ikakve promjene u ostatku portfelja – smanjio bi neto imovinu Fonda za približno petinu. Ovakav scenarij ne dovodi u pitanje tezu rada, ali pokazuje da je riječ o strategiji čija je osjetljivost na kretanje jedne dionice bitno viša nego kod diverzificiranog portfelja te da zahtijeva kontinuiran, a ne jednokratni nadzor rizika.

Stoga studija slučaja HMID-a ne dovodi u pitanje vrijednost diverzifikacije kao općeg investicijskog načela. Ona pokazuje nešto znatno uže, ali i metodološki preciznije: kada su ispunjeni uvjeti kvalitetnog korporativnog upravljanja, regulatornog nadzora i iznimne kvalitete ciljanog društva, dugoročno koncentrirano ulaganje može ostvariti bolje rezultate od mehaničke primjene načela raspršivanja portfelja.

Ograničenja analize i implikacije za upravljanje državnim financijskom imovinom

Važno je jasno imenovati metodološke granice ove studije slučaja. Studija slučaja predstavlja analizu jednog slučaja ($n=1$), namjerno odabranog upravo zato što predstavlja uspješan primjer. Takav odabir nosi rizik tzv. *survivorship biasa*. Rad stoga ne tvrdi da je koncentracija portfelja statistički superiorna diverzifikaciji kao takva, nego da pod određenim, ex ante prepoznatljivim uvjetima koji se odnose na kvalitetno korporativno upravljanje u društvu za upravljanje investicijskim fondovima, kvalitetu ciljanog društva, institucionalna prava ulagatelja, regulatorni nadzor i dug investicijski horizont – koncentrirana strategija može nadmašiti mehaničku diverzifikaciju.

Analiza HMID-a upućuje na nekoliko obilježja koja su bila ključna za ostvarene rezultate: izostanak političkog utjecaja, jasno određen fiducijarni mandat, profesionalno upravljanje, neovisni regulatorni nadzor, dugoročni investicijski horizont i dosljednost u provedbi strategije.

Istodobno, iskustvo Fonda pokazuje da očuvanje strateških vlasničkih udjela ne mora biti u suprotnosti s učinkovitim upravljanjem državnim imovinom. Naprotiv, u okolnostima kada takvi udjeli omogućuju sudjelovanje u korporativnom upravljanju kvalitetnih kompanija, oni mogu predstavljati važan izvor dugoročnog stvaranja vrijednosti. Time se otvara i šire pitanje budućeg upravljanja državnim portfeljima u Republici Hrvatskoj. Umjesto rasprave koja se svodi na izbor između državnog i privatnog vlasništva, iskustvo HMID-a pokazuje da su znatno važnija pitanja kvalitete i odgovornosti upravljačkih struktura.

Zaključak

Ova studija krovno je usmjerena na analizu čimbenika stvaranja vrijednosti unutar portfelja državnih poduzeća. Polazeći od institucionalnog i regulatornog okvira, preko analize investicijske strategije i empirijskih rezultata, pa sve do međunarodne usporedbe i teorijske rasprave o diverzifikaciji, pokazano je da kvaliteta korporativnog upravljanja može biti važniji čimbenik uspješnosti od samog vlasničkog oblika.

To konkretno znači da je u vođenju HMD-a kao državnog poduzeća osigurano dosljedno izuzeće dnevne politike iz upravljanja jer je upravljanje imovinom prepušteno profesionalnim fiducijarnim menadžerima unutar zakonski uređenog sustava, čime su uklonjeni politički pritisci, kratkoročni kadrovski eksperimenti i ideološka nametanja. Također, profesionalizacija i depolitizacija tijela upravljanja osigurala je stabilnu institucionalnu arhitekturu i profesionalni legitimitet upravljanja, što je državu u suštini transformiralo iz pasivnog i tromog vlasnika u aktivnog stvaratelja vrijednosti. Poslovanje HMD-a se temelji na jasno definiranom fiducijarnom mandatu upravljanja imovinom, bez ispreplitanja tržišnih i javno-političkih ciljeva koji inače često opterećuju državna poduzeća. Osigurani su učinkovit regulatorni nadzor i upravljanje rizicima – Fond posluje pod nadzorom HANFA-e uz obveznu primjenu naprednih metodologija mjerenja rizika (poput VaR metrike i redovitih testova otpornosti na stres), čime visoka koncentracija portfelja postaje pomno izračunat i reguliran rizik umjesto nekontrolirane pozicije. Fond je primjer kvalitetnog aktivnog sudjelovanja u korporativnom upravljanju ciljanog društva jer zadržavanjem značajnog vlasničkog udjela u Končaru (koji premašuje 28%) ostvaruje institucionalno pravo sudjelovanja u donošenju odluka, uključujući imenovanje predstavnika u Nadzorni odbor društva – ključan element ovakve portfeljne strategije. Na koncu, Fond odlikuje visoka razina investicijske discipline te transparentno navođenje svih relevantnih podataka i okolnosti u analizama.

Kao možda najvažnija pouka ove studije slučaja nameće se ključna premisa uspješnog funkcioniranja državnog kapitala: vrhunski rezultati nisu plod političkog voluntarizma, već upravo suprotno – dosljednog izuzeća dnevne politike iz operativnog i strateškog upravljanja. Primjer HMD-a i Fonda dokazuje da se država, kada osigura stabilan institucionalni okvir i ovlasti prepusti profesionalnim fiducijarnim menadžerima, treba svjesno povući iz operativnog upravljanja. Lišeno političkih pritisa, kratkoročnih kadrovskih eksperimenata i ideoloških nametanja, vodstvo fonda dobilo je slobodu da kroz dulji horizont prepozna, podrži i zadrži fundamentalnu vrijednost u kompaniji poput Končara.

Slučaj HMD-a stoga ne potvrđuje tezu da je koncentracija ulaganja univerzalno superiorna diverzifikaciji. Potvrđuje znatno precizniju hipotezu: kada institucionalni ulagatelj raspolaže kvalitetnim korporativnim upravljanjem, regulatorno nadziranim sustavom upravljanja rizicima i vlasničkim položajem u društvu iznimne fundamentalne kvalitete, koncentrirana strategija može predstavljati racionalan i uspješan model stvaranja vrijednosti.

OECD I HRVATSKA ZNANOST

Od formalne usklađenosti do učinkovitije znanosti

Pristupanje OECD-u otvara pitanje koliko je hrvatski javni istraživački sustav spreman prihvaćene standarde pretvoriti u učinkovitije financiranje, fleksibilniju javnu nabavu i bolje uvjete za privlačenje istraživačkih talenata.

Piše: dr.sc. David Matthew Smith, znanstveni savjetnik¹

1. Uvod

Hrvatska je u završnoj fazi pristupanja OECD-u. Otkako je Vijeće OECD-a u lipnju 2022. usvojilo Plan za proces pristupanja Hrvatske Konvenciji OECD-a, zemlja je prošla tehnički pregled dvadeset i pet odbora i radnih skupina OECD-a, koji su obuhvatili područja od korporativnog upravljanja do znanosti i tehnologije. Do početka 2026. većina tih pregleda bila je dovršena ili se bližila završetku, a drugi Ekonomski pregled Hrvatske OECD-a, predstavljen u Zagrebu u siječnju, opisao je gospodarstvo koje se postojano približava prosjeku OECD-a po životnom standardu.

O pristupanju se u Hrvatskoj često govori kao o pitanju prestiža, još jednom znaku da zemlja ulazi u krug razvijenih gospodarstava. Takav okvir podcjenjuje ono što je zapravo u igri. Za razliku od pristupanja Hrvatske Europskoj uniji, eurozoni ili schengenskom prostoru, pristupanje OECD-u odvija se uz razmjerno malo domaće pozornosti izvan vladinih i diplomatskih krugova. Ipak, sama srž procesa, ocjena hrvatskog zakonodavstva, politika i administrativne prakse u odnosu na

¹ Autor je ravnatelj Instituta Ruđer Bošković u Zagrebu.

više od dvjesto šezdeset pravnih instrumenata, po svemu je sudeći jednako važna za dugoročnu institucionalnu putanju zemlje kao i bilo koja od njezinih ranijih integracijskih prekretnica.

Ovaj prilog usredotočuje se na jednu dimenziju tog procesa kojoj je dosad posvećeno osobito malo javne pozornosti: što pristupanje OECD-u znači za upravljanje hrvatskim sustavom javnih istraživanja i inovacija. To nije dimenzija koja će odlučiti hoće li hrvatsko pristupanje u cjelini uspjeti. Ipak, riječ je o korisnoj perspektivi upravo zato što se nalazi na sjecištu interesa nekoliko odbora istodobno, od politike znanosti i tehnologije do javne nabave i politike zapošljavanja, te zato što pisanje iz perspektive javnog znanstvenog instituta nudi uvid kakav makroekonomski prikaz ne može ponuditi.

2. Usklađenost s OECD-ovim standardima u znanstvenoj i tehnološkoj politici

Među dvadeset i pet tijela koja ocjenjuju spremnost Hrvatske, Odbor OECD-a za znanstvenu i tehnološku politiku ocijenio je usklađenost zemlje s dvanaest pravnih instrumenata, deset preporuka i dvije deklaracije, koji uređuju politiku znanosti, tehnologije i inovacija. Godine 2024. Hrvatska je proglašena potpuno usklađenom s preporukom OECD-a o pristupu istraživačkim podacima nastalima iz javnog financiranja, nakon izrade Hrvatskog plana za otvorenu znanost u sklopu inicijative za Hrvatski oblak za otvorenu znanost [1]. Prema dostupnim navodima, ocjenjivači su širu usklađenost Hrvatske s preporukama Odbora ocijenili općenito zadovoljavajućom, pri čemu su kao područja koja i dalje zahtijevaju pozornost istaknuli otvorenu znanost te digitalnu i zelenu tranziciju.

Riječ je o istinski ohrabrujućem rezultatu. Njega se, međutim, ne smije zamijeniti za sveobuhvatnu ocjenu stanja hrvatskog upravljanja istraživanjima i inovacijama. Za razliku od pregleda koje su proveli Odbor za poljoprivredu, Odbor za zapošljavanje, rad i socijalna pitanja te Odbor za obrazovnu politiku, čija su izvješća deklasificirana tijekom 2025. i početkom 2026., stručno mišljenje Odbora za znanstvenu i tehnološku politiku o Hrvatskoj još nije objavljeno. Ono što slijedi stoga se oslanja na posredne izvore, od Ekonomskog pregleda do OECD-ovih pregleda javne nabave za inovacije i poduzetništva u visokom obrazovanju.

3. Strukturne slabosti u financiranju inovacija

Najjasniji dokaz preostalih nedostataka dolazi iz Ekonomskog pregleda OECD-a za Hrvatsku iz siječnja 2026. Njegovi autori napominju da je povećanje rasta produktivnosti ključno za održavanje hrvatske gospodarske konvergencije te da snažnija potpora istraživanju i razvoju ostaje neriješen preduvjet povoljnijeg poslovnog okruženja, na što je upozoravao i Pregled iz 2023. [2].

Jedan konkretan primjer odnosi se na porezne poticaje za istraživanje i razvoj. Porezna olakšica za istraživanje i razvoj u Hrvatskoj može se prenositi u sljedeća razdoblja najdulje pet godina, naspram i do dvadeset godina u Sjedinjenim Državama, a Hrvatska pritom ne nudi povratni porezni kredit mladim poduzećima ili poduzećima koja posluju s gubitkom, upravo onima kojima je standardna olakšica najmanje dostupna. Istraživanja OECD-a upućuju na to da poduzeća gotovo dvostruko snažnije reagiraju na porezne poticaje ondje gdje postoji mogućnost povrata, kao što je već slučaj u Australiji i Kanadi.

Ovakva odluka o oblikovanju poreznih poticaja nije puko knjigovodstveno pitanje. Ona u praksi određuje mogu li manja, istraživački intenzivnija hrvatska poduzeća, često spin-off tvrtke ili start-upovi usko povezani s javnim znanstvenim institutima, pretvoriti istraživačku aktivnost u održiv poslovni model prije nego što iscrpe vlastita sredstva.

4. Uspješnost inovacijskog sustava i program reformi

Širi inovacijski sustav u kojem ta poduzeća djeluju i dalje je nerazvijen u usporedbi s hrvatskim vršnjacima u OECD-u i EU-u. Bruto domaći izdaci Hrvatske za istraživanje i razvoj kao udio BDP-a rastu, s 1,25 posto 2020. na 1,41 posto 2024. godine, posljednje godine za koju su dostupni konačni podaci, no i dalje su znatno ispod nacionalnih ciljeva od 2,5 posto do 2025. i 3 posto do 2030. godine [3]. Ostvarenje tih ciljeva, kako navodi OECD-ov pregled javne nabave za inovacije u Hrvatskoj iz 2025., zahtijeva ne samo povećanu proračunsku potporu istraživanju i razvoju nego i financiranje javnih znanstvenih organizacija temeljeno na rezultatima te mjere za poticanje privatnih ulaganja u istraživanje i razvoj, kombinaciju koju je rascjepkano i, kako se navodi u samom pregledu, krhko upravljanje sektorom dosad otežavalo ostvariti [4].

Ipak, u pogledu institucionalnog opsega, hrvatski inovacijski ekosustav daleko je od nerazvijenog: čini ga 117 visokih učilišta i 25 javnih znanstvenih instituta. Nacionalni plan oporavka i otpornosti izrijeком se bavi nedovoljnim ulaganjem u sektor i predviđa uštede od reforme institucionalnog financiranja znanosti koja je već djelomično u tijeku.

5. Institucionalno upravljanje javnim istraživačkim sustavom

Ako prethodni odjeljci opisuju simptome nedovoljno razvijenog upravljanja istraživanjem i razvojem, institucionalne reforme posljednjih nekoliko godina predstavljaju vlastiti pokušaj Hrvatske da pronađe rješenje. Tri aspekta tog pokušaja ovdje zaslužuju pomniju pozornost: (i) kako je reforma institucionalnog financiranja promijenila odnos između države i njezinih javnih znanstvenih instituta, (ii) kako

pravila koja uređuju javnu nabavu ograničavaju svakodnevno poslovanje tih instituta, i (iii) kako hrvatski pristup radnoj migraciji utječe na sposobnost zemlje da privuče i zadrži istraživački talent iz inozemstva.

5.1 Modeli financiranja i institucionalna autonomija

Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti iz 2022. zamijenio je hrvatsko ulazno (input) financiranje javnih znanstvenih ustanova sustavom višegodišnjih ugovora o financiranju, čime se, barem po zamisli, uskladio s naglaskom samog OECD-a na povezivanju autonomije i odgovornosti. Instrument kojim je to operacionalizirano, programski ugovor između Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih i pojedinih javnih znanstvenih ustanova, uveden je 2024. godine, čime je otvoreno novo poglavlje u upravljanju javnim znanstvenim sektorom. Programski ugovor omogućio je vrlo jasan opis prava i obveza obiju ugovornih strana, na znatno transparentniji način nego što je to prije bilo moguće. Ustanovama je također donio novu dimenziju stabilnosti, odnosno mogućnost planiranja aktivnosti unutar višegodišnjeg okvira uz financijsku predvidivost kakva prije nije postojala, iako je to došlo pod teretom dugoročne odgovornosti koja je jednako tako prije izostajala.

Za ustanove koje su htjele uvesti strukturirane, na poticajima utemeljene mjere usmjerene na posebne i strateške ciljeve, programski ugovor takav je pristup omogućio, pa i poticao. Institut Ruđer Bošković jedan je od primjera. Možda je i šteta što Ministarstvo nije jednako odlučno inzistiralo na podjednako ambicioznom pristupu na razini cijelog sustava. Ipak, uvođenje programskih ugovora vjerojatno je najbolje promatrati kao početak puta, a ne kao jednokratnu mjeru koja je od samog početka morala biti besprijeekorna u svakom pogledu. Upravo će se prema toj putanji, više nego prema izvornom oblikovanju instrumenta, u konačnici ocjenjivati usklađenost Hrvatske s upravljačkom praksom OECD-a.

5.2 Javna nabava kao operativno ograničenje

Manje uočljivo, no jednako značajno ograničenje tiče se pravila prema kojima javni znanstveni instituti nabavljaju opremu, materijal i usluge. Javna nabava čini znatan dio hrvatskog gospodarstva, s udjelom od gotovo petine BDP-a u 2023. godini, znatno iznad prosjeka OECD-a od otprilike 13 posto i prosjeka EU-a od 14 posto. Ipak, OECD-ov pregled javne nabave za inovacije u Hrvatskoj iz 2025. utvrdio je da se 89 posto postupaka nabave, i po broju i po vrijednosti, provodilo putem standardnog otvorenog postupka, najmanje fleksibilne od dostupnih metoda i one koja je najmanje prilagođena specijaliziranim, maloopsežnim i tehnički složenim nabavama karakterističnima za znanstveno istraživanje. Natjecateljski dijalog i partnerstvo za inovacije, postupci izrijeekom osmišljeni kako bi omogućili dijalog između naručitelja i ponuditelja o tehnički neizvjesnim zahtjevima, nisu u 2023. godini primijenjeni nijednom [4].

Zakon o javnoj nabavi doista sadrži izuzeće za usluge istraživanja i razvoja (članak 14. Direktive EU-a), koje u načelu istraživačkim ustanovama pruža znatnu fleksibilnost kada se nabava uistinu odnosi na sam proces istraživanja, a ne na nabavu standardizirane robe. U praksi, OECD-ov pregled preporučuje Hrvatskoj da naručiteljima jasnije odredi pravne aspekte nabave za istraživanje i razvoj, čime posredno priznaje da to izuzeće ostaje nedovoljno razumljivo. Za institute koji posluju unutar strogih višegodišnjih proračunskih okvira, ta nejasnoća izravno se pretvara u administrativno opterećenje, kašnjenja i pravni rizik, troškove koje znanstvena ustanova teško podnosi. Ta je nejasnoća, dapače, opstala i unatoč nedavnoj zakonodavnoj aktivnosti u Hrvatskoj. Izmjene i dopune Zakona o javnoj nabavi iz 2026., najopsežnija reforma sustava u posljednjem desetljeću, stupile su na snagu između svibnja i rujna ove godine i podigle pragove ispod kojih ustanove mogu koristiti jednostavnu (no ne uvijek i jednostavnu) nabavu, uz ostale izmjene. Nisu, međutim, dotaknule temu samog izuzeća za istraživanje i razvoj, pa nejasnoća na koju je upozorio OECD ostaje neriješena.

5.3 Zapošljavanje talenata i granice integracije

Treća se dimenzija odnosi na zapošljavanje istraživačkog talenta iz inozemstva, područje u kojem sam jezik pristupanja OECD-u, jezik dublje integracije, dobiva dodatno, doslovnije značenje. Hrvatska reforma migracijske politike iz 2021., kojom je kruti sustav kvota zamijenjen provjerom stanja na tržištu rada koju provodi Hrvatski zavod za zapošljavanje, predstavljala je stvarno poboljšanje u prilagodljivosti potrebama tržišta rada. OECD-ov pregled hrvatskog tržišta rada i socijalnih politika iz 2025. godine, međutim, utvrdio je da se ista ta provjera primjenjuje, uz tek ograničene iznimke, neovisno o razini stručnosti radnog mjesta koje se popunjava. Prosječno trajanje obrade dozvole 2024. godine iznosilo je oko 38 dana, naspram cilja Ministarstva unutarnjih poslova od dva tjedna, kašnjenje koje jednako pogađa zapošljavanje poslijedoktoranda kao i zapošljavanje građevinskog radnika [5].

Hrvatska doista ima poseban put za visokokvalificirane državljane trećih zemalja, EU plavu kartu, a broj izdanih kartica znatno je porastao, s 80 u 2018. na oko 400 u 2023. godini, nakon produljenja najduljeg trajanja dozvole s dvije na četiri godine. Riječ je, međutim, i dalje o malom apsolutnom broju za zemlju koja želi izgraditi međunarodno konkurentnu istraživačku bazu. OECD-ov pregled otvoreno navodi da Hrvatskoj nedostaje dugoročna migracijska strategija koja bi razlikovala neposredne nedostatke vještina od dugoročnijeg razvoja ljudskog kapitala. Isti pregled napominje da je potpora integraciji u Hrvatskoj i dalje gotovo isključivo usmjerena na korisnike međunarodne zaštite, bez odgovarajućeg, sustavnog okvira za sve veći broj imigranata koji dolaze drugim kanalima, uključujući zapošljavanje. Za javni znanstveni institut koji se međunarodno natječe za talente, u područjima u kojima istraživači redovito mogu birati između nekoliko zemalja, izostanak brzog, predvidivog i diferenciranog postupka predstavlja opipljivu konkurentsku nepovoljnost.

6. Zaključak

Nijedna od triju ovdje razmotrenih institucionalnih dimenzija, upravljanje financiranjem, javna nabava ili zapošljavanje talenata, nije svojstvena isključivo znanstvenom sektoru, i nijedna od njih vjerojatno neće imati istaknutu ulogu u konačnoj odluci Vijeća OECD-a o pristupanju Hrvatske. Zajedno, međutim, ilustriraju točku koja u hrvatskoj raspravi o pristupanju zaslužuje više pozornosti nego što je dosad dobila. Standardi OECD-a u većini ovdje razmotrenih područja nisu toliko pitanje usvajanja nepoznatih instrumenata politike koliko dosljednog provođenja instrumenata koje je Hrvatska već usvojila: (i) inzistiranja na ambicioznim programskim ugovorima u cijelom javnom znanstvenom sektoru, a ne samo ondje gdje su pojedine ustanove same odlučile biti ambiciozne; (ii) pojašnjavanja, a ne samo zadržavanja, izuzeća za nabavu u području istraživanja i razvoja; te (iii) izgradnje istinske strategije za kvalificiranu migraciju umjesto prepuštanja tog pitanja da funkcionira kao nusproizvod pravila osmišljenih za sasvim drugu svrhu. Tehničko pristupanje Hrvatske OECD-u, prema većini navoda, blizu je dovršetka. Hoće li se to pristupanje pretvoriti u istinski sposobniji javni znanstveni sustav, ovisit će manje o preostalim formalnostima, a više o tome hoće li se ti provedbeni nedostaci otkloniti u godinama koje slijede.

Literatura

- [1] Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih Republike Hrvatske (2025.), Hrvatski plan za otvorenu znanost.
- [2] OECD (2026.), OECD Economic Surveys: Croatia 2026, OECD Publishing, Pariz.
- [3] Državni zavod za statistiku (DZS), Istraživanje i razvoj, 2024., Prvo priopćenje ZTI-2026-2-6, Zagreb, 28. srpnja 2026.
- [4] OECD (2025.), Innovation Procurement in Croatia: Boosting Innovation in the Public Sector, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Pariz.
- [5] OECD (2025.), OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Croatia 2025, OECD Publishing, Pariz.

Također relevantno: Vijeće OECD-a, Roadmap for the OECD Accession Process of Croatia, C/MIN(2022)23/FINAL, 10. lipnja 2022.; OECD (2019.), Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Croatia, OECD Publishing, Pariz; Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, Narodne novine 119/22 (Republika Hrvatska).

OECD I TRŽIŠTE KAPITALA

Koliko vrijedi članstvo?

Ulazak u OECD može smanjiti premiju rizika i trošak kapitala te povećati vrijednost hrvatskih kompanija, ali bez novih izdanja i veće likvidnosti neće biti dovoljan za stvaranje dubljeg tržišta kapitala.

Piše: doc. dr. sc. Darko Horvatin¹

Hrvatska ulazi u ciljnu ravninu pristupanja Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD). Najveći dio domaćih medija pristupni proces prati kronološki. Koji je odbor zatvoren, koja reforma slijedi i kada se očekuje formalna pozivnica. Ovakav pristup ima novinsku vrijednost, ali i analitičku prazninu jer se rijetko postavlja pitanje koje bi aktere tržišta kapitala (ulagatelje, izdavatelje kao i menadžment) trebalo najviše zanimati – što članstvo u OECD-u konkretno znači za cijenu kapitala, dubinu tržišta te mogućnost hrvatskih poduzeća da se više financiraju vlasničkim kapitalom, a ne pretežito bankovnim kreditom, kao što je slučaj danas (s obzirom na bankocentričnost domaćeg financijskog sustava).

Sagledavanjem institucionalnog okvira i mjerljivog učinka na trošak kapitala nastojat će se ponuditi kvantificiran odgovor na to pitanje. Prvo se opisuje institucionalna arhitektura i kanali prijenosa učinka, a zatim to prevodi u brojke koje su izravno upotrebljive u standardnom modelu vrednovanja poduzeća – diskontiranim novčanim tokovima (DCF²) i ponderiranom trošku kapitala (WACC³).

¹ Autor je ekonomski analitičar.

² DCF (Discounted Cash Flow) – metoda vrednovanja kojom se vrijednost poduzeća ili ulaganja procjenjuje diskontiranjem očekivanih budućih novčanih tokova na njihovu sadašnju vrijednost.

³ WACC (Weighted Average Cost of Capital) – ponderirani prosječni trošak kapitala, koji predstavlja prosječnu cijenu financiranja poduzeća vlastitim i dužničkim kapitalom.

Institucionalni okvir reforme

Reforma tržišta kapitala u Hrvatskoj ne predstavlja tek skup pojedinačnih mjera, već dio šire razvojne politike. Vlada je u ožujku 2025. usvojila Strateški okvir za razvoj tržišta kapitala 2025.–2030., usmjeren na regionalnu integraciju, unaprjeđenje korporativnog upravljanja i likvidnosti, digitalizaciju te razvoj novih investicijskih instrumenata i izvora financiranja. Cilj je i smanjenje regulatornog opterećenja iznad minimuma europskog zakonodavstva (tzv. *gold-plating*).

Jedan od ključnih ciljeva jest napredak Zagrebačke burze prema klasifikaciji tržišta u razvoju (*emerging market*). Prema kriterijima MSCI⁴-ja, ograničenje hrvatskog tržišta nije prvenstveno ukupna tržišna kapitalizacija najvećih kompanija, nego nedovoljan *free float* i volumen trgovanja – upravo područja koja reforma nastoji poboljšati.

Strateški okvir vremenski se preklapa s pristupanjem OECD-u, pri čemu se velik dio reformskih zahtjeva međusobno nadopunjuje. Vremenska sinkronizacija dvaju procesa pritom smanjuje rizik slabljenja reformskog zamaha nakon formalnog pristupanja OECD-u, budući da članstvo dolazi tijekom, a ne na kraju reformskog horizonta do 2030. Ministarstvo financija vodi zakonodavni i politički dio reforme te usklađivanje s pravnom stečevinom OECD-a, dok HANFA osigurava regulatornu i nadzornu provedbu. Takva institucionalna podjela povećava vjerodostojnost reforme jer smanjuje rizik da usklađivanje ostane samo formalno.

Kanali utjecaja na tržište kapitala

Utjecaj članstva u OECD-u ne treba promatrati kao jedan događaj, već kao skup mehanizama koji djeluju sinkronizirano te s različitom brzinom utječu na tržišne cijene.

Prvi je kanal premija rizika zemlje – članstvo signalizira institucionalnu stabilnost i usklađenost sa standardima razvijenih gospodarstava, što snižava percipirani rizik i podupire kreditni rejting.

Drugi je trošak kapitala – niža premija rizika izravno utječe na snižavanje troška vlasničkog kapitala i ponderirani trošak kapitala (WACC) domaćih izdavatelja, čime više projekata postaje isplativo, a izlazak na tržište privlačniji. Ovaj kanal je najbrži u prijenosu jer se dijelom već aktivira kroz rejting agencije i sekundarno tržište državnog duga prije samog formalnog članstva.

Treći kanal je priljev inozemnog kapitala – usklađivanje s Kodeksima liberalizacije i „pečat“ OECD-a smanjuju prepreke međunarodnim institucionalnim ulagateljima,

⁴ MSCI (Morgan Stanley Capital International) – globalni pružatelj burzovnih indeksa i analitičkih usluga koji, među ostalim, klasificira nacionalna tržišta kapitala prema stupnju razvijenosti na razvijena, tržišta u razvoju i granična tržišta (*developed, emerging i frontier markets*).

od kojih mnogi imaju mandate vezane uz status tržišta (npr. isključenje ili uključenje zemalja izvan OECD-a iz određenih investicijskih strategija). Za razliku od premije rizika, ovaj kanal djeluje sporije i ovisi o operativnim čimbenicima poput dostupnosti skrbničkih usluga, veličine slobodno raspoložive (*free-float*) kapitalizacije pojedinih izdavatelja i njihove uključenosti u regionalne i globalne indekse.

Četvrti je likvidnost i dubina tržišta – više izdavatelja i ulagatelja znači veći promet, uži raspon kupovne i prodajne cijene (*spread*) te više inicijalnih javnih ponuda (IPO-a). Likvidnost je pri tome i uzrok i posljedica. Dublje tržište privlači institucionalne ulagatelje kojima je potrebna mogućnost izlaska iz pozicije bez znatnijeg utjecaja na cijenu, dok istovremeno priljev takvih ulagatelja dodatno povećava likvidnost – mehanizam pozitivne povratne sprege, jednom pokrenut, kreira održivi sustav rasta tržišne likvidnosti.

Peti kanal je regulatorna vjerodostojnost – konvergencija nadzornih praksi HANFA-e prema standardima OECD-a smanjuje regulatornu nesigurnost i stabilizira uvjete financiranja. Regulatorna vjerodostojnost posebno je važna za dugoročne institucionalne ulagatelje, čiji investicijski horizonti (10 i više godina, primjerice u slučaju mirovinskih fondova) zahtijevaju povjerenje da se pravila igre neće mijenjati na način koji retroaktivno narušava vrijednost postojećih ulaganja.

Šesti kanal je korporativno upravljanje. Načela OECD-a zahtijevaju višu razinu transparentnosti, zaštite manjinskih dioničara i kvalitete javnih objava, što je posebno važno na tržištu s dominantnim vlasnicima. Bolje korporativno upravljanje smanjuje agencijski rizik i neizvjesnost ulagatelja te posljedično može smanjiti traženu stopu povrata. U terminima fundamentalnog vrednovanja, rezultat je niža diskontna stopa i potencijalno viša vrijednost poduzeća.

Ključno je da navedeni kanali imaju mjerljive pokazatelje – od premije rizika i CDS *spreada*, preko tržišne kapitalizacije i likvidnosti, do broja IPO-a i udjela nerezidenata u prometu. Učinak članstva stoga se može pratiti kvantitativno, a ne samo opisno.

Postoji li dovoljno domaćeg kapitala?

Navedeni kanali utjecaja na tržište kapitala u najvećoj mjeri djeluju na strani ponude i na cijenu kapitala. Jednako je važna i potražna strana – postoji li u Hrvatskoj dovoljno duboka baza domaćih institucionalnih ulagatelja koja bi mogla apsorbirati novu ponudu izdanja ako se ona pojavi.

Obvezni mirovinski fondovi drugog stupa krajem srpnja 2025. brojili su više od 2,36 milijuna članova, s velikom većinom (oko 76 %) u srednje rizičnoj kategoriji B, što znači da postoji značajna, redovito rastuća masa dugoročnog kapitala koja je po prirodi sklona ulaganju u dionice i obveznice. Ta baza dosad se većinom usmjeravala prema inozemnim tržištima i domaćim državnim obveznicama upravo

zbog plitkosti domaćeg dioničkog tržišta, što znači da šira ponuda kvalitetnih domaćih izdanja ne bi nailazila na prazno tržište potražnje, već na već postojeći, ali danas nedovoljno iskorišten institucionalni kapital.

Uz obvezne, u Hrvatskoj djeluje i osam otvorenih te dvadesetak zatvorenih dobrovoljnih mirovinskih fondova s ukupno preko 480.000 članova, čija je izloženost domaćim dionicama također ograničena raspoloživom ponudom, a ne nedostatkom mandata ili apetita za rizik. Ovoj bazi treba pribrojiti i osiguravajuća društva te investicijske fondove koji, iako manji po opsegu imovine od mirovinskog sustava, dodatno proširuju krug potencijalnih pretplatnika na nova izdanja i time smanjuju rizik neuspjele IPO ponude zbog nedostatka potražnje.

Jačanje potražne strane kroz porezne poticaje štednji u dionicama, edukaciju malih ulagatelja i eventualno šire uključivanje mirovinskih fondova u financiranje domaćih IPO-a, jedan je od pet strateških smjerova Strateškog okvira i komplementaran je učinku nižeg troška kapitala. Iskustva drugih malih tržišta u regiji pokazuju da porezni tretman dugoročne štednje u dionicama (npr. oslobođenje od poreza na kapitalne dobitke nakon određenog razdoblja držanja) može biti jednako važan poticaj participaciji malih ulagatelja kao i sama razina troška kapitala.

Hrvatski investicijski račun

Ministarstvo financija u kolovozu 2026. uputilo je u javno savjetovanje Nacrt prijedloga zakona o hrvatskom investicijskom računu (HIR), s planiranim stupanjem zakona na snagu 1. siječnja 2027. HIR nije nova vrsta bankovnog računa, nego posebno reguliran investicijski račun namijenjen fizičkim osobama, koji se otvara kod ovlaštenog posrednika – banke ili investicijskog društva. Svaki punoljetni građanin moći će otvoriti jedan takav račun, uključujući i u ime maloljetnog djeteta, a kroz njega će moći ulagati u dionice, obveznice, instrumente tržišta novca, UCITS fondove⁵ i ETF-ove⁶ uz poreznu pogodnost – ulaganje se, uz propisane uvjete, oslobađa poreza na kapitalne dobitke. Nacrtom je predviđen cjeloživotni limit uplata od 200.000 eura, odnosno do 250.000 eura pod dodatnim zakonski propisanim uvjetima.

Konceptualno, HIR je model po uzoru na slične investicijske račune koji već postoje u dvanaestak članica EU-a, a najčešće se kao referenca navodi švedski investeringssparkonto (ISK). Ministarstvo financija procjenjuje da bi u prve dvije godine na nove račune moglo biti uplaćeno između 200 i 600 milijuna eura, iznos

⁵ UCITS fond (Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities) – investicijski fond uređen jedinstvenim regulatornim okvirom EU-a, namijenjen prvenstveno ulaganju u prenosive vrijednosne papire uz propisana pravila diverzifikacije, likvidnosti i zaštite ulagatelja.

⁶ ETF (Exchange-Traded Fund) – investicijski fond čijim se udjelima trguje na burzi poput dionica, a najčešće prati određeni tržišni indeks, sektor ili drugu skupinu imovine.

koji, čak i pri donjoj granici raspona, nije zanemariv u odnosu na godišnji promet Zagrebačke burze od 459 milijuna eura.

Analitički najvažnija odredba nacrtu zakona jest pravilo da najmanje 20 % sredstava uložених putem HIR-a mora biti usmjereno u financijske instrumente povezane s domaćim kompanijama uvrštenima na burzu. Riječ je o izravnom zakonskom mostu između štednje građana i domaće ponude dionica – mehanizmu koji, za razliku od mirovinskih fondova, ne ovisi o postupnom mijenjanju investicijskih mandata, nego je ugrađen u sam proizvod od trenutka lansiranja.

Cilj je izričito preusmjeravanje dijela štednje iz bankovnih depozita, koji tradicionalno donose niže prinose, ali se doživljavaju kao jednostavni i sigurni, prema tržištu kapitala, uz istodobno povećanje broja domaćih ulagatelja i poboljšanje likvidnosti burze. U tom smislu HIR je komplementaran kanalima, dok OECD članstvo djeluje prije svega na cijenu kapitala i pristup inozemnim ulagateljima. HIR je domaći instrument namijenjen građanstvu čiji je zakonski mandat izravno usmjeren na dubinu i likvidnost tržišta, upravo onu dimenziju koju sama niža premija rizika ne rješava.

Prilike i prijetnje

OECD i HIR djeluju u istom razdoblju te se njihovi učinci mogu međusobno pojačavati. Niža premija rizika zemlje i niži WACC povećavaju fundamentalnu vrijednost domaćih kompanija, dok HIR stvara novu domaću potražnju za financijskim instrumentima. Istodobno, viši standardi korporativnog upravljanja i zaštite manjinskih dioničara smanjuju rizike ulaganja, a veća prisutnost inozemnih institucionalnih ulagatelja može dodatno povećati likvidnost tržišta.

Takva kombinacija šalje i važan institucionalni signal: razvoj tržišta kapitala nije izolirana mjera, nego koordinirana politika koja istodobno djeluje na cijenu kapitala, kvalitetu tržišta i domaću investicijsku potražnju. U povoljnom scenariju OECD članstvo snižava trošak kapitala i povećava kredibilitet tržišta, dok HIR osigurava dodatni dugoročni kapital koji novu ponudu može apsorbirati.

Glavni rizik proizlazi iz mogućeg nesklada između rasta potražnje i ponude. Ako se broj kvalitetnih izdanja, IPO-a i djelomičnih privatizacija ne poveća, dodatna potražnja mogla bi se koncentrirati na postojeći uski krug likvidnih dionica te prije podizati njihova vrednovanja nego povećavati dubinu tržišta. Taj je rizik izraženiji jer se HIR uvodi u razdoblju kada je CROBEX na višegodišnjim maksimumima, a dio pozitivnog učinka pada premije rizika već je ugrađen u tržišne cijene.

Dodatno, liberalizacija kretanja kapitala djeluje u oba smjera. Ako domaće tržište ne ponudi dovoljno kvalitetnih instrumenata, dio nove štednje može se, iznad propisanog domaćeg minimuma, usmjeriti prema većim i likvidnijim inozemnim tržištima.

Stoga će konačni učinak OECD članstva i HIR-a ponajprije ovisiti o tome hoće li rast potražnje pratiti odgovarajuće širenje ponude. Broj i kvaliteta novih uvrštenja u 2026. i 2027. bit će jedan od ključnih pokazatelja hoće li kombinacija tih dvaju procesa rezultirati dubljim tržištem ili tek višim vrednovanjem postojećih dionica.

Od rejtinga do troška kapitala

Da bi se učinak članstva izmjerio na način koji je izravno upotrebljiv u fundamentalnoj procjeni, poslužit ćemo se pristupom Aswatha Damodarana⁷ za premiju rizika zemlje (country risk premium, CRP) i implicitnu premiju zrelog tržišta (mature market equity risk premium, ERP). Metodologija polazi od kreditnog rejtinga zemlje (primarno Moody'sova, uz S&P ekvivalent kada Moody's rejting ne postoji), iz kojeg se izvodi prilagođeni default spread (*adjusted default spread*); taj se spread zatim skalira faktorom relativne volatilnosti tržišta dionica u odnosu na tržište državnog duga da bi se dobila premija rizika zemlje za vlasnički kapital. Ukupna zahtijevana premija na vlasnički kapital za zemlju jednaka je zbroju implicitne premije zrelog tržišta i premije rizika zemlje.

Damodaran ažurira ove podatke najmanje dvaput godišnje – na početku i sredinom godine (u srpnju), a od 2025. metodologija za premiju zrelog tržišta uključuje i dodatnu prilagodbu zbog Moody'sova sniženja rejtinga SAD-a s Aaa na Aa1: premija zrelog tržišta sada se računa kao implicitna ERP za S&P 500 umanjena za prilagođeni default spread same Amerike, a ne, kao ranije, izjednačena s američkom ERP-om. Ovaj pristup ima prednost transparentnosti i ponovljivosti te je postao standard u praksi equity researcha za tržišta u razvoju i granična tržišta, uključujući srednju i istočnu Europu. Za potrebe ovog teksta koristimo najsvježije javno dostupne Damodaranove podatke – polugodišnje ažuriranje objavljeno 15. srpnja 2026. ("Country Risk: Determinants, Measures and Implications – The 2026 Edition"), kombinirano s tržišnim podacima o bezrizičnoj stopi na dan pisanja ovog teksta (sredina kolovoza 2026.).

Rejting putanja Hrvatske nastavila se i u 2026. godini, no ravnomjerno po agencijama. Nakon nadogradnji iz 2024. (S&P i Fitch na A-, Moody's na A3), agencija S&P u ožujku je 2026. podigla rejting Hrvatske za još jedan stupanj, na razinu „A“, uz stabilne izgleda, izrijeком navodeći nadolazeće članstvo u OECD-u te provedbu reformi financiranih iz Mehanizma za oporavak i otpornost kao pozitivne čimbenike. Time je S&P otvorio razmak od jednog stupnja u odnosu na Fitch, koji Hrvatsku i dalje ocjenjuje s A-, i u odnosu na Moody's, koji je tijekom 2026. potvrdio rejting na razini A3, uz stabilne izgleda, bez daljnje nadogradnje.

⁷ Aswath Damodaran je ugledni indijsko-američki profesor financija na poslovnoj školi Stern School of Business Sveučilišta u New Yorku (NYU). Autor je više radova na temu procjene vrijednosti, korporativnih financija i upravljanja imovinom.

Budući da Damodaranova metodologija kao primarni izvor za izračun premije rizika zemlje koristi upravo Moody'sov rejting, ažurirana country risk premija za Hrvatsku formalno ostaje vezana uz rejting A3 (prilagođeni default spread 1,02 %, CRP 1,55 %) sve dok Moody's ne uskladi vlastitu ocjenu sa S&P-om. Riječ je o analitički važnom nalazu: postoji metodološki jaz između stvarnog, tržišno priznatog kreditnog poboljšanja Hrvatske i njegova punog odraza u standardiziranim ulaznim parametrima koje koriste modeli vrednovanja. To znači da bi daljnja kompresija hrvatske CRP-e prema Damodaranovoj metodologiji mogla uslijediti tek nakon eventualne Moody'sove nadogradnje, a ne automatski uz svaku pojedinačnu agencijsku odluku.

Istodobno, kretanje na strani bezrizične stope ide u suprotnom smjeru. Njemački desetogodišnji Bund, koji u ovom modelu služi kao euro bezrizična stopa, porastao je s oko 3,1 % početkom 2026. na oko 3,2 % sredinom kolovoza 2026. – razinu blizu petnaestogodišnjeg maksimuma, potaknutu inflacijskim pritiscima i rastom prinosa državnih obveznica diljem razvijenih tržišta. Taj rast bezrizične stope djelomično poništava učinak niže premije rizika zemlje na trošak kapitala hrvatskih izdavatelja – ilustracija da je trošak kapitala uvijek rezultat više istodobnih pokretača, a ne samo napretka jedne zemlje ili jedne institucije poput OECD-a.

Kombinirajući ažurirane parametre – euro bezrizičnu stopu od oko 3,2 %, premiju zrelog tržišta od 4,20 % i betu 1,0 – trošak vlasničkog kapitala hrvatskog izdavatelja uz današnju CRP od 1,55 % iznosi oko 9,0 %. Da je Hrvatska ostala na razini rejtinga BBB+/Baa2 (s CRP-om oko 2,46 %), taj bi trošak bio blizu 9,9 %. Prevedeno u WACC (uz ilustrativnu strukturu 70 % vlasnički / 30 % dužnički kapital, poreznu stopu 18 % i cijenu duga izvedenu iz zbroja bezrizične stope i prilagođenog default spreada), riječ je o padu s otprilike 8,1 % na 7,3 % – ušteda od oko 80 baznih poena na trošku kapitala, nešto manje nego što je proizlazilo iz siječanjskih podataka (90 baznih poena), upravo zbog rasta bezrizične stope. Nastavi li se konvergencija prema razini A2 – što bi zahtijevalo Moody'sovu nadogradnju u skladu sa S&P-ovim korakom iz ožujka 2026. – WACC bi se, uz iste ostale pretpostavke, mogao približiti 6,9 %.

Naredna tablica prikazuje ažuriranu putanju ponderiranog troška kapitala kroz tri scenarija rejtinga, s parametrima važećima u kolovozu 2026.

Tablica 1: Prikaz kretanja ponderiranog troška kapitala

Scenarij rejtinga	Premija rizika zemlje (CRP)	Trošak vlasničkog kapitala	WACC*
BBB+ / Baa2 (razina prije 2024.)	≈ 2,46 %	≈ 9,9 %	≈ 8,1 %
A3 / A- / A (kolovoz 2026.)	1,55 %	≈ 9,0 %	≈ 7,3 %
A2 (projekcija, Moody's uskladi s S&P-om)	≈ 1,10 % (ilustrativno)	≈ 8,5 % (ilustrativno)	≈ 6,9 % (ilustrativno)

* WACC izračunat uz ilustrativnu strukturu 70 % vlasnički / 30 % dužnički kapital, poreznu stopu 18 %, betu 1,0, euro bezrizičnu stopu 3,2 % (njemački 10-godišnji Bund, sredina kolovoza 2026.) i premiju zrelog tržišta 4,20 % (Damodaranovo ažuriranje od 15. srpnja 2026.). Cijena duga aproksimirana je zbrojem bezrizične stope i prilagođenog default spreada za odgovarajući rejting. Vrijednosti su ilustrativne i služe isključivo prikazu smjera i reda veličine učinka, ne kao stvarna procjena za bilo koju konkretnu tvrtku.

Koliko niži WACC podiže vrijednost?

Za pojedinačnu tvrtku to nije akademski detalj. **Pad WACC-a od jednog postotnog boda, uz nepromijenjene novčane tokove, može podići procijenjenu vrijednost za više od 10 %** (u određenim DCF konfiguracijama) – ovisno o stopi rasta – jer se budući tokovi diskontiraju nižom stopom. Učinak je izraženiji za tvrtke s dugotrajnijim profilom novčanih tokova (npr. infrastruktura, energetika, nekretnine) nego za tvrtke s kratkim ciklusom povrata kapitala, jer se promjena diskontne stope u DCF modelu kumulativno više odražava na sadašnju vrijednost udaljenijih novčanih tokova. To je izravna veza između geopolitičke odluke o članstvu i bilance domaćeg poduzeća i razlog zbog kojeg institucionalni napredak OECD pristupanja zasluži mjesto u modelu vrednovanja, a ne samo u kvalitativnom opisu makro-okruženja.

Ograničenje – plitko i koncentrirano tržište

Ukupna kapitalizacija Zagrebačke burze na kraju prvog polugodišta 2026. iznosila je oko 58,59 milijardi eura, no velik dio odnosi se na obveznice. Polugodišnji promet od 512 milijuna eura i 117 uvrštenja potvrđuju da domaće tržište ostaje plitko i koncentrirano. CROBEX je sredinom kolovoza dosegao oko 4.433 boda, najvišu razinu od 2008. i gotovo 15 % više nego početkom godine, ali se trgovanje i dalje koncentrira na relativno mali broj likvidnih dionica.

Članstvo u OECD-u može sniziti cijenu kapitala, ali ne može samo po sebi osigurati dubinu tržišta. Bez paralelnog povećanja broja kvalitetnih izdavatelja, niži trošak kapitala i nova potražnja mogu prije podići vrednovanje postojećih likvidnih dionica nego proširiti tržište. Niža premija rizika stoga je nužan, ali ne i dovoljan uvjet za razvoj hrvatskog tržišta kapitala.

Sektorski učinci nižeg troška kapitala

Učinak niže premije rizika zemlje na WACC nije jednoobrazan po sektorima, jer ovisi o strukturi kapitala, profilu novčanih tokova i stupnju regulatorne kontrole prihoda. Donja tablica sažima glavne kanale koristi i ograničenja po ključnim sektorima domaćeg tržišta.

Tablica 2: Sektorske koristi i ograničenja članstva u OECD-u

Sektor	Glavni kanal koristi od OECD članstva	Ključni rizik / ograničenje
Banke i financije	Niži trošak veleprodajnog financiranja; jača regulatorna konvergencija (Basel/HANFA)	Profitabilnost već visoko ovisna o domaćoj potražnji za kreditima
Energetika i infrastruktura	Niži WACC izravno podiže NPV kapitalno intenzivnih projekata	Regulirani prihodi ograničavaju prijenos niže diskontne stope na tržišnu cijenu
Telekomunikacije	Stabilni novčani tokovi pojačano privlačni uz niži trošak kapitala	Zrelost tržišta ograničava rast prihoda neovisno o WACC-u
Turizam i maloprodaja	Bolji pristup vlasničkom financiranju za širenje kapaciteta	Sezonalnost i cikličnost ograničavaju vrednovanje unatoč nižem WACC-u

Izvor: izrada autora

Zajednički nazivnik svih sektora jest da niži trošak kapitala djeluje kao pozitivan, ali ne i jedini čimbenik vrednovanja – operativni fundamenti (rast prihoda, marže, konkurentski položaj) ostaju dominantni pokretač dugoročne vrijednosti, u skladu s temeljnim postavkama fundamentalne analize. Za dugoročnog ulagatelja to znači da OECD članstvo treba tretirati kao poboljšanje jednog ulaznog parametra modela (diskontne stope), a ne kao zamjenu za analizu poslovnog modela i konkurentске pozicije pojedinog izdavatelja.

Članstvo je tek početak

Pristupanje OECD-u za hrvatsko tržište kapitala nikako nije ceremonijalni čin već jasno mjerljiv makrofinancijski događaj. Kroz nižu premiju rizika i trošak kapitala, veću dostupnost inozemnim ulagateljima i više standarde upravljanja, članstvo može trajno spustiti cijenu financiranja domaćih poduzeća. Dijelu tog učinka tržište je već unaprijed uračunalo kroz podizanje kreditnog rejtinga unatrag dvije godine.

Za ostvarenje punog potencijala članstva nužno je ispunjavanje tri preduvjeta:

1. Ponuda – bez nove generacije izdavatelja, uključujući djelomične privatizacije i IPO-e privatnih tvrtki, niži trošak kapitala ostaje neiskorišten.
2. Potražnja – snaženje domaće institucionalne baze (mirovinski i investicijski fondovi) i poticaji malim ulagateljima daju tržištu dubinu. Baza od 2,36 milijuna članova obveznih mirovinskih fondova već postoji, a od 2027. joj se pridružuje i Hrvatski investicijski račun (HIR) sa zakonski ugrađenom obvezom 20-postotne domaće alokacije – oba mehanizma čekaju širu ponudu domaćih instrumenata.
3. Dosljednost – reforme korporativnog upravljanja i nadzora moraju se provoditi i nakon formalnog učlanjenja, jer upravo trajnost određuje hoće li ulagatelji povjerovati u nižu premiju rizika.

Za nositelje politike poruka je da je članstvo početak, a ne kraj posla, za izdavatelje i ulagatelje da se prozor nižeg troška kapitala otvara upravo sada. OECD članstvo i HIR mogu se međusobno pojačavati (niža premija rizika podiže vrijednost imovine u koju HIR zakonski usmjerava dio štednje građana), ali taj pozitivan ishod nije zajamčen. Bez paralelnog rasta broja kvalitetnih izdavatelja, isti mehanizmi riskiraju da samo podignu cijene uskog kruga već likvidnih dionica, umjesto da prodube tržište.

Izvori i literatura

Damodaran, A. (2026), *Country Risk: Determinants, Measures and Implications – The 2026 Edition*, NYU Stern School of Business.

Ministarstvo financija RH (2025), *Strateški okvir za razvoj tržišta kapitala u Republici Hrvatskoj 2025.–2030. i Akcijski plan 2025.–2026.*

OECD (2025), *OECD Corporate Governance Factbook 2025 – Croatia*.

HANFA (2025), *Novi strateški okvir: temelj za sigurnije i likvidnije tržište kapitala*.

MSCI, *Global Market Accessibility Review / Market Classification Framework*.

Zagrebačka burza, tržišne statistike i podaci o indeksu CROBEX, 2025.–2026.

Moody's, S&P Global Ratings i Fitch Ratings, *sovereign credit ratings – Croatia, 2024.–2026.*

EFEKTI PRISTUPANJA OECD-u

Potencijali za transformaciju sustava gospodarenja otpadom u Republici Hrvatskoj

Od gospodarenja otpada do sustavnog gospodarenja resursima.

Autor: dr. sc. Valentina Keblar

Pristupanje Hrvatske Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) predstavlja više od formalnog uključivanja u još jednu međunarodnu organizaciju. OECD okuplja gospodarstva usmjerena prema visokim standardima javnog upravljanja, regulatorne kvalitete, tržišnog gospodarstva, korporativnog upravljanja i održivog razvoja. Uloga Organizacije osobito je izražena u usporedbi javnih politika država članica, identifikaciji najboljih praksi i sustavnom praćenju rezultata provedenih reformi.

U OECD *Economic Surveys: Croatia 2026* posebno je istaknuta potreba nastavka tranzicije Hrvatske prema klimatski neutralnom i otpornijem gospodarstvu. Neke od preporuka su: učinkovitija uporaba ekonomskih instrumenata, postupno smanjenje potpora fosilnim gorivima, ubrzanje energetske tranzicije i kvalitetnije usklađivanje javnih politika s dugoročnim klimatskim ciljevima (OECD, 2026). U području zaštite okoliša i gospodarenja otpadom članstvo u OECD-u doprinijelo bi sustavnoj provedbi zadanih ciljeva. Hrvatska je već u obvezi ispunjavanja ambicioznih ciljeva kao članica Europske unije, međutim stvarni rezultati pokazuju znatan provedbeni jaz između zacrtanog i ostvarenog. Analizirajući dostupne podatke za 2024. godinu u Hrvatskoj je odvojeno sakupljeno 49% komunalnog otpada, stopa recikliranja bila 36,7%, dok je energetske oporabljeno tek 1,5%. U isto vrijeme 50,9% ukupnog komunalnog otpada odloženo je na odlagališta. Razvidno je kako glavni problem

nije samo dostupnost spremnika, nego i kvaliteta prikupljenih frakcija, kapaciteti obrade/oporabe, dostupna tržišta sekundarnih sirovina i dokazivanje konačnog postupka (Požgaj et al., 2025).

Stanje kružnog gospodarstva u Hrvatskoj

Hrvatska je ostvarila značajan napredak u uspostavi sustava odvojenog prikupljanja i recikliranja otpada, ali je daleko od ostvarenja preuzetih ciljeva. Usporedni europski pokazatelji i dalje ukazuju na strukturne slabosti sustava. Ukupno gledajući u Hrvatskoj se još uvijek najviše otpada odlaze na odlagališta te je cilj smanjenja odlaganja, na 10% ukupno nastalog otpada do 2035. godine, teško ostvariv ako se ne naprave veći zaokreti u politici gospodarenja otpadom. Ostvarenju ovog cilja ne pomaže ni podatak kako se ukupna količina otpada nastalog u Hrvatskoj znatno povećava u posljednjih 12 godina. Pozitivni pomaci vidljivi su u gospodarenju ambalažnim otpadom, ali ni u tom segmentu nije postignut cilj od 65% za recikliranje ambalaže koji se trebao ostvariti do 2025. godine. Dodatan izazov predstavljaju biootpad i bivša hrana, koje čine znatan udio u miješanom komunalnom otpadu. Nedovoljni kapaciteti i neujednačena praksa odvojenog prikupljanja, kompostiranja i anaerobne digestije smanjuju mogućnost preusmjerenja tog toka otpada prema korisnim oblicima oporabe (EEA, 2025).

Razvijenost kružnog gospodarstva države očituje se kroz stopu kružne uporabe materijala (*circular material use rate*). Ova stopa pokazuje udio materijala ponovno uvedenih u gospodarski ciklus radi zadovoljenja materijalnih potreba gospodarstva. Na razini Europske unije stopa kružne uporabe materijala u 2024. godini dosegla je 12,2 %, dok Hrvatska i dalje ostvaruje vrijednost približno dvostruko nižu (5,9%) od europskog prosjeka (Eurostat, 2025). Ova razlika upozorava na potrebu jasnog razlikovanja gospodarenja otpadom od kružnog gospodarstva. Povećavanje količina odvojeno sakupljenog i recikliranog otpada čini samo jednu fazu procesa. Stvarno kružno gospodarenje nastaje tek kada sekundarni materijali ponovno ulaze u proizvodnju i zamjenjuju uporabu primarnih sirovina. Stoga je potrebno razvijati tržište sekundarnih sirovina, standarde kvalitete sirovina, industrijsku simbiozu, ponovnu uporabu proizvoda i materijala, zelenu javnu nabavu, politike prevencije nastanka otpada, a ne temeljiti razvoj hrvatskog sustava samo na daljnjim količinama prikupljenog otpada.

Jedan od najvećih izazova europske kružne ekonomije više nije samo prikupljanje otpada nego i stvaranje stabilne potražnje za materijalima dobivenim njegovom obradom. Hrvatska će se stoga morati postupno usmjeravati od pitanja koliko je otpada prikupljeno prema pitanju kolika je vrijednost materijala ponovno vraćena u gospodarski sustav. To zahtjeva pouzdane standarde kvalitete sekundarnih sirovina, bolju transparentnost materijalnih tokova, digitalizirano praćenje, razvoj dugoročnih odnosa između reciklažne i proizvodne industrije te uključivanje recikliranog sadržaja u kriterije javne nabave. Takva transformacija mijenja i položaj samog sektora

gospodarenja otpadom. Poduzeća više nisu samo pružatelji usluge sakupljanja i zbrinjavanja otpada, nego potencijalni proizvođači sekundarnih resursa za industriju. Tako bi za privatna i komunalna poduzeća članstvo prije svega trebalo donijeti promjenu kriterija tržišnog uspjeha. Tvrtke koje mogu dokazati tijekom materijala, kontrolirati nečistoće i isporučiti standardiziranu sekundarnu sirovinu bit će u boljem položaju od onih koji posluju pretežito na razini količina preuzetog otpada.

Potencijalna vrijednost članstva u OECD-u

Hrvatska ima mogućnost beneficija od članstva u OECD-u kroz sustav kontinuiranog međunarodnog vrednovanja politika. Naime, OECD-ovi Pregledi okolišne uspješnosti (*Environmental Performance Reviews*) analiziraju okolišne rezultate država, učinkovitost propisa, primjenu ekonomskih instrumenata, kvalitetu upravljanja kao i sposobnost institucija da ostvaruju utvrđene ciljeve. Tijekom pristupnog postupka Hrvatska je prošla evaluaciju OECD-ova Odbora za okolišnu politiku, koja uključuje usklađenost s načelom „onečišćivač plaća“, upravljanje resursima i otpadom, okolišne informacije te uporabu tržišnih i ekonomskih instrumenata.

Za Hrvatsku je ovakav pristup značajan jer sljedeća razvojna faza zahtijeva pomicanje fokusa, s pitanja jesu li propisi formalno doneseni i kapaciteti izgrađeni, prema pitanju proizvode li javne politike mjerljive rezultate. Usklađivanjem s OECD pokazateljima smanjuju se razlike u definicijama te omogućuje mjerenje stvarne reciklaže, materijalne produktivnosti i kružne uporabe materijala. Na taj način gledanja uspješnost novog postrojenja se ne mjeri njegovom samom izgradnjom nego njegovom iskorištenošću, količinom smanjenja odlaganja otpada, kvalitetom proizvedenih sekundarnih sirovina i ukupnom troškovnom učinkovitošću.

Predmetnu uspješnost moguće je pratiti kroz neovisnu evaluaciju periodičnim stručnim pregledima koji stvaraju pritisak kako bi se planovi pretvorili u rokove, definirale odgovorne institucije i dobili mjerljivi rezultati. Iskustva razvijenih država OECD-a potvrđuju da se velike promjene u gospodarenju otpadom teško ostvaruju isključivo administrativnim propisima čemu su i gospodarski subjekti u Hrvatskoj svjedocima. Dokumentacija ne smije biti sama sebi svrhom. Značajnu ulogu imaju ekonomski instrumenti kojima se cijene pojedinih oblika postupanja s otpadom prilagođavaju njihovim stvarnim okolišnim troškovima. Među najvažnijim instrumentima nalaze se naknade i porezi na odlaganje, modeli „plati koliko baciš“ (*pay-as-you-throw* – *PAYT*), proširena odgovornost proizvođača (*Extended producer responsibility* – *EPR*), sustavi povratne naknade i diferencirane naknade povezane s mogućnošću recikliranja proizvoda.

Dodatna korisnost za hrvatski sustav moguća je i kroz predvidljivije ulaganje. Za razliku od članstva u Europskoj uniji, pristupanje OECD-u ne donosi Hrvatskoj nove kohezijske fondove ili izravne izvore financiranja infrastrukture. Potencijalan pozitivan učinak proizlazi iz poboljšanja ukupne kvalitete institucionalnog i

regulatornog okruženja. Pomoću OECD-a ostvarili bi se uvjeti za stabilnije propise i transparentnije regulatorne postupke pomoću kojih bi se smanjili investicijski rizici za sortirnice, kompostane, reciklažna postrojenja i digitalna rješenja sljedivosti. To je posebno važno za sektor gospodarenja otpadom jer su ulaganja u takva postrojenja uglavnom kapitalno intenzivna i zahtijevaju stabilna pravila tijekom duljeg razdoblja. Stoga bi predvidljiviji propisi, kvalitetnije upravljanje, transparentniji regulatorni postupci i međunarodno usporedivi podaci mogli smanjiti rizik takvih dugoročnih ulaganja.

U isto vrijeme veća kvaliteta institucija i podataka dovela bi do lakšeg procesa dokazivanja okolišnog učinka bankama, fondovima i investitorima, čime bi se omogućilo zeleno financiranje i inovacije. Na dalje, moguća je i profesionalizacija javnih i državnih poduzeća pomoću OECD-ovih standarda korporativnog upravljanja kod imenovanja, ciljeva uprava, objave rezultata i kontrole troškova komunalnih društava. OECD članstvo može posredno poboljšati uvjete za sudjelovanje privatnog kapitala, razvoj javno-privatnih projekata i veće uključivanje međunarodnih financijskih institucija u projekte zelene tranzicije.

Učinak članstva Hrvatske u OECD-u na gospodarenje otpadom treba promatrati i u kontekstu članstva u Europskoj uniji. Europska unija postavlja obvezujuće ciljeve koji uključuju stope recikliranja, ograničenja količina koje se odlažu na odlagališta, definira zahtjeve vezano uz ambalažu i ambalažni otpad, odvojena sakupljanja i proširenje odgovornosti proizvođača, dok OECD ima drugačiju, ali značajnu, ulogu. Vrijednost članstva u OECD-u proizlazi iz sustavnog uspoređivanja država, neovisnog stručnog vrednovanja, evaluacije troškovne učinkovitosti javnih politika te razmjene iskustava između razvijenih gospodarstava.

Jednostavno rečeno, Europska unija Hrvatskoj u velikoj mjeri definira što treba postići, a OECD bi pridonio kvalitetnijem odgovoru na pitanje kako postići traženo na učinkovitiji način. Za Hrvatsku i njene građane bi to moglo biti najvažnija dodana vrijednost članstva u OECD-u.

Iskustva usporedivih europskih država nakon pristupanja OECD-u

Pri procjeni potencijalne korisnosti za Hrvatsku, nakon pristupanja OECD-u u sektoru gospodarenja otpadom, korisno je pogledati iskustva Slovenije i Estonije, koje su pristupile OECD-u 2010. godine, Latvije koja je članica od 2016. godine i Litve od 2018. godine. Ovdje nije riječ o uzročno-posljedičnoj interpretaciji prema kojoj je upravo pristupanje OECD-u dovelo do poboljšanja njihovih sustava gospodarenja otpadom. Predmetne zemlje su, kao i Hrvatska, sve članice Europske unije, stoga su europsko zakonodavstvo, kohezijska sredstva i zajednički ciljevi gospodarenja otpadom bili neposredni pokretači velikog dijela promjena. Kako je ranije navedeno

OECD im je u tom okruženju prije svega pružao okvir za evaluaciju, usporedbu rezultata i daljnju institucionalnu modernizaciju.

Slovenija je Hrvatskoj posebno zanimljiva zbog zemljopisne blizine, veličine gospodarstva, snažne turističke komponente i sličnih povijesnih institucionalnih obilježja. Prema novijim usporedbama OECD-a, Slovenija je 2023. godine bila među vodećim europskim članicama po recikliranju i kompostiranju komunalnog otpada (preko 70%), čak ispred Austrije koja je ostvarivala nešto više od 60% (OECD, 2026a). Slovenija je na dobrom putu za ostvarenje svojih ciljeva recikliranja i smanjenja odlaganja otpada na odlagališta do 2035. godine.

Napredak je potaknut široko rasprostranjenim odvojenim prikupljanjem otpada (papir i karton, metali, plastika, staklo i biootpad), porezom na odlaganje otpada i zabranom odlaganja biorazgradivog otpada na odlagališta. Na snazi je sustav naplate „plati koliko baciš“. Slovenija je donijela planove gospodarenja otpadom i unaprijedila svoj informacijski sustav za otpad čime je odgovorila na preporuke OECD-a. Također je reformirala sustav proširene odgovornosti proizvođača te ima za cilj bolju primjenu načela „onečišćivač plaća“. Uvela je naprednu modulaciju naknada u okviru proširene odgovornosti proizvođača kako bi potaknula uporabu ambalaže koja se može reciklirati i smanjila količinu odbačene ambalaže (OECD, 2026b). Vidljiv je i razvoj pokazatelja kružne uporabe materijala. Prema Eurostatu, njegova vrijednost u Sloveniji porasla je s približno 5,9% u 2010. godini na oko 10,1% u 2024. godini (Eurostat, 2025).

Slovenski primjer posebno je važan jer pokazuje kako uspješna politika otpada s vremenom mijenja prioritete. Nakon razvoja odvojenog prikupljanja i recikliranja, fokus se premješta prema prevenciji, ponovnoj uporabi, kvaliteti materijala i smanjenju ukupne potrošnje resursa. Pozitivna poruka nije samo visoka stopa, već orijentacija na materijalnu produktivnost, odnosno koliko gospodarske vrijednosti nastaje iz jedinice potrošenog materijala. Hrvatska bi zato uz tone otpada trebala pratiti uštede primarnih sirovina, vrijednost prodanih sekundarnih materijala i doprinos kružnih poslovnih modela produktivnosti gospodarstva.

Estonija pokazuje koliko se struktura sustava gospodarenja otpadom može promijeniti tijekom relativno kratkog razdoblja. Početkom stoljeća gotovo sav otpad u Estoniji završavao je na odlagalištima. Od 2000. godine način zbrinjavanja komunalnog otpada znatno se promijenio u odnosu na odlaganje na odlagališta. Godine 2014. spaljivanje uz uporabu energije bilo je glavni postupak zbrinjavanja (52%), a slijedili su ga recikliranje (29%) i kompostiranje (5%). Odlaganje na odlagališta činilo je samo 7% ukupne količine. Ostatak je iskorišten za zatrpavanje (ispunjavanje iskopanih područja mineralnim otpadom, poput pijeska i kamenja) (OECD, 2016).

Estonski primjer pokazuje i potencijalno ograničenje takve politike te moguće rizike. Brzo smanjenje odlaganja nije isto što i kružno gospodarstvo ako dominira

spaljivanje jer je znatan dio materijala preusmjeren prema energetskej uporabi. Samo smanjenje odlaganja zato ne mora nužno značiti razvoj optimalnog kružnog modela ako materijali napuštaju gospodarski ciklus kroz spaljivanje. Hrvatska stoga treba planirati energetske uporabe samo za neregiclabilni ostatak, uz ugovorne i regulatorne zaštite koje neće potisnuti prevenciju, ponovnu uporabu i materijalno recikliranje.

Latvija je u samo tri godine, od pristupanja 2016. godine do OECD-ovog izvješća 2019. godine, zabilježila napredak u uporabi, recikliranju i preusmjeravanju otpada s odlagališta. Njezin razvoj je posebno zanimljiv jer primjenjuju porez na prirodne resurse, sustav produljene odgovornosti proizvođača i ekonomske poticaje za smanjenje odlaganja. OECD je također zabilježio povećanje stope uporabe komunalnog otpada s gotovo nulte razine početkom stoljeća na oko 30% u 2016. godini (OECD, 2019).

Unatoč napretku OECD je preporučio nastavak povećavanja poreza na odlaganje, širenje sustava „plati koliko baciš“, bolju integraciju produljene odgovornosti proizvođača s lokalnim sustavima te jačanje tržišta recikliranih materijala. Za Hrvatsku je ovo iskustvo posebno relevantno jer potvrđuje kako sama infrastruktura bez odgovarajućih ekonomskih signala teško može ostvariti puni učinak. OECD je pomogao Latviji u otkrivanju provedbenih slabosti i preporučio instrumente koji mijenjaju ekonomsku računicu.

Litvu je OECD 2021. godine u svom izvješću istaknuo kao zemlju sa značajnim napretkom u modernizaciji sustava gospodarenja otpadom i potrebom za daljnjim prijelazom prema sveobuhvatnom modelu kružnog gospodarstva. U manje od jednog desetljeća prešla je od odlaganja gotovo cjelokupnog otpada prema sustavu u kojem se većina reciklira ili kompostira (OECD, 2021). Napredak se temeljio na razvoju odvojenog prikupljanja, gradnji sortirnice, širenju povratne naknade na različite vrste ambalaže i većoj dostupnosti usluga stanovništvu. OECD-ova bilješka iz 2025. godine navodi kako recikliranje i kompostiranje čine 50% postupanja s komunalnim otpadom, čemu pridonosi sustav odvojenog prikupljanja otpada koji se širi i unapređuje.

Od 2024. godine obavezno je odvojeno sakupljanje kuhinjskog i prehrambenog otpada. Osim toga, sustav povrata ambalaže za piće potaknuo je veće sudjelovanje javnosti u razvrstavanju otpada. Građani putem tog sustava vraćaju više od 90% ambalaže što je rezultiralo da je u 2022. godini vraćeno približno 93% PET ambalaže, 94% metalne ambalaže i 89% staklene ambalaže (OECD, 2025). Poruka za Hrvatsku bila bi kako infrastruktura mora biti povezana s jasnim standardima kvalitete i ponašanjem korisnika. Puko nabavljanje spremnika nije dovoljno. Litavski primjer pokazuje vrijednost kombiniranja povratne naknade, kapaciteta sortirnice, univerzalne usluge i kontinuirane komunikacije s građanima.

Zaključak

Za poduzeća koja djeluju u području gospodarenja otpadom nadolazeće desetljeće donosi transformaciju poslovnih modela. Vrijednost se više neće stvarati dominantno preuzimanjem i zbrinjavanjem otpada, nego kvalitetom izdvojenih materijala, njihovom obradom, pripremom za ponovnu uporabu, recikliranjem, vraćanjem u proizvodne procese te stvaranjem nove ekonomske vrijednosti. Članstvo u OECD-u moglo bi takav razvoj dodatno poduprijeti kroz kvalitetniju regulativu, veću usporedivost podataka, snažnije ekonomske poticaje i veći institucionalni naglasak na učinkovitost korištenja resursa.

Pristupanje Hrvatske OECD-u neće samo po sebi riješiti probleme hrvatskog sustava gospodarenja otpadom niti zamijeniti regulatorni i financijski okvir Europske unije. Potencijalna vrijednost članstva nalazi se prije svega u podizanju kvalitete institucija i javnih politika, u međunarodnom uspoređivanju rezultata te u snažnijoj primjeni načela prema kojima se okolišni ciljevi trebaju ostvarivati na ekonomski učinkovit način.

Iskustva Slovenije, Litve, Latvije i Estonije pokazuju kako manje europske zemlje mogu u relativno kratkom razdoblju, uz sustavan nadzor, znatno smanjiti odlaganje otpada, razviti odvojeno prikupljanje i povećati uporabu otpada. Istodobno ukazuju da visoka stopa recikliranja ne znači i krajnji cilj kružnog gospodarstva. Sljedeći razvojni izazov za Hrvatsku bio bi povećanje udjela sekundarnih materijala koji se vraćaju u gospodarstvo, smanjenje uporabe primarnih resursa, poticanje prevencije nastanka otpada te razvijanje poslovnih modela temeljenih na očuvanju vrijednosti proizvoda i materijala.

Zaključuje se kako Hrvatsko pristupanje OECD-u treba promatrati kao priliku za novu razvojnu fazu koja bi bila prijelaz od gospodarenja otpadom prema sustavnom gospodarenju resursima. Takva promjena ne bi bila važna samo zbog okolišnih ciljeva. Ona izravno utječe i na otpornost gospodarstva, smanjuje ovisnost o uvoznim sirovinama, razvija nove tehnologije i poslovne modele te stvara dugoročnu konkurentnost hrvatskih poduzeća. Upravo zato stvarna vrijednost ulaska Hrvatske u Organizaciju za ekonomsku suradnju i razvoj neće biti samo članstvo u još jednoj međunarodnoj organizaciji, nego sposobnost da se standardi, usporedbe i znanje OECD-a pretvore u mjerljivu promjenu hrvatskog gospodarstva.

Literatura

- European Environment Agency (2025), *Waste management country profile with a focus on municipal and packaging waste – Croatia March 2025*. <https://www.eea.europa.eu/en/topics/in-depth/waste-and-recycling/municipal-and-packaging-waste-management-country-profiles-2025> (pristupano 09. rujna 2026.)
- Eurostat (2025), *Circular economy – material flows*, European Commission, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Circular_economy_-_material_flows (pristupano 09. rujna 2026.)
- OECD (2026), *OECD Economic Surveys: Croatia 2026*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b52e3ac0-en> (pristupano 09. rujna 2026.)
- OECD (2026a), *OECD Environmental Performance Reviews: Austria 2026*, OECD Environmental Performance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/520533a1-en> (pristupano 09. rujna 2026.)
- OECD (2026b), *OECD Environmental Performance Reviews: Slovenia 2026*, OECD Environmental Performance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c6elf2ed-en> (pristupano 09. rujna 2026.)
- OECD (2025), *Environment at a Glance: Lithuania*, https://www.oecd.org/en/publications/environment-at-a-glance-country-notes_59ce6fe6-en/lithuania_47813dc8-en.html#section-d1e35 (pristupano 09. rujna 2026.)
- OECD (2021), *OECD Environmental Performance Reviews: Lithuania 2021*, OECD Environmental Performance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/48d82b17-en> (pristupano 09. rujna 2026.)
- OECD (2019), *OECD Environmental Performance Reviews: Latvia 2019*, OECD Environmental Performance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2cb03cdd-en> (pristupano 09. rujna 2026.)
- OECD/ECLAC (2016), *OECD Environmental Performance Reviews: Estonia 2016*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268241-en> (pristupano 09. rujna 2026.)
- Požgaj, Đ., Vešligaj, G., Kufrin, J., Gumhalter Malić, L., Zanoški Hren, M., Kušević-Vukšić, M., Bulat, V. (2025), *Izješće o komunalnom otpadu za 2024. godinu*, Ministarstvo zaštite okoliša i zelene tranzicije, Zavod za zaštitu okoliša i prirode, https://isgo-portal.haop.hr/sites/default/files/izvjesca/2025-07/Izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20komunalnom%20otpadu%20za%202024_FV.pdf (pristupano 09. rujna 2026.)

PRAVNE I INSTITUCIONALNE REFORME

Između ustupaka i napretka

Pristupanje OECD-u nije samo ispunjavanje formalnih uvjeta, nego i test sposobnosti države da provodi reforme koje istodobno podižu standarde upravljanja i štite vlastite profesionalne i gospodarske interese.

Piše: Robert Travaš, dipl. iur.

Sudeći prema donošenju nekih propisa, Hrvatska je već i prešla prag ulaska u Organizaciju za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) pa je tako izmjenama i dopunama Zakona o odvjetništvu (ZIDZO) Hrvatska i ušla u OECD jer je suprotno svim pravnim uzusima u prijelaznim i završnim odredbama propisano da ZIDZO stupa na snagu u roku od 8 dana pa je tako i stupio na snagu dana 17.6.2026. i time je omogućeno odvjetnicima iz država OECD da od tog dana imaju isti pristup hrvatskom odvjetništvu kao i odvjetnici iz država EU. Hrvatska još nije članica OECD-a pa je kod donošenja te izmjene i dopune ZIDZO radi poštovanja odvjetničke službe, ali i dostojanstva Hrvatske, bar trebalo propisati da te odredbe koje se odnose na odvjetnike iz država OECD stupaju na snagu onog dana kada RH postane članica OECD-a, kao što je bilo propisano i kod ulaska RH u EU. Čini se sitničarenje, no to pokazuje odnos RH prema odvjetničkoj službi, ali i potrebu da se bar donekle zadrži dignitet odvjetničke službe, kao i dostojanstvo države u kojoj odvjetnička služba organizirano i neovisno djeluje u zaštiti prava fizičkih i pravnih osoba od samovolje raznih država tijekom povijesti već više od 160 godina. Uz navedeno, tim je istim ZIDZO dopušteno da odvjetnici, odnosno odvjetnička društva iz država EU-a (sada i OECD-a) mogu u RH osnivati odvjetnička društva kao d.o.o., što je i više od prava koja im temeljem EU propisa pripadaju. Na odvjetničku profesiju prvenstveno se primjenjuje tzv. Odvjetnička Direktiva 98/5/EZ koja izričito propisuje da odvjetnici iz država članica EU-a obavljaju djelatnost u

¹ Autor je odvjetnik te bivši dugogodišnji predsjednik Hrvatske odvjetničke komore.

državi primateljici putem podružnica ili predstavništva, a ne društava kćeri. Opet se čini sitničarenje, ali to je značajna razlika jer predstavništva i podružnice nisu pravne osobe pa nepotrebno dozvoljavanje osnivanja d.o.o. dodatno olakšava stranim odvjetničkim društvima pristup malom i ekonomski slabom tržištu odvjetničkih usluga u RH, te donosi nove posljedice i s radno pravnog aspekta odvjetnika i/ili odvjetničkih vježbenika zaposlenih u tim odvjetničkim društvima. Razlika je velika, podružnice i predstavništva nisu pravne osobe, a društvo kćer je pravna osoba. Temeljem Zakona o odvjetništvu, da bi se bavilo odvjetništvom u RH mora se biti u radnom odnosu u odvjetničkom uredu ili odvjetničkom društvu, a odvjetnički vježbenici moraju imati radni odnos kod odvjetnika pojedinca ili u odvjetničkom društvu. Zakon o radu propisuje da se radni odnos može zasnovati s fizičkom ili pravnom osobom, a to predstavništva i podružnice nisu nego za njih i njihove obveze odgovaraju matična društva. Stoga je, ukoliko se htjelo i moglo raditi za strano odvjetničko društvo, bilo potrebno zasnovati radni odnos kod osnivača predstavništva ili podružnice, dakle u drugoj državi EU-a gdje su vježbenici i odvjetnici svakako više plaćeni nego u RH. Sada se to uklanja i jasno je da je to u interesu stranih odvjetničkih društava.

ZIDZO se donio temeljem navodne neusklađenosti važećeg Zakona o odvjetništvu s Direktivom o uslugama, ali i Kodeksom o liberalizaciji koji je jedan od uvjeta za pristup Hrvatske u OECD, što je očito politički cilj. Osim toga, potpuno se pogrešno koristi termin o navodnoj neusklađenosti našeg Zakona o odvjetništvu s pravnom stečevinom EU-a. Naime neusklađenost može utvrditi jedino Sud EU, a ne jednostrano mišljenje Europske komisije (EK) ili neke njene uprave, u ovom slučaju Uprave za unutarnje tržište (DG GROW). Kod toga i sama EK postupa protivno direktivama koje je sama donijela jer u Direktivi o uslugama koja predviđa mogućnost osnivanja društva kćeri jasno piše da se u slučaju da postoji posebna direktiva o nekoj profesiji primjenjuju odredbe te direktive, dakle u odnosu na odvjetništvo primjenjuje se Direktiva 98/5/EZ koja, kako je već opisano, ne predviđa mogućnost osnivanja društva kćeri od strane inozemnog odvjetničkog društva. Nažalost, linijom manjeg otpora EK uspijeva manjim i slabijim državama nametnuti svoja tumačenja koja su uvijek u nečijem interesu, ovdje u interesu velikih odvjetničkih društava iz država EU koja su već ionako u raznim oblicima prisutna na našem malom i ekonomski slabom tržištu i pobiru ono malo vrijednoga što je ostalo. U odnosu na prihod tih stranih društava hrvatski odvjetnici ili vježbenici rade za njih za mrvice. Mišljenja sam da nije normalno da u RH drugo društvo po prihodu i dobiti u 2025. bude strano odvjetničko društvo.

Popuštanje na štetu hrvatskih odvjetnika

Popuštanje RH pritiscima EK, a sada i OECD-a, koji su motivirani interesima stranih odvjetničkih društava koja raznim putevima očito imaju utjecaj u EK, ponovo pokazuje da je RH spremna popuštati na štetu hrvatskih odvjetnika, profesije koja je Ustavom RH definirana kao služba koja pruža pravnu pomoć svakome u skladu

sa zakonom (čl. 27. Ustava RH). Takvu sudbinu kad su u pitanju politički interesi elita mogu očekivati i druge profesije u RH. Vode li se te pregovori indolentno ili ih dirigiraju neki morokrati koji linijom manjeg otpora ne vode dovoljno računa da se s pravnim i drugim argumentima u okviru mogućeg zaštite interesi profesija koje se obavljaju u RH. Pojam morokracija izveden je iz starogrčkih korijena riječi moros (μωρός), koja označava budalu, nerazumnu, glupu ili intelektualno uskraćenu osobu i sufiksa – kratia (κρατία), koji se odnosi na vlast, vladavinu ili upravljački sustav. U sustavu morokracije stručnost i znanje gube vrijednost, a glavni kriteriji za napredovanje postaju poslušnost, politička pripadnost i odanost. Taj je pojam definirao i uveo u RH (a i šire izlaskom knjige „Morocracy“ u Londonu) cijenjeni dr.sc. Darko Tipurić, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, u svom radu „Ogled o morokraciji“ (Izvorni znanstveni rad, JEL klasifikacija: D73, H83, L32, G34). Naravno da se sve profesije moraju uskladiti s pravilima EU-a, a sada i OECD-a, ali treba voditi računa da se ne popušta pritiscima tamo gdje nije nužno i gdje postoje argumenti za obranu prava i interesa svih onih koji obavljaju neke profesije u RH. Izgovor EK da su hrvatski odvjetnici ravnopravni na tržištu EU-a i da imaju ista prava kao i odvjetnici iz drugih velikih država, postoji samo na papiru i to je u najmanju ruku cinična tvrdnja. Svakome je jasno da odvjetnici koji obavljaju svoju službu u Hrvatskoj nisu niti mogu biti konkurencija na velikom tržištu odvjetničkih usluga u većim ili velikim državama EU-a. Tako „mali podizvođači radova“ koji su angažirani samo kod primjene hrvatskog prava postaju još manji i beznačajniji.

Kad već hrvatski odvjetnici nisu i ne mogu biti ravnopravni na tržištu EU-a, mišljenja sam da hrvatski odvjetnici kao i sve druge profesije u Hrvatskoj zaslužuju da ih se zaštiti u okvirima mogućeg. Kontrolom značajnog tržišta odvjetničkih usluga u RH od strane inozemnih odvjetničkih društava sigurno neće doći do pojeftinjenja odvjetničkih usluga nego samo do poskupljenja, a dobit tih društava neće završiti u Hrvatskoj nego u nekoj drugoj državi EU-a ili OECD-a.

Stručnost i neovisnost u upravljanju državnim poduzećima

Standardi OECD-a trebali bi uvesti značajna poboljšanja, posebno u vidu obveze angažmana stručnih i neovisnih članova u upravljanju državnim poduzećima, a kriterij neovisnosti uređuje Vlada RH posebnom uredbom (čl. 36. i 51. Zakona o pravnim osobama u vlasništvu RH – dalje: ZPOVRH). Tekst prijedloga Uredbe o izboru i imenovanju članova nadzornih i upravnih organa pravnih osoba u vlasništvu RH bio je u javnom savjetovanju svega 15 dana, a javno savjetovanje je završeno 04.7.2026. pa je Vlada RH na 190. sjednici održanoj 30.7.2026. donijela tu Uredbu (dalje: nova Uredba), kao i Odluku o donošenju Vlasničke politike pravnih osoba u vlasništvu RH i Odluku o pravnim osobama od posebnog interesa za RH. Ono što naravno ohrabruje i u ZPOVRH i novoj Uredbi je pokušaj smanjivanja

političkog utjecaja i sukoba interesa u državnim poduzećima kroz način izbora i obvezno sudjelovanje neovisnih stručnjaka u nadzornim i upravnim organima takvih društava, čime se želi upravljanje državnim poduzećima približiti OECD standardima korporativnog upravljanja državnim poduzećima (*OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, 2024.).

Promjene u dobrom smjeru

Mora se napomenuti da su neke promjene glede odgovornosti i obveza članova nadzornih odbora i uprava počele ići u dobrom smjeru Zakonima o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima koje su donesene tijekom 2019., 2023. i 2024. Tim je izmjenama i dopunama povećana odgovornost osoba izabranih u te upravljačke organe, propisana je primjena Kodeksa korporativnog upravljanja u njihovom radu, ograničenja i pravila njihovog izbora, odnosi s povezanim osobama, izvješća o njihovim primicima i zastupljenost žena u upravljačkim organima. Tako je 2019. donesena i Uredba o uvjetima za izbor i imenovanje članova nadzornih odbora i uprava pravnih osoba od interesa za RH i način njihova izbora, a što je prvi put da su se detaljnije propisali postupci izbora i imenovanja članova nadzornih odbora i kandidata za članove uprava pravnih osoba od posebnog interesa za RH, te se ta Uredba odgovarajuće primjenjuje u pogledu uvjeta za izbor kandidata za članove nadzornih odbora i kandidate za članove uprava (predsjednike i članove uprava, ravnatelje, direktore) trgovačkih društava čijim dionicama i poslovnim udjelima upravlja Centar za restrukturiranje i prodaju (dalje: CERP), kao i za trgovačka društva koja je osnovala RH. Propisuje se da se člana uprave pravne osobe od posebnog interesa za RH bira javnim natječajem kojeg provodi ministarstvo u čijoj nadležnosti su djelatnosti kojima se pretežito bavi pravna osoba od posebnog interesa za RH. Propisuju se uvjeti i postupak za izbor članova nadzornih odbora pravnih osoba od interesa za RH, a ministarstvo u čijoj nadležnosti su djelatnosti kojima se pretežito bavi pravna osoba od posebnog interesa za RH prikuplja potrebnu dokumentaciju, provodi razgovor s kandidatima i daje svoje mišljenje o kandidatima i prijedlog za izbor dostavlja Vladi RH koja će nadležnom tijelu pravne osobe predložiti izbor i imenovanje članova nadzornog odbora.

Zašto bez javnog natječaja?

U tom se postupku za izbor članova nadzornih odbora ne spominje javni natječaj niti je jasno tko i kojim putem predlaže nadležnom ministarstvu članove nadzornih odbora pa kako nije propisan javni natječaj ostaje otvoreno pitanje za razmišljanje tko predlaže te članove nadzornih odbora i po kojem kriteriju. Ostaje mogući zaključak da je taj kriterij subjektivan i da prednost imaju „ljudi od povjerenja“ bliski vladajućoj strukturi bez obzira o kojoj se ideološkoj i vladajućoj strukturi radi, a vjerojatno je poželjno i da te osobe ne prave probleme u obnašanju svojih dužnosti

i da mirno i poslušno figuriraju i provode naputke kad se za to pokaže potreba. No to je samo nagađanje i nadam se da griješim.

Ohrabrujuće u toj Uredbi iz 2019. koja je bila na snazi do donošenja nove Uredbe je da, za razliku od postupka izbora članova nadzornih odbora, postupak izbora kandidata i imenovanja članova uprava pravnih osoba od posebnog interesa za RH pokreće nadležno ministarstvo objavom javnog natječaja u „Narodnim novinama“, a obavijest o javnom natječaju mora se objaviti u jednoj od visokotiražnih dnevnih tiskovina i na službenim stranicama nadležnog ministarstva i pravne osobe za čiju se upravu kandidati biraju. Administrativni postupak provodi nadležno ministarstvo koje sačinjava zapisnik o postupku izbora kandidata, daje pisano mišljenje o kandidatima i predlaže Vladi RH prijedlog za izbor kandidata, a Vlada donosi akt kojim se završava postupak izbora kandidata i dostavlja ga pravnoj osobi radi provedbe procedure imenovanja članova uprave.

Prostor za pogodovanje

Dakle, izbor članova uprave je znatno transparentniji od izbora članova nadzornih odbora, no opet ostavlja prostor za razne mogućnosti neformalnog pogodovanja pojedinim kandidatima. Naravno da niti u jednom sustavu nije moguće potpuno ukloniti takve mogućnosti pogodovanja, no sva demokratska društva koja teže kompetentnosti u obavljanju važnih dužnosti nastoje maksimalno smanjiti takve neformalne utjecaja ne samo propisima nego i stvaranjem svijesti javnosti i stručnih krugova o nužnosti primjene takvih kriterija na sveopću društvenu korist. Svi znamo da je ta svijest najviše razvijena u skandinavskim zemljama, a mi smo ne samo zemljopisno daleko od tih država, nego nažalost i stanjem društvene svijesti kojom bi se shvatila i uvažavala važnost obavljanja poslova od strane kompetentnih ljudi nauštrb sadašnjeg prvenstva užih interesa pojedinih interesnih skupina ili pojedinaca. Naše društvo funkcionira još uvijek na principu „klatna“ koje prelazi s jedne na drugu stranu ovisno samo o trenutnoj ideološkoj opredijeljenosti većine birača i skupini ljudi na odlučnim pozicijama u vlasti. Smeta, a ponekad i iritira, da je mjerenje domoljublja pri tome karta na koju u politici igraju svi, a nakon pravednog Domovinskog rata i teško izbarene slobode žalosno je da uopće postoje politička prepucavanja o toj temi koja je povijesno jasna i čista.

Politizacija domoljublja

Mišljenja sam da je domoljuban svatko, bez obzira na ideološku opredijeljenost, i da je domoljub onaj tko voli ili najmanje onaj tko poštuje državu u kojoj ostvaruje svoju egzistenciju i kod toga radi stručno, pošteno i ono važno je da uredno plaća svoje obveze koje se plaćaju za opće dobro i infrastrukturni i svaki drugi oblik razvoja i napretka društva. Uloga države je da osigura moralno i poslovno okruženje koje

nagrađuje takvo ponašanje, a nisam siguran da je to postignuto, ali se nadam da se tome teži.

U tom svijetlu gledam na doneseni ZPOVRH koji je donio znatan napredak (stupio na snagu 01.10.2025) glede upravljanja i sastava te načina izbora organa upravljanja pravnim osobama u vlasništvu RH, ograničenja kumulacije funkcija, kao i na već spomenutu novu Uredbu. Proširuje se i jasnije definira krug pravnih osoba na koje se ta Uredba primjenjuje (u skladu s čl. 50. i 51. ZPOVRH), definira se što znači neovisnost članova nadzornog i upravnog odbora pravne osobe u vlasništvu RH, poslovna povezanost koja posljedično dovodi do toga da se kandidat ne smatra neovisnim, način rada i donošenja odluka te izbor neovisnih članova povjerenstava za izbor kandidata za članove nadzornih i upravnih odbora u pravnim osobama u vlasništvu RH, koja svojom odlukom osniva Vlada RH u skladu s čl. 46. ZPOVRH, te imenuje članove tih povjerenstava koja imaju 5 članova od kojih je samo jedan neovisni stručnjak. Ono što je napredak u odnosu na sada važeću Uredbu je da prijedlog nove Uredbe propisuje da se, uz članove upravnog odbora pravne osobe u vlasništvu RH, sada i članovi nadzornog odbora biraju javnim natječajem. To omogućuje većem krugu neovisnih stručnjaka da se jave na te javne natječaje, a RH kao vlasniku pravne osobe da ima širi krug stručnjaka koje može izabrati za člana nadzornog odbora. ZPOVRH propisuje da pravna osoba u vlasništvu RH koja ima oblik trgovačkog društva mora imati nadzorni odbor (čl. 35. ZPOVRH). Nadzorni odbor velike pravne osobe u vlasništvu RH ima najmanje 5 članova, a nadzorni odbor ostalih pravnih osoba u vlasništvu RH ima najmanje 3 člana. U pravnim osobama u vlasništvu RH najmanje 33% članova nadzornog odbora moraju biti neovisni članovi, osim ako je drukčije propisano posebnim zakonom kojim je pravna osoba osnovana (čl. 37. ZPOVRH). Nadležnosti nadzornog odbora propisuju se u čl. 38. ZPOVRH, a njima se proširuju i detaljnije propisuju obveze nadzornog odbora kao što je obveza sudjelovanja u pripremi godišnjeg i srednjoročnog plana poslovanja, osiguravanja postojanja djelotvornih politika radi identificiranja i upravljanja značajnim rizicima, davanje suglasnosti nadzornog odbora za sklapanje pravnih poslova s povezanim osobama kao i za druge pravne poslove određene vrijednosti koji ne ulaze u redovito poslovanje pravne osobe u vlasništvu RH. Nadzorni odbor podnosi pisani izvještaj o obavljenom nadzoru skupštini društva i obavlja godišnju procjenu vlastitog rada i učinka revizijskog odbora kao i drugih odbora nadzornog odbora (čl. 39. ZPOVRH). Nadzorni odbor velike pravne osobe u vlasništvu RH mora imati revizijski odbor, odbor za imenovanja i primitke te odbor za rizike (čl. 40. ZPOVRH), a nadzorni odbor donošenjem poslovnika o radu tih odbora uređuje ovlasti i odgovornosti te način rada tih odbora. Pravna osoba u vlasništvu RH koja ima oblik dioničkog društva može umjesto nadzornog odbora i uprave imati upravni odbor ako je to određeno njenim statutom.

Kompetencije kandidata

Posebno je ohrabrujuća odredba čl. 45. ZPOVRH koja propisuje da izbor za članove nadzornih i upravnih odbora pravnih osoba u vlasništvu RH mora biti zasnovan na kompetenciji kandidata, mora se voditi briga o raznolikom sastavu tih organa posebice u odnosu na spol, dob, obrazovanje i profesionalno iskustvo, te da se te osobe biraju putem javnog natječaja koji provodi Vlada RH (identično i u čl. 11. nove Uredbe) na način da osniva povjerenstvo za izbor kandidata koje daje prijedlog Vladi koja donosi odluku o izboru kandidata pa u konačnici te kandidate imenuje skupština društva. U čl. 47. ZPOVRH propisuju se dodatni uvjeti za kandidata za člana upravnog ili nadzornog odbora, a to može biti osoba koja ima dobar ugled, odgovarajuća stručna znanja, obrazovanje, sposobnost i iskustvo, koja nema sukob interesa, koja nema nepodmirenih poreznih dugovanja prema RH i drugi uvjeti. Propisuju se uvjeti i način izbora kandidata za člana uprave odnosno izvršnog direktora koji su glede osobnih svojstava gotovo identični kao i kod izbora članova nadzornog i upravnog odbora, a razlika je u tome da javni natječaj provodi nadzorni odnosno upravni odbor pravne osobe u vlasništvu RH, te donosi i odluku imenovanju nakon prethodne konzultacije s Vladom RH.

Barem jedan svjetski jezik

Kod uvjeta koji se propisuju za imenovanja članova uprava, odnosno izvršnih direktora pravnih osoba u vlasništvu RH, osim uvjeta koji postoje i kod izbora članova nadzornih i upravnih odbora, izričito se navodi i uvjet znanja najmanje jednog svjetskog jezika koji će biti naveden u javnom natječaju. Mišljenja sam da je takva obveza mogla biti propisana i za izbor članova upravnih i nadzornih odbora, a svakako za razne političke visoke funkcije u drugom odgovarajućem zakonu jer je danas u globaliziranom poslovnom i političkom svijetu, kao i u asocijacijama čiji smo članovi, nemoguće funkcionirati bez poznavanja barem jednog svjetskog jezika. Novom Uredbom uređuje se sukob interesa i upravljanje sukobom interesa, kao i razlozi za opoziv članova organa pravnih osoba u vlasništvu RH, te primjena nove Uredbe na ovisna društva. Predviđeno je da će nova Uredba stupiti na snagu 01.01.2027. Vlada RH donijela je Odluku o izradi Smjernica za rad nadzornih i revizijskih odbora u pravnim osobama od posebnog interesa za RH te pravnim osobama kojima upravlja CERP, a poznavanje tih smjernica koje se odnose na rad nadzornih odbora uvodi se kao još jedan od uvjeta za kandidate za članove nadzornih, odnosno upravnih odbora pravnih osoba u vlasništvu RH.

Na opisani način propisima se uređuju izbor i imenovanja kandidata za članove nadzornih i upravnih odbora, uprava i izvršnih direktora u pravnim osobama u vlasništvu RH, rad i nadležnosti upravljačkih organa tih pravnih osoba, a za napomenuti je da su uz taj regulatorni pomak do sada izdane i Smjernice za rad nadzornih odbora u pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku,

kao i u drugim pravnim osobama čijim dionicama, poslovnim udjelima i osnivačkim pravima, u svojstvu zakonskog zastupnika, upravlja Centar za restrukturiranje i prodaju, kao i da je Ministarstvo pravosuđa, uprave i digitalne transformacije izdalo Priručnik za primjenu Smjernica OECD- a o korporativnom upravljanju u trgovačkim društvima u većinskom državnom vlasništvu primjenjiv i za trgovačka društva u vlasništvu jedinica lokalne (regionalne) samouprave, koji su naravno korisni ali su samo savjetodavne naravi pa je uređenje te materije propisima napredak u tom području.

Hoće li stručni nadmašiti podobne?

Na papiru sve to izgleda prilično dobro i hrvatski poslovni svijet pozdravlja takve izmjene u nadi da će stručnost i profesionalizam nadvladati morokraciju u tom poslovnom segmentu našeg društva, a transparentni i konkurentni postupci izbora članova upravljačkih organa pravnih osoba u vlasništvu RH dovesti i do veće uloge neovisnih stručnjaka, te do veće uspješnosti u poslovanju pravnih osoba u vlasništvu RH. No da li će se te izmjene doista i provesti ili će ostati mrtvo slovo na papiru kojim se samo zadovoljavaju uvjeti pristupa OECD-u, veliko je pitanje na koje će samo budućnost odgovoriti. Nadam se da će me praksa u primjeni ovih novih propisa demantirati i da neće dozvoliti da opet podobni prevladaju stručne, kao i da neće doći do zlorabica mogućnosti kao npr. da se statutom mogu odrediti dodatni uvjeti koja mora ispuniti osoba da bi bila imenovana u nadzorni odbor pa bi moglo doći do „tailor-made“ uvjeta. Kao i kod primjene bilo kojeg propisa, subjektivna tumačenja nekih odredbi su moguća kao npr. što to znači „osoba koja ima dobar ugled“ (čl. 47. st. 1. toč. 1. ZPOVRH). Iako je to na prvi pogled notorno, netko po svom radu i ponašanju može za nekoga imati „dobar ugled“, a za isti rad i ponašanje u percepciji druge osobe to ne mora biti slučaj pa se postavlja pitanje o tome tko konačno „presuđuje“ da li konkretna osoba ima dobar ugled, da li je to povjerenstvo ili netko drugi i što se događa u slučaju spora da li određena osoba ima dobar ugled. Naravno da je nemoguće propisati sve kriterije kako bi se izbjegle nepravilnosti pa ostaje nada da će se to tumačiti u okviru opće ili kod većine prihvaćenih moralnih i dobrih poslovnih običaja.

Unatoč crnilu ili sivilu iznesenom u ovom članku, treba pozdraviti bilo kakav napredak u cilju profesionalizacije, racionalizacije i preferiranja stručnosti i kompetentnosti nad morokracijom u upravljanju državnim poduzećima pa bio taj napredak i samo na papiru jer moraju doći generacije i dan kad će se taj papir morati i htjeti primijeniti. Nadamo se da će to biti ubrzo ili bar da smo slijedećim generacijama pripremili taj temelj za borbu i napredak kad im već pri kraju naših profesionalnih karijera ne ostavljamo baš ružičasto nasljeđe. No imam povjerenja u mlade, stručne i uspješne ljude da će svojom snagom, unatoč vjerojatnim brojnim otporima raznih političkih i interesnih skupina, ubrzati i dosegnuti željene promjene na dobrobit cijelog našeg društva. In spe.

HRVATSKA NA PRAGU ČLANSTVA U OECD-u

Od formalnog usklađivanja do institucionalne promjene

Korporativno upravljanje, poslovni integritet i odgovornost kao test stvarne primjene OECD-ovih standarda.

Piše: prof. dr. sc. Hana Horak¹

Republika Hrvatska postala je kandidatkinja za članstvo u OECD-u 2022., kada je Vijeće OECD-a usvojilo Plan pristupanja kojim je utvrđen sadržaj i način dubinskih pregleda hrvatskih politika, propisa i prakse. Pristupni proces obuhvaća formalna mišljenja niza stručnih odbora, među kojima su Odbor za ulaganja i Radna skupina za odgovorno poslovno ponašanje, Radna skupina za podmićivanje u međunarodnim poslovnim transakcijama, Odbor za korporativno upravljanje i Odbor za javno upravljanje. Takva struktura pokazuje da pristupanje nije jedinstven diplomatski pregovor, nego horizontalna provjera sposobnosti države da prihvati i provodi standarde u gotovo svim ključnim područjima javne i gospodarske politike. (OECD, 2022)

Za pravnu analizu posebno je važno da OECD-ovi instrumenti nisu jednake pravne naravi. Konvencija o borbi protiv podmićivanja stranih javnih dužnosnika međunarodni je ugovor, dok su smjernice, preporuke i načela korporativnog upravljanja pretežito instrumenti *soft law*. Ipak, tijekom pristupanja razlika između formalno obvezujućih i neobvezujućih instrumenata gubi dio praktičnog značenja. Odbori ne ocjenjuju samo je li kandidat prihvatio instrument, nego i jesu li nacionalne politike i praksa usklađene s OECD-ovim najboljim praksama. Plan pristupanja izričito predviđa da sve reforme koje odbori smatraju bitnima moraju biti donesene prije dovršetka procesa te omogućuje praćenje njihove provedbe i nakon pristupanja. (OECD, 2022)

¹ Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

Središnje istraživačko pitanje stoga glasi: može li OECD-ov sustav *peer review*a, međunarodnih standarda i kontinuiranog monitoringa pretvoriti normativno usklađivanje u trajnu promjenu hrvatskih institucija i prakse? To se pitanje raščlanjuje na tri potpitanja. Prvo, na koji način pristupni *conditionality* mijenja nacionalni okvir korporativnog upravljanja i integriteta? Drugo, pokazuju li reforme upravljanja pravnim osobama u državnom vlasništvu prijelaz od formalne prema funkcionalnoj usklađenosti? Treće, u kojoj mjeri korporativno upravljanje, poslovni integritet i suzbijanje podmićivanja čine jedinstven sustav odgovornog upravljanja, a ne odvojena regulatorna područja?

Rad primjenjuje pravnodogmatsku analizu OECD-ovih instrumenata i hrvatskog zakonodavstva, institucionalnu analizu pristupnog mehanizma te funkcionalno-komparativni pristup kojim se normativna rješenja uspoređuju s ciljevima OECD-ovih standarda. Polazišna hipoteza glasi da formalna usklađenost jest nužna, ali nije dovoljna: održiva institucionalna promjena postoji tek kada se pravila prenesu u stabilne nadležnosti, profesionalne postupke, mjerljive ciljeve, nadzorne kapacitete i dosljednu provedbu.

Funkcionalno-komparativna dimenzija analize oslanja se na iskustva drugih država koje su prošle OECD-ov pristupni pregled korporativnog upravljanja državnih poduzeća, prije svega na primjer Kostarike, čije je članstvo formalizirano 2021. Kostarikanski slučaj pokazuje da čak i nakon uspješno okončanog pristupnog procesa – uključujući uspostavu koordinacijskog tijela za vlasničku funkciju i objavu vlasničke politike – naknadni izvještaji OECD-a nastavljaju bilježiti nedovršenu provedbu, primjerice u pogledu sastava i djelotvornosti odbora te potpune primjene međunarodnih računovodstvenih standarda u pojedinim društvima. (OECD, 2020) Ta usporedba služi kao kontrolna točka za hrvatski slučaj: ne implicira da je hrvatski put identičan, nego pokazuje da razmak između formalne reforme i učinkovite provedbe nije specifičnost jedne države kandidatkinje, nego strukturna značajka samog pristupnog mehanizma, koja opravdava treću, učinkovitu razinu predloženog modela kao zasebnu analitičku kategoriju. (OECD, 2024c)

OECD standardi između *soft law*a i pristupnog uvjetovanja

Normativna posebnost OECD-ova sustava

OECD se od klasičnih međunarodnih organizacija razlikuje po snažnom oslanjanju na proizvodnju standarda, usporedne podatke, evaluaciju politika i uzajamni nadzor država. Njegovo djelovanje ne počiva samo na sankciji za povredu pravne obveze, nego na reputacijskom učinku, stručnom autoritetu, usporedivosti rezultata i pritisku ravnopravnih država. *Soft law* u tom kontekstu nije pravno beznačajan. Njegova se normativna snaga oblikuje kroz očekivanje obrazloženja odstupanja, ponavljane evaluacije i javnost nalaza.

Pristupanje dodatno pojačava taj učinak. Država kandidatkinja mora pokazati ne samo spremnost prihvatanja instrumenata nego i sposobnost njihove primjene. Time preporuka koja izvan pristupnog konteksta ostavlja širok prostor nacionalnom izboru postaje mjerilo političke i institucionalne spremnosti za članstvo. Nije riječ o formalnoj promjeni pravne prirode preporuke, nego o promjeni posljedica neusklađenosti. Pristupni *conditionality* zato djeluje kao mehanizam posredne juridifikacije: *soft law* se prevodi u konkretna očekivanja u pogledu zakona, organizacije institucija, postupaka imenovanja, izvještavanja i provedbe.

Takav mehanizam ima prednosti i rizike. Prednost je mogućnost bržeg prijenosa međunarodno prihvaćenih standarda bez čekanja klasične harmonizacije. Rizik je simbolička usklađenost: država može preuzeti jezik standarda, uspostaviti nova tijela i donijeti propise, a da se obrasci odlučivanja i odgovornosti bitno ne promijene. Stoga je za ocjenu pristupnog procesa potrebno razlikovati najmanje tri razine usklađenosti.

Tri razine usklađenosti

Razina	Sadržaj	Tipični pokazatelji	Glavni rizik
Formalna	Prihvatanje instrumenata i donošenje propisa	zakon, uredbe, kodeksi, formalne nadležnosti	prepisivanje standarda bez promjene prakse
Institucionalna	Ugradnja standarda u stabilne organizacijske procese	profesionalni kapaciteti, neovisnost, transparentni postupci, podaci i koordinacija	institucije postoje, ali ovise o političkoj ili upravnoj diskreciji
Učinkovita	Dokazivi rezultati u odlučivanju, nadzoru i provedbi	kvaliteta imenovanja, sankcije, otkrivanje nepravilnosti, ostvarenje ciljeva, povjerenje	selektivna ili nedosljedna provedba

Trostupanjski model ne pretpostavlja da su razine potpuno odvojene. One čine slijed u kojem nedostatak na ranijoj razini otežava postizanje sljedeće, ali formalna potpunost ne jamči institucionalnu kvalitetu. U hrvatskom slučaju model omogućuje istodobno priznati opseg zakonodavne reforme i kritički ispitati njezinu primjenu. Četiri horizontalna kriterija koriste se u svim područjima analize: neovisnost, profesionalizacija, transparentnost i provedba.

Reforma korporativnog upravljanja pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske

OECD standardi državnog vlasništva

Državna poduzeća imaju dvostruku prirodu. Ona su trgovačka društva ili druge pravne osobe koje sudjeluju u gospodarskom životu, ali istodobno služe javnim ciljevima i izložena su političkom utjecaju. Zbog toga klasični agencijski problem između vlasnika i uprave dobiva dodatnu dimenziju: građani su krajnji vlasnici, država djeluje kao njihov posrednik, ministarstva mogu istodobno oblikovati pravila tržišta i izvršavati vlasnička prava, a uprave društava odgovaraju u složenom lancu delegiranja.

OECD-ove Smjernice za korporativno upravljanje državnih poduzeća iz 2024. zahtijevaju jasno obrazloženje državnog vlasništva, profesionaliziranu vlasničku funkciju, ravnopravne uvjete tržišnog natjecanja, transparentnost, odgovorne i kompetentne odbore te visoke standarde integriteta i poslovnog ponašanja. Revidirano izdanje izričito povezuje upravljanje državnim poduzećima s održivošću, gospodarskom sigurnošću i otpornošću. (OECD, 2024a)

Za Hrvatsku su ta pitanja bila utvrđena i prije aktualne pristupne faze. OECD-ov pregled korporativnog upravljanja hrvatskih državnih poduzeća iz 2021. upozorio je na fragmentirano vlasništvo, preklapanje regulatornih i vlasničkih uloga, slabosti transparentnosti i potrebu profesionalizacije organa društava. Pristupni proces stoga nije otvorio potpuno novo područje reforme, nego je postojećim preporukama dao vremenski, politički i evaluacijski okvir. (OECD, 2021)

Zakon iz 2025. kao formalna usklađenost

Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske iz 2025. predstavlja najvažniji normativni odgovor na navedene zahtjeve. On uređuje vlasničku politiku, kategorizaciju pravnih osoba, financijske i nefinancijske ciljeve, tržišnu neutralnost, sastav i nadležnosti organa, upravljanje rizicima, izvještavanje i transparentnost. Njegova važnost nije samo u broju novih pravila, nego u promjeni koncepcije državnog vlasništva: država bi trebala nastupati kao informiran, aktivan i odgovoran vlasnik, a ne kao povremeni politički upravitelj pojedinačnih društava. (Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, 2025)

Posebno su relevantna četiri sklopa rješenja. Prvo, vlasnička politika treba objasniti svrhu državnog vlasništva i odrediti ciljeve. Drugo, Zakon zahtijeva financijske i nefinancijske ciljeve, uključujući ciljeve povezane s čimbenicima održivosti; oni moraju biti relevantni, jasni, precizni, mjerljivi i vremenski određeni te se javno objavljuju. Treće, najmanje 33 posto članova nadzornog odbora mora biti neovisno, osim kada poseban zakon propisuje drukčije; doslovni tekst odredbe glasi da

„najmanje 33% članova nadzornog odbora moraju biti neovisni članovi, osim ako je drukčije propisano posebnim zakonom kojim je pravna osoba osnovana“, čime se prag neovisnosti ne prepusta podzakonskom uređenju nego se izravno ugrađuje u zakonski tekst. (Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, 2025, čl. 38. st. 2.) Četvrto, nadzorni odbor mora osigurati djelotvorne politike za identifikaciju i upravljanje značajnim rizicima, uključujući rizike održivosti. (Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, 2025, čl. 38. st. 2.) (Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, 2025, čl. 36.–38., osobito čl. 37.) (Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, 2025, čl. 20. i 27.–29.)

Zakon također zahtijeva zasebno računovodstveno praćenje tržišnih djelatnosti i djelatnosti pružanja javnih usluga te, kada je to razmjerno, njihovo organizacijsko i kadrovsko razdvajanje. Time se operacionalizira tržišna neutralnost i smanjuje prostor za netransparentno križno subvencioniranje. Na razini formalne usklađenosti riječ je o znatnom napretku: ključni pojmovi OECD-ovih Smjernica dobili su zakonsko uporište, određene su nadležnosti i uvedeni javno provjerljivi ciljevi. (Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, 2025, čl. 30.–31.)

Od zakonskog modela prema institucionalnoj sposobnosti

Ipak, stvarna vrijednost novih pravila ovisi o načinu njihove operacionalizacije. Neovisnost člana nadzornog odbora nije samo negativni popis nespojivosti, nego sposobnost donošenja objektivnih odluka bez utjecaja tijela koje ga je imenovalo. Profesionalizacija nije iscrpljena javnim postupkom odabira, nego zahtijeva unaprijed definirane kompetencijske profile, provjerljive kriterije, obrazložene odluke, raznolikost znanja i kontinuirano vrednovanje rada odbora. U ranijem istraživanju o kriterijima stručne osposobljenosti i primjerenosti naglašeno je da integritet i kompetencije ne mogu ostati standard rezerviran samo za financijski sektor; oni predstavljaju opće pitanje kvalitete korporativnog upravljanja. (Tomić, Tomašek i Žunić, 2020)

Taj je nalaz u skladu sa širom komparativnom literaturom o korporativnom upravljanju: sustavni pregled empirijskih istraživanja odnosa korporativnog upravljanja i ESG ishoda pokazuje da neovisnost odbora, zajedno sa stručnošću i raznolikošću njegovih članova, dosljedno pozitivno korelira s kvalitetom nadzora, dok sama brojčana usklađenost sa zahtjevima neovisnosti, bez provjerljivih kompetencijskih kriterija, ne proizvodi jednak učinak. (Buchetti, Arduino i Perdichizzi, 2025)

Slično vrijedi za ciljeve održivosti. Njihovo uvrštavanje u vlasničku politiku predstavlja formalni napredak, ali učinkovita usklađenost zahtijeva materijalne pokazatelje, usporedive podatke, odgovornost za odstupanje i vezu između ciljeva, sustava nagrađivanja i nadzora. U ranijem radu autorice i Lucije Ane Tomić pokazano je da ESG čimbenici mijenjaju informacijski i nadzorni sadržaj dužnosti članova

organa društva: održivost se ne smije svesti na izvještavanje, nego mora postati dio strategije, upravljanja rizicima i dokumentiranog odlučivanja. (Horak i Tomić, 2024)

Na isti zaključak upućuje i novija pregledna literatura o poduzećima u državnom vlasništvu i tranziciji prema održivosti: njihov doprinos održivosti nije automatska posljedica same činjenice vlasništva, nego je uvjetovan snagom vladavine prava, kvalitetom upravljačkih struktura te stvarnim uključivanjem građana i dionika u nadzor, a ne samo postojanjem formalno iskazanih ciljeva održivosti. (Meelen i Sluijs, 2025) Time se hrvatski slučaj smješta u širi obrazac: institucionalna kvaliteta, a ne sama činjenica državnog vlasništva, određuje hoće li se održivost doista ugraditi u odlučivanje.

Isti zaključak proizlazi iz analize prijelaza od državnog vlasništva prema ESG-upravljanim poduzećima prema Zakonu iz 2025. Zakonska integracija održivosti stvara priliku za odgovornije vlasništvo, ali i rizik da se politički ciljevi samo preimenuju u nefinancijske ciljeve bez jasnog mjerenja i odgovornosti. (Horak i Tomić, 2026)

OECD Economic Survey: Croatia 2026 potvrđuje upravo taj jaz. OECD priznaje reforme, ali i dalje ocjenjuje da državna poduzeća imaju znatnu ulogu u gospodarstvu i često posluju slabije od usporedivih društava. Preporučuje jasno definirati razloge državnog vlasništva, ograničiti neprimjeren politički utjecaj i osigurati jasno razdvajanje uloge države kao vlasnika od njezine regulatorne uloge. Takav nalaz ne negira zakonodavnu reformu; on pokazuje da je Hrvatska u prijelazu između formalne i institucionalne usklađenosti. (OECD, 2026c)

Poslovni integritet i suzbijanje podmićivanja

Integritet kao sastavnica korporativnog upravljanja

Poslovni integritet nije dodatak korporativnom upravljanju, nego uvjet njegove vjerodostojnosti. Odbor koji formalno ispunjava zahtjeve neovisnosti i stručnosti, ali ne osigurava unutarnje kontrole, kanale prijavljivanja, procjenu korupcijskog rizika i odgovor na utvrđene nepravilnosti, ne ostvaruje svoju nadzornu funkciju. Integritet se zato mora analizirati na razini pojedinca, organizacije i institucionalnog okruženja.

Na individualnoj razini važni su stručnost, ugled, neovisnost prosudbe i upravljanje sukobom interesa. Na organizacijskoj razini ključni su sustavi kontrole, compliance programi, procjena rizika trećih osoba, zaštita prijavitelja i dokumentiranje odluka. Na razini institucionalnog okruženja odlučujući su neovisna tijela, pristup informacijama, sposobnost otkrivanja i sankcioniranja te predvidljiva sudska i upravna praksa. Time se povezuju korporativno pravo, kazneno pravo, javno upravljanje i regulatorna politika.

OECD-ove Smjernice za multinacionalna poduzeća o odgovornom poslovnom ponašanju iz 2023. dodatno integriraju ljudska prava, okoliš, podmićivanje, interese potrošača, objavljivanje podataka, tehnologiju, tržišno natjecanje i oporezivanje. Poslovna odgovornost tako se više ne promatra kroz izolirane compliance obveze, nego kroz dubinsku analizu utjecaja i upravljanje povezanim rizicima. (OECD, 2023)

Konvencija i peer review Radne skupine za podmićivanje

Hrvatska je instrument ratifikacije OECD-ove Konvencije o borbi protiv podmićivanja položila 22. studenoga 2023., a Konvencija je za Hrvatsku stupila na snagu 21. siječnja 2024. Pristupanje Konvenciji važno je i izvan formalne kriminalizacije stranog podmićivanja. Sustav Radne skupine za podmićivanje temelji se na višefaznom *peer reviewu* koji ispituje zakonodavstvo, institucionalni okvir, otkrivanje slučajeva, istrage, progon, sankcije, odgovornost pravnih osoba, međunarodnu suradnju i zaštitu prijavitelja. (OECD, 1997; OECD, n.d.)

Plan pristupanja Hrvatske zahtijeva punu usklađenost s Konvencijom, zadovoljavajući okvir za borbu protiv podmićivanja na domaćoj razini, kriminalizaciju podmićivanja stranih javnih dužnosnika i pravni okvir odgovornosti pravnih osoba. Također traži spremnost države da sudjeluje u *peer reviewu* drugih stranaka te snažne i učinkovite mehanizme zaštite osoba koje prijavljuju nepravilnosti. (OECD, 2022)

Phase 2 izvješće iz prosinca 2024. priznalo je napredak Hrvatske, ali je istodobno naglasilo potrebu poboljšanja provedbe kaznenog djela stranog podmićivanja. Ovdje se najjasnije vidi razlika između kriminalizacije i *enforcementa*. Postojanje kaznenog djela, odgovornosti pravnih osoba i procesnih ovlasti predstavlja formalnu razinu. Institucionalna razina zahtijeva specijalizirano znanje, koordinaciju policije, državnog odvjetništva, poreznih, carinskih i financijsko-obavještajnih tijela te sposobnost prepoznavanja prekograničnih obrazaca. Učinkovita razina mjeri se proaktivnim otkrivanjem, kvalitetom istraga, pravomoćnim odlukama i odvrćajućim sankcijama. (OECD, 2024b)

Ne smije se pritom izjednačiti mali broj predmeta s nužno niskom razinom korupcije. Strano podmićivanje po prirodi je skriveno, odvija se preko posrednika i složenih transakcija, a informacije često nastaju izvan kaznenopravnog sustava. Učinkovit okvir zato mora koristiti prijave zviždača, porezne podatke, izvještaje revizora, bankovne indikatore, javnu nabavu, medijske navode i međunarodnu pravnu pomoć. OECD-ov *peer review* upravo pomiče fokus s pasivnog čekanja prijave na institucionalnu sposobnost aktivnog otkrivanja.

Od vodstva do odgovornosti upravljačkih organa

U korporativnom okruženju borba protiv podmićivanja ne može se svesti na kodeks etike. Uprava mora odrediti toleranciju rizika, osigurati resurse i neovisnost compliance funkcije te reagirati na upozorenja. Nadzorni odbor mora provjeravati djelotvornost sustava, a ne samo postojanje politika. Naknade i ciljevi uprave ne smiju stvarati poticaje za osvajanje tržišta pod svaku cijenu. Posebnu pozornost zahtijevaju agenti, distributeri, konzultanti, zajednička ulaganja, sponzorstva i donacije u visokorizičnim jurisdikcijama.

Za društva u državnom vlasništvu rizik je dvostruk. Njihova prekogranična djelatnost može stvoriti rizik stranog podmićivanja, dok blizina javnoj vlasti povećava rizik sukoba interesa, političkog patronata i nejasne odgovornosti. Stoga zahtjevi profesionalnih i neovisnih odbora, tržišne neutralnosti, transparentnih ciljeva i integritetskih kontrola moraju djelovati kao jedinstven sustav. Razdvojeno normiranje bez razmjene informacija i zajedničke procjene rizika proizvodi formalni compliance, ali ne i učinkovitu prevenciju.

Jaz između formalne usklađenosti i provedbe

Empirijski pokazatelji formalne i praktične usklađenosti

OECD *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2026* omogućuje preciznije razlikovanje propisa i prakse. Prema OECD-ovim pokazateljima, Hrvatska ispunjava 100 posto kriterija u pogledu regulacije sukoba interesa, ali 78 posto kriterija u pogledu prakse. U području lobiranja ispunjava 80 posto kriterija regulacije i samo 33 posto kriterija prakse. Brojevi ne obuhvaćaju svu složenost institucionalnog sustava, ali jasno pokazuju da normativna potpunost i provedba nisu ista kategorija. (OECD, 2026a)

Hrvatska pritom u području sukoba interesa ostvaruje rezultate iznad OECD-ova prosjeka, što je važno priznati. Analitički okvir formalne, institucionalne i učinkovite usklađenosti ne služi unaprijed negativnoj ocjeni, nego preciznijem lociranju reformskog učinka. Visoka formalna i praktična ocjena može potvrditi da su određeni mehanizmi već institucionalizirani, dok velika razlika između regulacije i prakse upućuje na potrebu jačanja kapaciteta, nadzora ili sankcija.

Matrica procjene hrvatskih reformi

Područje	Formalna razina	Institucionalna razina	Učinkovita razina	Ocjena izazova
Državno vlasništvo	Zakon i vlasnička politika	jasna raspodjela vlasničkih nadležnosti	odluke bez neprimjerenog političkog utjecaja	razdvajanje vlasnika i regulatora
Organi društava	neovisnost i kriteriji imenovanja	kompetencijski profili i transparentan odabir	kvalitetan nadzor i mjerljiva odgovornost	neovisnost u praksi
Održivost i rizici	zakonski ciljevi i politike	podaci, KPI-jevi i sustavi kontrole	ostvareni ciljevi i pravodobno upravljanje rizicima	opasnost simboličkog ESG-a
Poslovni integritet	pravila, kodeksi i compliance	neovisne funkcije i zaštita prijavitelja	otkrivanje, reakcija i odvraćajuće posljedice	selektivna provedba
Strano podmićivanje	Konvencija i kaznenopravni okvir	specijalizacija i međuinstitucionalna koordinacija	proaktivni predmeti i sankcije	<i>enforcement gap</i>

Matrica pokazuje da se hrvatski pristupni proces nalazi na različitim razinama ovisno o području. U državnom vlasništvu formalna reforma je snažna, ali njezin učinak ovisit će o podzakonskim aktima, praksi imenovanja, kvaliteti vlasničke politike i javno dostupnim rezultatima. U području integriteta pojedini mehanizmi već pokazuju visoku institucionaliziranost, dok lobiranje i strano podmićivanje otkrivaju veće provedbene izazove. Zajednički nazivnik jest potreba da se odgovornost veže uz rezultate, a ne uz postojanje procedura.

Opasnost simboličke usklađenosti

Simbolička usklađenost nastaje kada organizacija ili država preuzima formalne strukture međunarodnog standarda radi legitimnosti, ali ih odvaja od svakodnevnog odlučivanja. U području državnih poduzeća to bi značilo imenovanje zakonom propisanog broja neovisnih članova koji ipak ne djeluju neovisno; objavu ciljeva koji nisu mjerljivi; usvajanje politika rizika bez redovitog testiranja; ili formalno razdvajanje nadležnosti uz nastavak neformalnog političkog upravljanja.

U području *anti-briberyja* simbolička usklađenost očitovala bi se u potpunoj kriminalizaciji bez proaktivnih istraga, formalnim compliance programima bez provjere trećih osoba ili kanalima prijavljivanja kojima zaposlenici ne vjeruju. Ključno pitanje stoga nije postoji li dokument, nego mijenja li dokument ponašanje. To zahtijeva trag odlučivanja: podatke o imenovanjima, razlozima odabira, evaluacijama odbora, ostvarenju ciljeva, prijavljenim rizicima, poduzetim korektivnim mjerama i ishodima postupaka.

Transparentnost sama po sebi također nije dovoljna. Objavljivanje velike količine podataka može prikriti izostanak relevantnih informacija. Učinkovita transparentnost mora omogućiti usporedbu planiranog i ostvarenog, razumijevanje odstupanja i utvrđivanje odgovornosti. U tom smislu digitalizacija izvještavanja i standardizirani pokazatelji mogu biti važni, ali samo ako su podaci pouzdani, usporedivi i podložni neovisnoj provjeri.

Domaći institucionalni uzroci provedbenog jaza

Objašnjenje razlike između formalne i praktične usklađenosti ne smije ostati samo na razini OECD-ovih nalaza kao vanjskog mjerila. Dio uzroka nalazi se u širem stanju hrvatskog pravosudnog i upravnog sustava, koje utječe na svako od analiziranih područja – od imenovanja članova nadzornih odbora do progona stranog podmićivanja. Izvješće Europske komisije o vladavini prava za 2025. bilježi da je percepcija neovisnosti pravosuđa u Hrvatskoj, prema Eurobarometru iz 2025., ispod 30 posto, što je jedan od najlošijih rezultata u Europskoj uniji, dok dužina sudskih postupaka ostaje otvoreno pitanje unatoč poduzetim koracima. (Europska komisija, 2025) Takvo stanje izravno se odražava na sve tri analizirane razine usklađenosti: nisko povjerenje u neovisnost institucija otežava vjerodostojnu provedbu kriterija neovisnosti članova nadzornih odbora, usporava kaznenopravni progon stranog podmićivanja i slabi učinkovitost tijela nadležnih za nadzor javne nabave, čija je percipirana neovisnost prema istom izvješću među najnižima u Uniji.

Ovaj nalaz ne umanjuje značaj zakonodavne reforme iz 2025., ali usmjerava daljnju analizu na pravi predmet: problem nije prvenstveno u tekstu propisa, nego u institucionalnom okruženju koje taj propis prima. Reforma korporativnog upravljanja državnih poduzeća i suzbijanja podmićivanja stoga se ne može promatrati odvojeno od šireg stanja hrvatskog pravosuđa i javne uprave; njihova će trajnost u konačnici ovisiti o istim čimbenicima koji određuju povjerenje u vladavinu prava općenito.

Nakon pristupanja: institucionalizacija i održivost reformi

Najvažniji test pristupnog procesa nastupa nakon članstva. Dok traje pristupanje, reforme imaju jasan vanjski poticaj: pozitivno mišljenje odbora i politički cilj članstva.

Nakon pristupanja taj se poticaj mijenja. OECD-ov Plan zato omogućuje odborima da predlože naknadno izvještavanje i daljnje praćenje reformi. Hrvatska bi u završnoj izjavi trebala prihvatiti obvezu dostavljanja izvješća, imenovanja visokog kontaktnog mjesta i sudjelovanja u evaluaciji postpristupnog napretka. (OECD, 2022)

Postpristupni monitoring ipak ne može zamijeniti domaću institucionalizaciju. Trajnost reforme ovisi o tome jesu li standardi ugrađeni u profesionalne identitete, rutine institucija, očekivanja tržišta i javnu odgovornost. Kada se kvalitetan postupak imenovanja doživljava kao redoviti standard, a ne kao zahtjev OECD-a; kada nadzorni odbor traži podatke o rizicima zato što ih smatra nužnima za svoju dužnost, a ne samo radi izvještaja; i kada tijela kaznenog progona proaktivno analiziraju prekogranične rizike neovisno o fazi evaluacije, može se govoriti o internalizaciji.

Za održivost reformi predlaže se pet međusobno povezanih mjera. Prvo, vlasničku politiku treba povezati s jasnim razlozima zadržavanja pojedinog društva u državnom vlasništvu i periodičnim preispitivanjem tih razloga. Drugo, za članove organa treba javno definirati kompetencijske profile, kriterije neovisnosti i način evaluacije rada, uz zaštitu povjerljivih osobnih podataka. Treće, financijske, nefinancijske i integritetske pokazatelje treba objediniti u usporediv portfeljni sustav izvještavanja. Četvrto, nalaze unutarnje revizije, compliancea i upravljanja rizicima potrebno je sustavno uključiti u rad nadzornih odbora i vlasničkih tijela. Peto, rezultate OECD-ova monitoringa treba prevesti u javno dostupne nacionalne akcijske planove s nositeljima, rokovima i pokazateljima provedbe.

OECD-ov izvještaj *Managing Risk Across State-Owned Enterprises* iz rujna 2026. dodatno potvrđuje potrebu portfeljnog pristupa financijskim, operativnim, održivim te korupcijskim i integritetskim rizicima. Hrvatski zakon već pruža osnovu za takav razvoj kroz ciljeve i upravljanje rizicima. Sljedeća faza treba povezati podatke pojedinih društava u sustav koji omogućuje vlasniku da prepozna koncentrirane i sistemske rizike, a javnosti da procijeni ostvarenje vlasničke politike. (OECD, 2026b)

Zaključak

Pristupanje Hrvatske OECD-u pokazuje kako međunarodni standardi mogu djelovati izvan jednostavne podjele na *hard* i *soft law*. Pristupni uvjeti, stručni pregledi, formalna mišljenja odbora i mogućnost postpristupnog praćenja stvaraju snažan poticaj nacionalnoj reformi. U području korporativnog upravljanja pravnih osoba u vlasništvu Republike Hrvatske taj je učinak vidljiv u Zakonu iz 2025., koji je ugradio niz OECD-ovih zahtjeva: vlasničku politiku, mjerljive ciljeve, održivost, neovisnost dijela nadzornih odbora, tržišnu neutralnost, upravljanje rizicima i transparentnost.

Ipak, značenje pristupanja nije prvenstveno u formalnom članstvu. Ključno je može li OECD-ov sustav pretvoriti normativno usklađivanje u trajnu promjenu institucija i prakse. OECD-ovi nalazi o političkom utjecaju u državnim poduzećima, razdvajanju vlasničke i regulatorne funkcije, percepciji korupcije i provedbi Konvencije protiv

stranog podmićivanja pokazuju da zakonodavni napredak ne uklanja *implementation gap*. On samo mijenja njegovu prirodu: nakon donošenja propisa središnja pitanja postaju kvaliteta institucija, neovisnost odlučivanja, stručni kapaciteti, pouzdanost podataka i dosljednost *enforcementa*.

Predloženi model formalne, institucionalne i učinkovite usklađenosti omogućuje takvu procjenu. Formalna razina pita jesu li standardi prihvaćeni i normirani. Institucionalna razina ispituje jesu li pretvoreni u stabilne nadležnosti, profesionalne postupke i sustave nadzora. Učinkovita razina zahtijeva dokazive rezultate: neovisne i kompetentne organe, ostvarenje ciljeva, pravodobno upravljanje rizicima, otkrivanje nepravilnosti i odvratajuće posljedice. Tek povezanost svih triju razina isključuje simboličku usklađenost.

Uspjeh pristupanja zato se ne bi trebao mjeriti brojem prihvaćenih OECD instrumenata niti datumom stjecanja članstva. Mjerilo uspjeha jest stupanj u kojem su standardi internalizirani u odluke države kao vlasnika, rad uprava i nadzornih odbora, compliance sustave, postupanje regulatornih i pravosudnih tijela te očekivanja javnosti. Članstvo može biti važna institucionalna prekretnica, ali samo kontinuirana, jednaka i predvidljiva primjena standarda može ga pretvoriti u trajnu razvojnu vrijednost. Bez vladavine prava nema povjerenja, a bez povjerenja nema stabilnog ulaganja ni održivog gospodarstva.

Literatura i izvori

- Abbott, Kenneth W. i Duncan Snidal. "Hard and Soft Law in International Governance". *International Organization* 54, br. 3 (2000): 421–456.
- Buchetti, Bruno, Francesca Romana Arduino i Salvatore Perdichizzi. "A Literature Review on Corporate Governance and ESG Research: Emerging Trends and Future Directions". *International Review of Financial Analysis* 97 (2025): 103759.
- Europska komisija. 2025 Rule of Law Report – Country Chapter on the Rule of Law Situation in Croatia. Bruxelles, 2025.
- Horak, Hana i Lucia Ana Tomić. "ESG's Influence on Board Members and Their Evolving Duties". 110th International Scientific Conference on Economic and Social Development, 2024, 104–110.
- Horak, Hana i Lucia Ana Tomić. "From State Ownership to ESG-Governed Enterprises: Legal Challenges and Opportunities under the 2025 Croatian State-Ownership Act". U: *Book of Proceedings of 14th OFEL Conference 2026*, ur. Darko Tipurić, Lana Cindrić i Davorko Obuljen, 162–174. Zagreb: CIRU, 2026.
- Meelen, Toon i Jasper P. Sluijs. "Government-Owned Enterprises and Sustainability: Review and Research Agenda". *Energy Research & Social Science* 122 (2025): 103994.
- OECD. *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2026: Croatia*. Paris: OECD Publishing, 2026a.
- OECD. *Corporate Governance in Costa Rica*. Paris: OECD Publishing, 2020.

- OECD. Implementing the OECD Anti-Bribery Convention: Phase 2 Report Croatia. Paris, 19. prosinca 2024b.
- OECD. Managing Risk Across State-Owned Enterprises. Paris: OECD Publishing, 2026b.
- OECD. OECD Economic Surveys: Croatia 2026. Paris: OECD Publishing, 2026c.
- OECD. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris: OECD Publishing, 2023.
- OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. Paris: OECD Publishing, 2024a.
- OECD. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Croatia. Paris: OECD Publishing, 2021.
- OECD. Roadmap for the Accession Process of Croatia, C/MIN(2022)23/FINAL, 10. lipnja 2022.
- OECD. Summary of Costa Rica's OECD Post-Accession Progress. Paris: OECD, 2024c.
- OECD. "Croatia and the OECD Anti-Bribery Convention". Country monitoring page, n.d.
- OECD. Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions, 1997.
- Shaffer, Gregory C. i Mark A. Pollack. "Hard vs. Soft Law: Alternatives, Complements, and Antagonists in International Governance". *Minnesota Law Review* 94 (2010): 706–799.
- Tomić, Lucia Ana, David Tomašek i Marko Žunić. "Fit and Proper Assessment of Board Members". *InterEULawEast* VII, br. 2 (2020): 263–288. <https://doi.org/10.22598/iele.2020.7.2.11>.
- Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske. Narodne novine, br. 102/2025.

OECD I HRVATSKO PODUZETNIŠTVO

Normativni sustav traži adekvatnu praksu

Piše: izv. prof. dr. sc. Ivana Kovač¹

Sažetak

Pristupanje Hrvatske Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) predstavlja završetak još jednog važnog procesa međunarodne institucionalne integracije, ali njegovo značenje za gospodarstvo nadilazi samo formalno članstvo u međunarodnoj organizaciji. U radu se analizira mogući utjecaj pristupanja OECD-u na poduzetničku aktivnost u Hrvatskoj, s naglaskom na institucionalne mehanizme preko kojih se taj učinak ostvaruje. Polazi se od teze da članstvo samo po sebi ne povećava automatski broj poduzetnika niti jamči veće investicije, inovacije i produktivnost. Njegov je glavni učinak posredan: pristupni proces potiče regulatorne i institucionalne reforme koje mogu smanjiti neizvjesnost i transakcijske troškove, ojačati tržišno natjecanje, poboljšati zaštitu vlasničkih prava i kvalitetu javnog upravljanja te povećati dostupnost financiranja i međunarodnu vjerodostojnost gospodarstva. Posebna se pozornost posvećuje razlici između broja poduzetničkih pothvata i njihove kvalitete. Hrvatska već pokazuje relativno visoku stopu rane poduzetničke aktivnosti, ali istodobno zaostaje prema udjelu poduzetnika s visokim ambicijama rasta. Zaključuje se da bi najveći doprinos pristupanja OECD-u mogao biti u preusmjeravanju poduzetničke aktivnosti prema produktivnijim, inovativnijim i internacionaliziranim poslovnim pothvatima te stvaranju boljih uvjeta za rast i skaliranje uspješnih poduzeća.

Ključne riječi: OECD, Hrvatska, poduzetništvo, institucije, poslovno okruženje, tržišno natjecanje, produktivnost, MSP

¹ Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

1. Uvod

Hrvatska se nalazi u završnoj fazi procesa pristupanja Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj. Odluka o otvaranju pristupnih pregovora donesena je 25. siječnja 2022., dok je u lipnju iste godine usvojena pristupna mapa kojom su određena područja i uvjeti dubinskih procjena hrvatskih politika, zakonodavstva i institucionalne prakse. Pristupni proces uključuje ocjene do 25 tehničkih odbora, pri čemu se od države kandidatkinje očekuje usklađivanje ne samo formalnog zakonodavstva nego i stvarne prakse s OECD-ovim pravnim instrumentima, standardima i preporučenim politikama (OECD, 2022a; OECD, 2026a).

Takva priroda pristupanja bitno razlikuje OECD od međunarodnih organizacija u kojima članstvo prvenstveno predstavlja politički ili diplomatski status. OECD djeluje kao svojevrsni mehanizam institucionalne konvergencije. Postupak pristupanja zahtijeva analizu i promjene u područjima tržišnog natjecanja, investicijske politike, korporativnog upravljanja, državnih poduzeća, regulacije, porezne politike, javne uprave, integriteta, obrazovanja, tržišta rada, okoliša i niza drugih politika koje neposredno ili posredno određuju uvjete poslovanja poduzeća.

Stoga se utjecaj pristupanja OECD-u na poduzetništvo ne može svesti na jednostavnu vezu prema kojoj članstvo dovodi do povećanja broja novoosnovanih poduzeća. Puno je važnije pitanje mijenja li pristupanje institucionalne uvjete pod kojima pojedinci odlučuju postati poduzetnici, ulagati, inovirati, zapošljavati, internacionalizirati poslovanje i povećavati poduzeće.

Ovo je razlikovanje posebno važno u hrvatskom slučaju. Podaci OECD-a pokazuju da Hrvatska nema izrazito nizak intenzitet poduzetničke aktivnosti. U razdoblju 2019.–2023. stopa ukupne rane poduzetničke aktivnosti – *Total Early-stage Entrepreneurial Activity* (TEA) – iznosila je oko 12 %, u usporedbi s prosjekom Europske unije od oko 7 %. Istodobno je samo oko 10 % hrvatskih poduzetnika uključenih u ranu poduzetničku aktivnost iskazivalo ambiciju stvaranja više od 19 radnih mjesta tijekom sljedećih pet godina, u usporedbi s oko 14 % u EU-u. Hrvatski poduzetnici češće od europskog prosjeka navode i izvoznu aktivnost, ali ti podaci istodobno upozoravaju da visoka sklonost pokretanju poslovnog pothvata nije nužno jednaka visokoj sposobnosti njegova skaliranja (OECD/European Commission, 2025).

Upravo se u tom raskoraku nalazi potencijalno najvažniji učinak pristupanja OECD-u. Za Hrvatsku nije presudno samo stvoriti više poduzetnika nego osigurati institucionalne uvjete u kojima će sposobniji poduzetnici lakše prerastati iz mikro i malih u srednja i velika poduzeća, povećavati produktivnost, razvijati inovacije, privlačiti kapital i ulaziti na međunarodna tržišta.

Cilj je ovog rada analizirati kanale preko kojih pristupanje OECD-u može utjecati na poduzetničku aktivnost u Hrvatskoj. U radu se najprije razmatra institucionalna osnova poduzetništva, zatim obilježja hrvatskog pristupnog procesa, a potom šest ključnih područja djelovanja: regulatorno okruženje, pravna sigurnost i povjerenje,

tržišno natjecanje i državna poduzeća, financiranje, inovacije i skaliranje te međunarodna vjerodostojnost. Završni dio razmatra ograničenja očekivanih učinaka i implikacije za hrvatsku ekonomsku politiku.

2. Institucije i kvaliteta poduzetničke aktivnosti

Suvremeno razumijevanje poduzetništva teško je odvojiti od institucionalnog okvira u kojem ono nastaje. North (1990) institucije određuje kao formalna i neformalna pravila koja strukturiraju ljudske interakcije i oblikuju poticaje gospodarskih aktera. Zakoni, zaštita vlasničkih prava, učinkovitost pravosuđa, kvaliteta regulacije i način djelovanja države stoga nisu samo pozadina poslovne aktivnosti. Oni određuju očekivane koristi, troškove i rizike pojedinih ekonomskih odluka.

Za poduzetnika je to posebno važno zato što je poduzetnička odluka po svojoj prirodi usmjerena prema budućnosti. Ulaganje se poduzima danas na temelju očekivanja budućih prihoda, a što je institucionalno okruženje manje predvidivo, to je raspon mogućih ishoda širi. Dugotrajni administrativni postupci, česte i teško predvidive regulatorne promjene, neujednačena primjena propisa, problemi u ostvarivanju ugovornih prava ili privilegirani položaj pojedinih tržišnih aktera povećavaju trošak poslovanja čak i kada se formalne porezne stope ili cijena rada ne mijenjaju.

Iz Northove perspektive kvalitetnije institucije smanjuju transakcijske troškove razmjene. Za poduzetnika to znači da veći dio vremena, kapitala i menadžerske pozornosti može usmjeriti prema otkrivanju poslovnih prilika, inoviranju, kupcima i razvoju poduzeća, a manji prema savladavanju administrativnih prepreka i zaštiti od institucionalne nepredvidivosti.

Još izravnu vezu između institucija i poduzetništva daje Baumol (1990). Njegovo ključno razlikovanje između produktivnog, neproduktivnog i destruktivnog poduzetništva upućuje na to da za gospodarski razvoj nije presudna samo količina raspoložive poduzetničke energije. Institucije određuju kamo će ta energija biti usmjerena. Ako tržište nagrađuje inovaciju, učinkovitost i stvaranje nove vrijednosti, poduzetnici će više resursa usmjeravati prema produktivnim aktivnostima. Ako su povrati od političkih veza, regulatornih privilegija, rent-seekinga ili zaobilaženja pravila veći od povrata od inoviranja i tržišnog natjecanja, racionalno je očekivati da će dio poduzetničke energije biti preusmjeren u takve aktivnosti (Baumol, 1990).

Empirijska istraživanja uglavnom potvrđuju takvu logiku. Sobel (2008) pokazuje da kvalitetnije institucije usmjeravaju poduzetničke aktivnosti prema produktivnijoj uporabi. Stenholm, Acs i Wuebker (2013) utvrđuju da institucionalni aranžmani djeluju ne samo na stopu nego i na vrstu poduzetništva, dok Estrin, Korosteleva i Mickiewicz (2013) pokazuju da korupcija i slaba zaštita vlasničkih prava mogu ograničavati ambicije rasta poduzetnika.

Iz toga proizlazi važna implikacija za analizu OECD-a. Uspjeh pristupanja ne bi trebalo mjeriti samo promjenom broja novoosnovanih trgovačkih društava ili obrta. Relevantnije je promatrati mijenja li se alokacija poduzetničke aktivnosti: raste li udio inovativnih, izvozno orijentiranih i brzorastućih poduzeća; mogu li produktivnija poduzeća povećavati tržišni udio; ulaze li novi konkurenti na tržišta; te napuštaju li tržište poduzeća koja dugoročno ne stvaraju dovoljnu vrijednost.

3. OECD kao mehanizam institucionalne konvergencije

Pristupanje OECD-u treba promatrati kao proces, a ne kao događaj. Hrvatska formalno postaje članicom tek nakon završetka tehničkih pregleda, formalnih mišljenja nadležnih odbora, jednoglasne odluke Vijeća OECD-a, sklapanja pristupnog sporazuma i završetka domaćih procedura. U kolovozu 2026. OECD Hrvatsku i dalje vodi kao državu kandidatkinju za članstvo. Hrvatska vlada objavila je u srpnju 2026. da je najnovijim regulatornim paketom ispunila kriterije potrebne za uspješno dovršenje pregovora, ali konačna odluka o članstvu ostaje u nadležnosti OECD-a.

To je analitički važno jer se velik dio ekonomskih koristi koje se pripisuju članstvu zapravo počinje ostvarivati tijekom pristupnog procesa. Država mijenja propise, institucionalnu arhitekturu i način provedbe politika prije nego što postane članicom. OECD Economic Survey: Croatia 2026 upravo naglašava da je Hrvatska tijekom prethodnih godina provela širok spektar strukturnih reformi kojima su poboljšavani poslovno okruženje, tržište rada i druge dimenzije institucionalnog sustava te da nastavak reformskog zamaha ostaje ključan za daljnju konvergenciju (OECD, 2026a).

U tom smislu moguće je razlikovati tri učinka OECD-a.

Prvi je pristupni učinak. Nastaje tijekom pregovora, kada država mijenja zakonodavstvo i politike kako bi ostvarila usklađenost s OECD-ovim standardima.

Drugi je reputacijski učinak članstva. Formalni ulazak predstavlja vanjsku potvrdu da je država prošla opsežan proces institucionalne procjene, što može pozitivno djelovati na percepciju institucionalnog i regulatornog rizika.

Treći je postpristupni disciplinirajući učinak. OECD nije jednokratni certifikat kvalitete. Članice ostaju uključene u statistička uspoređivanja, peer review procese, ekonomske preglede i stalno međusobno vrednovanje politika. Time se povećava reputacijski trošak odstupanja od prethodno prihvaćenih standarda.

Za poduzetništvo su sva tri učinka relevantna. Prvi mijenja neposredna pravila poslovanja, drugi može utjecati na investicijska očekivanja, a treći povećava vjerojatnost da reformske promjene neće ostati jednokratne.

4. Glavni kanali utjecaja na poduzetništvo

4.1. Regulatorna kvaliteta i administrativno opterećenje

Prvi i vjerojatno najizravniji kanal djelovanja odnosi se na regulaciju. Poduzetničko okruženje nije određeno samo brojem propisa nego njihovom kvalitetom, stabilnošću, međusobnom usklađenošću i načinom primjene.

OECD je još u pregledu regulatorne politike Hrvatske upozorio da učinkovita regulatorna politika zahtijeva sustavne procjene učinaka propisa, kvalitetne javne konzultacije, ex post vrednovanje regulative i administrativno pojednostavnjenje. Hrvatska je u tim područjima ostvarila napredak, ali je OECD posebno naglašavao razliku između formalnog uvođenja regulatornih instrumenata i njihove učinkovite provedbe (OECD, 2019a).

To je od osobite važnosti za mala poduzeća. Troškovi proučavanja propisa, pribavljanja dozvola, izvještavanja i komunikacije s javnom administracijom uglavnom imaju značajnu fiksnu komponentu. Veliko poduzeće može imati pravne, porezne i regulatorne odjele koji taj trošak apsorbiraju. Za mikro ili malo poduzeće isti postupak angažira vlasnika ili ključne zaposlenike te predstavlja relativno mnogo veće opterećenje.

Smanjivanje regulatornog opterećenja stoga može sniziti prag ulaska u poduzetništvo, ali je još važnije da smanjuje prepreke rastu postojećih poduzeća. Ako svako povećanje broja zaposlenih, nova investicija, izgradnja objekta ili proširenje djelatnosti aktivira složen skup novih procedura, poduzeća mogu racionalno odlučiti ostati mala.

OECD u najnovijoj analizi hrvatske konkurentnosti ponovno upozorava na duge i nepredvidive regulatorne postupke te navodi poboljšanje poslovnog okruženja kao jedan od preduvjeta povećanja produktivnosti (OECD, 2026b).

Zbog toga bi jedan od najvažnijih poduzetničkih učinaka OECD-a mogao biti upravo smanjenje regulatorne cijene rasta poduzeća.

4.2. Pravna sigurnost, integritet institucija i povjerenje

Drugi kanal odnosi se na pravnu sigurnost. Poduzetnici posluju kroz ugovore. Kreditiranje, investicije, odnosi s dobavljačima, zapošljavanje, najam prostora, zaštita intelektualnog vlasništva i međunarodna trgovina pretpostavljaju mogućnost pouzdanog izvršenja ugovornih prava.

Ako su sudski postupci izrazito spori ili su ishodi teško predvidivi, ekonomski trošak ugovaranja raste. Poduzeća tada traže više osiguranja, ograničavaju poslovanje s nepoznatim partnerima ili u cijene ugrađuju dodatnu premiju rizika.

Slično vrijedi za korupciju i percepciju nejednake primjene pravila. OECD je u svojim analizama hrvatskog poslovnog okruženja isticao potrebu poboljšanja regulatornih procesa, pravosuđa, upravljanja državnim poduzećima i mjera integriteta kao elemenata važnih za produktivnost i konkurentnost (OECD, 2023; OECD, 2026a).

Institucionalna kvaliteta pritom ima i selekcijski učinak. U nepredvidivom okruženju komparativnu prednost mogu steći akteri koji bolje poznaju neformalne načine rješavanja problema. U predvidivijem sustavu prednost se premješta prema poduzećima koja imaju bolji proizvod, tehnologiju, organizaciju ili poslovni model.

Upravo se u tome nalazi veza s Baumolovom tezom. Poboljšanje institucionalnog okruženja ne mora povećati ukupnu količinu poduzetničke energije, ali može promijeniti relativni prinos od produktivnog i rentijerskog ponašanja.

4.3. Tržišno natjecanje, državna poduzeća i neutralnost tržišta

Za Hrvatsku je posebno važan kanal povezan s odnosom države i tržišta. OECD je tijekom prethodnih godina više puta upozoravao na opseg državnog vlasništva i prisutnost državnih poduzeća u konkurentskim djelatnostima. Problem nije samo vlasništvo države kao takvo. Državno vlasništvo može biti opravdano u djelatnostima prirodnih monopola, kritičnoj infrastrukturi i pružanju određenih javnih usluga. Problem nastaje kada državno i privatno poduzeće na istom tržištu posluju pod različitim stvarnim uvjetima.

Ako jedno poduzeće ima implicitno državno jamstvo, lakši pristup kapitalu, povoljniji regulatorni tretman ili očekivanje sanacije u slučaju poslovnih problema, tada tržište ne provodi potpuno učinkovitu selekciju. U takvom okruženju produktivnije privatno poduzeće može izgubiti tržišni prostor u korist manje produktivnog, ali institucionalno privilegiranog konkurenta.

OECD zato povezuje reformu korporativnog upravljanja državnim poduzećima s konkurentnošću cjelokupnoga gospodarstva (OECD, 2021; OECD, 2026b).

Hrvatska je u tom području provela jednu od najvažnijih reformi vezanih uz pristupanje OECD-u. Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske donesen je u srpnju 2025. i stupio je na snagu 1. listopada iste godine. Zakon izrijeком uvodi načelo opravdanosti državnog vlasništva, tržišne neutralnosti i transparentnosti. Državno vlasništvo, prema Zakonu, ne bi smjelo poduzećima davati neopravdanu prednost u odnosu na privatne konkurente, a u slučaju nepostojanja opravdanog razloga za državno vlasništvo predviđa se izlazak države iz vlasničke strukture (Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, 2025).

Za poduzetništvo je tržišna neutralnost iznimno važna. Ona povećava očekivani povrat od inoviranja i učinkovitosti zato što poslovni uspjeh više ovisi o sposobnosti stvaranja vrijednosti, a manje o institucionalnom položaju tržišnog aktera.

4.4. Pristup financiranju

Poduzetnička ideja ne postaje poduzeće bez resursa, a uspješno malo poduzeće teško postaje veliko bez pristupa kapitalu. Stoga je financijski sustav jedan od ključnih elemenata poduzetničkog ekosustava.

Najnoviji OECD-ov pregled financiranja MSP-ova pokazuje da je kreditiranje hrvatskih malih i srednjih poduzeća posljednjih godina ponovno ojačalo. Kreditiranje MSP-ova poraslo je za 9,6% u 2024., a u prvom tromjesečju 2025. godišnja stopa rasta iznosila je 11,8%. Unatoč tome, OECD ocjenjuje da ograničen pristup financiranju i dalje predstavlja važan problem, posebno za mikro poduzeća, start-upove i scale-upove. U 2024. bankovne kredite koristilo je oko 28% MSP-ova, što je približno deset postotnih bodova manje nego 2016. i 2020. (OECD, 2026c).

Problem nije samo količina kredita. Inovativna poduzeća često nemaju materijalnu imovinu koja može služiti kao kolateral, a njihova vrijednost počiva na znanju, intelektualnom vlasništvu i budućem rastu. Takva poduzeća trebaju vlasnički i rizični kapital, poslovne anđele, fondove venture capita i razvijenije tržište alternativnih financijskih instrumenata.

OECD ne može sam stvoriti takvo tržište, ali konvergencija prema kvalitetnijem institucionalnom okviru može smanjivati informacijsku asimetriju i rizik investitora. Uređenije korporativno upravljanje, pouzdanije financijsko izvještavanje, bolja zaštita manjinskih investitora i veća regulatorna predvidivost povećavaju mogućnost financiranja poduzeća koje nema dugu kreditnu povijest.

Učinak je stoga vjerojatno veći na strukturu financiranja i sposobnost skaliranja nego na početnu odluku o samozapošljavanju.

4.5. Inovacije, produktivnost i skaliranje

Podaci o hrvatskom poduzetništvu upućuju na zanimljiv paradoks. Hrvatska prema određenim pokazateljima nema premalo poduzetničkog ulaska. U razdoblju 2019.–2023. stopa rane poduzetničke aktivnosti bila je znatno iznad prosjeka EU-a. Istodobno je udio poduzetnika koji očekuju snažan rast zaposlenosti bio ispod europskog prosjeka. Hrvatski samozaposleni relativno često zapošljavaju druge osobe, a hrvatski poduzetnici prema istom istraživanju češće navode izvoz od prosjeka EU-a – 37 % prema 31 % (OECD/European Commission, 2025).

Takva kombinacija pokazuje da hrvatski izazov nije samo *entrepreneurial entry*, nego transformacija uspješnog novog poduzeća u produktivnu rastuću organizaciju. OECD Economic Survey 2026 upozorava da je rast produktivnosti rada u Hrvatskoj slabiji nego što bi bilo poželjno za nastavak ubrzane konvergencije te taj problem povezuje s relativno sporim približavanjem ukupne faktorske produktivnosti. OECD zato kao prioritete izdvaja jačanje vještina, inovacijskog kapaciteta i poslovnog okruženja (OECD, 2026a; 2026b).

U tom je kontekstu kvaliteta poduzetništva važnija od samog broja poduzetnika. Ako deset novih mikro poduzeća pretežno preraspodjeljuje postojeću lokalnu potražnju, razvojni učinak može biti ograničen. Jedno poduzeće koje razvije novi proizvod, uspije povećati produktivnost, zaposliti visokoobrazovane radnike i izaći na međunarodno tržište može imati mnogo veći učinak na dodanu vrijednost.

Zbog toga se jedna od najvažnijih potencijalnih koristi OECD-a nalazi u stvaranju institucionalnih uvjeta za scale-up gospodarstvo: gospodarstvo u kojem osnivanje poduzeća nije završna točka poduzetničke politike, nego početak procesa rasta.

4.6. Međunarodna vjerodostojnost i internacionalizacija

Konačno, članstvo u OECD-u ima reputacijsku dimenziju. Međunarodni investitor ne poznaje jednako dobro institucionalne pojedinosti svake nacionalne ekonomije. Članstvo u organizacijama koje zahtijevaju prethodnu institucionalnu provjeru zato može djelovati kao informacijski signal.

Taj učinak ne treba precjenjivati. Članstvo ne može nadomjestiti lošu ekonomsku politiku, nedostatak radnika, visoke troškove ili slabu produktivnost. Međutim, može smanjiti dio institucionalne neizvjesnosti jer potvrđuje da je država prošla širok proces procjene i prihvatila obvezu sudjelovanja u sustavu međusobnog vrednovanja politika.

Za mala hrvatska poduzeća reputacijski učinak može biti značajan i neizravan. Veća ulaganja međunarodnih kompanija znače mogućnost uključivanja domaćih MSP-ova u dobavljačke lance, prijenos znanja i tehnologije te stvaranje novih tržišnih niša.

U tom se smislu OECD nadovezuje na učinke članstva Hrvatske u Europskoj uniji, europodručju i Schengenskom prostoru. Ne stvara novo veliko tržište na način na koji je to učinila Europska unija, ali može povećati institucionalnu kvalitetu s kojom hrvatska poduzeća sudjeluju na već otvorenom europskom i svjetskom tržištu.

5. Od više poduzetništva prema boljem poduzetništvu

Iz prethodne analize proizlazi da bi bilo pogrešno uspjeh hrvatskog pristupanja OECD-u procjenjivati jednostavnim pokazateljem broja poduzeća.

Broj poduzetnika može rasti i u slabom institucionalnom okruženju. Visoka samozaposlenost može biti posljedica nedostatka kvalitetnih radnih mjesta, porezne arbitraže ili fragmentacije poduzeća, a ne visoke razine inovativnog poduzetništva. S druge strane, razvijena ekonomija može imati relativno manju stopu ulaska u poduzetništvo, ali veći broj inovativnih i brzorastućih poduzeća.

Baumolova perspektiva ovdje je osobito korisna. Ekonomskoj politici nije primarni zadatak maksimalizirati broj osoba koje se formalno nazivaju poduzetnicima. Njezin bi cilj trebao biti stvaranje institucionalnog poretka u kojem su najveće nagrade povezane s produktivnim poduzetništvom.

Za Hrvatsku bi zato korisnije bilo pratiti skup pokazatelja:

- stopu nastanka novih poduzeća,
- stopu njihova preživljavanja nakon tri i pet godina,
- udio brzorastućih poduzeća,
- prijelaz mikro poduzeća u mala te malih u srednja,
- produktivnost novih i mladih poduzeća,
- inovacijsku aktivnost,
- ulaganja u istraživanje i razvoj,
- udio izvoznika,
- iznos venture capital ulaganja,
- sposobnost uspješnih poduzeća da povećavaju tržišni udio,
- te brzinu izlaska trajno neproduktivnih poduzeća.

Takav pristup omogućio bi da se učinak OECD-a promatra kroz poduzetničku dinamiku, a ne kroz statičan broj registriranih poslovnih subjekata.

Posebno je važna sposobnost realokacije resursa. Produktivno gospodarstvo ne karakterizira samo nastanak novih poduzeća nego i mogućnost da kvalitetnija poduzeća privuku rad, kapital i kupce od manje produktivnih konkurenata. Ako regulatorne prepreke, subvencije, političke veze ili institucionalne privilegije sprečavaju takvu realokaciju, produktivnost cjelokupnoga gospodarstva ostaje niska čak i uz relativno velik broj poduzeća.

6. Ograničenja očekivanih učinaka

Unatoč potencijalnim koristima, članstvo u OECD-u ne smije se promatrati kao automatsko rješenje hrvatskih strukturnih problema.

Prvo, postoji razlika između formalnog usklađivanja i stvarne provedbe. Donošenje zakona ne znači nužno promjenu ponašanja institucija. Hrvatsko iskustvo regulatornih reformi pokazuje da problem često nije nedostatak formalnih pravila nego neujednačena provedba, administrativni kapacitet i razlika između normativnog sustava i svakodnevne poslovne prakse. OECD je upravo zbog toga svoj pregled hrvatske regulatorne politike naslovio *Implementation is Key* (OECD, 2019a).

Drugo, dio reformi može povećati regulatorni teret prije nego što dugoročno poveća kvalitetu institucija. Viši standardi transparentnosti, održivosti, izvještavanja, zaštite podataka, korporativnog upravljanja i usklađenosti za mala poduzeća predstavljaju

trošak. OECD standarde zato ne treba poistovjećivati s jednostavnom deregulacijom. Cilj je bolja regulacija, a ne nužno manje regulacije.

Treće, postoje duboko ukorijenjeni problemi koje članstvo ne može brzo promijeniti. Demografsko starenje, nedostatak radne snage, regionalne razlike, nedovoljna akumulacija kapitala, struktura gospodarstva i sporo povećanje ukupne faktorske produktivnosti dugoročni su izazovi. OECD može povećati kvalitetu politika kojima se na njih odgovara, ali ih ne može ukloniti samim članstvom.

Četvrto, moguće je da dio pozitivnih učinaka bude ostvaren već prije formalnog članstva. To otežava empirijsko razdvajanje „učinka OECD-a” od učinka reformi povezanih s Nacionalnim planom oporavka i otpornosti, članstvom u EU-u, europodručju i Schengenu te drugim procesima modernizacije.

Stoga bi bilo metodološki neispravno nakon pristupanja svaku pozitivnu promjenu poduzetničke aktivnosti pripisivati OECD-u. Riječ je o institucionalnom procesu koji djeluje zajedno s drugim determinantama.

7. Zaključna razmatranja

Ako se prihvatiti teza da je ključni potencijal pristupanja OECD-u poboljšanje kvalitete, a ne samo količine poduzetništva, tada se mijenja i logika poduzetničke politike.

Prvi prioritet trebao bi biti smanjivanje institucionalnih troškova poslovanja. To ne podrazumijeva samo digitalizaciju postojećih obrazaca nego preispitivanje potrebe za pojedinim procedurama. Digitalizacija nepotrebne procedure čini je bržom, ali je ne čini potrebnom.

Drugi je prioritet osiguravanje tržišne neutralnosti. Reforma državnih poduzeća u tom je smislu važna i za privatni sektor. Profesionalnije upravljanje državnim portfeljem, transparentnije definiranje razloga za državno vlasništvo i odvajanje vlasničke od regulatorne uloge države mogu smanjiti distorzije tržišnog natjecanja.

Treći je prioritet razvijanje financijskog ekosustava za poduzeća s visokim potencijalom rasta. Tradicionalno bankovno kreditiranje ostaje važno, ali nije dovoljno za financiranje inovativnih start-upova i scale-upova. Potrebni su razvijeniji fondovi vlasničkog i rizičnog kapitala te institucionalni okvir koji investitorima omogućuje pouzdanu procjenu i zaštitu ulaganja.

Četvrti je prioritet promjena načina vrednovanja poduzetničkih politika. Broj odobrenih potpora, broj korisnika programa ili broj novoosnovanih subjekata mjere administrativni output politike, ali ne i njezin gospodarski rezultat. Potrebno je pratiti koliko su korisnici nakon tri ili pet godina povećali produktivnost, prihode, zaposlenost, izvoz i inovacije.

Peti je prioritet zaštititi reformski proces od završetka pristupnih pregovora. Najveći rizik pojavio bi se kada bi se OECD počeo doživljavati kao cilj koji je ostvaren

dobivanjem formalnog članstva. U stvarnosti bi članstvo trebalo biti početak trajnijeg procesa uspoređivanja hrvatskih institucija s najuspješnijim praksama razvijenih gospodarstava.

Ukratko, utjecaj pristupanja Hrvatske OECD-u na poduzetničku aktivnost prije svega je institucionalan i posredan. OECD ne stvara poduzetnike, ne jamči investicije i ne osigurava automatski rast produktivnosti. Njegov potencijal nalazi se u promjeni okruženja u kojem se poduzetničke odluke donose.

Kvalitetnija regulacija može smanjiti trošak ulaska i rasta poduzeća. Veća pravna sigurnost smanjuje rizik ugovaranja i investiranja. Transparentnije i profesionalnije upravljanje državnim poduzećima može poboljšati tržišnu neutralnost. Razvijeniji financijski okvir olakšava financiranje inovativnih poduzeća, dok veća institucionalna vjerodostojnost povećava mogućnost internacionalizacije i uključivanja domaćih poduzeća u međunarodne lance vrijednosti.

Najvažniji učinak ipak može biti dublji. Institucije određuju koja se vrsta poduzetničkog ponašanja isplati. Ako se povećavaju prinosi od inoviranja, ulaganja, produktivnosti i tržišnog natjecanja, a smanjuju koristi od regulatornih privilegija, političkih veza i rentijerskog ponašanja, mijenja se struktura poduzetničke aktivnosti.

Hrvatska već pokazuje razmjerno visoku sklonost ulasku u poduzetništvo. Njezin razvojni problem stoga nije samo nedostatak novih poslovnih pothvata nego nedovoljan broj poduzeća koja uspijevaju brzo rasti, povećavati produktivnost, inovirati i zauzimati ozbiljniju poziciju na međunarodnim tržištima.

Zbog toga se stvarni uspjeh pristupanja OECD-u neće moći ocijeniti brojem novih poduzeća u godini nakon članstva. Pokazat će ga dugoročnija promjena u kojoj će sposobna i produktivna poduzeća lakše nastajati, brže rasti i preuzimati resurse od manje produktivnih aktera.

U tom smislu OECD za Hrvatsku nije toliko politika poticanja poduzetništva koliko prilika za izgradnju institucionalnog poretka u kojem je kvalitetno poduzetništvo racionalniji i isplativiji izbor.

Literatura

- Baumol, W.J. (1990). 'Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive', *Journal of Political Economy*, 98(5), pp. 893–921. <https://doi.org/10.1086/261712>.
- Estrin, S., Korosteleva, J. and Mickiewicz, T. (2013). 'Which institutions encourage entrepreneurial growth aspirations?', *Journal of Business Venturing*, 28(4), pp. 564–580. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.05.001>.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OECD (2019a). *Regulatory Policy in Croatia: Implementation is Key*. OECD Reviews of Regulatory Reform. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b1c44413-en>.

- OECD (2019b). *OECD Investment Policy Reviews: Croatia 2019*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2bf079ba-en>.
- OECD (2021). *OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Croatia*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b4a46863-en>.
- OECD (2022a). *Roadmap for the OECD Accession Process of Croatia, C/MIN(2022)23/FINAL*. Paris: OECD.
- OECD (2022b). *Fair Market Conditions for Competitiveness in the Adriatic Region: Croatia Country Profile*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/916d18d0-en>.
- OECD (2023). *OECD Economic Surveys: Croatia 2023*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2026a). *OECD Economic Surveys: Croatia 2026*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b52e3ac0-en>.
- OECD (2026b). *Foundations for Growth and Competitiveness 2026: Croatia*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/40a7532f-en>.
- OECD (2026c). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2026: An OECD Scoreboard*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/075d8058-en>.
- OECD/European Commission (2025). *Inclusive Entrepreneurship Policy Country Assessment Notes: Croatia 2024–25*. Paris: OECD.
- Sobel, R.S. (2008). 'Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship', *Journal of Business Venturing*, 23(6), pp. 641–655. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.004>.
- Stenholm, P., Acs, Z.J. and Wuebker, R. (2013). 'Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity', *Journal of Business Venturing*, 28(1), pp. 176–193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.11.002>.
- Zakon o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske (2025). *Narodne novine*, 102/2025.

OECD I POSLOVNO OKRUŽENJE

Članstvo nije cilj, nego početak

Ulazak Hrvatske u OECD može ojačati kvalitetu institucija, investicijsku privlačnost i konkurentnost gospodarstva, ali stvarni učinci ovisit će o tome hoće li se reformski zamah nastaviti i nakon formalnog pristupanja.

Pišu: Dorijan Naletina¹ & Petra Škrobot²

Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (engl. *Organisation for Economic Cooperation and Development*, akronim OECD), međunarodna je organizacija osnovana 1961. godine radi poticanja ekonomskog razvoja i svjetske trgovine, sa sjedištem u Parizu. U skladu sa svojim ciljevima (najveći mogući ekonomski razvoj i zaposlenost te rast životnoga standarda u zemljama članicama, uz istodobnu financijsku stabilnost) OECD se zauzima za liberalizaciju međunarodne trgovine i slobodan protok kapitala. Iako organizacija ima uglavnom savjetodavnu ulogu, njezin je utjecaj velik (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, b. d.).

Hrvatska pred članstvom

Republika Hrvatska je početak suradnje s ovom organizacijom ostvarila još davne 1993. godine, dok je službeno pismo namjere za pristupanje OECD-u poslala 25. siječnja 2017. godine. Vijeće OECD-a je 25. siječnja 2022. godine odlučilo otvoriti pregovore o pristupanju Republike Hrvatske. Tako je u ovom trenutku Republika Hrvatska u završnoj fazi procesa pristupanja Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj, preciznije, ispunjeni su uvjeti u 21 od 25 odbora te u svih 26

¹ Predsjednik uprave, MEC d.o.o., dorijan13naletina@gmail.com

² Gradonačelnica, Grad Samobor, petra.skrobot@gmail.com

pododbora (Vlada Republike Hrvatske, 29.01.2026.). Poslovno okruženje posebno je relevantno u procesu pristupanja Hrvatske OECD-u jer kvaliteta regulatornog i institucionalnog okvira izravno utječe na konkurentnost gospodarstva, investicijsku privlačnost, učinkovitost poslovanja te sposobnost poduzeća da se prilagode međunarodnim standardima i dobrim praksama. Članstvo u ovoj organizaciji donosi višestruke koristi za institucije, gospodarstvo i društvo u cjelini te je stoga cilj ovog rada analizirati moguće učinke pristupanja Hrvatske OECD-u na kvalitetu poslovnog okruženja, s posebnim naglaskom na regulatorni okvir, investicijsku klimu, konkurentnost, korporativno upravljanje i institucionalnu kvalitetu. Na temelju raznih publikacija OECD-a i ostale relevantne literature, u ovom radu će se identificirati ključne očekivane koristi članstva, kao i izazovi povezani s provedbom reformi i usklađivanjem s OECD standardima.

Temeljen na kvalitativnoj analizi sekundarnih izvora, ovaj rad se prvenstveno bazira na OECD-ovim publikacijama, dokumentima povezanim s pristupnim procesom Republike Hrvatske, kao i relevantnoj domaćoj i međunarodnoj znanstvenoj i stručnoj literaturi. Metoda deskripcije i metoda komparacije korištene se prilikom pisanja rada. Primjenom metode deskriptivne i komparativne analize identificirali su se ključni izazovi hrvatskog poslovnog okruženja kao i potencijalni učinci usklađivanja s OECD standardima. U tom kontekstu ključno je pitanje u kojoj mjeri pristupanje OECD-u može pridonijeti stvarnom poboljšanju poslovnog okruženja u Hrvatskoj. Potencijalni učinci pritom ne proizlaze samo iz formalnog članstva, već ponajprije iz usvajanja i dosljedne provedbe standarda i reformi usmjerenih na regulatornu kvalitetu, investicijsku klimu, konkurentnost, korporativno upravljanje i učinkovitost institucija.

Zašto je poslovno okruženje važno

Poslovno okruženje obuhvaća sve unutarnje i vanjske čimbenike koji izravno ili neizravno utječu na poslovanje poduzeća i koje menadžment mora uzeti u obzir pri donošenju poslovnih odluka (Buble i sur., 2005.). Prema OECD-u (2023), kvaliteta poslovnog okruženja izravno je povezana s regulatornom i institucionalnom kvalitetom, budući da složeni, spori i nepredvidivi regulatorni postupci povećavaju troškove poslovanja i investicijske rizike te negativno utječu na produktivnost poduzeća. Kvalitetno poslovno okruženje smanjuje neizvjesnost i troškove poslovanja te olakšava ulaganja, inovacije i rast produktivnosti. U tom smislu, OECD potiče države na unaprijeđenje regulatornih politika i jačanje institucionalnih kapaciteta svojim analizama, preporukama i usporednim pokazateljima. Za Republiku Hrvatsku je to posebno važno u procesu pristupanja jer upravo usklađivanje s OECD standardima može pridonijeti većoj konkurentnosti i privlačnosti gospodarstva za domaća i strana ulaganja.

Predvidljivost za ulagače povećava se otvorenim i transparentnim investicijskim okruženjem, dok nedostaci šireg poslovnog okruženja podjednako pogađaju

domaće i strane investitore (OECD, 2019.). Članstvo u OECD-u trebalo bi omogućiti dodatno unaprjeđenje poslovnog okruženja za hrvatska poduzeća, što će svakako doprinijeti jačanju reputacije Republike Hrvatske kao investicijske destinacije za međunarodne ulagače. Punopravno članstvo ujedno ima pozitivan utjecaj na kreditni rejting zemlje i jača veze s najrazvijenijim gospodarstvima svijeta (MFIN, b.d.).

Gdje je Hrvatska danas?

Hrvatska je u procesu pristupanja OECD-u te se domaće poslovno okruženje nalazi u fazi dodatnog usklađivanja s međunarodno priznatim standardima upravljanja, regulatorne kvalitete i tržišnog funkcioniranja. Kvaliteta javne regulacije ima značajan utjecaj na investicijsku klimu, a dobro oblikovani propisi olakšavaju ulazak na tržište, potiču otvaranje radnih mjesta i poduzetništvo (OECD, 2019.). Iako je Republika Hrvatska već provela niz reformi kroz članstvo u Europskoj uniji, pristupanje OECD-u dodatno naglašava potrebu za jačanjem učinkovitosti institucija, pravne sigurnosti, transparentnosti javne uprave i kvalitete regulatornog okvira. Pitanja konkurentnosti, korporativnog upravljanja, investicijske klime, funkcioniranja državnih poduzeća i smanjenja administrativnih opterećenja za poslovni sektor iziskuju posebnu pozornost. Stoga se pristupanje OECD-u može promatrati kao dodatni poticaj za nastavak reformi usmjerenih na stvaranje stabilnijeg, predvidivijeg i poticajnijeg poslovnog okruženja u Hrvatskoj.

U analizi hrvatskog poslovnog okruženja OECD je identificirao nekoliko područja s prostorom za poboljšanje. Posebno se ističe potreba daljnjeg pojednostavnjenja administrativnih postupaka za poduzeća, smanjenja regulatornih opterećenja i povećanja predvidivosti poslovnog okruženja, osobito kroz kvalitetnije oblikovanje i provedbu propisa. Dodatni prostor za napredak postoji u jačanju tržišnog natjecanja, učinkovitijem upravljanju državnim poduzećima te stvaranju povoljnijih uvjeta za rast produktivnih i inovativnih poduzeća. U kontekstu pristupanja Hrvatske OECD-u, upravo ta područja predstavljaju važan dio šireg reformskog procesa usmjerenog na približavanje standardima dobrog upravljanja, učinkovitih institucija i konkurentnog gospodarstva. (OECD, 2023.).

Što članstvo može donijeti?

Standardi OECD-a mogu pridonijeti transparentnijem i predvidljivijem regulatornom okruženju, što smanjuje troškove poslovanja i regulatornu neizvjesnost. OECD već dulje vrijeme analizira hrvatski investicijski okvir kroz načela otvorenosti, transparentnosti i nediskriminacije (OECD, 2019.). Organizacija ima vrlo razvijene standarde korporativnog upravljanja, a Hrvatska je već provodila reforme u tom području. OECD je posebno analizirao upravljanje hrvatskim državnim

poduzećima (OECD, 2021.). Iskustva pojedinih država pokazuju da se koristi pristupanja OECD-u ne očituju isključivo u stjecanju članstva, nego ponajprije u reformskom procesu koji mu prethodi. Prema analizama pristupanja Meksika, Čilea, Kolumbije i Kostarike, članstvo u OECD-u povezano je s modernizacijom regulatornih struktura, jačanjem institucionalne koordinacije i legitimiranjem šireg procesa trgovinske i gospodarske liberalizacije (Taschetto, Fernandes & Azavedo, 2025). Primjerice, Koreji je pristupanje OECD-u omogućilo ubrzanje liberalizacije režima stranih izravnih ulaganja i smanjenje regulatornih ograničenja (OECD, 25.10.2021.), dok je Kostarika tijekom pristupnog procesa provela niz reformi u području tržišnog natjecanja, porezne transparentnosti i javnog upravljanja. OECD je pritom procjenjivao da bi provedba strukturnih reformi u Kostariki mogla znatno povećati BDP po stanovniku u srednjem roku (OECD 25.05.2021). Slično tome, Kolumbija je tijekom i nakon pristupnog procesa OECD-u provodila reforme usmjerene na smanjenje neformalnosti, širenje socijalne zaštite i unapređenje tržišta rada, iako OECD i dalje upozorava na značajne strukturne izazove u tim područjima (OECD, 2024.). Ovi primjeri upućuju na zaključak da potencijalne koristi članstva proizlaze prije svega iz usvajanja i provedbe standarda, preporuka i dobrih praksi koje prate proces pristupanja. Prema podacima iz OECD Corporate Governance Factbook 2025, Hrvatska je posljednjih godina uvela mnoge promjene u regulatorni okvir, uključujući pitanja održivosti, neovisnosti odbora, objave povezanih transakcija i prava dioničara (OECD, 16.12.2025.). OECD ocjenjuje da Hrvatska ima konkurentna poduzeća i dinamičan sektor mladih poduzeća, ali da ukupnu produktivnost ograničavaju slabiji konkurentski pritisci i poteškoće rasta produktivnijih poduzeća (OECD, 12.12.2023.).

Pristupni proces OECD-u može djelovati kao važan katalizator institucionalnih i regulatornih reformi, iako se koristi pristupanja toj organizaciji ne mogu promatrati isključivo kroz formalni čin članstva. Za Hrvatsku kao članicu OECD-a, očekivane koristi posebno se odnose na poboljšanje poslovnog okruženja, povećanje investicijske privlačnosti, jačanje produktivnosti, kvalitetnije korporativno upravljanje te veću učinkovitost i transparentnost javnog sektora. OECD-ove analize Hrvatske pokazuju da su upravo navedena područja ključna za ubrzavanje gospodarske konvergencije prema razvijenijim članicama OECD-a (OECD, 2023.). Time bi se poslovnim subjektima moglo omogućiti stabilnije i predvidljivije okruženje za donošenje investicijskih i razvojnih odluka.

Članstvo u OECD-u može imati i važan reputacijski učinak na međunarodnu percepciju hrvatskoga gospodarstva. Pripadnost organizaciji koja okuplja gospodarstva usmjerena prema visokim standardima upravljanja, transparentnosti i tržišnog funkcioniranja može dodatno ojačati povjerenje investitora i poslovnih partnera. Samo članstvo može djelovati kao dodatni poticaj za nastavak reformi i dugoročno jačanje konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva, premda ne može samo po sebi automatski ukloniti postojeća ograničenja poslovnog okruženja.

Članstvo samo po sebi nije dovoljno

Kao što je istaknuto, pristupanje OECD-u često se povezuje s pozitivnim reputacijskim, institucionalnim i gospodarskim učincima, ali treba imati na umu dostupna istraživanja koja upozoravaju da samo članstvo ne jamči njihovo ostvarenje. Iskustva pojedinih država pokazuju da pristupni proces može zahtijevati značajne administrativne i institucionalne kapacitete, snažnu međuresornu koordinaciju i provedbu opsežnih regulatornih reformi. Osim toga, preporuke OECD-a u velikoj mjeri počivaju na mehanizmima „soft law”, zbog čega njihov stvarni učinak ovisi o političkoj volji i sposobnosti nacionalnih institucija da ih provedu (Taschetto, Fernandes, & Azevedo, 2025.). Isto tako, članstvo samo po sebi ne predstavlja jamstvo većeg priljeva investicija ili bržeg gospodarskog rasta. Empirijski učinci ovise o širem makroekonomskom i institucionalnom okruženju, uključujući kvalitetu institucija, razinu javnog duga, pravnu sigurnost i stabilnost gospodarske politike (Vieira i sur., 2026.). Iz toga proizlazi da potencijalni doprinos članstva u OECD-u hrvatskom poslovnom okruženju ne proizlazi prvenstveno iz samog statusa članice, nego iz reformskog procesa koji pristupanje zahtijeva. OECD u 2026. godini posebno naglašava da Hrvatska mora zadržati reformski zamah ako želi nastaviti konvergenciju prema OECD gospodarstvima te upozorava na demografske izazove, produktivnost i potrebu unaprjeđenja poslovnog okruženja (OECD, 2026a). OECD djeluje kroz benchmarking, peer review, standarde, preporuke i kontinuirano uspoređivanje politika, za razliku od EU koja donosi novi „acquis”. Takav način djelovanja može stvarati dodatni reformski pritisak i omogućiti međunarodno uspoređivanje hrvatskih rezultata.

Stvarna provedba reformi jedan je od ključnih izazova. OECD u svojim analizama Hrvatske i dalje ističe potrebu poboljšanja regulatornih procesa, učinkovitosti pravosuđa, upravljanja državnim poduzećima, integriteta javnog sektora te potpore istraživanju i razvoju, uz naglasak na važnu činjenicu da će učinak reformi ovisiti o kvaliteti njihove provedbe. Drugim riječima, formalno usklađivanje propisa i politika s OECD standardima nije samo po sebi dovoljno ako se promjene ne prenesu na svakodnevno poslovanje poduzeća i ne rezultiraju smanjenjem regulatorne neizvjesnosti, troškova i administrativnih prepreka (OECD, 2026a). Kolumbija je vrlo dobar primjer iz kojega se može vidjeti što se događa nakon samog čina članstva. OECD je i nakon njezina pristupanja 2020. godine nastavio pratiti područja u kojima reforme nisu bile dovršene, osobito neformalno zapošljavanje, provedbu radnog prava, kolektivno pregovaranje i zaštitu sindikalnih prava. To pokazuje da pristupanje nije završetak reformskog procesa i da članstvo ne znači automatsko uklanjanje strukturnih problema (OECD, 2026b).

Činjenica da koristi članstva neće nužno biti jednako raspoređene među svim poslovnim subjektima pruža dodatno ograničenje. Veća poduzeća raspolažu većim administrativnim i financijskim kapacitetima za prilagodbu novim standardima upravljanja, izvještavanja i regulatorne usklađenosti, dok takve prilagodbe za mala i srednja poduzeća mogu predstavljati relativno veće opterećenje. Stoga je

pri procjeni koristi članstva potrebno razlikovati dugoročne koristi kvalitetnijega institucionalnog i regulatornog okvira od kratkoročnih troškova prilagodbe koje pojedini dijelovi poslovnog sektora mogu imati.

Važno je naglasiti i da članstvo u OECD-u ne može samo po sebi riješiti strukturne probleme hrvatskoga gospodarstva. U svojim najnovijim analizama, OECD posebno upozorava na usporen rast produktivnosti, demografsko smanjenje i starenje stanovništva, nedostatak radne snage te potrebu jačanja inovacijskih kapaciteta i konkurentskih pritisa. Stoga će se stvarna vrijednost članstva moći procijeniti tek kroz sposobnost Hrvatske da OECD preporuke uključi u dugoročne javne politike te da osigura kontinuitet reformi i nakon završetka pristupnog procesa (OECD, 2026a). U tom smislu, članstvo u OECD-u treba promatrati prije kao institucionalni okvir i mehanizam poticanja reformi nego kao jamstvo automatskog poboljšanja poslovnog okruženja.

Od članstva do rezultata

Pristupanje OECD-u predstavlja priliku za dodatno unapređenje hrvatskog poslovnog okruženja kroz jačanje regulatorne kvalitete, investicijskog okvira, tržišnog natjecanja, korporativnog upravljanja i institucionalne učinkovitosti. Međutim, puni učinci članstva ovisit će manje o formalnom ulasku u organizaciju, a više o sposobnosti Hrvatske da reforme provedene tijekom pristupnog procesa održi i nakon članstva. Članstvo Republike Hrvatske u OECD-u nova je faza reformskog procesa, a ne točka gdje taj proces završava. Dugoročna vrijednost članstva ovisit će o sposobnosti Hrvatske da OECD-ove standarde i preporuke pretoči u dosljedne javne politike i konkretnu institucionalnu praksu. Posebno će biti važno osigurati kontinuitet reformi u području regulatorne kvalitete, korporativnog upravljanja, investicijske klime i učinkovitosti javnih institucija.

Neosporno je kako članstvo može dodatno ojačati međunarodnu vjerodostojnost Hrvatske i olakšati usporedbu domaćih politika s praksama razvijenijih gospodarstava. Na taj način OECD može djelovati kao važan okvir za kontinuirano učenje, evaluaciju i unapređenje javnih politika. U konačnici, stvarni učinci članstva mjerit će se prema tome hoće li se provedene reforme odraziti na jednostavnije poslovanje, veću pravnu sigurnost, snažniju konkurentnost i kvalitetnije uvjete za ulaganja i rast poduzeća.

Literatura

- Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Božac, M. G., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S. i Tipurić, D. (ur.) (2005), *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
- MFIN (b.d.). Hrvatska i OECD, dostupno na: <https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/hrvatska-i-oecd/4120> (28.08.2026.)

- OECD (12.12.2023.), Improving the business environment to accelerate convergence in Croatia. Dostupno na: https://www.oecd.org/en/publications/improving-the-business-environment-to-accelerate-convergence-in-croatia_3c89c005-en.html (24.08.2026.)
- OECD (16.12.2025.), *OECD Corporate Governance Factbook 2025: Croatia*, Paris: OECD Publishing. Dostupno na: https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/oecd-corporate-governance-factbook-2025_56feb0d.html (26.08.2026.)
- OECD (2019), *OECD Investment Policy Reviews: Croatia 2019*, OECD Investment Policy Reviews, Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/2bf079ba-en>
- OECD (2021), *OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Croatia*. Dostupno na: <https://www.oecd.org/corporate/soe-review-croatia.htm> (26.08.2026.)
- OECD (2023). *OECD Economic Surveys: Croatia 2023*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2024), *OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Colombia 2024*, OECD Reviews of Labour Market and Social Policies, Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/6ed40726-en>
- OECD (2026a), *OECD Economic Surveys: Croatia 2026*, Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/b52e3ac0-en>
- OECD (2026b), *OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Colombia 2026*, OECD Reviews of Labour Market and Social Policies, Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/bf7ac38f-en>
- OECD (25.05.2021.), OECD welcomes Costa Rica as its 38th Member, dostupno na: <https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2021/05/oecd-welcomes-costa-rica-as-its-38th-member.html> (03.09.2026.)
- OECD (25.10.2021.), Korean Focus Areas: Championing trade openness and investment, dostupno na: https://www.oecd.org/en/publications/korean-focus-areas_f91f3b75-en/championing-trade-openness-and-investment_18917177-en.htm (03.09.2026.)
- Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2026. Pristupljeno 17.9.2026. <<https://www.enciklopedija.hr/clanak/organizacija-za-ekonomsku-suradnju-i-razvoj>>.
- Tasquetto, L. D. S., Fernandes, M. F. P., & Azevedo, M. D. F. (2025). Institutional Structures of Latin American Countries for Accession and Participation in the OECD. *Contexto Internacional*, 47(1), e20230024. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-8529.20244603e20230024>
- Vieira, E. R., Lucena, A. F. D., Queiroz, A. M. D., Campos, F. R., & Salgado, V. P. (2026). Examining the benefits of Brazil joining the OECD: lessons from Chile and Mexico. *Estudios Económicos (México, DF)*, 41(1).
- Vlada Republike Hrvatske (29.01.2026.), OECD Pristupanje Hrvatske OECD-u, dostupno na: <https://vlada.gov.hr/oecd-46073/46073> (28.08.2026.)

Profesionalizacija upravljanja ljudskim kapitalom u hrvatskim poduzećima: prijedlog teorijski utemeljenog i mjerljivog modela u OECD-ovu okviru

Piše: dr. sc. Mia Despotović

Sažetak

Rad analizira kako hrvatska poduzeća mogu profesionalizirati upravljanje ljudskim kapitalom razlikujući formalne kvalifikacije od ukupnih, aktualnih vještina i kompetencija te povezujući razvoj ljudskog kapitala s produktivnošću, inovacijskim kapacitetom i poslovnim ishodima. Polazište čini pretpostavka da učinak ljudskog kapitala ovisi o alokaciji zaposlenika, komplementarnosti s tehnologijom i fizičkim kapitalom, kvaliteti radnih mjesta te sposobnosti organizacije da stečene kompetencije koristi i obnavlja. U radu se integriraju teorija ljudskog kapitala, teorija signalizacije, literatura o kompetencijama i organizacijskim sposobnostima te OECD-ov okvir razvoja, uporabe i upravljanja vještinama.

Poseban naglasak stavlja se na **izazov** prema kojemu formalna kvalifikacija ne predstavlja potpunu mjeru aktualne radne sposobnosti. Empirijski podaci OECD-a za Republiku Hrvatsku upućuju na to da se 28 % odraslog stanovništva u dobi od 25 do 64 godine nalazi na prvoj ili nižoj razini pismenosti. K tomu, visokoobrazovani pojedinci ostvaruju u prosjeku 25 bodova više od onih sa srednjom stručnom spremom, dok ta razlika na razini prosjeka država članica OECD-a iznosi znatno viših 34 boda. Istodobno, na domaćem je tržištu rada približno 15 % zaposlenih prekvalificirano (*overeducated*), 5 % je podobrazovano (*undereducated*), dok ih je 31 % stručno neusklađeno prema području završenog studija (*field-of-study mismatch*). Navedeni pokazatelji ne impliciraju inherentnu slabost sustava visokog obrazovanja kao takvog, već zorno demonstriraju da stupanj formalnog obrazovanja,

¹ Autorica je stručnjakinja za tržište rada, obrazovanje i produktivnost.

stvarne vještine i njihova efektivna alokacija u proizvodnom procesu nisu supstitutive kategorije (OECD, 2024, 2025).

Predloženi model profesionalizacije integrira šest koreliranih funkcija: strateško mapiranje kompetencija, evidenciju i procjenu, analizu jaza (*gap analysis*), razvoj i alokaciju, evaluaciju ishoda te obnovu i transfer znanja. Za poduzeća srednje i veće veličine model implicira implementaciju integriranih informacijskih sustava za upravljanje ljudskim potencijalima (HRIS), dok se za mikro i mala poduzeća predviđaju sektorski standardizirani obrasci, eksterna stručna podrška te proporcionalno simplificirani instrumenti. Efekt investicija u ljudski kapital pritom se ne evaluira isključivo kvantitetom realiziranih programa usavršavanja, već promjenama u radnim ishodima, produktivnosti, kvaliteti outputa, stopi fluktuacije radne snage, vremenu integracije novih zaposlenika (*time-to-productivity*) te sposobnosti realizacije strateških ciljeva organizacije.

Ključne riječi: ljudski kapital; vještine; kompetencije; kvalifikacije; produktivnost; inovacije; učenje kroz rad; zastarijevanje vještina; HRIS; OECD Skills Strategy

1. Uvod

Doprinos ljudskog kapitala produktivnosti ostvaruje se isključivo u suodnosu s organizacijom rada, tehnologijom i fizičkim kapitalom. Njegov se doprinos realizira kada zaposlenici posjeduju relevantna znanja i vještine, kada su alocirani na zadatke u kojima ih mogu efektivno primijeniti te kada su njihove sposobnosti i proizvodna tehnologija međusobno komplementarne. U tom smislu, ljudski kapital valja promatrati kao potencijalni proizvodni input čiji stvarni učinak ovisi o stupnju podudarnosti (engl. *alignment*) između kompetencija pojedinca, zahtjeva radnog mjesta i organizacijskih uvjeta primjene.

Takvo je polazište teorijski bliže **izvornom, cjelovitom obliku** teorije ljudskog kapitala nego simplificiranoj pretpostavci prema kojoj viša razina obrazovanja nužno implicira višu produktivnost. Klasični Beckerov (1964) i Mincerov (1974) pristup tretira obrazovanje, iskustvo i osposobljavanje kao investicije koje mogu povećati buduće zarade i produktivnost, no njihov povrat ovisi o načinu na koji se stvorene sposobnosti eksploatiraju na tržištu rada. Na makroekonomskoj razini, alokacija talenata i komplementarnost s tehnologijom supstancijalno određuju može li se individualni ljudski kapital transformirati u agregatni rast produktivnosti (Judson, 1998; Hsieh et al., 2019).

Konstrukt *gospodarstvo znanja* u radu se primjenjuje u užem analitičkom smislu te označava onaj dio gospodarske aktivnosti u kojemu znanje, informacije, digitalni alati, istraživanje, organizacijsko učenje i specijalizirane kompetencije imaju rastuću ulogu u generiranju dodane vrijednosti. Takvo je razgraničenje ključno za analizu strukture hrvatskoga gospodarstva jer izolira specifične razvojne izazove: suboptimalnu potražnju za naprednim kompetencijama, stručnu neusklađenost (*skills*

mismatch) te ograničenu sposobnost dijela poduzeća da složenije vještine produktivno integrira u proizvodne procese, što nadilazi samu raspravu o kvantitativnom manjku formalno obrazovanih osoba.

Hrvatska se pritom suočava sa simultanim pritiscima demografske kontrakcije, starenja stanovništva, niske stope nezaposlenosti, stagnirajućeg rasta produktivnosti te imperativa za intenzivnijim sudjelovanjem odraslih u cjeloživotnom učenju. Prema podatcima OECD-a, u drugom tromjesečju 2025. stopa nezaposlenosti u Hrvatskoj iznosila je 4,9 %, dok je stopa zaposlenosti dosegla 68,8 %, što je i dalje ispod prosjeka država članica OECD-a koji iznosi 70,5 %. Isti izvor upozorava na to da se pritisak na tržište rada pojačava uslijed depopulacije i starenja stanovništva, dok su povijesni rast produktivnosti i realnih plaća strukturno tromi (OECD, 2025). OECD-ova analiza demografskih izazova za Hrvatsku stoga apostrofira nužnost produljenja radnoga vijeka, povećanja stope participacije u radnoj snazi te efikasnije alokacije raspoloživih kompetencija (OECD, 2026).

Upravo ti demografski pritisci i strukturno sužena ponuda radne snage uvjetuju da poduzeća održivost rasta temelje primarno na unutrašnjim izvorima učinkovitosti, s obzirom na to da je kvantitativno povećanje broja zaposlenih dugoročno neodrživo. Ograničena ponuda radne snage potencira važnost produktivnosti po zaposleniku, pri čemu ekonomski povrat ulaganja (*ROI*) u ljudske potencijale ostaje uvjetovan. Ekonomski prinos nastaje tek kada su kompetencije korelirane s odgovarajućom tehnologijom, dizajnom radnih procesa, menadžerskim praksama i tržišnom potražnjom. Slijedom toga, potrebno je analitički razgraničiti tri fundamentalna pitanja: koje kompetencije pojedinac posjeduje, koje kompetencije poduzeće zahtijeva te u kojoj se mjeri raspoloživi kapaciteti stvarno eksploatiraju.

Cilj je ovoga rada razviti teorijski utemeljen i operativno mjerljiv model profesionalizacije upravljanja ljudskim kapitalom u hrvatskim poduzećima. Rad ciljno dekonstruira: (1) taksonomsku razliku između kvalifikacije, znanja, vještine i kompetencije; (2) ulogu formalnih kvalifikacija kao nesavršenih tržišnih signala; (3) tehničku i ekonomsku zastarjelost (*obsolescence*) ljudskog kapitala; (4) dinamiku odnosa između općih i specifičnih vještina; (5) mogućnosti i ograničenja transfera OECD-ova okvira na mikro-razinu poduzeća; te (6) metriku i indikatore kojima se evaluira poslovni učinak ulaganja u kompetencije.

2. Teorijski okvir

2.1. Ljudski kapital i proizvodna funkcija

U teoriji ljudskog kapitala obrazovanje i osposobljavanje generiraju produktivni kapacitet pojedinca, čija je realizacija inherentno uvjetovana proizvodnim sustavom unutar kojega se primjenjuje. Ekonomski učinak zaposlenika proizlazi iz sinergijske interakcije njegova ljudskog kapitala, fizičkog kapitala, primijenjene tehnologije, organizacije rada i kvalitete upravljačkih procesa. U uvjetima tehnološke zastarjelosti,

suboptimalnog dizajna radnih mjesta ili neadekvatne alokacije zaposlenika na zadatke koji zahtijevaju nižu razinu sposobnosti od posjedovane, viša obrazovna razina rezultira asimetričnim i prigušenim prinosima na produktivnost.

Ovaj se suodnos formalizira proširenom proizvodnom funkcijom:

$$Y = A \cdot F(K, L, H \cdot C)$$

gdje predstavlja ukupni output, A ukupnu faktorsku produktivnost, K fizički kapital, L rad, a H ljudski kapital. Parametar C označava funkciju organizacijske i tehnološke komplementarnosti. Uvođenje modifikatora C eksplicitno definira ljudski kapital kao uvjetovani proizvodni čimbenik čija se ekonomska vrijednost i marginalni proizvod ostvaruju isključivo kroz stupanj podudarnosti s tehnološkom opremljenošću i strukturama organizacijskog učenja.

Takav analitički pristup odmiče se od linearne interpretacije prema kojoj kvantitativni rast formalnih kvalifikacija ili akumulacija edukacijskih inputa automatski korelira s rastom produktivnosti. Obrazovanje primarno oblikuje produktivni potencijal, služi kao tržišni signal sposobnosti učenja te olakšava pristup specifičnim segmentima tržišta rada, dok stvarni ekonomski povrat ostaje funkcija efektivne alokacije, složenosti radnih zadataka i institucionalnog okruženja. Slijedom toga, empirijska evaluacija obrazovnih ishoda zahtijeva strogo razlikovanje korelacije od uzročnosti, privatnih od društvenih stopa povrata te razinu formalno stečenog obrazovanja od stvarno izmjerenih vještina i ukupnih kompetencija pojedinca.

2.2. Teorija ljudskog kapitala i nesavršena tržišta

Beckerova diferencijacija između općega i specifičnoga ljudskog kapitala analitički je opravdana pri evaluaciji strukture financiranja i povrata ulaganja u ljudske potencijale. Opće vještine koreliraju s rastom produktivnosti kod pluraliteta poslodavaca, dok su specifične vještine inherentno vezane uz tehnologiju, operativne procese, proizvode, klijente ili organizacijski kontekst pojedinoga poduzeća (Becker, 1962). U idealiziranom tržišnom modelu ekonomski trošak općeg osposobljavanja snosi zaposlenik kao primarni recipijent njegove eksterne tržišne vrijednosti, dok poduzeće investira u specifične vještine koje izravno maksimiziraju granični proizvod rada unutar tog specifičnog radnog odnosa.

Suvremena ekonomska literatura proširuje ovaj binarni model radi preciznijeg opisa realnih tržišta rada. Acemoglu i Pischke (1999) demonstriraju da poslodavci u uvjetima nesavršenog tržišnog natjecanja ostvaruju znatan dio ekonomskog povrata i na temelju investicija u opće vještine zaposlenika. Glavne determinante tog fenomena obuhvaćaju informacijske asimetrije, troškove mobilnosti radne snage, oligopsonsku strukturu na strani potražnje za radom, kompresiju plaća te sinergijsku integraciju općih vještina s internim procesima poduzeća. Slijedom toga, opće i specifične vještine uputno je promatrati kao komplementarne segmente kontinuuma, a manje kao međusobno isključive kategorije.

Za menadžment poduzeća ključno operativno pitanje predstavlja lociranje izvora povrata investicije te identifikacija aktera koji efektivno eksploatiraju stečene kapacitete. Primjerice, program napredne analitike podataka posjeduje visoku eksternu prenosivost, no njegova stvarna ekonomska vrijednost ostaje uvjetovana internom arhitekturom podataka, softverskom infrastrukturom i delegiranim ovlastima unutar organizacije. Obrnuto, usavršavanje za rad na specifičnoj opremi primarno generira poduzeću specifičnu vrijednost, no simultano razvija i šire kognitivne te tehničke kompetencije zaposlenika. Strategiju financiranja stoga valja derivirati iz poslovnog slučaja (*business case*), predviđenih ishoda i distribucije ekonomskih koristi, odmičući se od rigidnih a priori klasifikacija.

2.3. Kompetencijski pristup

Kompetencijski pristup nadopunjuje teoriju ljudskog kapitala analitičkim fokusom na mehanizme manifestacije i evaluacije produktivnog potencijala unutar samoga radnog procesa. McClelland (1973) argumentira nužnost otklona od isključivog oslanjanja na tradicionalne testove kognitivnih sposobnosti i formalne obrazovne ishode, naglašavajući primarnu važnost kriterijski utemeljenih obilježja koja s visokom pouzdanošću predviđaju uspješnost u realizaciji stvarnih radnih zadataka [McClelland, 1973]. Nadovezujući se na te postavke, Boyatzis (1982) definira kompetencije kao strukturirani skup individualnih obilježja koja su uzročno-posljedično povezana s učinkovitim ili vrhunskim radnim učinkom na specifičnom radnome mjestu [Boyatzis, 1982].

U ovome se radu kompetencija operacionalizira kao kontekstualno uvjetovana sposobnost generiranja definiranih radnih ishoda, koja integrira teorijsko znanje, tehničke i socijalne vještine, profesionalnu prosudbu, motivacijske i ponašajne elemente te kapacitet za samostalnu i odgovornu primjenu. Kompetencija predstavlja relacijski konstrukt koji se oblikuje u dinamičkoj interakciji između individualnih kognitivno-ponašajnih kapaciteta i specifičnih zahtjeva organizacijskog okruženja. Slijedom toga, individualna razina kompetentnosti ostaje strogo diferencirana s obzirom na razinu složenosti, odgovornosti i potrebe za prilagodbom u konkretnom poslovnom zadatku.

Implikacija je ovakva pristupa da evaluacija kompetencija zahtijeva širi analitički obuhvat od jednostavnog evidentiranja formalnih certifikata ili datuma realizacije posljednjeg programa usavršavanja. Dok je vremenska dimenzija ključna za procjenu aktualnosti znanja, ponašajni i motivacijski elementi zahtijevaju kontinuirano praćenje kroz strukturirane i ponovljene situacijske dokaze. U znanstvenom i praktičnom smislu, primjereniji analitički konstrukt stoga predstavlja vremenski aktualizirana i kriterijski dokazana kompetencija, koja reflektira situacijsku uvjetovanost radnog učinka.

3. Kvalifikacije, vještine i signali

3.1. Pojmovno razlikovanje

Kvalifikacija predstavlja formalno priznati ishod verifikacije ishoda obrazovanja ili procesa vrednovanja (Cedefop, 2014). Znanje označava kognitivnu asimilaciju i razumijevanje činjenica, pojmova, načela i metoda (Europska komisija, 2024). Vještina se definira kao sposobnost aplikacije stečenog znanja radi uspješnog izvršenja specifičnog zadatka (JRC, 2021). Kompetencija integrira cjelokupni kapacitet primjene znanja i vještina unutar definiranoga organizacijskog konteksta, a operacionalizira se kroz odgovarajuću razinu samostalnosti, preuzimanja odgovornosti, profesionalne prosudbe i ponašajnih obrazaca (Europska komisija, 2024; JRC, 2021).

Ova je pojmovna diferencijacija nužna s obzirom na to da svaki od navedenih konstrukata mjeri specifičnu i različitu dimenziju ljudskog potencijala. Diploma primarno potvrđuje uspješno privođenje kraju formalnoga obrazovnog programa, ostavljajući pitanje vremenske aktualnosti sadržaja i njegove izravne primjenjivosti u konkretnom proizvodnom procesu otvorenim za posebnu evaluaciju. Radni staž indicira isključivo trajanje izloženosti radnom okruženju, dok se razina složenosti zadataka, kvaliteta outputa i stupanj samostalnosti moraju utvrđivati komplementarnim metodama. Slično tomu, certifikat potvrđuje sudjelovanje ili uspješno polaganje određene provjere, pri čemu njegova dokazna vrijednost ostaje izravno uvjetovana strogošću postavljenih standarda i kvalitetom primijenjene procjene.

Cedefopov pristup ishodima učenja pomiče analitički naglasak s vremenskog trajanja obrazovnog programa na stvarnu taksonomiju onoga što pojedinac zna, razumije i može učiniti [qualification ≠ CEDEFOP]. Strateško upravljanje ljudskim kapitalom zahtijeva nadogradnju ovog pristupa kroz integraciju teorija kompetencija koje naglašavaju ulogu unutrašnje motivacije, ponašajnih aspekata i situacijske izvedbe u radu (Cedefop, 2014; McClelland, 1973; Boyatzis, 1982).

Tablica 1. Pojmovno razlikovanje kvalifikacije, znanja, vještine i kompetencije

Pojam	Što primarno opisuje	Kako ga koristiti u poduzeću
Kvalifikacija	Formalno priznati obrazovni ili validacijski ishod	Početna informacija za selekciju i regulatornu usklađenost
Znanje	Razumijevanje sadržaja, pravila i metoda	Provjera teorijske osnove potrebne za zadatak
Vještina	Sposobnost izvođenja zadatka	Demonstracija, radni uzorak ili procjena izvedbe
Kompetencija	Kontekstualno učinkovita primjena uz odgovornost i prosudbu	Povezivanje ponašanja i rezultata s konkretnim radnim zahtjevima

Izvor: izrada autora

3.2. Diploma kao nesavršen signal

Teorija signalizacije polazi od pretpostavke asimetrije informacija, prema kojoj poslodavac u trenutku zapošljavanja posjeduje nepotpune spoznaje o stvarnoj produktivnosti kandidata. U tom kontekstu, formalna obrazovna kvalifikacija funkcionira kao tržišni signal individualne sposobnosti učenja, ustrajnosti i vjerojatnosti uspješne asimilacije dodatnih specifičnih znanja (Spence, 1973; Arrow, 1973). Konstrukt signala konceptualno je odvojen od same produktivnosti; njegova je primarna funkcija redukcija tržišne neizvjesnosti, dok se konačni radni učinak utvrđuje naknadnom evaluacijom unutar proizvodnog procesa.

Informativna vrijednost signala izravno je uvjetovana njegovom diferenciranošću. U okolnostima u kojima pluralitet kandidata posjeduje identičan stupanj opće kvalifikacije, selekcijski proces zahtijeva integraciju dodatnih varijabli, poput specifičnog područja obrazovanja, kurikulumskog sadržaja programa, relevantnoga radnog iskustva, stvarnih vještina i vremenske aktualnosti znanja. Takva dinamika implicira da formalna diploma zadržava svoju temeljnu signalizacijsku funkciju, ali njezina informacijska vrijednost zahtijeva nadopunu pri donošenju složenijih menadžerskih odluka. Slijedom toga, kvalifikacija se pozicionira kao primarni sloj u višedimenzionalnom sustavu evaluacije koji obuhvaća radne uzorke, strukturirane intervjue, probni rad, preporuke, portfelje te povijesne podatke o ostvarenim rezultatima.

Pri analizi hrvatskoga tržišta rada ključno je izbjeći dihotomne analitičke pogreške: s jedne strane, pretpostavku da visoko obrazovanje automatski implicira posjedovanje naprednih i izravno primjenjivih vještina, a s druge strane, redukcionistički zaključak da empirijski podaci o stručnoj neusklađenosti obezvrjeđuju značaj diplome. Podatci OECD-a pokazuju da visokoobrazovane osobe u Hrvatskoj u prosjeku ostvaruju 25 bodova više u pismenosti od pojedinaca sa srednjom stručnom spremom, što empirijski potvrđuje pozitivnu korelaciju između formalnog obrazovanja i vještina, iako je ta razlika niža od prosjeka država članica OECD-a koji iznosi 34 boda. Istodobno, 28 % odraslog stanovništva u dobi od 25 do 64 godine nalazi se na prvoj ili nižoj razini pismenosti, dok ih je 31 % stručno neusklađeno prema području završenog studija (OECD, 2024, 2025).

Navedeni pokazatelji upućuju na uravnotežen analitički zaključak: formalna kvalifikacija posjeduje signifikantnu informativnu vrijednost, no njezino poistovjećivanje s cjelokupnim opsegom primjenjivih kompetencija ostaje neopravdano. U hrvatskom ekonomskom kontekstu, obrazovnu razinu valja promatrati u suodnosu s kvalitetom ishoda učenja, stvarnom razinom vještina odrasle populacije, specifičnim područjem rada te organizacijskom sposobnošću poduzeća za efektivnu alokaciju zaposlenika. Pokazatelj prema kojemu stopa prekvalificiranosti (*overeducation*) iznosi približno 15 %, a podobrazovanosti (*undereducation*) oko 5 %, zorno demonstrira simultano postojanje suboptimalne alokacije ljudskog kapitala i strukturnog deficita kvalifikacija u specifičnim segmentima gospodarstva (OECD, 2024).

3.3. Ekonomski aspekti granulirane verifikacije kompetencija

Imperativ prema kojemu poslodavci prikupljaju visoko segmentirane i detaljne informacije o specifičnim kompetencijama zaposlenika implicira značajne operativne i financijske izdatke. Velika poduzeća posjeduju potreban ekonomski kapacitet za razvoj internih kompetencijskih arhitektura, naprednih metoda procjene, specijaliziranih HRIS modula te autonomnih centara za organizacijsko učenje. Nasuprot tomu, mikro i mala poduzeća karakterizira strukturni deficit specijaliziranih odjela za upravljanje ljudskim potencijalima, kao i ograničenost vremenskih te stručnih resursa nužnih za dizajn metodološki pouzdanih instrumenata evaluacije.

Slijedom navedenog, model profesionalizacije upravljanja ljudskim kapitalom valja temeljiti na načelu proporcionalnosti, odmičući se od pretpostavke o potrebi autonomnog i unutarorganizacijskog mjerenja svih oblika kompetencija. Prema ovom načelu, regulatorno kritične ili strateški diferencirajuće kompetencije zahtijevaju dubinsku i strukturiranu procjenu, dok se verifikacija rutinskih radnih zadataka oslanja na simplificirane i troškovno učinkovite dokazne instrumente. Transakcijski troškovi povezani s granuliranom provjerom vještina u manjim ekonomskim subjektima uspješno se minimiziraju implementacijom sektorskih standarda, eksternih komorskih procjena, specijaliziranih vanjskih pružatelja usluga te zajedničkih tehnoloških alata, pod uvjetom da navedena rješenja posjeduju definiranu institucionalnu odgovornost, održiv model financiranja i uspostavljenu rigoroznu kontrolu kvalitete.

4. Zastarijevanje i obnova ljudskog kapitala

4.1. Taksonomija i oblici zastarjelosti vještina

Ljudski kapital podliježe kontinuiranim i diferenciranim kvalitativnim promjenama kroz vrijeme, pri čemu se unutar ekonomske teorije identificiraju dva temeljna oblika njegove amortizacije. **Tehnička zastarjelost** obuhvaća progresivno slabljenje produktivnog kapaciteta pojedinca uslijed fiziološkog starenja, zdravstvenih ograničenja, dugotrajnijih prekida radnog odnosa ili nedovoljne frekvencije uporabe specifičnih vještina u radnom procesu (Rosen, 1975). Nasuprot tomu, **ekonomska zastarjelost** predstavlja strukturni fenomen u kojemu egzogene tehnološke inovacije, reorganizacija poslovnih procesa, sektorske transformacije ili evolucija poslovnih modela supstancijalno reduciraju tržišnu i proizvodnu vrijednost prethodno stečenih i verificiranih znanja (Rosen, 1975; de Grip, 2006).

Suvremena ekonomska analiza nalaže ujednačenu metodološku ravnopravnost pri promatranju amortizacije fizičkoga i ljudskog kapitala, uvažavajući specifične mehanizme njihova trošenja i obnove. Fizički kapital ostaje podložan tehnološkim nadogradnjama, softverskim inovacijama i reparaciji. Simultano, ljudski kapital reflektira složene procese amortizacije uvjetovane kognitivnim promjenama, sindromom profesionalnog izgaranja (*burnout*), izloženošću neadekvatno dizajniranim

radnim procesima ili radom u tehnološki zastarjelom okruženju. Analitička distinkcija između ovih dvaju oblika imovine stoga primarno proizlazi iz različitosti instrumenata njihova obnavljanja i dinamike amortizacijskih ciklusa.

Kod ljudskog kapitala proces amortizacije karakterizira visoka stopa heterogenosti. Dok se opće kognitivne i socijalne sposobnosti odlikuju visokom stabilnošću i sporijom stopom zastarijevanja, uže tehničke vještine u uvjetima ubrzanih tehnoloških ciklusa pokazuju izrazitu osjetljivost na brzi gubitak tržišne relevancije. Obrnuto, iskustveno i tacitno znanje dugoročno korelira s rastom kvalitete profesionalne prosudbe, napredne dijagnostike i efikasnosti u rješavanju nestrukturiranih i nepredviđenih problema. Kronološka dob zaposlenika stoga predstavlja tek parcijalnu i posrednu varijablu; stvarna stopa zastarjelosti ljudskog kapitala funkcija je složenosti radnih zadataka, frekvencije njihove praktične primjene te stope tehnoloških promjena u proizvodnom sustavu.

4.2. Operacionalizacija generacijske komponente (*vintage*) znanja

Konstrukt *vintage* znanja formalizira generacijsku i vremensku kohortnu dimenziju ljudskog kapitala, odražavajući činjenicu da su različite skupine zaposlenika formalno obrazovanje i inicijalnu stručnu pripremu stjecale u asimetričnim tehnološkim i institucionalnim uvjetima (Rosen, 1975). U svrhu strateškog menadžmenta ljudskih potencijala, ovaj je teorijski koncept nužno prevesti u sustav mjerljivih operativnih indikatora koji omogućuju preciznu kvantifikaciju.

Predlaže se metrički model koji prati četiri korelirane dimenzije aktualnosti kompetencija:

1. **Kronološka starost formalne osnove:** kalendarska godina stjecanja relevantne kvalifikacije, diplome ili stručnog certifikata.
2. **Recentnost praktične primjene:** vremenski interval protekao od posljednje efektivne eksploatacije specifične vještine u proizvodnom procesu.
3. **Tehnološka relevancija:** stupanj podudarnosti primijenjenih metoda i alata s aktualnom tehnološkom opremljenošću, softverskom arhitekturom i operativnim standardima poduzeća.
4. **Dokazivost radnog učinka:** empirijski mjerljivi rezultati posljednje strukturirane evaluacije, realiziranog projekta ili standardiziranog radnog uzorka.

Integracijom navedenih dimenzija generira se dinamički status kompetencija pojedinca, koji se kategorizira kao: *aktualna*, *aktualna uz potrebu za dokvalifikacijom*, *nedovoljno verificirana* ili *zastarjela za potrebe trenutačnog procesa*. Ovako definiran status isključivo predstavlja analitički indikator stupnja podudarnosti (*alignment*) između individualnog ljudskog kapitala i specifičnih radnih zahtjeva, neutralizirajući elemente osobne evaluacije vrijednosti radnika. Sustavnu reevaluaciju ovog statusa imperativno je provoditi u pravilnim ciklusima, kao i nakon svake implementacije

novih tehnologija, dugotrajnijih prekida rada, interne mobilnosti ili izmjena u sektorskim i regulatornim standardima.

4.3. Mehanizmi učenja kroz rad i strukturni rizici rutinizacije

Učenje kroz rad (*learning-by-doing*) predstavlja specifičan i strogo uvjetovan proces akumulacije ljudskog kapitala. Radni proces generira prirast ljudskog kapitala isključivo u okolnostima u kojima zaposlenici kontinuirano rješavaju nove i progresivno složenije problemske zadatke, primaju strukturiranu povratnu informaciju (*feedback*) te imaju priliku povezati empirijsko iskustvo s teorijskim eksplanatornim matricama postupaka. Puko rutinsko ponavljanje i automatizacija operacija bez povratne sprege optimiziraju isključivo brzinu izvedbe u statičnim, poznatim zadacima, dok kapacitet za adaptaciju i unutarorganizacijsku fleksibilnost ostaje prigušen.

Iz perspektive profesionalizacije upravljanja, analitički je nužno diferencirati tri specifične situacije unutar radnog procesa:

- **Razvojni procesi kroz zahtjevniji rad:** situacija u kojoj je radno mjesto strukturno dizajnirano kao razvojna i učeća infrastruktura koja maksimizira ljudski kapital.
- **Održavanje postojećih kapaciteta:** stabilno stanje u kojemu se frekvencijom primjene prevenira amortizacija i zadržava dostignuta razina kompetentnosti.
- **Reprodukcija zastarjelih postupaka:** stanje u kojemu dugotrajna rutinizacija i izoliranost od tehnoloških promjena fiksiraju neefikasne i supstituirane modalitete rada.

Investicije u mehanizme učenja kroz rad stoga valja izravno i afirmativno uvjetovati strukturnim promjenama u dizajnu procesa, rastom kvalitete outputa te drugim mjerljivim pokazateljima poslovne uspješnosti.

5. Empirijska obilježja hrvatskoga tržišta rada i institucionalni okvir

5.1. Makroekonomska kretanja i struktura vještina odrasle populacije

recentne analize OECD-a (2025) ukazuju na signifikantan rast stope zaposlenosti i istodobnu kontrakciju stope nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj, uz napomenu da se ovi pozitivni trendovi odvijaju u uvjetima izraženih demografskih pritisaka i starenja stanovništva. U drugom tromjesečju 2025. godine stopa nezaposlenosti iznosila je 4,9 %, dok je stopa zaposlenosti dosegla 68,8 %, pozicionirajući se neposredno ispod prosjeka država članica OECD-a koji iznosi 70,5 % [Education

at a Glance 2025: Croatia - OECD]. Slijedom navedenog, primarni strukturni izazov domaćega gospodarstva obuhvaća mobilizaciju i optimizaciju unutrašnjih potencijala radno aktivnog stanovništva, intenziviranje procesa cjeloživotnog učenja te rješavanje fenomena nedovoljne iskorištenosti vještina zaposlenih osoba. U takvim okolnostima, poduzeće se pozicionira kao ključni institucionalni prostor za obnovu i nadogradnju kompetencija, čija je temeljna uloga usmjerena na integraciju individualnog razvoja s tehnološkim zahtjevima i dizajnom radnih procesa, dok javne politike zadržavaju ulogu regulatornog i poticajnog okvira.

Sudjelovanje Republike Hrvatske u OECD-ovu Istraživanju vještina odraslih (ciklus 2022.–2023.) ponudilo je prve standardizirane podatke o kognitivnim kapacitetima populacije u dobi od 16 do 65 godina. Ostvareni prosječni rezultati od 254 boda u pismenosti, 254 boda u numeričkim vještinama te 235 bodova u adaptivnom rješavanju problema pozicionirani su ispod prosjeka država članica OECD-a, pri čemu se u domeni adaptivnog rješavanja problema 39 % odraslih nalazi na prvoj ili nižoj razini, naspram OECD-ova prosjeka od 29 % [Croatia - OECD]. Empirijski modeli potvrđuju robusnu povezanost između izmjerenih vještina i tržišnih ishoda; povećanje numeričke pismenosti za jednu standardnu devijaciju korelira s rastom vjerojatnosti sudjelovanja u radnoj snazi za četiri postotna boda te sa 7 % višim plaćama zaposlenih. Za usporedbu, rast formalnog obrazovanja za jednu standardnu devijaciju korelira sa 17 % višim prihodima, što zorno demonstrira da formalni obrazovni stupanj i stvarno izmjerene vještine nose asimetrične i komplementarne informacije na tržištu rada.

Strukturna obilježja hrvatskoga tržišta rada dodatno su opisana stopom prekvalificiranosti (*overeducation*) od približno 15 %, podobrazovanosti (*undereducated*) od 5 % te visokom neusklađenošću prema području završenog studija (*field-of-study mismatch*) koja obuhvaća 31 % zaposlenih. Skupina od oko 2 % radnika s vještinama nižim od zahtjeva radnog mjesta primarno identificira potrebu za razvojem naprednih računalnih, softverskih, projektnih i organizacijskih kompetencija. Ovakva distribucija pokazatelja upućuje na zaključak da su unutarorganizacijski izazovi primarno determinirani kvalitetom dizajna radnih mjesta, dinamikom promjene tehnoloških zahtjeva te stupnjem alokacijske učinkovitosti unutar samih poduzeća.

5.2. Institucionalni kanali razvoja kompetencija i uloga poduzeća

Hrvatski obrazovni sustav karakterizira izrazito visoka zastupljenost strukovnog obrazovanja, u kojemu je locirano 70,6 % ukupne populacije učenika srednjoškolske razine [Education at a Glance 2025: Croatia - OECD]. Analize OECD-a (2025) pritom apostrofiraju potrebu za snažnijom integracijom dijela strukovnih kurikuluma s realnim potrebama tržišta rada, podizanjem kvalitete učenja utemeljenog na radu (*work-based learning*) te redefiniranjem društvene percepcije strukovnih obrazovnih putova. Visok udio strukovnih učenika implicira da škole oblikuju temeljnu stručnu i

kognitivnu osnovu, dok poduzeća preuzimaju formalnu odgovornost za strukturirani prijelaz pojedinca prema specifičnom radnom kontekstu. Profesionalizacija ove uloge na razini poduzeća zahtijeva standardizaciju radnih zadataka, osiguranje mentorskih kapaciteta, definiranje vremenskog okvira učenja te implementaciju pouzdanih metoda procjene izvedbe.

Komplementarni kanal cjeloživotnog obrazovanja predstavlja nacionalni sustav vaučera Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, koji osobama s navršених 15 godina omogućuje sufinanciranje mikrokvalifikacija te djelomičnih i cjelovitih kvalifikacija usmjerenih na razvoj karijere i zadržavanje zaposlenosti (HZZ, 2026). Iz perspektive strateškog menadžmenta ljudskih potencijala, ključni analitički fokus usmjeren je na dizajn i efikasnost uporabe ovog instrumenta unutar samih proizvodnih procesa. Dok sustav vaučera uspješno financira formalne obrazovne programe, stvarna integracija stečenih kompetencija u radne procese ostaje primarna zadaća poduzeća. Maksimizacija učinka ove javne potpore postiže se kada menadžment, komplementarno s programom usavršavanja, definira specifične poslovne zadatke, osigura vremenske resurse za praktičnu primjenu znanja te provodi evaluaciju promjena u radnoj izvedbi nakon završetka edukacijskog ciklusa. Time se ponuda vještina izravno usklađuje s potražnjom na razini poduzeća, minimizirajući rizik od izoliranosti obrazovnih inputa od stvarnih radnih procesa.

6. Transpozicija OECD-ova okvira na mikro-razinu poduzeća i organizacijske sposobnosti

Strateški okvir *OECD Skills Strategy 2019* strukturira politiku vještina oko tri fundamentalne domene: razvoja relevantnih vještina kroz cjeloživotno učenje, učinkovite uporabe vještina u radu i društvu te integriranog upravljanja sustavima vještina [OECD Skills Strategy 2019 đ OECD iLibrary]. Iako je ovaj model primarno dizajniran za evaluaciju nacionalnih sustava i kreiranje javnih politika, njegovi se analitički principi uspješno transponiraju na mikroekonomsku razinu pojedinačnog poduzeća. Ova transpozicija eliminira mehaničko preslikavanje makro-struktura, uvažavajući činjenicu da gospodarski subjekti ne posjeduju institucionalne aparate poput ministarstava ili državnog proračuna. Unatoč tomu, poduzeća se suočavaju s analognim upravljačkim i alokacijskim izazovima, u kojima poslovna strategija može ostati izolirana od razvoja ljudskih potencijala, raspoložive kompetencije nedovoljno iskorištene, a ključne informacije asimetrično distribuirane između menadžmenta, linijskih voditelja i HR odjela.

Tablica 2. Prijevod OECD-ova okvira vještina na razinu poduzeća

OECD-ovo područje	Prijevod na poduzeće	Granica prijenosa
Razvoj relevantnih vještina	Učenje povezano s poslovnom strategijom i budućim zadacima	Poduzeće ne može osigurati opću obrazovnu infrastrukturu društva
Učinkovita uporaba	Alokacija zaposlenika, dizajn posla, autonomija i primjena kompetencija	Učinak ovisi i o tehnologiji, tržištu i radnom zakonodavstvu
Upravljanje vještinama	Vlasništvo nad podacima, procesima, kriterijima i odgovornostima	Ne smije se izjednačiti s javnim upravljanjem sustavom obrazovanja

Uspješno upravljanje kompetencijama na razini poduzeća potrebno je analitički razgraničiti od samog konstrukta inovativnosti, koji u užem smislu označava implementaciju novog ili znatno poboljšanog proizvoda, procesa, marketinške metode ili organizacijskog rješenja u poslovnu praksu. Sposobnost organizacije da anticipira promjene u okruženju, apsorbira eksterno znanje, rekonfigurira resurse i provede adaptaciju pripada širem teorijskom području organizacijskih i dinamičkih sposobnosti (Teece et al., 1997; Cohen & Levinthal, 1990). Ova distinkcija omogućuje precizno strukturiranje modela: kompetencije zaposlenika pozicioniraju se kao primarni input inovacijskog procesa, dok apsorpcijska sposobnost, organizacijsko učenje i dinamičke sposobnosti funkcioniraju kao unutrašnji menadžerski mehanizmi kojima poduzeće taj input transformira u realnu inovacijsku izvedbu. Shodno tomu, visoka stručnost zaposlenika rezultira suboptimalnim inovacijskim ishodima u okolnostima u kojima poduzeće ne posjeduje kapacitete za financiranje eksperimentiranja, zaštitu vremena posvećenog razvoju, međuresornu integraciju ili efikasno donošenje odluka o implementaciji.

Za poduzeća s više od 50 zaposlenika strukturirano praćenje i evaluacija kompetencija dugoročno zahtijevaju implementaciju integriranih digitalnih informacijskih sustava. Primjena rudimentarnih alata poput tabličnih procesora ostaje funkcionalna isključivo u fazi inicijalnih pilot-projekata ili unutar mikro-subjekata s ograničenim brojem kritičnih funkcija, dok se njihova dostatnost gubi u uvjetima visoke frekvencije promjene podataka, disperzije lokacija te potrebe za povezivanjem kompetencija s upravljanjem projektima, planiranjem nasljeđivanja i procjenama radnog učinka. Minimalna specifikacija kompetencijskog HRIS modula podrazumijeva praćenje identiteta kompetencije, razine očekivanja, procijenjene razine sposobnosti, dokaza i datuma procjene, datuma posljednje praktične primjene, povezanosti s projektom te statusa obnove i odgovorne osobe. Sustav pritom zahtijeva strogu kontrolu pristupa, definiranu svrhu obrade podataka te uspostavu mehanizama zaštite od neopravdanog nadzora zaposlenika. Za mala poduzeća proporcionalno rješenje

obuhvaća zajedničke sektorske predloške, eksternu stručnu podršku i fokusiran obuhvat ključnih kompetencija. Glavni menadžerski zadatak stoga nije sveden na sveobuhvatno mapiranje svih varijabli, već na optimalno definiranje skupa kompetencija koji je dovoljno širok da identificira skrivene kapacitete organizacije, a istodobno dovoljno uzak da osigura operativnu održivost sustava.

7. Mjerljivi model profesionalizacije

Primarna funkcija predloženog modela profesionalizacije obuhvaća transpoziciju poslovne strategije u eksplicitne zahtjeve prema kompetencijskoj arhitekturi poduzeća. Menadžment najprije definira tehnološke parametre, proizvodne linije, operativne procese i ciljane tržišta za predstojeće plansko razdoblje, nakon čega pristupa identifikaciji kritičnih kompetencija koje zahtijevaju prioritetni razvoj. Ovaj proces mapiranja strukturiran je na dvije analitičke razine. Prva razina obuhvaća sveobuhvatnu bazičnu evidenciju cjelokupnoga ljudskog potencijala, koja integrira formalne kvalifikacije, ključne vještine, profesionalno iskustvo, interese i razvojne potencijale zaposlenika. Druga razina podrazumijeva dubinsku i strukturiranu procjenu specifično usmjerenu na kritične kompetencije, strateške funkcije i visokotehnološke razvojne projekte. Ovakav dvorazinski pristup uspješno optimizira resurse, identificirajući skrivene kapacitete unutar organizacije uz istodobno zadržavanje metodološke ekonomičnosti procesa procjene.

Za svaku identificiranu kritičnu kompetenciju definira se ciljna razina izvedbe u odnosu na specifični radni zadatak, pri čemu se kompetencijski jaz formalizira sljedećim analitičkim izrazom:

$$G(i, j) = R(i, j) - A(i, j)$$

gdje predstavlja intenzitet kompetencijskog jaza, zahtijevanu razinu kompetencije (i) za radno mjesto ili projekt (j), dok označava aktualno procijenjenu razinu sposobnosti zaposlenika ili tima. Primjena ovog matematičkog izraza uvjetovana je prethodnim taksonomskim opisom razina kroz jasne kriterije ponašanja i mjerljive ishode, čime se numeričkoj ljestvici osigurava stvarna analitička utemeljenost. Dijagnostički aparat modela pritom precizno diferencira deficit vještina od njihove nedovoljne iskorištenosti. U okolnostima u kojima zaposlenik posjeduje traženu kompetenciju koja ostaje izvan pogona u radnom procesu, menadžment identificira alokacijski jaz, dok se nedostatak kompetencije na razini poduzeća rješava strategijama unutrašnjeg razvoja ili eksternog zapošljavanja. Ako je pak specifična kompetencija koncentrirana isključivo kod jednog pojedinca, sustav detektira koncentracijski rizik, aktivirajući mehanizme unutarorganizacijskog transfera znanja.

Nakon provedene dijagnostike, poduzeće strukturira razvojni portfelj i odabire intervencije s obzirom na specifičnu prirodu identificiranog jaza. Implementacija formalnih obrazovnih programa opravdana je u slučajevima deficita strukturiranog teoretskog znanja ili potrebe za regulatorno uvjetovanim kvalifikacijama. Mehanizmi

učenja kroz rad (*learning-by-doing*) primjenjuju se kada se razvoj kompetencija mora odvijati unutar specifičnoga proizvodnog konteksta, dok se mentorski sustavi aktiviraju za transfer tacitnog i visokospecijaliziranog znanja iskusnih zaposlenika. Strategija eksternog zapošljavanja indicirana je u uvjetima izraženih vremenskih ograničenja ili nedostatka interne baze za razvoj vještina. Evaluacija ovih menadžerskih odluka temelji se na predviđenom ekonomskom učinku, vremenu do postizanja pune produktivnosti (*time-to-productivity*), troškovnoj učinkovitosti i analizi rizika izvedbe. Slijedom toga, investicijska vrijednost programa usavršavanja ostaje izravno uvjetovana rastom kapaciteta za generiranje budućih poslovnih ishoda, pri čemu se uspješnost edukacijskog ciklusa promatra isključivo u sinergiji s adekvatnom tehnologijom, delegiranim ovlastima i dizajnom radnih procesa.

Sustav evaluacije ishoda fokusiran je na mjerljive promjene u radnoj izvedbi, nadilazeći puku administrativnu evidenciju o završetku obrazovnog programa. Ovisno o taksonomiji kompetencije, empirijski dokaz učinka obuhvaća standardizirane radne uzorke, redukciju stope pogrešaka, optimizaciju vremena za rješavanje kompleksnih problema, samostalno vođenje projekata, kvalitetu poslovnih odluka ili uspješnu mentorsku replikaciju vještina na druge zaposlenike. Metodološki pouzdana procjena učinka zahtijeva komparaciju indikatora prije i nakon menadžerske intervencije. Gdje operativni uvjeti dopuštaju, preporučuje se primjena kvazi-eksperimentalnog dizajna kroz usporedbu ciljne skupine s kontrolnom skupinom zaposlenika ili primjena prekidnih vremenskih serija. S obzirom na to da su poslovni ishodi simultano determinirani tržišnom potražnjom, tehnološkim promjenama i reorganizacijom procesa, konačna izvješća moraju eksplicitno sadržavati analizu ograničenja atribucije kako bi se precizno izolirao stvarni doprinos razvoja ljudskog kapitala.

Konačno, održivost modela osigurava se kroz funkcije kontinuirane obnove i strukturiranog prijenosa znanja, koje se aktiviraju uslijed tehnoloških modifikacija, izmjena operativnih procesa, regulatornih ažuriranja ili interne mobilnosti zaposlenika. Sustavno praćenje stoga označava upravljanje specifičnim organizacijskim događajima koji mijenjaju relevantnost kompetencija, pri čemu integrirani informacijski sustav automatski signalizira potrebu za reevaluacijom nakon isteka definiranog razdoblja neaktivnosti vještine ili implementacije nove opreme. Transfer znanja unutar ovog modela postavljen je kao formalni proces s jasno definiranom menadžerskom odgovornošću. Za kritične i strateški diferencirajuće kompetencije implementira se kombinacija strukturiranog mentorstva, rada u parovima (*shadowing*), kodifikacije i dokumentiranja ključnih operativnih postupaka te verifikacije sposobnosti za samostalnu izvedbu zadataka. Time se sustavno minimizira koncentracijski rizik, prevenira gubitak intelektualnog kapitala uslijed fluktuacije te učinkovito štiti i obnavlja organizacijsko pamćenje poduzeća.

8. valuacija ekonomskih prinosa i višedimenzionalna metrika učinka ulaganja

Financijska evaluacija investicija u ljudski kapital tradicionalno se oslanja na pokušaje aplikacije klasičnog izraza za povrat ulaganja

$$ROI = \frac{\text{Ekonomska korist od intervencije} - \text{Financijski trošak intervencije}}{\text{Financijski trošak intervencije}}$$

Primjena ovog linearnog računovodstvenog modela u stvarnom organizacijskom kontekstu suočava se s izraženim metodološkim ograničenjima, primarno zbog kompleksnosti izolacije marginalnog doprinosa samog usavršavanja. Rast ukupnog outputa, prihoda ili dodane vrijednosti poduzeća simultano proizlazi iz implementacije nove tehnološke opreme, fluktuacija tržišnih cijena, rekonfiguracije upravljačkih procesa te kretanja agregatne potražnje. K tomu, ključni strateški učinci – poput minimizacije operativnih rizika, optimizacije vremena integracije novih zaposlenika ili retencije specifičnog tacitnog znanja – generiraju ekonomske koristi koje se u financijskim izvještajima manifestiraju s vremenskim odmakom i kroz posredne kanale. Slijedom toga, indikator *ROI* zadržava valjanost isključivo kao parcijalni element unutar šireg portfelja pokazatelja. Inicijalna faza evaluacije stoga zahtijeva praćenje operativnih ishoda koji su prostorno i vremenski najbliži samoj intervenciji, dok se evaluacija kompleksnijih razvojnih projekata temelji na sintetičkom kombiniranju indikatora produktivnosti, kvalitete outputa, vremenske efikasnosti, stope fluktuacije, inovacijskog kapaciteta i organizacijske otpornosti.

Tablica 3. Predloženi pokazatelji učinka ulaganja u kompetencije

Dimenzija	Primjer pokazatelja	Strukturno i analitičko ograničenje
Produktivnost	Ukupni output po radnom satu, prihod ili dodana vrijednost po zaposleniku	Izolacija marginalnog doprinosa otežana je utjecajem tehnologije i potražnje
Kvaliteta	Stopa pogrešaka u proizvodnji, učestalost reklamacija ili dorada procesa	Zahtijeva prethodno uspostavljenu i stabilnu standardizaciju kvalitete
Brzina	Vrijeme do postizanja pune produktivnosti (<i>time-to-productivity</i>), brzina rješavanja problema	Rizik od potenciranja operativne brzine na štetu kvalitete outputa

Dimenzija	Primjer pokazatelja	Strukturno i analitičko ograničenje
Zadržavanje	Stopa fluktuacije radne snage unutar kritičnih i strateških skupina zaposlenika	Na odluku o fluktuaciji simultano utječu razina plaća, menadžment i ponuda na tržištu
Mobilnost	Udio popunjenih unutrašnjih pozicija putem interne mobilnosti	Pokazatelj može reflektirati i strukturnu zatvorenost eksternog tržišta rada
Inovacije	Broj implementiranih procesnih poboljšanja i vrijeme od ideje do primjene	Kvantiteta generiranih ideja asimetrična je u odnosu na njihovu stvarnu ekonomsku vrijednost
Otpornost	Broj zaposlenika s verificiranim kapacitetom za preuzimanje kritičnih zadataka	Pokazatelj mjeri redistribuciju rizika, ali parcijalno zahvaća samu dubinu znanja
Učenje	Udio razvojnih intervencija s empirijski dokazanom primjenom na radnome mjestu	Verifikacija praktične primjene zahtijeva visoku metodološku pouzdanost procjene

U svrhu uspostavljanja operativne održivosti, svaka značajnija investicija u razvoj ljudskih potencijala zahtijeva strukturiranje minimalnog poslovnog slučaja (*business case*). Ovaj okvir imperativno definira specifični organizacijski problem, ciljanu kompetenciju, obuhvaćenu skupinu zaposlenika, očekivani radni ishod, financijski trošak, vremenski horizont realizacije, odgovornu osobu te metodologiju evaluacije. Post-intervencijska faza fokusirana je na utvrđivanje stupnja praktične primjene stečenih znanja te na praćenje koreliranih promjena u odabranom poslovnim pokazatelju. Ovakav pristup uspješno uvodi financijsku i operativnu odgovornost u upravljanje ljudskim kapitalom, sprječavajući njegovo svođenje na kratkoročnu računovodstvenu stavku ili trošak razdoblja. Njegova je primarna svrha prevencija dvaju tipova menadžerskih pogrešaka: s jedne strane, financiranja obrazovnih programa koji ostaju neiskorišteni u radnom procesu, a s druge strane, odbijanja strateških ulaganja čiji se ekonomski povrat ostvaruje kroz ublažavanje sistemskih rizika i dugoročno podizanje unutrašnje sposobnosti prilagodbe poduzeća.

9. Preporuke

Profesionalizacija upravljanja ljudskim kapitalom u uvjetima demografske kontrakcije i ubrzanih tehnoloških promjena u Republici Hrvatskoj zahtijeva duboku rekonfiguraciju uloga korporativnog menadžmenta, funkcija ljudskih potencijala i

kreatora javnih politika. Iz perspektive strateškog menadžmenta, imperativ je potpuno integrirati investicije u ljudski kapital s dugoročnim poslovnim planiranjem, tretirajući raspoloživost i strukturnu organizacijsku alokaciju kompetencija kao ravnopravan i uvjetovan dio svakoga tehnološkog i procesnog investicijskog slučaja (*business case*). Ova se integracija operacionalizira uvođenjem redovitih i strukturiranih evaluacija kritičnih kompetencija, definiranih deficita vještina te koncentracijskih rizika za ključne proizvode i procese, čime se prevenira rizik tehnološke amortizacije i prigušivanja marginalnog proizvoda rada. U tom organizacijskom dizajnu, odjel za upravljanje ljudskim potencijalima preuzima ulogu vlasnika metodologije i koordinatora analitičkih procesa, dok se definiranje samog sadržaja, ponašajnih indikatora i kriterijskih dokaza izvedbe prenosi na linijske voditelje i operativne stručnjake. Sukladno načelu proporcionalnosti, stabilnost unutar većih poduzeća primarno ovisi o formalizaciji unutrašnjih procesa, transparentnoj komunikaciji operativnih ciljeva te preciznom delegiranju uloga i ovlasti za njihovu provedbu, pri čemu digitalni kompetencijski moduli unutar HRIS arhitekture služe isključivo kao sekundarna infrastrukturna potpora već uspostavljenim organizacijskim procedurama. Manji gospodarski subjekti održivost sustava osiguravaju kroz fokusirano mapiranje kritičnih funkcija, primjenu sektorskih standarda te oslanjanje na eksternu stručnu podršku. Komplementarno s unutrašnjim menadžerskim reformama, makroekonomska održivost i rast agregatne produktivnosti ostaju uvjetovani evolucijom javnih politika i institucionalnih kanala. Slijedom preporuka OECD-a za Hrvatsku, javne potpore valja usmjeriti prema snažnijem usklađivanju obrazovnih kurikuluma s potražnjom na tržištu rada, jačanju učenja utemeljenog na radu u strukovnom obrazovanju te razvoju nacionalnih standarda za verifikaciju i priznavanje prethodno stečenih neformalnih znanja. Konkretno, u domeni nacionalnog sustava vaučera, strateški se iskorak postiže pomicanjem fokusa s kvantitativnog praćenja broja završenih edukacija na rigoroznu evaluaciju post-intervencijskih ishoda, poput stope praktične primjene kompetencija na radnome mjestu, interne i eksterne mobilnosti zaposlenika te kretanja produktivnosti. Konačno, podrška malim i srednjim poduzećima zahtijeva sufinanciranje zajedničke infrastrukture – poput sektorskih kompetencijskih predložaka, eksternih mentorskih kapaciteta i standardiziranih digitalnih registara – uz jasno definiranu institucionalnu odgovornost, stabilne modele financiranja i rigoroznu kontrolu kvalitete, čime se ponuda vještina izravno i afirmativno stavlja u funkciju rasta dodane vrijednosti u gospodarstvu.

10. Zaključak

Ovaj rad utemeljuje cjelovit i operativno mjerljiv model profesionalizacije upravljanja ljudskim kapitalom u hrvatskim poduzećima, uspješno premošćujući jaz između makroekonomskih teorijskih postavki i mikroekonomskih menadžerskih praksi. Analiza potvrđuje da doprinos ljudskoga kapitala ekonomskim ishodima, produktivnosti i inovacijskom kapacitetu izravno ovisi o mehanizmima

unutarorganizacijske alokacije te sinergijske komplementarnosti s naprednom tehnologijom, fizičkim kapitalom i dizajnom radnih mjesta. Pomicanjem analitičkog fokusa s tradicionalnog kredencijalizma prema konceptu vremenski aktualizirane i kriterijski dokazane kompetencije, rad nudi teorijski i empirijski utemeljen odgovor na specifične strukturne izazove hrvatskoga tržišta rada, poput deficita vještina, stručne neusklađenosti prema području studija te suboptimalne unutrašnje uporabe kognitivnih kapaciteta odrasle populacije. Predloženi model, strukturiran kroz šest koreliranih menadžerskih funkcija, dokazuje da uspješnost profesionalizacije unutar većih poduzeća primarno ovisi o formalizaciji unutrašnjih procesa, transparentnoj komunikaciji operativnih ciljeva te preciznom delegiranju uloga i ovlasti, dok tehnološka infrastruktura (HRIS) zadržava isključivo ulogu potpore uspostavljenim procedurama. Uvođenjem minimalnog poslovnog slučaja (*business case*) i višedimenzionalnog portfelja operativnih pokazatelja, upravljanje ljudskim potencijalima uspješno se transformira iz administrativne funkcije u stratešku polugu za upravljanje produktivnošću, ublažavanje koncentracijskih rizika i ublažavanje tehničke te ekonomske amortizacije znanja. Znanstveni i praktični doprinos ovoga rada očituje se u pružanju robusnog analitičkog okvira za menadžere i kreatore javnih politika u uvjetima demografske kontrakcije, dok se prostor za buduća istraživanja otvara u domeni empirijske verifikacije predloženog modela kroz longitudinalne studije u specifičnim industrijskim sektorima u Republici Hrvatskoj.

Literatura

- Acemoglu, D., & Pischke, J.-S. (1999). Beyond Becker: Training in imperfect labour markets. *The Economic Journal*, 109(453), F112–F142. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00405>
- Arrow, K. J. (1973). Higher education as a filter. *Journal of Public Economics*, 2(3), 193–216. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(73\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0047-2727(73)90013-3)
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9–49. <https://doi.org/10.1086/258724>
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. National Bureau of Economic Research.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Cedefop. (2014). Terminology of European education and training policy: A selection of 130 terms (2nd ed.). Publications Office of the European Union.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- de Grip, A. (2006). Evaluating human capital obsolescence. In *The economics of skills obsolescence and technological change*. Research Centre for Education and the Labour Market.

- Hsieh, C.-T., Hurst, E., Jones, C. I., & Klenow, P. J. (2019). The allocation of talent and U.S. economic growth. *Econometrica*, 87(5), 1439–1474. <https://doi.org/10.3982/ECTA11427>
- Judson, R. (1998). Economic growth and investment in education: How allocation matters. *Journal of Economic Growth*, 3(4), 337–359. <https://doi.org/10.1023/A:1009782200201>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mincer, J. (1974). Schooling, experience, and earnings. National Bureau of Economic Research.
- OECD. (2019). *OECD Skills Strategy 2019: Skills to shape a better future*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264313835-en>
- OECD. (2024). *Survey of Adult Skills 2023: Croatia*. OECD Publishing.
- OECD. (2025a). *Education at a Glance 2025: Croatia*. OECD Publishing.
- OECD. (2025b). *OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Croatia 2025*. OECD Publishing.
- OECD. (2026). *OECD Economic Surveys: Croatia 2026*. OECD Publishing.
- Rosen, S. (1975). Measuring the obsolescence of knowledge. In F. T. Juster (Ed.), *Education, income, and human behavior* (pp. 199–232). National Bureau of Economic Research.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

OECD-ovi STANDARDI UPRAVLJANJA I REFORMA DRŽAVNIH PODUZEĆA

Novi pristup korporativnoj sigurnosti

Piše: doc. dr. sc. Krunoslav Borovec¹

Uvod

Pristupanje Hrvatske Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD), nakon ulaska u NATO, Europsku uniju, europodručje i schengenski prostor, završna je faza njezine integracije u sustav međunarodnih gospodarskih i institucionalnih standarda. Međutim, značenje članstva u OECD-u nadilazi formalni ulazak u međunarodnu organizaciju jer podrazumijeva prihvatanje standarda upravljanja, regulacije i javnih politika koji vrijede u najrazvijenijim svjetskim gospodarstvima.

Jedno od najvažnijih područja usklađivanja odnosi se na korporativno upravljanje trgovačkim društvima u državnom vlasništvu. Hrvatska je posljednjih godina znatan dio tih zahtjeva pretočila u zakonodavni okvir utemeljen na reformama upravljanja državnim poduzećima i donošenju novog Zakona o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske (NN 102/2025.) te povezanih provedbenih akata. No OECD u svojim smjernicama ne zahtijeva samo promjene normativnog okvira, nego i uspostavu učinkovitih sustava upravljanja rizicima, unutarnjih kontrola, integriteta poslovanja i odgovornosti upravljačkih tijela.

Iako se rasprava o OECD-u najčešće usmjerava na pitanja profesionalizacije uprava i nadzornih odbora, znatno manje pozornosti posvećeno je utjecajima takvih reformi na razvoj korporativne sigurnosti. Stoga je cilj ovog rada prikazati kako implementacija OECD-ovih standarda korporativnog upravljanja postupno transformira korporativnu sigurnost iz tradicionalne operativne funkcije usmjerene

¹ Autor hrvatski je stručnjak za sigurnost i bivši visoki policijski dužnosnik. Bio je načelnik Uprave policije i dekan Visoke policijske škole u Zagrebu, a stručno se bavi pitanjima sigurnosti i prevencije kriminaliteta.

na fizičku zaštitu i kontrolu poslovanja u neizostavan dio korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i organizacijske otpornosti (*Security Governance*). Takva promjena neće zahvatiti samo državna poduzeća neposredno obuhvaćena reformom, nego će kao tržišni standard postupno djelovati i na privatni sektor, osobito u područjima kritične infrastrukture, kibernetičke sigurnosti, usklađenosti poslovanja i upravljanja opskrbnim lancima.

U skladu s navedenom tezom, u radu se analizira povezanost smjernica OECD-a, novoga hrvatskog regulatornog okvira i razvoja suvremene korporativne sigurnosti. Također se nastoji pokazati kako pristupanje Hrvatske OECD-u može pridonijeti promjeni upravljačkih praksi i jačanju organizacijske otpornosti u državnom i privatnom sektoru.

Sigurnost kao sustav odgovornosti, ovlasti, procesa i mehanizma nadzora

Tradicionalni pristup korporativnoj sigurnosti polazi od pretpostavke da je ponajprije riječ o operativnoj funkciji čija je zadaća zaštita ljudi, imovine, informacija i poslovnih procesa. U takvom je modelu odgovornost za sigurnost najčešće bila delegirana specijaliziranim organizacijskim jedinicama zaduženima za fizičku zaštitu, informacijsku sigurnost, internu istragu ili zaštitu od prijevара. Sigurnost se promatrala kao podrška poslovanju, a ne kao dio upravljačkog sustava.

Razvojem korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i regulatornih zahtjeva takav je pristup postupno postao nedostatan. Globalizacija, digitalizacija, kibernetičke prijetnje, složeni opskrbni lanci i rastući geopolitički rizici pokazali su da sigurnosni incidenti mogu imati izravne posljedice na vrijednost poduzeća, reputaciju organizacije, kontinuitet poslovanja i ostvarenje strateških ciljeva. Sigurnost stoga postupno prestaje biti samo operativna funkcija i postaje pitanje korporativnog upravljanja.

Upravo iz tog razvoja nastaje koncept *Security Governance*, koji sigurnost definira kao sustav odgovornosti, ovlasti, procesa i mehanizama nadzora kojima uprava i nadzorni odbor osiguravaju identifikaciju, procjenu i upravljanje sigurnosnim rizicima na razini cijele organizacije.

OECD-ov standard za državna poduzeća

Ministarstvo financija na mrežnim stranicama (<https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/trgovacka-drustva-2566/korporativno-upravljanje/3523>) izrijekom navodi da su novi regulatorni okvir i reformske aktivnosti rezultat projekta usklađivanja hrvatskog sustava sa smjernicama OECD-a za korporativno upravljanje državnim poduzećima (*OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2024*) međunarodni standard za upravljanje poduzećima u državnom vlasništvu.

OECD od država traži da osiguraju jasnu vlasničku politiku, odnosno da djeluju kao profesionalni vlasnik te da postoje jasno definirani ciljevi državnog vlasništva. Novi Zakon o pravnim osobama u vlasništvu RH upravo na temelju vlasničke politike, koordinacije vlasničkih prava i centralizacije upravljanja nastoji ostvariti taj cilj. OECD inzistira na stručnosti, neovisnosti i transparentnim procedurama imenovanja članova nadzornih odbora i uprava. Novi sustav imenovanja i procjene stručnosti izravna je implementacija tih preporuka. Nadalje, OECD traži da sustavi upravljanja rizicima i unutarnjih kontrola budu dio korporativnog upravljanja. Isto je načelo implementirano u Zakon i dodatno operacionalizirano Kodeksom korporativnog upravljanja (HANFA, Zagrebačka burza, 2024). Funkcije integriteta, etike i usklađenosti poslovanja naglašene su u standardima OECD-a. U hrvatskom regulatornom okviru funkcija praćenja usklađenosti postaje zakonska obveza, čime *compliance* prvi put dobiva institucionalni status usporediv s razvijenim državama OECD-a. Posebno je važno što Zakon ne obuhvaća samo institucionalna pitanja, nego upućuje na primjenu Kodeksa korporativnog upravljanja. To znači da se sustav upravljanja državnim poduzećima postupno približava modelu koji je već godinama standard za društva uvrštena na burzu, čime država prvi put eksplicitno veže upravljanje državnim poduzećima uz načela koja tradicionalno pripadaju modernom korporativnom sektoru.

Medijski je već dobro artikulirano što OECD posebno zahtijeva od nadzornih, odnosno upravnih odbora pa to nije u fokusu ovog rada, nego **korporativna sigurnost prema standardima OECD-a**. Iako državna poduzeća zadržavaju određene specifičnosti povezane s javnim interesom i državnim vlasništvom, temeljna logika upravljanja sve više postaje identična onoj u velikim privatnim korporacijama. Posebno se to odnosi na upravljanje rizicima, *compliance* funkcije, unutarnje kontrole, internu reviziju, integritet poslovanja, upravljanje održivošću i otpornost poslovanja. Može se reći da se tom reformom državna poduzeća ne pretvaraju u privatne korporacije, **nego se nastoji njima upravljati prema istim profesionalnim standardima**. To znači da se funkcija korporativne sigurnosti sve više integrira u sustav korporativnog upravljanja te postaje pitanje uprave i nadzornog odbora, a ne samo operativne sigurnosne službe. Iako ni u smjernicama OECD-a, kao ni u hrvatskom Zakonu nema termina *Security Governance* kao zasebne upravljačke discipline, postaje jasno da hrvatski regulatorni okvir zapravo stvara institucionalne pretpostavke za njegov razvoj. To znači da korporativna sigurnost prestaje biti ograničena na fizičku zaštitu, zaštitare, kontrolu pristupa i operativne sigurnosne poslove te postupno ulazi u područje strateškog upravljanja poduzećem.

Da bi korporativna sigurnost prerasla u funkciju korporativnog upravljanja, državna poduzeća moraju usvojiti:

1. **obvezne sustave upravljanja rizicima** – OECD traži da velika državna poduzeća imaju formalizirani *Enterprise Risk Management* (ERM) kao sveobuhvatan okvir za identifikaciju, procjenu, upravljanje i praćenje svih potencijalnih rizika, od vrha prema dolje, umjesto da se rizicima bave u izoliranim, zasebnim odjelima

To uključuje registre rizika, procjene strateških rizika, izvještavanje uprave i nadzornog odbora te definirane prihvatljive razine rizika, što znači da sigurnosni rizici postaju dio korporativnog registra rizika.

2. **odbore za rizike i reviziju** – u brojnim zemljama OECD-a odbori za reviziju nadziru internu kontrolu, kibernetičku sigurnost, usklađenost poslovanja i antikorupcijske programe. Hrvatska državna poduzeća morat će znatno povećati razinu formalnog nadzora tih funkcija
3. **antikorupcijske programe** – OECD korupcijske rizike promatra kao sigurnosni problem, stoga njihov standard uključuje zaštitu prijavitelja nepravilnosti (*whistleblowing sustave*), dubinske analize (*due diligence*) dobavljača, kontrole sukoba interesa i etičke kodekse
4. **kibernetičko upravljanje** – jedna od najvećih promjena odnosi se na kibernetičku sigurnost. U državama OECD-a uprava odgovara za kibernetičke rizike, nadzorni odbor prima redovita izvješća o kibernetičkim incidentima, postoje planovi odgovora na incidente i provode se neovisne sigurnosne procjene. Suštinski, kibernetička sigurnost više nije isključivo briga ICT odjela, nego postaje prvorazredno pitanje upravljačke odgovornosti.

Za tvrtke poput HEP-a, JANAFA, Plinacroa, Hrvatske pošte, Hrvatske lutrije, Hrvatske šume ili Croatia Airlinesa nabrojeno će postati standard upravljanja.

Iskustva država koje su posljednjih godina pristupile OECD-u pokazuju da se provedbom standarda OECD-a postupno proširuje korporativno upravljanje izvan tradicionalnih pitanja financijskog nadzora i učinkovitosti poslovanja. Primjerice, Litva je tijekom pristupnog procesa i nakon ulaska u OECD razvila sustav profesionaliziranih i depolitiziranih odbora, centraliziranog nadzora državnog portfelja te sustava praćenja rizika i integriteta poslovanja. Slične reforme provedene su i u Latviji, gdje je OECD naglašavao transparentnost, neovisnost odbora i odgovornost za upravljanje rizicima. Analiza tih iskustava pokazuje da se suvremeni OECD-ov model postupno razvija prema integraciji upravljanja rizicima, otpornosti, integriteta, usklađenosti poslovanja i zaštite kritične infrastrukture u sustav korporativnog upravljanja. Iako se u OECD-u za takav pristup ne koristi izričito termin *Security Governance*, iz navedenih upravljačkih mehanizama može se identificirati njegova praktična implementacija u državama koje su prošle proces pristupanja toj organizaciji.

Važnost implementacije OECD-ovih standarda za korporativnu sigurnost

Najveća promjena koju OECD donosi hrvatskim državnim poduzećima nije samo veća transparentnost, nego drukčija filozofija upravljanja: državnim poduzećima trebalo bi upravljati kao profesionalnim korporacijama odgovornim vlasniku (državi),

građanima i tržištu. U tom modelu korporativna sigurnost prestaje biti pomoćna funkcija i postaje dio korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i strateške otpornosti organizacije. OECD inzistira na sustavnom upravljanju rizicima (*Enterprise Risk Management*). Uprava i nadzorni odbor moraju aktivno nadzirati strateške, operativne, sigurnosne, financijske i reputacijske rizike.

Hrvatska je posljednjih godina većim dijelom završila **normativnu fazu** usklađivanja sa standardima OECD-a. Donijela je ili novelirala niz propisa vezanih uz zaštitu prijavitelja nepravilnosti, kibernetičku sigurnost, kritičnu infrastrukturu, javnu nabavu, sprječavanje sukoba interesa, korporativno izvještavanje i upravljanje rizicima. OECD-u, međutim, nije primarno postoje li zakoni, nego **funkcionira li sustav u praksi**. Stoga u svojim smjernicama naglašava da je kvaliteta korporativnog upravljanja ponajprije pitanje institucija, procesa i kulture upravljanja, a potom zakonodavstva. Hrvatska se tako nalazi u prijelaznoj fazi između formalnog usklađenja s OECD-ovim pravilima i njihove potpune institucionalne primjene.

Drugim riječima, Hrvatska je relativno blizu compliancea, ali još nije prešla na security governance.

Tri elementa bez kojih Hrvatska neće uistinu usvojiti OECD-ov model upravljanja su:

- **depolitizacija imenovanja uprava i nadzornih odbora**
- **uvođenje integriranog upravljanja rizicima na razini cijelog poduzeća**
- **podizanje korporativne sigurnosti na razinu korporativnog upravljanja (Security Governance).**

Sve ostalo – zakoni, pravilnici, procedure i standardi – većinom se može relativno brzo donijeti. OECD-u je zapravo ključno postoji li u poduzećima kultura u kojoj nadzorni odbor raspravlja o korupcijskom riziku, kontinuitetu poslovanja i otpornosti infrastrukture jednako ozbiljno kao o financijskom izvješću. Tek se tada može govoriti o stvarnom prijelazu s hrvatskog tradicionalnog modela na suvremeni OECD-ov model korporativnog upravljanja.

Utjecaj OECD-ovih standarda na privatni sektor

Formalno gledano, u procesu pristupanja Hrvatske OECD-u najveći fokus trenutačno je na **državnim poduzećima** (SOE – *State-Owned Enterprises*) jer ta organizacija provodi posebnu evaluaciju korporativnog upravljanja državnog sektora i upravo tu Hrvatska mora dokazati usklađenost sa smjernicama OECD-a. Međutim, suštinski gledano, OECD-ov model korporativnog upravljanja mnogo je širi i postupno utječe na cijelo gospodarstvo. Na prvoj razini to su državna poduzeća koja imaju izravne obveze (HEP, JANAf, Plinacro, Hrvatske vode, Hrvatske šume, Hrvatska pošta, Croatia Airlines, HAC...). Druga su razina društva u mješovitom vlasništvu, odnosno ona u kojima država nije jedini vlasnik. Takva društva vrlo često usvajaju

iste standarde upravljanja kao i državna poduzeća jer bez toga teško privlače investitore. Na trećoj su razini velike privatne tvrtke kojima ni OECD ni država ne mogu narediti model organizacije. No u praksi OECD-ovi standardi postaju tržišni, investicijski i regulatorni. To znači da velike privatne tvrtke – koje to dosad nisu – uvode odbore za rizike, *compliance* sustave, programe integriteta, *cyber governance*, ESG izvještavanje i mehanizme zaštite prijavitelja nepravilnosti. Na četvrtoj su razini tvrtke koje posluju s državom, i tu se možda najviše osjete posljedice važne za privatni sektor. Kada državna poduzeća usvoje OECD-ove standarde, počinju ih prenositi na svoje dobavljače. Primjerice, HEP ili JANAF mogu od dobavljača početi zahtijevati: antikorupcijske politike, sustave prijavljivanja nepravilnosti, provjere integriteta, kibernetičke sigurnosne standarde, planove kontinuiteta poslovanja i procjene rizika dobavljača. U tom slučaju privatna tvrtka nema zakonsku obvezu primijeniti OECD-ove standarde upravljanja, ali ima poslovnu obvezu ako želi surađivati s državnim sektorom.

Promjene će biti najizraženije na petoj razini, odnosno na razini kompanija koje su ušle u sustav kritične infrastrukture. Europske i OECD-ove politike sve više polaze od toga da kritičnu infrastrukturu ne čine samo državne tvrtke, a najbolji su primjer banke, telekomunikacijski operatori, logističke kompanije, energetske tvrtke, podatkovni centri i farmaceutske kompanije. Bez obzira na to jesu li privatne ili javne, od njih se očekuju upravljanje sigurnosnim rizicima, kibernetička otpornost, zaštita opskrbnog lanca, krizni menadžment i izvještavanje o incidentima. Za većinu tih poslovnih subjekata kombinacija Zakona o kibernetičkoj sigurnosti (NIS2) i Zakona o kritičnoj infrastrukturi (CER) temeljni je regulatorni okvir za kibernetičku sigurnost, upravljanje rizicima, otpornost i izvještavanje o incidentima.

Od normativnog usklađenja prema tržišnom standardu

Analiza OECD-ovih smjernica, novog Zakona o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske i Kodeksa korporativnog upravljanja pokazuje da je Hrvatska uvelike provela normativnu implementaciju OECD-ovih standarda. Reformom su stvorene zakonodavne pretpostavke za profesionalizaciju upravljanja, jačanje odgovornosti nadzornih odbora, razvoj funkcije usklađenosti te uvođenje sustavnijeg upravljanja rizicima. Međutim, stvarni uspjeh reforme neće se mjeriti brojem donesenih zakona i pravilnika, nego stupnjem njihove integracije u poslovnu praksu. OECD formalno ocjenjuje ponajprije državna poduzeća, ali dugoročno ne mijenja samo državni, nego cijeli korporativni ekosustav.

U tom smislu pred hrvatskim je državnim, ali i privatnim sektorom proces postupnog usvajanja pet povezanih koncepata čiju primjenu treba postupno pretvoriti iz dobre prakse u *de facto* tržišni standard, a to su:

1. *Security Governance*
2. *Enterprise Risk Management*
3. *Cyber Governance*
4. *Compliance Management*
5. *Business Continuity Management*.

Iako su ti koncepti razvijeni u korporativnom sektoru, OECD-ovi standardi i novi hrvatski regulatorni okvir postupno ih pretvaraju u očekivani tržišni standard za sve organizacije važne za gospodarstvo i kritičnu infrastrukturu.

Najveći izazovi pritom vjerojatno neće biti oni pravni, nego organizacijski i upravljački, što se ponajprije odnosi na:

- nedostatak stručnih kadrova za upravljanje rizicima i *compliance* funkcije
- tradicionalno promatranje sigurnosti kao operativne, a ne upravljačke funkcije
- otpor organizacijskim promjenama
- nedovoljna uključenost uprava i nadzornih odbora u pitanja otpornosti i sigurnosti
- fragmentiranost sustava upravljanja rizicima
- teškoće mjerenja i vrednovanja nefinancijskih rizika.

Stoga se može zaključiti da je formalno počela reforma s modela *Security Managementa* prema modelu *Security Governance*, ali će njezin stvarni uspjeh ovisiti o tome hoće li uprave, nadzorni odbori i vlasnici prihvatiti sigurnost, otpornost i upravljanje rizicima kao temeljne elemente korporativnog upravljanja, važne kao i financijski rezultat te profitabilnost.

OECD – OKVIR NOVE RAZVOJNE POLITIKE

Od digitalizacije do razvojne zrelosti

Digitalna transformacija i umjetna inteligencija postaju test sposobnosti Hrvatske da znanje, podatke i tehnološka ulaganja pretvori u veću produktivnost, otpornost i javnu vrijednost.

Piše: prof. emeritus dr. sc. Nedjeljko Perić¹

Hrvatska je u završnoj fazi pristupanja OECD-u. Članak polazi od teze da članstvo nije završetak reformskog procesa, nego početak zahtjevnije kulture upravljanja i provedbe. U središtu su digitalna transformacija i umjetna inteligencija, osobito u državnim poduzećima i kritičnoj infrastrukturi. Ključni izazov nije samo dostupnost tehnologije, nego sposobnost da se podaci, znanje i ulaganja pretvore u produktivnost, otpornost i javnu vrijednost. Završno se predlaže praktična agenda za uprave državnih poduzeća i javnih sustava.

Od članstva do rezultata

Ulazak u OECD ima simboličku vrijednost, ali je važnije ono što slijedi: uspoređivanje politika s najboljim praksama, stručna evaluacija i odgovornost za rezultate. Članstvo Hrvatskoj daje okvir za sustavno učenje i mjerenje učinaka, a ne samo novu međunarodnu oznaku.

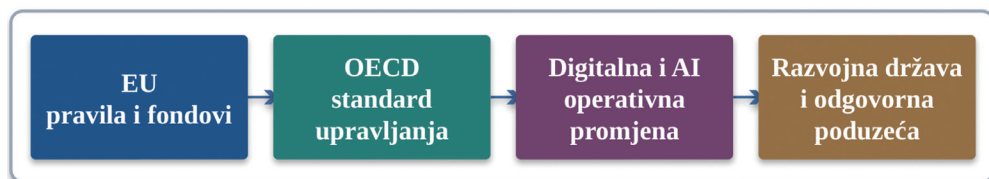
OECD se može promatrati kao okvir dobrog upravljanja: jasna pravila, pouzdani podaci, odgovornost, nadzor i mjerljivi učinci. Šire gledano, kvaliteta institucija i način na koji su raspoređeni poticaji i odgovornosti među ključnim su odrednicama

¹ Sveučilište u Zagrebu, Fakultet elektrotehnike i računarstva

dugoročnog gospodarskog razvoja [1]. Za Hrvatsku je zato posebno važno pretvoriti formalno usklađivanje i korištenje europskih fondova u veću produktivnost, prijenos tehnologije i kvalitetnije upravljanje [3].

OECD-ov Ekonomski pregled Hrvatske 2026. bilježi konvergenciju životnog standarda, ali upozorava na demografiju, produktivnost, manjak radne snage i potrebu za reformama [2]. Za bržu konvergenciju potrebni su bolje vještine, veća inovacijska sposobnost i povoljnije poslovno okruženje [3]. Digitalnu transformaciju zato treba promatrati kao razvojnu, a ne samo informatičku temu.

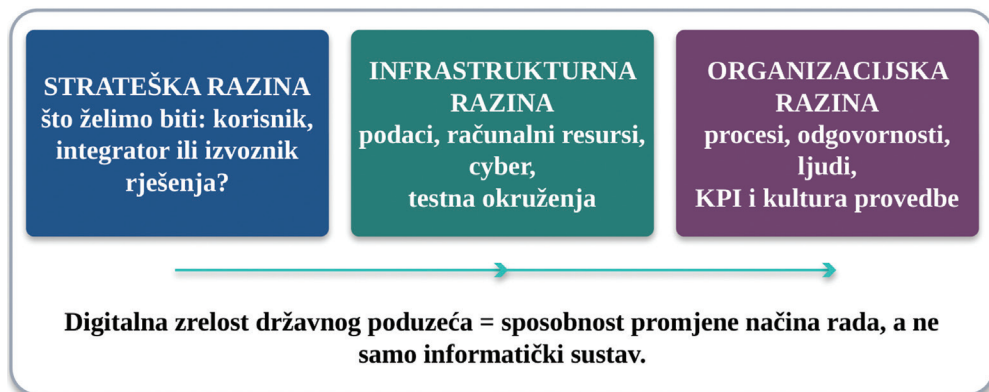
Slika 1.: Od EU prilagodbe do OECD odgovornosti



Europska unija Hrvatskoj je donijela pravila, tržište i fondove; OECD naglasak stavlja na standarde upravljanja, usporedive pokazatelje i stručnu evaluaciju. Digitalna i AI transformacija praktičan su test institucionalne zrelosti: kvaliteta strategije nije dovoljna ako organizacija ne zna promijeniti proces, urediti podatke, dodijeliti odgovornost i dokazati učinak. Digitalna transformacija nije kupnja softvera. Ako se loš proces samo preslika u digitalni oblik, dobiva se brža, ali ne nužno bolja administracija. Transformacija počinje poslovnim problemom i očekivanim učinkom; zatim se uređuju procesi, podaci, odgovornosti i kompetencije, a tek potom bira tehnologija.

OECD-ov Pregled digitalne javne uprave za 2026. pokazuje da Hrvatska prema Digital Government Indexu ostvaruje 0,35, nasuprot prosjeku OECD-a od 0,70. Slabosti su osobito vidljive u proaktivnom pružanju digitalnih usluga, otvorenosti uprave te upravljanju koristima, troškovima i rizicima digitalnih ulaganja [4].

Slika 2.: Digitalna transformacija nije kupnja softvera



Tehnologiju treba primjenjivati

Hrvatska nije digitalno nerazvijena: raspolaže dobrom povezivnošću, e-uslugama i stručnjacima. Problem je nedovoljno brza i ravnomjerna primjena naprednih rješenja u malim i srednjim poduzećima, lokalnoj upravi, javnim sustavima i tradicionalnim industrijama.

Izvešće Europske komisije o Digitalnom desetljeću 2026. prepoznaje snage u povezivnosti, kibernetičkoj sigurnosti i digitalnoj infrastrukturi, ali upozorava na slabiji digitalni intenzitet MSP-ova, nedostatak digitalnih vještina i poteškoće inovativnih poduzeća pri skaliranju [5]. Hrvatska, drugim riječima, ima otoke izvrsnosti koje treba snažnije povezati.

Europska ljestvica uspjeha u inoviranju 2026. svrstava Hrvatsku među inovatore u nastajanju, s rezultatom oko 69% prosjeka EU-a [6]. To upućuje na potrebu boljeg povezivanja obrazovanja, istraživanja, financiranja, prijenosa tehnologije i potreba industrije.

Tehnološka agenda zato treba biti usmjerena na difuziju tehnologije i jačanje apsorpcijskog kapaciteta. Nije dovoljno financirati projekt ili otvoriti laboratorij ako korisnici nemaju znanje, podršku, interoperabilne podatke i put prema tržišnoj primjeni [7].

Uspješnost digitalne transformacije treba mjeriti stvarnim poboljšanjima: kraćim vremenom rješavanja predmeta, manjim gubicima, većom raspoloživošću sustava, produktivnošću i kvalitetom usluge. Pokazatelji trebaju služiti upravljačkim odlukama, a ne samo izvještavanju.

Državna poduzeća kao pokretači

Energetika, promet, vodni sustavi, luke i komunikacije u velikoj mjeri ovise o državnim poduzećima i javnim sustavima. Ona zato ne upravljaju samo imovinom nego i kontinuitetom vitalnih usluga, sigurnošću, podacima i investicijskim ciklusima.

OECD-ove Smjernice za korporativno upravljanje državnim poduzećima iz 2024. naglašavaju profesionalno vlasničko upravljanje, transparentnost, odgovornost i održivost [8]. Digitalna transformacija zato nije isključivo posao IT odjela: uprava mora definirati poslovni problem, očekivani učinak, odgovornost za podatke i prihvatljivu razinu rizika.

Državna poduzeća mogu biti i zahtjevni prvi kupci inovacija. U suradnji sa sveučilištima, RTO-ima i tehnološkim poduzećima mogu testirati rješenja za prediktivno održavanje, energetske učinkovitost, logistiku, digitalne blizance i kibernetičku otpornost te stvarati reference za šire tržište.

Takav pristup zahtijeva disciplinu: svaki pilot mora imati poslovnog nositelja, početno stanje, mjerljive ciljeve, troškove životnog ciklusa, pravila pristupa podacima i

unaprijed definiran put prema široj primjeni. Cilj nije favorizirati domaća rješenja, nego omogućiti konkurentno testiranje inovacija prema objektivnim kriterijima.

Slika 3.: Kritična infrastruktura kao spoj fizičke, digitalne, podatkovne i organizacijske javne vrijednosti



Odgovorno upravljanje umjetnom inteligencijom

Razlika je velika između povremene uporabe generativnih AI alata i sustavne primjene umjetne inteligencije. Ozbiljna primjena počinje kada se AI ugradi u konkretan proces, poveže s kvalitetnim podacima, odgovornošću i mjerljivim učinkom - primjerice u prediktivnom održavanju, upravljanju energijom, prometom, vodnim sustavima ili otkrivanju prijevара.

OECD-ova načela traže pouzdan i čovjeku usmjeren AI, uz transparentnost, sigurnost i odgovornost [9]. Smjernice iz 2026. dodatno naglašavaju upravljanje mogućim štetnim učincima [10]. Za državna poduzeća to je posebno važno jer pogrešna algoritamska odluka može ugroziti javnu uslugu, sigurnost i povjerenje.

Ljudski nadzor mora biti stvaran, a ne formalan: treba odrediti kada čovjek provjerava rezultat AI sustava, kada može intervenirati i tko snosi odgovornost. Kod kritičnih sustava mora postojati mogućnost sigurnog povratka na konvencionalno upravljanje.

Prvi preduvjet ozbiljne primjene AI-ja nisu algoritmi nego podaci. Uprava mora jasno urediti odgovornost za kvalitetu podataka, svrhu prikupljanja, pristup, čuvanje i razmjenu. Bez podatkovne discipline AI ostaje pilot; s njom može postati pouzdan upravljački alat.

Europski regulatorni okvir povezuje tehnologiju, podatke, sigurnost i odgovornost: AI Act uređuje primjenu AI sustava prema riziku [11], Data Act pristup i korištenje

podataka [12], NIS2 kibernetičku sigurnost [13], a CER otpornost kritičnih subjekata [14]. Hrvatski okvir čine i zakoni o kibernetičkoj sigurnosti, kritičnoj infrastrukturi i državnoj informacijskoj infrastrukturi [15-17].

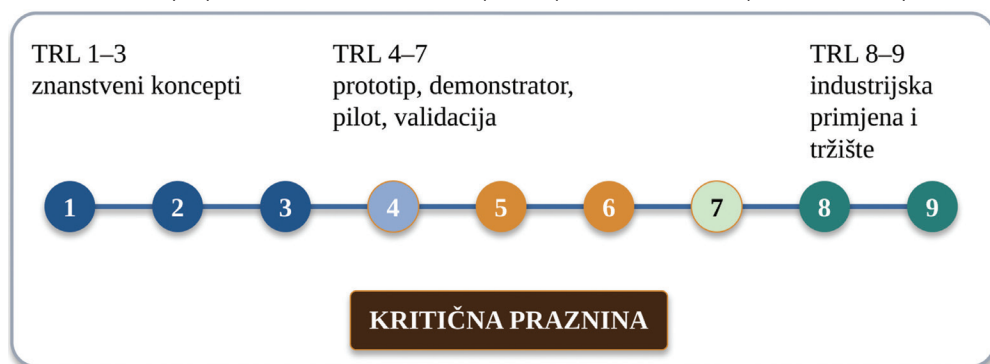
Fizičku i kibernetičku otpornost više nije moguće odvajati. Kritični sustavi ovise o digitalnoj infrastrukturi, napajanju, komunikacijama, dobavljačima i ljudima. Uprave zato moraju objediniti upravljanje rizicima, kontinuitetom poslovanja i oporavkom te znati ne samo gdje su ranjivosti nego i kakve bi bile posljedice prekida.

Al pritom ima dvostruku ulogu: može poboljšati detekciju anomalija i predviđanje kvarova, ali stvara i nove ovisnosti o modelima, podacima i dobavljačima. Organizacije zato trebaju evidentirati AI sustave, procjenjivati njihovu kritičnost i nadzirati njihov životni ciklus.

Od znanja do tržišta

Između znanstvenog rezultata i tržišno spremnog proizvoda u Hrvatskoj često nedostaje profesionalni razvojni sloj. Razine tehnološke spremnosti TRL 4–7 obuhvaćaju prijelaz od validacije tehnologije u laboratoriju, preko validacije i demonstracije u relevantnom okruženju, do demonstracije prototipa sustava u operativnom okruženju [29]. Upravo u prijelazu od istraživanja prema demonstraciji, skaliranju i tržišnoj primjeni često nastaje razvojni jaz ili „dolina smrti“ [18, 29].

Slika 4.: Razvojni jaz u razinama TRL 4–7: prototip, demonstrator, pilot i validacija

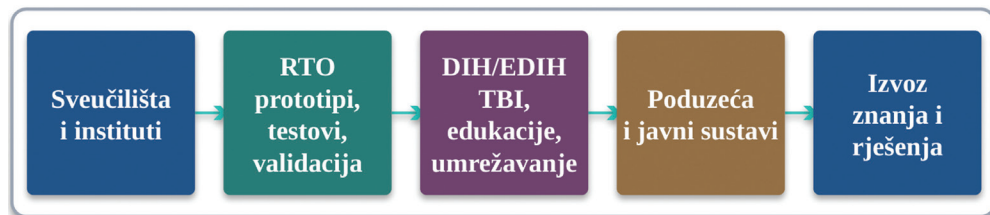


Za premošćivanje tog jaza nisu dovoljna samo veća sredstva. Potrebni su razvojni timovi, laboratoriji, testiranje, validacija, certificiranje i dugoročna suradnja s industrijom. RTO-i mogu biti razvojni most između znanstvenog rezultata i industrijske primjene [20, 21].

U Hrvatskoj takvu ulogu može imati Inovacijski centar Nikola Tesla (ICENT), povezujući istraživanja s potrebama gospodarstva, razvojem i validacijom novih tehnologija [19]. EDIH-ovi tu dubinu nadopunjuju širinom: procjenom digitalne zrelosti, edukacijom, pristupom financiranju i uslugom Test Before Invest [22].

Uloge su komplementarne: sveučilišta stvaraju znanje i ljude, RTO razvija i validira tehnologiju, EDIH ubrzava njezino usvajanje, a poduzeća i javni sustavi daju stvarne probleme, podatke i testna okruženja [20, 22, 24]. Industrijski doktorati mogu dodatno povezati akademsko istraživanje s industrijom i poslovnim sektorom kroz zajedničko mentoriranje akademskih i neakademskih partnera [30].

Slika 5.: RTO + DIH/EDIH: razvojna dubina i širina difuzije tehnologije



Uloga države u tehnološkom razvoju ne završava stvaranjem stabilnog poslovnog okruženja. Koncept 'države poduzetnice' naglašava i preuzimanje dijela razvojnih rizika, osobito kod dugoročnih ulaganja u tehnologije s neizvjesnim ishodom [25]. Takva država ne zamjenjuje tržište, nego povezuje aktere i stvara uvjete za nova tržišta.

Za Hrvatsku to znači povezati obrazovanje, istraživanje, digitalnu infrastrukturu, poduzetništvo i javnu potražnju u jedinstven razvojni sustav. Tehnološki razvoj pritom je dinamičan proces u kojem inovacije mijenjaju postojeće proizvode, procese i tržišne strukture, što je Schumpeter opisao konceptom „kreativne destrukcije“ [26]. OECD može pomoći kroz profesionalizaciju upravljanja, međunarodno učenje te sustavno praćenje rezultata razvojnih politika.

Takav pristup može se sažeti u pet stupova: integritet i sposobnost provedbe; obrazovanje i kompetencije; primijenjeno istraživanje i razvoj; zajednička digitalna i istraživačka infrastruktura; te javna nabava inovacija. Zajednički nazivnik svih pet stupova jest mjerljiva odgovornost za rezultate.

Prvi stup su integritet i sposobnost provedbe. Razvojna politika vrijedi onoliko koliko su institucije sposobne provesti je u praksi. To zahtijeva jasno definirane odgovornosti, profesionalno upravljanje, transparentno odlučivanje i sustavno mjerenje rezultata. Upravo OECD-ovi standardi mogu pomoći Hrvatskoj da naglasak s formalnog usklađivanja premjesti na kvalitetu provedbe i ostvarene učinke.

Drugi stup su obrazovanje i kompetencije. Digitalna i AI transformacija zahtijevaju interdisciplinarnu stručnjake koji razumiju tehnologiju, poslovne procese, sigurnost, regulatorne zahtjeve te imaju sposobnost upravljanja promjenama u organizaciji. Hrvatska treba jačati STEM obrazovanje, ali i sposobnost suradnje inženjera s ekonomistima, pravnicima, stručnjacima humanističkih znanosti, stručnjacima za javne politike te korisnicima tehnologije. Uz redovite studijske programe potrebne su mikrokvalifikacije, cjeloživotno učenje i sustavno osposobljavanje uprava i nadzornih

odbora. Uloga države pritom nije samo financirati obrazovanje, nego poticati razvoj kompetencija koje omogućuju da se novo znanje pretvara u tehnološke inovacije, produktivnost i nove poslovne mogućnosti.

Treći stup je primijenjeno istraživanje i razvoj. Poduzetnička uloga države posebno dolazi do izražaja u financiranju i organiziranju razvojnih aktivnosti koje nose visoke tehnološke rizike, ali mogu stvoriti značajnu dugoročnu vrijednost. Znanstvene rezultate potrebno je sustavno povezivati s industrijskim potrebama kroz demonstratore, pilot-linije, testna postrojenja, validaciju, certificiranje i industrijske doktorate. U tom procesu važnu ulogu imaju RTO-i, koji povezuju znanstvena istraživanja s razvojem tehnologija spremnih za industrijsku primjenu. EDIH-ovi nadopunjuju tu ulogu omogućujući poduzećima i javnim organizacijama pristup stručnim kapacitetima, testiranju i usvajanju novih tehnologija. Država tako može pridonijeti prevladavanje razvojnog jaza između znanstvenih istraživanja i tržišne primjene te smanjivanju rizika povezanih s prijelazom od istraživačkog rezultata do komercijalne primjene.

Četvrti stup je zajednička digitalna i istraživačka infrastruktura. Računarstvo visokih performansi, tvornice umjetne inteligencije (AI Factory), sigurni podatkovni prostori, pouzdana državna informacijska infrastruktura i kibernetičke sposobnosti predstavljaju temelj za razvoj i primjenu naprednih tehnologija. Ulaganja u takvu infrastrukturu gotovo sigurno nadilaze mogućnosti pojedinačnih poduzeća, a njihova vrijednost proizlazi iz široke dostupnosti i zajedničkog korištenja. Zato država treba osigurati da istraživači, poduzeća i javne organizacije mogu pristupiti tim kapacitetima pod jasnim uvjetima, uz odgovarajuću tehničku podršku i zaštitu povjerljivih podataka. Pritom se uspješnost ulaganja ne bi trebala mjeriti samo izgrađenim kapacitetima, nego i njihovim doprinosom razvoju novih proizvoda i usluga, povećanju produktivnosti te unapređenju javnih sustava.

Peti stup je javna nabava inovacija. Država, državna poduzeća i drugi javni naručitelji mogu poticati tehnološki razvoj ne samo financiranjem istraživanja i razvoja nego i stvaranjem potražnje za inovativnim rješenjima. OECD navodi da je javna nabava u Hrvatskoj 2023. iznosila gotovo 20 % BDP-a, znatno više od prosjeka OECD-a i Europske unije [27, 28]. Takav opseg javne nabave pruža državi mogućnost da javnu potrošnju sustavnije usmjerava prema poticanju inovacija, tehnološkog razvoja i unapređenju javnih usluga.

Javna nabava može biti snažan instrument inovacijske politike ako naručitelji definiraju problem i očekivani rezultat, a ne unaprijed konkretno tehnološko rješenje. Pretkomercijalna nabava omogućuje razvoj i testiranje rješenja koja još nisu tržišno dostupna, uz kasniju širu primjenu uspješnih rješenja [27, 28].

Državna poduzeća i javni sustavi pritom mogu djelovati kao prvi zahtjevni kupci. Njihovi stvarni problemi u energetici, prometu ili vodnim sustavima mogu postati poligon za razvoj, testiranje i validaciju tehnologija te stvaranje referenci za međunarodno tržište. Država poduzetnica nije država koja samo više troši, nego ona

koja zna upravljati razvojnim rizicima, povezati znanje i tržište te vlastitu potražnju koristiti kao poticaj inovacijama.

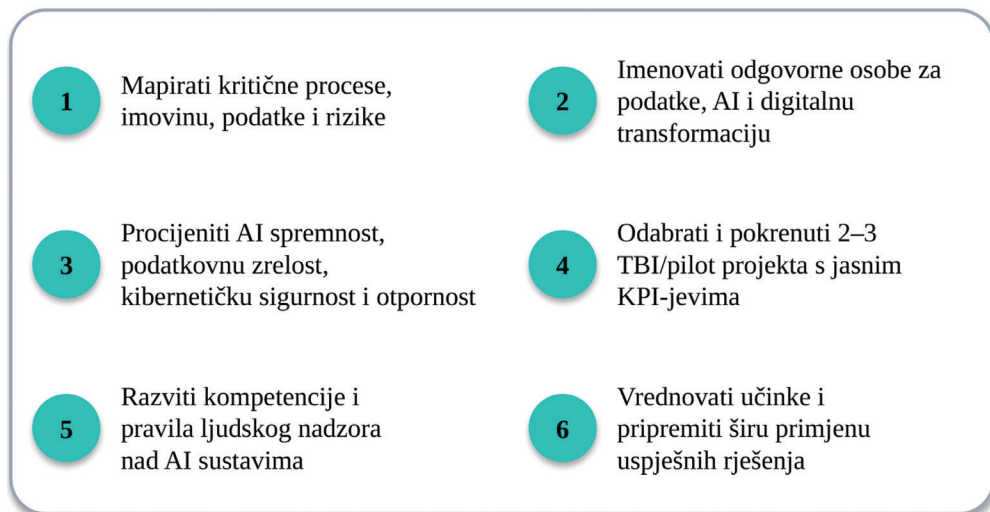
Od strategije do provedbe

Razvojnu ulogu države moguće je pretvoriti u konkretne rezultate kroz ograničen i sustavno vođen program digitalne i AI transformacije u državnim poduzećima i javnim sustavima. Odgovornost je na upravama i čelnicima organizacija, uz nadzornu i vlasničku ulogu nadležnih tijela. Cilj prvih 100 dana nije nova strategija, nego upravljačka spremnost: odrediti prioritete, odgovorne osobe i nekoliko inicijativa na kojima se mogu provjeriti tehnička izvedivost, poslovna opravdanost i mogućnost šire primjene.

Program se može svesti na šest koraka: (1) mapirati kritične procese, imovinu, podatke i rizike; (2) imenovati odgovorne osobe za podatke, AI i digitalnu transformaciju; (3) procijeniti AI spremnost, podatkovnu zrelost, kibernetičku sigurnost i otpornost; (4) pokrenuti dva do tri TBI/pilot-projekta; (5) razviti kompetencije i pravila ljudskog nadzora; (6) izmjeriti rezultate i odlučiti o skaliranju.

Ključna je sposobnost prijeći iz pilota u stvarnu primjenu. U prvih 100 dana treba uspostaviti upravljanje i mjerila, dok se puni poslovni učinci očekuju kasnije. Uprave zato trebaju jasno odgovoriti što će u sljedećih šest mjeseci dokazati, izmjeriti i, ako rezultati budu pozitivni, proširiti.

Slika 6.: Prvih 100 dana: od interesa za AI do upravljačke spremnosti



Integritet, znanje i tehnologija

Članstvo u OECD-u može zaokružiti hrvatski integracijski ciklus, ali njegov će se razvojni smisao mjeriti kvalitetom institucija i provedbe. Formalno usklađivanje mora se pretvoriti u produktivnost, otpornost i kvalitetnije javne usluge.

Digitalna i AI transformacija trebaju biti usmjerene na konkretne razvojne ciljeve. U državnim poduzećima i kritičnoj infrastrukturi to znači povezati tehnologiju s odgovornošću uprava, kvalitetnim podacima, kibernetičkom i fizičkom otpornošću te mjerljivim učincima.

Istodobno treba premostiti jaz između istraživanja i tržišta povezivanjem sveučilišta, RTO-a, EDIH-ova, poduzeća i javnih sustava. Javna nabava inovacija može pritom stvarati potražnju i reference za nova rješenja.

Razvojna zrelost može se sažeti u tri pojma: integritet, znanje i tehnologija. Integritet osigurava odgovorno upravljanje, znanje stvara sposobnost razvoja, a tehnologija omogućuje produktivnost i nove usluge. OECD je koristan okvir samo ako se preuzeti standardi potvrđuju mjerljivim rezultatima.

Literatura

- Acemoglu, D., Robinson J. A.: *Zašto nacije propadaju: izvorišta moći, blagostanja i siromaštva*, nakladnička kuća Mate 2017.
- OECD (2026), *OECD Economic Surveys: Croatia 2026*, OECD Publishing, Paris, DOI: 10.1787/b52e3ac0-en. <https://doi.org/10.1787/b52e3ac0-en>
- OECD (2026), *Foundations for Growth and Competitiveness 2026*, OECD Publishing, Paris, DOI: 10.1787/40a7532f-en. <https://doi.org/10.1787/40a7532f-en>
- OECD (2026), *Digital Government Outlook 2026: Croatia*, OECD Publishing, Paris, https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-outlook-2026_d46c0555-en/croatia_94d3f846-en.html
- European Commission (2026), *Croatia's 2026 Digital Decade Country Report*, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/croatias-2026-digital-decade-country-report>
- European Commission (2026), *European Innovation Scoreboard 2026 - database and country performance*, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en
- Perić, N. (2025): *Hrvatska pred izazovima globalizacije*, Perspektive, god. 15, prosinac 2025., s. 84.-99.
- OECD (2024), *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
- OECD (2024), *OECD AI Principles - updated recommendation of the Council on Artificial Intelligence*, <https://oecd.ai/en/ai-principles>
- OECD (2026), *OECD Due Diligence Guidance for Responsible AI*, OECD Publishing, Paris, DOI: 10.1787/41671712-en. <https://doi.org/10.1787/41671712-en>

- European Union (2024), *Regulation (EU) 2024/1689 - Artificial Intelligence Act*, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>
- European Union (2023), *Regulation (EU) 2023/2854 - Data Act*, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/2854/oj>
- European Union (2022), *Directive (EU) 2022/2555 — NIS2 Directive*, <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj>
- European Union (2022), *Directive (EU) 2022/2557 - Critical Entities Resilience Directive (CER)*, <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj>
- Republika Hrvatska (2024), *Zakon o kibernetičkoj sigurnosti*, Narodne novine 14/2024. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2024_02_14_254.html
- Republika Hrvatska (2025), *Zakon o kritičnoj infrastrukturi*, Narodne novine 89/2025. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2025_06_89_1232.html
- Republika Hrvatska (2025), *Zakon o državnoj informacijskoj infrastrukturi*, Narodne novine 72/2025. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2025_04_72_934.html
- HATZ (2026), *Hrvatska u doba globalizacije i deglobalizacije: prezentacija i izvješće sa sjednice Gospodarskog vijeća Akademije tehničkih znanosti Hrvatske*, Zagreb, travanj 2026. <https://hatz.hr/11-sjednice-gospodarskog-vijeca-hatz-a/>
- Perić, N. (2020): *Tehnološki napredak temelj konkurentne privrede*, Perspektive, god. 10, br. 3–4, studeni 2020., s. 89–102.
- Larrue, P., Strauka, O. (2022): *The contribution of RTOs to socio-economic recovery, resilience and transitions*, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 129, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/ae93dc1d-en
- OECD (2018), *Productivity and Jobs in a Globalised World: (How) Can All Regions Benefit?*, OECD Regional Development Studies, OECD Publishing, Paris, DOI: 10.1787/9789264293137-en.
- European Commission (2026), *European Digital Innovation Hubs — policy and service framework*, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs>
- OECD (2023), *Promoting diverse career pathways for doctoral and postdoctoral researchers*, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 158, OECD Publishing, Paris, DOI: 10.1787/dc21227a-en.
- Ponti, G., Trapasso, R. (2025): *Regional impact of public R&D organisations: Insights and international comparisons for innovation diffusion in the United Kingdom*, OECD SME and Entrepreneurship Papers, No. 72, OECD Publishing, Paris, DOI: 10.1787/587d7e6c-en
- Mazzucato, M. (2020): *Država poduzetnica: Razotkrivanje mitova o javnom nasuprot privatnom*, Školska knjiga, Zagreb.
- Schumpeter, J. A. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Brothers, New York, poglavlje VII, „The Process of Creative Destruction“.
- OECD (2025), *Innovation Procurement in Croatia: Boosting Innovation in the Public Sector*, OECD Publishing, Paris, DOI: 10.1787/328aca4a-en. <https://doi.org/10.1787/328aca4a-en>
- OECD (2025), *Digital Transformation of Public Procurement: Good Practice Report*, OECD Publishing, Paris. https://www.oecd.org/en/publications/digital-transformation-of-public-procurement_79651651-en.html

European Commission (2022), Horizon Europe Work Programme 2021–2022, General Annexes – Technology Readiness Levels (TRL), European Commission.

European Commission, Marie Skłodowska-Curie Actions: Doctoral Networks – Industrial Doctorates, European Commission.



U fokusu

UDK 334.722.24(497.5)

VLASNIŠTVO I NASLJEĐE

Kraj ere osnivača: kome ostavljaju svoje kompanije?

Prva generacija hrvatskih poduzetnika, koja je posljednjih tridesetak godina gradila privatni sektor, ulazi u dob povlačenja. Način na koji riješe pitanje nasljeđivanja mogao bi oblikovati i budućnost domaćeg tržišta kapitala – a Capital Bridge Fund nudi se kao most između privatnog vlasništva i burze.

Piše: doc. dr. sc. Darko Horvatin¹

Diljem razvijenog svijeta odvija se jedan od najvećih međugeneracijskih transfera imovine u povijesti. Prema procjeni Cerulli Associates, o čemu je pisao tjednik *Financial Times*, samo u SAD-u će do 2048. godine više od 60 bilijuna dolara imovine prijeći u ruke milenijalaca i generacije Z. Kada se promatraju ukupni transferi

¹ Autor je ekonomski analitičar.

među generacijama do sredine stoljeća, riječ je o iznosima koji se mjere desecima bilijuna dolara i koji će bitno promijeniti strukturu vlasništva nad financijskom i poslovnom imovinom. No nije riječ samo o tome da će imovina promijeniti vlasnike. Jednako je važno što nova generacija s naslijeđenom imovinom namjerava učiniti.

Mlađi nasljednici pokazuju manju vezanost uz tradicionalne banke i financijske savjetnike svojih roditelja, veće povjerenje u tehnologiju te znatno izraženiji interes za alternativna ulaganja. Prema istraživanju Bank of America, gotovo 90 posto bogatih Amerikanaca u dobi između 21 i 45 godina želi povećati ulaganja u alternativnu imovinu poput private equityja i nekretnina, dok je takav interes među starijim generacijama znatno manji. Istodobno se mijenja odnos prema vlasništvu. Mlađoj generaciji likvidnost, mogućnost diversifikacije i sloboda odlučivanja često su važnije od dugotrajnog zadržavanja koncentriranog vlasništva u jednoj kompaniji. Upravo zato globalni transfer bogatstva nije samo demografski fenomen jer postupno mijenja tržište upravljanja imovinom, private equity industriju, tržište kapitala, ali i način na koji obitelji razmišljaju o vlasništvu nad kompanijama koje su stvarale prethodne generacije.

I za Hrvatsku je taj proces posebno zanimljiv. Premda nemamo američke ili azijske milijarderske dinastije, imamo generaciju poduzetnika koja je svoje kompanije stvarala tijekom posljednjih tridesetak godina. Sve više ih se započinje pitati što će se dogoditi s kompanijom kada se osnivač povuče?

Hrvatska pred prvom velikom generacijskom smjenom

Velik dio današnjeg hrvatskog privatnog poduzetništva relativno je mlad. Poduzeća koja danas predstavljaju važan dio domaćega gospodarstva nastajala su ili su snažniji razvoj započela tijekom 1990-ih i početkom 2000-ih godina. Njihovi osnivači sada ulaze u životnu dob u kojoj pitanje prijenosa vlasništva i upravljanja prestaje biti apstraktna tema budućnosti i postaje konkretna poslovna potreba. Za velik broj tih poduzeća riječ je o prvoj velikoj generacijskoj tranziciji. Upravo je u tome jedna od temeljnih razlika između Hrvatske i gospodarstava s dugom tradicijom obiteljskog poduzetništva. U zemljama u kojima pojedine kompanije desetljećima ili stoljećima prelaze s jedne generacije na drugu postoje razvijeni obrasci nasljeđivanja, obiteljske holding strukture, profesionalni menadžment, obiteljski uredi i druga institucionalna rješenja. Hrvatski osnivači takvo iskustvo uglavnom nemaju.

Domaća istraživanja potvrđuju da je pitanje prijenosa poslovanja sve aktualnije, ali i da pripreme često kasne. Prema istraživanju Business Transfer Barometar 2025, gotovo polovica ispitanih hrvatskih poduzetnika starijih od 55 godina nema razrađen plan prijenosa poslovanja, a samo 7 posto takav plan ima u pisanom obliku. Istodobno raste udio poduzetnika koji razmatraju prodaju poduzeća. Takvih

je 2015. bilo šest posto, a u 2025. 19 posto. Iz toga možemo zaključiti da proces sukcesije nije tek jednokratni čin prijenosa, nego višegodišnji proces za koji treba pripremiti kompaniju, osnivača i potencijalne nasljednike. A riječ je o procesu koji ima najmanje dvije odvojene dimenzije - prijenos upravljanja i prijenos vlasništva, što se ne mora dogoditi istodobno niti ih treba poistovjećivati.

Vlasništvo nije isto što i upravljanje

Osnivači kompanija često su istodobno njihovi najveći vlasnici, predsjednici ili članovi uprava, ključni komercijalisti i osobe s kojima poslovni partneri identificiraju samo poduzeće. Takav model učinkovit je u fazi stvaranja i brzog razvoja kompanije, ali postaje potencijalna slabost kada se približi trenutak povlačenja osnivača. Pritom ima više potencijalnih scenarija.

Prvi je klasična obiteljska sukcesija u kojoj nasljednici preuzimaju i vlasništvo i operativno upravljanje. Na prvi pogled riječ je o najjednostavnijem modelu, ali ne nužno i najboljem. Činjenica da je netko nasljednik vlasničkog udjela ne znači automatski da ima znanje, iskustvo ili interes potreban za upravljanje kompanijom. Nasljednik može biti sposoban za upravljanje, ali ne mora željeti svoj profesionalni život vezati uz posao koji su stvorili roditelji. Domaća poslovna praksa poznaje i slučajeve u kojima su se vlasnici odlučili na prodaju upravo zato što sljedeća generacija nije željela preuzeti poslovanje.

Druga opcija je razdvajanje vlasništva od upravljanja. Obitelj može ostati vlasnik kompanije, dok operativno upravljanje preuzima profesionalni menadžment. Takvo rješenje zahtijeva razvijenije korporativno upravljanje, jasno definirane odnose vlasnika, uprave i nadzornog odbora te spremnost osnivača da odlučivanje doista prepusti profesionalnom menadžmentu. Upravo je to često najteži dio tranzicije: osnivač koji je desetljećima donosio gotovo sve ključne odluke mora prihvatiti da kompanija može funkcionirati i bez njegova svakodnevnog sudjelovanja.

Treća mogućnost je djelomična ili potpuna prodaja kompanije. Ako nasljednici ne žele upravljati poslovanjem ili ako među njima postoji više različitih interesa, prodaja može biti racionalno rješenje. Umjesto nelikvidnog vlasničkog udjela u jednoj kompaniji, obitelj dobiva financijsku imovinu koju može diversificirati, podijeliti među nasljednicima ili investirati u druge projekte. Upravo tu hrvatska generacijska tranzicija počinje izravno dodirivati private equity i tržište kapitala.

Nasljednici ne moraju željeti naslijediti posao

Kada se govori o prijenosu obiteljskih kompanija, često se polazi od pretpostavke da je prirodan cilj zadržati kompaniju u obitelji. Međutim, iz perspektive druge generacije to nije uvijek samorazumljivo. Za osnivača kompanija često predstavlja životno djelo. U njoj su koncentrirani desetljeća rada, profesionalni identitet, osobni

odnosi i velik dio obiteljske imovine. Nasljednik prema istoj kompaniji ne mora imati jednak odnos. Možda se školovao za potpuno drugo zanimanje, izgradio karijeru u drugoj industriji ili drugoj zemlji ili jednostavno ne želi preuzeti odgovornost za nekoliko stotina zaposlenih. Ako postoji više nasljednika, njihovi interesi dodatno se razlikuju. Jedan želi ostati u kompaniji, drugi želi financijsku neovisnost, a treći možda želi kapital za vlastiti poduzetnički projekt. Zbog toga najvažnije pitanje generacijske tranzicije nije tko će biti novi direktor, već kakvu imovinu sljedeća generacija zapravo želi posjedovati?

Tu se hrvatska situacija približava globalnom trendu. Nova generacija nasljednika općenito pokazuje veću sklonost likvidnoj i diversificiranoj imovini te alternativnim ulaganjima. Umjesto gotovo cjelokupne obiteljske imovine koncentrirane u jednoj kompaniji, dio nasljednika može preferirati portfelj dionica, fondova, nekretnina, private equity ulaganja ili vlastitih poslovnih pothvata. U tom slučaju prodaja obiteljske kompanije više nije nužno znak neuspješne sukcesije. Može predstavljati racionalnu transformaciju jednog oblika obiteljskog bogatstva u drugi. Pritom nije nevažno kome se kompanija prodaje i što se s njom nakon toga događa.

Prodaja strateškom partneru nije jedini izlaz

Za uspješnog poduzetnika koji nema zainteresiranog nasljednika najjednostavnije rješenje često je prodaja strateškom investitoru. Prednost je što tako vlasnik u jednoj transakciji može monetizirati vrijednost koju je stvarao desetljećima, riješiti pitanje sukcesije i prenijeti poslovanje na investitora koji poznaje industriju. Za kompaniju takva transakcija također može imati prednosti. Strateški investitor može omogućiti pristup većem tržištu, tehnologiji, kapitalu i distribucijskim kanalima. No, postoji i druga strana medalje. Prodaja strateškom investitoru često predstavlja konačan izlazak obitelji iz vlasništva. Kompanija može postati dio veće međunarodne grupacije, a s vremenom se pojedine poslovne funkcije mogu integrirati s novim vlasnikom. Lokalna kompanija formalno može nastaviti poslovati, ali njezino strateško odlučivanje uglavnom prelazi u drugo središte. Na razini pojedinačnog vlasnika to može biti potpuno racionalna odluka. Na razini gospodarstva pak, velik broj takvih transakcija otvara pitanje dugoročne vlasničke strukture hrvatskoga gospodarstva. Ako će velik broj uspješnih kompanija koje je stvorila prva generacija hrvatskih poduzetnika tijekom sljedećih desetak godina biti prodan strateškim investitorima, generacijska tranzicija mogla bi istodobno postati i značajna vlasnička transformacija domaćega gospodarstva. Koja je alternativa?

Private equity – partner u tranziciji

Private equity omogućuje drukčiji pristup. Za razliku od klasične potpune prodaje strateškom investitoru, ulazak private equity fonda može se strukturirati na različite

načine. Fond može preuzeti većinski udio, ali može ući i kroz manjinsko ulaganje ili dokapitalizaciju. Postojeći vlasnik može monetizirati dio vrijednosti koju je stvorio, a istodobno zadržati značajan vlasnički interes. To je posebno važno u generacijskoj tranziciji. Osnivač ne mora birati samo između dvije krajnosti – ostati vlasnik svega ili prodati sve. Dio vlasništva može pretvoriti u likvidnu imovinu, smanjiti osobnu izloženost poduzeću i postupno se povlačiti iz poslovanja. Private equity fond pritom ne donosi samo kapital. U dobro strukturiranom odnosu može sudjelovati u profesionalizaciji upravljanja, definiranju razvojne strategije, jačanju financijskog izvještavanja, akvizicijama, internacionalizaciji i pripremi kompanije za sljedeću razvojnu fazu. Za nasljednike takav model također može biti prihvatljiviji. Oni koji žele ostati vezani uz kompaniju mogu zadržati vlasnički interes, dok oni koji žele likvidnost mogu unovčiti dio svoje imovine. Private equity, međutim, ima važnu osobinu - fond u kompaniju u pravilu ne ulazi trajno. Nakon određenog razdoblja (obično 3-5 godina) slijedi izlazak iz ulaganja, koji može biti prodaja strateškom investitoru, drugom fondu ili izlazak na burzu. Upravo posljednja mogućnost otvara širu perspektivu povezivanja generacijske tranzicije s razvojem tržišta kapitala.

Burza – instrument vlasničke tranzicije

U hrvatskoj poslovnoj javnosti inicijalna javna ponuda dionica (IPO) još se uvijek ponajprije promatra kao način prikupljanja kapitala. Kompanija treba sredstva za investicije i zato izdaje dionice. Nakon dugog razdoblja skromne aktivnosti, domaće tržište posljednjih je godina ponovno zabilježilo više javnih ponuda. No prikupljanje kapitala samo je jedna od funkcija burze. IPO i kasnije trgovanje dionicama mogu istodobno biti instrument postupnog rješavanja pitanja vlasničke sukcesije. Za razliku od potpune prodaje strateškom investitoru, izlazak na burzu ne zahtijeva da postojeći vlasnik proda cijelu kompaniju. Može prodati samo dio udjela, dok obitelj zadržava kontrolni ili značajan vlasnički paket. Kasnije se vlasnički udio može dodatno smanjivati. Time se nelikvidna obiteljska imovina postupno pretvara u likvidnu tržišnu imovinu, što je posebno važno kada postoji više nasljednika. Umjesto složenog pregovaranja o vrijednosti njihovih udjela i načinu eventualnog izlaska pojedinog člana obitelji, postoji tržišno formirana cijena dionice i mogućnost postupne prodaje.

Izlazak na burzu istodobno potiče profesionalizaciju kompanije jer podrazumijeva veću transparentnost, jasnije definirane upravljačke odgovornosti, kvalitetnije izvještavanje i odnos prema širem krugu dioničara. Zbog toga tržište kapitala može imati ulogu ne samo izvora kapitala nego i infrastrukture za prijelaz iz kompanije izrazito vezane uz osnivača prema institucionaliziranom poslovnom sustavu. Drugim riječima, burza može pomoći da kompanija nadživi svojeg osnivača.

Hrvatskoj nedostaju nove investicijske prilike

Takav model dobiva dodatnu važnost u trenutku kada Hrvatska nastoji ojačati vlastito tržište kapitala. Strateški okvir za razvoj tržišta kapitala Republike Hrvatske 2025.–2030., među ključnim izazovima izrijekom prepoznaje nedostatak likvidnosti i ograničene mogućnosti domaćih ulaganja, dok kao strateške smjerove navodi, među ostalim, povećanje likvidnosti, unaprjeđenje korporativnog upravljanja te razvoj novih investicijskih instrumenata i načina financiranja. Hrvatski financijski sustav pritom ostaje izrazito bankocentričan, pa je širenje kvalitetne ponude vlasničkih instrumenata važan dio razvoja alternativnih izvora financiranja. Hrvatska već ima infrastrukturu namijenjenu i manjim i srednjim kompanijama. Uz uređeno tržište Zagrebačke burze postoji Progress tržište s jednostavnijim zahtjevima u odnosu na uređeno tržište. Kompanija koja još nije spremna za izazove klasičnog burzovnog tržišta može tijekom vremena razvijati korporativno upravljanje, izvještavanje i odnose s investitorima te se postupno pripremati za viši stupanj tržišne transparentnosti. Istodobno u Hrvatskoj postoji razmjerno snažna baza institucionalnih ulagatelja (mirovinski fondovi, UCITS fondovi, osiguravatelji i sl.), kojima nedostaje dovoljno atraktivnih domaćih investicijskih prilika. Ako kvalitetne privatne kompanije postanu dostupne preko tržišta kapitala, domaći institucionalni i individualni ulagatelji mogu sudjelovati u njihovu budućem rastu, a tržište dobiva novu ponudu kvalitetnih vlasničkih instrumenata. Upravo tu generacijska tranzicija može prerasti iz privatnog pitanja vlasnika u razvojnu priliku za tržište kapitala.

Capital Bridge Fund – mogući most prema burzi

U prostoru između privatne kompanije i tržišta kapitala pojavljuje se i novi Capital Bridge Fund, zatvoreni alternativni investicijski fond s privatnom ponudom za čije je osnivanje i upravljanje Hrvatsko mirovinsko investicijsko društvo (HMD) krajem srpnja 2026. dobilo odobrenje Hanfe. Fond je još u fazi osnivanja, pa njegovu buduću ulogu treba promatrati kao jednu od mogućnosti unutar šireg procesa razvoja domaćeg private equityja i tržišta kapitala, a ne kao unaprijed zadano rješenje za generacijsku tranziciju. Investicijska logika fonda usmjerena je na kompanije u kasnijoj fazi razvoja, s dokazanim poslovnim modelom, tržišnom pozicijom i potencijalom daljnjeg rasta. Takav profil ulaganja može biti relevantan i za dio hrvatskih privatnih kompanija koje ulaze u razdoblje vlasničke tranzicije. Ulaganje fonda može se, ovisno o konkretnom slučaju, koristiti za dokapitalizaciju, financiranje rasta ili djelomičnu monetizaciju postojećeg vlasništva, uz istodobno jačanje korporativnog upravljanja i pripremu kompanije za sljedeću razvojnu fazu. Za osnivača koji se želi postupno povući takav model može otvoriti prostor između zadržavanja cjelokupnog vlasništva i potpune prodaje strateškom investitoru. Dio vlasništva može se monetizirati, dok kompanija kroz dokapitalizaciju može dobiti dodatni kapital za razvoj. Tijekom razdoblja ulaganja moguće je smanjivati ovisnost poslovanja o osnivaču, profesionalizirati upravljanje i jasnije razdvojiti vlasničku od

operativne funkcije. Hoće li takav model biti prikladan, ovisit će o obilježjima svake pojedine kompanije, interesima vlasnika i investicijskoj procjeni fonda.

Posebnost koncepta Capital Bridge Funda jest namjera da se, kada za to postoje tržišni i poslovni uvjeti, kao najpoželjniji oblik izlaska iz investicije razmatra uvrštenje dionica portfeljne kompanije na burzu. Time private equity ulaganje može postati prijelazna faza između zatvorenog privatnog vlasništva i šire vlasničke strukture na tržištu kapitala. Takav pristup mogao bi istodobno pridonijeti rješavanju pojedinih slučajeva generacijske tranzicije i povećanju broja kvalitetnih domaćih kompanija dostupnih ulagateljima.

Od privatne kompanije do burze

Mogući razvojni put pritom nije linearan niti jednak za svaku kompaniju. U početnoj fazi uspješna privatna kompanija može još uvijek biti snažno povezana s osnivačem. Ulazak fonda može omogućiti djelomičnu monetizaciju vlasništva ili dokapitalizaciju, nakon čega slijede profesionalizacija upravljanja, jačanje nadzorne funkcije, formalizacija strateškog planiranja i unaprjeđenje financijskog izvještavanja. Ako kompanija nakon takvog procesa dosegne potrebnu razinu organizacijske zrelosti i ako tržišni uvjeti budu povoljni, IPO može postati jedna od mogućih izlaznih opcija. U tom bi slučaju korist mogla biti višestruka: vlasnicima se otvara mogućnost postupne likvidnosti, fondu izlazak iz ulaganja, kompaniji pristup širem krugu investitora, a domaćem tržištu kapitala nova investicijska prilika.

Takav pristup uklapa se u aktualni smjer razvoja hrvatskog tržišta kapitala. Strateški okvir za razdoblje 2025.–2030. predviđa povećanje likvidnosti, unaprjeđenje korporativnog upravljanja i razvoj novih načina financiranja, a cilj je i proširiti investicijske mogućnosti na domaćem tržištu. Važna je upravo postupnost: kompanija ne mora iz potpuno privatnog vlasništva izravno prijeći u veliki IPO. Između tih dviju točaka mogu postojati različite razvojne faze – private equity ulaganje, manjinska dokapitalizacija, profesionalizacija, priprema za tržišne standarde, korištenje tržišta rasta te, kada se za to steknu uvjeti, uvrštenje na uređeno tržište.

Gospodarsko, a ne samo obiteljsko pitanje

Rasprava o sukcesiji često ostaje zatvorena unutar obitelji. Tko će naslijediti kompaniju? Hoće li je voditi sin ili kći? Treba li angažirati profesionalnog menadžera? Kada se osnivač treba povući? To jesu važna pitanja, ali generacijska tranzicija hrvatskih poduzeća više nije samo privatna stvar njihovih vlasnika. Riječ je i o širem gospodarskom pitanju. Kompanije koje će tijekom sljedećih godina prolaziti kroz vlasničke promjene zapošljavaju velik broj ljudi, izvoze, investiraju, plaćaju poreze i čine važan dio domaćih dobavljačkih lanaca. Način na koji će biti riješeno njihovo buduće vlasništvo utjecat će i na strukturu hrvatskoga gospodarstva. Prevladaju li

prodaje strateškim investitorima, znatan broj kompanija prijeći će pod kontrolu većih domaćih ili međunarodnih poslovnih sustava. Zadrže li obitelji vlasništvo i uspješno profesionaliziraju upravljanje, Hrvatska može dobiti drugu i treću generaciju snažnih privatnih kompanija. Odluči li se pak dio njih za private equity i kasniji izlazak na burzu, generacijska tranzicija može postati jedan od pokretača razvoja hrvatskog tržišta kapitala. Ti modeli nisu međusobno isključivi. Svaka kompanija i svaka obitelj moraju pronaći rješenje koje odgovara njihovim okolnostima. Najvažnije je da postoji mogućnost izbora.

Od problema do prilike – kamo vodi hrvatski put?

Veliki transfer bogatstva koji je već započeo u razvijenim gospodarstvima pokazuje da promjena generacija ne znači samo promjenu imena vlasnika. Nova generacija drukčije razmišlja o riziku, likvidnosti, investiranju i vlastitoj ulozi u upravljanju naslijeđenom imovinom. Hrvatska će se s istim procesom suočiti na svoj način. Generacija poduzetnika koja je tijekom posljednjih tridesetak godina stvorila velik dio današnjeg privatnog gospodarstva postupno će se povlačiti. Neke kompanije preuzet će njihova djeca. Drugima će upravljati profesionalni menadžeri. Dio će biti prodan strateškim investitorima, a dio private equity fondovima.

Bila bi propuštena prilika kada u toj velikoj vlasničkoj transformaciji tržište kapitala ne bi imalo značajniju ulogu. Uvrštenje na burzu omogućuje osnivačima i njihovim nasljednicima postupnu monetizaciju vlasništva uz mogućnost zadržavanja dijela udjela i sudjelovanja u budućem rastu kompanije. Istodobno javno tržište zahtijeva višu razinu transparentnosti, izvještavanja i korporativnog upravljanja, što može olakšati prijelaz iz poduzetničkog modela snažno vezanog uz osnivača prema institucionaliziranim poslovnim sustavima. U tom kontekstu treba promatrati i Capital Bridge Fund – ne kao univerzalno rješenje, nego kao novi instrument koji bi, u pojedinim slučajevima, mogao povezati private equity ulaganje, generacijsku tranziciju i kasniji pristup tržištu kapitala.

Literatura

Bank of America Private Bank, 2026 *Bank of America Private Bank Study of Wealthy Americans* (Bank of America, 2026).

CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, *Smjena generacija u hrvatskim tvrtkama: tko preuzima kormilo? Business Transfer Barometar 2025* (CEPOR, Zagreb, 2026).

Cerulli Associates, *The Cerulli Report—U.S. High-Net-Worth and Ultra-High-Net-Worth Markets 2024: The Great Wealth Transfer: Capturing Money in Motion* (Cerulli Associates, Boston, 2024).

Clarfelt, H., Joshua F., Josh S., Owen W., 'How the Great Wealth Transfer Is Rattling Wall Street', *Financial Times*, 30 June 2026.

Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (Hanfa), Rješenje o izdavanju odobrenja za osnivanje i upravljanje Capital Bridge Fund zatvorenim alternativnim investicijskim fondom s privatnom ponudom, sjednica Upravnog vijeća, 29. srpnja 2026.

Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Strateški okvir za razvoj tržišta kapitala u Republici Hrvatskoj 2025.–2030. (Ministarstvo financija RH, Zagreb, 2025).

Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Akcijski plan Strateškog okvira za razvoj tržišta kapitala u Republici Hrvatskoj 2025.–2026. (Ministarstvo financija RH, Zagreb, 2025).

KLIMATSKO-METEOROLOŠKE ANOMALIJE

Globalno zatopljenje i globalno zatupljenje

Povijesno najtoplije ljeto donijelo čovječanstvu izazov i upozorenje da nema prostora za dosadašnji način hazarderskog ponašanja.

Piše: Drago Kojić

Statistika obavještava stanovnike našeg vrućeg planeta da su iscrpili repertoar lažnih obećanja samima sebi kako se moraju početi odgovornije ponašati. Ako smo iza sebe ostavili najvruće ljeto u povijesti, očito je da nemamo izbora u načinu ponašanja. Europa je ljetos bila doslovno u plamenu, ali ni drugi kontinenti nisu bili u prilici opustiti se ugodnom i bezbrižnom sunčanju. U Francuskoj i Španjolskoj povremeno su stotine tisuća ljudi morale biti evakuirane da ne bi stradale u stihiji. Plamtjelo je i u Belgiji, Portugalu, Njemačkoj, Grčkoj, Sjevernoj Makedoniji i u gotovo svim zemljama. Moglo bi se navoditi na stotine dramatičnih epizoda s tragičnim ishodom, a izdvojiti ćemo tri, za koje se treba nadati da neće biti ponovljena.

Sredinom srpnja naš je Jadran iznenadio pravi meteocunami, a naročito je pogodio jednu od hrvatskih turističkih prijestolnica - Hvar. Poplavljena je bila šetnica u Starom gradu. U nekoliko minuta razina mora podignula se za više od 1,5 metra, a na cesti uz gradsku rivu bilo je više od 30 cm mora. Grmljavinsko nevrijeme istog je dana zahvatilo i sjeverni dio Jadrana, uključujući Istru. Na udaru su se zatekli Krk, Senj i druga mjesta, a u Rovinju i okolici padala je tuča veličine oraha.

Istoga dana u BiH je grom ubio 30 ovaca. Istodobno su požari divljali diljem kontinenta, a oluje su iznenadile još neka područja.

U Hrvatskoj su ljetni požari redovita pojava, a ni ove godine vatrogasci nisu imali odmora. Unatoč brojnim intervencijama u domaćem podneblju u dva su navrata s kanaderima pomagali kolegama u Francuskoj i Grčkoj. Na žalost uobičajenu

ljetnu atmosferu uveliko je pogoršao katastrofalni požar u Omišu i okolici, gdje su uz golemu materijalnu štetu stradale i tri osobe, od kojih je jedan vatrogasac. Na početku kolovoza u toj kataklizmi potpuno je izgorjelo 50 kuća, 117 automobila i drugih vozila te 49 plovila. Nije na žalost isključeno da je taj požar (i još neki) podmetnut. Piromana ima svugdje, a npr. Francuzi su već do sredine kolovoza uhitili 500 osoba koje uživaju u takvoj „zabavi“. Očito je da će i Hrvati morati biti stroži i djelotvorniji u otkrivanju takvih osoba. Uz ljudske žrtve požari uzrokuju i golemu materijalnu štetu. Najčitaniiji događaj prošlog ljeta prouzročio je odron zemlje na himalajskom području uz granicu Nepala i kineske provincije Tibet gdje je smrtno stradalo oko 1.500 osoba uz nekoliko tisuća nestalih.

Logično je da je krajem ljeta pozornost javnosti bila usredotočena na posljedice požara. Ali nije logično zaboraviti da i posljedice diluvijalnih kiša, koje su prethodile, nisu mačji kašalj. Ne tako davno upozoravana je javnost da će ne samo u Nizozemskoj, kojoj to sugerira i naziv, Rotterdam i drugi gradovi biti potopljeni u moru. Na tom popisu, naravno, bila je i Venecija, ali i New York, Hong Kong itd.

Uzdizanje površine mora valjda će još malo pričekati dok se ne otope ledenjaci uz zemaljske polove, ali kiše nas već sada ne mimoilaze. Ali na žalost neće izostati ni suša koja je jednako pogubna kao i druge klimatsko-meteorološke anomalije.

Stručnjaci su sada zaokupljeni proračunima koliko je zbog ljetošnjeg prekomjernog sunčanja izgubila ekonomija EU-a, vrijedna oko 18,8 trilijuna eura. „Suša je izravno povezana s poslovnim bilancom“ upozorio je ljetos u *Financial Timesu* Peter Bakker, predsjednik Svjetskog poslovnog vijeća za održivi razvoj, organizacije s više od 230 globalnih skupina. Naveo je neke od aktivnosti najviše ugroženih tom klimatskom nepogodom. Na tom popisu prvenstveno su poljoprivreda, energetika i transportni putevi.

Protekloga ljeta europske nuklearne elektrane, od Francuske do Mađarske bile su prisiljene smanjiti aktivnost zbog nestašice vode u rijekama, što je od ključne važnosti za hlađenje, a pogođene su bile i hidroelektrane. U kolovozu je rumunjska vojska izvela nekoliko podvodnih eksplozija na Dunavu, u neuspjelom pokušaju da preusmjeri vodu za hlađenje prema nuklearci Cernavodă. Nakon neuspjelih pokušaja, elektrana je bila privremeno izvan pogona. Francuski dobavljač energije EDF upozorio je već u srpnju da u ovoj godini očekuje pad zarade od 10 posto zbog manjeg protoka vode u rijekama i učestalih toplinskih valova. Njemačka kemijska kompanija Covestro objavila je smanjenje proizvodnje nekih PET proizvoda zbog više sile te da neće moći udovoljiti obvezama isporuke iz svoje tvornice u Dormagenu zbog niske razine vode u Rajni. U Nizozemskoj su dijelovi nekih kanala bili zatvoreni za plovidbu teretnih brodova.

Dobar tek uz plastiku

Planet na kojemu živimo pogrešno je nazvan Zemlja, umjesto Ocean. Pogrešku je počinilo biće koje je samo sebe nazvalo „*Homo sapiens*“. Naš globalni ocean zauzima dvije trećine prostora nebeskog tijela na kojemu živimo. Hrani bilijune riba i drugih živih bića, ali naravno i milijarde dvonožaca, tj. nas koji smo se nazvali pametnim. Uz sve drugo, ocean regulira i klimu, koliko mu dopustimo mi pametnjakovići. Kako je krenulo, nakon što smo uništili znatan dio onoga što je postojalo na kopnu – upozoravajući same sebe, odavno smo se okomili i na oceansko bogatstvo. Dakle, kako je nedavno upozorio FT, ocean je u krizi. Svakog dana otprilike onoliko plastike koliko se može natovariti na 2.000 kamiona za odvoz smeća završi u moru, rijekama i jezerima. Uostalom i podosta toga opet završi u moru. Otprilike, trećina ribljeg fonda podvrgnuta je prekomjernom izlovu, više od 70% koraljnih grebena je ugroženo i do 2050. mogli bi nestati. Prema procjeni Instituta za zaštitu mora manje od tri posto oceana je zaista zaštićeno.

Navedeni detalji daju rječit odgovor na pitanje tko je glavni krivac za klimatske katastrofe kojima smo izloženi. Da, to je *Homo sapiens* koji od vlastitoga postanka radi na svom uništenju. Takozvana civilizacija omogućila nam je da uživamo u tehnološkim i drugim dostignućima koja privremeno donose udobnost, a dugoročno glavobolju. Kad nam je hladno grijemo se, kad nam je vruće hlade nas klimatski uređaji. Izmišljamo sve brža prometala koja također žderu gorivo. Za gotovo sve potrebne, pa i nepotrebne tehnološke gutače energije možemo, uz neke prigovore, naći opravdanje. Ali kako ćete obrazložiti stotine ratova u prvoj mirnodopskoj četvrtini 21. stoljeća u kojima su aktivirani milijuni razornih projektila koji troše energiju. Koliko je zagrijavanju planeta pridonio rat između Rusije i Ukrajine? Ili svi ratovi na Bliskom istoku? Ili u Africi?

Kraći put između Zapada i Istoka

Uz sve nabrojane i druge negativnosti prekomjernog zagrijavanja planeta, ima li barem nešto korisno od te klimatske anomalije? Čini se da ima, iako se nikad ne zna koliko će trajati ili početi iskazivati negativnu stranu. Dakle, riječ je o pomorskom prometu. Otapanje leda na sjeveru omogućuje za polovicu skraćenu plovidbu između Europe i Azije. U kolovozu je uspostavljena brodska linija pod nazivom Arktički „Ledeni put svile“, a održavat će je kineska brodarska kompanija. To je dio strategije Polarnog Puta svile pokrenute u suradnji s Rusijom 2017. koja će integrirati Sjevernu pomorsku rutu u inicijativu stvaranja opskrbnog kanala uz kinesku dominaciju. Uz otapanje ledenjaka na Arktiku nastala je ova vrlo atraktivna alternativa drugih pomorskih prometnica, uključujući Panamski kanal. Novi prometni kanali opterećeni su geopolitičkim razlozima, a stari su žrtva klimatskih promjena.

Tijekom suše 2023. i 2024. niski vodostaji prouzročili su ograničenje broja brodova koji su mogli ploviti kroz Panamski kanal, smanjivši količinu prevezenog tereta za 32 posto u odnosu na prethodnu godinu. Slični događaji zabilježeni su i na drugim područjima. U Europi je otprema robe na Rajni i Dunavu bila usporena, povremeno čak i obustavljena. Razina vode zbog toplinskih valova bila je vrlo niska. U Rumunjskoj je nuklearna elektrana kojoj hlađenje daje Dunav bila zatvorena. Proizvođači automobila, među kojima Ford i Dacia, privremeno su bili obustavili proizvodnju da bi se štedjela energija. U SAD-u, najveći jezerski rezervoar u blizini rijeke Colorado mogao bi presušiti, što bi smanjilo proizvodnju hidroelektrana.

Kako god bilo svijet se mora pripremiti na nove klimatske izazove jer je svjetska meteorološka organizacija (WMO) nedavno najavila iznimno snažan *El Niño*¹ (Dječak) s ekstremnim vrućinama, sušama i poplavama u nadolazećim mjesecima. *El Niño* počinje zagrijavanjem morske površine u središnjem i istočnom ekvatorijalnom Pacifiku. Prema navodima WMO-a tamošnje su temperature već u kolovozu bile između 2,2 i 2,6 stupnjeva Celzijusa iznad prosjeka. Topao i vlažan zrak potom se u spomenutom području uzdiže i mijenja globalne obrasce vjetra i atmosferske cirkulacije. To često donosi sušu ili uvjete za sušu u Australiji, Indoneziji i na jugu Afrike, dok zapadnu obalu Južne Amerike, istočne Afrike i jug SAD-a često natapaju obilne oborine. Europa je uglavnom manje pogođena tim fenomenom, ali nije pošteđena drugih anomalija koje donose vrućinu.

U svakom slučaju već je izražena globalna zabrinutost da će suše prouzročiti smanjeni urod žitarica i drugih poljoprivrednih kultura što će vjerojatno prouzročiti inflaciju cijena sljedeće godine.

S tim u vezi zanimljiv je bio optimizam dijela hrvatskih medija usred ljetosnje suše kad su najavljivali kako će naše ratarstvo gotovo bezbolno odoljeti klimatskim nedaćama. Ali demantirali su ih poljoprivrednici koji su upozorili na smanjeni urod žitarica i još nekih ratarskih proizvoda.

Otapanje leda na Arktiku, naročito nakon učestalih najava Donalda Trumpa da će prisvojiti Grenland, privuklo je pozornost potencijalnih investitora na Zapadu i Istoku. Nezahvalno je prognozirati konačni ishod, ali čini se da najjače adute drži Kina, koja je naviknuta na dugoročno miješanje karata. Oštroumni promatrači uvažavaju korist od skraćenog putovanja iz Europe na istok Azije, ali uočavaju i druge važne pojedinosti. Jug Azije je među područjima najviše ugroženim zagrijavanjem. Kada svijet bude prisiljen odustati od fosilnih goriva i prijeći na čistu energiju, Kina će biti među glavnim dobitnicima.

Najveći je svjetski proizvođač električnih automobila i litijskih baterija. Peking ne oskudijeva ni u rijetkim mineralima potrebnim za primjenu u proizvodnji čiste tehnike

¹ Klimatski fenomen povezan s povremenim iznadprosječnim zagrijavanjem površinskih voda središnjeg i istočnog tropskog Tihog oceana, koji utječe na atmosfersku cirkulaciju te vremenske i klimatske prilike u mnogim dijelovima svijeta.

i vojne industrije. Američka kontrola jeftine nafte omogućila je SAD-u rast industrije i jačanje dolara u 20. stoljeću. U očekivanom zamahu zelene tehnologije Kina bi mogla preuzeti kormilo u 21. stoljeću i već je na dobrom putu da to ostvari. To će morati shvatiti i financijska tržišta. Anthony Hobson, strateg klimatskih promjena u Ujedinjenom kraljevstvu upozorio je: „većina investicijskih odluka donose se kao da se klimatske promjene ne događaju, ne zato što se negiraju nego zato što nema prevoditelja između klimatskih podataka i jezika kapitala.“

Ugrožen permafrost

Željezo nije jedini metal u rijekama. U nekima ima mangana i nikla. Otopljeni aluminij daje bijelu boju rijekama izvan arktičkog područja, u europskim Alpama i Pirinejima. Osim lokalnog utjecaja metalima opterećenih rijeka ta pojava je najavljivač mnogo šireg i ozbiljnijeg problema. U mnogima od „obojenih“ rijeka znanstvenici su identificirali rastopljeni permafrost kao ključni činitelj. Permafrost, ili tlo koje je bilo zamrznuto najmanje dvije uzastopne godine, može sadržavati organske materijale i minerale. Kad se permafrost otapa može izazvati kemijsku reakciju koja uzrokuje prodor metala u vodene sustave. Otopljen permafrost može također oslobađati plinove staklenika, npr. ugljik i metan u atmosferu, kao i mikrobe, koji bi inače ostali nepomični u smrznutom tlu. Arktički institut, neprofitna organizacija sa sjedištem Washington DC-u procjenjuje da svjetske rezerve permafrosta sadrže oko 1,7 trilijuna tona ugljika ili oko 45 puta više od ukupno ispuštenog u svim zemljama 2024. Do 2100. gotovo će nestati permafrost na vrhu ili tri do četiri metra smrznutog tla, procjenjuju stručnjaci. Oslobađanje ugljika iz permafrosta prema procjenama stručnjaka dodatno će pojačati globalno zagrijavanje, što će opet pojačati šumske požare, poplave i odron zemljišta. To će dodatno prouzročiti odmrzavanje tla.

To ne umanjuje značenje ugljikova dioksida što ga u prirodu ispušta čovjek. Ali to je proces koji će se nastaviti čak i ako se zagrijavanje planeta uspori. Jer i buduće generacije bit će suočene s oslobađanjem ugljika iz permafrosta. U proteklih 10 godina Arktik je bio izložen najtoplijem razdoblju otkad postoje mjerenja. Prema izvještaju Američke državne oceanske i atmosferske uprave 2025. je zabilježeno najmanje leda u moru tijekom 46-godišnjeg satelitskog mjerenja. Svijet je na tragu da premaši 1,5 °C globalnog zatopljenja iznad predindustrijskih razina 2030., dakle desetljeće prije nego što se prethodno predviđalo. To je rezultat neprestanog rasta potrošnje fosilnih goriva – suprotno prijašnjim međunarodnim dogovorima.

Ako se taj ključni prag prekorači, znanstvenici pretpostavljaju da će uslijediti nezaustavljive negativne posljedice diljem planeta, usporavajući ekonomski rast, smanjujući rezerve vode i ugrožavajući ljudsko zdravlje. Metalima „obogaćene“ rijeke primjer su onoga što znanstvenici prognoziraju da će se dogoditi. „Ako ljudi kažu da su klimatske promjene izmišljotina, pošaljite ih u Abisko, gdje će ih moći vidjeti vlastitim očima“, izjavio je u FT-u Andreas Kappler sa Sveučilišta u Tübingenu,

osvrćući se na maleno švedsko selo, gdje je proučavao permafrost. Ukazujući na istraživanje objavljeno krajem prošlog milenija Kappler je rekao da su u to vrijeme neki istraživači pretpostavljali kako će permafrost u Abisku – smještenu iznad Arktičkoga kruga – trajati do 2050. „Sada procjenjuju do 2030, eventualno 2035. Prekasno je za sprečavanje takva ishoda.“ Smatra da će to područje permafrosta iščeznuti i da je to vrlo jasno.

Pojava obojanih rijeka nije uvijek rezultat klimatskih promjena. Crpljenje ruda može prouzročiti da dio dospije u vodene tokove. Dogodilo se to u Kanadi, Švicarskoj i čak u Španjolskoj i Francuskoj, a zatopljenje nema granica.

Dvoboj zasad bez pobjednika

Izvjesno je da će Gutenbergovo nasljeđe tj. riječ ispisana na papiru otići u povijest. Ali tek u dalekoj budućnosti. Oftalmolozi upozoravaju da buljenje u ekran ugrožava vid, a uz to čitanje s papira ostavlja dublji trag – što god to značilo.

Piše: Drago Kojić

Kada je krajem 20. i početkom 21. stoljeća informatička digitalizacija sa sve snažnijim zamahom osvajala globalni prostor mnogi promatrači, ne samo površni amateri nego i upućeni stručnjaci sve su glasnije pretkazivali krah Gutenbergove galaksije, tj. ubrzano iščezavanje teksta ispisanoga na papiru. Drugim riječima spominjali su postupni ili čak vrlo brzi prestanak objavljivanja na papiru knjiga, časopisa, novina dokumenata tj. tiskovina, koji su stoljećima pratile i definirale uspon čovječanstva.

Oštroumni promatrači sugerirali su da će informatička djelatnost, čak s izvjesnim zakašnjenjem slijediti razvojni ritam neki drugih djelatnosti bez kojih ne i postojao svijet u kakvom živimo. Uzmite kao primjer prometnu tehnologiju, koja je od magareće, volovske, konjske ili kakve druge zaprege dospjela do današnjih vrtoglavih brzina na kopnu, moru i u zraku, snažno zakoračivši i u svemir. Još veću inventivnost čovjek je iskazao u stvaranju oružja, od legendarne Davidove pračke, luka i strijele, koplja, noževa, bodeža, mačeva i drugih hladnoratničkih naprava preko izuma baruta do sve ubojitijih sredstava – pištolja, pušaka, mitraljeza, topova, raketa itd. sve do nuklearne i hidrogenske bombe koje bi na koncu mogle zapečatiti sudbinu vječno ratobornog čovječanstva. Koje je, navodno oružje razvijalo za obranu, a ne za napad, ali kako vidimo ishod je posve suprotan i sve pogubniji.

Čovjekovo stvaralačko umijeće ne poznaje granice i najvećim je dijelom kumovalo zamjetnom usponu civilizacije, koliko god ona bila manjkava. Napredak je nezaustavljiv i vrlo je izvjesno da će knjiga ispisana na papiru doživjeti sudbinu čovjekovih zapisa u kamenu, na kori drveta, na životinjskoj koži, na papirusima i drugim sličnim materijalima.

Već danas je, u Hrvatskoj i diljem svijeta, znatno manje kioska u kojima se, uz jeftinu galanteriju prodaju dnevni listovi, periodika i drugi naslovi, čak i poneka knjiga.

Manje ih je, ali još se drže i neke knjižare, a neizostavni su sajmovi koji su, poput zagrebačkog, vrlo posjećeni. Ne može se izostaviti ni utjecaj umjetne inteligencije, koja se već, zasad stidljivo, pojavljuje i kao konkurent živim autorima i piše knjige, povećavajući ponudu čitateljima, barem iz znatiželje.

Ipak neki znakovi sugeriraju da će iako stotine milijuna ljudi, naročito mladeži, drže u džepu biblioteku digitalnih zapisa, klasično štivo na papiru još dugo zadržati privlačnost potrošača, tj. korisnika literature. Posvud je smanjen broj tiskovina pa i u Hrvatskoj, ali npr. Zagreb još uvijek objavljuje tri dnevna lista, uz neka dodatna, npr. sportska izdanja. Dnevnike objavljuju i neki drugi naši gradovi. Naklade nisu spektakularne, ali zasad jamče ekonomsku i kulturnu isplativost.

Što se tiče knjiga, sudeći prema recenzijama u novinama, stječe se dojam da živimo u razdoblju izuzetno plodnog književnog stvaralaštva. Gotovo da nema događaja, aktualnih i iz bliže pa i daleke prošlosti, koji ne inspiriraju stvaralački zanos, velikog broja autora. N svu sreću, već smo dugo pošteđeni primitivnih nasilnika koji bi, po ugledu na neke prethodnike, „uvodili red“ spaljivanjem ne samo pojedinih nepoželjnih knjiga već i čitavih biblioteka ili drugim nečovječnim oblicima cenzure.

Dva globalna autoriteta

Tjednik The Economist već gotovo dva stoljeća (od 1843.) kao autoritativno intelektualno glasilo, svojevrsni je ne samo ekonomski udžbenik koji je školovao na tisuće stručnjaka, ne pokazuje znakove zamora ni zasićenja vlastite ponude znanja. U svakom broju neizostavno objavljuje recenzije nekoliko knjiga, kao pouzdanu selekciju literarne vrsnoće. Uzgred rečene The Economist je sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća u tadašnjoj Jugoslaviji, poglavito u Hrvatskoj, bio reprezentativna literatura za svladavanje abecede o tržišnoj privredi. Jednako reprezentativno međunarodno glasilo, dnevnik Financial Times, također s nesvakidašnjom izbirljivošću prezentira čitateljima vrh globalne ponude knjiga s razgranatom tematikom. FT, kao i The Economist ima sjedište u Londonu, ali se svakodnevno tiska još i u Liverpoolu, Glasgowu, Dublinu, Frankfurtu, Milanu, Madridu, New Yorku, Chicagu, San Franciscu, Tokiju, Kong Kongu, Singapuru, Seulu i Dubaiju.

Ove dvije publikacije udžbenici su globalnoga dosega. Uz vrhunsku uredničku i autorsku kvalitetu prednost im donosi jezična povlastica jer se engleskim služi barem milijarda ljudi. To je postao svojevrsni esperanto, ali za razliku onoga koji je svijetu ponudio Zamenhof, ovaj je mnogo prihvaćeniji – svojevrsni dodatak materinskom jeziku. Ne treba se čuditi da je ubrzo nakon osamostaljenja Hrvatske skupina zagrebačkih novinara oduševljeno prihvatila kratki tečaj o tržišnom gospodarstvu što ga je upriličio tadašnji vodeći autor-urednik FT-a Peter Martin, koji je, na žalost, ubrzo nakon toga preminuo.

Među knjigama koje su se na tržištu pojavile u protekloj četvrtini 21. stoljeća zastupljena je široka tematika. U proteklih nekoliko godina upadljiva je pojava osvrta na ličnosti za koje se ne bi moglo tvrditi da su privlačne. Vjerojatno je to posljedica d a je svijet (za razliku od Hrvatske) okončao Drugi svjetski rat, donekle i hladni rat, ali smo očito odnedavno izloženi Trećem svjetskom ratu. Donedavno je samo u Africi bujalo pedesetak krvavih okršaja, neku su se pritažili, ali još tinjaju. Da ne spominjemo uvijek vrući Bliski istok, neke bivše republike SSSR-a, pa sve do Putinova pokolja u Ukrajini.

Podsjetnik na zločince

Ne treba se onda čuditi što se tijekom proteklih nekoliko godina pojavljuju knjige s protagonistima koji se izvrsno uklapaju u aktualna zbivanja. Spomenut ćemo samo neke. U knjizi iz 2025. „38 Londress Street“ Philippe Sands opisuje dvojicu muškaraca koji su imali afinitet prema njemačkoj kulturi i prezir prema komunizmu, a obojica su bili masovni ubojice na različitim kontinentima, u različito vrijeme. Jedan od njih bio je Augusto Pinochet, čileanski diktator od 1973. do 1990. usmrтивši više tisuća ljudi. Drugi je bio Walter Rauff, SS – dužnosnik koji je dao izraditi pokretnu plinsku komoru u kojoj je skončalo oko 100.000 osoba u Drugom svjetskom ratu.

U novoj potresnoj knjizi autor ukazuje da su dugotrajne tvrdnje o vezi te dvojice bile stvarne. Nakon bijega iz talijanskog zatvora po završetku rata dokopao se Južne Amerike, gdje se susreo s Pinochetom. Bivši SS-ovac utemeljio je posao u Punta Arenasu na jugu Čilea. Autor knjige nudi dokaze da je kriomice pomagao Pinochetovoj tajnoj policiji u likvidaciji tisuća ljudi. Bivšeg nacista prepoznali su neki preživjeli sretnici u njemačkim logorima.

Fizički neprivlačan, nekarizmatičan i neinspirativan javni govornik, general Francisko Franco ipak se pokazao kao vrlo uspješan diktator. U knjizi „El Generalísimo“ (izdavač Oxford University Press) autor Giles Tremlett opisuje kako je 1936. vojnim udarom pokrenuo građanski rat u Španjolskoj. Franco će vladati kao autokrat sve do smrti u bolničkom krevetu prije 51 godina (20. studenog 1975.). Iza njegova naoko bezizglednog uspona do apsolutne vlasti stajala je kombinacija neumorne ambicije i podosta sreće. Autor knjige tvrdi da su postojala dva Franca. „Vojnik Franco bio je siguran i odlučan, a Franco kao civilna osoba bio je proračunat, spor i oprezan“. U



Strah i omalovažavanje

Što se tiče umjetne inteligencije, to je tehnologija (ili možda vještina) koja se ne ograničava na budućnost nego već ima, doduše blisku, prošlost. Kako je nedavno objavio Financial Times, sredinom ove godine pisac Steven Rosenbaum dobio je neke informacije koje su mu svijet okrenule naglavačke. Knjiga na koju je potrošio tri godine istraživanja i pisanja sadržavala je – kako su mu priopćili – pojedinosti koje je pribavila umjetna inteligencija.

„Kada sam shvatio da je bilo nekih činjeničih netočnosti u knjizi „Budućnost istine“, moja prva reakcija bila je: to je nemoguće“, priopćio je Rosenbaum FT-u dva mjeseca nakon otkrića. Rukopis je prošao kroz tradicionalan izdavački proces redigiranja i uređivanja. Rosenbaum objašnjava da je u svojoj nebeletrističkoj, dakle dokumentarnoj knjizi – kojoj je, što je svojevrsna ironija, tema istina i tehnologija, umjetnu inteligenciju koristio samo za istraživanje i sređivanje teksta. „Ali propustio sam uočiti da je u nekim primjerima sadržaj pretvoren u čiste citate.“

Brz razvoj UI-a mijenja način na koji izdavačka industrija teška 140 milijardi dolara objavljuje i distribuira knjige. Neki autori i oni koji to žele postati svjesno koriste UI koji izravno piše tekstove za knjige. Takvo stanje izaziva zabrinutost izdavača, ali i čitatelja koji ne žele biti prevareni lažnom talentiranošću. Međutim, zabrinutost nije sveopća. Neki izdavači pretpostavljaju da će nakon početne pomame za krađom stvaralaštva splasnuti nova moda. Industrija je preživjela još neke poremećaje u proteklim desetljećima. Ipak, prerano je zaključivati kakve će posljedice uistinu ostaviti težnja netaleantiranih „stvaralaca“ u potrazi za slavom i zaradom.

usponu na vlasti u osvajačkom ratu u Maroku, kao i kasnije imao je podršku Hitlera i Mussolinija. Autor zaključuje da je poslije Drugoga svjetskog rata španjolski muškarac, ali ne i žena, živio slobodnije i imućnije nego stanovnici istočnoeuropskih zemalja pod komunizmom. Ali to je imalo svoju cijenu. Franco je bio „divovska brana“ koja je suzbijala demokraciju i potrebne društvene i političke promjene. Srećom, nakon njegove smrti, zemlja je brzo nadoknadila izgubljeno vrijeme.

U knjizi „Posljednji dani Budimpešte“, (izdavači Public Affairs Apollo), autor Adam LeBor prikazuje mađarsku prijestolnicu koja je svojedobno gotovo konkurirala Berlinu, Parizu i Beču u intelektualnim dostignućima. Grad je bio domicil svjetski uvažavanim glazbenicima (Bela Bartok, Franz Liszt), književnicima (Arthur Koestler, Karl Polanyi), filmskim stvaraocima (Michael Kurtiz kojega je proslavila Casablanca i Alesander Korda) i fizičarima (John von Neumann i Leo Szilard). Prije Drugog svjetskog rata Mađarska je također bila utočište židovske kulture. Budimpešta je udomljavala jednu od najvećih židovskih zajednica u Europi s oko 200.000 osoba,

što je bila otprilike četvrtina populacije prijestolnice. Prekrasna središnja sinagoga u ulici Dohany bila je i još uvijek je najveća na kontinentu.

Kada je počeo rat mnogi od najtalentiranijih umova pobjegli su u inozemstvo. Oko pet godina kasnije grad je bio u ruševinama i nikad nije vratio nekadašnji sjaj. Autor knjige Adam LeBor, suradnik The Economist, iznosi fascinirajuću transformaciju jedne od europskih kozmopolitskih prijestolnica. Glavni su krivci za nevolje bili nacisti, ali još veći njihovi mađarski sluga. LeBor iskazuje fascinirajuću priču o tome kako je grad tijekom rata posao središte intriga i špijunaže. Mađarska vlada koju je vodio admiral Miklos Horthy, nadala se da će, uz pomoć nacističke Njemačke vratiti područja koja je izgubila krajem prethodnog svjetskog rata. Priključila se silama osovine (dakle Njemačkoj) krajem 1940. Da bi udovoljile apetitima Nijemaca lokalne vlasti smanjile su prava Židovima. Horthy je bi sklon održavati veze s Britancima i Amerikancima, naravno diskretno da ne bi naljutio naciste. Horthyeva neovisna politika izazvala je naciste pa su u ožujku 1944. izveli invaziju na Mađarsku te se ubrzao progon Židova. Oko 400.000 iz cijele Mađarske završilo je u Auschwitz-Birkenauu. Budimpeštanski Židovi otjerani su u geta. Nakon što je Ferenz Szalasi, simpatizer nacista, preuzeo vlast od Horthyja, krvoprolića su postajala još intenzivnija. Autor knjige uvjeren je da je mađarska antisemitska paravojna organizacija bila glavni kriva za krvoproliće Židova. Jedna od metoda likvidacije bilo je da su iz geta dovodili ljude na obalu Dunava te po trojicu vezivali zajedno, srednjega ustrijelili i zatim sve bacili u rijeku. Pretpostavlja se da je tom metodom smaknuto 20.000 ljudi. Kada su se sovjetske snage u veljači 1945. probijale prema Budimpešti ubijanje Židova pojačalo se. Rusi koji su u probou izgubili 80.000 vojnika nisu iskazivali mnogo pobjedničke milosti.

LeBor nema nikakvih dokaza da su Horthyev režim, mađarska policija i druge lokalne snage bili bespomoćni u pokušaju da se spriječi pokolj. Ali na više mjesta u knjizi bilježi da su bili promatrači, a ne akteri događaja. Ali navodi tvrdnju jednog mađarskog povjesničara koji tvrdi: „Nigdje drugdje u nacistički okupiranim dijelova Europe Židovi nisu ubijani javno u tako velikom broju tijekom tako dugog vremena“.

Četvrtina milenija Deklaracije

O američkoj Deklaraciji o neovisnosti, utemeljenoj 4. srpnja 1776. ispisani su beskonačni zapisi i to je datum koji pamti gotovo svaki Amerikanac. Okrugle godišnjice prilika su da se prisjete svoje povijesti u kojoj je obilje dostignuća, ali i manje sjajnih epizoda. Krupno proturječje zabilježeno je i na početku kada je 13 kolonija (je li to bio sretan ili nesretan broj) objavilo svoju prvu verziju Brexita, tj. napuštanja Velike Britanije. Drugi Kontinentalni kongres potvrdio je Deklaraciju, dok je potpisivanje toga dokumenta potrajalo danima. Daleko je tad bio Internet, čak i najprimitivnija komunikacijska tehnologija. Deklaracija je postala prvi američki veliki iskaz liberalnog načela, promičući prosvjetiteljske ideale o prirodnim pravima vladavine uz pristanak. Proglasila je da su „svi ljudi stvoreni jednakim“ iako su

mnogi od potpisnika bili vlasnici robova. Uz rijetke izuzetke, bijele žene i svi crni ljudi bili su isključeni s glasačkih popisa, kao što su bili i mnogi siromašni bijeli muškarci. Domorodačko stanovništvo (Indijanci) bili su ignorirani i eksploatirani. Prva u svijetu liberalna republika bila je u praksi uska aristokracija (bez plemićkih titula). Ali kao što je primijetio George Washington, pravi karakter vlade pojavit će se tek s protokom vremena.

Tijekom četvrtine milenija od proglašenja Deklaracije o neovisnosti Amerikanci su bilježili burnu povijest od građanskog rata i ukidanja ropstva, pobjedničke uloge u dva svjetska rata, rušenje Trgovinskog centra u diverzijama što su ih izveli sljedbenici Saddama Husseina. Sva ta i druga zbivanja opisana su u tisućama knjiga. Autori i danas traže inspiraciju u Deklaraciji o neovisnosti. Financial Times je nedavno, obilježavajući 250-godišnjicu slavnog događaja, objavio prikaze četiriju na papiru napisanih knjiga na tu temu.

Profesor povijesti na Sveučilištu Južna Kalifornija Nathan Per-Rosenthal u knjizi Duga revolucija: Stvaranje Sjedinjenih država nakon 1776. (izdavač Basic Books), navodi precizan historijat komemoracije Deklaracije, navodeći, kako on sam kaže, „neozbiljne izvore“, uključujući govore jubilarnog datuma 4. srpnja. Bile su to dugačke govorancije, neke dulje od jednog sata, što je kasnije često objavljivano u novinama. Navodi i reagiranja ljudi nakon građanskog rata.

Sloboda diljem globus: Svjetska povijest američke revolucije. To je naslov knjige koju je napisala Sarah MS Pearsall, (izdavač Doubleday). Autorica iskazuje ambiciju proširiti definiciju američke revolucije. Ova profesorica povijesti na Sveučilištu Johns Hopkins smatra da bi se američka revolucija 1775.–1884. trebala smatrati globalnom. Ako se sedmogodišnji rat s pravom naziva prvim svjetskim ratom, tada se rat američke revolucije može nazvati nekom vrstom drugog svjetskog rata. Jer američka pobuna 1778. postala je globalni sukob. Nije se vodio samo između britanskih lojalista i pobunjenih patriota nego je uvukao i francuske vojnike te izvorne američke stanovnike (Indijance) kao i europske plaćenike.

Amerika, SAD: Kako rasa zasjenjuje državne godišnjice, autor Eddie S. Glaude ml., (izdavač Crown). U toj knjizi autor upozorava na prekomjerno pojednostavljenje u promatranju američke revolucije i njezinih posljedica. Taj profesor afričkih i američkih studija na Princetonu upozorava na dvostrukost SAD-a, što dolazi na vidjelo u kasnijoj interpretaciji Deklaracije. Ukazuje na ključnu proturječnost između ideja o ekskluzivno bijeloj naciji i ideja o potpunoj jednakosti. Tekst knjige ujedno je elegija sastavljena u sjeni ubojstva Martina Lutera Kinga.

Nacionalno blago: Kako je Deklaracija o neovisnosti stvorila Ameriku, autor Mihael Auslin, (izdavač Avid Reader). Moglo bi se pretpostaviti da autor ove knjige čitateljima nudi samo ono što sugerira naslov, tj. romantičnu perspektivu. Ali ovaj istraživač na Sveučilištu Stanford opisuje kako je došlo do toga da Amerikanci štuju i gotovo obožavaju taj dokument. Ujedno nas opominje i ukazuje na krhkost toga dokumenta.

Na redu je Donald Trump

Budući da je ovaj tekst sročen prije znatno tiskanja Perspektiva, realno je pretpostaviti da je u međuvremenu sročena još poneka knjiga na temu velike američke godišnjice. Ali ne iz pera stručnjaka već iz radionice autora beletristike. Uostalom još uvijek se snimaju filmovi, čak i serije na temu američke burne povijesti. Koje će biti pojedinosti literature o prošlosti možemo nagađati, ali ako je riječ o sadašnjosti prilično je izvjesno što možemo očekivati.

Pod naslovom „Promjena režima“ (izdavač Simon and Schuster) objavljena je knjiga koju su zajednički napisali Maggie Haberman i Jonathan Swan, novinari New York Timesa. Već i nadnaslov knjige – Unutar fantastičnoga svijeta Donalda Trumpa – sugerira da će to biti nesvakidašnje veselo štivo. U prikazu knjige u The Economistu naveden je niz primjera u kojima američki predsjednik proturječi sam sebi kao što se moglo (i još uvijek može) pročitati, vidjeti i čuti u medijima diljem svijeta, naročito nakon što je postao predsjednik u drugom mandatu. Nije izuzetak nego pravilo da on prije doručka javnosti servira odluku da će nekoga napasti, a poslije večere da se predomislio. Bezbroj puta je izjavio da je za Ameriku učinio više nego ijedan prethodni stanar Bijele kuće. Nepristojno je šaliti se na račun prezimena, ali neodoljivo je podsjetiti da Trump na engleskom, uz ostalo, znači adut, a kolokvijalno – sjajan čovjek. Američkim biračima možda je i to pomoglo da ga dva puta izaberu za predsjednika.

Amerika je bila najbogatija od 1870. do 1913. kada je bila „Carinska država“, jedna je karakterističnih --- Trumpovih tvrdnji. Ta zabluda vjerojatno ga je motivirala na carinske obračune diljem svijeta. Ali u stvarnosti Amerikanci su sada šest puta bogatiji nego što su bili 1913., čak i ako zanemarimo benefite kao GPS i antibiotike. Predsjednik misli da u globalnoj trgovini stranci varaju Amerikance. Kad mu je sekretar za trgovinu pokazao da kineske i indijske carine nisu previsoke pokazatelje je nazvao „notornom glupošću“. Natalie Harp, mlada plavokosa službenica čiji je posao da za njega printa pozitivne novosti mora iskazati „realne pokazatelje“. Ali ni uz najveći trud nije mogla naći „pokazatelje koji ne postoje“. Unatoč predsjednikovim sugestijama i naredbama, većina osoblja savezne vlade nastavlja djelovati normalno, na uobičajen način. Ali svi Trumpovi pomoćnici moraju iskazivati da su izbori 2020. bili krađa. Jedan je kandidat bio odbijen samo zato što je cijenio Mikea Pencea, bivšeg potpredsjednika, koji nije pristao vjerovati da je njegov šef pobijedio.





Nove knjige

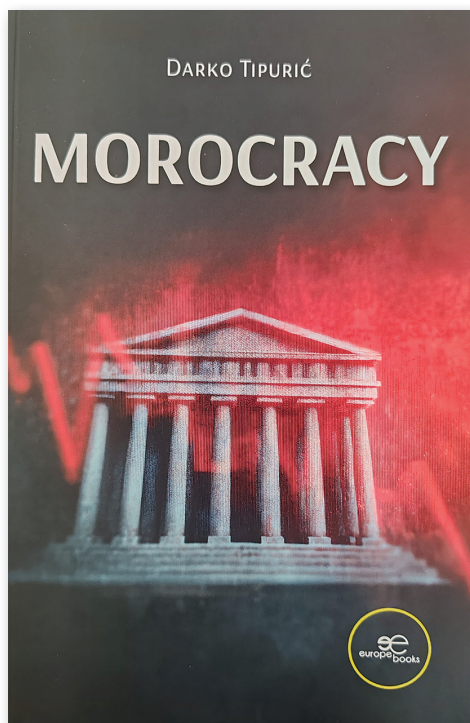
„Debeli“ sadržaj u tankoj knjizi

Darko Tipurić kritički ukazuje na dominaciju netaleantiranih poslušnika nad zanemarenim stvaraocima.

Jeste li napisali knjigu koja zasluuje biti objavljena? Mnogi autori, stvarni i potencijalni, uvjereni su da jesu, iako to moe biti samo plod eelje i ambicije. Darko Tipurić ne samo da je napisao, nego i objavio knjigu koja ne samo da ispunjava kriterije izdavača već će izvjesno nastaviti privlačiti pozornost čitatelja koji su već iskazali zdravu znati-elju.

Knjiga nosi naslov Morocracy, a objavio ju je izdavač Europe Books u Londonu, naravno na engleskom. Autoru to nije prvi literarno-stručni izlet. Sam ili u suautorstvu objavio je nekoliko stotina znanstvenih članaka i više od 20 knjiga iz oblasti korporativnog upravljanja, strategija i menadžmenta. Javljao se i kao suradnik Perspektiva. Sveučilišni je profesor, voditelj MBA studija te nositelj zapaženih znanstvenih funkcija.

Naslov njegove nove knjige tvorevina je klasičnog grčkog nasljeđa. Riječ *moros*



označava budalu, iracionalnu, neinteligentnu osobu, a sufix *kratia* označio je

vladanje, upravljanje ili sustav bez autoriteta. Bio je to poseban oblik vladavine u kojemu su lidersku ulogu imali pojedinci bez znanja, sposobnosti i zdrave moralne orijentacije. Dakle, osobe koje ni po kojem zdravom shvaćanju ne bi smjele preuzeti odgovornost za odlučivanje ni u profesionalnom ni u društvenom smislu.

Suprotno tradiciji da vlast valja povjeriti onima koji posjeduju znanje, sposobnost i osjećaj odgovornosti prema zajedničkom dobru, morokracija uspostavlja režim u kojemu je vlast odvojena od znanja, a odlučivanje od razuma i etičke odgovornosti. Kako autor upozorava, morokracija ne stvara krize, ona je kriza sama po sebi. Kao oblik vladavine utemeljenog na nesposobnosti i iluziji o samodostatnosti, ona sustavno potkopava institucije i same temelje društva. Negativna selekcija u morokratskom poretku nije zastranjenje, nego izraz ukupne logike takva poretka.

Ona osigurava opstanak isključivanjem sposobnih i autonomnih pojedinaca iz procesa odlučivanja. Morokracija ima vrlo snažno djelovanje na legitimitet institucija. Ne potkopava samo institucije nego i sam razlog njihova postojanja, kao moralnu arhitekturu društva.

Naravno, Tipurićeva knjiga predstavlja načelno, teorijsko štivo i lišena je dnevnopolitičkih prizemnosti. Međutim, znatiželjnom hrvatskom čitatelju teško će promaknuti mogućnost igre s njezinim naslovom. Neznatna izmjena slova (ili glasova) od *Morocracy* vodi prema *morokroaciji*, pojmu u kojem se može prepoznati i diskretna aluzija na Croatia. A prostora za takve asocijacije u hrvatskoj stvarnosti zsigurno ne nedostaje. Primjeri političke, ekonomske i kulturne prevlasti podobnosti nad sposobnošću povremeno nas podsjećaju koliko Tipurićeva teorijska upozorenja mogu biti bliska stvarnom životu.

Amerikanizacija globalne prometnice

Mnogo prije Donalda Trumpa prisvajana je korist gradnje i vozarine Panamskog kanala.

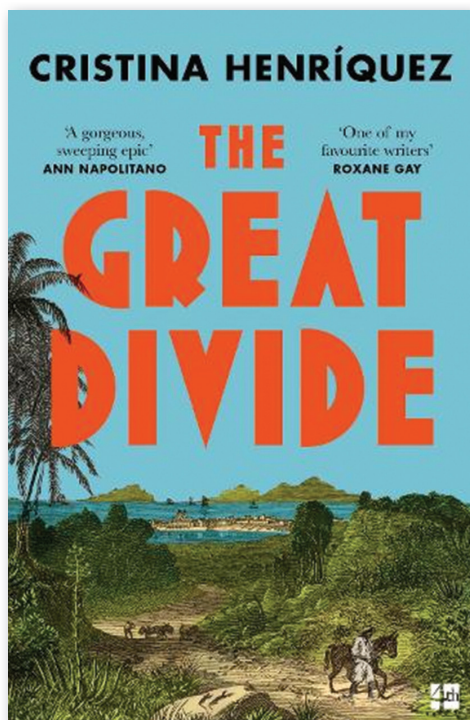
U početku romana Prijeloma točka (autorica Cristina Henríquez, izdavači Fourth Estate i HarperCollins) pri gradnji Panamskoga kanala početkom 20. stoljeća grupa radnika iz Jamajke,

Barbadosa, Trinidada i Paname susreće na gradilištu skupinu znatiželjnih turista. U romanu autorica istražuje društvenu transformaciju koju donosi gradnja tog zahtjevnog građevinsko-prometnog

projekta. Dovršetak te prometnice trajao je deset godina i predstavljao najzahtjevniji strojograđevinski pothvat na području cijele Sjeverne i Južne Amerike u to doba. Iako je priča usredotočena na inženjerske poslove, autorica ne zanemaruje ni pojedinačne mikro-drame običnih ljudi

Tako tinejdžerica putuje s Barbadosa kako bi prikupila novac za skupu operaciju pa mora spavati u napuštenom željezničkom vagonu. Sin nekog ribara priključuje se projektu i suočen je s brutalno nepovoljnim radnim uvjetima. Neki trgovac i njegova žena prosvjeduju protiv preseljavanja njihova sela kako bi se napravio prostor za branu. Kad se povežu ovakve niti dobivamo zanimljivu sliku društva obilježenog nejednakošću u kojemu se plemenitost i solidarnost izdvajaju kao znak otpora.

Autorica, koja potječe iz te sredine, objašnjava kako je sama egzistencija Paname kao države neraskidivo vezana za gradnju kanala, koja je dovršena 1914. Nije Donald Trump prvi Amerikanac koji je bacio oko na tu prometnicu: Na početku 20. stoljeća SAD je pokušao zakupiti komadić zemlje između Atlantskoga i Tihog oceana, gdje su Francuzi pokušali, ali nisu uspjeli napraviti vodeni prolaz. Kad su Kolumbijci ignorirali ponudu Amerikanaca, oni su počeli podržavati separatističke pobunjenike koji su se željeli osamostaliti. Nova Panamska vlada spremno je potpisala sporazum s Amerikancima. Jedan od likova u knjizi Prijelomna točka opisuje ono što je postalo poznato kao Zona kanala, nekom vrstom mini-jaturne reprodukcije Sjedinjenih država, kao mjesto gdje funkcioniraju poštanski uredi, brijačnice, druženje uz sladoled i plesovi petkom navečer.



Autorica Henríquez sjajno opisuje raskol između bogatih došljaka i izvorne domaće populacije. Kada neki trudbenik umre od iscrpljenosti zlobni nadglednik traži od njegovog kolege da mu zahvali za sve što čine Amerikanci: „vi ste imali ovo mjesto za sebe stotinama godina i uspjeli od njega napraviti močvaru. Mi smo izbacili Panamu iz džungle ... Dali smo vam poklon.“

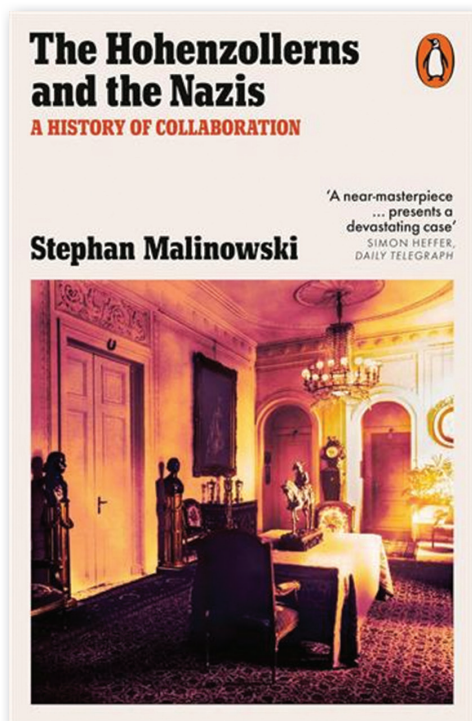
Snažno evocirajući atmosferu vremena Henríquez nam prikazuje lokalne ljude odvojene od svoje zemlje. Policijski dužnosnici i prodavači željezničkih karata govore samo engleski, novine nisu zainteresirane objavljivati „domaće svađe“. Kada se trgovac vrati u Panama City uočava da su promijenjena čak i imena ulica kako bi se udovoljilo američkim konvencijama, potpuno zanemarujući ono što je ovo područje dugo bilo.

Kraljevi i nacisti

Obitelj Hohenzollern trpjela je nacizam, ali nije pripadala toj kategoriji

Pokojni Jonathan Steinberg, cijenjeni povjesničar na Sveučilištu Cambridge, razlikovao je dva tipa Hohenzollerna, dinastije koja je vladala u Prusiji, a zatim u Njemačkoj do 1918. Tip A bili su vojnički djelatni monarsi, kao što je bio Wilhelm I, koji je surađivao s Ottom von Bismarkom na ujedinjenju Njemačke 1871. Tip B bio je neurotičan i kompliciran kao Wilhelm II za čije vladavine je Njemačka pretrpjela katastrofalan poraz u Prvom svjetskom ratu. Ako je posljednji vladajući Hohenzoller izmučena problematična ličnost, takvi su bili i njegovi mnogobrojni potomci. Jer kako piše povjesničar Stephan Malinowski u svojoj knjizi *Hohenzollerovi i nacisti: Povijest kolaboracije* (izdavač Allen Lane), ne može biti dvojbe da su Hohenzollerni uvelike surađivali s nacističkim režimom. Na autorovu nišanu glavni cilj nije vladar koji je umirovljeničke dane provodio u Doornu u Nizozemskoj, napadajući Židove, zapadne saveznike i Weimarsku republiku. Tamo je i umro 1941. Malinowski prvenstveno cilja na prestolonasljednika Wilhelma, ličnost više prilagođenu novim zbivanjima koja su dirigirali nacisti od 1933.

To je važno jer je bivša kraljevska obitelj mogla još uvijek računati na lojalnost važnog sloja tradicionalnih konzervativaca. Da su se Hohenzollerni suprotstavili Trećem Reichu stvari se možda



ne bi odvijale drukčije, ali bi nacistički uspon na vlast bio otežan i usporen. Obitelj je kasnije pokušala sugerirati javnosti da su se suprotstavili Hitleru. Ali kako pokazuje Malinowski, na temelju više izvora, od kojih su neki otprije poznati, a drugi novi, to ne odgovara činjenicama. Autor iznosi ulogu obitelji u desničarskim krugovima, suradnju s nacističkom državom i nastojanja nakon 1945. da uvjere demokratsku javnost poslijeratne Njemačke u svoju verziju povijesnih zbivanja.

Malinowski uz ostalo pokazuje da je bivši princ Wilhelm podržavao Hitlera u izborima za predsjedništvo u travnju 1932. Hitler je izgubio, a prošao je konzervativac Paul von Hindenburg. Mnogi drugi Hohenzollerni podržavali su Treći Reich. Još jedan od Kajzerovih pet sinova, August Wilhelm, bio je istaknuti pripadnik paravojne formacije SA i iskazivao je izraziti antisemitizam. I sin bivšeg krunskog princa, Loris Ferdinand, kasnije poznata ličnost u SAD-u i poslijeratnoj Zapadnoj Njemačkoj, družio se s antisemitima.

Ne znači, a autor i ne tvrdi da su Hohenzollerni bili nacisti. U početku su kolaborirali s Trećim Reichom. Sve što je iskazano u knjizi bilo je predmet javne diskusije tijekom posljednjih 15-ak godina. Od 2011. obitelj Hohenzollern, tražeći da joj se vrati imovina konfiscirana od sovjetskih vlasti odmah po završetku Drugog svjetskog rata, naručila je izvještaje od nekih istaknutih povjesničara o zbivanjima tijekom rata. Zaključak je bio da obitelj nije „znatnije poticala“ nacističku diktaturu.

Tko je bio prvi fašist

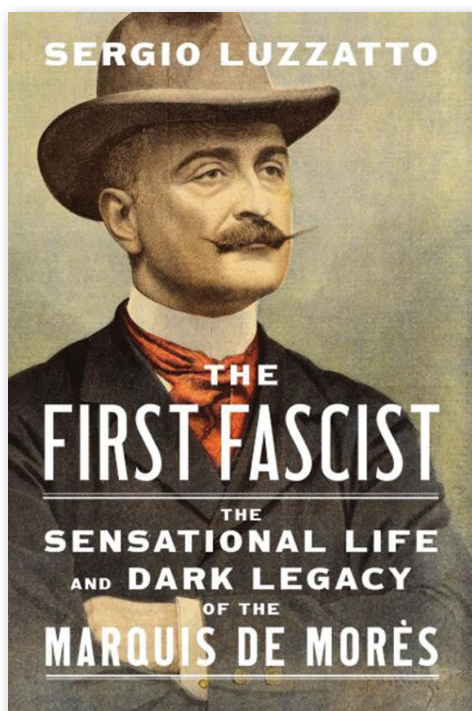
Mussolini svakako ne zaostaje mnogo za „pobjednikom“, francuskim pustolovom de Morèsom.

Da upitate relativno dobro obrazovanu osobu diljem Europe, naravno i u Hrvatskoj, tko je bio prvi fašist najčešći odgovor glasio bi – naravno Benito Mussolini. Čini se da bi odgovor bio pogrešan, što ne znači da bi Duce (vođa), kako su Talijani nazivali svoga diktatora, bio bez konkurencije u tom nadmetanju za neslavno prvenstvo.

Talijanski intelektualac zaposlen u Americi, Sergio Luzzatto objavio je knjigu s eksplicitnim naslovom *Prvi fašist: Život i ostavština Markiza de Morès*. To je bio francuski aristokrat rođen 1858. U svojim sklonostima prema „hijerarhijskom poretku, poli-

tici identiteta, teorijama urote, predrasudama prema onima koji su drukčiji i poticanju rasne mržnje“ i korištenju gesta i estetike za iskazivanje moći anticipirao je najlošije glumce 20. stoljeća.

Autor definira Morèsa kao „serijski promašaj“. Nakon službe u konjici postao je rančer u Americi. Zatim je prikupio energiju i novac drugih ljudi, pokrećući goleme „nepraktične projekte kao zadrgu za proizvodnju mesa i željeznice uz indokinesku granicu. Tražeći nekoga koga bi okrivio za svoje poslovne promašaje postao je žestoki antisemit. Vrativši se u Francusku 1889. zatekao je državu u



grozničavom stanju. Krah banke Union Générale i burzovni šok koji je slijedio pripisan je u krivnju židovskim financijama. Morès je bio sretan što može raspirivati vatru.

Prikazujući sebe kao revolucionarnog socijalista koji se bori za obespravljene,

on je pokretao žestoke demonstracije želeći zastrašiti vlast. Izvodio je brutalnosti i koristio medije, a izazivao je na dvoboje istaknute Židove pri čemu je jednoga usmratio. Protestirao je zato što u Francuskoj Židovi nisu linčovani kao crnci u Americi.

Godine 1892. u svojevrsnom preludeu aferi Dreyfus, koja će polarizirati francusko društvo dvije godine kasnije, upriličio je dvoboj sa židovskim kapetanom Armandom Mayerom. Markizov teški mač prodro je 25 cm u Mayerove grudi. Morèsu su sudili za umorstvo, ali se izvukao. Naposljetku mu je nasilje kojemu je uvijek bio sklon, došlo glave. Otišao je 1896. u ekspediciju u Saharu, gdje ga je ubio član nomadskog plemena. Markizu je bilo tek 37 godina.

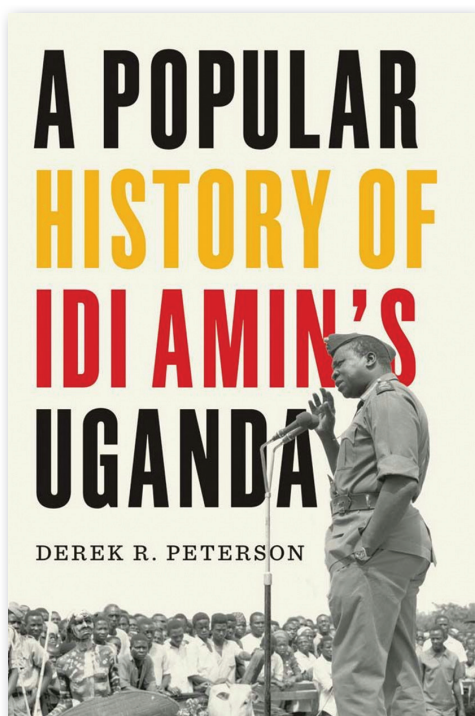
Autor knjige, Sergio Luzzatto profesor je na University of Connecticut, a napisao je više tekstova o francuskoj revolucionarnoj politici, kao i zbivanjima u Italiji te je, uz ostalo dao prikaz Mussolinija. Njegov je stil pedantan i pun detalja, a sadržaj živopisan. Morès je bio pustolov, a ne politički teoretičar.

Majstor masovnih progona

Ugandski despot nije štedio ljudske živote nastojeći stvoriti pravednije društvo, ali je rezultat bio katastrofalan.

Uprava muzeja voštanih figura Madame Tussauds u Londonu zatražila je 1976. od posjetitelja da imenuju najomraženiju

ličnost u izloženoj kolekciji. Idi Amin je dospio na drugo mjesto iza Adolfa Hitlera. Priče o neljudskim postupcima



ugandskoga diktatora punile su u to vrijeme britanske novine. Neke su bile istinite: on je zaista bio masovni ubojica. Druge su bile dubiozne – vjerojatno nije držao ljudske glave u hladnjaku. Oni koji su ga odbacivali kao opakog lakrdijaša mogli su navesti mnogo primera, od njegovih govora punih samohvale, do tvrdnje da je on „posljednji kralj Škotske“. Ipak, gledišta o njemu na Zapadu bila su obojena rasizmom. Henry Kissinger jednom prilikom definirao ga je kao „majmuna bez obrazovanja“.

Dvije nove knjige o njemu sugeriraju da ga valja shvatiti ozbiljno. To su knjige Popularna povijest o Idi Aminovoj Ugandi, autor Derek Petersen (izdavač Yale Univesity Press) i Polagani otrov: Idi Amin, Yoweri Museveni i stvaranje države Ugande, autor Mahmood

Mamdani (izdavač (Belknap Press). Iz tih štiva proizlazi da je bio pionir populizma. Sebe je oblikovao kao osobu koja se izravno obraća ljudima, a klonio se starih imperijalnih gospodara i sabotera. Identificirao je neprijatelje koji su Ugandu gurali natrag, među kojima azijske doseljenike, a nudio je jednostrana ali dramatična rješenja, uključujući istjerivanje tih došljaka. Uvjeravao je svoje pristaše da Ugandu čini snažnom, ali osam godina nakon što je bio predsjednik ostavio ju je siromašnijom, neugodnijom i s još više bezakonja.

Amin je bio osoba s margine. Rođen je u Kakwi, etničkoj skupini koju su omalovažavali ostali stanovnici Ugande pa je očekivao da će se uzdići kao boksački šampion i pripadnik kolonijalne armije. Prema obiteljskoj legendi jednom je prilikom kroz bar vukao konobara držeći ga za ovratnik zato što ga nije htio poslužiti u prostoriji namijenjenoj bijelim časnicima. Izmišljena ili ne priča, pokazuje osobu kakvom je Amin sebe smatrao. Nakon neovisnosti Ugande uzdigao se do vojnog zapovjednika. Kada se domogao vlasti u državnom udaru 1971. mase su slavile na ulicama.

Sljedeće godine objavio je da će oko 50.000 ljudi porijeklom iz istočne Azije morati napustiti Ugandu u roku od 90 dana. Takva okrutna politika bila je popularna, a Amin je bio sklon rasnim razračunavanjima. „Ovi su stranci Afrikance smatrali drugorazrednim građanima u njihovoj vlastitoj domovini“, obrazlagao je on. Mnogi Azijci boravili su u Ugandi generacijama, ali su se uzdigli iznad crnih stanovnika

Ugande u rasnoj hijerarhiji kolonijalizma i njihov ekonomski uspjeh bio je neopravdan, smatrao je Amin. Njihov odlazak proglasio je „danom spasa“.

Bio je to i početak, kako je on to nazvao, „ekonomskog rata“ za čišćenje Ugande od svih tragova kolonijalizma. Tvrdio je da su azijski useljenici preotimali prilike od izvornih Ugandana. Konfiscirao je kompanije i ustupao ih svojim pristašama. Pokazalo se da su Azijci stekli znanje i sposobnosti, od knjigovodstva do upravljanja tvornicama. Amin je ocijenio da će uspjeti civilizirati stanovništvo da djeluje mnogo brže i efikasnije. Ali ništa od onog što je poduzimao nije davalo ekonomski učinak. Doduše, bilo je uzbudljivo jer je njegov režim pretvorio „dosadan tehnički posao vlade u uzbudljivu bitku za rasnu i političku liberalizaciju“, kako je to sročio autor Derek Peterson, američki povjesničar. Kompanije za uzgoj pamuka ili gradnju cesta bile su poticane patriotizmom. Isto se zbivalo i u međunarodnim odnosima. Mnogim Ugandanima sviđao se način na koji je Amin podbadao zapadnjačku pompoznost. Nudio je da će postići mir u Sjevernoj Irskoj. Richardu Nixonu pisao je o „američkim beskonačnim rasnim sukobima“ i o „nesretnoj aferi Watergate“.

Trevor Noah, južnoafrički komičar, jednom je javno usporedio inserte Aminove hvalisavosti o svome mozgu i popularnosti s insertima Donalda Trumpa koji radi to isto. Za Petersona sličnost zadire dublje. Nije to samo razmetljivost, piše on, nego je također „demonizacija društvenih i rasnih manjina, omalovažavanje useljenika, ignoriranje stručnjaka“. Putem radija Amin je izdavao niz naredbi. Nema više plesova za tinejdžere! Prestanite nositi perike! Autor knjige uspoređuje sklonost zapovijedanju s Trumpovim istupima na društvenim mrežama.

Ali s usporedbama se ne smije pretjerivati jer Aminova je brutalnost nadilazila i najoštriju retoriku. Bio je beskrajno brutalan. Ugandskoga glavnog suca odvukli su iz radnih prostorija i ubili, jednom nadbiskupu priredili su lažno suđenje pa ga ustrijelili. Jednom prilikom Amin je naredio da se ubije grupa pastira zato što nisu htjeli nositi odjeću. Procjene o njegovim pogubljenim žrtvama kreću se od 12.000 do 500.000. Ali pokolj nije bio sustavan, što se ne uklapa u mit o „afričkom Hitleru“. Ali svakako nije daleko od toga. Vojnici su imali slobodne ruke i to su obilno koristili.

Cijeli sadržaj ove publikacije može se vidjeti na:

<http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-1-2026>

1-2025: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-2025>
3-4-2024: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-3-4-2024>
1-2-2024: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-1-2-2024>
3-4-2023: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-3-4-2023>
1-2-2023: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-1-2-2023>
3-4-2022: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-3-4-2022>
1-2-2022: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-1-2-2022>
3-4-2021: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-3-4-2021>
1-2-2021: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-1-2-2021>
3-4-2020: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-3-4-2020>
1-2-2020: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-1-2-2020>
3-4-2019: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-3-4-2019>
1-2-2019: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-1-2-2019>
3-4-2018: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-3-4-2018>
2-2018: http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive_2_2018
1-2018: http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive_1_2018
3-2017: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-3-2017>
2-2017: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-2-2017>
1-2017: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-1-2017>
4-2016: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-4-2016>
3-2016: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-3-2016>
2-2016: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-2-2016>
1-2016: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-1-2016>
4-2015: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-4-2015>
3-2015: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-3-2015>
2-2015: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-2-2015>
1-2015: <http://issuu.com/st-1-2015-online/docs/perspektive-1-2015>

