

# Javni sektor RH u EU okruženju

---

Zeba, Ljubica

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:293184>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-19**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Ljubica Zeba

**JAVNI SEKTOR RH U EU OKRUŽENJU**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Ljubica Zeba

**JAVNI SEKTOR RH U EU OKRUŽENJU**

Završni rad

**Kolegij: Hrvatsko i europsko gospodarstvo**

JMBAG: 0010238396

e-mail: zljubica25@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Nataša Drvenkar

Komentor: dr. sc. Ivana Unukić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Programme Economics and Business

Ljubica Zeba


**PUBLIC SECTOR OF THE REPUBLIC OF CROATIA IN THE  
EU ENVIRONMENT**

Final paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: LjUBICA ŽEBA

JMBAG: 0010238306

OIB: 30230072534

e-mail za kontakt: ljubica.25@gmail.com

Naziv studija: sveučilišni prediplomski studij Ekonomija i poslovanje kompanija

Naslov rada: Javni sektor RH u EU okviru

Mentor/mentorica rada: Natasa Drvenkar

U Osijeku, 2024. godine

Potpis LjUBICA ŽEBA

## **SAŽETAK**

Javni sektor, koji obuhvaća državnu upravu i javna poduzeća, ključan je za pružanje usluga i dobara u interesu opće dobrobiti, a ne nužno za stvaranje profita. Ovaj završni rad se usredotočuje na doprinos javnog sektora gospodarstvu, uključujući zapošljavanje, prodaju usluga, izvoz te doprinos bruto domaćem proizvodu (BDP) i bruto dodanoj vrijednosti (BDV). Analizom udjela javnog sektora u općem gospodarstvu Republike Hrvatske i usporedbom s drugim zemljama članicama EU, rad prikazuje ključne čimbenike uspješnosti, uključujući prosječan broj zaposlenih i financijske pokazatelje. Također, rad istražuje primjere dobre prakse u upravljanju javnim i privatnim sektorom unutar Europske unije. Cilj je pružiti sveobuhvatan pregled uloge i učinkovitosti javnog sektora te ponuditi preporuke za poboljšanje na temelju empirijskih saznanja i komparativne analize.

**Ključne riječi: javni sektor, Hrvatska, gospodarstvo**

## **ABSTRACT**

The public sector, which includes government and public enterprises, is essential for the provision of services and goods in the interest of the general welfare, not necessarily for profit generation. The research focuses on the contribution of the public sector to the economy, including employment, sales of services, exports, and contribution to gross domestic product (GDP) and gross value added (GVA). By analyzing the share of the public sector in the general economy of the Republic of Croatia and comparing it with other EU member states, the paper shows the key success factors, including the average number of employees and financial indicators. Also, the work explores examples of good practice in public and private sector management within the European Union. The goal is to provide a comprehensive overview of the role and efficiency of the public sector and offer recommendations for improvement based on empirical findings and comparative analysis.

**Keywords:** public sector, Croatia, economy

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. METODOLOGIJA RADA.....	2
2.1. Predmet i cilj rada.....	2
2.2. Korištene znanstvene metode.....	2
2.3. Struktura rada.....	3
3. JAVNI SEKTOR.....	4
3.1. Definiranje javnog sektora.....	4
3.2. Obilježja javnog sektora.....	7
3.3. Značaj i uloga javnog sektora.....	9
3.4. Zakonodavna regulative.....	11
3.5. Javni sektor u užem i širem smislu.....	14
4. ANALIZA VELIČINE I ULOGE JAVNOG SEKTORA U REPUBLICI HRVATSKOJ I EUROPSKOJ UNIJI.....	18
4.1. Prosječan broj zaposlenih.....	18
4.2. Financijski pokazatelji.....	21
4.3. Privatna i javna poduzeća.....	23
4.4. Multiplikativni učinci.....	25
4.5. Usporedba javnog sektora Njemačke i Republike Hrvatske.....	26
5. KLJUČNI ČIMBENICI USPJEŠNOSTI PRIVATNIH I JAVNIH PODUZEĆA.....	28
6. ZAKLJUČAK.....	32
7. LITERATURA.....	34
POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA.....	37

## 1. UVOD

Ulaskom u Europsku uniju, došlo je do značajnijih promjena u načinu funkcioniranju javnog sektora, prilagodni zakonodavnog okvira te usklađivanje u skladu s politikama i praksama EU pa je samim time Hrvatska preuzela obvezu prilagodbe svog javnog sektora. Ta prilagodba nije bila samo formalna, već je podrazumijevala duboke promjene u načinu na koji država upravlja svojim resursima, uslugama i regulativama. U tom slučaju, javni sektor, kao ključni akter u provedbi javnih politika morao je modernizirati svoje procese, poboljšati učinkovitost i osigurati transparentnost u radu.

Ovaj rad istražuje na koji način je javni sektor Republike Hrvatske prošao kroz transformacije povezane sa članstvom u EU te na koji način se prilagodio europskim standardima u domenama poput javnih nabava, fiskalne politike, upravljanje javnim financijama i provedbu javnih politika u RH. Rad se fokusira na izazove s kojim se sektor suočava, uključujući pitanja birokratske preopterećenosti, sporost u provedbi reformi i ograničene kapacitete za apsorpciju EU fondova.

Kroz analizu relevantnih podataka, zakonskih propisa i primjera dobre prakse, nastojalo se odgovoriti na pitanja koliko je javni sektor uspio iskoristiti prilike koje nudi članstvo u EU te u kojoj mjeri ispunjava zahtjeve i standarde koji se postavljaju pred države članice. S obzirom da je javni sektor važan za cjelokupan društveni i gospodarski razvoj zemlje, ovaj rad pruža kritički osvrt na dosadašnja postignuća i potencijalne pravce budućeg razvoja.



## **2. METODOLOGIJA RADA**

Ovo poglavlje opisuje korištenu metodologiju prilikom izrade završnog rada. Sastoji se od potpoglavlja koja opisuju predmet i cilj rada, korištene znanstvene metode te strukturu završnog rada.

### **2.1. Predmet i cilj rada**

Javni sektor je dio gospodarstva kojim upravlja ili ga financira država. Glavni cilj javnog sektora nije (nužno) stvaranje profita, već pružanje usluga i proizvodnju dobara usmjerenog na opću dobrobit stanovništva države. Pri tome, nije nužna „ekonomska opravdanost“ baš svih rezultata poslovanja javnog sektora. Javni se sektor može razmatrati u užem (opća država) i širem (opća država i javna poduzeća) smislu.

Kao dio gospodarstva, javni sektor doprinosi gospodarstvu (kroz osnovnu djelatnost, zapošljavanje, prodaju proizvoda i usluga, izvoz, stvaranja BDP-a i BDV-a, odnosno multiplikativne učinke po gospodarstvo) te se može promatrati kroz udio javnog sektora u općem gospodarstvu, kao i u kontekstu komparativne analize s udjelom javnog sektora u gospodarstvima drugih država. Cilj ovog rada je prikazati ulogu javnog sektora u gospodarstvu kroz teorijski prikaz i empirijska saznanja u Republici Hrvatskoj i na razini Europske unije.

Rad se bavi ključnim čimbenicima na temelju kojih se može provesti komparativna analiza javnog i privatnog sektora u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji (prosječan broj zaposlenih, financijski pokazatelji, primjeri dobre prakse u upravljanju javnim i privatnim sektorom na razini Europske unije).

### **2.2. Korištene znanstvene metode**

Prilikom izrade ovog završnog rada, korištena je dostupna literatura u tiskanom i digitalnom obliku, dok su korištene sljedeće metode:

- metoda kompilacije, pomoću koje su se koristili drugi izvori renomiranih autora u stvaranju jedne cjeline;
- metoda analize, putem koje su se analizirali pojmovi i dobiveni rezultati;

- metoda sinteze, pomoću koje su se više različitih cjelina spojila u jednu cjelinu;
- metoda komparacije (usporedbe), korištena za uspoređivanje dobivenih podataka;
- metoda dedukcije, metoda shvaćanja i zaključivanja na temelju prikazanih podataka i dobivenih rezultata unutar rada.

### **2.3. Struktura rada**

Prvo poglavlje predstavlja uvodni dio rada, gdje se čitatelju pruža osnovni pregled teme, ciljeva istraživanja, metodologije koja će se koristiti, te strukture samog rada.

Drugo poglavlje pruža temeljno razumijevanje javnog sektora, njegovih ključnih značajki i funkcija. U ovom dijelu rada istražuje se definicija i priroda javnog sektora. To uključuje raspravu o njegovoj ulozi i značaju u društvu, kao i osnovne karakteristike koje ga razlikuju od privatnog sektora. Razmatra se kako javni sektor funkcionira, koje vrste institucija i organizacija obuhvaća te kako je organiziran u različitim državama.

Treće poglavlje bavi se detaljnom analizom veličine i uloge javnog sektora u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji. Ovdje se razmatra kako javni sektor doprinosi društvenom i ekonomskom životu u ovim regijama.

Četvrto poglavlje istražuje faktore koji utječu na uspješnost kako javnih, tako i privatnih poduzeća. Cilj je razumjeti različite čimbenike koji doprinose njihovoj učinkovitosti i postizanju ciljeva.

Posljednje poglavlje je zaključak u kojem se iznose rezultati, dobivena mišljenja i osvrti.

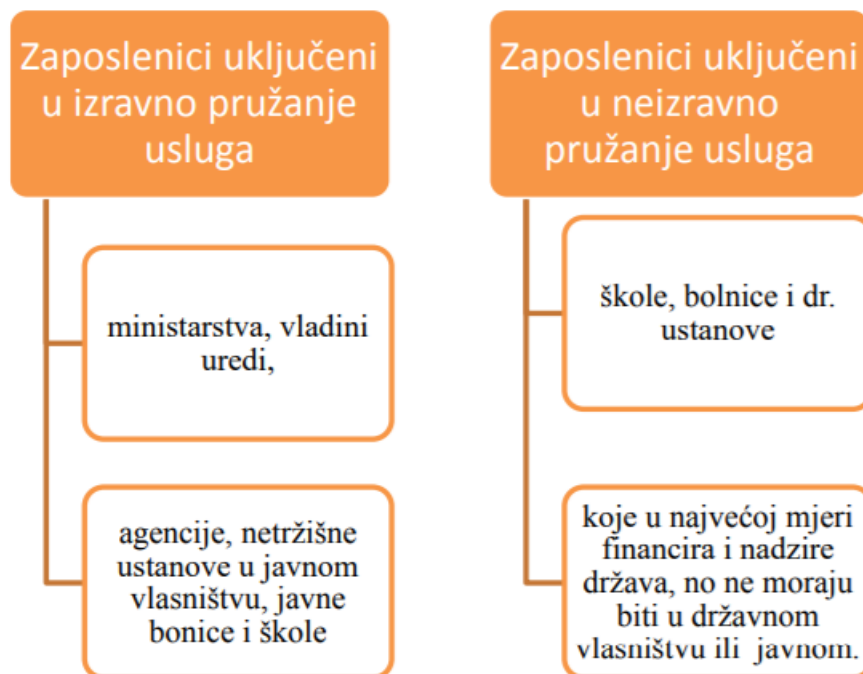
### **3. JAVNI SEKTOR**

Treće poglavlje pod nazivom „Javni sektor“ sastoji se od pet potpoglavlja u kojima se definira javni sektor (značenje, obilježja, uloge i ostalo).

#### **3.1. Definiranje javnog sektora**

Državna (javna) poduzeća su poduzeća u kojima je država većinski vlasnik. Ta poduzeća obavljaju djelatnosti od općeg interesa, a njihova osnivačka prava pripadaju državi, jedinicama lokalne samouprave ili autonomnim pokrajinama. Da bi se poduzeće moglo smatrati javnim, mora zadovoljiti dva kumulativna uvjeta: prvo, djelatnost mora biti od općeg interesa, a drugo, osnivač mora biti država (Bejaković i suradnici, 2011).

Glavna značajka državnih poduzeća je da su osnovana s ciljem proizvodnje dobara i pružanja usluga od velike važnosti za društvo, a njihovo je poslovanje usmjereno na javni interes. Javno poduzeće stječe status pravne osobe danom upisa u registar. Kako bi se dodatno objasnilo funkcioniranje i struktura javnog sektora RH unutar europskog okruženja, u nastavku je prikaz javnog sektora koji obuhvaća ključne elemente i odnose unutar javnog sektora (Slika 1).



*Slika 1. Prikaz javnog sektora*

Izvor: izrada autorice prema Drobňjak (2015)

Imovina državnog poduzeća uključuje vlasnička prava na pokretnu i nepokretnu imovinu, gotovinu, vrijednosne papire te druga imovinska prava, uključujući pravo na korištenje dobara u državnom vlasništvu. Javno poduzeće može biti predmet stečajnog postupka i likvidacije, no za razliku od privatnih poduzeća, profit nije primarni cilj njihovog poslovanja (Koprić i suradnici, 2008).

Primarni cilj osnivanja državnih poduzeća jest osiguravanje pružanja usluga i proizvodnje dobara od općeg interesa te zadovoljavanje potreba građana. Osim osnivačkog akta, javno poduzeće ima i statut. Upravljanje javnim poduzećima može biti jednodomno ili dvodomno; u jednodomnim sustavima nadzorni odbor preuzima funkciju direktora, dok su u dvodomnim sustavima upravljačka tijela nadzorni odbor, izvršni odbor i direktor (Bejaković, i suradnici, 2011).

Definiranje pojma „javno poduzeće“ može biti izazovno zbog razlika među tim poduzećima u različitim zemljama, industrijama i sektorima, kao i zbog promjena u njihovim karakteristikama tijekom različitih vremenskih razdoblja. Razlike se očituju u institucionalnim oblicima državnih

poduzeća, njihovim djelatnostima, ulozi u ekonomskom sustavu, regulacijskim instrumentima, ekonomskoj učinkovitosti i sličnom. S obzirom na te razlike, državna poduzeća se najopćenitije mogu definirati kao poduzeća čije je osnivanje i funkcioniranje povezano s javnim interesom, a u kojima država djeluje kao poduzetnik, u cijelosti ili djelomično (Strukturni fondovi, 2017).

Državna poduzeća zauzimaju značajno mjesto u ekonomijama mnogih zemalja, uključujući Hrvatsku jer upravlja ključnim sektorima i resursima koji su od izrazite važnosti za društveni i gospodarski razvoj. Ona su često usmjerena na pružanje usluga ili proizvodnju dobara koja su od vitalne važnosti za zajednicu. Njihove ključne karakteristike, kao i njihova uloga u gospodarstvu, često su predmet rasprava, naročito u kontekstu njihovog doprinosa društvenom razvoju i mogućnostima za privatizaciju.

Jedna od najvažnijih karakteristika državnih poduzeća je njihova uloga u proizvodnji i distribuciji „osnovnih dobara“ te funkcioniranju u „javnom interesu“. To znači da se ova poduzeća bave djelatnostima koje su od suštinske važnosti za normalno funkcioniranje društva, poput opskrbe vodom, električnom energijom, plinom, te pružanjem osnovnih transportnih i komunalnih usluga. Ova dobra i usluge često imaju status prirodnog monopola, gdje bi konkurencija bila ekonomski iracionalna ili tehnički neizvediva (Šimović i Deskar-Škrbić, 2018).

Državna poduzeća često djeluju u monopolnom ili privilegiranom položaju na tržištu, što im omogućava regulaciju cijena i osiguranje dostupnosti usluga svim građanima, bez obzira na njihovu platežnu moć. Ova karakteristika ih razlikuje od privatnih poduzeća, koja su prvenstveno vođena profitom i tržišnim mehanizmima. Također, državna poduzeća su podložna javnom propisu kako bi se osiguralo da njihovo poslovanje služi javnom interesu.

Unatoč njihovim ključnim ulogama, državna poduzeća često se suočavaju s brojnim izazovima. Jedan od glavnih problema je njihova nefleksibilnost i nedostatak prilagodljivosti tržišnim uvjetima. Ova nefleksibilnost može rezultirati lošom efikasnošću, što dodatno otežava njihovu financijsku održivost i utječe na kvalitetu pruženih usluga. Nadalje, državna poduzeća često postaju predmetom političkog utjecaja i nepotizma, gdje se koriste kao alat za „uhljebliivanje“, što dodatno narušava njihovu efikasnost i funkcionalnost (Buturac, 2014).

Privatizacija državnih poduzeća često se predlaže kao rješenje za poboljšanje efikasnosti i smanjenje političkog utjecaja. Međutim, proces privatizacije u Hrvatskoj nakon Domovinskog rata bio je često kritiziran zbog lošeg upravljanja i nedostatka transparentnosti, što je rezultiralo

negativnim posljedicama po gospodarstvo. Nepravilnosti u privatizacijskom procesu dovele su do gubitka radnih mjesta i zatvaranja nekih poduzeća, čime je dodatno pogoršan gospodarski položaj zemlje (Drobnjak, 2015).

S obzirom na značaj državnih poduzeća za društvenu zajednicu, nužno je da postoji određeni oblik javne regulacije i nadzora nad njihovim poslovanjem. Država, bilo putem neposrednog vlasništva ili putem predstavnika u upravnim tijelima, često zadržava kontrolu nad ključnim poduzećima kako bi osigurala njihovo funkcioniranje u javnom interesu. Na taj način država može intervenirati u poslovanje poduzeća kako bi osigurala da se provode politike koje su u skladu s javnim interesom.

Državna poduzeća također često zahtijevaju velika početna ulaganja u opremu i infrastrukturu, što dodatno opravdava potrebu za državnom intervencijom i kontrolom. U nekim slučajevima, kao što je u sektoru energetike ili transporta, visoki početni troškovi čine privatne investitore nesklonima ulaganju, što opravdava postojanje državnih poduzeća (Bejaković i suradnici, 2016).

Državna poduzeća igraju ključnu ulogu u pružanju osnovnih dobara i usluga, koje su od vitalne važnosti za zajednicu. Njihova specifična obilježja, uključujući monopolni položaj i potrebu za regulacijom, razlikuju ih od privatnih poduzeća. Iako se često suočavaju s problemima neefikasnosti i političkog utjecaja, njihova uloga u javnom interesu i dalje ostaje neupitna. Privatizacija može biti jedno od rješenja za poboljšanje učinkovitosti, ali je potrebno osigurati da se procesi provode na transparentan i odgovoran način kako bi se izbjegle negativne posljedice.

### **3.2. Obilježja javnog sektora**

Javni sektor ima nekoliko ključnih obilježja koja ga razlikuju od privatnog sektora i koje definiraju njegovu funkciju i način djelovanja. Ova obilježja uključuju financiranje iz javnih sredstava, fokus na opće dobro, regulaciju i kontrolu, te specifične organizacijske strukture i procedure.

Jedno od najvažnijih obilježja javnog sektora je njegovo financiranje putem javnih sredstava. Javni sektor se prvenstveno financira iz poreza, doprinosa i drugih oblika javnih prihoda. Ova sredstva se koriste za pružanje javnih usluga, infrastrukture i za ostvarivanje ciljeva u interesu društva. Prema Jovanoviću (2016), financiranje iz javnih sredstava omogućuje javnom sektoru da se

fokusira na zadovoljenje društvenih potreba, a ne na ostvarivanje profita, što ga razlikuje od privatnog sektora.

Javni sektor ima jasnu orijentaciju na postizanje ciljeva koji su u interesu cjelokupne zajednice. Umjesto da teži maksimiziranju dobiti, javne institucije i agencije teže poboljšanju kvalitete života građana i osiguravanju društvenog blagostanja. Ovaj fokus na opće dobro očituje se kroz pružanje osnovnih usluga poput obrazovanja, zdravstva i sigurnosti, te kroz različite socijalne programe i inicijative koje imaju za cilj smanjenje nejednakosti i podršku ranjivim skupinama (Jovanović, 2016). Nadalje, javni sektor igra ključnu ulogu u regulaciji i kontroliranju tržišta i društvenih aktivnosti. Država postavlja pravila i regulacije kako bi osigurala pravičnost, transparentnost i sigurnost u različitim područjima, uključujući ekonomiju, zaštitu potrošača i okoliš. Ova funkcija regulacije pomaže u sprječavanju monopolskih praksi, zaštiti prava potrošača i održavanju stabilnosti tržišta. Massey (2019) naglašava da su reforme u upravljanju javnim sektorom često usmjerene na poboljšanje učinkovitosti kroz promjene u regulativnim strukturama i procedurama.

Javni sektor se odlikuje specifičnim organizacijskim strukturama i procedurama koje su često regulirane zakonskim okvirom i pravilnicima. Ove strukture uključuju različite nivoe vlasti i institucija, od lokalnih do nacionalnih, koje imaju jasno definirane uloge i odgovornosti. Upravni postupci u javnom sektoru često su formalizirani i standardizirani kako bi se osigurala transparentnost i pravičnost u donošenju odluka i provedbi politika. Polese (2017) ističe važnost evaluacije i mjerenja performansi u ovom kontekstu kako bi se poboljšala učinkovitost i usklađenost s ciljevima javnih organizacija.

Također, javni sektor se odlikuje visokom razinom odgovornosti i transparentnosti prema građanima. Budući da se financira javnim sredstvima i pruža usluge u općem interesu, javne institucije su dužne izvještavati o svojem radu, upravljanju resursima i postignutim rezultatima. Ovo omogućava građanima da prate rad javnih službi, zahtijevaju odgovornost i sudjeluju u procesu donošenja odluka. Žmegač i Ostojić (2014) ističu kako ove karakteristike pomažu u održavanju povjerenja u javne institucije i osiguravaju da njihovo djelovanje bude usklađeno s potrebama i očekivanjima zajednice.

Sve ove karakteristike zajednički definiraju javni sektor i čine ga ključnim dijelom društvenog i ekonomskog sustava. Kroz svoje funkcije i pristupe, javni sektor doprinosi stabilnosti, pravdi i

razvoju društva, pružajući usluge i regulacije koje su od esencijalne važnosti za dobrobit građana i zajednice u cjelini.

### **3.3. Značaj i uloga javnog sektora**

Javni sektor je ključan segment svakog društva, koji se bavi pružanjem usluga i realizacijom funkcija od općeg interesa. To je sektor koji nije usmjeren na profit, već na zadovoljenje potreba društva, kao što su obrazovanje, zdravstvo, sigurnost i infrastruktura. Javni sektor uključuje sve državne institucije i agencije koje upravljaju resursima i pružaju usluge građanima, s ciljem očuvanja javnog interesa i dobrobiti.

Jedan od temeljnih elemenata javnog sektora je njegova uloga u regulaciji i organizaciji društvenih resursa. Prema Jovanoviću (2016), javni sektor se razlikuje od privatnog sektora po tome što se financira iz javnih sredstava, kao što su porezi i doprinosi, te se usmjerava na postizanje društvenih ciljeva, a ne na ostvarivanje profitabilnosti. Ovo razlikovanje naglašava specifične funkcije javnog sektora koje uključuju upravljanje resursima za opće dobro, regulaciju tržišta i pružanje osnovnih usluga.

Osim osnovnih usluga, javni sektor se bavi i reformama upravljanja kako bi poboljšao učinkovitost i transparentnost. Massey (2019) raspravlja o kontinuiranim reformama u upravljanju javnim sektorom, koje se često temelje na principima liberalnog autoritarizma. Ove reforme teže poboljšanju učinkovitosti kroz promjene u strukturi i procedurama, ali mogu izazvati i zabrinutost zbog mogućeg smanjenja demokratskih kontrola i povećanja centralizacije moći.

Evaluacija i mjerenje performansi u javnim organizacijama također su ključni za osiguranje njihove učinkovitosti. Prema Poleseu (2017), sustavno pregledavanje literature pokazuje kako evaluacija performansi može pomoći u identifikaciji snaga i slabosti javnih organizacija, te pružiti smjernice za poboljšanje usluga. Ove metode omogućuju javnim institucijama da bolje razumiju svoje rezultate i implementiraju strategije za poboljšanje usluga koje pružaju građanima.

Na nacionalnom nivou, karakteristike organizacije javnih i privatnih poslovnih sustava u Hrvatskoj odražavaju specifične izazove s kojima se suočavaju zemlje u tranziciji. Žmegač i Ostojić (2014) analiziraju razlike između javnih i privatnih sektora u kontekstu Republike Hrvatske, ističući kako su se različite organizacijske strukture razvijale u skladu s lokalnim potrebama i ekonomskim



uvjetima. Ova analiza pruža uvid u specifične izazove i prilike koje se javljaju u procesu integracije i modernizacije javnog sektora u kontekstu nacionalnog razvoja.

Sve u svemu, javni sektor igra ključnu ulogu u društvu kroz pružanje usluga, regulaciju i upravljanje resursima. Njegova sposobnost da se prilagođava promjenama i izazovima kroz reforme i evaluacije je ključna za održavanje učinkovitosti i zadovoljavanje potreba građana. Prepoznavanje i razumijevanje ovih aspekata može pomoći u unapređenju javnih politika i osiguravanju bolje usluge za društvo u cjelini. Javni sektor predstavlja ključnu komponentu svakog društva, igrajući presudnu ulogu u organizaciji i upravljanju resursima za opće dobro. Njegov značaj i uloga mogu se razmatrati kroz nekoliko ključnih aspekata, uključujući pružanje osnovnih usluga, regulaciju tržišta, promicanje socijalne pravde i podršku ekonomskom razvoju.

Jedan od najvažnijih zadataka javnog sektora je pružanje osnovnih usluga koje su od esencijalne važnosti za svakodnevni život građana. Ove usluge uključuju obrazovanje, zdravstvo, sigurnost i infrastrukturu. Javni sektor osigurava pristup obrazovanju kroz škole i univerzitete, pruža medicinske usluge putem bolnica i klinika, te osigurava javnu sigurnost kroz policijske i vatrogasne službe.

Prema Jovanoviću (2016), javni sektor se financira putem javnih sredstava, kao što su porezi i doprinosi, i usmjeren je na zadovoljenje društvenih potreba, što ga razlikuje od privatnog sektora koji se fokusira na profit.

Regulacija tržišta je još jedna ključna uloga javnog sektora. Država postavlja pravila i regulacije kako bi osigurala pravičnost i transparentnost na tržištu. Ovo uključuje zaštitu potrošača, regulaciju poslovnih praksi i kontrolu konkurencije. Kroz ovu regulaciju, javni sektor pomaže u sprječavanju monopolskih praksi i nepoštenih tržišnih aktivnosti koje bi mogle štetiti potrošačima i gospodarstvu u cjelini (MMPI, 2014).

Massey (2019) ističe kako reforme u upravljanju javnim sektorom često nastoje poboljšati učinkovitost kroz promjene u strukturi i procedurama, što može imati dalekosežne posljedice za tržište i društvo.

Promicanje socijalne pravde i ravnoteže također je važna funkcija javnog sektora. Država koristi politike i programe kako bi smanjila nejednakosti i podržala ranjive skupine u društvu. Ovo uključuje socijalne naknade, subvencije, i programe pomoći koji su usmjereni na smanjenje

siromaštva i poboljšanje kvalitete života. Ovi napori pomažu u osiguravanju da svi građani, bez obzira na svoje socioekonomske uvjete, imaju pristup osnovnim resursima i mogućnostima. Pored toga, javni sektor igra ključnu ulogu u poticanju ekonomskog razvoja i održivog rasta. Kroz investicije u infrastrukturu, istraživanje i razvoj te poticanje inovacija, javni sektor može doprinijeti stvaranju radnih mjesta i poboljšanju gospodarskih uvjeta.

Prema Žmegaču i Ostojiću (2014), organizacija javnih poslovnih sustava u Hrvatskoj pokazuje kako se javni sektor može prilagoditi nacionalnim potrebama i izazovima, pružajući podršku u razvoju regionalnih i inovacijskih inicijativa.

Sve ove funkcije ukazuju na to koliko je važan javni sektor za funkcioniranje društva. Njegova sposobnost da pruži osnovne usluge, regulira tržište, promiče socijalnu pravdu i podrži ekonomski razvoj ključna je za održavanje stabilnosti i prosperiteta društva. Kroz kontinuirane reforme i evaluacije, javni sektor nastoji unaprijediti svoje djelovanje i osigurati da njegovi resursi i aktivnosti budu usklađeni s potrebama i očekivanjima građana.

### **3.4. Zakonodavna regulative**

Javni i privatni sektor definiran je zakonskim okvirom, odnosno s više zakona kojima se regulira njihovo poslovanje. Uz zakone, tu su postojeći pravilnici i uredbе o poslovanju oba sektora. Poslovanje je definirano sljedećim zakonima:

1. **Zakon o državnim službenicima i namještenicima** (NN 27/01)
2. **Zakon o državnim službenicima** (NN 92/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08)
3. **Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi** (NN 33/01, 129/05)
4. **Zakon o proračunu** (NN 87/08)
5. **Zakon o sprečavanju sukoba interesa u obnašanju javne dužnosti** (NN 163/03, 94/04, 48/05, 141/06, 60/08, 38/09)
6. **Pravilnik o utvrđivanju korisnika proračuna i vođenju registra korisnika proračuna** (NN 80/04)

Također, tu je i Odluka o popisu trgovačkih društava od posebnog državnog interesa (NN 132/09, 56/10). Široko prihvaćena načela kojih se državna poduzeća trebaju pridržavati u svom poslovanju

su: naponi na pružanju primjerenih proizvoda i usluga, naponi da se osigura da ti proizvodi i usluge imaju umjerenu cijenu, da rezultati funkcioniranja državnih poduzeća udovolje potrebama svih članova zajednice bez diskriminacije potrošača. U nedostatku tržišta, poštivanje ovih načela u funkcioniranju državnih poduzeća postaje cilj regulacije.

Propisi o javnim poduzećima štite interese društvene zajednice, ali istodobno stvaraju uvjete za normalno poslovanje državnih poduzeća. Interesi društva zaštićeni su razumnim cijenama proizvoda i usluga državnih poduzeća, standardima kvalitete vitalnih proizvoda i usluga itd. Uredba štiti tvrtku od općeg pada ponude vitalnih proizvoda i usluga, od zastarjelosti opreme državnih poduzeća, financijske nestabilnosti, nesolventnosti ili bankrota. Istodobno, državna poduzeća su zaštićena od konkurencije i stvoreni su uvjeti za ostvarenje normalnih poslovnih rezultata.

Zakonska regulativa koja uređuje javni sektor u Hrvatskoj obuhvaća niz zakona, uredbi i propisa koji definiraju organizaciju, djelovanje, prava i obveze javnih službenika i namještenika, kao i transparentnost i odgovornost u obavljanju javnih poslova.

Ključni zakoni i propisi koji uređuju javni sektor u Hrvatskoj (Miljenović i suradnici, 2020):

### **1. Zakon o državnim službenicima**

Ovaj zakon definira prava i obveze državnih službenika, uvjete za zapošljavanje, napredovanje, profesionalni razvoj, etičke standarde, disciplinske postupke te prestanak radnog odnosa. Također propisuje organizaciju državne službe i odgovornost državnih službenika.

### **2. Zakon o radu**

Iako se prvenstveno odnosi na privatni sektor, Zakon o radu sadrži opće odredbe koje se primjenjuju i na zaposlene u javnom sektoru, kao što su radno vrijeme, odmori, sigurnost na radu i prava zaposlenika.

### **3. Zakon o plaćama u javnim službama**

Ovaj zakon regulira sustav plaća i naknada zaposlenih u javnim službama, uključujući osnovicu za obračun plaća, koeficijente za izračun plaća te dodatke na plaću za posebne uvjete rada.

#### 4. **Zakon o proračunu**

Zakon o proračunu definira planiranje, izvršavanje i kontrolu državnog proračuna, što uključuje i financiranje javnog sektora. Također propisuje odgovornost i nadležnost u upravljanju proračunskim sredstvima.

#### 5. **Zakon o javnoj nabavi**

Ovaj zakon uređuje postupke nabave roba, usluga i radova u javnom sektoru. Njegov cilj je osigurati transparentnost, otvorenu tržišnu konkurenciju i učinkovito korištenje javnih sredstava.

#### 6. **Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi**

Ovaj zakon uređuje nadležnost, organizaciju, financiranje i način djelovanja jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. Propisuje prava i obveze tijela lokalne vlasti, uključujući i zapošljavanje u javnim službama na lokalnoj razini.

#### 7. **Zakon o sprječavanju sukoba interesa**

Ovaj zakon propisuje pravila i mjere za sprječavanje sukoba interesa u obavljanju javnih dužnosti. Njegova svrha je osigurati transparentnost i etičnost u radu javnih službenika i dužnosnika.

#### 8. **Zakon o sustavu državne uprave**

Ovaj zakon definira organizaciju, ovlasti i odgovornosti tijela državne uprave te osigurava okvir za koordinaciju i učinkovito funkcioniranje javnog sektora.

#### 9. **Zakon o zaštiti osobnih podataka**

Ovaj zakon usklađuje zaštitu osobnih podataka sa zakonodavstvom EU (GDPR) i obvezuje javni sektor na zaštitu i pravilno rukovanje osobnim podacima građana.

#### 10. **Zakon o pravu na pristup informacijama**

Cilj ovog zakona je osigurati transparentnost rada javnog sektora, omogućavajući građanima pristup informacijama koje su u posjedu tijela javne vlasti.

Osim općih zakona koji se odnose na javni sektor, postoje i specifični zakoni koji uređuju rad u pojedinim područjima, kao što su (Miljenović i suradnici, 2020):

- **Zakon o zdravstvu** – uređuje rad zdravstvenih ustanova i službenika.
- **Zakon o obrazovanju** – regulira rad u obrazovnim institucijama.
- **Zakon o zaštiti okoliša** – upravlja radom javnih poduzeća u sektoru zaštite okoliša.
- **Zakon o sigurnosti i zaštiti na radu** – primjenjuje se na sve zaposlene u javnom i privatnom sektoru.

Regulativa koja uređuje javni sektor u Hrvatskoj kompleksna je i obuhvaća niz zakona i propisa koji osiguravaju transparentnost, odgovornost i efikasnost u obavljanju javnih poslova. Ovi zakoni također osiguravaju prava i obveze zaposlenika u javnom sektoru, te osiguravaju da su njihove radne aktivnosti u skladu s javnim interesom i zakonodavnim okvirom Republike Hrvatske.

EU doprinosi javnom sektoru Hrvatske kroz različite mehanizme podrške i raznih financijskih subvencija s ciljem poboljšanja obrazovanja, infrastrukture te unapređenja kvaliteta usluga za građane. Kroz programe Erasmus+ (European Commission, n.d.), ESF nastoji se ulagati i poticati obrazovanje, kohezijski i strukturni fondovi poboljšavaju infrastrukturu i zapošljavanje te socijalne usluge. Twinning projekti, koji omogućavaju modernizaciju javne uprave kroz različite aspekte usmjerene na povećanje efikasnosti, transparentnosti i odgovornosti.

Konkretni primjeri:

1. Iz Kohezijskog fonda financiran je projekt Pelješkog mosta s 357 milijuna eura, što predstavlja 85% vrijednost čitavog projekta (Europska komisija, 2022)
2. Sustav E-građani koji omogućava građanima pristup el. uslugama kao što su prijava boravišta, podnošenje zahtjeva za dokumente i sl. (E-građani, n.d.)

### **3.5. Javni sektor u užem i širem smislu**

Javni sektor često se pripisuje širim društvenim ciljevima, kao što je npr. u zemljama u razvoju. Otvaranje novih radnih mjesta ili sprečavanje rasta nezaposlenosti, što je dodatni argument u korist državnih poduzeća. Javni sektor obuhvaća sve organizacije, ustanove i službe koje su u vlasništvu ili pod izravnom kontrolom države ili lokalnih vlasti, te pružaju usluge i

obavljaju funkcije u interesu društva. Razlikujemo ga u užem i širem smislu, ovisno o tome kako se definiraju i kategoriziraju različite institucije i aktivnosti unutar njega.

U užem smislu, javni sektor uključuje (Drobnjak, 2015):

1. **Državna uprava:** Obuhvaća ministarstva, vladine agencije i uredbe koje provode zakonodavne, izvršne i administrativne funkcije. Ovo uključuje sve razine državne vlasti, od središnje vlade do lokalnih uprava.
2. **Javne službe:** Institucije koje pružaju usluge od općeg interesa kao što su obrazovanje, zdravstvo i socijalna skrb. Primjeri uključuju javne škole, bolnice, socijalne službe i druge organizacije koje se financiraju iz državnog proračuna i usmjerene su na zadovoljavanje osnovnih potreba građana.
3. **Javna poduzeća:** Tvrtke koje su u cijelosti ili djelomično u vlasništvu države, a pružaju komercijalne usluge poput opskrbe vodom, energijom ili prijevoza. U ovom okviru uključuju se i tvrtke koje obavljaju funkcije od posebnog interesa za društvo, kao što su Željeznice Hrvatske i Hrvatske vode.
4. **Lokalne vlasti:** Jedinice lokalne i regionalne samouprave koje obuhvaćaju gradove, općine i županije. Ove institucije upravljaju lokalnim resursima i pružaju usluge na lokalnoj razini.

U širem smislu, javni sektor uključuje sve aspekte i subjekte koji su povezani s obavljanjem funkcija od općeg interesa, a ne nužno samo oni izravno u vlasništvu ili pod kontrolom države. Ovo uključuje (Drobnjak, 2015):

1. **Subjekti javnog interesa:** Organizacije i ustanove koje, iako možda nisu izravno u vlasništvu države, obavljaju funkcije od javnog interesa uz potporu ili nadzor od strane javnih tijela. Ovo može uključivati neke nevladine organizacije (NVO) koje surađuju s državom na projektima od javnog interesa.
2. **Javna privatna partnerstva (JPP):** Ugovori između državnih tijela i privatnog sektora za pružanje javnih usluga ili infrastrukturnih projekata. Ovi partneri mogu biti uključeni u projekte kao što su gradnja i upravljanje infrastrukturom, dok upravljanje i financiranje često uključuje kombinaciju javnih i privatnih sredstava.

3. **Regulirani sektori:** Industrije i sektori podložni državnom reguliranju i nadzoru, poput financijskog sektora (banke, osiguravajuće kuće), telekomunikacija i energetske sektor, gdje država postavlja pravila i standarde koji se moraju slijediti.
4. **Financiranje i subvencije:** Javni sektor u širem smislu uključuje i način na koji se državna sredstva koriste za poticanje ili reguliranje ekonomskih aktivnosti, uključujući subvencije, porezne olakšice i druge oblike financijske potpore koji imaju za cilj podržati privatni sektor ili specifične sektore od interesa za društvo.

Uz navedeno, mogu se navesti i drugi, manje značajni, ekonomski i neekonomski razlozi postojanja državnih poduzeća; stoga se ekonomska politika često navodi kao opravdanje za postojanje javnog sektora, budući da se smatra da državna regulacija ključnih, najvažnijih grana olakšava rješavanje problema cjelokupnog gospodarstva. Uz to, sama važnost nekih aktivnosti, poput, primjerice, proizvodnje i distribucije električne energije, proizvoda od čelika i drugih (Koprić i suradnici, 2008).

Bejaković i suradnici (2016) navode da veliki značaj koji državna poduzeća imaju u gospodarstvu i nemogućnost da na odgovarajući način izraze rezultate svog funkcioniranja u novčanim jedinicama, ne isključuje, međutim, potrebu za učinkovitim korištenjem sredstava koja su na raspolaganju tim poduzećima. Relativna učinkovitost državnih poduzeća predmet je brojnih teorijskih i empirijskih studija. Opći je zaključak teorijskog i prevladavajući zaključak empirijskog istraživanja da su državna poduzeća, odnosno, javni sektor, neučinkoviti u usporedbi s privatnim sektorom.

Mogu biti opravdanje da država preuzme kontrolu nad privatnim sektorom. Također, razlozi obrane mogu biti opravdavanje osnivanja državnih poduzeća i povjeravanje proizvodnje i distribucije strateški važnih proizvoda tim poduzećima. Državna poduzeća također moraju igrati značajnu ulogu u poticanju potražnje.

Kao što je već istaknuto, niža učinkovitost kontrolnog sustava procesa upravljanja javnim poduzećem posljedica je nestimulacije sustava nagrađivanja. U tom pogledu postoji važna razlika između državnih i privatnih tvrtki. U privatnim tvrtkama kontrolni mehanizam minimiziranja ulaganja i maksimiziranja rezultata kreiraju i provode ljudi koji su najizravnije stimulirani da djeluju učinkovito.

U javnim poduzećima, bez obzira na ciljeve vladine politike, kontrolni mehanizam stvaraju i provode političari ili državni službenici čiji se glavni interesi teško mogu izjednačiti sa neposredni ekonomski ciljevi poput maksimiziranja dobiti. Uz to, državna poduzeća često mijenjaju ciljeve zbog političkih stavova, što otežava procjenu, kontrolu i ispravljanje rezultata njihovog funkcioniranja (Buturac, 2014).

Razumijevanje javnog sektora u užem i širem smislu omogućuje cjelovitiji pregled uloga i funkcija koje on obuhvaća. Dok uži smisao fokusira na izravno upravljanje i pružanje usluga od strane državnih tijela i javnih poduzeća, širi smisao uključuje kompleksne interakcije između državnog sektora, privatnog sektora i drugih organizacija koje zajednički rade na ostvarivanju javnog interesa i poboljšanju kvalitete života građana. Ova šira perspektiva pomaže u razumijevanju dinamičnih odnosa i suradnje između različitih sektora u modernom društvu.

Javni sektor u Republici Hrvatskoj igra ključnu ulogu u upravljanju državom i pružanju usluga građanima. Kao i u drugim zemljama, i u Hrvatskoj javni sektor obuhvaća niz institucija i organizacija koje su odgovorne za implementaciju politika, regulaciju tržišta, i pružanje osnovnih javnih usluga. Razumijevanje strukture i funkcija javnog sektora u Hrvatskoj zahtijeva razmatranje njegovih osnovnih elemenata, uključujući organizacijske strukture, financiranje, te specifične izazove i reforme s kojima se suočava.

Prema Žmegaču i Ostojiću (2014), javni sektor u Hrvatskoj se nalazi u fazi transformacije, gdje su potrebne dodatne reforme kako bi se prilagodio modernim zahtjevima i izazovima. Ove reforme obuhvaćaju kako institucionalne promjene, tako i poboljšanja u načinu pružanja usluga i upravljanja resursima.

Javni sektor u Republici Hrvatskoj igra ključnu ulogu u organiziranju i pružanju usluga za građane, reguliranju tržišta i upravljanju resursima. Njegova struktura, financiranje i izazovi odražavaju specifične potrebe i dinamiku hrvatskog društva. Razumijevanje ovih aspekata pomaže u prepoznavanju prilika za poboljšanje i osiguranje učinkovitog i pravednog rada javnog sektora u budućnosti.



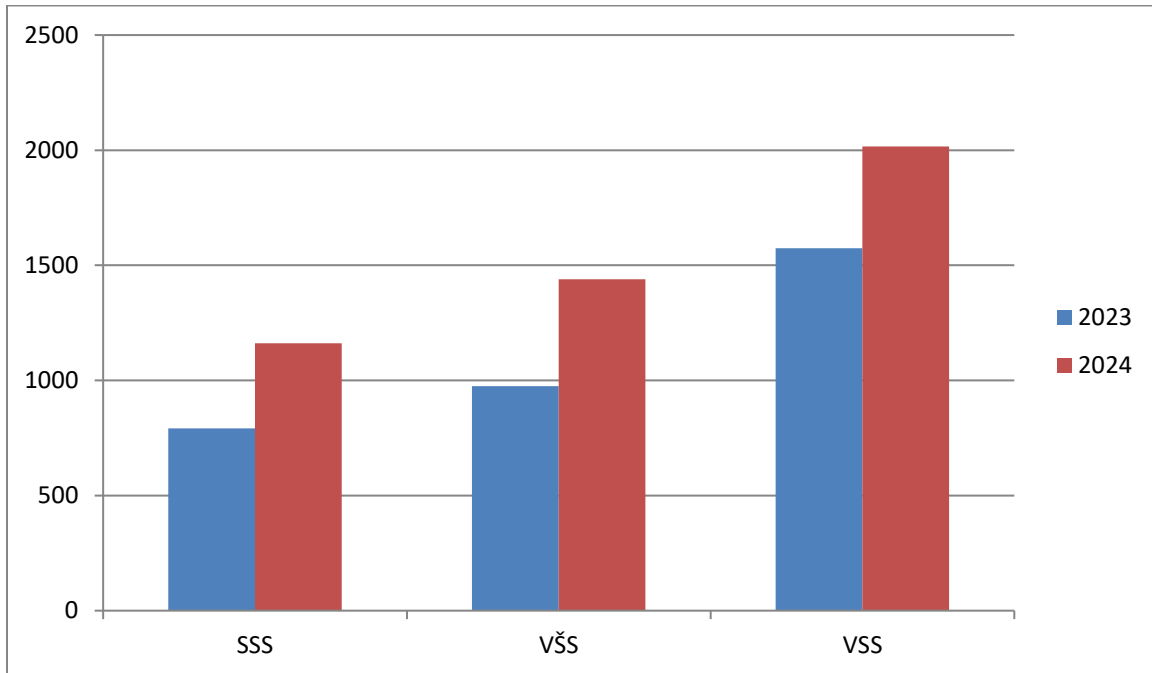
## **4. ANALIZA VELIČINE I ULOGE JAVNOG SEKTORA U REPUBLICI HRVATSKOJ I EUROPSKOJ UNIJI**

U ovom poglavlju, koje se sastoji od četiri potpoglavlja, se opisuje kretanje zaposlenosti, financijske pokazatelje i multiplikativne učinke.

### **4.1. Prosječan broj zaposlenih**

U posljednjih pet godina, Hrvatska je zabilježila stabilan rast zaposlenosti u oba sektora, s jačim rastom u privatnom sektoru. Oporavak ekonomije nakon krize COVID-19, turistička sezona, te strukturne reforme na tržištu rada doprinijeli su ovom rastu. Značajno je napomenuti da je privatni sektor imao ključnu ulogu u stvaranju novih radnih mjesta, dok je javni sektor zadržao stabilnost zaposlenosti s manjim fluktuacijama. U nastavku je prikazan grafički prikaz kretanja plaća u javnom sektoru tijekom prošlih godina. Graf prikazuje promjene u plaćama s obzirom na stručnu spremu uspoređujući ih s općim trendovima te inflacijskim kretanjima u istom razdoblju. Vizualni prikaz omogućava jasan uvid u odnos između plaća u javnom sektoru s obzirom na različite stručne spreme (Grafikon 1).

Grafikon 1. Prikaz rasta plaća u javnom sektoru (u eurima)



Izvor: izrada autorice prema MROSP (2024b)

U državnoj službi trenutno (rujan 2024) je zaposleno 54.587 službenika i namještenika. Temeljem nedavno usvojenih uredbi, broj naziva radnih mjesta je smanjen, i to s 908 na 555 za službenike i namještenike, te s 667 na 343 za policijske službenike (MPUDT, 2024).

Primanja državnih službenika i namještenika također su se značajno povećala. Na primjer, zaposlenik sa srednjom stručnom spremom koji je u ožujku prošle godine imao najnižu neto plaću od 553 eura, u ožujku ove godine dobit će 795 eura neto. To predstavlja povećanje od 47% u prosječnoj plaći, koja se sa 791 eura popela na 1161 euro neto (MROSP, 2024).

Što se tiče više stručne spreme (VŠS), najmanja plaća raste s 650 eura na 1056 eura neto, dok prosječna plaća za VŠS raste s 975 na 1439 eura. Za visoku stručnu spremu (VSS), najmanja plaća povećava se s 754 eura na 1226 eura neto, a prosječna plaća s 1574 na 2016 eura neto (MROSP, 2024).

Javni sektor u Hrvatskoj obuhvaća državna i javna poduzeća, tijela državne uprave, zdravstvo, obrazovanje i lokalne vlasti. Zaposlenost u javnom sektoru je ostala relativno stabilna tijekom posljednjih pet godina. Međutim, broj zaposlenih je blago varirao zbog periodičnih mjera štednje, restrukturiranja i racionalizacije javne uprave.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS, 2024), javni sektor u prosjeku zapošljava oko 19 % ukupnog broja zaposlenih u Hrvatskoj. Ovaj postotak ostaje prilično konstantan, s tek manjim varijacijama tijekom godina, budući da se javni sektor često smatra sigurnijom opcijom zapošljavanja, ali s ograničenim potencijalom za rast zaposlenosti.

Privatni sektor je pokazao veću dinamiku u pogledu zapošljavanja. U razdoblju od 2019. do 2024. godine bilježe se pozitivni trendovi u zapošljavanju u privatnom sektoru, pogotovo u malim i srednjim poduzećima, koja čine značajan udio privatnog sektora u Hrvatskoj. Rast zaposlenosti u privatnom sektoru potaknut je oporavkom gospodarske aktivnosti, ulaganjem u turizam, IT i građevinski sektor te stranim ulaganjima.

Privatni sektor zapošljava približno 81% ukupno zaposlenih osoba u Hrvatskoj. Usporedno s javnim sektorom, privatni sektor je pokazao veće oscilacije u zaposlenosti, posebno tijekom pandemije COVID-19, kada je došlo do smanjenja broja zaposlenih u ugroženim djelatnostima poput ugostiteljstva i usluga. Ipak, u posljednje dvije godine, privatni sektor je zabilježio snažan oporavak i rast zaposlenosti (Golob i Vnućec, 2024).

Pandemija COVID-19 imala je značajan utjecaj na zapošljavanje u oba sektora, ali su efekti bili različiti. Javni sektor je ostao relativno stabilan, s minimalnim smanjenjem broja zaposlenih, što je dijelom rezultat državnih mjera za očuvanje radnih mjesta. Nasuprot tome, privatni sektor, posebno u uslužnim djelatnostima poput turizma, ugostiteljstva i prijevoza, doživio je znatne padove zaposlenosti u 2020. godini. Međutim, privatni sektor se brže oporavio tijekom 2021. i 2022. godine, zahvaljujući državnim subvencijama, programima poticaja i otvaranju turističke sezone.

Zaposlenost u Hrvatskoj u posljednjih pet godina pokazuje stabilnost u javnom sektoru i rast u privatnom sektoru. Privatni sektor pokazuje veću fleksibilnost i potencijal za rast, ali je podložniji ekonomskim šokovima i vanjskim utjecajima. Javni sektor pruža stabilnost i sigurnost zaposlenja, ali s ograničenim potencijalom za znatan rast broja zaposlenih. Ovi trendovi odražavaju šire ekonomske uvjete i strukturne promjene u hrvatskom gospodarstvu.

Ovo je očekivano, budući da su ove djelatnosti u nadležnosti brojnih lokalnih vlasti u Republici Hrvatskoj. Ovaj sektor tradicionalno upravljaju javna poduzeća zbog njegove strateške važnosti i potrebe za održavanjem kvalitete i pristupačnosti usluga za sve građane.

## 4.2. Financijski pokazatelji

Financijski pokazatelji pružaju ključne informacije o zdravlju i učinkovitosti različitih sektora u gospodarstvu. U Hrvatskoj, usporedba financijskih pokazatelja između javnog i privatnog sektora može pomoći u razumijevanju njihovih različitih funkcija, učinkovitosti i doprinosa ekonomiji. Ovdje ćemo razmotriti nekoliko ključnih pokazatelja za oba sektora.

### 1. Financijski pokazatelji privatnog sektor (DZS, 2024):

#### a) Prihod i Profitabilnost

- **Prihod:** Privatni sektor generira najveći dio bruto domaćeg proizvoda (BDP). Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, privatni sektor čini oko 80% ukupne gospodarske aktivnosti u Hrvatskoj. Veći prihod privatnog sektora rezultat je veće aktivnosti u industrijama poput turizma, trgovine, građevine i usluga.
- **Profitabilnost:** Privatne tvrtke često izvještavaju o većim maržama i profitabilnosti u odnosu na javne poduzeće. Profitabilnost privatnog sektora ovisi o tržišnoj konkurenciji, upravljačkim praksama i sposobnosti za inovaciju. Prema podacima za 2023. godinu, prosječna bruto marža u privatnom sektoru bila je oko 7%, dok su veće tvrtke imale profitne marže iznad 10%.

#### b) Likvidnost i Solventnost

- **Likvidnost:** Privatni sektor u Hrvatskoj pokazuje mješovite rezultate u pogledu likvidnosti, koja se mjeri kroz pokazatelje poput tekuće likvidnosti (omjer tekuće imovine i tekućih obveza). Prosječni omjer tekuće likvidnosti za privatne tvrtke bio je oko 1.5, što znači da mnoge tvrtke održavaju dovoljnu likvidnost za podmirivanje kratkoročnih obveza.
- **Solventnost:** Solventnost se mjeri omjerom duga i kapitala. U privatnom sektoru, razina duga može varirati ovisno o industriji. Na primjer, građevinski sektor može imati veći omjer duga, dok sektor usluga obično pokazuje manju zaduženost. Prosječan omjer duga i kapitala u privatnom sektoru bio je oko 1.2, što ukazuje na umjerenu razinu duga u odnosu na vlastiti kapital.

### c) Zapošljavanje i Plaće

- **Zapošljavanje:** Privatni sektor zapošljava oko 1,2 milijuna ljudi, s značajnim udjelom u sektorima poput trgovine, turizma i usluga. Rast zaposlenosti u privatnom sektoru često prati ekonomski rast i povećanu potražnju za uslugama i proizvodima.
- **Plaće:** Plaće u privatnom sektoru često variraju ovisno o industriji i veličini tvrtke. Prema podacima iz 2023. godine, prosječna bruto plaća u privatnom sektoru bila je oko 1.200 eura, dok su visoki sektor poput IT-a i financija imali plaće iznad 2.000 eura.

## 2. Financijski pokazatelji javnog sektora (DZS, 2024):

### a) Prihod i Troškovi

- **Prihod:** Prihodi javnog sektora u Hrvatskoj dolaze iz različitih izvora, uključujući poreze, doprinose i druge javne naknade. U 2023. godini, ukupni prihodi državnog proračuna iznosili su oko 50 milijardi eura. Najveći izvor prihoda su porezi na dohodak i porezi na dodanu vrijednost (PDV).
- **Troškovi:** Javni sektor suočava se s velikim troškovima vezanim uz socijalne usluge, obrazovanje, zdravstvo i plaće javnih službenika. U 2023. godini, troškovi za socijalnu skrb i zdravstvo činili su oko 60% ukupnih izdataka proračuna.

### b) Likvidnost i Solventnost

- **Likvidnost:** Javni sektor u Hrvatskoj povremeno se suočava s izazovima likvidnosti, osobito zbog nepredviđenih rashoda i promjena u prihodima. Kroz kontrolu proračuna i planiranje, država nastoji održati likvidnost na prihvatljivoj razini. Omjer tekuće likvidnosti za javne financije u 2023. bio je oko 1.2, što znači da javni sektor ima umjerenu sposobnost podmirivanja kratkoročnih obveza.
- **Solventnost:** Solventnost javnog sektora ocjenjuje se prema omjeru javnog duga u odnosu na BDP. U 2023. godini, omjer duga i BDP-a bio je oko 80%, što ukazuje na značajnu razinu duga u odnosu na veličinu gospodarstva. Ovaj omjer ukazuje na potrebu za kontinuiranim upravljanjem dugom i planiranjem fiskalne politike.

### c) Zapošljavanje i Plaće

- **Zapošljavanje:** U javnom sektoru zaposleni su približno 280.000 ljudi, uključujući državne službenike, učitelje, zdravstvene radnike i druge javne službenike. Zapošljavanje u javnom sektoru često je stabilnije, ali može biti i predmet političkih odluka i reformi.
- **Plaće:** Plaće u javnom sektoru regulirane su zakonima i uredbama i često su niže u usporedbi s privatnim sektorom. Prosječna bruto plaća u javnom sektoru bila je oko 1.000 eura u 2023. godini, s dodatnim naknadama za specifične pozicije i radne uvjete.

Financijski pokazatelji javnog i privatnog sektora u Hrvatskoj ukazuju na različite pristupe i izazove u upravljanju financijama i resursima. Privatni sektor pokazuje veću profitabilnost i fleksibilnost, dok javni sektor igra ključnu ulogu u pružanju osnovnih usluga i stabilnosti društva, ali se suočava s izazovima u pogledu duga i likvidnosti. Usporedba ovih pokazatelja pomaže u razumijevanju dinamičnih odnosa između sektora i pruža osnovu za planiranje budućih ekonomskih politika i reformi.

### 4.3. Privatna i javna poduzeća

Iz prethodnog pregleda jasno se može uočiti problematika vezana uz javni i privatni sektor u Hrvatskoj. Privatni sektor trenutno čini približno 80% ukupne gospodarske aktivnosti u zemlji. Razlike između privatnog i javnog sektora sve se više smanjuju, osobito kroz primjenu računovodstvenih standarda privatnog sektora na javne entitete. S uvođenjem modernih reformi u javnoj upravi, razvoj računovodstva usmjeren je na promicanje transparentnosti proračuna, poboljšanje godišnjih izvještaja te drugih aspekata financijskog izvještavanja koji pridonose učinkovitijem i odgovornijem upravljanju javnim resursima.

Jedan od ključnih izazova javnog sektora je niža učinkovitost upravljačkih sustava, što je često posljedica nedostatka stimulativnih mehanizama nagrađivanja. U usporedbi s privatnim sektorom, u kojem kontrolne mehanizme za minimiziranje troškova i maksimiziranje rezultata kreiraju i provode pojedinci direktno motivirani na učinkovit rad (poput vlasnika ili menadžera s udjelima u vlasništvu), javna poduzeća često ne pružaju iste razine motivacije i odgovornosti (Miljenović i suradnici, 2020).

Često se ističe kritika da gospodarstvo i obrazovni sustav u Hrvatskoj ne idu ruku pod ruku, što rezultira nesrazmjerom između obrazovnih ishoda i potreba tržišta rada. Ova neusklađenost rezultira nedostatkom kvalificirane radne snage u određenim sektorima te viškom kadra u drugim, što negativno utječe na ukupnu konkurentnost gospodarstva.

U analizama ekonomskih stručnjaka, često se ističu teorijske i praktične razlike između javnog i privatnog sektora. Smatra se da je javni sektor u Hrvatskoj prekomjerno zaposlen, s viškom zaposlenih u pojedinim segmentima, dok se privatni sektor suočava s različitim vrstama opterećenja, poput visokih poreza i regulatornih prepreka, koje ograničavaju njegov rast i razvoj.

Privatni sektor je ključan pokretač ekonomskih aktivnosti u Hrvatskoj, s udjelom od približno 81% u ukupnoj gospodarskoj aktivnosti. Ipak, valja napomenuti da su tijekom tranzicije 1990-ih mnoge velike privatizacije rezultirale propadanjem velikih poduzeća, što je ostavilo dugoročne negativne posljedice na gospodarstvo. Privatizacija, koja je trebala biti instrument modernizacije i ekonomskog napretka, postala je sinonim za korupciju i nepravdu, što je dodatno poljuljalo povjerenje javnosti u gospodarske reforme (Golob i Vnućec, 2024).

Globalni trendovi ukazuju na rastući fokus na mala i srednja privatna poduzeća zbog njihove otpornosti na promjene i fleksibilnosti u prilagodbi tržišnim uvjetima. Suprotno tome, državna poduzeća postaju sve rjeđa, a ona koja postoje često imaju zadatke koji nadilaze isključivo ekonomske ciljeve, poput osiguranja opskrbe vitalnim proizvodima i uslugama, zapošljavanja, te prodaje po kontroliranim cijenama koje su ispod tržišnih (Miljenović i suradnici, 2020).

Ovi ciljevi, iako važni za društvenu stabilnost i javni interes, ograničavaju ekonomske performanse tih poduzeća i čine ih manje konkurentnima u usporedbi s privatnim tvrtkama.

Zbog tih razloga, kada se analiziraju performanse javnih i privatnih poduzeća, teško je naći uistinu usporedive subjekte. Različiti aspekti usporedbe, kao što su profitabilnost, učinkovitost, društvena odgovornost ili inovativnost, postaju predmetom interesa različitih istraživača. Promjena fokusa istraživanja može značajno utjecati na zaključke empirijskih studija, što može objasniti različita tumačenja i rezultate u literaturi.

Javni i privatni sektor u Hrvatskoj suočavaju se s različitim izazovima i mogućnostima. Dok privatni sektor pokazuje veću fleksibilnost i potencijal za rast, javni sektor ima ključnu ulogu u osiguravanju stabilnosti i pružanju osnovnih javnih usluga. Kako bi se poboljšala ukupna

ekonomska učinkovitost i konkurentnost Hrvatske, potrebno je unaprijediti suradnju između ovih sektora, uskladiti obrazovni sustav s potrebama tržišta rada i provesti daljnje reforme koje će poticati odgovorno i transparentno upravljanje javnim resursima.

#### **4.4. Multiplikativni učinci**

Multiplikativni učinci javnog sektora odnose se na način na koji javni sektor utječe na ekonomiju kroz stvaranje dodatne vrijednosti i poticanje ekonomskih aktivnosti koje nadmašuju izravne učinke javnih ulaganja i troškova. U Hrvatskoj, kao i u mnogim drugim zemljama, javni sektor igra ključnu ulogu u oblikovanju ekonomske aktivnosti, zapošljavanju, i općem društvenom razvoju. Ovi učinci mogu se analizirati kroz nekoliko ključnih aspekata.

Jedan od najvažnijih multiplikativnih učinaka javnog sektora je njegov doprinos u ekonomiji kroz infrastrukturne projekte. Investicije u infrastrukturu, kao što su gradnja cesta, mostova, i javnih objekata, stvaraju neposredne gospodarske aktivnosti. Ove investicije ne samo da povećavaju kapacitet za proizvodnju i mobilnost, već i generiraju zaposlenost i stimuliraju potrošnju u lokalnim zajednicama. Na primjer, projekt gradnje nove brze ceste ne samo da stvara radna mjesta za građevinske radnike, već također potiče razvoj lokalnih poduzeća, kao što su opskrbljivači materijala i usluge prehrane, koji dobivaju poslove i prihode od ovih aktivnosti (Miljenović i suradnici, 2020).

Golob i Vnućec (2024) navode drugi značajan multiplikativni učinak javnog sektora dolazi kroz socijalne programe i javne usluge. Troškovi koje država ulaže u obrazovanje, zdravstvo i socijalnu skrb ne samo da izravno poboljšavaju kvalitetu života građana, već također imaju dugoročne ekonomske koristi. Na primjer, ulaganje u obrazovanje povećava ljudski kapital, što može poboljšati produktivnost radne snage i potaknuti inovacije. Bolja zdravstvena skrb smanjuje bolesti i povećava produktivnost radnika, dok socijalni programi kao što su potpore za nezaposlene mogu potaknuti potrošnju i smanjiti socijalne napetosti.

Pored toga, javni sektor utječe na ekonomiju kroz regulatorne i fiskalne politike. Država koristi poreze, subvencije i regulacije kako bi usmjeravala ekonomske aktivnosti i ispravila tržišne neuspjehe. Na primjer, porezne olakšice za istraživanje i razvoj mogu potaknuti privatne tvrtke na ulaganje u nove tehnologije i inovacije, dok regulative zaštite okoliša mogu unaprijediti održivost



i dugoročne ekonomske koristi. Fiskalne politike, uključujući redistribuciju prihoda i državne potpore, mogu pomoći u smanjenju nejednakosti i poticanju ekonomske stabilnosti.

Jedan od ključnih izazova u analizi multiplikativnih učinaka javnog sektora u Hrvatskoj je identificiranje i mjerenje stvarne veličine i trajanja tih učinaka. Na primjer, dok investicije u infrastrukturu mogu imati očigledne kratkoročne koristi u obliku novih radnih mjesta i povećane ekonomske aktivnosti, dugoročne koristi mogu biti teže kvantificirati i mogu ovisiti o mnogim faktorima, uključujući učinkovitost upravljanja projektom i integraciju infrastrukture u širi ekonomski sustav (Golob i Vnućec, 2024).

U hrvatskom kontekstu, multiplikativni učinci javnog sektora postaju sve važniji u svjetlu europskih fondova i poticaja za razvoj regija. Korištenje sredstava iz EU fondova za regionalni razvoj, obrazovanje i istraživanje može imati značajan utjecaj na ekonomski rast i konkurentnost zemlje. Međutim, uspjeh tih inicijativa ovisi o sposobnosti države da učinkovito koristi i upravlja tim sredstvima, te osigura da investicije donose stvarne i održive koristi.

Multiplikativni učinci javnog sektora u Hrvatskoj predstavljaju složen i višeslojan fenomen koji ima dalekosežne posljedice za ekonomiju i društvo. Razumijevanje ovih učinaka pomaže u formuliranju politika i strategija koje maksimiziraju pozitivne rezultate i minimiziraju potencijalne negativne posljedice. Kako Hrvatska nastavlja razvijati svoje javne politike i infrastrukturu, važno je nastaviti pratiti i analizirati ove učinke kako bi se osigurala dugoročna održivost i ekonomska stabilnost.

#### **4.5. Usporedba javnog sektora Njemačke i Republike Hrvatske**

Njemačka je veliko, poduzetnički i izvozno orijentirano gospodarstvo prepuno znanja, u kojemu unutarnja dinamika „ispod površine“ uvijek može iznenaditi pojavom novih rastućih sektora i velikih poduzeća, uspješnim restrukturiranjem velikih i starih, ili „otkrićem“ novih tržišta (Šonje, 2023).

Usporedba javnog sektora Njemačke i RH može se provesti kroz nekoliko kriterija, sadržavajući veličinu, učinkovitost, strukturu, plaće zaposlenika i pristup uslugama. U HR javni sektor čini značajan dio radne snage i ekonomije, obuhvaća više državnih poduzeća i agencija koje se smatraju

oterećenjem za proračun dok Njemačka koja ima veće gospodarstvu, udio u zapošljavanju je niži. Ona se oslanja na visoku učinkovitost u organizaciji državnih usluga i javne uprave. Njemački javni sektor je poznat po učinkovitosti i transparentnosti, reforme i digitalizacija dovele su je do smanjenja birokracije, poboljšanja u pružanju usluga građanima te visokog stupnja automatizacije procesa. U Hrvatskoj su plaće u javnom sektoru često veće od prosječnih u privatnom posebno na nižim razinama dok obrazovanje ima ključnu ulogu u Njemačkoj. Hrvatska, koja je i dalje u procesu modernizacije napreduje sporije nego druge razvijene zemlje, postoji velik broj zastarjelih procedura i papirologije. Njemačka posjeduje snažnu infrastrukturu i stalno je u procesu moderniziranja javnih usluga. Njemački sektor, koji ima stabilni financijski sustav može se pohvaliti boljom efikasnošću, organizacijom i digitalizacijom u odnosu na Hrvatsku (Manojlović, 2015).

## 5. KLJUČNI ČIMBENICI USPJEŠNOSTI PRIVATNIH I JAVNIH PODUZEĆA

U analizi uspješnosti poduzeća, ključni čimbenici mogu značajno varirati između privatnog i javnog sektora. Dok privatna poduzeća teže maksimaliziranju profitabilnosti i tržišnog udjela, javna poduzeća fokusiraju se na učinkovitost i zadovoljavanje javnih potreba. Razumijevanje čimbenika uspješnosti u oba sektora ključno je za usmjeravanje politika i strategija koje mogu unaprijediti njihov rad i doprinijeti općem ekonomskom razvoju.

Privatna poduzeća često se ocjenjuju na temelju njihove profitabilnosti, tržišne konkurentnosti i inovativnosti. Ključni čimbenici uspješnosti uključuju kvalitetu upravljanja, pristup kapitalu, učinkovitost operacija i sposobnost prilagodbe tržišnim uvjetima, Buttov i Weertes (2022) navode sljedeće čimbenike:

1. **Upravljanje i Liderstvo:** Kvaliteta upravljanja je presudna za uspjeh privatnih poduzeća. Dobro vođeni menadžerski timovi mogu bolje donositi strateške odluke, poticati inovacije i optimizirati poslovne procese. Prema Buttov i Weertes (2022), učinkovitost upravljanja također uključuje sposobnost prilagodbe novim tehnologijama i trendovima u poslovanju.
2. **Financijski Resursi i Investicije:** Pristup kapitalu i učinkovitost u korištenju financijskih resursa ključni su za rast i održivost privatnih poduzeća. Ulaganja u istraživanje i razvoj, kao i u infrastrukturu, mogu značajno povećati konkurentnost i inovativnost poduzeća.
3. **Operativna Učinkovitost:** Optimizacija operacija, smanjenje troškova i poboljšanje produktivnosti su važni za profitabilnost. Privatna poduzeća često primjenjuju napredne metode upravljanja, poput lean metodologije, kako bi postigla visoku razinu učinkovitosti.

Javna poduzeća, koja pružaju usluge u sektoru kao što su zdravstvo, obrazovanje i infrastruktura, mjere se prema različitim kriterijima uspješnosti. Ključni čimbenici uključuju učinkovitost, pristupačnost i zadovoljstvo korisnika, Buttov i Weertes (2022) navode sljedeće:

1. **Učinkovitost i Produktivnost:** Učinkovitost javnih poduzeća mjeri se sposobnošću da se usluge pruže na način koji zadovoljava javne potrebe unutar dostupnih resursa. To uključuje optimizaciju radnih procesa i upravljanje troškovima, kao i primjenu savremenih metoda javnog menadžmenta.

2. **Zadovoljstvo Korisnika:** Zadovoljstvo korisnika javnih usluga ključno je za uspješnost javnih poduzeća. Uvođenje mehanizama za prikupljanje povratnih informacija i stalno unapređivanje usluga temelji se na zadovoljstvu korisnika i njihovim potrebama.
3. **Pristupačnost i Transparentnost:** Pristupačnost usluga i transparentnost u radu su ključne za javni sektor.

Prema Golob i Vnućec (2024), percepcija transparentnosti i pristupačnosti može značajno utjecati na stavove i zadovoljstvo zaposlenika i korisnika, što u konačnici utječe na ukupnu učinkovitost javnih poduzeća.

Dok su privatna poduzeća usmjerena na profitabilnost i tržišnu konkurenciju, javna poduzeća fokusiraju se na zadovoljavanje potreba građana i učinkovito korištenje javnih sredstava. Oba sektora suočavaju se s izazovima u upravljanju i potrebi za prilagodbom novim uvjetima. Međutim, pristupi uspješnosti i kriteriji mjerenja razlikuju se zbog njihove inherentne prirode i ciljeva.

Uspješnost privatnih i javnih poduzeća u Hrvatskoj ovisi o različitim čimbenicima koji se razlikuju ovisno o njihovoj prirodi i funkcijama. Dok privatna poduzeća teže maksimiziranju profita i konkurentnosti, javna poduzeća usmjerena su na pružanje usluga u javnom interesu i održavanje transparentnosti. Razumijevanje ključnih čimbenika uspješnosti za oba sektora pomaže u identifikaciji strategija koje mogu poboljšati performanse i ispuniti ciljeve organizacija.

Privatna poduzeća u Hrvatskoj moraju se suočiti s visokom razinom konkurencije na tržištu. Uspjeh ovih poduzeća često ovisi o njihovoj sposobnosti da inoviraju i prilagode se promjenama u tržišnim uvjetima. Uvođenje novih proizvoda, poboljšanje postojećih usluga i primjena naprednih tehnologija mogu značajno povećati konkurentnost. Inovacije omogućuju poduzećima da se izdvoje od konkurenata i zadovolje promjenjive potrebe potrošača (Jovanović, 2016).

Efikasno upravljanje resursima, uključujući ljudske resurse, kapital i materijale, ključan je za uspjeh privatnih poduzeća. Optimizacija poslovnih procesa, smanjenje troškova i povećanje produktivnosti mogu značajno utjecati na profitabilnost. Ulaganje u obuku zaposlenika i razvijanje njihovih vještina također doprinosi boljoj izvedbi i motivaciji (Polese, 2017).

Razvijanje i implementacija snažnih marketinških strategija ključne su za privlačenje i zadržavanje kupaca. Efikasno targetiranje tržišta, brendiranje i promocija proizvoda ili usluga igraju važnu

ulogu u ostvarivanju poslovnog uspjeha. Marketinške aktivnosti trebaju biti usklađene s potrebama i preferencijama ciljanih potrošača (Žmegač i Ostojić, 2014).

Dobar financijski menadžment omogućava privatnim poduzećima da održavaju likvidnost, planiraju investicije i upravljaju rizicima. Praćenje financijskih pokazatelja, kao što su profitabilnost, likvidnost i povrat na investicije, omogućuje poduzećima da donose informirane odluke i osiguraju dugoročnu stabilnost (Massey, 2019).

Javna poduzeća u Hrvatskoj moraju raditi u okviru strogih zakonskih i regulatornih okvira koji zahtijevaju visoku razinu transparentnosti i odgovornosti. Otvoreno izvještavanje o financijskim i operativnim rezultatima, kao i o donesenim odlukama, ključno je za održavanje povjerenja javnosti i osiguranje odgovornosti (Golob i Vnućec, 2024).

Kvaliteta usluga koje pružaju javna poduzeća, kao što su komunalne usluge, obrazovne i zdravstvene ustanove, odražava se na opću dobrobit građana. Osiguranje visoke razine usluge i zadovoljenje potreba korisnika su od ključne važnosti za uspješnost i prihvaćenost tih poduzeća u zajednici.

Javna poduzeća često suočena s izazovima učinkovitosti zbog birokracije i složenih administrativnih procesa. Povećanje učinkovitosti kroz racionalizaciju procesa, digitalizaciju i modernizaciju infrastrukture može poboljšati performanse i smanjiti troškove. Učinkovito upravljanje resursima i smanjenje nepotrebnih troškova pomaže u osiguravanju održivosti i učinkovitosti (Massey, 2019).

Usuglašavanje s regulatornim okvirima i pravilnicima važan je čimbenik uspješnosti javnih poduzeća. Implementacija politika i programa koji su usklađeni s nacionalnim i lokalnim zakonima omogućava pravilno funkcioniranje i usklađenost s pravnim zahtjevima. Također, podrška vlade i lokalnih vlasti u obliku financiranja i resursa može značajno utjecati na uspješnost javnih poduzeća (Golob i Vnućec, 2024).

Ključni čimbenici uspješnosti privatnih i javnih poduzeća u Hrvatskoj odražavaju različite ciljeve i izazove s kojima se suočavaju. Dok privatna poduzeća fokusiraju svoju uspješnost na konkurentnost, inovacije i marketinške strategije, javna poduzeća moraju osigurati transparentnost, kvalitetu usluga i učinkovitost, uz pridržavanje regulatornih okvira.

Razumijevanje i pravilna primjena ovih čimbenika može značajno doprinijeti uspjehu i održivosti oba sektora u hrvatskom gospodarstvu.

Razumijevanje ključnih čimbenika uspješnosti privatnih i javnih poduzeća omogućava bolje upravljanje i optimizaciju njihova rada. Dok privatna poduzeća teže maksimiziranju profitabilnosti kroz inovacije i učinkovito upravljanje resursima, javna poduzeća fokusiraju se na pružanje kvalitetnih usluga građanima uz optimalnu upotrebu dostupnih resursa. U oba sektora, ključni čimbenici uključuju kvalitetu upravljanja, pristup resursima i zadovoljstvo korisnika, i oba sektora moraju se stalno prilagođavati kako bi ispunili svoje ciljeve i zadatke.

## 6. ZAKLJUČAK

U zaključku ovog rada, može se istaknuti nekoliko ključnih točaka koje oslikavaju ulogu i izazove javnog sektora Republike Hrvatske unutar konteksta Europske unije.

Rad pokazuje da je javni sektor Republike Hrvatske suočen s brojnim izazovima u EU okruženju, uključujući potrebu za fiskalnom održivošću, učinkovitošću u pružanju usluga i usklađivanjem s EU regulativama. Fiskalna politika i održivost predstavljaju ključne izazove, s obzirom na potrebu za upravljanjem javnim dugom i deficitom, dok istovremeno nastoji zadovoljiti rastuće zahtjeve za javnim uslugama i socijalnim transferima.

Nadalje, usporedba s drugim članicama EU-a (Njemačka) otkriva da su javni sektor u Hrvatskoj i dalje relativno nepovoljno pozicionirani u pogledu učinkovitosti i transparentnosti. Iako su napravljeni značajni napor u modernizaciji i reformi javne administracije, poput uvođenja digitalizacije i poboljšanja procesa, postoje i dalje značajni razmaci u odnosu na naprednije zemlje članice. Ovo ukazuje na potrebu za daljnjim unapređenjem upravljanja, smanjenjem birokracije i povećanjem odgovornosti u radu javnih institucija.

EU okruženje nudi prilike za poboljšanje javnog sektora kroz različite fondove i inicijative usmjerene na razvoj i reformu. EU politike i sredstva, uključujući kohezijsku politiku i fondove za strukturalne reforme, predstavljaju priliku za financiranje ključnih projekata koji mogu unaprijediti kvalitetu javnih usluga i učinkovitost administracije. Hrvatska može koristiti ove resurse za modernizaciju infrastrukture, poticanje inovacija u javnom sektoru i unapređenje obrazovanja i zdravstva.

Rad također pokazuje da je važno osigurati usklađivanje s EU standardima i regulativama, posebno u područjima kao što su upravljanje javnim financijama, zaštita okoliša i socijalna politika. Provedba EU smjernica može poboljšati funkcioniranje javnog sektora, ali također zahtijeva kontinuirano praćenje i prilagodbu politika i procedura.

Uspjeh javnog sektora Republike Hrvatske u EU okruženju ovisi o sposobnosti da se odgovori na ove izazove i iskoriste dostupne prilike za unapređenje. Fokus na reforme, transparentnost i učinkovitost, uz aktivno korištenje EU sredstava, ključni su za postizanje održivog razvoja i poboljšanje kvalitete života građana.

Ovaj rad pruža osnovu za daljnje istraživanje i analizu, te služi kao poticaj za nastavak rada na reformama i politikama koje će omogućiti jaču integraciju Hrvatske u EU okvir i poboljšanje rada javnog sektora.



## 7. LITERATURA

1. „Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast“ (2020.) ; Dostupno na: <https://strukturfondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-EUROPA-2020.-hr.pdf> (Pristupljeno: 17.09.2024.)
2. Bajo, A. i Jurlina Alibegović, D. (2008). Javne financije lokalnih jedinica vlasti; Zagreb, Institut za javne financije, Školska knjiga,
3. Bajo, A., Zuber, L., Primorac, M. (2017). Uspješnost financijskog poslovanja poduzeća (trgovačkih društava) u vlasništvu države”, Fiscus, 5, str. 1-22
4. Bejaković, P., Vukšić, G., Bratić, V. (2011). Veličina javnog sektora u Hrvatskoj, Hrvatska i komparativna državna uprava. Časopis za teoriju i praksu javne uprave, Vol. 11(1),
5. Buttov, C. V., Weertes, S. (2022). Public sector information in the European Union policy: The misbalance between economy and individuals, Big Data & Society July–December: 1–13.
6. Buturac, G. (2014). Država i ekonomija: gdje je Hrvatska Ekonomski pregled, 65 (6),
7. Drobnjak, J. (2015). Javni sektor je temelj društva i generator njegovog razvoja, Makroekonomija,
8. DZS (2024). Naslovna stranica. Dostupno na: <https://dzs.gov.hr/> (pristupljeno: 10.9.2024.)
9. E-građani (n.d.). Postanite e-Građanin. Dostupno na: <https://gov.hr/hr/postanite-e-gradjanin/2090> (pristupljeno: 15.9.2024.)
10. European Commission (n.d.). Erasmus+. EU programme for education, training, youth and sport. Dostupno na: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/hr> (pristupljeno: 14.9.2024.)
11. Europska komisija (2022). Europska komisija pozdravlja otvaranje Pelješkog mosta, jednog od najvećih EU-projekata u povijesti. Dostupno na: [https://croatia.representation.ec.europa.eu/news/peljeski-most-2022-07-26\\_hr](https://croatia.representation.ec.europa.eu/news/peljeski-most-2022-07-26_hr) (pristupljeno: 15.9.2024.)
12. Golob, M., Vnučec, V. (2024). Procjena radnih učinaka u javnom i privatnom sektoru: stavovi i percepcije zaposlenika, Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, Vol. 18 No. 1-2,
13. Jovanović, M. (2016). Osnove ekonomike javnog sektora, Rijeka: Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci

14. Koprić, I., Musa, A., Đulabić, V. (2008). Europski standardi regulacije službi od općeg interesa: (kvazi)nezavisna regulacijska tijela u izgradnji modernog kapitalizma; Hrvatska državna uprava,
15. Manojlović, R. (2015). Javna uprava i politički sustav Savezne Republike Njemačke: modernizacija kroz očuvanje tradicije. Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, 15(1), 141-174.
16. Massey, A. (2019). Persistent public management reform: an egreore of liberal authoritarianism?, Public Money & Management, 39(1), str. 9-17
17. Miljenović, D. Kutnjak, G. Jakovac, P. (2020). Determiniranje obilježja djelotvornosti javnog sektora i javnog menadžmenta, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 8 (2020), No. 1, str. 295-311,
18. MMPI (2014). Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine. Dostupno na: [https://mmpi.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Strategija\\_postanske\\_usluge\\_RH\\_v54-listopad.pdf](https://mmpi.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Strategija_postanske_usluge_RH_v54-listopad.pdf) (pristupljeno: 1.8.2024.)
19. MPUDT (2024). Cilj reforme učiniti privlačnim rad u državnoj službi. Dostupno na: <https://mpudt.gov.hr/vijesti/cilj-reforme-uciniti-privlacnim-rad-u-drzavnoj-sluzbi/27869> (pristupljeno: 15.9.2024.)
20. MROSP (2024a). Naslovna stranica. Dostupno na: <https://mrosp.gov.hr/> (Pristupljeno: 1.8.2024.)
21. MROSP (2024b). Predsjednik Vlade RH Andrej Plenković: Najveće povećanje plaća u povijesti, 1,63 milijardi eura više za plaće zaposlenih u državnom i javnom sektoru. Dostupno na: <https://mrosp.gov.hr/vijesti/predsjednik-vlade-rh-andrej-plenkovic-najvece-povecanje-placa-u-povijesti-1-63-milijardi-eura-vise-za-place-zaposlenih-u-drzavnom-i-javnom-sektoru/13310> (pristupljeno: 2.8.2024.)
22. Polese, F. (2017). Performance Evaluation and Measurement in Public Organizations: A Systematic Literature Review, International Journal of Business Administration, 8(1), str. 106-117
23. Strukturni fondovi (2017). Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća. Dostupno na:

<https://strukturnifondovi.hr/wpcontent/uploads/2017/06/Vodiczakorisnikeodefinicijimalihisrednjihpoduzeca.pdf> (pristupljeno: 14.9.2024.)

24. Šimović, H. i Deskan-Škrebić, M. (2018). B2B Ekonomika javnog sektora 2: obuhvat i veličina javnog sektora u Hrvatskoj,
25. Šonje, V. (2023). Kako Hrvatska (ekonomski) sustiže druge europske zemlje i može li se proces nastaviti, Arhivanalitika. Dostupno na: <https://arhivanalitika.hr/blog/b2b-ekonomika-javnog-sektora-2-obuhvat-i-velicina-javnog-sektora-u-hrvatskoj/> (pristupljeno: 14.9.2024.)
26. Žmegač, D., Ostojić, A. (2014). Značajke organizacije javnih i privatnih poslovnih sustava u Republici Hrvatskoj”, In: Proceedings of 4th International Conference “Vallis Aurea” Focus on: Regional & Innovation Development, Katalinić, Branko (ur.), 18.-20.09.2014, Požega: Polytechnic in Požega, Croatia & DAAAM International Vienna, Austria, str. 801-809

## **POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA**

Popis slika:

Slika 1. Prikaz javnog sektora..... 5

Popis grafikona:

Grafikon 1. Prikaz rasta plaća u javnom sektoru (u eurima) ..... 19