

# Upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina na projektima u javnom sektoru

---

**Baćac, Deni**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:832895>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DENI BAĆAC**

**UPRAVLJANJE OČEKIVANJIMA INTERESNO-UTJECAJNIH  
SKUPINA NA PROJEKTIMA U JAVNOM SEKTORU**

Diplomski rad

Pula, 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DENI BAĆAC**

**UPRAVLJANJE OČEKIVANJIMA INTERESNO-UTJECAJNIH  
SKUPINA NA PROJEKTIMA U JAVNOM SEKTORU**

Diplomski rad

**JMBAG: 0269134720; izvanredna studentica**

**Studijski smjer: Poslovna ekonomija – Management i poduzetništvo**

**Predmet: Projektni menadžment**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: izv.prof.dr.sc. Sabina Lacmanović**

Pula, srpanj 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana *Deni Baćac*, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, *Deni Baćac* dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „*Upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina na projektima u javnom sektoru*“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. INTERESNO-UTJECAJNE SKUPINE NA PROJEKTU .....	3
2.1. Identifikacija interesno-utjecajnih skupina .....	5
2.2. Analiza interesno-utjecajnih skupina .....	10
2.3. Strategija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama .....	13
3. KOMUNIKACIJA NA PROJEKTU .....	15
3.1. Planiranje komunikacije .....	16
3.2. Distribucija informacija .....	20
3.3. Izvješćivanje o napretku projekta .....	21
4. UČINKOVITO UPRAVLJANJE OČEKIVANJIMA INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA.....	23
5. PROJEKTI U JAVNOM SEKTORU .....	27
5.1. Teorijski okvir javnog sektora .....	27
5.2. Obilježja projekata u javnom sektoru .....	28
6. ANALIZA UPRAVLJANJA OČEKIVANJIMA INTERESNO – UTJECAJNIH SKUPINA NA PRIMJERU PROJEKATA U JAVNOM SEKTORU .....	29
6.1. Projekt oporavka nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva u Hrvatskoj, 2020. ....	29
6.1.1. Kontekst i temeljna obilježja projekta .....	29
6.1.2. Identifikacija i analiza interesno-utjecajnih skupina .....	34
6.1.3. Angažman i upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina.....	39
6.1.4. Napredak i evaluacija projekta .....	52
6.2. Projekt oporavka i obnove nakon potresa u Turskoj, 2023. ....	55
6.2.1. Kontekst i temeljna obilježja projekta .....	55
6.2.2. Identifikacija interesno-utjecajnih skupina .....	60
6.2.3. Angažman i upravljanja očekivanjima interesno-utjecajnih skupina.....	63
6.2.4. Napredak i evaluacija projekta .....	68
6.3. Kritički osvrt na upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina analiziranih projekata .....	71
7. ZAKLJUČAK .....	75
POPIS LITERATURE .....	76
POPIS TABLICA .....	83
POPIS SLIKA .....	83
SAŽETAK.....	84
SUMMARY .....	85

## 1. UVOD

Upravljanje projektima u javnom sektoru predstavlja nimalo lak zadatak zbog brojnosti i raznolikosti interesno-utjecajnih skupina koje su uključene u realizaciju projekta ili na koje projekt može imati utjecaja. Interesno-utjecajne skupine uključuju širok spektar dionika od kojih svatko ima svoje specifične interese, očekivanja i utjecaj na ishod projekta. Očekivanja i interesi različitih dionika mogu značajno utjecati na odluke o planiranju, implementaciji i evaluaciji projekata, a zanemarivanje njihovih interesa i očekivanja može na kraju dovesti do kašnjenja u izvedbi projektnih aktivnosti, prekoračenja budžeta, pa čak i do potpunog neuspjeha projekta. Kod projekata koji se izvode u domeni javnog sektora, transparentnost i otvorena komunikacija ključni su elementi koji doprinose uspješnom upravljanju očekivanjima identificiranih interesno-utjecajnih skupina. Nedostatak informacija među uključenim stranama može rezultirati sukobima, nepovjerenjem i otporom dionika prema projektu, posebice ako su u pitanju veliki infrastrukturni projekti od nacionalne važnosti koji uvelike utječu na svakodnevni život stanovnika neke regije. Stoga je ključno razviti učinkovitu strategiju upravljanja dionicima na projektu, koja će voditelju projekta omogućiti bolje upravljanje i nadzor nad interesno-utjecajnim skupinama i njihovim očekivanjima.

Glavni cilj ovog rada je identificirati i analizirati ključne aspekte upravljanja očekivanjima interesno-utjecajnih skupina na odabranim primjerima projekata u javnom sektoru. U prvom dijelu rada daje se uvid u postojeće prakse koje služe za identifikaciju, analizu i razvoj strategije upravljanja interesno-utjecajnim skupinama, dok je u drugom dijelu rada provedeno kvalitativno istraživanje na temelju usporedne analize dviju strategija upravljanja očekivanjima interesno-utjecajnih skupina na odabranim primjerima projekata u javnom sektoru. Istraživanje je provedeno na temelju analize sekundarnih podataka.

Ovaj rad je koncipiran u sedam glavnih poglavlja. Uvodno poglavlje daje sažet pregled rada te opisuje svrhu i korištenu metodologiju. Drugo poglavlje postavlja teorijski okvir te definira ključne pojmove i koncepte vezane uz identifikaciju, analizu i upravljanje interesno-utjecajnim skupinama. Treće poglavlje bavi se komunikacijom na projektu, a naglasak je stavljen na planiranje komunikacije, distribuciju informacija i izvješćivanje o napretku projekta. Četvrto poglavlje daje pregled metoda i alata za učinkovito upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnim skupina. Peto poglavlje obuhvaća

teorijski okvir javnog sektora i temeljna obilježja projekata u javnom sektoru. U šestom poglavlju analizirani su primjeri strategija upravljanja očekivanjima interesno-utjecajnih skupina na dva projekta u javnom sektoru. Na kraju poglavlja daje se kritički osvrt autora na spoznaje dobivene analizom odabranih slučajeva. Zaključno poglavlje sumira najvažnije elemente učinkovite komunikacije i upravljanja očekivanjima interesno-utjecajnih skupina na projektima u javnom sektoru. Na samom kraju rada navode se pregled literature, tablica i slika, te sažetak.



## 2. INTERESNO-UTJECAJNE SKUPINE NA PROJEKTU

Projekt je složeni poduhvat koji zahtijeva angažman i aktivnu suradnju različitih dionika. Svaki projekt obično ima svoje ključne dionike koji mogu biti interno vezani uz organizaciju ili su dio njezina vanjskog okruženja. Uloga dionika na projektu razlikuje se ovisno o položaju koji zauzimaju unutar ili izvan organizacije, te njihovom interesu, utjecaju ili potrebi za uključivanjem u projekt. Brojne su mogućnosti kako se dionici mogu angažirati na projektu, uključujući osiguravanje potrebnih materijalnih i financijskih resursa, sudjelovanje u donošenju odluka, pružanje podrške voditelju projekta i članovima tima, te aktivno sudjelovanje u implementaciji projekta. Svi relevantni dionici koji su na neki način povezani s projektom zapravo predstavljaju interesno-utjecajne skupine projekta. Značenje pojma interesno-utjecajnih skupina zavisi od konteksta. U kontekstu projektnog menadžmenta, ovaj pojam označava heterogenu mrežu pojedinaca, grupa i organizacija koji su direktno ili indirektno povezani s projektom i na koje rezultat projekta može pozitivno ili negativno utjecati. (PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima, 2011.). Osim termina interesno-utjecajne skupine, u stručnoj se literaturi često upotrebljavaju i drugi termini poput „zainteresirane strane“ ili engl. „stakeholders“. Interesno-utjecajne skupine mogu imati značajne koristi od projekta te će ga zbog toga podržavati i pomoći u ostvarenju zadanih ciljeva. S druge strane, projekt može negativno utjecati na njihove interese pa će vjerojatno nastojati zaustaviti njegovu provedbu (Vogwell, 2003.). Među važne interesno-utjecajne skupine prisutne na projektu ubrajaju se: sponzor projekta, projektni menadžer, članovi tima, zaposlenici, dobavljači, klijenti i korisnici projektnog proizvoda ili usluge, lokalne zajednice, regulatorna tijela, medijske institucije i drugi relevantni akteri.

Upravljanje dionicima na projektu predstavlja jedan od ključnih procesa o kojima ovisi uspješno vodstvo i realizacija projekta. Loše upravljanje dionicima može rezultirati gubitkom podrške i predanosti dionika projektu, što u konačnici dovodi do nemogućnosti ostvarenja projektnih ciljeva. Shodno tome, može se zaključiti kako je važna odgovornost voditelja projekta pravovremeno identificirati sve dionike, njihov utjecaj i interes, te učinkovito upravljati komunikacijom na projektu kako bi održao uzajamne odnose s ključnim dionicima.

Prema Vodiču kroz PMBOK® (2013.), kako je navedeno u Abdalla i Elmualim (2020.), moguće je izdvojiti nekoliko temeljnih odgovornosti voditelja projekta o kojima ovisi uspješnost upravljanja odnosima s dionicima na projektu:

- odgovornost prema vrhovnom menadžmentu i odboru za upravljanje projektima te redovito izvješćivanje o napretku projekta;
- osiguravanje da se projekt izvodi prema dogovorenim zahtjevima i uvjetima;
- ažuriranje registra rizika projekta i integracija postupaka za upravljanje rizicima u planove projekta;
- praćenje odstupanja u proračunu, rasporedu ili opsegu projekta;
- praćenje aktivnosti projekta putem detaljnih planova i rasporeda, te redovita priprema izvješća;
- upravljanje odnosima s dionicima i rješavanje otvorenih pitanja;
- upravljanje očekivanjima sponzora projekta i ostalih relevantnih dionika;
- praćenje napretka projekta i dovršenosti pojedinih faza radi osiguravanja kvalitete i smanjenja mogućih odstupanja od zadanih rokova.

Proces upravljanja interesno-utjecajnim skupinama u pravilu predstavlja ciklus koji se sastoji od nekoliko ključnih elemenata. U Tablici 1. navedeno je nekoliko primjera kako pojedini autori promatraju proces upravljanja dionicima na projektu.

Tablica 1. Proces upravljanja dionicima na projektu

<b>Autori i stručne publikacije</b>	<b>Elementi procesa upravljanja dionicima</b>
Cleland i Ireland (2002.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikacija interesno-utjecajnih skupina</li> <li>2. Prikupljanje informacija o interesno-utjecajnim skupinama</li> <li>3. Određivanje misije interesno-utjecajnih skupina</li> <li>4. Identifikacija snaga i slabosti interesno-utjecajnih skupina</li> <li>5. Predviđanje ponašanja interesno-utjecajnih skupina</li> <li>6. Razvoj i implementacija strategije upravljanja interesno-utjecajnim skupinama</li> </ol>
Institute of Project Management (2022.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikacija interesno-utjecajnih skupina</li> <li>2. Analiza interesno-utjecajnih skupina</li> <li>3. Prioritizacija interesno-utjecajnih skupina</li> <li>4. Prikupljanje informacija od interesno-utjecajnih skupina</li> <li>5. Mapiranje dionika pomoću matrice moći/interesa</li> <li>6. Postavljanje okvira za upravljanje očekivanjima dionika</li> </ol>

Simply Stakeholders (2023.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Određivanje ciljeva</li> <li>2. Identifikacija interesno-utjecajnih skupina</li> <li>3. Analiza interesno-utjecajnih skupina</li> <li>4. Izrada strategije i određivanje prioriteta</li> <li>5. Određivanje izvora i podjela odgovornosti</li> <li>6. Upravljanje i nadzor nad interesno-utjecajnim skupinama</li> </ol>
--------------------------------	--

Izvor: izrada autora.

Pojedini elementi procesa upravljanja interesno-utjecajnim skupinama ističu se kod većine spomenutih autora. Na osnovu toga, može se zaključiti kako proces upravljanja dionicima obuhvaća nekoliko ključnih koraka: identifikacija relevantnih interesno-utjecajnih skupina, prikupljanje i analiza podataka o dionicima, upravljanje njihovim očekivanjima te razvoj strategije upravljanja interesno-utjecajnim skupinama.

## 2.1. Identifikacija interesno-utjecajnih skupina

Identifikacija interesno-utjecajnih skupina predstavlja jedan od ključnih elemenata u planiranju projekata. Prema PMI Vodiču kroz znanje o upravljanju projektima (2011.), proces identifikacije interesno-utjecajnih skupina obuhvaća identifikaciju svih individua, skupina i/ili organizacija koje su uključene u realizaciju projekta te mogu utjecati na njegov ishod ili projektni proizvod/usluga može imati utjecaja na njih. Ovaj proces zahtjeva dokumentiranje svih relevantnih informacija o interesima, uključenosti i utjecaju dionika na projekt.

Općenito postoje dvije glavne skupine dionika, a to su unutarnje i vanjske interesno-utjecajne skupine na projektu (Vogwell, 2003.). Unutarnje interesno-utjecajne skupine obuhvaćaju dionike koji su izravno vezani uz projekt ili organizaciju koja upravlja projektom. To mogu biti članovi tima, projektni menadžeri, interni korisnici ili drugi relevantni dionici. S druge strane, vanjske interesno-utjecajne skupine čine dionici koji nisu izravno uključeni u provedbu projekta, ali čiji interesi i očekivanja ipak ovise o njegovom ishodu. To mogu biti krajnji korisnici, klijenti, dobavljači, regulatorna tijela, lokalna zajednica ili druge vanjske organizacije (Usmani, 2022.). U Tablici 2. navedene su neke od najznačajnijih unutarnjih i vanjskih interesno-utjecajnih skupina na projektu.

Tablica 2. Unutarnje i vanjske interesno-utjecajne skupine na projektu

Unutarnje	Vanjske
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sponzor projekta</li> <li>• Projektni menadžer</li> <li>• Članovi projektnog tima</li> <li>• PMO (Project Management Office) – Ured za upravljanje projektima</li> <li>• Menadžer programa</li> <li>• Odbor za upravljanje projektom/portfeljem</li> <li>• Odbor povjerenika (u neprofitnim organizacijama)</li> <li>• Vlasnici / osnivači kompanije</li> <li>• Vrhovni menadžment – npr. izvršni direktori</li> <li>• Projektni menadžeri drugih projekata u organizaciji</li> <li>• Funkcijski odjeli/jedinice unutar organizacije, njihovi rukovoditelji i svi zaposlenici (npr. istraživanje i razvoj, financije, računovodstvo, ljudski resursi, prodaja, marketing, proizvodnja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klijenti</li> <li>• Krajnji korisnici</li> <li>• Dobavljači</li> <li>• Izvoditelji i podizvoditelji projekta</li> <li>• Dioničari</li> <li>• Regulatorni organi</li> <li>• Vladine agencije (npr. savezne, državne, lokalne, županijske)</li> <li>• Lokalne zajednice</li> <li>• Mediji</li> <li>• Lobisti</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema: OGUZ, A. (n.d.) *Project Management, Identifying Stakeholders and Managing Their Expectations*.

Osim podjele dionika na unutarnje i vanjske, postoje i drugi pristupi koji služe pri identifikaciji interesno-utjecajnih skupina. Prema PMI Vodiču kroz znanje o upravljanju projektima (2011.), u ključne interesno-utjecajne skupine ubrajaju se:

- Klijenti ili krajnji korisnici – osobe ili organizacije kojima je namijenjen i koji će koristiti projektni proizvod ili uslugu. U nekim područjima primjene klijenti mogu označavati preuzimatelja projektnog proizvoda/usluge, dok korisnici označavaju subjekte koji će koristiti projektni proizvod/uslugu. Primjerice, kod projekta razvoja novog lijeka, liječnici označavaju klijente koji preuzimaju projektni

proizvod (lijek) i prepisuju ga pacijentima, odnosno krajnjim korisnicima koji će uzimati lijek.

- Projektni sponzor – predstavlja osobu koja osigurava dostatna financijska sredstva za uspješnu provedbu projekta. Projektni sponzor ima vrlo značajnu ulogu u procesu prihvaćanja i odobravanja projektnog prijedloga. Kada je projekt tek osmišljen, projektni sponzor zagovara i brani projekt kod viših razina menadžmenta te pokušava pridobiti podršku svih članova organizacije.
- Voditelji portfelja/odbor za nadzor portfelja – uključuje osobe odgovorne za generalno praćenje skupine projekata ili programa projekata koji mogu, ali i ne moraju biti međusobno zavisni. Odbor za nadzor portfelja najčešće čine izvršni direktori neke organizacije koji djeluju kao vijeće za odabir projekata, pregledavaju povrat investicije, vrijednost projekta te moguće rizike.
- Voditelj programa – predstavlja osobu odgovornu za koordinirano upravljanje međusobno zavisnim projektima kako bi se postigle koristi i kontrola koji se ne bi mogli ostvariti kada bi se tim projektima upravljalo pojedinačno.
- Ured za upravljanje projektima (PMO) – organizacijska jedinica odgovorna za koordinirano upravljanje projektima unutar njegove domene.
- Voditelj projekta ili projektni menadžer – osoba odgovorna za postizanje ciljeva projekta. Njegova uloga na projektu zahtjeva dobro prosuđivanje i identifikaciju prioriteta, dobro razvijene vještine vođenja i pregovaranja, te primjenu stručnog znanja i iskustva u upravljanju projektima. Projektni menadžer mora razumjeti procese ključne za uspješnu provedbu projekta, a neka od njegovih zaduženja na projektu jesu: razvoj plana upravljanja projektom, osiguravanje da projektne aktivnosti ne prelaze zadane vremenske okvire i budžet, identifikacija, nadzor i upravljanje rizicima, pravovremeno prenošenje informacija o napretku projekta ostalim interesno-utjecajnim skupinama itd.
- Članovi projektnog tima – dionici koji su zaduženi za izvedbu projekta.
- Voditelj organizacijske jedinice – osobe koje imaju vodeću ulogu unutar administrativnog ili funkcionalnog područja organizacije, uključujući ljudske resurse, financije, računovodstvo i nabavu.

- Voditelji operacija – osobe koje imaju vodeću ulogu unutar određenog poslovnog područja, uključujući sektore za istraživanje i razvoj, dizajn, proizvodnju, opskrbu, testiranje i održavanje.
- Dobavljači i poslovni partneri – vanjske organizacije i poduzeća koji osiguravaju resurse neophodne za provedu projekta.

Dinsmore (1993.) dionike projekta identificira na sljedeći način:

- Projektni prvaci – oni koji pokreću projekt i daju mu svrhu, uključujući investitore, poduzetnike koji teže profitu, istraživače, korisnike ili kupce itd.
- Projektni sudionici – pojedinci ili skupine zadužene za planiranje i izvedbu projekta, uključujući projektnog menadžera, članove tima, inženjere, konstruktore, dobavljače i državne institucije na lokalnoj ili nacionalnoj razini.
- Sudionici iz šire zajednice – pojedinci ili grupe koji direktno osjete utjecaj projekta, uključujući lokalne zajednice, političke grupe, civilne organizacije i sl.
- Parazitski sudionici – pojedinci, skupine ili organizacije koji nisu izravno povezani s projektom, ali ga koriste za vlastitu korist ili promociju. Ova skupina dionika obično obuhvaća medije, razne aktiviste, lobiste itd.

Prema Zekiću (2010.), ključne interesno-utjecajne skupine na projektu čine:

- „Projektni menadžment – osobe odgovorne za djelotvorno upravljanje projektom realizacijom;
- Projektni klijenti – pojedinci ili organizacije za koje se realizira projektni proizvod;
- Projektni izvođač – organizacija koja izvodi projekt;
- Projektni sponzor – osoba ili organizacija koja omogućuje izvođenje projekta (investitor, menadžment projekta...) osiguravajući financijsku i drugu podršku realizaciji projektnog proizvoda“.

Proces identifikacije interesno-utjecajnih skupina na projektu najčešće započinje analizom temeljne projektne dokumentacije. Prije svega, analizira se projektna povelja koja sadrži temeljne informacije o projektu, uključujući podatke o dionicima koji su uključeni u projekt. Nadalje, analizira se nabavna dokumentacija, posebice ako je projekt rezultat nabavne aktivnosti ili je predmet ugovora, obzirom da stranke ugovora predstavljaju važne interesno-utjecajne skupine. Analiziraju se faktori okruženja poduzeća, kao što su organizacijska struktura, kultura, standardi, propisi, itd. Pored navedenog, prilikom identifikacije interesno-utjecajnih skupina treba uzeti u obzir i organizacijska procesna sredstva koja obuhvaćaju povijesne podatke o organizaciji, iskustva s prethodnih projekata te korisne alate za izradu registra zainteresiranih strana (PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima, 2011.).

Neki od osnovnih alata kojima se projektni menadžeri služe za precizniju identifikaciju interesno-utjecajnih skupina obuhvaćaju analizu interesno-utjecajnih skupina, koja će biti detaljnije opisana u nastavku i stručno mišljenje. Stručno mišljenje, kao što i sam naziv govori, podrazumijeva uzimanje u obzir mišljenja i ekspertize pojedinaca ili skupina koji imaju iskustvo te su stručnjaci u predmetnom području. Primjerice, stručno mišljenje djelatnika drugih odjeljenja unutar organizacije, viših razina menadžmenta, voditelja projekata koji su stekli iskustvo na sličnim projektima, vanjskih konzultanata i stručnjaka za neko poslovno područje, profesionalnih i tehničkih udruženja i sl. (PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima, 2011.).

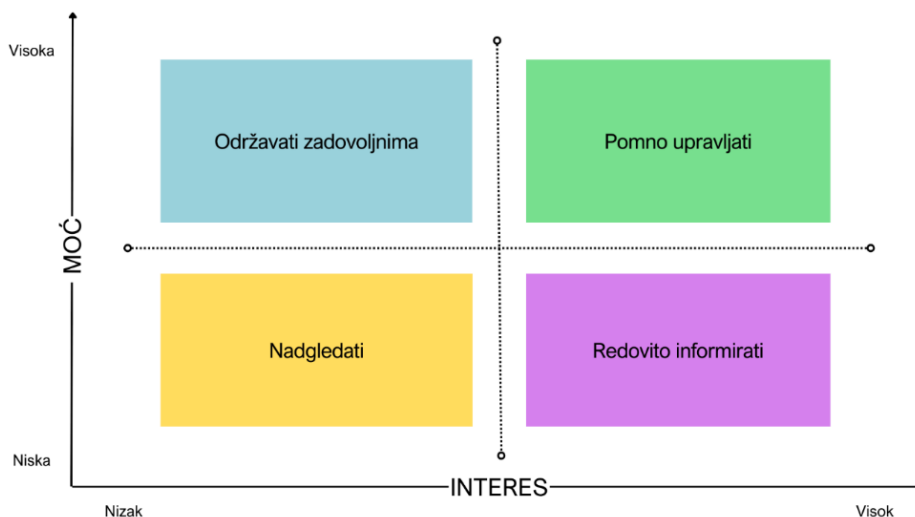
Iz procesa identifikacije dionika proizlaze temeljni projektni dokumenti koji pomažu projektom menadžeru u upravljanju projektom. Među najvažnije se ubrajaju: registar zainteresiranih strana koji sadrži informacije o identitetu i ulozi različitih interesno-utjecajnih skupina

, kao i njihova očekivanja i utjecaj na projekt, te strategija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama koja pomaže u određivanju specifičnog pristupa prema svakoj od identificiranih skupina dionika. Strategija upravljanja dionicima sadrži elemente kao što su: identifikacija ključnih interesno-utjecajnih skupina, određivanje razine njihovog utjecaja i uključenosti u projekt te prijedlog strategije upravljanja svakom od tih skupina (PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima, 2011.).

## 2.2. Analiza interesno-utjecajnih skupina

Nakon identifikacije ključnih dionika, sljedeći korak u procesu upravljanja dionicima jest analiza njihovih interesa, zahtjeva i očekivanja. Analiza ili „mapiranje“ dionika uključuje niz tehnika i alata za sustavno prikupljanje i obradu podataka o ključnim dionicima projekta, te ih grupira na osnovu njihovih atributa kao što su moć, interes, utjecaj i razina uključenosti u projekt (Usmani, 2022.). Među najčešće korištene metode za analizu interesno-utjecajnih skupina na projektu valja istaknuti identifikaciju dionika pomoću matrice moći/interesa, koja dionike svrstava u nekoliko skupina ovisno o njihovoj razini ovlasti (moći) i njihovom interesu za ishod projekta (PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima, 2011.). Klasičan primjer matrice moći/interesa ilustriran je na Slici 1.

Slika 1. Matrica moći/interesa interesno-utjecajnih skupina na projektu



Izvor: izrada autora prema: PMI Vodiču kroz znanje o upravljanju projektima (2011.).

Iz Slike 1. vidljivo je kako je matrica moći/interesa podijeljena na četiri kvadranta, pri čemu svaki kvadrant opisuje razinu moći i interesa različitih dionika. Položaj u mreži određuje razinu angažmana i komunikacije potrebne za svaku skupinu dionika: visoka moć/visok interes, visoka moć/nizak interes, niska moć/visok interes i niska moć/nizak interes. Primjena navedene matrice može projektnim menadžerima olakšati proces prioritizacije dionika, te omogućiti bolju prilagodbu komunikacijskih strategija prema



svakom od dionika. Prema MasterClass (2021.), elemente matrice moći/interesa moguće je tumačiti na sljedeći način:

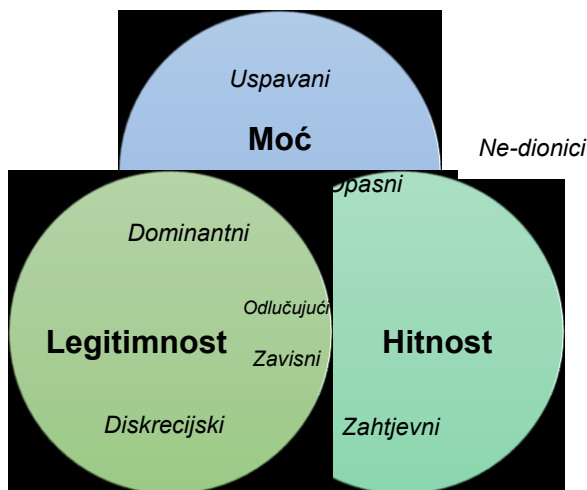
- Pomno upravljati interesno-utjecajnim skupinama koje imaju visoku moć i visok interes. Dionici koji se nalaze u ovom kvadrantu su najvažniji dionici na projektu, a voditelj projekta trebao bi staviti prioritet na zadovoljenje njihovih interesa i zahtjeva. Projektni sponzor primjer je dionika koji može spadati u ovu skupinu.
- Održavati zadovoljnim interesno-utjecajne skupine koje imaju visoku moć i nizak interes. Ovi dionici zahtijevaju određenu razinu pažnje, no obzirom da nemaju snažan interes za projekt, od voditelja projekta se ne očekuje da ulaže veliki trud u zadovoljenje njihovih zahtjeva. Primjer dionika koji se može svrstati u ovu skupinu je vlada.
- Redovito informirati interesno-utjecajne skupine koje imaju malu razinu moći i visok interes. Iako ovi dionici nemaju dovoljno moći da utječu na ishod projekta, oni mogu značajno pridonijeti ostvarenju ciljeva projekta. Primjer takvih dionika su krajnji korisnici projektnog proizvoda.
- Nadgledati interesno-utjecajne skupine koje imaju nisku razinu moći i interesa. Primjer takvih dionika jesu lokalne zajednice.

PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (2011.) navodi još dva slična modela matrice za analizu dionika, a to su: matrica moći/utjecaja koja grupira dionike na osnovu njihove razine moći i njihove razine utjecaja na projekt, te matrica utjecaja/učinaka koja grupira interesno-utjecajne skupine na temelju njihove uključenosti (utjecaja) i sposobnosti da utječu na planiranje ili izvedbu projekta.

Osim spomenutih matrica, još jedna od poznatijih metoda analize dionika jest model istaknutosti (engl. Salience Model). Model istaknutosti opisuje podjelu interesno-utjecajnih skupina na temelju tri ključna atributa koja posjeduju – moć, hitnost i legitimnost. Ovaj model moguće je grafički prikazati pomoću Vennovog dijagrama, gdje svaki od krugova predstavlja jedan od spomenutih atributa. Sjecišta krugova označavaju vrste interesno-utjecajnih skupina koje posjeduju više atributa. Moć je moguće tumačiti kao utjecaj ili autoritet koji interesno-utjecajne skupine imaju na projekt ili njegove ciljeve. Legitimnost predstavlja razinu do koje je interesno-utjecajna

skupina uključena u projekt, dok hitnost označava stupanj do kojeg zahtjevi interesno-utjecajnih skupina zahtijevaju trenutnu pozornost. Hitnost najčešće ovisi o dva čimbenika – vremenskoj osjetljivosti i kritičnosti (Singh, 2022.). Slika 2. prikazuje dijagram modela istaknutosti.

Slika 2. Model istaknutosti



Izvor: SINGH, H. (2022.) *The Salience Model for Stakeholder Classification*, Deep Fried Brain Project.

Ovisno o atributima koje posjeduju, Danda (2020.) dionike projekta svrstava u jednu od sljedećih skupina:

- Uspavane interesno-utjecajne skupine (*engl. Dormant*) – dionici koji posjeduju visoku moć, dok su im legitimitet i hitnost niski. Uspavani dionici ne zahtijevaju velik angažman, međutim, voditelji projekta moraju ih prepoznati, jer ti dionici mogu steći legitimitet ili hitnost, te shodno tome imati veći utjecaj na projekt.
- Diskrecijske interesno-utjecajne skupine (*engl. Discretionary*) – dionici koji posjeduju visok legitimitet, ali su im moć i hitnost niski. Bez obzira što su im moć i hitnost niski, zbog njihovog legitimiteta voditelj projekta nastoji ispuniti njihove zahtjeve. Primjer diskrecijskih dionika su nevladine organizacije ili udruge civilnog društva.

- Dominantne interesno-utjecajne skupine (*engl. Dominant*) – dionici koji posjeduju moć i legitimnost, ali im nedostaje hitnost. Obzirom da ovi dionici imaju legitiman interes za projekt, njima voditelj projekta treba pomno upravljati.
- Odlučujuće interesno-utjecajne skupine (*engl. Definitive*) – dionici koji imaju veliku moć, visoku legitimnost i veliku hitnost. Od voditelja projekta očekuje se da njima pomno upravlja. U ovu skupinu mogu spadati više razine menadžmenta organizacije.
- Opasne interesno-utjecajne skupine (*engl. Dangerous*) – dionici koji imaju veliku moć i hitnost, ali imaju nisku legitimnost. Zbog svojih karakteristika mogu stvarati probleme na projektu.
- Zavisne interesno-utjecajne skupine (*engl. Dependent*) – dionici koji imaju hitne zahtjeve i visoku legitimnost, ali ne posjeduju moć. Mogu se nametati, ali uglavnom nemaju značajnog utjecaja na projekt.
- Zahtjevne interesno-utjecajne skupine (*engl. Demanding*) – imaju visoku hitnost, ali nisku moć i legitimitet. Zahtijevaju pozornost te mogu imati utjecaja na druge dionike ukoliko njihovi zahtjevni nisu ispunjeni.
- Ne-dionici ili potencijalni dionici (*engl. Non-stakeholder*) – dionici koji nisu uključeni u projekt, pa njima voditelj projekta ne treba upravljati.

### **2.3. Strategija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama**

Učinkovito upravljanje interesno-utjecajnim skupinama polazi od razumijevanja interesa i očekivanja dionika, na temelju čega je zatim moguće razviti adekvatnu strategiju upravljanja odnosima s tim dionicima (Lockhart, 2024.). Strategija upravljanja dionicima uključuje elemente poput: identifikacije interesno-utjecajnih skupina i njihovih očekivanja, poželjne razine uključenosti u projekt i planiranog pristupa za pridobivanje njihove podrške, te smanjenje mogućih izazova (PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima, 2011.).

Usmani (2022.) ističe sljedeće ključne vještine voditelja projekta koje su potrebne za učinkovito upravljanje interesno-utjecajnim skupinama:

- upravljanje sukobima – interesno-utjecajne skupine imaju različita očekivanja, interese, ciljeve i vrijednosti, zbog čega može doći do neslaganja s određenim odlukama i akcijama za vrijeme realizacije projekta. Kako bi smanjili mogućnost neslaganja i sukoba, projektni menadžer mora jasno definirati uloge svih dionika na projektu i dobro razraditi plan komunikacije;
- pregovaranje – primjerice, pregovaranje oko naknade za članove projektnog tima, pregovaranje oko naknada za lokalnu zajednicu, pregovaranje s dobavljačima u vezi materijalnih resursa potrebnih za izvedbu projekta, itd.;
- svijest o kulturi – poznavanje i uvažavanje kulturnih razlika među pojedincima i grupama pomaže u smanjenju nesporazuma u međusobnoj komunikaciji;
- svijest o politici – prepoznavanje i poštivanje moći i legitimnosti pojedinih interesno-utjecajnih skupina;
- aktivno slušanje – veće su šanse da će interesno-utjecajne skupine podržati projekt kada osjećaju da se njihovo mišljenje uvažava;
- davanje pravovremenih i relevantnih informacija – informacije koje se prenose interesno-utjecajnim skupinama moraju biti točne, pouzdane i povjerljive. Pružanje netočnih informacija može negativno utjecati na povjerenje i podršku interesno-utjecajnih skupina;
- ispunjavanje zahtjeva komunikacije – neke interesno-utjecajne skupine mogu zahtijevati pristup povjerljivim podacima. Na primjer, za sponzore projekta to mogu biti izvještaji o performansama;

Organizacije bi trebale redovito procjenjivati učinkovitost svojih aktivnosti upravljanja dionicima, te shodno tome prilagođavati strategiju upravljanja dionicima.

### 3. KOMUNIKACIJA NA PROJEKTU

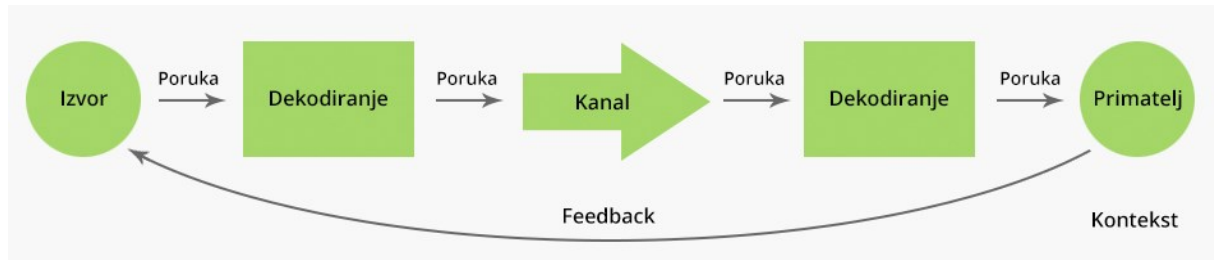
Komunikacija označava proces prikupljanja, interpretacije i distribucije informacija među različitim dionicima (Zulch, 2014.). U području projektnog menadžmenta, učinkovita komunikacija čini temelj uspješnog vođenja i implementacije projekata. Upravljanje komunikacijom predstavlja jedan od ključnih faktora o kojima ovisi uspjeh projekta, stoga je važno da voditelj projekta zna odrediti i primijeniti odgovarajuće komunikacijske metode i alate, kao i kanale komunikacije za distribuciju informacija među ključnim dionicima. Pored toga, važnu ulogu ima i prilagodba stila komunikacije prema pojedinim dionicima. Voditelj projekta odgovoran je za prenošenje relevantnih i pravovremenih informacija članovima tima te izvještavanje viših razina menadžmenta, kao i ostalih interesno-utjecajnih skupina o napretku projekta. Jasna i pravovremena komunikacija između članova tima i prema ostalim interesnim skupinama omogućuje smanjenje nesporazuma, konflikata i neefikasnih radnih procesa.

Prema Zulchu (2014.), proces komunikacije zasniva se na tri ključne komponente, a to su: pošiljatelj (odašiljač), kanal komunikacije i primatelj. Četvrta komponenta označava medij komunikacije, odnosno sredstvo pomoću kojeg se kodirana poruka prenosi komunikacijskim kanalom od pošiljatelja do primatelja. Uspješan prijenos informacija i smanjenje nesporazuma ovisit će o funkcionalnosti svih elemenata komunikacijskog procesa. Štoviše, za uspješnu komunikaciju važno je razumjeti međusobne odnose i kontekst u kojem se informacije prenose. To bi značilo da se ponekad iste informacije mogu putem različitih kanala i metoda prenositi članovima tima, kao i unutarnjim i vanjskim interesno-utjecajnim skupinama, naročito ako se projekt izvodi u multikulturalnom okruženju. Komunikacija u multikulturalnom okruženju može predstavljati izazov u vođenju i izvedbi projekta, a u ovakvom okruženju ključnu ulogu ima voditelj projekta koji treba poznavati i primijeniti najbolje prakse u komunikaciji s dionicima iz različitih kultura, uzimajući u obzir njihove stavove, obrasce ponašanja te jezične barijere (Abudi, 2013.).

Prema Čulo i Skendrović (2010.), model komunikacije sastoji se od nekoliko temeljnih elemenata. Prvi element je kodiranje, koje označava proces oblikovanja misli ili ideja u jezik koji je razumljiv drugima, zatim, poruka i povratna informacija (*engl. feedback*), što čini osnovu komunikacije između pošiljatelja i primatelja. Izlaz kodiranja je finalni oblik poruke koji proizlazi iz procesa kodiranja. Medij, kao sljedeći element, označava

sredstvo koje se koristi za prijenos poruke, dok se buka ili šum odnosi na sve faktore iz okruženja koji mogu ometati prijenos i razumijevanje poruke. Na kraju slijedi dekodiranje, odnosno proces prevođenja primljene poruke u razumljive i smislene informacije. Osnovni model komunikacije, prikazan na Slici 3., ilustrira kako se informacije razmjenjuju između pošiljatelja i primatelja.

Slika 3. Komunikacijski model



Izvor: TBA PRO. Preuzeto s: <https://tba.ba/komunikacijski.php> (04.04.2024.)

Nakon što je poruka uspješno isporučena, voditelj projekta mora obratiti pozornost na povratne informacije koje dobiva od članova tima i interesno-utjecajnih skupina. U slučajevima kada povratne informacije kasne ili nisu dostupne, potrebna je intervencija u upravljanju komunikacijama kako bi se komunikacija među dionicima poboljšala (Zulch, 2014.). Proces upravljanja komunikacijom na projektu obuhvaća kontinuirano praćenje, analizu i prilagodbu komunikacijskih planova i strategija (PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima, 2011.). Nedostatak adekvatne komunikacije može rezultirati brojnim problemima te u konačnici dovesti do neuspješnih ishoda projekta.

### 3.1. Planiranje komunikacije

Upravljanje projektima zahtijeva primjenu različitih metoda komunikacije, uključujući zahtjeve za informacijama, slanje informacija, postavljanje pitanja, davanje uputa, izgradnju timova ili stvaranje mreža dionika. Ključne faktore učinkovite komunikacije čine vještine pošiljatelja, uključujući njegove sposobnosti verbalne, neverbalne i pisane komunikacije, sposobnost aktivnog slušanja i razumijevanja, te sposobnost rješavanja sukoba (Zulch, 2014.).

PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (2011.) definira planiranje komunikacije na projektu kao proces utvrđivanja potreba za informacijama i definiranje komunikacijskog pristupa prema interesno-utjecajnim skupinama koje su važne za projekt. Kako bi planiranje komunikacije i sastavljanje komunikacijskog plana projekta bilo uspješno, nužno je da voditelj projekta razumije ono što projekt zahtjeva od komunikacijskog sustava i da dobro poznaje komunikacijske stilove i metode koji se mogu koristiti za zadovoljavanje tih zahtjeva (Zulch, 2014.). Preporučljivo je da se planiranje komunikacije provodi već u ranijim fazama projektnog ciklusa, obzirom da se na taj način može pospješiti angažman dionika uključenih u projekt. S druge strane, nedostatak planiranja komunikacije tijekom provedbe projekta može negativno utjecati na raspored provedbe aktivnosti, stvoriti dodatne troškove i utjecati na kvalitetu isporuke projektnog proizvoda ili usluge. Ponekad loša komunikacija može biti posljedica osjećaja preopterećenosti projektom ili nesposobnosti za učinkovito upravljanje sukobom. Do loše komunikacije može doći ako projektni menadžer pogrešno procijeni važnost pojedinih interesno-utjecajnih skupina i ne uključi ih u komunikacijski plan pa time neće biti u mogućnosti adekvatno odgovoriti na njihove probleme i/ili pritužbe. Loša komunikacija može biti i posljedica pretjerane komunikacije s dionicima. Primjerice, ako voditelj projekta šalje previše informacija o projektu ili dogovara učestale sastanke, postoji mogućnost da će izgubiti pozornost i angažman pojedinih dionika. Voditelj projekta mora znati ostvariti ravnotežu između "previše" i "premalu" komunikacije (Abudi, 2013.). U Tablici 3. naznačene su neke od mogućih posljedica loše komunikacije na projektu.

Tablica 3. Posljedice loše komunikacije na projektu

Loša komunikacija s članovima tima	Loša komunikacija s ostalim dionicima
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nerazumijevanje ciljeva projekta</i></li> <li>• <i>Propuštene prilike</i></li> <li>• <i>Sukobi između članova tima</i></li> <li>• <i>Smanjena angažiranost i nedostatak predanosti članova tima u obavljanju aktivnosti na projektu</i></li> <li>• <i>Smanjena produktivnost koja dovodi do prekoračenja rokova i budžeta</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nedostatak ili ograničeno prihvatanje projekta</i></li> <li>• <i>Nesporazum oko očekivanja dionika o tome što se smatra uspjehom projekta</i></li> <li>• <i>Sukobi između projektnog tima i dionika ili između skupina dionika</i></li> <li>• <i>Dionici koji ne podupiru projekt</i></li> <li>• <i>Propali projekti</i></li> </ul>

Izvor: izrada autora prema: ABUDI, G. (2013.) *Managing communications effectively and efficiently*, Project Management Institute.

Prilikom planiranja projekta, važno je odrediti pomoću kojih će se kanala i metoda distribuirati informacije među dionicima na projektu. Općenito postoje dva osnovna kanala komunikacije, a to su formalna i neformalna komunikacija. Prema Zulchu (2014.), formalna komunikacija može se odvijati u četiri smjera: vertikalno – odozgo prema dole i odozdo prema gore, horizontalno i dijagonalno. Komunikacija odozgo prema dole polazi od vrhovnog menadžmenta, a informacije se prenose kroz različite razine menadžmenta do članova tima. Glavni cilj je pružiti informacije o ciljevima, strategijama i politikama. Komunikacija odozdo prema gore podrazumijeva distribuciju informacija od članova projektnog tima prema srednjim i višim razinama menadžmenta. Horizontalna ili lateralna komunikacija odvija se između ljudi unutar istih skupina na projektu i služi za koordinaciju radnih napora. Dijagonalna komunikacija koristi se između ljudi unutar različitih skupina na projektu i obično služi za pružanje informacija, koordinaciju te pomoć jednoj ili više skupina. Neki autori navode i vanjsku komunikaciju kao peti smjer formalne komunikacije. Neformalna komunikacija koristi kanale kao što su tračevi, glasine i neformalne društvene skupine. Neformalne skupine formiraju se među članovima projektnog tima kako bi raspravljali o tekućoj problematici (Zulch, 2014.).

Osim komunikacijskih kanala, važno je razlikovati i različite metode komunikacije. Prema PMI Vodiču kroz znanje o upravljanju projektima (2011.), metode komunikacije na projektu moguće je klasificirati u sljedeće skupine:

- Interaktivna komunikacija koja omogućuje višesmjernu razmjenu informacija između dviju ili više strana. Ova vrsta komunikacije obuhvaća metode kao što su sastanci, telefonski razgovori, video konferencije i slično.
- Izlazna ili „push“ komunikacija koja podrazumijeva distribuciju informacija određenim primateljima koji trebaju biti upoznati s njima, no ne jamči da su te informacije uspješno poslone ili jasno razumljive primateljima. Ova vrsta komunikacije može uključivati metode poput slanja pisma, dopisa, izvješća, elektroničku poštu, faks, priopćenja za javnost, itd.
- Ulazna ili „pull“ komunikacija koja se koristi za distribuciju vrlo velikih količina informacija ili za komunikaciju s velikim auditorijem, pri čemu primatelji pristupaju sadržajima prema vlastitom nahođenju. Primjeri ove metode uključuju web stranice, e-učenje, online baze podataka, repozitorije i dr.



Velik izazov za svakog voditelja projekta je odrediti tko treba biti informiran, o čemu i u kojem trenutku. Postizanje ravnoteže u distribuciji informacija među svim dionicima projekta nije uvijek lak zadatak, obzirom da svaki od dionika ima različite zahtjeve i preferencije u vezi komunikacije. Neke će interesno-utjecajne skupine možda više preferirati komunikaciju putem e-pošte, dok će druge radije sudjelovati na sastancima licem u lice. Uloga je voditelja projekta osigurati da udovolji zahtjevima dionika kako bi održao njihovu angažiranost i predanost projektu, istovremeno optimizirajući vrijeme utrošeno na komunikaciju. Važno je razumjeti osobitosti dionika s kojima se komunicira, te izgraditi i održavati uzajamne odnose s njima. Izgradnja povjerenja s dionicima također je važna, jer povjerenje olakšava razmjenu informacija i uključenost u projekt. Kada dionici vjeruju voditelju projekta, više su skloni dijeliti informacije i aktivno sudjelovati u projektu.

Sastavljanje komunikacijskog plana omogućuje sustavno praćenje i ažuriranje svih relevantnih informacija o upravljanju komunikacijom na projektu. Komunikacijski plan omogućit će dostupnost i transparentnost informacija svim dionicima projekta, osiguravajući da su ciljevi komunikacije jasno definirani i razumljivi. Osim toga, jasno strukturiran komunikacijski plan pruža smjernice voditelju projekta za uspješno vođenje komunikacije tijekom svih faza projektnog ciklusa. Jednostavan komunikacijski plan najčešće daje odgovore na to s kime će se komunicirati (npr. projektni tim), što će se komunicirati (npr. projektni zadaci), kada će se komunicirati (npr. jednom tjedno), kako će se komunicirati (npr. sastanci u živo) te pomoću kojih će se metoda komunicirati (npr. kratka prezentacija na sastanku). S druge strane, složeni plan upravljanja komunikacijama trebao bi sadržavati puno više informacija o interesno-utjecajnim skupinama, uključujući smjernice za distribuciju informacija o projektu i način na koji će se informacije prikupljati od dionika (Abudi, 2013.).

Prema Abudi (2013.), složeni komunikacijski plan može uključivati elemente kao što su:

- popis svih uključenih strana na projektu (ponekad i pojedinačna imena dionika), uključujući njihovu odgovornost na projektu i osnovne podatke;
- smjernice za prikupljanje i distribuciju informacija;

- način na koji će se potrebne informacije slati dionicima, uključujući informacije o kojima dionike treba redovito izvještavati (npr. izvješće o napretku, proračun projekta);
- rokovi za komunikaciju i datumi dospjeća;
- osoba ili osobe u timu odgovorne za distribuciju informacija;
- metode kojima će se distribuirati informacije (npr. e-poštom, prezentacijom, putem video poziva itd.);
- način kako će se informacije prikupljati i distribuirati (npr. informacije o proračunu, opsegu projekta);
- osoba ili osobe odgovorne za prikupljanje i izvješćivanje o informacijama;
- način na koji će informacije o projektu biti pohranjene;
- odobrene komunikacijske metode, tehnologije, itd.

Komunikacijski planovi moraju se redovito ažurirati ovisno o tome kako projekt napreduje. Postoji mogućnost da će voditelj projekta za vrijeme izvedbe projekta identificirati nove dionike s kojima mora komunicirati, a da nisu uključeni u prvobitni komunikacijski plan.

### **3.2. Distribucija informacija**

Kada je riječ o distribuciji informacija, fokus se stavlja na proces implementacije plana upravljanja komunikacijom na projektu, kao i odgovaranja na neočekivane zahtjeve za informacijama (PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima, 2011.). Pravilna distribucija informacija omogućuje dionicima projekta pristup informacijama na pravi način, u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Praćenje komunikacijskog plana osigurava da svi dionici projekta budu svjesni svojih odgovornosti za komunikaciju s ostalim dionicima. Informacije o projektu koje se distribuiraju među dionicima mogu imati različite oblike, kao što su: dokumenti u tiskanom obliku; sustavi za arhiviranje i elektroničke baze podataka; elektronička komunikacija i alati za konferencije, poput e-pošte, faksa, glasovne pošte, telefona, video i web konferencija, web stranica i web izdavaštva; elektronički alati za upravljanje projektom, poput web sučelja za raspored

i softvera za upravljanje projektima, softvera za podršku sastancima i virtualnom uredu; portala i alata za suradničko upravljanje radom (Čulo i Skendrović, 2010.).

### **3.3. Izvješćivanje o napretku projekta**

Sustav izvješćivanja na projektu treba biti dizajniran tako da pruža informacije o napretku aktivnosti u odnosu na planirane rokove, eventualnim odstupanjima i problemima koji se pojavljuju tijekom izvođenja. Bitno je da sustav bude fleksibilan i prilagodljiv kako bi odgovarao specifičnim potrebama projektnog tima i vrhovnog menadžmenta. Također, pravovremeno upozoravanje na probleme može spriječiti veće komplikacije i kašnjenja na projektu (Fertalj et al., 2016.). Sustav izvješćivanja o napretku projekta čine procesi prikupljanja i distribucije informacija o napretku, odnosno učinkovitosti projekta. Izvješća o učinkovitosti najčešće uključuju: izvješća o statusu, mjerenja napredovanja i prognoze, a predstavljaju koristan alat pomoću kojeg dionici uključeni u projekt mogu dobiti informacije odgovarajuće razine. Format izvješća može biti jednostavan ili detaljan. Jednostavno izvješće o učinkovitosti može uključivati informacije o napretku kao što su postotak dovršenosti i status pojedinog područja (npr. opseg, vremenski raspored, troškovi i kvaliteta). S druge strane, detaljna izvješća mogu uključivati i elemente kao što su: analiza prošle učinkovitosti, trenutni status rizika i otvorenih pitanja, završeni rad tijekom razdoblja, rad koji će se sljedeći završiti, sažetak izmjena odobrenih u razdoblju te ostale relevantne informacije koje treba redovito pratiti i analizirati. Da bi se ostvareni rezultati i ukupni napredak svake pojedine faze projekta mogli uspješno popratiti, ovakva se izvješća trebaju redovito pripremati i distribuirati relevantnim dionicima. Prije pripreme izvješća o učinkovitosti potrebno je analizirati elemente kao što su plan upravljanja projektom, informacije i mjerenja o učinkovitosti rada, prognoze budžeta te organizacijska procesna sredstva (PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima, 2011.).

Plan upravljanja projektom predstavlja sveobuhvatni dokument koji pruža sve potrebne informacije o temeljnim obilježjima i vrijednostima projekta. Jednom odobreni plan projekta predstavlja osnovno mjerilo za praćenje napretka projekta, obzirom da su u njemu sadržane informacije o opsegu, vremenskom rasporedu i parametri troškova projekta, a nerijetko uključuje i tehničke parametre kao i parametre kvalitete. Uz pomoć navedenih parametara moguće je uspoređivati odstupanja od zadanih vrijednosti i time

kontinuirano pratiti napredak projekta. Informacije o učinkovitosti prate parametre poput statusa isporuka, progres rasporeda projektnih aktivnosti te ostvarene troškove. Mjere radne učinkovitosti služe za generiranje metrike projektnih aktivnosti koja omogućuje usporebu stvarnog napretka u odnosu na planirani. Takve metrike mogu uključivati planiranu u odnosu na stvarnu učinkovitost vremenskog rasporeda, planiranu u odnosu na stvarnu učinkovitost troškova te planiranu u odnosu na stvarnu tehničku učinkovitost. Prognoze budžeta pružaju informacije o raspoloživim sredstvima za koja se očekuje da će biti potrebna za preostali rad kao i procjene za završetak ukupnog projekta. Naposljetku, organizacijska procesna sredstva koja mogu utjecati na proces izvješćivanja o napretku mogu uključivati: predloške izvješća, politike i procedure koje definiraju mjere i indikatore koji će služiti za praćenje učinkovitosti te organizacijski definirane parametre odstupanja (PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima, 2011.).

Fertalj et al. (2016.) navode različite vrste izvještaja koji prate status projekta:

- izvješća za trenutno razdoblje – ova izvješća obuhvaćaju nedavno završene aktivnosti i analiziraju napredak u promatranom razdoblju. Također ističu eventualna odstupanja od planiranih rokova i nude prijedloge za korektivne mjere za aktivnosti koje kasne.
- kumulativna izvješća – prate cjelokupni napredak projekta od njegovog početka do trenutnog trenutka. Pružaju uvid u trendove, kao što su učestala odstupanja od plana ili poboljšanja u izvršavanju aktivnosti.
- izvješća o iznimkama – ova izvješća naglašavaju bilo kakva odstupanja od plana. Obično su formatirana jednostavno kako bi ih nadređeni lakše mogli razumjeti, ali se uz njih obično prilaže i detaljno izvješće.
- izvješća upozorenja, tzv. semafor izvješća – ova izvješća predstavljaju varijacije prethodnih izvješća koja dodaju vizualne oznake poput zelene za normalan napredak, žute za kašnjenje i crvene za ozbiljne probleme u napretku projekta.
- izvješća o odstupanjima – bilježe razlike između planiranog i stvarnog napretka na projektu, često kroz tablični format koji prikazuje planirane i stvarne vrijednosti te razlike, uz dodatak grafičkih prikaza.

## 4. UČINKOVITO UPRAVLJANJE OČEKIVANJIMA INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA

Očekivanja interesno-utjecajnih skupina obuhvaćaju širok spektar čimbenika, od osiguravanja da konačni proizvod ili usluga projekta odgovaraju postavljenim standardima kvalitete, do završetka projekta pravovremeno i unutar odobrenog proračuna. Ispunjenje očekivanja interesno-utjecajnih skupina podrazumijeva isporuku rezultata koji zadovoljavaju njihove zahtjeve, usklađivanje s njihovim interesima i poticanje pozitivnih odnosa tijekom cijelog životnog ciklusa projekta. Upravljanje očekivanjima uključuje transparentnu komunikaciju, aktivno praćenje i rješavanje otvorenih pitanja (Bridges, 2023.). Razumijevanje očekivanja koja imaju klijenti i ostali ključni dionici u vezi s projektom ili projektnim proizvodom čini temelj procesa upravljanja očekivanjima dionicima. Različite metode, poput intervjua, rasprava, anketa, suradnje s marketinškim agencijama, e-pošte ili uporaba drugih komunikacijskih alata, samo su neke od metoda koje se koriste za identificiranje očekivanja dionika. Prikupljene informacije potrebno je zatim pažljivo pregledati, sintetizirati te dokumentirati kako bi se olakšao proces upravljanja očekivanjima (PMI, 2013.).

Prema PMI Vodiču kroz znanje o upravljanju projektima (2011.), upravljanje očekivanjima dionika obuhvaća različite komunikacijske aktivnosti koje uključuju, ali nisu ograničene na:

- aktivno upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina pregovaranjem – uključuje sustavno pregovaranje s dionicima kako bi se povećala vjerojatnost prihvaćanja problema i utjecalo na njihove želje za postizanjem projektnih ciljeva. To može uključivati pregovaranje o resursima, raspodjeli vremena ili prioritetima;
- razmatranje nedoumica koje mogu postati otvorena pitanja – osim rješavanja trenutno otvorenih pitanja, važno je prepoznati i baviti se nedoumicama koje bi mogle prerasti u ozbiljnije probleme u budućnosti. Ovo anticipativno djelovanje omogućuje sprječavanje potencijalnih problema prije nego što postanu ozbiljni izazovi za projekt;

- rješavanje identificiranih otvorenih pitanja – za projektnog menadžera je važno da se bavi otvorenim pitanjima koja su već identificirana. To podrazumijeva pružanje jasnih objašnjenja, pronalaženje rješenja i osiguravanje da su svi dionici zadovoljni dobivenim odgovorima.

Tablica 4. navodi primjer identifikacije očekivanja interesno-utjecajnih skupina i načina kako zadovoljiti ta očekivanja.

Tablica 4. Identifikacija očekivanja interesno-utjecajnih skupina na projektu

<b>Interesno-utjecajna skupina</b>	<b>Očekivanja</b>	<b>Kako zadovoljiti očekivanja</b>	<b>Kanali komunikacije</b>
<b>Kupci / Korisnici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouzdana i održiva rješenja, proizvodi i usluge</li> <li>• Razumijevanje potreba kupaca i dobra korisnička podrška</li> <li>• Dobro upravljanje projektom</li> <li>• Pouzdanost isporuke i transparentnost operacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osiguravanje kvalitete kroz interne operativne modele i audite</li> <li>• Razvoj profesionalnih vještina zaposlenika i članova tima</li> <li>• Transparentna komunikacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobni sastanci</li> <li>• Newsletteri i web stranica</li> <li>• Marketing</li> <li>• Sajmovi i ostali eventi</li> </ul>
<b>Zaposlenici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sigurnost na radnom mjestu</li> <li>• Motivacija</li> <li>• Mogućnosti obuke i osobnog razvoja</li> <li>• Jednakost i otvorenost unutar organizacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaštita na radu</li> <li>• Obuka i edukacije</li> <li>• Otvorena komunikacija</li> <li>• Etički kodeks i standardne operativne procedure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praćenje rezultata i performansi</li> <li>• Provođenje godišnje ankete o zadovoljstvu zaposlenika</li> <li>• Interni program obuke</li> </ul>
<b>Dioničari i investitori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilni financijski rezultat</li> <li>• Otvorena i pravovremena komunikacija o statusu projekta</li> <li>• Odgovornost operacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otvorena i pravovremena komunikacija</li> <li>• Redovito izvješćivanje</li> <li>• Razvoj učinkovite strategije upravljanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zajednički sastanci</li> <li>• Godišnji sastanci na kojima se raspravlja o napretku projekta</li> <li>• Izvještaji o učinkovitosti</li> </ul>
<b>Partneri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouzdanost operacija i suradnje</li> <li>• Poštivanje zadanih rokova isporuke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparentna i otvorena suradnja i komunikacija</li> <li>• Pravovremeno izvršenje obveza</li> <li>• Vanjski audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zajednički sastanci</li> <li>• Audit dobavljača</li> </ul>

<b>Gradovi, općine i javne uprave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usklađenost sa zakonima i propisima</li> <li>• Transparentnost rada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otvorena i pravovremena komunikacija</li> <li>• Pridržavanje zakona i propisa</li> <li>• Suradnja s vlastima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izvješćivanje</li> <li>• Prezentacije</li> </ul>
<b>Civilne udruge i lokalne zajednice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj i inovacije</li> <li>• Promocija zajedničkih interesa</li> <li>• Mogućnost zapošljavanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivna uključenost u zajednici</li> <li>• Suradnja s udrugama civilnog društva</li> <li>• Otvorena komunikacija o utjecaju projekta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminari i eventi</li> <li>• Društvene mreže</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema: YIT Group – Stakeholder Expectations.

Baker (2006.) navodi niz komunikacijskih alata kojima se projektni menadžeri služe za učinkovito upravljanje očekivanjima dionika:

- projektna povelja – služi kao službena autorizacija projekta te ovlašćuje voditelja projekta da pokrene aktivnosti planiranja. Sadrži ključne informacije poput poslovne potrebe projekta, utjecaja dionika i ograničenja projekta;
- izjava o opsegu projekta – ovaj dokument definira opseg projekta i služi kao zajednička referentna točka za dionike. Obuhvaća ciljeve projekta, kriterije prihvaćanja proizvoda i zahtjeve za upravljanje opsegom projekta;
- matrica odgovornosti (engl. Responsibility Assignment Matrix – RAM) – često poznata kao RACI tablica. RAM prikazuje veze između članova tima i projektnih isporuka. Pomaže postavljanju jasnih očekivanja za članove tima definirajući njihove uloge i odgovornosti te time poboljšavajući suradnju i odgovornost;
- plan upravljanja komunikacijama na projektu – detaljno opisuje zahtjeve komunikacije, uključujući tko treba primiti koje informacije i kada. Detaljno navođenje potreba za informacijama dionika i metoda komunikacije olakšava učinkovitu komunikaciju tijekom cijelog projekta, potičući transparentnost i angažman;
- plan upravljanja rizicima na projektu – opisuje pristup identificiranju, analizi i upravljanju rizicima projekta, postavljajući smjernice za suočavanje s potencijalnim prijetnjama. Proaktivnim upravljanjem rizicima smanjuje se neizvjesnost i osigurava otpornost projekta;

- plan upravljanja kvalitetom na projektu – ovaj dokument opisuje procese planiranja, osiguranja i kontrole kvalitete koji omogućuju da se svi pridržavaju zadanih standarda kvalitete;
- standardne operativne procedure (SOP) – utvrđivanje jasnih postupaka za ponašanje tima, poput protokola za sastanke i strategija rješavanja sukoba, promiče dosljednost i potiče pozitivnu timsku kulturu.



## 5. PROJEKTI U JAVNOM SEKTORU

### 5.1. Teorijski okvir javnog sektora

Javni sektor čini dio gospodarstva koji obuhvaća širok spektar institucija i organizacija pod državnom upravom. Entiteti unutar javnog sektora uključuju različite razine vlasti – centralnu, regionalnu i lokalnu, ali ne uključuju privatne kompanije, dobrovoljne organizacije i kućanstva. Općenito, institucije unutar javnog sektora djeluju u svrhu provođenja javne vlasti ili implementacije javne politike. Razlika između javnog i privatnog sektora najviše je vidljiva u pogledu radnih odnosa i prava na izvršavanje javne vlasti (Wegrich, 2024.). Sektor opće države kao dio javnog sektora uključuje institucije i zakonodavna tijela koja pružaju javne usluge, provode zakone i preraspodjeljuju dohodak. Sektor opće države ne uključuje komercijalna poduzeća, čak i ako su u državnom vlasništvu. Prema Sustavu nacionalnih računa (System of National Accounts – SNA, 1993.), sektor opće države obuhvaća pravne osobe i ostale entitete formirane političkim procesima, koji posjeduju zakonodavne, sudske ili izvršne ovlasti nad drugim institucionalnim entitetima unutar određenog područja.

Javni sektor Republike Hrvatske čine opća država i javna poduzeća. Opća država obuhvaća širok spektar institucija koje se financiraju iz proračuna države ili lokalnih i regionalnih samouprava, kao i izvanproračunske korisnike. Opća država uključuje središnju državu, koja obuhvaća proračunske korisnike poput ministarstava, zavoda, instituta, akademija, ureda, komisija te izvanproračunske korisnike. Također, regionalne vlasti, poput županija i njihovih izvanproračunskih korisnika, te lokalne vlasti kao što su općine, gradovi i lokalna trgovačka društva, čine dio opće države. S druge strane, javna poduzeća obavljaju različite državne poslove i predstavljaju pravne osobe koje su većinski u izravnom ili neizravnom državnom vlasništvu. Ova poduzeća obuhvaćaju financijske institucije poput Hrvatske narodne banke, Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga te nefinancijska javna poduzeća (npr. HEP, Hrvatske šume i sl.) (Šetić, 2020.).

## 5.2. Obilježja projekata u javnom sektoru

Projekti u javnom sektoru podrazumijevaju inicijative ili aktivnosti koje se provode pod kontrolom vlade ili drugih javnih institucija radi postizanja određenih ciljeva ili rješavanja problema u javnom interesu. Ovi projekti mogu obuhvaćati različita područja kao što su obrazovanje, zdravstvo, infrastruktura, socijalna skrb, zaštita okoliša, javna sigurnost i druge javne politike.

Prema Kauppinen (2018.), neke od temeljnih karakteristika projekata u javnom sektoru uključuju:

- kompleksnost;
- politički okvir – projekti u javnom sektoru moraju se provoditi u skladu sa zakonima i propisima koji određuju njihovu provedbu i financiranje;
- javni interes – projekti u javnom sektoru su usmjereni na zadovoljavanje potreba i interesa javnosti, što znači da njihovi ciljevi često imaju širu društvenu korist;
- financiranje iz državnog proračuna – financiranje za projekte u javnom sektoru uglavnom dolazi iz poreza ili drugih javnih izvora, za razliku od projekata koji se provode na temelju privatnih investicija;
- velik broj interesno-utjecajnih skupina – projekti u javnom sektoru uključuju brojne unutarnje i vanjske interesno-utjecajne skupine iz javnog i privatnog sektora, s mogućim sukobima interesa i očekivanja;
- složena administracija – projekti u javnom sektoru često prolaze kroz složene administrativne procese, uključujući odobravanje, javne nabavke i druge procedure koje su specifične za javni sektor;
- politički utjecaj – odluke o projektima u javnom sektoru često su podložne političkom utjecaju, što može utjecati na prioritete, financiranje i provedbu projekata;
- dugoročna održivost – mnogi projekti u javnom sektoru imaju dugoročne ciljeve i trebaju biti održivi u smislu financiranja, upravljanja resursima i pružanja koristi tijekom dužeg vremenskog razdoblja.

## **6. ANALIZA UPRAVLJANJA OČEKIVANJIMA INTERESNO – UTJECAJNIH SKUPINA NA PRIMJERU PROJEKATA U JAVNOM SEKTORU**

### **6.1. Projekt oporavka nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva u Hrvatskoj, 2020.**

#### 6.1.1. Kontekst i temeljna obilježja projekta

U ožujku 2020. godine, grad Zagreb pogodio je najjače zabilježeni potres još od 1880. godine, što je prouzročilo značajnu štetu na javnim zgradama i uvelike otežalo pružanje primarnih usluga kao što su zdravstvena skrb i obrazovanje, izravno utječući na gospodarstvo čitave zemlje. Nakon potresa, Vlada Republike Hrvatske suočila se s hitnom potrebom za obnovom kako bi osigurala javnu sigurnost. Procijenjeno je da je oko 45.000 stanovnika pogođeno oštećenjem zgrada u potresu, dok je više od 800 zgrada označeno kao teško oštećeno i neupotrebljivo. Nastale infrastrukturne štete, poput oštećenih sustava grijanja, stvorile su dodatne izazove, ostavivši približno 30.000 ljudi i veći broj kompanija na području Zagreba bez tople vode i grijanja. Troškovi rekonstrukcije inicijalno su procijenjeni na 4,8 milijardi eura (Vlada RH, 2021.). Ovaj događaj dogodio se jedanaest dana nakon što je Svjetska zdravstvena organizacija proglasila pandemiju COVID-19, što je dodatno opteretilo zdravstveni sustav i javne financije, te značajno otežalo sam proces obnove. U području pružanja zdravstvene skrbi, potres je uzrokovao značajnu štetu zdravstvenim ustanovama, uključujući bolnice i druge zdravstvene kapacitete koji su u to vrijeme imali ključnu ulogu u zbrinjavanju pacijenata oboljelih od koronavirusa. Nekoliko javnih bolnica, čiji su kapaciteti već bili popunjeni oboljelima od virusa, bilo je prisiljeno evakuirati svoje pacijente zbog nastalih oštećenja. Obrazovne ustanove također su pretrpjele ozbiljna oštećenja, što je na duže vrijeme onemogućilo održavanje nastave uživo za više od 10.000 učenika i studenata. Potres koji je pogodio grad Zagreb i okolna mjesta u Hrvatskoj izazvao je mogući rizik od recesije i otežao ostvarenje razvojnih ciljeva zemlje (Bogaerts, 2020.).

Svega devet mjeseci nakon potresa koji je pogodio grad Zagreb, Hrvatska je ponovno pretrpjela snažan potres s epicentrom u blizini grada Petrinje. Ovaj događaj dodatno je istaknuo ranjivost Hrvatske i potrebu za ulaganjima kako bi se u budućnosti smanjili

moćući rizici i opasnosti koje donose katastrofe poput ovih. Zbog štete uzrokovane potresom u Petrinji, porasli su ukupni troškovi potrebni za sanaciju i obnovu. U usporedbi s inicijalnom procjenom štete i gubitaka u visini od 4,8 milijardi eura, trošak potreban za obnovu i oporavak procijenjen je na značajno viših 8,4 milijardi eura. Troškovi obnove uključuju rekonstrukciju oštećene infrastrukture s poboljšanjima koja smanjuju rizik od budućih potresa te funkcionalne nadogradnje poput energetske učinkovitosti i protupožarne zaštite (Vlada RH, 2021.).

Obzirom na situaciju s kojom se Hrvatska suočava nakon potresa, Vlada Republike Hrvatske zatražila je hitnu financijsku pomoć Svjetske banke za zajednički projekt „Oporavaka nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva“ u 2020. godini. Ovaj projekt ima za cilj pomoći Hrvatskoj u procesu rekonstrukcije i oporavka od potresa, s naglaskom na unaprjeđenje institucionalnih kapaciteta za oporavak te jačanje pripravnosti zdravstva i obrazovnog sustava u gradu Zagrebu i okolnim područjima pogođenim potresom. Upravni odbor Svjetske banke odobrio je Projekt 26. lipnja 2020. godine, a njegovo trajanje bilo je predviđeno do 30. lipnja 2024. godine. No, krajem svibnja 2024. godine Vlada Republike Hrvatske zatražila je produženje roka Ugovora o zajmu za šest mjeseci, te je novi datum zatvaranja projekta predviđen za 31. prosinca 2024. godine (Stanton-Geddes, 2024.). Ugovor o zajmu sklopljen je u srpnju 2020. godine između Vlade Republike Hrvatske i Međunarodne banke za obnovu i razvoj (IBRD), koja djeluje pod okriljem Svjetske banke, za projekt „Obnove nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva“. Prema Ugovoru, Međunarodna banka za obnovu i razvoj je suglasna pozajmiti Republici Hrvatskoj iznos od 183.900.000 eura (ekvivalentno 200 milijuna američkih dolara) kao financijsku potporu za Projekt (Zakon o potvrđivanju Ugovora o zajmu između Republike Hrvatske i Međunarodne banke za obnovu i razvoj za Projekt obnove nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva, 2020.). Financijska sredstva postaju dostupna za korištenje od 16. prosinca 2020. godine (Stanton-Geddes, 2024.). Štoviše, Vlada RH je zatražila i dobila bespovratna sredstva iz Fonda solidarnosti Europske unije (FSEU) za saniranje šteta od potresa na području Grada Zagreba, Krapinsko-zagorske županije i Zagrebačke županije u iznosu od 683.740.523,22 eura (Vlada RH, 2023.). Osim financijskog doprinosa međunarodnih organizacija, Vlada RH je osigurala sredstva u Državnom proračunu Republike Hrvatske potrebnih za provedbu Projekta (Vlada RH, 2023.). Na temelju nekoliko ključnih kontrolnih točaka koje su dogovorili Svjetska banka i Vlada

RH, a koje Projekt mora ostvariti, uslijedit će drugo restrukturiranje kako bi se datum zatvaranja Projekta produljio do 30. lipnja 2027. godine i kako bi se, po potrebi, provele dodatne revizije Projekta (Stanton-Geddes, 2024.).

Za implementaciju projekta zaduženi su Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine (MPUGI), koje je odgovorno za sve građevinske radove u okviru Projekta, te Ministarstvo zdravstva (MZ), koje je zaduženo za aktivnosti potpore Projektu u pogledu nadzora i jačanja pripravnosti javnog zdravstva, izuzev građevinskih radova. Projektne aktivnosti pod upraviteljstvom Ministarstva zdravstva provode se u suradnji s Ministarstvom znanosti i obrazovanja te ostalim relevantnim institucijama, uključujući Hrvatski zavod za hitnu medicinu (HIHM), Hrvatski zavod za javno zdravstvo (HZJZ) i lokalne vlasti (Stanton-Geddes, 2024.).

Ovaj Projekt izrađen je i provodi se u skladu s Okolišnim i društvenim okvirom Svjetske banke (ESF), prema Okolišnom i društvenom standardu ESS 10 (*engl. Environment and Social Standard*), koji obuhvaća uključivanje dionika i objavljivanje informacija. Prema ovom Standardu, agencije i institucije koje provode projekt trebaju distribuirati točne, razumljive i pravovremene informacije, te se konzultirati s dionicima na kulturno prikladan način, bez manipulacije, diskriminacije i zastrašivanja (Bogaerts, 2020.).

Projekt se sastoji od tri ključne komponente:

### ***Komponenta 1: Oporavak i obnova nakon potresa***

#### *Podkomponenta 1.1: Neposredne intervencije radi javne sigurnosti*

Neposredne intervencije usmjerene su na povećanje sigurnosti građana popravkom oštećene infrastrukture, posebno uklanjanjem ruševina, što će omogućiti smanjenje opasnosti od ozljeda prolaznika uzrokovanih padom krhotina i urušavanjem dijelova zgrada. Ove intervencije uključuju uklanjanje ruševina, popravak oštećenih krovova zgrada i dimnjaka te manje popravke ne-strukturalnih dijelova komunalnih objekata. Iako će ove intervencije povećati sigurnost građana i omogućiti privremeno korištenje oštećenih zgrada, neće se fokusirati na poboljšanje strukturne stabilnosti. Zgrade i ostali objekti koji zahtijevaju brze popravke, ali su u opasnosti od potpunog urušavanja zbog strukturnih oštećenja, isključeni su iz ovog dijela Projekta (Bogaerts, 2020.).

### *Pod-komponenta 1.2: Sanacija i obnova zdravstvenih i obrazovnih ustanova*

Cilj ove podkomponente je osigurati sredstva za temeljitu procjenu štete na stradalim zdravstvenim i obrazovnim ustanovama, te financirati njihovu obnovu i rekonstrukciju kako bi se omogućilo pružanje osnovnih zdravstvenih i obrazovnih usluga stanovništvu (Bogaerts, 2020.).

### *Pod-komponenta 1.3: Razvoj programa potpore za obnovu stambenih objekata*

Ova podkomponenta ima za cilj razviti održivi program financijske potpore za obnovu stambenih zgrada i privatnih domova. Cilj je uspostaviti srednjoročni program stambene otpornosti koji će koristiti odgovarajući financijski mehanizam temeljen na zajmu i pružanju bespovratnih sredstava kako bi se podržale obitelji čiji su domovi stradali ili su oštećeni u potresu. Mogućnosti financijske potpore određene su u skladu s postojećim zakonodavnim okvirom, uzimajući u obzir socijalne i ekološke mjere zaštite koje su definirane unutar Okolišnog i društvenog okvira Svjetske banke (ESF). Važno je napomenuti da, iako Projekt neće izravno osigurati sredstva za ovaj mehanizam, njegov je cilj razviti alat koji će privući buduće investicije od strane javnih i privatnih zajmodavaca, uključujući Međunarodnu financijsku korporaciju (IFC) (MPGI i MZ, 2023.).

Za implementaciju Komponente 1 zadužena je Projektna jedinica Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine (PIU 1), a ukupni troškovi potrebni za provedbu iznose 165,5 milijuna eura, što je ekvivalentno 180 milijuna američkih dolara (Stanton-Geddes, 2024.).

U ažuriranoj verziji Plana upravljanja dionicima iz 2023. godine (MPGI i MZ, 2023.), unutar Podkomponente 1.2 - Sanacija i obnova zdravstvenih i obrazovnih ustanova, navode se četiri podprojekta čija je provedba već započela:

***Pod-projekt 1: KBC Zagreb – Rebro Faza III***

***Pod-projekt 2: KBC Zagreb – Rebro / Novi odjel pedijatrijske hematologije i onkologije***

***Pod-projekt 3: Hrvatski zavod za javno zdravstvo, Ustanova medicine rada, Nazorova 53, Zagreb***

***Pod-projekt 4: Srednja strukovna škola i studentski dom u Petrinji***

## ***Komponenta 2: Nadzor i pripravnost javnog zdravstva***

### *Pod-komponenta 2.1: Upravljanje pojedinim slučajevima i nadzor*

Iako je prijašnje upravljanje pandemijom COVID-19 bilo uspješno, prepoznaje se potreba za jačanjem pripravnosti Vlade za buduće događaje. Fokus se stavlja jačanje pripravnosti javnog zdravstva za rano otkrivanje i praćenje slučajeva, te jačanje kapaciteta za brzo i proaktivno upravljanje izvanrednim situacijama. Ova podkomponenta obuhvaća: (a) jačanje sustava nadzora nad bolestima, opreme, javnozdravstvenih laboratorija i epidemioloških kapaciteta za rano otkrivanje i potvrđivanje slučajeva; (b) podršku sanaciji i obnovi javnozdravstvenih laboratorija; (c) potporu razvoju sustava za aktivno praćenje kontakata i izvještavanje o novim slučajevima; te (d) podršku epidemiološkim i laboratorijskim istraživanjima odabranih zdravstvenih slučajeva (Bogaerts, 2020.).

### *Pod-komponenta 2.2: Pripravnost javnog zdravstva*

Ova podkomponenta ima za cilj ojačati javno zdravstvo kroz pripremu uvjeta za pružanje optimalne medicinske njege, pružanje temeljnih zdravstvenih usluga u zajednici te smanjenje rizika za pacijente i medicinsko osoblje. Aktivnosti ove podkomponente uključuju obuku zdravstvenih radnika, nabavku vozila hitne pomoći s kapacitetom za izolaciju, osiguravanje medicinske i laboratorijske opreme te opskrbu lijekovima i opremom za buduće izvanredne slučajeve. Također se osigurava osobna zaštitna oprema za zdravstvene radnike, podrška brzom reagiranju u javnom zdravstvu te oprema za telemedicinu. Ova podkomponenta također ima za cilj opremiti ustanove primarne zdravstvene zaštite i bolnice kako bi se nosile s povećanom potražnjom izazvanom epidemijom (MPGI i MZ, 2023.).

Za implementaciju Komponente 2 zadužena je Projektna jedinica Ministarstva zdravstva (PIU 2), a ukupni troškovi potrebni za provedbu iznose 13,8 milijuna eura, što je ekvivalentno 15 milijuna američkih dolara (Stanton-Geddes, 2024.).

## ***Komponenta 3: Upravljanje projektom***

Ova komponenta usmjerena je na jačanje kapaciteta institucija zaduženih za provedbu Projekta u području upravljanja projektom, nabave, financijskog upravljanja, revizije, praćenja usklađenosti građevinskih aktivnosti, nadzora poštivanja društvenih i

ekoloških standarda te upravljanja mehanizmom za rješavanje pritužbi. Također financira konzultantske usluge za razvoj tehničkih kapaciteta Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, Ministarstva zdravlja i drugih relevantnih aktera. Ova komponenta podržava MPGI u provođenju radova na sanaciji i obnovi, uključujući razvoj tehničkih alata i smjernica za primjenu novih sigurnosnih propisa. Posebno se fokusira na tehnički složene zadatke obnove i rekonstrukcije povijesnih zgrada oštećenih potresom u području Grada Zagreba, Krapinsko-zagorske županije i Zagrebačke županije (MPGI i MZ, 2023.).

Za implementaciju Komponente 3 zadužene su PIU1 i PIU2, a ukupni troškovi potrebni za provedbu iznose 4,6 milijuna eura, što je ekvivalentno 5 milijuna američkih dolara (Stanton-Geddes, 2024.).

#### 6.1.2. Identifikacija i analiza interesno-utjecajnih skupina

Prema Bogaerts (2020.), dionici projekta podijeljeni su u tri temeljne skupine:

- **Interesno-utjecajne skupine pogođene projektom** – ovdje se uključuju pojedinci, grupe i ostali dionici koji su izravno ili potencijalno pogođeni projektom te su identificirani kao najosjetljiviji na promjene uzrokovane projektom. Ove dionike potrebno je nadgledati i uključivati tijekom svih faza projekta;
- **Ostale interesno-utjecajne skupine** – ovaj segment uključuje pojedince, skupine i organizacije koje možda neće direktno osjetiti utjecaj projekta, ali smatraju da projekt ima utjecaja na njih;
- **Ranjive skupine** – ovdje su obuhvaćene osobe koje bi mogle biti nerazmjerno pogođene ili dodatno ugrožene zbog ranjivog statusa u usporedbi s drugim skupinama. Ove skupine mogu zahtijevati posebne napore kako bi se osigurala njihova uključenost u proces konzultacija i donošenja odluka vezanih uz Projekt. Termin „ranjive skupine“ u ovom kontekstu označava pojedince ili grupe čiji je identitet i/ili status određen temeljem rase, nacionalnog, etničkog ili socijalnog porijekla, boje kože, spola, jezika, vjere, političkog opredjeljenja, imovine, dobi, kulture, fizičkog ili mentalnog invaliditeta, siromaštva ili ekonomske ugroženosti, te ovisnosti o jedinstvenim prirodnim resursima.



Identificirane interesno-utjecajne skupine pogođene Projektom uključuju, ali nisu ograničene na:

<b>Pod Komponentom 1:</b> <b>Oporavak i obnova nakon potresa</b>	<b>Pod Komponentom 2:</b> <b>Nadzor i pripravnost javnog zdravstva</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administratori, zdravstveno osoblje i pacijenti potresom pogođenih bolnica koje će imati koristi od sanacije/obnove zgrada u Gradu Zagrebu, Zagrebačkoj županiji, Sisačko-moslavačkoj županiji, Krapinsko-zagorskoj županiji i Karlovačkoj županiji</li> <li>• Administratori, učitelji i drugo osoblje, učenici osnovnih i srednjih škola te roditelji/skrbnici djece potresom pogođenih osnovnih i srednjih škola koje koriste sanaciju /rekonstrukciju zgrada u Gradu Zagrebu, Zagrebačkoj županiji, Sisačko-moslavačkoj županiji i Krapinsko-zagorskoj županiji, Gradu Petrinja te Gradu Sisak</li> <li>• Administratori, učitelji i ostalo osoblje te učenici predškolskih i visokoškolskih ustanova koje su od strateške važnosti za obrazovni sektor, kao i državu i zdravstveni sektor čija se rehabilitacija može razmotriti u okviru Projekta</li> <li>• Potencijalni korisnici programa srednjoročne financijske potpore stambene obnove</li> <li>• Organizacije koje predstavljaju gore navedene grupe, kao što su Hrvatska udruga za promicanje prava pacijenata, Koalicija udruga u zdravstvu Hrvatske, predstavnici vijeća roditelja, studentskih udruga i udruga vlasnika stanova</li> <li>• Susjedne zajednice u područjima gdje se zgrade saniraju/rekonstruiraju na koje mogu utjecati građevinski radovi (npr. prašina, buka, smetnje u prometu)</li> <li>• Radnici na gradilištima Projekta</li> <li>• Predstavnici Grada Zagreba, Zagrebačke županije, Sisačko-moslavačke i Krapinsko-zagorske županije</li> <li>• Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, Ministarstvo zdravstva, državni službenici, građani Grada Zagreba, Zagrebačke županije, Sisačko-moslavačke županije i Krapinsko-zagorske županije, koji će imati koristi od poboljšane javne infrastrukture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osoblje javnozdravstvenih laboratorija</li> <li>• Radnici primarne zdravstvene zaštite objekata koji će se obnoviti/opremiti za pružanje kritičnih medicinskih usluga</li> <li>• Medicinsko osoblje i pacijenti bolnica odabranih za uspostavu fleksibilnih i specijaliziranih jedinica intenzivnog liječenja</li> <li>• Osoblje zdravstvenih ustanova i radnici na prvoj liniji (liječnici, medicinske sestre, javnozdravstveni inspektori, primalje, laboratorijski tehničari/osoblje)</li> <li>• Opća javnost na koju utječe provedba “mjera socijalnog distanciranja” i koja je ciljana javnozdravstvenim komunikacijskim kampanjama, posebice: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osobe zaražene COVID-19 te članovi njihovih kućanstava i njihova rodbina - Osobe koje su posebno izložene riziku od zaraze COVID-19 (npr. rođaci zaraženih, stanovnici područja u kojima je identificiran veliki broj slučajeva) i visokorizične skupine (starije osobe; osobe koje žive s AIDS-om/HIV-om; osobe s kroničnim zdravstvenim stanjima, kao što su bolesti pluća, dijabetes, bolesti srca itd.)</li> <li>- Zajednice koje su susjedne bolnicama i laboratorijima</li> <li>- Pacijenti/osobe s postojećim medicinskim potrebama</li> <li>- Radnici u sektorima gospodarstva koji i dalje igraju bitnu ulogu unatoč karanteni, npr. supermarketi, ljekarne, benzinske crpke, teretni prijevoz, javni prijevoz, prikupljanje i odlaganje komunalnog otpada, zračna i granična kontrola, provedba zakona itd.</li> <li>- Poduzeća i poslodavci</li> <li>- Županije i općine odgovorne za određene radnje na svom teritorijalnom području</li> <li>- Državni dužnosnici Ministarstva zdravstva</li> <li>- Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske i županijski, lokalni timovi civilne zaštite</li> </ul> </li> </ul>

- Stožer civilne zaštite Grada Zagreba
- Hrvatski zavod za javno zdravstvo

Izvor: Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine i Ministarstvo zdravstva Republike Hrvatske (2023.) Plan uključivanja dionika (ažurirana verzija) – Projekt oporavka nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva u Hrvatskoj.

Među ostale interesno-utjecajne skupine koje nisu direktno pogođene Projektom, ali projekt ima utjecaja na njihove interese i očekivanja, ubrajaju se:

<b>Pod Komponentom 1: Oporavak i obnova nakon potresa</b>	<b>Pod Komponentom 2: Nadzor i pripravnost javnog zdravstva</b>
<p><b>a. <u>Dionici javnog sektora:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministarstvo unutarnjih poslova (glavno tijelo za sve vrste katastrofa)</li> <li>• Ministarstvo kulture i medija (u pogledu zaštite kulturne baštine)</li> <li>• Osnivač škole – lokalna samouprava</li> <li>• Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije</li> <li>• Ministarstvo financija</li> <li>• Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina</li> </ul> <p><b>b. <u>Dionici privatnog sektora</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencijalni dobavljači robe i pružatelji usluga uključeni u Projekt</li> </ul> <p><b>c. <u>Akadska zajednica</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sveučilište u Zagrebu, njegovo znanstveno i nastavno osoblje, studenti i administrativno osoblje</li> <li>• Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu</li> </ul> <p><b>d. <u>Nevladine organizacije</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institut za razvoj obrazovanja</li> <li>• Hrvatska komora inženjera građevinarstva</li> <li>• Hrvatska komora arhitekata</li> <li>• Društvo arhitekata Zagreba</li> <li>• Udruženje hrvatskih arhitekata</li> <li>• Hrvatski Crveni križ, vatrogasne operativne snage i operativne snage Hrvatske gorske službe spašavanja koje su pružale pomoć i zbrinjavanje ljudi neposredno nakon potresa</li> </ul>	<p><b>a. <u>Dionici javnog sektora</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastavni zavod za javno zdravstvo „Dr. Andrija Štampar“</li> <li>• Klinika za infektivne bolesti “Dr. Fran Mihaljević”</li> <li>• Regionalni zavodi za javno zdravstvo</li> <li>• Stožeri civilne zaštite u 20 županija i Gradu Zagrebu</li> <li>• Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije</li> <li>• Ministarstvo financija</li> <li>• Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina</li> </ul> <p><b>b. <u>Dionici privatnog sektora</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencijalni dobavljači robe i pružatelji usluga uključeni u Projekt</li> </ul> <p><b>c. <u>Nevladine organizacije</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradsko društvo Crvenog križa Zagreb, koje koordinira mrežu COVID-19 volontera koji pomažu starijim, nemoćnim i kroničnim bolesnicima</li> <li>• Zajednice utemeljene na vjeri (npr. Caritas)</li> <li>• Hrvatska udruga inovativnih farmaceutskih kompanija</li> <li>• Romske udruge, uključujući romske ženske organizacije, vijeća i predstavnike</li> </ul> <p><b>d. <u>Međunarodni partneri</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Državni ured WHO-a</li> <li>• EU, UNICEF, Norveška</li> </ul>

- Postrojbe i povjerenici civilne zaštite, koordinatori radilišta, pravne osobe u sustavu civilne zaštite na državnoj, regionalnoj i lokalnoj razini
- Nevladine organizacije: ODRAZ (Održivi razvoj zajednice), Zelena akcija

Izvor: Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine i Ministarstvo zdravstva Republike Hrvatske (2023.) Plan uključivanja dionika (ažurirana verzija) – Projekt oporavka nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva u Hrvatskoj.

Identificirane ranjive skupine uključuju, ali nisu ograničene na:

#### **Komponenta 1: Oporavak i obnova nakon potresa**

<b>Interesno-utjecajna skupina</b>	<b>Temeljna obilježja</b>
Pacijenti koji su evakuirani iz oštećenih bolnica/zdravstvenih ustanova	Ove skupine izložene su velikoj razini stresa zbog posljedica potresa.
Školska djeca u nepovoljnom položaju koja se suočavaju s dodatnim poteškoćama nakon štete od potresa	Djeca iz obitelji s mnogo braće i sestara; djeca u obrazovnom deficitu; djeca u kritičnim situacijama; djeca u krhkim obiteljskim kontekstima; djeca u emocionalnoj nevolji; djeca u riziku od napuštanja škole.
Privremeno raseljene osobe čiji su domovi teško oštećen	Dionici koji su zbog potresa izgubili svoje domove te su prisiljeni reorganizirati svoje živote prema privremenim uvjetima, dokle se ne definira trajno rješenje za stanovanje ili dokle ne dobiju konkretnu potporu za obnovu svojih oštećenih domova.
Osobe s poteškoćama	Povećana ranjivost osoba s invaliditetom proizlazi iz međusobno povezanih čimbenika, uključujući veće stope siromaštva, socijalnu isključenost i povećane poteškoće u pristupu zdravstvenoj skrbi i obrazovanju. U sklopu Projekta, osobe s invaliditetom imat će koristi od značajki dizajna univerzalnog pristupa obnovljenih i rekonstruiranih bolnica i škola.
Društveno ranjive skupine; Romska kućanstva, manjine; Starije osobe	Te skupine možda neće imati sredstava da same financiraju obnovu privatnih stambenih objekata i mogu imati koristi od posebnog dosega i izgradnje kapaciteta kako bi mogle koristiti predviđeni srednjoročni program stambene otpornosti i njegove financijske mehanizme.

#### **Komponenta 2: Nadzor i pripravnost javnog zdravstva**

<b>Interesno-utjecajna skupina</b>	<b>Temeljna obilježja</b>
Osobe starije od 65 godina; Osobe s kroničnim bolestima i već postojećim zdravstvenim stanjima; Trudnice	Riječ je o visokorizičnim skupinama za koje bi zaraza COVID-om 19 mogla biti posebno opasna. Osobe starije od 65 godina mogu imati ograničeni pristup i biti manje upoznati s online alatima, uslugama i komunikacijskim kanalima.

Beskućnici	Obzirom na njihov izuzetno loš financijski status i uvjete života, oslabljen imunološki sustav, vjerojatni nedostatak pristupa liječniku opće prakse te nemogućnost pristupa informacijama putem televizije ili mobilnog telefona, ljudi s neadekvatnim ili nesigurnim stambenim uvjetima možda neće moći održavati osnovnu higijenu ili slijediti preporučene preventivne mjere.
Ranjive društvene skupine	Ova skupina dionika uključuje korisnike socijalne skrbi (npr. nezaposlene osobe i obitelji s niskim primanjima); potencijalne nove korisnike socijalne pomoći koji bi mogli trebati pomoć zbog negativnih ekonomskih učinaka COVID-19 (npr. neformalni radnici, sezonski radnici/radnici koji bi obično zarađivali novac u inozemstvu i osobe koje uzdržavaju); samohrana kućanstva; samačka kućanstva; obitelji s više od dvoje djece; osobe s nižim obrazovanjem; hrvatske branitelje i stradalnike rata te članove njihovih obitelji; povratnike i raseljene osobe; i građane u neizvjesnoj stambenoj situaciji/koji se suočavaju sa stambenim problemima. Na njih može nerazmjerno utjecati zatvaranje škola i potencijalni gubitak posla, što rezultira dodatnim stresom, tjeskobom, neugodnostima i problemima mentalnog zdravlja.
Osobe s invaliditetom	Osobe s invaliditetom su u opasnosti da dožive prekid usluga i podrške te da budu isključene iz zdravstvenih informacija i općeg zdravstvenog osiguranja.
Stanovnici ruralnih područja; Stanovnici izoliranih naselja	U Hrvatskoj se najveća geografska koncentracija čimbenika koji utječu na udio osoba u riziku od siromaštva nalazi u malim gradovima i naseljima u istočnim i jugoistočnim regijama zemlje, uglavnom uz granicu s Bosnom i Hercegovinom i Srbijom, kao i u ruralnim područjima. Ograničen pristup javnim uslugama ili priključku na vodu može ograničiti mogućnosti pridržavanja svih preventivnih mjera i pristupa zdravstvenoj skrbi.
Romi	Mnogi Romi u Hrvatskoj zatvoreni su u prenapučena i osamljena naselja s ograničenim pristupom infrastrukturi, uključujući čistu vodu i kanalizaciju, što otežava provedbu uputa o fizičkom distanciranju i higijeni. Ograničene mogućnosti mobilnosti (68% romskih kućanstava nema automobil) i neopremljenost kućanstava dodatno usložnjavaju poteškoće povezane s pristupom dovoljnim zalihama namirnica, osnovnim higijenskim proizvodima i medicinskom njegom, pogotovo s obzirom na obustavu javnog prijevoza. Nadalje, romske zajednice vjerojatno će biti nerazmjerno pogođene gubitkom sredstava za život zbog svoje ovisnosti o nesigurnom samozapošljavanju, sezonskim, privremenim ili neformalnim poslovima (često podrazumijevaju putovanja u druge države članice EU-a). Ranjivost romske populacije dodatno je pogoršana nedostupnošću računala i interneta: 80% romske djece živi u kućanstvima bez računala, prijenosnog računala ili tableta, zbog čega su im digitalni sadržaji nedostupni.
Žene u riziku od rodno uvjetovanog nasilja	Tijekom pandemije, nevladine organizacije bilježe povećanje ozbiljnosti i učestalosti rodno uvjetovanog nasilja. Pristup sigurnim kućama još je više ograničen zbog ograničenog kapaciteta skloništa, od kojih većina već radi punim kapacitetom. Protegnuti kapacitet službi za odaziv riskira smanjenje dostupne zaštite i podrške, pridonoseći pojačanoj percepciji nekažnjivosti među počiniteljima.

Izvor: Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine i Ministarstvo zdravstva Republike Hrvatske (2023.) Plan uključivanja dionika (ažurirana verzija) – Projekt oporavka nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva u Hrvatskoj.

### 6.1.3. Angažman i upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina

Za potrebe Projekta definiran je temeljni Plan uključivanja dionika (*engl. Stakeholder Engagement Plan – SEP*), koji ima za cilj razvoj koordiniranog pristupa uključivanju dionika, uključujući transparentno objavljivanje informacija i konzultacije tijekom svih faza projekta, u skladu s najboljom međunarodnom praksom i standardima Svjetske banke. Plan uključivanja dionika određuje načine komunikacije između Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, Ministarstva zdravstva i ključnih dionika, uključujući mehanizam za rješavanje pritužbi putem kojeg dionici mogu izraziti svoje mišljenje ili podnijeti primjedbe o projektu i svim aktivnostima vezanim uz njega. Ovaj Plan omogućuje: (a) uključivanje dionika i javno objavljivanje informacija, jasno prikazujući kako će to biti integrirano kroz sve faze projekta; (b) identifikaciju ključnih kategorija dionika i opis njihove uloge u procesu projekta; te (c) definiranje strategija za angažiranje dionika tijekom cijelog životnog ciklusa projekta (MPGI i MZ, 2023.).

Prema MPGI i MZ (2023.), temeljni ciljevi izrade Plana uključivanja dionika na projektu obuhvaćaju:

- osiguranje razumijevanja – osigurava se transparentan proces angažmana i komunikacije kako bi se dionici informirali o predloženim aktivnostima projekta, s pravovremenim i detaljnim objavljivanjem informacija;
- angažman dionika u procjeni – dionici su aktivno uključeni u postavljanje pitanja, evaluaciju utjecaja i razvoj mjera upravljanja i ublažavanja, te daju povratne informacije vezane uz društvene učinke;
- izgradnja odnosa – podrška otvorenom dijalogu pomaže u uspostavi i održavanju odnosa između projektnog tima i dionika;
- upravljanje očekivanjima – ključno je osigurati da predloženi Projekt ne stvara nerealna očekivanja među dionicima u vezi s potencijalnim koristima projekta.
- osiguravanje sukladnosti – Plan uključivanja dionika dizajniran je u skladu s nacionalnim zakonodavnim okvirom i najboljim međunarodnim praksama.

Tijekom pripreme Projekta, brza reakcija na potres koji se dogodio u ožujku 2020. godine i rastuća prijetnja od koronavirusa u zemlji, uz najavljena ograničenja okupljanja od strane Vlade, ograničili su sposobnost razvoja sveobuhvatnog Plana uključivanja

dionika prije odobrenja Projekta od strane Svjetske banke. Početni Plan je razvijen i objavljen prije procjene projekta, kao početna točka za iterativni proces razvoja sveobuhvatnije strategije i plana uključivanja dionika. Zbog brzog širenja virusa, konzultacije su u fazi pripreme projekta bile ograničene na relevantne državne službenike u MPGI-u, Ministarstvu zdravstva i Ministarstvu znanosti i obrazovanja, medicinsko i obrazovno osoblje, predstavnike Grada Zagreba, Udruge hrvatskih pacijenata i Vijeće roditelja. Tijekom brze procjene potreba za Komponentu 1, održane su početne konzultacije s osobljem Građevinskog fakulteta, udrugama građevinskih inženjera i arhitekata, ravnateljima škola i bolnica te ostalim medicinskim i obrazovnim osobljem (MPGI i MZ, 2023.).

Od 5. siječnja 2021. do 22. siječnja 2021. provedene su javne konzultacije za Komponentu 1 i Komponentu 2, a dokumentacija koja se tiče Projekta objavljena je na službenim web-stranicama Ministarstava. U siječnju 2021. ujedno je održan javni skup na kojem su relevantni dionici pozvani da sudjeluju u procesu savjetovanja putem službenih web-stranica Ministarstava, kao i putem službene e-pošte (MPGI i MZ, 2023.). Početkom 2022. godine, Jedinica zadužena za provedbu Komponente 1 započela je proces prvotnog angažiranja dionika. Organiziran je niz sastanaka s predstavnicima korisnika identificiranih pod-projekata, i to s ciljem (MPGI i MZ, 2023.):

- pružanja informacija o predloženom Projektu i njegovim aktivnostima;
- pokretanja procesa uključivanja dionika;
- prezentiranja uloge Projektne jedinice MPGI;
- identificiranja potencijalnih dionika;
- prikupljanja informacija o trenutnom pružanju obrazovnih i zdravstvenih usluga te identifikacije otvornih pitanja.

Projektni tim MPGI izradio je i podijelio informativne materijale kako bi podržao ove angažmane. Materijali (prezentacije i informativni letci) obuhvatili su sljedeće aspekte (MPGI i MZ, 2023.):

- pozadinu i opis predloženog Projekta;
- okruženje u kojem će se Projekt razvijati;
- informacije o projektnom timu;
- planirane procese i rokove;
- potencijalne ekološke i društvene utjecaje povezane s sličnim projektima te

- informacije o kompetencijama konzultanata projektne jedinice.

Vlada ili lokalne vlasti prethodno su obavijestile značajan broj dionika unutar područja Projekta o procesima obnove, premještanja i rekonstrukcije prije početka Projekta. Nažalost, nema prikupljenih preciznijih podataka o konkretnim dionicima koji su informirani kroz te aktivnosti (MPGI i MZ, 2023.).

Tijekom početnog angažmana dionika, članovi Projektne jedinice MPGI identificirali su sljedeća ključna očekivanja dionika na temelju provedenih sastanaka i konzultacija (MPGI i MZ, 2023.):

- „Članovi zajednice i drugi dionici izrazili su potporu provedbi svakog podprojekta;
- Sve dok se osobama s invaliditetom i lokalnom stanovništvu pristupi na odgovarajući način, ta bi zajednica bila zadovoljna projektom (održiva obnova sredstava za život, prioriteta poslova, bolji prihodi);
- Izražena je potreba da se projekt započne što prije;
- Potreba za osiguranjem pristupa lokalnom domu zdravlja i/ili školi;
- Sumnje u provedbu projekta prema prezentiranoj/obećanoj strategiji, sumnje da će ljudi imati koristi, zabrinutosti oko pravovremene provedbe projekta, zadovoljavajuće naknade i obnove sredstava za život itd.;
- Sudionici žele da Vlada bez odlaganja čvrsto stane iza projekta i projektnih aktivnosti;
- Naknada za obnovu oštećenih objekata privatnih vlasnika, ali i javnih ustanova još nije isplaćena, a razlog kašnjenja nije jasno naveden;
- Procijenjena vrijednost štete na njihovoj imovini je premala. Obećan je prioritet u dobivanju poslova, no građevinske tvrtke najavljuju probleme vezane uz nedostatak stručnog kadra na ugroženom području;
- Pitanje procjene troškova sanacije šteta na zgradama i/ili građevinskim objektima u pogođenim područjima;
- Visine naknada za obnovu objekata moraju biti ugovorene prije početka planiranih radova na njima;
- Potreba za pružanjem obuke o tome kako koristiti novčane naknade pogođenim skupinama (donacije, zajmovi, potpore, itd.);

- Pitanje kako sigurno zbrinuti otpad koji će nastati na mjestima;
- Pitanje kako unaprijediti vještine radne snage;
- Glavni zdravstveni problemi ovog područja i što je potrebno učiniti u budućnosti;
- Pitanje dugog razdoblja (otprilike 2 godine) od početne komunikacije u vezi s projektom i najnovije sveobuhvatne komunikacije;
- Pitanje davanja dobrobiti lokalnim zajednicama, posebno ženama, djeci, volonterima i sl.
- Pitanje otvaranja radnih mjesta za mlade.

U nastavku se daje pregled prve inačice Plana uključivanja dionika na Projektu (Bogaerts, 2020.):

<b>Strategija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama za Komponentu 1 – Oporavak i obnova nakon potresa</b>				
<b>Faza</b>	<b>Interesno-utjecajne skupine</b>	<b>Upravljanje očekivanjima</b>	<b>Kanali komunikacije</b>	<b>Odgovornost</b>
<b>Početna faza</b>	Predstavnici Grada Zagreba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podjela uloga, odgovornosti i koordinacija tijekom pripreme i provedbe projekta</li> <li>• Kriteriji prihvatljivosti zgrada i prioriteta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sastanci i konzultacije na daljinu (npr. putem video konferencija, telefonskih poziva)</li> <li>• Dopisivanje e-poštom/ telefonska korespondencija</li> </ul>	Projektna jedinica Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine
	Administratori škola i bolnica koji su pretrpjeli štetu od potresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provedba detaljne inženjerske procjene</li> <li>• Rezultati procjene</li> <li>• Kriteriji prihvatljivosti zgrada i prioriteta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sastanci i konzultacije na daljinu (npr. putem video konferencija, telefonskih poziva)</li> <li>• Dopisivanje e-poštom/ telefonska korespondencija</li> </ul>	Projektna jedinica Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine uz podršku Ministarstva zdravstva i Ministarstva znanosti i obrazovanja
	Administratori škola i bolnica odabranih za rekonstrukciju/ obnovu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencijalni okolišni i društveni rizici (uključujući poremećaje aktivnosti kao rezultat građevinskih aktivnosti) te specifični planovi upravljanja okolišem i društvenim aspektima</li> <li>• Tok i upotreba sredstava</li> <li>• Mehanizam povratne informacije i rješavanja pritužbi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korespondencija e-poštom/ telefonom</li> <li>Sastanci i konzultacije na daljinu (npr. putem video konferencija, telefonskih poziva)</li> <li>• Elektroničke publikacije i priopćenja za medije na web stranici Ministarstva graditeljstva i prostornog uređenja</li> <li>• Priopćenja za medije u nacionalnim i lokalnim medijima</li> </ul>	Projektna jedinica Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine uz podršku Ministarstva zdravstva i Ministarstva znanosti i obrazovanja



	Zdravstvene i školske ustanove (medicinsko osoblje, pacijenti, nastavno osoblje, učenici i njihovi roditelji/staratelji) odabrane za rekonstrukciju/obnovu i njihovi predstavnici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planirani dizajn</li> <li>• Pokazatelji napretka, vremenski okviri za završetak radova</li> <li>• Mehanizam povratnih informacija i rješavanja pritužbi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativni sastanci, gradske dvorane (održavaju se online po potrebi zbog mjera sigurnog razmaka)</li> <li>• Korespondencija putem e-pošte/telefona/pisma</li> </ul>	Projektna jedinica Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine uz podršku Ministarstva zdravstva i Ministarstva znanosti i obrazovanja
	Lokalne zajednice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencijalni okolišni i društveni rizici povezani s građevinskim aktivnostima i planirane mjere ublažavanja</li> <li>• Mehanizam za povratne informacije i rješavanje pritužbi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ploče s informacijama na kojima su javno istaknuti kontakt podaci na pristupačnim lokacijama oko gradilišta.</li> <li>• Online i tiskani mediji, radio, televizija, društveni mediji</li> </ul>	Projektna jedinica Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine
	Članovi projektnog tima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdravlje i sigurnost na radu</li> <li>• Kodeksi ponašanja</li> <li>• Neprihvatljivost rodno uvjetovanog nasilja, seksualnog iskorištavanja i zlostavljanja te seksualnog uznemiravanja</li> <li>• Mehanizam za rješavanje pritužbi na radnom mjestu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korespondencija s izvođačima putem e-pošte i online konzultacije (npr. putem video konferencija, telefonskih poziva)</li> <li>• Edukacije od nadzornih konzultanata i/ili specijalista angažiranih od strane projektne jedinice</li> </ul>	Projektna jedinica Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine
<b>Faza izvedbe</b>	Administratori škola i bolnica odabranih za rekonstrukciju/obnovu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utjecaji vezani uz projekt</li> <li>• Ukupan napredak provedbe</li> <li>• Mehanizam povratnih informacija i rješavanja pritužbi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praćenje napretka obnove u stvarnom vremenu</li> <li>• Tjedni sastanci na gradilištu s nadzornim inženjerom i izvođačem, prilagođeni prema potrebnim mjerama sigurnog razmaka</li> <li>• Mjesečni sastanci</li> </ul>	Projektna jedinica Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine uz podršku Ministarstva zdravstva i Ministarstva znanosti i obrazovanja
	Zdravstvene i školske ustanove (medicinsko osoblje, pacijenti, nastavno osoblje, učenici i njihovi roditelji/staratelji) i njihovi predstavnici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukupan napredak provedbe</li> <li>• Predviđeni vremenski okviri za završetak radova</li> <li>• Mehanizam za rješavanje pritužbi i povratne informacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praćenje napretka obnove u stvarnom vremenu</li> <li>• Komunikacija putem e-pošte</li> <li>• Informativni sastanci, gradske dvorane (održavaju se online po potrebi zbog mjera sigurnog razmaka)</li> </ul>	Projektna jedinica Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine uz podršku Ministarstva zdravstva i Ministarstva znanosti i obrazovanja
	Članovi projektnog tima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdravlje i sigurnost na radu</li> <li>• Kodeksi ponašanja</li> <li>• Neprihvatljivost rodno uvjetovanog nasilja, seksualnog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obuke od nadzornih konzultanata i/ili stručnjaka angažiranih od strane projektne jedinice</li> </ul>	Projektna jedinica Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine

		iskorištavanja i zlostavljanja te seksualnog uznemiravanja <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehanizam za rješavanje pritužbi na radnom mjestu</li> <li>• Poduzimanje mjera za upravljanje otpadom</li> </ul>		
	Lokalne zajednice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencijalni utjecaji povezani s građevinskim aktivnostima, poput lokacija za odlaganje otpada/gr građevinskog otpada, poremećaji u prometu, prašina i buka</li> <li>• Rizici povezani s opasnim otpadnim materijalima poput azbesta, boja ili lakova</li> <li>• Mehanizam povratnih informacija i rješavanja pritužbi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plakati i brošure, mediji (televizija i radio), printani mediji (novine, časopisi), vladine web stranice, društveni mediji (Facebook, Twitter, Instagram itd.)</li> </ul>	Projektna jedinica Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine
	Stanovnici i vlasnici oštećenih zgrada s potrebama za srednjoročnom rehabilitacijom/ oporavkom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Završen dizajn programa otpornosti stanovanja</li> <li>• Mehanizam za povratne informacije i rješavanje pritužbi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kampanja osvještavanja oslanjajući se na informativne zajedničke sastanke, medije (televiziju i radio), printane medije (novine, časopisi), vladine web stranice, društvene medije (Facebook, Twitter, Instagram itd.)</li> </ul>	Projektna jedinica Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine
<b>Završna faza</b>	Administratori objekata škola i bolnica odabranih za rekonstrukciju/ obnovu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predaja objekta i održavanje opreme</li> <li>• Mehanizam za povratne informacije i rješavanje pritužbi, u slučaju pojave pritužbi koje možda nisu prijavljene tijekom izgradnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sastanci na licu mjesta, prilagođeni prema potrebnim mjerama sigurnog razmaka</li> <li>• Korespondencija putem telefona/e-pošte</li> </ul>	Projektna jedinica Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine

Izvor: Bogaerts, V. R. (2020.) *Stakeholder Engagement Plan (SEP) - Earthquake Recovery and Public Health Preparedness Project - P173998 (English)*. Washington, D.C.: World Bank Group.

**Strategija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama za Komponentu 2 – Nadzor i pripravnost javnog zdravstva**

<b>Faza</b>	<b>Interesno-utjecajne skupine</b>	<b>Upravljanje očekivanjima</b>	<b>Kanali komunikacije</b>	<b>Odgovornost</b>
<b>Početak faza</b>	Javni zdravstveni laboratoriji  Primarne zdravstvene ustanove koje će se obnoviti/opremiti za	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planirane aktivnosti</li> <li>• Okolišni i društveni rizici i utjecaji</li> <li>• Okvir upravljanja okolišem i društvenim aspektima (ESMF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korespondencija putem telefona/e-pošte/pisma</li> <li>• Društveni mediji, ICT i mobilni komunikacijski alati</li> </ul>	Projektna jedinica Ministarstva zdravstva

	<p>pružanje ključnih medicinskih usluga</p> <p>Bolnice odabrane za uspostavu fleksibilnih i specijaliziranih jedinica intenzivne njege</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehanizam za povratne informacije i rješavanje pritužbi</li> <li>• Planovi za kontrolu infekcija i upravljanje medicinskim otpadom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broadcast mediji (televizija i radio), printani mediji (novine, časopisi)</li> </ul>	
	<p>Osoblje zdravstvenih ustanova i radnici na prvoj liniji, osoblje laboratorija</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukupan napredak provedbe</li> <li>• Predviđeni vremenski okviri za završetak radova</li> <li>• Mehanizam za rješavanje pritužbi i povratne informacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trening</li> </ul>	<p>Projektna jedinica Ministarstva zdravstva</p>
<b>Faza izvedbe</b>	<p>Javni zdravstveni laboratoriji</p> <p>Primarne zdravstvene ustanove koje će se obnoviti/opremiti za pružanje ključnih medicinskih usluga</p> <p>Bolnice odabrane za uspostavu fleksibilnih i specijaliziranih jedinica intenzivne njege</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obuhvat projekta i tekuće aktivnosti</li> <li>• ESMF i drugi instrumenti</li> <li>• FGRM</li> <li>• Utjecaji na zdravlje i sigurnost</li> <li>• Planovi za kontrolu infekcija i upravljanje medicinskim otpadom</li> <li>• Okolišne zabrinutosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obuka o mjerama za smanjenje rizika</li> <li>• Prijenos informacija putem brošura, letaka, web stranica itd.</li> <li>• Komunikacijski materijali (lokalni radio, plakati, društveni mediji itd.)</li> </ul>	<p>Projektna jedinica Ministarstva zdravstva</p>
	<p>Osoblje zdravstvenih ustanova i radnici na prvoj liniji, osoblje laboratorija</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obuhvat projekta i tekuće aktivnosti</li> <li>• Mehanizam za povratne informacije i rješavanje pritužbi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mrežna stranica Ministarstva zdravstva</li> </ul>	<p>Projektna jedinica Ministarstva zdravstva</p>
	<p>Osobe pogođene mjerama socijalnog distanciranja zbog prisutnosti COVID-19</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moguće zabrinutosti za privatnost povezane s praćenjem kontakata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Društveni mediji (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, posebno oni povezani s web stranicom koronavirus.hr i Twitter računom Ministra zdravstva), E-pošta, Radio, Letci, plakati i brošure</li> </ul>	<p>Projektna jedinica Ministarstva zdravstva</p>
	<p>Ranjive skupine</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opseg projekta i tekuće aktivnosti</li> <li>• Mehanizam za povratne informacije i rješavanje pritužbi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefonski pozivi i poruke</li> <li>• Reklamni plakati</li> </ul>	<p>Projektna jedinica Ministarstva zdravstva</p>

Izvor: Bogaerts, V. R. (2020.) *Stakeholder Engagement Plan (SEP) - Earthquake Recovery and Public Health Preparedness Project - P173998 (English)*. Washington, D.C.: World Bank Group.

Ažurirana verzija Plana uključivanja dionika objavljena je u kolovozu 2023. godine (MPGI i MZ, 2023.), gdje su navedeni specifični planovi uključivanja dionika za svaki od navedenih pod-projekata. U nastavku je prikazan primjer Plana uključivanja dionika za pod-projekt "Rekonstrukcija KBC-a Zagreb – Rebro Faza III".

Svrha provedbe pod-projekta "Rekonstrukcija KBC-a Zagreb – Rebro Faza III" je povećanje kapaciteta zdravstvenog sektora i poboljšanje kvalitete usluga, što uključuje rješavanje izazova uzrokovanih štetama od potresa radi postizanja dugoročne otpornosti bolničkog kompleksa te kontinuiranog pružanja usluga u slučaju budućih katastrofa. Pod-projekt obuhvaća rušenje i rekonstrukciju postojećih kapaciteta, uključujući: skladišni objekt, bolničku ljekarnu, centralnu bolničku kuhinju, pomoćne skladišne prostore, zgradu za gospodarenje otpadom, skladište starog inventara (van upotrebe) i tehničku službu; te izgradnju nove bolničke zgrade, nadzemne garaže s helidromom na krovu i rekonstrukciju zapadne interne prometnice (MPGI i MZ, 2023.). Slika 4. prikazuje specifičan plan upravljanja dionicima na ovom Pod-projektu.

Slika 4. Strategija upravljanja ključnim dionicima na pod-projektu „Rekonstrukcija KBC-a Zagreb – Rebro Faza III“

Vrsta dionika	Dionici	Tema(e) angažiranja	Faza II (IZGRADNJA)	Faza III (NAKON IZGRADNJE)	ODGOVORNOST ZA PROVEDBU
			Korištene metode / Planirane aktivnosti / Indikatori	Korištene metode / Planirane aktivnosti / Indikatori	
POGODENE STRANE	KBC ZAGREB ZAPOSLENICI – MEDICINSKO I NEMEDICINSKO OSOBLJE  (ravatelj bolnice, liječnici, medicinske sestre, tehničari, osoblje tehničke podrške, ostalo osoblje)	<ul style="list-style-type: none"> <li>informacije o Projektu, Pod-Projektu i GRM-u.</li> </ul>	<p><u>Metode informiranja i angažiranja dionika:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>javna obavijest o početku izvođenja građevinskih radova;</li> <li>informacije dostupne na web-stranici Projekta;</li> <li>dostupan GRM.</li> </ul> <p><u>Razdoblje provedbe:</u> Tijekom faze izgradnje (nakon potpisivanja ugovora o radovima).</p> <p><u>Indikatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>informacije objavljene na web-stranici Projekta.</li> </ul>	<p><u>Metode informiranja i angažiranja dionika:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>javna obavijest o završetku radova;</li> <li>informacije dostupne na web-stranici Projekta;</li> <li>anketni upitnik s testiranjem zadovoljstva zaposlenika (korisnika);</li> <li>obavijesti na oglasnim pločama unutar bolnice;</li> <li>3. javno predstavljanje.</li> </ul> <p><u>Razdoblje provedbe:</u> Na kraju građevinskih radova.</p> <p><u>Indikatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zaprimiteljne povratne informacije od najmanje 12-15 zaposlenika;</li> <li>sudjelovanje na javnom predstavljanju;</li> <li>informacije objavljene na web-stranici Projekta.</li> </ul>	Tim za društvena pitanja JPP-a
	PACIJENTI (hospitizirani pacijenti; pacijenti s redovnim terapijama; povremeni pacijenti; pacijenti s posebnim potrebama i osobe u nepovoljnom položaju; članovi obitelji i/ili njegovatelji; udruga za pacijente P.I.N.K. life)	<ul style="list-style-type: none"> <li>informacije o Projektu, Pod-Projektu i GRM-u.</li> </ul>	<p><u>Metode informiranja i angažiranja dionika:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>javna obavijest o početku izvođenja građevinskih radova;</li> <li>informacije dostupne na web-stranici Projekta;</li> <li>informacije podijeljene na nekoliko pozicija u bolnici;</li> <li>dostupan GRM.</li> </ul> <p><u>Razdoblje provedbe:</u> Tijekom faze izgradnje (nakon potpisivanja ugovora o radovima).</p> <p><u>Indikatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>informacije objavljene na web-stranici Projekta.</li> </ul>	<p><u>Metode informiranja i angažiranja dionika:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>javna obavijest o završetku radova;</li> <li>informacije dostupne na web-stranici Projekta;</li> <li>obavijesti na oglasnim pločama unutar bolnice;</li> <li>3. javno predstavljanje.</li> </ul> <p><u>Razdoblje provedbe:</u> Na kraju građevinskih radova.</p> <p><u>Indikatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>informacije objavljene na web-stranici Projekta;</li> <li>nehospitalizirani pacijenti, članovi obitelji i/ili njegovatelji sudjelovali na javnom predstavljanju.</li> </ul>	
	LOKALNA ZAJEDNICA (uključujući institucije u blizini i podopćinske jedinice)	<ul style="list-style-type: none"> <li>informacije o Projektu, Pod-Projektu i GRM-u.</li> </ul>	<p><u>Metode informiranja i angažiranja dionika:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>javna obavijest o početku izvođenja građevinskih radova;</li> <li>informacije dostupne na web-stranici Projekta;</li> <li>obavijesti na oglasnoj ploči mjesnog odbora;</li> <li>dostupan GRM.</li> </ul> <p><u>Razdoblje provedbe:</u> Tijekom faze izgradnje (nakon potpisivanja ugovora o radovima).</p> <p><u>Indikatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>informacije objavljene na web-stranici Projekta.</li> </ul>	<p><u>Metode informiranja i angažiranja dionika:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>javna obavijest o završetku radova;</li> <li>informacije dostupne na web-stranici Projekta;</li> <li>obavijesti na oglasnoj ploči mjesnog odbora;</li> <li>3. javno predstavljanje.</li> </ul> <p><u>Razdoblje provedbe:</u> Na kraju građevinskih radova.</p> <p><u>Indikatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>informacije objavljene na web-stranici Projekta;</li> <li>sudjelovanje na javnom predstavljanju.</li> </ul>	
	RADNICI NA GRADILIŠTU	<ul style="list-style-type: none"> <li>zabrinutosti oko: zaštita na radu; kodeks ponašanja; neprihvatljivost rodno-uvjetovanog nasilja, spolno iskorištavanje i zlostavljanje i spolno uznemiravanje; mehanizam za rješavanje pritužbi na random mjestu; postupci gospodarenja otpadom.</li> </ul>	<p><u>Metode informiranja i angažiranja dionika:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Izvođačev GRM;</li> <li>trening o GRM-u;</li> <li>Pod-projektni GRM.</li> </ul> <p><u>Razdoblje provedbe:</u> Tijekom faze izgradnje (nakon potpisivanja ugovora o radovima).</p> <p><u>Indikatori:</u> Proveden trening o GRM-u.</p>	Nije primjenjivo.	Izvođač, tim za društvena pitanja JPP-a
OSTALE ZAINTERESIRANE STRANE	GRAD ZAGREB	<ul style="list-style-type: none"> <li>informacije o Projektu, Pod-Projektu i GRM-u;</li> <li>informacije o Elabouratu privremene regulacije prometa.</li> </ul>	<p><u>Metode informiranja i angažiranja dionika:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>javna obavijest o početku izvođenja građevinskih radova;</li> <li>informacije dostupne na web-stranici Projekta;</li> <li>informacije o Elabouratu privremene regulacije prometa;</li> <li>obavijesti na oglasnoj ploči mjesnog odbora;</li> <li>dostupan GRM.</li> </ul> <p><u>Razdoblje provedbe:</u> Tijekom faze izgradnje (nakon potpisivanja ugovora o radovima).</p> <p><u>Indikatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>informacije objavljene na web-stranici Projekta;</li> <li>podijeljene informacije o Elabouratu privremene regulacije prometa.</li> </ul>	<p><u>Metode informiranja i angažiranja dionika:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>javna obavijest o završetku radova;</li> <li>informacije dostupne na web-stranici Projekta;</li> <li>3. javno predstavljanje.</li> </ul> <p><u>Razdoblje provedbe:</u> Na kraju građevinskih radova.</p> <p><u>Indikatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>informacije objavljene na web-stranici Projekta;</li> <li>sudjelovanje na javnom predstavljanju.</li> </ul>	Tim za društvena pitanja JPP-a
	MEDIJI/NOVINARI	<ul style="list-style-type: none"> <li>informacije o Projektu, Pod-Projektu i GRM-u;</li> <li>priopćenja za tisak.</li> </ul>	<p><u>Metode informiranja i angažiranja dionika:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>javna obavijest o početku izvođenja građevinskih radova;</li> <li>informacije dostupne na web-stranici Projekta;</li> <li>dostupan GRM.</li> </ul> <p><u>Razdoblje provedbe:</u> Tijekom faze izgradnje (nakon potpisivanja ugovora o radovima).</p> <p><u>Indikatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>informacije objavljene na web-stranici Projekta.</li> </ul>	<p><u>Metode informiranja i angažiranja dionika:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>javna obavijest o završetku radova;</li> <li>informacije dostupne na web-stranici Projekta;</li> <li>3. javno predstavljanje.</li> </ul> <p><u>Razdoblje provedbe:</u> Na kraju građevinskih radova.</p> <p><u>Indikatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>informacije objavljene na web-stranici Projekta;</li> <li>informacije o javnom predstavljanju objavljene u nekoliko medija.</li> </ul>	

Izvor: Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine (2024.) Plan upravljanja okolišnim i društvenim rizicima (ESMP) – Pod-Projekt Rekonstrukcija KBC-a Zagreb Rebro Faza III, Projekt oporavka nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva u Hrvatskoj (P173998).

### *Angažman i upravljanje očekivanjima dionika na pod-projektu „Rekonstrukcija KBC-a Zagreb – Rebro Faza III“*

U prvoj fazi pripreme za izgradnju, ključno je bilo prikupiti širok spektar povratnih informacija od različitih skupina i podskupina dionika kako bi se unaprijedila izrada Glavnog i Izvedbenog projekta. U tu svrhu provedeno je istraživanje putem online upitnika među zaposlenicima KBC-a Zagreb. Također su intervjuirani različiti dionici, uključujući djelatnike OŠ Jordanovac, Doma za starije "Dom zaklade Lavoslava Schwarza", Podružnice Dječjeg vrtića "Bukovac", Udruge za pacijente "P.I.N.K. - život", djelatnike sanitetskog prijevoza, članove mjesnog odbora Dobri Dol i Gradske četvrti Maksimir, taksiste te pročelnike Odjela za regulaciju prometa Grada Zagreba. Druga faza uključivanja dionika odvijala se tijekom revizije Idejnog projekta i izrade Glavnog i Izvedbenog projekta. Održano je ukupno 18 radionica s medicinskim i administrativnim osobljem KBC-a Zagreb, fokusirajući se na prikupljanje relevantnih informacija za daljnje unaprjeđenje Projekta. Također, u izradi Prometne studije sudjelovali su predstavnici različitih organizacija, a Izvješće o prometnoj valorizaciji predstavljeno je u Ministarstvu prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine u srpnju 2023. godine. Sastanci i konzultacije koji su uslijedili održani su kasnije te godine, a zaključci su integrirani u konačnu Prometnu studiju. Promjena ravnateljice Doma za starije „Dom zaklade Lavoslava Schwarza“ rezultirala je dodatnim angažmanom s novom predstavnicom, kako bi se osiguralo kontinuirano razumijevanje Projekta i njegovih ciljeva. Tijekom izrade projektne dokumentacije, rezultati Procjene utjecaja buke sustavno su se integrirali u sve faze projektiranja (MPGI, 2024.).

Na javnom izlaganju koje je održano u ožujku 2022. godine, predstavljena je inicijalna verzija Idejnog projekta za Fazu III obnove KBC-a Zagreb – Rebro. Na izlaganju je sudjelovalo tridesetak građana, većinom članova lokalne zajednice. Primjedbe na projekt prikupljane su putem službene e-mail adrese do svibnja 2022., a ta e-adresa ostaje aktivna za eventualne pritužbe zajednice tijekom cijelog trajanja Projekta. Prvo javno predstavljanje ovog Pod-projekta održano je u rujnu 2023. godine pred

predstavnicima Vlade RH, MPGI-a, Ministarstva zdravstva te KBC-a. Prisustvovalo je oko 160 dionika, a prezentaciju su održali glavni projektant i arhitekt. Drugo javno predstavljanje za širu javnost održano je u travnju 2024. godine, kao dio procesa javnih konzultacija i uključivanja dionika prije same gradnje, a prisustvovalo je oko 40-ak sudionika. Tematski su obrađene ključne točke poput projektnog rješenja, socijalnih i ekoloških aspekata, studije utjecaja buke te javne rasprave (MPGI, 2024.).

U nastavku su izdvojena neka od najvažnijih pitanja i izazova koji su se pojavili prilikom uključivanja dionika u ovom pod-projektu, te kako se na njih odgovorilo. Očekivanja zaposlenika KBC-a Zagreb – Rebro uglavnom su vezana uz nedostatak raspoloživih prostora i smještajnih kapaciteta zdravstvenih ustanova, kao i potrebe za obnovom opreme. Izražena je i njihova zabrinutost zbog prometne gužve i negativnog utjecaja prašine i buke na dionike tijekom izvođenja građevinskih radova. U tu svrhu, provedene su radionice s medicinskim i nemedicinskim osobljem, što je rezultiralo poboljšanjima idejnog projekta. Predložene su mjere za smanjenje prašine tijekom izvođenja građevinskih radova u sklopu ESMP-a, uključujući obvezu izvođača da razradi plan za kontrolu onečišćenja vode, tla i zraka. Također je provedena procjena utjecaja buke s propisanim mjerama za njezino smanjenje, uz zahtjev da izvođač izradi plan za sprečavanje prekomjernog povećanja razine buke.

Ostali dionici, uključujući osnovnu školu, dom za starije, dječji vrtić, udrugu za pacijente, sanitetski prijevoz, mjesni odbor i Grad Zagreb, također su iznijeli specifične probleme i prijedloge vezane uz promet, sigurnost i infrastrukturne potrebe u svojim područjima. Uključenost dionika rezultirala je konkretnim prijedlozima koji su djelomično ugrađeni u projektna rješenja, poput proširenja garaža, promjena prometnih režima i poboljšanja pristupa.

Pored navedenog, ističu se dvije ključne problematike – intenzivan promet u okrugu KBC-a Zagreb Rebro i moguće prijetnje građevinskih radova na Fazi III da ugroze i povećaju postojeća oštećenja uzrokovana potresom na domu za starije "Dom zaklade Lavoslava Schwartza." Iako se problematika vezana uz intenzivan promet ne može riješiti unutar pod-projekta, izrađeno je izvješće o prometnoj organizaciji Grada Zagreba koje predlaže poboljšanja koja bi mogla poslužiti kao trajna rješenja. Također je izrađeno izvješće o prometnoj valorizaciji i organizaciji te su predložene privremene regulacije prometa tijekom izvođenja radova, što bi moglo utjecati na trajno prometno uređenje nakon završetka pod-projekta KBC Zagreb Rebro Faza III. Što se tiče

moćući prijatnji građevinskih radova na Rebro Fazi III za dom za starije, procijenjeno je da nema opasnosti od ugrožavanja stabilnosti objekta (MPGI, 2024.).

U nastavku je opisan pristup konzultacijama s dionicima projekta „Oporavak nakon potresa i jaćanja pripravnosti javnog zdravstva“. Tablica 5 prikazuje informacije o naćinima pristupa konzultacijama s ključnim dionicima. Korištene metode variraju ovisno o ciljnoj publici, vrsti aktivnosti i razini interesa dionika za određenu projektnu aktivnost. Detaljne informacije za svaki pod-projekt navedene su u ažuriranoj verziji Plana uključivanja dionika (MPGI i MZ, 2023.).

Tablica 5. Pristup konzultacijama s dionicima na projektu „Oporavka nakon potresa i jaćanja pripravnosti javnog zdravstva“

Ciljni dionici	Tema konzultacija	Korištene metode	Lokacija/ učestalost	Odgovornost
<b>Faza projektiranja / planiranja</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokalne zajednice (mjesni odbori)</li> <li>Udruge pacijenata</li> <li>Udruge roditelja</li> <li>Studentske udruge</li> <li>Nastavno i nenastavno osoblje</li> <li>Medicinsko i nemedicinsko osoblje</li> <li>Dionici javnog sektora (relevantna ministarstva, lokalna samouprava itd.)</li> <li>Nevladine organizacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informacije o Projektu, njegovim ciljevima i kratkoroćnim/dugoroćnim koristima, s posebnim naglaskom na podizanje svijesti o utjecaju na društvene i okolišne aspekte</li> <li>Oćekivani utjecaji na okoliš i društvo te odgovarajuće mjere ublažavanja, uključujući mogućnost privremenog preseljenja u druge škole (zdravstvene ustanove) tijekom građevinskih radova ili korištenje privremenih objekata</li> <li>Modaliteti provedbe, planirane građevinske aktivnosti, rokovi projekta</li> <li>Uvid korisnika u slikovni prikaz objekata prije rekonstrukcije</li> <li>Potrebe u pogledu podrške implementaciji</li> <li>Pružanje vođenja (npr. paketi obuke, smjernice, model projektnog zadatka).</li> <li>Mehanizam za rješavanje pritužbi (GRM)</li> <li>Plan uključivanja dionika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikacija putem telefona i e-pošte</li> <li>Konzultativni sastanci</li> <li>Fokus grupe</li> <li>Intervjui</li> <li>Leci, brošure, informativni listovi, plakati (ako je potrebno i kada je prikladno)</li> <li>web-stranica Projekta</li> <li>Priopćenja za tisak</li> <li>Radio / TV najave</li> <li>Objave na društvenim mrežama</li> <li>Pregled percepcija prije radova na rekonstrukciji</li> </ul>	<p>Konzultacije treba održati u mjesnom odboru i/ili odabranoj zdravstvenoj ili obrazovnoj ustanovi što je prije moguće</p>	<p>Jedinica za provedbu projekta Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine</p> <p>Voditelji projekta prema korisnicima projekta</p> <p>Predstavnik izvođaća (ako je primjenjivo)</p> <p>Predstavnici relevantnog ministarstva</p>



<b>Faza izgradnje (mobilizacija, izgradnja)</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalne zajednice (predstavnicima mjesnih odbora, predstavnicima vlasnika zemljišta i predstavnicima vlasnika stambenih objekata)</li> <li>• Školske zajednice (uprava i administrativno osoblje škole, učitelji, učenici, udruge roditelja)</li> <li>• Zdravstvene zajednice (uprava bolnica i administrativno osoblje, liječnici, pacijenti, udruge pacijenata)</li> <li>• Dionici javnog sektora (relevantna ministarstva, lokalna uprava itd.)</li> <li>• Nevladine organizacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ažuriranja o napretku</li> <li>• Zabrinutosti oko projekta</li> <li>• Projektna postignuća</li> <li>• Moguće izmjene</li> <li>• Privremeni objekti i podrška u prijevozu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzultativni sastanci o napretku/praćenju</li> <li>• Web-stranica Projekta</li> <li>• Aktivnosti vezane za komunikaciju i otvaranje prema javnosti (doseg javnosti), uključujući društvene mreže</li> </ul>	Prije početka građevinskih radova	<p>MoPPCSA PIU</p> <p>Voditelji projekta prema korisnicima projekta</p> <p>Predstavnik izvođača (ako je primjenjivo)</p> <p>Predstavnici određenog ministarstva</p>
<b>Faza nakon izgradnje i demobilizacije</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalne zajednice (predstavnicima mjesnih odbora, predstavnicima vlasnika zemljišta i predstavnicima vlasnika stambenih objekata)</li> <li>• Školske zajednice (uprava i administrativno osoblje škole, učitelji, učenici, udruge roditelja)</li> <li>• Zdravstvene zajednice (uprava bolnica i administrativno osoblje, liječnici, pacijenti, udruge pacijenata) Državni dužnosnici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregled zgrada nakon restrukcije od strane korisnika</li> <li>• Postignuti ishodi</li> <li>• Kako izgraditi otpornost na katastrofe i klimatske promjene, kako se pripremiti i odgovoriti na katastrofe, prilike za povećanje održivosti</li> <li>• Svijest o katastrofama i klimi</li> <li>• Povećana svijest o seizmičkom riziku</li> <li>• Izvedba projekta i okvir rezultata projekta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregled percepcija nakon radova na rekonstrukciji</li> <li>• Zaključni sastanci</li> <li>• Web-stranica Projekta</li> <li>• Završno izvješće o projektu</li> <li>• Završna javna radionica/javno predstavljanje</li> <li>• Treninzi i doseg u zajednici</li> </ul>	U roku od 15 dana po završetku građevinskih radova	<p>Jedinica za provedbu projekta</p> <p>Voditelji projekta prema korisnicima projekta</p> <p>Predstavnik izvođača (ako je primjenjivo)</p> <p>predstavnicima određenog ministarstva</p>

Izvor: Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine i Ministarstvo zdravstva Republike Hrvatske (2023.) Plan uključivanja dionika (ažurirana verzija) – Projekt oporavka nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva u Hrvatskoj.

Kako bi se osiguralo aktivno sudjelovanje i korist za sve ranjive skupine, u okviru projektnih aktivnosti planiraju se poduzeti specifične mjere uključivanja definirane Planom uključivanja dionika (MPGI i MZ, 2023.):

- Starije osobe i osobe s kroničnim bolestima – ciljane konzultacije za razumijevanje njihovih potreba, osiguranje pristupa informacijama i medicinskim uslugama te prilagodba komunikacija njihovim uvjetima. Informacije će biti usmjerene i prema članovima obitelji, zdravstvenim radnicima i njegovateljima.
- Beskućnici – suradnja s Hrvatskom mrežom za beskućnike, nevladinim organizacijama, prihvatilištima i noćnim skloništima kako bi se osigurala zaštita i komunikacija;
- Ranjive skupine – integracija pozitivnih poruka o mentalnom zdravlju u javne komunikacije te jasno komuniciranje pristupa nacionalnim programima mentalnog zdravlja, socijalne skrbi i drugih oblika pomoći;
- Osobe s invaliditetom – pružanje informacija u pristupačnim formatima kroz konzultacije s relevantnim udrugama i organizacijama;
- Stanovnici ruralnih i izoliranih područja – osiguranje pravovremene dostave lijekova i medicinskih potrepština;
- Romske zajednice – pružanje informacija na romskom jeziku i suradnja s čelnicima zajednica i nevladinim organizacijama kako bi se osigurao prijenos informacija;
- Žene izložene riziku od rodno zasnovanog nasilja – suradnja sa službama za podršku, reklamiranje dostupne pomoći, uključujući telefonske linije i kontakte sa skloništima za žene;

#### 6.1.4. Napredak i evaluacija projekta

Projektna realizacija napreduje s građevinskim radovima koji su u završnoj fazi za dva pod-projekta – Srednja strukovna škola u Petrinji i Odjel pedijatrijske hematologije i onkologije u KBC-u Zagreb. Sljedeći ključni koraci obuhvaćaju početak radova na preostalim infrastrukturnim pod-projektima te završetak nabave medicinske opreme i povezanih aktivnosti. Ministarstvo financija je 7. prosinca 2023. službenim pismom zatražilo produženje datuma zatvaranja projekta s 30. lipnja 2024. na 30. lipnja 2027., uz restrukturiranje projekta radi dovršetka svih predviđenih građevinskih radova, posebno pod-projekata KBC Zagreb – Rebro Faza III i KBC Zagreb – Odjel za pedijatrijsku hematologiju i onkologiju, kako bi se projekt uspješno završio prema

svojim ciljevima. Svjetska banka je prihvatila produljenje datuma zatvaranja projekta za 36 mjeseci, uz uvjet da se ispoštuju specifični uvjeti i vremenski rokovi u sklopu dvije ključne faze procesa produljenja. Prva faza uključuje obradu prvog restrukturiranja Projekta i produljenje datuma zatvaranja zajma za šest mjeseci, s 30. lipnja 2024. na 31. prosinca 2024., nakon što MPGI pokrene postupak javne nabave za radove na investiciji KBC Zagreb – Rebro Faza III i zgradi HZJZ Nazorova 53. Druga faza, pod uvjetom da MPGI dosegne završnu fazu u nabavi radova za ove dvije investicije najkasnije do 9. prosinca 2024., uključuje obradu drugog restrukturiranja Projekta i produljenje datuma zatvaranja zajma do 30. lipnja 2027. S obzirom na trenutni napredak u implementaciji i planove Vlade RH, predviđa se da će do prosinca 2024. biti angažirano oko 95% sredstava zajma (Stanton-Geddes, 2024.).

Projekt je suočen s kašnjenjem u implementaciji i s niskim postotkom iskorištavanja sredstava iz nekoliko razloga. Prije svega, zbog dostupnosti bespovratnih sredstava za obnovu nakon potresa koje je Republika Hrvatska zaprimila nakon odobrenja Projekta od strane Europske komisije, a koja je trebala iskoristiti unutar 18 mjeseci, što je pridonijelo složenosti cjelokupnog procesa oporavka i obnove. Nakon odobrenja Projekta, došlo je do promjena na vladajućim pozicijama unutar Vlade RH, a naročito promjene u vodstvu Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, što je uzrokovalo kašnjenje u zapošljavanju osoblja unutar projektne jedinice MPGI. Osim toga, razlozi u kašnjenju implementacije leže i u ograničenju institucionalnih kapaciteta i dodatnim potresima koji su pogodili zemlju svega nekoliko mjeseci nakon odobrenja Projekta. Ono što je dodatno otežalo provedbu aktivnosti Projekta, je bila opasnost od širenja pandemije COVID-19, kao i manjak radne snage za provedbu aktivnosti obnove i oporavka (Stanton-Geddes, 2024.).

Napredak u implementaciji Projekta od travnja 2023. godine ocijenjen je kao „umjereno nezadovoljavajući“ zbog nerealnih očekivanja u postizanju ciljeva pokazatelja ostvarenja glavnog projektnog cilja tijekom preostalog razdoblja trajanja projekta. Međutim, u listopadu 2023. i svibnju 2024. napredak u implementaciji Projekta ocijenjen je kao „umjereno zadovoljavajući“ s obzirom na ubrzanje tempa provedbe Projekta (Stanton-Geddes, 2024.). U nastavku slijedi usporedba ukupne evaluacije Projekta u tri promatrana razdoblja:

### Travanj 2023.

Overall Ratings		
Name	Previous Rating	Current Rating
Progress towards achievement of PDO	☐ Moderately Satisfactory	☐ Moderately Unsatisfactory
Overall Implementation Progress (IP)	☐ Moderately Unsatisfactory	☐ Moderately Unsatisfactory
Overall Risk Rating	☐ Substantial	☐ Substantial

Izvor: Stanton-Geddes, Z. (2023.) *Disclosable Version of the ISR - Earthquake Recovery and Public Health Preparedness Project - P173998 - Sequence No : 06 (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group.

### Listopad 2023.

Overall Ratings		
Name	Previous Rating	Current Rating
Progress towards achievement of PDO	☐ Moderately Unsatisfactory	☐ Moderately Unsatisfactory
Overall Implementation Progress (IP)	☐ Moderately Unsatisfactory	☐ Moderately Satisfactory
Overall Risk Rating	☐ Substantial	☐ Substantial

Izvor: Stanton-Geddes, Z. (2023.) *Disclosable Version of the ISR - Earthquake Recovery and Public Health Preparedness Project - P173998 - Sequence No : 07 (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group.

### Svibanj 2024.

Overall Ratings		
Name	Previous Rating	Current Rating
Progress towards achievement of PDO	☐ Moderately Unsatisfactory	☐ Moderately Unsatisfactory
Overall Implementation Progress (IP)	☐ Moderately Satisfactory	☐ Moderately Satisfactory
Overall Risk Rating	☐ Substantial	☐ Substantial

Izvor: Stanton-Geddes, Z. (2024.) *Disclosable Version of the ISR - Earthquake Recovery and Public Health Preparedness Project - P173998 - Sequence No : 08 (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group.

S napretkom projekta došlo je do određenih promjena u Komponenti 1, uključujući odbacivanje Podkomponente 1.1 (Neposredne intervencije radi javne sigurnosti) s obzirom na to da su neposredni radovi oporavka već financirani iz drugih izvora, kao što je Fond solidarnosti EU. Podkomponenta 1.2 mijenja naziv u „Rehabilitacija, rekonstrukcija i priprema zdravstvenih i obrazovnih usluga“, dok Podkomponenta 1.3 mijenja naziv u „Podrška za javnu rekonstrukciju“, a njezin je fokus stavljen na razvoj

projekata i pridruženih studija koji podržavaju obnovu javnih zgrada i kapaciteta institucionalnih objekata (Stanton-Geddes, 2024.).

## **6.2. Projekt oporavka i obnove nakon potresa u Turskoj, 2023.**

### **6.2.1. Kontekst i temeljna obilježja projekta**

Dana 6. veljače 2023. godine, jugoistočnu Tursku i Siriju pogodila su dva snažna potresa jačine 7,8 i 7,5 po Richteru, praćena tisućama manjih potresa koji su uslijedili. Nedugo nakon toga, 20. veljače 2023. godine, zabilježen je još jedan potres jačine 6,7 po Richteru. Epicentri prva dva potresa bili su u pokrajini Kahramanmaraş, s utjecajem na susjedne pokrajine Adana, Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Gaziantep, Hatay, Kilis, Malatya, Osmaniye i Şanlıurfa, koje su pretrpjele ozbiljne štete, dok je epicentar trećeg potresa zabilježen u pokrajini Hatay, uzrokujući dodatne štete u regiji. Ovi potresi rezultirali su s preko 50.000 žrtava, te otprilike 107.000 ljudi koji su pretrpjeli ogromnu materijalnu štetu, uključujući uništene stambene zgrade i prisilnu selidbu milijuna stanovnika u druge regije. Vlada Republike Turske je, uz podršku međunarodnih organizacija, procijenila potrebe za oporavkom i obnovom na 81,5 milijardi dolara (Zaengerling, 2023.). Potresi su dodatno opteretili tursku ekonomiju, koja se već suočavala s makroekonomskim pritiscima, uključujući visoku inflaciju i deprecijaciju valute. Nakon potresa, Vlada Republike Turske je hitno djelovala, angažirajući se u traženju i spašavanju stradalog stanovništva, pružanju skloništa i osnovne zdravstvene zaštite. Vlada Republike Turske je uspostavila početni fond za podršku hitnim aktivnostima i pokrenula plan oporavka i obnove, nakon čega je službeno zatražila podršku Svjetske banke kako bi osigurala financijsku potporu za obnovu ključnih sektora kao što su zdravstvo, komunalne usluge i stanovanje (Zaengerling, 2023.).

Uzimajući u obzir složenost situacije, Upravni odbor Svjetske banke 27. lipnja 2023. godine odobrio je projekt „Oporavka i obnove nakon potresa u Turskoj“, koji za cilj ima podržati hitne potrebe za oporavkom zdravstvenih i komunalnih usluga, kao i obnovu stambenih objekata u provincijama pogođenim potresom. Na slici 5. prikazane su turske provincije u kojima se Projekt izvodi.



### *Podkomponenta 1.1: Otporna rehabilitacija i rekonstrukcija komunalne infrastrukture*

Ova podkomponenta financira rehabilitaciju i rekonstrukciju postojeće komunalne vodoopskrbe, sanitarija, otpadnih voda i odvodnje oštećenih potresima. Aktivnosti uključuju popravak i rekonstrukciju oštećenih vodovodnih i kanalizacijskih mreža, postrojenja za obradu vode, postrojenja za obradu otpadnih voda, odvodnju oborinskih voda itd., kako bi postali otporniji na katastrofe i klimatske promjene, te kako bi se bolje prilagodili klimatskim promjenama i/ili uveli klimatski pametna rješenja na bazi prirode koja doprinose ublažavanju klimatskih promjena. Podkomponenta također može podržati postavljanje privremenih vodoopskrbnih i sanitarnih objekata za kontejnerske gradove, poput postrojenja za obradu otpadnih voda, solarnih kolektora za toplu vodu, prenosivih spremnika za kišnicu itd. Ova podkomponenta također financira rehabilitaciju i otpornu rekonstrukciju komunalnih cesta, mostova, podvožnjaka i povezane infrastrukture oštećene zemljotresima (Borrowing Agency, 2023.).

### *Podkomponenta 1.2: Otporan oporavak ključnih komunalnih uslužnih objekata*

Ova podkomponenta ima za cilj obnovu i rekonstrukciju vatrogasnih stanica te nabavku opreme potrebne za pružanje usluga gašenja požara, hitnih intervencija i drugih ključnih komunalnih usluga. Aktivnosti ove podkomponente uključuju: (a) postavljanje prefabriciranih objekata za pružanje ključnih komunalnih vatrogasnih i hitnih usluga tijekom prijelaznih razdoblja i osiguravanje kontinuiteta usluga po potrebi; (b) popravak i jačanje blago oštećenih vatrogasnih stanica; (c) otpornu rekonstrukciju uništenih, teško i umjereno oštećenih vatrogasnih stanica na licu mjesta ili rekonstrukciju takvih objekata na novim lokacijama prema prihvatljivosti prema Europskom socijalnom fondu; te (d) nabavu opreme za hitne intervencije i komunalne usluge vozila kako bi se obnovila sposobnost za pružanjem osnovnih usluga stanovništvu. Ove aktivnosti također će doprinijeti jačanju kapaciteta i spremnosti pogođenih općina za odgovor na buduće katastrofe, uključujući izazove nametnute klimatskim promjenama i očekivani rast utjecaja ekstremnih vremenskih uvjeta i prirodnih opasnosti (Borrowing Agency, 2023.).

## ***Komponenta 2: Obnova zdravstvenih usluga***

Ova komponenta uključuje uspostavu i osiguranje rada objekata za primarnu zdravstvenu zaštitu, opremanje terenskih hitnih bolnica, uspostavljanje mreže terenskih i mobilnih bolnica i dijagnostičkih usluga, obnovu istrošenih medicinskih zaliha, poboljšanje pristupa cijepljenju, podršku pristupu uslugama za osobe s invaliditetom te podršku sanitarnim mjerama kako bi se osigurala čista voda i spriječile zarazne bolesti (Borrowing Agency, 2023.).

### *Podkomponenta 2.1: Osiguranje kontinuiteta zdravstvenih usluga na primarnoj i bolničkoj razini*

Ova podkomponenta podržava uspostavu mreže privremenih centara obiteljske zdravstvene zaštite podržanih mobilnim bolnicama. Ovi objekti su potrebni kako bi zamijenili srušene, teško i umjereno oštećene zgrade za primarnu zdravstvenu zaštitu na području pogođenom potresima dok se trajno ne rekonstruiraju stalne bolnice. Mobilne klinike također će omogućiti pružanje zdravstvenih usluga raseljenom stanovništvu u kampovima s šatorima, kontejnerskim gradovima, izbjegličkim skloništima i raspršenim selima u ruralnim područjima. Podkomponenta će financirati: (a) postavljanje 350 prefabriciranih, potpuno opremljenih centara obiteljske zdravstvene zaštite s prosječno 3-4 obiteljske medicinske jedinice u svakom, za pružanje primarne zdravstvene zaštite u regiji; i (b) nabavu 250 mobilnih klinika kako bi se pružile usluge različitim privremenim naseljima s velikim raseljenim stanovništvom i ruralnim regijama (Borrowing Agency, 2023.).

### *Podkomponenta 2.2: Pružanje mobilnih farmaceutskih i dijagnostičkih usluga*

Ova podkomponenta ima za cilj uspostaviti mrežu mobilnih dijagnostičkih usluga kako bi podržala terenske hitne klinike i druge zdravstvene objekte. Aktivnosti ove podkomponente uključuju kupnju: (a) vozila opremljenih mobilnom opremom za snimanje, (b) mobilnih javnozdravstvenih laboratorija za mikrobiologiju i analizu vode, (c) mobilnih uređaja za računalnu tomografiju, (d) mobilnih digitalnih rendgenskih i ultrazvučnih uređaja, (e) vozila za zdravstvenu njegu kod kuće i pripadajućih kompleta, (f) ambulantnih vozila te potpuno opremljenih medicinskih terenskih vozila (Borrowing Agency, 2023.).



*Podkomponenta 2.3: Podrška pristupu cijepljenju, uslugama za osobe s invaliditetom i medicinskoj opremi*

Ova podkomponenta financira aktivnosti koje su usmjerene na obnovu kapaciteta za cijepljenje, identifikaciju potreba osoba s invaliditetom uzrokovanih potresima te suzbijanje širenja zaraznih bolesti. Aktivnosti će uključivati: (a) zamjenu oštećenih skladišta cjepiva s prefabriciranim i laganim čeličnim kontejnerima za skladištenje cjepiva, koji će biti smješteni u većim gradovima Hatay, Malatya, Kahramanmaraş, Adıyaman i Adana te će služiti kao regionalna skladišta cjepiva za područje pogođeno potresom; (b) osiguravanje vozila za prijevoz cjepiva kako bi se osigurala pravovremena distribucija cjepiva iz regionalnih skladišta u naselja diljem područja pogođenog potresom, uključujući kontejnerske gradove, raspršena sela na ruralnim područjima i izbjegličke kampove za sklonište; (c) osiguravanje opreme za usluge za osobe s invaliditetom; (d) osiguravanje opreme i izgradnju kapaciteta za centre fizikalne terapije i rehabilitacije u provincijama pogođenim potresom; te (e) osiguravanje osnovnih medicinskih potrepština (Borrowing Agency, 2023.).

**Komponenta 3 – Podrška i oporavak za hitno stanovanje**

*Podkomponenta 3.1 – Obnova ruralnog stambenog prostora*

Ova podkomponenta financira građevinske radove, savjetovanje i usluge koje nisu povezane s savjetovanjem kako bi podržala oporavak ruralnih sela pogođenih zemljotresima unutar postojećeg vladinog programa obnove stambenih objekata nakon katastrofe. Za otpornu rekonstrukciju ruralnih kuća koje su ocijenjene kao srušene, teško ili umjereno oštećene, prednost će se dati rekonstrukciji na licu mjesta koliko je to moguće unutar Projekta. Građevinski radovi na infrastrukturi podržat će popravak oštećene komunalne infrastrukture i inženjerskih mreža tamo gdje se obnavlja stanovanje na licu mjesta, te novu izgradnju takve infrastrukture gdje se stanovanje premješta na nove lokacije. Podkomponenta također ima za cilj pružiti tehničku pomoć za jačanje trenutnog programa obnove ruralnih stambenih objekata nakon katastrofe (Borrowing Agency, 2023.).

*Podkomponenta 3.2: Otporni temelji za oporavak i inkluzivnu podršku programima obnove stambenih objekata nakon katastrofe.*

Ova podkomponenta ima za cilj pružiti tehničku pomoć i savjetodavne usluge kako bi podržala planiranje rekonstrukcije i unaprijedila programe obnove stambenih objekata nakon katastrofe u svrhu budućih potencijalnih katastrofa (Borrowing Agency, 2023.).

#### **Komponenta 4 – Upravljanje projektom, nadzor i evaluacija**

Svrha ove komponente je financiranje usluga konzultanata i usluga koje nisu povezane s konzultacijama, nabavkom robe, obukom i operativnim troškovima za podršku agencijama za provedbu Projekta te aktivnostima unutar Projekta. To uključuje, ali nije ograničeno na, praćenje i procjenu, izvješćivanje, financijsko upravljanje, upravljanje okolišem i društveno upravljanje, mehanizam za rješavanje pritužbi, komunikaciju te proširenje projekta (Borrowing Agency, 2023.).

Svjetska banka podržava Ministarstvo okoliša, urbanizacije i klimatskih promjena (MoEUCC) u provedbi Projekta obnove nakon potresa u Turskoj (TERREP) kroz Komponente 3 i 4. Projekt će podržati napore Vlade Republike Turske u obnovi pristupa gradskim i zdravstvenim uslugama za lokalno stanovništvo pogođeno potresom, kao i za sirijske izbjeglice pod privremenom zaštitom (SuTPs). Također će obuhvatiti rekonstrukciju otpornog ruralnog stanovanja, osiguranje privremenih objekata i opreme te rehabilitaciju i otpornu rekonstrukciju oštećene infrastrukture, domova i radnih mjesta koja su pretrpjela štetu (MoEUCC, 2023.).

##### 6.2.2. Identifikacija interesno-utjecajnih skupina

Unutar Okolišnog i društvenog okvira Svjetske banke, dionici projekta identificirani su u tri temeljne skupine: (1) Interesno-utjecajne skupine pogođene projektom; (2) Ostale interesno-utjecajne skupine i (3) Ranjive skupine (Borrowing Agency, 2023.). Obilježja navedenih kategorija interesno-utjecajnih skupina detaljno su opisana u Poglavlju 6.1.2.

Identificirane interesno-utjecajne skupine na projektu uključuju, ali nisu ograničene na (Borrowing Agency, 2023.):

(1) Interesno-utjecajne skupine pogođene projektom:

- Dionici pogođeni potresom koji žive u pokrajinama pogođenim potresom;
- Dionici pogođeni potresom koji su se preselili iz pokrajina pogođenih potresom;
- Zdravstvene ustanove u pokrajinama pogođenim potresom uključujući: (a) državne bolnice u pokrajinama pogođenim potresom; (b) zdravstvene centre u pokrajinama pogođenim potresom; (c) javne zdravstvene centre u pokrajinama pogođenim potresom; (d) centre koji djeluju u pokrajinama pogođenim potresom, kao što su laboratoriji; (e) ustanove za fizikalnu terapiju u pokrajinama pogođenim zemljotresom i apoteke u pokrajinama pogođenim potresom;
- Državne bolnice u gradovima za imigraciju (Ankara, Mersin, Izmir, Istanbul, Antalya);
- Javni/privatni zdravstveni radnici (liječnici, medicinske sestre, inspektori javnog zdravstva, primalje, tehničari, osoblje laboratorija itd.) te hitno osoblje;
- Osoblje u medicinskim i testnim ustanovama, apotekama i javnim zdravstvenim agencijama;
- Ministarstvo zdravlja;
- Predsjedništvo za katastrofe i hitne slučajeve;
- Općine pokrajina pogođenih potresom;
- Lokalni poslovni subjekti;
- Nevladine organizacije;
- Zdravstvene asocijacije koje rade u pokrajinama pogođenim potresom.

(2) Ostale interesno-utjecajne skupine uključuju, ali nisu ograničene na (Borrowing Agency, 2023.):

- Organizacije zasnovane na zajednici, nacionalne grupe civilnog društva i nevladine organizacije, itd.;
- Pružatelji roba i usluga uključeni u širi lanac snabdijevanja projekta;
- Ministarstvo zaštite okoliša, urbanizacije i klimatskih promjena;

- Pokrajinski direktorijati za okoliš, urbanizaciju i klimatske promjene;
- Ministarstvo unutarnjih poslova;
- İller Bankası A.Ş. (İLBANK);
- Unije općina i gradova turkijskog svijeta;
- Zajednice koje žive u susjednim pokrajinama;
- Obiteljski zdravstveni centri u gradovima za imigraciju;
- Javni zdravstveni centri u gradovima za imigraciju;
- Institucije za fizikalnu terapiju u gradovima za imigraciju;
- Mediji uključujući društvene medije;
- Nacionalne i međunarodne organizacije/zajednice za zdravlje (npr. Tursko medicinsko udruženje (TTB), specijalistička udruženja TTB-a, Udruženje stručnjaka za javno zdravlje, Tursko udruženje za kliničku mikrobiologiju i infektivne bolesti, Tursko torakalno društvo i Tursko udruženje za intenzivnu njegu, Crveni polumesec, Svjetska zdravstvena organizacija, Globalni fond);
- Nevladine organizacije;
- Druge donatorske organizacije (ADB, EBRD, CEB, IsDB, KfW, USAID i GIZ);
- Zainteresirane međunarodne nevladine organizacije i UN agencije (posebno UNICEF, WHO), EU, bilateralne agencije i druge.

(3) Ranjive skupine obuhvaćaju, ali nisu ograničene na (Borrowing Agency, 2023.):

- Osobe s invaliditetom;
- Starije osobe;
- Kronični pacijenti;
- Imigranti, izbjeglice i osobe koje ne govore turski kao materinski jezik;
- Siromašne obitelji;
- Sve žrtve potresa koje su izgubile svoje bližnje i pretrpjele materijalnu i moralnu štetu u potresu i posttraumatski poremećaj (PTSP);
- Trudnice, novorođenčad i djeca;
- Izbjeglice;
- Nezaposleni i beskućnici;
- Obitelji koje vode žene i/ili samohrane majke s maloljetnom djecom;

- Proširene obitelji s niskim prihodima;
- Pacijenti u zdravstvenim ustanovama.

### 6.2.3. Angažman i upravljanja očekivanjima interesno-utjecajnih skupina

Regulatorni okvir Projekta uključuje nacionalno i međunarodno zakonodavstvo koje osigurava pravo na informiranje i angažiranje interesno-utjecajnih skupina. Na nacionalnoj razini, ključni zakoni u Turskoj koji se moraju poštivati prilikom izrade plana uključivanja dionika obuhvaćaju: Ustav Republike Turske, Zakon o pravu na informiranje, Zakon o korištenju prava na peticiju te Pravilnik o procjeni utjecaja na okoliš (engl. Regulation on Environmental Impact Assessment – EIA). Ustav osigurava slobodu mišljenja i izražavanja, omogućujući građanima i strancima s prebivalištem u Turskoj da iznesu svoje pritužbe i prijedloge. Predsjednički komunikacijski centar (CİMER) služi kao glavni alat za podnošenje zahtjeva i pritužbi. Zakon o pravu na informiranje propisuje obvezu institucija da osiguraju dostupnost informacija na transparentan i nepristran način, dok Zakon o korištenju prava na peticiju omogućava podnošenje pisanih pritužbi Velikoj narodnoj skupštini Turske (TBMM). Pravilnik o procjeni utjecaja na okoliš uspostavlja okvir za organiziranje javnih sastanaka kako bi se informirala javnost i prikupila njihova mišljenja o projektima. Na međunarodnoj razini, ključni dokumenti uključuju Opću deklaraciju o ljudskim pravima Ujedinjenih naroda i zahtjeve Svjetske banke. Opća deklaracija o ljudskim pravima naglašava važnost kontinuiranog dijaloga između poduzeća i potencijalno pogođenih interesnih skupina, dok Svjetska banka zahtijeva otvoren i transparentan angažman tijekom cijelog životnog ciklusa projekta. Planovi upravljanja interesno-utjecajnim skupinama moraju biti pripremljeni, objavljeni i ažurirani kako bi se osigurao učinkovit angažman i rješavanje pritužbi, u skladu s mogućim rizicima i utjecajima projekta. Projektna jedinica Ministarstva okoliša, urbanizacije i klimatskih promjena odgovorna je za implementaciju mehanizama za rješavanje pritužbi i osiguravanje pravovremenog odgovora na zabrinutosti dionika pogođenih projektom (Borrowing Agency, 2023.).

Prva verzija Plana uključivanja dionika izrađena je u svibnju 2023. godine (Borrowing Agency, 2023.), a njezine sastavnice su sljedeće:

<b>Strategija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama na Projektu oporavka i obnove nakon potresa u Turskoj</b>				
<b>Faza</b>	<b>Interesno-utjecajne skupine</b>	<b>Upravljanje očekivanjima</b>	<b>Kanali komunikacije</b>	<b>Odgovornost</b>
<b>Priprema projekta</b>	Interesno-utjecajne skupine pogođene projektom: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vladine institucije</li> <li>• Lokalni vladini organi</li> <li>• Zdravstvene ustanove</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dizajn projekta i aktivnosti koje se tiču Komponente 3</li> <li>• Plan upravljanja interesno-utjecajnim skupinama</li> <li>• Mehanizam za rješavanje pritužbi</li> <li>• Okvir za upravljanje okolišem i socijalnim aspektima</li> <li>• Plan obveza u području okoliša i socijalnih aspekata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-pošta s vanjskim interesno-utjecajnim skupinama</li> <li>• Službeni dopisi</li> <li>• Online sastanci</li> <li>• Online intervjui</li> <li>• Konzultacijski sastanci</li> </ul>	Jedinica podrške upravljanju projektom
	Sve interesno-utjecajne skupine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objava informacija o projektu zajedno s instrumentima zaštite okoliša i socijalnih aspekata</li> <li>• Plan upravljanja interesno-utjecajnim skupinama</li> <li>• Postupci upravljanja radom</li> <li>• Mehanizam za rješavanje pritužbi</li> <li>• Okvir za upravljanje okolišem i socijalnim aspektima</li> <li>• Plan zaštite okoliša i socijalnih aspekata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-pošta s vanjskim interesno-utjecajnim skupinama</li> <li>• Online sastanci</li> <li>• Online intervjui</li> <li>• Mehanizam za rješavanje pritužbi</li> <li>• Plakati/brošure/letci</li> <li>• Lokalni mediji</li> </ul>	Jedinica podrške upravljanju projektom
<b>Implementacija</b>	Vladine institucije Lokalni vladini organi Zdravstvene ustanove Zdravstveni radnici Ranjive/ugrožene osobe/grupe Općine Lokalne zajednice Neprofitne organizacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan upravljanja interesno-utjecajnim skupinama</li> <li>• Mehanizam za rješavanje pritužbi</li> <li>• Zdravlje i sigurnost javnosti i zdravstvenih radnika</li> <li>• Pružanje zdravstvenih usluga, kao i podrška uslugama poput cijepljenja, usluga za osobe s invaliditetom</li> <li>• Plan upravljanja otpadom za bolnice</li> <li>• Okvir za upravljanje okolišem i socijalnim aspektima i</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-pošta s vanjskim interesno-utjecajnim skupinama</li> <li>• Online sastanci</li> <li>• Online intervjui</li> <li>• Mehanizam za rješavanje pritužbi</li> <li>• Plakati/brošure/letci</li> <li>• Lokalni mediji</li> <li>• E-platforme za praćenje napretka projekta</li> </ul>	Ekološki i socijalni specijalist jedinice za podršku upravljanju projektom

		odgovarajući aranžmani za zdravlje i sigurnost na radu • Nacionalni plan hitnih situacija		
--	--	--	--	--

Izvor: Borrowing Agency (2023.) *Stakeholder Engagement Plan (SEP) - Turkiye Earthquake Recovery and Reconstruction Project - P180849 (English)*. Washington, D.C.: World Bank Group.

Angažman dionika započeo je već u ranijim fazama Projekta i nastavlja se kroz planiranje i provedbu sve do završetka. Prije početka Projekta, sve interesno-utjecajne skupine informirane su o opsegu projekta, mehanizmu za rješavanje pritužbi te je osigurano slanje informacija putem konzultacijskih sastanaka, informativnih ploča, brošura, letaka, tiskanih novina, web stranica i društvenih medija (iLBANK, 2023.).

Ključni principi komunikacije obuhvaćaju (iLBANK, 2023.):

- informiranje zajednice i ključnih dionika o napretku projekta;
- poticanje sudjelovanja zajednice;
- slušanje povratnih informacija, istraživanje prijedloga i njihovo usvajanje ako je moguće;
- osiguravanje transparentnosti;
- prilagodba prikladne komunikacije uključujući jezik osjetljiv na rod i bez diskriminacije;
- primjena alata za angažman koji su korisnički prijateljski;
- upotreba različitih kanala za komunikaciju;
- osiguravanje sigurnog prostora i primjerenog pristupa komunikaciji i angažmanu, posebno u radu s ranjivim skupinama i ljudima koji se još oporavljaju od traume nakon katastrofe.

U studenom 2023. godine održan je online sastanak/konzultacije u sklopu Projekta, na kojima je sudjelovalo oko dvadesetak predstavnika iz različitih ministarstava i javnih institucija. Sastanak je poslužio kao dobra prilika za prikupljanje mišljenja i prijedloga od strane različitih dionika, što je omogućilo bolje oblikovanje ESA dokumenata. Na sastanku je održana prezentacija te su pružene detaljne informacije o projektu, uključujući: (i) financijske aspekte (povjeritelj, jamac, itd.); (ii) ciljeve, svrhu i komponente projekta; (iii) kriterije odabira lokacija projekta i sela; (iv) vrste kuća koje

će se izgraditi; (v) predviđene investicije unutar projekta i (vi) očekivane rezultate projekta. Dionici su također informirani o web stranici projekta na kojoj su dostupni dokumenti o okolišnom i društvenom utjecaju projekta, a za sva otvorena pitanja tijekom trajanja projekta dionici mogu stupiti u kontakt s Ministarstvom okoliša, urbanizacije i klimatskih promjena (MoEUCC, 2023.) putem Glavnog direktorata, službenih dopisa i telefona. U tablici 6. prikazan je sažetak sesije otvorenih pitanja koja su se pojavila tijekom konzultacija održanih 7. studenog 2023. godine.

Tablica 6. Sažetak otvorenih pitanja s online konzultacija Projekta TERREP

Dionik	Pitanje / komentar	Odgovor
<i>Sudionik (Elazığ Provincial Directorate of Environment, Urbanization and Climate Change)</i>	<i>Hoće li zgrade biti od armiranog betona ili čelika?</i>	<i>Bit će od armiranog betona osim ako postoji drugačija potražnja. (Mehmet Şimşek)</i>
<i>Sudionik (Elazığ Provincial Directorate of Environment, Urbanization and Climate Change)</i>	<i>Koliko će biti kvadrata kuća?</i>	<i>Gradit ćemo zgrade na licu mjesta i na područjima preseljenja. Ponekad veličina parcela i kvadrata zgrada se ne podudaraju. Također može varirati ovisno o vrsti projekata. Za Elazığ planiramo 105 m<sup>2</sup> bruto, iako nije konačno odlučeno. (Mehmet Şimşek)</i>
<i>Sudionik (Elazığ Provincial Directorate of Environment, Urbanization and Climate Change)</i>	<i>Hoće li se graditi staje?</i>	<i>Trenutno smo usredotočeni na kuće. Također ćemo predstaviti gradnju štala našem Glavnom direktoru. Ako se smatra prikladnim, izgradit ćemo i staje. (Mehmet Şimşek)</i>

Izvor: Ministry of Environment, Urbanization and Climate Change of Republic of Türkiye (2023.) Türkiye Earthquake Recovery and Reconstruction Project (TERREP) (P180849) – Environmental and Social Management Framework (ESMF).

Pristup komunikaciji i angažmanu ranjivih skupina provodi se putem regionalnih organizacija i nevladinih agencija koje zastupaju prava osoba s invaliditetom. Za specifične slučajeve, kao što su djeca pogođena katastrofom te osobe koje pate od PTSP-a i mentalnih zdravstvenih problema, mobiliziraju se obučeni liječnici i/ili psiholozi. Organiziraju se odvojene konzultacije za starije osobe, osobe s invaliditetom (ili osobe s dodatnim potrebama za pristupačnost), imigrante, izbjeglice i osobe kojima turski nije materinji jezik, te druge ranjive skupine koje se mogu identificirati tijekom projekta. Informacije o projektu pružaju se licem u lice ili putem drugih prikladnih metoda specifičnih za ranjive skupine, poput Brailleovog pisma za slijepe i znakovnog jezika.



Kao dodatna pomoć u angažmanu i komunikaciji s dionicima u Turskoj, koriste se online platforme i AI tehnologija, koji olakšavaju napore u pružanju pomoći stradalima u potresu. The World Economic Forum (2023.) navodi nekoliko primjera primjene inovativne tehnologije:

- društveni mediji se koriste za dijeljenje vitalnih informacija i organiziranje podrške;
- Meta je omogućila značajku sigurnosne provjere koja pojedincima omogućuje da obitelji i prijateljima jave da su sigurni, pružajući podršku koju pružaju već godinama;
- timovi za potragu i spašavanje, uključujući Tursku udrugu za potragu i spašavanje AKUT, uspostavili su WhatsApp liniju za pomoć radi širenja informacija o operacijama spašavanja i volontiranju;
- Kripto zajednica prikupila je milijune dolara u donacijama kako bi pružila financijsku pomoć u stvarnom vremenu, što je bilo od velike važnosti u situacijama gdje su tradicionalne bankarske operacije bile otežane;
- mladi programeri iz regije razvili su web stranice i platforme za pomoć u kriznim situacijama, financirane kao start-upovi, koje uključuju izradu toplinskih karata za spasilačke službe, identifikaciju lokacija preživjelih na temelju poziva za pomoć, informacije o darivanju krvi, pružanje usluga privremenog smještaja i distribuciju hrane i odjeće, te aplikacije koje povezuju one koji žele pomoći s onima kojima je pomoć potrebna;
- Microsoft Turkiye je besplatno stavio svoje tehnologije na raspolaganje skupinama koje djeluju u zoni katastrofe, uključujući upotrebu satelitskih slika za procjenu pogođenih područja i stanje infrastrukture, što je ključno za efikasnu isporuku pomoći humanitarnim organizacijama.

#### 6.2.4. Napredak i evaluacija projekta

Projekt je dobio odobrenje od strane Upravnog odbora Svjetske banke 27. lipnja 2023. godine. Potpisivanje Ugovora o zajmu uslijedilo je 1. rujna 2023., a stupio je na snagu 26. listopada iste godine. Uvjeti isplate za Komponentu 3 ukinuti su 18. prosinca 2023., dok su aktivnosti za uklanjanje uvjeta isplate za Komponentu 1 u završnoj fazi. iLBANK je za Komponentu 1 završio procjene štete i potreba lokalnih zajednica te pripremio tehničku, okolišnu, socijalnu i nabavnu dokumentaciju za investicije u Kahramanmarašu i Adani, koje su prioritetne u okviru Projekta. Ministarstvo zdravstva je završilo instalaciju medicinske opreme u novim bolnicama s čeličnom konstrukcijom u Antakya-i, Iskenderunu i Defne-u, koje su izgrađene s retroaktivnim financiranjem od strane Razvojne banke Vijeća Europe. Trenutno je u tijeku nabava i isporuka ostale medicinske opreme i vozila. Do danas, podržane zdravstvene ustanove su pružile pomoć oko 334.000 pacijenata, od kojih je 49,2% žena. Rekonstrukcija 889 seoskih kuća u različitim okruzima provincija Malatya, Kahramanmaraš i Elazig započela je u okviru Komponente 3, dok je u tijeku nabava za dodatnih 390 seoskih kuća (Zaengerling, 2024.). U nastavku je opisan napredak Projekta za svaku od komponenti:

Komponenta 1 – Obnova komunalne infrastrukture i usluga (u vrijednosti od 382.410.000 EUR): Potpisivanje ugovora između iLBANK-a i Svjetske banke uslijedilo je 1. rujna 2023. godine kako bi se ispunili uvjeti za isplatu. iLBANK je formirao novu specijaliziranu jedinicu za provedbu projekta obnove nakon potresa, s ključnim osobljem koje je već aktivno. Sredinom prosinca 2023., iLBANK je dostavio Svjetskoj banci nacрте Priručnika za operacije projekta za aktivnosti Komponente 1 i 4.1 na pregled. Svjetska banka je pregledala nacрте dokumenata Okvira za okolišne i socijalne standarde (ESF) te protokola koji će potpisati iLBANK i korisničke općine, a iLBANK ih sada dovršava. Također, iLBANK je završio detaljnu procjenu potreba u općinama pogođenim potresom i priprema popis prioritetnih investicija temeljen na rezultatima procjene, u suradnji s MoEUCC-om i Predsjedništvom za strategiju i proračun (Zaengerling, 2024.).

Komponenta 2 – Obnova zdravstvenih usluga (u vrijednosti od 245.835.000 EUR): Ministarstvo zdravstva je finaliziralo Priručnik za operacije projekta i ESF dokument za aktivnosti Komponente 2. Također, Ministarstvo zdravstva je napredovalo u prvoj

nabavi robe uz podršku tima Svjetske banke. Završena je nabava medicinskih uređaja i opreme u vrijednosti od 23,13 milijuna eura, a ta oprema se instalira u novim bolnicama s čeličnom konstrukcijom u Antakyi, İskenderunu i Defneu, koje su izgrađene s financiranjem od Banke Vijeća Europe. Drugi veliki natječaj za nabavu medicinskih uređaja i opreme u iznosu od 34,14 milijuna eura je u završnoj fazi. Dva značajna paketa za nabavu vozila (procijenjena vrijednost 36,42 milijuna eura) pokrenuta su u siječnju 2024. nakon što prođu unutarnji postupak odobrenja Vlade. Prva isplata od 20 milijuna eura izvršena je početkom prosinca 2023. (Zaengerling, 2024.).

Komponenta 3 – Podrška i oporavak za hitno stanovanje (u vrijednosti od 264.045.000 EUR): MoEUCC je finalizirao ESF dokumentaciju, a izrađen je i usvojen Priručnik za operacije projekta za aktivnosti Komponente 3 i 4.3, dok je protokol između MoEUCC-a i Predsjedništva za upravljanje katastrofama i hitnim situacijama Turske za provedbu aktivnosti Komponente 3 potpisan sredinom prosinca 2023. godine. Time su ispunjeni uvjeti za isplatu za ovu komponentu do 18. prosinca 2023. godine. Prve četiri grupe sela za rekonstrukciju ruralnih kuća odabrane su u okruzima Akçadağ i Pütürge u provinciji Malatya, te u okruzima Çağlayancerit i Dulkadiroğlu u provinciji Kahramanmaraş, kao i u okruzima Alacakaya i Arıcak u provinciji Elazig, obuhvaćajući preko 1.300 uništenih ili oštećenih ruralnih kuća koje će se rekonstruirati. Okolišno i socijalno ocjenjivanje je završeno za sela u provincijama Malatya i Kahramanmaraş, dok je u tijeku za provinciju Elazig. Ubrzan proces nabave za pregled dizajna, nadzornu konzultaciju i izvođače za prvu grupu rekonstrukcije ruralnih kuća u provinciji Malatya je dovršen, a radovi su započeli. Trenutno se provodi nabava za drugu grupu u provinciji Malatya, treću grupu u provinciji Elazig i četvrtu grupu u provinciji Kahramanmaraş. Prva isplata od 10 milijuna eura izvršena je krajem prosinca 2023 (Zaengerling, 2024.).

Komponenta 4 – Upravljanje projektom, nadzor i evaluacija (u vrijednosti od 18.210.000 EUR): Ministarstvo zdravstva je u procesu zapošljavanja dodatnih konzultanata za podršku svojoj Jedinici za podršku upravljanju projektom i za funkcije upravljanja projektom u glavnim upravama koje su uključene u Projekt. Također, provodi se zapošljavanje dodatnih konzultanata za Projektну implementacijsku jedinicu u MoEUCC. Nadalje, iLBANK planira pokrenuti zapošljavanje dodatnih

konzultanata za novu specijaliziranu projektnu jedinicu koja će se baviti aktivnostima obnove nakon potresa (Zaengerling, 2024.).

Projekt je u prvom Izvještaju o statusu provedbe i rezultatima od 27. rujna 2023. godine ocijenjen kao „uspješan“ u pogledu napretka prema ostvarenju ciljeva razvoja i ukupnog napretka provedbe. Izvještaj je također pozitivno ocijenio upravljanje projektom, financijsko upravljanje te performanse okolišnih i socijalnih standarda, dok je nabava ocijenjena kao umjereno uspješna:

Overall Ratings		
Name	Previous Rating	Current Rating
Progress towards achievement of PDO	--	☐ Satisfactory
Overall Implementation Progress (IP)	--	☐ Satisfactory
Overall Risk Rating	--	☐ Substantial

Izvor: ZAENGERLING, B. M. (2023.) *Disclosable Version of the ISR - Turkiye Earthquake Recovery and Reconstruction Project - P180849 - Sequence No : 01 (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group.

Agencije zadužene za implementaciju Projekta, uključujući Ministarstvo zdravstva, Ministarstvo zaštite okoliša, urbanizacije i klimatskih promjena te iLBANK, pokazale su značajan napredak u ispunjavanju uvjeta za isplatu, dovršavanju zahtjeva Okvira za okolišne i socijalne standarde (ESF) te u napretku prvih nabava, uz praktičnu podršku tima Svjetske banke (Zaengerling, 2024.).

Prema Dokumentu o restrukturiranju objavljenom 2. veljače 2024. godine, predložene su sljedeće izmjene na Projektu: Komponenti 2 bit će dodana nova Podkomponenta 2.4. – Jačanje institucionalnih kapaciteta za obnovu pružanja zdravstvenih usluga. Ova podkomponenta će financirati usluge savjetovanja za podršku institucionalnim kapacitetima Ministarstva zdravstva na terenu i ključnim centralnim jedinicama tijekom razdoblja od 1. siječnja 2024. do 31. prosinca 2024; Proračun za Komponentu 2 Projekta ostaje nepromijenjen, ali će se sredstva redistribuirati između pripadajućih podkomponenti; te naposljetku Plan provedbe projekta će se ažurirati kako bi odražavao ograničeno vrijeme za provedbu predložene nove Podkomponente 2.4. (Zaengerling, 2024.).

### **6.3. Kritički osvrt na upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina analiziranih projekata**

Usporedba strategija upravljanja očekivanjima interesno-utjecajnih skupina hrvatskog „Projekta oporavka nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva“ iz 2020. godine i turskog „Projekta oporavka i obnove nakon potresa“ iz 2023. godine pruža zanimljiv uvid u način kako dvije zemlje s različitim političkim i kulturnim strukturama pristupaju upravljanju očekivanjima interesno-utjecajnih skupina na projektima u javnom sektoru. S obzirom na to da se radi o velikim infrastrukturnim projektima obnove i oporavka nakon potresa koji se provode na nacionalnoj razini, za oba projekta identificiran je velik broj dionika, od najranjivijih skupina kao što su starije osobe i stanovništvo u lošem financijsko-imovinskom stanju do međunarodnih organizacija. Oba projekta zahtijevala su financijsku potporu iz različitih izvora, uključujući financijska sredstva dobivena od strane Međunarodne banke za obnovu i razvoj te Fonda solidarnosti Europske unije.

Za oba projekta pripremljeni su nacionalni planovi za uključivanje dionika, koji pružaju detaljne smjernice agencijama zaduženim za provedbu projekta za učinkovito vodstvo i izvedbu projektnih aktivnosti. Također, planovi uključivanja dionika za oba projekta izrađeni su i provode se u skladu s Okolišnim i društvenim okvirom Svjetske banke (ESF), prema Okolišnom i društvenom standardu ESS 10, koji nalaže da agencije i institucije zadužene za provedbu projekta trebaju distribuirati točne, razumljive i pravovremene informacije te se konzultirati s dionicima na kulturno prikladan način, bez manipulacije, diskriminacije i zastrašivanja (Bogaerts, 2020).

Usporedbom prve verzije Plana uključivanja dionika iz 2020. godine i ažurirane verzije Plana iz 2023. godine za hrvatski projekt „Oporavka nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva“, vidljivo je kako ažurirana verzija uključuje identifikaciju interesno-utjecajnih skupina koje su uključene u pripadajuće pod-projekte te njihovih specifičnih zahtjeva i očekivanja. Također, za svaki od pod-projekata detaljno je opisan specifičan plan uključivanja dionika, kao i pristup konzultacijama te javnim izlaganjima.

Angažman dionika na projektu „Oporavka nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva“ započeo je već u ranim fazama planiranja Projekta. Članovi projektne jedinice Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine identificirali su nekoliko ključnih očekivanja dionika koji, između ostalog, uključuju izraženu potrebu

da se s implementacijom Projekta započne što prije, potrebu za osiguranjem pristupa lokalnom domu zdravlja i/ili školi, procjene troškova sanacije šteta na zgradama i/ili građevinskim objektima u pogođenim područjima, informiranje o dobrobitima koje Projekt pruža lokalnim zajednicama, posebno ženama, djeci, volonterima i sl. S vremenom su se pojavile i određene sumnje i zabrinutosti u vezi planiranog tijeka provedbe Projekta prema prezentiranoj/obećanoj strategiji, naročito zbog kašnjenja u implementaciji Projekta. Identificirane su i sumnje u vezi koristi koje će lokalne zajednice imati od Projekta, zabrinutost oko primanja zadovoljavajuće naknade za obnovu stambenih zgrada i privatnih domova, pitanja otvaranja radnih mjesta za mlade itd.

Neki od razloga zbog kojih je Projekt suočen s kašnjenjem u implementaciji i niskim postotkom iskoristivosti sredstava odobrenih od strane Međunarodne banke za obnovu i razvoj leže u promjenama osoba na vladajućim pozicijama koje su uslijedile nakon odobrenja Projekta, a novim osobama je trebalo neko vrijeme da "pohvataju konce". Shodno tome došlo je i do kašnjenja u zapošljavanju osoba unutar projektne jedinice Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine zadužene za implementaciju Komponente 1. Još jedan od razloga zbog kojih je došlo do kašnjenja u implementaciji je ograničenost institucionalnih kapaciteta i dodatni naponi koji su bili potrebni za saniranje šteta od potresa u gradu Petrinji, koji se dogodio tek devet mjeseci nakon potresa u Zagrebu. Osim toga, širenje pandemije COVID-19 ograničilo je razvoj sveobuhvatnog Plana uključivanja dionika prije odobrenja Projekta od strane Svjetske banke te je na neko vrijeme onemogućilo provedbu aktivnosti u zadanim rokovima zbog mjera socijalnog distanciranja i zaštite koje su tada bile na snazi. Iz tog razloga bilo je ograničeno i okupljanje većeg broja dionika pa su u početku Projekta organizirana okupljanja na kojima su sudjelovali isključivo predstavnici Vlade, Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, Ministarstva zdravstva te drugih nadležnih tijela. Tu je i problem manjka radne snage potrebne za provedbu planiranih aktivnosti projekta, kao što je izvođenje građevinskih radova.

U svrhu angažmana dionika i informiranja lokalnih zajednica o napretku Projekta, kašnjenju u izvođenju radova, kao i ostalim relevantnim informacijama, održana su javna predstavljanja Projekta te su na službenim stranicama ministarstava i Svjetske banke redovito objavljujivana izvješća o učinkovitosti. Pored toga, dionicima je uz pomoć mehanizma za rješavanje pritužbi omogućeno da stupe u kontakt s nadležnim tijelima

te na taj način izraze svoje mišljenje i zabrinutost. Jedan od primjera je mogućnost slanja upita putem službene e-adrese ministarstava koja je dionicima dostupna za vrijeme cijelog trajanja Projekta.

Za pod-projekt „Rekonstrukcija KBC-a Zagreb – Rebro Faza III“ dionici su angažirani kroz javne konzultacije i predstavljanja održana u nekoliko navrata, a prije same izrade Glavnog i Izvedbenog projektnog prijedloga nastojalo se putem online ankete prikupiti što više povratnih informacija od različitih dionika kako bi se osigurala uspješnija izrada Projekta. Prilikom konzultacija s dionicima, identificirano je nekoliko otvorenih pitanja i izazova, a uglavnom se tiču manjka dostupnih prostora u zgradama KBC-a i raspoloživih kapaciteta za zbrinjavanje pacijenata. Također, dionici su izrazili svoju zabrinutost zbog prometne gužve i negativnog utjecaja prašine i buke koja je prisutna tijekom izvođenja građevinskih radova. U tu svrhu provedene su radionice s medicinskim i nemedicinskim osobljem, što je rezultiralo poboljšanjima Idejnog projekta te su predložene mjere za smanjenje prašine tijekom izvođenja građevinskih radova. Također, kao odgovor na identificirane zahtjeve i očekivanja dionika u vezi utjecaja buke za vrijeme trajanja građevinskih radova, provedena je procjena utjecaja buke s odgovarajućim mjerama za njezino smanjenje, te je postavljen zahtjev da izvođač izradi Plan za sprječavanje prekomjernog povećanja razine buke.

Za turski Projekt također je izrađen detaljan Plan uključivanja dionika, koji navodi smjernice za pristupanje angažmanu dionika i upravljanju njihovim očekivanjima. Angažman dionika također je započeo već u ranijim fazama planiranja Projekta te se nastavlja kroz planiranje i provedbu sve do zatvaranja. U svrhu angažmana dionika održane su online konzultacije na kojima su sudjelovali predstavnici iz različitih institucija, uključujući predstavnike različitih ministarstava. Ovakve konzultacije dobar su primjer angažmana dionika i predstavljaju koristan alat za prikupljanje mišljenja i prijedloga od različitih dionika, što u konačnici omogućuje bolju izradu projektnog prijedloga. Na primjeru turskog Projekta može se uvidjeti kako su ključna načela komunikacije s dionicima usmjerena na informiranje zajednice o napretku projekta i potrebu za različitim kanalima komunikacije. Kao jedan od pristupa angažmanu i komunikaciji s dionicima, Turska je iskoristila prednosti digitalnih platformi, što je omogućilo bolju informiranost javnosti i povećalo povjerenje u vlasti.

Svakako valja usporediti i opće zadovoljstvo dionika napretkom projekta na odabranim primjerima. Naime, napredak u implementaciji hrvatskog Projekta u travnju 2023. godine ocijenjen je kao „umjereno nezadovoljavajući“ zbog nerealnih očekivanja u postizanju ciljeva pokazatelja ostvarenja glavnog projektnog cilja tijekom preostalog razdoblja trajanja projekta. Međutim, već u listopadu 2023. godine i kasnije u svibnju 2024. godine, napredak u implementaciji Projekta ocijenjen je kao „umjereno zadovoljavajući“ s obzirom na ubrzanje tempa provedbe Projekta. Za turski Projekt do sada je objavljeno tek jedno izvješće (23. rujna 2023. godine) u kojem se navodi zadovoljstvo dionika napretkom Projekta, a ukupni napredak ocijenjen je kao „uspješan“ u pogledu napretka prema ostvarenju ciljeva razvoja i ukupnog napretka provedbe. Izvještaj je također pozitivno ocijenio upravljanje projektom, financijsko upravljanje te performanse okolišnih i socijalnih standarda.

Analiza strategija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama na projektima obnove nakon potresa u Hrvatskoj (2020.) i Turskoj (2023.) ukazuje na to da ključni čimbenici uspjeha uključuju brzu inicijalnu reakciju, transparentnu i otvorenu komunikaciju, aktivno uključivanje lokalnih zajednica te efikasno upravljanje financijama.



## 7. ZAKLJUČAK

Ovim radom istraženo je područje upravljanja očekivanjima interesno-utjecajnih skupina na projektima u javnom sektoru. Projekti u javnom sektoru često se suočavaju sa specifičnim izazovima u upravljanju interesno-utjecajnim skupinama, kao što su veliki broj dionika s različitim interesima, politički utjecaji i ograničena financijska sredstva. Teorijski dio rada obuhvatio je definiranje ključnih pojmova poput interesno-utjecajnih skupina, njihove klasifikacije i glavnih obilježja. Također su predstavljene metode identifikacije, analize i upravljanja interesnim skupinama, uz naglasak na važnost planiranja komunikacije u svim fazama projekta. U empirijskom dijelu rada analizirali smo strategije upravljanja očekivanjima interesno-utjecajnim skupinama na odabranim projektima u javnom sektoru. Rezultati analize pokazali su da detaljno osmišljene strategije upravljanja interesno-utjecajnim skupinama omogućuju bolju koordinaciju rada te povećanje zadovoljstva svih dionika projekta. Na temelju teorijskih spoznaja i rezultata analize odabranih projekata, možemo zaključiti da uspješno upravljanje projektima u javnom sektoru zahtijeva ranu i kontinuiranu identifikaciju svih interesno-utjecajnih skupina, kao i detaljnu analizu njihovih interesa, moći i utjecaja na projekt. Jasna, transparentna i dvosmjerna komunikacija s interesno-utjecajnim skupinama je ključna za izgradnju povjerenja, upravljanje očekivanjima i rješavanje eventualnih sukoba. Uspostavljanje plana komunikacije na početku projekta je od ključne važnosti za osiguravanje da se sve relevantne informacije pravovremeno dostavljaju svim relevantnim interesno-utjecajnim skupinama, a slanje redovitih izvješća o napretku projekta i postignutim rezultatima pomaže u održavanju njihovog angažmana i podrške tijekom svih faza projekta. Uzimajući u obzir sve navedeno, možemo zaključiti da implementacija strateških pristupa u upravljanju očekivanjima interesno-utjecajnih skupina može značajno doprinijeti postizanju ciljeva projekta i poboljšanju kvalitete finalnog proizvoda ili usluge koje projekt pruža svojim klijentima i korisnicima.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. CLELAND, D. I. i IRELAND, L. R. (2002) *Project Management: Strategic Design and Implementation*. New York: McGraw-Hill.
2. DINSMORE, C. P. (1993.). *The Ama Handbook of Project management*. New York: Amacom.
3. NJAVRO, Đ. (ur.) (2011.) *PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOOK)*. 4. izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.

### E-knjige:

1. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2013) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOOK® Guide)*, 5. izdanje. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. Dostupno na: [https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide\\_5th\\_Ed.pdf](https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf) [Pristupljeno: 20.03.2024.]
2. *SNA – System of National Accounts* (1993.) Dostupno na: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/1993sna.pdf> [Pristupljeno: 02.05.2024.]
3. ZEKIĆ, Z. (2010.) *Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://repository.efri.uniri.hr/islandora/object/efri:2365> [Pristupljeno: 20.03.2024.]

### Znanstveni i stručni radovi:

1. BOGAERTS, V. R. (2020.) *Environmental and Social Commitment Plan (ESCP) - Earthquake Recovery and Public Health Preparedness Project - P173998 (English)*. Washington, D.C.: World Bank Group. Dostupno na: <http://documents.worldbank.org/curated/en/175461589840842721/Environmental-and-Social-Commitment-Plan-ESCP-Earthquake-Recovery-and-Public-Health-Preparedness-Project-P173998> [Pristupljeno: 19.03.2024.]

2. BOGAERTS, V. R. (2020.) *Stakeholder Engagement Plan (SEP) - Earthquake Recovery and Public Health Preparedness Project - P173998 (English)*. Washington, D.C.: World Bank Group. Dostupno na: <http://documents.worldbank.org/curated/en/711871589840876496/Stakeholder-Engagement-Plan-SEP-Earthquake-Recovery-and-Public-Health-Preparedness-Project-P173998> [Pristupljeno: 19.03.2024.]
3. BORROWING AGENCY (2023.) *Environmental and Social Commitment Plan (ESCP) - Turkiye Earthquake Recovery and Reconstruction Project - P180849 (English)*. Washington, D.C.: World Bank Group. Dostupno na: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099051123133553650/P18084900fe1b90d0b3560abd031ef81e6> [Pristupljeno: 19.03.2024.]
4. BORROWING AGENCY (2023.) *Stakeholder Engagement Plan (SEP) - Turkiye Earthquake Recovery and Reconstruction Project - P180849 (English)*. Washington, D.C.: World Bank Group. Dostupno na: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099051123133513519/P18084905156230e0b8030ccffbf622ae> [Pristupljeno: 19.03.2024.]
5. İLBANK (2023.) *Stakeholder Engagement Plan (SEP) – Türkiye Earthquake Recovery and Reconstruction Project (P180849)*. Dostupno na: [https://www.ilbank.gov.tr/storage/uploads/pagefiles/p180849\\_sep\\_ilbank\\_1682685833.pdf](https://www.ilbank.gov.tr/storage/uploads/pagefiles/p180849_sep_ilbank_1682685833.pdf) [Pristupljeno: 01.07.2024.]
6. KAUPPINEN, J. (2018.) *Characteristics of public sector IT-projects*. Jyväskylä: University of Jyväskylä, Faculty of information technology. Bachelor's Thesis. Dostupno na: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57169/1/URN:NBN:fi:jyu-201802231577.pdf> [Pristupljeno: 06.05.2024.]
7. Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine i Ministarstvo zdravstva Republike Hrvatske (2023.) *Plan uključivanja dionika (ažurirana verzija) – Projekt oporavka nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva u Hrvatskoj*. Dostupno na: <https://www.oporavak-i-pripravnost.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20uklju%C4%8Divanja%20dionika.pdf?vel=3639624> [Pristupljeno: 01.07.2024.]
8. Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine (2024.) *Plan upravljanja okolišnim i društvenim rizicima (ESMP) – Pod-Projekt*

Rekonstrukcija KBC-a Zagreb Rebro Faza III, Projekt oporavka nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva u Hrvatskoj (P173998). Dostupno na:

<https://www.oporavak-i-pripravnost.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20upravljanja%20okoli%C5%A1nim%20i%20dru%C5%A1tvenim%20rizicima.pdf?vel=4200927>

[Pristupljeno: 01.07.2024.]

9. Ministry of Environment, Urbanization and Climate Change of Republic of Türkiye (2023.) Türkiye Earthquake Recovery and Reconstruction Project (TERREP) (P180849) – Environmental and Social Management Framework (ESMF). Dostupno na:

[https://webdosya.csb.gov.tr/db/kadiyap\\_en/menu/esmf\\_20240313034306.pdf](https://webdosya.csb.gov.tr/db/kadiyap_en/menu/esmf_20240313034306.pdf)

[Pristupljeno: 01.07.2024.]

10. STANTON-GEDDES, Z. (2023.) *Disclosable Version of the ISR - Earthquake Recovery and Public Health Preparedness Project - P173998 - Sequence No : 07 (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group. Dostupno na:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/099101623090537754/P1739980282a4b0010a17903f2f38f789b6> [Pristupljeno: 05.07.2024.]

11. STANTON-GEDDES, Z. (2023.) *Disclosable Version of the ISR - Earthquake Recovery and Public Health Preparedness Project - P173998 - Sequence No : 06 (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group. Dostupno na:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/099041323175016337/P1739980fd6c940290842c01fba30633474> [Pristupljeno: 05.07.2024.]

12. STANTON-GEDDES, Z. (2024.) *Disclosable Restructuring Paper - Earthquake Recovery and Public Health Preparedness Project - P173998 (English)*.

Washington, D.C.: World Bank Group. Dostupno na:

<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099052924140031162/p173998129b6000801808612e3284af5baa> [Pristupljeno: 05.07.2024.]

13. STANTON-GEDDES, Z. (2024.) *Disclosable Version of the ISR - Earthquake Recovery and Public Health Preparedness Project - P173998 - Sequence No : 08 (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group. Dostupno na:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/099052424101591049/P17399817816d50711bd661a1acd9ffd569> [Pristupljeno: 05.07.2024.]

14. ŠETIĆ, E. (2020.) Financiranje infrastrukturnih projekata javnog sektora u Republici Hrvatskoj iz EU fondova za razdoblje 2014.-2019. s osvrtom na Istarsku županiju. FIP - Financije i pravo, 8(1), str. 35-67. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/253742> [Pristupljeno: 02.05.2024.]
15. Vlada Republike Hrvatske (2020.) Zakon o potvrđivanju Ugovora o zajmu između Republike Hrvatske i Međunarodne banke za obnovu i razvoj za Projekt obnove nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva. Dostupno na: [https://www.oporavak-i-pripravnost.hr/UserDocsImages//dokumenti/Zakon\\_o\\_potvrđivanju\\_Ugovora\\_o\\_zajmu.pdf](https://www.oporavak-i-pripravnost.hr/UserDocsImages//dokumenti/Zakon_o_potvrđivanju_Ugovora_o_zajmu.pdf) [Pristupljeno: 01.07.2024.]
16. Vlada Republike Hrvatske (2023.) Interpelacija o radu Vlade Republike Hrvatske u vezi s provedbom obnove nakon potresa koji je pogodio Grad Zagreb, Krapinsko-zagorsku županiju i Zagrebačku županiju 22. ožujka 2020. te potresa koji su pogodili Baniju/Banovinu 28. i 29. prosinca 2020. (predlagatelji: 16 zastupnika u Hrvatskome saboru) – Izvješće Vlade Republike Hrvatske. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/sjednice/191-sjednica-vlade-republike-hrvatske-37766/37766> [Pristupljeno: 01.07.2024.]
17. Vlada Republike Hrvatske uz potporu Svjetske banke (2021.) Potres u Hrvatskoj iz Prosinca 2020. – Brza procjena šteta i potreba. Dostupno na: [https://www.oporavak-i-pripravnost.hr/UserDocsImages//dokumenti/RDNA\\_2021\\_07\\_02\\_web\\_HR.pdf](https://www.oporavak-i-pripravnost.hr/UserDocsImages//dokumenti/RDNA_2021_07_02_web_HR.pdf) [Pristupljeno: 01.07.2024.]
18. ZAENGERLING, B. M. (2023.) *Disclosable Version of the ISR - Turkiye Earthquake Recovery and Reconstruction Project - P180849 - Sequence No : 01 (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group. Dostupno na: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099092723115090503/P1808490f0a9c40380b8d1015fd0b0a7248> [Pristupljeno: 05.07.2024.]
19. ZAENGERLING, B. M. (2023.) *Project Information Document - Turkiye Earthquake Recovery and Reconstruction Project - P180849 (English)*. Washington, D.C.: World Bank Group. Dostupno na:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/099050923112034225/P18084905ca85d070bcf50e179052d98b9> [Pristupljeno: 14.05.2024.]

20. ZAENGERLING, B. M. (2024.) *Disclosable Restructuring Paper - Turkiye Earthquake Recovery and Reconstruction Project - P180849 (English)*.

Washington, D.C. : World Bank Group. Dostupno na:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/099020124182019296/P180849113de8e07d1ba051ed569e894f4f> [Pristupljeno: 05.07.2024.]

Internetski izvori:

1. ABDALLA, S. i ELMUALIM, A. (2020.) *Impact of Stakeholder Management Tools and Techniques on Construction Project Success*. Academia.edu.

Dostupno na:

[https://www.academia.edu/43369047/Impact\\_of\\_Stakeholder\\_Management\\_Tools\\_and\\_Techniques\\_on\\_Construction\\_Project\\_Success](https://www.academia.edu/43369047/Impact_of_Stakeholder_Management_Tools_and_Techniques_on_Construction_Project_Success) [Pristupljeno: 20.03.2024.]

2. ABUDI, G. (2013). *Managing communications effectively and efficiently*. Na *PMI® Global Congress 2013—North America*. New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Dostupno na:

Dostupno na:

<https://www.pmi.org/learning/library/managing-communications-effectively-efficiently-5916> [Pristupljeno: 20.04.2024]

3. BAKER, E. (2006). *It's all about ME (managing expectations)!* Na *PMI® Global Congress 2006—North America*. Seattle, WA, Newtown Square, PA: Project Management Institute. Dostupno na:

Dostupno na:

<https://www.pmi.org/learning/library/managing-stakeholder-expectations-proactively-define-7984> [Pristupljeno: 20.04.2024]

4. BRIDGES, J. (2023.) *How to Manage Stakeholder Expectations*. Dostupno na:

<https://www.projectmanager.com/training/how-to-manage-stakeholder-expectations> [Pristupljeno: 20.04.2024]

5. ČULO, K. I SKENDROVIĆ, V. (2010.) *Communication management is critical for project success*. *Informatologia*, 43(3), str. 228-235. Dostupno na:

<https://hrcak.srce.hr/59106> [Pristupljeno: 04.04.2024]

6. DANDA, D. (2020.) Analyze your Project's Stakeholders with the help of the Saliency Model. Dostupno na: <https://www.greycampus.com/blog/project-management/analyze-your-project-s-stakeholders-with-the-help-of-the-saliency-model> [Pristupljeno: 13.04.2024]
7. INSTITUTE OF PROJECT MANAGEMENT (2022.) What is Stakeholder Management? Dostupno na: <https://projectmanagement.ie/blog/what-is-stakeholder-management/> [Pristupljeno: 18.04.2024.]
8. LOCKHART, L. (2024.) How to create a stakeholder management plan: 11 steps and strategies for project success. Dostupno na: <https://www.float.com/resources/stakeholder-management/> [Pristupljeno: 13.04.2024]
9. MASTERCLASS (2021.) How to Build a Stakeholder Management Strategy in 4 Steps. Dostupno na: <https://www.masterclass.com/articles/stakeholder-management> [Pristupljeno: 20.04.2024]
10. OGUZ, A. (n.d.) Project Management, Identifying Stakeholders and Managing Their Expectations. Dostupno na: <https://pressbooks.ulib.csuohio.edu/project-management-navigating-the-complexity/chapter/5-1-identifying-stakeholders-and-managing-their-expectations/> [Pristupljeno: 18.04.2024.]
11. SIMPLY STAKEHOLDERS (2023) Stakeholder Management Plan in Six Steps. Dostupno na: <https://simplystakeholders.com/stakeholder-management-plan-six-steps/>. [Pristupljeno: 18.04.2024]
12. SINGH, H. (2022.) The Saliency Model for Stakeholder Classification. Dostupno na: <https://www.deepfriedbrainproject.com/2017/09/saliency-model-for-stakeholder-classification.html> [Pristupljeno: 21.04.2024.]
13. The World Economic Forum (2023.) Türkiye-Syria earthquake: How AI and emerging tech are helping relief efforts. Dostupno na: <https://www.weforum.org/agenda/2023/02/turkiye-syria-earthquake-ai-emerging-tech-relief-efforts/> [Pristupljeno: 02.07.2024.]

14. USMANI, F. (2022.) Stakeholder Analysis in Project Management: Definition & Example. Dostupno na: <https://pmstudycircle.com/stakeholder-analysis/> [Pristupljeno: 13.04.2024]
15. VOGWELL, D. (2003). Stakeholder management. Na *PMI® Global Congress 2003—EMEA*, The Hague, South Holland, The Netherlands. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/success-stakeholder-management-techniques-9301> [Pristupljeno: 20.03.2024.]
16. WEGRICH, K. (2024.). *Public sector*. *Encyclopedia Britannica*. Dostupno na: <https://www.britannica.com/money/public-sector> [Pristupljeno: 06.05.2024.]
17. YIT Group – Stakeholder Expectations. Dostupno na: <https://www.yitgroup.com/siteassets/sustainability/documents/stakeholder-collaboration.pdf> [Pristupljeno: 20.04.2024]
18. ZULCH, B. (2014.) Communication: The Foundation of Project Management. *Procedia Technology* 16(5). s-tr. 1000-1009. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/275227010\\_Communication\\_The\\_Foundation\\_of\\_Project\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/275227010_Communication_The_Foundation_of_Project_Management) [Pristupljeno: 13.04.2024]

Skripte:

1. FERTALJ, K. CAR, Ž. i NIŽETIĆ KOSOVIĆ, I. (2016.) *Upravljanje projektima – skripta*. Zagreb: Fakultet elektrotehnike i računarstva Sveučilišta u Zagrebu. Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr:8443/807419> [Pristupljeno: 20.03.2024.]



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Proces upravljanja dionicima na projektu.....	4
Tablica 2. Unutarnje i vanjske interesno-utjecajne skupine na projektu.....	6
Tablica 3. Posljedice loše komunikacije na projektu.....	17
Tablica 4. Identifikacija očekivanja interesno-utjecajnih skupina na projektu.....	24
Tablica 5. Pristup konzultacijama s dionicima na projektu „Oporavka nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva“.....	50
Tablica 6. Sažetak otvorenih pitanja s online konzultacija Projekta TERREP.....	66

## POPIS SLIKA

Slika 1. Matrica moći/interesa interesno-utjecajnih skupina na projektu.....	10
Slika 2. Model istaknutosti.....	12
Slika 3. Komunikacijski model.....	16
Slika 4. Strategija upravljanja ključnim dionicima na pod-projektu „Rekonstrukcija KBC-a Zagreb – Rebro Faza III“.....	47
Slika 5. Provincije obuhvaćene Projektom.....	56

## SAŽETAK

Interesno-utjecajne skupine na projektu predstavljaju osobe, grupe i organizacije koje su uključene u projektnu realizaciju ili na čije interese projekt može imati utjecaja. U ovom radu analizirani su pristupi i metode koje projektni menadžeri i organizacije zadužene za izvedbu projekta koriste za uspješno identificiranje, analiziranje i upravljanje interesno-utjecajnim skupinama. Osim pravovremene identifikacije i analize interesno-utjecajnih skupina, važnu ulogu u implementaciji projekta ima planiranje komunikacije, razvoj komunikacijskog plana i adekvatnog sustava izvješćivanja. Prepoznavanje i razumijevanje očekivanja i zahtjeva koje različiti dionici imaju od projekta predstavlja temelj za razvoj strategije upravljanja očekivanjima interesno-utjecajnih skupina. Upravljanje očekivanjima dionika postaje još zahtjevnije kada su u pitanju veliki infrastrukturni projekti koji se izvode unutar javnog sektora obzirom da takvi projekti obuhvaćaju velik broj različitih dionika te moraju biti usklađeni s regulativama i propisima zemlje ili regije unutar koje se projekt izvodi. Kroz analizu strategije upravljanja očekivanjima interesno-utjecajnih skupina na primjeru hrvatskog projekta „Oporavka nakon potresa i jačanja pripravnosti javnog zdravstva“ iz 2020. godine i turskog projekta „Oporavka i obnove nakon potresa“ iz 2023. godine pokazano je da proaktivno upravljanje očekivanjima može značajno smanjiti rizike i povećati uspješnost projekata.

Ključne riječi: interesno-utjecajne skupine, upravljanje očekivanjima, komunikacijski plan, projekti u javnom sektoru

## SUMMARY

Project stakeholders are individuals, groups, and organizations involved in the project implementation or whose interests may be affected by the project. This paper analyzes approaches and methods that can assist project managers and organizations responsible for project execution in successfully identifying, analyzing, and managing stakeholders. Besides timely identification and analysis of stakeholders, crucial roles in project implementation include communication planning, the development of a communication plan, and an adequate reporting system. Recognizing and understanding the expectations and requirements of various stakeholders is fundamental for developing a strategy for managing stakeholder expectations. Managing stakeholder expectations becomes even more challenging in large infrastructure projects within the public sector, as such projects involve a large number of different stakeholders and must comply with the regulations and laws of the country or region where the project is being executed. Through the analysis of stakeholder expectation management strategies in the example of the Croatian project "Earthquake Recovery and Public Health Preparedness" from 2020 and the Turkish project "Earthquake Recovery and Reconstruction" from 2023, it has been shown that proactive management of expectations can significantly reduce risks and increase project success.

Keywords: stakeholders, expectation management, communication plan, public sector projects