Triple Helix

Tomšić, Veronika

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:788811

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

"Dr. Mijo Mirković"

VERONIKA TOMŠIĆ

TRIPLE HELIX

Diplomski rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

"Dr. Mijo Mirković"

VERONIKA TOMŠIĆ

TRIPLE HELIX

Diplomski rad

JMBAG:0303028979, redoviti student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Poduzetništvo i gospodarstvo

Znanstveno područje: Područje društvenih znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Ekonomika poduzetništva

Mentorica: izv prof. dr. sc. Violeta Šugar

Pula, svibanj 2019.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za magistra _____ ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojega 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, _____ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom _____

_____

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

UVOD 1

1 CILJEVI, HIPOTEZE I METODE ISTRAŽIVANJA 3

2 POJMOVNO ODREĐIVANJE 5

2.1 Poduzetništvo 5

2.2 Inovacije 7

2.3 Kreativnost 9

2.4 Triple Helix 10

2.4.1 Akademska zajednica 11

2.4.2 Privatni sektor 12

2.4.3 Javni sektor 13

2.5 Klasteri 14

2.6 Outsourcing 16

3 TRIPLE HELIX - SPIRALNI MODEL INOVACIJSKOG PROCESA 18

3.1 Razvoj modela trostruke uzvojnice 19

3.1.1 Preuzimanje uloga 22

3.2 Akademsko poduzetništvo 23

3.3 Strukturni razvoj modela trostruke uzvojnice - Triple Helix 28

4 RAZVOJ SUVREMENIH MODELA SVEUČILIŠTA 35

4.1 Suvremeni modeli sveučilišta 35

4.1.1 Od srednjovjekovnog do suvremenog modela sveučilišta 35

4.1.2 Socioekonomski kontekst sveučilišta 36

4.2 Dva tipa sveučilišta 38

4.3 Uloga sveučilišta u Triple Helixu 41

5 UTJECAJ JAVNOG SEKTORA U PRIMJENI MODELA TRIPLE HELIX 43

5.1 Inovacije utemeljene na znanju 44

5.2 Poduzetničko upravljanje u javnom sektoru 46

5.2.1 Primjeri suradnje akademske zajednice i privatnog sektora u Hrvatskoj47
5.3 Javni sektor kao uslužna djelatnost 48
5.4 Poduzetničke odrednice javnog sektora 51
5.5 Pojam outsourcinga u primjeni modela Triple Helix 53
5.6 Faze uvođenja i primjena modela Triple Helix 54
6 ISTRAŽIVANJE U PODRUČJU SOCIJALNE SKRBI 63
6.1 Istraživanje 63
ZAKLJUČAK 70
LITERATURA 72
POPIS SLIKA 76
POPIS TABLICA 77
POPIS PRILOGA 78
SAŽETAK 86
SUMMARY 87

UVOD

Naziv i tema ovog diplomskog rada je model inovacijskog procesa djelovanja *Triple Helix* te će se unutar istoga detaljno opisati povijesni razvoj, struktura i sfere koje pokreću spiralni stup djelovanja. Uz uvod i zaključak rad se sastoji od šest poglavlja unutar kojih se detaljno razrađuje sama tematika modela *Triple Helix,* utjecaj povijesnog razvoja sveučilišta, odnosno akademske zajednice kao bitnog nositelja budućnosti i ekonomskog, institucionalnog, gospodarskog i društvenog napretka, te razvoja modela međusektorske suradnje.

Prvo poglavlje opisuje ciljeve, predstavlja hipoteze i metode istraživanja koje su korištene prilikom izrade samog rada. Hipoteze se kroz razradu samog rada žele i potvrditi.

Drugo poglavlje bavi se opisom i pojašnjenjem određenih pojmova koji će se koristiti u kasnijoj obradi same tematike, s ciljem jasnijeg razumijevanja iste. Tema ovog diplomskog rada novo je područje istraživanja, te su se kroz ovo poglavlje detaljnije obradili pojmovi koji su ključni za daljnji razvoj i smjer istraživanja.

Treće poglavlje opisuje i detaljno razrađuje tematiku *Triple Helix-a.* Unutar poglavlja predstavlja se začetnik modela, razvoj i strukturne promijene od početnog modela do trećeg modela kojeg ne možemo nazvati konačnom verzijom s obzirom na područje koje je u svakodnevnom istraživanju i napretku, te se nastoji uskladiti s brzim ekonomskim, tehnološkim i društvenim promjenama. Područje istraživanja međusektorske suradnje dovelo je do razvoja modela, te se njihov pozitivni učinak i djelovanje može strukturnim prikazom jasnije predočiti, razvoj neprofitnih nevladinih udruga sa znanstvenom svrhom i globalnim dosegom, naglasak na poduzetničku ulogu i važnost inovacija u društvu temeljenom na znanju.

Četvrto poglavlje detaljnije razrađuje tematiku razvoja suvremenih modela sveučilišta i socioekonomsku ulogu sveučilišta. Opisuje važnost sveučilišne uloge, odnosno razvoj akademske zajednice, smjer u kojem je naglasak na obrazovanje i istraživanje. Povećala se razina dostupnosti rezultatima istraživanja i inovacijama koje su u konačnici dovele do razvoja modela s naglaskom na važnosti za

suradnjom, umrežavanjem, dijeljenjem i prihvaćanjem znanja i rezultata istraživanja kao ključne spoznaje za promijene i napredak. Kako za akademsku zajednicu tako i za sfere privatnog i javnog sektora u svrhu ekonomskog, institucionalnog, gospodarskog i društvenog napretka.

Peto poglavlje opisuje značajnu ulogu javnog sektora i pojma *outsourcinga* koji su ključni u uvođenju i pravilnom djelovanju modela *Triple Helix-a* u Hrvatskoj. Inovacije utemeljene na znanju, naglasak na poduzetničkom upravljanju koje nedostaje u javnom sektoru kao i potreba za poduzetničkim odrednicama. *Outsourcing* istaknut je kao važan predkorak i treća faza u uvođenju i primjeni modela *Triple Helix.*

U šestom poglavlju predstavljeni su rezultati istraživanja temeljeni na primjeru institucije koja pripada sferi javnog sektora, te se bavi zbrinjavanjem osoba s intelektualnim poteškoćama. Broj i struktura zaposlenika institucije definirana je kroz četiri ustrojbene jedince (odjeli): odjel psihosocijalne rehabilitacije, odjel njege i brige o zdravlju, odjel prehrane i tehničkih poslova i dislocirane jedinice. Podatci potrebni za istraživanje i primjer *outsourcing* usluga, prikazan je na poslovima pod neposrednim rukovođenjem ravnatelja, administrativno-računovodstveni poslovi bez osnivanja odjela. Cilj istraživanja je osvještavanje potrebe za organizacijskim i ustrojbenim promjenama koje su potrebne javnom sektoru u Hrvatskoj u svrhu smanjenja troškova, povećanja kvalitete usluga i u konačnici mogućnosti razvoja privatnog sektora i davanje na važnosti akademskoj zajednici.

Zaključak diplomskog rada utemeljen je na jednogodišnjem radnom iskustvu autorice u javnom sektoru, istraživanju kojeg se provelo u odjelu pod neposrednim rukovođenjem ravnatelja, te postepeno uvođenje i djelovanje sfera modela *Triple Helix-a* na primjeru Hrvatske.

1 CILJEVI, HIPOTEZE I METODE ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog diplomskog rada je pobliže objasniti i istražiti važnost umrežavanja i međusektorske suradnje kroz spiralni model inovacijskog procesa *Tiple Helix* koji je ujedno i tema ovog rada. Diplomski rad posvećen je upoznavanju čitatelja sa povijesnim razvojem sveučilišnih modela, važnost socioekonomske uloge sveučilišta društva temeljenog na znaju, povijesni razvoj i rezultati dugogodišnjeg istraživanja važnosti utjecaja akademske zajednice na ekonomski, gospodarski, institucionalni i društveni napredak.

Predmet istraživanja ovog rada jest povijesni razvoj i primjena modela *Triple Helix*, te njegov doprinos u društvenom, održivom i ekonomskom razvoju gospodarstva. Hipoteza H1 glasi: Poduzetništvo i inovacije pozitivno utječu na razvoj međusektorske suradnje, odnosno spiralni stup djelovanja modela *Triple Helix*, akademska zajednica, privatni i javni sektor. Predmet istraživanja institucija je koja pripada sferi javnog sektora, odnosno Ministarstva za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku Republike Hrvatske, te hipoteza H2 koja se želi potvrditi kroz razradu ovog rada glasi: *Outsourcing* predstavlja eksternalizaciju koja je potrebna međusektorskom djelovanju akademske zajednice, privatnog i javnog sektora, odnosno u primjeni modela *Triple Helix*.

Diplomski rad usmjeren je kroz postavljene hipoteze prikazati prednosti pravilnog i postepenog uvođenja modela *Triple Helix* na području djelovanja. Isticanje važnosti međusektorske suradnje koja je u vrijeme brzih ekonomskih, tehnoloških i društvenih promjena temelj za napredak i razvoj društva temeljenog na znanju. Na primjeru Hrvatske može se sagledati činjenice koje ukazuju da je suradnja prisutna ali nedovoljno. Nedovoljno djelovanje, potpora i zatvorenost javnog sektora temeljni je problem teškog provođenja promjena i ne praćenje razvoja privatnog sektora i akademske zajednice što rezultira slabom međusektorskom suradnjom.

Metode istraživanje koje su se koristile u radu: povijesna metoda, metoda istraživanja, metoda analize i sinteze, induktivna metoda te deskriptivna metoda. Prilikom izrade diplomskog rada koristilo se sekundarnim internim i eksternim izvorima podataka.

Jednostavnost odnosno kompleksnost modela *Triple Helix* dokazuje se strukturom u kojoj tri različite sfere svoje samostalno djelovanje spajaju u međusektorsku suradnju. Što bi značilo potrebu visoke razine komunikacije, otvoreno dijeljenje poslovanja, informacija, znanja, odnosno detaljno definirana pravila i politika s ciljem povećanja djelovanja tri sektora u svrhu ekonomskog, gospodarskog, institucionalnog i društvenog razvoja na području djelovanja. Poduzetničko znanje i kultura i inovacije potrebne su u djelovanju sfera društva temeljnog na znanju i dugoročnih promjena.

2 POJMOVNO ODREĐIVANJE

Diplomski rad bavi se raznovrsnom tematikom vezanom za promjene koje su drastično utjecale na funkcioniranje sveučilišta kao institucije, te dovele do razvoja modela inovacijskog procesa sa naglaskom na važnost međusektorske suradnje. Cilj ovog poglavlja je razrada i upoznavanje pojmova koji su osobito važni i koji će se kasnije koristiti u radu s ciljem prepoznavanja i shvaćanja suvremenih modela sveučilišta kojima je zajednička točka približavanje visokog obrazovanja ekonomskoj sferi.

2.1 Poduzetništvo

Pojam poduzetništva bitno je u samom početku objasniti i definirati prema jednoj od teorija. U ovom radu spominjat će se u kontekstu suvremenih modela sveučilišta i važnost razumijevanja kao ključnog segmenta u poticanju primijene modela *Triple Helix* u društvu temeljenom na znanju. Prema Deželjin i suradnicima (1999.) istaknuta je teorija Schumpetera kojega se s pravom naziva ocem teorije o poduzetništvu, poduzetnika smatra nositeljem promjena i razvitka, te onaj tko utječe na inovacije i resurse. "Poduzetništvo je naziv za smisao i usluge u izvođenju (realiziranju) inovacija i ostalih postignuća koje znače napredak gospodarskih subjekata. Za Schumpetera poduzetnik nije osoba koja organizira procese proizvodnje i poslovanja u uvjetima uhodane tehnologije, organizacije i upravljanja, nego pokretač, akceptant i primjenjivač inovacijskih postignuća." (Deželjin et al., 1999:39).

"Poduzetništvo predstavlja sposobnost pokretanja određene akcije, poduzimanja aktivnosti sa svrhom postizanja željenog cilja, sve predmnijevajući spremnost na neizvjesnost ishoda i rizika." Predmet je interesa mnogobrojnih znanosti, najčešće društvenih, a posebno: " ekonomije, psihologije, sociologije, prava, antropologije, svake iz svog specifičnog diskursa. Njihov interes za poduzetništvo proizlazi kako iz spoznaje da je povijest civilizacije na određen način proizvod djelovanja poduzetništva i rezultat pojedinačnih i grupnih aktivnosti na mijenjanju svijeta i

prilagođavanju promjenama, tako i očekivanja da će ovo stoljeće predstaviti eru daljnje ekspanzije pa i eksplozije poduzetništva." (Buble;Kružić, 2006:1)

Poduzetništvo je pokretač gospodarskog ali i društvenog razvoja, promijene su nužne i postaju dio nas time i prihvaćanje akademske zajednice kao jednog od segmenta tržišta. Prijenos znanja samo je jedan dio posla kojeg obuhvaća opis obrazovnih institucija, one postaju dio tržišta i bitno je prenijeti znanje kako opstati u društvu temeljenom na znanju. "Poduzetnik može ali ne mora biti i neposredan (izvorni) inovator, ali on redovito potiče inovatorstvo i angažira inovacije u svojim pothvatima." (Deželjin et al., 1999:39) Povezivanje poduzetništva samo sa poslovnim svijetom odlazi u zaborav, poduzetništvo je sve oko nas i dio nas. Prva lekcija koju svaka vrsta koja je dio ovog planeta nauči je kako preživjeti i kako opstati, a znatiželja je dovela do ostatka razvoja i postignuća kojima se ne vidi kraj. Drucker povezuje sedam inovacijskih izazova: " neočekivanost, odnosno nepredvidivost uspjeha i neuspjeha, nesklad između sadašnje i buduće realnosti, inovacije u svezi s potrebama procesa, promjene u proizvodnji ili/i tržišnoj strukturi, demografske promjene, nove spoznaje i nova znanja i promjene u razmišljanju" (Deželjin et al., 1999:41).

Trebalo bi obratiti pažnju na posljednji inovacijski izazov; nove spoznaje, znanja i promjene u razmišljanju inovacijski su izazov koji pokreće razvoj sveučilišnog modela od srednjovjekovnog do suvremenog. Dovodi do razvoja modela koji pokretačkom snagom gospodarstva i društva na prvo mjesto stavlja istraživanja koja usmjeravaju prema inovacijama, tj. spoznaje i znanje s kojima dolaze promjene u razmišljanju. Sveučilište, odnosno akademska zajednica pokreće razvoj gospodarstva i države jer kvalitetne promijene i ideje proizlaze iz okoline gdje ograničenja u razmišljanju i stavovima ne postoje, sloboda u širenju i prihvaćanju znanja ono čemu poduzetništvo uči.

"Suština poduzetništva sadržana je kreaciji nove organizacije sposobne za profitno poslovanje i s mogućnošću samoodržanja. Poduzetništvo predmnijeva " raditi nešto na drugačiji način, a ne raditi nešto bolje od onoga što već postoji." (Buble, Kružić, 2006:7) Pojam poduzetništva zaključiti će se definicijom prema Hisrichu, Petersu i Shepherdu (2011) "Poduzetništvo je proces stvaranja nečega novog i vrijednog kroz posvećivanje vremena i truda, pretpostavljajući popratne financijske, fizičke i

društvene rizike, i na kraju primanje nagrade u obliku novčanog i osobnog zadovoljstva i neovisnosti." (Hisrich et al., 2011:8)

2.2 Inovacije

Inovacije se uglavnom povezu samo s tehnološkim unapređenjem i izumom što je u potpunosti ograničena spoznaja o pojmu koji je i više nego značajan za gospodarski i društveni razvoj i napredak. Inovacija je svaka ideja, mišljenje, stav, potencijali korak za otvaranje novog znanstvenog područja za istraživanja koja će u konačnici doprinijeti društvu temeljenom na znanju. "Proces inovacija je sistematski razvoj i praktična aplikacija novih ideja - to je proces pretvaranja invencija (novog znanja) u nove postupke, tehnike, tehnološke procese, tehnologije, nove ili poboljšane proizvode." (Buble;Kružić,2006:69) "Inovacija je specifično oruđe poduzetnika, sredstvo kojim oni koriste promjene kao povoljne prilike za neki drugi posao ili uslužnu djelatnost. Možemo je prikazati kao disciplinu, možemo je naučiti, možemo je koristiti. Poduzetnici trebaju neprestano tražiti izvore inovacija, promjene i njihove simptome koji ukazuju na povoljnije prilike za uspješnu inovaciju. A potrebno im je znati i primijeniti načela uspješne inovacije." (Drucker, 1985:27)

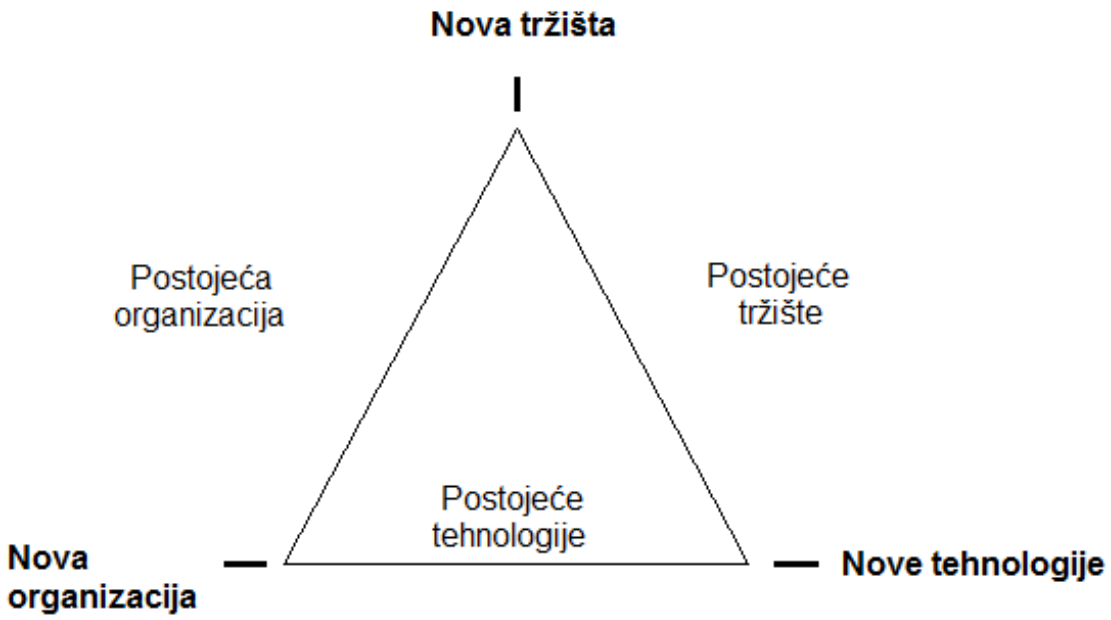
Prema Druckeru (1985.) poduzetničko upravljanje jest nova tehnologija, sustav koji će se koristiti kao smjer napretka značajan za svaki idući korak, priznavanje važnosti poduzetništva i njegov razvoj je inovacija koja iziskuje promjene u vrijednostima, mišljenju, stavovima u demografskim kretanjima i institucijama ali i promjene u obrazovanju. Trebalo bi se osvrnuti na inovaciju koja je zasnovana na znanju, već 1985. godine u djelu *"Inovacije i poduzetništvo*" Peter F. Drucker naziva ju "super-star" poduzetništva, " razlikuje se od svih drugih inovacija po svojim osnovnim obilježjima: vremenski razmak, stopa neuspjeha, predvidljivost i izazovi koje postavlja pred poduzetnika. I kao mnogi "super-starovi one su plahovite, mušičave i svojeglave." (Drucker, 1985:105)

Ovaj tip inovacija ima najduži prazni hod od svih inovacija, vremenski razmak između pojave novih znanja i njihove primjene. "Druga značajka inovacija zasnovanih na znanju (i doista jedinstvena) jest da se one nikada ne temelje na jednom čimbeniku, već na stjecanju nekoliko različitih vrsta znanja, koja ne moraju biti znanstvene ili

tehnološke prirode." (Drucker, 1985:109) Odnosno, pojmovnim definiranjem prema Druckeru (1985.) konvergencija. Konvergencija je neizostavni pojam u modelu *Triple Helix* koji povezuje tri različita ali temeljna sektora za pokretanje ekonomskog, gospodarskog, institucionalnog i društvenog razvoja, što bi značilo niti jedna promjena, inovacija ne bi bila zasnovana na jednom čimbeniku, već na stjecanju nekoliko različitih vrsta znanja i informacija.

Međusobnim povezivanjem stvaraju pokretačku snagu tržišta i društva temeljnom na znanju, od pojave pa do realizacije promjena koje bi međusektorska suradnja doprinijela treba svesti na minimum vremenskog perioda između pojave novih inovacija i njihove primjene. Kvalitetnoj i uspješnoj realizaciji prethodi jasan cilj koji u suradnji mora biti prepoznatljiv. Sektori jesu različiti ali to je bit modela i istraživanja koja pokazuju njegovu uspješnost, međusektorska suradnja, povezivanje više vrsta znanja prednost je ovog modela koji ukazuje ne vezano na raščlambu društva prema sektorima da možemo i moramo imati različite vizije ali isti cilj, kako napredovati i unaprijediti društvo.

Slika 1 Tri usmjerenja inovacije



Izvor: Izrada autorice prema Buble i Kružić (2006:70)

Kako prikazuje Slika 1 "inovacije mogu doći od tehnologije koja je usmjerena na to kako se nešto radi; od tržišta koje je usmjereno na to kako će se koristiti inovacija; od organizacije u kojoj se inovacija događa. U stvari inovacija zahtijeva promjene na sve tri dimenzije ." (Buble;Kružić, 2006:70)

2.3 Kreativnost

U samom početku važno je naglasiti važnost pojma kreativnosti u razvoju i provođenju modela *Triple Helix* kroz gospodarski ali i društveni napredak. Društvo temeljeno na znaju predstavlja slobodu razvoja i pokretanja regionalnog, nacionalnog i globalnog razvoja. Začarani krug u kojem je pojam slobode i umrežavanje ključ uspjeha dok je kreativnost pokretač promjena. "Kreativnost je pokretač inovativnosti i ključni čimbenik razvoja osobnih, profesionalnih, poduzetničkih i društvenih vještina. " (Goldstein, 2016:14). Prema Goldstein (2016) poduzetničko obrazovanje samo je po sebi novost u zadnjih dvadesetak godina, te upravo kvalitetan poduzetnički temelj odnosno teorijsko znanje pokrepljeno praktičnim važno je za radnu snagu koja pokreče gospodarski i društveni razvoj.

Vrijeme je da se prihvati područje koje je i više nego dovoljno istraženo, te prihvaćanje znanja kao ključnog pokretača promjena i prekida stagnacije. Na primjeru Hrvatske uviđaju se činjenice teškog provođenja od najmanjih do ključnih promjena što dovodi do stagnacije gospodarstva ali i društva. Teško prihvaćanje novih spoznaja, znanstvenih otkrića koje donose kvalitetna istraživanja akademske zajednice u suradnji sa privatnim sektorom odnosno gospodarstvom gledano iz perspektive modela *Triple Helix.* Trilateralna suradnja ključ je uspjeha stoga bez veće uključenosti i potpore javnog sektora odnosno Vlade koja je produkt naroda i njegovog povjerenja promijene su izuzetno teške, dok je cilj vrlo jednostavan "podizanje svijesti o važnosti kreativnosti i inovacija za osobni, društveni i gospodarski razvoj, razmjena dobrih iskustva, stimuliranje educiranja i istraživanja, poticanje rasprave o politikama te njihov razvoj." (Goldstein, 2016:15)

Kreativnost ukazuje na važnost pojmova poduzetništvo i inovacija, "rast, inovacije i poslovni ciklusi inherentno su povezani, a ekonomija se razvija kroz procese kao što su generiranje različitosti (inovacija) i selekcija (konkurencija)". (Goldstein, 2016:37)

Krivi smjer je povezivati pojam poduzetništva i inovacija samo kroz poslovni svijet, razlog tome je visoka razina neinformiranosti društva kao i slaba prihvaćenost važnosti akademske zajednice koja je ključna za doprinos novih rezultata istraživanja i prijenosa znanja. Prema Goldstein (2016) poduzetništvo je ključno u ekonomiji znanja jer osigurava mehanizam kojim se znanje ne kreira samo u nekoj organizaciji već se i prenosi na druge. "U novoj ekonomiji, gdje tehnologija i proizvodi zastarijevaju brže nego ikada prije poduzetničko eksperimentiranje postaje sve važnije." (Goldstein, 2016:38)

Poduzetništvo je definirano prema teoriji ekonomista i političkog znanstvenika čiji rad i danas ima utjecaja Josephu A. Schumpeteru iz 1942. godine u svojem najpoznatijem djelu Kapitalizam, socijalizam i demokracija postavio dvije teorije važne za istraživanje poduzetništva, te su aktualne i primjenjive i za današnje vrijeme. "Prva teorija, označena kao Mark I, kazuje da inovacije i tehnološke promjene u nekom narodu dolaze od poduzetnika/individua, ili "divljih duhova", koji pokreću čitavu ekonomiju te je u svrhu skovao riječ Unternehmergeist, tj. "poduzetnički duh." Druga teorija koja je poznata kao Mark II tvrdi sasvim nešto drugo - " da inovacije i ekonomiju pokreću velike tvrtke koje imaju dovoljno resursa za istraživanje i razvoj." (Goldstein, 2016:53)

Može se zaključiti da povezivanje pojma poduzetništva samo sa ostvarenjem profita i inovacija sa tehnološkim napretkom odlazi u zaborav, važnost podizanja svijesti i buđenje kreativnosti važna je spoznaja za razvoj poduzetničkog duha. Podržavati, njegovati, razvijati poduzetnički duh, uz razvoj kulture inovativnosti i inovacija nužno je iz razloga što tehnološke inovacije jesu važne, ali važnost organizacijskih inovacija i inovacija poslovnih procesa, metoda i modela poslovanja svakim danom u sve većem je porastu.

2.4 Triple Helix

Literatura upotrijebljena za povijesni i strukturni razvoj modela je znanstveni rad Henrya Etzkowitza i Loeta Leydesdorffa *"The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations",* Research Policy, 2000. i djelo Henrya Etzkowitz *"The Triple Helix; University-*

Industry-Government Innovation in Action", Routledge, 2008. Naglasak na tri sektora i njihovu suradnju koja je sastavni dio spiralnog modela inovacijskog procesa djelovanja i međusektorske suradnje definirani su kao "sveučilište-industrija- Vlada". Hrvatski prijevod sfera koje su sastavni dio modela *Triple Helix* ogledano kroz funkcioniranje Hrvatskog tržišta i društva ne obuhvaća sveukupno djelovanje. U daljnjem tekstu koristiti će se terminologija koja je prema mišljenju autora ovog rada cjelovitija u primjeni za kvalitetnije i jasnije shvaćanje modela i njegovu primjenu u Hrvatskoj i šire. Pojmovnim određivanjem u daljnjem tekstu definiran je pojam akademska zajednica koji će se koristiti kao istoznačnica *university*;sveučilište, privatni sektor;*industry;*industrija;gospodarstvo ,javni sektor;*government;*Vlada.

2.4.1 Akademska zajednica

Pojam poduzetnosti i poduzetništva u modelu *Triple Helix* od izuzetne je važnosti. Trilateralna suradnja ukazuje na važnost razumijevanja različitih uloga tri sektora, te isti konačni cilj prema kojem moraju težiti i zajedničkom uzvojnicom znanja postići. Temeljna uloga sveučilišta kao institucije je očuvanje i prijenos znanja kao glavna misija, što znači da akademska zajednica nastavlja svoju posebnu misiju socijalizacije mladih i širenje znanja. Obrazovni sustav od trenutka pojave aktivnih korisnika i uloge polaznika obrazovanja može se sagledati kroz prizmu uslužne djelatnosti. Prema Deželjin i suradnicima (1999.) kao uslužni sustav ima tri ključne funkcije političku, socijalnu i ekonomsku. "Politička funkcija označava potrebu društva da se, uz obrazovni proces, pridonese stabilnost društvenog poretka, što država osigurava svojom regulacijom i nadzorom. Socijalna funkcija sastoji se u usmjeravanju obrazovanja prema potrebama pojedinih područja u društvu, u stvaranju jednakih šansi za obrazovanje i relativnoj selektivnosti na osnovi određenih kriterija. Ekonomska funkcija je određena međuovisnošću i interakcijom obrazovnoga i gospodarskog (pod)sustava."(Deželjin, 1999:57)

Naglaskom na tri funkcije ističe se važnost uloge obrazovnog sustava, odnosno temelj se gradi od samog početka te se privodi vrhu konačnih ideja i inovacija. Obrazovne institucije od iznimnog su značaja za rast i razvoj pojedinca koji čine i

predstavljaju budućnost društvenog napretka. Razvoj akademske zajednice dovodi do veće dostupnosti istraživanja koja se provode i razvoja inovacija.

2.4.2 Privatni sektor

Infrastrukturu privatnog sektora čine institucije koje su aktivne u tom sektoru odnosno prate trendove u ekonomiji, obrazovanju i društvu općenito. Privatni sektor razmotrati će se kroz mikro, mala, srednja i velika poduzeća, te najbolje istaknuti njihov razvojni potencijal. "Skupina mikro, malih i srednje velikih poduzeća (MSP-i) obuhvaća poduzeća koja zapošljavaju do 250 zaposlenika, ukupni godišnji promet im ne prelazi 50 milijuna € i/ili im zbroj bilance ne prelazi 43 milijuna €." (Goldstein,2016:63)

Najveći segment Hrvatskog gospodarstva u 2017. godini su mala i srednja poduzeća koja imaju udio od 99,7% . "Mikro, mala i srednja poduzeća zapošljavaju gotovo tri četvrtine (73,2%) svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj u 2017. godini, i taj udio je bez veće promjene u odnosu na 2016. godinu. Unutar sektora, posebno se ističu mikro poduzeća koja zapošljavaju 27,5% svih zaposlenih u poslovnim subjektima."(Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj,2018.,CEPOR) Istraživanja i usporedbe u odnosu na 2016. godinu pokazala su da je broj zaposlenih u mikro poduzećima u 2017. godini porastao za 4,3%, u malim poduzećima za 3,1% u srednjim poduzećima za 4,5%, te u velikim poduzećima za 2,3%.

Poduzetnička struktura unatoč poteškoćama u financiranju bitno je kvalitetnija u 2017. i 2018. godini u odnosu na 2016. godinu što se očituje kroz postojanje niza poduzetničkih centara, regionalne razvojne agencije, poduzetničkih inkubatora, tehnoloških parkova, poduzetničkih i slobodnih zona. "Institucije vezane uz razvoj poduzetništva općenito u Hrvatskoj su sada već brojne - uz Ministarstvo gospodarstva i Ministarstvo poduzetništva i obrta, u Hrvatskoj su za podršku razvoja sektora malih i srednjih poduzeća važne i Hrvatska gospodarska komora, HAMAG-BICRO[1], Hrvatska obrtnička komora, Hrvatska udruga poslodavaca, poduzetnički centri i zone, poslovni parkovi, tehnološki parkovi, regionalne i lokalne razvojne agencije te županije i jedinice lokalne samouprave." (Goldstein, 2016:71)

[1] Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije - državna je agencija za poticanje

Može se zaključiti da privatni sektor kao dio strukture modela *Triple Helix* pokreće tržišno djelovanje i bilateralnu suradnju, odnosno svaki je subjekt koji vrši neku ekonomsku aktivnost, neovisno o njegovom pravnom obliku.

2.4.3 Javni sektor

Javni sektor je uz privatni sektor i akademsku zajednicu dio modela *Triple Helix,* te je kao takav izuzetno važan za provedbu modela koji donosi napredak i razvoj svakom sektoru pojedinačno što bi u konačnici značilo pokretanje ekonomskog, gospodarskog, institucionalnog i društvenog razvoja "Javni sektor je dio gospodarstva u vlasništvu države kojim upravljaju državni organi i javna poduzeća. To je, u pravilu, skupina gospodarske djelatnosti proizvodne i uslužne naravi vezane uz državu shvaćenu u najširem smislu." (Deželjin et al.,1999:59) Ovdje bi bila riječ o dvije skupine:

- "gospodarskim proizvodnim i uslužnim djelatnostima koje se najčešće obavljaju u sklopu javnog poduzeća proizvodne i uslužne djelatnosti; (Deželjin et al.,1999:59)"
- "dijelu negospodarske uslužne djelatnosti javnog sektora koji nije obuhvaćen kategorijom društvene djelatnosti (Deželjin et al.,1999:59)."

S obzirom na podjelu trebalo bi se osvrnuti na djelovanja i financiranja, te "činjenicu da je u novije vrijeme prisutna tendencija privatizacije pojedinih segmenata proizvodne i uslužne djelatnosti javnog sektora" (Deželjin et al.,1999:59), prema Deželjin i suradnicima uzrok tome se obrazlaže nedovoljna racionalnost i efikasnost javnih subjekata tog sektora, te pretjerani oslonac na državni proračun, a kao rezultat dobivamo odsutnost odgovarajuće poduzetnosti. Uglavnom je riječ "o djelatnostima u kojima se na strani ponude nalazi mali broj ponuđača, a na strani potražnje vrlo veliki broj potražitelja ili korisnika" (Deželjin et al., 1999:60), što takvim djelatnostima daje obilježje "prirodnog monopola" i ograničava slobodu djelovanja zakona ponude i potražnje.

Dok "druga skupina javno uslužnih djelatnosti odnosi se na usluge državne administracije, socijalne skrbi, socijalne zaštite, osiguranje prava i sloboda građana i

slično. Ove vrste usluga ne podliježu tržišnim kriterijima, nego gotovo isključivo državnoj regulaciji i financiranju iz državnog proračuna i stručnoj valorizaciji. Prihodi institucija i organa koji se bave tim uslugama izviru isključivo iz rashoda državnog proračuna." (Deželjin et al., 1999:60) Ono što želimo istaknuti ovakvom podjelom i definiranjem javnog sektora je odgovarajući poduzetnički pristup koji nedostaje, te istaknuti važnost i utjecaj javnog sektora. Uz navedene dvije skupine treba istaknuti i politički aspekt svake države odnosno Vladu koja je ključni adut u djelovanju ovog sektora kroz provođenje novih i postojećih pravila i reformi. Poduzetnost u javnom sektoru od izuzetne je važnosti, nedostatak kojeg i danas osjećamo. Kvalitetna i odgovarajuća poduzetnost bitan je čimbenik za ispravan smjer razvoja, ubrzavanje provođenja promjena koje su od izuzetne važnosti s obzirom na dinamiku tržišta.

2.5 Klasteri

Različita istraživanja dovode do novog i dokazanog smjera suradnje kojim se povećava konkurentnost i pokretanje gospodarstva s ciljem podizanja životnog standarda formiranjem klastera. Prema Kersan-Škabić i Afrić-Rakitovac (2011.) temeljna odrednica razvoja i uspješnosti suvremenih gospodarstva s ciljem ostvarivanja višeg životnog standarda definirana je konkurentnost koja ovisi o brojnim determinantama koje objedinjavaju kvalitetu makroekonomskog okvira i mikroekonomskog okruženja. Prema stvaranju i održavanju određene razine konkurentnosti trebali bi se definirati koncepti održivog razvoja tržišta.

Prema Afrić-Rakitovac i suradnicima (2011.) pojam klastera definiran je kao skupina povezanih poduzeća i drugih dionika na određenom području, te time pridonose rastu produktivnosti, inovativnosti i konkurentnosti povezanih poduzeća, jačanju regionalne konkurentnosti i nacionalnog gospodarstva. "Umrežavanje poduzeća u klastere pridonosi jačanju produktivnosti, inovativnosti i konkurentnosti povezanih poduzeća, ali i jačanju konkurentnosti lokalnog, regionalnog i nacionalnog gospodarstva. Iako klasteri najčešće nastaju spontanim povezivanjem poduzeća, država (središnja, regionalna, lokalna) može značajno pridonijeti oblikovanju poticajnog okruženja za njihov nastanak i održivo poslovanje". (Afrić-Rakitovac et al., 2011:1) "Klasteri su se pokazali kao jedan od najdinamičnijih načina promicanja rasta i razvoja gospodarstva

na lokalnoj/regionalnoj razini. Povezivanje poduzeća i drugih dionika u klastere rezultira stjecanjem konkurentskih i kolaborativnih prednosti koje pridonose održivosti poslovanja članica klastera." (Afrić-Rakitovac et al., 2011:3)

Prema Afrić-Rakitovac i suradnicima (2011.) povezano poslovanje donijelo je brojne prednosti, odnosno umrežavanje i suradnju što time dovodi do promicanja inovacija u povezanim poduzećima, te opisuje ključnu ulogu procesa razmjene znanja i stvaranje međusobnog povjerenja. Povezuje se s izrazom *industrijski distrikti* prema Alfredu Marshallu, te kasnije opisom *industrijska atmosfera* Belussia "poslovno i društveno okruženje koje potiče na stjecanje prednosti koje proizlaze iz blizine, koje proizlaze iz procesa međusobne imitacije, međusobnog učenja, brzog prilagođavanja, tehnoloških promjena i inovacija koje su uvedena zahvaljujući stvaranju kolektivnog ili individualnog novog znanja." (Afrić-Rakitovac et al., 2011:3) "Tendencija da se poduzeća usmjeravaju prema fleksibilnoj specijalizaciji, obrazovanju zaposlenika i stvaranju operativnog okruženja koje uravnotežuje konkurentnost i suradnju i koje je poticajno za inovacije." (Afrić-Rakitovac et al., 2011:4)

Naglasak na prednostima i doprinosu koji proizlazi iz umrežavanja i suradnje u privatnom sektoru proizlazi i važnost uloge koju javni sektor ima kako bi se ovakav oblik poslovanja razvijao i doveo do međusektorske povezanosti koja je bitan čimbenik za održivi razvoj tržišta, odnosno ekonomski, gospodarski, institucionalni i društveni razvoj. "Države postaju i održavaju svoje konkurentnosti ukoliko gospodarstvo organiziraju na način da su politike, zakoni i institucije utemeljene na produktivnosti. Radi se o horizontalnim mjerama koje dugoročno pridonose kvaliteti svih ključnih čimbenika (npr. povećanje razine i kvalitete općeg i specifičnog obrazovanja šire populacije, izgradnja infrastrukture , stvaranje sustava poticanja znanstvenoistraživačkog rada i inovativnosti, itd." (Afrić-Rakitovac et al., 2011:5).

"Postizanje više razine produktivnosti, a time i stjecanje konkurentskih prednosti u suvremenom gospodarstvu zahtijeva specijalizaciju u proizvodnji određenih proizvoda/usluga, specifična obilježja nacionalne gospodarske strukture, obilježja poslovnog okruženja, kulturu, institucije i povijest mogu značajno tome pridonijeti. U uvjetima globalizacije uloga države, iako drugačija, postaje značajnija nego ikada jer predstavlja izvor vještina i tehnologija koje podržavaju konkurentske prednosti."(Afrić-Rakitovac et al., 2011:5)

Uvjetno rečeno međusektorska podjela, gledano iz modela *Triple Helix* olakšan je pogled u stvarnu sliku "tko čini održivost?" iz svakog kuta gledanja. Perspektiva u kojoj se ističe važnost razlikovanja uloga pojedinog sektora ali ne i umanjivanje doprinosa svakog sektora pojedinačno koji umrežavanjem i međusektorskom suradnjom dovode do održivog razvoja, odnosno konkurentskih i kolaborativnih prednosti[2].

Pojmovnim određivanjem klastera istaknulo se pojašnjenje važnosti pojmova umrežavanja i suradnje na kojima će biti naglasak u daljnjem tekstu. Pojam, ciljevi i svrha klastera imaju izuzetnu sličnost u usporedbi sa modelom *Triple Helix,* naglasak na umrežavanje i suradnju s ciljem održivog razvoja tržišta, odnosno razvoja nacionalne gospodarske strukture, poslovnog i institucionalnog okruženja, te njegovanje povijesti i kulture na području djelovanja.

2.6 Outsourcing

Pojam *outsourcinga* važno je definirati i pojasniti kako bi se upoznalo s mogućnostima koje proizlaze iz shvaćanja spektra kojeg pruža. Kreativnost, inovativnost, uska specijaliziranost i pokretanje suradnje koja bi mogla proizaći iz primijene *otusourcinga* doprinijela bi pozitivnom učinku na društvo, tehnologiju i ekonomiju. "Outsourcing možemo sa šireg spektra definirati kao uključivanje vanjskih suradnika ili drugih tvrtki kako bi obavili određene poslove u nekom poduzeću ili ustanovi. Razlozi za takvo ustupanje poslova mogu biti u težnji za smanjenjem troškova, povećanjem kvalitete i učinkovitosti sa stajališta rokova izvršenja i opće ekspeditivnosti. Dakle, cilj eksternalizacije je povećanje efikasnosti u primarnom području poslovanja nekog poduzeća ili ustanove." (Lacković, 2014:4)

"Sama riječ outsourcing je engleskog porijekla i u biti znači povjeravanje vanjskim izvršiteljima dijela proizvodnje ili usluga ako se one unutar nekog gospodarskog

[2] "Kanter(1994.) izraz koji se koristi kao bi se opisala specifične prednosti koje proizlaze iz stvaranja strateških partnerstava. Kolaborativne prednosti se odnose na poželjan sinergijski rezultat koji proizlazi iz suradnje, pri čemu se stječu prednosti koje nije moguće stjecati neovisnim poslovanjem pojedinih organizacija. Proces koji se ne događa slučajno (stihijski) već je rezultat definiranih ciljeva suradnje, izgradnje povjerenja, vodstva itd."(Afrić-Rakitovac et al., 2011:5).

subjekta ne obavljaju djelotvorno, te ako njihova uloga unutar postojeće organizacijske strukture nije nužna za osnovnu djelatnost gospodarskog subjekta. U širem smislu outsourcing uključuje proces ugovaranja određenih aktivnosti koje će obaviti netko drugi, obično vanjski izvršitelj. Dakle, outsourcing se koristi kao pomoć da neki gospodarski subjekt obavlja svoju osnovnu djelatnost na najbolji način koristeći pritom unutarnje kompetencije, ali da istodobno ublaži nedostatak vještina i znanja u područjima u kojima se želi iskoristiti specijalnost vanjskog suradnika."(Lacković, 2014:4)

Rastavi li se riječ *outsourcing* na *out-sourcing* Hrvatski prijevod bio bi *vanjski-izvor.* Uzme li se u obzir struktura i temelj modela *Triple Helix* međusektorska suradnja tri različite ali jednako važne sfere uvjetno rečeno pojam *vanjski-izvor* može se sagledati kao jedan dio pokretačke sile međusektorske suradnje. "U pravnom smislu outsourcing je ugovoreni odnos za transferiranje nekog djela ili čitavih poslovnih aktivnosti prema vanjskim partnerima koji na taj način preuzimaju jednu ili više poslovnih funkcija i aktivnosti poduzeća."(Lacković, 2014:4)

Definicija *outsourcinga* prikazuje pozitivan učinak na poduzetništvo odnosno doprinos privatnom sektoru uključivanjem u takvu vrstu ugovorenog odnosa, ali ne smije se ograničiti samo na jednu sferu. Primjenom *vanjskog-izvora* međusektorski odnos akademske zajednice, privatnog sektora i javnog sektora ojačao bi stup spiralnog djelovanja, suradnja bi postala stvarna i dio društvene i poduzetničke kulture koja je potrebna društvu temeljenom na znanju.

3 *TRIPLE HELIX* - SPIRALNI MODEL INOVACIJSKOG PROCESA

Uvidom u kratku povijest, rast i razvoj sveučilišta gledano iz perspektive provedenih istraživanja različitih autora naglasak je na važnosti uloge znanja, odnosno akademsku zajednicu u stvaranju budućeg gospodarskog i društvenog napretka. Postojeće strukture, svrha i ciljevi institucija za obrazovanje dovedene su u upit, istraživanja su se provodila godinama i generacijskih, te su dovela do konačnog smjera u kojem se znanje treba razvijati. Postavljanjem temeljne svrhe obrazovanja i naglasak na važnosti koju istraživanja i inovacije doprinose, ne samo u razvoju obrazovnog sustava već i gospodarskog i društvenog napretka može se koristiti za nove razine istraživanja. Takva istraživanja mogu dovesti do spoznaje novih činjenica koje su nužne za razvoj i staviti naglasak na suradnju koja je od samog početka temelj društvenog, ali i gospodarskog napretka.

Na grupi entuzijasta sagrađena je sveučilišna povijest, još jednom je dokazano da je suradnja dio nas, naše prirode, suradnja i zajedništvo temelj su uspjeha i globalnog razvoja. Nova istraživanja dovode do modela *Triple Helix* i oblika suradnje kojeg je po prvi puta predstavio profesor dr. Henry Etzkowitz, te prema njemu interakcija i suradnja sva tri sektora donosi poboljšanje svakom od njih, "režim trostruke uzvojnice tipično počinje tako da akademska zajednica, privatni sektor i javni sektor ulaze u recipročan odnos jedni s drugima pri čemu nastoje međusobno poboljšati izvedbu drugih dionika". (Etzkowitz, 2008:8)

Modelu trostruke uzvojnice prethodio je koncept Poduzetničko sveučilište već u nazivu koncepta poduzetništvo je ključna riječ koja daje i više nego jasan smjer u kojem je razvoj poduzetništva važan čimbenik za daljnji gospodarski i društveni napredak. Model trostruke uzvojnice proizašao je iz koncepta temeljenom na poduzetništvu i suradnji kako bi se postigao ekonomski, gospodarski, institucionalni i društveni napredak.

U daljnjem tekstu ovog poglavlja detaljno će se razraditi model trostruke uzvojnice, začetnika i razvoj modela.

3.1 Razvoj modela trostruke uzvojnice

Model trostruke uzvojnice, u daljnjem tekstu *Triple Helix,* koncept je koji predstavlja odnos između akademske zajednice - privatnog sektora - javnog sektora koji je pokrenut 1990-ih, odnosno 1993. godine po prvi puta predstavlja ga profesor dr. Henry Etzkowitz i 1995. godine profesor dr. Loet Leydesdorff obuhvaćanjem elemenata prethodnih djela Lowe (1982.) i Sabato i Mackenzi (1982.), interpretirana prebacivanjem iz dominantne industrijske vlasti u industrijsko društvo sve većoj trilateralnoj suradnji između akademske zajednice - privatnog sektora - javnog sektora (*university - industry - government*) društvu temeljenom na znanju. (Stanford University - *Triple Helix* Research Group)

Profesor dr.Henry Etzkowitz inicijator je koncepta "Poduzetničko sveučilište" i "*Triple helix*", znanstvenik je međunarodnog ugleda u inovacijskim studijama koje povezuju akademsku zajednicu s privatnim i javnim sektorom na nacionalnoj i regionalnoj razini. Predsjednik je "*Triple Helix Association*"[3] , suosnivač "*Triple Helix International Conference Series*", te je u središtu jedinstvene međunarodne mreže od nekoliko stotina znanstvenika i praktičara akademske zajednice-privatnog sektora i odnosa javnog sektora.

Prema Etzkowitzu (2008.) snaga trostruke spirale datira još iz drevne Mezopotamije kada je izumljen hidraulični sustava poljoprivredne inovacije za podizanje vode s jedne razine na drugu temeljena na konceptu trostruke spirale, primjer Visećih vrtova Babilona koji predstavljaju jedan od sedam čuda svijeta, pa sve do čovjekovog DNK. Molekula deoksiribonukleinske kiseline, odnosno DNK sastavljen je od dva spiralno povezana lanca, te se ta dva lanca drže zajedno vodikovom vezom, komponente unutar DNK molekula surađuju i pokreću život. Može li se ova metafora upotrijebiti kako bi se uvjerilo da koncept trostruke uzvojnice sagledava se u bilo kojoj situaciji koja traži povezivanje raspršenog znanja i suradnju na rješavanju problema.

[3] The Triple Helix Association (THA) - neprofitna nevladina udruga koja ima znanstvenu svrhu i globalni doseg. Glavni cilj je unaprijediti znanstvena znanja i praktična postignuća vezana uz sve aspekte interakcije između akademije i industrije - vlade za poticanje istraživanja, inovativnosti, ekonomske konkurentnosti i rast.

Uloga javnog sektora, često je potisnuta ali upravo je analizom vladinih odnosa, akademske zajednice i privatnog sektora u društvenim i različitim ulogama inovacija dobivena trostruka spirala. Rastom broja novih tvrtki iz akademskih istraživanja i industriji temeljenoj na znanosti dovodi do rasta i početaka trostruke spirale u društvu temeljenom na znanju. (Etzkowitz, 2008) Iz istraživanja proizlaze start-up i spin-off tvrtke, razvojem znanstveno istraživačkih parkova putem kojih su osigurana sredstva za rast i napredak. Razvoj akademske zajednice i doprinosi iz istraživanja dosegli su novu razinu odgovornosti.

Prema Etzkowitzu (2008.) uklanjanjem jasnih linija razdvajanja između znanosti i poslovanja mijenjaju se znanstvene uloge. U svojem odnosu akademska zajednica i privatni sektor često su imali trećeg partnera. Iako je uloga javnog sektora često potisnuta upravo je "prof. Rosalba Casas i članovi njezine istraživačke skupine na Nacionalno autonomnom sveučilištu u Meksiku (UNAM) pokazalo da sveučilišta i industrije u Meksiku prvenstveno komuniciraju kroz svoje vladini poveznice, time se istaknula uloga vlade." (Etzkowitz, 2008:7) Ovakva istraživanja dovela su do analize odnosa javnog sektora, akademske zajednice i privatnog sektora u različitim društvima i različitim ulogama u inovacijama iz kojih je nastao model *Triple Helix* . "Rast novih tvrtki iz akademskih istraživanja i istraživanja lokacija znanstveno utemeljene industrije koja se graniči sa sveučilištima je u trostrukim spiralnim odnosima u društvima utemeljenima na znanju." (Etzkowitz, 2008:7) Društvo temeljeno na znaju, inovativnost, poduzetništvo temeljni su pojmovi iz koji se razvio model koji dopušta i potiče međusektorsku i društvenu suradnju kao budućnost i jedini ispravni smjer rasta i razvoja.

Inovacije poprimaju novo značenje čak i u svom izvornom smislu razvoja proizvoda, inovacija više nije samo posebna industrija. Znanje i stvaranje znanja postaje sve važnije za inovacije jer postaju značajan element u razvoju novih proizvoda. *Triple Helix* predstavlja platformu za "formiranje institucija", stvaranje novih organizacijskih formata za promicanje inovacija, obuhvaća transformaciju uloga i odnosa kao isprepletenih spirala različitih međusektorskih odnosa. (Etzkowitz, 2008) Kroz model želi se dokazati i istaknuti jednakost utjecaja i važnost uloge svakog sudionika.

Povijesnim razvojem sveučilišta i isticanjem važnosti znanja i društva temeljenog na znaju dovodi do istraživanja međusektorskog odnosa, te razvoja modela kojim započinje odnos akademske zajednice, privatnog sektora i javnog sektora koji

međudjelovanjem pokušava poboljšati učinak drugoga. Prema Etzkowitzu (2008.) većina takvih inicijativa odvijalo se na regionalnoj razini gdje se nalaze specifični industrijski klasteri, sveučilišni razvoj i prisutnost ili nedostatak utjecaja upravljačke vlasti na razvoj. Nedostatak je ograničenost utjecaja, mogućnost mjerenja djelovanja modela samo na određenom prostru što je kontradiktorno njegovim ciljevima.

Daljnjem razvoju modela prethodila je suradnja između institucionalnih sfera u kojima su tradicionalnu ulogu počele zauzimati inovacije, kao primjer Etzkowitz (2008.) navodi sveučilišta, tvrtke i vladu koje u regiji mogu sudjelovati u raspravama kako bi unaprijedili lokalno gospodarstvo, razviti sporazum o regionalnom rastu ili uspostaviti tehnološko vijeće. Započeta interakcija na početnoj razini trostruke spirale između tri linije kako bi se poboljšalo lokalno gospodarstvo povećanjem postojeće industrije. *Triple Helix* mijenja prioritete, spiralnom kretnjom dokazuje kako produkcija znanja i tehnologije postaje sve važnija. Unaprjeđenje rada sveučilišta i drugih institucija temeljenih na znanju koje se bave proizvodnjom postaje ključno pitanje i dio strategije kako obnoviti starije gospodarstvo ili stvoriti novu gospodarsku aktivnost na temelju intelektualnog kapitala u jednom ili drugom obliku, od formalnog istraživanja i razvoja u vladinim, sveučilišnim i industrijskim laboratorijima prikupljenog znanja iz postojećih industrija. (Etzkowitz, 2008:9)

U varijablu kombinacije novih i starih znanja uključuje se i novi sloj znanja privatnog sektora, te postaje temelj za sveučilišta i druge institucije koje proizvode znanje da zamijene privatni sektor kao jezgreni dio spirale, odnosno javni i privatni sektor mogu se uključiti u podupiranje akademskog razvoja. Značilo bi osnivanje istraživačkog centra, ubrzavanje akademske istraživačke proizvodnje, dobivanje dodatnih sredstava iz industrije i vlade kako bi se poboljšalo izvođenje istraživanja, što je jedno od tradicionalnih funkcija sveučilišta. (Etzkowitz, 2008:9)

3.1.1 Preuzimanje uloga

U spiralnom djelovanju ključna riječ je suradnja kojoj prethodi kvalitetna komunikacija. Postignemo li sinergiju između pojmova suradnje i komunikacije dolazi se do pokretanja spirale odnosno međusobnog ulaska pojedinog sektora u područje djelovanja što dovodi do nastajanja potpuno novog, zajedničkog polja djelovanja. Dolazi se do idućeg koraka u razvoju modela *Triple Helix* i transformacije institucija u kojima, osim obavljanja svoje tradicionalne uloge svaki od njih "preuzima ulogu drugoga", odnosno razina inovacije u modelu gdje akteri modela preuzimaju nove zadatke. Osim poticanja novih aktivnosti, "preuzimanja uloge druge" doprinosi tradicionalnim misijama, kao primjer navodi se kada kapitalizacija znanja dovodi do razvoja akademskih programa pretraživanja i obrazovanja. (Etzkowitz, 2008:8)

Iako dolazi do međusobnog preuzimanja uloga, svaka institucija zadržava svoju ulogu i različiti identitet. Temeljna uloga sveučilišta kao institucije je očuvanje i prijenos znanja kao glavna misija, što znači da akademska zajednica nastavlja svoju posebnu misiju socijalizacije mladih i širenje znanja čak i ako preuzme neke poslove i upravljačke funkcije. Javni sektor je krajnji jamac društvenih pravila igre dok je privatni sektor primarni izvor proizvodnih aktivnosti. Privatni sektor nastavlja sa pružanjem roba i usluga ali i istraživanjem, što se odražava na činjenicu da mnoge tvrtke sada imaju svoja "sveučilišta", barem u njihovom posebnom području stručnosti. Javni sektor je odgovoran za osiguravanje "pravila igre" i stavljanje poduzetničkog kapitala na raspolaganje kako bi pomogao u pokretanju novih poduzeća. (Etzkowitz, 2008:9)

Druga razina istraživanja dovodi do definiranja "preuzimanje uloga" u modelu koji se temelji na međusektorskom djelovanju što je dovelo do iduće razine razvoja interakcije sa bilateralne prema trilateralnoj. Prema Etzkowitzu (2008) interakcija akademske zajednice i javnog sektora, akademske zajednice i privatnog sektora, te povećanje javnog sektora i privatnog sektora kroz preuzimanje uloga. Identitet kao jezgra svake institucije se održava ali se ujedno i poboljšava na nove načine kroz odnose s drugim sferama. Akademska zajednica koristi inkubatore za učenje organizacije kao i pojedince koji su sastavni dio akademske naobrazbe, bave se prijenosom tehnologije što postaje izvor novih proizvoda, iako je to tradicionalno funkcija privatnog sektora. Etzkowitz (2008) navodi primjer poduzetničkog sveučilišta

na Massachusetts Institutte of Technology (MIT) poznatom američkom sveučilištu koji sudjeluje u ekonomskom i društvenom razvoju regije, odnosno poduzetništvo predstavlja akademsku misiju integracije učenja, nastavnog programa s istraživanjem. Iako se može reći da je u pitanju interna poduzetnička uloga, s obzirom da ne postoji velika udaljenost između institucionalnih sfera putem klasičnog poduzetničkog sveučilišta kojeg predstavlja MIT i uključenosti u industriju gdje se događa niz organizacijskih inovacija koje su legitimirana interakcija između dvije sfere.

Razvoju interakcije između sfera prethodilo je prihvaćanje izuma, što je značilo potrebu za korištenjem pravnog koncepta ugovora za formaliziranje dosada neformalne veze između akademske zajednice i privatnog sektora. Njihova sinergija dovodi do formiranja ureda za vezu s odgovarajućim industrijskim partnerima što je pokrenulo korištenje posredničkih organizacija za obavljanje poslova privatnog sektora primjerice kao što je prodaja prava intelektualnog vlasništva (Etzkowitz, 2008), može se koristiti za koncept između Poduzetničkog sveučilišta i razvoja modela *Triple Helix* od početnog do finalnog koncepta koji će detaljnije biti objašnjen u nastavku poglavlja.

3.2 Akademsko poduzetništvo

Preobrazba sveučilišta u prepoznatljiv izvor tehnologije kao i ljudskih resursa i znanja, stvorio je i druge mogućnosti formalnog prijenosa tehnologije. Razvijanje poduzetničke kulture potiče fakultet da pogleda svoje rezultate istraživanja kroz prizmu komercijalizacije i intelektualnog potencijala. (Etzkowitz, 2008:28)

Poduzetništvo u misiji ostvarenja novog konceptualnog modela predstavlja pojam kojeg bi trebalo koristiti u svrhu ostvarenja ciljeva. Prijenos znanja više nije jedini segment kojeg obuhvaća posao profesora i nastavnika u obrazovnim institucijama. Nove generacije i promijene iziskuju i novi pristup učenja o stvaranju prilika, napretku i korištenju svojih potencijala, buđenje kreativnosti i maksimalno korištenje nastavnih sposobnosti. Upoznavanje sa istraživanjem, svrhom i ciljevima, kako konkurirati i opstati u svijetu kojem danas naučeno, sutra je područje koje je istraženo sa novom tezom i zaključkom. Neovisno u kojem području se pojedinac odluči razvijati

poduzetništvo je pojam kojeg većina povezuje samo sa poslovnim svijetom i ostvarivanjem profita. Ovo je područje kojeg bi se svako trebao dotaknuti u svojem osobnom obrazovanju kako bi bio naučen razvijati se, opstati i shvatiti važnost doprinosa u društvu temeljenom na znanju.

Etzkowitz (2008.) uvodom u djelo "*The Triple Helix: University-Industry-Goverment Innovation in action",* navodi primjer sa Purchase Sveučilišta gdje je provedeno istraživanje sa studentima edukacijskog programa glume i plesa kojima je od strane profesora i poduzetnika Magnus Klofsten upućeno jednostavno pitanje; "Da li u jednoj životnoj fazi, želite osnovati novu organizaciju, novo poslovanje, školu, kazalište, plesnu školu, i sl.?" , dvije trećine studenta na ovo pitanje odgovorilo je da to njihov cilj. Kratkim istraživanjem i jasnim pitanjem dobio se odgovor i dokazlo da je poduzetnički duh i kultura potreban u općoj edukaciji, ne vezano za područje obrazovanja.

Prema Etzkowitzu (2008.) koncept Poduzetničko sveučilište predstavlja novu misiju za sveučilište odnosno upoznavanje akademske zajednice sa kapitalizacijom znanja što bi značilo sve čvršće povezivanje sveučilišta sa korisnicima znanja i osnivanje sveučilišta kao gospodarskog čimbenika samog po sebi. Temelji se na četiri stupa (Etzkowitz, 2008:27.):

1. Akademsko vodstvo i sposobnost formuliranja i provođenja strateške vizije;

2. Pravna kontrola na akademskim sredstvima, uključujući fizičku imovinu kao što su sveučilišne zgrade i intelektualno vlasništvo koje potječe iz istraživanja;

3. Organizacijske sposobnosti za prijenos tehnologije kroz patentiranje, licenciranje i inkubaciju;

4. Poduzetnički etos među administratorima, fakultetima i studentima.

Koncept predstavlja akademsku instituciju koja nije pod kontrolom vlade niti industrije, pokreće svoje poduzetničke aktivnosti u svrhu komercijalizacije istraživanja. Ovakvu vrstu sveučilišta industrija može gledati kao potencijalnog konkurenta ali i partnera. "Ima snažnu autonomiju i postavljanje vlastitog strateškog smjera, sudjeluje na drugim institucionalnim područjima na ravnopravnoj osnovi u oblikovanju zajedničkih projekata za gospodarski i socijalni razvoj, posebno na regionalnoj razini." (Etzkowitz, 2008:29)

U konceptu Poduzetničko sveučilište Etzkowitz (2008.) naglašava pet normi koje predstavljaju norme za poduzetništvo i njihove suprotnosti koje međusobnom suradnjom i postizanjem ravnoteže između njih dovode do optimalnih rezultata, te mogu poslužiti kao smjernice za transformaciju akademskih institucija. Navode se:

1. Kapitalizacija - znanje se stvara i prenosi za upotrebu i disciplinski napredak; kapitalizacija znanja postaje osnova za ekonomski i društveni razvoj, a time i za unaprijeđenu ulogu sveučilišta u društvu.

2. Međuzavisnost - nije izolirana od društva,bliska suradnja s industrijom i vladom.

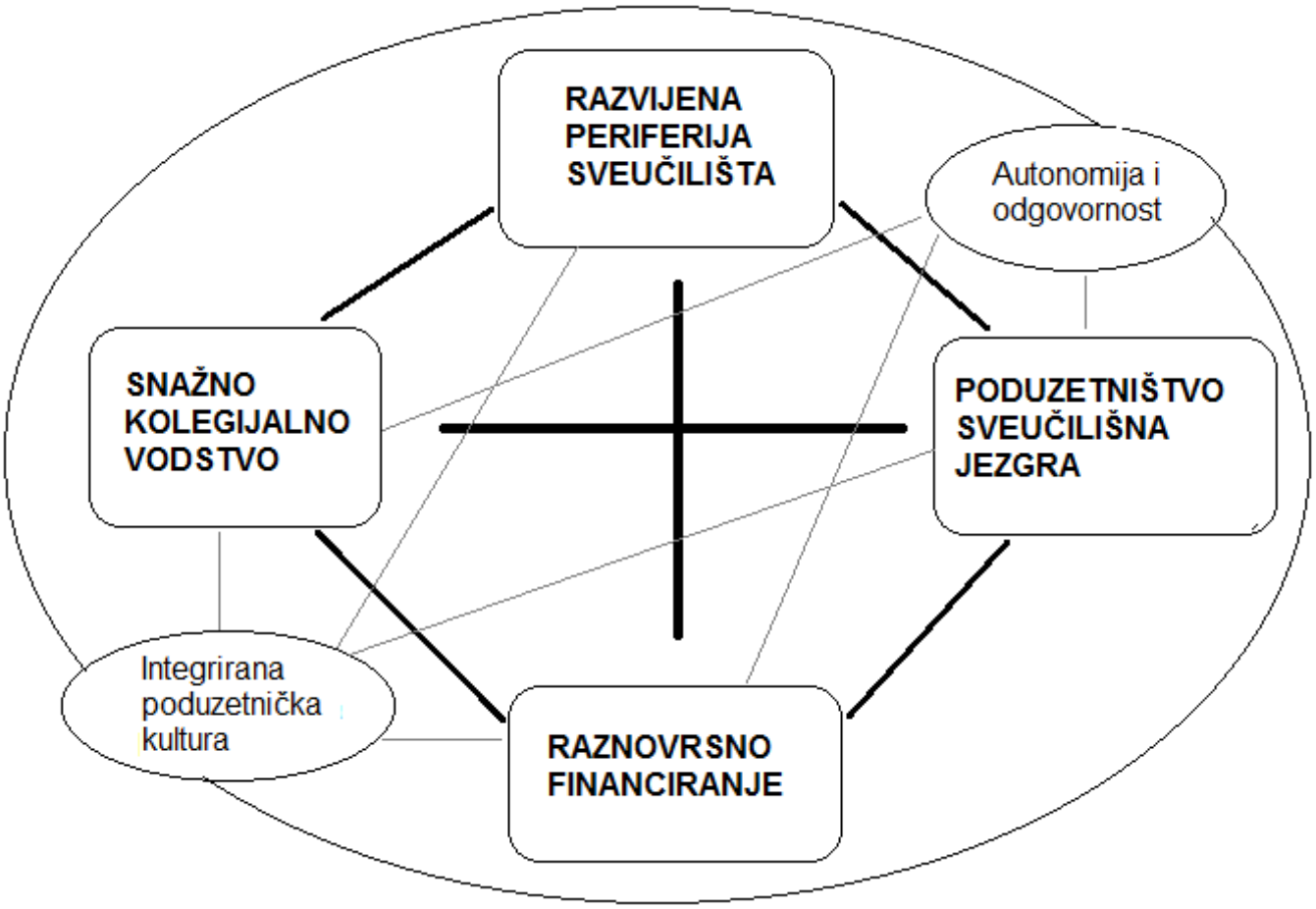
3. Neovisnost - relativno je neovisna institucija, nije ovisna o drugim institucijama.

4. Hibridizacija - poticaj stvaranja hibridnih organizacijskih formata u svrhu rješavanja napetosti između načela međuzavisnosti u neovisnosti kako bi se istodobno ostvarila oba cilja.

5. Refleksivnost - potreba stalne obnove unutarnje strukture sveučilišta s obzirom na odnos s industrijskim i vladinim promjenama, budući na revidirani odnos sveučilišta, industrije i vlade. (Etzkowitz, 2008:41)

U nastavku je prikazana struktura koncepta Poduzetničko sveučilište (**Slika 2**) i detaljnije razrađeni segmenti koji čine model prema radu *S.Singer i S.Oberman-Peterka : From ignoring to leading Changes - What Role Do Universities Play in Developing Countries? (Case of Croatia).*

Slika 2 Model poduzetničkog sveučilišta



Izvor: Izrada autorice prema Singer i Oberman-Peterka, 2012:312.

Slikovnim prikazom modela Poduzetničkog sveučilišta (Slika 2) prema Singer i Oberman-Peterka (2012.) može se zaključiti sastav modela od četiri glavna i dva sporedna segmenta. Navesti će se uloga pojedinog segmenta koji su sastavni dio strukture:

- "Snažna kolegijalna vodstva: zajednička vizija, interdisciplinarnost, promjena prirode ugovora s učenicima, izgradnja odnosa s vanjskim dionicima.
- Poduzetništvo sveučilišna jezgra: integrirano sveučilište koje se temelji na načelu poduzetništva preko kampusa u nastavi, istraživanju i komercijalizaciji sveučilišnog intelektualnog vlasništva
- Razvijena periferija sveučilišta: tehnološki park, inkubator, ured za komercijalizaciju IP, centar za poduzetništvo
- Raznovrsno financiranje: vlada, potpore, komercijalizacija IP sveučilišta, naknade za studente

- Integrirana poduzetnička kultura: proaktivnost, inovativnost, spremnost na poduzimanje rizika" (Singer i Oberman-Peterka, 2012:312).

Globalna konkurentnost, tehnološke promijene, inovacije naglašavaju potrebu za poduzetničkom orijentacijom odnosno način na koji bi se institucije trebale organizirati kako bi odgovorile na turbulentno okruženje u kojem djeluju. Takva promjena zahtijevaja novi način organiziranja i djelovanja svakog tržišnog aktera, pa tako i sveučilišta (Slika 2). "Akademsko poduzetništvo nastavak je nastavne i istraživačke aktivnosti, s jedne strane, i internacionalizaciju tehnoloških sposobnosti transfera, uzimajući ulogu koju tradicionalno igra industrija, na drugoj." (Etzkowitz, 2008:30)

Time se dolazi do pojma *poduzetnički znanstvenik* koji se razvio i definirao u smjeru novog razvoja obrazovanja. (Etzkowitz, 2008:7) Pojam poduzetnika najčešće se definira kao pojedinca koji preuzima velike rizike za pokretanje nove aktivnosti dok organizacije najčešće obavljaju funkciju institucionalizacije i trajnog djelovanja. Temeljno obilježje istraživanja i znanosti upravo je znatiželja, pitanja, stavova i razmišljanja koja pokreću svako istraživanje. Istraživanja dovode ne samo do novih područja i smjera razvoja znanosti već i do pojave prvih invencija i inovacija, odnosno provođenja znanja sa papira u djelo. Kapitalizacija znanja razlog je promijene na koji način znanstvenici vide rezultate istraživanja. Kapitalizacijom javlja se potreba za temeljnim znanjem i kulturom kako opstati.

U samom početku rada već spomenuta autorica Goldstein (2016) upotrijebila je termin *društvo znanja* kako bi definirala znanje koje je slobodno, javno dobro i mora biti dostupno svima i predstavlja kolektivni socijalni kapital koji se danas često zlorabi u političke svrhe, te postaje floskula kojom se dobacuju političari iz tranzicijskih zemalja. Ekonomskim i društvenim napretkom razvija se i kapitalizam kojem je temeljno uporište profit i karakteristika "mrtvo znanje" kapital i "živo znanje" rad, u smjeru sintagme nove ere "u kojoj znanje, intelektualni rad i kreativnost čine temelj za kasno kapitalistički sustav;i u kojoj dotada neprepoznate vrijednosti postaju središte interesa, proizvodnja i kontrola znanja postaju glavni elementi valorizacije kapitala (tzv. *knowledge based economy*), rad potaje sve više komunikacija i suradnja, a statičko upravljanje resursima prerasta u dinamičko upravljanje znanjem" (Goldstein, 2016:55).

Ograničenja u razvoju i društvu temeljnom na znaju ne smiju postojati, kroz model trostruke uzvojnice sagledana je činjenica kako samo jedan stup sa tri ključna elementa spiralnog prikaza kojeg čini društvo može uspjeti. Suradnja, dostupnost informacija, prijenos znanja i u konačnici ekonomski, gospodarski, institucionalni i društveni razvoj koji je nužan kako bi se pustio pozitivan trag i kvalitetan temelj za buduće generacije. Akademska zajednica mora identificirati područja istraživanja i podučavanja, te se usredotočiti na stvaranje kako bi privukla potporu i vanjska sredstva. Kreativnost i inovativnost glavni su pokretači gospodarskog razvoja i odrednice definicije poduzetništva u širem smislu koje vode u smjeru stvaranja i razvoja tri sektora koja čine spiralni stup napretka.

3.3 Strukturni razvoj modela trostruke uzvojnice - *Triple Helix*

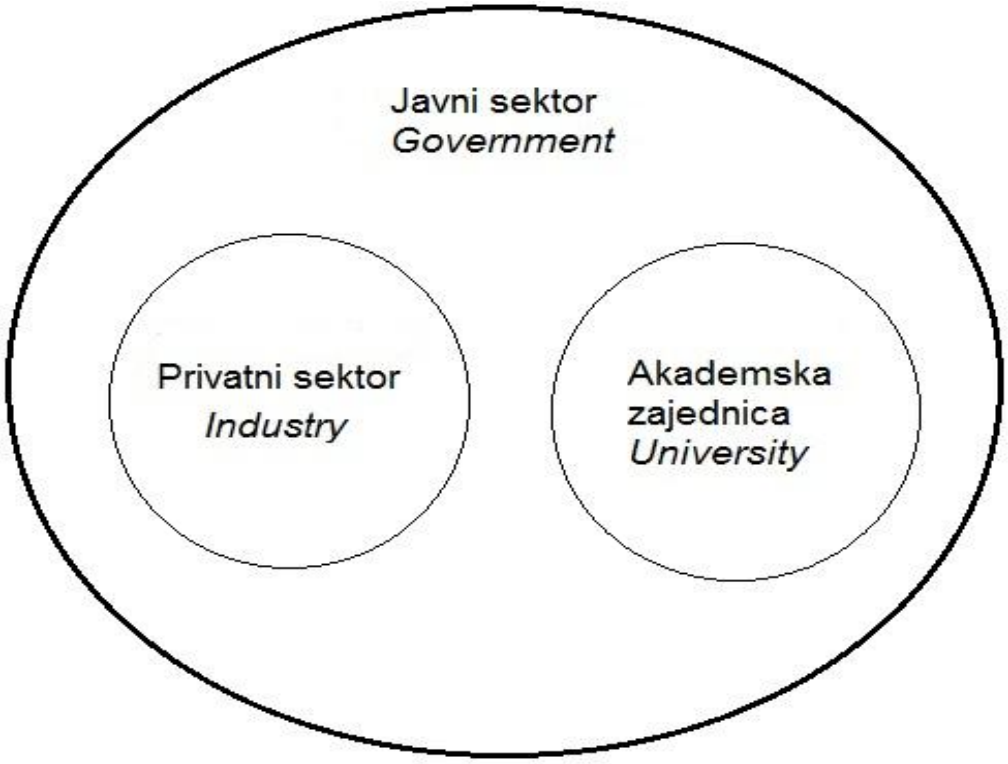
Razvoj modela *Triple Helix* započeo je s dva suprotna stajališta. Prvi model kojeg prema zajedničkom istraživanju Etzkowitz i Leydesdorff (2000.) naziva se *Triple Helix I* etatistički model odnosa akademske zajednice - privatnog sektora - javnog sektora, odnosno prema djelu Etzkowitza (2008.) statički model vladine akademske zajednice i privatnog sektora (Slika 3). Model drugog pristupa *Triple Helix II* odnosno *laissez-faire* model koji uključuje privatni sektor s akademskom zajednicom i javnim sektorom koje su odvojene ali i dio jedna druge s djelomičnim djelovanjem s obzirom na postavljene jake granice (Slika 4). U daljnjem tekstu detaljnije će se definirati razvoj i struktura temeljeni na istraživanju Etzkowitza i Leydesdorffa (2000.) i knjizi Etzkowitza (2008.) "*The Triple Helix: University-Industry-Government*". Nastoji se pojasniti i prikazati koraci koji su doveli do stvaranja početnih modela te njihovi nedostaci koji su detaljnim istraživanjem usmjerili prema razvoju modela *Triple Helix III* (Slika 5) i time objedinili zajednički cilj, razjasnio se prijelaz na trilateralnu suradnju jednakih i preklapajući institucionalnih sfera.

Prema Etzkowitzu (2008.) stajališta prva dva modela prikazuju postojanje kretanja prema većoj neovisnosti akademske zajednice i privatnog sektora iz javnog sektora, ali i veću međuovisnosti te institucionalne sfere. "Interakcija između institucionalnih sfera akademske zajednice, privatnog sektora i javnog sektora, igrajući svoju tradicionalnu i međusobnu ulogu u različitim kombinacijama stimulans je za

organizacijsku kreativnost." (Etzkowitz, 2008:12) Upravo kroz takvu vrstu odnosa i kreativnosti proizlaze nove organizacijske inovacije i interakcije između sektora koje pokreću spiralu djelovanja. Etatistički model, odnosno prema Etzkowitzu (2008.) statistički model naglašava koordinaciju uloge javnog sektora koja je dominantna institucionalna sfera dok su privatni sektor i akademska zajednica podređeni dijelovi države, odnosno u ovom modelu očekuje se da javni sektor preuzme vodstvo u razvoju projekata i osiguravanju resursa nove inicijative."Privatni sektor i akademska zajednica smatraju se relativno slabim institucionalnim sferama koje zahtijevaju jake smjernice, ako ne i kontrolu." (Etzkowitz, 2008:23)

Evolucija inovacijskog sustava i nesuglasice u kojem smjeru bi se trebao razvijati odnos između akademske zajednice i privatnog sektora odražavali su se u razvoju institucionalne strukture akademske zajednice - privatnog sektora - javnog sektora. U strukturi *Triple helix I* (Slika 3) nacionalna država obuhvaća akademsku zajednicu i privatni sektor i usmjerava odnose između njih. (Etzkowitz i Leydesdorff, 2000)

Slika 3 Etatistički model odnosa akademske zajednice - privatnog sektora - javnog sektora



Izvor: Izrada autorice prema Etzkowitz i Leydesdorff, Research Policy 29 (2000:111).

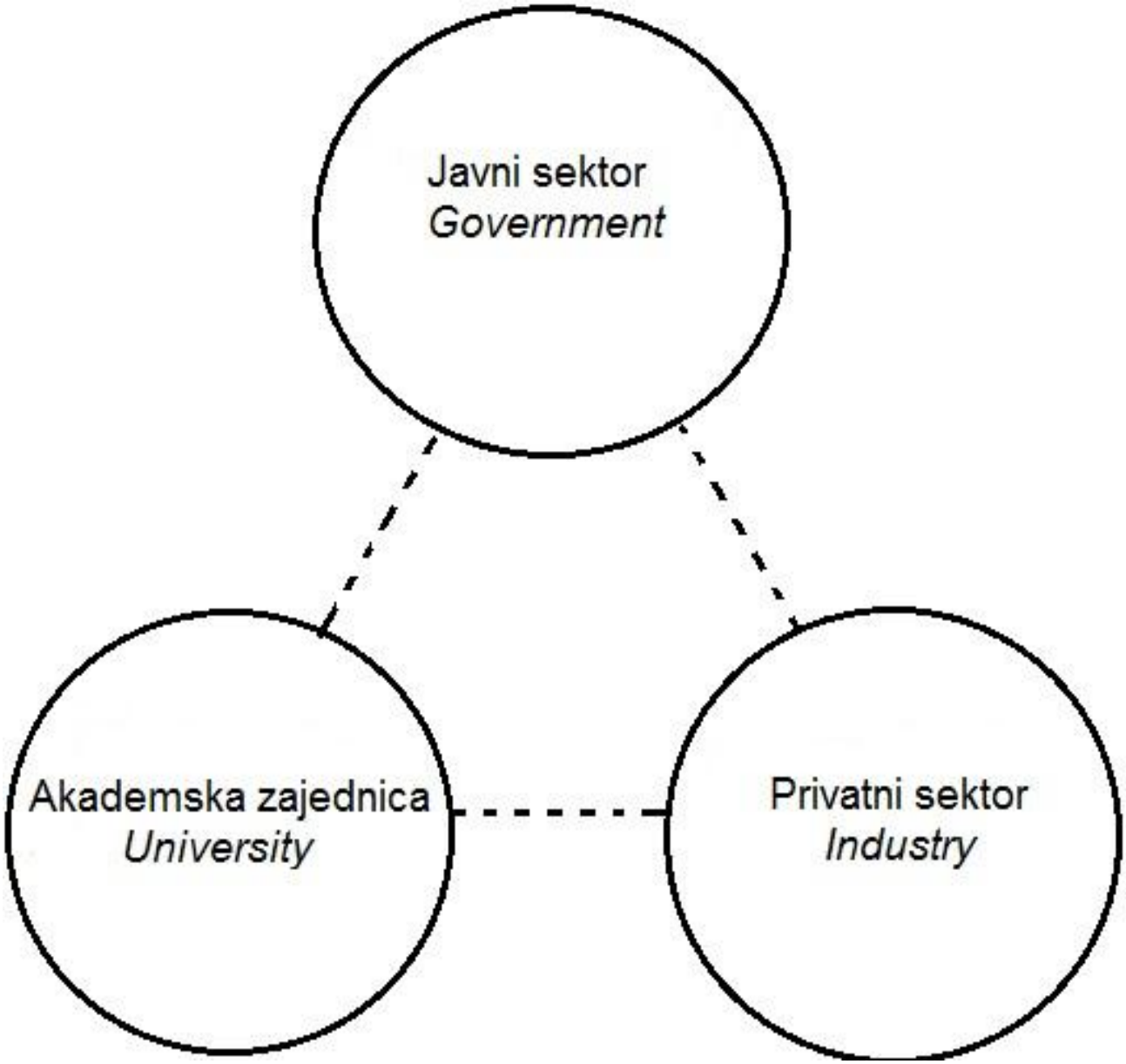
Etatistički model usmjerava ka tumačenju da je velika ili jaka država neophodna, promatra se kao neuspjeli razvoj modela. "Jaka verzija ovog modela mogla se naći u bivšem Sovjetskom savezu i u zemljama istočne Europe pod "postojećim socijalizmom", dok su slabije verzije formulirane u politici mnogih latinoameričkih zemalja i do neke mjere u europskim zemljama kao što je Norveška". (Etzkowitz i Leydesdorff, 2000:111) Kao što prikazuje Slika 3 premalo je prostora za inicijative "odozdo prema gore", inovacija je bila obeshrabrena, a ne ohrabrena. (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000.) Iako, etatistički model može dovesti do izvrsnih rezultata i prednosti značajnih resursa uz dobro vodstvo i jasan cilj, on često sa sobom nosi i cilj zemlje da razvije svoju tehnološku industriju neovisno što se dešava u ostatku svijeta. Prema Etzkowitzu (2008.) primjer ovog modela u Europi može se vidjeti u uvjetima kompanija od kojih se očekuje da budu dominantni nacionalni lider na određenom području i vlada podupire takva poduzeća. Uloga akademske zajednice prije svega smatra se pružanje obučenih osoba za rad u drugim sferama. Tržište se počinje mijenjati, tvrtke koje su se u početku izdvajale prema vojnim programima prelaze u samostalnost.

Promjene dovode do potrebe za ubrzavanjem inovacijskog sustava uvođenjem novih izvora financiranja. (Etzkowitz, 2008:15) Uz koncentraciju na birokratsku koordinaciju ovog modela inicijativa sa vrha suzbija ideje koje se pojavljuju odozdo, odnosno dovodi do ograničenja. Istraživanja su se nastavila te dolazi do razvoja modela u smjeru nemiješanja države odnosno javnog sektora u ekonomska pitanja i time se dolazi do drugog modela politike, odnosno *Triple Helix II* (Slika 4).

Iduća polazna točka za razvoj modela je razdvajanje između institucionalnih sfera. Akademska zajednica je nositelj temeljnih istraživanja i obučenih osoba za rad koji u vezi s industrijom pružaju znanje uglavnom u obliku publikacija i diplomanata koji donose prešutno znanje na nova radna mjesta, na privatnom sektoru je da pronađe sveučilišta prema svojim potrebama. "Od industrije se također očekuje da djeluje samostalno s drugim tvrtkama povezanim prema tržišnim odnosima kupnje i prodaje." (Etzkowitz, 2008:15) "Koncept natjecanja je izrađen da označi kako kompanije ne bi trebale samo konkurirati, nego bi trebale surađivati i biti u suradnji". (Etzkowitz, 2008:16) Model se sastoji od zasebnih institucionalnih sfera s jakim granicama koje ih dijele i sa vrlo ograničenim odnosima između javnog sektora -

privatnog sektora - akademske zajednice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000.), što možemo vidjeti u navedenom slikovnom prikazu (Slika 4).

Slika 4 Nemiješanje države u ekonomska pitanja, tzv "laissez-faire" model



Izvor: Izrada autorice prema Etzkowitz i Leydesdorff, Research Policy 29 (2000:111).

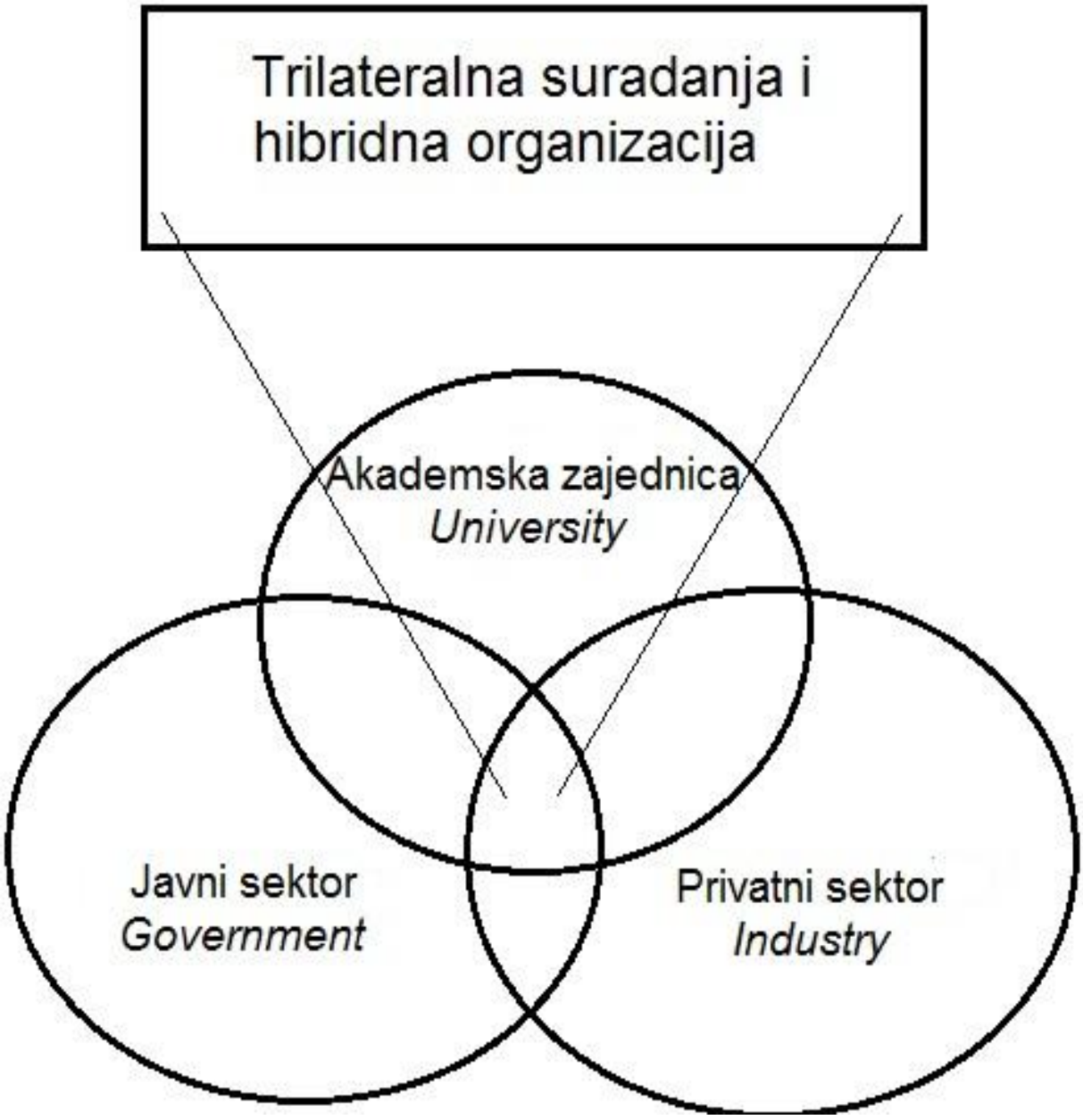
Model *laissez-faire* prema Etzkowitzu (2008.) kao što prikazuje Slika 4 fokusira se na produktivnost sila privatnog sektora kao pokretača gospodarskog i socijalnog razvoja. Fokus je na produktivnosti ali interakcija između sfera je ograničena s obzirom na postavljene jake granice, što znači ne mogućnost postizanja visoke razine produktivnosti. Primjer kojega se može navesti prema Etzkowitzu (2008.) je prije izravne uključenosti u patentiranja, američka sveučilišta ulazila su u suradnju sa

privatnim sektorom putem novo osnovane neovisno neprofitne organizacije Research Corporation koja bi po pronalasku istraživanja sa sveučilišta koja bi se mogla patentirati pripremila za prijenos u iduću sferu koja bi imala interes na području industrije, odnosno privatnog sektora. Tvrdilo se da nije prikladno da privatni sektor i akademska zajednica budu u direktnom odnosu već preko posredničkih organizacija.

Fokus u *laissez-faire* društvu bio je na održavanju granica, odvojene sfere, različite institucije, s naglaskom na tvrtke kao mjesto gospodarske aktivnost. (Etzkowitz, 2008.) "Briga za granice je obično dio većeg kompleksa ideja i uvjerenja vezanih uz čistoću institucionalnih sfera. Vjeruje se da su funkcije i sfere povezane jedna prema jednoj, tj. industrija = proizvodnja; vlada = regulacija; sveučilište = temeljna istraživanja". (Etzkowitz, 2008:17) Ograničenja smanjuju kreativnost time i mogućnost stvaranja i pronalaska inovacija i razvoja poduzetničkog znanja, smjernice koje su vodilja u razvoju ekonomskog, gospodarskog, institucionalnog i društvenog napretka. Direktna komunikacija i interakcija cilj je koji se želi postići i potreban je za rast i razvoj sfera odnosno društva.

Prve dvije verzije razvoja modela *Triple Helix* stvaraju trenutni normativni interes, u prvoj verziji premalo je prostora za razvoj inovacija, dok se druga verzija modela razvijala u smjeru zagovaranja smanjenja uloge javnog sektora što je bila šok terapija za model *Triple Helix I.* U konačnici dolazi se do razvoja *Triple Helix III* (Slika 5) modela koji generira infrastrukturu znanja u smislu preklapanja institucionalnih sfera, pri čemu dolazi do preuzimanja uloga između sektora i stvaranja hibridnih organizacija. (Etzkowitz i Leydesdorff, 2000.)

Slika 5 *Triple Helix* model odnosa akademske zajednice, privatnog i javnog sektora



Izvor: Izrada autorice prema Etzkowitz i Leydesdorff, Research Policy 29 (2000:111).

Ovakav oblik trilateralne suradnje većina zemalja i regija trenutno pokušava postići, kao što prikazuje Slika 5. Verzija modela kojem je zajednički cilj ostvariti inovativno okruženje koje se sastoji od akademskih spin-off tvrtki, trilateralne inicijative za razvoj gospodarstva temeljnog na znanju , te strateških saveza među velikim i malim tvrtkama koje djeluju na različitim područjima i na različitim razinama tehnologije uz potporu vladinih laboratorija i akademskih istraživačkih skupina. (Etzkowitz i Leydesdorff, 2000.)

"*Triple Helix* kao analitički model dodaje opis različitosti institucionalnih odgovora i modela politike, te objašnjenje njihove dinamike." (Etzkowitz i Leydesdorff, 2000:112) Kako bi objasnili ove vidljive reorganizacijske promijene u odnosu između akademske zajednice-privatnog sektora-javnog sektora potrebno je transformirati sociološke teorije o institucionalnim odnosima, rekombinantne inovacije i refleksivne kontrole. Od modela *Triple Helix III* (Slika 5)ne očekuje se da bude stabilan, jer je to ne realno očekivanje od modela o kojem ovisi razlika između kulturnih i bioloških evolucija. Teorija biološke evolucije podrazumijeva varijaciju i selekciju koja se prirodno daje, dok kulturnu evoluciju pokreću pojedinci i skupine koje donose svjesne odluke, kao i pojavu neželjenih posljedica. Uvidom u realnost ono što se očekuje od modela *Triple Helix* može se ogledati i u etatističkom i *laissez-faire* modelu, a to je bit razvoja nove razine komunikacije, suradnje i organizacija. (Etzkowitz i Leydesdorff, 2000)

Inovacije su pokretač modela, te prema Etzkowitzu i Leydesdorffu (2000) ne uklapaju se u predviđenom redoslijedu već stvaraju zagonetke za sudionike, analitičare i kreatore politike kako bi ih riješili i time se stvara mreža odnosa, strategija i projekata koji povećavaju vrijednost reorganizacijom i kontinuiranim usklađivanjem temeljne infrastrukture kako bi se postigli ciljevi. Pitanja razine kontrole ili ne kontrole te dinamike navodi istraživački program inovacija. "Sustavi inovacija i njihov odnos vidljivi su na organizacijskoj, lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i multinacionalnoj razini." (Etzkowitz i Leydesdorff, 2000:113) Nacionalni sustavi inovacija mogu biti više ili manje sustavni jer sam opseg sustavnosti postaje empirijsko pitanje. Dinamički sustav inovacija može se sastojati od složenijih suradnji preko državnih granica,tj. bilateralnih odnosa, između istraživača i korisnika istraživanja iz različitih institucionalnih sfera, kao što je i suradnja i dinamika različita na regionalnoj razini, odnosno referentni sustavi moraju biti specificirani analitički, tj kao hipoteze. "Hipoteza Tiriple Helix je da se sustavi mogu očekivati da ostanu u tranziciji. Zapažanja pružaju priliku za ažuriranje analitičkih očekivanja." (Etzkowitz i Leydesdorff, 2000:113)

4 RAZVOJ SUVREMENIH MODELA SVEUČILIŠTA

U svega nekoliko desetljeća sveučilište je postalo mjesto masovnog obrazovanja, te cilj ovoga poglavlja je upoznavanje i razrada opće tematike vezane uz razvoj i socioekonomsku ulogu sveučilišta. Razvoj sveučilišta, odnosno akademske zajednice dovodi do veće dostupnosti istraživanja koja se provode, te inovacija koje su u konačnici dovele i do razvoja modela sa naglaskom na važnosti suradnje, umrežavanja, dijeljenje i prihvaćanje znanja i rezultata istraživanja kao ključne spoznaje za promjene i napredak.

4.1 Suvremeni modeli sveučilišta

Radi boljega razumijevanja razvoja suvremenih modela sveučilišta, te pojma sveučilišta kao takvog potrebno je upoznavanje sa početcima razvoja akademske zajednice, odnosno obrazovanja i institucija za visoko obrazovanje. Suvremeni modeli sveučilišta imaju svoj temelj i početak razvoja koji napreduje stoljećima. Promijene i napredak su proces u kojem je značajna uloga svakog pojedinca, odnosno društva u cjelini što ističe i Wilhelm von Humboldt svojim idealima obrazovanja i razvoja cjelovite osobe. U daljnjem tekstu ovog poglavlja razraditi će se povijesni razvoj sveučilišta i modela koji naglašavaju svoje korijene još u Srednjem vijeku.

4.1.1 Od srednjovjekovnog do suvremenog modela sveučilišta

Treba se vratiti u povijest prvih akademija i osnivanja sveučilišta. Prema C.H. Haskins (1957:9) osobe zaslužne za napredak i zasnivanje novih institucija bili su mladi entuzijasti željni znanja koji su spontanim okupljanjima doveli do napretka i prve zajednice nazvane *universitas.* Stranci koji su počeli dolaziti u gradove kako bi izučavali neke od uglednih zanimanja i tako uložili u svoj društveni status , udružuju se radi zaštite vlastitih interesa. Početci visokog obrazovanja bili su zahtjevni za pojedince koji su vidjeli napredak i razvoj, dok je društvo bilo u strahu zbog ne

znanja, opstanak i uspjeh za dobrobit društva u cjelini bili su ciljevi, a jedino rješenje bila je suradnja i zajedništvo. Moglo bi se danas reći da je na grupi entuzijasta izgrađena povijest obrazovanja.

U stvaranju i razvoju srednjovjekovnog modela sveučilišta veliku ulogu imao je Wilhelm von Humboldt, u daljnjem tekstu Humboldtov projekt. Za razvoj modernih, suvremenih modela sveučilišta u velikoj se mjeri povezuje upravo s Humboldtovim projektom koji je naglašavao slobodu znanstvenog istraživanja i jedinstva poučavanja i učenja. (Marcelić, 2015.) Što bi značilo da na mjesto formalne univerzalnosti određene kroz širinu pragmatičnih aspekata (tko, gdje, što i pod kojim uvjetima može studirati te kako će mu postignuti status biti priznat) postavlja se univerzalnost temeljena na slobodi učenja i istraživanja s ciljem osobnog razvoja.

Početak i temelj razvoja suvremenog modela sveučilišta datira iz srednjovjekovnog razdoblja. Bila su potrebna stoljeća istraživanja i utjecaji različitih pojedinaca koji su znanjem i spoznajama doprinijeli razvoju društva, time i modela kojima će se svrha i način obrazovanja unaprijediti. Možda je ovo područje istraživanja koje nikada neće biti konkretno definirano, s dolaskom novih generacija dolazit će i nove ideje. Takve ideje i inovacije koje će doprinijeti razvoju društva, odnosno napretku razvoja obrazovanja, znanstvenog, istraživačkog i osobnog razvoja pojedinca, temeljeno na umijeću korištenja vlastitog razuma.

4.1.2 Socioekonomski kontekst sveučilišta

Drastične promjene funkcioniranja sveučilišta kao institucije dovele su do niza novih spoznaja i istraživanja. Došlo je to utjecaja i poimanja sveučilišne autonomije koja je stoljećima bila temeljno obilježje sveučilišta kao institucije. Povećanje zahtjeva za visokim obrazovanjem počinje stvarati i novu vrstu pritiska na države.

Iza cijelog procesa stajala je upravo keynesijanska politika koja je podrazumijevala obrazovanje dostupno svima i time je donijela rastući pritisak na fiskalnu politiku države. Prema A.H. Halseyu (2011:209) vlada je bila nadahnuta Keynesovim liberalizmom znajući kako ispuniti punu zaposlenost makroekonomskim planiranjem, time bi se pokrenuo i europski obrazovni sustav. Do kolapsa ove vjere dolazi

osamdesetih godina s obzirom na različitu atmosferu u upravljanju tercijarnim sustavima obrazovanja i osposobljavanja. Državni proračun počinje u sve većoj mjeri biti opterećen s obzirom na do sada dominantnu ideju europske socijaldemokracije u obrazovanju. Prvi i najočitiji pokretač europskog obrazovnog sustava bila je učinkovitost radne snage odnosno oživljavanje zapadnoeuropskog gospodarstva time dolazi do osnivanja OECD-a[4], dok se na Istoku planiranje nastavlja u sovjetskom stilu. (Ruegg, Halsey 2011:209) Na bezuvjetnu potporu države ustanove visokog obrazovanja i istraživanja nisu više mogle računati, te su se morala okrenuti dodatnim izvorima financiranja.

Potreba za proširenjem potencijalnih izvora financiranja dovodi do povezivanja s raznim novim dionicima, u ovakvoj situaciji najvažnije je gospodarstvo. Koncept ustanova visokog obrazovanja, sveučilišta, dobile bi na važnosti i novu ulogu u ekonomskom i socijalnom razvoju gospodarstava i društva. Promijene bi dovele do otvaranja novog područja istraživanja i pitanja u kojem će se smjeru voditi obrazovanje, akademska zajednica, koja predstavlja budućnost.

Autonomija koja je bila jedna od temeljnih obilježja sveučilišta kao institucije nove fiskalne okolnosti odlučno su utjecale na taj segment. Upravo tu činjenicu ističe niz autora, te navode kako se tradicionalnim ulogama još iz doba Humboldtovog projekta, gdje je naglasak na poučavanje i istraživanje, pridružuje i treća, koja jest zajednička dimenzija jer se odnosi na suradnju s raznovrsnim akterima, ali oko nje ne postoji konsenzus za konkretan sadržaj.

Otvaranje većem broju dionika kao što su gospodarstvo, lokalna samouprava i zajednica sa primjenom znanja i istraživanja dovode do redefiniranja uloge sveučilišta. Henry Etzkowitz (2008:30) govori o "trećoj misiji društvenog i ekonomskog razvoja", naglasak je na ekonomsku dimenziju i promociju poduzetničkog sveučilišta. Naglasak na "treću ulogu" koja se odnosi na regionalni razvoj naglašavaju Paul Chatterton i John Goddard (2003:19). Drugi autori ističu "javnu" ulogu (Calhoun, 2006), "civilnu misiju" (Ćulum i Ledić, 2010) ili "civilnu sferu" (Cooper, 2009). (Marcelić,2015:46) Ideja koja je dominantna u ovom kontekstu

[4]" Organizacija za europsku ekonomsku suradnju" nastala u sklopu Marshallovog plana, danas poznata kao "Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj" (eng. Organisation for Economic Cooperation and Development).

prvenstveno je jačanje ekonomske uloge sveučilišta koju bi se promatralo kroz jačanje znanja u gospodarstvu putem inovacija, patenata, novih tehnologija, te stvaranja poduzetničkog sveučilišta. Pojavom novih modela integracije ekonomije i akademske sfere postaju dominantni diskurs visokoobrazovnih politika.

U daljnjem tekstu predstaviti će se modeli koji su istraživanjem različitih autora doveli do rješavanja problematike s kojom su se ustanove visokog obrazovanja susrele. Godine istraživanja, razvoj i iskustvo pokazali su da upravo kroz nastali razvoj modela, koji će pobliže biti objašnjeni u daljnjem tekstu ovoga poglavlja, dovode do napretka i budućnosti. Ekonomski i društveni razvoj temelj su suvremenih modela kao što su i ključni pokretači europskog obrazovnog sustava jer je upravo u njihovoj suradnji i zajedništvu ključ uspjeha.

4.2 Dva tipa sveučilišta

Michael Gibbons sa Sveučilišta u Sussexu potpisuje knjigu "*The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Society"* godine 1994. u kojoj se *Mode 2* , odnosno sveučilište drugog tipa pojavljuje se kao novi model rezultata istraživanja u usporedbi sa *Mode 1.* Uspješnim rezultatima istraživanja uz Michaela Gibbons kao suautori sudjelovala su važna imena vezana uz javne politike i institucije koje se bave znanošću.[5]

Novi oblik sveučilišta temeljna je teza knjige, oblik koji je vezan uz novu proizvodnju znanja osnovan na usporedbi sa klasičnim oblikom sveučilišta. Prema Gibbonsu (1997.) Klasično sveučilište u daljnjem tekstu *Mode 1* odnosi se na oblik proizvodnje znanja kroz kompleksne ideje, metode, vrijednosti i norme na više različitih polja istraživanja što se u konačnici smatra znanstvenom praksom. Način rada sažet je u fazi kognitivnih i društvenih normi koje se moraju slijediti u proizvodnji, legitimaciji i širenju znanja takve vrste. Tu je definirana i temeljna razlika koja se ističe u načinu

[5] Poput Peter Scott koji je bio urednik *Times Higher Education Supplementa*, Helge Nowotny predsjednice Europskog istraživačkog vijeća*(ERC) od 2010. do 2014. godine* i Camille Limoges koja je u Kanadi obnašala niz važnih funkcija vezane za znanost.

rada Sveučilišta drugog tipa u daljnjem tekstu *Mode 2* gdje se sugerira praktičan način rada i ponašanje prema normama znanstvene metode.

Organizacijska struktura sveučilišta *Mode 1* hijerarhijski je ustrojena i nastoji očuvati svoj oblik, postavljeni su strogo disciplinirani okviri, problemi i rješenja postavljeni su u akademskom kontekstu i interesu određene zajednice, te način rada karakterizira homogenost. (Gibbons,1997.) U odnosu na *Mode 1* način rada sveučilišta *Mode 2* razrađen je u kontekstu primjene interdisciplinarnih i heterogenih vještina, društveno je odgovoran i prilagodljiv. Karakterizira ga "znanje proizvedeno u kontekstu primjene, transdisciplinarnost, heterogenost i organizacijska raznolikost, naglasak na društvenoj odgovornosti i šire postavljen sustav kontrole kvalitete." (Gibbons, 1997:3)

Pet karakteristika kojima Gibbons (1997) posvećuje detaljnije određenje omogućuje jasniji uvid u konkretan način funkcioniranja sveučilišta drugog tipa - *Mode 2*:

1. ***Znanje proizvedeno u kontekstu primjene*** podrazumijeva znanje koje oblikuje različiti skup intelektualnih i društvenih uvjeta i nastaje kako bi "bilo korisno nekome na vlasti ili u industriji ili pak društvu općenito" i kao takvo " neće biti proizvedeno ukoliko i dok nisu uključeni interesi različitih aktera." (Gibbons, 1997:4)

2. ***Transdisciplinarnost*** predstavlja privilegirani oblik proizvodnje znanja, kretanje izvan disciplinskih struktura u konstituiranju intelektualnog programa, na način raspoređivanja resursa i organizacije istraživanja, a rezultat su komunikacija i nadolazeći napredak. "U stvarnosti predstavlja samo gomilanje znanja dobivenih iz više od jedne discipline." (Gibbons et al., 1994:28) Ima četiri obilježja, iako je postojeće znanje kreirano u okviru postojećih disciplina, zahtijeva kreativnost i teorijski konsenzus. Drugo obilježje, rješenja zahtijevaju i empirijske i teorijske komponente. Treće, veći naglasak na komunikaciju putem projektnog rada, a manji na klasičnim znanstvenim kanalima poput časopisa. Četvrto obilježje je dinamičnost, podrazumijeva konstantnu proizvodnju novih problema i njihovog praktičnog rješavanja. (Gibbons, 1997:4-5)

3. ***Heterogenost i organizacijska raznolikost*** određena je, proizvodnja znanja je heterogena u smislu vještina i iskustva koje ljudi donose u nju, kako se zahtjevi razvijaju tako se i sastav tima za rješavanje problema mijenja tijekom vremena. Fleksibilnost i vrijeme ključni su čimbenici, te se zbog toga vrste organizacije koje se koriste za rješavanje problematike mogu jako razlikovati (Gibbons, 1997:5-6).

4. ***Društvena odgovornost i refleksivnost*** čini dio konteksta primjene, razvijajući svijest o različitosti načina na koje napredak u znanosti i tehnologiji može utjecati na javni interes i time je povećao broj skupina koje žele utjecati na ishode postupka istraživanja. Društvena odgovornost obuhvaća cjelokupni proces proizvodnje znanja, te se odražava u raznolikom sustavu istraživačkih timova, predstavlja međuodnos znanosti i šireg društvenog konteksta. Rad u "Mode 2" sudionike čini više refleksivnim jer istraživanja prema rješavanju ovih vrsta problema moraju uključivati implementaciju rješenja, odnosno problematika se više ne može promatrati u izoliranom (znanstvenom, tehničkom, društvenom) kontekstu, nego u smislu kooperacije (Gibbons, 1997:6).

5. ***Kontrola kvalitete*** određena je internim kriterijima pregleda kolega stručnjaka (*peer review*) u kojem se kvaliteta i kontrola međusobno nadopunjuju i kao "dodani dodatni kriteriji u kontekstu primjene i oni sada uključuju raznoliki raspon intelektualnih kao i drugih društvenih, ekonomskih i političkih interesa" (Gibbons, 1997:7).

Usporedbom dva različita pristupa modelu sveučilišta predstavljene su činjenice koje dokazuju potrebu za modificiranjem sveučilišne strukture. Prema Gibbonsu i suradnicima (1994.) modifikacija je potrebna, sveučilišta postaju uključena u ekonomski razvoj određenih regija, u lociranje i rješavanje različitih društvenih problema koji proizlaze iz kriterija društvene odgovornosti. Akademska zajednica postaje zainteresirana i javlja se potreba za inovacijama, tehnologijom, komercijalizacijom rezultata istraživanja, postavljanje znanstvenih parkova, što dovodi do modifikacije koja je nužno potrebna ne u veličini već u funkciji akademske zajednice.

Modifikacija u smjeru funkcije akademske zajednice dovodi do novih istraživanja i razvoja modela sveučilišta. Struktura i disciplinski okviri nisu ključ uspjeha, omogućili su smjer razvoja u kojem se dolazi do stagnacije, ali i spoznaje potrebe za novim modelima i funkcijama obrazovnog sustava u potpunosti. Ograničenja i granice ne smiju postojati ako se znanje želi razvijati, znanje se prenosi generacijski, a svaka generacija donosi novi smjer razvoja za dobrobit ekonomskog i društvenog napretka.

Broj aktera uključenih u proizvodnju i primjenu znanja proširuje se na "poslovni svijet i industriju, regionalne i međunarodne organizacije, grupe građana, profesionalne organizacije - postavljaju nove zahtjeve pred sveučilišta, ali im pružaju alternativne izvore financijske podrške." (Gibbons et al., 1994:152) Može se zaključiti da kriterije ne postavlja samo akademska zajednica. Vanjski izvori odnosno različiti sektori s kojima je suradnja potrebna za daljnji ekonomski i društveni razvoj dovodi do razvoja modela koji naglašava potrebu trilateralne suradnje načelno odvojena sektora: akademska zajednica - privatni sektor - javni sektor[6] , ali njihova suradnja dovela bi do poboljšanja svakom sektoru pojedinačno. (Etzkowitz, 2008:1)

4.3 Uloga sveučilišta u *Triple Helixu*

Povijesni razvoj srednjovjekovnih modela do suvremenih dovodi do različitog socioekonomskog utjecaja sveučilišta i njegove uloge u ekonomskom i društvenom razvoju. Usporedbom dva modela *Mode 1* i *Mode 2* uvidjeo bi se interes i potreba za promjenama koja je nužna za daljnji napredak. Akademska zajednica postaje zainteresirana za tehnologiju i komercijalizaciju akademskih radova, odnosno ideje su tu ali nepovjerenje stoji između akademske zajednice i privatnog sektora u utrci za komercijalizacijom. (Gibbons, 1997.) U pitanju je nepovjerenje ali i nedovoljna informiranost između sektora.

Takve spoznaje dovele su do razvoja modela koji naglašava potrebu trilateralne suradnje za uspješno postavljanje i ostvarenje ciljeva. Model trostruke spirale možemo reći da je i više nego logičan slijed razvoja suvremenog modela sveučilišta, s obzirom na globalni razvoj i utjecaj svakog sektora pojedinačno kojeg ovaj model obuhvaća. Prema istraživanju Etzkowitza i Leydesdorffa (2000;2008) struktura modela definirana je u tri sektora čija suradnja potiče proizvodnju i realizaciju inovacija: *university - industry - government* , doslovnim prijevodom sveučilišta - industrija - vlada. U daljnjem tekstu koristi ćemo se terminima koji su u samom početku rada pojmovnim određivanjem definirani za detaljniju razradu modela akademska zajednica, privatni sektor i javni sektor. Autori su se većinom koristili

[6] Triple Helix: University - Industry - Government .

primjerima američkog poslovanja i usko specijaliziranog tržišta za razradu modela, dok prema mišljenju autorice ovog rada razrada modela prema korištenju termina akademska zajednica, privatni sektor i javni sektor obuhvaća širi spektar poslovanja i sveukupno djelovanje sektora u potpunosti gledano kroz primjer Hrvatske.

Koncept *Triple Helix* potiče aktere, sfere, (akademsku zajednicu - privatni sektor - javni sektor) na rad u otvorenom prostoru cirkulacije težnji, znanja i inovacija. Ovaj otvoreni prostor cirkulacije novost je, koja zahtijeva duboko razumijevanje i njegovu internalizaciju kao osobnu i kolektivnu vrijednost gdje je suradnja izvor održivog uspjeha. *Triple Helix* koncept je unutar područja društvene organizacije i doprinosi sveopćem boljitku. U zadnjih 20 godina, *Triple Helix* se razvio u široko prihvaćen konceptualni okvir koji okuplja znanja, konsenzus i inovacije tri (ili četiri) glavna društvena aktera: akademska zajednica - javni sektor - privatni sektor (i civilno društvo) i osigurava bolju kolijevku za društveni i ekonomski razvoj (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000;Singer i Oberman-Peterka, 2012.)

Ovakav povijesni razvoj doveo je do stvaranja i spoznaje novoga modela koji pruža odgovore, daje sigurnost i omogućuje napredak u području gdje su postavljena pitanja i dileme u prethodnim modelima suvremenih sveučilišta. Uveo bi u potpuno novi oblik trilateralne suradnje tri različita, ali u svakom kontekstu povezana sektora koji zajedničkim doprinosom dovode do ekonomskog, gospodarskog, institucionalnog i društvenog razvoja.

5 UTJECAJ JAVNOG SEKTORA U PRIMJENI MODELA *TRIPLE HELIX*

Pojmovnim određivanjem definiran je pojam *outsourcinga* s ciljem jasnijeg razumijevanja rezultata istraživanja koji su provedeni u javnom sektoru. Potencijalna rješenja opisana su kroz primjer institucije pripadanjem Ministarstva za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku (MDOMSP) koja se svojim djelovanjem ubraja u javni sektor, te se financira iz državnog budžeta .

Outsourcing idealan je primjer pojma kojim se može prikazati i objasnit jedan od pristupa kako bi model *Triple Helix* mogao funkcionirati i pozitivno djelovati na tri sektora, odnosno pokretanje trilateralne suradnje i umrežavanja na primjeru Hrvatske. Doprinos, detaljno će biti razrađen u daljnjem tekstu šestog poglavlja te prikazan pozitivan utjecaj suradnje u ekonomskom, gospodarskom, institucionalnom i društvenom smjeru.

Prvi susret Hrvatske i *outsourcinga* prošao je negativnom konotacijom, "nakon stalnih upozorenja i optužbi sindikalaca i dijela zaposlenih u javnom sektoru da će se kroz izdvajanje djelatnosti u kojima je trenutno zaposleno 26.000 ljudi mnogi od njih naći bez stalnog posla ili će, u najboljem slučaju, biti premješteni u privatna poduzeća koja se bave tim poslovima i time biti ostavljeni na "milost i nemilost" novim poslodavcima kojima je profit na prvome mjestu, a prava radnika su "mrtvo slovo na papiru". Predstavnici Vlade i poslodavci, s druge strane, *outsourcing* brane kao dobar model koji državi nudi uštede, a zaposlenicima jamči posao i istu plaću i idućih pet godina, što je u sadašnjim ekonomskim okolnostima dobra ponuda za njih." (http://www.poslovni.hr, 24.03.2019,10:00).

Ništa previše neočekivano i iznenađujuće s obzirom na neinformiranost i ne kvalitetnu medijsku popraćenost pojma koji bi Hrvatskoj više pomogao nego odmogao. Razlog tome svakako je početak od kojega se krene prema javnosti odnosno društvu usmjeravanja informacija. Na primjeru Hrvatske perspektive prikaz pojma koji je i više nego kreativan i ima mogućnost razvoja u više od jednog smjera na primjeru *outsourcing* usluga zanimanja koja su uvijek u potražnji i nazvati ćemo ih najmanji dio sektora, ali u niti jednom kontekstu manje bitan, poput radnog mjesta za održavanje čistoće, pripremu hrane, odjel pranja rublja i slično.

Glas naroda koji je oduvijek bio "najglasniji" , iako nije to krivi primjer pojašnjenja pojma *outsourcinga* i vrsta poslovanja koja se želi pokrenuti , za početak mišljenjem građana, ali svakako nije jedini. U koliko krenemo gledati na pojam *outsourcinga* kroz prizmu što sve može pokrenuti, vrstu poslovanja i umrežavanje koje je i više nego prijeko potrebno u Hrvatskoj situaciji koja je alarmantna i zabrinjavajuća. Pitanja koja bi se trebala postavljati i tražiti rješenja na njihove odgovore, da li će uskoro biti dovoljan broj poreznih obveznika kako bi se potrebe javnog financiranja zadovoljile, gospodarski razvoj samo u smjeru turizma, povećavanje poreznih obveza prema privatnom sektoru, da li je vrijeme da si postavimo pitanje koji je cilj Republike Hrvatske nastavi li se poslovanje u ovom smjeru i ovakvim intenzitetom.

Autorica ovog rada prema osobnom mišljenju i iskustvu stečenom u gotovo jednogodišnjem radnom odnosom u instituciji koja je financirana od strane javnog sektora prikazati će svrhu, cilj i glavnu ulogu *outsourcinga* kao predkorak koji je potreban za početak primjene modela *Triple Helix-a* na primjeru Hrvatskog gospodarstva i doprinose trilateralne suradnje. Kako bi se što jasnije obrazložio cilj ovog poglavlja u samom početku rada definirani su pojmovi koji su potrebni za razumijevanje i shvaćanje važnosti doprinosa modela inovacijskog procesa koji pravilnim i postepenim uvođenjem donosi pozitivan utjecaj, iako ne samo na ekonomski, institucionalni i gospodarski razvoj već i na društveni, sociološki aspekt svojim inovativnim i kreativnim djelovanjem.

5.1 Inovacije utemeljene na znanju

Prvi dio rada naglašava važnost pojmova suradnja, komunikacija, umrežavanje, znanje koje je temelj svake promijene i nove polazišne točke istraživanja. Znanje je pojam na kojem su inovacije utemeljene. Istaknuti će se obilježja inovacija utemeljenih na znanju jer postavljaju specifične zahtjeve koji se razlikuju od onih što vrijede za sve ostale vrste inovacija. Drucker (1985.) ističe tri ključna zahtjeva:

1. Zahtijevaju detaljnu analizu svih nužnih čimbenika: "znanja, ili činilaca društvene, ekonomske ili perceptualne prirode." (Drucker, 1985:112) Poduzetnik mora detaljnom analizom točno odrediti koji čimbenici još nisu dostupni, može li se bez njih ili je za sada bolje odgoditi inovaciju kao

neostvarivu. Ovakva analiza pokazuje nam koja ključna znanja nedostaju: "svrha djelatnosti, znanje o radnim zadacima i strukturi glavnih rukovodilaca, zatim ono što danas nazivamo načinom poslovanja i strategijom, pa ciljevi i slično." (Drucker, 1985:112) Propuštanje analize gotovo je pouzdani recept za neuspjeh.

2. Precizna usmjerenost na strateški položaj, što bi značilo da se inovacija utemeljena na znanju ne može uvesti provizorno. Naglasak je na tri najvažnije mogućnosti prema kojima trebaju biti usmjerene:
    - razvoj cjelokupnog sustava koji će dominirati određenim područjem
    - Stvaranje tržišta za svoje proizvode cilj je inovacija utemeljenih na znanju, odnosno mogućnost tržišne usmjerenosti
    - koncentracijom na neku ključnu djelatnost zauzeti strateški položaj

   Drucker (1985.) navodi tri ključne mogućnosti koje su bez sumnje vrlo riskantne ali su ključna uputa za one koji uvode inovacije koristeći znanje kako moraju imati jasan cilj na koji će se usmjeriti.

3. Inovator čija se inovacija temelji na znanstvenom ili tehnološkom znanju mora naučiti i uvježbavati poduzetničko upravljanje. Rizici kod inovacija utemeljenih na znanju su veći time su tržišna orijentiranost i dalekovidnost u financijama i upravljanju od iznimne su važnosti.

Definiranjem tri ključna zahtjeva istaknula se važnosti i razlika između inovacija i inovacija utemeljenih na znanju koje su vrlo bitne u samom razvoju modela koji je utemeljen na trilateralnoj suradnji kroz niz znanstvenih istraživanja odnosno predstavlja inovaciju utemeljenu na znanju. Drucker (1985.) ističe poduzetničko upravljanje kao treći zahtjev, te na njemu će biti naglasak u daljnjem tekstu ovog poglavlja kao važan čimbenik u provođenju promjena.

5.2 Poduzetničko upravljanje u javnom sektoru

Inovacije i inovacije utemeljene na znanju nisu ključne samo za razvoj akademske zajednice i privatnog sektora od iznimne su važnosti i za javni sektor koji kaska sa uvođenjem inovativnog pristupa u svojem djelovanju. Disciplina poduzetničkog upravljanja poduzećima neovisno o nazivu kojim se ističe pojam poduzetništva i poduzeća odnosi se na razvoj svih sektora odnosno sfera koje su kroz model *Triple Helix* definirane kao akademska zajednica, privatni i javni sektor. Važnost poduzetništva u akademskoj zajednici Etzkowitz (2008.) ističe razvojem modela Poduzetničko sveučilište. Poimanjem značenja pojma i strukture privatnog sektora čitatelj automatizmom povezuje sa poduzetništvom, ali percepcija prema javnom sektoru je nedefinirana, uvijek izdvojena u kontekstu razmatranja. "Uhodana poduzeća znaju kako voditi posao, ali moraju naučiti kako biti inovatorima i kako uvoditi inovacije. Neprivredne institucije javnih službi također nailaze na drugačije probleme, potrebno im je naučiti druge stvari i sklone su pravljenju drugačijih grešaka. A novim poduzećima potrebno je naučiti kako se ponašati poduzetnički i kako uvoditi inovacije. Povrh svega potrebno im je naučiti kako upravljati. Za sve tri skupine: uhodana poduzeća, institucije javnih službi, nova poduzeća." (Drucker, 1985:137)

Javni sektor nekada predstavlja nedefinirano poimanje njegovog djelovanja, na primjeru Hrvatskog tržišta može se uvidjeti veliko ne slaganje i negativna perspektiva u samom doticanju teme djelovanja i upravljanja javnog sektora. Razdoblje je brzih promjena i inovacija ukoliko se ne savlada temelj poduzetništva, opstanak i daljnji razvoj na tržištu upitan je, vrijedi i za privatni i javni sektor. Jedini lijek je naučiti kako biti uspješnim poduzetnicima. "Javne službe, poglavito one koje obavljaju nepolitičke funkcije (bez obzira na to jesu li vladine i dotiraju li se iz poreznih prihoda ili ne): bolnice, škole i sveučilišta, regionalne javne službe, općinske institucije i dobrovoljna društva, kao što su Crveni križ, izviđačka društva (za dječake i djevojčice), crkve i njima srodne organizacije, ali stručna i sindikalna udruženja i još mnoga. Brze promjene mnoge stare probleme čine, ako ne izlišnima, a ono barem uzrokuju da mnogi načini njihovog dotadašnjeg rješavanja postaju neučinkoviti. Istodobno, ta su razdoblja povoljan trenutak za prihvaćanje novih zadaća, eksperimentiranje i društvene inovacije." (Drucker, 1985:138)

Povijesnim razvojem strukture modela *Triple Helix* prikazan je razvoj društva i kulture koja se odvijala na početku s naglaskom na važnosti uloge javnog sektora, zatim fokus na privatni sektor kao pokretačke sile koja je dovela do razvoja poduzetništva u smjeru koji je potreban za stvaranje međusektorske sinergije. Razdoblje u kojem će "povrat djelatnosti iz vladine nadležnosti u nevladine ustanove (ali ne nužno samo u proizvodne ustanove kako je to većina ljudi shvatila) uspjeti ili hoće li se s njom daleko dogurati. U takvoj situaciji pred institucijama javnih službi leži povoljna prilika, ali i odgovornost za poduzetništvo i inovacije." (Drucker, 1985:139)

Razvoj poduzetničkog upravljanja i poduzetničke kulture u sferama ključani su čimbenici koji dovode do razine shvaćanja važnosti i potrebe međusektorske suradnje koja je bitna za daljnji razvoj i praćenje brzih promjena. Kaskanje razvoja javnog sektora u Hrvatskoj temeljni je problem koji bi bio prioritetan za uvođenje promjena gledano iz perspektive modela *Triple Helix*.

5.2.1 Primjeri suradnje akademske zajednice i privatnog sektora u Hrvatskoj

Akademska zajednica i privatni sektor u kvalitetnim su suradnjama što bi se vdjelo na primjeru novo potpisane suradnje između globalne IT i telekomunikacijske kompanije Infobipa i Sveučilišta u Rijeci. Rimac Automobili i Sveučilišta u Zagrebu sastavnica Fakulteta strojarstva i brodogradnje, Fakultet elektrotehnike i računarstva, Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije, Ekonomski fakultet Zagreb, Fakultet političkih znanosti i Studiji dizajna čiji studenti mogu postati članovi FSB Racing Team-a koji predstavlja prvu hrvatsku momčad Formula Student. Novi smjer istraživanja i plan za razvoj bolida na električni pogon zainteresiralo je Matu Rimac, te im je pružio sponzorsku podršku i uvijek "otvorena vrata" kompanije Rimac automobili za stjecanje praktičnog znanja studentima takvog usmjerenja. Suradnja Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera, Grada Osijeka i Poduzetničkog inkubatora BIOS koji su potpisivanjem Sporazuma o suradnji krenuli u projekt izgradnje "Tehnološki park Osijek" u kampusu Sveučilišta kako bi se uspostavili mehanizmi podrške razvoja inovacija, znanja i tehnologije umrežavanjem znanstveno-istraživačkim i obrazovnim institucijama te poduzetnika, odnosno akademske zajednice i privatnog sektora.

5.3 Javni sektor kao uslužna djelatnost

Institucije javnog sektora trebaju se ponašati poduzetnički i inovativno kao i privatni sektor i akademska zajednica. U njihovom sustavu možda je to još i važnije zbog brzih promjena u današnjem društvu, tehnologiji i ekonomiji koje su istodobno za njih i veća prijetnja i veća povoljna prilika. Iako je važan čimbenik priklanjanje inovacijama, institucijama javnih službi teže je nego privatnom sektoru i akademskoj zajednice. "Sve institucije uslužnih djelatnosti vole postati većima. Budući da ne posluju na dohodovnim načelima, veličina je jedino mjerilo uspješnosti uslužnih institucija, a rast sam po sebi svrhom. A onda, naravno, treba obaviti toliko novih zaduženja. No institucijama javnih službi jednako je nezamislivo, ili barem mučno i bolno, obustaviti nešto što se ´oduvijek obavljalo´ i početi s nečim novim. Institucijama javnih službi većinu inovacija nameću autsajderi ili katastrofe." (Drucker, 1985:166)

Novi početak, nova pravila, reforme uvođenje nove sistematizacije organizacije javnog sektora zahtjevan je proces ali od iznimne važnosti. Hrvatski javni sektor poslovanje ne mijenja godinama, dok se brzina promjena današnjeg društva, tehnologije i ekonomije ubrzava svakim danom. Djelovanje i napredak koji donosi model *Triple Helix* neki bi rekli potrebni su idealni uvjeti, ne pristupa se idealističkom pristupu, već realističkom. Postavljanje pravih pitanja, traženje odgovora, istraživanja koja će dokazati prema kojem smjeru ide razvoj svakog sektora pojedinačno u Hrvatskoj. Pojmovnim određivanjem sfera, odnosno sektora koje čine model inovacijskog procesa *Triple Helix* cilj je bio uputiti čitatelje u teorijsko značenje, te kroz prethodna poglavlja rada dokazati važnost međusektorske suradnje kako bi došli do zaključka na pitanja, da li je model *Triple Helix* ostvariv i budućnost koja je Hrvatskoj potrebna za pokretanje promjena, da li bi primjenom modela *Triple Helix* spriječili ili barem smanjili sve rastući broj iseljavanja i odljev mozgova na području Hrvatske. Da li se na primjeru modela *Triple Helix-a* može sagledati Hrvatska realnost i promijene koje su potrebne.

Akademska zajednica u Hrvatskoj trudi se pratiti trendove, inovacije, brze promijene, kao i privatni sektor koji se osvježio poduzetničkom kulturom i inovacijama prihvaćajući istraživanja i doprinose akademske zajednice, te dostupnost informacija koja nikada nije bila pristupačnija, a obje sfere je koriste za rast i razvoj. Gdje je javni

sektor po pitanju napretka i razvoja, faza stagnacije, do koje su došli ne praćenjem trendova, ne prihvaćanjem inovacija, zatvaranje ulaza u sferu njihova poslovanja i organizacije, ali veliki kritičar koji napredak tržišta, rezultate suradnje akademske zajednice i privatnog sektora koristi i podržavana na način povećanja davanja poreznih obveznika, iz razloga svojega nedostatka poduzetničke osnove i ne znanja poduzetničkog upravljanja. "Za opiranje institucija javnih službi poduzetništvu i inovacijama protivnici birokracije krive ´strašljive birokrate´, one koji samo čekaju mirovinu i koji ´nikada nisu vidjeli platni spisak´, na ´političare željen vlasti´. Najpouzdaniji inovatori počnu se ponašati poput najokorjelijih birokrata koji samo čekaju mirovinu ili političara željnih moći šest mjeseci nakon preuzimanja rukovodećeg položaja u nekoj instituciji javnih službi, naročito ako je riječ o nekom vladinom uredu."(Drucker, 1985:167)

Istraživanja i djelo Petera F. Drucker *"Inovacije i poduzetništvo"* iz 1985. godine iznose ovakve podatke i mišljenje autora, trideset i četiri godine kasnije pokazalo se da čitajući ovakve stavove može se osvrnuti na situaciju u Hrvatskoj i reći ništa se nije promijenilo. Inovacije u javnom sektoru su poput ´zabranjenih tema´, koji je razlog tome, interes koji nije u skladu sa vizijom, misijom i ciljevima koje su postavili akademska zajednica i privatni sektor. "Sile koje priječe poduzetništvo i inovacije prirođene su institucijama javnih službi, njihov su sastavni dio i neodjeljive su od njih. Najbolji dokaz su kadrovske službe unutar poduzeća, koje su zapravo ´institucije javnih službi´ unutar proizvodnih korporacija. Njih najčešće vode ljudi koji su izišli iz proizvodnje i koji su se dokazali na tržištu. Pa ipak, kadrovske službe nisu poznate po inovacijama. One s uspjehom grade carstva i uvijek žele više, ali od istoga. Ne žele odustati ni od kakve svoje trenutačne aktivnosti. Ali kada se jednom ukorijene, rijetko uvode inovacije." (Drucker, 1985:167)

Kadrovske službe koje su dio institucija javnog sektora nisu prijeko potrebne u funkcioniranju javnog sektora kao takvog, odnosno usluge kadrovskih službi dio su javnog sektora koji bi uvelike olakšao i poboljšao pristup inovacija ali i razvoj Hrvatskog tržišta da nisu dio sfere javnog sektora. "Tri su najvažnija razloga zašto su uhodane djelatnosti još veća prepreka inovacijama u uslužnim djelatnostima nego u tipičnom industrijskom poduzeću. Prvi razlog je da institucije javnih službi posluju na osnovi ´budžetskih prihoda´, a ne na temelju rezultata poslovanja. Njihov se posao plaća, a fondovi im se pune, iz tuđih zarada: poreznika, donora dobrotvornih

institucija ili kompanije za koju rade kadrovski ili marketinški odjel. U institucijama javnih službi ´uspjeh´ se mjeri veličinom budžeta, a ne postignutim rezultatima. Stoga svaki pokušaj odbacivanja nekih djelatnosti umanjuje značenje institucija javnih službi, umanjuje im važnost i ugled. Neuspjeh se ne može javno priznati. Još i gore, ne može se javno priznati ni da je postignut neki cilj." (Drucker, 1985:167)

Idući razlog i ključna razlika je da poduzeća ovise o prodaji svojeg proizvoda na tržištu odnosno o potrošaču, dok uslužne djelatnosti ovise o mnoštvu elemenata . "Institucije javnih službi (a tu su uključene i kadrovske službe unutar poduzeća) ne ostvaruju ´rezultate´ prema kojima bi trebali biti plaćeni, svaki element, bez obzira na važnost, zapravo raspolaže mogućnošću prigovora li veta. Institucije javnih službi moraju svima udovoljiti; ni u kojem slučaju ne smiju nekoga otuđiti od sebe." (Drucker, 1985:168)

Treći no najvažniji razlog je što "institucije javnih službi postoje da bi ´činile dobra djela´. To znači da su sklone gledati na svoje poslanstvo kao moralnu, a ne ekonomsku kategoriju. Podložni su mentalitetu proračuna tipa troškovi/dotacije. Ekonomika poslovanja uvijek želi iste resurse rasporediti nekako drugačije radi ostvarenja veće dobiti. U institucijama javnih službi ne postoji kategorija veće dobiti. Ako se ´čini dobro´, onda ne postoji nešto ´bolje´. I kadrovski odjeli i ljudi zaposleni u njima skloni su gledati na svoj poziv kao na ´činjenje dobra´ , te stoga kao na nešto moralno i apsolutno, a ne ekonomsko i relativno. Ovo znači da institucije javnih službi žele svoj posao maksimizirati, a ne optimizirati." (Drucker, 1985:168) Sve dok je javnom sektoru cilj maksimizacija, mogućnost za inovacijama nije moguća. "Kada se jednom postigne optimalna iskorištenost (a ona u većini djelatnosti leži negdje između 75 i 80 posto teoretske maksimalne vrijednosti), daljnji troškovi rastu, a rezultati padaju, i to eksponencijalno. Stoga, što je neka institucija javnih službi bliža postizanju svojih ciljeva, to će postajati sve zakočenijom i sve će teže obavljati svoja trenutna zaduženja." (Drucker, 1985:168:169)

Iako rezultati pokazuju da se postiže sve manje, pristup javnog sektora ne mijenja se, "uspješne ili ne, zahtjev da uvedu inovacije i prihvate se neke nove djelatnosti shvatit će kao napad na svoja osnovna zaduženja, na sam razlog postojanja te na sustav vjerovanja i vrijednosti." (Drucker, 1985:169) Izdvajanje javnog sektora iz realnosti i prihvaćanja potrebe za inovacijama koje su nužne za daljnji rast i razvoj predstavlja ozbiljne prepreke.

5.4 Poduzetničke odrednice javnog sektora

Razvoj poduzetničkog upravljanja i uvođenje inovacija u sferu djelovanja javnog sektora potreban je kako bi se pratile brze promijene današnjeg društva, tehnologije i ekonomije. Model inovacijskog procesa *Triple Helix* ukazuje na prilike koje su ispred nas i pozitivan učinak međusektorske suradnje koje spiralnim djelovanjem sfera unose dinamiku tržišnog djelovanja. Sfere akademske zajednice i privatnog sektora u Hrvatskoj nastoje biti u skladu sa brzim promjenama i dinamikom društva, tehnologije i ekonomije ali bez veće uključenosti javnog sektora što daje rezultat da je za svaki napredak potrebno duže vrijeme od trenutka ulaska, provođenja do realizacije.

Poduzetničke odrednice koje su potrebne institucijama javnog sektora kako bi postale sposobne za inovacije, prema Druckeru (1985.):

1. Jasno određenje zadataka prva je poduzetnička odrednica koju institucije javnog sektora trebaju definirati. "Što nastoje učiniti? Zašto postoje? Trebaju se usmjeriti na ciljeve, a ne na programe ili projekte. Programi i projekti su sredstva za postizanje nekog cilja. Uvijek ih treba smatrati privremenima i, zapravo, kratkog su daha." (Drucker, 1985:171)

2. Utvrditi realne ciljeve poduzetnička je odrednica kojom institucije javnog sektora postavljaju svoj smjer djelovanja. "Trebaju reći: ´Cilj nam je ublažiti glad´, a ne ´Cilj nam je ukloniti glad´. Potrebno im je nešto zaista ostvarljivo. Time će se odati dostižnom cilju, tako da jednog dana mogu reći: ´Obavili smo posao´. (Drucker, 1985:171) Iako realno znamo da postoje ciljevi koji se nikada ne mogu ostvariti. "No većina ciljeva može se, a i mora, izraziti na optimalan, a ne maksimalan način. Tada je moguće reći: ´Postigli smo ono što smo nastojali postići´.(Drucker, 1985:171)

3. Na putu prema ostvarivanju ciljeva može nas dočekati uspjeh ili neuspjeh, ukoliko je neuspjeh rezultat treba ga se smatrati pokazateljem da je cilj neprikladan ili barem da je neprikladno određen, u takvom slučaju pretpostavljamo da bi cilj trebao biti gospodarske, a ne moralne prirode. "Ako se i nakon operativnih pokušaja neki cilj ne može postići, mora se pretpostaviti da je neprikladno odabran. Neuspjeh smatrati dobrim razlogom za ponovni pokušaj protivi se zdravom razumu. Stoga je neuspjeh u

postizanju ciljeva *prima facie*[7] razlogom da se preispita valjanost nekog cilja, upravo obrnuto od onoga što vjeruje većina institucija javnih službi."(Drucker, 1985:171)

4. U svoje odrednice i postupke institucije javnih službi moraju ugraditi neprestano traganje za povoljnim prilikama za inovacijama . "Potrebno je na promjene gledati kao na povoljnu priliku, a ne prijetnju." (Drucker, 1985:172)

Javni sektor trebao bi obratiti pozornost na spomenuta četiri pravila koja predstavljaju specifične odrednice i postupke koji su potrebni ukoliko se želi početi ponašati poduzetnički i postati sposoban za uvođenje inovacija. Inovacije su moguće u institucijama javnog sektora ali i u Vladi ako se poštuju jednostavna pravila. Navesti će se primjer:

" Grad Lincoln u Nebraski bio je prvi grad zapadnog svijeta u kojem su gradske vlasti uzele pod svoju upravu javne službe: javni prijevoz, opskrbu električnom energijom, gradsku plinaru, vodovod. U posljednjih deset godina, pod upravom gradonačelnice Helen Boosalis, počelo se s privatizacijom službi kao što su otpremanje smeća, školskog prijevoza i niz drugih. Gradske vlasti osiguravaju novac, a privatna poduzeća sudjeluju u licitacijama za ugovore. Troškovi su znatno smanjeni, a do još znatnijih poboljšanja došlo je u djelotvornosti službi. Ono što je Helen Boosalis učinila na primjeru Lincolna bila je povoljna prilika za odvajanje ´nalogodavaca´ za obavljanje javnih službi, to jest vlade, od ´izvršilaca´. Ovo omogućuje i visoke standarde usluga i učinkovitosti, pouzdanosti i niske troškove koji su posljedica konkurencije." (Drucker, 1985:172)

Ovim primjerom pokazalo se koliko su inovacije potrebne u javnom sektoru, mijenjanje stava prema sferama i poimanju potrebe za poduzetništvom. Ukoliko se pojedine usluge izdvoje iz djelovanja i kontrole sfere javnog sektora ne znači da će se smanjiti kvaliteta usluge, već suprotno, omogućio bi se prostor za napredak i razvoj privatnog sektora time i smanjio iznos troška koji je javnom sektoru potreban za pokrivanje svojih usluga, a financiran je iz državnog proračuna. Hrvatskoj su promijene i osvještavanje uloge i usluga koje javni sektor bi trebao odnosno ne bi trebao pružati prijeko potrebne.

---

[7] prima facie *lat. - na prvi pogled*

Veličina javnog sektora u fazi je da preraste razinu u kojoj više neće biti dovoljan broj poreznih obveznika kojima će se moći povećati nameti i davanja, uvjetno rečeno ući će u krug financiranja samog sebe. Broj stanovnika na području Hrvatske se smanjuje, iseljavanje i odljev mozgova u konstantnom je porastu, kada će se postaviti pitanje tko i što će u budućnosti Hrvatske biti akademska zajednica, privatni sektor i da li će biti potrebe za javnim sektorom. "Institucije javnih službi u razvijenim zemljama postale su previše važne i prezamašne. Tijekom ovog stoljeća sektor javnih službi (i vladinih i nevladinih, ali neprofitnih) rastao je brže od privatnog, i to možda tri do pet puta brže. Taj rast, donekle i neprimjeren, osobito je bio brz u proračunu. Ako se neka djelatnost javnih službi može pretvoriti u dohodovno poduzeće, to treba i učiniti." (Drucker, 1985:173)

U nastavku istaknuti će se značajna vrijednost pojma *outsourcing,* njegove prednosti i doprinos kojeg bi prihvaćanje ovog pojma dovelo do pokretanja i postepenog uvođenja međusektorske suradnje u Hrvatskoj.

5.5 Pojam outsourcinga u primjeni modela *Triple Helix*

Akademska zajednica djeluje, napreduje, prihvaća promijene, surađuje, nastoji održavati komunikaciju sa svim sferama na visokoj razini, mladi entuzijasti prihvaćaju nove izazove i prilike. Privatni sektor trudi se opstati neovisno pritisku kojeg osjeća od strane javnog sektora, potiče i otvoren je za suradnju, surađuje s akademskom zajednicom ali javni sektor i dalje zaostaje. Trudi se minimalnim poticajima potaknuti akademsku zajednicu kroz primjer davanja stipendija, privatni sektor poticajima, ali svoje djelovanje i organizaciju ne mijenjaju.

Različiti niz mogućnosti je ispred javnog sektora koje može koristiti za postavljanje novih zadataka, realnih ciljeva i plana provedbe. U daljnjem tekstu prikazati će se i jasnije obrazložiti poslovni potencijal i mogućnosti koje javni sektor u Hrvatskoj ima na raspolaganju u koliko dopusti pristup svojoj sferi, reorganizaciji, prihvaćanju potrebe poduzetništva i inovacija u svojem djelovanju. Prema Etzkowitzu i Leydesdorffu (2000) prikazala se struktura modela *Triple Helix* iz koje su jasno vidljivi rezultati preklapanja sfera odnosno međusektorske suradnje koja dovodi do hibridne organizacije (Slika 5). Cilj i posljednja faza djelovanja modela trilaterale suradnje

pokretanje spiralnog stupa i snage koja proizlazi iz umrežavanja različitih sfera predstavlja vrhunac modela *Triple Helix-a*. Kako bi se došlo do hibridne organizacije i njenog djelovanja potrebna je visoka razina komunikacije i povjerenje.

Outsorucing prvi je korak koji bi pokrenuo ovakvu vrstu suradnje, postepeno uvođenje promjena i doveo do kvalitetne međusektorske suradnje između akademske zajednice , privatnog i javnog sektora. lako, uvođenju i pravilnom djelovanju *outsourcinga,* potrebne su prethode faze, koje su navedene u daljnjem tekstu za izgradnju visoke razine komunikacija, povjerenja i pravilne primjene *outsourcinga* koje dovode do implementacije *Triple Helix* modela.

5.6 Faze uvođenja i primjena modela *Triple Helix*

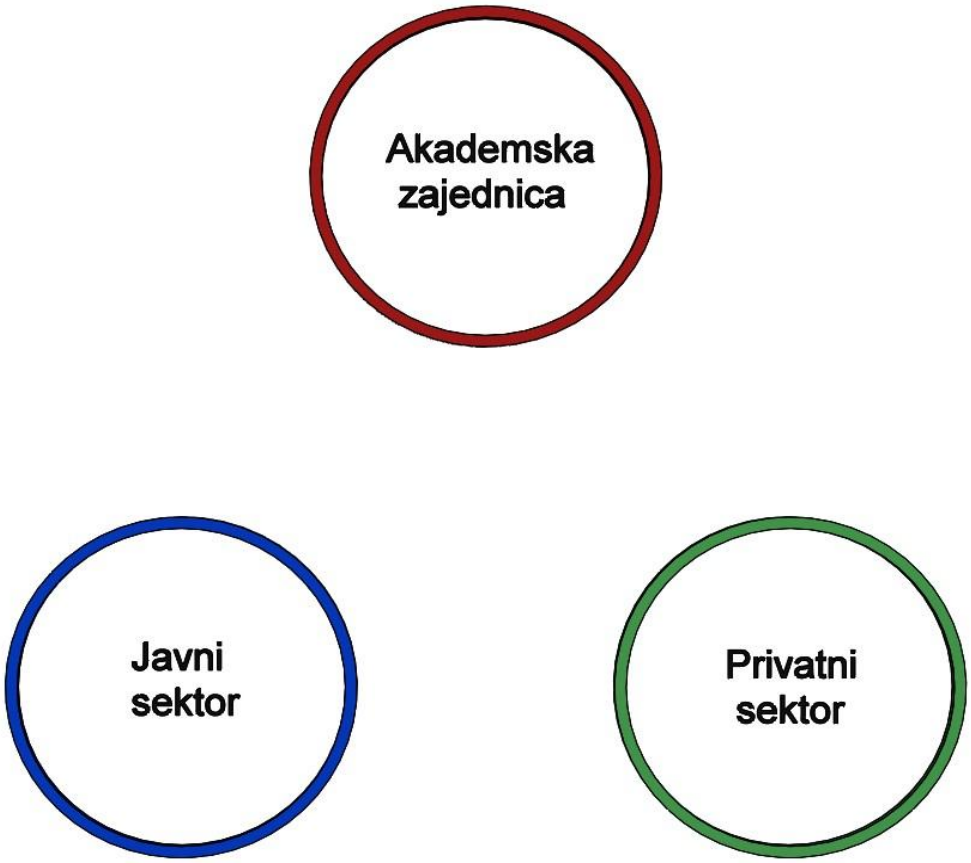
Model inovacijskog procesa i trilateralne suradnje kompleksan je u samoj primjeni ovisno o području djelovanja u kojem se želi provesti. Navest će se faze koje su potrebne za izgradnju visoke razine komunikacije, povjerenja i pravilne primjene *outsourcinga,* te implementacije *Triple Helix* modela na primjeru Hrvatske, s obzirom na trenutno djelovanje sfera, odnosno nedostatak odnosa, razinu suradnje i komunikacije. Kroz faze prolazit će se kronološkim redoslijedom kojeg je potrebno pratiti kako bi se uveo i pravilno primijenio model *Triple Helix*. Strukturnim prikazom vizualizirati će se doprinosi i ciljevi modela *Triple Helix*, hibridna organizacija i međusektorska suradnja na primjeru Hrvatske.

1. Ciljevi, funkcije upravljanja i proces upravljačke strategije

Prva faza obuhvaća detaljnu razradu djelovanja svake sfere pojedinačno. Slobodan ulazak stručnjaka kojima će biti neograničen pristup svim potrebnim podatcima, te time dopustiti stvarni i realni uvid u trenutnu situaciju i područje djelovanje akademske zajednice, privatnog i javnog sektora. Detaljna analiza i prikupljeni podatci omogućili bi točne rezultate i uvid u svaku sferu pojedinačno. Temelj za razradu kojim bi se jasno definirali zadatci i ciljevi koji bi bili postavljeni kao prioritetne promjene koje su nužno potrebne kako bi se omogućio napredak i prvi korak približavanja sfera međusektorskoj suradnji. Poduzetništvo, inovacije i hibridna

organizacije iziskuju slobodu djelovanja i ograničenja, uvjetno rečeno, ne smiju postojati. Slikovni prikaz nedostatak odnosa (Slika 6), prikazuje jasno vidljivu udaljenost i slobodni prostor napretka. Postepeni ulazak i pristup stručnjaka svakoj sferi, u svrhu provođenja kvalitetne analize, ističu potencijale i usluge koje će dovesti do međusektorske suradnje. Jasno definirane reforme, maksimalna iskorištenost svake sfere, odnosno sektora i njihove svrhe bit će temelj međusektorske surdanje.

Slika 6 Nedostatak odnosa - akademska zajednica, privatni i javni sektor



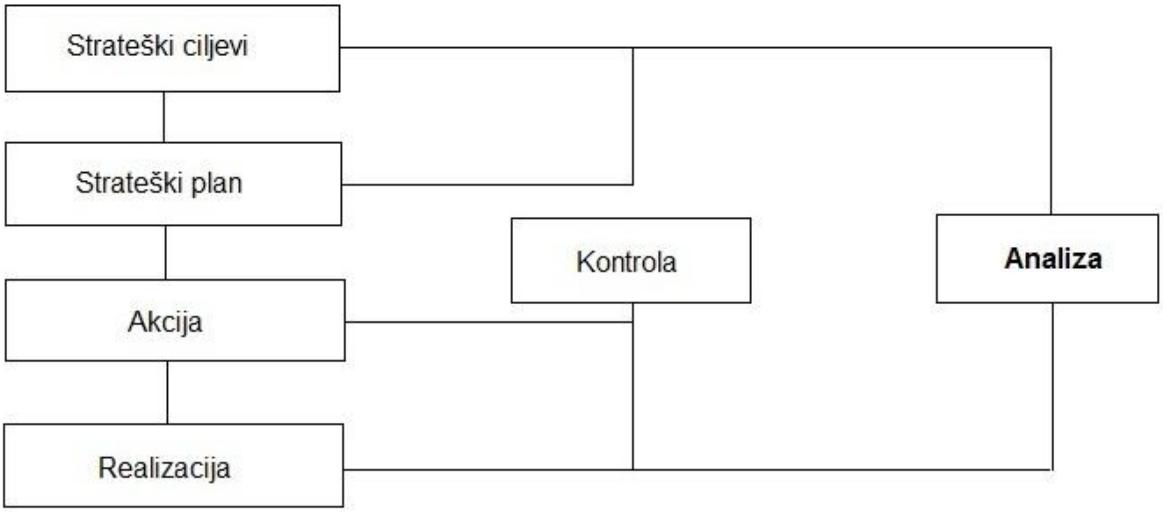
Izvor: Izrada autorice

Prema Druckeru (1985.) zadatke i ciljeve sfere moraju jasno definirati za mogućnost kvalitetnog postavljanja strategije upravljanja, pravila i provođenja reforme. Prve poduzetničke odrednice u inovacijskom djelovanju i nužne su društvu temeljenom na znanju. Ključni su element svake organizacije, iz razloga što "(1) cilj jasno definira smjer djelovanja (poznata je svrha poslovanja i rezultati koji se očekuju), (2) cilj je standard (norma) prema kojem se može mjeriti uspjeh i poduzimati potrebne mjere i

(3) cilj je sredstvo motivacije (izazov koji potiče zaposlenike na zalaganje i dobre radne rezultate)." (Lacković,2014:56)

U daljnjem napretku funkcije i procesi upravljanja neophodni su za postizanje željenih ciljeva. Rezultati se postižu skupnim radom, dok izoliranost nije rješenje niti način za postizanje željenih ciljeva. Prema Lackoviću (2014) proces strateškog upravljanja započinje definiranim planom što znači utvrđivanje svih elemenata uvažavajući vremenski proces, klasifikaciju i vrednovanje, odnosno nakon definiranog plana počinje realizacija – akcija (Slika 7). "Podrazumijeva postavljanje organizacije i raspored kadrova u smislu pouzdanog obavljanja poslova i zadataka na razini poduzeća i na zadani strateški rok ." (Lacković, 2014:59)

Slika 7 Proces strategijskog upravljanja



Izvor: Izrada autorice prema Lacković (2014:59)

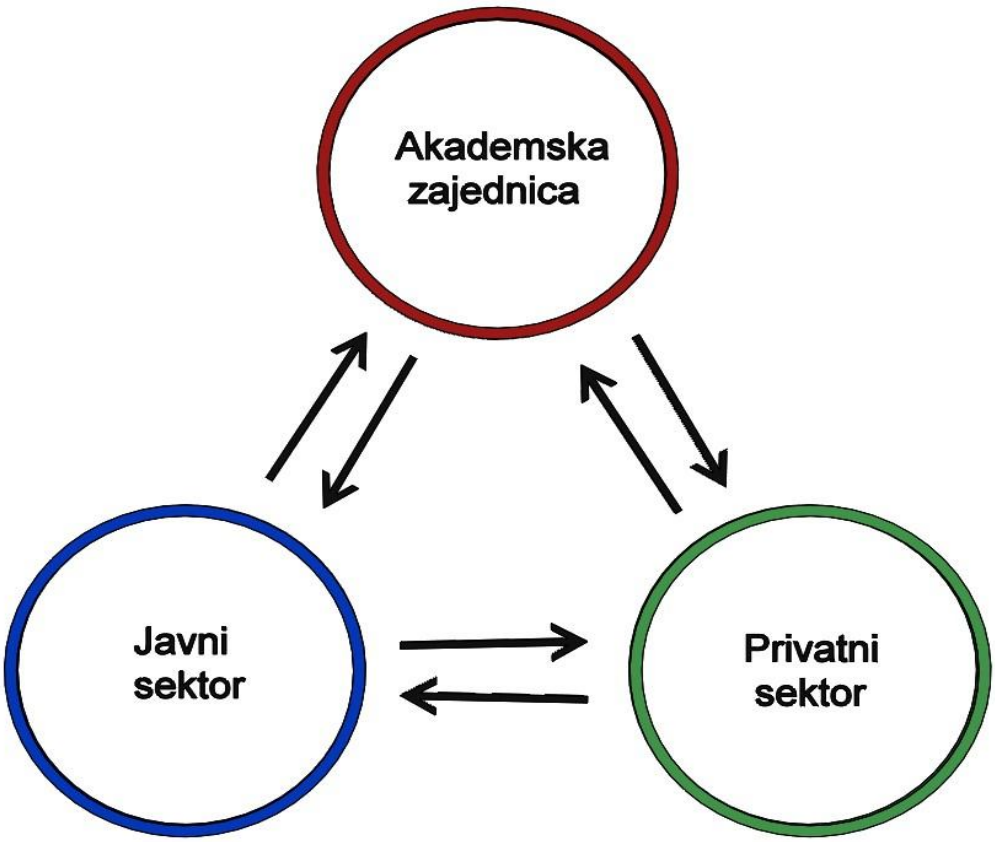
Plan realizacije postavljenih ciljeva podrazumijeva i motivaciju kadrova, organizaciju timskog rada i visoki stupanj komunikacije što je prikazano Slika 7. Kontrola nije krajnja aktivnost u postizanju ciljeva i realizaciji plana poslovanja, odnosno kreće se od strateških ciljeva, plana, akcije i realizacija kako bi se aktivirala svaka sfera pojedinačno. Rezultati analize akademske zajednice, privatnog i javnog sektora bili bi pouzdana podloga za postavljanje buduće poslovne strategije koja bi pokrenula sfere u smjeru umrežavanja, suradnje, visokog stupnja komunikacije kojima bi postigli rast

i razvoj u skladu s brzim društvenim, ekonomskim i tehnološkim promjenama. Elementi koji su bitni u održavanju i načinu postavljanja strategije, te ističe posebne značajke i funkciju pojma *outsourcing*.

2. Plan poslovanja

Nakon detaljne analize moguće je postaviti realne ciljeve i strategiju poslovanja svake sfere pojedinačno. Ulaskom u svaku sferu odrađena je analiza koja je potrebna kako bi uvidjeli što je moguće očekivati od pojedine sfere. Slikovni prikaz (Slika 8) strukture sfera prikazuje fazu koja se detaljnom analizom i planom poslovanja postiže.

Slika 8 Utjecaj analize i plan poslovanja



Izvor: Izrada autorice

Utjecaj faze plana poslovanja prikazana je strelicama koje se nalaze između sfera. Krenuli bi u definiranje suradnje i potencijalne suradnje u idućim koracima do trenutka uvođenja i djelovanja modela *Triple Helix* u pravom smislu. Akademska zajednica pruža neiscrpan izvor znanja, istraživanja te rezultate koje postižu praćenjem društvenih, tehnoloških i ekonomskih trendova i inovacije temeljne na znanju. Privatni sektor prati poduzetničke i inovacijske trendove. Istražuju svoju sferu djelovanja, brzorastuće društvene, tehnološke i ekonomske trendove. Javni sektor dozvoljava mogućnost ulaska u njegovu sferu, detaljnu analizu, reorganizaciju i plan poslovanja koji će biti u skladu s akademskom zajednicom i privatnim sektorom. Plan poslovanja druga je faza kojom bi došli do pokretanja međusektorske suradnje, definiranje zajedničkih ciljeva, sinergije praćenja društvenog, tehnološkog i ekonomskog napretka kako na nacionalnoj, tako i globalnoj razini .

3. Faza uvođenja outsourcinga u proces međusektorskog djelovanja

Nakon uvida u djelovanje sfera i stvarnu situaciju utemeljenu rezultatima istraživanja kojima su postavljeni zadatci, jasni ciljevi, upravljačka strategija i plan poslovanja prelazi se u iduću fazu. Omogućuje se postepeni ulazak u suradnju, shvaćanje potrebe i uvođenje poduzetništva i inovacija svake sfere u svoje djelovanje, kako bi se postigli postavljani zadatci, zadani ciljevi, rast i razvoj. Sagleda li se situacija u Hrvatskoj akademska zajednica i privatni sektor trude se pratiti korak brzih promjena, surađivati, usmjeravati svoje djelovanje u smjeru rasta i razvoja, no sve ide kroz "mala vrata" . Kaskanje javnog sektora usporava stvarni napredak koji bi se mogao postići, političke i pravne regulative koje nisu u skladu sa stvarnom Hrvatskom situacijom. Predstavlja više nego jasan nedostatak poduzetništva i inovacija u djelovanju sfere javnog sektora.

Vremenski razmak od uvida u problematiku poslovanja, pojave novog znanja, inovacija i primjenu rezultira praznim hodom koji dovodi do površnog uvođenja promjena, što zasigurno nije lijek za nastale probleme. Već kao svima očiti primjer može se navesti veliki broj iseljavanja i odljev mozgova sa područja Hrvatske. *Outsourcing* predstavlja primjer kreativnog i spektar širokog djelovanja suradnje koji je ujedno i treća faza. Nakon detaljne analize, postavljenih zadataka i ciljeva, uvođenja poduzetničke kulture i djelovanja sfera idući je korak koji približava

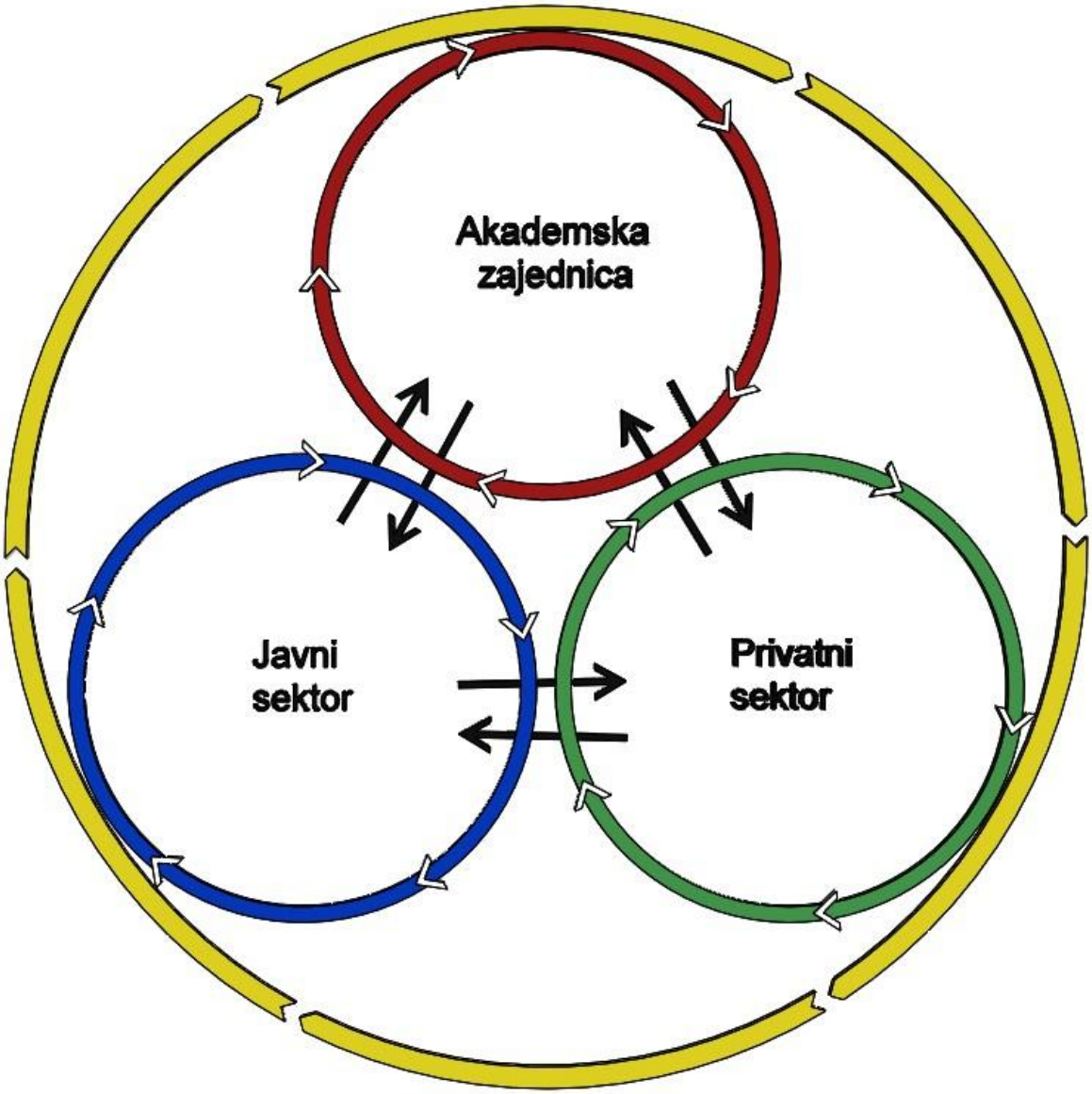
uvođenje i primjenu modela *Triple Helix*. Model *Triple Helix* strukturiran je u tri različite sfere, društvo je ono što je zajedničko obilježje, a temelj društva je suradnja. Sagleda li se u povijest napretka i razvoja bez suradnje i zajedništva gdje bi smo danas bili?! *Outsourcing* predstavlja upravo najvažniju fazu, već u prijevodu riječi *vanjski-izvor* možemo pretpostaviti u kojem smjeru krećemo, utjecaj eksternog djelovanja.

Sfere su definirane ali to ne znači da se društvo selektira i stavlja u okvire djelovanja. Sfere su definirane kako bi se saznalo koju suradnju i uslugu se može od pojedine sfere očekivati. Akademska zajednica širi svoje znanje, istraživanja, proučava djelovanje privatnog i javnog sektora ali ujedno i svoje aktivnosti kroz mogući napredak. Može poslužiti poput *vanjskoga-izvora,* eksternalizacija*,* s ciljem rasta i razvoja u suradnji s privatnim i javnim sektorom, time povećava i svoje djelovanje i širi svoj krug. Javni sektor treba širiti svoje djelovanje shvaćanjem potreba za promjenama, znanjem i istraživanjem akademske zajednice kako bi se pokrenuo i pratio korak brzih promjena. Reorganizacija puštanja kadrovskih poslova i uslužnih djelatnosti privatnom sektoru je u svojstvu smanjenja troškova i povećanja kvalitete usluga. Povećanje svoje sfere djelovanja u smislu veće kvalitete, smanjenjenja troškova, te fokusa na postavljene zadatke, ciljeve i poduzetničko djelovanje.

Javni sektor prihvaćanjem potrebe otvorenosti sfere i prepuštanjem privatnom sektoru dio svojih djelatnosti omogućio bi se daljnji rast i razvoj gospodarstva. Privatni sektor proširio bi svoju sferu djelovanja, povećala bi se ponuda i potražnja, te smanjila bi se porezna davanja i potraživanja koja su u konstantom porastu. Reorganizacijom javnog sektora smanjili bi se troškovi time bi se dopustio rast i razvoj drugih sfera, koje bi u dugoročnom djelovanju došle do međusektorskog preklapanja, odnosno hibridne organizacije. U daljnjem tekstu navedeni slikovni prikaza rast i razvoj utjecaj *outsourcinga* (Slika 9) prikazuje doprinos analize, poslovnog plana i aktivne međusektorske suradnje.

Sfere su prikazane kružnicama djelovanja akademske zajednice, privatni i javni sektor koje uvođenjem promjena i reorganizacijom, te utjecajem *outsourcinga* krug dobiva smjer kretnje što je prikazano bijelim strjelicama.

Slika 9 Rast i razvoj utjecaj *outsourcinga*



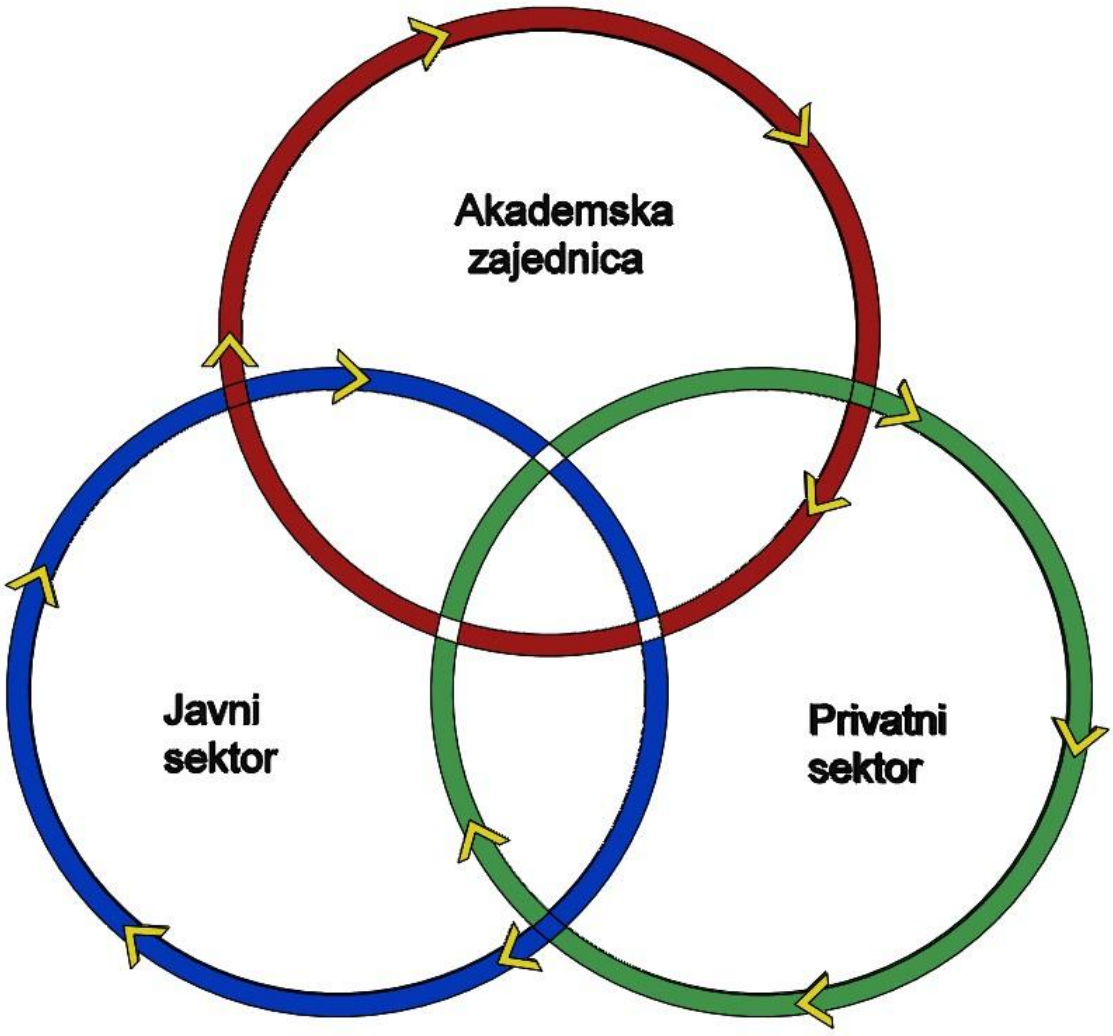
Izvor: Izrada autorice

Outsourcing i njegov utjecaj prikazan je žutom, odnosno vanjskom kružnicom što bi značilo da sfere kontinuiranom suradnjom rastu i kreću s rotacijom u istom smjeru odnosno pokreću i specijaliziraju tržište. *Outsourcing* poslovnih dilema, djelatnosti i usluga dovodi do pokretanja rotacije kružnica što rezultira međusektorskom suradnjom. Aktivnim međusektorskim djelovanjem dolazi do pojedinačnog rasta sektora odnosno maksimalno korištenje potencijala svakog sektora.

4. Implementacija - *Triple Helix*

Prolaskom kroz prethodne tri faze dolazi se do posljednje faze implementacija modela *Triple Helix-a* na željenom području djelovanja. Prethodne tri faze predkorak su koji je nužan kako bi se model inovacijskog procesa sproveo i održao na području djelovanja, odnosno u Hrvatskoj. Prolaskom kroz pojedinu fazu postavlja se temelj koji je potreban modelu *Triple Helix* za pokretanje spiralnog stupa djelovanja. Prethodne tri faze dovele su do pokretanja sfera i međusektorskog djelovanja. Definiranjem problematike poslovanja, analizom, plana poslovanja i uvođenjem *outsourcinga* pokrenula bi se kretnja, odnosno rast sfera koji je prikazan kružnicama (Slika 10).

Slika 10 *Triple Helix* - međusektorsko preklapanje i hibridna organizacija



Izvor: Izrada autorice

Slikovnim prikazom (Slika 10) rasta i razvoja strukture i međusektorske suradnje možemo sagledati implementaciju *Triple Helix-a* što je posljednja faza i konačni cilj kojem bi trebali težiti. Pozitivni utjecaj, rast, razvoj i održavanje konkurentnosti na nacionalnoj i globalnoj razini doprinos je hibridne organizacije i međusektorske suradnje kojoj prethode jasno definirana pravila i reforme kako bi snaga sinergije i spiralnog stupa djelovanja funkcionirala na određenom području.

6 ISTRAŽIVANJE U PODRUČJU SOCIJALNE SKRBI

Isticanje poduzetničkih odrednica i potrebe za inovatorstvom u javnom sektoru dovodi do zaključnog djela diplomskog rada. Temeljnog na istraživanju i gotovo jednogodišnjem radnom iskustvu autorice u javnom sektoru. Objasniti će se i prikazati mogućnosti koje su na raspolaganju institucijama Hrvatskog javnog sektora kako bi uvele inovacije i poduzetništvo u svoju sferu djelovanja. Cilj istraživanja je osvještavanje potrebe za organizacijskim i ustrojbenim promjenama koje su potrebne javnom sektoru u Hrvatskoj u svrhu smanjenja troškova, povećanja kvalitete usluga i u konačnici mogućnosti razvoja privatnog sektora i davanje na važnosti akademskoj zajednici. Primjena modela *Triple Helix* u Hrvatskoj iziskuje promijene ali nije neostvariva.

6.1 Istraživanje

Institucija pripadanjem Ministarstva za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku Republike Hrvatske u kojoj se sprovelo istraživanje važnosti *outsourcinga*, reorganizacije i utjecaj javnog sektora za primjenu modela *Triple Helix-a* na području Hrvatske primarna djelatnost je dom socijalne skrbi, način pružanja skrbi izvan vlastite obitelji, uvjetima prostora, opreme i radnika doma socijalne skrbi, terapijske zajednice, vjerske zajednice, udruge i drugih pravnih osoba centra za pomoć i njegu u kući. Prema "Pravilniku o unutarnjem ustroju i sistematizaciji radnih mjesta 2013. godine" obavljanje djelatnosti institucije organizirano je u okviru slijedećih ustrojbenih jedinica (odjela):

1. Odjel psihosocijalne rehabilitacije;
2. Odjel njege i brige o zdravlju;
3. Odjel prehrane i tehničkih poslova;
4. Dislocirana jedinica;

, a obavljanje administrativno-računovodstvenih poslova bez osnivanja odjela je pod neposrednim rukovođenjem ravnatelja i izdvaja se kao odsjek. Odjel za psihosocijalnu rehabilitaciji iziskuje 13 izvršitelja, odjel njege i brige o zdravlju 12 izvršitelja, odjel prehrane i tehničkih poslova 11 izvršitelja, dislocirana jedinica 10 izvršitelja, poslovi pod neposrednim rukovođenjem ravnatelja 5 izvršitelja ubrajanjem

ravnatelja u ukupan broj. Prema potrebama institucije ukupan broj izvršitelja, odnosno radnika je 51 prema Statutu institucije, odnosno Pravilniku o unutarnjem ustroju i sistematizaciji radnih mjesta 2013. godine (Prilog 1).

Podatci koji su korišteni u istraživanju prikupljeni su iz odjela pod neposrednim rukovođenjem ravnatelja, odsjek administrativno-računovodstvenih poslova. Cilj istraživanja je prikazati rezultate ukupnog troška poslova pod neposrednim rukovođenjem ravnatelja, odnosno administrativno-računovodstvenih poslova. Prema Druceru (1985.) kadrovske službe koje su "institucije javnih službi" u javnom sektoru rijetko uvode inovacije i spoznaju o potrebi poduzetništva u svojem djelovanju, a ujedno bilo bi dobro kada bi sagledali kao trošak na teret držanog proračuna koji bi ujedno mogao biti i prvi primjer kako uvesti *oustourcing* u djelovanje javnog sektora u korist svih sfera, reorganizacija i plan poslovanja uskladiti s akademskom zajednicom i privatnim sektorom i doprinijeti razvoju i rastu međusektorskom suradnjom.

Tablica 1. Radna mjesta, broj izvršitelja i potrebna stručna sprema

POSLOVI POD NEPOSREDNIM RUKOVOĐENJEM RAVNATELJA			
Radno mjesto	Broj izvršitelja	Stručna sprema	Posebni uvjeti
Voditelj računovodstva	1	Završen preddiplomski ili diplomski sveučilišni studiji	3 godine radnog iskustva
Likvidator obračuna plaća	1	Srednjoškolsko obrazovanje ekonomskog usmjerenja	1 godina radnog iskustva
Likvidator-blagajnik	1	Srednjoškolsko obrazovanje ekonomskog usmjerenja	1 godina radnog iskustva
Administrativni referent	1	Srednjoškolsko obrazovanje upravnog ili drugog društvenog usmjerenja	1 godina radnog iskustva
UKUPNO	4		

Izvor: izrada autorice prema "Pravilniku o unutarnjem ustroju i sistematizaciji radnih mjesta, 2013." (Prilog 1 - ODSJEK)

Ukupan broj izvršitelja potreban za obavljanje redovnih administrativno-računovodstvenih poslova je četiri, što se može vidjeti iz Tablica 1. Jedno radno mjesto na kojem je potrebna viša stručna sprema (VŠS) ili visoka stručna sprema (VSS) i tri izvršitelja sa srednjom stručnom spremom (SSS), te godine radnog iskustva koje su potrebne sukladno obvezama radnog mjesta. Iako prema Statutu institucije i pravilniku potreban broj izvršitelja jasno je definira, tijekom istraživanja uzelo se u obzir odsustvo radnika zbog privremene nesposobnosti za rad, što dovodi do ukupnog troška plaća radnika i nemogućnosti redovitog obavljanja tekućih administrativno-računovodstvenih poslova. U idućem tabelarnom prikazu (Tablica 2) biti će prikazan stvarni broj zaposlenika poslova pod neposrednim rukovođenjem ravnatelja, te ukupan trošak bruto i neto isplate plaća u 2018. godini.

Tablica 2. Ukupan broj izvršitelja, bruto i neto isplate plaća u 2018. godini

Radno mjesto	**Broj izvršitelja**	**BRUTO ispala (kn)**	**NETO isplata (kn)**	**UKUPAN TROŠAK BRUTO (kn)**	**UKUPAN TROŠAK NETO (kn)**
Voditelj računovodstva	1 *zamjena	73 265,38 23 048,39	51 730,75 16 546,71	96 313,77	68 277,46
Likvidator obračuna plaća	1/2 1/2	32 033,97 29 486,62	25 627,21 23 589,31	61 520,59	49 216,52
Likvidator-blagajnik	1 *zamjena *zamjena	20 212,80 9 976,78 11 770,79	16 170,25 7 981,44 9 304,54	41 960,37	33 456,23
Administrativni referent	1 *zamjena	32 749,56 13 256,09	26 199,66 10 604,85	46 005,65	36 804,51
UKUPNO	**9**			**245 800,38**	**187 754,72**

Izvor: Izrada autorice prema: OBRAZAC IP

Tablica 2 izrađena je prema podatcima kojima je autorica ovog rada imala pristup i dopuštenje u svrhu provođenja istraživanja od ovlaštene osobe, ravnatelja institucije.

Slika 11 prikazuje nam primjer obrazaca IP preuzeto sa stranica Ministarstva Financija - Porezna Uprava Republike Hrvatske.

Slika 11 Obrazac IP

OBRAZAC IP

(iznosi u kunama i lipama)

I. PODACI O POSLODAVCU - ISPLATITELJU PLAĆE/MIROVINE	II. PODACI O RADNIKU, UMIROVLJENIKU, OSOBI KOJA OSTVARUJE PLAĆU
1. NAZIV/IME I PREZIME	1. IME I PREZIME
2. ADRESA	2. ADRESA
3. OIB	3. OIB

III. PODACI O PLAĆI, MIROVINI, DOPRINOSIMA, POREZU I PRIREZU U _____ GODINI	IDENTIFIKATOR[1]	

MJESEC ISPL.	ŠIFRA OPĆINE/ GRADA	ISPLAĆENA PLAĆA I MIROVINA	UPLAĆENI DOPRINOSI IZ PLAĆE	DOHODAK	OSOBNI ODBITAK	POREZNA OSNOVICA	UPLAĆENI POREZ I PRIREZ	NETO ISPLATA
1	2	3	4	5 (3-4)	6	7 (5-6)	8	9 (5-8)
UKUPNO								

DATUM SASTAVLJANJA _____

_____
PEČAT I POTPIS OVLAŠTENE OSOBE

[1] **1** za poslodavce kod kojih je Obrazac PK **2** za druge poslodavce (ne popunjavaju stupac 6) **3** za poslodavce koji isplaćuju plaće i mirovine za prethodna porezna razdoblja (godine) (čl. 45. st. 3. Zakona i čl. 61. st. 10. Pravilnika) **4** za druge isplatitelje mirovine (kod kojih se nalazi preslika porezne kartice sukladno čl.61 st.18. Pravilnika)

Izvor: Ministarstvo Financija - Porezna Uprava (2018.)

Navedeni slikovni prikaz (**Pogreška! Izvor reference nije pronađen.**) primjer je obrazac IP ojeg poslodavac ima obvezu do 31. siječnja naredne godine, u ovom slučaju 2019. godine, uručiti za prethodnu godinu radnicima i bivšim radnicima (prema kojima je poslodavac u 2018. godini imao isplate po osnovi radnog odnosa). Obrazac se sastoji od tri obvezna polja ispune:

I. Podaci o poslodavcu-isplatitelju plaće/mirovine,
II. Podaci o radniku, umirovljeniku, osobi koja ostvaruje plaću
III. Podaci o plaći, mirovini, doprinosima, porezu i prirezu u _____ godini.

Za izradu Tablica 2 koristio se obrazac IP izvršitelja u prethodnoj godini 2018. i prikazao ukupan bruto i neto trošak plaća u 2018. godini za odsjek administrativno-

računovodstvenih poslova. Primjer ispunjenog obrazac IP koji je korišten u svrhu istraživanja priložen je kao Prilog 2.

Iz tabelarnog prikaza možemo zaključiti iako je Statuom i pravilnikom institucije predviđen broj izvršitelja 4, zbog privremen nesposobnosti za rad konačni broj izvršitelja je 8, odnosno 9 iz razloga što je radno mjesto likvidator obračuna plaća podijeljen na dvije osobe s nepunim radnim vremenom, četiri sata po izvršitelju, s obzirom na stvarno stanje radno mjesto likvidator obračuna plaća prikazan je brojem izvršitelja 2 x 1/2 = 1. Prikazom bruto i neto isplate dolazimo do ukupnog troška izvršitelja djelatnosti što dovodi do zaključka da u koliko javni sektor prođe kroz faze analize i poslovnog plana mogao bi uvidjeti konačni ukupni trošak koji je moguće smanjiti novčano i poslovno u smislu nedostatka kontinuiteta u obavljanju tekućih potreba poslovanja.

Tablica 3. Uredski materijal i održavanje

Partneri	**Neto trošak (kn)**	**Bruto trošak (kn)**
Istarske knjižare d.o.o.	619,56	774,45
M.T. Uredska oprema d.o.o.	5.617,55	7.021,94
Polaris d.o.o.	180,00	225,00
Pajo d.o.o.	7.637,34	9.288,03
Tamada d.o.o.	25.359,00	33.416,25
Enel Split d.o.o.	4.360,10	6.570,76
UKUPNI TROŠAK (kn)	**43.773,55**	**57.296,43**

Izvor: Izrada autorice prema Karticama partnera od 01.01.2019. do 31.12.2018.

Tablica 3 izrađena je prema karticama partnera knjige ulaznih faktura (KUF) kojima se pristupilo iz programa ENEL koji je baza svih računovodstvenih poslova, te se unose tekući poslovi likvidature ulaznih računa, blagajničko poslovanje, materijalno knjigovodstvo, skladišno poslovanje i ostalo, u javnom sektoru Republike Hrvatske. Primjer popunjene kartice partnera knjige ulaznih faktura Prilog 3. Treća tablica daje nam uvid u godišnju potrošnju uredskog materijala i održavanja koji su potrebni u obavljanju tekućih administrativno-računovodstvenih poslova odsjeka.

Rezultati dovode to treće faze uvođenja *outsourcinga* kadrovskih usluga javnog sektora, kao početak novog poslovnog plana u smjeru smanjenja troškova i povećanja kvalitete poslovanja. Zbroj ukupnog bruto trošak Tablica 2 i Tablica 3 prikazuje nam ukupni iznos troška odsjeka administrativno-računovodstvenih poslova koji iznosi 303.096,81 kuna. Uzmemo li u obzir iznos s blagim odstupanjem +/- može se zaključiti kako *outsourcing* kadrovskih službi, odsjeka i pojedinih odjela u javnom sektoru svakako bi doprinijelo smanjenju troškova i mogućnosti reinvesticija državnog budžeta, rasterećenje poreznih obveznika, povećanje kvalitete usluga ulaskom u poslovni kontinuitet, rastu i razvoju privatnog sektora, prihvaćanje važnosti akademske zajednice i smanjenju broja iseljavanja, odnosno odljevu mozgova iz Hrvatske. "*Outsourcing* računovodstvene djelatnosti, kao i sve druge vrste *outsourcinga,* razvija se velikom brzinom u posljednjih desetak godina, zahvaljujući liberalizaciji trgovine, razvoju komunikacijske tehnologije i konstantnom tehnološkom rastu i razvoju. Samo neke od računovodstvenih usluga koje se izdvajaju(eksternaliziraju) u poduzeću su: priprema poslovnih i osobnih poreznih prijava, knjigovodstvene usluge, uključujući i obračun plaća i priprema bilance, izrada financijskih izvješća, financijsko planiranje, kao i savjetodavne usluge. Glavna prednost koju tvrtke očekuju ukoliko se odluče na primjenu *outsourcinga* najvećim dijelom smanjenje troškova, ali sve dok je trošak glavni faktor u odluci primjene *outsourcinga,* ne ostvaruje se prava bit *outsourcinga."* (Liović, 2016:225)

Pitanje koje se uvijek ponavlja je strah od gubitka stalnog radnog mjesta, ali u vrijeme brzih društvenih, tehnološki i ekonomskih promjena i trenutne Hrvatske situacije nema prostora za razmišljanje o pojedincima, već kako pokrenuti tržišni i gospodarski razvoj u smjeru napretka i budućnosti za naredne generacije. "Kako bi odnos između računovodstvenog poduzeća i *outsourcing* poduzeća bio učinkovitiji, treba biti utemeljen na partnerkom odnosu tih poduzeća. Prema navedenom autoru, glavni pokretač *outsourcinga* jest smanjenje troškova, a fokus *outsourcinga* računovodstva jest smanjenje posebno neizravnih troškova. Eksterni *outsourcing* se provodi prvenstveno na taktičkoj razini kako bi se smanjili troškovi viška zaposlenika, a interni se obavlja na strateškoj razini s ciljem približavanja klijentu." (Liović, 2016:225)

Postepenim uvođenjem promjena, odnosno prolaskom kroz faze uvođenja i primjene modela *Triple Helix* i u konačnici njegovom implementacijom pokrenuo bi se

društveni i gospodarski razvoj. Proces za kojeg je potrebno strpljenje i vrijeme, analize, promijene i jasno definirane reforme koje bi u konačnici doprinijele rastu i razvoju svake sfere. Prihvaćanje potrebe poduzetništva i inovacija, neovisno o sferi djelovanja, prijeko je potrebno s obzirom na globalizaciju za koju je prije svega potrebna visoka razina lokalne, regionalne i nacionalne konkurentnosti. Zatvorenost javnog sektora više nije prihvatljiva opcija, prikupljenim podatcima prikazao se ukupni trošak samo jednog odsjeka, te se ostavio prostor za postavljanje teza koliki bi bio ukupni trošak pomnožen ukupnim brojem administrativno-računovodstvenih odsjeka u javnom sektoru. Autorica ovog rada prikazala je mogućnosti koje su tu ispred nas samo je potrebno krenuti, donijeti odluke i odgovore na pitanja, želimo li promijene i budućnost u Hrvatskoj ili ne.

Outsourcing pojedinih odsjeka i odjela javnih službi samo je jedna od mogućnosti. Pojedini stručni odjeli, kao npr Odjel psihosocijalne rehabilitacije mogao bi pružati svoje usluge i "van institucije", odnosno *outsoursing* prema drugim sferama i društvu, privatnom sektoru i akademskoj zajednici. Otvaranje i pristup javnog sektora dovodi do niza mogućnosti iz kojih bih se pokrenula međusektorska suradnja, prihvaćanje potrebe *outsourcinga,* te implementacija modela *Triple Helix*. Otvorile bi se mogućnosti specijalizacije tržišta time i razvoj privatnog sektora koji bi omogućio otvaranje novih radnih mjesta. Ujedno bi i proširio prostor za pružanje sigurnosti radniku u privatno sektoru, akademskoj zajednici potvrdu sprovedenih istraživanja i smjer razvoja znanja u specijaliziranom području sa stvaranjem budućnosti u Hrvatskoj.

ZAKLJUČAK

Triple Helix model je inovacijskog procesa, te još uvijek predstavlja relativno novi i neistražen pojam, navedeno se primarno odnosi na Republiku Hrvatsku. Proces djelovanja modela inovativan je pristup i smjer razvoja prema kojem bi trebali težiti. Obilježje modela koje posebno možemo istaknuti je suradnja koja je u primjeni *Triple Helix-a* nedvojbeno prioritetni čimbenik u smjeru društvenog, tehnološkog i ekonomskog rasta i razvoja. Isticanjem važnosti tri sfere, akademske zajednice, privatnog i javnog sektora i međusektorske suradnje naglasak je na smjeru budućnosti ekonomskog, institucionalnog, gospodarskog i društvenog napretka. Implementacija modela *Triple Helix-a* na željenom području inovativan je i kompleksan proces za kojeg su potrebne iznimne poduzetničke vještine. Uvjetno rečeno otvoreni ulazak u svaku sferu pojedinačno kako bi mogli prikupiti potrebne podatke za detaljne analize, definiranje potrebnih promjena i reformi u smjeru izrade poslovnog plana kojim bi se uskladili individualni ciljevi svake sfere, te njihov zajednički cilj što dovodi do hibridne organizacije i spiralnog stupa djelovanja. Međusektorsko preklapanje, ulazak sfera u međusobna djelovanja pravilnim postupanjem omogućilo bi snagu pozitivnog utjecaja primjene *Triple Helix* modela. Iako je zahtjevan proces, dugotrajan i kompleksan dugoročno gledano njegov utjecaj i razvoj suradnje, ne samo poslovne već i društvene, dovelo bi do rezultata koji bi uvjetno rečeno bili nemjerljivi. Istraživanjem i prikupljenim podatcima cilj je bio prikazati samo jedan mali dio kojeg većina nije svjesna i u koje sve troškove odlazi novac poreznih obveznika, odnosno državnog budžeta Republike Hrvatske, te iseljavanje stanovništva i odljev mozgova kao jedan od problema, realnost koju ne smijemo zanemariti, već se suočiti i pronaći rješenja.

Promjene su proces, ali one su nužne u vrijeme brzorastućih inovacija i razvoja na svakom području poslovanja kaskanje nije opcija, djelovati treba sada i odmah, budućnost je ono prema čemu se moramo usmjeri, ne riječima već djelima. Prikupljeni podatci prikazali su kako neovisno o Statutu i Pravilniku institucije koja je pripadanjem Ministarstva za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku Republike Hrvatske i kao takva sfera javnog sektora ukupan broj izvršitelja u odsjeku administrativno-računovodstvenih poslova 50% je veći od propisanih potreba, što bi značilo povećanje ukupnog bruto troška na plaće. Uzme li se u obzir ukupan trošak

uredskog materijala i održavanja (Tablica 3) kojeg zbrajamo s ukupnim troškom plaća izvršitelja (Tablica 2) dolazimo do iznosa koji na godišnjoj razini prelazi 300.000,00 kuna, trošak samo jednog odsjeka koji je financiran iz državnog budžeta Republike Hrvatske koja broji dvadeset Ministarstva koja djeluju u državi. Navedeni odsjek samo je jedan od primjera kojim se dokazuje kako su promjene nužne kao i prihvaćanje poduzetništva i inovacija u svim sferama za pokretanje međusektorske suradnje. *Outsourcing* računovodstvenih usluga iz javnog sektora samo je jedan od primjera kakve bi se mogućnosti stvorile za privatni sektor i akademsku zajednicu. Otvaranje sfere javnog sektora pokrenuo bi rast i razvoj privatnog sektora, odnosno rast i razvoj gospodarstva, nova radna mjesta koja bi pružala jednaku sigurnost kojoj svaki radnik teži, omogućila bi se specijalizacija tržišta kojom bi se stvorila i bolja perspektiva za akademsku zajednicu, prihvaćanje akademskih istraživanja i pogled u budućnost koji je mladim entuzijastima potreban. Dugoročno gledano međusektorska suradnja je potrebna ona dovodi do preklapanja sfera koja zajedničkom sinergijom stvaraju spiralni stup djelovanja i hibridnu organizaciju. Pojedinac nikada nije bio jači od većine, to je svima dobro znano, prihvaćanje potrebe za međusektorskom suradnjom i zajedničkim djelovanjem prvi je korak koji Hrvatska i njeni građani moraju osvijestiti. Istraživanjem se prikazao ukupan trošak samo jednog odsjeka institucije koja je svojim djelovanjem dio javnog sektora. Cilj je bio prikazati i dokazati kako su detaljne analize i novi poslovni planovi javnom sektoru u Hrvatskoj potrebni za dobrobit društva, tržišta i gospodarstva. Moglo bi se reći da je pristup autorice idealistički, no osvrnemo li se i sagledamo li realnost Hrvatske vrijeme je za promjene. Promijene iziskuju vrijeme, pa čak i malo idealistički pristup, ali ne znači da je nerealan. Dugoročno gledano u pitanju je samo "nekoliko" godina koje su potrebne kako bi se došlo do prvih rezultata sprovedenih promjena. Odnosno nemjerljivo je s doprinosom kojeg bi postigli kao temelj i budućnost za nove generacije, novu vrstu poslovanja i praćenje brzorastućih trendova.

LITERATURA

Knjige:

1. Buble,M., Kružić,D. (2006): Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. RRiF-plus d.o.o., Split.
2. Deželjin,J., Deželjin,J., Dujanić,M., Tadin,H., Vujić,V. (1999): Poduzetnički menadžment: Izazov, rizik, zadovoljstvo. M.E.P. Consult Sveučilište u Rijeci, Zagreb.
3. Drucker, F. P. (1985): Inovacije i poduzetništvo: praksa i načela. Globus, Nakladni zavod, Zagreb.
4. Etzkowitz, H. (2008): The *Triple Helix*: University-Industry-Government Innovation in Action. New York and London, Routledge.
5. Gibbons,M., Limoges,C., Nowotny,H., Schwartzman,S., Scott,P., Trow,M. (1994): The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. Sage, London.
6. Goldstein,S. (2016): Poduzetništvo u kreativnim industrijama. Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb.
7. Halsey,A. H. (2010): "Admission". U: W. Ruegg (ur.), A History of the Universty in Europe. Volume 4: Universities since 1945. Cambridge University Press, Cambridge. str. 207-237.
8. Haskins,H.,C. (1957): The Rise of the Universities. Cornell University Press, Ithaca and London.
9. Hisrich,D. R., Peters, P. M., Shepherd, A. D. (2011): Poduzetništvo. MATE d.o.o., Zagreb.
10. Lacković, Z. (2014): Outsourcing u održavanju. Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Građevinski Fakultet u Osijeku, Osijek.
11. Kersan-Škabić,I., Afrić-Rakitovac,K. (2011): Klasteri i gospodarski potencijali Istarske županije. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković", Pula.

Znanstveni radovi i članci:

1. Etzkowitz,H.: Normative change in science and the birth of the *Triple Helix*. Stanford University, Sage, Social Science Information, September 2011.
2. Etzkowitz,H., Leydesdorff, L.: The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a *Triple Helix* of university-industry-government relations. Elsevier Research Policy 29, 2000., 109-123.
3. Gibbons, M.: What Kind of University? Research and Teaching in the 21st Century (The Beanland Lecture). Melbourne: Victoria University of Technology, 1997.
4. Liović,D.: Outsourcing - rizična ušteda? . Sveučilište Josipa Jurja Strissmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Finiz, 2016. , Osijek.
5. Singer,S., Oberman,P.,S. : *Triple Helix* evaluation: How to test a new concept with old indicators. Ekonomski pregled, Vol.63 No.11, Prosinac 2012.
6. Singer,S.,Oberman,P.,S.: From ignoring to leading Changes-What Role Do Universities Play in Developing Countries? (Case of Croatia). Ekonomski vjesnik: Review of contemoraray enterpreneurship, business, and economic issues, Vol.XXIII No.2, Prosinac 2010.
7. Marcelić,S.: Suvremeni modeli sveučilišta i njihova kritika u društvenim znanostima. Soc. ekol. Zagreb, Vol. 24, No. 1, Studeni 2015.
8. Muller, S.: Wilhelm von Humboldt and the University in the United States. Johns Hopkins APL Technical Digest, Volume 6, No. 3, July-September 1985.
9. Zagorac,I.: Ideja sveučilišta i uloga filozofije. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Odsjek za filozofiju, Zagreb, Hrvatska , Srpanj 2017.

Mrežni izvori:

1. BIOS, *Poduzetnički inkubator*

   https://inkubator.hr/ (pristupljeno 20.03.2019.)

2. FSB Racing Team
   https://www.fsb-racing.com/ (pristupljeno 20.03.2019)

3. CEPOR, *Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2018*

   http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf (pristupljeno 07.03.2019.)

4. InfoTrend, *Triple Helix spavajući div*

   http://www.infotrend.hr/clanak/2014/10/triple-helix-spavajuci-div,81,1085.html (pristupljeno 20.09.2018.)

5. Ministarstvo Financija - *Porezna Uprava RH*
   https://www.porezna-uprava.hr/HR_obrasci/Documents/ARHIVA%20OBRAZACA/POREZ%20NA%20DOHODAK/IP.pdf (pristupljeno 17.04.2019.)

6. OECD, *Better policies for better lives*

   http://www.oecd.org/ (pristupljeno 18.11.2018.)

7. Osječka televizija, *Tehnološki park Osijek*

   http://osjecka.com/tehnoloski-park-osijek/ (pristupljeno 24.03.2019.)

8. OSWEGO, *State University of New York - Dr. Henry Etzkowitz*

   https://www.oswego.edu/business/dr-henry-etzkowitz (pristupljeno 18.11.2018.)

9. Poduzetnički portal, *Doktorski seminar Triple Helix*
   http://www.poduzetnistvo.org/news/doktorski-seminar-triple-helix (pristupljeno 12.07.2018.)

10. Poslovni dnevnik, *Što je to ´outsourcing´ i kako je u Hrvatskoj dobio negativne konotacije*

http://www.poslovni.hr/hrvatska/sto-je-to-outsourcing-i-kako-je-u-hrvatskoj-dobio- negativne-konotacije-270599 (pristupljeno 24.03.2019.)

11. Stanford University, *Triple Helix Research Group - The Triple Helix concept*

https://triplehelix.stanford.edu/3helix_concept (pristupljeno 24.11.2018.)

12. *Triple Helix* association
https://www.triplehelixassociation.org/ (pristupljeno 18.11.2018.)

13. *Triple Helix* XII Internacional Conference, *Concept - Theoretical Framework*

http://tha2014.org/concept (pristupljeno 18.11.2018.)

POPIS SLIKA

Slika 1 Tri usmjerenja inovacije 8
Slika 2 Model poduzetničkog sveučilišta 26
Slika 3 Etatistički model odnosa akademske zajednice - privatnog sektora - javnog ... sektora 29
Slika 4 Nemiješanje države u ekonomska pitanja, tzv "laissez-faire" model..... 31
Slika 5 *Triple Helix* model odnosa akademske zajednice, privatnog i javnog sektora 33
Slika 6 Nedostatak odnosa - akademska zajednica, privatni i javni sektor 55
Slika 7 Proces strategijskog upravljanja 56
Slika 8 Utjecaj analize i plan poslovanja..... 57
Slika 9 Rast i razvoj utjecaj *outsourcinga* 60
Slika 10 *Triple Helix* - međusektorsko preklapanje i hibridna organizacija 61
Slika 11 Obrazac IP..... 66

POPIS TABLICA

Tablica 1. Radna mjesta, broj izvršitelja i potrebna stručna sprema 64
Tablica 2. Ukupan broj izvršitelja, bruto i neto isplate plaća u 2018. godini 65
Tablica 3. Uredski materijal i održavanje 67

POPIS PRILOGA

Prilog 1 Pravilnik o unutarnjem ustroju i sistematizaciji radnih mjesta : ukupan broj izvršitelja, stručna sprema, posebni uvjeti 79
Prilog 2 Primjer - ispunjeni obrazac IP..... 84
Prilog 3 Primjer - Kartica partnera (KUF)..... 85

Prilog 1 Pravilnik o unutarnjem ustroju i sistematizaciji radnih mjesta : ukupan broj izvršitelja, stručna sprema, posebni uvjeti

ODSJEK

Radno mjesto	Broj izvršitelja	Stručna sprema	Posebni uvjeti
Ravnatelj	1	- završen diplomski sveučilišni studij ili poslijediplomski studij socijalnog rada, socijalne politike, prava, psihologije, sociologije, socijalne pedagogije, edukacijske rehabilitacije, logopedije, pedagogije, medicinskih, humanističkih ili drugih društvenih znanosti. -da ne postoji zapreka iz članka 205. stavka 1. Zakona o socijalnoj skrbi	najmanje pet godina radnog iskustva u struci, od toga najmanje tri godine u djelatnosti socijalne skrbi
		Iznimno, predbolonjski sveučilišni studij i da ne postoji zapreka iz članka 205. stavka 1. Zakona o socijalnoj skrbi	najmanje pet godina radnog iskustva u struci, od toga najmanje tri godine u djelatnosti socijalne skrbi
Poslovi pod neposrednim rukovođenjem ravnatelja			
Voditelj računovodstva	1	završen predbolonjski diplomski sveučilišni studij	3 god. radnog iskustva
Likvidator obračuna plaće	1	srednjoškolsko obrazovanje ekonomskog usmjerenja	1 god radnog iskustva
Likvidator - blagajnik	1	srednjoškolsko obrazovanje ekonomskog usmjerenja	1 god radnog iskustva
Administrativni referent	1	srednjoškolsko obrazovanje upravnog ili drugog društvenog usmjerenja	1 god radnog iskustva
UKUPNO	5		

1. ODJEL PSIHOSOCIJALNE REHABILITACIJE

Radno mjesto	Broj izvršitelja	Stručna sprema	Posebni uvjeti
Socijalni radnik	1	diplomski sveučilišni studij socijalnog rada	1 god. radnog iskustva i položen stručni ispit
Psiholog	1	diplomski sveučilišni studij psihologije	1 god. radnog iskustva i položen stručni ispit
Defektolog Rehabilitator	3	diplomski sveučilišni studij edukacijske rehabilitacije; diplomski sveučilišni studij iz područja odgojnih znanosti	1 god. radnog iskustva i položen stručni ispit
Radni terapeut	2	stručni studij radne terapije	1 god. radnog iskustva i položen stručni ispit
Radni instruktor u savladavanju vještina svakodnevnog življenja	2	preddiplomski ili diplomski sveuč. studij iz odgovarajućeg područja ovisno o programu odnosno magistar struke/: stručni studij - stručni pristupnik iz odgovarajućeg područja ovisno o programu	1 god. radnog iskustva i položen stručni ispit
Radni instruktor - tehničar	1	srednjoškolsko obrazovanje odgovarajućeg usmjerenja	1 god. radnog iskustva i položen stručni ispit
Kineziterapeut	1	preddiplomski ili diplomski sveučilišni studij kineziologije , stručni studij trenerske struke	1 god. radnog iskustva i položen stručni ispit
Glazbeni terapeut	1	preddiplomski ili diplomski sveučilišni studij glazbene pedagogije ili glazbene umjetnosti : srednjoškolsko glazbeno obrazovanje	1 god. radnog iskustva i položen stručni ispit
Likovni terapeut	1	preddiplomski ili diplomski sveučilišni studij likovne pedagogije ili likovne umjetnosti; srednjoškolsko obrazovanje primijenjenih umjetnosti	1 god. radnog iskustva i položen stručni ispit
Ukupno	13		

2. ODJEL NJEGE I BRIGE O ZDRAVLJU

Radno mjesto	Broj izvršitelja	Stručna sprema	Posebni uvjeti
Medicinska sestra	4	stručni studij sestrinstva (stručni prvostupnik – bacc. sestrinstva); srednjoškolsko obrazovanje za medicinske sestre	1 godina radnog iskustva i položen stručni ispit
Viši fizioterapeut	1	stručni studij fizioterapije	1 godina radnog iskustva i položen stručni ispit
Fizioterapeut	1	srednjoškolsko obrazovanje za fizioterapiju	1 godina radnog iskustva i položen stručni ispit
Njegovatelj	3	završena osnovna škola i tečaj za njegu	1 godina radnog iskustva
Odgojitelj za rad noću	1	srednjoškolsko obrazovanje iz područja medicinskog ili društvenog smjera	1 godina radnog iskustva
Pralja - glačara	2	osnovna škola	1 godina radnog iskustva
UKUPNO	12		

3. ODJEL PREHRANE I TEHNIČKIH POSLOVA

Radno mjesto	Broj izvršitelja	Stručna sprema	Posebni uvjeti
Skladištar-vozač-kućni majstor	1	Srednjoškolsko obrazovanje tehničkog, prometnog ili drugog odgovarajućeg usmjerenja	1 godina radnog iskustva
Ekonom-vozač-kućni majstor	1	Srednjoškolsko obrazovanje tehničkog, prometnog ili drugog odgovarajućeg usmjerenja	1 godina radnog iskustva i
Kuhar	3	srednjoškolsko obrazovanje ugostiteljskog usmjerenja – kuhar	1 godina radnog iskustva
Pomoćni kuhar	2	osnovna škola i završeno osposobljavanje za pomoćnog kuhara	1 godina radnog iskustva
Servirka	1	završena osnovna škola	1 godina radnog iskustva
Čistačica	3	završena osnovna škola	1 godina radnog iskustva
UKUPNO	11		

4. DISLOCIRANA JEDINICA

Radno mjesto	Broj izvršitelja	Stručna sprema	Posebni uvjeti
Voditelj dislocirane jedinice	1	- završen diplomski ili poslijediplomski studij socijalnog rada, socijalne politike, prava, psihologije, sociologije, socijalne pedagogije, edukacijske rehabilitacije, logopedije, pedagogije, medicinskih, humanističkih ili drugih društvenih znanosti. -da ne postoji zapreka iz članka 205. stavka 1. Zakona o socijalnoj skrbi	3 godine radnog iskustva u djelatnosti socijalne skrbi
Radni terapeut	1	stručni studij radne terapije (stručni prvostupnik – bacc. radne terapije)	1 godina radnog iskustva i položen stručni ispit
Radni instruktor u savladavanju vještina svakodnevnog življenja	1	preddiplomski ili diplomski sveuč. studij iz odgovarajućeg područja ovisno o programu	1 godina radnog iskustva i položen stručni ispit
Radni instruktor - tehničar	2	srednjoškolsko obrazovanje odgovarajućeg usmjerenja	1 godina radnog iskustva i položen stručni ispit
Medicinska sestra	1	stručni studij sestrinstva ; srednjoškolsko obrazovanje za medicinske sestre	1 godina radnog iskustva i položen stručni ispit
Njegovatelj	1	završena osnovna škola i tečaj za njegu	1 godina radnog iskustva
Odgojitelj za rad noću	1	srednjoškolsko obrazovanje iz područja medicinskog ili društvenog smjera	1 godina radnog iskustva i položen stručni ispit
Servirka	1	završena osnovna škola	1 godina radnog iskustva
Čistačica	1	završena osnovna škola	1 godina radnog iskustva
UKUPNO	10		
SVEUKUPNO	**51**		

Prilog 2 Primjer - ispunjeni obrazac IP

OBRAZAC IP

LIKVIDATOR OBRAČUNA PLAĆE ½ = 4H

(iznosi u kunama i lipama)

I. PODACI O POSLODAVCU - ISPLATITELJU PLAĆE/MIROVINE	II. PODACI O RADNIKU, UMIROVLJENIKU, OSOBI KOJA OSTVARUJE PLAĆU
1. NAZIV/IME I PREZIME CENTAR	1. IME I PREZIME
2. ADRESA	2. ADRESA
3. OIB	3. OIB

III. PODACI O PLAĆI, MIROVINI, DOPRINOSIMA, POREZU I PRIREZU ZA 2018 **GODINU** **IDENTIFIKATOR**[1] 1

MJESEC ISPLATE	ŠIFRA OPĆINE/ GRADA	ISPLAĆENA PLAĆA I MIROVINA	UPLAĆENI DOPRINOSI IZ PLAĆE	DOHODAK	OSOBNI ODBITAK	POREZNA OSNOVICA	UPLAĆENI POREZ I PRIREZ	NETO ISPLATA
1	2	3	4	5(3-4)	6	7(5-6)	8	9(5-8)
1	006	2.599,87	519,95	2.079,92	2.079,92	0,00	0,00	2.079,92
2	006	2.789,03	557,80	2.231,23	2.231,23	0,00	0,00	2.231,23
3	006	2.406,10	481,24	1.924,94	1.924,94	0,00	0,00	1.924,94
4	006	1.998,08	399,61	1.598,47	1.598,47	0,00	0,00	1.598,47
5	006	2.747,78	549,56	2.198,22	2.198,22	0,00	0,00	2.198,22
6	006	2.754,37	550,88	2.203,49	2.203,49	0,00	0,00	2.203,49
7	006	2.844,06	568,81	2.275,25	2.275,25	0,00	0,00	2.275,25
8	006	2.776,46	555,29	2.221,17	2.221,17	0,00	0,00	2.221,17
9	006	2.776,47	555,29	2.221,18	2.221,18	0,00	0,00	2.221,18
10	006	2.776,46	555,29	2.221,17	2.221,17	0,00	0,00	2.221,17
11	006	2.776,47	555,29	2.221,18	2.221,18	0,00	0,00	2.221,18
12	006	2.788,74	557,75	2.230,99	2.230,99	0,00	0,00	2.230,99
UKUPNO		32.033,97	6.406,76	25.627,21	25.627,21	0,00	0,00	25.627,21

DATUM SASTAVLJANJA 11.01.2019

PEČAT I POTPIS OVLAŠTENE OSOBE

[1] **1** za poslodavce kod kojih je Obrazac PK **2** za druge poslodavce (ne popunjavaju stupac 6) **3** za poslodavce koji isplaćuju plaće i mirovine za prethodna porezna razdoblja (godine) (Sl. 45. st.3. Zakona i čl. 61. st. 10. Pravilnika) **4** za druge isplatitelje mirovine (kod kojih se nalazi preslika porezne kartice sukladno čl.61 st.18. Pravilnika)

Prilog 3 Primjer - Kartica partnera (KUF)

KNJIGA ULAZNIH FAKTURA

Kartica partnera

S prijenosom prethodnog prometa

Od 01.01.2018 do 31.12.2018

Redni broj	Dat. posl promj.	Račun	Org. jed.	Broj dokumenta Faktura	Predračun	Opis knjiženja	N P	Datum dospijeća	Broj dana	PROMET Duguje	Potražuje	SALDO Duguje	Potražuje
												Partner: 00592 - M.T. UREDSKA OPREMA D.O.O - Zagreb	
KUF/ 00629/18	17.09.18	220	310	RN/994-001-/ 10001		M.T.URED.OPREMA ,ured.mat		06.12.18	80		3.446,25		3.446,25
KUF/ 00653/13	09.10.18	220	310	RN/1101 /		1101		06.12.18	58		399,25		3.845,50
KUF/ 00816/13	27.11.18	220	310	RN/343-00/ -10001		M.T.URED.OPREMA ,ured.mat		08.01.19	42		3.176,44		7.021,94
KUF/ 00629/13	06.12.18	220	310	RN/994-001-/ 10001		M.T.URED.OPREMA ,ured.mat	R			3.446,25			3.575,69
KUF/ 00653/18	06.12.18	220	310	RN/1101 /		1101	R			399,25			3.176,44
								Ukupno:		3.845,50	7.021,94		3.176,44
								UKUPNO:		3.845,50	7.021,94		3.176,44

Excel Software

kartpart.grp

Cijena bez PDV-a

SAŽETAK

Triple Helix je model inovacijskog procesa koji je nastao razvojem od srednjovjekovnog do suvremenih modela sveučilišta. Diplomski rad bavi se raznovrsnom tematikom vezanom za promjene koje su drastično utjecale na funkcioniranje sveučilišta kao institucije, te dovela do razvoja modela *Triple Helix* koji naglašava važnost međusektorske suradnje. Uvidom u kratku povijest, rast i razvoj sveučilišta od srednjovjekovnog prema Klasičnom sveučilištu - Mode 1, Sveučilištu drugog tipa - Mode 2, Poduzetničko sveučilište dovodi do razvoja modela trostruke uzvojnice, odnosno *Triple Helix-a*. Istaknula se važnost poduzetništva i inovacija u primjeni modela, te prikazao strukturni razvoj modela. Provedenim istraživanjem istaknula se važnost javnog sektora u funkcioniranju i primjeni modela. Istraživanje autora dovelo je do četiri ključne faze koje su potrebne kao temelj u pravilnom provođenju i primjeni model *Triple Helix*-a na željenom području djelovanja.

Ključne riječi: *Triple Helix*, inovacije, poduzetništvo, outsourcing, inovacije utemeljene na znanju, akademsko poduzetništvo, društvo znanja, akademska zajednica (sveučilište), javni sektor, faze provedbe *Triple Helix* modela

SUMMARY

Triple helix is innovation process form which emerged with development from medieval until contemporary university model. Graduate thesis deals with various themes related to the changes that have drastically affected the functioning of the university as an institution, and led to the development of a *Triple helix* model, which emphasizes the importance of cross-sectoral cooperation. By insight into the short history, growth and development of the university from the medieval to the classic university - Mode 1, the second type university - Mode 2, the entrepreneurship university brings us to the development of a *Triple Helix* model. The thesis emphasize the importance of entrepreneurship and innovation in the application and presenting the structural development of the model. Conducted research the author has pointed out the importance of the public sector in the functioning and application models. The author's research led to four key phases needed as the basis for proper implementation and application of the *Triple Helix* model in the desired field of action.

Key words: *Triple Helix* model, innovation, entrepreneurship, outsourcing, knowledge-based innovation, university entrepreneurship, knowledge society, academic community(university), public sector(government), the implementation phase of the *Triple Helix* model