

# RAZVOJ PODUZETNIŠTVA KROZ UNAPRJEĐENJE TURISTIČKE PONUDE, POTPOMOĞNUTO FINANCIRANJEM IZ FONDOVA EUROPSKE UNIJE, UZ OSVRT NA PROJEKT SLATKOVODNOG AKVARIJA AQUATIKA I POVEZANIH PROJEKATA

---

**Kučan, Silvije**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac  
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:150642>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**Silvije Kučan**

***Razvoj poduzetništva kroz unaprjeđenje turističke ponude,  
potpomognuto financiranjem iz fondova Europske unije,  
uz osvrt na projekt slatkovodnog akvarija Aquatika  
i povezanih projekata***

**ZAVRŠNI RAD**

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE**

**Kolegij: EKONOMIKA PODUZETNIŠTVA**

**Mentorica: dr. sc. MATEJA PETRAČIĆ**

**Matični broj studenta: 061941005**

**KARLOVAC, RUJAN 2022.**

## SAŽETAK

Poduzetništvo, kao pokretač razvoja društva, iznimno je bitan čimbenik u mnogim sferama naših života. Biti poduzetnik znači biti maštovit, inovativan, hrabar, ali vrlo često i hazarder koji riskira u neizvjesnosti nekog poduzetničkog poduhvata.

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju, postali su nam dostupni svi Europski fondovi koji omogućavaju pristup financijskim sredstvima za široki spektar projekata i programa. Turizam, kao iznimno bitan segment hrvatskog gospodarstva, a samim time i grana koja uvelike pridonosi našem BDP-u, također ima priliku da se razvija, nadograđuje i unaprjeđuje koristeći sredstva fondova Europske unije. Za apliciranje, odabir te kasniji nadzor i kontrolu korištenja sredstava Unije primjenjuju se precizna i striktna pravila kako bi se osiguralo trošenje novca na transparentan i odgovoran način.

Svaki realizirani projekt donosi neki svoj pozitivan efekt, ali više njih zajedno imaju sinergijski efekt koji premašuje zbroj njihovih pojedinačnih učinaka. To zorno prikazuje projekt karlovačkog akvarija Aquatika, te drugih turističkih projekata koji su obrađeni u ovom radu. Pozitivni financijski pokazatelji poslovanja Javne ustanove Aquatika u prvih pet godina od osnivanja, pokazuju opravdanost poticanja ulaganja sredstava u ovakav i slične projekte.

**Ključne riječi: poduzetništvo, Europska unija, fondovi, Aquatika**

## **SUMMARY**

Entrepreneurship, as a initiator of social development, is an extremely important factor in both the private and social spheres of our lives. Being an entrepreneur means being imaginative, innovative, brave, but very often also a gambler who takes risks in the uncertainty of an entrepreneurial venture.

With Croatia's accession to the European Union, all European funds that provide access to financial resources for a wide range of projects and programs became available to us. Tourism, as an extremely important segment of the Croatian economy, and therefore a branch that greatly contributes to our GDP, also has the opportunity to develop, upgrade and improve using European Union funds. Precise and strict rules are applied to the application, selection and subsequent supervision and control of the use of Union funds to ensure that the money is spent in a transparent and responsible manner.

Each realized project brings its own positive effect, but several of them together have a synergistic effect that exceeds the sum of their individual effects. This is clearly shown by the project of the Aquatika aquarium in Karlovac, and other tourist projects that are covered in this paper. The positive financial indicators of the Public Institution Aquatika's operations in the first five years since its foundation show the justification of encouraging investment in this and similar projects.

**Keywords: entrepreneurship, European Union, funds, Aquatika**

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet i cilj rada .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Sadržaj i struktura rada .....</b>	<b>1</b>
<b>2. ZNAČAJKE PODUZETNIŠTVA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Pojam poduzetništva .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Glavne karakteristike poduzetnika .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3. Razvoj poduzetništva .....</b>	<b>5</b>
<b>2.4. Prednosti i nedostaci poduzetništva .....</b>	<b>6</b>
<b>2.5. Poduzetništvo u turizmu .....</b>	<b>7</b>
<b>3. SUSTAV FINANCIRANJA PREKO FONDOVA EUROPSKE UNIJE</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Financiranje preko fondova Europske unije.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2. Europski strukturni i investicijski fondovi - ESI fondovi.....</b>	<b>11</b>
3.2.1. Europski fond za regionalni razvoj .....	11
3.2.2. Europski socijalni fond .....	12
3.2.3. Kohezijski fond.....	13
3.2.4. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj.....	14
3.2.5. Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu.....	15
<b>3.3. Upravljanje sredstvima iz fondova Europske unije .....</b>	<b>15</b>
<b>3.4. Financiranje projekata u turizmu iz fondova Europske unije .....</b>	<b>16</b>
3.4.1. Europski fond za regionalni razvoj i Kohezijski fond .....	17
3.4.2. Europski socijalni fond plus.....	18
3.4.3. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj.....	18
3.4.4. Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu.....	19
3.4.5. Fond za oporavak i otpornost.....	20
3.4.6. LIFE program.....	20
3.4.7. Horizon Europe – Program Obzor .....	21
3.4.8. Creative Europe – Kreativna Europa .....	21
3.4.9. Erasmus+ .....	22
3.4.10. Just Transition Fund – Prijelazni fond .....	22
3.4.11. Digital Europe Programme – Program digitalna Europa.....	22
3.4.12. Single Market Programme – Program jednog tržišta.....	23
3.4.13. InvestEU .....	23

3.4.14. REACT-EU.....	23
3.4.15. Potpora Europske banke za obnovu i razvoj.....	24
3.4.16. Potpora Europske investicijske banke .....	24
<b>4. PRIMJER JAVNE USTANOVE AQUATIKA TE POVEZANIH PROJEKATA .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1. Razvoj od ideje do izgradnje .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2. Vizualni identitet slatkovodnog akvarija u Karlovcu .....</b>	<b>28</b>
<b>4.3. Priznanja i nagrade .....</b>	<b>28</b>
<b>4.4. Financiranje projekta Aquatike preko fondova Europske unije....</b>	<b>31</b>
<b>4.5. Projekti koji su se nadovezali na Aquatiku .....</b>	<b>32</b>
4.5.1. Projekt Fortitude .....	33
4.5.2. Projekt Susret s rijekom.....	35
4.5.3. Projekti povećanja i modernizacije hotelskih smještajnih kapaciteta.....	37
<b>5. ANALIZA POSLOVANJA JAVNE USTANOVE AQUATIKA .....</b>	<b>40</b>
<b>5.1. Vertikalna analiza financijskih izvještaja Aquatike .....</b>	<b>40</b>
5.1.1. Vertikalna analiza bilance Aquatike .....	40
5.1.2. Vertikalna analiza izvještaja o prihodima i rashodima Aquatike .....	42
<b>5.2. Horizontalna analiza financijskih izvještaja Aquatike .....</b>	<b>44</b>
5.2.1. Horizontalna analiza bilance Aquatike .....	44
5.2.2. Horizontalna analiza izvještaja o prihodima i rashodima Aquatike .....	48
5.2.3. Ocjena financijskog dijela poslovanja Aquatike.....	52
<b>5.3. Analiza poslovanja Aquatike pomoću financijskih pokazatelja .....</b>	<b>53</b>
5.3.1. Pokazatelji likvidnosti Aquatike .....	54
5.3.2. Pokazatelji zaduženosti Aquatike .....	55
5.3.3. Financijska neto vrijednost i neto vrijednost Aquatike.....	57
5.3.4. Pokazatelji aktivnosti Aquatike .....	58
5.3.5. Pokazatelji ekonomičnosti Aquatike.....	59
<b>5.4. Nefinancijski pokazatelji poslovanja Aquatike.....</b>	<b>60</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>64</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>67</b>
<b>POPIS INTERNET STRANICA .....</b>	<b>68</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>70</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>	<b>71</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada je prikaz financiranja projekata u turizmu potpomognuto sredstvima iz fondova Europske unije. Cilj rada jest prikazati svrsishodnost i prednosti takvog načina financiranja.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Temeljni izvor informacija u teorijskom dijelu rada bila je stručna literatura domaćih i stranih autora, te članci i tekstovi objavljeni na relevantnim internetskim stranicama. Za izradu praktičnog dijela rada, analizu poslovanja Javne ustanove Aquatika, korišteni su financijski podaci dostupni na njenim internetskim stranicama. Korištene metode su deskripcija, kompilacija, klasifikacija, analiza, komparacija, grafičko prikazivanje statističkih podataka.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

U ovom završnom radu obrađena je tema financiranja poduzetničkih aktivnosti u turizmu kroz sredstva iz europskih fondova, konkretno Europskog fonda za regionalni razvoj u okviru Operativnog programa Regionalna konkurentnost.

Teorijski dio čini otprilike polovina rada, dok se ostatak rada bavi prikazom razvoja projekta Aquatike od ideje do njenog početka rada, a završava analizom pokazatelja poslovanja Javne ustanove Aquatika od osnivanja 2016. do zaključno s krajem 2021., tj. tijekom prvih 5 godina djelovanja.

Ovaj završni rad strukturiran je u šest poglavlja, uključujući uvod i zaključak. Na samom početku rada nalazi se sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

U prvom, uvodnom poglavlju, izneseni su predmet i ciljevi rada, izvori podataka, korištene metode istraživanja, te struktura završnog rada.

Drugi dio rada teorijski obrađuje pojam poduzetništva, njegov razvoj, prednosti i nedostatke, te osobine poduzetnika. Preostali, veći dio tog poglavlja bavi se poduzetništvom u turizmu.

Treće poglavlje posvećeno je tematici Europskih fondova. Objašnjene su značajke fondova Europske unije, te sustav projektnog financiranja preko njih. Nabrojani su i opisani glavni fondovi.

U četvrtom dijelu, na primjeru projekta Javne ustanove Aquatika – slatkovodni akvarij Karlovac, prikazano je kako se ovaj projekt razvijao od ideje do realizacije. Predstavljen je

njegov doprinos lokalnoj zajednici i samom turizmu u regiji, te na koji način na sebe veže dodatne poduzetničke projekte u javnom i privatnom sektoru, stvarajući pozitivan sinergijski učinak. Dotaknuta je i tema nekoliko drugih projekata koji su također financirani preko europskih fondova, a u svome nastanku i poslovanju nadovezuju se na Aquatiku.

Peto poglavlje analizira poslovanje Javne ustanove Aquatika kroz petogodišnje razdoblje, od 2016. godine do kraja 2021. godine.

Posljednje, šesto poglavlje rada iznosi zaključak do kojeg se došlo na temelju teorijskih spoznaja u kombinaciji s analizom poslovanja Aquatike.

Na kraju rada navedeni su izvori koji su korišteni prilikom izrade završnog rada, popis slika, tablica i grafikona.



## 2. ZNAČAJKE PODUZETNIŠTVA

### 2.1. Pojam poduzetništva

Poduzetništvo je jedan od četiri resursa koje ekonomisti kategoriziraju kao integralne za proizvodnju, a druga tri su zemlja/prirodni resursi, rad i kapital. Poduzetnik kombinira prva tri od njih za proizvodnju robe ili pružanje usluga. Poduzetnici stvaraju poslovni plan, zapošljavaju radnu snagu, stječu resurse i financiranje te pružaju vodstvo i upravljanje poslovanjem.<sup>1</sup> Proces poduzetništva stvara vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilika. On uključuje sve poduzetnikove djelatnosti usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebnih inputa, širenja na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača i novih tehnologija.<sup>2</sup>

Poslovni subjekti u suvremenom gospodarstvu imaju osnovnu zadaću uočavati i očekivati nove mogućnosti i stvarati šanse. Temeljni resursi i nositelji ekonomskog i društvenog razvoja postaju informacije, znanje i poduzetništvo. Među navedenim, poduzetništvo se postavlja kao kamen temeljac gospodarskog sustava i razvoja. Zadatak mu je da na najpovoljniji način kombinira i koordinira proizvodne faktore i tako maksimizira profit. Informacijski i tehnološki napredak poslovanja predstavlja vjetar u leđa poduzetništvu koje postaje pokretač modernizacije i gospodarskog uspjeha. Poduzetnici percipiraju poduzetnički projekt kao način stvaranja vrijednosti, uz prihvaćanje rizika i primjenu inovativnosti.<sup>3</sup>

Na poduzetništvo se često gleda kao na proces koji se ne miri s postojećim stanjem, tj. proces kojeg potiču inovativne inicijative u kojima se stvaraju nove ideje i pokreću promjene. Uz navedeno, u objašnjavanju treba uzeti u obzir i druge čimbenike kao što su inovacije, rad, rizik, maštovitost, znanje, obrazovanje, planiranje, procjenu, predviđanje, motiv, moral, energiju i smjelost. Sve te karakteristike određuju dimenziju poduzetništva koja rezultira društvenim napretkom.<sup>4</sup> Vrijednost, koja nastaje kroz poduzetništvo, stvaraju oni pojedinci koji preuzimaju najveći rizik u smislu ulaganja vremena i kapitala. Proizvod kojeg oni nude, može i ne mora biti jedinstven, ali vrijednost mora biti stvorena od strane poduzetnika stjecanjem i lociranjem neophodnih vještina i resursa.<sup>5</sup> Prema Vukoviću „poduzetništvo je ljudska kreativna

---

<sup>1</sup> Hayes, A., **Entrepreneur: What It Means to Be One and How to Get Started**, <https://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp> (pristupljeno 25.7.2022.)

<sup>2</sup> Škrtić, M., Mikić, M.: **Poduzetništvo**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011. str. 1.

<sup>3</sup> Baletić, Z.: **Ekonomski leksikon**. Leksikografski zavod Miroslav Krleža Masmedia, Zagreb, 1995., str. 669.

<sup>4</sup> Škrtić, M., Mikić, M.: **Poduzetništvo**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., str. 2.

<sup>5</sup> Kolaković, M.: **Poduzetništvo u ekonomiji znanja**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str. 2.

i inovativna djelatnost preko koje se kombiniraju različiti tipovi resursa da bi se u procesu proizvodnje proizveli potrebni proizvodi i usluge radi zadovoljenja ljudskih potreba“.<sup>6</sup>

Kao motive za poduzetništvo može se izdvojiti one koji su potaknuti nuždom i one koji su usmjereni ka određenom poboljšanju. Specifičnost u ranim fazama gospodarskog razvoja jest da postoji veliki broj ljudi koji započinju vlastiti posao s motivom kako bi preživjeli. Druga kategorija su poduzetnici potaknuti željom za poboljšanjem, što u stvari većina ljudi zamišlja kada govori o poduzetništvu. Tu su poduzetnici poput inovatora, koji otkrivaju i primjenjuju nove kreativne i inovativne ideje.

Uz najbolju moguću uporabu raspoloživih resursa, poduzetnik ostvaruje dobit. Ta dobit predstavlja njegovu nagradu za uložene napore, rizik te kontinuirano suočavanje s izazovima. Dobit je ujedno i glavni cilj djelatnosti poduzetništva. Nadalje, poduzetništvo ne može uspjeti bez da postoji spremnost poduzetnika na preuzimanje rizika. Ono djeluje unutar sustava koji se sastoji od vladinih programa koji potiču poduzetništvo, nevladinih organizacija koje pružaju savjetodavne usluge poduzetnicima i drugih organizacija koje izravno ili neizravno promiču i podržavaju poduzetništvo. Poduzetništvo premošćuje jaz između znanosti i tržišta, pri čemu se razvijaju i produciraju novi proizvodi i usluge.<sup>7</sup>

## **2.2. Glavne karakteristike poduzetnika**

Poduzetnik je pojedinac koji stvara novi posao, snosi većinu rizika i uživa u većini nagrada. On se obično smatra inovatorom, izvorom novih ideja, roba, usluga i postupaka. Poduzetnici imaju ključnu ulogu u svakom gospodarstvu, koristeći vještine i inicijativu potrebne za predviđanje potreba i donošenje dobrih, novih ideja na tržište. Poduzetništvo koje se pokazalo uspješnim u preuzimanju rizika nagrađeno je profitom, slavom i mogućnostima stalnog rasta, dok neuspješno poduzetništvo ima za posljedicu gubitke.<sup>8</sup>

Neosporan je pozitivan utjecaj koji poticanje poduzetništva može imati na gospodarstvo i društvo na više načina. Za početak, poduzetnici stvaraju nova poduzeća, dobra i usluge, što rezultira zapošljavanjem i povećanjem bruto nacionalnog dohotka. Postojeća poduzeća su često ograničena na postojeća tržišta, proizvode i/ili usluge te na kraju dosižu gornju granicu prihoda, dok druge strane, novi proizvodi ili tehnologije stvaraju nova tržišta i bogatstvo. Povećana

---

<sup>6</sup> Vuković, I.: *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*, Dalmatina, Zagreb, 1999., str. 33.

<sup>7</sup> *Business Jargons - Entrepreneurship*, <https://businessjargons.com/entrepreneurship.html> (pristupljeno 1.8.2021.)

<sup>8</sup> Hayes, A., *Entrepreneur: What It Means to Be One and How to Get Started*, <https://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp> (pristupljeno 25.7.2022.)

zaposlenost i veće zarade doprinose poreznoj osnovi države, omogućujući veću državnu potrošnju na javne projekte.<sup>9</sup>

Poduzetnik je spreman staviti na kocku svoju karijeru i financijsku sigurnost te riskirati u ime ideje, trošeći vrijeme i kapital na neizvjestan poslovni pothvat. Međutim, poduzetnici često ne vjeruju da su preuzeli ogroman rizik jer ne smatraju da je razina neizvjesnosti tako visoka kao što to misle drugi ljudi. Knight je klasificirao tri vrste neizvjesnosti:

- Rizik - koji se statistički može mjeriti (kao što je vjerojatnost izvlačenja kugle crvene boje iz staklenke koja sadrži pet crvenih i pet bijelih kuglica)
- Nejasnoće - koje je teško statistički izmjeriti (kao što je vjerojatnost izvlačenja crvene kugle iz staklenke koja sadrži pet crvenih kuglica, ali nepoznat broj bijelih kuglica)
- Istinska nesigurnost - koju je nemoguće statistički procijeniti ili predvidjeti (poput vjerojatnosti izvlačenja crvene kugle iz staklenke čiji je sadržaj, u smislu broja obojenih kugli, potpuno nepoznat).<sup>10</sup>

### 2.3. Razvoj poduzetništva

Poduzetništvo se, može se reći, razvija od gotovo samog početka ljudskoga postojanja. Zbog toga se začeci poduzetništva vrlo lako mogu prepoznati kroz kreativno djelovanje starih kultura poput Babilonaca, Egipćana, Arapa, Kineza itd.<sup>11</sup> Kroz povijest se najveći razvoj poduzetništva ogledao kroz trgovinu, a najpoznatiji poduzetnik, koji se tako može okarakterizirati današnjom definicijom poduzetništva, bio je Marko Polo koji je uspostavljao trgovačke pravce prema Dalekome Istoku. On bi, kao poduzetnik, potpisivao ugovore s osobama koje su imale novac, a sve u svrhu prodaje vlastitih dobara. Takav bi ugovor, u ono vrijeme, omogućavao trgovcu preuzimanje zajma uz kamatu od 22,5%. Novcem od zajma trgovac bi mogao nesmetano prodavati vlastita dobra diljem svijeta, preuzimajući rizik na sebe. Nakon završetka prodaje dobara, dobit se je dijelila u omjeru 75:25 pri čemu je davatelj zajma dobio 75% ukupne dobiti, a zajmoprimac, odnosno trgovac, 25%.<sup>12</sup>

Uz neke druge discipline, studij poduzetništva također utire svoj put kao važna poddisciplina na mnogim sveučilištima i fakultetima. To znači da je moderna mladež izrazito zainteresirana za bavljenje poduzetništvom kao karijerom. Kao i svaka druga važna i popularna disciplina, poduzetništvo također brzo raste. Život u doba društvenih mreža omogućava

---

<sup>9</sup> Hayes, A., **Entrepreneur: What It Means to Be One and How to Get Started:** <https://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp> (pristupljeno 25.7.2022.)

<sup>10</sup> Knight, F.H.: **Risk, Uncertainty and Profit**, Cosimo, Inc., London, 2005., str. 20.

<sup>11</sup> Kolaković, M.: **Poduzetništvo u ekonomiji znanja**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str. 10.

<sup>12</sup> Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A.: **Poduzetništvo**, MATE d.o.o., Zagreb, 2008. str. 20.

modernim poduzetnicima da imaju priliku proširiti svoje poslovanje i lakše doći do ciljane publike te lakše otvoriti svoj put na globalno tržište. Uz više marketinških tehnika, dopiranje do ciljane publike postalo je jednostavno. Međutim, to je također povećalo opterećenje poduzetnika. Uz zahtjevno tržište, povećala se i potreba za inovativnim idejama zajedno sa željom da budete jedinstveni u svom poslovnom pothvatu.<sup>13</sup>

#### 2.4. Prednosti i nedostaci poduzetništva

U poduzetništvu su mnoge prednosti koje poduzetnik može steći popraćene i s nekim nedostacima. Mnogo je kritika i izazova s kojima se svaki poduzetnik može suočiti tijekom svoje karijere. Stres dolaska do inovativne ideje, koja se prije nije koristila na tržištu, uvijek se zadržava na svakom poduzetniku. Prilikom odabira poduzetništva kao karijere, jasno je da je jedini način da ostanete na vrhu smišljanje potpuno novih i što inovativnijih ideja. Kreativnost je ključ uspjeha u poduzetništvu. Međutim, s tako velikim globalnim tržištem, predstavljanje ideje često dovodi do neodobravanja kritičara. Ovo je vrlo čest i ključan izazov s kojim se suočava svaki poduzetnik.<sup>14</sup>

Jedna od prednosti ulaska u poduzetništvo jest stjecanje kontrole nad vlastitom sudbinom budući da posjedovanje poduzeća pruža poduzetniku slobodu i mogućnost postizanja svojih ciljeva. Istražujući mišljenja poduzetnika, vlasnika poduzeća, došlo se do podatka kako oni vjeruju da će napornim radom zaraditi više novca i biti sretniji nego da su zaposlenici u velikom poduzeću. Prednosti koje pri tome vide su:

- poduzetnik sam preuzima kontrolu nad vlastitom sudbinom,
- postoji veća mogućnost mijenjanja stvari,
- moguće je više iskoristiti vlastite potencijale,
- nije ograničeno ostvarivanje profita,
- poduzetnik je priznat i prepoznat u društvu,
- prilika da rade stvari koje vole.<sup>15</sup>

Poduzetnici mogu slobodno donositi odluke u svom profesionalnom životu, na temelju potreba koje imaju u tom trenutku. Mogu odlučiti raditi koliko žele, kad požele, pa tako i gdje žele. Poduzetnik će sve to odabrati kako odgovara njegovim željama i potrebama. Mnogi poduzetnici ističu utjecaj na usmjeravanje tvrtke kao najuzbudljiviji dio poduzetništva.

---

<sup>13</sup> Entrepreneur Handbook, **What is entrepreneurship**, <https://entrepreneurhandbook.co.uk/entrepreneurship/> (pristupljeno 1.8.2021.)

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Škrtić, M., Mikić, M.: **Poduzetništvo**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., str. 32.

Uz navedene prednosti, mnogi su izazovi stavljeni pred poduzetnike te možemo izdvojiti i neke nedostatke koje poduzetništva donosi:

- uvijek je prisutna nesigurnost dohotka,
- postoji određeni rizik od gubitka uloženog kapitala,
- radno vrijeme je gotovo uvijek nedefinirano, a rad je često naporan,
- za vrijeme pokretanja poslovanja, poduzetnik ima nižu kvalitetu života,
- svakodnevni posao ima prisutan visoki stupanj stresa,
- odgovornost poduzetnika je neograničena,
- poduzetnik često biva obeshrabren.<sup>16</sup>

Svaki poduzetnik u nekom trenutku uvidi da je on i poduzeće jedno. Također, posvećenost, disciplina i odgovornost su neophodne za vođenje poduzeća i posla. S druge strane, svaki uspješni poduzetnik zna da se ne smije dati obeshrabriti izazovima na koje nailazi, već da ga oni trebaju potaknuti da radi još bolje i ustrajnije.<sup>17</sup>

## 2.5. Poduzetništvo u turizmu

Turizam, kao i poduzetništvo općenito, ima u gospodarstvima brojnih država svijeta izuzetno veliku ulogu. Brojne su prednosti i koristi koje turističke države ostvaruju kroz turizam. On povećava prihode gospodarstva, stvara milijune radnih mjesta, razvija infrastrukturu zemlje. Novostvorena radna mjesta nisu samo u turističkom sektoru već uključuju i poljoprivredni, komunikacijski, zdravstveni i obrazovni sektor. Vlade država koje su oslonjene na turizam ulažu u izgradnju novih cesta i autocesta, parkova, poboljšanje javnih prostora, zračnih luka, škola i bolnica jer sigurna i moderna infrastruktura omogućuje nesmetan protok roba i usluga.<sup>18</sup>

Podaci Svjetskog vijeća za putovanja i turizam (engl. WTTC - World Travel and Tourism Council) pokazuju da je prije pandemije Covid-19 industrija turizma i putovanja imala udio od 25% u novootvorenim radnim mjestima, a doprinos svjetskom BDP-u je iznosio 10,3%. Zbog pandemije se doprinos svjetskom BDP-u drastično smanjio, te je u 2021. godini iznosio 6,1%. Zbog ograničenja putovanja je u 2020. izgubljeno 62 milijuna radnih mjesta u turizmu u svijetu.<sup>19</sup> U tablici 1. su prikazane države koje od industrije turizma i putovanja imaju

---

<sup>16</sup> Škrtić, M., Mikić, M.: **Poduzetništvo**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., str. 33.

<sup>17</sup> Ibid., str. 35.

<sup>18</sup> Yehia, Y., **The Importance of Tourism on Economies and Business**, <https://globaledge.msu.edu/blog/post/55748/the-importance-of-tourism-on-economies-a> (pristupljeno 26.8.2021.)

<sup>19</sup> World Travel & Tourism council: **Economic Impact Reports**, <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> (pristupljeno 20.8.2022.)

najveći doprinos BDP-u. Kao što se može vidjeti, najveći doprinos industrije turizma i putovanja svjetskom BDP-u u 2019. godini su imale Sjedinjene Američke Države i Kina.

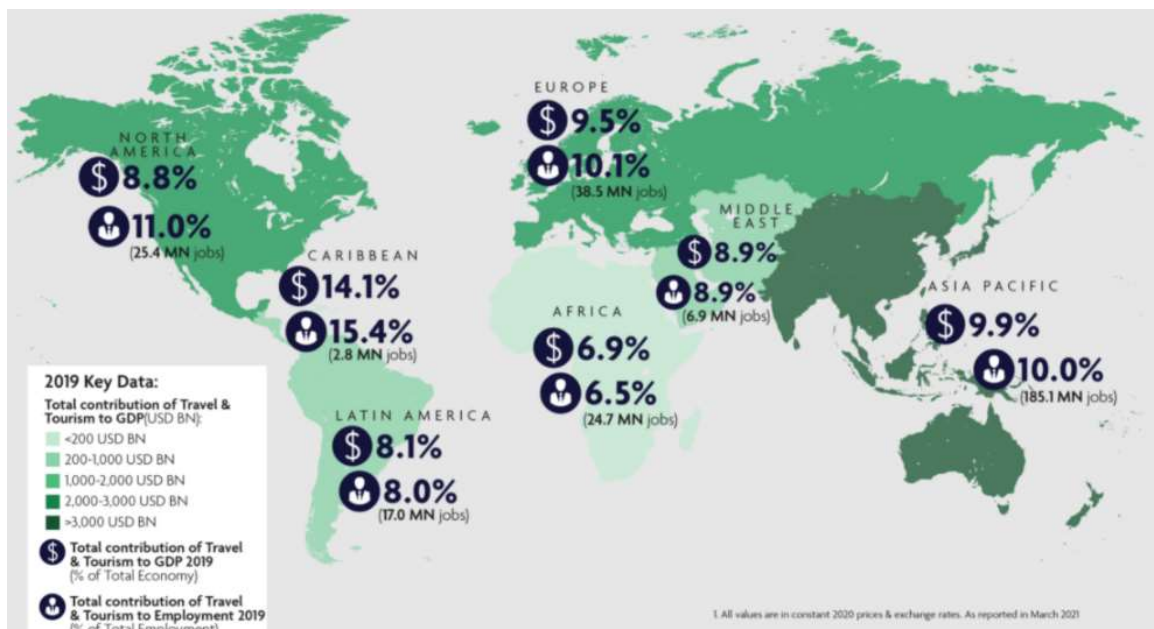
**Tablica 1. Države koje su imale najveći prihod od turizma i putovanja u 2019. godini**

RB.	DRŽAVA	DOPRINOS BDP-u (mlrd US\$)
1.	SAD	1.869,70
2.	Kina	1.665,60
3.	Njemačka	393,1
4.	Japan	373
5.	Ujedinjeno Kraljevstvo	305
6.	Italija	269,8
7.	Francuska	240,5
8.	Španjolska	202,1
9.	Indija	191,3
10.	Meksiko	175,6

Izvor: World Travel & Tourism council: **Economic Impact Reports**,  
<https://wtcc.org/Research/Economic-Impact> (pristupljeno 20.8.2022.)

Utjecaj i doprinos industrije turizma i putovanja, kao i utjecaj i doprinos na zaposlenost u pojedinim regijama u svijetu u 2019. je prikazan na slici 1. Može se uočiti da je najveći utjecaj bio na Karibima i to 14,1% u BDP-u, dok je 15,4% svih radnih mjesta na Karibima bilo u industriji putovanja i turizma. Doprinos industrije turizma i putovanja europskom BDP-u je bio 9,5%, a 10,1% svih radnih mjesta u Europi je bilo u industriji putovanja i turizma.

**Slika 1. Doprinos turizma BDP-u pojedinih regija i zaposlenosti u 2019. godini**



Izvor: World Travel & Tourism council: **Economic Impact Reports**,

<https://wtcc.org/Portals/0/Images/EIR2019-Infographic-Map-Regional.png?ver=2021-04-06-170730-000>

(pristupljeno 20.8.2022.)

U Hrvatskoj je, prema podacima WTTC-a, udio industrije turizma i putovanja u BDP-u iznosio 25% u 2019. godini, a u zaposlenosti 25,1%.<sup>20</sup> Prema podacima Ekonomskog instituta Zagreb u Hrvatskoj je u 2020. godini, zbog već spomenute pandemije Covid-19, zabilježen značajan pad turističke aktivnosti i u 2020. godini je broj dolazaka turista, u odnosu na 2019. godinu, smanjen za preko 60%, a broj noćenja za preko 50%.<sup>21</sup>

Svi navedeni podaci upućuju na veliku važnost turizma, na njegov veliki utjecaj i zbog toga turističke države nastoje, u što je moguće većoj mjeri, razvijati i poticati poduzetništvo u turizmu kako bi još više doprinijele njegovom razvoju i uspjehu.

Poduzetništvo u turizmu se može označiti kao proces ulaganja resursa u određenu poslovnu aktivnost radi stvaranja proizvoda i turističkih usluga te ostvarivanja određenih ekonomskih učinaka. U turizmu se poduzetništvo pojavljuje u malim, srednjim i velikim poslovnim organizacijama, kako u privatnom tako i u javnom sektoru. Ista ekonomska načela vode poduzetništvo u turizmu kao i u ostalim djelatnostima. Specifičnosti resursa i složenost turističkog proizvoda koji se vrednuje na turističkom tržištu, je ono po čemu se razlikuju. U posljednje se vrijeme potiče rast poduzetničkih aktivnosti na ruralnim područjima, a država se različitim poticajima uključuje u razvoj područja koja se bez turizma možda ne bi razvila niti jednakim intenzitetom niti jednakom brzinom.<sup>22</sup>

Prethodno je predstavljena velika važnost koju poduzetništvo i turizam imaju u gospodarstvima država. Velika važnost i utjecaj turizma su i razlog zbog kojega države ulažu sredstva u poticanje njihovog razvoja. Kako je tema ovog rada upravo razvoj poduzetništva kroz unaprjeđenje turističke ponude, potpomognuto financiranjem iz fondova Europske unije, u nastavku će biti predstavljeni fondovi Europske unije s naglaskom na one namijenjene turističkim projektima.

---

<sup>20</sup> World Travel & Tourism Council: **Croatia**, Annual Research: Key Highlights, <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> (pristupljeno 26.8.2021.)

<sup>21</sup> Rašić, I.: **Turizam u Hrvatskoj u 2020, Sektorske analize, godina 9, broj 81**, Ekonomski institut Zagreb, 2020., [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_turizam\\_2020.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_turizam_2020.pdf) (pristupljeno 28.8.2021.)

<sup>22</sup> Bartoluci, M.: **Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva**, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 285.-288.

### 3. SUSTAV FINANCIRANJA PREKO FONDOVA EUROPSKE UNIJE

#### 3.1. Financiranje preko fondova Europske unije

Financijski instrument za provedbu pojedinih javnih politika Europske unije u zemljama članicama su Europski fondovi. Kohezijska politika, kao najznačajnija politika Europske unije, ima temeljnu svrhu smanjenje socijalnih, gospodarskih, i teritorijalnih razlika koje postoje između pojedinih regija Europske unije. Financiranje kohezijske politike se vrši iz tri glavna fonda: Kohezijskog fonda, Europskog fonda za regionalni razvoj i Europskog socijalnog fonda. Njih zajedničkim imenom nazivamo strukturni fondovi. Uz navedena tri fonda, na raspolaganju su još Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj i Europski fond za pomorstvo i ribarstvo. Svih pet navedenih fondova zajednički nazivamo Europski strukturni i investicijski fondovi - ESI fondovi.<sup>23</sup>

Slika 2. Europski strukturni i investicijski fondovi (ESI fondovi)



Izvor: **ESI fondovi**, [http://www.prima-vista.hr/media/1002/sl1\\_496x305.jpg](http://www.prima-vista.hr/media/1002/sl1_496x305.jpg) (pristupljeno 9.9.2022.)

Iz trenutnog okvira regionalne politike, za razdoblje od 2021. do 2027. godine na raspolaganju zemljama članicama je 1824 milijarde eura, od kojeg iznosa je za Hrvatsku osigurano više od 25 milijardi eura. Tim sredstvima Europska unija osigurava financiranje širokog spektra projekata i programa koji pokrivaju područja kao što su regionalni razvoj, zapošljavanje, socijalna uključenost, poljoprivreda, ruralni razvoj, pomorska i ribarstvena politika, istraživanje i inovacije, ekologija itd.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Europski strukturni i investicijski fondovi: **EU fondovi**, <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/> (pristupljeno 10.9.2021.)

<sup>24</sup> **EU fondovi 2021.-2027.**, <http://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/eu-fondovi-2021-2027/> (pristupljeno 1.9.2022.)



### 3.2. Europski strukturni i investicijski fondovi - ESI fondovi

S otprilike 80% proračuna Europske unije upravlja se u partnerstvu s nacionalnim i regionalnim tijelima sustavom zajedničkog upravljanja, uglavnom s pomoću pet velikih Strukturnih i investicijskih fondova (Europski fond za regionalni razvoj, Europski socijalni fond, Kohezijski fond, Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj i Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu), dok s ostalim sredstvima izravno upravlja Unija. Ta sredstva osiguravaju se u obliku:

- bespovratnih sredstava za posebne projekte povezane s politikama Europske unije, obično na temelju tzv. poziva na podnošenje prijedloga,
- ugovora koje dodjeljuju institucije Europske unije za nabavu usluga, robe ili radova koji su im potrebni za rad, izradu studija, tehničko opremanje, organiziranje konferencija i sl.<sup>25</sup>

#### 3.2.1. Europski fond za regionalni razvoj

Namjena Europskog fonda za regionalni razvoj su ulaganja u proizvodne investicije s ciljem otvaranja radnih mjesta, infrastrukturne investicije te lokalni razvoj i razvoj malog i srednjeg poduzetništva. Također, fond je namijenjen istraživačkim centrima, lokalnim i regionalnim vlastima, školama, korporacijama, trening centrima, državnoj upravi, malim i srednjim poduzećima, sveučilištima, udrugama. Sredstva su dostupna i za javna tijela, neke organizacije privatnog sektora, nevladine organizacije, volonterske organizacije. Iz ovog fonda mogu se financirati slijedeće aktivnosti:<sup>26</sup>

- produktivna ulaganja, u mala i srednja poduzeća, koja pridonose stvaranju i očuvanju održivih radnih mjesta,
- ulaganja u infrastrukturu pružanja osnovnih usluga građanima u području energetike, okoliša, prometa te informacijskih i komunikacijskih tehnologija,
- ulaganja u socijalnu, zdravstvenu i obrazovnu infrastrukturu,
- razvoj unutarnjeg potencijala podržavanjem lokalnih i regionalnih razvoja i istraživanja te inovacija.

---

<sup>25</sup> European Union, **EU Funding**, [https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants\\_en](https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_en) (pristupljeno 1.8.2021.)

<sup>26</sup> Europski strukturni i investicijski fondovi: **EU fondovi**, <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/> (pristupljeno 10.9.2021.)

Fond podržava projekte u okviru tematskih ciljeva kohezijske politike, a posebno se usredotočuje na četiri ključna prioriteta:

- Jačanje istraživanja, tehnološkog razvoja i inovacija,
- Pобољшanje pristupa i uporabe i kvalitete ICT -a,
- Povećanje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća,
- Podrška prelasku na niskougljično gospodarstvo.

Sve regije i države članice također će usmjeriti najmanje 8% svojih sredstava na urbani razvoj koji će se ostvariti kroz lokalna razvojna partnerstva s različitim alatima. Očekuje se da će operacije u okviru EFRR -a doprinijeti klimatskim ciljevima 30 % ukupnih financijskih sredstava.<sup>27</sup>

### 3.2.2. Europski socijalni fond

Europski socijalni fond ima zadaću poticanja poduzetništva i pružanja pomoći posloprimcima u pronalaženju boljih radnih mjesta, a iz fonda se mogu financirati aktivnosti koje su vezane uz:

- ulaganja u ljudske resurse kroz cjeloživotno učenje, inovacije, poduzetništvo i sl.,
- podršku povratku nezaposlenih među aktivnu radnu snagu,
- prilagodbu gospodarskim promjenama,
- pristup tržištu rada uz aktivne mjere zapošljavanja,
- socijalnu uključenost,
- podršku radu službi za zapošljavanje.<sup>28</sup>

Europski socijalni fond je glavni europski instrument za podupiranje radnih mjesta, pomaganje ljudima da dobiju bolje poslove i osiguravanje poštenijih mogućnosti zapošljavanja za sve građane Europske unije. On ulaže u europski ljudski kapital - njegove radnike, mlade ljude i sve one koji traže posao. Financiranje Europskog socijalnog fonda poboljšava izgled za zapošljavanje milijuna Europljana, osobito onih koji teško dolaze do posla. Trenutna gospodarska kriza čini ovaj izazov još zahtjevnijim stoga ESF igra važnu ulogu u postizanju europskih ciljeva i u ublažavanju posljedica gospodarske krize, poput porasta nezaposlenosti i razine siromaštva. Kriterije na koji ovaj fond troši svoja sredstva u partnerstvu postavljaju Europska komisija i zemlje Unije. Svaka država članica, u partnerstvu s Europskom komisijom,

---

<sup>27</sup> European Commission, **European Regional Development Fund**, [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/en/funding/erdf/](https://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/funding/erdf/) (pristupljeno 1.8.2021.)

<sup>28</sup> Europski strukturni i investicijski fondovi: **EU fondovi**, <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/> (pristupljeno 10.9.2021.)

dogovara jedan ili više operativnih programa za financiranje Europskog socijalnog fonda za sedmogodišnje programsko razdoblje. Operativni programi opisuju prioritete aktivnosti Europskog socijalnog fonda i njihove ciljeve. Ti programi financiraju projekte vezane za zapošljavanje koje vodi niz javnih i privatnih organizacija, a također uključuje i širok spektar drugih partnera, poput nevladinih organizacija i radničkih organizacija, u osmišljavanje strategije Europskog socijalnog fonda i praćenje njezine provedbe.<sup>29</sup>

Funkcioniranje Europskog socijalnog fonda vodi *načelo sufinanciranja* koje se osigurava na nacionalnoj i regionalnoj razini. Financiranje ESF-a uvijek je popraćeno javnim ili privatnim financiranjem, a stope sufinanciranja variraju između 50% do 95% ukupnih troškova projekta, ovisno o relativnom bogatstvu regije. Drugo načelo je *dijeljeno upravljanje* koje omogućuje preuzimanje odgovornosti na odgovarajućoj razini. Smjernice ESF-a osmišljene su na europskoj razini, o operativnim programima pregovaraju nacionalna tijela i Europska komisija, a provedbom na terenu upravljaju nadležna tijela u svakoj zemlji.<sup>30</sup>

### 3.2.3. Kohezijski fond

Od 1994. godine Kohezijski fond koristi se za pružanje potpore siromašnijim regijama Europe, stabilizaciju njihovog gospodarstva s ciljem promicanja rasta, zapošljavanja i održivog razvoja, zatim financiranja mjera zaštite okoliša i razvoja transeuropske prometne mreže, te za financiranje politike zaštite okoliša Europske unije.<sup>31</sup> Države članice Unije koje imaju BDP po stanovniku manji od 90% prosjeka Europske unije, ciljna su skupina kojoj je namijenjen ovaj fond. Iz njega se financiraju projekti iz područja prometa i okoliša, a mogu se financirati i aktivnosti koje su vezane uz:<sup>32</sup>

- transeuropske transportne mreže i paneuropske koridore,
- transportnu infrastrukturu koja pridonosi okolišno održivom prometu,
- ekološki prihvatljivu infrastrukturu radi preuzimanja standarda zaštite okoliša,
- učinkovito korištenje energije i obnovljivih izvora energije.

Fond je namijenjen uglavnom tijelima javne vlasti, ali i poslovnom sektoru.

U financijskoj perspektivi 2014.-2020. vrijednost koja je dodijeljena Kohezijskom fondu iznosila je otprilike 63,4 milijarde eura, a maksimalna propisana razina financiranja

---

<sup>29</sup> European Social Fund, **What is the EFS**, <https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=en> (pristupljeno 1.8.2021.)

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> European Commission, **Cohesion fund**, [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/what/glossary/c/cohesion-fund](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/what/glossary/c/cohesion-fund) (pristupljeno 1.8.2021.)

<sup>32</sup> Europski strukturni i investicijski fondovi: **EU fondovi**, <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/> (pristupljeno 10.9.2021.)

sredstvima Kohezijskog fonda za određeni projekt može iznositi 85% njegovog ukupnog troška. Za programsko razdoblje 2014.-2020. Republici Hrvatskoj je bilo na raspolaganju cca 2,6 milijardi eura. Tematske radne skupine izradile su prijedloge operativnih programa u kojima detaljnije opisuju i razrađuju aktivnosti i mjere za učinkovitiju provedbu ciljeva. Za korištenje Europskog fonda za regionalni razvoj i Kohezijskog fonda, Republika Hrvatska pripremila je Operativni program "Konkurentnost i kohezija" s ukupnom alokacijom u iznosu od 6,881 milijardi eura u razdoblju 2014.-2020. <sup>33</sup>

### 3.2.4. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj

EAFRD (European Agricultural Fund for Rural Development) kao glavni cilj ima jačanje politike ruralnog razvoja te pojednostavljenje njezine implementacije. Prvenstveno je usmjeren na razvoj poljoprivrede te na taj način na smanjivanje razlika između regija. Na sredstva iz ovog fonda mogu aplicirati poljoprivredne organizacije i gospodarski subjekti, udruge, sindikati, organizacije koje pružaju usluge u kulturi i medijima, poljoprivrednici, šumari i mladi. Za sredstva Europskog fonda za ruralni razvoj, u maksimalnom postotku od 85% sufinanciranja ukupne vrijednosti projekta, mogu konkurirati aktivnosti:

- Jačanja konkurentnosti poljoprivrednog i šumarskog sektora (unaprjeđenje znanja i ljudskih potencijala, restrukturiranje i razvoj prirodnih potencijala, povećanje kvalitete procesa proizvodnje i konačnih proizvoda, privremene mjere za nove države članice),
- Zaštita okoliša i ruralnih krajolika,
- Poboljšanje uvjeta života i ekonomska diverzifikacija u ruralnim područjima.<sup>34</sup>

Ovaj fond instrument je financiranja drugog stupa Zajedničke poljoprivredne politike Europske unije i jedan je od europskih strukturnih i investicijskih fondova. Za razdoblje 2014.-2020. godine imao je ukupni proračun od preko 96 milijardi eura.

Kako bi upravljačkim tijelima pružio informacije za poboljšanje korištenja financijskih instrumenata ovog fonda za razdoblje 2021.-2027., Fi-compass je objavio državna izvješća o potrebama poljoprivrednog i poljoprivredno-prehrambenog sektora u 24 države članice Europske unije. Izvješća rasvjetljavaju i analiziraju stanje i poteškoće u ta dva sektora te predlažu preporuke za rješavanje identificiranih nedostataka.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> European Commission, **Cohesion fund**, [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/what/glossary/c/cohesion-fund](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/what/glossary/c/cohesion-fund) (pristupljeno 1.8.2021.)

<sup>34</sup> Vela, A., Madaras, M., Pavlica, M., Šimrak, L.: **EU FONDOVI 2014.-2020. - Mini vodič kroz europske strukturne i investicijske fondove s primjerima projekata**, Institut za razvoj poduzetništva i europske projekte, Zagreb, 2013.

<sup>35</sup> Fi Compass, **The European Agricultural Fund for Rural Development**, <https://www.fi-compass.eu/esif/efrd> (pristupljeno 1.8.2021.)

### 3.2.5. Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu

Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu obuhvaća sve sektore u industriji – morsko i slatkovodno ribarstvo, akvakulturu (uzgajanje ribe, školjaka i vodenog bilja) te obradu i trgovinu ribljim proizvodima. Maksimalni udio financiranja projekta preko ovog fonda je 85% ukupne vrijednosti projekta, a za sredstva iz ovog fonda mogu aplicirati gospodarski subjekti i udruge u država članica Europske unije. Mogu se financirati sljedeće aktivnosti:

- prilagodba ribarske flote,
- akvakultura, prerada i plasman na tržište ribljih proizvoda, ribarenje u slatkim vodama,
- djelovanje s ciljem ostvarivanja zajedničkog interesa cijelog područja Europske unije,
- održivi razvoj ribarskih područja,
- tehnička pomoć za financiranje administrativnog aparata fonda.<sup>36</sup>

Ovaj fond podržava provedbu ribarstvene politike i integrirane pomorske politike Europske unije. S obzirom na relativno malu veličinu Europskog fonda za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu (sveukupni proračun od nešto više od 6 milijardi eura za razdoblje 2014.-2020.), dodatna je mogućnost koristiti sinergiju s financijskim instrumentima koji su uspostavljeni kroz druge ESI fondove.

### 3.3. Upravljanje sredstvima iz fondova Europske unije

Europska unija osigurava financiranje u obliku zajmova i bespovratnih sredstava za širok raspon projekata i programa koji pokrivaju područja poput obrazovanja, zdravstva, zaštite potrošača, zaštite okoliša i humanitarne pomoći. Sredstvima se upravlja prema strogim pravilima koja pomažu u osiguravanju stroge kontrole načina korištenja sredstava i trošenja sredstava na transparentan i odgovoran način. S preko četiri petine proračuna Europske unije upravljaju države članice. To uključuje strukturne fondove koji financiraju regionalnu politiku, socijalne programe i programe osposobljavanja, kao i poljoprivredu.<sup>37</sup>

Iako su strukturni fondovi dio proračuna Europske unije, način na koji se troše sredstva temelji se na sustavu podijeljene odgovornosti između Europske komisije i tijela država članica. Komisija pregovara i odobrava operativne programe koje su predložile države članice te ih koristi kao osnovu za raspodjelu sredstava. Države članice i njihove regije upravljaju

---

<sup>36</sup> Vela, A., Madaras, M., Pavlica, M., Šimrak, L.: **EU FONDOVI 2014.-2020. - Mini vodič kroz europske strukturne i investicijske fondove s primjerima projekata**, Institut za razvoj poduzetništva i europske projekte, Zagreb, 2013.

<sup>37</sup> European Union, **EU Funding**, [https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants\\_en](https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_en) (pristupljeno 1.8.2021.)

programima. To uključuje provedbu operativnih programa odabirom pojedinačnih projekata, njihovom kontrolom i procjenom. Komisija je uključena u cjelokupno praćenje programa, isplaćuje odobrene izdatke i provjerava nacionalne sustave kontrole.

Od 1994. počinju se uvoditi sustavnije, koordinirane i složene metode raspodjele sredstava. Na primjer, većina sredstava u okviru Integriranog regionalnog operativnog programa za razdoblje 2004.-2006. i njegovog nasljednika za razdoblje 2007.-2013. dodjeljivala se putem mehanizama za odabir projekata koji se uglavnom temelje na potrebama. Regije s niskim BDP-om primale su više sredstava. Međutim, unutar tih regija više sredstava odlazilo je u relativno bogata područja s najboljim institucijama.<sup>38</sup> Stoga se sustav raspodjele morao redefinirati i prilagoditi uočenim problemima.

Sredstvima se upravlja u skladu sa strogim pravilima kako bi se čvrsto nadzirala njihova uporaba i osiguralo da se novac troši na transparentan i odgovoran način. Povjerenici Europske nije imaju konačnu političku odgovornost za osiguravanje pravilne uporabe tih sredstava. Međutim, budući da se najvećim dijelom sredstava upravlja u državama korisnicama, odgovornost za obavljanje provjera i godišnjih revizija preuzimaju nacionalne vlade.<sup>39</sup>

### **3.4. Financiranje projekata u turizmu iz fondova Europske unije**

Europska unija je napravila Akcijski plan za turizam, a njegovi ciljevi ostvaruju se pozivima za podnošenje prijedloga i pozivima za otvorene natječaje za sektor turizma. To se može, između ostalog, odnositi na razvoj i/ili promicanje održivih transnacionalnih tematskih turističkih proizvoda (rute posvećene posebnim aspektima kulturne i industrijske baštine, biciklističke staze, eko-turizam itd.), razvoj i/ili promicanje ciljanih proizvoda koji koriste sinergiju između turizma i kreativne industrije, partnerstva koja razvijaju turističke proizvode namijenjene određenoj dobnoj skupini kako bi povećali turističke tokove itd.<sup>40</sup>

Europska komisija je objavila internetski vodič o europskim fondovima za podršku oporavku i razvoju turističkog sektora u Europskoj uniji u programskom razdoblju 2021.-2027. godine. Namjena vodiča je pomoći potencijalnim korisnicima u pronalaženju odgovarajućih sredstava za jačanje sektora održivog turizma. Vodič sadrži popis shema financiranja iz fondova Europske unije koji su relevantni za turistički sektor, objašnjenje opsega i vrsta aktivnosti koje se mogu financirati iz svake sheme financiranja u sektoru turizma, primjere

---

<sup>38</sup> European Union, **EU Funding**, [https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants\\_en](https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_en) (pristupljeno 1.8.2021.)

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Europe Tour, **Cultural tourism training course**, [https://www.frh-europe.org/cms/wp-content/uploads/2018/08/Module\\_7\\_Funding.pdf](https://www.frh-europe.org/cms/wp-content/uploads/2018/08/Module_7_Funding.pdf) (pristupljeno 1.8.2021.)

projekata u turizmu koji su prethodno financirani iz fondova Europske unije te popis subjekata koji korisnicima mogu pružiti tehničku podršku za pripremu njihovog projektnog prijedloga.<sup>41</sup>

Navedeni vodič je usmjeren na praktična pitanja vezana za najvažnije programe financiranja za turistički sektor. U vodiču potencijalni prijavitelji mogu saznati sve informacije koje se tiču prihvatljivosti prijavitelja, o aktivnostima koje se mogu financirati, različitim vrstama financiranja i o tome gdje se i kada prijaviti. Uz pet već spomenutih ESI fondova, prezentirani su i pobliže predstavljeni i drugi fondovi te Europska banka za obnovu razvoj i Europska investicijska banka iz kojih se turistički projekti mogu financirati. To su:

- Fond za oporavak i otpornost,
- LIFE program,
- Horizon Europe,
- Creative Europe program,
- Erasmus+,
- Just Transition fund,
- Digital Europe program,
- Single Market program,
- InvestEU,
- REACT-EU,
- podrška Europske banke za obnovu i razvoj,
- podrška Europske investicijske banke<sup>42</sup>

### **3.4.1. Europski fond za regionalni razvoj i Kohezijski fond**

Ovi fondovi potiču transformaciji turističkog sektora kroz inovativna rješenja, sa svrhom dugoročnog ojačavanja ekološke i društveno-ekonomske održivosti i otpornosti turizma. Ulaganja u turizam su moguća kroz politike koje podržavaju Europski fond za regionalni razvoj i Kohezijski fond. Uvjet je da su projekti koji se žele financirati u skladu s ciljevima i uvjetima koji omogućuju provedbu te minimalnim utvrđenim zahtjevima. Iz Kohezijskog fonda mogu se npr. podupirati ulaganja povezana s turizmom koja ulažu u okoliš i transeuropske prometne mreže, posebno u regijama s gospodarstvom koje uvelike ovisi o turizmu.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Euromontana: **Browse the new Guide on EU funding for tourism**, <https://www.euromontana.org/en/browse-the-new-guide-on-eu-funding-for-tourism/> (pristupljeno 2.9.2021.)

<sup>42</sup> European Commission: **Guide on EU funding for tourism**, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide_en) (pristupljeno 2.9.2021.)

<sup>43</sup> Ibid.

### 3.4.2. Europski socijalni fond plus

ESF+ je ključni financijski instrument u provedbi europske socijalne politike, a relevantan je za turizam na slijedeća dva načina:<sup>44</sup>

- kroz potporu zapošljavanja mladih – turistički ekosustav karakterizira veći udio zaposlenih mladih ljudi u odnosu na ukupnu zaposlenost. Kriza je nesrazmjerno pogodila mlade ljude koji ulaze na tržište rada ili koji su zaposleni. Zemlje Europske unije sa velikim brojem stanovništva u dobi od 15 do 29 godina koji nisu zaposleni, nisu završili obrazovanje ili educiranje trebale bi uložiti najmanje 12,5% raspoloživih ESF+ sredstava u ovo ključno područje. Sve druge države moraju alocirati primjereni iznos svojih ESF+ sredstava u ciljanu mjeru za podršku zapošljavanja mladih,
- kroz praćenje zelene i digitalne tranzicije – ESF+ daje snažan doprinos zelenoj i digitalnoj tranziciji kroz poticanje ulaganja u radna mjesta i stjecanje vještina kako bi radnici mogli napredovati u klimatski neutralnom, digitalnom i uključivijem društvu.

Ukupni proračun ESF+ fonda iznosi 88 milijardi eura. Putem njega ulaže se u ljude, stvaraju se i štite mogućnosti zapošljavanja, promiče društvena uključenost, bori se protiv siromaštva i razvijaju vještine potrebne za digitalnu i zelenu tranziciju.<sup>45</sup>

### 3.4.3. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj

Prihvatljive aktivnosti financiranja projekata u turizmu od strane Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj navedene su u nacionalnim i regionalnim programima ruralnog razvoja. Oni mogu financirati:

- strukovno osposobljavanje i akcije stjecanja vještina (tečajevi, radionice, podučavanje razvoju ruralnog turizma), demonstracijske aktivnosti i informativne akcije,
- pomoć pri pokretanju poslovanja, kao i ulaganja za nepoljoprivredne aktivnosti u ruralnim područjima (ruralni smještaj, trgovine, restorani, obilasci s vodičem i sl.),
- izrada i ažuriranje planova razvoja općina i sela u ruralnim područjima,
- ulaganja za javnu uporabu u rekreacijsku infrastrukturu, turističke informacije,
- turistička infrastruktura,
- studije i investicije povezane s održavanjem, obnovom i nadogradnjom kulturne i prirodne baštine sela,

---

<sup>44</sup> European Commission: **European Social Fund Plus (ESF+)**, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide/european-social-fund-plus\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide/european-social-fund-plus_en) (pristupljeno 3.9.2021.)

<sup>45</sup> Ibid.



- suradnja koja uključuje najmanje dva subjekta (stvaranje klastera i mreža; suradnja među malim operaterima za razvoj i/ili marketing turističkih usluga u vezi sa seoskim turizmom).<sup>46</sup>

U mnogim ruralnim područjima Europske unije su prisutni strukturni problemi kao što je nedostatak atraktivnih mogućnosti za zapošljavanje, nedostatak vještina, nedovoljno ulaganje u prometnu povezanost, infrastrukturu i esencijalne usluge, kao i odljev mladih ljudi. Temeljno je ojačati društveno-gospodarsko stanje u tim područjima kroz stvaranje novih radnih mjesta i obnovu generacija, a što se može razvojem ruralnih područja, promicanjem socijalne uključenosti i razvojem „pametnih sela“ u Europi. Novi ruralni lanac vrijednosti kao što su obnovljivi izvori energije, bio-ekonomija, kružno gospodarstvo i različite vrste turističkih aktivnosti nude dobar rast i razvoj i otvaranje novih radnih mjesta na ruralnim područjima. Države članice Europske unije imaju mogućnost uključiti ulaganja povezana s turizmom u svoje Zajedničke poljoprivredne politike. Takva potpora, na primjer, uključuje intervencije povezane s ruralnom infrastrukturom, obnovu sela i/ili aktivnosti usmjerene na očuvanje baštine, izgradnju i modernizaciju turističkih informativnih centara, mjesta gdje posjetitelji mogu dobiti različite informacije, aktivnosti za slobodno vrijeme, rekreaciju i/ili sport.<sup>47</sup>

#### **3.4.4. Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu**

Iz Europskog fonda za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu se odobravaju potpore aktivnostima i ulaganjima koja doprinose zaštiti vodne biološke raznolikosti te održivom ribolovu i aktivnostima s akvakulturom koje imaju niski prinos. Također se promiče opskrba europskih potrošača kvalitetnim i zdravim plodovima mora, podržava se razvoj održivog plavog gospodarstva u obalnim zajednicama i doprinosi pomorskom nadzoru i međunarodnoj suradnji u upravljanju oceanima.<sup>48</sup>

Iz ovog Fonda se sufinanciraju projekti, pri čemu svaka zemlja Europska unije dobiva udio u ukupnom proračunu sukladno veličini svoje ribarske industrije. U skladu s pravilima Fonda, zemlje Unije trebaju izraditi svoje nacionalne programe, navodeći kako namjeravaju potrošiti novac, ovisno o svojim potrebama. Pri tome, jedan od prioriteta Fonda je usredotočen na omogućavanje održivog plavog gospodarstva u obalnim, otočnim i unutrašnjim područjima te poticanje razvoja ribarskih zajednica i zajednica akvakulture. Ovaj je prioritet najrelevantniji

<sup>46</sup> Europe Tour, Cultural tourism training course, [https://www.frh-europe.org/cms/wp-content/uploads/2018/08/Module\\_7\\_Funding.pdf](https://www.frh-europe.org/cms/wp-content/uploads/2018/08/Module_7_Funding.pdf) (pristupljeno 1.8.2021.)

<sup>47</sup> European Commission: **Guide on EU funding for tourism**, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide_en) (pristupljeno 2.9.2021.)

<sup>48</sup> Ibid.

za turistički ekosustav jer podržava lokalni razvoj koji vodi zajednica i obuhvaća projekte vezane za turizam kao što su eko-turizam, riblji turizam, lokalnu gastronomiju, smještaj, turističke staze, ronjenje, kao i podršku lokalnim partnerstvima u obalnom turizmu.<sup>49</sup>

### 3.4.5. Fond za oporavak i otpornost

Fond za oporavak i otpornost (engl. Recovery and Resilience Facility, RRF) je središnji dio europskog plana oporavka *NextGenerationEU*. Cilj mu je ublažiti utjecaj krize izazvane virusom Covid-19 na gospodarstvo i društvo te učiniti europska gospodarstva i društva održivijima, otpornijima i bolje pripremljenima za izazove i mogućnosti zelene i digitalne tranzicije. Relevantan je za sve industrijske ekosisteme, uključujući turizam. Zemlje Europske unije odgovorne su za razvoj nacionalnog oporavka i otpornosti.<sup>50</sup>

Nacionalni planovi oporavka i otpornosti određuju način raspodjele sredstava. Ovisno o zemlji Europske unije, turizam se može pokriti bilo mjerama specifičnim za turizam koje moderniziraju sektor, bilo horizontalnim mjerama koje su relevantne za sve sektore. Europska komisija je definirala vodeće inicijative za koje potiče zemlje Europske unije kako da usmjere ulaganja i reforme, a koje se mogu primijeniti u turističkim ulaganjima:<sup>51</sup>

- obnavljanje – za obnavljanje turističke infrastrukture radi poboljšanja energetske performansi, pristupačnosti i upravljanja resursima te za razvoj kružnih poslovnih modela (npr. za gospodarenje hranom i otpadom),
- prekvalifikacija i unaprjeđenje vještina – za osposobljavanje turističkih poduzetnika, radnika i destinacijskih menadžera u podršci zelenoj i digitalnoj tranziciji,
- moderniziranje – za održavanje digitalizacije javnih uprava odgovornih za turističku politiku i promicanje razmjene podataka između javnih uprava, destinacijskih menadžera i poduzeća,
- povezivanje i mobilnost – ulaganje u čistu mobilnost i poboljšanje povezanosti turističkih destinacija, osobito onih koja su središta turizma.

### 3.4.6. LIFE program

Iz LIFE programa financiraju se projekti u području zaštite okoliša i klime. Turističke aktivnosti koje se odnose na zelenu tranziciju mogu imati koristi od ovog programa. Za potporu

---

<sup>49</sup> European Commission: **Guide on EU funding for tourism**, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide_en) (pristupljeno 2.9.2021.)

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> European Commission: **Recovery and resilience Facility**, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide/recovery-resilience-facility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide/recovery-resilience-facility_en) (pristupljeno 2.9.2021.)

i financiranje posebno su prihvatljivi turistički projekti koji podržavaju kružno gospodarstvo, energetske učinkovitost i obnovljivu energiju, kao i klimatsku neutralnost.<sup>52</sup>

Iako LIFE program nema specifičnih turističkih tema, turistički sektor može koristiti potporu iz programa za okolišno održive projekti, osobito oni koji smanjuju emisiju CO<sub>2</sub> putem energetske učinkovitosti, ili projekte obnovljivih izvora energije.<sup>53</sup>

#### **3.4.7. Horizon Europe – Program Obzor**

Horizon Europe (Program Obzor) je program za istraživanje i inovacije koji se provodi od 2021. do 2027. godine. U okviru ovog programa daje se potpora i financira razvoj novih pristupa, koncepata i praksi za održiv, pristupačan i uključiv kulturni turizam. To je jedna od istraživačkih aktivnosti predviđenih u okviru ovog programa. Ove mogućnosti istraživanja kulturnog turizma nastavit će se i dalje na one koje su već pružene kroz prethodni okvirni program, Obzor 2020. Horizon Europe ima proračun od oko 95,5 milijardi eura za razdoblje 2021.–2027., što uključuje 5,4 milijarde eura od NextGenerationEU za poticanje gospodarskog oporavka i povećanje otpornosti Europske unije za budućnost.<sup>54</sup>

#### **3.4.8. Creative Europe – Kreativna Europa**

Iz programa Kreativna Europa se daje potpora kulturnim i kreativnim sektorima, uključujući audio-vizualni sektor. Opći ciljevi programa su očuvanje, razvoj i promicanje europske kulturne i jezične raznolikosti i baštine, povećanje konkurentnosti i gospodarskog potencijala kulturnih i kreativnih sektora, posebno audiovizualnog sektora.<sup>55</sup>

Program podržava projekte koji promiču europsko suvremeno stvaralaštvo i baštinu (nematerijalnu, materijalnu, industrijsku), arhitekturu, glazbu, književnost, glumu, filmove, festivale, kulturni turizam itd., ali i inicijative kao što su Europske prijestolnice kulture ili Dane europske baštine. Ovime se daje snažna potpora turističkom sektoru za daljnji razvoj.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> European Commission: **Guide on EU funding for tourism**, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide_en) (pristupljeno 2.9.2021.)

<sup>53</sup> European Commission: **LIFE Programme**, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide/life-programme\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide/life-programme_en) (pristupljeno 5.9.2021.)

<sup>54</sup> European Commission: **Horizon Europe**, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide/horizon-europe\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide/horizon-europe_en) (pristupljeno 5.9.2021.)

<sup>55</sup> European Commission: **Guide on EU funding for tourism**, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide_en) (pristupljeno 2.9.2021.)

<sup>56</sup> European Commission: **Creative Europe Programme**, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide/creative-europe-programme\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide/creative-europe-programme_en) (pristupljeno 5.9.2021.)

### 3.4.9. Erasmus+

Turističke organizacije koje žele sudjelovati u Erasmus+ programu mogu se uključiti u razvojne aktivnosti i aktivnosti međusobnog povezivanja na području akademskog i strukovnog osposobljavanja, škola, učenja odraslih, sportskih događaja za mlade. Projekti mogu obuhvatiti mobilnost, razvoj kompetencija i zapošljivosti mladih u turizmu, digitalne vještine u kulturnoj baštini, za ugostiteljstvo i inovacije u turizmu. Iako Erasmus+ program nema izravnu turističku komponentu, indirektno, turistička poduzeća i njihovo osoblje mogu imati koristi od razvoja vještina i edukacija za mlade ljude. Na primjer, moguće je dodijeliti potporu iz ovog programa za razvoj studijskih programa koji studentima pružaju napredna znanja iz suvremenog menadžmenta u turizmu.<sup>57</sup>

### 3.4.10. Just Transition Fund – Prijelazni fond

Putem ovog fonda, Europska komisija daje bespovratna sredstva državama članicama koje su identificirale područja za koje se očekuje da će biti najviše pogođene zelenom tranzicijom. Fond za pravednu tranziciju podupire gospodarsku diverzifikaciju što znači ulaganja u mala i srednja poduzeća, stvaranje novih firmi, istraživanje i inovacije, sanaciju okoliša, čistu energiju, usavršavanje i prekvalifikaciju radnika, pomoć pri traženju posla, transformaciju na klimatski neutralno gospodarstvo Europske unije. Turističkim malim i srednjim poduzećima Fond može osigurati sredstva za ulaganja u stalni kapital i nematerijalnu imovinu. U programskom razdoblju 2021.-2027., u Fondu je osigurano 19,32 milijarde eura.<sup>58</sup>

### 3.4.11. Digital Europe Programme – Program digitalna Europa

U okviru višegodišnjeg financijskog okvira 2021.–2027., Europska komisija pokrenula je program Digitalna Europa (Digital Europe Programme – DEP) u okviru kojeg je osigurala 7,588 milijardi eura. S obzirom da je zelena tranzicija i postizanje klimatske neutralnosti do 2050. jedan od ciljeva Unije, ovaj program pruža potporu jačanju europske konkurentnosti u tome smjeru, s ciljem povećanja tehnološke suverenosti. Program predviđa ulaganje u 5 međusobno povezanih područja: superračunalstvo, umjetna inteligencija, kibernetička sigurnost i povjerenje, napredne digitalne vještine te najbolja uporaba digitalnih kapaciteta. Program strateški podržava digitalnu transformaciju industrijskih ekosustava Europske unije.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> European Commission: **Guide on EU funding for tourism**, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide_en) (pristupljeno 2.9.2021.)

<sup>58</sup> European Commission: **Just Transition Fund**, [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/just-transition-fund\\_en](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/just-transition-fund_en) (pristupljeno 3.09.2021.)

<sup>59</sup> Europski strukturni i investicijski fondovi: **Digitalna Europa**, <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/programi-unije/programi-unije-2021-2027/digitalna-europa/> (pristupljeno 3.09.2021.)

Ovaj Program podržava stvaranje podatkovnih prostora, s dva projekta koji su posebno zanimljivi za turistički sektor. Jedan je Europski zajednički podatkovni prostor kulturne baštine koji pruža potporu digitalnoj transformaciji europskog sektora kulturne baštine. Drugi se fokusira na mobilnost, koja je ključna za turizam. Mala i srednja poduzeća aktivna u turističkom sektoru mogu imati koristi od usluga koje pruža mreža Europskih digitalnih inovacijskih čvorišta koja im daje podršku u njihovoj digitalnoj transformaciji.<sup>60</sup>

#### **3.4.12. Single Market Programme – Program jednog tržišta**

Navedeni program je bitan za turizam stoga što ima cilj pružiti alate za oporavak od krize Covid-19. Konačni cilj je učiniti jedinstveno tržište jačim i otpornijim. Ovaj program se usredotočuje na poboljšanje konkurentnosti poduzeća, posebno malih i srednjih poduzeća, te pruža potporu njihovom pristupu tržištima, uključujući tvrtke iz turističkog sektora. Maksimalna stopa sufinanciranja je do 100% prihvatljivih troškova za financijsku potporu.<sup>61</sup>

#### **3.4.13. InvestEU**

Turizam, a posljedično i svi drugi akteri vezani uz njega, su pod utjecajem pandemije Covid-19 bili pod ogromnim pritiskom. Navedeno je bilo posebno teško za mala i srednja poduzeća i obiteljska poduzeća. Zbog toga program InvestEU promiče ulaganja koja će jačati konkurentnost i održivost u turizmu. Podržava održive, inovativne i digitalne mjere koje bi mogle pomoći u smanjenju negativnih klimatskih utjecaja i negativnih utjecaja na okoliš u ovom sektoru.<sup>62</sup>

#### **3.4.14. REACT-EU**

Ovim Fondom, kao dijelom plana oporavka NextGenerationEU, osigurava se dodatnih 50,6 milijardi eura za pomoć koja je usmjerena na poticanje razvoja u kontekstu pandemije Covid-19 i njezinih društvenih posljedica, kao i za pripremu zelenog i digitalnog gospodarskog oporavka. Posebna pozornost se posvećuje regijama koje su teško pogođene krizom zbog svoje ovisnosti o najpogođenijim sektorima kao što su turizam i kultura.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> European Commission: **Digital Europe Programme**, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide/digital-europe-programme\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide/digital-europe-programme_en) (pristupljeno 7.9.2021.)

<sup>61</sup> European Commission: **Single Market Programme**, [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/funding-guide/single-market-programme-smp\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/funding-guide/single-market-programme-smp_en) (pristupljeno 2.9.2021.)

<sup>62</sup> European Commission: **Invest-EU**, [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/funding-guide/investeu\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/funding-guide/investeu_en) (pristupljeno 10.9.2021.)

<sup>63</sup> European Commission: **REACT-EU**, [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/funding-guide/react-eu\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/funding-guide/react-eu_en) (pristupljeno 10.9.2021.)

### 3.4.15. Potpora Europske banke za obnovu i razvoj

Projekti koje financira Europska banka za obnovu i razvoju - EBRD (engl. European Bank for Reconstruction and Development) bave se širokim područjem djelovanja, pa tako jednim dijelom i u turizmu.

EBRD pruža potporu projektima u nekoliko okvira. Relevantni projekti koje financira u sklopu okvira za uključivi turizam u potpunosti su povezani s turizmom. Cilj im je poduprijeti rast i unaprjeđenje lokalnih turističkih sektora ulaganjima u hotele i turističke operatore. Nadalje, u integriranom okviru za kulturnu baštinu EBRD nastoji podržati holistički i integrirani pristup regionalnom razvoju na pilot-lokacijama na kojima njihovi resursi baštine mogu biti pokretači gospodarskog rasta i održivog razvoja turizma. Osim toga, EBRD financira projekte kojima se doprinosi održivom upravljanju kulturnom baštinom i njezinu radu, projekte kojima se poboljšava povezanost i dostupnost lokaliteta kulturne baštine, poboljšava kvaliteta i dostupnost sadržaja, komunalne infrastrukture. Jačanje kulturne baštine može pomoći u diversifikaciji turističkih atrakcija, poduprijeti marketinške strategije i strategije brendiranja gradova/regija te otvoriti radna mjesta u lokalnom gospodarstvu. Program Savjetovanje za mala poduzeća, u okviru Inicijative za malo poduzetništvo, namijenjen je za više sektora, uključujući turizam. On podupire poduzeća u područjima poput strategije, marketinga, poslovanja, upravljanja kvalitetom, energetske učinkovitosti, financijskog upravljanja i šire.<sup>64</sup>

### 3.4.16. Potpora Europske investicijske banke

Potpora Europske investicijske banke u kreditiranje turističkog sektora provodi se u skladu s ciljevima korporativnog operativnog plana za promicanje regionalnog razvoja kroz razvoj infrastrukture i podršku malim i srednjim poduzećima. Zajmovi EIB-a u sektoru turizma također se bave tržišnim neuspjesima u svim regijama Europske unije. EIB financira razvoj turističke infrastrukture čiji je nedostatak često obeshrabrio ulaganja turističke industrije u siromašnije regije, što je dovelo do neuspjeha lokalnog tržišta. EIB se obvezao da će imati do 50% svih kreditnih plasmana za pružanje klimatskih mjera i ekološke održivosti. U praktičnom smislu povezanom s turizmom, to se ostvaruje, mjerama očuvanja vode, povećanjem energetske učinkovitosti, principima kružnog gospodarstva, sprječavanjem onečišćenja.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> European Commission: **Support by European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)**, [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide/support-european-bank-reconstruction-development\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide/support-european-bank-reconstruction-development_en) (pristupljeno 7.9.2021.)

<sup>65</sup> European Commission: **Support by the European Investment Bank (EIB)**, [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/funding-guide/support-european-investment-bank-eib\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/funding-guide/support-european-investment-bank-eib_en) (pristupljeno 11.9.2021.)

## 4. PRIMJER JAVNE USTANOVE AQUATIKA TE POVEZANIH PROJEKATA

### 4.1. Razvoj od ideje do izgradnje

Ideja o slatkovodnom akvariju rođena je još davne 2008. godine u Upravnom odjelu za europske integracije Grada Karlovca, uz bezrezervnu podršku gradonačelnika Damira Jelića. S vremenom, ideja se razvijala i nadograđivala, da bi 24.10.2014. na svečanosti u Europskom domu u Zagrebu, Gradu Karlovcu bio uručen ugovor u sklopu 4. poziva Sheme dodjele bespovratnih sredstava za poslovnu infrastrukturu. Ukupno su bili obuhvaćeni projekti diljem Hrvatske u vrijednosti 376 milijuna kuna koji su se financirali u okviru Operativnog programa Regionalna konkurentnost 2007.-2013. Od spomenutog iznosa, doprinos korisnika bio je 19,2 milijuna kuna.<sup>66</sup> Tom prigodom, Gradu Karlovcu odobreno je 36,2 milijuna kuna bespovratnih sredstava za projekt Slatkovodni akvarij Karlovac – KAquarium.

Slika 3. Idejni projekt akvarija u Karlovcu



Izvor: Šegrt, V., *Studij slučaja - Slatkovodni akvarij Karlovac – KAquarium, Od projektne ideje do realizacije*, <https://www.hgk.hr/documents/primjer-dobre-prakse-projekt-aquatika5a9e3af58fd4e.pdf> (pristupljeno 3.8.2022.)

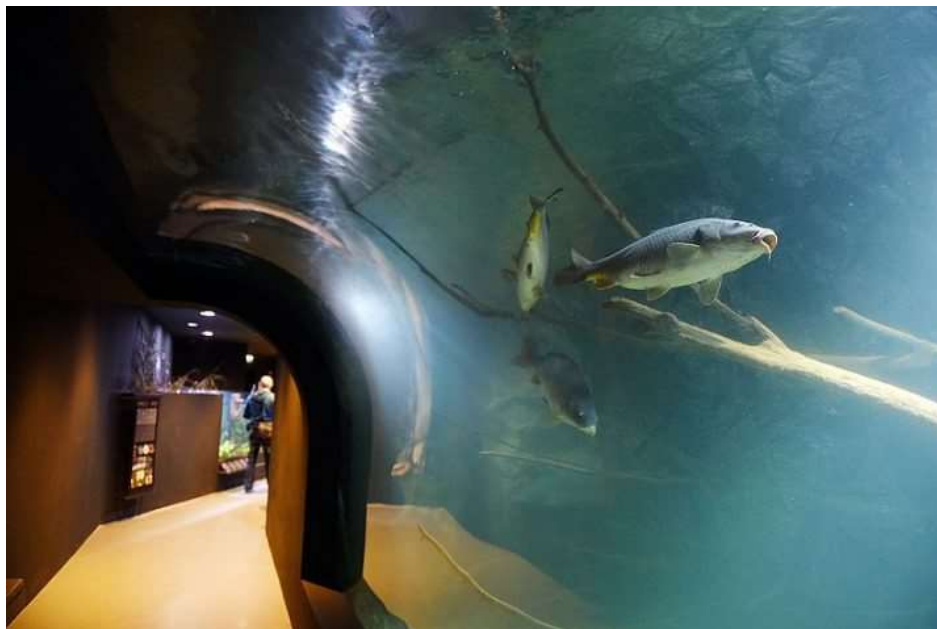
Nakon završenog natječaja za izvođača radova, odabrana je ponuda zajednice ponuditelja koju su činile tvrtke AB gradnja d.o.o. iz Karlovca, KGH d.o.o. iz Zagreba i ENA d.o.o. iz Karlovca. Ugovor za izvođenje radova potpisan je 29.6.2015.<sup>67</sup>, a izgradnja Aquatike

<sup>66</sup> Potpredsjednik Vlade Branko Grčić uručio 15 ugovora za projekte poslovne infrastrukture vrijedne 376 milijuna kuna, <https://razvoj.gov.hr/vijesti/potpredsjednik-vlade-branko-grcic-urucio-15-ugovora-za-projekte-poslovne-infrastrukture-vrijedne-376-milijuna-kuna/973> (pristupljeno 2.8.2022.)

<sup>67</sup> AB gradnja i partneri gradit će karlovački akvarij, <https://www.karlovac.hr/novosti/ab-gradnja-i-partneri-gradit-ce-karlovacki-akvarij/1198> (pristupljeno 08.08.2021.)

započela je 7.7.2015. godine<sup>68</sup>. Par mjeseci prije otvorenja, na prijedlog Upravnog vijeća JU Akuatika, Gradsko vijeće Grada Karlovca jednoglasno je donijelo odluku o imenovanju Margarite Maruškić Kulaš, magistricice ekonomije, za ravnateljicu Akuatike na razdoblje od četiri godine.<sup>69</sup> Vrata svojim prvim posjetiteljima, Akuatika je otvorila 22.10.2016.<sup>70</sup>

**Slika 4. Jedna od atrakcija Akuatike - zaobljeni bazen u obliku tunela**



Izvor: U Karlovcu otvorena Akuatika, prvi slatkovodni akvarij u Hrvatskoj: Stotinu vrsta riba u 25 bazena, <https://www.novolist.hr/novosti/hrvatska/u-karlovcu-otvorena-aquatika-prvi-slatkovodni-akvarij-u-hrvatskoj-stotinu-vrsta-riba-u-25-bazena/> (pristupljeno 10.8.2022.)

Hrvatska je europska zemlja s najbogatijom ihtio florom i faunom u Europi, a četiri rijeke, Korana, Kupa, Mrežnica i Dobra, koje se susreću u Karlovcu imaju obilježja svih hrvatskih rijeka. Pored flore i faune hrvatskih rijeka i jezera, projekt akvarija prezentira geološku prošlost, tradicijsku kulturu i povijest porječja četiriju karlovačkih rijeka. Karlovački akvarij izgrađen je u sklopu Športsko rekreacijskog centra Korana, na zemljištu u vlasništvu Grada Karlovca. Prostor se sastoji od šest funkcijskih cjelina: bazenski kompleks,

---

<sup>68</sup> U Karlovcu počela gradnja slatkovodnog akvarija, vrijednosti 36 milijuna kuna, <https://www.karlovac.hr/novosti/u-karlovcu-pocela-gradnja-slatkovodnog-akvarija-vrijednosti-36-milijuna-kuna/1204> (pristupljeno 8.8.2022.)

<sup>69</sup> Margarita Maruškić Kulaš imenovana ravnateljicom slatkovodnog akvarija AQUATIKA, <https://www.karlovac.hr/novosti/margarita-maruskic-kulas-imenovana-ravnateljicom-slatkovodnog-akvarija-aquatika/5556> (pristupljeno 8.8.2022.)

<sup>70</sup> Projekt KAquariuma uspješno završen, slijedi „novi početak“ s AQUATIKOM, <https://www.karlovac.hr/novosti/projekt-kaquariuma-uspjesno-završen-slijedi-novi-pocetak-s-aquatikom/6708> (pristupljeno 8.8.2022.)



multimedijska i izložbena dvorana, konferencijski prostor, suvenirnica, ulazni dio, te vanjski prostori namijenjeni rekreaciji.<sup>71</sup>

Cilj ovog projekta bio je ponuditi novi i inovativan turističkih proizvod, koji će obogatiti i učiniti prepoznatljivom turističku ponudu grada Karlovca i Karlovačke županije, a turistički dolazak učiniti nezaboravnim doživljajem. Partneri Grada Karlovca na projektu bili su Hrvatski veterinarski institut, Hrvatski institut za biološku raznolikost, Gradski muzej Karlovac i udruga Eko Pan.<sup>72</sup>

**Slika 5. Kompleks akvarijskih bazena**



Izvor: Aquatika – slatkovodni akvarij Karlovac,

[:https://www.aquariumkarlovac.com/moj\\_content/uploads/2020/04/Arhitektura-10.jpg](https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2020/04/Arhitektura-10.jpg) (pristupljeno 1.8.2022.)

Akvarijski postav prikazuje tijek krške rijeke od izvora do ušća, te u 25 akvarijskih bazena sadrži preko 100 vrsta riba, od čega 40 endemskih vrsta, sveukupno oko 5000 jedinki. Slatkovodni akvarij i muzej rijeka je lokalna turistička atrakcija temeljena na bioraznolikosti karlovačkih rijeka i jezera, te bogatoj tradiciji života uz rijeke. Akvarij predstavlja floru i faunu hrvatskih rijeka i jezera, geološku prošlost, tradicijsku kulturu i povijest porječja četiriju karlovačkih rijeka. Aquatika se nalazi na obali rijeke Korane, u neposrednoj blizini prve registrirane riječne plaže u Hrvatskoj, Foginog kupališta.<sup>73</sup>

<sup>71</sup> EU dala 36 milijuna kuna za gradnju karlovačkog akvarija, <https://www.karlovac.hr/novosti/eu-dala-36-milijuna-kuna-za-gradnju-karlovačkog-akvarija/2343> (pristupljeno 1.8.2022.)

<sup>72</sup> Slatkovodni akvarij i muzej rijeka – Kaquarium, <https://www.karlovac.hr/novosti/slatkovodni-akvarij-i-muzej-rijeka-kaquarium/2233> (pristupljeno 1.8.2022.)

<sup>73</sup> Ministar Kliman posjetio AQUATIKU – prvi slatkovodni akvarij u Hrvatskoj, <https://www.karlovac.hr/novosti/ministar-kliman-posjetio-aquatiku-prvi-slatkovodni-akvarij-u-hrvatskoj/5668> (pristupljeno 3.8.2022.)

#### 4.2. Vizualni identitet slatkovodnog akvarija u Karlovcu

Vizualni identitet slatkovodnog akvarija u Karlovcu predstavljen je u veljači 2016. godine, kada je predstavljeno i ime Javne ustanove „Aquatika - Slatkovodni akvarij Karlovac“. Ime Aquatika potječe od latinske riječi *aquaticus* koje označava biljke i životinje koje žive, odnosno rastu u vodi ili od vode, ono što je vodeno. Promjena na zadnjem slogu imena Aquatika dolazi od registracijske oznake Karlovca. Pravokutnik je osnovni geometrijski element vizualnog identiteta koji simbolizira akvarij, a multipliciranjem stvara formu koja asocira na vodu, jato, rojeve. Boje pravokutnika su boje rijeke. Vizualni identitet Javne ustanove osmislio je Dizajn Studio Bilić Muller iz Zagreba.<sup>74</sup>

Slika 6. Vizualni identitet Slatkovodnog akvarija Aquatika u Karlovcu



Izvor: AQUATIKA - Slatkovodni akvarij Karlovac, <https://www.aquariumkarlovac.com/>  
(pristupljeno 2.8.2022.)

#### 4.3. Priznanja i nagrade

Karlovački akvarij Aquatika, je u godinama od osnivanja, dobitnik mnogih nagrada i priznanja, a ovom prilikom spomenuti ćemo samo dio njih.

Arhitektonski projekt karlovačkog akvarija u dva navrata dobio je u Društvu arhitekata Zagreb Posebno priznanje ARTUR. Prvi puta 2015. godine u kategoriji: Realizacije i projekti arhitekture u turizmu, a 2017., nakon godine dana rada, opet je dobio priznanje ARTUR, ovog puta za uspješno realizirani projekt Javna ustanova Aquatika - slatkovodni akvarij Karlovac. Ovo je nagrada Aquatici i Gradu Karlovcu, s naglaskom struke da je projekt koji je sjajno zamišljen i podjednako tako i realiziran.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> AQUATIKA - Slatkovodni akvarij Karlovac, <https://www.karlovac.hr/novosti/aquatika-slatkovodni-akvarij-karlovac/4072> (pristupljeno 2.8.2022.)

<sup>75</sup> Zagrebački arhitekti nagradili i istaknuli Aquatiku i Grad zbog uspješno realiziranog projekta slatkovodnog akvarija, <https://www.karlovac.hr/novosti/zagrebacki-arhitekti-nagradili-i-istaknuli-aquatiku-i-grad-zbog-uspjesno-realiziranog-projekta-slatkovodnog-akvarija/10823> (pristupljeno 2.8.2022.)

Nedugo nakon otvorenja, Aquatika je imala čast da bude nominirana za jednu od najcjjenjenijih arhitektonskih nagrada u svijetu, nagradu Mies van der Rohe. To je nagrada Europske unije za suvremenu arhitekturu koja se dodjeljuje svake dvije godine. Posebnu težinu daje joj što kandidate za nagradu nominira široka skupina nezavisnih stručnjaka iz cijele Europe; udruge članovi Europskog Savjeta Arhitekata (ACE) kao i druge nacionalne udruge arhitekata i institucije koje su sastavni dio Savjetodavnog odbora za nagradu. Svake dvije godine žiri odabire dva rada kao priznanje za njihove konceptualne, tehničke i konstrukcijske kvalitete.<sup>76</sup>

**Slika 7. Zračni snimak kompleksa Aquatika**



Izvor: **Architizer**, <https://architizer.com/idea/2097653/> (pristupljeno 7.8.2022.)

Izvršnost arhitektonskog rješenja potvrđena je i kada su autori projekta Aquatike, Studio 3 LHD, osvojili prvu nagradu ECOTechGREEN Award 2019 za ovaj projekt. U kategoriji „tehnološka zelena i turistička infrastruktura“ (technological green & tourism infrastructures) prvo su mjesto podijelila dva projekta: Karlovački slatkovodni akvarij, te Maistrin Grand Park Hotel Rovinj. Prema riječima žirija, nagrađen je multidisciplinarni pristup arhitektonskog studija koji u svojim suvremenim i visoko tehnološkim projektima posebnu pozornost posvećuje zaštiti i očuvanju okoliša, uglavnom smanjenjem negativnih utjecaja i racionalnom

<sup>76</sup> **Arhitektura karlovačkog akvarija struci vrlo zanimljiva**, <https://www.karlovac.hr/novosti/arhitektura-karlovackog-akvarija-struci-vrlo-zanimljiva/7988> (pristupljeno 2.8.2022.)



uporabom prirodnih resursa. Nagrade dodjeljuje zajedno organizacija Paysage, međunarodni časopis Topscape i Nacionalno vijeće arhitekata i konzervatora Italije.<sup>77</sup>

**Slika 8. Središnji trg ispred Aquatike**



Izvor: **Karlovački slatkovodni akvarij i muzej rijeka,**

<https://vizkultura.hr/slatkovodni-akvarij-karlovac/> (pristupljeno 2.8.2022.)

Aquatika je i dobitnik regionalne nagrade Brand Leader Award 2018. Priznanje je preuzela ravnateljica Margarita Maruškić - Kulaš Karlovac na 8. poslovnoj konferenciji „South East Europe Tourism – SEET 2018“. Javnoj ustanovi Aquatika, ova nagrada dodijeljena je za najbolji autentičan projekt i izuzetan doprinos promociji jedinstvenog turističkog doživljaja na tržištu Jugoistočne Europe. Riječ je o nagradi namijenjenoj tvrtkama i projektima koji su se istaknuli inovativnošću, visokim stupnjem tržišne prepoznatljivosti i pozicioniranjem autentičnih proizvoda. Ova nagrada je ujedno i veliko priznanje za sve zaposlenike, kao i za sve koji su sudjelovali u realizaciji ovog projekta. Primarni cilj Aquatike bio je potaknuti razvoj turizma u Karlovcu i generirati atraktivne turističke sadržaje i doživljaje kroz cijelu godinu, a sa sigurnošću se može reći da se u tome i uspelo. Uz razvoj turizma, pozitivan efekt je i na razvoj poduzetništva na karlovačkom području.<sup>78</sup>

<sup>77</sup> **Nagrada ECOTechGREEN Award 2019**, <https://www.aquariumkarlovac.com/osvojene-nagrade/#nagrade-2019> (pristupljeno 2.8.2022.)

<sup>78</sup> **Još jedno vrijedno priznanje za karlovačku Aquatiku**, <https://www.karlovac.hr/novosti/jos-jedno-vrijedno-priznanje-za-karlovacku-aquatiku/17772> (pristupljeno 2.8.2022.)

Treba istaknuti da se 2019. godine karlovački slatkovodni akvarij Aquatika pridružio udruženju Svjetske mreže muzeja voda (Global Network of Water Museums) te stao uz najpoznatije svjetske muzeje i interpretacijske centre te vrste. Uz edukativnu funkciju i izniman značaj za očuvanje podvodnog svijeta hrvatskih rijeka, Aquatika se ovime pridružila vodećim akterima koji na svjetskoj razini imaju ključnu ulogu u obrazovanju i podizanju svijesti o različitim pitanjima vezanima uz vodu. Naime, Svjetska mreža muzeja voda osnovana je kao inicijativa za stvaranje sinergija unutar UNESCO-ovog međunarodnog hidrološkog programa. Svoje djelovanje udruženje usmjerava boljoj koordinaciji komunikacijskih i obrazovnih aktivnosti muzeja i sličnih ustanova koje se bave temom vode. Nadalje, bavi se pitanjima i izazovima uzrokovanih klimatskim promjenama poput sve veće nestašice i zagađenja voda, iscrpljivanja resursa, otapanja ledenjaka, nastanka poplava te očuvanja prirodnih staništa.<sup>79</sup>

Aquatika je dobitnik i brojnih drugih nagrada i priznanja: nagrada „Održivi turizam“ za izniman doprinos očuvanju prirode i okoliša, dvije prestižne A+Awards nagrade u kategoriji Architecture + Landscape, prvo mjesto u kategoriji „Nacionalni projekti“ na Bled Water Festivalu te nagrada „Plavi cvijet pristupačnosti“ za 2017. Uz navedeno, Aquatiku krase i titula drugog najuspješnijeg lokalnog projekta Europske unije Hrvatskoj te priznanje Hrvatske udruge za odnose s javnošću u kategoriji Odnosi s javnošću u regionalnoj i lokalnoj samoupravi.<sup>80</sup>

#### **4.4. Financiranje projekta Aquatike preko fondova Europske unije**

Javna ustanova Aquatika – Slatkovodni akvarij Karlovac nastala je u okviru projekta Slatkovodni akvarij i muzej rijeka – KAQUARIUM, kojeg je sufinancirala Europska unija iz Fonda za regionalni razvoj u okviru Operativnog programa Regionalna konkurentnost 2007.-2013. Ukupna vrijednost projekta bila je 36.691.939,28 kuna, od čega su bespovratna sredstva Europskog fonda za regionalni razvoj iznosila 36.222.282,45 kuna, odnosno gotovo 99%.<sup>81</sup>

Potvrdu sukladnosti i potvrdu o ispravnosti aplikacije i priloženih dokumenata, Projekt KAquarium dobio je još 2014. godine. Uz bespovratna sredstva iz fondova Europske unije, Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, financiralo je razvoj projekta i

---

<sup>79</sup> Aquatika postala prvi hrvatski član UNESCO-ove Svjetske mreže muzeja voda, <https://www.karlovac.hr/novosti/aquatika-postala-prvi-hrvatski-clan-unesco-ove-svjetske-mreze-muzeja-voda/21453> (pristupljeno 1.8.2022.)

<sup>80</sup> Još jedno vrijedno priznanje za karlovačku Aquatiku, <https://www.karlovac.hr/novosti/jos-jedno-vrijedno-priznanje-za-karlovacku-aquatiku/17772> (pristupljeno 2.8.2022.)

<sup>81</sup> U Karlovcu svečano otvorena Aquatika - prvi slatkovodni akvarij u Hrvatskoj, <https://razvoj.gov.hr/vijesti/u-karlovcu-svecano-otvorena-aquatika-prvi-slatkovodni-akvarij-u-hrvatskoj/3469> (pristupljeno 2.8.2022.)

izradu tehničke dokumentacije, u što je uloženo oko 1,5 milijuna kuna. Treba istaknuti da je KAquarium projekt prijavljen na prvi do tada objavljeni natječaj za strukturne fondove namijenjen jedinicama lokalne uprave.<sup>82</sup>

Prema ugovoru o dodjeli bespovratnih sredstava, praćenje i evaluacija projekta trajala je pet godina od njegovog završetka, tj. od kraja 2016. do kraja 2021. godine. Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije, dana 28. veljače 2022. godine izdala je suglasnost s Izviješćem nakon provedbe projekta te o tome izvijestila gradonačelnika grada Karlovca. Taj čin označio je da je bez primjedbi izvršena provjera dokumentacije o provođenju projekta.<sup>83</sup>

#### 4.5. Projekti koji su se nadovezali na Aquatiku

Aquatika je postavila temelj novog razdoblja u turističkoj ponudi grada Karlovca, Karlovačke županije, pa i šire regije. Pri tome njena arhitektonska atraktivnost, uz znanstvenu dimenziju, čini bitan čimbenik koji privlači turiste.

Tako upečatljiv prostor i sadržaj posjetitelju nudi kompletan doživljaj. Kada se gosta jednom privuče, mogu mu se ponuditi i drugi projekti ili manifestacije, koje ga najvjerojatnije samostalno ne bi mogli zaintrigirati da se odluči na posjet. Uz takvu turističku atrakciju, raste i potreba za povećanjem smještajnih kapaciteta, jer se, uz više turističkih zanimljivosti, boravak u Karlovcu i okolici potencijalno produžuje.

U kontekstu proširenja turističke ponude u Karlovcu, neizbježno je spomenuti da je paralelno s nastajanjem Aquatike, nastajao i Muzej Domovinskog rata na Turnju. On se sastoji od unutarnjeg i vanjskog postava izložbe „Karlovac 1991.–1995.“, kojom je predstavljena suvremena hrvatska povijest vezana na Domovinski rat na karlovačkom području. Muzej je otvoren 2019. godine, ali za razliku od Aquatike koja je financirana sredstvima fonda Europske unije, ovaj muzej izgrađen je najvećim dijelom sredstvima Ministarstva kulture i Ministarstva hrvatskih branitelja, te Grada Karlovca.<sup>84</sup>

U nastavku će biti predstavljeno nekoliko projekata koji su također financirani sredstvima Europske unije, a čine neki oblik nadogradnje koja se nadovezuje na Aquatiku.

---

<sup>82</sup> Slatkovodni akvarij i muzej rijeka – KAquarium, <https://www.karlovac.hr/novosti/slatkovodni-akvarij-i-muzej-rijeka-kaquarium/2233> (pristupljeno 1.8.2022.)

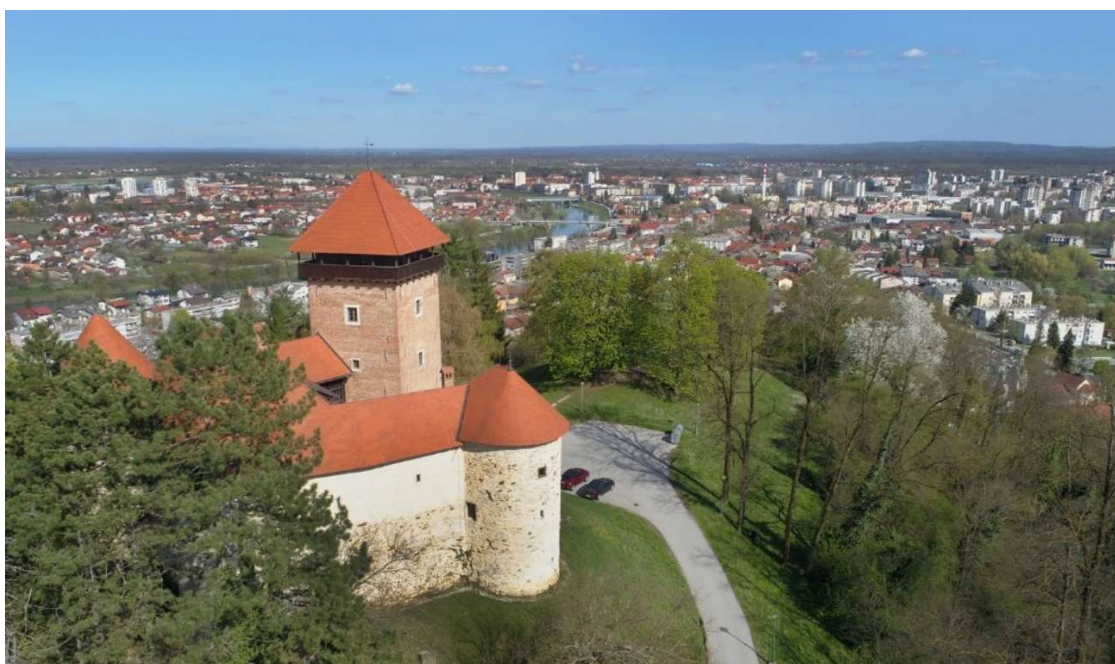
<sup>83</sup> AQUATIKA - Slatkovodni akvarij Karlovac, [https://www.aquariumkarlovac.com/moj\\_content/uploads/2022/07/SAFU-suglasnost-za-Izvjesce-5.pdf](https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2022/07/SAFU-suglasnost-za-Izvjesce-5.pdf) (pristupljeno 7.8.2022.)

<sup>84</sup> Muzej Domovinskog rata Karlovac - Turanj, <https://mgk.hr/muzej-domovinskog-rata/> (pristupljeno 8.8.2022.)

#### 4.5.1. Projekt Fortitude

Projekt Fortitude (akronim: Historical Fortresses Intensifying cross-border Tourism Development) bavi se unaprjeđenjem sadržaja i opremanjem centara za posjetitelje u povijesnim utverdama pet gradova u regiji: Karlovcu, Šibeniku, Herceg Novom (Crna Gora), Baru (Crna Gora) i Banja Luci (Bosna i Hercegovina). Započeo je 1. ožujka 2020. s trajanjem do 28. veljače 2022., a naknadno je zbog covid pandemije produžen do 30.06.2022. Nositelj projekta bila je Javna ustanova Tvrđava kulture Šibenik s partnerima Gradom Karlovcem, Općinom Herceg Novi, Općinom Bar i Gradom Banja Lukom. Ukupna vrijednost projekta iznosila je 1.618.438,72EUR, od čega je 85 posto, odnosno 1.375.672,89EUR sufinancirano iz programa Interreg IPA Cross border coopertaion Croatia – Bosnia and Herzegovina – Montenegro 2014 – 2020. Glavni cilj projekta bio je doprinos razvoju turizma i očuvanju kulturne i prirodne baštine.<sup>85</sup>

**Slika 9. Pogled na Karlovac sa Starog grada Dubovca**



Izvor: Noć tvrđava ovog vikenda na Dubovcu, u Ozlju i Slunju,

<https://radio-mreznica.hr/noc-tvrđava-ovog-vikenda-na-dubovcu-u-ozlju-i-slunju/> (pristupljeno 9.8.2022.)

U dvije godine provedbe projekta centri za posjetitelje u povijesnim utverdama u Šibeniku, Karlovcu, Banjoj Luci i Baru nadograđena su kamenim stubištem, akcentnom rasvjetom i sustavima grijanja te opremljena stalnim postavima izložbi i raznih multimedijских sadržaja. Organizirane su radionice na temu upravljanja kulturnom baštinom temeljene na

<sup>85</sup> Grad Karlovac, <https://www.karlovac.hr/eu/fortitude/77> (pristupljeno 7.8.2022.)

prijenosu znanja i najboljih praksi za više od 70 dionika u kulturi i turizmu, provedena je edukacija djelatnika te osmišljene nove specijalizirane turističke fortifikacijske rute.<sup>86</sup>

Kroz ovaj projekt Karlovac je dobio niz novih sadržaja na Starom gradu Dubovcu što uključuje nova tehnološka rješenja prezentacije povijesnih sadržaja, opremu za održavanje manifestacija namijenjenih posjetiteljima te osmišljene nove turističke sadržaje utemeljene na povijesnoj baštini. Uređenje i opremanje uz nove sadržaje će doprinijeti poboljšanju doživljaja posjetitelja i atraktivnosti lokacije, a unutrašnji prostori istodobno će zadržati svoju multifunkcionalnost. Obveza Grada Karlovca tijekom projekta bila je i razvoj zajedničke aplikacije za kulturnu baštinu kao novog turističkog proizvoda koju će koristiti i provoditi svih partneri na digitalnim kioscima na svojim web stranicama.<sup>87</sup>

U sklopu projekta Fortitude, nastala je i manifestacija Noć tvrđava, koja ima za cilj umrežiti tvrđave u prekograničnom području i na taj način promovirati i posjetiteljima približiti značaj tog vrijednog kulturnog naslijeđa. Stari grad Dubovac zasjao je posebnim bojama svjetlosne predstave popraćene zvučnom kulisom. Posjetitelji su mogli uživati u nesvakidašnjoj igri svjetla i doživjeli Stari grad Dubovac na poseban način. Također, organizirano je druženje i fotografiranje s kostimiranim vitezovima i srednjovjekovnim žiteljima Starog grada, sudjelovanje na raznim radionicama za cijelu obitelj, performansa s vatrom i slično. Treba istaknuti i pokaznu radionicu umjetnosti sokolarstva koja je uvrštena u nematerijalnu baštinu UNESCO-a. Za sve pobornike aktivnog stila života, u sklopu projekta osmišljena je i turistička tematska staza utemeljena na fortifikacijskoj baštini Karlovca. S atrakcijom Noći tvrđava Karlovac će sigurno privući dodatne turiste, izletnike i sve one koji posjećuju i ostale karlovačke atrakcije, poput Aquatike i/ili Muzeja Domovinskog rata na Turnju. Iako je manifestacija Noć tvrđava nastala u sklopu europskog projekta Fortitude, odlučilo joj se pridružiti više od 30 gradova iz Hrvatske, Crne Gore i Bosne i Hercegovine kako bi prikazali i osnažili svoju kulturnu baštinu.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> **Final conference of project FORTITUDE**, <https://www.interreg-hr-ba-me.eu/novost/final-conference-of-project-fortitude/> (pristupljeno 7.8.2022.)

<sup>87</sup> **Grad Karlovac**, <https://www.karlovac.hr/eu/fortitude/77> (pristupljeno 7.8.2022.)

<sup>88</sup> **Vikend 29. i 30. travnja uz svjetlosnu predstavu na Starom gradu Dubovcu**, <https://karlovacki.hr/vikend-29-i-30-travnja-uz-svjetlosnu-predstavu-na-starom-gradu-dubovcu/> (pristupljeno 9.8.2022.)

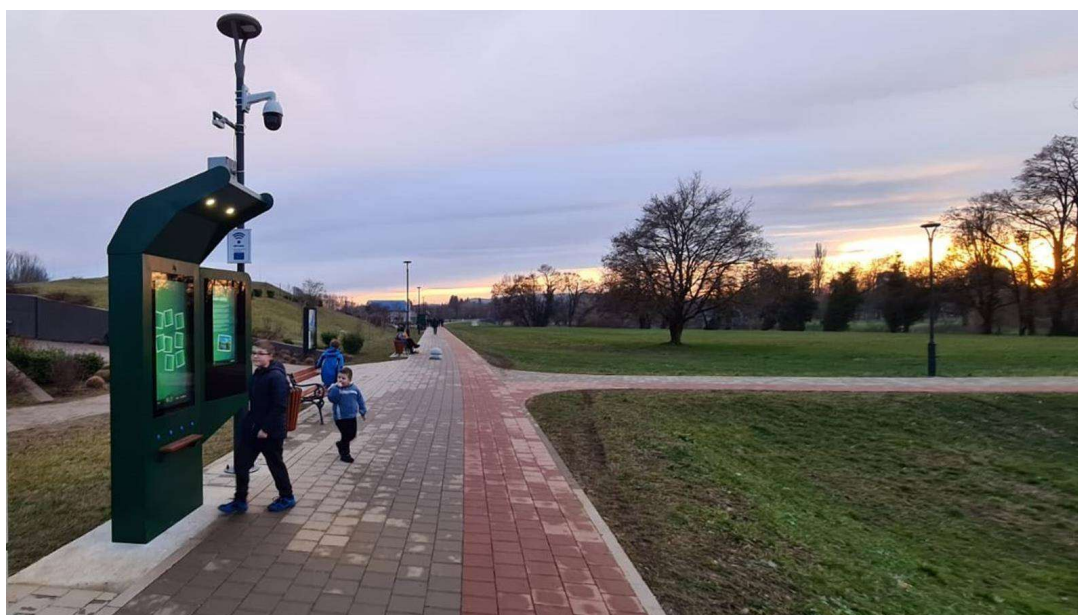


#### 4.5.2. Projekt Susret s rijekom

Susret s rijekom, projekt vrijedan 9,21 milijun kuna, sufinanciran je s gotovo 7,83 milijuna kuna bespovratnim sredstvima iz Europskog fonda za regionalni razvoj u okviru Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014.-2020. Dodatno sufinanciranje osigurano je sredstvima Fonda za sufinanciranje provedbe projekata na lokalnoj i regionalnoj razini u iznosu od cca 943 tisuće kuna, što znači da su prijavitelj i partneri sufinancirali samo 4,7% ukupnih troškova projekta. Nositelj projekta bila je Karlovačka županija, a partneri su Grad Karlovac, Grad Ozalj, Grad Ogulin, JU Natura Viva, JU Razvojna agencija Karlovačke županije, te Turistička zajednica grada Ogulina i Turistička zajednica područja Kupa.<sup>89</sup>

Tijekom njegovog trajanja, od 16.7.2018. do 31.3.2022., obuhvaćeni su zahvati u gradovima Karlovcu, Ozlju i Ogulinu. Cilj projekta bio je doprinijeti održivom korištenju prirodnih resursa i očuvanju biološke ravnoteže područja uz rijeke Karlovačke županije. Sve to kroz povećanje turističke privlačnosti ovih područja, te edukaciju i podizanje svijesti o važnosti njihovog očuvanja.<sup>90</sup>

Slika 10. Multimedijalni stup na šetnici pored Aquatike



Izvor: Mobilni interpretacijski centri za projekt Susret s rijekom, <https://www.pandopad.hr/mobilni-interpretacijski-centri-za-projekt-susret-s-rijekom-cs38> (pristupljeno 8.8.2022.)

<sup>89</sup> Županica Martina Furdek-Hajdin sudjelovala na konferenciji Susret s rijekom u Ogulinu, <https://hosting.zio.hr/kazup/index.php/aktualno/zupanica-martina-furdek-hajdin-sudjelovala-na-konferenciji-susret-s-rijekom-u-ogulinu> (pristupljeno 8.8.2022.)

<sup>90</sup> Susret s rijekom donosi novu dimenziju atraktivnosti rijeke Korane u Karlovcu, <https://www.karlovac.hr/novosti/susret-s-rijekom-donosi-novu-dimenziju-atraktivnosti-rijeke-korane-u-karlovcu/21381> (pristupljeno 8.8.2022.)

Vidljivi efekt ovog projekta ogleda se u izgrađenoj infrastrukturi centara na otvorenom koji su opremljeni multimedijском opremom zabavnog i edukativnog karaktera, a koji su dostupni građanima 24 sata dnevno bez naknade. Nadalje, snagu ovog projekta čini regionalna suradnja i zajedništvu Karlovačke županije i tri grada, Karlovca, Ogulina i Ozlja. Dodana vrijednost je inovativni prikaz i interpretacija rijeka kao turističkog potencijala Karlovačke županije. Najljepša šetnica u gradu Karlovcu, na desnoj obali Korane financirana je kroz ovaj projekt i postala je omiljeno okupljalište, kako građana tako i turista. Šetnica je opremljena multimedijском opremom što posebno privlači djecu, a osim zabave pruža im priliku da nešto nauče.<sup>91</sup>

U Ozlju je izvedena ambijentalna rasvjeta nove šetnice uz glavno gradsko kupalište, gdje su postavljene i pametne klupe, a u blizini se nalazi i multimedijска oprema i mobilni interpretacijski centar. Centar Ogulina dobio je uređen Đulin vrt, opremljen multimedijском opremom i mobilnim interpretacijskim centrom. Izrađene su i atraktivne sjenice opremljene posebno dizajniranom ogradom, stolovima i klupama na temu bajki Ivane Brlić Mažuranić. U Đulinom vrtu je izgrađen i poluamfiteatar koji se koristi kao vanjska učionica na izuzetno atraktivnom mjestu, u parku ponad samog četrdeset metara dubokog Đulinog ponora. Multimedijalna interaktivna oprema, na sve tri lokacije, pruža informiranost o destinaciji i omogućava samostalno istraživanje korisnika. Putem holograma koji se aktivira pokretom, moguće je u 3D obliku doživjeti i upoznati zaštićene vrste toga područja, kroz VR naočale može se doživjeti spust u Đulin ponor, vožnja čamcem po Kupi i Korani, spuštanje niz slap na rijeci Korani, kao i pogled s najvišeg platoa poznate karlovačke deset metarske skakaonice na Foginovom kupalištu. Sponu s projektom Aquatika čini interaktivni pod koji je postavljen u akvariju, te zabavlja najmlađe posjetitelje, i omogućava im da kroz igru uče o važnosti zaštite prirode, flore i faune.<sup>92</sup>

Po završetku projekta, novi sadržaji nastali na području rijeke Korane u Karlovcu, predani su na upravljanje i održavanje Javnoj ustanovi Aquatika. Također, u suradnji s Gradom Karlovcem i turističkim zajednicama u Karlovačkoj županiji, Aquatika nastavlja provoditi i promotivne aktivnosti.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> **Razvojna agencija Karlovačke županije – Susret s rijekom**, <https://www.ra-kazup.hr/susret-s-rijekom-2/> (pristupljeno 8.8.2022.)

<sup>92</sup> **Razvojna agencija Karlovačke županije**, <https://www.ra-kazup.hr/susret-s-rijekom-2/> (pristupljeno 8.8.2022.)

<sup>93</sup> **Susret s rijekom**, [https://www.aquariumkarlovac.com/susret-s-rijekom/?utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=susret-s-rijekom](https://www.aquariumkarlovac.com/susret-s-rijekom/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=susret-s-rijekom) (pristupljeno 8.8.2022.)

Izgradnjom šetnice postignuta je sinergija s Aquatikom, što je potaknulo novu ideju uređenja vidikovca na krovu zgrade akvarija okrenute prema Korani kroz projekt „Aquatika sky lounge – stanica za promatranje oblaka“. Tehnička dokumentacija za vidikovac napravljena je u suradnji Grada Karlovca, Karlovačke županije i Aquatike te se tijekom 2022. i 2023. godine planira njegova izgradnja.

**Slika 11. Idejno rješenje vidikovca „Aquatika Sky Lounge–stanica za promatranje oblaka“**



Izvor: **Izvešće o radu 2021.g.**, [https://www.aquariumkarlovac.com/moj\\_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj\\_.pdf](https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj_.pdf) (pristupljeno 7.8.2022.)

#### **4.5.3. Projekti povećanja i modernizacije hotelskih smještajnih kapaciteta**

Otvorenjem Aquatike, Muzeja Domovinskog rata, uređenjem šetnica na karlovačkim rijekama i parkovima, obnovom Starog grada Dubovca, te pokretanjem raznih kulturno zabavnih manifestacija tijekom cijele godine, uvelike se povećala potreba za povećanjem smještajnih kapaciteta za goste koji posjećuju Karlovac i okolicu. Uz mnoge male privatne investitore koji su se upustili u projekte uređenja soba i/ili apartmana za turističko iznajmljivanje, u Karlovcu i okolici također se krenulo i u proširenje kapaciteta postojećeg hotelskog smještaja, pa i izgradnju novog.

Tako se, uz pomoć sredstava fondova Europske unije, krenulo u proširenje kapaciteta karlovačkog hotela Europa, te izgradnja boutique hotela Florian & Godler. Oba projekta nadovezuju se na Aquatiku kao ustanovu zanimljivu s turističkog, edukativnog i znanstvenog aspekta, te pružaju smještajne kapacitete posjetiteljima koji posjećuju Aquatiku kao i ostale turističke atrakcije Karlovca i okolice. Manifestacije poput Noći tvrđava, Štrudlafesta, Adventa u Karlovcu, Dana piva, Filmske revije mladeži, Four River Film Festivala, Noći muzeja itd. privlače veliki broj posjetitelja kojima je potreban smještaj.

### **Boutique hotel Florian & Godler**

Projektom izgradnje boutique hotela Florian & Godler, koji je otvoren 13. lipnja 2019. godine, Karlovac je postao bogatiji za jedan vrhunski opremljen hotel s četiri zvjezdice. Hotel svojim posjetiteljima na raspolaganje pruža sveukupno 32 iznimno lijepo opremljene sobe s ukupno 64 kreveta, a kao dodatni sadržaj, u sklopu hotela nalazi se wellness s turskom i finskom saunom, relax sobom i jacuzzijem.<sup>94</sup>

**Slika 12. 3D prikaz arhitektonskog rješenja boutique hotela Florian & Godler**



Izvor: U Karlovcu otvoren boutique hotel Florian i Godler,

<https://tockanai.hr/biznis/turizam/hotel-florian-i-godler-karlovac-24182/> (pristupljeno 18.8.2022.)

Projekt izgradnje hotela Florian & Godler, investicija vrijedna 19 milijuna kuna, odobren je i podržan u okviru natječaja Podrška razvoju malog i srednjeg poduzetništva u turizmu te je s 5,3 milijuna sufinanciran bespovratnim sredstvima Europskog fonda za regionalni razvoj. Ovime su turistička ponuda i smještajni kapaciteti Karlovca podignuti na jednu višu razinu, a gostima i posjetiteljima ponudio se vrhunski smještaj i popratni sadržaji koji će ih motivirati da se vrate ponovno.<sup>95</sup>

<sup>94</sup> **Otvorenje Hotela**, <https://floriangodler.hr/news/otvorenje-hotela/> (pristupljeno 18.8.2022.)

<sup>95</sup> Ibid.

## **Hotel Europa**

Još jedan primjer sinergijskog učinka koji čini ulaganje u razne turističke projekte jest rekonstrukcija i dogradnja hotela Europa u Karlovcu, koji je sufinancirala Europska unija iz Europskog fonda za regionalni razvoj. Projektom je povećan smještajni kapacitet hotela te kvaliteta i obogaćena ponuda kroz kategorizaciju 4 zvjezdice i izgradnju dodatnih sadržaja. Kvalitetnijim i privlačnijim turističkim proizvodom smanjila se ovisnost poslovanja od glavne sezone, povećala se prosječna dužinu boravka gostiju hotela, a pružen je i poticaj razvoju turističke destinacije Zeleno srce Hrvatske u smjeru cjelovitije i konkurentnije ponude na turističkom tržištu. Projekt je proveden od 3. travnja 2017. do 3. kolovoza 2018., a od ukupne vrijednost projekta, nešto veće od 26 milijuna kuna, Europska unija ga je sufinancirala s gotovo 8,7 milijuna kuna bespovratnih sredstava.<sup>96</sup>

Završetkom ovoga projekta, hotel Europa je povećao kapacitet s dotadašnjih 35 na 59 soba, čime može primiti 160 gostiju. Uz to, turistima i gostima može ponuditi niz dodatnih sadržaja, moderan wellness, teretanu i veliku konferencijsku dvoranu koja prima i do 300 osoba.<sup>97</sup>

Osim navedenih primjera, u gradu su dograđeni smještajni kapaciteti na još nekoliko lokacija. ŠU-ŠU pub proširio je svoje smještaje, a u samom centru karlovačke Zvijezde projekt hotela Central čeka uređenje komunalne infrastrukture koja ovih dana kreće s realizacijom u sklopu projekta Aglomeracija Karlovac-Duga Resa.

---

<sup>96</sup> **Rekonstrukcija i dogradnja hotela Europa - Karlovac**, <https://www.hotel-europa.com/hr/hr/eu-projekt-hr.html> (pristupljeno 18.8.2022.)

<sup>97</sup> **Hotel Europa imat će 59 soba i moći će primiti 160 gostiju**, <https://lokalni.vecernji.hr/gradovi/hotel-europa-imat-ce-59-soba-i-moci-ce-primiti-160-gostiju-7697> (pristupljeno 18.8.2022.)



## 5. ANALIZA POSLOVANJA JAVNE USTANOVE AQUATIKA

U dosadašnjem dijelu rada već su spomenute nagrade i uspjesi Aquatike na mnogim poljima njenog djelovanja. Ovo poglavlje posvetiti će se analizi financijskih izvještaja *Javne ustanove AQUATIKA - SLATKOVODNI AKVARIJ KARLOVAC za predstavljanje i zaštitu životinja i njihovih staništa kroz edukaciju i rekreaciju posjetilaca te turistička agencija* (u daljnjem tekstu Aquatika). Prikazat će se vertikalna i horizontalna analiza bilance te izvještaja o prihodima i rashodima, primicima i izdacima, zatim analiza putem određenih pokazatelja sigurnosti i uspješnosti poslovanja poduzeća te analiza nefinancijskih pokazatelja poslovanja. Razdoblje koje obuhvaća analiza je od 2016. godine (početak poslovanja bio je u zadnjem kvartalu 2016.) do kraja 2021. godine. Analiza je provedena na temelju javno objavljenih godišnjih financijskih izvještaja Aquatike, dostupnih na njenim mrežnim stranicama.

### 5.1. Vertikalna analiza financijskih izvještaja Aquatike

Važan segment analize financijskih izvještaja jest vertikalna analiza. Ona omogućuje uvid u njihovu strukturu, a pri tomu se uglavnom uspoređuju podaci za jednu godinu. Struktura financijskih izvještaja predstavlja veoma važan alat za usporedbu vlastitog poslovanja s poslovanjem konkurencije. Nadalje, vertikalna analiza prikazuje podatke financijskog izvještaja kao postotke jednog od podataka iz izvještaja, tako što se određene pozicije izvještaja prikazuju kao 100%, a ostale se iskazuju kao postotak od te bazne pozicije.<sup>98</sup>

#### 5.1.1. Vertikalna analiza bilance Aquatike

Bilanca je najvažniji financijski izvještaj, koji daje sustavni prikaz stanja imovine, obveza i kapitala na određeni dan. Imovina čini aktivu bilance, a kapital i obveze pasivu (izvore financiranja) poslovnog subjekta. Dakle, bilanca je financijski izvještaj koji prikazuje imovinu kojom poduzeće raspolaže i izvore iz kojih je ta imovina financirana. Važno pravilo koje vrijedi za bilancu je da aktiva i pasiva uvijek moraju biti jednake.<sup>99</sup>

U ovom dijelu rada prikazuje se vertikalna analiza bilance, na način da se prikazuje postotni udio svake stavke bilance u odnosu na ukupnu sumu. To znači da se prikazuje koliko svaka stavka aktive bilance ima postotnog udjela u ukupnoj aktivu, kao i koliko svaka stavka pasive bilance ima postotnog udjela u ukupnoj pasivi.

---

<sup>98</sup> Gulin, D., Tušek, B., Žager, L.: **Poslovno planiranje, kontrola i analiza**, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2004., str. 189.-190.

<sup>99</sup> Žager, K. et al.: **Analiza financijskih izvještaja: načela - postupci - slučajevi: 4. izdanje**, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2020., str. 91.

U sljedećoj tablici prikazana je vertikalna analiza aktive bilance Aquatike.

**Tablica 2. Vertikalna analiza aktive bilance Aquatike**

Godina	Nefinancijska imovina	Neproizvedena dugotrajna imovina	Proizvedena dugotrajna imovina	Proizvedena kratkotrajna imovina	Financijska imovina	Depoziti, jamčevni polozi	Potraživanja za prihode poslovanja	Rashodi budućih razdoblja	UKUPNO AKTIVA
2016.	367.410 kn	0 kn	331.401 kn	36.009 kn	588.088 kn	97.114 kn	363.656 kn	127.318 kn	955.498 kn
	38,5%	0,0%	34,7%	3,8%	61,5%	10,2%	38,1%	13,3%	100,0%
2017.	43.673.464 kn	6.722.161 kn	36.860.478 kn	90.825 kn	198.950 kn	83 kn	6.986 kn	191.881 kn	43.872.414 kn
	99,5%	15,3%	84,0%	0,2%	0,5%	0,0%	0,0%	0,4%	100,0%
2018.	42.808.891 kn	6.722.161 kn	36.009.009 kn	77.721 kn	324.033 kn	13.288 kn	161.047 kn	149.698 kn	43.132.924 kn
	99,2%	15,6%	83,5%	0,2%	0,8%	0,0%	0,4%	0,3%	100,0%
2019.	41.975.226 kn	6.722.161 kn	35.153.818 kn	99.247 kn	238.499 kn	5.963 kn	77.099 kn	155.437 kn	42.213.725 kn
	99,4%	15,9%	83,3%	0,2%	0,6%	0,0%	0,2%	0,4%	100,0%
2020.	41.110.657 kn	6.722.161 kn	34.309.138 kn	79.358 kn	218.212 kn	60.303 kn	2.823 kn	155.086 kn	41.328.869 kn
	99,5%	16,3%	83,0%	0,2%	0,5%	0,1%	0,0%	0,4%	100,0%
2021.	40.609.840 kn	6.722.161 kn	33.836.083 kn	51.596 kn	374.486 kn	57.023 kn	159.331 kn	158.132 kn	40.984.326 kn
	99,1%	16,4%	82,6%	0,1%	0,9%	0,1%	0,4%	0,4%	100,0%

Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

Iz priložene tablice vidljivo je da se aktiva bilance Aquatike sastoji od financijske i nefinancijske imovine. Nefinancijsku imovinu čini neproizvedena i proizvedena dugotrajna imovina te proizvedena kratkotrajna imovina, a financijsku imovinu čine depoziti, potraživanja te rashodi budućih razdoblja. Vidljivo je da su udjeli financijske i nefinancijske imovine praktički svih godina jednaki, osim u početku, u 2016. godini. Dakle, 2016. godine udio nefinancijske imovine u ukupnoj aktivi bio je 38,5%, dok je udio financijske imovine iznosio 61,5%. Nakon toga, kada je Aquatika stekla vlastitu dugotrajnu imovinu u obliku građevinskih objekata<sup>100</sup>, udio nefinancijske imovine porastao je na 99,5%, dok je udio financijske imovine u ukupnoj aktivi iznosio 0,5%, a sličan omjer ostao je do danas.

<sup>100</sup> Grad prenio sve objekte u vlasništvo Aquatike, <https://www.karlovac.hr/novosti/grad-prenio-sve-objekte-u-vlasnistvo-aquatike/8183?impaired=1> (pristupljeno 8.8.2021.)

U sljedećoj tablici prikazana je vertikalna analiza pasive bilance Aquatike za razdoblje od 2016. do 2021. godine, tj. analizirana je struktura izvora iz kojih je financirana imovina kojom ustanova raspolaže.

**Tablica 3. Vertikalna analiza pasive bilance Aquatike**

<b>Godina</b>	<b>Obveze</b>	<b>Vlastiti izvori</b>	<b>UKUPNO PASIVA</b>
<b>2016.</b>	325.224 kn	630.274 kn	<b>955.498 kn</b>
	<b>34,0%</b>	<b>66,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>2017.</b>	265.586 kn	43.606.828 kn	<b>43.872.414 kn</b>
	<b>0,6%</b>	<b>99,4%</b>	<b>100,0%</b>
<b>2018.</b>	276.879 kn	42.856.045 kn	<b>43.132.924 kn</b>
	<b>0,6%</b>	<b>99,4%</b>	<b>100,0%</b>
<b>2019.</b>	192.585 kn	42.021.140 kn	<b>42.213.725 kn</b>
	<b>0,5%</b>	<b>99,5%</b>	<b>100,0%</b>
<b>2020.</b>	229.220 kn	41.099.649 kn	<b>41.328.869 kn</b>
	<b>0,6%</b>	<b>99,4%</b>	<b>100,0%</b>
<b>2021.</b>	373.511 kn	40.610.815 kn	<b>40.984.326 kn</b>
	<b>0,9%</b>	<b>99,1%</b>	<b>100,0%</b>

Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

Iz priložene tablice je vidljivo da 2016. godine obveze u ukupnoj pasivi čine 34%, dok vlastiti izvori čine 66% pasive. Sljedećih godina je situacija drastično promijenjena, tako da obveze čine svega 0,6% pasive, a preko 99% čine vlastiti izvori, koji se odnose na vlastite izvore iz proračuna. Sve obveze Aquatike su u principu kratkoročne, jer se sredstva troše namjenski, tj. na troškove zaposlenih i materijalne rashode.

### **5.1.2. Vertikalna analiza izvještaja o prihodima i rashodima Aquatike**

Izvještaj o prihodima i rashodima za javne ustanove je u biti sličan računu dobiti i gubitka kojeg sastavljaju poduzeća, a daje prikaz prihoda, rashoda te rezultata poslovanja u određenom vremenskom razdoblju, najčešće kroz godinu dana. Prihodi predstavljaju porast ekonomske koristi tijekom razdoblja, a rashodi predstavljaju smanjenje ekonomske koristi. Razlika prihoda i rashoda daje financijski rezultat i ako su prihodi veći od rashoda, poduzeće ostvaruje dobit, a kad su prihodi manji od rashoda poduzeće posluje s gubitkom.<sup>101</sup>

<sup>101</sup> Tušek, B.: **Revizija: instrument poslovnog odlučivanja**, TEB poslovno odlučivanje, Zagreb, 2001., str. 46.



Kada je riječ o vertikalnoj analizi izvještaja o prihodima, rashodima, primicima i izdacima, analizirat će se prihodi i rashodi Aquatike u razdoblju od 2016. do 2021. godine. Kod izvještaja o prihodima i rashodima struktura prihoda analizira se u odnosu na ukupne prihode. To podrazumijeva da su ukupni prihodi iskazani kao 100%, a ostale pozicije su iskazane u postotku od ukupnih prihoda. Vertikalna analiza izvještaja o prihodima i rashodima Aquatike u razdoblju od 2016. do 2021. godine prikazana je u sljedećoj tablici u kojoj se vidi struktura prihoda i rashoda.

**Tablica 4. Vertikalna analiza izvještaja o prihodima i rashodima Aquatike**

<b>Godina</b>	<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<i>Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi</i>	<i>Prihodi od prodaje proizvoda i pruženih usluga</i>	<i>Prihodi iz nadležnog proračuna</i>	<b>UKUPNI RASHODI</b>	<i>Rashodi za zaposlene</i>	<i>Materijalni rashodi</i>	<i>Financijski rashodi</i>	<i>Rashodi za nabavu nefinancijske imovine</i>
<b>2016.</b>	<b>1.898.058 kn</b>	<i>537.219 kn</i>	<i>535.447 kn</i>	<i>825.392 kn</i>	<b>1.620.510 kn</b>	<i>269.913 kn</i>	<i>1.012.881 kn</i>	<i>1.782 kn</i>	<i>335.934 kn</i>
	<b>100,0%</b>	<i>28,3%</i>	<i>28,2%</i>	<i>43,5%</i>	<b>100,0%</b>	<i>16,7%</i>	<i>62,5%</i>	<i>0,1%</i>	<i>20,7%</i>
<b>2017.</b>	<b>5.015.721 kn</b>	<i>2.204.433 kn</i>	<i>1.208.020 kn</i>	<i>1.603.268 kn</i>	<b>5.275.057 kn</b>	<i>1.764.945 kn</i>	<i>2.939.653 kn</i>	<i>151.819 kn</i>	<i>418.640 kn</i>
	<b>100,0%</b>	<i>44,0%</i>	<i>24,1%</i>	<i>32,0%</i>	<b>100,0%</b>	<i>33,5%</i>	<i>55,7%</i>	<i>2,9%</i>	<i>7,9%</i>
<b>2018.</b>	<b>4.780.153 kn</b>	<i>1.739.283 kn</i>	<i>1.069.775 kn</i>	<i>1.971.095 kn</i>	<b>4.690.035 kn</b>	<i>1.858.087 kn</i>	<i>2.665.085 kn</i>	<i>87.304 kn</i>	<i>79.559 kn</i>
	<b>100,0%</b>	<i>36,4%</i>	<i>22,4%</i>	<i>41,2%</i>	<b>100,0%</b>	<i>39,6%</i>	<i>56,8%</i>	<i>1,9%</i>	<i>1,7%</i>
<b>2019.</b>	<b>4.854.579 kn</b>	<i>1.716.034 kn</i>	<i>1.198.360 kn</i>	<i>1.940.185 kn</i>	<b>4.824.072 kn</b>	<i>1.779.566 kn</i>	<i>2.945.228 kn</i>	<i>28.161 kn</i>	<i>71.117 kn</i>
	<b>100,0%</b>	<i>35,3%</i>	<i>24,7%</i>	<i>40,0%</i>	<b>100,0%</b>	<i>36,9%</i>	<i>61,1%</i>	<i>0,6%</i>	<i>1,5%</i>
<b>2020.</b>	<b>4.183.465 kn</b>	<i>663.695 kn</i>	<i>684.631 kn</i>	<i>2.835.139 kn</i>	<b>4.255.763 kn</b>	<i>1.836.299 kn</i>	<i>2.293.653 kn</i>	<i>28.565 kn</i>	<i>97.246 kn</i>
	<b>100,0%</b>	<i>15,9%</i>	<i>16,4%</i>	<i>67,8%</i>	<b>100,0%</b>	<i>43,1%</i>	<i>53,9%</i>	<i>0,7%</i>	<i>2,3%</i>
<b>2021.</b>	<b>5.480.143 kn</b>	<i>1.217.855 kn</i>	<i>1.148.275 kn</i>	<i>3.114.013 kn</i>	<b>5.497.630 kn</b>	<i>2.021.544 kn</i>	<i>3.014.974 kn</i>	<i>27.163 kn</i>	<i>433.949 kn</i>
	<b>100,0%</b>	<i>22,2%</i>	<i>21,0%</i>	<i>56,8%</i>	<b>100,0%</b>	<i>36,8%</i>	<i>54,8%</i>	<i>0,5%</i>	<i>7,9%</i>

Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

Sukladno podacima prikazanima u prethodnoj tablici, najvažnija stavka ukupnih prihoda su prihodi od nadležnog proračuna, čije se učešće mijenja tijekom godine, tako da je najmanje učešće bilo 2017. godine, kad je iznosilo 32%, da bi najveće učešće bilo 2020. godine, kad su prihodi od nadležnog proračuna činili 68% ukupnih prihoda. Učešće u 2021. godini iznosilo je 56,8%. Ostale stavke ukupnih prihoda sastoje se od prihoda od upravnih i administrativnih pristojbi, kao i od prihoda od prodaje proizvoda i pruženih usluga, čije učešće iznosi oko 20% i posljednjih godina je približno jednako za obje stavke.

Kada se promatraju ukupni rashodi, oni se sastoje od nekoliko stavki različitog učešća. Najznačajnija stavka rashoda su materijalni rashodi, koji u svim godinama čine preko 50% ukupnih rashoda. Njihovo najveće učešće bilo je 2016. godine, kada je iznosilo 62,5%, a najmanje 2020. godine, kada je iznosilo 53,9%. Sljedeća velika stavka rashoda su rashodi koji se odnose na troškove zaposlenika, čije je najveće učešće bilo 2020. godine, 43,1% ukupnih rashoda, a najmanje u početnoj godini poslovanja 2016., kada su iznosili 16,7% učešća. U ukupnim rashodima stavka rashoda za nabavu nefinancijske imovine iznosi 7,9% u 2021. godini, dok stavka financijskih rashoda čini svega 0,5% ukupnih rashoda.

## **5.2. Horizontalna analiza financijskih izvještaja Aquatike**

Pomoću horizontalne analize detektiraju se trendovi i dinamika promjena određenih pozicija u temeljnim financijskim izvještajima kroz duže razdoblje, tako da je najvažnija varijabla vrijeme. Usporedbom elemenata iz financijskih izvještaja kroz neko vremensko razdoblje donosi se zaključak o kretanju promatrane pojave kroz razdoblje. Na temelju uočenih trendova moguće je detektirati problematične točke, stoga je poželjno da se analizira duži vremenski okvir (barem 4 do 5 godina). Na temelju uočavanja promjena putem horizontalne analize financijskih izvještaja prosuđuje se razina uspješnosti i sigurnosti poslovanja promatranog poduzeća.<sup>102</sup>

### **5.2.1. Horizontalna analiza bilance Aquatike**

Horizontalna analiza bilance za Aquatiku, također je izrađena za razdoblje od 2016. do 2021. godine, sa svrhom usporedbe određene stavke bilance iz tekuće u odnosu na prethodnu godinu. Za svaku stavku se najprije izračunao apsolutni iznos povećanja/smanjenja iz tekuće u prethodnu godinu, a zatim postotni udio smanjenja/povećanja iz tekuće u prethodnu.

---

<sup>102</sup> Žager, K. et al.: **Analiza financijskih izvještaja: načela - postupci - slučajevi: 4. izdanje**, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2020., str. 280.

Horizontalna analiza financijskih izvještaja koristi se za uspoređivanje i analizu ostvarenih poslovnih rezultata u nekom razdoblju, što u velikoj mjeri olakšava proces donošenja poslovnih odluka. Horizontalna analiza aktive bilance Aquatike prikazana je u sljedećoj tablici.

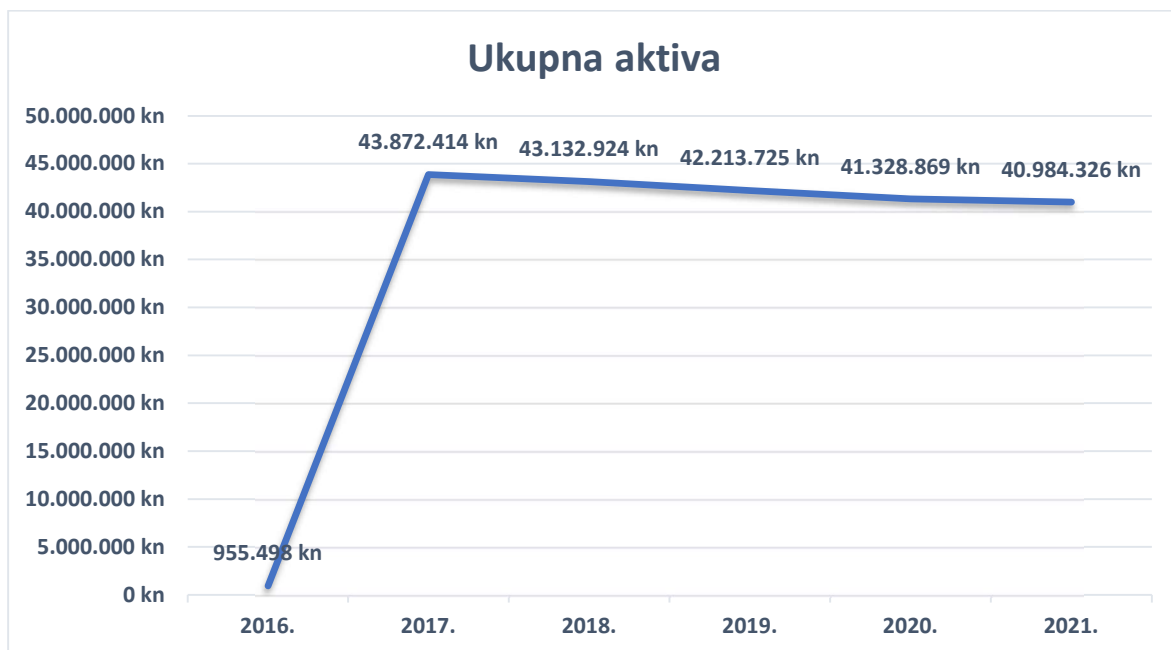
**Tablica 5. Horizontalna analiza aktive bilance Aquatike**

<b>Godina</b>	<b>Nefinancijska imovina</b>	<i>Neproizvedena dugotrajna imovina</i>	<i>Proizvedena dugotrajna imovina</i>	<i>Proizvedena kratkotrajna imovina</i>	<b>Financijska imovina</b>	<i>Depoziti, jamčevni polozi</i>	<i>Potraživanja za prihode poslovanja</i>	<i>Rashodi budućih razdoblja</i>	<b>UKUPNO AKTIVA</b>
<b>2016.</b>	<b>367.410 kn</b>	<i>0 kn</i>	<i>331.401 kn</i>	<i>36.009 kn</i>	<b>588.088 kn</b>	<i>97.114 kn</i>	<i>363.656 kn</i>	<i>127.318 kn</i>	<b>955.498 kn</b>
<b>2017.</b>	<b>43.673.464 kn</b>	<i>6.722.161 kn</i>	<i>36.860.478 kn</i>	<i>90.825 kn</i>	<b>198.950 kn</b>	<i>83 kn</i>	<i>6.986 kn</i>	<i>191.881 kn</i>	<b>43.872.414 kn</b>
<b>2017-2016</b>	<b>43.306.054 kn</b>	<i>6.722.161 kn</i>	<i>36.529.077 kn</i>	<i>54.816 kn</i>	<b>-389.138 kn</b>	<i>-97.031 kn</i>	<i>-356.670 kn</i>	<i>64.563 kn</i>	<b>42.916.916 kn</b>
<b>2017/2016</b>	<b>11887%</b>	<i>-/</i>	<i>11123%</i>	<i>252%</i>	<b>34%</b>	<i>0%</i>	<i>2%</i>	<i>151%</i>	<b>4592%</b>
<b>2018.</b>	<b>42.808.891 kn</b>	<i>6.722.161 kn</i>	<i>36.009.009 kn</i>	<i>77.721 kn</i>	<b>324.033 kn</b>	<i>13.288 kn</i>	<i>161.047 kn</i>	<i>149.698 kn</i>	<b>43.132.924 kn</b>
<b>2018-2017</b>	<b>-864.573 kn</b>	<i>0 kn</i>	<i>-851.469 kn</i>	<i>-13.104 kn</i>	<b>125.083 kn</b>	<i>13.205 kn</i>	<i>154.061 kn</i>	<i>-42.183 kn</i>	<b>-739.490 kn</b>
<b>2018/2017</b>	<b>98%</b>	<i>100%</i>	<i>98%</i>	<i>86%</i>	<b>163%</b>	<i>16010%</i>	<i>2305%</i>	<i>78%</i>	<b>98%</b>
<b>2019.</b>	<b>41.975.226 kn</b>	<i>6.722.161 kn</i>	<i>35.153.818 kn</i>	<i>99.247 kn</i>	<b>238.499 kn</b>	<i>5.963 kn</i>	<i>77.099 kn</i>	<i>155.437 kn</i>	<b>42.213.725 kn</b>
<b>2019-2018</b>	<b>-833.665 kn</b>	<i>0 kn</i>	<i>-855.191 kn</i>	<i>21.526 kn</i>	<b>-85.534 kn</b>	<i>-7.325 kn</i>	<i>-83.948 kn</i>	<i>5.739 kn</i>	<b>-919.199 kn</b>
<b>2019/2018</b>	<b>98%</b>	<i>100%</i>	<i>98%</i>	<i>128%</i>	<b>74%</b>	<i>45%</i>	<i>48%</i>	<i>104%</i>	<b>98%</b>
<b>2020.</b>	<b>41.110.657 kn</b>	<i>6.722.161 kn</i>	<i>34.309.138 kn</i>	<i>79.358 kn</i>	<b>218.212 kn</b>	<i>60.303 kn</i>	<i>2.823 kn</i>	<i>155.086 kn</i>	<b>41.328.869 kn</b>
<b>2020-2019</b>	<b>-864.569 kn</b>	<i>0 kn</i>	<i>-844.680 kn</i>	<i>-19.889 kn</i>	<b>-20.287 kn</b>	<i>54.340 kn</i>	<i>-74.276 kn</i>	<i>-351 kn</i>	<b>-884.856 kn</b>
<b>2020/2019</b>	<b>98%</b>	<i>100%</i>	<i>98%</i>	<i>80%</i>	<b>91%</b>	<i>1011%</i>	<i>4%</i>	<i>100%</i>	<b>98%</b>
<b>2021.</b>	<b>40.609.840 kn</b>	<i>6.722.161 kn</i>	<i>33.836.083 kn</i>	<i>51.596 kn</i>	<b>374.486 kn</b>	<i>57.023 kn</i>	<i>159.331 kn</i>	<i>158.132 kn</i>	<b>40.984.326 kn</b>
<b>2021-2020</b>	<b>-500.817 kn</b>	<i>0 kn</i>	<i>-473.055 kn</i>	<i>-27.762 kn</i>	<b>156.274 kn</b>	<i>-3.280 kn</i>	<i>156.508 kn</i>	<i>3.046 kn</i>	<b>-344.543 kn</b>
<b>2021/2020</b>	<b>99%</b>	<i>100%</i>	<i>99%</i>	<i>65%</i>	<b>172%</b>	<i>95%</i>	<i>5644%</i>	<i>102%</i>	<b>99%</b>

Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

Prethodna tablica prikazuje povećanje/smanjenje aktive bilance Aquatike u prethodnih 6 godina, što je dovoljno dugo vremensko razdoblje za relevantnu analizu. Već je u vertikalnoj analizi aktive spomenuto kako nefinancijska imovina čini preko 99% ukupne aktive u svim godinama osim 2016. godine, kad je ustanova počela s poslovanjem. Vidljivo je da je u promatranom razdoblju vrijednost aktive porasla s 955 tisuća kuna 2016. godine na 40,9 milijuna kuna u 2021. godini, a najveću vrijednost imala je 2017. godine, kad je iznosila 43,9 milijuna kuna. Kretanje vrijednosti aktive prikazano je na sljedećem grafu.

**Graf 1. Kretanje vrijednosti aktive Aquatike 2016.-2021. godine**



Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

U strukturi nefinancijske aktive najvažnija je stavka proizvedena dugotrajna imovina, koja se odnosi na građevinske objekte kojima raspolaže Aquatika. Ona čini otprilike 83% nefinancijske imovine, dok ostatak čini neproizvedena dugotrajna imovina, koja se odnosi na prirodna bogatstva i čija je vrijednost cijelo vrijeme jednaka i iznosi 6,7 milijuna kuna. Vrijednost građevinskih objekata smanjila se sa 36,9 milijuna kuna 2017. godine na 33,8 milijuna kuna 2021. godine, dakle za cca 3 milijuna kuna, ili 8,2%, a što je prvenstveno rezultat amortizacije.

Financijska imovina čini svega 0,5% ukupne aktive, tako da promjene njezine vrijednosti imaju veoma mali utjecaj na cjelokupno poslovanje javne ustanove Aquatika, ali se ipak može spomenuti da 2021. godine ona iznosi 375 tisuća kuna, što je porast za 156 tisuća kuna u odnosu na 2020. godinu.

U sljedećoj tablici prikazana je horizontalna analiza skraćene pasive bilance Aquatike, dok je na grafu prikazano kretanje vrijednosti ukupne pasive u razdoblju od 2016. do 2021. godine.

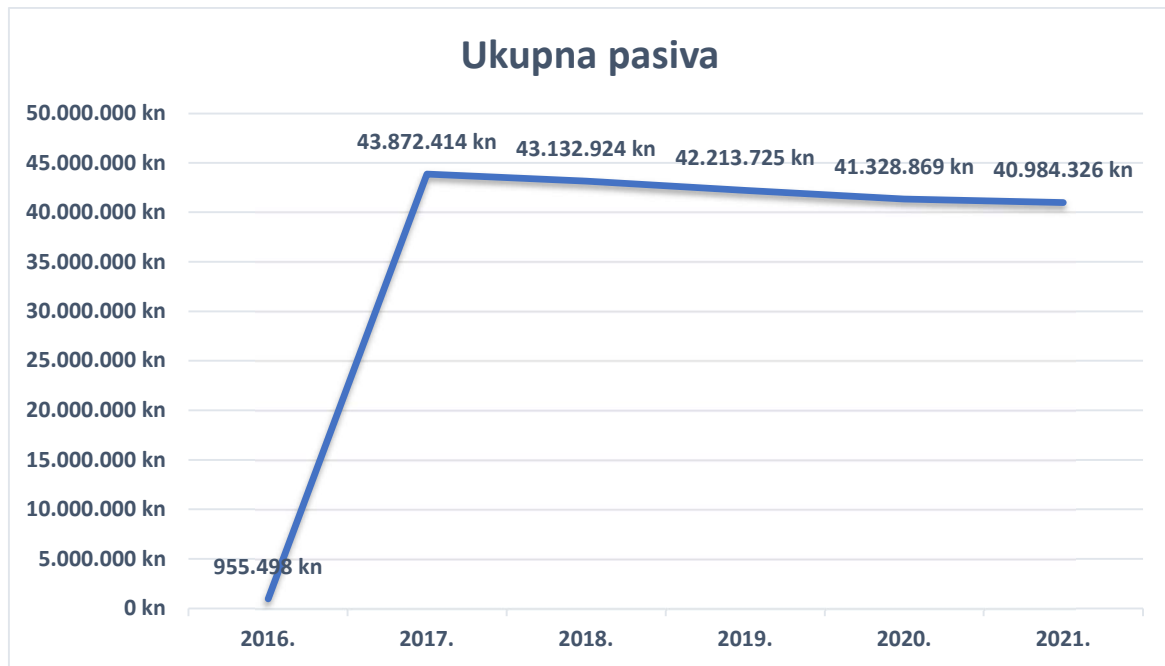
**Tablica 6. Horizontalna analiza pasive bilance Aquatike**

<b>Godina</b>	<b>Obveze</b>	<b>Vlastiti izvori</b>	<b>UKUPNO PASIVA</b>
<b>2016.</b>	325.224 kn	630.274 kn	<b>955.498 kn</b>
<b>2017.</b>	265.586 kn	43.606.828 kn	<b>43.872.414 kn</b>
<i>2017-2016</i>	<i>-59.638 kn</i>	<i>42.976.554 kn</i>	<i>42.916.916 kn</i>
<i>2017/2016</i>	<i>82%</i>	<i>6919%</i>	<i>4592%</i>
<b>2018.</b>	276.879 kn	42.856.045 kn	<b>43.132.924 kn</b>
<i>2018-2017</i>	<i>11.293 kn</i>	<i>-750.783 kn</i>	<i>-739.490 kn</i>
<i>2018/2017</i>	<i>104%</i>	<i>98%</i>	<i>98%</i>
<b>2019.</b>	192.585 kn	42.021.140 kn	<b>42.213.725 kn</b>
<i>2019-2018</i>	<i>-84.294 kn</i>	<i>-834.905 kn</i>	<i>-919.199 kn</i>
<i>2019/2018</i>	<i>70%</i>	<i>98%</i>	<i>98%</i>
<b>2020.</b>	229.220 kn	41.099.649 kn	<b>41.328.869 kn</b>
<i>2020-2019</i>	<i>36.635 kn</i>	<i>-921.491 kn</i>	<i>-884.856 kn</i>
<i>2020/2019</i>	<i>119%</i>	<i>98%</i>	<i>98%</i>
<b>2021.</b>	373.511 kn	40.610.815 kn	<b>40.984.326 kn</b>
<i>2021-2020</i>	<i>144.291 kn</i>	<i>-488.834 kn</i>	<i>-344.543 kn</i>
<i>2021/2020</i>	<i>163%</i>	<i>99%</i>	<i>99%</i>

Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

Vidljivo je iz priložene tablice i grafa da se ukupna pasiva Aquatike smanjuje od 2017. godine, tako da je s vrijednosti od 43,9 milijuna kuna 2017. godine pala na 41,0 milijuna kuna u 2021. godini, što je smanjenje cca 2,9 milijuna kuna ili za 6,6%. U istom razdoblju, u padu je i stavka vlastitih izvora s 43,6 milijuna kuna na 40,6 milijuna kuna.

**Graf 2. Kretanje vrijednosti pasive Aquatike 2016.-2021. godine**



Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

Kao što je ranije u radu istaknuto, vlastiti izvori čine preko 99% ukupne pasive u bilanci Aquatike, stoga je i taj segment najvažniji za analizu. Kao što smo već uočili, dok se promatraju vlastiti izvori vidljivo je da su najveću vrijednost imali 2017. godine, kada su iznosili 43,6 milijuna kuna, dok su 2021. godine iznosili 40,6 milijuna kuna. To je smanjenje za 2,9 milijuna kuna ili za 6,9%. Treba istaknuti da se stavka vlastiti izvori odnosi na sredstva iz proračuna.

Obveze imaju otprilike 0,5% učešće u ukupnoj pasivi i stoga nisu posebno važne za analizu. Možemo uočiti da one osciliraju u promatranom razdoblju, tako da su 2021. godine iznosile 374 tisuće kuna, što je najveći iznos, dok su najniže bile 2019. godine s iznosom 192 tisuće kuna.

### **5.2.2. Horizontalna analiza izvještaja o prihodima i rashodima Aquatike**

U tablici na sljedećoj strani prikazana je horizontalna analiza izvještaja o prihodima i rashodima, primicima i izdacima Aquatike za razdoblje od 2016. do 2021. godine.

Iz priložene tablice je vidljivo kretanje stavki prihoda i rashoda u analiziranom razdoblju. Ukupni prihodi se uglavnom kreću na razini između 4 i 5 milijuna. Uočava se kako su 2021. godine prihodi iznosili 5,5 milijuna kuna, što je 1,3 milijuna kuna ili 31% više nego 2020. godine, a to je izravna posljedica pandemijske krize. S obzirom da je 2017. godina bila jako dobra i može predstavljati reprezentativan primjer za usporedbu, može se istaknuti činjenica kako su 2021. godine ostvareni 460 tisuća kuna viši ukupni prihodi nego 2017. godine (9,3%).



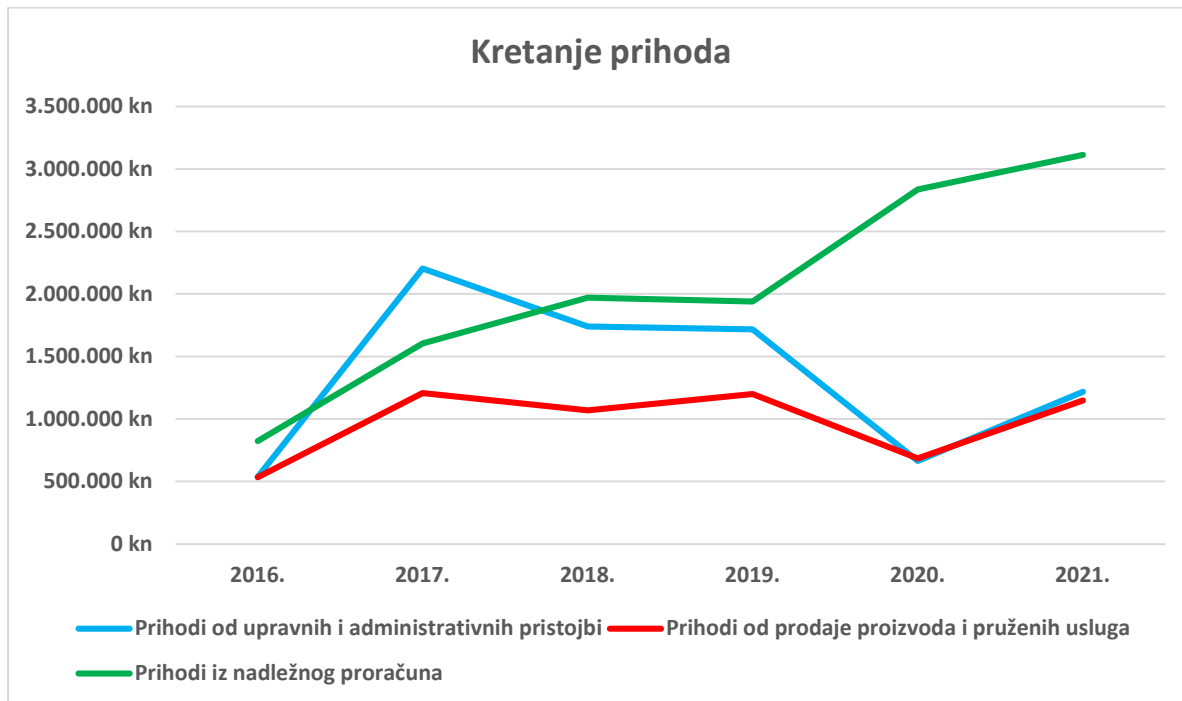
**Tablica 7. Horizontalna analiza izvještaja o prihodima i rashodima Aquatike**

<b>Godina</b>	<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<i>Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi</i>	<i>Prihodi od prodaje proizvoda i pruženih usluga</i>	<i>Prihodi iz nadležnog proračuna</i>	<b>UKUPNI RASHODI</b>	<i>Rashodi za zaposlene</i>	<i>Materijalni rashodi</i>	<i>Financijski rashodi</i>	<i>Rashodi za nabavu nefinancijske imovine</i>
<b>2016.</b>	<b>1.898.058 kn</b>	<i>537.219 kn</i>	<i>535.447 kn</i>	<i>825.392 kn</i>	<b>1.620.510 kn</b>	<i>269.913 kn</i>	<i>1.012.881 kn</i>	<i>1.782 kn</i>	<i>335.934 kn</i>
<b>2017.</b>	<b>5.015.721 kn</b>	<i>2.204.433 kn</i>	<i>1.208.020 kn</i>	<i>1.603.268 kn</i>	<b>5.275.057 kn</b>	<i>1.764.945 kn</i>	<i>2.939.653 kn</i>	<i>151.819 kn</i>	<i>418.640 kn</i>
<b>2017-2016</b>	<b>3.117.663 kn</b>	<i>1.667.214 kn</i>	<i>672.573 kn</i>	<i>777.876 kn</i>	<b>3.654.547 kn</b>	<i>1.495.032 kn</i>	<i>1.926.772 kn</i>	<i>150.037 kn</i>	<i>82.706 kn</i>
<b>2017/2016</b>	<b>264%</b>	<i>410%</i>	<i>226%</i>	<i>194%</i>	<b>326%</b>	<i>654%</i>	<i>290%</i>	<i>8520%</i>	<i>125%</i>
<b>2018.</b>	<b>4.780.153 kn</b>	<i>1.739.283 kn</i>	<i>1.069.775 kn</i>	<i>1.971.095 kn</i>	<b>4.690.035 kn</b>	<i>1.858.087 kn</i>	<i>2.665.085 kn</i>	<i>87.304 kn</i>	<i>79.559 kn</i>
<b>2018-2017</b>	<b>-235.568 kn</b>	<i>-465.150 kn</i>	<i>-138.245 kn</i>	<i>367.827 kn</i>	<b>-585.022 kn</b>	<i>93.142 kn</i>	<i>-274.568 kn</i>	<i>-64.515 kn</i>	<i>-339.081 kn</i>
<b>2018/2017</b>	<b>95%</b>	<i>79%</i>	<i>89%</i>	<i>123%</i>	<b>89%</b>	<i>105%</i>	<i>91%</i>	<i>58%</i>	<i>19%</i>
<b>2019.</b>	<b>4.854.579 kn</b>	<i>1.716.034 kn</i>	<i>1.198.360 kn</i>	<i>1.940.185 kn</i>	<b>4.824.072 kn</b>	<i>1.779.566 kn</i>	<i>2.945.228 kn</i>	<i>28.161 kn</i>	<i>71.117 kn</i>
<b>2019-2018</b>	<b>74.426 kn</b>	<i>-23.249 kn</i>	<i>128.585 kn</i>	<i>-30.910 kn</i>	<b>134.037 kn</b>	<i>-78.521 kn</i>	<i>280.143 kn</i>	<i>-59.143 kn</i>	<i>-8.442 kn</i>
<b>2019/2018</b>	<b>102%</b>	<i>99%</i>	<i>112%</i>	<i>98%</i>	<b>103%</b>	<i>96%</i>	<i>111%</i>	<i>32%</i>	<i>89%</i>
<b>2020.</b>	<b>4.183.465 kn</b>	<i>663.695 kn</i>	<i>684.631 kn</i>	<i>2.835.139 kn</i>	<b>4.255.763 kn</b>	<i>1.836.299 kn</i>	<i>2.293.653 kn</i>	<i>28.565 kn</i>	<i>97.246 kn</i>
<b>2020-2019</b>	<b>-671.114 kn</b>	<i>-1.052.339 kn</i>	<i>-513.729 kn</i>	<i>894.954 kn</i>	<b>-568.309 kn</b>	<i>56.733 kn</i>	<i>-651.575 kn</i>	<i>404 kn</i>	<i>26.129 kn</i>
<b>2020/2019</b>	<b>86%</b>	<i>39%</i>	<i>57%</i>	<i>146%</i>	<b>88%</b>	<i>103%</i>	<i>78%</i>	<i>101%</i>	<i>137%</i>
<b>2021.</b>	<b>5.480.143 kn</b>	<i>1.217.855 kn</i>	<i>1.148.275 kn</i>	<i>3.114.013 kn</i>	<b>5.497.630 kn</b>	<i>2.021.544 kn</i>	<i>3.014.974 kn</i>	<i>27.163 kn</i>	<i>433.949 kn</i>
<b>2021-2020</b>	<b>1.296.678 kn</b>	<i>554.160 kn</i>	<i>463.644 kn</i>	<i>278.874 kn</i>	<b>1.241.867 kn</b>	<i>185.245 kn</i>	<i>721.321 kn</i>	<i>-1.402 kn</i>	<i>336.703 kn</i>
<b>2021/2020</b>	<b>131%</b>	<i>183%</i>	<i>168%</i>	<i>110%</i>	<b>129%</b>	<i>110%</i>	<i>131%</i>	<i>95%</i>	<i>446%</i>

Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

Ukupni prihodi Aquatike sastoje se od prihoda od upravnih i administrativnih pristojbi, prihoda od prodaje proizvoda i pruženih usluga te prihoda iz proračuna. Kretanje njihove vrijednosti u razdoblju od 2016. do 2021. godine prikazano je na sljedećem grafu.

**Graf 3. Kretanje prihoda Aquatike 2016.-2021. godine**



Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

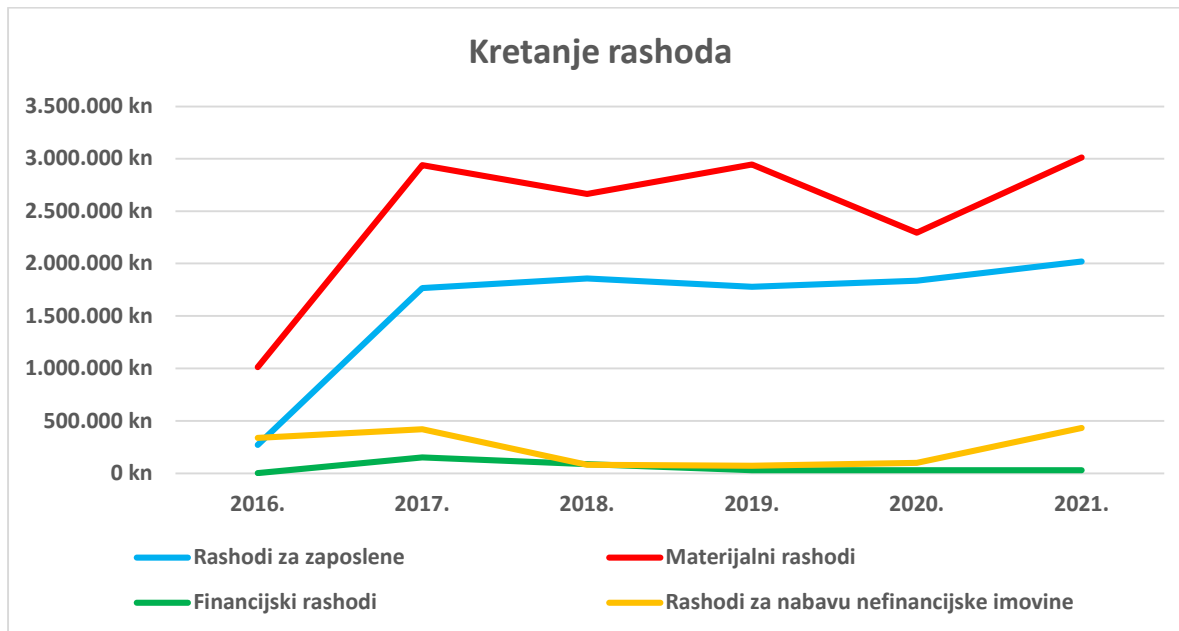
Iz priloženog grafa je vidljivo da najvažniju stavku ukupnih prihoda čine prihodi iz nadležnog proračuna, koji imaju uzlazni trend te su 2021. godine iznosili 3,1 milijuna kuna, što je 280 tisuća kuna (10%) više nego 2020. godine. U usporedbi s 2017. godinom, taj porast iznosi 1,5 milijuna kuna (94,2%), što pokazuje da su se prihodi iz proračuna gotovo udvostručili u tom razdoblju. Uzrok tome je kriza uzrokovana pandemijom virusa COVID-19, zbog koje je smanjena posjećenost Aquatike i samim time prihodi od prodaje ulaznica.

Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi u promatranom razdoblju imaju silazni trend sve do 2021. godine, kada su ponovno porasli i iznose 1,2 milijuna kuna, što je 554 tisuće kuna (83%) više nego 2020. godine, ali treba istaknuti činjenicu da su u odnosu na 2017. godinu predmetni prihodi smanjeni za milijun kuna (45%). Kada je riječ o prihodima od prodaje proizvoda i pruženih usluga, njihova vrijednost 2021. godine iznosi 1,1 milijun kuna, što je porast od 463 tisuće kuna u odnosu na 2020. godinu (68%), a otprilike su na razini kako su bili i 2017. godine, a također se može primijetiti da su na otprilike istoj razini kao i prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi.



Ukupni rashodi Aquatike sastoje se od rashoda za zaposlene, materijalnih rashoda, financijskih rashoda te rashoda za nabavu nefinancijske imovine, a kretanje njihove vrijednosti u razdoblju od 2016. do 2021. godine prikazano je na sljedećem grafu.

**Graf 4. Kretanje rashoda Aquatike 2016.-2021. godine**



Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

Dakle, u strukturi rashoda najznačajniji su materijalni rashodi, koji se prvenstveno odnose na troškove materijala i energije te troškove usluga (tekuće i investicijsko održavanje, intelektualne usluge, honorarni ugovori i slično). Vidljivo je da je predmetna stavka u 2021. godini iznosila 3 milijuna kuna i bila je za 720 tisuća kuna veća nego u 2020. godini. Nadalje, značajan udio u ukupnim rashodima imaju i rashodi za zaposlene, koji se odnose na troškove plaća i ostalih davanja zaposlenicima. U 2021. godini iznosili su 2 milijuna kuna, što je 185 tisuća kuna više nego 2020. godine. Vidljivo je da su rashodi za zaposlene u porastu kroz promatrano razdoblje.

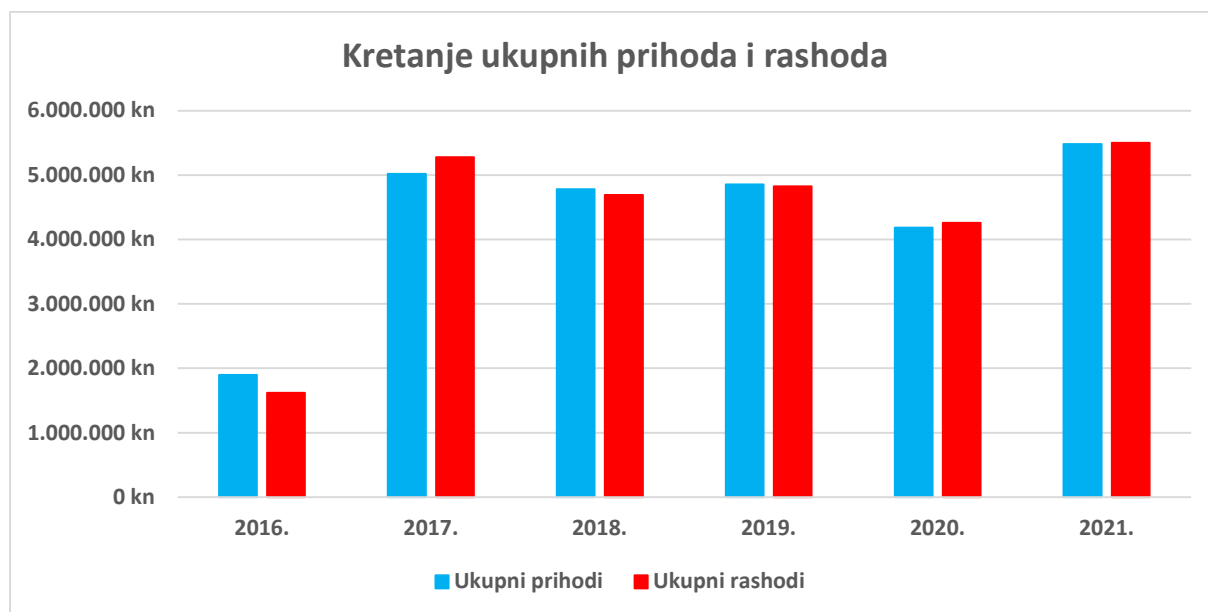
Nadalje, treba spomenuti i rashode za nabavu nefinancijske imovine, koji se odnose prvenstveno na nabavu opreme i prijevoznih sredstava. Oni su u 2021. godini iznosili 434 tisuće kuna, što je porast u odnosu na 2020. godinu za 337 tisuća kuna. Navedeni rashodi u strukturi ukupnih rashoda sudjeluju s učešćem od otprilike 8%. Što se tiče financijskih rashoda Aquatike, može se istaknuti da u 2021. godini iznose 27 tisuća kuna, a na toj su razini proteklih nekoliko godina.

### 5.2.3. Ocjena financijskog dijela poslovanja Aquatike

Na temelju ranije provedene horizontalne i vertikalne analize financijskih izvještaja, moguće je napraviti ocjenu financijskog aspekta poslovanja Aquatike. Kroz promatrano razdoblje od 6 godina može se istaknuti da najveći dio imovine otpada na nefinancijsku imovinu, koja je najviša 2017. godine u iznosu od 43,7 milijuna kuna. Kada je riječ o segmentu prihoda i rashoda, može se navesti činjenica da prednjače prihodi u 2021. godini, kada su iznosili 5,5 milijuna kuna, a što je najvećim dijelom proizašlo iz prihoda od nadležnog proračuna preko kojeg ustanova financira svoj rad, ali i od prihoda od upravnih i administrativnih pristojbi te prihoda od prodaje proizvoda i pruženih usluga. Ukupni rashodi su bili najviši 2021. godine, kada su iznosili 5,5 milijuna kuna i bili su te godine veći od prihoda.

Na sljedećem grafu prikazana je vrijednost ukupnih prihoda i rashoda Aquatike u razdoblju od 2016. do 2021. godine.

**Graf 5. Kretanje ukupnih prihoda i rashoda Aquatike 2016.-2021. godine**



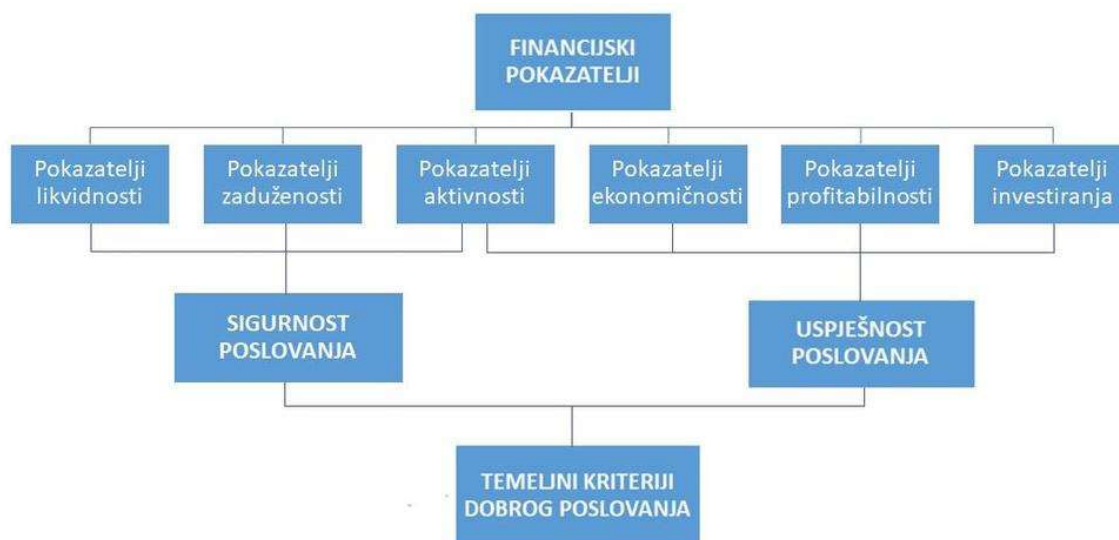
Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

S obzirom na odnos ostvarenih prihoda i rashoda, Aquatika je najbolji poslovni rezultat ostvarila 2016. godine, kada je ostvaren višak prihoda u iznosu od 278 tisuća. Vidljivo je da se razlika ukupnih prihoda i rashoda mijenja svake godine te je ta razlika u 2017., 2020. i 2021. godini bila negativna, što znači da bi Aquatika, da je profitna organizacija, u tim godinama bila u gubitku.

### 5.3. Analiza poslovanja Aquatike pomoću financijskih pokazatelja

Financijska analiza poduzeća nije završena kada se napravi vertikalna i horizontalna analiza financijskih izvještaja, nego za bolju sliku poslovanja poduzeća treba provesti i analizu pomoću financijskih pokazatelja, koji se dijele u nekoliko osnovnih skupina. Analiza financijskih izvještaja pomoću financijskih pokazatelja ima značajan utjecaj na proces i kvalitetu izvještavanja o poslovanju poduzeća i na taj način daje kvalitetnu podlogu za upravljanje poslovanjem i daljnjim razvojem poduzeća.<sup>103</sup>

Slika 13. Pokazatelji analize financijskih izvještaja



Izvor: Gulin, D., Tušek, B., Žager, L.: **Poslovno planiranje, kontrola i analiza**, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2004., str. 182.

Analiza pomoću financijskih pokazatelja je proizvod različitih financijskih izvještaja te na jednom mjestu rezimira najvažnije odnose i rezultate koji ukazuju na financijske performanse poduzeća. Analiza financijskih izvještaja pomoću financijskih pokazatelja obuhvaća unutarnju i vanjsku usporedbu.

Kod unutarnje usporedbe mogu se usporediti sadašnji pokazatelji s onima iz nekih prijašnjih razdoblja. Na taj način moguće je uočiti promjene u poslovanju tijekom vremena te također i napraviti usporedbu pokazatelja s planiranim vrijednostima.

Kada je riječ o vanjskoj usporedbi, pokazatelja poslovanja poduzeća uspoređuju se s pokazateljima drugih poduzeća koja se bave istom djelatnošću, a može se usporediti i s prosjekom kojeg ostvaruje cijela grana te djelatnosti.

<sup>103</sup> Gulin, D., Tušek, B., Žager, L.: **Poslovno planiranje, kontrola i analiza**, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2004., str. 180.

Dakle, vidljivo je da je pokazatelj racionalni broj, dakle jedna ekonomska veličina se stavlja u odnos s drugom i odnos ekonomskih veličina daje novu informaciju korisniku financijskih izvještaja. Razlog tome je činjenica da financijski pokazatelji sami po sebi ne govore mnogo, nego ih se mora usporediti s nekim veličinama. Analiza financijskih izvještaja se veoma često poistovjećuje s analizom financijskih pokazatelja, ali to nije točno, jer se analiza radi na više načina, a jedan od načina analize je i analiza pomoću pokazatelja.

U ovom dijelu rada napraviti će se analiza nekoliko financijskih pokazatelja, a što je prvenstveno determinirano relativno malim opsegom raspoloživih informacija, kao i općenito slabe razvijenosti standardnog sustava pokazatelja i postupka analize ustanova iz javnog sektora u Republici Hrvatskoj, jer je fokus prvenstveno na analizi financijskih pokazatelja poduzeća.

### 5.3.1. Pokazatelji likvidnosti Aquatike

Likvidnost se odnosi na sposobnost cirkulacije imovine u poslovnim procesima dinamikom i obujmom koji je planiran. Upravo je to razlog što je likvidnost značajna za poslovanje poduzeća, jer podrazumijeva odvijanje poslovanja bez zastoja, kroz slobodnu cirkulaciju imovine. Kada se promatra statički, likvidnost je odnos likvidne imovine i kratkoročnih obveza na određeni dan, a kad se promatra dinamički, likvidnost se osigurava usklađenošću novčanih priljeva i novčanih odljeva poduzeća.<sup>104</sup>

Likvidnost se odnosi na sposobnost poduzeća da može podmiriti svoje kratkoročne obveze iz tekućih aktivnosti. Kada se dogodi situacija da je poduzeće nelikvidno, nastaju brojni problemi u poslovanju. Najznačajniji pokazatelji likvidnosti su koeficijent trenutne likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti, koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti.<sup>105</sup>

Pokazatelji likvidnosti javne ustanove Aquatika u razdoblju od 2016. do 2021. godine prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 8. Pokazatelj likvidnosti Aquatike za razdoblje 2016.-2021. godine

Naziv pokazatelja	Formula za izračun	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Koeficijent trenutne likvidnosti	<i>kratkotrajna imovina / kratkoročne obveze</i>	1,92	2,56	2,40	3,57	2,91	1,71

Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

<sup>104</sup> Orsag, S.: **Vrijednosni papiri: Investicije i instrumenti financiranja**, Revicon, Sarajevo, 2011., str. 117.

<sup>105</sup> Žager, K. et al.: **Analiza financijskih izvještaja: načela - postupci - slučajevi: 4. izdanje**, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2020., str. 46.

**Koeficijent trenutne likvidnosti** prikazuje raspolaže li poduzeće dovoljnom količinom novca (i ostale lako unovčive imovine) za podmirenje kratkoročnih obveza. Poželjno je da je koeficijent veći od 1, što znači da bi kratkoročne obveze trebale biti manje od sume novca i kratkoročnih potraživanja.<sup>106</sup> Kada je riječ o Aquatici, vidljivo je da je taj pokazatelj značajno iznad 1, jer je u promatranom razdoblju visoka kratkoročna imovina, koja se nalazi u brojniku formule za izračun pokazatelja. Pokazatelj u 2021. godini iznosi 1,71, iz čega zaključujemo da Aquatika novcem kojeg ima može podmiriti sve kratkoročne obveze.

### 5.3.2. Pokazatelji zaduženosti Aquatike

Pokazatelji zaduženosti su oni financijski pokazatelji pomoću kojih se može pratiti struktura izvora financiranja poduzeća. Dakle, pokazatelji zaduženosti daju sliku o tome koliko je poduzeće financirano iz vlastitih, a koliko iz tuđih izvora te u kolikoj je mjeri poduzeće sposobno podmiriti svoje dugoročne obveze. Najvažniji podatak koji daju pokazatelji zaduženosti su udio vlastitih i tuđih izvora financiranja imovine poduzeća, a računaju se na temelju podataka iz bilance.<sup>107</sup>

Pokazatelji zaduženosti Aquatike u razdoblju od 2016. do 2021. godine prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 9. Pokazatelji zaduženosti Aquatike za razdoblje 2016.-2021. godine

Naziv pokazatelja	Formula za izračun	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>Koeficijent zaduženosti</b>	<i>ukupne obveze / ukupna imovina</i>	0,34	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01
<b>Koeficijent vlastitog financiranja</b>	<i>kapital / ukupna imovina</i>	0,66	0,99	0,99	1,00	0,99	0,99
<b>Koeficijent financiranja</b>	<i>ukupne obveze / kapital</i>	0,52	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01
<b>Stupanj pokrića 1</b>	<i>kapital / dugotrajna imovina</i>	1,90	1,18	1,19	1,20	1,20	1,20

Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

<sup>106</sup> Žager, K. et al.: **Analiza financijskih izvještaja: načela - postupci - slučajevi: 4. izdanje**, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2020., str. 46.

<sup>107</sup> Gulin, D., Tušek, B., Žager, L. **Poslovno planiranje, kontrola i analiza**, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2004., str. 181.

**Koeficijent zaduženosti** pokazuje koliko je imovine financirano iz vlastitih, a koliko iz tuđih izvora te je za poduzeće povoljnije kad je koeficijent niži.<sup>108</sup> Vidljivo je iz priložene tablice da koeficijent zaduženosti Aquatike iznosi 0,01, što je jako dobro, jer ukazuje na činjenicu da je zaduženost poduzeća mala, odnosno Aquatika svoju imovinu financira 99% iz vlastitog kapitala, a 1% iz tuđih izvora (kratkoročnih i dugoročnih).

**Koeficijent vlastitog financiranja** je pokazatelj koji prikazuje udio imovine poduzeća koji je financiran vlastitim kapitalom i za poduzeće je bolje da je pokazatelj viši.<sup>109</sup> To je u biti obrnuti pokazatelj od koeficijenta zaduženosti. Vidljivo je iz priložene tablice da koeficijent vlastitog financiranja Aquatike iznosi 0,99, što je jako dobro, jer ukazuje na činjenicu da je zaduženost poduzeća mala, odnosno Aquatika svoju imovinu financira 99% iz vlastitog kapitala, a 1% iz tuđih izvora.

**Koeficijent financiranja** je pokazatelj koji prikazuje odnos tuđeg i vlastitog kapitala, a poželjno je da koeficijent bude što niži.<sup>110</sup> Vidljivo je iz priložene tablice da koeficijent financiranja Aquatike iznosi 0,01, što je jako dobro, jer ukazuje na činjenicu da je zaduženost poduzeća mala.

**Stupanj pokrića 1** je pokazatelj koji pokazuje koliki se dio dugotrajne imovine može pokriti glavnicom tj. koliko vlastitih sredstava poduzeće koristi za financiranje dugotrajne imovine. Poželjno je da pokazatelj bude što veći.<sup>111</sup> Stupanj pokrića 1 javne ustanove Aquatika u promatranom razdoblju ima trend povećanja te 2021. godine iznosi 1,20. Takvo kretanje predmetnog pokazatelja ukazuje na činjenicu da je dugotrajna imovina ustanove u većoj mjeri pokrivena vlastitim kapitalom, a da se smanjuju kreditne obveze poduzeća, dakle smanjuje se zaduženost i ovisnost o tuđim izvorima financiranja.

**Stupanj pokrića 2** je sličan pokazatelj stupnju pokrića 1, samo što se u brojnik kapitalu i rezervama dodaju i dugoročne obveze, dok je u nazivniku i dalje dugotrajna imovina, tako da se tim pokazateljem utvrđuje koliko se dio dugotrajne imovine financira dugoročnim izvorima financiranja.<sup>112</sup> S obzirom na činjenicu da javna ustanova Aquatika nema dugoročnih obveza, ovaj pokazatelj se neće računati, jer je vrijednost ista kao i kod stupnja pokrića 1.

---

<sup>108</sup> Žager, K. et al.: **Analiza financijskih izvještaja: načela - postupci - slučajevi: 4. izdanje**, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2020., str. 49.

<sup>109</sup> Ibid.

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> Ibid., str. 50.

<sup>112</sup> Ibid., str. 50.

### 5.3.3. Financijska neto vrijednost i neto vrijednost Aquatike

Razredi 0, 1, 2 i 9 se odnose na razrede u kojima se prate promjene i stanja imovine, obveza i vlastitih izvora. Pregled stanja imovine i obveza temelj je za izračunavanje pokazatelja održivosti aktivnosti proračuna i proračunskih korisnika, a to su financijska neto vrijednost (razlika financijske imovine i obveza) i neto vrijednost (razlika između ukupne imovine i obveza).

Financijska neto vrijednost predstavlja razliku između financijske imovine i tekućih obveza, a daje podatak o tome koliko je ostalo financijske imovine nakon podmirenja tekućih obveza. Neto vrijednost predstavlja razliku između onog što se posjeduje (aktiva) i onog što se duguje, a rezultat prikazuje financijsko zdravlje promatranog subjekta. Drugim riječima, neto vrijednost predstavlja vrijednost koja je jednaka vlastitim izvorima.

Financijska neto vrijednost i neto vrijednost Aquatike za razdoblje od 2016. do 2021. godine prikazana je u tablici na sljedećoj stranici.

Iz priložene tablice može se primijetiti da je financijska neto vrijednost Aquatike najveća bila 2016. godine, kad je iznosila 263 tisuće kuna, a u ostalim godinama je taj iznos bio znatno manji, a čak ponekad i negativan, što znači da Aquatika nije imala dovoljno financijske imovine da podmiri svoje obveze.

Tablica 10. Financijska neto vrijednost i neto vrijednost Aquatike 2016.-2021. godine

<b>Godina</b>	<b>Financijska neto vrijednost = financijska imovina - obveze</b>	<b>Neto vrijednost = imovina - obveze</b>
<b>2016.</b>	<b>262.864 kn</b>	<b>630.274 kn</b>
<b>2017.</b>	<b>-66.636 kn</b>	<b>43.606.828 kn</b>
<b>2018.</b>	<b>47.154 kn</b>	<b>42.856.045 kn</b>
<b>2019.</b>	<b>45.914 kn</b>	<b>42.021.140 kn</b>
<b>2020.</b>	<b>-11.008 kn</b>	<b>41.099.649 kn</b>
<b>2021.</b>	<b>975 kn</b>	<b>40.610.815 kn</b>

Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

Kada se analizira kretanje neto vrijednosti, vidljivo je da je ista na visokim razinama od preko 40 milijuna kuna, što znači da ustanova ima jako visoku vrijednost imovine, a veoma niske vrijednosti obveza kroz godine. Iz izračuna neto vrijednosti vidljivo je da je neto vrijednost zapravo jednaka vlastitim izvorima.

### 5.3.4. Pokazatelji aktivnosti Aquatike

Pokazatelji aktivnosti poduzeća iskazuju učinkovitost kojom poduzeće koristi svoje resurse te prikazuju brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu (učinkovitost korištenja resursa), a nazivaju se još i koeficijenti obrtaja.<sup>113</sup> Što su koeficijenti obrtaja veći, veća je efikasnost poslovanja i manje su potrebe poduzeća za radnim kapitalom. Pokazatelji aktivnosti računaju se na temelju podataka iz bilance te računa dobiti i gubitka.

Pokazatelji aktivnosti poduzeća, a izračunavaju se kao omjeri prometa (prihoda) i prosječnog stanja određenih dijelova imovine poduzeća te prikazuju brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu (učinkovitost korištenja resursa).<sup>114</sup>

Pokazatelji aktivnosti Aquatike u razdoblju od 2016. do 2021. godine prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 11. Pokazatelji aktivnosti Aquatike za razdoblje 2016.-2021. godine

Naziv pokazatelja	Formula za izračun	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>Koeficijent obrtaja ukupne imovine</b>	<i>ukupni prihodi / ukupna imovina</i>	1,99	0,11	0,11	0,12	0,10	0,13
<b>Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine</b>	<i>ukupni prihodi / kratkotrajna imovina</i>	3,04	7,39	7,18	7,06	6,27	8,57
<b>Koeficijent obrtaja dugotrajne imovine</b>	<i>ukupni prihodi / dugotrajna imovina</i>	5,73	0,12	0,11	0,12	0,10	0,14

Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

**Koeficijent obrtaja ukupne imovine** je pokazatelj koji pokazuje koliko je puta poduzeće tokom godine obrnulo ukupnu imovinu i pretvorilo je u prihode, dakle koliko jedna novčana jedinica aktive stvara novčanih jedinica prihoda, a za poduzeće je bolje kad je koeficijent veći.<sup>115</sup> Koeficijent obrtaja ukupne imovine Aquatike u 2021. godini, slično kao i prethodnih godina (osim 2016. godine) iznosi 0,13. To se može interpretirati na način da se ukupna imovina ustanove tijekom poslovne godine okrene 0,13 puta. Dakle, taj relativno niski pokazatelj ukazuje na činjenicu da Aquatika s malom učinkovitošću pretvara imovinu u druge oblike imovine, a u konačnici je cilj novac, kako bi se mogle podmiriti obveze.

<sup>113</sup> Gulin, D., Tušek, B., Žager, L.: **Poslovno planiranje, kontrola i analiza**, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2004., str. 181.

<sup>114</sup> Žager, K. et al.: **Analiza financijskih izvještaja: načela - postupci - slučajevi: 4. izdanje**, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2020., str. 50.

<sup>115</sup> Ibid.



**Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine** pokazuje koliko je puta poduzeće tijekom godine obrnulo kratkotrajnu imovinu i pretvorilo je u prihode, dakle koliko jedna novčana jedinica kratkotrajne imovine stvara novčanih jedinica prihoda te je naravno za poduzeće povoljnije kad je koeficijent što veći.<sup>116</sup> Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine Aquatike u 2021. godini iznosi 8,57, što je najbolji pokazatelj u promatranim godinama, a ta se vrijednost može interpretirati na način da se kratkotrajna imovina javne ustanove tijekom poslovne godine okrene 8,57 puta.

**Koeficijent obrtaja dugotrajne imovine** je pokazatelj iz kojeg iščitavamo koliko je puta poduzeće tijekom godine obrnulo dugotrajnu imovinu i pretvorilo je u prihode, dakle koliko jedna novčana jedinica dugotrajne imovine stvara novčanih jedinica prihoda, a za poduzeće je bolje kad je koeficijent veći.<sup>117</sup> Koeficijent obrtaja dugotrajne imovine Aquatike u 2021. godini iznosi (a slično je i u godinama prije, osim 2016. godine) iznosi 0,14, što se može interpretirati na način da se dugotrajna imovina javne ustanove tijekom poslovne godine okrene 0,14 puta.

### 5.3.5. Pokazatelji ekonomičnosti Aquatike

Pokazatelji ekonomičnosti su pokazatelji čiji se izračun bazira na stavkama računa dobiti i gubitka. Pokazateljima ekonomičnosti mjeri se odnos prihoda i rashoda iz svih aktivnosti poduzeća i oni daju sliku o tome koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. S obzirom na njihovu prirodu, pokazatelji ekonomičnosti predstavljaju mjeru učinkovitosti i efikasnosti poslovanja. Pokazatelj ekonomičnosti čija je vrijednost manja od 1 govori o tome da poduzeće posluje s gubitkom. Drugim riječima, poduzeće posluje ekonomično kad su prihodi veći od rashoda, granično ekonomično kad su jednaki, a neekonomično kad su prihodi niži od rashoda.<sup>118</sup>

Ekonomičnost poslovanja Aquatike za razdoblje od 2016. do 2021. godine prikazana je u sljedećoj tablici.

Tablica 12. Ekonomičnost poslovanja Aquatike 2016.-2021. godine

Naziv pokazatelja	Formula za izračun	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>Ekonomičnost poslovanja</b>	<i>ukupni prihodi / ukupni rashodi</i>	<b>1,171</b>	<b>0,951</b>	<b>1,019</b>	<b>1,006</b>	<b>0,983</b>	<b>0,997</b>

Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih financijskih izvještaja Aquatike

<sup>116</sup> Žager, K. et al.: **Analiza financijskih izvještaja: načela - postupci - slučajevi: 4. izdanje**, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2020., str. 51.

<sup>117</sup> Ibid.

<sup>118</sup> Ibid.

Ekonomičnost poslovanja se, za poduzeće, računa na temelju računa dobiti i gubitka, a za javne ustanove na temelju izvještaja o prihodima i rashodima. Poželjno je da ovaj pokazatelj ima što veću vrijednost, jer je to znak veće apsolutne razlike između prihoda i rashoda. U slučaju Aquatike, vidljivo je iz priložene tablice da je kretanje ovog pokazatelja promjenjivo, odnosno da u nekim godinama je veći od 1, a u nekima manji. Dakle, u 2016., 2018. i 2019. godini pokazatelj je veći od 1 i u tim godinama Aquatika posluje ekonomično, dok je pokazatelj u ostalim godinama manji od 1, što znači da je Aquatika u tim godinama poslovala neekonomično, jer su prihodi manji od rashoda.

Pojam profitabilnosti odnosi se na uspješno poslovanje (pozitivan financijski rezultat). Pokazatelji profitabilnosti govore koliki je povrat u odnosu na ulog poduzeća i koliko efikasno poduzeća koriste svoje resurse. Pokazatelji profitabilnosti koriste se za prikazivanje uspješnosti poslovanja i mjere povrat uloženog kapitala (snagu zarade poduzeća).<sup>119</sup>

Kada je riječ o pokazateljima profitabilnosti, treba istaknuti činjenicu da njih nije moguće izračunati, jer je Aquatika proračunski korisnik, a oni nemaju dobit, što znači da su neprofitni korisnici i ne posluju zbog dobiti, nego zbog dobrobiti društva u cjelini.

Analizom financijskih pokazatelja može se zaključiti da sve skupine financijskih pokazatelja pokazuju pozitivan trend i da se Aquatikom dobro upravlja. Prema pokazateljima likvidnosti, Aquatika može sa svojom imovinom pokriti kratkotrajne obveze. Prema financijskoj neto vrijednosti u kojoj je izračunato koliko novca ostaje Aquatici nakon podmirenja tekućih obveza, također je vidljiv pozitivan trend u analiziranom razdoblju. Pokazatelji zaduženosti koje je bilo moguće izračunati prikazuju u cijelom razdoblju jako dobre vrijednosti. Ekonomičnost poslovanja prikazuje polovičan rezultat, što znači da su u nekim godinama prihodi bili veći od rashoda, a u nekima nisu, ali te razlike su relativno male i nemaju značajniji utjecaj na cjelokupno poslovanje. Promatrajući s aspekta sigurnosti i uspješnosti, koeficijenti obrtaja bi trebali biti što veći, stoga se može prema izračunatim pokazateljima aktivnosti zaključiti da Aquatika ima dobru efikasnost poslovanja.

#### **5.4. Nefinancijski pokazatelji poslovanja Aquatike**

Kao što smo već više puta naglasili, od svog otvorenja Aquatika je jedan od najuspješnijih projekata u Hrvatskoj financiranih iz europskih strukturnih i investicijskih fondova. Akvarij je do danas posjetilo oko 350 tisuća posjetitelja, što je izniman uspjeh,

---

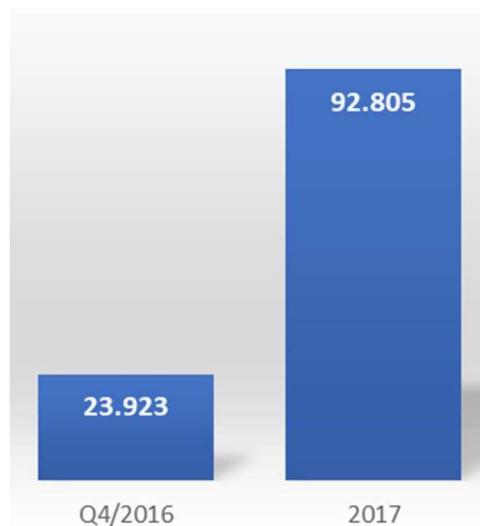
<sup>119</sup> Žager, K. et al.: *Analiza financijskih izvještaja: načela - postupci - slučajevi: 4. izdanje*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2020., str. 52.

posebno kada uračunamo pandemijske 2020. i 2021. Ostvareni su svi ciljevi projekta, a pokazana je i očita spremnost na nošenje s izazovima.<sup>120</sup>

To zorno prikazuje i njeno nošenje s utjecajem pandemije COVID-19 unatoč koje su postignuti relativno dobri poslovni rezultati, a to govori i broj posjetitelja u 2021. godini. Akvarij je te godine posjetilo 43.393 posjetitelja, što je 54% više u odnosu na 2020. godinu. Najbrojniji posjetitelji su bile obitelji s djecom. Nažalost, potpuno su izostali izleti školske djece, koji su dobrim dijelom 2020. i 2021. godine bili zabranjeni u skladu s preporukama u borbi s pandemijom.<sup>121</sup>

Relativno najveći broj posjetitelja Aquatika je imala u zadnjem kvartalu 2016. godine, kada je u nešto više od 2 mjeseca bilo 23.923 posjetitelja. Sličan trend se nastavio i u 2017. godini s ukupno 92.805 posjetitelja tijekom cijele godine, što je prikazano i na grafu 6.

**Graf 6. Broj posjetitelja Aquatike tijekom 2016. i 2017. godine**



Izvor: **Izvešće o radu 2019.g.**,

[https://www.aquariumkarlovac.com/moj\\_content/uploads/2020/05/Izve%C5%A1taj-o-radu-JU-AQUATIKA-SLATKOVODNI-AKVARIJ-KARLOVAC-2019.pdf](https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2020/05/Izve%C5%A1taj-o-radu-JU-AQUATIKA-SLATKOVODNI-AKVARIJ-KARLOVAC-2019.pdf) (pristupljeno 8.8.2022.)

Slijedeća tablica prikazuje broj i strukturu posjetitelja od 2016. do zaključno s 2021. godinom. Ako izuzmemo 2016. godinu u kojoj je Aquatika započela s radom 22. listopada, najmanje posjetitelja bilo je 2020. godine, kada je zbog ograničenja prouzrokovanih pandemijom Covid-19, Aquatiku posjetilo samo 28.203 posjetitelja. Najuspješnija godina po broju posjetitelja bila je 2017. godina s ukupno 91.033 posjete.

<sup>120</sup> **Izveštaji**, <https://www.aquariumkarlovac.com/izvjestaji/> (pristupljeno 9.8.2022.)

<sup>121</sup> **Izvešće o radu 2021.g.**, [https://www.aquariumkarlovac.com/moj\\_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj\\_.pdf](https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj_.pdf) (pristupljeno 9.8.2022.)

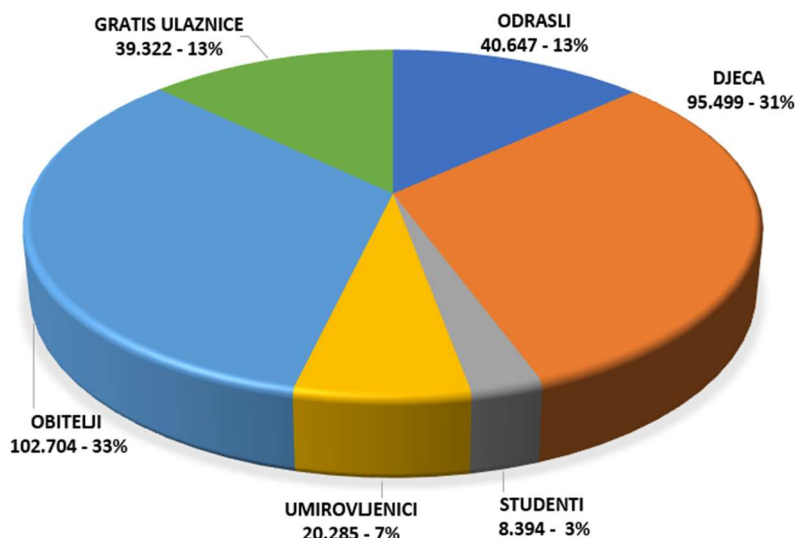
Tablica 13. Struktura posjetitelja Aquatike 2016.-2021. godine

struktura posjetitelja Aquatike	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	SVEUKUPNO
odrasli	nedostupni podaci	11.635	7.815	8.520	4.487	8.190	40.647
djeca		31.677	29.620	27.180	2.202	4.820	95.499
studenti		2.314	1.795	1.560	981	1.744	8.394
umirovljenici		7.641	4.555	4.647	1.052	2.390	20.285
obitelji		25.849	18.463	19.898	13.895	24.599	102.704
ukupno plaćenih ulaznica		79.116	62.248	61.805	22.617	41.743	267.529
gratis ulaznice		11.917	8.752	11.417	5.586	1.650	39.322
<b>SVEUKUPNO</b>	<b>23.923</b>	<b>91.033</b>	<b>71.000</b>	<b>73.222</b>	<b>28.203</b>	<b>43.393</b>	<b>306.851</b>

Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih izvješća o radu Aquatike

U strukturi posjetitelja vidi se da u razdoblju do 2019. godine najviše posjetitelja čine djeca, da bi taj udio pao 2020. i 2021. godine zbog smanjenog broja posjeta organiziranih školskih skupina u vrijeme Covid-19 pandemije. Kada pogledamo cjelokupno razdoblje od otvorenja, najveći udio među posjetiteljima imaju obitelji, pa djeca, zatim odrasli te na kraju umirovljenici i studenti. Djeca i obitelji čine ukupno 198.203 posjetitelja odnosno oko dvije trećine posjetitelja. To je zorno prikazano i na grafu u nastavku.

Graf 7. Struktura posjetitelja Aquatike 2016.-2021. godine



Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih izvješća o radu Aquatike

Ako podatke o posjetiteljima svedemo na prosječnu mjesečnu posjećenost, tada dobivamo pokazatelje koji su prikazani u sljedećoj tablici. Najbolja posjećenost bila je tijekom 2016., a najslabija 2020. godine. Vidljivo je da je porast između 2021. i 2020. gotovo 54%, iako je u odnosu na prosjek svih godina, to manje za cca 27%, a u odnosu na najuspješniju 2016. godinu je manje za cca 65%.

Tablica 14. Prosječan mjesečni broj posjetitelja Aquatike 2016.-2021. godine

	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	SVEUKUPNO
prosječan mjesečni broj posjetitelja	10.312	7.586	5.917	6.102	2.350	3.616	4.924
povećanje/smanjenje u odnosu na prethodnu godinu	/	-26%	-22%	3%	-61%	54%	/
povećanje/smanjenje u odnosu na prosjek svih godine	109%	54%	20%	24%	-52%	-27%	/

Izvor: vlastita obrada autora na temelju godišnjih izvješća o radu Aquatike

Uz navedene pokazatelje posjećenosti Aquatike, treba spomenuti i one koji na razne druge načine unaprjeđuju njen rad i nadopunjuju ponudu. U suradnji s Veleučilištem u Karlovcu, Prirodoslovno-matematičkim fakultetom i Agronomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu, Aquatika potiče i provodi niz uspješnih znanstvenih istraživanja u području akvakulture i ihtiologije, potiče gostovanja znanstvenika u prostorima i laboratoriju ustanove kao i obavljanje stručne prakse za studente. Također i djelatnici Ustanove provode znanstvena istraživanja te kao autori i koautori objavljuju znanstvene i stručne radove čime se Ustanova promovira u znanstvenoj i sveučilišnoj zajednici. Radi unaprjeđenja ponude, uvedeni su i mnogi digitalni sadržaji kao što su: virtualna šetnja kroz akvarij, 360° obilazak unutrašnjosti, eksterijera i okoliša, zatim audio vodič kroz akvarijski postav te live stream akvarija.

Blizina nove šetnice uz Koranu odnosno sinergija s projektom Susret s rijekom u velikoj je mjeri doprinijela i dobrim rezultatima caffè bara Aquatike čije poslovanje raste od otvorenja. U 2021. godini je, u usporedbi s referentnom 2019. bilo bolje za 16%.<sup>122</sup>

Aquatika ima ukupno 15 zaposlenika, od čega 13 zaposlenih na neodređeno i 2 osobe zaposlene na određeno vrijeme. Strukturu zaposlenih čine ravnateljica, šest djelatnika u Stručnoj službi, dvoje djelatnika u Službi za zajedničke poslove i šest djelatnika u Službi za marketing i prodaju. Sezonski karakter posla diktira korištenje usluga zapošljavanja preko student servisa prvenstveno za poslove na info pultu i caffè baru, ali i u stručnoj službi.<sup>123</sup>

<sup>122</sup> Izvješće o radu 2021.g., [https://www.aquariumkarlovac.com/moj\\_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj\\_.pdf](https://www.aquariumkarlovac.com/moj_content/uploads/2022/04/Izvjestaj-o-radu-2021-UV-27.sj_.pdf) (pristupljeno 9.8.2022.)

<sup>123</sup> Ibid.

## 6. ZAKLJUČAK

Na početku ovoga rada obrađena je tema poduzetništva. Ono se svrstava među četiri resursa, uz zemlju/prirodne resurse, rad i kapital, kao bazične za proizvodnju, a zadatak poduzetnika jest da kombinira ova tri potonja za proizvodnju robe ili pružanje usluga. Uspješno poduzetništvo biva nagrađeno slavom, rastom i profitom koji je ujedno i nagrada uloženog napora i rizika poduzetnika. Neuspješno poduzetništvo ima za posljedicu gubitke.

Motive za poduzetništvo podijelili smo na one koji su potaknuti nuždom (vlastiti posao započinje se s osnovnim motivom kako bi se preživjelo) ili pak one koji su usmjereni ka određenom poboljšanju tj. inovaciji, što je u stvari i ono što većina ljudi percipira kada govori o poduzetništvu.

Promatrajući poduzetništvo naišli smo na mnoge prednosti koje poduzetnik može steći, poput uzbuđenja što radi za sebe, potencijal da zaradi „koliko god“ želi, mogućnost da radi kad i gdje želi te također to što ima utjecaj na odlučivanje i usmjeravanje tvrtke. S druge strane dolaze i nedostaci ulaska u poduzetništvo, kao što je nedostatak jamstva za uspjeh, rizik od gubitka i poslovne propasti ili npr. povećana odgovornost posjedovanja poduzeća, koja u konačnici donosi i povećani stres.

To nas je dovelo do turizma, kao jedne od najbrže rastućih grana svjetske ekonomije čiji je doprinos svjetskom BDP-u iznimno značajan. U turizmu se stvaraju milijuni radnih mjesta, a uz radna mjesta u samom turističkom sektoru, on potiče i razvoj infrastrukture zemlje, poljoprivrede, komunikacija, zdravstvenog i obrazovnog sektora te mnogih drugih. Kako bi razvile određena područja, države se sve više uključuju različitim poticajima bez kojih razvoj turizma u tim područjima zasigurno ne bi išao niti približno sličnim intenzitetom ni brzinom. Iznimnu važnost i utjecaj u tome, u zemljama Europske unije, ima financiranje potpomognuto iz europskih fondova.

Europski fondovi čine financijski instrument za provedbu pojedinih javnih politika Europske unije u zemljama članicama. Financiranje kohezijske politike vrši se iz tri glavna fonda, koji se zajedničkim imenom nazivaju strukturni fondovi. To su: Kohezijski fond, Europski fond za regionalni razvoj i Europski socijalni fond. Uz Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj i Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu, oni se svrstavaju pod naziv Europski strukturni i investicijski fondovi (ESI fondovi).

Smanjenje gospodarskih, socijalnih i teritorijalnih razlika između pojedinih regija Europske unije i jačanje globalne konkurentnosti europskog gospodarstva glavni su ciljevi ESI fondova. Ovim fondovima upravlja se s više od 76% proračuna Unije, i to u partnerstvu s

nacionalnim i regionalnim tijelima, sustavom zajedničkog upravljanja. Taj sustav temelji se na podijeljenoj odgovornosti, između Europske komisije i tijela država članica, u osiguravanju i provođenju stroge kontrole korištenja sredstava na transparentan i odgovoran način.

Analizirajući na koje sfere života imaju utjecaj fondovi Europske unije, zaključili smo kako su područja za koja Unija osigurava financiranje u obliku zajmova i bespovratnih sredstava vrlo širokog raspona. To su primjerice ljudski kapital, inovacije, podrška malim i srednjim poduzećima, digitalizacija i digitalno povezivanje, ekologija i zaštita okoliša, obrazovanje, socijalna uključenost, jednak pristup zdravstvenoj zaštiti, kultura, održivi turizam, lokalni razvoj i održivi urbani razvoj u cijeloj Europskoj uniji, transeuropske transportne mreže i paneuropski koridori, učinkovito korištenje energije i obnovljivih izvora energije, ruralni razvoj, poljoprivreda i ribarstvo, zaštita potrošača, humanitarna pomoć itd.

Pri izradi ovoga rada pročitano je mnoštvo materijala vezanih za razne hrvatske projekte koji su privukli europska sredstva za svoje financiranje. Među njima nije bio niti jedan koji se pokazao kao neuspješan. Jedan od prvih, a ujedno i najsvjetlijih primjera korištenja sredstava Europske unije u Hrvatskoj jest projekt karlovačkog slatkovodnog akvarija Aquatika za koji je ideja rođena još davne 2008. godine. Nakon 8 godina, 2016. godine Aquatika je otvorila svoja vrata prvim posjetiteljima, a do danas niže uspjehe u mnogim aspektima svoga postojanja.

Treba istaknuti da je ovaj projekt prijavljen na prvi do tada objavljeni natječaj za strukturne fondove namijenjen jedinicama lokalne uprave. Sufinanciran je sredstvima Europske unije iz Fonda za regionalni razvoj u okviru Operativnog programa Regionalna konkurentnost 2007.-2013., s bespovratnih cca 36,2 milijuna kuna. Ukupna vrijednost projekta bila je cca 36,7 milijuna kuna. Također, Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije financiralo je razvoj projekta i izradu tehničke dokumentacije s oko 1,5 milijuna kuna.

Kada je zaživio, ovaj projekt postavio je temelj novog razdoblja u turističkoj ponudi, pruživši novi i inovativan turistički proizvod koji obogaćuje i čini prepoznatljivom turističku ponudu Karlovca i regije. Karlovački akvarij može se podičiti s oko 5000 jedinki među kojima je preko 100 vrsta riba, od čega 40 endemskih vrsta. Sve one smještene su u 25 akvarijskih bazena koji zorno prikazuju tijek krške rijeke od izvora do ušća.

Uz ovaj iznimni projekt, turističku ponudu Karlovca uvelike je unaprijedio i Muzej Domovinskog rata na Turnju, koji je vrata prvim posjetiteljima otvorio u srpnju 2019. godine. Također, unatrag dvije godine proveden je i europski projekt Fortitude preko kojeg je Karlovac dobio niz novih sadržaja na Starom gradu Dubovcu. To uključuje nova tehnološka rješenja prezentacije povijesnih sadržaja, opremu za održavanje manifestacija te osmišljene nove

turističke sadržaje kao što je novonastala manifestacija Noć tvrđava. Niz projekata koji se nadovezuju na Aquatiku upotpunjuje projekt Susret s rijekom, kojim su bili obuhvaćeni gradovi Karlovac, Ozalj i Ogulin, a usmjeren je k očuvanju biološke ravnoteže i raznolikosti područja uz rijeke Karlovačke županije. Najljepša karlovačka šetnica, koja se proteže uz Aquatiku na desnoj obali Korane, financirana je kroz ovaj projekt i postala je omiljeno okupljalište, i građana i turista.

Svi spomenuti projekti unaprjeđenja turističke ponude dovode do jakog međusobnog sinergijskog učinka u kojem se multiplicira njihova pojedinačna društvena vrijednost. Primjerice, između ostaloga, očekivano su doveli do povećanja potreba za smještajnim kapacitetima za goste koji posjećuju Karlovac i okolicu. To je nagnalo investitore da se upuste u poduzetničke pothvate pružanja turističkih usluga smještaja u sobama i apartmanima, ali i u proširenje kapaciteta postojećeg hotelskog smještaja, pa i izgradnju novog. Tako je sredstvima fondova Europske unije potpomognuto proširenje kapaciteta karlovačkog Hotela Europa, te izgradnja Boutique hotela Florian & Godler.

Na temelju svega rečenog, može se zaključiti da iznimnu važnost ima poticanje poduzetničkih poduhvata bespovratnim sredstvima. Pri tomu prvenstveno mislim na one projekte koji nisu tako zanimljivi investitorima jer u njima ne vide mogućnost brze i sigurne zarade, te se samim time niti ne upuštaju u njihovu realizaciju. U takvim projektima bitno je sudjelovanje države ili europskih institucija kako bi se poduzetnici/investitori, uz smanjeni rizik za gubitak, lakše odlučili za investiciju.

Analiza financijskih pokazatelja poslovanja Javne ustanove Aquatika pokazuje kako je i njeno poslovanje vrlo uspješno. Kroz godine ono raste i stabilizira se, te Aquatika postaje sve manje ovisna o proračunskim sredstvima financiranja. Broj posjetitelja raste iz godine u godinu što Ustanovi daje priliku da se razvija i nadopunjuje svoju ponudu, a njeno poslovanje postaje održivo. Uz pomoć Aquatike, Karlovac je vraćen na turističku kartu Hrvatske, i definitivno možemo ocijeniti da je ovo jedan od najznačajnijih turističkih projekata u Karlovcu kroz dugi niz godina. Djelovanje Ustanove u znanstvenom sektoru nova je aktivnost koja će uz turizam osigurati održivost projekta u budućnosti.

Na kraju ovoga rada možemo zaključiti da je ciljano i svrsishodno korištenje sredstava iz europskih fondova jedan iznimno bitan mehanizam koji Republika Hrvatska ciljano koristi kako bi potaknula napredak na raznim poljima u društvenoj i gospodarskoj domeni. Važno je ne smetnuti s uma da nam se iz europskih financijskih izvora nude golemo sredstva s kojima možemo uvelike utjecati na unaprjeđenje standarda, te se čim brže i čim više približiti standardu naprednijih zemalja članica Europske Unije. Na nama je da tu priliku ne propustimo.



## LITERATURA

1. Baletić, Z.: **Ekonomski leksikon**. Leksikografski zavod Miroslav Krleža Masmedia, Zagreb, 1995
2. Bartoluci, M.: **Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva**, Školska knjiga, Zagreb, 2013.
3. Gulin, D., Tušek, B., Žager, L.: **Poslovno planiranje, kontrola i analiza**, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2004.
4. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A.: **Poduzetništvo**, MATE d.o.o., Zagreb, 2008.
5. Knight, F.H.: **Risk, Uncertainty and Profit**, Cosimo, Inc., London, 2005.
6. Kolaković, M.: **Poduzetništvo u ekonomiji znanja**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006.
7. Orsag, S.: **Vrijednosni papiri: Investicije i instrumenti financiranja**, Revicon, Sarajevo, 2011.
8. Rašić, I.: **Turizam u Hrvatskoj u 2020, Sektorske analize, godina 9, broj 81** (studeni 2020.), Ekonomski institut Zagreb, 2020.
9. Škrtić, M., Mikić, M.: **Poduzetništvo**, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2011.
10. Tušek, B.: **Revizija: instrument poslovnog odlučivanja**, TEB poslovno odlučivanje, Zagreb, 2001.
11. Vela, A., Madaras, M., Pavlica, M., Šimrak, L.: **EU FONDOVI 2014.-2020. - Mini vodič kroz europske strukturne i investicijske fondove s primjerima projekata**, Institut za razvoj poduzetništva i europske projekte, Zagreb, 2013.
12. Vuković, I.: **Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu**, Dalmatina, Zagreb, 1999.
13. Žager, K. et al.: **Analiza financijskih izvještaja: načela - postupci - slučajevi: 4. izdanje**, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2020.

## POPIS INTERNET STRANICA

1. **Aquatika – slatkovodni akvarij Karlovac**, <https://www.aquariumkarlovac.com/> (pristupljeno 9.8.2022.)
2. **Architizer**, <https://architizer.com/> (pristupljeno 7.8.2022.)
3. **Business Jargons**, <https://businessjargons.com/> (pristupljeno 1.8.2021.)
4. **Ekonomski institut Zagreb**, <https://www.eizg.hr/> (pristupljeno 28.8.2021.)
5. **Entrepreneur Handbook**, <https://entrepreneurhandbook.co.uk/> (pristupljeno 1.8.2021.)
6. **Europe Tour**, Cultural tourism training course, <https://www.frh-europe.org/> (pristupljeno 1.8.2021.)
7. **European Commission**, <https://ec.europa.eu/> (pristupljeno 11.9.2021.)
8. **European Union**, <https://europa.eu/> (pristupljeno 1.8.2021.)
9. **Europski strukturni i investicijski fondovi**, <https://strukturnifondovi.hr/> (pristupljeno 1.9.2022.)
10. **Fi Compass**, <https://www.fi-compass.eu/> (pristupljeno 1.8.2021.)
11. **Global Edge**, <https://globaledge.msu.edu/> (pristupljeno 26.8.2021.)
12. **Grad Karlovac.**, <https://www.karlovac.hr/> (pristupljeno 8.8.2022.)
13. **Hotel Europa Karlovac**, <https://www.hotel-europa.com.hr/> (pristupljeno 18.8.2022.)
14. **Hotel Florian & Godler**, <https://floriangodler.hr/> (pristupljeno 18.8.2022.)
15. **Hrvatska gospodarska komora**, <https://www.hgk.hr/> (pristupljeno 3.8.2022.)
16. **Hrvatski radio Karlovac – Portal prvi karlovački**, <https://karlovacki.hr/> (pristupljeno 9.8.2022.)
17. **Interreg - IPA CBC**, <https://www.interreg-hr-ba-me.eu/> (pristupljeno 7.8.2022.)
18. **Investopedia**, <https://www.investopedia.com/> (pristupljeno 25.7.2022.)
19. **Karlovačka županija**, <https://hosting.zio.hr/kazup/> (pristupljeno 8.8.2022.)
20. **Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije**, <https://razvoj.gov.hr/> (pristupljeno 2.8.2022.)
21. **Muzeji grada Karlovca**, <https://mgk.hr/> (pristupljeno 8.8.2022.)
22. **Novi list**, <https://www.novolist.hr/> (pristupljeno 10.8.2022.)
23. **Pandopad**, <https://www.pandopad.hr/> (pristupljeno 8.8.2022.)
24. **Prima vista**, <http://www.prima-vista.hr/> (pristupljeno 9.9.2022.)
25. **Radio Mrežnica - RM portal**, <https://radio-mreznica.hr/> (pristupljeno 9.8.2022.)

26. **Razvojna agencija Karlovačke županije**, <https://www.ra-kazup.hr/> (pristupljeno 8.8.2022.)
27. **Točka na i media**, <https://tockanai.hr/> (pristupljeno 18.8.2022.)
28. **Večernji list – lokalni.hr**, <https://lokalni.vecernji.hr/> (pristupljeno 18.8.2022.)
29. **Vizkultura**, <https://vizkultura.hr/> (pristupljeno 2.8.2022.)
30. **World Travel & Tourism Council**, <https://wttc.org/> (pristupljeno 20.8.2022.)

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Države koje su imale najveći prihod od turizma i putovanja u 2019. godini .....	8
Tablica 2. Vertikalna analiza aktive bilance Aquatike .....	41
Tablica 3. Vertikalna analiza pasive bilance Aquatike .....	42
Tablica 4. Vertikalna analiza izvještaja o prihodima i rashodima Aquatike .....	43
Tablica 5. Horizontalna analiza aktive bilance Aquatike .....	45
Tablica 6. Horizontalna analiza pasive bilance Aquatike .....	47
Tablica 7. Horizontalna analiza izvještaja o prihodima i rashodima Aquatike .....	49
Tablica 8. Pokazatelj likvidnosti Aquatike za razdoblje 2016.-2021. godine .....	54
Tablica 9. Pokazatelji zaduženosti Aquatike za razdoblje 2016.-2021. godine.....	55
Tablica 10. Financijska neto vrijednost i neto vrijednost Aquatike 2016.-2021. godine .....	57
Tablica 11. Pokazatelji aktivnosti Aquatike za razdoblje 2016.-2021. godine.....	58
Tablica 12. Ekonomičnost poslovanja Aquatike 2016.-2021. godine .....	59
Tablica 13. Struktura posjetitelja Aquatike 2016.-2021. godine .....	62
Tablica 14. Prosječan mjesečni broj posjetitelja Aquatike 2016.-2021. godine.....	63

## POPIS ILUSTRACIJA

### POPIS SLIKA

Slika 1. Doprinos turizma BDP-u pojedinih regija i zaposlenosti u 2019. godini.....	8
Slika 2. Europski strukturni i investicijski fondovi (ESI fondovi) .....	10
Slika 3. Idejni projekt akvarija u Karlovcu.....	25
Slika 4. Jedna od atrakcija Aquatike - zaobljeni bazen u obliku tunela .....	26
Slika 5. Kompleks akvarijskih bazena .....	27
Slika 6. Vizualni identitet Slatkovodnog akvarija Aquatika u Karlovcu.....	28
Slika 7. Zračni snimak kompleksa Aquatika .....	29
Slika 8. Središnji trg ispred Aquatike .....	30
Slika 9. Pogled na Karlovac sa Starog grada Dubovca.....	33
Slika 10. Multimedijalni stup na šetnici pored Aquatike.....	35
Slika 11. Idejno rješenje vidikovca „Aquatika Sky Lounge–stanica za promatranje oblaka“	37
Slika 12. 3D prikaz arhitektonskog rješenja boutique hotela Florian & Godler.....	38
Slika 13. Pokazatelji analize financijskih izvještaja .....	53

### POPIS GRAFOVA

Graf 1. Kretanje vrijednosti aktive Aquatike 2016.-2021. godine.....	46
Graf 2. Kretanje vrijednosti pasive Aquatike 2016.-2021. godine .....	48
Graf 3. Kretanje prihoda Aquatike 2016.-2021. godine .....	50
Graf 4. Kretanje rashoda Aquatike 2016.-2021. godine .....	51
Graf 5. Kretanje ukupnih prihoda i rashoda Aquatike 2016.-2021. godine.....	52
Graf 6. Broj posjetitelja Aquatike tijekom 2016. i 2017. godine.....	61
Graf 7. Struktura posjetitelja Aquatike 2016.-2021. godine.....	62