



PROJEKT OD 50 MILIJARDI EURA MOŽE BITI RAZVOJNA PRILIKA
SAMO AKO HRVATSKA NE OSTANE TEK DOMAĆIN TUĐOJ
RAČUNALNOJ MOĆI

**PANTHEON NE SMIJE BITI SAMO GOLEMI
DATA CENTAR KOJI TROŠI HRVATSKU STRUJU**

AI TRANSFORMACIJA NE ZAPINJE NA TEHNOLOGIJI,
NEGO NA LJUDIMA, KULTURI I SPOSOBNOSTI
ORGANIZACIJA DA PROMIJENE NAČIN RADA

**KAKO ORGANIZACIJE ZAISTA USPIJEVAJU
S AI-JEM: ZAŠTO VEĆINA ORGANIZACIJA
OSTAJE NA PILOT PROJEKTIMA, A NEKE
MIJENJAJU POSLOVANJE?**

HRVATSKI SPORT ČESTO SE SLAVI KROZ MEDALJE,
ALI SVAKODNEVNO PREŽIVLJAVA ZAHVALJUJUĆI JAVNOM NOVCU,
RODITELJIMA, VOLONTERIMA I TVRDOGLAVOM ENTUZIJAZMU.

**ODRŽIVOST NEODRŽIVIH
SPORTOVA – KAD MEDALJA
NE PLAĆA REŽIJE**



**STROJNA OBRADA METALA
LASERSKO REZANJE
CNC SAVIJANJE LIMA
IZRADA ČELIČNIH KONSTRUKCIJA
LASEKRSKO REZANJE CIJEVI**

Dr. Luje Naletilića 40
10000 Zagreb
095/5782-395
info@pilimini-metal.hr
www.pilimini-metal.hr

GEA

KAD MEDALJA NE PLAĆA REŽIJE



Teuta Franjković
glavna urednica

Postoje teme koje se u Hrvatskoj pojave tek kad netko osvoji medalju, zaplače na postolju, ili se nakon velikog uspjeha ispostavi da je do tog trenutka trenirao u uvjetima u kojima bi i prosječna garaža izgledala kao nacionalni centar izvrsnosti. Tada svi čestitamo, dijelimo fotografije, napišemo koju rečenicu o ponosu, zajedništvu i hrvatskoj darovitosti, a onda se vratimo nogometu, transferima i pitanju tko je kome što rekao u svlačionici.

Tema ovog broja zato je nešto manje glamurozna, ali možda važnija: isplativost nenaplativih sportova. Odnosno, kako u Hrvatskoj preživljavaju sportovi koji imaju djecu, trenere, rezultate, reprezentacije, klubove i međunarodne medalje, ali nemaju tržište koje bi ih moglo samo nositi. U teoriji, sport je javno dobro, zdravlje, odgoj, zajednica i nacionalni ponos. U praksi je to vrlo često kombinacija javnog novca, roditeljskih novčanika, volonterskog rada, trenerskog entuzijazma i sportaša koji uz trening moraju raditi još nešto da bi platili za život.

Tu se otvara neugodno pitanje: Što kao društvo zapravo želimo financirati? Samo ono što je tržišno isplativo, ili i ono što ima društvenu vrijednost, ali nikada neće prodati televizijska prava, puniti stadione i privlačiti sponzore u redu ispred vrata?

U ovom broju pišemo i o tome koliko zapravo u Hrvatskoj stoji zdravlje. Ne bolest, ne liječenje, nego prevencija. Ona lijepa rečenica da se treba kretati, jesti bolje, vježbati, odmarati se i ulagati u sebe zvuči vrlo razumno dok je ne stavimo u Excel kada se sve pretvori u mjesečni paket koji sve više izgleda kao nova pretplata srednje klase. Zdravlje je, naravno, neprocjenjivo. Samo što ga tržište sve češće vrlo precizno procijeni.

Nastavljamo i priču o Pantheonu gdje Tomislav Vazda iz CroAI dodatno pojašnjava što Pantheon mora sadržavati da bi bio stvarni AI razvojni centar, a ne samo golemi data centar s lijepim imenom?

Hrvatska ne bi smjela biti samo domaćin tuđoj računalnoj moći. Ako već daje prostor, infrastrukturu i potencijalno ozbiljan energetske

kapacitet, mora postaviti pitanje što dobiva za uzvrat. Jer u gospodarstvu, kao i u životu, nije svaka velika brojka automatski velika prilika.

Otvaramo i temu telekom pretplata u doba WhatsAppa, Vibera i Messengera. Nekada su se tarife birale prema minutama i SMS-ovima. Danas se, budimo iskreni, sve češće bira prema gigabajtima. Mobilna tarifa više nije paket za razgovor, nego mjesečna pretplata na internet u džepu. Pitanje zato više nije koliko zovete, nego koliko podataka trošite, koliko je mreža pouzdana i koliko vas sitna slova u ponudi mogu iznenaditi kad ih napokon pročitate.

Pišemo i o kriptu, jer je Hanfa izdala kriptolicenciju društvu Digital Assets iz Splita, što je važan znak za domaće tržište digitalne imovine. Nakon godina u kojima se kripto često promatrao kroz ekstremne uspone, padove, skandale i obećanja o financijskoj revoluciji, regulacija ga sve više uvodi u ozbiljniji institucionalni okvir. To ne znači da je rizik nestao, nego da tržište ulazi u fazu u kojoj više nije dovoljno imati samo dobru priču. Treba imati pravila, nadzor i odgovornost.

Za kraj, tu je i razgovor s Boštjanom Kozuhom iz AGI Institutea, povezanog s Massachusetts Institute of Technology, koji vrlo precizno sažima jednu od najvažnijih rečenica današnjeg tržišta rada: AI neće zamijeniti ljude, nego ljude koji ne koriste AI. To je rečenica koja zvuči pomalo nemilosrdno, ali možda upravo zato djeluje iskreno. Umjetna inteligencija neće jednako pogoditi sve poslove, ali će gotovo svima promijeniti očekivanja.

Ako postoji nit koja povezuje ovaj broj, onda je to pitanje stvarne vrijednosti. Koliko vrijedi sport koji ne može sâm platiti režije? Koliko stoji zdravlje kad postane mjesečna pretplata? Koliko vrijedi data centar ako ne stvara domaće znanje? Koliko vrijedi mobilna tarifa ako minute više nisu glavna usluga? I koliko vrijedi čovjek na tržištu rada ako ne nauči koristiti alat kao pomagalo koje mu već mijenja posao?

Odgovori nisu jednostavni. Ali možda je upravo zato dobro da ih postavljamo prije nego što račun stigne na naplatu.

Sadržaj



18 TEMA BROJA

8 VIJESTI

16 POREZNI KALENDAR

18 TEMA BROJA

Održivost neodrživih sportova
– kad medalja ne plaća režije

26 ZDRAVLJE

Zdravlje na pretplatu: koliko u
Hrvatskoj zapravo košta biti zdrav

30 TRŽIŠTE

Teleoperateri u doba
WhatsApp: danas se više ne
plaćaju minute, nego gigabajti

34 ENERGETIKA

Agencija koja je koordinirala otvorenje
godine

Sunce i vjetar prvi put prestigli
plin: Hrvatska ima potencijal,
ali mreža je usko grlo

40 INTERVJU

Projekt od 50 milijardi eura može biti
razvojna prilika samo ako Hrvatska ne
ostane tek domaćin tuđoj računalnoj moći

Pantheon ne smije biti samo
golemi data centar koji troši
hrvatsku struju

44 INTERVJU

AI transformacija ne zapinje na tehnologiji,
nego na ljudima, kulturi i sposobnosti
organizacija da promijene način rada

Kako organizacije zaista
uspjevaju s AI-jem: Zašto većina
organizacija ostaje na pilot
projektima, a neke mijenjaju
poslovanje?

50 INTERVJU

Kakve promjene donosi MiCA licenca?

Digital Assets: Hrvatska ima
priliku postati regionalno
središte za kriptovalute



40 INTERVJU



44 INTERVJU

54 INTERVJU

Mirjana Matošić, direktorica Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj

Razumijevanje održivosti korporativnog poslovanja u Hrvatskoj daleko je od faze zrelosti

58 ODRŽIVOST

Tržište električnih automobila doseglo je vrhunce u 2025. godini: svaki četvrti novi automobil prodan diljem svijeta bio je električni

62 KOLUMNA

Tvrtka koja je rekla “ne” Pentagonu i pokazala da AI industrija može imati savjest



FOTOGRAFIJA S NASLOVNICE:
MAGNIFIC

64 KOLUMNA

Španjolska i Litva su pokazale da se može, i Hrvatska bi konačno trebala položiti ispit pokazuje znakove usporavanja

66 ZANIMLJIVOSTI

IMPRESUM

Izdavač: INFO Financije d.o.o.

Web: www.financije.hr

Izvršni direktor: Danijel Farkaš

Adresa: Kušlanova 27, 10 000 Zagreb

E-mail: redakcija@financije.hr

Telefon: 095/3998-171

OIB: 52022283876

MBS: 081507666

Broj računa: HR7724020061101183867
ERSTE & STEIERMÄRKISCHE BANK d.d.

Glavna urednica

Teuta Franjković

Novinari

Vedran Harča, Vladana Kovačević,
Igor Ilić, Kristina Šerić Smolčec
i Ivanka Bukulin Zlatović

Lektor

Miroslav Vukmanić

Layout

studio triD

Tisak

Printera Grupa d.o.o.
Položnica 2A, 10 431 Sv. Nedelja

Financije.hr



eking

REVIZIJA, RAČUNOVODSTVO I POREZNO SAVJETOVANJE

Jurja Dobrile 10 51000 Rijeka
091/626-224
info@eking-revizija.hr www.eking-revizija.hr



suncozor
turn sun into power

UGRADNJA SOLARNIH PANELOVA
POSTAVLJANJE PUNIONICA
ZA ELEKTRIČNA VOZILA
SUSTAVI SUNČANIH ELEKTRANA
ODRŽAVANJE I SERVISIRANJE SUSTAVA
SAVJETOVANJE I PROJEKTIRANJE

Solinska 49, 21000 Split ured/skladište +385 99 555 1511 info@suncozor.hr www.suncozor.hr



PESLA
1938
PEKARSKO SLASTIČARSKA ZADRUGA

PEKARSKE SIROVINE
Široka paleta sirovina i alata za izradu vrhunskih pekarskih proizvoda
brašna/koncentrati/kvasac/sjemenke/masnoće/pekarski alati i još mnogo toga...

SLASTIČARSKE SIROVINE
Sve za izradu slastičarskih delikata premium kvalitete
najfinije čokolade/šećerne paste/voćne file/glazure /gotove dekoracije

SMRZNUTI GOTOVI PROIZVODI
kroasani/donuti /somuni /torte

Sjedište | Edukacijski centar
PESLA učilište - stručno usavršavanje u pekarstvu i slastičarstvu
Ivana Šibila 4, 10020 Novi Zagreb
Prodaja | Veleprodajno skladište
Sisačka cesta IV. odvojak br. 18c, Čehli, 10020 Novi Zagreb
01/ 6658 143
Veleprodaja 091 3648 025 - Web prodaja 099 241 1188 - Edukacije 098 481 644
pesla@pesla.hr - slasticarstvo@pesla.hr - pekarstvo@pesla.hr - edukacije@pesla.hr
www.pesla.hr

KONOBA-BISTRO

SIMS

Dvanaest redarstvenika 33
32000 VUukovar

 SIMS Konoba

besplatna dostava
098/ 938 59 25
032/ 420 846



**AUTOMATED
SOLUTIONS**

SERVIS ZA
AUTOMATIKU I
ELEKTRONIKU

Dubašnička ulica 24
10000 Zagreb
0912003076
goga.majst@gmail.com



**Rakusic
Corporation**

**Gradimo
budućnost.
Čelikom.**

Jedan partner.
Cijeli ciklus.
Nula podugovarača.

Od industrijskog pogona do
arhitektonskog detalja —
sve pod jednim krovom.



INŽINIRING
I PROJEKTOVANJE



PROJEKCIJSKA
ČUČEN
KONSTRUKCIJA



MONTAŽA
I IZVOĐENJE



KVALITETA
I SIGURNOST



- ✓ ISKUSTVO I POUZDANOST
- ✓ OPTIMALNA RIJEŠENJA
- ✓ POŠTIVANJE ROKOVA
- ✓ JEDAN PARTNER, POTPUNA ODGOVORNOST

 Stjepana Radića 5, 31400 Pilikovec

 095 581 9821

 info@rakusic-corporation.com

 www.rakusic-corporation.com

SVJETSKA BANKA UPOZORAVA NA NAJVEĆI PORAST CIJENA ENERGIJE OD 2022. - KRIZA ĆE USPORITI I GOSPODARSTVA ZAPADNOG BALKANA

Najnovije izvješće Svjetske banke o izgledima za tržišta roba predviđa porast cijena energije od 24 posto ove godine, budući da je rat s Iranom povijesni šok za globalne lance opskrbe. Najnovije izvješće Svjetske banke o stanju na tržištima roba, objavljeno u utorak, predviđa porast cijena energije od 24 posto ove godine, budući da rat s Iranom i posljedica blokada Hormuškog tjesnaca predstavljaju povijesni šok za globalna tržišta.

Regionalna nestabilnost već je rezultirala najvećim poremećajem u opskrbi naftom u povijesti, s padom globalne proizvodnje za više od 10 milijuna barela dnevno tijekom krize. Iako su neke cijene ublažile pad u odnosu na početne vrhunce, studija pokazuje da će dugotrajni učinci napada na infrastrukturu i uskih grla u pomorskom prometu u Hormuškom tjesnacu održavati troškove energije na povišenim razinama u doglednoj budućnosti.

Analitičari sugeriraju da su trenutni previranja učinkovito preokrenula trend pada cijena roba koji je uočen tijekom prethodne godine, stvarajući okruženje stagflacije i otežavajući središnjim bankama upravljanje kamatnim stopama.

Ayhan Kose, zamjenik glavnog ekonomista Svjetske banke, nadalje je izjavio da vlade moraju odoljeti iskušenju široke i neciljane fiskalne potpore koja

bi mogla iskriviti tržišta te se umjesto toga usredotočiti na privremenu pomoć najugroženijim kućanstvima kako bi se lakše snašli u nadolazećim mjesecima ekonomske neizvjesnosti.

Kriza na Bliskom istoku utjecat će i na gospodarstva zapadnog Balkana, pa će se zemlje u toj regiji u ovoj i idućoj godini zbog toga suočiti s usporenim gospodarskim rastom i povećanom inflacijom, upozorili su iz Svjetske banke (WB).

U redovitoj šestomjesečnoj regionalnoj analizi objavljenoj u Sarajevu stoji kako se očekuje „prigušeni“ gospodarski rast tijekom 2026. i 2027. godine pod utjecajem prelijevanja posljedica sukoba na Bliskom Istoku, tvrdokorne inflacije i povećane neizvjesnosti.

Prognoze Svjetske banke za zapadni Balkan pokazuju da će gospodarski rast Albanije, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Kosova, Sjeverne Makedonije i Srbije dostići 2,8 posto u 2026., što je za 0,3 postotna boda ispod prethodnih projekcija. U 2027. očekuje se skromno ubrzanje regionalnog rasta na 3,2 posto.

Najviši rast BDP-a od 3,9 posto za ovu godinu projiciran je za Kosovo, a najniži za BiH gdje bi trebao biti na razini od 2,5 posto. Kosovo bi i u 2027. trebalo imati najveći rast BDP-a u toj regiji, na razini od 3,9 posto, dok je za BiH, Sjevernu Makedoniju i Srbiju predviđen rast od tri posto.

Glavni pokretač trenutne nestabilnosti tržišta je neviđeni poremećaj brodskih ruta na Bliskom istoku. Hormuški tjesnac, ključni pomorski prolaz kroz koji se odvija otprilike 20 posto svjetske

trgovine sirovom naftom, tijekom rata je zapravo doživio zastoj prometa. Prema Svjetskoj banci, sada se predviđa da će prosječna cijena sirove nafte Brent iznositi 86 dolara po barelu tijekom 2026., što predstavlja nagli porast u odnosu na prosjek od 69 dolara zabilježen 2025.

Ova prognoza temelji se na pretpostavci da će se najveći poremećaji početi smanjivati do svibnja i da će se obujam brodarstva postupno vratiti na predratne razine do kraja godine. U trenutku pisanja ovog teksta, američka referentna nafta WTI iznosi iznad 102 dolara po barelu, dok je Brent, međunarodni standard, prvi put u tri tjedna iznad 110 dolara.

UAE su u utorak također objavile da od 1. svibnja napuštaju OPEC i OPEC+, a ministar energetike UAE-a naveo je restrukturiranje energetske strategije zemlje „kako bi se pomoglo u zadovoljavanju promjenjive potražnje“ i obećao „postupno povećanje proizvodnje nafte“.

Ostaje vidjeti hoće li dodatna ponuda doprinijeti snižavanju cijena ili će manja koordinacija među glavnim dobavljačima nafte zapravo biti nepovoljna usred krize.

Svjetska banka upozorava da će se, ako se sukob pokaže dugotrajnijim ili proširi na više regionalnih aktera, pritisak na cijene samo pojačati. Čak i prema trenutnoj osnovnoj liniji, šok je već izazvao značajne promjene u drugim energetskim sektorima. Studija pokazuje da volatilnost na tržištu nafte ima izravne posljedice na referentne vrijednosti prirodnog plina i ukapljenog prirodnog plina (LNG), dok se zemlje bore za osiguranje alternativnih opskrba energijom.

Europska unija je već potrošila preko 27 milijardi eura dodatnih troškova za uvoz fosilnih goriva od početka rata u Iranu. IEA također već naziva situaciju najvećom prijetnjom energetskej sigurnosti u povijesti. Očekuje se da će ova povećana cijena goriva usporiti globalni rast, s ozbiljnim implikacijama za stvaranje radnih mjesta i industrijski razvoj u zemljama u razvoju i razvijenim gospodarstvima.

MMF je ovog mjeseca smanjio svoju prognozu globalnog rasta za 2026. na 3,1 posto, što je 0,2 posto manje od prethodne projekcije, te snizio procjenu za eurozonu s 1,4 posto na 1,1 posto.

Rat je također podigao očekivanja MMF-a o globalnoj inflaciji na 4,4 posto,



FOTO: MAGNIFIC

a ako se volatilnost energenata nastavi i u 2027., fond upozorava na „ozbiljan scenarij“ u kojem bi globalni rast mogao pasti na dva posto.

U posebnom dijelu izvješća Svjetske banke naglašava se nesrazmjerni utjecaj geopolitičkog rizika na stabilnost tržišta. Analiza pokazuje da je volatilnost cijena nafte tijekom razdoblja rastućeg sukoba otprilike dvostruko veća nego tijekom mirnijih razdoblja. Konkretno, studija pokazuje da geopolitički uvjetovan pad globalne proizvodnje nafte od jedan posto obično povisuje cijene u prosjeku za 11,5 posto.

Ovi šokovi imaju snažan učinak „prelijevanja“, s utjecajem na druga tržišta roba koji je oko 50 posto veći nego u normalnim uvjetima. Prema izvješću, porast cijena nafte od 10 posto izazvan geopolitičkim šokom dovodi do vrhunca cijena prirodnog plina od sedam posto i rasta cijena gnojiva od više od pet posto otprilike godinu dana kasnije. Ovi zaostali učinci znače da će čak i ako se sukob na Bliskom istoku riješi u bliskoj budućnosti, globalno gospodarstvo vjerojatno nastaviti osjećati inflacijski pritisak i u sljedećoj godini.

DO 2031. GODINE U SVIJETU ĆE BITI 26 POSTO VIŠE MILIJARDERA

Broj milijardera u svijetu porastao je s 2.723 u 2021. na 3.110 u 2026., što je porast od 14 posto, pokazalo je izvješće konzultantske tvrtke za nekretnosti Knight Frank. Uz to su, prenosi Euronews, napravili i prognozu koliko će se taj broj povećati (i u kojim dijelovima svijeta) u narednih pet godina.

Milijardera će, prema njihovim očekivanjima, do 2031. godine 3.915, odnosno 26 posto više.

Glavni akcelerator rasta trebala bi biti Europa, gdje bi onih čije se bogatstvo mjeri u milijardama dolara trebalo biti 994. U pitanju je čak i veći rast od globalnog prosjeka koji iznosi 27 posto u usporedbi sa sadašnjih 780 europskih milijardera.

„Svjedočimo jednoj od najznačajnijih promjena u globalnoj raspodjeli bogatstva u modernoj povijesti“, istaknuo je Liam Bailey, globalni voditelj istraživanja u Knight Franku.

Gledano po zemljama, među dvadeset onih u kojima se očekuje najbrži rast



FOTO: MAGNIFIC

osam je europskih, dok se na samom vrhu nalazi Saudijska Arabija s porastom od 183 posto. Slijedi Poljska s predviđenim rastom od 123 posto, čime bi milijardera u toj državi bilo 29.

Treće mjesto u svijetu i drugo u Europi je pripalo Švedskoj, gdje će milijardera do 2031. godine biti 81 posto više, točnije 59. Dominaciju nordijskih zemalja zaočkružuju Danska (75 posto) i Norveška (53 posto).

Po broju milijardera prednjači azijsko-pacifička regija, čijih 1.116 milijardera čini 36 posto ukupnog broja u svijetu ove godine.

Amerika slijedi s 34 posto, podijeljena između Sjeverne Amerike s 31 i Latinske Amerike s tri posto, dok se u Europi nalazi četvrtina svjetskih milijardera.

Sjeverna Amerika će u apsolutnom iznosu povećati broj milijardera s 995 na 1089 u idućih pet godina, ali njezin će udio pasti s 31 na 27,8 posto. Ona je ujedno i jedina regija u kojoj će se taj udio smanjiti.

INSTITUT IGH U 2025. OSTVARIO 19,9 MILIJUNA EURA PRIHODA I 952 TISUĆE EURA DOBITI

Institut IGH Grupa zaključila je 2025. godinu s 19,9 milijuna eura ukupnih prihoda i 952 tisuće eura dobiti tekuće godine, pokazuje revidirani konsolidirani godišnji financijski izvještaj. Prihodi od prodaje iznosili su 16 milijuna eura, dok su ostali poslovni prihodi dosegili 3,9 milijuna eura. Ukupni prihodi bili su

niži nego 2024., kada su iznosili 20,8 milijuna eura, no Grupa je i drugu godinu zaredom poslovala pozitivno.

Prema konsolidiranom izvještaju o sveobuhvatnoj dobiti, operativni troškovi iznosili su 16,6 milijuna eura, nešto manje nego godinu ranije, kada su bili 16,8 milijuna eura. Troškovi zaposlenika smanjeni su s 10,9 milijuna eura na 10,3 milijuna eura, dok su troškovi usluga porasli s 4,5 milijuna eura na 4,9 milijuna eura.

Amortizacija je iznosila 2,1 milijun eura, a ukupna amortizacija i vrijednosna usklađenja smanjeni su s 2,5 milijuna eura na 2,2 milijuna eura.

Dobit prije oporezivanja iznosila je 882 tisuće eura, u odnosu na 1,05 milijuna eura godinu ranije. Nakon poreza, dobit tekuće godine iznosila je 952 tisuće eura, dok je 2024. bila 1,19 milijuna eura. Dobit pripisana imateljima kapitala matice iznosila je 953 tisuće eura.

Uprava u izvješću navodi da ostvareni rezultat odražava zahtjevne tržišne okolnosti u kojima društvo posluje, ali i potrebu za daljnjim odgovornim upravljanjem resursima, troškovima i poslovnim prioritetima. Predsjednik Uprave Marijn Tkach istaknuo je da je IGH tijekom 2025. aktivno provodio politiku povećanja likvidnosti, skraćivanja rokova naplate potraživanja te urednog podmirjenja obveza prema dobavljačima i kooperantima.

Na kraju 2025. ukupna imovina Grupe iznosila je 18,4 milijuna eura, što je manje nego krajem 2024., kada je iznosila

19,7 milijuna eura. Dugotrajna imovina smanjena je s 10,3 milijuna eura na 9,4 milijuna eura, dok je kratkotrajna imovina iznosila 9,1 milijun eura. Kapital Grupe povećan je s 4,18 milijuna eura na 4,65 milijuna eura, dok su ukupne kratkoročne obveze smanjene s 12,5 milijuna eura na 11,5 milijuna eura.

Prema podacima bonitetne kuće CompanyWall, Institut IGH je u 2024. ostvario 20,5 milijuna eura ukupnih prihoda, što je osjetan pad u odnosu na 27,95 milijuna eura iz 2023. godine. Ukupni rashodi smanjeni su na 19,4 milijuna eura, ali je dobit ipak snažno pala – s 6,08 milijuna eura u 2023. na 1,24 milijuna eura u 2024. Broj zaposlenih smanjen je s 384 na 347, dok je prosječna bruto plaća po zaposlenom porasla s 2.312,85 eura na 2.581,55 eura, što pokazuje da je IGH ušao u 2024. s manjim opsegom poslovanja, ali uz veći prosječni trošak rada.

U 2025. godini, jedan od važnijih pomaka bio je vidljiv kod obveza po kreditima i pozajmicama, koje su smanjene s 2,99 milijuna eura na 1,45 milijuna eura. Istodobno su obveze prema dobavljačima i ostale obveze porasle s 6,63 milijuna eura na 7,41 milijun eura. Novac i novčani ekvivalenti na kraju godine iznosili su 79 tisuća eura, u odnosu na 140 tisuća eura krajem 2024.

Novčani tok iz poslovnih aktivnosti ostao je pozitivan, ali znatno slabiji nego godinu ranije. Grupa je u 2025. ostvarila 329 tisuća eura neto novčanog toka iz poslovnih aktivnosti, nakon 1,92 milijuna eura u 2024. Ukupni neto novčani tijek bio je negativan i iznosio je 61 tisuću eura.

Poslovnu godinu obilježili su i novi ugovori. U izvješću se navodi da je tijekom 2025. ugovoreno 10 milijuna eura novih poslova, čime je nastavljen kontinuitet tržišne aktivnosti društva. IGH je poslovao i na inozemnim tržištima preko predstavništava u Gruziji, Armeniji, Mađarskoj i Italiji, gdje ostvaruje prihode na infrastrukturnim projektima.

Među značajnim poslovima Uprava ističe ugovor o stručnom nadzoru nad izgradnjom dionice DC 403 od čvora Škurinje do Luke Rijeka, ugovor o izradi projektne dokumentacije za autocestu Zagreb – Sisak, dionica Jakuševac – Velika Gorica Jug, kao i projektne poslove na dijelu Jadransko-jonskog koridora na dionici Stolac – interregionalni čvor Počitelj.

Institut IGH tijekom 2025. ulagao je i u zaposlenike. Prema riječima predsjednika Uprave, 79 radnika ostvarilo je povećanje koeficijenta, što na godišnjoj razini za društvo predstavlja dodatni bruto trošak od oko 200 tisuća eura. Na dan 31. prosinca 2025. u središnjici IGH-a bilo je zaposleno 311 radnika, dok je u inozemnim podružnicama bilo zaposleno još 20 radnika.

IGH u izvješću naglašava da će se u nastavku poslovanja fokusirati na operativnu učinkovitost, tržišnu konkurentnost, digitalizaciju procesa, nova područja djelovanja, istraživanje i razvoj, zbrinjavanje otpada te širenje već započetih poslovnih projekata poput BIM-a. Nakon izlaska iz predstečajne nagodbe u 2024., stabilizacija financija i širenje ugovorne baze ostaju ključni preduvjeti za jači rast u narednim godinama.

ESB: TVRTKE U EUROZONI STRAHUJU OD NOVOG VALA INFLACIJE

Tvrtke u eurozoni strahuju od novog naglog porasta inflacije nalik onome nakon pandemije Covida-19 ako bi rat u Iranu potrajao mjesecima, što bi poremetilo opskrbu gorivom, vodikom i helijem, pokazalo je istraživanje Europske središnje banke (ESB).

ESB je proveo anketu među predstavnicima vodećih 67 nefinancijskih tvrtki, uglavnom u razdoblju od 23. ožujka do 1. travnja, prenosi Hina.

Tromjesečno istraživanje ESB-a među velikim tvrtkama pokazalo je da su one koje posluju u industriji zračnog prome-

ta, logistike, kemikalija, plastike i ambalaže već podigle cijene, nerijetko u dvoznamenkastim postocima, ili najavile poskupljenja, što odražava nagli porast cijena nafte od početka sukoba na Bliskom istoku krajem veljače.

No, šire prelijevanje na druge cijene, što je relevantnije za politiku ESB-a, vjerojatno će biti polaganije nego u vrijeme ruske invazije na Ukrajinu 2022. godine, jer su se velike tvrtke zaštitile od oscilacija cijena energije.

„To pokrivanje rizika trebalo bi donekle ograničiti utjecaj u kratkoročnom razdoblju, budući da je prelijevanje viših cijena energije na te tvrtke bilo manje izravno, a dolazilo je uglavnom ili samo preko manjih, neosiguranih dobavljača koji traže više cijene ulaznih sirovina“, navodi se u izvješću ESB-a.

Međutim, ako se rat i povezani poremećaji u Hormuškom tjesnacu uskoro ne okončaju, tvrtke vide rizik od novog udara inflacije nalik onome zabilježenom 2022.-2023.

„Sukob koji bi trajao mjesecima, a ne tjednima, s Hormuškim tjesnacem koji bio ostao blokiran i/ili s daljnjim napadima na naftnu i plinsku infrastrukturu, doveo bi do globalne nestašice ne samo goriva već i mnogih proizvoda za čiju proizvodnju su potrebni naftni derivati“, dodao je ESB, navodeći vodik i helij.

U usporedbi s razdobljem nakon pandemije, među olakotnim čimbenicima istaknuli su slabu globalnu potražnju, posebno iz Kine, izostanak očekivanog procvata u sektoru usluga i nižu razinu gospodarskih poticaja iz fiskalne potrošnje.



FOTO: MAGNIFIC

Europska središnja banka prošli je tjedan potvrdila važeće kamatne stope, ali je raspravljala o njihovu povećanju kako bi se zauzela rastuća inflacija te nagovijestila da bi u lipnju mogla početi podizati troškove zaduživanja

AUDI STRAHUJE OD „ZNAČAJNOG“ UTJECAJA MOGUĆEG SKOKA AMERIČKIH CARINA

Podizanje američkih carinskih stopa na uvoz automobila iz Europske unije „značajno“ bi utjecalo na Audi, koji ovog ljeta namjerava na američko tržište plasirati svoj najveći SUV, izjavio je u utorak financijski direktor kompanije Jürgen Rittersberger.

Američki predsjednik Donald Trump zaprijetio je u petak da će povisiti carine na uvoz automobila iz Europske unije s dosadašnjih 15 na 25 posto, optužujući Uniju da ne poštuje odredbe prošlogodišnjeg trgovinskog sporazuma sa SAD-om.

Mjere zasad nisu službeno potvrđene.

„Jedno je jasno: budu li te carine nametnute, značajno će opteretiti našu kompaniju“, rekao je direktor, dodavši da Audi još uvijek procjenjuje situaciju.

Proizvođač luksuznih automobila iz sastava Volkswagen Grupe na osobitom je udaru američkih trgovinskih barijera jer nema vlastitu proizvodnju u toj zemlji i za isporuke američkim kupcima oslanja se na uvoz iz Europe i Meksika.

Audijev luksuzni SUV Q9, koji bi ovog ljeta trebao biti plasiran na američko tržište, proizvodi se u pogonu u Bratislavi i stoga bi bio obuhvaćen predloženim carinama. Izgradnja proizvodne baze u Sjedinjenim Američkim Državama već je dugo predmet razgovora u njemačkoj kompaniji.

Rittersberger je rekao da Audi sada razmatra razne mogućnosti s matičnim Volkswagenom.

„Bez političke podrške u obliku subvencija, smanjenja carina ili sličnih mjera bit će nam teško“, istaknuo je direktor.

Audi je potvrdio prognozu prihoda za 2026. godinu u koju nije uračunato moguće povisivanje američke carinske stope, koja trenutačno iznosi 15 posto. Već taj namet Volkswagen Grupu košta oko četiri milijarde eura u godini.

Pod pritiskom carina i oštre konkurencije kineskih proizvođača Volk-



FOTO: PIXABAY

swagenove podružnice već su počele smanjivati troškove i unositi izmjene u ponudu automobila, priopćili su iz Grupe. Audi tako namjerava do 2029. godine ugasiti 7.500 radnih mjesta.

AIKGROUP PREUZIMA 91,75 POSTO PODRAVSKE BANKE, ULAZI NA HRVATSKO TRŽIŠTE

AikGroup sklopio je ugovore o kupoprodaji dionica kojima namjerava steći 613.567 dionica Podravske banke, odnosno približno 91,75 posto njezina temeljnog kapitala. Dogovorena cijena iznosi 68,8 eura po dionici, a dovršetak transakcije očekuje se u idućim mjesecima, nakon dobivanja potrebnih regulatornih odobrenja.

Za zaključenje preuzimanja potrebna su odobrenja Hrvatske narodne banke, Europske središnje banke, tijela nadležnog za zaštitu tržišnog natjecanja prema Zakonu o provjeri inozemnih ulaganja te nadležnih institucija za zaštitu tržišnog natjecanja u Srbiji, Sjevernoj Makedoniji i Crnoj Gori.

Nakon dovršetka stjecanja dionica, AikGroup će biti obavezan objaviti ponudu za preuzimanje preostalih dionica Podravske banke, u skladu sa Zakonom o preuzimanju dioničkih društava. Podravska banka je o nastanku obveze objave ponude za preuzimanje izvijestila i Zagrebačku burzu.

AikGroup u priopćenju navodi da je riječ o vodećem financijskom holdingu u jugoistočnoj Europi, u čijem su sastavu AikBank, AikLeasing i MV Investment u

Srbiji, Gorenjska banka i GB Leasing u Sloveniji te Hipotekarna banka u Crnoj Gori. Grupa ima više od 3.200 zaposlenih, a na kraju 2025. upravljala je s više od 10 milijardi eura ukupne imovine, uz kapitalnu bazu od 1,4 milijarde eura. Sjedište AikGroupa je na Cipru.

Preuzimanje Podravske banke bit će prvo ulaganje AikGroupa na hrvatskom tržištu. Time grupa nastavlja regionalno širenje i ulazi na četvrto tržište na kojem posluje, odnosno drugo tržište unutar Europske unije.

„Ovo je druga uzastopna godina geografskog širenja AikGroup, što predstavlja iznimnu prekretnicu u ostvarivanju strategije naše grupe. Naš cilj je ostvariti značajnu prisutnost diljem jugoistočne Europe, a tu ambiciju nastavljamo provoditi akvizicijom Podravske banke“, izjavio je predsjednik Uprave AikGroupa Razvan Munteanu.

Dodao je da u grupi vjeruju kako će svim segmentima klijenata u Hrvatskoj moći pružiti kvalitetne financijske usluge te biti pouzdan partner lokalnom tržištu u ostvarivanju održivog rasta.

Podravska banka, sa sjedištem u Koprivnici, ima više od 150 godina tradicije i snažan fokus na regionalni razvoj te suradnju s malim i srednjim poduzetnicima. Na kraju prošle godine poslovala je kroz 21 poslovnicu u Hrvatskoj i zapošljavala više od 200 radnika.

Prema revidiranom nekonsolidiranom financijskom izvješću, Podravska banka je u 2025. ostvarila 25,5 milijuna eura ukupnih prihoda iz poslovanja, što je 8,7 posto manje nego godinu ranije.

BRITANSKIM TVRTKAMA PRESKUPO POSLOVATI U EU

Britanska mala i srednja poduzeća sve se više povlače s tržišta Europske unije zbog birokracije, rastućih troškova i kompliciranih propisa, upozorila je Britanska udruga malih poduzeća (FSB), ističući da se posljedice Brexita osjećaju i više od šest godina nakon izlaska Ujedinjenog Kraljevstva iz Europske unije.

Istraživanje FSB-a pokazuje da se mnoge britanske tvrtke i dalje suočavaju s ozbiljnim preprekama u trgovini s EU-om, unatoč nastojanjima aktualne laburističke vlade da obnovi gospodarske i vojne odnose u uvjetima globalne neizvjesnosti, obilježene trgovinskim napetostima i ratovima.

„Europsko tržište trebalo bi biti prirodan izbor za britanske male tvrtke zbog geografske blizine i dostupnosti, no sve ih više dovodi u pitanje isplativost poslovanja u takvim uvjetima“, izjavila je FSB-ova voditeljica za javne politike Tina McKenzie.

Prema rezultatima istraživanja, čak tri od deset malih i srednjih poduzeća koja se bave trgovinom očekuju da će smanjiti ili potpuno prekinuti poslovanje s EU-om ako se postojeća pravila ne promijene.

Šest od deset tvrtki koje posluju s europskim tržištem suočilo se sa značajnim poteškoćama, dok među onima koje se bave i uvozom i izvozom robe, čak 85 posto prijavljuje probleme, prenosi Hina.

Najčešće prepreke uključuju složenu carinsku dokumentaciju, fizičke kontrole robe te zahtjevna pravila označavanja i etiketiranja proizvoda. Sustav PDV-a u EU-u dodatno opterećuje poslovanje, a oko 75 posto malih tvrtki

ističe upravo njegovu složenost kao velik problem.

FSB stoga predlaže niz mjera za olakšavanje trgovine, uključujući međusobno priznavanje proizvodnih normi između Ujedinjenog Kraljevstva i EU-a, uspostavu jedinstvenog digitalnog carinskog sustava te sklapanje novog de minimis sporazuma za robu male vrijednosti.

Među preporukama su i izvozne potpore do 2.000 funti (2.316,56 eura) kako bi se malim poduzećima pomoglo u pokrivanju početnih troškova, kao i ukidanje zahtjeva EU-a za angažiranjem posrednika u sustavu PDV-a.

ECB UPOZORAVA NA RECESIJSKI RIZIK, RAT U IRANU MOGAO BI EUROZONU GURNUTI U STAGFLACIJSKU ZAMKU

Rizik da eurozona sklizne u recesiju ako se nastavi sukob na Bliskom istoku više nije samo teorijska prijetnja. Guverner grčke središnje banke i član Upravnog vijeća Europske središnje banke Yannis Stournaras upozorio je da su zabrinutosti oko mogućeg pada gospodarstva „stvarne i opravdane“, osobito ako rat s Iranom nastavi stvarati poremećaje na strani ponude.

Stournaras je u intervjuu za ciparski Phileleftheros poručio da je eurozona dosad pokazala određenu otpornost, ali da se zamah rasta vidljivo smanjuje. Novi energetska šok, izazvan geopolitičkim napetostima i rizicima za opskrbu, dolazi u trenutku kada gospodarstvo već nije snažno, što situaciju čini osjetljivijom nego u prethodnim krizama.

Ključni problem za ECB jest kombinacija slabijeg rasta i mogućeg ponovnog pritiska na cijene energije. Eurozona je energetska ovisna, pa rast cijena nafte i

plina može brzo pogoditi troškove poduzeća, potrošačku moć kućanstava i inflacijska očekivanja. No za razliku od 2022., kada je inflacijski šok došao nakon snažnijeg oporavka od pandemije, današnja eurozona ulazi u novi poremećaj s manjim prostorom za manevar.

Stournaras je upozorio da se eventualno jačanje inflacije sada događa u uvjetima slabijeg gospodarskog rasta, strožih financijskih uvjeta i ograničenijeg fiskalnog prostora. To znači da ni vlade ni središnja banka nemaju jednako širok prostor za reakciju kao ranije. Države su nakon godina kriza opterećene višim dugom, a monetarna politika još uvijek nosi posljedice borbe protiv inflacije.

Zasad, prema Stournarasu, nije zabilježeno značajno prelijevanje viših cijena energije na ukupnu inflaciju. Međutim, ako bi došlo do ozbiljnije štete na energetskej infrastrukturi ili dugotrajnijih poremećaja u opskrbi, inflacijski pritisci mogli bi se zadržati i u srednjem roku. Uz to, sama neizvjesnost može zaokčiti investicije, odgoditi poslovne odluke i dodatno pritisnuti rast.

Za monetarnu politiku ECB-a presudno će biti koliko će šok trajati i kojim će se kanalima prelijevati na gospodarstvo. Ako rast cijena energije bude kratkotrajan i ne izazove sekundarne učinke, poput pritiska na plaće i šireg rasta cijena, ECB možda neće morati mijenjati smjer politike. No ako inflacija ponovno značajnije odstupa od ciljanih dva posto, odgovor bi mogao biti stroži.

Stournaras je pritom naznačio tri moguća scenarija. U prvom, ako se šok pokaže prolaznim, monetarna politika ne bi trebala reagirati. U drugom, ako inflacija privremeno snažno premaši cilj, ECB bi mogao posegnuti za odmjerenom prilagodbom kako bi spriječio sekundarne inflacijske učinke. U trećem, najtežem scenariju, ako rat i energetska poremećaja izazovu trajno odstupanje inflacije od ciljane razine, odgovor središnje banke morao bi biti snažan.

Takav ton pokazuje koliko je pozicija ECB-a složena. Središnja banka ne želi gušiti gospodarstvo koje već usporava, ali ne može ni ignorirati rizik da se energetska šok pretvori u novi inflacijski val. Upravo zato će pregovori o okončanju rata s Iranom biti važni ne samo za geopolitiku, nego i za kamatne stope, investicije i gospodarske izglede eurozone.



FOTO: MAGNIFIC

elekta·C-

- prekidači i utičnice ■ rasvjeta ■ parafoni
- sustavi kućne automatike ■ podno grijanje

uvoznik i ovlašteni distributer



VIMAR



SPLIT - SUPETAR - ŠIBENIK

+385 (0)21 538 199, elekta-c@elekta-c.hr, www.elekta-c.hr

POLIKLINIKA MATKOVIĆ

Adama Rejsnera 61
31000 Osijek
031 211 444
098 223 107

ginekologija
i liječenje steriliteta

matkovic.sinisa@gmail.com



IZIĆ j.d.o.o.

čišćenje poslovnih i
stambenih objekata



Pagubice 7a
52402 Pagubice
098 / 334 507

izicjdoo@gmail.com

POREZNE OBAVEZE U SVIBNJU

POSLOVNE SUBJEKTE U SVIBNJU OČEKUJU BROJNI POREZNI I ADMINISTRATIVNI ROKOVI

8. svibnja

- Dnevno i mjesečno izvješće o obračunatoj trošarini

15. svibnja

- Izvješća o posebnim porezima – mjesečna

20. svibnja

- Dnevno i mjesečno izvješće o obračunatoj trošarini
- Obrazac PP-MI-PO / uplata do 31. 5.



31. svibnja

- PDV obrazac mjesečni / uplata do 31. 5.
- ZP, PDV-S
- Predujem poreza na dohodak i dobit
- Predujem spomeničke rente za prethodni mjesec
- Doprinos HOK-u za II. tromjesečje
- HGK-članarina za tekući mjesec

- Predujem za turističku članarinu za tekući mjesec za društva i fizičke osobe
- Mjesečno izvješće o posebnim porezima na kavu (MI-K) i bezalkoholnim pićima (MI-BAP)
- Mjesečna izvješća o posebnim porezima i trošarinama

Napomena: Budući da 31. svibnja 2026. pada u nedjelju, rokovi se prenose na prvi sljedeći radni dan.



ADRIATIC METAL
remont brodova **MONT**

Mletačka ulica 12
52100 Pula

099 451 6888

e-mail:
daniloaqua2015@gmail.com
damir.smokvina@hotmail.com



Kavana Ovčice

Put Firula 2, Split 021 317 102 099 421 37 59

 Kavana Ovčice



ROLTEK®

ROLETE
ŽALUZINE HERO
ZIP SCREEN OLIMP
KOMARNICI
GARAŽNA VRATA

Studenčić 9 051 784 384
51266 Selce 098 431 298

info@roltek.hr
www.roltek.hr

KONTO PRODUKT

KNJIGOVODSTVENE I
RAČUNOVODSTVENE USLUGE

Havidičeva 40 10000 Zagreb
098450324, 016600282
info@konto-produkt.hr



RESTORAN FONTANA

Nudimo organizaciju svadbenih svečanosti, domjenaka, prezentacija, seminara, poslovnih sastanaka i ručkova, team buildinga, završne proslave za kraj godine, doček Nove godine i ostale svečanosti kao proslave krštenja, Prve pričesti i Svete Potvrde.

Kučanska 19, 42000 Varaždin
+385 42 351 281 / +385 42 351 281 / +385 91 135 1081
info@optimisfontana.hr www.fontana-crnkovic.hr



INTERPRETA
prijevodi i sudski tumači

236 STRUČNIH PREVODITELJA
49 JEZIKA

Ulica grada Vukovara 271/1, 10000 Zagreb
01/6188-300, 095/511-5775
interpreta@interpreta.hr, www.interpreta.hr



HRVATSKI SPORT ČESTO SE SLAVI KROZ MEDALJE, ALI SVAKODNEVNO PREŽIVLJAVA ZAHVALJUJUĆI JAVNOM NOVCU, RODITELJIMA, VOLONTERIMA I TVRDOGLAVOM ENTUZIJAZMU.

ODRŽIVOST NEODRŽIVIH SPORTOVA — KAD MEDALJA NE PLAĆA REŽIJE

U HRVATSKOJ GOTOVO DA NE POSTOJI SPORT KOJI NEMA BAREM NEKOLIKO ENTUZIJASTA, KLUB, SAVEZ, TURNIR, REPREZENTACIJU, ILI DIJETE KOJE SANJA VELIKA POSTIGNUĆA. NA PAPIRU SUSTAV SPORTA IZGLEDA ŠIROKO: OD OLIMPIJSKIH SPORTOVA DO NEOLIMPIJSKIH DISCIPLINA, OD GRADSKIH KLUBOVA DO NACIONALNIH SAVEZA, OD LOKALNIH DVORANA DO MEĐUNARODNIH NATJECANJA. NO ISPOD TE ŠIRINE KRIJE SE NEUGODNO PITANJE: KOLIKO JE SPORTOVA U HRVATSKOJ STVARNO ODRŽIVO, A KOLIKO IH OPSTAJE ZAHVALJUJUĆI RODITELJIMA, VOLONTERIMA, TRENERIMA KOJI RADE ZA SIMBOLIČNE IZNOSE, I SPORTAŠIMA KOJI UZ TRENING MORAJU IMATI DRUGI POSAO?

Dok ovaj članak izlazi u svibanjskom broju, sportski kalendar već gleda prema lipnju, kad počinje Svjetsko nogometno prvenstvo, i kad će se zanimanje javnosti, mediji, sponzori i nacionalne emocije ponovno koncentrirati oko najpopularnije igre na svijetu. Nogomet će, očekivano, još jednom pokazati svoju golemu tržišnu, medijsku i političku moć. No upravo u sjeni takvih velikih sportskih događaja ostaje pitanje o kojem se znatno rjeđe govori: Kako u Hrvatskoj preživljavaju sportovi koji nemaju pune stadione, televizijska prava, velike sponzore i stalnu vidljivost; ali imaju djecu, trenere, reprezentacije, medalje i ljude koji ih održavaju gotovo iz čistog uvjerenja?

To je pitanje posebno važno kod sportova koji nisu nogomet, rukomet, košarka, vaterpolo, tenis ili skijanje u trenucima velikih uspjeha. U javnosti ih često nazivamo “malim sportovima”, iako je to nepravedan izraz. Mali nisu po težini, disciplini, troškovima ili odricanju. Mali su uglavnom po tržištu, medijskoj vidljivosti i komercijalnom potencijalu.

Hrvatski sustav sporta formalno se oslanja na javnu dobrobit. Zakon o sportu propisuje da su sportske djelatnosti od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku te da sport mora biti jednako do-

stupan svima. No između zakonske definicije i stvarnog života često stoji cijeli niz financijskih ograničenja: članarine, oprema, putovanja, kotizacije, smještaj, trenerski rad, najam prostora i troškovi međunarodnih natjecanja.

Zato se održivost sporta ne može mjeriti samo pitanjem postoji li klub ili savez. Pravo pitanje je: Može li taj sport sâm stvoriti dovoljno prihoda da plati trenere, razvija djecu, šalje sportaše na natjecanja i omogućiti najboljima da treniraju profesionalno? Kod velikog dijela sportova odgovor je: Teško.

Bez potpore Grada Zagreba mnogi sportovi ne bi mogli opstati

Kako je izjavio Zvonimir Morović, zamjenik glavne tajnice Sportskog saveza Grada Zagreba, amaterski sport u pravilu gotovo nije samoodrživ u čistom tržišnom smislu, što je i jedna od njegovih ključnih značajki. Upravo zato, kaže, jedinice lokalne samouprave imaju presudnu ulogu u njegovom financiranju i održavanju. U slučaju SSGZ-a, Grad Zagreb osigurava osnovne preduvjete za funkcioniranje sportskog sustava — od osiguravanja korištenja termina u sportskim i školskim objektima, do sufinanciranja programa, opreme, stručnog

rada i natjecanja. Bez takve potpore, objašnjava Morović, velik broj sportova, osobito onih manje komercijalno atraktivnih, ne bi mogao opstati u organiziranom obliku.

“Zajedničko obilježje gotovo svih amaterskih sportskih sustava jest strukturna neravnoteža prihoda i rashoda: prihodi od članarina, lokalnih sponzora i povremenih natjecateljskih kotizacija su ograničeni, nestabilni i često nedostadni, dok su troškovi stručnog rada, opreme i natjecanja stalni i pretežito fiksni. Upravo tu javno financiranje preuzima stabilizacijsku i razvojnu ulogu.” — kaže Morović.

Kao najveći izazov u raspodjeli sredstava, Morović navodi postizanje same ravnoteže između tržišne vidljivosti sporta i njegove društvene vrijednosti. Kako kaže, popularni sportovi prirodno privlače veće zanimanje sponzora, medija i publike, te time ostvaruju dodatne, tržišno generirane prihode. S druge strane, manje komercijalni sportovi u velikoj mjeri ovise o javnim izvorima



financiranja. U takvom sustavu lokalna samouprava i/ili država moraju osigurati ravnomjeran razvoj sporta u cjelini. Zato se pri raspodjeli novčanih sredstava koriste kriteriji koji uključuju razvijenost sporta, kvalitetu rada klubova i sportskih saveza, ostvarene rezultate kao i razvojni potencijal pojedinog sporta.

To znači da se ne financira isključivo uspjeh ili popularnost, nego i društvena funkcija sporta što, između ostalog, uključuje rad s mladima, uključivost i dugoročnu održivost sustava.

Procjena javnog interesa temelji se, objasnio je Morović, na kombinaciji više mjerljivih i kvalitativnih kriterija. Ključni elementi su razvijenost sporta (broj uključenih sportaša, struktura po dobnim kategorijama, uključivanje žena i mladih), kvaliteta rada (broj kategoriziranih sportaša, ostvareni rezultati na nacionalnim i međunarodnim natjecanjima) te razvojne mogućnosti. Razvojni potencijal uvelike se oslanja i na tradici-

ju sporta, ali tradicija sama po sebi nije dovoljna da bi opravdala javno financiranje. Ona ima vrijednost samo ako je praćena predanim radom, sustavnim razvojem i stvarnim doprinosom zajednici – kroz uključivanje građana, razvoj mladih sportaša i održavanje sportskog sustava u funkciji javnog dobra. Drugim riječima, javni interes nije statičan pojam, nego kombinacija tradicije, aktualne aktivnosti i budućeg potencijala.

Kad se govori o tome postaje li financiranje infrastrukturno zahtjevnih sportova sve veći proračunski izazov, Morović kaže kako to upravo i jest slučaj, te da financiranje sportske infrastrukture postaje sve izraženiji proračunski izazov, ponajprije zbog dotrajalosti sportske infrastrukture, porasta troškova izgradnje i rekonstrukcije, te troškova održavanja i upravljanja sportskim objektima.

Dodatno, suvremeni standardi sporta zahtijevaju sve složeniju i skuplju infrastrukturu. Zbog toga je ključno dugo-

ročno strateško planiranje, racionalno upravljanje postojećim kapacitetima te razvoj višefunkcionalnih sportskih objekata koji mogu služiti većem broju sportova i korisnika. Takav pristup povećava učinkovitost javnih ulaganja i smanjuje pritisak na proračun.

U tom kontekstu Grad Zagreb već danas izdvaja značajna sredstva za obnovu i razvoj sportske infrastrukture – primjerice za rekonstrukciju stadiona u Kranjčevićevoj i Doma sportova, kao i za izgradnju novih objekata, poput bazena u Španskom. Dugoročno, upravo će kvaliteta upravljanja infrastrukturom biti jedan od ključnih čimbenika održivosti sportskog sustava.” – zaključio je.

HAVK Mladost: Klub europske tradicije koji bez javne potpore ne može održati vrhunski pogon

Hrvatski olimpijski odbor u programu za 2025. naveo je da okuplja i provodi



programe s 87 nacionalnih sportskih saveza, od čega su 42 saveza olimpijskih sportova, a 45 saveza neolimpijskih sportova. To pokazuje širinu sustava, ali i izazov: javni novac, sponzori i infrastruktura moraju se raspodijeliti na vrlo velik broj disciplina.

Istodobno, financiranje se velikim dijelom oslanja na javne izvore. HOO u programu za 2025. navodi da se dio javnih potreba sporta za koji je zadužen, najvećim dijelom financira iz sredstava od igara na sreću, dok su prihodi iz državnog proračuna također nužni za ostvarenje programa, osobito kad ta sredstva nisu dovoljna u određenim dijelovima godine.

Iz Hrvatskog akademskog vaterpolskog kluba Mladost, kluba sa sedam naslova prvaka Europe i bogatom tradicijom, tvrde kako odgovori na ta pitanja zadiru u samu srž opstanka vrhunskog sporta u Hrvatskoj.

Kad je riječ o izazovima vođenja kluba kao takvog, bez masovne komercijalne baze, iz HAVK Mladost kažu kako je vođenje Mladosti danas balansiranje između velike povijesti i skromne tržišne stvarnosti. Za razliku od nogometa, vaterpolo nema razvijeno tržište transfera, od kojih se može živjeti, niti visoke prihode od televizijskih prava.

Tu dolazimo do "Kvake 22", ili sponzorskog paradoksa. Naime kako potvrđuju u Mladosti, teško je privući velike korporativne sponzore jer vaterpolo, unatoč reprezentativnim uspjesima, nema svakodnevnu medijsku prisutnost.

"Od Mladosti se uvijek očekuju trofeji, a proračuni su često višestruko manji od konkurenata iz Italije, Mađarske ili Grčke." — kažu.

Dodaju i kako je u postupku koji je ta uprava započela prije dvije godine oblikovana momčad čiji je cilj vratiti Mladost među klubove koji se redovito bore za trofeje. Upravo je zato najveći financijski pritisak na osiguravanju sredstava za naknade igračima, i to na razini koja je već ove godine donijela jedan trofej, dok je momčad i dalje u borbi za preostala dva.

Kao najveći ponos, ali i golemi trošak, navode vlastitu školu za mlade Pogon. "Imati stotine djece u sustavu zahtijeva velik broj licenciranih trenera, opreme, putovanja, natjecanja. To je investicija koja se vraća tek za deset godina." —

objasnili su, te nadodali kako im trenutno jedan od najvećih izazova predstavlja zadržavanje vrhunskih trenera u Hrvatskoj, jer su ponude iz inozemstva financijski neusporedive.

Iz HAVK Mladost isto tako upozoravaju da se financijska održivost vaterpola ne može promatrati isključivo kroz tržišnu logiku, jer je riječ o sportu koji proizvodi veliku društvenu vrijednost, ali vrlo ograničene komercijalne prihode. Sudjelovanje u Ligi prvaka, primjerice, nosi visoke troškove gostovanja, službenih osoba i organizacije domaćih utakmica, a ti se troškovi gotovo nikad ne mogu pokriti prodajom ulaznica. Zato, kako ističu iz kluba, "sustav bez javne potpore trenutno ne može opstati". Vaterpolo je infrastrukturno ovisan o bazenima, koji su u pravilu u vlasništvu gradova, a bez subvencioniranih termina za treninge, klubovi bi se vrlo brzo našli pred gašenjem.

Budući da vaterpolo nije "proizvod" koji na tržištu može sâm stvarati dovoljan profit, on se u praksi tretira kao javno dobro: bez sredstava Grada Zagreba i potpore krovnih sportskih tijela, profesionalni bi se pogon morao svesti na čisti amaterizam, što bi dugoročno značilo i slabljenje Hrvatske kao vaterpolske velesile. No stvarna vrijednost Mladosti i vaterpola, poručuju iz kluba, ne mjeri se samo eurima na računu, nego onime što ostaje zajednici. Vaterpolo razvija cijelo tijelo igrača, disciplinu i timski duh u iznimno zahtjevnim uvjetima, a Mladost je za Zagreb više od sportskog kluba — simbol grada i dio njegove tradicije, baš kao i druge kulturne institucije. "Generacije Zagrepčana odrasle su uz Savu", ističu iz HAVK Mladost, dodajući da sport djecu odmiče od ekrana i ulice te im daje strukturu, radnu etiku i pripadnost zajednici, neovisno o tome hoće li kasnije postati profesionalni igrači, liječnici, inženjeri ili nešto sasvim drugo.

Globalno atraktivni, a kod kuće gotovo nevidljivi

Posebno su zanimljivi sportovi koji u kratkom roku mijenjaju status zbog olimpijskog programa. Baseball, softball i skvoš prešli su u skupinu olimpijskih sportova, jer se nalaze u programu Olimpijskih igara u Los Angelesu 2028., dok su kriket, američki nogomet i lacrosse iz statusa pridruženih članova prešli

FOTO: MAGNIFIC





u punopravne članove HOO-a, u skupini olimpijskih sportova. S druge strane, sportski ples se vratio u skupinu neolimpijskih sportova, jer breaking nije uvršten u program Igara u Los Angelesu.

Ta promjena pokazuje koliko je održivost nekih sportova vezana uz međunarodnu politiku olimpijskog pokreta. Kad sport uđe u olimpijski program, raste mu institucionalna vrijednost, otvaraju se vrata jačem financiranju, lakše se opravdavaju ulaganja i povećava se zanimanje djece, roditelja i lokalnih zajednica. Kad sport ispadne iz programa, vidljivost i argument za financiranje mogu oslabjeti gotovo preko noći.

No olimpijski status nije čarobni štapić. On ne znači automatski profesionalne ugovore, pune tribine ni sponzore.

Primjer takvog sporta su i skokovi u vodu. Marina Novosel, glavna tajnica iz Hrvatskog saveza za skokove u vodu, priznaje kako je riječ o sportu koji ne živi od tržišta, nego od sustava. Bez javne i institucionalne podrške ne može se sâm održati na ozbiljnoj razini.

“Unatoč tome, naši rezultati pokazuju da potencijal postoji — osam medalja s europskih i svjetskih juniorskih prvenstava u zadnje četiri godine u vrlo skromnim uvjetima rezultat su male skupine entuzijasta koji rade bez adekvatne infrastrukture i stabilnog financiranja.

Velik dio sustava i dalje se oslanja na entuzijazam i volontiranje, što dodatno naglašava koliko su ostvareni rezultati vrijedni. Dobili smo malo, ali smo ispisali povijest.” — kaže Novosel.

Navodi kako je problem tu jasan: troškovi su visoki, publika je mala, a komercijalni interes ograničen. Paradoks je da su skokovi u vodu globalno vrlo atraktivan sport — među najgledanijima na Olimpijskim igrama — dok su u Hrvatskoj i dalje medijski podcijenjeni i nedovoljno vidljivi, čak i kad se ostvaruju vrhunski rezultati.

Kao “crnu rupu” sustava, Novosel navod upravo samu infrastrukturu koja je najskuplja i najteža za održavanje, a bez nje nema ni sporta. Objasnila je kako Hrvatska danas nema zatvoreni objekt koji omogućuje cjelogodišnji trening i natjecanja, zbog čega su pripreme u zimskom razdoblju često vezane uz inozemstvo. To, navodi Novosel, dodatno opterećuje sustav i trenere koji već rade u ograničenim uvjetima.

Dodatni problem, dodaje, je što je u Zagrebu zbog rekonstrukcije trenutno zatvoren jedini bazen koji koliko-toliko zadovoljava uvjete za trening, pa su sportaši prisiljeni odlaziti na pripreme u druge gradove poput Zadra i Rijeke, a dio njih čak se privremeno seli zajedno s trenerima kako bi mogli trenirati bez prestanka.

“Istodobno se suočavamo s problemom novih generacija trenera: sve je teže privući i zadržati kvalitetne trenere u sportu koji traži veliki angažman, a nudi ograničene i nesigurne uvjete rada. U praksi to znači da dio trenera godinama radi zahvaljujući entuzijazmu i gotovo volonterskoj osnovi, sve do većih međunarodnih rezultata. Takav model dugoročno nije održiv i rizik je za nastavak razvoja. Unatoč tome, uspjeli smo organizirati čak tri Europska juniorska prvenstva (2016., 2021. i 2023.) u Rijeci, a ove godine smo i domaćini Svjetskog juniorskog prvenstva s više od četrdeset država sudionica, što jasno pokazuje organizacijski kapacitet i međunarodno povjerenje.” — rekla je Novosel.

“U konačnici, pitanje nije isplati li se, nego što kao društvo želimo financirati: isključivo tržišno uspješne sportove, ili i one koji, unatoč ograničenim uvjetima, donose rezultate i međunarodnu prepoznatljivost.” — završila je.

Javna sredstva rastu, ali troškovi sporta rastu još brže

Ministarstvo turizma i sporta kroz natjecaje može sufinancirati programe sportskih udruga najviše do osamdeset posto opravdanih troškova, dok ostatak prijavitelji moraju osigurati iz drugih izvora. Prema javno objavljenim podacima, najmanji iznos sufinanciranja po programu iznosi 1.327,23 eura, a najveći 15.926,74 eura.

Takvi iznosi za lokalni program mogu biti važni, ali za ozbiljan natjecateljski sport često nisu dovoljni. Jedno međunarodno natjecanje, nekoliko avionskih karata, oprema i smještaj mogu pojesti velik dio godišnjeg proračuna manjeg kluba. Zato se roditelji i sportaši često pretvaraju u neformalni financijski stup sustava.

Država je za 2026. povećala nacionalne sportske stipendije za oko 2.500 sportašica i sportaša: za I. kategoriju s 265



FOTO: MAGNETIC

na 345 eura mjesečno, za II. kategoriju s 200 na 260 eura, a za III. kategoriju sa 135 na 175 eura. To je važan pomak, ali i dobar pokazatelj stvarnosti: čak niti stipendija za najvišu kategoriju nije plaća od koje se može samostalno živjeti.

Nekoliko međunarodnih studija pokazuje kako sport stvara značajnu društvenu vrijednost koja nadilazi samu tjelesnu aktivnost: uključuje zdravlje, duševno blagostanje, društvene veze, volontiranje i ekonomske utjecaje. Ta se vrijednost najčešće mjeri metodom SROI (društveni povrat ulaganja), to jest koliko društvo dobiva za svaki uloženi euro u sport. Sport kao društveno ulaganje doprinosi boljem duševnom zdravlju, nižim troškovima zdravstvene zaštite, većoj produktivnosti, većoj društvenoj uključenosti.

U 2025. planirani rashodi HOO-a povećani su na 69,08 milijuna eura, pri čemu su rashodi za redovite programe nacionalnih sportskih saveza povećani na 37,99 milijuna eura. U obrazloženju se navodi i rast troškova natjecanja i priprema, uključujući prijevoz, smještaj i povezane usluge. To je važan signal: čak i kad se sredstva povećavaju, inflacija sportskih troškova brzo pojede dio učinka.

Kako kažu u HOO, njihova je prioriteta zadaća, sukladno njegovim temeljnim aktima, stvaranje uvjeta za razvoj vrhunskih međunarodnih sportskih rezultata, praćenje trendova natjecateljske forme i organizacija nastupa na vrhunskim sportskim natjecanjima, među kojima posebno mjesto imaju Olimpijske igre.

Jedna od zadaća jest i poticanje ulaganja u sport, bez obzira na njegovu tržišnu održivost, polazeći od načela da sportska vrijednost i društveni učinak nadilaze isključivo komercijalne kriterije. U tom smislu HOO, u suradnji s Ministarstvom turizma i sporta, medijskim kućama te putem platformi poput Sportske televizije i različitih promotivnih aktivnosti, djelatno doprinosi vidljivosti i razvoju sporta, s posebnim naglaskom na afirmaciju takozvanih "malih", odnosno nedovoljno komercijalno eksponiranih sportova.

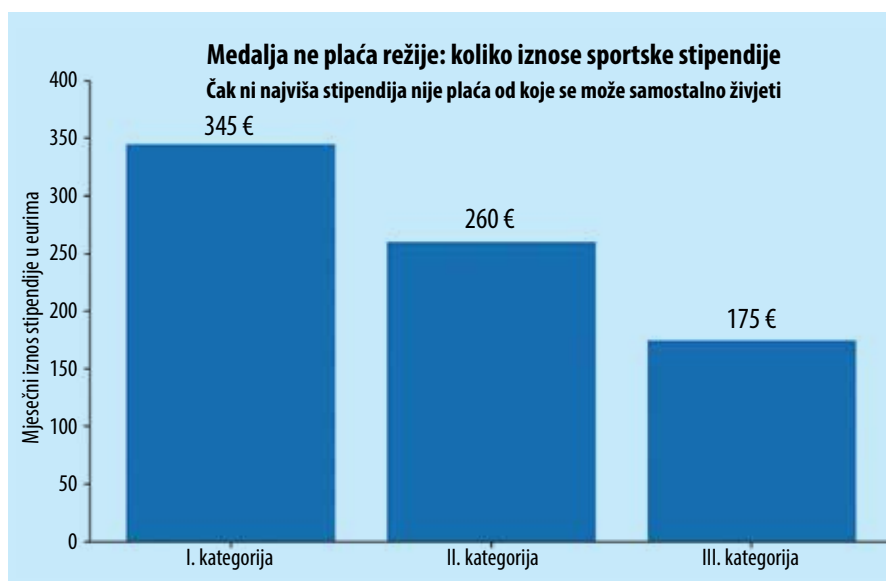
"Sukladno prethodno navedenom, smatramo kako sportovi koji nisu tržišno održivi, ali imaju izraženu sportsku i društvenu vrijednost, zaslužuju sustavnu i dugoročnu podršku. Takvi sportovi često ne privlače značajne komercijalne prihode, no njihova važnost nadilazi same tržišne kriterije. Upravo zato ustanove poput HOO-a prepoznaju potrebu za njihovim financiranjem i razvojem." — kažu.

Prije svega, navode, mnogi od tih "manjih" ili nekomercijalnih sportova čine okosnicu olimpijskog uspjeha. Iako nisu medijski eksponirani poput nogometa, košarke ili tenisa, upravo oni često donose najveći broj medalja na velikim međunarodnim natjecanjima, poput Olimpijskih igara te svjetskih i europskih prvenstava. Time izravno doprinose međunarodnom ugledu države i promidžbi sporta kao vrijednosti.

Osim rezultatskog aspekta, važna je i njihova masovnost te dostupnost. Mnogi nekomercijalni sportovi organizirani su kroz lokalne klubove i dostupni širokom spektru djece i mladih, neovisno o socioekonomskom statusu. Upravo ta dostupnost omogućuje uključivanje velikog broja sudionika, razvoj zdravih životnih navika i poticanje društvene uključenosti. Dodatno, takvi sportovi često njeguju temeljne vrijednosti sporta: disciplinu, upornost, timski duh i fair play, bez snažnog pritiska komercijalizacije.

"Stoga smatramo kako je ulaganje u takozvane 'manje' nekomercijalne sportove nužno kako bi se očuvala raznolikost sportskog sustava, osigurala njegova održivost te omogućio neprestani razvoj vrhunskih sportaša. Iako nisu tržišno isplativi, njihova društvena, odgojna i reprezentativna vrijednost čini ih neza-





mjenjivim dijelom ukupnog sportskog sustava.” — rekli su iz HOO.

Javni novac nije problem ako sport vraća vrijednost zajednici

U hrvatskom kontekstu, “tržišno održivi” sportovi podrazumijevaju one koji su sposobni generirati značajan udio prihoda izvan sustava javnog financiranja, odnosno putem sponzorstava, medijskih prava, prodaje ulaznica, transfere igrača, marketinških aktivnosti te ostvarenih međunarodnih rezultata. Takvi sportovi u pravilu raspolazu razvijenom bazom publike, neprestanom medijskom vidljivošću i prepoznatljivim komercijalnim potencijalom. Međutim, u postojećim hrvatskim okolnostima može se zaključiti da tek nogomet, točnije ograničen broj od dva do tri kluba, doseže razinu koja se može uvjetno okarakterizirati kao tržišna održivost, dok svi ostali sportovi u većoj ili manjoj mjeri ostaju oslonjeni na javne izvore financiranja.

Pritom je važno naglasiti da i kod razmjerno tržišno razvijenih sportova uloga javnih sredstava i dalje ostaje značajna. S obzirom na ograničenu veličinu domaćeg tržišta, potpuna financijska samoodrživost bez javne potpore u stvarnosti nije ostvariva, čak ni unutar nogometnog sustava u cjelini.

Kad je riječ o samoj granici između legitimnog javnog ulaganja i modela koji opstaje samo zato što je sustav na njega naviknuo, u HOO kažu kako su ona, u hrvatskom kontekstu ulaganja u sport, prije svega strukturirana kroz mehaniz-

me javnog financiranja, koji obuhvaćaju programe na nacionalnoj i lokalnoj razini, kao i formalizirane sustave razvoja sporta. Takav model je povijesno osiguravao razmjerno visok stupanj financijske stabilnosti i kontinuiteta u potpori sportašima, klubovima te razvoju sportske infrastrukture. Istodobno, navedeni sustav obilježen je izraženom administrativnom komponentom u postupcima raspodjele sredstava te značajnom ovisnošću o javnim proračunima. Posljedično, to može dovesti do smanjene operativne fleksibilnosti, ali i ograničiti prostor za strateške iskorake, inovacije i dugoročno održiv razvoj sportskog sektora u cjelini.

Nadodali su i kako se granica između legitimnog javnog ulaganja i modela koji opstaje prije svega zbog inercije sustava ne određuje samo jednim kriterijem, već kombinacijom mjerljivih učinaka i stvarne razvojne perspektive.

“Legitimno javno ulaganje postoji onda kad sport, neovisno o svojoj tržišnoj snazi, generira jasnu sportsku ili društvenu vrijednost. To uključuje stalne ili potencijalne međunarodne rezultate, razvijenu bazu sudionika, doprinos zdravlju stanovništva, radu s mladima te funkcionalan i transparentan organizacijski sustav. U takvim slučajevima financiranje nije trošak, nego ulaganje u šire javno dobro.” — objašnjavaju.

S druge strane, ističu, kako problematično područje počinje ondje gdje financiranje postaje samo sebi svrha, odnosno kad sport nema ni rezultatski kontinuitet, ni razvojnu bazu, niti vidljiv

društveni učinak, a novčana sredstva se i dalje dodjeljuju po automatizmu. Takvi modeli često opstaju zbog institucionalne navike, povijesnih prava ili izostanka jasnih evaluacijskih mehanizama. U tim slučajevima izostaje odgovornost prema javnim sredstvima.

Kažu i kako se u posljednje vrijeme, čemu su u određenoj mjeri pridonijele i izmjene u poreznom sustavu, sve snažnije razmatra uloga legitimnih privatnih ulaganja kao komplementarnog izvora financiranja sporta. Takva diversifikacija financijskih izvora može značajno doprinijeti unapređenju upravljačkih praksi, povećanju učinkovitosti u alokaciji resursa te jačanju ukupne financijske održivosti hrvatskog sportskog sustava.

Sama opravdanost ulaganja u nekomercijalne sportove, kažu u HOO, ne smije se temeljiti isključivo na tržišnim pokazateljima, već na sveobuhvatnom skupu sportskih i društvenih kriterija. Pritom je osobito važno vrednovati doprinos sporta razvoju temeljnih društvenih vrijednosti, poput discipline, timskog rada, socijalne uključenosti i promicanja zdravih životnih navika. Sportovi koji sustavno i kvalitetno rade s djecom, mladima i širom zajednicom, time ostvaruju dodatno i snažno uporište za javno financiranje.

“Uzimajući u obzir da HOO prije svega skrbi o vrhunskom sportu, jedan od ključnih kriterija ostaje kontinuitet i razina međunarodnih rezultata, osobito na natjecanjima poput Olimpijskih igara te svjetskih i europskih prvenstava. Takvi rezultati su mjerljiv pokazatelj kvalitete sustava i njegove međunarodne konkurentnosti.

Istodobno, HOO prepoznaje kako pojedini sportovi, iako manje zastupljeni i komercijalno ograničeni, imaju nezamjenjivu ulogu u cjelokupnom sportskom sustavu. Oni doprinose razvoju stručnog kadra, unapređenju sportskih znanja te djeluju kao temeljni (bazični) sportovi za razvoj motoričkih sposobnosti, poput atletike, gimnastike i plivanja. Ulaganje u takve sportove stoga nije samo opravdano, nego i strateški nužno za dugoročni razvoj sporta.” — rekli su.

Nadalje, istakli su kako je važan kriterij i razina masovnosti, odnosno širina članske baze i aktivnost lokalnih klubova. Sportovi koji okupljaju velik



FOTO: MACONIFIC

broj sudionika i imaju razvijenu infrastrukturu na lokalnoj razini, izravno pridonose očuvanju zdravlja populacije te stvaranju temelja za buduće vrhunske sportaše. Masovnost je pritom ozbiljan pokazatelj njihove društvene vrijednosti, neovisno o stupnju njihove tržišne isplativosti.

U HOO smatraju i kako je u Hrvatskoj rasprava o financiranju sporta previše vezana uz medalje, a premalo uz stvarni društveni učinak.

“Djelomično je tako, osobito promatrano iz perspektive HOO-a, koji je prije svega usmjeren na razvoj vrhunskog sporta. U tom je kontekstu naglasak na medaljama možda izraženiji nego što bi dugoročno bilo optimalno, no takav pristup ima svoje jasno utemeljenje.” — kažu.

Naime, rezultati ostvareni na natjecanjima poput Olimpijskih igara, kao i na svjetskim i europskim prvenstvima, nose značajnu simboličku i političku težinu. Medalje su jasan, kvantificiran i široj javnosti lako razumljiv pokazatelj uspješnosti pojedinog sporta i sportskog sustava. U kontekstu male države poput Hrvatske, međunarodni sportski uspjesi dodatno pridonose izgradnji nacional-

nog identiteta te jačanju međunarodne prepoznatljivosti.

Međutim, izazov nastaje u trenutku kad takav kriterij postane prevladavajuć u raspodjeli financijskih sredstava. Društveni učinci sporta, uključujući povećanje razine tjelesne aktivnosti stanovništva, uključivanje djece i mladih, prevenciju zdravstvenih rizika te jačanje socijalne kohezije — iako teže mjerljivi — imaju iznimnu dugoročnu vrijednost. Njihovo zanemarivanje može dovesti do stanja u kojem sustav kratkoročno generira vrhunske rezultate, ali bez dovoljno široke i kvalitetne baze dugoročno gubi kapacitet za njihovo održavanje.

U praksi, kriteriji utemeljeni na sportskim rezultatima, odnosno osvojenim medaljama, i dalje imaju prednost nad kriterijima društvenog učinka. Razlozi tomu leže u njihovoj mjerljivosti, ali i u političkoj atraktivnosti te medijskoj vidljivosti. Ipak, sve je prisutniji stručni konsenzus kako bez sustavnog ulaganja u bazu, osobito u lokalne klubove i takozvane “male” sportove, dugoročno slabi i sam vrhunski segment sporta.

“Stoga smatramo, i u tom smjeru nastavimo djelovati, kako je uravnotežen

pristup najracionalnije rješenje. Medalje trebaju ostati važan, ali ne i jedini kriterij vrednovanja. Sustav koji uvažava i sustavno potiče društveni učinak sporta, dugoročno osigurava širu bazu sudionika, stabilniji razvoj sportaša te, posljedično, i veći potencijal za ostvarivanje vrhunskih sportskih rezultata.” — zaključili su.

Mnogi sportaši tako dolaze u okolnosti da rade drugi posao, studiraju, treniraju djecu, rade u klubovima, otvaraju obrte, žive od povremenih honorara ili ovisе o obitelji. U javnosti ih vidimo kad osvoje medalju, ali ne i kad sami plaćaju odlazak na pripreme, uzimaju godišnji odmor zbog natjecanja ili navečer rade posao koji nema veze sa sportom.

Zbog toga će održivost hrvatskog sporta sve više ovisiti o sposobnosti da se spoje javni novac, privatni kapital, lokalna infrastruktura i profesionalno upravljanje. U suprotnom, Hrvatska će i dalje imati sportove koji postoje samo dok postoji nekoliko tvrdoglavih ljudi koji ih guraju. To je lijepa priča o entuzijazmu, ali loš model razvoja. Entuzijazam može pokrenuti klub, ali ne može dugoročno zamijeniti sustav.



TEUTA FRANJKOVIĆ



Aurora Sky

parking kod
aerodroma
Zagreb

Kobilic 116
10410 Kobilic

091/5209 766
auroraskyparking@gmail.com



RIVINA JARUGA

d.o.o. za komunalne djelatnosti

• ČISTOĆA • ZELENILLO • NAPLATA LUČKIH PRISTOJBI
• JAVNA RASVJETA • PARKING • ODRŽAVANJE GROBLJA

Trg Male Gospe 4, 22222 Skradin, +385 22 771 633, www.rivinajaruga.com



VID

RAVNI KROVOVI • HIDROIZOLACIJE

Josipa Jurja Strossmayera 238 31000 Osijek 0915915405 vid.izolacije@gmail.com

ZDRAV ŽIVOT SVE VIŠE POSTAJE MJESEČNI TROŠAK SREDNJE KLASSE

ZDRAVLJE NA PRETPLATU: KOLIKO U HRVATSKOJ ZAPRAVO KOŠTA BITI ZDRAV

TERETANA, KVALITETNIJA PREHRANA, MASAŽE, FIZIOTERAPIJA, SUPLEMENTI I PREVENTIVNI PREGLEDI SVE SE ČEŠĆE PREDSTAVLJAJU KAO ULAGANJE U ZDRAVLJE, ALI ZA MNOGA KUĆANSTVA POSTAJU OZBILJNA PRORAČUNSKA STAVKA. DOK SE JAVNO ZDRAVSTVO UGLAVNOM BAVI POSLJEDICAMA BOLESTI, SVAKODNEVNA PREVENCIJA SE SVE VIŠE PREBACUJE NA OSOBNI NOVČANIK. ZATO PITANJE ZDRAVOG ŽIVOTA DANAS VIŠE NIJE SAMO PITANJE DISCIPLINE I OSOBNE ODGOVORNOSTI, NEGO I PLATEŽNE MOĆI.

Najskuplji dio zdravog života danas možda više nisu ni bolest, ni liječenje, nego sama prevencija. U teoriji, poruka je jednostavna: kreći se, treniraj, jedi kvalitetnije, pazi na sebe i dugoročno ćeš manje plaćati cijenu loših navika. U životnoj stvarnosti, međutim, zdravlje sve više izgleda kao mjesečni paket usluga i troškova koji si ne mogu svi jednako lako priuštiti. Teretana, bolja hrana, masaža, fizioterapija, oporavak, dodaci prehrani, sportska oprema, aplikacije i povremeni pregledi zajedno sve više nalikuju na novi trošak srednje klase, a sve manje na univerzalno dostupnu naviku.

To se najbolje vidi već na prvom koraku. Na hrvatskom fitness tržištu raspon cijena je danas dovoljno širok da sâm po sebi govori o socijalnoj razlici. Najveći lanac, Gyms4You, posluje na 51 lokaciji u devet gradova i nudi model 24-satnog pristupa koji zdravlje pretvara u standardiziranu, skalabilnu uslugu. S druge strane tržišta, premium centri poput World Classa u Sheratonu naplaćuju 85 eura mjesečno za godišnji paket u jednom klubu, 99 eura za godišnji multiclub, a mjesečne opcije bez ugovora idu i do 135, odnosno 155 eura. Između te dvije krajnosti nalaze se klubovi poput THE Fitnessa, gdje multiclub mjesečna članarina bez ugovorne obveze stoji 65 eura. Drugim riječima, već sam ulaz u

“zdrav život” može značiti vrlo različite razine troška, ovisno o tome želi li netko samo osnovni pristup spravama, ili i wellness, bazen, skupne treninge i cijeli lifestyle paket.

A teretana je tek početak. Tko god ozbiljnije uđe u priču o zdravlju i oporavku, brzo otkrije da članarina nije jedini račun. Jedna sportska masaža u Zagrebu danas se kreće oko 45 do 55 eura za 45 do 60 minuta, dok su klasične masaže uglavnom između 35 i 50 eura. To znači da već jedna ili dvije masaže mjesečno, koje mnogi više ne doživljavaju kao luksuz nego kao održavanje tijela nakon sjedilačkog rada, ili nakon treninga, vrlo brzo podižu ukupni trošak za još 50 do 100 eura. Zdrav život tako više nije samo pitanje treninga, nego i oporavka.

Treći sloj priče je hrana. Tu se najviše voli moralizirati, a najmanje računati. U javnom govoru zdrava prehrana i dalje zvuči kao pitanje discipline: manje pekarnice, manje dostave, više kuhanja. Ali razlika između “pojedi nešto” i “jedi kvalitetno” u kućnom je proračunu stvarna. Već i banalni primjeri to pokazuju: u Konzumu grčki jogurt od 900 grama stoji 2,89 eura, dok je premium ekstra djevičansko maslinovo ulje u Sparu istaknuto po cijeni od 15 eura za pola litre. To nisu egzotični wellness proizvodi, nego roba koja se često nalazi u imageriju “zdrave kuhinje”. Kad se tome



FOTO: MAGNETIC

dodaju riba, kvalitetnije meso, orašasti plodovi, svježe bobičasto voće i obroci pripremljeni kod kuće, umjesto najjeftinijih gotovih rješenja, račun vrlo brzo prestaje biti simboličan.

Na to se zatim lijepe i dodaci prehrani, industrija koja je od zdravlja načinila dodatni maloprodajni sloj. U specijaliziranim trgovinama proteinski proizvodi i kreatin prodaju se po cijenama od otprilike 23 do 40 eura po pakiranju, a skuplje varijante i znatno više. Nije riječ u tome



da su oni svima potrebni, nego u tome da ih tržište sve agresivnije predstavlja kao sastavni dio “brige o sebi”. Zdravlje tako postaje i potrošački identitet: ne kupuje se samo članarina, nego i cijeli osjećaj da čovjek nešto ulaže u sebe. A taj osjećaj ima svoju cijenu.

Kad se sve to stavi u hrvatski kontekst, priča postaje još jasnija. Prosječna neto plaća za veljaču 2026. iznosila je 1.527 eura, a medijalna 1.282 eura. To znači da za velik dio ljudi i “umjereno zdrav”

život može pojesti osjetan dio mjesečnog raspoloživog dohotka. Jedna srednja kombinacija — članarina od 65 eura, jedna masaža mjesečno, nešto kvalitetnija prehrana i poneki dodatni trošak — bez problema se penje prema 150 ili 200 eura mjesečno. Kod premium pristupa taj račun lako prelazi i 300 eura. Drugim riječima, za mnoge građane zdravlje više nije tek dobra navika, nego ozbiljna proračunska stavka.

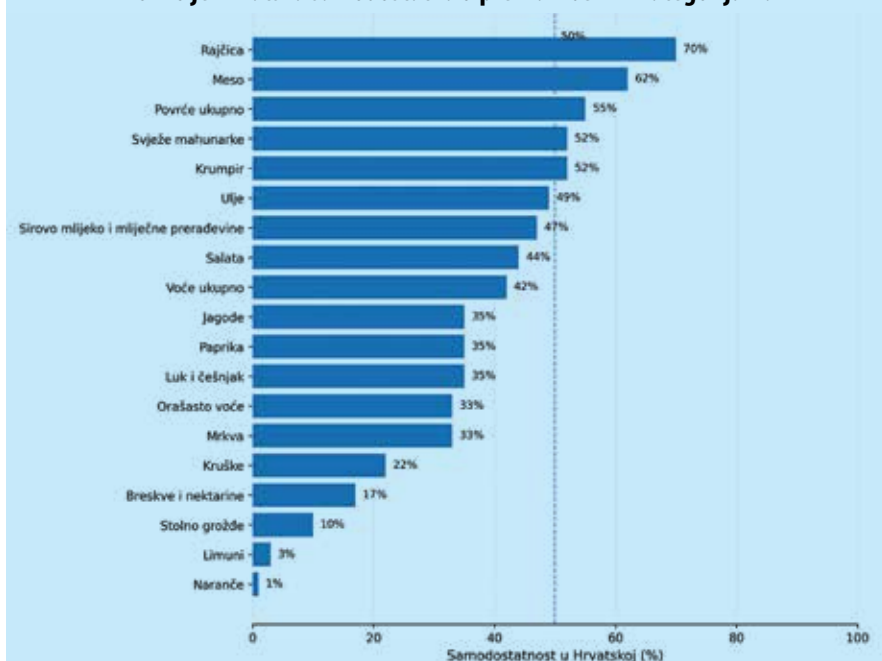
Direktorica Hrvatske udruge poslodavaca (HUP), Josipa Filaković, kaže pak

kako zdrava i kvalitetna prehrana podrazumijeva raznolikost i dostupnost širokog spektra namirnica, i ne bi smjela biti luksuz.

“Dostupnost zdrave prehrane u Hrvatskoj nije samo pitanje cijena, nego prije svega pitanje domaće proizvodnje i razine samodostatnosti. Međutim, u životu ona danas uvelike ovisi o strukturi naše proizvodnje i otpornosti prehrambenog sustava.” — rekla je.



Koliko je Hrvatska samodostatna u prehrambenim kategorijama



IZVOR: IZJAVA HUP-A / ZADNJI DOSTUPNI PODACI NAVEDENI U TEKSTU. NIŽI POSTOTAK OZNAČAVA VEĆU OVISNOST O UVOZU.

Nadodaje i kako je u posljednjih nekoliko godina zdrava i kvalitetnija prehrana razmjerno poskupjela, ponajviše zbog rasta cijena rada, energije, sirovina i logistike. Istodobno, činjenica je i da su rasli prihodi kućanstava, kao i ukupna osobna potrošnja, uključujući i kategorije koje nisu nužne za osnovne životne potrebe. To pokazuje, tvrdi Filaković, da prostor za izbor i prioritizaciju potrošnje postoji, ali nije jednako raspoređen među svim građanima, zbog čega jaz između preporuka o zdravoj prehrani i stvarne kupovne moći dijela kućanstava i dalje postoji.

Dodatno, u posljednjih nekoliko godina značajno su se promijenile i potrošačke navike — kućanstva sve rjeđe pripremaju obroke kod kuće, a sve češće konzumiraju gotovu ili dostavljenu hranu. Takav pomak ne utječe samo na obrasce prehrane, nego i na strukturu troškova, jer u konačnu cijenu ulaze i usluga, logistika i vrijeme.

“Cijene hrane u Hrvatskoj već su tri i pol godine ograničene za dio osnovnih proizvoda u maloprodaji, no jako je važno razviti određene mehanizme potpore za one najugroženije skupine građana. U tom kontekstu, registar kućanstava može biti ključan alat za bolje ciljanje socijalnih mjera i osiguravanje da pomoć dođe onima kojima je najpotrebnija.” — objasnila je.

Dodala je i kako se može reći i da se dio prevencije sve više oslanja na individualne izbore kroz prehranu i životni stil, ali njezina dugoročna održivost ovisi o tome koliko su kvalitetni i uravnoteženi izbori stvarno dostupni širokom krugu potrošača.

Ključni izazov ostaje niska samodostatnost u dijelu prehrambenih kategorija (zadnji dostupni podaci: voće 42% — kruške 22%, naranče 1%, limuni 3%, breskve i nektarine 17%, jagode 35%, orašasto voće 33%, stolno grožđe 10%; povrće 55% — mrkva 33%, paprika 35%, rajčica 70%, svježe mahunarke 52%, krumpir 52%, luk i češnjak 35%, salata 44%; meso 62%; sirovo mlijeko i mliječne prerađevine 47%; ulje 49%).

Filaković tvrdi kako smo upravo zbog toga u velikoj mjeri oslonjeni na uvoz i izloženi cijenama koje se oblikuju izvan Hrvatske, uz snažan utjecaj troškova energije, sirovina i logistike. To se izravno odražava na krajnje cijene hrane i njihovu volatilnost.

“Zato je pitanje dostupnosti kvalitetne prehrane prije svega pitanje kapaciteta domaće proizvodnje i stabilnosti cijelog lanca opskrbe. Jačanje domaće proizvodnje te učinkovitijih i kraćih lanaca opskrbe ključno je za veću otpornost na vanjske šokove i stabilnije cijene za potrošače.

Različiti proizvodi imaju svoju ulogu u suvremenoj prehrani i načinu života. Usmjerenje treba biti na ravnoteži, kvaliteti i informiranim izborima potrošača.

Ako želimo dugoročno učiniti kvalitetnu prehranu dostupnijom, rješenje je u jačanju cjelokupnog prehrambenog lanca — od primarne proizvodnje do finalnog proizvoda.” — zaključila je.

Upravo zato ova tema nije više samo stvar lifestylea, nego i gospodarstva. Ne zato što je problem u teretanama, masažama ili kvalitetnoj hrani, nego zato što se sve više vidi da je prevencija u Hrvatskoj velikim dijelom privatizirana. Javno zdravstvo i dalje liječi posljedice, ali svakodnevno održavanje zdravlja sve se više prebacuje na osobni budžet. Tko ima novca, može si kupiti više vremena, više oporavka, više kvalitetne prehrane i više prostora da tijelo drži pod nadzorom. Tko nema, ostaje na jeftinijim i improviziranim inačicama iste zamisli.

To je možda i najvažnija promjena. Nekad se “biti zdrav” doživljavalo kao pitanje volje. Danas je to sve više i pitanje platežne moći. A kad zdravlje postane nešto što se kupuje kroz mjesečne pretplate, pakete i dodatke, onda ono više nije samo osobna odgovornost. Postaje i vrlo konkretna mjera toga koliko si koja kućanstva mogu priuštiti život koji im se istodobno stalno prodaje kao normalan.

TEUTA FRANJKOVIĆ



FOTO: MAGNIFIC

- TISAK (katalozi, fascikli, posjetnice)
- OSLIKAVANJE VOZILA
- OSLIKAVANJE IZLOGA
- PROMO MATERIJALI
- DIZAJN i GRAF. PRIPREMA
- TISAK NA TEKSTIL
- GRAVIRANJE
- CJENICI

www.teamb.hr

TEAM

E-mail: teamb@teamb.hr



TEAM BALJA d.o.o., 10290 Zaprešić
Pavla Lončara 27A, Tel. 01/ 3310 445

• NALJEPNICE svih vrsta

• NATPISNE PLOČE

VARGAS D.O.O.

kompletne knjigovodstvene
i računovodstvene usluge
porezno savjetovanje

Palinovečka ulica 43
10000 Zagreb

098/9329-287
sekvoja05@gmail.com



Uvoz i distribucija lijekova i medicinskih proizvoda

Usluge registracije novih proizvoda na tržištima EU i balkanske regije

Usluge dobivanja odobrenja za stavljanje lijeka u promet (MAH)

Palinovečka ulica 19A, 10000 Zagreb
013/ 695 901, 098/ 237 551, info@vizpharm.com

MOBILNE TARIFE SVE SE MANJE BIRAJU PREMA POZIVIMA I SMS-OVIMA, A SVE VIŠE PREMA KOLIČINI PODATAKA, BRZINI MREŽE I DIGITALNIM USLUGAMA

TELEOPERATERI U DOBA WHATSAPPA: DANAS SE VIŠE NE PLAĆAJU MINUTE, NEGO GIGABAJTI

WHATSAPP, VIBER, MESSENGER I DRUGE APLIKACIJE PROMIJENILE SU NAČIN NA KOJI KORISNICI KOMUNICIRAJU, PA SU KLASIČNE MINUTE POSTALE OČEKIVANO MJERILLO, A GIGABAJTI GLAVNA VRIJEDNOST MOBILNIH TARIFA. HAKOM I DOMAĆI TELEOPERATERI POTVRĐUJU DA TRŽIŠTE SVE VIŠE IDE PREMA "DATA FIRST" MODELU, U KOJEM KORISNICI TRAŽE VIŠE INTERNETA, TRANSPARENTNIJE UVJETE I POUZDANU MREŽU. ZATO PITANJE NAJISPLATIVIJEG OPERATORA DANAS VIŠE NE GLASI KOLIKO MOŽETE RAZGOVARATI, NEGO KOLIKO INTERNETA STVARNO TROŠITE I ŠTO DOBIVATE ZA SVOJ NOVAC.

Uvremenu WhatsAppa, Vibera, Messengera i ostalih aplikacija za besplatne pozive, klasične minute sve manje odlučuju o tome koja je mobilna tarifa najisplativija. Većini korisnika je danas važnije jednostavno pitanje: Koliko interneta dobivam za što manje novca?

Zato se usporedba teleoperatera sve više seli s minuta i SMS-ova na gigabajte. Nekad je razlika među tarifama bila u tome koliko se može razgovarati prema drugim mrežama. Danas je stvarnost drukčija: razgovori su se preselili na aplikacije, poruke su gotovo u potpunosti digitalne, a mobilni internet postao je osnovna valuta telekom tržišta.

Podaci su postali glavna valuta mobilnih tarifa

HAKOM-ovo istraživanje za prošlu godinu je pokazalo da se navike korisnika elektroničkih komunikacijskih usluga u Hrvatskoj nisu bitno promijenile, ali se tržište postupno pomiče prema mobilnom internetu za kućanstva, kao i svjetlovodnim priključcima. Govorne usluge u mobilnoj mreži i pristup internetu i dalje koristi oko 80 posto ispitanika, dok IPTV i fiksna telefonija gube korisnike. Istodobno, 91 posto ispitanika smatra da ima sve usluge koje su im potrebne, a niža cijena i dalje ostaje glavni razlog promjene operatora, iako bi na poskupljenje od 10 posto, operatora promijenilo tek 27 posto korisnika.

Andre Marčeva, rukovoditelj Odjela zaštite korisnika u HAKOM-u, kaže kako je uvidom u cjenike koje operatori prema zakonu njima dostavljaju, vidljivo da

posljednjih godina stalno raste količina uključenog podatkovnog prometa u mobilnim tarifama, i kod unaprijed plaćenih usluga (prepaid), i kod pretplatničkih usluga, često uz promjene cijena.

"Česte su i kratkotrajne promotivne ponude i dodatni poklon-paketi prometa. To upućuje da je podatkovni promet danas temelj korištenja mobilnih usluga, što je povezano s rastućim korištenjem internetskih OTT usluga, poput streaming usluga, pristupa društvenim mrežama, VOIP usluga i slično. Iako su tarife i promocije javno objavljene i moraju biti jasne, velik broj različitih ponuda, s različitim popustima i uvjetima korištenja, može korisnicima otežati usporedbu. U budućnosti bi uporaba umjetne inteligencije u aplikacijama za analizu i usporedbu ponuda to mogla znatno olakšati." — rekao je.

Minute su standard, internet i digitalne usluge postali su stvarna vrijednost tarife

Iz Hrvatskog Telekomu su rekli kako je točno da, kad govorimo o tržištu mobilnih usluga, ne govorimo više samo o minutama i SMS-ovima — oni su postali očekivani standard.

"Prava vrijednost preselila se u internet i sadržaje na mobitelu, ili bilo kojem drugom uređaju koji korisnika prate u pokretu. Ta promjena je postala ključna infrastruktura svakodnevice: od komunikacije i rada, preko zabave i pristupa informacijama u stvarnom vremenu, pa sve do korištenja AI alata za učenje i stvaranje, te prilika za proširenje znanja i vještina koji su postali novi saveznik u tom polju." — rekli su.

Dodali su i kako ono što danas razlikuje operatore nije samo brzina mreže, već sposobnost da korisnicima omoguće besprijekorno digitalno iskustvo — uvijek dostupno, jednostavno, sigurno i pouzdano. U tom smislu ulaganja u 5G i naprednu mrežnu infrastrukturu nisu cilj sami po sebi, nego temelj za razvoj novih generacija usluga i načina korištenja tehnologije.

Istodobno, granice telekom industrije se brišu. Konektivnost se prirodno nadograđuje digitalnim uslugama, od sadržaja i platformi do cloud rješenja, internetske sigurnosti i pomagala, koji pojednostavnjuju svakodnevni život i poslovanje. Upravo ta sinergija mreže i digitalnih servisa stvara novu vrijednost za korisnike.

"U tom kontekstu to više nije samo proizvod, već pokretač digitalnog društva i gospodarstva. Oni operatori koji to prepoznaju, ne grade samo mreže, već stvaraju platformu za inovacije, razvoj i nove prilike, kako za pojedince tako i za društvo u cjelini." — rekli su iz Hrvatskog Telekomu.

"Data first" više nije trend, nego nova stvarnost mobilnih tarifa

Tako ukoliko gledamo samo omjer cijene i količine interneta, najlogičnije je prvo promatrati tarife koje su zamišljene upravo za surfanje. A1, primjerice, u ponudi mobilnog interneta navodi paket od 80 GB za 11,30 eura mjesečno, uz korištenje 5G mreže gdje je dostupna. To je ponuda koja pokazuje koliko se tržište promijenilo: za korisnika kojem su pozivi sporedni, a internet ključan, posebni



FOTO: MAGNIFIC

mobilni internetski paketi često izgledaju isplativije od klasičnih mobilnih tarifa.

Maja Biočić, direktorica marketinga za privatne korisnike u A1 Hrvatska, slaže se kako je upravo mobilni internet postao ključna usluga, dok su minute i SMS poruke u velikoj mjeri postali uobičajeni sastojak svake tarife. Razlog tome je, kaže, način na koji korisnici danas komuniciraju i koriste usluge poput streaming servisa i društvenih mreža, koje dodatno povećavaju potrebu za pouzdanim i brzim internetom.

“U tom kontekstu njihova su očekivanja prije svega pouzdanost i kvaliteta mreže, ali i jednostavnost i transparentnost. Ne žele razmišljati o potrošenim gigabajtima, već žele bezbrižno iskustvo

u kojem usluga funkcionira onako kako je obećano. Istodobno, cijena im je važna, ali ne u smislu najjeftinije ponude, nego vrijednosti koju dobivaju za novac, bez skrivenih troškova i s jasnim uvjetima. Upravo zato vidimo rast udjela tarifa s neograničenim internetom, jer im donose osjećaj sigurnosti i jednostavnosti.” — rekla je Biočić.

No, nadodala je kako konkurentnost u A1 ne grade samo na količini podataka, nego na ukupnoj vrijednosti koju čine kvaliteta mreže, pouzdanost usluge, fleksibilnost i dodatne pogodnosti.

“Istodobno, stalno razvijamo i nove načine interakcije s korisnicima. Korištenjem WhatsApp kanala za komunikaciju i prodaju uvodimo naprednu funkcionalnost koja omogućuje korisnicima

dovršetak transakcije bez napuštanja chata. Takvim pristupom unapređujemo korisničko iskustvo i omogućujemo brz pristup informacijama uz chatbot koji će odgovoriti na potencijalna pitanja. Usmjerenje nam je na daljnjem razvoju i nadogradnji takvih transakcijskih mogućnosti, kako bismo korisnicima omogućili još jednostavniji i brži način aktivacije proizvoda i usluga.” — rekla je Biočić.

Istaknula je i njihov drugi brend, Tomato, koji korisnicima donosi potpuno digitalno iskustvo — od aktivacije usluge i instalacije eSIM-a do upravljanja tarifom i korisničke podrške, a sve kroz intuitivnu aplikaciju i web.

“Gledajući unaprijed, očekujemo da će se tržište nastaviti razvijati upravo u



Maja Biočić, direktorica marketinga za privatne korisnike, A1 Hrvatska

tom smjeru. Model 'Data first' više nije trend, nego nova stvarnost, jer se sve ključne usluge, od komunikacije do zabave i poslovanja, oslanjaju na podatkovni promet." — dodala je.

Telemach: klasične usluge više nisu glavna razlika među operatorima

Sličnu logiku ima i Telemachova ponuda mobilnog interneta na bonove, gdje se za nove korisnike nudi NET2GO kartica s ukupno 20 + 80 GB za 9,95 eura, uz trajanje paketa trideset dana. Treba, međutim, paziti na razliku između promotivne ponude za novu karticu i redovite aktivacije paketa, jer se kod telekom tarifa najisplativija cijena često krije upravo u uvjetima, trajanju promocije i načinu aktivacije.

Damir Vrsajković, član Uprave i glavni direktor za razvoj proizvoda Telemacha, slaže se kako je vrijeme tradicionalnih telekom usluga odavno prošlo.

"Danas se operatori bore za primat kroz napredne podatkovne modele koji prate digitalni stil života. Razvoj platformi za komunikaciju doveo je do toga da korisnici procjenjuju pakete prije svega kroz dostupnost i kvalitetu podatkov-

nog prometa. Drugim riječima, količina uključenog podatkovnog prometa, brzina i stabilnost mreže, po povoljnoj cijeni, ključ su uspjeha." — rekao je.

Što se tiče konkurentnosti, Vrsajković je objasnio kako je razvidno da korisnici najviše cijene jednostavne i transparentne pakete s puno podatkovnog prometa za razumnu cijenu. Upravo zato u Telemachu usmjerenje stavlja na omjer uloženog i dobivenog — maksimalnu količinu interneta uz pouzdanu mrežu i jasne uvjete, bez skrivenih troškova.

"U budućnosti očekujemo da će se tržišna utakmica još više pojačati upravo oko podatkovnih usluga, no sve veću ulogu imat će i kvaliteta mreže, dostupnost najsuvremenijih mobilnih tehnologija te dodatne digitalne usluge koje nadograđuju korisničko iskustvo. Klasične telekom usluge i dalje ostaju temelj, ali više nisu najvažniji čimbenik diferencijacije." — zaključio je.

Pravo pitanje više nije koliko zovete, nego koliko interneta trošite

Ispada da najisplativiji operator više nije nužno onaj koji nudi najviše minu-

ta, ili "najveći paket", nego onaj čija se tarifa najbolje poklapa s navikama korisnika. Tko većinu poziva obavlja preko WhatsAppa ili Vibera, ne treba plaćati skupu tarifu zbog neograničenih poziva. Treba gledati gigabajte, brzinu, pokrivenost i uvjete nakon potrošnje interneta.

Za prosječnog korisnika koji želi što više interneta za što manje novca, najisplativiji izbor će često biti mobilni internetski paket ili digitalna tarifa bez ugovorne obveze. Za korisnika koji želi stabilnost, uređaj, više brojeva u kućanstvu i paket s fiksnim internetom, veliki operatori i dalje mogu imati smisla. No za sve veći broj građana računica je jednostavna: ako se razgovara besplatno preko aplikacija, onda nema smisla plaćati tarifu kao da su minute još uvijek glavna usluga.

Zato bi današnja usporedba teleoperatora trebala početi od jednog pitanja: Koliko interneta stvarno trošim mjesečno? Tek nakon toga dolaze minute, SMS-ovi, brend i obećanja iz reklama. Jer u 2026. godini mobilna tarifa više nije paket za razgovor. Ona je prije svega mjesečna pretplata na internet u džepu.

TEUTA FRANJKOVIĆ



Damir Vrsajković, član Uprave i glavni direktor za razvoj proizvoda Telemacha



Creska 21 51000 Rijeka
091/ 231 4202
sanja.iseaeko@gmail.com
www.iseaeko.hr

Tretiranje otpadnih voda u kućanstvima
Tretiranje otpadnih voda u industriji
Projektiranje rješenja s visokim standardom kvalitete
Ugradnja i održavanje uređaja
Savjetovanje prilikom odabira rješenja



GALOV - Proizvodnja jaja

Badžula 29, 20353 Badžula



098/ 28 66 36 ngalov@gmail.com

VASILJ

**MEĐUNARODNI PRIJEVOZ
PALETIRANE ROBE**

Zrinsko-frankopanska 39 a
21300 Makarska

092/3807-269
josipvasilj1112@gmail.com



MARIJA HANZEC, VODITELJICA KOMUNIKACIJA, OBNOVLJIVI IZVORI ENERGIJE HRVATSKE (OIE)

SUNCE I VJETAR PRVI PUT PRESTIGLI PLIN: HRVATSKA IMA POTENCIJAL, ALI MREŽA JE USKO GRLO

PROIZVODNJA ELEKTRIČNE ENERGIJE IZ VJETRA I SUNCA PRVI JE PUT NA MJESEČNOJ RAZINI GLOBALNO PREMAŠILA PROIZVODNJU IZ PLINSKIH ELEKTRANA, ŠTO POKAZUJE DA OBNOVLJIVI IZVORI VIŠE NISU SAMO DOPUNA SUSTAVU. MARIJA HANZEC IZ OBNOVLJIVIH IZVORA ENERGIJE HRVATSKE UPOZORAVA DA HRVATSKA IMA SNAŽAN SOLARNI I VJETROPOTENCIJAL, ALI DA RAZVOJ KOČE MREŽA, ADMINISTRACIJA I SPORI REGULATORNI POSTUPCI. AKO SE TA USKA GRILA UKLONE, OBNOVLJIVI IZVORI MOGU SMANJITI CIJENE ELEKTRIČNE ENERGIJE, OJAČATI ENERGETSKU NEOVISNOST I OTVORITI NOVI PROSTOR ZA DOMAĆU INDUSTRIJU.

Proizvodnja energije vjetra i sunca prvi put je u travnju 2026. godine na mjesečnoj razini premašila proizvodnju plinskih elektrana, budući da je energetska kriza ograničila dostupnost plina i poskupjela gorivo.

Vjetroelektrane i solarne elektrane generirale su dvadeset i dva posto svjetske električne energije prošlog mjeseca. Proizvodnja plina, u međuvremenu, činila je dvadeset posto ukupne globalne energije u travnju.

Kriza u Hormuškome tjesnacu utjecala je na petinu globalnih proizvodnih kapaciteta ukapljenog prirodnog plina, što je dovelo do naglog porasta cijena i prelaska s plina na ugljen diljem Azije, budući da kruto gorivo ostaje najpristupačnija inačica za proizvodnju električne energije. No, kriza je također dodala zamah razvoju energije vjetra i sunca, posebno solarne energije kao brze alternative ugljikovodikima kojih je sve manje.

Usporedni rast energije vjetra i sunca, s jedne strane, i ugljena, s druge strane, zanimljiv je trend koji govori da je pristupačnost i dalje glavni prioritet za većinu. Za Financije.hr o ovoj temi razgovarali smo s Marijom Hanzec iz Obnovljivih

izvora energije Hrvatske (OIE), koja je pojasnila je li ova pojava privremena, ili se trebamo pripremiti na trajno promijenjeno stanje na energetske tržištu.

Kako tumačite činjenicu da su proizvodnja energije iz vjetra i sunca prvi put na mjesečnoj razini premašile proizvodnju iz plinskih elektrana? Je li riječ o privremenom trendu ili trajnoj promjeni energetskeg tržišta?

Taj podatak prije svega potvrđuje da obnovljivi izvori energije više nisu samo dopuna elektroenergetskom sustavu, nego postaju jedan od njegovih glavnih nositelja. Naravno, još je prerano govoriti o potpunoj zamjeni plina na globalnoj razini, ali trend je vrlo jasan i teško ga je zanemariti. Posebno je važno što se taj pomak događa u trenutku novih geopolitičkih nestabilnosti i rasta nesigurnosti na tržištu fosilnih goriva. Time se dodatno potvrđuje da sunce i vjetar nisu važni samo zbog klimatskih ciljeva, nego i zbog energetske sigurnosti i stabilnosti cijena, jer je riječ o domaćim izvorima energije.

Sličan trend već vidimo i u Hrvatskoj. Na godišnjoj razini sunčane i vjetroelektrane danas proizvode više električne energije nego termoelektrane na fosilna goriva. U 2025. godini sunce i vjetar zajedno su pokrili oko 21 posto ukupne potrošnje električne energije, dok su termoelektrane na fosilna goriva sudjele s oko 17 posto.

Istodobno, hrvatski primjer pokazuje i koliko je važno oslanjati se na više izvora domaće energije. U 2025. godini imali smo slabiju hidrologiju i smanjenu proizvodnju hidroelektrana, dok TE Plomin dio godine nije radila, a plinske termoelektrane radile su smanjenim ka-



FOTO: MAGNIFIC



pacitetom upravo zbog ekonomske neisplativosti.

Iako su proizvodnja iz vjetra i sunca rasle, to još uvijek nije bilo dovoljno da nadoknadi manjak iz drugih izvora, pa je uvoz električne energije povećan za 36,6 posto u odnosu na 2024. godinu.

To pokazuje i da razvoj obnovljivih izvora mora pratiti i razvoj baterijskih sustava, mreže i drugih oblika fleksibilnosti. Bez toga će rast proizvodnje iz sunca i vjetra biti ograničen, a sustav će i dalje ostati oslonjen na uvoz u trenucima povećane potrošnje poput primjerice turističke sezone.

Koliko su energetske krize i geopolitičke nestabilnosti, uključujući ratove i poremećaje na tržištu plina i nafte, ubrzali ulaganja u obnovljive izvore energije u Europi i Hrvatskoj?

Energetske krize posljednjih godina vrlo su jasno pokazale koliko je ovisnost o uvoznim fosilnim gorivima skupa i rizična. Upravo zato one su postale jedan od glavnih pokretača ulaganja u obnovljive izvore energije diljem Europe.

Prema podacima SolarPower Europe, čiji je OIEH član, postojeći solarni kapaciteti u Europskoj uniji od početka posljednje eskalacije sukoba na Bliskom

istoku omogućili su Europi izbjegavanje dodatnog uvoza plina u vrijednosti od čak deset milijardi eura. Taj iznos bio bi dovoljan za izgradnju dodatnih 8 GW solarnih elektrana ili 44 GWh baterijskih sustava za pohranu energije. Sličan trend vidimo i u Hrvatskoj. Posljednja energetska kriza značajno je povećala zanimanje građana i poduzetnika za ulaganja u solarne elektrane, baterijske sustave i druge oblike vlastite proizvodnje energije. Sve više ljudi želi imati nadzor nad troškovima energije i smanjiti ovisnost o kretanjima na međunarodnim tržištima.

Na razini države donesene su i određene odluke koje bi trebale ubrzati



razvoj obnovljivih izvora energije i postupke priključenja na mrežu. Međutim, Hrvatska još uvijek zaostaje za dijelom europskih zemalja. Dok je Hrvatska u posljednjih pet godina instalirala oko 1 GW solarnih elektrana, Mađarska je u istom razdoblju instalirala oko 5,5 GW, a Grčka čak oko 7 GW.

Solarna energija posljednjih godina bilježi najbrži rast. Može li Hrvatska iskoristiti svoj potencijal i postati značajniji proizvođač solarne energije u ovom dijelu Europe?

Apsolutno. Hrvatska ima sve preduvjete da postane jedan od značajnijih proizvođača solarne energije u ovom dijelu Europe. S oko 2.300 sunčanih sati godišnje nalazimo se među povoljnijim područjima na kontinentu za razvoj fotonaponskih elektrana. U prilog tome ide i analiza njemačkog Instituta Fraunhofer, prema kojoj bi solarna energija već do 2027. godine mogla postati najjeftiniji izvor električne energije u gotovo svim dijelovima svijeta, dok je u mnogim državama, uključujući Hrvatsku, to već danas slučaj.

Posljednjih pet godina donijele su vidljiv napredak. Ukupna instalirana snaga postrojenja za proizvodnju električne energije u Hrvatskoj povećana je za oko 2.000 MW, pa danas raspoložemo s oko 6.300 MW proizvodnih kapaciteta, pri čemu solarna energija čini približno 60 posto tog rasta.

Najveći dio razvoja odnosi se na krovne sunčane elektrane građana i poduzetnika, prije svega zahvaljujući subvencijama Fonda za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost te drugim financijskim mehanizmima. Kod manjih projekata regulatorni okvir je danas uglavnom posložen, a administrativni postupci su posljednjih godina ubrzani. Važan korak dogodio se krajem 2023. godine, kad je Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine pojednostavnilo postupke za solarne elektrane do 10 MW.

Međutim, ako želimo postati ozbiljan regionalni proizvođač solarne energije, razvoj ne može ostati samo na krovnim sustavima. Potrebni su nam i veliki projekti priključeni na prijenosnu mrežu.

Hrvatska danas ima samo devet većih solarnih elektrana na prijenosnoj mreži,

koje čine svega oko 15 posto ukupno instalirane solarne snage.

Upravo su veliki projekti bili najveća žrtva administrativnih zastoja. Gotovo četiri godine čekala se odluka o cijeni priključenja na prijenosnu mrežu, zbog čega je u zastoju bilo gotovo 4 GW projekata, ponajviše solarnih elektrana, ali i baterijskih sustava i vjetroelektrana.

Potencijal postoji, zanimanje postoji, a financiranje više nije prepreka kao nekad. Ono što Hrvatskoj danas najviše nedostaje jest brža provedba procedura, razvoj elektroenergetske mreže i stvaranje uvjeta za ostvarenje velikih projekata. Ako uspijemo ukloniti ta uska grla, Hrvatska može vrlo brzo značajno povećati proizvodnju solarne energije i zauzeti puno važnije mjesto na regionalnoj energetske karti.

Koje su trenutno najveće prepreke bržem razvoju projekata vjetroelektrana i solarnih elektrana u Hrvatskoj — administracija, mrežna infrastruktura, financiranje ili nešto drugo?

Danas financiranje više nije prepreka razvoju obnovljivih izvora energije u Hrvatskoj. Kapital postoji, a sve više financijskih ustanova aktivno traži projekte u koje mogu ulagati. Najveći izazovi nalaze se u području priključenja na mrežu, administrativnih postupaka i regulatornog okvira.

Jedan od ključnih problema je stanje i razvoj elektroenergetske mreže. Hrvatska mora značajno ubrzati modernizaciju prijenosne i distribucijske infrastrukture kako bi mogla prihvatiti veći udio energije iz obnovljivih izvora. Dodatni izazov predstavljaju postojeća pravila priključenja, prema kojima operator prijenosnog sustava u određenim okolnostima može ograničiti ili potpuno obustaviti preuzimanje električne energije iz postrojenja, bez naknade proizvođaču. Takav model stvara dodatnu neizvjesnost za investitore, financijske ustanove i razvoj novih projekata.

Drugi važan problem je sporost administrativnih postupaka. Hrvatska još uvijek nije u potpunosti primijenila europsku Direktivu RED III, koja obnovljive izvore energije definira kao prevladavajući javni interes i predviđa da se svi postupci izdavanja dozvola provedu u roku od najviše dvije godine. U praksi

danas razvoj većeg projekta vjetroelektrane ili sunčane elektrane u Hrvatskoj često traje sedam do deset godina, što je teško usporedivo s državama koje ozbiljno provode energetske tranzicije.

Dodatni problem je što su obnovljivi izvori energije u pojedinim propisima i dalje stavljeni u nepovoljniji položaj od projekata na fosilna goriva. Prema važećoj Uredbi o procjeni utjecaja zahvata na okoliš, za elektrane na fosilna goriva do 10 MW nije potrebno provoditi ocjenu o potrebi procjene utjecaja na okoliš, dok ta obveza za solarne, vjetro i hidroelektrane postoji već od najmanjih snaga.

Smatramo da bi takve obveze barem trebale biti izjednačene, a obnovljivi izvori zbog svojeg znatno manjeg utjecaja na okoliš trebali bi imati i prednost u procedurama.

Posebno je važno otvoriti prostor za razvoj agrosolarnih i akvasolarnih projekata. Danas postoje značajna ograničenja za njihovu realizaciju na poljoprivrednom zemljištu i u pojedinim zaštićenim područjima, iako upravo takvi projekti omogućuju istodobnu proizvodnju hrane i energije te pomažu prilagodbi klimatskim promjenama. To je posebno važno za Hrvatsku koja je, prema europskim analizama, među državama s najvećim gospodarskim štetama od ekstremnih vremenskih i klimatskih događaja u odnosu na veličinu gospodarstva. Dok mnoge države Europske unije aktivno potiču razvoj agrosolara, Hrvatska još uvijek nema dovoljno poticajan regulatorni okvir za takve projekte.

Važno je naglasiti i širi gospodarski učinak razvoja obnovljivih izvora energije. Primjerice, kod vjetroelektrana gotovo 50 posto vrijednosti projekta ostaje u Hrvatskoj kroz domaću industriju proizvodnje komponenti, usluge i dobavljače, dok tijekom rada i održavanja udio domaćih tvrtki doseže i do 90 posto. Osim energetske i klimatske koristi, riječ je i o važnom razvojnom i industrijskom potencijalu za hrvatsko gospodarstvo.

Koliko rast obnovljivih izvora energije može dugoročno utjecati na cijene električne energije za građane i industriju?

Rast obnovljivih izvora energije je najučinkovitiji i najjeftiniji način za smanjenje i stabilizaciju cijena električne

energije. Za razliku od fosilnih goriva, čija cijena ovisi o globalnim tržištima i geopolitičkim događajima, sunce i vjetar nemaju trošak goriva. Što je njihov udio u proizvodnji veći, to je elektroenergetski sustav manje izložen cjenovnim šokovima i poremećajima na međunarodnim tržištima.

U OIEH-u zato snažno potičemo razvoj građanske energije, energetskih zajednica i dugoročnih ugovora o nabavi energije iz obnovljivih izvora. Kroz projekt Renewables For All radimo na povezivanju građana, malih i srednjih poduzeća, energetskih zajednica i jedinica lokalne samouprave kako bismo lakše koristili energiju iz obnovljivih izvora i smanjili svoje troškove energije.

Istodobno, kao nositelj europske RE-Source platforme u Hrvatskoj, povezujemo energetski intenzivnu industriju i proizvođače energije iz obnovljivih izvora kroz dugoročne ugovore o kupnji električne energije (PPA), koji industriji omogućuju stabilnije i konkurentnije cijene električne energije na duži rok.

Ipak, važno je naglasiti da nemaju svi građani i poduzetnici mogućnost postaviti sunčanu elektranu na vlastiti krov ili ulagati u vlastite proizvodne kapacitete. Zato su Hrvatskoj potrebni i veliki projekti obnovljivih izvora energije priključeni na mrežu, kako bi koristi energetske tranzicije osjetili svi potrošači.

Studija o baterijskim sustavima i fleksibilnosti mreže, koju je OIEH zajedno s FER-om i EIHP-om predstavio u ožujku ove godine, pokazala je da bi ostvarenje projekata koji već imaju energetsko odobrenje moglo smanjiti prosječnu cijenu električne energije u Hrvatskoj za gotovo trideset posto do 2030. godine. Istodobno bi baterijski sustavi dodatno stabilizirali tržište i smanjili ukupne troškove elektroenergetskog sustava za oko petnaest posto.

Vidite li povećano zanimanje investitora za projekte obnovljivih izvora energije nakon posljednjih energetskih kriza, i kakvi se projekti trenutno najviše razvijaju?

Da, zanimanje investitora za obnovljive izvore energije posljednjih je godina značajno poraslo, a dodatno su ga ubrzale energetske krize i rast svijesti o važnosti energetske neovisnosti. Danas više

ne govorimo samo o razvoju pojedinačnih solarnih ili vjetroelektrana, nego sve češće o hibridnim projektima koji kombiniraju proizvodnju električne energije i baterijske sustave za pohranu.

Upravo su takvi projekti trenutno najzanimljiviji investitorima, jer donose najveću korist elektroenergetskom sustavu. Kad sunčane elektrane ili vjetroelektrane proizvode više energije nego što je u tom trenutku potrebno ili što mreža može prihvatiti, višak se pohranjuje u baterije. Ta se energija zatim koristi u večernjim satima ili u razdobljima povećane potrošnje, kad je najpotrebnija i najvrednija.

Takav pristup povećava fleksibilnost sustava, smanjuje opterećenje mreže i omogućuje bolju integraciju obnovljivih izvora energije. Istodobno smanjuje potrebu za proizvodnjom iz fosilnih goriva u vršnim satima potrošnje, koja zbog svojih viših troškova najčešće određuje tržišnu cijenu električne energije.

Ipak, da bi se potencijal hibridnih projekata u potpunosti iskoristio, potrebno je dodatno prilagoditi zakonodavni i regulatorni okvir. Postojeća pravila uglavnom su nastajala u vrijeme kad pohrana energije u baterijskim sustavima nije postojala, a današnja energetska tranzicija traži njihovo uključivanje u elektroenergetski sustav.

Zato očekujemo da će sljedeća faza razvoja tržišta obnovljivih izvora energije u Hrvatskoj biti obilježena upravo većim brojem projekata koji objedinjuju solarne elektrane, vjetroelektrane i baterijske sustave za pohranu energije. To je smjer kojim se kreće cijela Europa, a istodobno i jedan od najučinkovitijih načina za povećanje energetske sigurnosti, smanjenje troškova sustava i bolje korištenje domaćih izvora energije.

Može li razvoj obnovljivih izvora energije Hrvatskoj donijeti veću energetsku neovisnost i smanjiti osjetljivost gospodarstva na globalne poremećaje cijena energenata?

Razvoj obnovljivih izvora energije omogućuje da veći dio energije proizvodimo lokalno, iz domaćih resursa sunca, vjetra, vode, biomase te geotermalne, čime se smanjuje izloženost vanjskim rizicima.

Posebno je važan utjecaj na industriju. Industrijski sektor u ukupnoj potrošnji

energije u Hrvatskoj sudjeluje s oko sedamnaest posto, a energetski zahtjevne djelatnosti poput proizvodnje čelika, cementa, kemijske industrije i prehrambene proizvodnje sve više traže dugoročnu stabilnost cijena električne energije.

Upravo zato raste zanimanje za dugoročne ugovore o kupnji električne energije iz obnovljivih izvora (PPA), koji tvrtkama omogućuju predvidive troškove i veću konkurentnost na europskom tržištu.

Veliki potencijal postoji i u turizmu. Hoteli, kampovi i turistički kompleksi kroz ulaganja u solarne elektrane i baterijske sustave mogu smanjiti troškove energije za petnaest do trideset posto, i istodobno odgovoriti na sve veća očekivanja gostiju vezana uz održivost.

Promet je također područje velikih promjena. Danas čini oko trećine ukupne potrošnje energije u Hrvatskoj. Rast broja električnih vozila, električnih autobusa, vlakova i logističkih sustava otvara prostor za razvoj solarnih punionica, baterijskih spremnika i novih energetskih usluga.

Posebno zanimljive mogućnosti otvaraju se u poljoprivredi kroz agrosolarne i plutajuće solarne elektrane. Europska istraživanja pokazuju da takvi sustavi mogu povećati prinose pojedinih kultura i do šezdeset posto, smanjiti gubitke vode, poboljšati uvjete za oprašivače i povećati skladištenje ugljika u tlu. Time se proizvodnja hrane i energije ne promatraju kao konkurencija, nego kao komplementarne djelatnosti.

Osim proizvodnje električne energije, razvoj obnovljivih izvora otvara prilike za domaću industriju kroz proizvodnju komponenti, digitalnih rješenja za upravljanje mrežom, podatkovne centre i nove tehnološke usluge. Upravo zato je OIEH osnovao radnu skupinu usmjerenu na razvoj domaće proizvodnje i jačanje hrvatskog udjela u lancima vrijednosti obnovljivih izvora energije.

Drugim riječima, obnovljivi izvori energije nisu samo pomagalo za smanjenje emisija. Oni predstavljaju priliku za jačanje konkurentnosti gospodarstva, otvaranje novih radnih mjesta, razvoj domaće industrije, inovacije i veću otpornost Hrvatske na buduće energetske i geopolitičke krize.

 KRISTINA ŠERIĆ SMOLEC



Furnir
SVE ZA NAMJEŠTAJ PO MJERI

REZANA GRAĐA
DRVNA GALANTERIJA
OKOVI
DRVNI PLOČASTI MATERIJALI

Heinzlova 34, Zagreb
016391 000
furnir@furnir.hr
www.furnir.hr



Kralja Zvonimira 2
31327 Bilje

091/ 611 45 65
krc@bilje.hr



KULTURNO-RAZVOJNI
CENTAR
Općina Bilje



 Kulturno-razvojni centar Općine Bilje



SAMARIJANAC
Gradimo Srcem d.o.o.
Lastovska ulica 2A
10000 Zagreb
+385 99 593 5975
www.samarijanac.hr
info.samarijanac@gmail.com

Projekt
ARENA

Projekt
Domjaničeva 2

Izgradnja i prodaja ekskluzivnih nekretnina
na području Zagreba



Ulica Stjepana Škreblina 3
49218 Pregrada
+385 99 220 2840
+385 95 3546 983
+385 95 3786 932
mail@ekonomika-golub.hr

EKONOMIKA GOLUB d.o.o.
Računovodstveni servis,
porezno i financijsko savjetovanje,
izrada poslovnih planova,
konzultantske usluge,
priprema i prijava projekata



Pitve 66, 21465 Jelsa
+385 98 1721 726
dvordubokovic@net.hr
www.dvordubokovic.hr



Jačkovina 31, 10090 Zagreb, 091 2510 761, ljevargtv@gmail.com, www.ljevar.com

BUŠENJE I REZANJE BETONA, OBNAVLJANJE KRUNA I PILA



PROJEKT OD 50 MILIJARDI EURA MOŽE BITI RAZVOJNA PRILIKA SAMO AKO HRVATSKA NE OSTANE TEK DOMAĆIN TUĐOJ RAČUNALNOJ MOĆI

PANTHEON NE SMIJE BITI SAMO GOLEMI DATA CENTAR KOJI TROŠI HRVATSKU STRUJU

KAD SE U HRVATSKOJ POJAVI NAJAVA INVESTICIJE OD 50 MILIJARDI EURA, PRVI POLITIČKI REFLEKS GOTOVO JE AUTOMATSKI: DOBRO JE DA VELIKI INVESTITORI BIRAJU HRVATSKU. U ZEMLJI KOJA SE GODINAMA POKUŠAVA ODMAKNUTI OD SLIKE GOSPODARSTVA OSLONJENOG PONAJPRIJE NA TURIZAM, SVAKA PRIČA O VISOKOTEHNOLOŠKOM CENTRU, UMJETNOJ INTELIGENCIJI I MEĐUNARODNOM KAPITALU ZVUČI KAO RAZVOJNI JACKPOT.

No kod projekta Pantheon, najavljenog AI razvojnog i inovacijskog centra u Topuskom, ključno pitanje nije samo: Koliko bi novca moglo doći u Hrvatsku? Pitanje je i: Koliko bi struje iz Hrvatske moglo otići u taj projekt?

Tomislav Vazdar vodeći je konzultant za kibernetičku sigurnost i umjetnu inteligenciju (upravljanje, rizici i usklađenost) te CISSP certificirani stručnjak s više od dvadeset i pet godina iskustva. Osnivač je i CEO tvrtke Riskoria Advising & Professional Services, te Chief AI Officer u PurpleSec-u. Na OPIT-u (Open Institute of Technology) vodi katedru za Enterprise Cybersecurity, a u medijima redovito tumači kibernetičke prijetnje i implikacije umjetne inteligencije.

Što bi projekt poput Pantheona morao uključivati da bi se mogao smatrati stvarnim AI razvojnim centrom, a ne samo velikim data centrom?

Računalna infrastruktura je nužan, ali daleko od toga da je dovoljan uvjet za AI razvojni centar. Gigavatni data centar bez istraživačke komponente, bez programa prijenosa znanja i bez obvezujućih partnerstava s domaćim institucijama u praksi je samo iznajmljivanje prostora i energije stranim klijentima. Hrvatska bi u tom scenariju bila domaćin računalne moći, ali ne i sudionik u stvaranju vrijednosti koju ta moć proizvodi.

Stvarni AI razvojni centar morao bi uključivati najmanje četiri elementa: pristup računalnim resursima za hrvatske istraživače i startupe po povlaštenim uvjetima, formalizirane programe suradnje s hrvatskim sveučilištima i

istraživačkim institutima, obvezujući program razvoja lokalnih kadrova koji uključuje stipendije, stažiranja i programe cjeloživotnog učenja, te otvoreni inovacijski prostor ili inkubator koji omogućuje domaćim tvrtkama pristup naprednim AI tehnologijama. Bez tih elemenata naziv "inovacijski kampus" ostaje marketinški termin.

Referentni primjer pruža Europska komisija, koja je pokrenula mrežu AI tvornica (AI Factories) unutar EuroHPC zajedničkog poduzeća, gdje do kraja 2026. očekuje najmanje petnaest operativnih postrojenja. Ključna razlika je u tome što te AI tvornice eksplicitno rezerviraju kapacitete za europske startupe, istraživače i javni sektor. Pantheon bi trebao pokazati sličan model; inače će Hrvatska ugostiti infrastrukturu, a ne razvoj.

Može li takav projekt pomoći hrvatskim AI startupima, istraživačima i IT tvrtkama, i pod kojim uvjetima?

Može, ali samo ako se ugovorom propišu konkretni mehanizmi transfera znanja i pristupa resursima. Bez toga će projekt funkcionirati kao zatvoreni oblak za međunarodne klijente, a hrvatski ekosustav će ostati na istoj razini na kojoj je i danas. Hrvatska trenutno nema finaliziranu nacionalnu AI strategiju, prema izvješću OECD-a o napretku u provedbi EU koordiniranog plana za umjetnu inteligenciju. To znači da nemamo niti institucionalni okvir koji bi definirao naše prioritete u odnosu na takav projekt.

Konkretni uvjeti pod kojima bi projekt mogao pomoći uključuju: alociranje

dijela računalnog kapaciteta za lokalne potrebe po povlaštenim cijenama, formalno partnerstvo s barem jednim hrvatskim sveučilištem ili institutom, pokretanje programa pristupa za startupe po modelu europskih digitalnih inovacijskih hubova, te zapošljavanje i razvoj lokalnih stručnjaka, a ne samo uvoz radne snage. Brookings Institution u istraživanju iz 2025. godine upozorava da podatkovni centri stvaraju manje radnih mjesta nego što industrija tvrdi, a naivne procjene precjenjuju učinak za faktor tri.

Hrvatski AI ekosustav već ima kompetencije na kojima se može graditi. Uspjehi poput Photomatha (preuzeo Google), Orqe i Pythagore (podržana od Y Combinatora) pokazuju da postoje daroviti ljudi. AI centar Lipik već nudi obrazovne programe s više od tisuću sati nastave. Pantheon bi mogao biti akcelerator tog ekosustava, ali samo ako se svjesno poveže s njim, a ne ako ga zaobiđe.

Koliko su data centri važni za razvoj AI industrije, a koliko su važni ljudi, istraživanje, dostupnost kapitala i lokalni poslovni ekosustav?

Podatkovni centri su hardverska osnova bez koje nema treniranja naprednih AI modela, ali podatkovni centar sâm po sebi ne stvara AI industriju, baš kao što elektrana ne stvara proizvodnu industriju. Prema McKinseyjevoj analizi, globalna potražnja za kapacitetima podatkovnih centara mogla bi se gotovo utrostručiti do 2030., s oko 70 posto te potražnje pokretane AI radnim opterećenjima. To jasno pokazuje da je računalna infrastruktura nužan resurs, ali vrijednost se stvara u onome što se na njoj gradi.



Tomislav Vazdar

Ljudi i znanje su presudni. Kad pogledamo gdje su nastali najveći AI proboji, vidimo da su to mjesta s jakim sveučilištima, pristupom rizičnom kapitalu i kulturom poduzetništva. San Francisco, London, Tel Aviv i Toronto nisu AI središta zato što imaju najveće podatkovne centre, već zato što imaju najjače istraživačke zajednice i pristup kapitalu za komercijalizaciju inovacija. Hrvatska ukupno privlači oko 47 milijuna eura godišnje ulaganja u startupe, prema podacima za 2025. To je daleko ispod razine potrebne za izgradnju konkurentnog AI ekosustava, čak i uz najveći podatkovni centar u Europskoj uniji.

Ono što je posebno važno u kontekstu Pantheona jest pitanje odljeva mozgova. Srednja i istočna Europa već se suočava s gubitkom darovitih stručnjaka koji odlaze na zapad. Ako projekt ne stvori privlačne uvjete za zapošljavanje visokoobrazovanih ljudi u Hrvatskoj, mogao bi paradoksalno potaknuti dodatni odljev, jer će razvijati kompetencije koje je lakše monetizirati u inozemstvu. Stoga je ključno pitanje ne koliko megavata centar ima, već koliko istraživača, inženjera i poduzetnika će on privući i zadržati u Hrvatskoj.

Postoji li rizik da Hrvatska osigura prostor i energiju, a da najveća dodana vrijednost projekta ostane izvan zemlje?

Taj rizik nije samo teorijski, već je zapravo najvjerojatniji scenarij — ako se ne postave jasni ugovorni uvjeti. Model u kojem Hrvatska osigurava zemljište, energiju i regulatornu podršku, a međunarodni klijenti koriste računalne kapacitete za vlastite potrebe, u gospodarskom smislu odgovara digitalnom rudarenju: zemlja daje resurse, a dodana vrijednost odlazi drugdje. U globalnoj utrci za AI infrastrukturu, većina podatkovnih centara funkcionira upravo na tom načelu.

Istraživanje Brookings Institutiona pokazalo je da podatkovni centri često ne donose očekivani lokalni ekonomski učinak. Analiza podatkovnih centara u Teksasu nije pronašla neto rast zaposlenosti povezan s njihovom prisutnošću. Značajniji pozitivni učinci na zapošljavanje u informatičkom sektoru pojavljuju se tek u okruzima koji imaju četiri ili više takvih objekata, što ukazuje na to da je za stvaranje tehnološkog ekosustava potrebna koncentracija i vrijeme, a ne samo jedan veliki objekt.

Europska unija je prepoznala upravo taj rizik. Predloženi EU Cloud and AI Development Act iz 2026. godine ciljano jača europsku autonomiju nad cloud infrastrukturom, jer trenutno Amazon, Microsoft i Google nadziru više od sedamdeset posto europskog cloud tržišta. Pantheon bi mogao postati instrument europske digitalne suverenosti, ali jed-

nako tako može postati još jedan objekt koji povećava tu ovisnost, ovisno o tome tko su krajnji korisnici računalnih kapaciteta i pod kojim uvjetima ih koriste.

Koji bi minimalni uvjeti trebali biti javno predstavljani da bi se moglo procijeniti je li projekt razvojno opravdan?

Transparentnost je temelj povjerenja javnosti u projekt takve veličine. Javnosti bi trebalo biti jasno predstavljeno najmanje pet ključnih točaka. Prvo, tko su potvrđeni klijenti, odnosno krajnji korisnici računalnih kapaciteta. Projekt od 50 milijardi eura financijski je neodrživ bez ugovorenih sidrišnih korisnika, tipično velikih tehnoloških kompanija. Bez potpisanih obvezujućih ugovora o zakupu (pre-let agreements), projekt nosi visoku razinu rizika.

Drugo, potrebno je javno objaviti detaljnu analizu energetske izvedivosti. Centar od jednog gigavata zahtijeva četiri nezavisna 400kV prijenosna voda i 5,2 GW obnovljivih izvora energije, prema najavama. Riječ je o masivnoj investiciji u energetska infrastrukturu koja značajno nadmašuje trenutne kapacitete hrvatskog elektroenergetskog sustava.

Treće, potreban je konkretan plan razvoja lokalnih kadrova s mjerljivim ciljevima: Koliko stipendija, koliko radnih mjesta za hrvatske stručnjake, koji programi suradnje sa sveučilištima?

Četvrto, treba biti jasno definiran udio kapaciteta dostupan za hrvatski istraživački i poslovni ekosustav. I peto, moraju postojati mehanizmi odgovornosti, uključujući javno dostupne izvještaje o napretku, neovisnu reviziju obećanih koristi i jasne posljedice u slučaju neispunjenja obveza. Model koji valja razmotriti je Community Benefit Agreement (CBA) kakav Brookings Institution preporučuje za podatkovne centre, a koji obvezuje investitora na konkretne lokalne koristi, uključujući zapošljavanje, obuku, infrastrukturna ulaganja i pristup kapacitetima.

Bez takvih minimalnih uvjeta javnost i stručna zajednica nemaju osnovu za procjenu je li riječ o transformativnom projektu, ili o investiciji koja primarno koristi stranim ulagačima, a Hrvatskoj ostavlja samo troškove infrastrukture i okolišne posljedice.

 TEUTA FRANJKOVIĆ



FISKAL

RAČUNOVODSTVO I FINANCIJE

Stručno, pouzdano i ažurno
vođenje poslovnih knjiga

Ruđera Boškovića 21B 42000 Varaždin
+385 (0) 42 233 077 +385 (0) 98 475 902
info@fiskal-doo.hr www.fiskal-doo.hr



LAG BARANJA

Žrtava Domovinskog rata 25
31300 Beli Manastir

031 / 559-597
lag.baranja@gmail.com
www.lag-baranja.hr



klesarstvo Durin

Nadgrobni spomenici

Mornarska 12, 10298 Novaki Bistranski

091/ 537 4370

klesarstvo.durin@gmail.com
www.durin.klesarstvo.hr

LJEKARNE ŠVALJEK



Kralja Tomislava 24
49246 Marija Bistrica
049 469 593
info@svaljek.hr
www.ljekarnesvaljek.com


VIŠNJIČA
HOTEL
RAZNI SPORTSKI SADRŽAJI



VIŠNJIČA BB 33520 SLATINA
TEL: +385 (0)33 401 650
MOB: +385 (0)91 4546 138
VIŠNJIČA@VIŠNJIČA.HR
WWW.VIŠNJIČA.HR



RAVLIČ TRANS

radovi u niskogradnji
zemljani radovi
iskopi
priprema gradilišta
prijevoz rasutog tereta

Slavonska 7 31000 Osijek
098/339-772
info@ravlictrans.hr





AI TRANSFORMACIJA NE ZAPINJE NA TEHNOLOGIJI, NEGO NA LJUDIMA, KULTURI I SPOSOBNOSTI ORGANIZACIJA DA PROMIJENE NAČIN RADA

KAKO ORGANIZACIJE ZAISTA USPIJEVAJU S AI-JEM: ZAŠTO VEĆINA ORGANIZACIJA OSTAJE NA PILOT PROJEKTIMA, A NEKE MIJENJAJU POSLOVANJE?

UMJETNA INTELIGENCIJA DANAS JE GOTOVO UNIVERZALNO PRISUTNA U POSLOVNIM STRATEGIJAMA, NO RAZLIKA IZMEĐU ORGANIZACIJA KOJE S NJOM POSTIŽU STVARNI UČINAK I ONIH KOJE OSTAJU NA RAZINI PILOT PROJEKATA I DALJE JE VELIKA. DOK JEDNI AI KORISTE ZA OPTIMIZACIJU POSTOJEĆIH PROCESA, DRUGI GA UGRAĐUJU U SAMU SRŽ NAČINA NA KOJI POSLUJU I DONOSE ODLUKE. KLJUČNO PITANJE VIŠE NIJE TEHNOLOGIJA, NEGO ORGANIZACIJA: NAČIN RAZMIŠLJANJA LIDERA, KULTURA RADA I SPREMNOST NA PROMJENU POSLOVNIH MODELA.

Bošljan Kožuh, CEO AGI Instituta, tvrtke koja se bavi savjetovanjem i treninzima o umjetnoj inteligenciji za Financije.hr objasnio je što zaista stoji iza uspješne AI transformacije i zašto mnoge inicijative nikada ne prerastu eksperiment.

Mnoge kompanije danas uvode AI, ali ne vide sve stvarni poslovni učinak. Što razlikuje organizacije koje uspiju od onih koje ostanu samo na projektima?

Razlika je u tome promatraju li AI kao alat ili kao transformacijsku sposobnost organizacije. Mnoge kompanije danas rade AI projekte, pilote i eksperimente, ali ih ne povezuju dovoljno jasno s promjenom načina rada, odlučivanja, procesa i poslovnog modela. Tada AI ostaje zanimljiv demo, ali ne postaje stvarna poslovna vrijednost.

Organizacije koje uspiju imaju nekoliko zajedničkih elemenata: jasnu poslovnu viziju, podršku vodstva, kvalitetne podatke, governance, integraciju u procese i, možda najvažnije, zaposlenike koji razumiju kako koristiti AI u svom svakodnevnom radu. AI nije primarno IT projekt. To je poslovni projekt koji duboko zadire u kulturu, organizaciju i način na koji stvaramo vrijednost.

Često kažem da će vrijednost koju organizacija dobije iz AI-ja biti proporcionalna razumijevanju, pristupu i prihvaćanju tehnologije. Ako ljudi nemaju pristup alatima, ako ih ne razumiju ili ako ih se boje koristiti, onda nema ska-

liranja. Uspješne organizacije ne čekaju savršen recept. One počinju učiti ranije, grade sposobnosti i time postaju brže u svakoj sljedećoj fazi razvoja AI-ja.

Kada razgovarate s upravama i leadership timovima, koji je prvi mindset shift koji organizacija mora napraviti da bi AI imao stvarni utjecaj?

Prvi pomak je prestati razmišljati o AI-ju kao o dodatku postojećem načinu rada. Nije pitanje: "Gdje možemo dodati AI?" Pravo pitanje je: "Kako bismo ovaj proces, proizvod, uslugu ili cijelu organizaciju dizajnirali da AI već postoji kao sastavni dio rada?"

To je takozvani AI-first pristup. To ne znači ubacivati AI u sve bez svrhe, niti prepuštati razmišljanje algoritmima. AI-first znači koristiti AI namjerno i strateški, kombinirati ljudsku ekspertizu s AI sposobnostima i tražiti novu vrijednost, a ne samo malo veću učinkovitost.

Za vodstvo je važno shvatiti da današnji AI nije najnapredniji AI koji ćemo ikada koristiti. Upravo suprotno - današnji AI je najmanje sposoban AI koji ćemo ikada koristiti. To znači da organizacije ne smiju graditi strategiju samo za ono što AI može danas, nego moraju razviti sposobnost stalne prilagodbe onome što će AI moći sutra.

Koliko je danas važnija organizacijska kultura od same tehnologije kada govorimo o uspješnoj AI transformaciji?

Tehnologija je nužna, ali nije dovoljna. Danas je tehnologija sve dostupnija, modeli su sve snažniji, alati su sve bolji, ali to ne znači da će organizacija automatski ostvariti korist. Ključna razlika sve više postaje kultura: spremnost na učenje, eksperimentiranje, otvorenost prema promjeni i sposobnost da se AI uvede odgovorno, ali ne paralizirano strahom.

Vidimo da mnogi AI piloti zapnu ne zato što tehnologija ne radi, nego zato što nema promjene ponašanja. Nema dovoljno executive sponsorshipa, korisničko iskustvo nije dobro, zaposlenici ne usvajaju nove alate, ili organizacija očekuje savršene rezultate od prvog dana. S generativnim AI-jem treba raditi drugačije nego s tradicionalnim softverom. On nema uvijek formalne procedure i fiksne upute. Treba ga znati voditi, testirati, ispravljati i integrirati u stvarni rad.

Zato kultura nije "soft" tema. Ona je vrlo konkretan faktor poslovnog rezultata. Bez kulture koja potiče znatiželju, kritičko razmišljanje i eksperimentiranje, AI ostaje izolirana tehnologija. S takvom kulturom, AI postaje organizacijska sposobnost.

Koje su najčešće greške koje tvrtke rade pri implementaciji AI rješenja - posebno u srednjim i velikim organizacijama?

Prva greška je da AI prečesto tretiraju kao IT inicijativu. Naravno da su IT, sigurnost i podaci važni, ali ako poslovni



dio organizacije nije vlasnik promjene, rezultat će biti ograničen. AI mora biti vezan uz poslovne ciljeve, procese, korisničko iskustvo i odluke koje organizacija svakodnevno donosi.

Druga greška je fokus na alate umjesto na sposobnosti. Kompanije kupe licence, uvedu Copilot ili neki drugi alat i očekuju automatski rast produktivnosti. Ali pomoć od AI-ja ne dolazi automatski. Ljudi moraju znati kako postavljati zadatke, kako provjeravati rezultate, kako kombinirati vlastitu ekspertizu s AI-jem i gdje su granice pouzdanosti.

Treća greška je preveliko oslanjanje na pilote bez plana za skaliranje. Pilot može biti uspješan kao demonstracija, ali ne mora promijeniti način rada organizacije. Za skaliranje trebaju procesi, governance, integracije, edukacija, promjena uloga i mjerenje učinka.

Četvrta greška je pogrešno očekivanje savršenstva. AI ne treba uvijek biti bolji od najboljeg eksperta u organizaciji. U mnogim slučajevima pravo pitanje je: je li AI, uz ljudski nadzor, bolji ili brži od načina na koji bi se taj zadatak inače obavio? Ako tako razmišljamo,

lakše nalazimo realne i vrijedne primjene.

Kako pripremiti zaposlenike da AI ne dožive kao prijetnju, nego kao alat koji im može pomoći povećati produktivnost?

Prvo, treba biti iskren. Ljudi nisu naivni i ne treba im govoriti da AI neće promijeniti posao. Hoće. Neke zadatke će automatizirati, neke uloge će promijeniti, a neke kompetencije učiniti manje važnima. Ali upravo zato organizacije moraju uključiti zaposlenike rano, a ne tek kada su odluke već donesene.



Drugo, zaposlenicima treba dati razumijevanje, pristup i sigurnost za eksperimentiranje. Ako AI ostane nešto što koristi samo mali broj ljudi ili inovacijski tim, tada raste strah. Kada ljudi sami vide da im AI može pomoći u analizi, pisanju, pripremi, istraživanju, učenju ili odlučivanju, percepcija se mijenja.

Treće, važno je pozicionirati AI kao mlađeg virtualnog suradnika, a ne kao čarobni sustav ili prijetnju koja dolazi izvana. AI može pomoći, ali ga treba voditi. Treba mu dati kontekst, provjeriti rezultat, postaviti bolja pitanja i zadržati

ti ljudsku prosudbu. To zaposlenicima daje aktivnu ulogu.

I četvrto, organizacije moraju ulagati u reskilling. Ako ljudima samo kažemo "koristite AI", to nije dovoljno. Treba ih naučiti kako. U AI eri produktivnost neće dolaziti samo iz tehnologije, nego iz sposobnosti ljudi da tu tehnologiju pametno usmjere.

Vidite li razliku između kompanija koje AI koriste za optimizaciju postojećih procesa i onih koje uz pomoć AI redefinišu vlastiti poslovni model?

Da, i mislim da je to jedna od najvažnijih razlika. Jedan pristup je "cost mode": kako smanjiti trošak, ubrzati postojeće procese i raditi isto s manje resursa. To može donijeti vrijednost i često je legitimno. Ali ako organizacija ostane samo u tom načinu razmišljanja, propušta puno veći potencijal AI-ja.

Drugi pristup je "abundance mode": što možemo napraviti sada kada imamo pristup sposobnostima koje su prije bile preskupe, preskorpore ili nemoguće? Što se događa kada možemo personalizirati uslugu na velikoj skali, analizirati ogromne količine znanja, imati AI agente koji rade kroz funkcije, ili dizajnirati potpuno nova korisnička iskustva?

Tu se vidi razlika između AI follower, AI forward i AI native organizacija. Prve koriste AI da malo poboljšaju postojeći rad. Druge ga strateški ugrađuju u procese. Treće grade poslovni model oko pretpostavke da AI postoji. Dugoročno, najveća vrijednost neće biti samo u tome da radimo postojeće stvari brže, nego da radimo stvari koje prije nismo mogli ni zamisliti.

Koje vještine će u idućih tri do pet godina postati ključne za lidere i timove koji žele ostati konkurentni u AI eri?

Mislim da će najvažnija vještina biti sposobnost vođenja AI-ja, a ne samo korištenja AI alata. To znači znati postaviti pravi cilj, dati dobar kontekst, prepoznati pogreške, razumjeti kada vjerovati rezultatu, a kada ga osporiti. Ključno pitanje budućnosti bit će kako voditi AI koji je u nekim područjima pametniji ili brži od nas.

Za lidere će posebno važni biti strateško razmišljanje, sposobnost reinven-

cije poslovnog modela, razumijevanje AI mogućnosti i ograničenja, te change management. C-suite više ne može delegirati razumijevanje AI-ja samo IT-u. Ova tehnologija utječe na strategiju, ljude, podatke, governance, korisnike i konkurentnost.

Za timove će biti važne kombinacije vještina: kreativno i kritičko razmišljanje, domenska ekspertiza, znatiželja, sposobnost eksperimentiranja, razumijevanje AI koncepata i osnovna pismenost u promptanju. Ali budućnost nije samo u "prompt engineeringu". Budućnost je u tome da ljudi znaju povezati svoju stručnost s AI sposobnostima i pritom izbjeci kognitivnu predaju – situaciju u kojoj prestanemo razmišljati jer je AI dao odgovor.

Ako bi danas jedna organizacija tek krenula ozbiljno razmišljati o AI strategiji, koja bi bila tri konkretna koraka koja biste preporučili?

Prvi korak je edukacija leadershipa i stvaranje zajedničkog razumijevanja. Uprava i management moraju razumjeti što AI danas može, što će vjerojatno moći uskoro, gdje su rizici i gdje su poslovne prilike. Bez toga AI strategija postaje ili previše tehnička ili previše apstraktna.

Drugi korak je identificirati nekoliko poslovno relevantnih područja gdje AI može stvoriti mjerljivu vrijednost - ali ih ne gledati samo kao pilote. Od početka treba razmišljati kako bi se rješenje integriralo u procese, tko je vlasnik, koji su podaci potrebni, kako se mjeri učinak i što treba promijeniti u načinu rada.

Treći korak je izgraditi temelje za skaliranje: governance, podatke, sigurnost, edukaciju zaposlenika i change management. AI strategija nije dokument koji se napiše jednom godišnje. To je sposobnost organizacije da se kontinuirano prilagođava tehnologiji koja se ubrzano razvija.

Kada bih to sažeo, rekao bih: počnite s razumijevanjem, odaberite konkretne poslovne probleme i paralelno gradite organizacijske sposobnosti. Ne čekajte savršen trenutak. Kod AI-ja čekanje nije neutralno - jer svaka sljedeća faza nagrađuje one koji su sposobnosti počeli graditi ranije.

 KRISTINA ŠERIĆ-SMOLEC



GRADISAN

KOMPLETNI GRAĐEVINSKI RADŌVI

Goranska 24, Zagreb

091/6127-925

info@gradisan.hr
www.gradisan.hr

Iskusan partner s kvalitetnim rješenjima



ISTRA
color

GRAĐEVINSKI ALAT I PRIBOR
LIČILAČKI ALAT I PRIBOR
BOJE I LAKOVI
VRTNI ALAT I PRIBOR

Ungarija - Ungaria 39 C, 52470 Murline - Mornio
091/5645-642, info@istra-color.hr, www.istra-color.hr



LOFT19

DIGITALNA MARKETINŠKA AGENCIJA

DIGITALNA STRATEGIJA
PERFORMANCE MARKETING
PRODUKCIJA SADRŽAJA
DIZAJN
SAVJETOVANJE
SOCIAL MEDIA MARKETING



Radnička cesta 1a 10000 Zagreb, 098 312 926, info@loft19.co, www.loft19.co



LEGATUS
CONSULTING

računovodstvo i financije

Put Murata 20/B, 23000 Zadar

023 231 572
091 5397 285

legatus.consulting@yahoo.com

IMATE GRAĐEVINSKI OTPAD,
A NE ZNATE KAMO S NJIM?
MI IMAMO PRAVO RJEŠENJE ZA VAS!

RECIKLAŽA MIŠIĆ d.o.o.

Preloge 27, Ivanovec 40000
mob.
099 7888 434

RECIKLIRANJE OTPADA - GRAĐEVINSKI RADOVI - PRIJEVOZ TERETA - DOSTAVA KONTEJNERA



Reciklirani agregat (drobljeni asfalt) 0-45mm Reciklirani agregat (drobljeni miješani materijal) 0/45mm Reciklirani agregat (drobljeni beton) 0-45mm



SGS SGS SGS RECYCLE
REDUCE
REUSE

www.reciklaza-misic.hr

PLASTIKA GORIČKI

MEDICINSKA AMBALAŽA

Kaptol 18, 10000 Zagreb
091 518 8631
01 4813 771 - 01 4811 791
kaplast18@outlook.com
www.plastika-goricki.hr

SAKRALNI SUVENIRI






FOTO: DIGITAL ASSETS

KAKVE PROMJENE DONOSI MiCA LICENCA?

DIGITAL ASSETS: HRVATSKA IMA PRILIKU POSTATI REGIONALNO SREDIŠTE ZA KRIPTOVALUTE

NOVA EUROPSKA PRAVILA DONOSE VEĆE ZAHTEJEVE ZA PRUŽATELJE KRIPTOUSLUGA, ALI I NOVE PRILIKE ZA RAST

Od 1. srpnja pružanje dijela kriptousluga u Europskoj uniji više neće biti moguće bez odgovarajuće licence. Nova pravila donosi MiCA, prvi jedinstveni regulatorni okvir za kryptoimovinu na razini EU, koji bi trebao povećati sigurnost korisnika i uvesti više reda na tržište. Hrvatski Digital Assets među tvrtkama je koje su uspješno prošle zahtjevan proces licenciranja. Tim povodom razgovarali smo sa CEO-om Tomislavom Vajićem,

CRO-om Tonijem Popovićem i Klarom Šunjić, specijalicom za digitalni marketing Digital Assetsa o tome što MiCA mijenja za korisnike i industriju, koliko je složen bio put do licence te kakve perspektive vide za hrvatsko i europsko kriptotržište.

Digital Assets je upravo dobio MiCA licencu. Što se za vaše korisnike i poslovanje konkretno mijenja nakon dobivanja tog odobrenja?

Toni Popović: Za klijente, konkretna promjena je razina sigurnosti i transparentnosti koju sada možemo formalno garantirati. Licenca znači da smo prošli detaljnu regulatornu provjeru od strane HANFA-e i da naše poslovanje u cijelosti odgovara zahtjevima MiCA uredbe. Klijenti imaju pristup jasno definiranim pravima i obvezu naše transparentnosti oko naknada i rizika.

Za poslovanje, ušli smo u redoviti ciklus izvještavanja prema HANFA-i, s ob-



Klara Šunjić

vezom kontinuiranog upravljanja rizicima i redovitih internih provjera. Svaka materijalna promjena u poslovanju, bilo da se radi o novim uslugama, promjenama ključnih osoba ili outsourcinga, mora se prijaviti regulatoru unaprijed.

Koliko je zahtjevan bio proces dobivanja licence i što je bio najveći izazov tijekom tog procesa?

Toni Popović: Proces je bio zahtjevan i vremenski intenzivan. MiCA postavlja visoke standarde dokumentacije i unutarnje organizacije, pa smo morali uskladiti cijeli niz internih politika, procedura i tehničkih rješenja s regulatornim zahtjevima.

Najveći izazov bio je što MiCA kao relativno nova uredba na razini EU zahtijeva blisku i kontinuiranu koordinaciju s regulatorom, što je proces činilo zahtjevnijim nego kod ustaljenih regulatornih okvira.

Nakon 1. srpnja bez licence više neće biti moguće pružati određene kriptousluge. Što će se, po Vašem mišljenju, u praksi promijeniti poslije tog datuma, može li, primjerice, doći do određene konsolidacije tržišta?

Toni Popović: Nakon 1. srpnja subjekti koji nisu uspjeli ishoditi licencu više neće moći legalno pružati kripto usluge na tržištu EU. U praksi to znači da dio trenutnih sudionika na tržištu jednostavno prestaje s radom ili se povlači iz određenih jurisdikcija. Određena konsolidacija je vjerojatna i logična posljedica, no teško je sa sigurnošću predviđati dinamiku jer ovisi o tome koliko je sudionika u procesu licenciranja i u kojoj fazi se nalaze.

Ono što možemo sa sigurnošću reći jest da klijenti koji su do sada koristili usluge nelicenciranih pružatelja trebaju biti svjesni promjene i provjeriti status svog pružatelja.

Postoji li opasnost da regulacija, iako potrebna, uspori inovacije u kripto sektoru?

Toni Popović: To je legitimna napetost koja postoji u svakom reguliranom sektoru, i kripto nije iznimka. Regulacija nosi administrativno opterećenje koje posebno manjim i novijim subjektima može biti zahtjevno, i to ne treba zanemariti.

S druge strane, iskustvo pokazuje da dugoročno regulatorna jasnoća više pomaže inovacijama nego što ih koči. Institucionalni kapital, ozbiljni tehnološki partneri i šira baza klijenata dolaze u sektore gdje postoje jasna pravila igre. Divlji zapad možda izgleda slobodnije, ali odbija upravo one resurse koji omogućavaju ozbiljan razvoj.

MiCA je ambiciozan regulatorni okvir i sigurno nije savršen, ali stvara predvidivo okruženje za cijelu EU, što je za razvoj poslovanja zapravo prednost.

Općenito, kakvo je trenutno stanje kryptoindustrije u Hrvatskoj i regiji? Zaostajemo li za razvijenijim europskim tržištima ili držimo korak?

Klara Šunjić: Hrvatska je iznenađujuće dobro pozicionirana. HANFA je rano krenula u operacionalizaciju MiCA-e, imamo nekoliko ozbiljnih igrača na tržištu, a retail baza je aktivna i informirana. Po adopciji kriptovaluta per capita Hrvatska je u europskom prosjeku ili iznad njega, što nije zanemarivo za zemlju naše veličine.

U regiji je slika složenija. Susjedne zemlje koje nisu u EU, poput Bosne i Hercegovine, Srbije i Crne Gore, pažljivo prate kako se MiCA implementira jer će nužno morati slijediti sličan okvir ako žele ozbiljno raditi s EU klijentima. Slovenija je također aktivna. U tom kontekstu, Hrvatska bi mogla postati regionalno čvorište za usklađene kripto usluge, upravo zato što naše licence kroz EEA putovnicu vrijede u cijeloj EU.

U usporedbi s razvijenijim tržištima poput Njemačke, Francuske ili Nizozemske, u retail segmentu smo konkurentni. U institucionalnom dijelu još zaostajemo, ali to je ujedno i najveći prostor rasta, i to ne samo za nas nego za sve ozbiljne igrače u regiji.

Sada bih se nakratko vratio na Vaše početke – kako se rodila ideja za Digital Assets i Bitcoin Store?



INTERVJU: KAKVE PROMJENE DONOSI MICA LICENCA?

Tomislav Vajić: Digital Assets osnovan je 2013. godine, što nas svrstava među prave pionire krypto industrije u Hrvatskoj. U to vrijeme na svjetskoj razini postojale su svega dvije burze, a krypto je bio izuzetno uska niša. Počeli smo s rudarenjem, a zatim smo razvili vlastitu burzu.

Ideja za Bitcoin Store rodila se iz prakse. Imali smo sve više upita od ljudi koji su čuli za Bitcoin i htjeli ga kupiti, ali nisu znali kako. Proces je tada bio izuzetno kompliciran, walleti nisu izgledali kao danas, a korisničko iskustvo je bilo daleko od intuitivnog. K tome, mnogi su imali gotovinu i nisu znali odakle krenuti.

Prepoznali smo tu potrebu i odlučili cijeli proces kupovine, prodaje, slanja i pohrane kriptovaluta učiniti dostupnim ljudima koji nemaju tehničko predznanje o računalima ili blockchainu, a žele posjedovati kriptovalute. To je bila osnovna ideja koja stoji iza Bitcoin Storea i koja je i danas aktualna.

Što biste izdvojili kao prekretnicu, neki prijelomni trenutak kada ste shvatili da gradite ozbiljan biznis?

Tomislav Vajić: Prekretnica je svakako bio "bull run" 2017. godine. To je bio trenutak kada smo jasno vidjeli da krypto prestaje biti niša za entuzijaste i da ima realan potencijal postati mainstream. Globalni volumeni su rasli iz godine u godinu, interes javnosti je eksplodirao, a mi smo već tada imali izgrađenu infrastrukturu i iskustvo koje drugi nisu imali. U tom trenutku smo shvatili da gradimo nešto što ima dugoročnu perspektivu.

Razvili ste i Bitcoin Store Wallet, prvu hrvatsku aplikaciju za trgovanje kriptovalutama. Zašto ste se odlučili razviti vlastito rješenje?

Tomislav Vajić: Odluka je bila logičan slijed razvoja. Imali smo web platformu koja je funkcionirala dobro, ali sve je bilo jasnije da klijenti žele pristup svom računu u bilo kojem trenutku, s bilo kojeg mjesta. Potražnja za mobilnim rješenjima je rasla, posebno kod klijenata koji trguju češće i kojima je bitno pratiti tržište u realnom vremenu.

Cijela industrija se kretala u tom smjeru, mobilno je postalo primarni kanal za gotovo sve financijske usluge, i nije imalo smisla ostati samo na webu. Odlučili smo razviti vlastito rješenje jer smo htjeli zadržati kontrolu nad korisničkim isku-

stvom i osigurati da aplikacija odgovara specifičnim potrebama naših klijenata.

Nakon slučajeva poput FTX-a i drugih velikih krypto kolapsa, kakvo je danas povjerenje korisnika vezano uz kriptovalute? Jesu li postali oprezniji, manje skloni kupovanju...?

Toni Popović: FTX je ostavio trag, i bilo bi neiskreno reći da nije. Korisnici su postali oprezniji, postavljaju više pitanja, više pažnje posvećuju tome tko čuva njihova sredstva i pod kojim uvjetima.

Važno je međutim naglasiti da FTX i slični slučajevi nisu problem kriptovaluta kao tehnologije, nego nereguliranih entiteta koji su imali slobodu upravljati kapitalom klijenata bez ikakvog nadzora. Kada ne postoji regulator koji provjerava, nitko ne jamči da se iza fasade ne skriva nešto sasvim drugo. Upravo to je argument zašto je regulatorni okvir poput MiCA-e toliko važan, jer takve situacije čini strukturalno nemoguće u reguliranom okruženju.

Sveprisutna tema u posljenje je vrijeme svakako umjetna inteligencija. Mijenja li AI kryptoindustriju i, ako je odgovor potvrđan, na koji način?

Klara Šunjić: AI svakako mijenja kriptoindustriju, i to na fundamentalnoj razini. Ono što je posebno zanimljivo jest kombinacija AI agenata i blockchaina. Blockchain je sustav bez dopuštenja, otvoren i transparentan, što ga čini prirodnim okruženjem za autonomne agente koji upravljaju kapitalom. Za razliku od tradicionalnih bankarskih sustava i burzi koji su zatvoreni i birokratski, blockchain agentima nudi infrastrukturu na kojoj mogu djelovati brzo i bez posrednika. Vidimo početke agentičke ekonomije na blockchainu i uvjereni smo da će taj segment samo rasti.

No AI donosi i drugu stranu medalje. Prijevara su postale sofisticiranije, deepfake tehnologija se koristi za pokušaje zaobilaznja KYC procesa, phishing kampanje su naprednije i teže ih je prepoznati. To znači da moramo kontinuirano ulagati u obranu i pratiti razvoj prijetnji jednako pažljivo kao što pratimo prilike koje nova tehnologija donosi.

Kakve trendove u narednom razdoblju očekujete u kryptoindustriji? Kako u svjetskim okvirima tako i u Hrvatskoj.

Klara Šunjić: U narednom razdoblju očekujemo nekoliko jasnih trendova. Razvoj AI agenata i agentičke ekonomije na blockchainu svakako je jedan od njih, o čemu smo već govorili.

Drugi veliki trend je rast stablecoina. Stablecoini kao sredstvo plaćanja i prijenosa kapitala imaju sve veću ulogu u globalnom financijskom sustavu, upravo zato što ne zahtijevaju posrednika. Market cap stablecoina raste svake godine i ne vidimo razlog zašto bi se taj trend usporio, pogotovo uz sve veću regulatornu jasnoću koji dolazi s MiCA-om i sličnim okvirima u drugim jurisdikcijama. Ono što posebno pratimo jest pitanje eurskih stablecoina. Trenutno tržištem i dalje dominiraju USD stablecoini, ali smatramo da eurski stablecoini imaju ogroman neiskorišten potencijal koji EU još uvijek nije dovoljno iskoristila.

Treći trend koji ne možemo zaobići je tokenizacija stvarnih imovina, tzv. RWA. Državne obveznice, nekretnine, investicijski fondovi, sve to se postupno seli na blockchain. Ono što je posebno zanimljivo jest da se u ovaj prostor uključuju i najveći tradicionalni financijski igrači poput BlackRocka.

Za Hrvatsku i regiju konkretno, vidim prostor za rast B2B usluga, custody za institucionalne klijente i integracije s tradicionalnim financijama. To su segmenti koji su do sada bili nepristupačni jer regulativa nije postojala.

I završno, koji su vam planovi za dalje?

Klara Šunjić: Prva stvar koju ćemo iskoristiti je MiCA putovnica, dakle mogućnost organskog ulaska na druga EU tržišta bez ponovnog prolaska kroz licencni proces u svakoj zemlji posebno. To je jedna od ključnih prednosti koje licenca donosi i namjeravamo je iskoristiti.

Istovremeno, radimo na proširenju vertikalne usluga za postojeću klijentsku bazu. MiCA okvir nam otvara mogućnost da legitimno ponudimo proizvode koje do sada nismo mogli, od custody rješenja za pravne osobe do naprednije trgovinske funkcionalnosti. To su usluge za koje vidimo konkretan interes i na kojima aktivno radimo.

Dugoročno, gradimo arhitekturu koja bi nam omogućila i ulazak na tržišta izvan EU gdje regulatorni okviri tek sazrijevaju. Iskustvo koje smo stekli kroz MiCA proces smatramo konkurentskom prednošću upravo u tim sredinama.



VEDRAN HARČA

EURO-DEMETRA D.O.O.

PROIZVODNJA I OTKUP ŽITARICA

Stanka Vraza 20 32100 Vinkovci 032200416 0992644353 eurodemetra@gmail.com

BEKTIĆ PRIJEVOZ d.o.o.

Korana 20, Zagreb
012/304-456, 012/109-836
bekticprijevoz.doo@gmail.com

SPECIJALNI RADOVI
NISKOGRADNJE
rubnjaci, kocke,
kanalizacija...



Viškovo 12, Rijeka, Croatia
051 257 335

 MTO-Glujic
mesnica.glujic@gmail.com



MIRJANA MATOŠIĆ, DIREKTORICA HRVATSKOG POSLOVNOG SAVJETA ZA ODRŽIVI RAZVOJ

RAZUMIJEVANJE ODRŽIVOSTI KORPORATIVNOG POSLOVANJA U HRVATSKOJ DALEKO JE OD FAZE ZRELOSTI

S PROMJENOM KLIME DOLAZI DO SVE IZRAŽENIJIH RIZIKA ZA LJUDE I GOSPODARSKE AKTIVNOSTI PA ĆE, NAŽALOST POD UTJECAJEM VANJSKIH ČIMBENIKA, VAŽNOST ODRŽIVOSTI U SLJEDEĆEM RAZDOBLJU JAČATI.

Održivo korporativno poslovanje je, poput zelene energetske tranzicije ili dekarbonizacije industrije, već neko vrijeme visoko na popisu prioriteta Europske unije (EU), s ambicijom da i taj segment doprinese globalnoj konkurentnosti europskog gospodarstva.

Štoviše, u tom segmentu EU se želi vidjeti kao jedan od predvodnika u svijetu, a u posljednje vrijeme Bruxelles je usmjerio napore na pojednostavnjivanje upravnih zahtjeva prema tvrtkama u izvješćivanju o održivom poslovanju, navodeći namjeru da im se ostavi što više resursa i prostora za kvalitetnu primjenu europskih standarda.

O tome kako se pitanje održivosti u korporativnom poslovanju vidi i doživljava u Hrvatskoj, razgovarali smo s Mirjanom Matešić, direktoricom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR).

HR PSOR je neovisna udruga poslovnog sektora s ciljem poticanja održivog razvoja u gospodarstvu i zastupanja gospodarstva u održivom razvoju. Udruga ima osamdesetak članova.

Kako ocjenjujete trenutačno stanje, odnosno stupanj zrelosti hrvatskog gospodarskog okružja, kad je riječ o održivom korporativnom poslovanju? Kako najbolje opisati razinu svijesti o prednostima i koristima održivog poslovanja koja postoji u hrvatskim tvrtkama?

Moj odgovor na to pitanje, nažalost, nije afirmativan. Naime, ja bih ocijenila zrelost našeg korporativnog razumijevanja održivosti iznimno niskom. Mi se u Hrvatskoj već desetljećima borimo kako bismo gospodarstvo educirali



FOTO: PRIVATNA ARHIVA

o jednostavnoj činjenici da održivost ili odgovorno poslovanje nije ulaganje u zajednicu, već upravljanje vlastitim proizvodnim i poslovnim procesima, odnosno negativnim utjecajima koji pritom nastaju. Mnoge tvrtke koriste pojam održivosti u komunikaciji, ali je broj onih koje održivost provode konkretnim djelovanjem i dalje razmjerno malen. Moja slobodna procjena je da je riječ o najviše tri stotine poduzeća. Kad pogledate čime se oni bave u svojim održivim aktivnostima, uvidite da je i dalje u velikom broju slučajeva riječ o ulaganju u zajednicu, volontiranju, doniranju i slično. Svojim vlastitim utjecajima većina se tvrtki bavi površno i ograničeno. Onih koji doista razumiju svoju ulogu u održivom razvoju i imaju smislenu strategiju korporativne održivosti je vrlo, vrlo malo. To znači da naši poduzetnici još nisu dovoljno educirani kako bi razumjeli i prepoznali koristi koje upravljanje temama održivosti ima na poslovanje i buduću konkurentnost njihovih organizacija.

Čime se konkretno bavi HR PSOR i kakva je struktura članstva? Koliko je uopće tvrtki okupljeno u udruzi?

Mi smo poslovno udruženje koje je dio globalne mreže Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (WBCSD). U Hrvatskoj okupljamo osamdesetak tvrtki koje uz nas promišljaju i unapređuju svoje strategije održivosti. To znači da uz nas uče, umrežavaju se, saznaju o novim trendovima i regulativi, te raspravljaju o izazovima. Imamo vrlo aktivan i dobro umrežen krug stručnjaka za održivost ili ESG (okolišno, društveno i korporativno upravljanje) iz tvrtki raznih djelatnosti koje se međusobno osnažuju i pomažu u tom vrlo izazovnom i usamljeničkom poslu, pa mogu reći da je riječ o svojevrsnom think-tanku za korporativnu održivost. Osim toga, mi smo nosioci Hrvatskog indeksa održivosti, metodologije koja vrlo temeljito evaluira stupanj primjene strategije korporativne održivosti u poduzećima. Sudjelovanje u evaluaciji je dobrovoljno, najuspješnije nagrađujemo, a moguće je zatražiti i dobiti HRIO

certifikat, dokaz o stupnju integracije održivosti u poslovno upravljanje.

Zbog čega je zapravo važna predanost održivom razvoju i poslovanju? Koje su to dobrobiti koje se osjete?

One su mnogobrojne. Naime, zbog degradacije okoliša koja se događa pod utjecajem čovjeka na cijelom planetu Zemlji, mijenjaju se okolnosti i uvjeti poslovanja, rastu cijene i dostupnost pojedinih resursa, što može biti vrlo skupo i pogubno za tvrtke koje ovise o tim resursima. Razumijevanje vlastitih utjecaja na okoliš i prepoznavanje ovisnosti o rizičnim dobavljačkim lancima ili materijalima omogućuje tvrtki da razvija alternativne lance dobave ili da inovacijom razvija proizvode koji ne ovise o štetnim ili rijetkim resursima, ili pak lancima dobave koji na bilo koji način štete okolišu ili radnicima. Drugim riječima, osim što razumijevanjem svojih negativnih utjecaja tvrtka njih može smanjivati, što je dobro za okoliš i ljude, istodobno može jačati svoju opstojnost i otpornost na promjene u poslovanju koje su posljedica utjecaja na okoliš.

Postoji li u Hrvatskoj razlika između velikih te srednjih i malih tvrtki kad je riječ o svijesti i potrebi vođenja računa u tom dijelu poslovanja? Ako da, na koji način i što zapravo treba dalje činiti da bi se povećala stopa sudjelovanja domaćih tvrtki?

Razlika postoji, što je razumljivo, jer veliki imaju više resursa i više znanja te bolje razumiju i upravljaju svojim utjecajima, ili bar imaju tu mogućnost. Osim toga, najčešće se regulativa iz područja održivosti i odnosi na isključivo velike tvrtke, pa su one prisiljene promišljati i upravljati tim utjecajima. Mala poduzeća nemaju znanja, ali ni vremena niti novca da ulažu u razvoj tog znanja, adekvatno protumače propise, ili zaposle stručnu osobu koja će to za njih raditi. Jedan od ključnih problema je naše potpuno neodgovarajuće obrazovanje menadžera i poslodavaca koji ne dobiju niti osnovno znanje o tim danas nezaobilaznim međuosobnim odnosima okoliša i poslovanja. Zbog toga im je iznimno teško razumjeti razloge zašto se takva regulativa uvodi, koje su za njih koristi i onda, naravno, nastaje otpor od primjene. Stoga je važno integrirati održivost u

kurikulume svih područja obrazovanja, od ekonomije i tehničkih znanosti do svih ostalih, jer je to tema koja značajno utječe na gospodarstvo, sigurnost i mnoga druga područja — kao što su zdravlje i kvaliteta života.

Kako biste usporedili stanje šire na razini Europske unije u ovom području i stanje u Hrvatskoj? Koje su sličnosti i razlike?

Sama činjenica da je došlo do ublažavanja regulatornih zahtjeva usvajanjem Omnibusa, i da su neki novoizabrani članovi Europskog parlamenta izgradili prepoznatljivost, usudila bih se reći i karijeru, na zagovaranju ukidanja regulative o održivosti, govori u prilog tome da i u drugim zemljama EU-a postoji slična razina nerazumijevanja te paušalnog i površnog gledanja na održivost kao nepotreban trošak i luksuz koji si ne bismo

sada trebali priuštiti zbog uvijek nekih važnih razloga. Kad bi postojala znanja o važnosti održivosti za opstanak i konkurentnost gospodarstva, onda takvih rasprava ne bi bilo. Evo, samo prije nekoliko dana je zabilježen istup poljskog zamjenika ministra za klimu i okoliš Krzysztofa Bolesła koji je, govoreći na Energetsko-klimatskom forumu u organizaciji časopisa Politico, zagovarao ublažavanje sustava trgovanja emisijama stakleničkih plinova i produljenje roka za izdavanje besplatnih emisijskih jedinica uz obrazloženje "da nam se drugi smiju i da ćemo sami uništiti svoje gospodarstvo". Možda on misli da je ovisnost o fosilnim gorivima i dobroj volji Donalda Trumpa hoće li ili neće otvoriti Hormuški tjesnac za gospodarstvo bolja i sigurnija opcija. Budući da EU nema zalihe fosilnih goriva, bilo bi strateški važno razvijati izvore energije koji nas



čine neovisnima, čak i kad ne bismo bili izloženi klimatskim promjenama. S druge strane, jasno je da postoji vrlo snažna i moćna industrija koja stalno uspijeva relativizirati svoju ulogu u destrukciji klime, i našu sposobnost da izgradimo industriju neovisnu o fosilnim gorivima. U tom kontekstu istaknula bih da je mediteranski bazen jedno od područja koja se najbrže zagrijavaju, što znači da će upravo Hrvatska biti među zemljama koje će osjetiti najteže posljedice promjene klime.

U posljednje vrijeme Bruxelles nastoji pojednostavniti metodologiju izvješćivanja o održivosti, pa je sada manji broj tvrtki to obvezno. Kako ocjenjujete te promjene na razini EU-a?

Smatram to porazom Europske komisije i velikom izgubljenom prilikom da spasimo planet za našu djecu. Znanstvenici su vrlo jasni kada nam izlažu svoje vrlo zabrinjavajuće projekcije. Meni je osobno nejasno kako si opravdavam odustajanje od ulaganja u održivost, neovisno o troškovima, ako je druga opcija kolaps ravnoteže sustava koji podržavaju život na Zemlji. Odgovor je naravno u činjenici da političari uopće ne čitaju izvještaje znanstvenika, i u velikom se broju ne brinu za rizike koji se neće dogoditi u njihovim mandatima. Kad to povežemo s lobiranjem onih kojima dodatnih nekoliko godina statusa quo donosi milijarde u zaradama, jasno je zašto se to događa. No ja nisam pesimist, a ni Europska komisija se ne predaje lako. Tako da, usprkos činjenici da je paket za

održivo financiranje koji je uveo obvezu izvješćivanja u međuvremenu ukinut za oko 90 posto tvrtki koje su inicijalno trebale izvješćivati, Europska komisija nastavlja razvijati regulativu koja bi razvoj gospodarstva trebala usmjeriti prema održivosti. Tako je, primjerice, ove godine predstavljen Zakon o ubrzanju industrije koji donosi ključne zahtjeve za industrijske subjekte u velikoj mjeri usmjerene na ubrzanje dekarbonizacije, jačanje ekonomske sigurnosti i osiguranje strateške autonomije EU-a. Također, dokument definira strože kriterije za javnu nabavu i državne potpore, dajući prednost proizvodima niske razine emisija ugljika i onima koji su proizvedeni u EU. Poseban naglasak stavljen je na smanjenje ovisnosti o trećim zemljama poput Kine, te na uvođenje uvjeta za strana izravna ulaganja u strateškim sektorima. Kroz usklađivanje pravila na razini cijelog jedinstvenog tržišta nastoji se osigurati globalna konkurentnost europske industrije u razdoblju zelene i digitalne tranzicije. Jasno je da Europska komisija vidi konkurentnost naše industrije u dekarbonizaciji i smanjenju ovisnosti o trećim zemljama, uključujući ovisnost o fosilnim gorivima.

Drugi zakon koji se očekuje ove godine jest Zakon o kružnom gospodarstvu koji promiče racionalnu uporabu resursa i njihovo ponovno korištenje, dijeljenje i općenito zadržavanje u ekonomskom ciklusu koliko je god to moguće. Ta dva zakona zajedno promiču održivost europskog gospodarstva, ali je narativ sada usmjeren na samodostat-

nost, opstojnost, otpornost i dugoročnu konkurentnost — naglasak više nije na zaštiti klime i okoliša.

Kako ocjenjujete dobrovoljni standard izvješćivanja o održivosti (VSME), i koliko će, prema vašem mišljenju, on biti prihvaćen i proširen među domaćim tvrtkama? O čemu to najviše ovisi?

Nemam velika očekivanja od primjene VSME-a. Razlog je taj što je namjera zakonodavca bila stvoriti obvezu analize utjecaja i preuzimanja odgovornosti velikih tvrtki za svoje dobavljačke lance. Cijela je zamisao regulative bila razotkriti utjecaje duž čitavih lanaca vrijednosti. VSME treba poslužiti malom i srednjem poduzetništvu da lakše konsolidira informacije koje će od njih zahtijevati veliki obveznici izvješćivanja. U onome što je sada na snazi nisam sigurna da će nam puno značiti izolirani pojedinačni izvještaji koji neće biti dio izvještaja što obuhvaća cijeli dobavljački lanac. Za većinu europskih poduzeća više od 80 posto negativnih utjecaja nalazi se u dobavljačkim lancima koji se većim dijelom nalaze izvan našeg kontinenta. Ukidanjem obveze izvješćivanja o tome što se događa u počecima naših lanaca vrijednosti, najvažniji negativni utjecaji ostat će izvan okvira izvješćivanja. To znači da ćemo ostati zakiniti za važne informacije i stvarno razumijevanje što, primjerice, znači kupiti automobil, mobitel ili vreću hrane za kućne ljubimce kad govorimo o okolišu ili ljudima koji rade u tim specifičnim lancima vrijednosti. S druge strane, to znači da će parcijalno otkrivanje utjecaja za poduzeća značiti veću mogućnost prigodnog izvješćivanja, odnosno izbjegavanja loših informacija. Drugim riječima — mogućnost "greenwashinga".

Što mislite da su najveći problemi s kojima se tvrtke suočavaju kad je riječ o radu na izvješćivanju o održivosti?

Dijelom sam već govorila o nerazumijevanju. Jednostavno ne postoji dovoljno znanja o tome što je bitno. Budući da se veliki dio sadržaja izvještaja temelji na procjeni značajnosti koju provode timovi u tvrtkama, gubi se puno važnih informacija. Drugi problem je netransparentnost koja se nekako podrazumijeva. Tvrtke jako teško pristaju svojevoljno



objaviti informacije koje o njima samima ne govore u pozitivnom svjetlu. Zbog toga je ograničena revizija izvještaja imala smisla, jer je trebala doskočiti tom preskakanju informacija koje nisu povoljne. I na kraju, to je potkapacitiranost timova za veliki administrativni pritisak koji je ta regulativa donijela. Za mnoge tvrtke to je značilo angažirati vanjske stručnjake, što predstavlja dodatni trošak koji bi imao smisla kad bi ta suradnja predstavljala postupak učenja i razumijevanja vlastitih negativnih utjecaja. Jer, nemojmo zaboraviti da je konačni cilj bio da se, kad se negativni utjecaji prepoznaju, na njih djeluje. Ako tvrtka nije razumjela što piše u njezinom izvješću, teško da će pokrenuti postupke poboljšanja ili razvoja rješenja s manjim negativnim utjecajem. U cijeloj je priči ključni problem ispaio birokratiziran jezik Europske komisije. U pokušaju da što iscrpnije razviju smjernice izvješćivanja s ciljem olakšavanja postupka, razvijen je toliko složen standard koji je i stručnjacima bio izazov. Naravno da su se oni koji su se našli na početku tog postupka prepali. I tako je pokrenut otpor koji nije bilo moguće zaustaviti. Paradoks je što su standardi predstavljali kompleksan okvir, ali iz kojeg je tvrtka trebala upotrijebiti samo ono što je za nju bilo značajno. To znači da je u konačnici tvrtka mogla koristiti samo deset posto standarda.

Koji su gospodarski sektori u Hrvatskoj najprijemčiviji za prihvaćanje standarda izvješćivanja o održivosti? Na koji način se tvrtke informiraju o tome što zapravo znači održivo korporativno poslovanje?

Mislim da je za prihvaćanje standarda izvješćivanja o održivosti važniji čimbenik veličina poduzeća, a ne nužno sektor industrije. Isto tako, činjenica jest da su industrije koje imaju značajniji utjecaj na okoliš, kao što su resursno intenzivne industrije, prije počele izvješćivati o utjecajima na okoliš jer su ranije — što zbog regulative, što zbog razumijevanja rizika koji su s tim povezani — počele pratiti i mjeriti pojedine utjecaje. No mjeriti i izvješćivati o utjecajima na okoliš ili pak na ljudska prava u lancu vrijednosti samo je prvi korak u procesu. Razumijevanje utjecaja nužno je da bi se tim utjecajima počelo upravljati, a to je ključan cilj tih napora. Upravljanje ne-

gativnim utjecajima na način da se oni smanjuju ili posve isključuju pronalazeњem alternativnih načina proizvodnje, drugih materijala i slično, znači održivo korporativno upravljanje i poslovanje. Bojim se da osim samih standarda za izvješćivanje o održivosti (ESRS), tvrtke i nemaju načina da se informiraju, budući da te teme, kao što sam već napomenula, ne postoje u formalnom obrazovanju. U vrijeme kad je regulativa stupila na snagu, bilo je puno seminara i tematskih edukacija na tu temu, no ukidanjem regulative palo je zanimanje, pa su se i te edukacije uglavnom ugasile.

Ima li Hrvatska dovoljno kvalitetnih stručnjaka u tom području? Kakva je kvaliteta izobrazbe, odnosno dinamika stvaranja stručnjaka? Koliko se domaće tvrtke moraju oslanjati na izvanjske konzultantske usluge i pomoć kako bi kvalitetno primijenile načela održivog poslovanja?

Formalno obrazovanje gotovo da i ne postoji. Većina poslovnih škola, fakulteta i poslijediplomskih studija ne sadrži te teme, ili ih ne sadrži na odgovarajući način, tako da je znanje mladih ljudi koji dolaze na tržište rada o tim temama gotovo nepostojeće. No, poduzetnički sektor je, kako sama riječ kaže — poduzetan. Uvođenjem obveze izvješćivanja velik broj tvrtki je zaposlio stručnjake ili educirao vlastite. Mnoge su konzultantske i druge organizacije vidjele priliku, pa su kreirani obrazovni programi koji su podučili velik broj stručnjaka iz gospodarstva da razumiju takve teme. HR PSOR je, primjerice, u nešto manje od tri godine kroz svoju edukaciju o korporativnoj održivosti obrazovao gotovo dvije stotine stručnjaka iz gospodarstva, koji su sada osposobljeni da uspostave i provode postupak izvješćivanja o održivosti. Konzultantske kuće su osposobile vlastite stručnjake, a mnoge su se samostalne konzultantice i konzultanti osposobili za davanje savjetodavnih usluga iz tog područja, jer je potražnja porasla. Svi ti ljudi su se educirali i uložili u razvoj poslovanja temeljem potražnje za izvješćivanjem. Svi ti ljudi su sada gotovo pa ostali bez posla.

Kako vidite razvoj stanja u Hrvatskoj na tom području u vrijeme koje je pred nama, odnosno u idućih nekoliko godina?

Stanje u Hrvatskoj pratit će razvoj stanja u EU-u, a prije svega će ovisiti o razvoju europske regulative. Budući da se klima ubrzano mijenja, s promjenom klime dolazi do sve izraženijih rizika za ljude i za naše gospodarske aktivnosti, tako da sam potpuno sigurna da će, nažalost pod utjecajem vanjskih čimbenika, važnost održivosti u razdoblju koje slijedi jačati. Iako smo u posljednje vrijeme svjedočili ublažavanju pristupa i orijentaciji na neke druge teme, to je samo privremeno. Održivi razvoj će, na našu žalost, u vremenu koje je pred nama imati sve važniju ulogu u našim životima.

Dakle, zaključno se može reći da je održivost nedvojbeno dobra za poslovanje?

Da, to možda nije dovoljno naglašeno, ali je održivost dobra za poslovanje. Tvrtke se ustručavaju ulagati u strategije održivosti, jer one inicijalno predstavljaju trošak, ali ovdje je riječ i o investicijama u održivost poslovanja. Problem je što tvrtke ne znaju izračunati koristi koje te investicije donose. No, kad uđu u takva ulaganja, onda shvate o kakvim se koristima radi. Da je održivost doista dobra za profitabilnost tvrtki, pokazuje istraživanje KPMG-a, u kojem je većina poduzeća, odnosno čak 92 posto, potvrdila brzi komercijalni povrat ulaganja u inicijative održivosti, u razdoblju između jedne i tri godine.

Istraživanje EY-a u 2025. godini pokazuje kako predsjednici uprava poduzeća s potpuno integriranim strategijama održivosti izvješćuju o većem poslovnom povjerenju: 94 posto očekuje profitabilan rast, u usporedbi sa 71 posto ostalih; 92 posto predviđa privlačenje vrhunskih talenata, naspram 68 posto u slučaju ostalih tvrtki; a 87 posto predviđa jače brendove i angažman kupaca, u usporedbi s 36 posto ostalih.

Da je to put, pokazuje nam i činjenica da je čak 91 posto tvrtki izvijestilo da osjećaju pritisak investitora za unapređenje svoje prakse održivosti, a nedavne studije o ulaganjima u smanjenje utjecaja i prilagodbu klimatskim promjenama, koje su radile mnoge organizacije, pokazuju da svaki euro uložen u održivost kreira od 2 do 43 eura prihoda. Rezultati se razlikuju ovisno o organizaciji koja je radila istraživanje.

 IGOR ILIĆ

ELEKTRIČNI AUTOMOBILI VIŠE NISU NIŠA, VEĆ ČETVRTINA GLOBALNOG TRŽIŠTA NOVIH VOZILA

TRŽIŠTE ELEKTRIČNIH AUTOMOBILA DOSEGNULO JE VRHUNCE U 2025. GODINI: SVAKI ČETVRTI NOVI AUTOMOBIL PRODAN DILJEM SVIJETA BIO JE ELEKTRIČNI

TRŽIŠTE ELEKTRIČNIH AUTOMOBILA DOSEGNULO JE NOVE VRHUNCE U 2025. GODINI, S PORASTOM OD 20 POSTO U ODNOSU NA 2024. GODINU, PRODAVŠI VIŠE OD 20 MILIJUNA VOZILA. ELEKTRIČNA VOZILA SADA ČINE OTPRILIKE JEDNU ČETVRTINU PRODAJE OSOBNIH AUTOMOBILA U SVIJETU, ŠTO ZNAČI DA SE NJIHOV TRŽIŠNI UDIO POPEO NA 25 POSTO U 2025., U ODNOSU NA SAMO DVA POSTO U 2018. GODINI.

Ovo je peta godina zaredom u kojoj je godišnja prodaja električnih automobila porasla, za oko 3,5 milijuna — trend koji je započeo 2021. nakon pandemije Covid-19. Kao rezultat toga, oko pet posto automobila u svijetu sada je elektrificirano, što je 2025. godine zamijenilo 1,2 milijuna barela nafte dnevno.

Prihvatanje električnih vozila nastavlja se ubrzavati diljem svijeta, dosežući nove prekretnice u prošloj godini. Prema izvješću IEA Global EV Outlook 2026, objavljenom 20. svibnja, globalna prodaja električnih automobila, uključujući plug-in hibride, prošle je godine premašila 21 milijun jedinica, što je dvostruko više od 2022. godine, kad je godišnja prodaja prvi put premašila 10 milijuna.

Posebno je 2025. godine zabilježen porast prodaje električnih automobila na baterije. Udio električnih automobila na baterije u ukupnoj prodaji električnih automobila porastao je na 65 posto, preokrenuvši trend viđen u prethodne dvije godine. Dok je 2024. godine zabilježen snažan porast prodaje električnih vozila s produljenim dometom (EREV), to se nije nastavilo u 2025. godini, pavši na manje od sedam posto ukupne prodaje električnih automobila, nakon što je 2024. porastao na 7,5 posto.

Razvoj tržišta razlikovao se po dijelovima svijeta. U Kini se rast neznatno usporio, dijelom kao posljedica privremenog zaustavljanja programa zamjene starih vozila, ali zemlja je i dalje činila više od polovine globalnog povećanja prodaje električnih automobila u 2025. Europa je doživjela porast prodaje nakon značajne promjene u standardima EU za CO₂, s prodajom koja je porasla za 30 posto na više od četiri milijuna, nakon stagnacije u 2024. godini.

Prodaja električnih automobila snažno je porasla u Europi u 2025. godini, zahvaljujući političkoj podršci

Prodaja električnih automobila porasla je za više od 30 posto u Europi u 2025. godini, preokrenuvši razmjernu stagnaciju koja se bilježi od 2022. godine. U cijeloj Europi prodaja električnih automobila bila je za jedan milijun veća u 2025., nego u prethodnoj godini, dosegnuvši ukupno 4,2 milijuna, ili 28 posto svih prodanih novih automobila.

U Europskoj uniji prodaja električnih automobila iznosila je gotovo tri milijuna, a udio prodaje električnih vozila dosego je nešto manje od 27 posto. Osim toga, 24 od 27 država članica EU

zabilježile su porast udjela prodaje električnih automobila, u usporedbi sa samo 13 prethodne godine. U više od polovine tih zemalja udio prodaje porastao je za više od pet postotnih bodova.

Povećanje prodaje električnih automobila u EU rezultat je oblikovanja politika, posebno postupne promjene standarda EU za CO₂, koji su stupili na snagu 2025. godine, a čiji je cilj smanjenje emisija za petnaest posto u usporedbi s razinama iz 2021. godine. Pred kraj 2025. Europska komisija predložila je Paket za automobilsku industriju, čiji je cilj dodatno povećati regulatornu fleksibilnost za 2030. i 2035. godinu, a istodobno podržati industrijsku konkurentnost EU-a promicanjem vozila proizvedenih u Europskoj uniji, kao i elektrifikacijom voznog parka tvrtki.

U Njemačkoj, najvećem tržištu električnih automobila u Europi, prodaja električnih automobila porasla je za 50 posto u 2025. godini, dosegnuvši rekordnih 850.000. Taj oporavak podržan je ne samo povlaštenim poreznim tretma-

FOTO: UNSPLASH



nom za električne službene automobile, već i širom dostupnošću pristupačnijih modela, što je pridonijelo padu prosječne cijene baterijskih električnih vozila (BEV) za oko šest posto u 2025. godini. Oko 30 posto automobila prodanih u Njemačkoj u 2025. godini bilo je električno, što je nešto manje od 31 posto udjela prodaje postignutog u 2022. godini. U Francuskoj je prodaja baterijskih električnih automobila porasla za gotovo petnaest posto u 2025. godini, dok je prodaja PHEV-a pala za 25 posto. Dojmljiv rast prodaje u Italiji (+65 posto), Poljskoj (+125 posto) i Španjolskoj (+80 posto) podržan je ponovnim uvođenjem ili nastavkom subvencija za kupnju električnih vozila u 2025. godini.

Norveška ostaje vodeće svjetsko tržište električnih automobila po udjelu prodaje, s oko 97 posto prodaje novih električnih automobila u 2025. godini. Gotovo sva prodaja električnih automobila u 2025. bila je na baterije, a manje od dva posto plug-in hibrida, što se približilo cilju zemlje da 2025. prodaje

samo automobile s nultom emisijom. Počevši od 2026., oslobođenje od poreza na kupnju baterijskih električnih automobila bit će pooštreno tako da će se primjenjivati samo na one čija je cijena 300.000 NOK (norveških kruna) (28.000 USD) ili manje, u odnosu na 500.000 NOK (47.000 USD), te će se postupno ukinuti 2028. godine.

Sveukupno, električni automobili sada predstavljaju oko pet posto europskog voznog parka. Norveška prednjači, s više od jedne trećine električnih automobila. Unutar Europske unije samo Danska ima udio zaliha iznad dvadeset posto, što odražava zaostatak između brzog rasta prodaje i prometa zaliha.

U Sjedinjenim Američkim Državama prodaja električnih automobila j u posljednjem tromjesečju 2025. naglo pala

Prodaja električnih automobila u Sjedinjenim Državama u 2025. bila je nešto niža nego u 2024., na oko 1,5 milijuna. Ta stagnacija bila je posljedica nekoli-

ko promjena politike. Početkom 2025. ukinuta je podrška za električna vozila, uključujući mjere vezane uz financijske poticaje i standarde ekonomičnosti goriva. U srpnju 2025. SAD su ukinule financijske kazne za nepoštivanje postojećih standarda ekonomičnosti goriva, pružajući proizvođačima automobila manje poticaja za prodaju električnih vozila. Sjedinjene Države su također ukinule porezne olakšice za kupnju novih i rabljenih električnih automobila nakon rujna 2025. Kao rezultat toga, prodaja novih električnih automobila u četvrtom tromjesečju 2025. bila je 45 posto niža nego u četvrtom tromjesečju 2024., što je kompenziralo povećanje prodaje za petnaest posto od prvog do trećeg tromjesečja 2025., u usporedbi s istim razdobljem prethodne godine. Dio prodaje prije četvrtog tromjesečja ostvaren je u iščekivanju kraja poreznih olakšica. Iako su električni automobili činili samo 6–7 posto prodaje automobila u četvrtom tromjesečju 2025., predstavljali su oko deset posto prodaje tijekom cijele



FOTO: UNSPLASH

godine, što je tek nešto manje nego u 2024. godini.

Tržišta u razvoju predstavljaju sve veći udio u globalnoj prodaji električnih automobila

Izvan tri glavna tržišta električnih automobila — Kine, Europe i Sjedinjenih Američkih Država — prodaja električnih automobila stalno je rasla i dosegla dva milijuna u 2025. godini, u usporedbi s 1,3 milijuna prodanih prethodne godine. Takav rast od gotovo 50 posto uglavnom se može pripisati rastućoj prodaji na tržištima u nastajanju i u zemljama u razvoju (EMDE), osim Kine.

Prodaja električnih automobila u tim gospodarstvima porasla je za oko 80 posto u 2025. godini, dosegnuvši gotovo 1,2 milijuna, što je rekordna brojka. Brzi

rast prodaje na tim tržištima uglavnom je potaknut sve većom dostupnošću jeftinijih modela električnih automobila, od kojih se mnogi uvoze iz Kine (što čini 60 posto prodaje u zemljama u razvoju osim Kine). Nekoliko tržišta udvostručilo se u usporedbi s 2024. godinom, pri čemu je jugoistočna Azija pokazala najveći apsolutni porast prodaje. Udio električnih vozila s električnim pogonom (BEV) u prodaji električnih automobila (80 posto) veći je nego na glavnim tržištima (65 posto), ali to nije ujednačen trend na tržištima u nastajanju. U jugoistočnoj Aziji više od 90 posto prodaje električnih automobila otpada na BEV, ali suprotan trend može se vidjeti u drugim zemljama, poput Brazila (45 posto) i Uzbekistana (33 posto), gdje BEV predstavljaju manjinski udio prodaje električnih automobila.

U jugoistočnoj Aziji prodaja električnih automobila se u 2025. godini više nego udvostručila

U 2025. godini jugoistočna Azija zabilježila je jedan od najvećih porasta vožnje električnih automobila u svijetu, s prodajom koja se više nego udvostručila u odnosu na prethodnu godinu, na više od pola milijuna. U cijelom tom području električni su automobili predstavljali gotovo svaki peti prodani automobil.

Broj modela električnih automobila neprestano raste, za razliku od konvencionalnih modela automobila

U 2025. godini diljem svijeta bilo je dostupno oko 2.500 modela automobila. Gotovo 1.000 od njih bili su električni automobili, što je oko 40 posto ukupnog broja, u odnosu na oko 35 posto u 2024. godini. Ako se uračunaju i električni modeli na baterije i plug-in hibridni električni modeli, broj modela električnih automobila više se nego udvostručio u posljednjih pet godina. U 2025. godini broj modela električnih automobila dostupnih diljem svijeta povećao se za nešto više od 25 posto, što je veći porast od nešto više od petnaest posto zabilježenog u 2024. godini. Dostupnost hibridnih modela također se nastavila širiti, porastavši za više od deset posto u odnosu na prethodnu godinu na više od 200 modela u 2025. godini.

Ukupan broj modela električnih automobila mogao bi premašiti 1.100 u 2026. godini, na temelju nedavnih najava proizvođača originalne opreme (OEM), što predstavlja rast od oko petnaest posto u odnosu na prethodnu godinu. BEV vozila i dalje čine oko 65 posto svih modela električnih automobila, a udio je uglavnom stabilan od 2015. godine. Očekuje se da će udio PHEV-ova u ukupnim modelima električnih automobila pasti s oko 35 posto u 2026. na oko 30 posto do kraja desetljeća.

Najavljeno je oko 150 novih električnih modela za izlazak u 2026. godini, nakon čega slijedi otprilike 70 u 2027. i 40 u 2028. Gledajući dalje u budućnost, sedam modela već je najavljeno za 2029. godinu. Ukupno, najave sugeriraju da će dostupnost električnih modela u 2029. biti više nego 25 posto veća nego u 2025. godini.



KRISTINA ŠERIĆ SMOLEC



FOTO: UNSPLASH



MATKA
KNJIGOVODSTVENE USLUGE

- E-RAČUNI, DIGITALNA RAZMJENA DOKUMENATA
- USTROJ I VOĐENJE POSLOVNIH KNJIGA
- SASTAVLJANJE FINANIJSKIH IZVJEŠTAJA
- POREZNO SAVJETOVANJE
- PRAĆENJE ZAKONSKIH PROPISA
- REDOVITE KONZULTACIJE

Ksaverska cesta 47, 10000 Zagreb +385 1 4673 751 matka@knjigovodstvo-matka.hr www.knjigovodstvo-matka.hr



**MIKROSIVERIT
ZA DOM d.o.o.**

Kralja Zvonimira 29
22320 Drniš
098 248 061
info@mikrosiverit.hr
www.mikrosiverit.hr

**KAMENOLOM
PROIZVODNJA
KAMENIH
AGREGATA**



**SQ
OPLATE**

PROIZVODNJA
Čubica put 12, 21255 Čista prova
+385 21 720 087
+385 91 172 0087
info@oplate-situm.com

PRODAJA

SPLIT
+385 21 220 220
+385 91 209 0333
split@oplate-situm.com
komercijala@oplate-situm.com

ZAGREB
+385 01 2090 333
+385 99 3344 722
prodaja@oplate-situm.com
www.oplate-situm.com

proizvodnja,
prodaja,
najam i servis

**GRADEVINSKE
OPREME**

TVRTKA KOJA JE REKLA “NE” PENTAGONU I POKAZALA DA AI INDUSTRIJA MOŽE IMATI SAVJEST

Utrci za prevlast u generativnoj umjetnoj inteligenciji, Anthropic se dugo predstavljao kao “odgovornija” alternativa konkurentima poput OpenAI-ja i xAI-ja. Posljednjih mjeseci, međutim, našao se u središtu nekih od najvažnijih rasprava o budućnosti umjetne inteligencije — od suradnje, a potom i sukoba s Pentagonom oko vojne primjene naprednih modela, do najnovijih pregovora s Europskom unijom o pristupu njegovim najmoćnijim alatima za kibernetičku sigurnost. Upravo zato aktualna zbivanja oko tvrtke mogu poslužiti i kao svojevrsan pogled u budućnost odnosa između velikih AI kompanija, država i regulatora.

Početak lipnja okončani su višetjedni pregovori između Anthropica i Europske komisije, čiji su agenciji za kibernetičku sigurnost ENISA dopustili pristup svojem AI alatu za hakiranje Mythos.

Mythos je predstavljen početkom travnja, uz tvrdnju kako je riječ o alatu koja nadmašuje ljudske kapacitete u otkrivanju i iskorištavanju slabih točaka u kibernetičkoj zaštiti. To je neizbježno potaklo i sumnje da bi ga se moglo koristiti za hakiranje ključnih i osjetljivih sustava ako dospje u pogrešne ruke.

ENISA u ovom trenutku još nema aktiviran pristup Mythosu, ali se na tome ubrzano radi.

U nastojanju da uspori utrku u naoružanju potaknutu umjetnom inteligencijom, Anthropic je pristup Mythosu već ranije odobrio nekima od najvećih svjetskih tvrtki, između ostalih Amazonu, Appleu, Ciscu, Googleu, JPMorgan Chaseu i Microsoftu.

Poslovna strategija Anthropica, u kojoj sigurnost zauzima važno mjesto, početkom godine dovela ih je u sukob s američkim ministarstvom obrane. Napetosti su kulminirale nakon što je Pentagon tvrtku označio kao “rizik u sigurnosnom lancu”, što je otvorilo pitanja o granicama suradnje između privatnih AI kompanija i državnih institucija.

Anthropic je već surađivao s američkim obrambenim institucijama, ali je povukao crtu kod sigurnosnih ograničenja svojeg chatbota Claude. Tvrtka je odbila zahtjeve da se njihov model prilagodi za širi spektar vojnih primjena,

tvrdi da bi uklanjanje postojećih ograničenja povećalo rizik od nenadzirane uporabe umjetne inteligencije u vojnim operacijama.

Odmah potom je predsjednik Donald Trump naložio svim agencijama da smjesta prestanu koristiti njihovu tehnologiju, no neočekivanu saveznicu Anthropic je dobio u okružnoj sutkinji u Kaliforniji, koja je na neodređeno blokirala spomenuti pokušaj Pentagona.

“Ništa u mjerodavnom zakonu ne podupire orvelovsku ideju da se američku tvrtku može označiti kao potencijalnog protivnika i sabotera Sjedinjenih Država samo zato što izražava neslaganje s vladom.” — napisala je sutkinja Rita Lin u oštroj presudi na četrdeset i tri stranice.

Prije toga je gotovo stotinu i pedeset umirovljenih saveznih i državnih sudaca podnijelo podnesak amicus curiae u kojem su, kao i Microsoft te predstavnici drugih konkurentskih kompanija, podržali Anthropic u tom sukobu.

Bio je to i prvo veliko očitovanje otpora američkih tehnoloških tvrtki Trumpu i američkim vlastima.

Potvrdu da se njihov pristup ipak isplati dobili su krajem svibnja, kad je vrijednost Anthropica porasla na 965 milijardi dolara (829 milijardi eura). Tome je prethodila nova “runda” financiranja u kojoj su prikupili 65 milijardi dolara (55,8 milijardi eura) privatnog financiranja.

Time je pet godina stari Anthropic, najpoznatiji kao tvorac chatbota Claude, postao najvredniji startup na svijetu u području umjetne inteligencije, nadmašivši svojeg glavnog rivala OpenAI po tržišnoj vrijednosti i po prijavljenim prihodima.

Posljednjih tjedana rastu očekivanja da će Anthropic, koji su 2021. godine osnovali bivši rukovoditelji OpenAI-ja, te raketna i AI kompanija SpaceX Elona Muska, postati javno izlistane na burzi.

Slučaj Anthropica pokazuje da se rasprava o umjetnoj inteligenciji ubrzano udaljava od pitanja kvalitete chatbota, i sve više pretvara u pitanje moći. Tko će imati pristup najnaprednijim modelima, pod kojim uvjetima i uz kakav nadzor — postaje jednako važno kao i sama tehnologija. U tom novom okruženju uspjeh više neće ovisiti samo o tome tko može razviti najbolji AI, nego i o tome kome će javnost, regulatori i države biti spremni vjerovati.



Kristina Šerić Smolec
novinar

KOVAČIĆ
KONZALTING

**Vaš partner u svijetu znanja
i poslovne izvrsnosti!**

Kao vodeća nakladnička i konzultantska kuća,
posvećeni smo pružanju vrhunskih informacija
i stručne podrške vašem poslovanju.

Naša je misija pretvoriti kompleksne
izazove u jasna rješenja kroz pisanu
riječ i strateško savjetovanje.

5

TimeToTrust22

**Povjerenje je temelj svakog
uspješnog odnosa.**

Posabno ističemo naš prepoznatljivi brend TimeToTrust 22.

Kroz ovaj program nudimo specifične publikacije
usmjerene na izgradnju integriteta, povjerenja i
dugoročne održivosti u modernom poslovnim okruženju.
Naš Planer prvi je proizvod ovog novog brenda.



E-KNJIŽARA
KOVAČIĆ

Sva naša izdanja na jednom mjestu!

Tražite li stručnu literaturu, priručnike ili najnovije naslove
o savjetovanju? Naša online platforma nudi vam širok raspon
naslova – od slikovnica za djecu do stručne pravne,
računovodstvene, obrazovne i medicinske tematike.

Nudimo vam:

- trenutni pristup digitalnim i tiskanim izdanjima
- jednostavnu kupnju i sigurnu naplatu
- ekskluzivne materijale koji nisu dostupni
u klasičnim knjižarama

Posjetite nas i obogatite svoju profesionalnu
biblioteku već danas.

Iskustvo
Dugogodišnji
rad u sektoru
savjetovanja
i edukacije.

Inovacija
Prilagođavamo
se digitalnim
trendovima
i suvremenim
potrebama
tržišta.

Originalnost
Autentičan
pristup
kroz vlastite
brendove i
jedinstvena
rješenja.

Kvaliteta
Sadržaj koji
potpisuju
vrhunski
stručnjaci.

**Ne kopiramo
rješenja
– kreiramo
vlastite trendove
u izdavaštvu
i dizajnu.**

**Stvaramo
prepoznatljive
proizvode
koji nose
osobni pečat i
beskompromisni
stil.**

Zašto odabrati nas?

Naš rad nije samo posao, već potpis.

**Od jedinstvenih edukativnih izdanja do luksuznih lifestyle brendova
– svakom projektu pristupamo s vizijom koja nas izdvaja od konkurencije.**

Kontaktirajte nas: Kovačić konzalting d.o.o.

Adresa: Ivana Gundulića 3, 21220 Trogir, Hrvatska

• Web-stranica tvrtke: kovacic-konzalting.com

• Web-stranica brenda: timetotrust22.com E-knjižara: eknjizara-kovacic.com

E-mail adrese:

• kovacic.konzalting@gmail.com (Kovačić konzalting) • info@timetotrust22.com (Brend TimeToTrust 22)



LAGO NOVO

De Franceschijeva 66, 52100 Pula
098/ 443 203
servis.lagonovo@gmail.com
www.lagonovo.hr



**PRODAJA, MONTAŽA I SERVIS
RASHLADNIH UREĐAJA.**

**PROFESIONALNO ČIŠĆENJE
NAPA, KUHINJA I VENTILACIJE**

PINKLECMOJ
CESTOVNI PRIJEVOZ ROBE



Selčinska Ulica 15
10360 Sesvete

097 633 00 29
pinklecmoj@gmail.com

ŠPANJOLSKA I LITVA SU POKAZALE DA SE MOŽE, I HRVATSKA BI KONAČNO TREBALA POLOŽITI ISPIT

Raskorak između hrvatskog potencijala u razvoju pogona za proizvodnju struje iz obnovljivih izvora — a posebice one na sunce i vjetar — i razvoja stanja na terenu, već godinama nosi danak u nastavku ovisnosti o uvozu i skupljjoj električnoj energiji nego što bi to trebao biti slučaj.

Ukupna instalirana snaga svih raspoloživih elektrana u Hrvatskoj na dan 1. svibnja ove godine iznosila je 6.430 megavata (MW). Istina je da je instalirana snaga obnovljivih izvora 5.154 MW, no za to su zaslužne hidroelektrane koje su već desetljećima tradicionalni domaći pogon za proizvodnju struje.

Što se sunca i vjetra tiče, brojke pokazuju da se kapaciteti povećavaju, no ne može se reći da je ritam zadovoljavajuć. U prošloj godini kapacitet solarnih elektrana je povećan za oko 400 MW, a kod vjetroelektrana tek 72 MW.

Na početku svibnja je tako u solarnim elektranama Hrvatska imala instaliranu snagu od 1.470 MW, a u vjetroelektranama 1.282 MW.

U ovoj godini zasad nije bilo povećanja kapaciteta na vjetar, dok je kod sunčanih elektrana brojka bila 193 MW.

Pogledajmo sad primjere dvije zemlje Europske unije (EU) koje su zadnjih godina pokazale da se sve može odvijati puno brže ako postoji vizija i djelovanje.

U Litvi, koja je očito našla snažan motiv u odvajanju od ovisnosti o ruskim fosilnim gorivima, domaća potrošnja električne energije iz obnovljivih izvora skočila je s 15 posto prije pet godina, na 50 posto u protekloj godini, upravo zahvaljujući snažnim ulaganjima u energiju sunca i vjetra.

Instalirani kapacitet u solarnim elektranama je povećan s 225 MW u 2021. na 3.284 MW na kraju 2025. godine. To je godišnji prosjek rasta od 750 MW, što je gotovo dvostruko više nego u Hrvatskoj.

Sličnu dinamiku imala su i ulaganja u energiju vjetra. Naime, tu je kapacitet povećan sa 623 MW na 2.535 MW, što je dovoljno da se strujom opskrbi oko 1,5 milijuna kućanstava godišnje.

Brojke su u načelu nešto vrlo precizno, i kada se usporede stvarne promjene u Litvi i Hrvatskoj, vidljivo je da se može odraditi puno bolji posao od onoga što je Hrvatskoj uspjelo.

Koliko su pritom litavski građani zainteresirani za energetske tranzicije pokazuje i podatak da je broj prozjamera, koji proizvode i troše vlastitu energiju, bilo da je riječ o kućanstvima ili tvrtkama, porastao s 18,8 tisuća u 2021. na 174,5 tisuća u prošloj godini.

Tako se dogodilo da su u travnju ove godine sunce i vjetar pokrili 84 posto potražnje za strujom u Litvi.

Drugi primjer je Španjolska. Od 2019. godine ta je zemlja udvostručila proizvodne kapacitete na sunce i vjetar, dodavši novih više od 40 gigavata (GW). Jedino je Njemačka u EU dodala više novih kapaciteta u tom segmentu, ali to i nije čudo, jer je njemačko tržište električne energije dvostruko veće od španjolskog.

Što je posljedica? Posljedica je da je cijena električne energije u toj zemlji bitno pala, jer je snažno smanjen utjecaj plina na njezino oblikovanje. Tu treba napomenuti da se veleprodajna cijena određuje prema najvišoj cijeni proizvodnje, a kod sunca i vjetra ona je niža nego kod fosilnih goriva.

Od 2019. španjolska ulaganja u sunce i vjetar smanjila su utjecaj skupih fosilnih proizvodnih kapaciteta na cijenu struje za 75 posto. Od 2020. do 2024. ta je zemlja smanjila troškove uvoza električne energije više nego bilo koja druga u EU, čime je ostvarena ušteda od 13,5 milijardi eura.

Dimenziju transformacije potvrđuje činjenica da je Španjolska prije sedam godina bila među zemljama EU-a s najvišom cijenom struje, a sada je među najnižima.

Hrvatska je prošle godine uvozom pokrila 16 posto potrošnje električne energije, iako ima velik potencijal u suncu i vjetru. Razvoj obnovljivih izvora godinama su kočile spore administrativne procedure i neizvjesnost oko cijene priključka na mrežu, što je prema OIEH-u zastavljalo šezdesetak projekata vrijednih više od tri milijarde eura. HERA je u travnju napokon odredila jediničnu cijenu stvaranja tehničkih uvjeta u mreži visokog napona na 19 eura po kilovatu. Time je uklonjen jedan važan problem za investitore, ali ostaje pitanje može li elektroenergetska mreža pravodobno prihvatiti svu energiju iz novih solarnih i vjetroelektrana. Ključno je da se prikupljena sredstva doista ulože u razvoj mreže kako Hrvatska ne bi ponovno zapela na istom uskom grlu.



Igor Ilić
novinar



JAVNI BILJEŽNIK
ŽELJKA
MAROSLAVAC DIPL. IUR.

Avenija Dubrovnik 12
10000 Zagreb

098 232 247
info@notar-maroslavac.hr



 **Leonhard Moll**
Betonwerke

Alojzija Stepinca 4
32100 Vinkovci

+385 91 4255 835
+385 91 9102 242
+385 99 5439 468

ivan.medic@moll-betonwerke.de
www.moll-betonwerke.de/en

**PREDNAPREGNUTI
BETONSKI PRAGOVI**



RESTORAN
Orkan

Bukovačka 6
10000 Zagreb
098736598
rajko.tomas.orkan@gmail.com

CIJENE AVIOKARATA MOGLE BI SE MIJENJATI NA TJEDNOJ BAZI

Rast cijena mlaznog goriva, izazvan ratom na Bliskom istoku, mogao bi izazvati nezapamćenu krizu u zračnom prometu diljem svijeta.

Analitička kuća Cirium napravila je analizu prema kojoj će u svibnju biti oko 13.000 letova i približno dva milijuna sjedala manje, u čemu prednjače Njemačka i Turska, odnosno Lufthansa i Turkish Airlines.

The Guardian piše kako 41 posto europskog zrakoplovnog goriva prolazi kroz Hormuški tjesnac, a tržišni analitičari Kpler pokazali su da su globalne isporuke mlaznog goriva i kerozina pale ispod 2,3 milijuna tona prošli tjedan, što je najniža razina u povijesti.

„Svijet koristi oko 100 milijuna barela nafte dnevno, većinom s naftnih polja, a malo izlazi uz plin. U normalnim okolnostima, oko 15 milijuna barela dnevno prošlo bi kroz Hormuz“, pojasnio je Richard Green, profesor održivog energetskeg poslovanja na Imperial Collegeu u Londonu.

Prije nego što ga eventualno nestane, gorivo bi moglo postati jako skupo. Amrita Sen, osnivačica konzultantske tvrtke Energy Aspects, rekla je za FT da će sve zalihe biti iscrpljene.

„U biti možete odabrati broj kada je riječ o cijeni nafte. Jednostavno nećemo imati nikakve rezerve“, upozorila je.

Učinci krize već se mogu primijetiti pa je tako Lufthansa nedavno objavila kako smanjuje broj letova za 20.000, dok je Spirit Airlines ovoga vikenda bankrotirao.

Povećanje cijena najavili su Virgin Airlines i IAG, vlasnik British Airwaysa, a EasyJet jamči da ranije kupljene karte neće poskupjeti neovisno o situaciji s gorivom.

Jenny Southan, osnivačica Globetrendera, još u ožujku je provela anketu među rukovoditeljima u turističkoj industriji kojih je čak 49 posto istaknulo kako očekuju tjedne fluktuacije cijena.

Samim time, u najcrnjem scenariju mogla bi biti ugrožena i predstojeća turistička sezona, što bi nedvojbeno pogodilo i Hrvatsku.

ZAŠTO SAD ULAŽU MILIJARDE U ENERGETSKE PROJEKTE NA BALKANU?

Otkad je američki predsjednik Donald Trump preuzeo dužnost prošle godine, Washington i Bruxelles sukobljavaju se oko trgovine, podrške Ukrajini i vojnih izdataka. Sada postoji novo bojno polje: Zapadni Balkan. Jedinstveno pozicionirane na raskrižju interesa EU i SAD-a, kao i ruskog i kineskog utjecaja, zemlje u regiji privukle su pozornost svjetskih supersila, započevši utrku za iskorištavanje svog statusa u nastajanju, ranjivosti i slabih gospodarstava.

Američki investitori nedavno su investirali u brojne energetske projekte u Albaniji, Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini, zemljama koje žele okončati svoju ovisnost o ruskim opskrbama.

„Predsjednik Trump otvara novo doba suradnje s južnom, srednjom i istočnom Europom“, rekao je američki ministar energetike Chris Wright novinarima na poslovnom forumu Inicijative triju mora u Dubrovniku u Hrvatskoj.

Sukob interesa istaknut je prošli tjedan kada su Sjedinjene Države uložile najviše novca u Zapadni Balkan u posljednjih nekoliko godina, sklopivši nekoliko ugovora vrijednih milijarde o izvozu plina i razvoju umjetne inteligencije u Albaniji, Bosni i Hrvatskoj. Središnji dio je projekt plinovoda Južna interkonekcija između Bosne i Hrvatske, vrijedan 1,5 milijardi dolara, koji će povezati Bosnu i Hercegovinu s hrvatskim terminalom za ukapljeni prirodni plin na otoku Krku i širim paneuropskim plinskim mrežama.

Bosni je potrebno da se stvari pokrenu, i to brzo. Trenutno je u potpunosti ovisna o ruskim fosilnim gorivima uvezenim putem plinovoda Turski tok.

Ključno je da je terminal na Krku glavni kanal američkog ukapljenog prirodnog plina (LNG) na europski kontinent, a sporazum, koji su potpisale i Sjedinjene Države, osigurat će da još više američke energije stigne u regiju. Čini se da se balkanske zemlje okreću Sjedinjenim Državama nakon godina neuspjeha u osiguravanju financiranja koje im je potrebno od Europe.

„Niska ulaganja dugo muče Balkan“, prema Davidu J. Kostelancku, nerezidentnom višem suradniku Programa demokratske otpornosti pri Centru za analizu europske politike (CEPA), koji kaže da „energetska sigurnost u jugoistočnoj Europi više nije periferno ekonomsko pitanje - to je ključna briga američke nacionalne sigurnosti.“ „Usredotočivanjem na diplomatski angažman i olakšavanjem financiranja... SAD može potaknuti ulaganja u energetske sektor koji povećava konkurentnost i osigurava sigurnost, uključujući mehanizme kibernetičke sigurnosti i provjere ulaganja koji otkrivaju pokušaje zlonamjernih aktera da steknu utjecaj.“

I Bruxelles i Washington podržavaju odvajanje Balkana od ruske energetske pupčane vrpce. No energetska politika sada se mijša u utrku za utjecaj, suprotstavljajući dva glavna grada jedan drugome. Kako bi utrla put sporazumu o plinovodu, Bosna je izmijenila zakonodavstvo i odredila privatnu američku tvrtku, AAFS Infrastructure and Energy, kao glavnog investitora.

Novi zakon značio je da nema otvorenog natječaja, što je razljutilo Bruxelles i navelo Transparency International da upozori na stvaranje „opasnog presedana“. Dužnosnici u Bosni također kažu da njihov dogovor s američkim investitorima dolazi u pokušaju da se pomogne u ostvarenju cilja samog bloka da zaustavi sav uvoz ruske energije do 1. siječnja 2028.

To je težak zadatak za Bosnu, koja nema vlastitu proizvodnju plina i u potpunosti je ovisna o Rusiji, koja joj godišnje isporučuje 225 milijuna kubičnih metara plina. S obzirom na to da se izgledi za članstvo u EU čine dalekima, čini se da je Bosna odlučila ignorirati upozorenje Europe da „pažljivo razmotri svoje obveze“ prilikom potpisivanja ugovora o energetskim projektima i da nastavi s američkim ulaganjima.

Bosna se čak pridružila američkoj inicijativi za jačanje opskrbe energijom u regiji, a ministar vanjskih poslova Elmedin Konaković rekao je za Balkanski servis RFE/RL-a da je „to ekonomski značajno za zemlju“. Američki ekonomski interes u regiji dodatno je potaknut usvajanjem „Zakona o demokraciji i prosperitetu Zapadnog Balkana“ od strane Kongresa u veljači, koji, između ostalog, obvezuje Sjedinjene Države na intenziviranje gospodarske suradnje. Prošlog tjedna, glavni grad Kosova, Priština, bio je domaćin Američke investicijske konferencije s ciljem privlačenja američkih tvrtki za ulaganje u brojne projekte, poput novog autobusnog kolodvora i bolnice u gradu, izgradnje obilaznice i više objekata sportske infrastrukture.

Američka investicijska grupa Pantheon Atlas potpisala je pismo namjere sa svojim lokalnim partnerom Končar o izgradnji centra za razvoj i podatke umjetne inteligencije vrijednog 58 milijardi dolara u središnjoj Hrvatskoj sljedeće godine s planiranim kapacitetom električne energije od milijardu gigavata.

U međuvremenu, Albanija je u Tirani potpisala 20-godišnji okvirni sporazum o opskrbi američkog uvoza LNG-a, vrijedan 6 milijardi dolara, kojim se lokalnog dobavljača energije Albgaz povezuje s američkom tvrtkom Venture Global i grčkom tvrtkom Aktor. Dužnosnici su dodali da, iako je trenutni fokus na Albaniji, Bosni i Hrvatskoj, postoji snažan osjećaj da je ova nova politika zamišljena kao regionalna.

Srbija, Sjeverna Makedonija i Crna Gora smatraju se logičnim sljedećim koracima ako se početni projekti održe, posebno dok Washington pokušava izgraditi integriraniji energetski i digitalni koridor diljem Zapadnog Balkana.



“We look at your project like it’s ours”



A leading consulting firm in Croatia, providing comprehensive, reliable, and efficient support in project documentation, legal and economic advisory services, and full-scope project management across the entire region.

