

**Ekonomski modeli obnove
- Business plan –**

Autorica: Dr.sc. Irena Đokić

**Naručitelj: Zavod za prostorno uređenje Grada Zagreba
Veljača 2023.**

Prilog „*Ekonomski modeli obnove - Business plan*“ (Ugovor od djelu, KLASA: 401 – 02/22-01/26, URBROJ 251 – 470 – 01 – 22- 8) zaključen dana 10. studenog 2022. izrađuje se za potrebe izrade Programa cjelovite obnove povijesne jezgre Grada Zagreba (Program)

Sadržaj

| | |
|---|----|
| POPIS SKRAĆENICA | 3 |
| Popis tablica, slika i grafikona | 4 |
| 1. Uvod | 5 |
| 2. Strateški okvir za planiranje u Republici Hrvatskoj | 6 |
| 2.1. Regulatorni okvir | 6 |
| 2.2. Strateški i razvojni projekti | 7 |
| 3. Akcijski plan | 8 |
| 4. Potencijalni modeli upravljanja procesom cjelovite obnove | 14 |
| 5. Mogućnosti financiranja projekata putem različitih izvora financiranja | 16 |
| 7.1. Višegodišnji financijski okvir 2021.-2027. (VFO) | 18 |
| 7.2. Nacionalni plan oporavka i otpornosti | 20 |
| 7.2.1. Inicijativa: Obnova zgrada | 24 |
| 7.2. Fond solidarnosti Europske unije | 26 |
| 7.3. Financijske institucije | 27 |
| 7.3.1. Razvojne banke | 27 |
| 7.3.2. Europska banka za obnovu i razvoj | 28 |
| 7.3.3. Europska investicijska banka | 29 |
| 7.3.4. Razvojna banka Vijeća Europe | 30 |
| 7.3.5. Međunarodna banka za obnovu i razvoj, dio grupe Svjetske banke | 30 |
| 7.3.6. Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) | 31 |
| 7.4. Ostali izvori financiranja | 32 |
| 7.4.1. Investicijske i komercijalne banke | 32 |
| 7.4.2. Druge financijske institucije i izvori financiranja projekata | 32 |
| 7.4.3. Zelena energetska zadruga - ZEZ | 33 |
| 6. Alternativni modeli financiranja projekata | 33 |
| 7. Opći pristup određivanju modela financiranja projekata | 37 |
| 8. Primjeri obnove u drugim gradovima | 38 |
| 9.1. Christchurch | 38 |
| 9.2. Nepal | 40 |
| 9.3. Projekt razvoja gradske četvrti Carlsberg | 41 |
| 9. Zaključci i preporuke | 43 |

POPIS SKRAĆENICA

| | |
|--------|--|
| APN | Agencija za posredovanje nekretninama |
| BMVI | Instrument za financijsku potporu u području upravljanje granicama i vizne politike |
| CEB | Council of Europe Bank (Banka Vijeća Europe) |
| EBRD | European Bank for Reconstruction and Development (Europska banka za obnovu i razvoj) |
| EFJP | Europski fond za jamstva u poljoprivredi |
| EFPRA | Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu |
| EFRR | Europski fond za regionalni razvoj |
| EIB | European Investment Bank (Europska investicijska banka) |
| EPFRR | Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj |
| ESCO | Energy Service Company |
| ESF | Europski socijalni fond |
| FAMI | Fond za azil, migracije i integraciju |
| FPT | Fond za pravednu tranziciju |
| FSEU | Fond solidarnosti EU |
| FUS | Fond za unutarnju sigurnost |
| FZOEU | Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost |
| HBOR | Hrvatska banka za obnovu i razvoj |
| IBRD | International Bank for Reconstruction and Development (Međunarodna banka za obnovu i razvoj) |
| ICSID | International Centre for Settlement of Investment Disputes (Međunarodni centar za rješavanje investicijskih sporova) |
| IDA | International Development Association (Međunarodna razvojna asocijacija) |
| IFC | International Finance Corporation (Međunarodna financijska korporacija) |
| IPF | Investment Project Financing |
| ITP | Integrirani teritorijalni program |
| JLS | Jedinica lokalne samouprave |
| JP(R)S | Jedinica područne (regionalne) samouprave |
| KfW | Kreditanstalt für Wiederaufbau |
| MEUR | milijuna EUR |
| MIGA | Multilateral Investment Guarantee Agency (Multilateralna garancijska agencija za investicije) |
| MKM | Ministarstvo kulture i medija |
| MPUGDI | Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine |
| NBS | Nature Based System |
| NDRRMA | National Disaster Risk Reduction and Management Authority |
| NGEU | Next generation EU (EU sljedeće generacije) |
| NPOO | Nacionalni plan oporavka i otpornost |
| NRS | Nacionalna razvojna strategija |
| ITP | Integrirani teritorijalni program |
| PCO | Program cjelovite obnove |
| PKK | Program Konkurentnost i kohezija 2021. - 2027. |
| PRGZ | Plan razvoja Grada Zagreba |
| PULJP | Program učinkoviti ljudski potencijali 2021. – 2027. |
| RH | Republika Hrvatska |
| RRF | Recovery and resilience Facility (Fond za oporavak i otpornost) |

| | |
|-----|--------------------------------|
| SPV | Special purpose vehicle |
| VFO | Višegodišnji financijski okvir |
| WB | World Bank (Svjetska banka) |
| ZEZ | Zelena energetska zadruga |

Popis tablica, slika i grafikona

| | |
|--|----|
| Tablica 1 Popis pokazatelja praćenja provedbe Programa cjelovite obnove (prijedlog)..... | 11 |
| Tablica 2 Osnovne informacije o ponovnom razvoju gradske četvrti Carlsberg..... | 42 |
| Slika 1 Plan gradske četvrti Carlsberg | 42 |
| Slika 2 Gradska četvrt Carlsberg | 43 |

1. Uvod

Grad Zagreb je 22. ožujka 2020. godine pogodio potres magnitude 5,5 prema Richterovoj ljestvici. Taj, kao i niz naknadnih potresa uzrokovali su veliku materijalnu štetu na području čitavog Grada¹. Na području šireg gradskog centra, osobito Donjeg i Gornjeg grada i Kaptola, nastala je materijalna šteta na objektima svih mogućih namjena i vrsta, a u mnogim objektima javne namjene ili u javnom vlasništvu (države ili Grada) kao npr. škole, vrtići, tijela javne uprave (uredi, agencije, javne ustanove itd.), privremeno su obustavljene djelatnosti i aktivnosti te su izmještene na druge lokacije na području Grada. Stradali su i objekti u privatnom vlasništvu, te je dio stanovništva privremeno (barem zasada) iselio iz ovih dijelova Grada.

Područje šireg gradskog centra je već dulje vremena suočeno s iseljavanjem/smanjenjem broja stanovnika, smanjenjem obujma maloprodajne i obrtničke djelatnosti te pružanja usluga svojstvenih manjim gradskim cjelinama („kvartovima“). Ovakvi trendovi primijećeni su i u mnogim drugim europskim i svjetskim gradovima, pa Zagreb nije iznimka. Obzirom na uočene negativne promjene, Grad traži načine zaustavljanja trenutnih nepovoljnih trendova te rješenja oživljavanja gradskog središta privlačenjem stanovništva, osiguravanjem osnovnih javnih i društvenih usluga, omogućavanjem boljih uvjeta pružanja usluga i drugih usluga od važnosti za svakodnevno funkcioniranje stanovništva ovog gradskog područja. Posljedice potresa dodatno su naglasile potrebu za što bržim, no prije svega učinkovitim djelovanjem u cilju ostvarenja pozitivnih promjena u središtu glavnog hrvatskog grada.

Nakon potresa, Zavod za prostorno uređenje Grada Zagreba počeo je s izradom Programa cjelovite obnove povijesne jezgre Grada Zagreba (Program). Obzirom na složenost procesa obnove povijesne jezgre Grada Zagreba, za potrebe Programa izrađene su sljedeće sektorske studije/elaborati:

1. Prostorna dokumentacija
2. Konstruktorski modeli obnove
3. Sociološke studije
4. Urbanistički modeli obnove
5. Imovinskopravni modeli obnove
6. Ekonomski modeli obnove
7. Klima i zelena infrastruktura
8. Energetska tranzicija
9. Unaprjeđenje mobilnosti i prometnog sustava
10. Kružno gospodarstvo
11. Identitetski sustavi
12. Konzervatorski modeli
13. Projektantski modeli obnove (Scenariji I i II).

Sektorske studije/elaborati su pitanje obnove posebno obradili na jednom donjogradskom bloku, tzv. Bloku 19, koji je omeđen ulicama Ilica, Frankopanska, Dalmatinska i Medulićeva, te na Gornjem gradu i Kaptolu. Ovaj je blok po mnogočemu sličan većini donjogradskih blokova te može poslužiti kao polazište za primjenu rješenja u procesu obnove svih (ili većine) ostalih donjogradskih blokova.

¹ U potresu u ožujku utvrđena je ukupna šteta od 11,5 mlrd. EUR (Grad Zagreb, Zagrebačka i Krapinsko-zagorska županija) (NPOO, 2021.).

Osnovni nalazi i zaključci te sažeci studija integrirani su u nacrt Programa cjelovite obnove povijesne jezgre Grada Zagreba koji je kvalitetna i sveobuhvatna osnova za provedbu daljnjih aktivnosti vezanih uz njegovu provedbu.

Kako bi se program cjelovite obnove povijesne jezgre uspješno proveo, potrebno je izraditi svojevrsni plan aktivnosti (Akcijski ili Operativni plan), odrediti nositelje i su-nositelje provedbe planiranih mjera/projekata/aktivnosti, te identificirati modele upravljanja i financiranja obnove, kao i iznalaženja mogućih izvora sredstava (povrh gradskog proračuna) kojima bi se obnova mogla (su)financirati. Postojeći nacrt Programa potrebno je nadopuniti dijelovima relevantnim za njegovu provedbu, što je predviđeno ovim projektnim zadatkom. U tu svrhu potrebno je učiniti sljedeće:

- Upoznati se s postojećom dokumentacijom (stručne studije/elaborati) izrađenom za potrebe Programa, te ostalom relevantnom dokumentacijom za potrebe provedbe ovog projektnog zadatka;
- Dati kratak osvrt na pristup obnovi primijenjen na Bloku 19;
- Izraditi nacrt Akcijskog plana temeljem mjera/projekata/aktivnosti predloženih u nacrtu Programa te ga po potrebi nadopuniti/obogatiti mjerama/projektima/aktivnostima relevantnim za provedbu Programa;
- Utvrditi nositelje/su-nositelje provedbe mjera/projekata/aktivnosti utvrđenih Akcijskim planom
- Izraditi nacrt konceptualnog modela upravljanja i organizacije provedbe Programa (napomena: model će biti predložen na višoj razini upravljanja i organizacije odnosno za područja Donjeg i Gornjeg grada i Kaptola; u kasnijoj fazi za svaki pojedinačni projekt zbog svojih specifičnosti obzirom na vrstu, namjenu, planirano razdoblje provedbe, način financiranja i druge elemente bit će potrebno utvrditi model upravljanja i organizacije, a što nije predmet ovog projektnog zadatka);
- Predložiti mogućnosti financiranja projekata te utvrditi mogućnosti financiranja po skupinama mjera/projekata/aktivnosti (ovisno o mogućnostima grupiranja mjera po skupinama i raspoloživim informacijama o pojedinim mjerama);
- Izraditi zaključke i dati preporuke za provedbu Programa.

U nastavku studije obuhvaćeni su elementi koji čine okosnicu razumijevanja strateškog planiranja i izrade strateških planskih akata, te potrebe usklađenosti Programa cjelovite obnove sa strateškim planskim aktima višeg reda.

2. Strateški okvir za planiranje u Republici Hrvatskoj

2.1. Regulatorni okvir

Jedinice područne (regionalne) samouprave dužne su sukladno Zakonu o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske izraditi i usvojiti srednjoročne strateške planske akte, odnosno planove razvoja. Grad Zagreb u postupku je izrade nacrtu Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do 2027. godine (PRGZ). Tijekom izrade nacrtu PRGZ, uzimaju su u obzir strateški planski akti višeg reda, te postojeći sektorski i višesektorski strateški planski akti višeg reda. Svrha izrade i provedbe Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do 2027. godine je identifikacija niza mjera koje je potrebno provesti kako bi se postigli razvojni ciljevi Grada te koordinirali akteri razvoja i aktivnosti koje provode s ciljem poboljšanja stanja u pojedinim područjima razvoja. U proces izrade uključeni su predstavnici gradskih ureda, javnih poduzeća Grada Zagreba, predstavnici gospodarskih udruženja i socijalnih partnera, akademska i znanstvena zajednica, organizacije civilnoga društva, a zainteresirana javnost će imati mogućnost kroz postupak e-savjetovanja iskazati svoje mišljenje o nacrtu Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do 2027. godine. Provedbom PRGZ obuhvaćene su različite ciljne

skupine: gospodarstvenici, poduzetnici, obrtnici, građani županije, djeca i mladi svih uzrasta, djelatnici javnog sektora, organizacije civilnog društva/nevladine organizacije, poljoprivrednici itd., a predviđenim mjerama očekuje se da će se odgovoriti na njihove prepoznate potrebe te u skladu s potencijalima županije.

2.2. Strateški i razvojni projekti

Zakonom o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske definirani su:

- **Projekt** - projekt je niz međusobno povezanih aktivnosti koje se odvijaju određenim redoslijedom radi postizanja ciljeva unutar određenoga razdoblja i određenih financijskih sredstava
- **Razvojni projekt** - projekt čiji je nositelj javno tijelo i kojim se pridonosi postizanju razvojnih smjerova i strateških ciljeva definiranih u okviru akata strateškog planiranja od nacionalnog značaja, od značaja za jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave te akata povezanih s okvirom za gospodarsko upravljanje EU-a i s korištenjem fondova EU-a.

Strateški projekti nisu definirani Zakonom o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske međutim naznačeni su u Uputama za izradu planova razvoja jedinica područne (regionalne) samouprave (Upute). U Uputama se navode informacije koje je potrebno navesti za svaki strateški projekt pri izradi terminskog plana provedbe strateških projekata važnih za razvoj JP(R)S-a iz nadležnosti JP(R)S-a ili povezanih tijela za svaki strateški projekt te onih strateških projekata koji nisu u nadležnosti JP(R)S. Ukoliko postoje strateški projekti utvrđeni razvojnim sporazumom ili prijedlozi strateških projekata važnih za razvoj županije ili urbanog područja koji izravno doprinose ostvarenju posebnih ciljeva utvrđenih u planu razvoja, tada u ovom dijelu sadržaja nositelj izrade akta za svaki strateški projekt navodi:

- kratki opis svrhe strateškog projekta i način doprinosa ostvarenju pojedinog posebnog cilja te podatak o doprinosu strateškog projekta ostvarenju pojedinog posebnog cilja u planu razvoja,
- podatak o nositelju provedbe i lokaciji provedbe strateškog projekta,
- podatke o planiranim rokovima početka i završetka provedbe strateškog projekta,
- podatke o ključnim točkama ostvarenja strateškog projekta, s planiranim rokovima postignuća,
- ukupnu procijenjenu vrijednost strateškog projekta s naznačenim proračunskim pozicijama na kojima će se planirati sredstva za provedbu. Za strateške projekte od značaja za JP(R)S čija provedba i financiranje nisu u nadležnosti JP(R)S, ali je njihov utjecaj značajan za razvoj JP(R)S-a (npr. (projekti javnih tijela i institucija s nacionalne razine) navodi se samo procijenjena vrijednost strateškog projekta. Sukladno Uputama u akcijskom planu i provedbenom programu navode se mjere kojima JP(R)S unutar svoje nadležnosti podržava takve strateške projekte (npr. mjere povezane sa izmjenom GUP-a i sl.), te se navode oni strateški projekti za koje je s nosiocima provedbe usuglašen terminski plan provedbe u okvirima važenja plana razvoja (npr. strateški projekt će barem započeti u razdoblju trajanja akta).

Obnova grada Zagreba nakon potresa je složen i dugotrajan posao, te zasigurno od velike važnosti ne samo za grad Zagreb nego i neposrednu okolicu Zagreba, te za Republiku Hrvatsku u cjelini. Glavni je grad samo po sebi središte (poprište) niza funkcija i aktivnosti, a osim nekolicine hrvatskih gradova, Zagreb postaje sve više prepoznat i u daleko širim geografskim okvirima. Stoga je obnova i revitalizacija generacijski imperativ i s pravom im se može pristupiti kao jednom od najvažnijih razvojnih/strateških gradskih projekata (premda će se u osnovi sastojati od niza manjih projekata veće ili manje složenosti i u različitim sektorima/područjima, obzirom da obnova središnjeg dijela grada podrazumijeva daleko više od fizičke obnove zgrada, objekata i cjelina). Integrirani pristup, međudjelovanje različitih struka i očuvanje kao i davanje života obnovljenim prostorima, put su ka stvaranju središnjeg Zagreba modernim/suvremenim ugodnim mjestom za stanovanje i uživanje u povijesno-kulturnim

vrijednostima, očuvanom identitetu i doživljajima koje omogućuje zeleni prostori, koridori i parkovi. Kao takav, nužno je da barem neka od komponenti ovog velikog poduhvata uđe u Plan razvoja Grada Zagreba za razdoblje 2021.-2027.

3. Akcijski plan

Sukladno Zakonu o obnovi zgrada oštećenih potresom na području Grada Zagreba, Krapinsko-zagorske županije, Zagrebačke županije, Sisačko-moslavačke županije i Karlovačke županije (Narodne novine 102/20, 10/21, 117/21) Zavod za prostorno uređenje Grada Zagreba izrađuje Program cjelovite obnove povijesne urbane cjeline Grada Zagreba. Spomenutim Zakonom nije određen sadržaj Programa niti elementi koje Program minimalno treba sadržavati. Slijedom navedenog ne postoji niti obveza izrade provedbenog dijela Programa u obliku Akcijskog ili Operativnog plana ili Plana aktivnosti. Obzirom da je važno da Program cjelovite obnove s provedbom krene što prije, Akcijski plan može biti koristan alat s jasno naznačenim mjerama, projektima i aktivnostima koje je potrebno provesti. U nacrtu Programa cjelovite obnove predstavljeni su vremenski okviri u kojima se očekuje provedba predloženih projekata, mjera i aktivnosti: kratkoročno, srednjoročno te dugoročno. U ovom dijelu navedene su i vizije za svaki segment sukladno područjima djelovanja odnosno temi. Nacrt vremenskog okvira poslužio je kao podloga za razradu predložaka prijedloga Akcijskog plana s nositeljima/su-nositeljima provedbe projekata, mjera i aktivnosti. Predložak Akcijskog plana sadrži sljedeće elemente:

- 1. Popis mjera, projekata i aktivnosti** koje je potrebno provesti u kratkom, srednjem i dugom roku; mjere, projekti i aktivnosti grupirane su prema područjima koja su obrađena u sektorskim studijama/istraživanjima; izdvojen je i popis projekata koje je potrebno pokrenuti u kratkom roku;
- 2. Identificiranih potencijalnih nositelja, su-nositelja i dionika** uključenih u provedbu, obzirom na svoju nadležnost i odgovornosti koje iz njihove nadležnosti proizlaze;
- 3. Razdoblje provedbe** – temeljem vremenskih okvira prepoznatih u Programu cjelovite obnove povijesne urbane cjeline Grada Zagreba, mjere, projekti i aktivnosti su u sveobuhvatnom Akcijskom planu razvrstani prema očekivanom razdoblju realizacije na kratkoročne (čija se realizacija očekuje do kraja 2024. godine), srednjoročne (čija se realizacija očekuje do 2027. godine), te dugoročne (s očekivanom realizacijom do 2050.), dok se u dijelu Akcijskog plana koji se odnosi na razdoblje do kraja 2024. godine, mjere, projekti i aktivnosti mogu razvrstati prema tromjesečnim razdobljima očekivane realizacije;
- 4. Pokazatelji** – kako bi se pratio napredak u provedbi Programa, u predlošku Akcijskog plana predviđeno je utvrđivanje ključnih pokazatelja provedbe. Kada se definira konačni akcijski plan (zajednički usuglase mjere, projekti i aktivnosti koje je potrebno provesti), bit će moguće definirati i odgovarajuće pokazatelje. Za pokazatelje je potrebno utvrditi polazne vrijednosti, te ciljne vrijednosti u srednjem i dugom roku (ako je primjenjivo). Temeljem utvrđenih vrijednosti pokazatelja, prati se i vrednuje napredak te eventualna odstupanja od provedbe Programa. Uočena odstupanja od ciljanih vrijednosti ujedno predstavljaju osnovu za eventualnu reviziju Programa i samog Akcijskog plana te oblikovanje odgovarajućih mjera, projekata i aktivnosti usmjerenih na ostvarivanje poželjnih i objektivno ostvarivih vrijednosti. Kako bi se olakšao odabir ključnih pokazatelja, izrađena je tablica s prijedlogom pokazatelja temeljem kojih je moguće pratiti napredak u realizaciji Programa cjelovite obnove (vidi Tablicu 1 Popis pokazatelja praćenja provedbe Programa cjelovite obnove (prijedlog)). Radi se o inicijalnom popisu predloženih

pokazatelja koji može biti nadopunjen dodatnim relevantnim pokazateljima, ovisno o konačnom popisu mjera, projekata i aktivnosti definiranih Akcijskim planom;

5. Poveznice sa širim strateškim okvirom sukladno Zakonu o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem RH (NN 123/17, 151/22):

- Grad Zagreb izradio je i usvojio Provedbeni program Grada Zagreba za razdoblje od 2021. do 2025. godine kao kratkoročni akt strateškog planiranja, a čije trajanje prati mandat gradonačelnika. Njime se osigurava provedba posebnih ciljeva utvrđenih Nacrtom plana razvoja Grada Zagreba i strateških ciljeva utvrđenih Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine i poveznica je s višegodišnjim proračunom Grada Zagreba. Predložene mjere, projekti i aktivnosti, ukoliko se financiraju iz Proračuna Grada Zagreba, moraju biti usklađene s Provedbenim programom Grada Zagreba.
- Grad Zagreb u postupku je izrade nacрта Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do 2027. godine. Nacrt strateškog okvira predviđa 18 ciljeva koje je potrebno ostvariti kako bi se ostvarila vizija razvoja Grada Zagreba u predviđenom razdoblju. Premda se Program cjelovite obnove ne oslanja izravno na Zakon o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem RH, u cilju usklađenosti planskih dokumenata, mjere, projekti i aktivnosti predviđene Akcijskim planom, poželjno je uskladiti s ciljevima predviđenima Planom razvoja.
- Svi planski akti koji se donose na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini, sukladno Zakonu o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem RH moraju biti usklađeni s temeljnim razvojnim dokumentom RH, Nacionalnom razvojnom strategijom do 2030. godine (NRS 2030). Stoga je poželjno da se mjere, projekti i aktivnosti usklade i sa strateškim ciljevima postavljenima u NRS 2030, što je u Akcijskom planu omogućeno odabirom odgovarajućeg cilja za svaku mjeru, projekt ili aktivnost.

6. Napomena - u ovom dijelu mogu biti navedene pretpostavke/uvjeti/rizici ili druge korisne informacije vezane uz pripremu i/ili provedbu mjere, projekta ili aktivnosti).

Akcijski plan sastoji se od tablice sa sveobuhvatnim Akcijskim planom koji sadrži sve planirane mjere, projekte i aktivnosti te tablice Akcijskog plana koja obuhvaća mjere, projekte i aktivnosti koje je potrebno provesti u kratkom roku. Obzirom da Akcijski plan podrazumijeva identificiranje nositelja, su-nositelja i dionika koji će sudjelovati u njegovoj provedbi, kako bi se isti na odgovarajući način popunio potrebno ga je dopuniti u uskoj suradnji i komunikaciji prvenstveno s potencijalnim nositeljima i su-nositeljima u čijoj nadležnosti je provedba Programa cjelovite obnove i koji će biti odgovorni za provedbu planiranih mjera, projekata i aktivnosti, a potom i ostalim relevantnim dionicima. Akcijski plan je dinamičkog karaktera i potrebno ga je redovito ažurirati i po potrebi revidirati u skladu s promjenama i okolnostima koje utječu na njegovu provedbu. Cjelovita obnova povijesne urbane cjeline Grada Zagreba je prioritet Grada Zagreba, a istovremeno značaj tog složenog i dugotrajnog zadatka predstavlja i nacionalni interes obzirom da se radi o glavnom gradu koji time nosi specifične funkcije (za razliku od ostalih hrvatskih gradova), njegovom najužem središtu i reprezentativnom prostoru koji trenutno nije odgovarajuće kvalitete. Stoga je u obnovi ključna suradnja između Grada Zagreba, tijela javne i državne uprave, osobito Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, Ministarstva kulture, Ministarstva mora, prometa i infrastrukture, Ministarstva gospodarstva te drugih nadležnih institucija koji svojim djelovanjem mogu značajno pridonijeti ubrzanju procesa obnove. Za predviđene mjere, projekte i aktivnosti identificirani su izvori financiranja (vidi Poglavlje 5 Mogućnosti financiranja projekata putem različitih izvora

financiranja), a u Prilogu 1, nalazi se predložak Akcijskog plana koji može poslužiti kao polazna osnova za njegovu daljnju razradu.

Tablica 1 Popis pokazatelja praćenja provedbe Programa cjelovite obnove (prijedlog)

| Redni br. | Popis mjera/projekata/aktivnosti | POKAZATELJ |
|-----------|--|---|
| 1 | Uspostava funkcionalne platforme s cjelovitom bazom svih raspoloživih podataka | Uspostavljena funkcionalna platforma |
| 2 | Definiranje i izrada cjelovitog pravnog modela urbane obnove | Donesen i u primjeni cjeloviti pravni model urbane obnove |
| 3 | Mapiranje napuštenih prostora unutar povijesne jezgre GZ | Izrađena mapa napuštenih prostora povijesne jezgre GZ |
| 4 | Razvoj i implementacija modela kružnog programiranja unutar povijesne jezgre GZ | Uspostavljen i implementiran model kružnog programiranja unutar povijesne jezgre GZ |
| 5 | Priprema projekta kružne obnove bloka_19 | Izrađen projekt kružne obnove bloka_19 i definirani izvori financiranja |
| 6 | Revitalizacija javnih/zelenih prostora (zapuštenih i primarno važnih) na području povijesne urbane cjeline | Površina revitaliziranih, prethodno zapuštenih i primarno važnih, javnih/zelenih prostora na području povijesne urbane cjeline |
| 7 | Unaprjeđenje prometne regulacije za pješake i automobile (poboljšanje za stanare) | Površina za potrebe pješaka Broj prometnih nezgoda Broj ozlijeđenih/smrtno stradalih u prometu Postavljena odgovarajuća signalizacija Broj vozila u prometu Duljina biciklističkih staza Razina buke (u dB) |
| 8 | Smanjenje/Izmještanje tranzitnog prometa | Broj tranzitnih vozila |
| 9 | Rješavanje prometa u mirovanju | Broj vozila u mirovanju Površina područja namijenjenih prometu u mirovanju Površina individualnog motornog prometa u mirovanju prenamijenjena u pješačke i biciklističke koridore i zelene površine |
| 10 | Definiranje i izgradnja potrebnih sadržaja za osiguranje kvalitete svakodnevnog života | Broj sadržaja za osiguranje kvalitete svakodnevnog života (trgovine dnevne potrošnje, dječje ustanove...) |
| 11 | Zaustavljanje iseljavanja stalnog stanovništva na području Donjeg i Gornjeg Grada i Kaptola | Broj stalnih stanovnika na području Donjeg i Gornjeg Grada i Kaptola |
| 12 | Otvaranje i uređivanje dvorišta | Broj otvorenih/uređenih dvorišta |
| 13 | Unaprjeđenje sustava javnog prijevoza na području Donjeg i Gornjeg grada i Kaptola | Broj novih linija Učestalost postojećih linija Učestalost novih linija Broj prevezenih osoba |

| | | |
|----|--|--|
| 14 | Identificirati i izraditi popis poslovnih prostora (uključujući osnovne informacije o prostoru) koji se mogu odmah (u razdoblju od 6 mjeseci) ili u kraćem roku (do 18 mjeseci) staviti u funkciju te ih staviti u funkciju | Površina poslovnih prostora u Donjem i Gornjem Gradu i na Kaptolu koji su u funkciji (podatak za 2023., za 2027. godinu (povećanje za 20%) i 2050. (minimalno 90% iskorištenost površine poslovnih prostora u Donjem i Gornjem gradu i na Kaptolu) Broj korisnika poslovnih prostora u Donjem i Gornjem gradu i na Kaptolu (podatak za 2023., 2027. (povećanje za 20%) i 2050. (minimalno 90% poslovnih prostora u Donjem i Gornjem gradu i na Kaptolu u funkciji) |
| 15 | Izraditi program mjera za poticanje poduzetništva (uključujući žensko i društveno odgovorno poduzetništvo), posebno za područje središta grada | Broj novoosnovanih tvrtki koje koriste poslovne prostore u Donjem i Gornjem Gradu i Kaptolu (vlasništvo m/ž, društveno poduzeće) (2023., 2027., 2050.) Broj društvenih poduzeća Broj postojećih tvrtki koje su temeljem programa mjera proširile i/ili premjestile svoje tvrtke na područje središta grada (m/ž, društveno poduzeće) (podatak za 2023., 2025., te 2027.) Broj zadržanih poduzetnika (nakon osnivanja u 2023.) na prostoru Donjeg i Gornjeg grada i Kaptola (m/ž, društveno poduzeće) (podatak za 2025. (50%), 2027.(70%)) |
| 16 | Osmisliti i provesti natječaj za prikupljanje novih poslovnih i poduzetničkih ideja te pobjednicima natječaja osigurati sredstva (ukupna ili dio, ovisno o predviđenom proračunu) za pokretanje i provedbu poslovne ili poduzetničke ideje | Broj pokrenutih novih poslovnih/poduzetničkih ideja (m/ž) |
| 17 | Evidentiranje zelene infrastrukture za odvodnju NBS sustavima | Ukupno evidentirani NBS sustavi - |
| 18 | Razvoj i izrada digitalne baze projekata NBS sustava (kao dijela zelene infrastrukture) | Izrađena baza digitalnih podataka NBS sustava |
| 19 | Provedba pilot projekta razvoja zelene infrastrukture | Proveden pilot-projekt zelene infrastrukture Izrađena strategija razvoja zelene infrastrukture |
| 20 | Poticanje izgradnje zelene infrastrukture kojom se jača otpornost urbanih područja na posljedice klimatskih promjena | Površina izgrađene zelene infrastrukture |
| 21 | Afirmacija i informiranje javnosti o zelenoj infrastrukturi | Izrađen priručnik za planere i projektante Provedeni seminari |
| 22 | Priprema pilot-projekta "Injektiranje zgrada za mlade" | Izrađen pilot-projekt "Mladi u središtu života" te definirani izvori financiranja pilot-projekta |
| 23 | Očuvanje ambijentalnosti objekata i cjeline | Broj obnovljenih/odgovarajuće sačuvanih ambijentalnih objekata Broj zadovoljnih korisnika (izgledom i načinom korištenja i upravljanja prostorom Donjeg i Gornjeg grada i Kaptola) |

| | | |
|----|--|--|
| 24 | Osvremenjivanje povijesne urbane cjeline novim sadržajima i pristupima osiguravajući divergentnost | Broj novih suvremenih sadržaja i pristupa obnovi povijesne urbane cjeline |
| 25 | Obnova zgrada (<i>Napomena: moguće je pratiti dva pokazatelja: Obnova javnih i privatnih zgrada</i>) | Godišnja stopa obnove zgrada (javnih (sukladno NPOO) i privatnih) |
| 26 | Energetska obnova zgrada | Stopa energetske obnove fonda zgrada Udio energije iz obnovljivih izvora u zgradama |
| 27 | Unaprjeđenje sustava toplinarstva | Broj korisnika toplinske mreže |
| 28 | Izraditi i provesti pilot projekt Centra urbanih resursa | Proveden projekt Centar urbanih resursa |
| 29 | Formiranje Burze otpadnih materijala na dvije lokacije unutar DG s razvojem aplikacije | Uspostavljena burza otpadnih materijala i razvijena aplikacija |

Izvor: autor, NPPO, 2023.

4. Potencijalni modeli upravljanja procesom cjelovite obnove

Izrada Programa cjelovite obnove rezultirala je zaključkom da je potrebno uspostaviti i pokrenuti financijski i organizacijski sustav na razini grada za planiranje, organiziranje i provedbu procesa urbane obnove. Obzirom na kompleksnost cjelovitog postupka obnove, potrebno je uspostaviti jedno središnje mjesto prikupljanja, obrade, analize podataka i informacija te upravljanja i koordinacije procesom cjelovite obnove. U tom smislu moguće je razmotriti neke od sljedećih modela/oblika upravljanja procesom cjelovite obnove:

1. Uspostava (središnje) Jedinica za provedbu PCO (jedinica može imati i svoj vlastiti naziv radi jednostavnije distinkcije u odnosu na ostale organizacijske jedinice u Gradu Zagrebu (npr. „*Novi Centar Zagreb*“, „*Zagreb sutra*“, „*Suvremeni Zagreb*“ ili sl.). Ovaj model podrazumijeva da se iz postojećih gradskih ureda, službi, institucija i/ili organizacija, preraspodjelom postojećih zaposlenih/djelatnika isti zaposle isključivo na zadacima vezanim za provedbu Programa cjelovite obnove. U tako organiziranoj jedinici, potrebno je angažirati predstavnike različitih struka – građevinske, arhitektonske, urbanističke, pravne, ekonomske, iz područja razvoja komunalne infrastrukture, kulture i medija, sociologije i drugih društvenih područja, te strateškog i prostornog planiranja. Integracijom različitih struka, a sukladno stručnim podlogama, stručnjaci angažirani pri Jedinici za provedbu PCO trebaju pristupiti utvrđivanju Akcijskog plana (koji se može temeljiti na postojećem predlošku) i definiranju mjera, projekata i aktivnosti s kojima je potrebno krenuti u ostvarivanje kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih ciljeva. Jedinica za provedbu PCO mora usko surađivati sa Zavodom za prostorno uređenje Grada Zagreba, kao nositeljem izrade PCO, te s drugim tijelima državne i javne uprave u čijoj je nadležnosti provedba konkretnih projekata, mjera i aktivnosti (a koji su u svojstvu nositelja ili su-nositelja provedbe). Osim definiranja Akcijskog plana, potrebno je uspostaviti i sustav praćenja provedbe te utvrditi pokazatelje praćenja napretka (pokazatelje rezultata i pokazatelje uspješnosti). U tu svrhu moguće je koristiti inicijalni popis pokazatelja (u prilogu 1 ovom dokumentu) te odabrati one kojima se može pratiti napredak definiranih mjera, projekata i aktivnosti. Za potrebe praćenja provedbe potrebno je izrađivati mjesečna (skraćena) i tromjesečna izvješća (detaljnija), te godišnje izvješće o provedbi. Na čelu takve jedinice je Voditelj/ica, te jedna ili dvije osobe koje ga/ju po potrebi zamjenjuju. Unutar jedinice moguće je i poželjno formirati timove čiji je zadatak priprema projekata (što podrazumijeva izradu potrebnih analiza, pripremu projektne i tehničke dokumentacije, izradu studija (pred)izvodljivosti (sa/bez analize troškova i koristi) te poslovnih planova po potrebi), identifikacija izvora i načina financiranja provedbe projekata, te provedba pripremljenih konkretnih projekata. Projektni timovi moraju međusobno koordinirati svoj rad u svim fazama – identifikaciji, pripremi, provedbi i financiranju projekata. U provedbi PCO nužna je suradnja s drugim tijelima državne i javne uprave, te se očekuje uspostava komunikacije minimalno s osobama iz Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, Ministarstva kulture i medija, Ministarstva mora, prometa i infrastrukture, Ministarstva gospodarstva i drugih tijela javne uprave te sudjelovanje u izradi Akcijskog plana. Nakon donošenja Akcijskog plana te raspodjele zadataka stručnjacima zaposlenima u Jedinici, uspostavlja se dinamika redovitog internog komuniciranja (jednom tjedno ili jednom u dva tjedna, ovisno o potrebama), razmjenjuju informacije o provedenim zadacima i napretku te dodjeljuju nove zadaće. Dinamika komunikacije s ostalim tijelima državne i javne uprave dogovara se sukladno potrebama pripreme i provedbe projekata. Voditelj Jedinice redovito podnosi mjesečno, tromjesečno i godišnje izvješće Ravnatelju Zavoda za prostorno uređenje Grada Zagreba, te po potrebi

Gradonačelniku i njegovim zamjenicima radi planiranja i koordinacije redovnih aktivnosti Grada na prostoru središta grada.

Osim uspostave interne jedinice za provedbu PCO, moguće je osnovati i zasebnu pravnu osobu s ciljem cjelovite obnove grada Zagreba. Stoga je u nastavku pobliže opisan drugi mogući model.

2. Subjekt posebne namjene (eng. *Special purpose vehicle – SPV*)² – Subjekt posebne namjene je zasebna pravna osoba koju je organizacija stvorila za ostvarivanje određenog cilja. Radi se o zasebnom društvu s vlastitom imovinom i obvezama, kao i vlastitim pravnim statusom. Obično se stvaraju za određeni cilj, često za izoliranje financijskog rizika. Budući da se radi o zasebnoj pravnoj osobi, ako matično društvo ode u stečaj, subjekt posebne namjene može nastaviti. Poslovanje subjekta ograničeno je na kupnju i financiranje određene imovine ili projekata. Tipični pravni oblici subjekta posebne namjene su partnerstva, ograničena partnerstva ili zajednički pothvati. Najčešći razlozi za stvaranje subjekata posebne namjene:

- **Podjela rizika** - Projekt korporacije/organizacije može podrazumijevati značajne rizike. Stvaranje SPV-a omogućuje korporaciji/organizaciji da zakonski izolira rizike projekta, a zatim podijeli taj rizik s drugim investitorima.
- **Sekuritizacija kredita** čest je razlog za stvaranje SPV-a. Na primjer, prilikom izdavanja vrijednosnih papira osiguranih hipotekom iz skupine hipoteka, banka može odvojiti kredite od svojih drugih obveza stvaranjem SPV-a. SPV omogućuje ulagačima u vrijednosne papire osigurane hipotekom da primaju plaćanja za te kredite pred drugim vjerovnicima banke.
- **Prijenos imovine** - Određene vrste imovine može biti teško prenijeti. Dakle, tvrtka/organizacija može stvoriti SPV za posjedovanje te imovine. Kada žele prenijeti imovinu, mogu jednostavno prodati SPV kao dio procesa spajanja i stjecanja (M&A).
- **Prodaja nekretnina** - Ako su porezi na prodaju nekretnina veći od kapitalnog dobitka ostvarenog prodajom, tvrtka može stvoriti SPV koji će posjedovati nekretnine za prodaju. Tada može prodati SPV umjesto nekretnina i platiti porez na kapitalnu dobit od prodaje umjesto da mora platiti porez na promet nekretnina.

Koristi subjekta posebne namjene: izolirani financijski rizik, izravno vlasništvo nad određenom imovinom, porezne uštede (ako je subjekt stvoren u poreznoj oazi), jednostavno za osnivanje i uspostavu. S druge strane, postoje i rizici kao što su: otežan pristup kapitalu na razini subjekta (budući da nema istu kreditnu sposobnost kao sponzor), računovodstvena pravila (vezana uz prodaju imovine), što značajno utječe na bilancu sponzora, regulatorne promjene koje mogu uzrokovati ozbiljne probleme tvrtkama/organizacijama koje koriste takve subjekte, imidž SPV-ova je ponekad negativan.

U slučaju provedbe PCO putem osnivanja novog pravnog subjekta (koji također može nositi specifičan naziv kao i u slučaju uspostave zasebne Jedinice - „Novo doba“, „Suvremeni Zagreb“, „Zagreb Centar 2050“, „Zagreb budućnosti“ ili slično. Za funkcioniranje takvog pravnog subjekta potrebno je osigurati odgovarajuća financijska sredstva. Ta sredstva mogu biti iz gradskog proračuna, ali i iz drugih izvora obzirom da je kroz ovakav pravni subjekt omogućena kupnja udjela u pravnom subjektu od strane drugih zainteresiranih ulagača (pravni osoba koje imaju interes za cjelovitu obnovu Grada Zagreba). U takvom pravnom subjektu potrebno je zaposliti osobu na čelnoj poziciji (voditelj, direktor, ravnatelj, upravitelj ili slična rukovodeća funkcija) te tim stručnjaka koji bi se sastojao od svih stručnjaka koji su predloženi i u slučaju osnivanja Jedinice. Odabir osoba koje bi bile zaposlene u takvom novom pravnom subjektu mora se izvršiti putem javnog natječaja, temeljem sistematizacije radnih mjesta. Potom je potrebno formirati projektne timove, s istim zadacima i načinom rada kako je opisano i u

² <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/special-purpose-vehicle-spv/> (pristupljeno 13.2.2023.)

slučaju osnivanja Jedinice za provedbu PCO. U tom dijelu (opseg i način rada, podjela poslova, interna i eksterna komunikacija, izvještavanje) nema značajne razlike između ova dva oblika. U slučaju SPV-a, SPV kao zasebni pravni subjekt može se prijavljivati na natječaje i pristupiti izvorima financiranja na drugačiji (u nekim slučajevima jednostavniji) način. Pravni subjekt mora imati formiranu skupštinu i nadzorni odbor, radi osiguravanja transparentnosti poslovanja, donositi godišnje planove rada i pripremati izvješća o izvršenju planova (temeljeno na Akcijskom planu koji je zajednički dogovoren i usklađen s ostalim nositeljima i su-nositeljima provedbe PCO), a čelnik pravnog subjekta odgovara osnivačima (Gradu Zagrebu prije svega).

3. Model interne koordinacije – pri ovom modelu zaposlenicima/zaposlenicama ureda, službi, organizacija, jedinica gradske uprave i gradskih poduzeća se uz redovne poslove dodjeljuju poslovi vezani uz provedbu PCO. U ovom slučaju imenuje se voditelj(ica)/koordinator(ica) provedbe procesa obnove koji/koja planira, koordinira i prati rad zaposlenika na poslovima vezanim uz provedbu PCO. Ovaj model ne pretpostavlja uspostavu zasebne jedinice što je prednost jer bi se u kratkom roku moglo započeti s poslovima. S druge strane zahtijeva izuzetnu koordinaciju pri planiranju i provedbi mjera, projekata i aktivnosti, a potrebno je i jasno razgraničiti nadležnosti i odgovornosti radi mogućih preklapanja i kolidiranja s drugim mjerama, projektima i aktivnostima koje organizacijske jedinice provode u okviru svog redovnog posla. (Povećani) opseg i način rada bi se ponešto razlikovao u odnosu na prethodna dva modela kao i podjela poslova, dok bi interna i eksterna komunikacija i njena dinamika, te izvještavanje bilo vrlo slično kao u ova prethodno opisana modela, odnosno bez značajnijih razlika. Obzirom da bi angažirani zaposlenici/zaposlenice, stručnjaci prema prethodno navedenim područjima (isti oni profili stručnjaka koji su navedeni u slučaju osnivanja Jedinice za provedbu PCO) imali povećan obujam posla, to bi se odrazilo i na povećanje odgovarajućih koeficijenata složenosti rada ili neku vrstu dodatka, nagrade ili sl. kao kompenzacije za dodatni angažman na provedbi PCO. Osnovna prednost mu je relativno brza mobilizacija resursa bez potrebe osnivanja posebne organizacijske jedinice ili novog pravnog subjekta. Za dodatni angažman zaposlenika i raspored zaposlenika na poslovima, potrebno je eventualno provesti sistematizaciju radnih mjesta.

Neovisno o modelu za koji se Grad (u suradnji s ostalim dionicima) odluči, Grad mora dati i jasne smjernice daljnjeg razvoja središnjeg područja grada koje se namjerava obnavljati nakon potresa. U tom smislu bilo bi poželjno dati smjernice poput razvoja npr. umjetničkih ulica, blokova, kvartova, razvoja Zagreba kao poslovnog centra u kojem će biti posebne zone u kojima je istaknuta poslovna aktivnost („poslovni otoci“), koji se dodatni dijelovi mogu pretvoriti u pješačke živahne zone susreta različitih profila korisnika prostora, funkcija i aktivnosti, može li se stvoriti tzv. „high street“ u kojoj će prevladavati trgovine luksuznom robom i proizvodima, te vrhunskim restoranima i drugim ugostiteljskim objektima, mogu li se formirati „obrtničke zone/distrikti“ te kakva mješavina roba, proizvoda i usluga je poželjna, da su komplementarne te da ne „istiskuju“ jedna drugu već sinergijski doprinose razvoju središta grada.

5. Mogućnosti financiranja projekata putem različitih izvora financiranja

Prilikom izrade Akcijskog plana i planiranja mjera, projekata i aktivnosti, potrebno je razmotriti i na koji način je moguće financirati njihovu provedbu. Izvori financiranja mjera, projekata i aktivnosti mogu biti raznovrsni. Za potrebe provedbe Programa cjelovite obnove Grada Zagreba, identificirani su

sljedeći izvori financiranja, koji se mogu koristiti ovisno o prirodi i sadržaju mjera, projekata i aktivnosti, te dinamici donošenja programa i raspisivanja odgovarajućih natječaja:

- *Državni proračun* - ukoliko se radi o projektu od nacionalnog (strateškog) interesa ili je država u ulozi nositelja, su-nositelja ili ključnog dionika (npr. projekti usmjereni na sigurnost stanovništva/građana obzirom da se radi o seizmički aktivnom području s građevinama koje ne zadovoljavaju suvremene standarde gradnje i rizicima povezanim s mogućim katastrofama poput potresa te visokoj gustoći stanovnika);
- *Proračun Grada Zagreba* – sredstva Proračuna su ograničena te je realizacija Programa djelomično moguća; sredstvima Proračuna bit će potrebno financirati izradu niza projektno-tehničke dokumentacije, studija (pred)izvedivosti (s/bez analize troškova i koristi), istraživačkih studija i analiza kao podloge za pripremu odgovarajuće projektne i tehničke dokumentacije stoga će biti potrebno odrediti prioritetne projekte i ulaganja; alocirati sredstva za sufinanciranje obnove stambenih jedinica za socijalno ugroženo i energetski siromašno stanovništvo/građane primjenom odgovarajućih modela ostvarivanja koristi za Grad (u dugom roku); osigurati sredstva za poticanje poduzetništva (mikro, mali i srednji) i obrta na području povijesne urbane cjeline; sredstva se mogu osigurati temeljem Provedbenog programa Grada Zagreba 2021. – 2025. te Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do 2027. godine obzirom da mjere, projekti i aktivnosti koje proizlaze iz Programa doprinose ostvarenju ciljeva spomenutih dokumenata. Strateški projekti iz nadležnosti JLS i povezanih tijela mogu se financirati sredstvima lokalnog proračuna. Kako vrijednost projekata uobičajeno nadmašuje vrijednost sredstava predviđenih proračunom potrebno je osigurati sredstva i iz drugih izvora. Planom razvoja načelno se predviđaju sljedeći izvori sredstava za potrebe financiranja projekata, mjera i aktivnosti: proračun JLS, državni proračun (ukoliko se planiraju na nacionalnoj razini te su od nacionalne važnosti, a provode se na području neke JLS), NPOO, Europski strukturni i investicijski fondovi te ostali inozemni izvori, privatni izvori i ostali izvori.

Planom razvoja mogli bi se primjerice pripremiti sljedeći projekti u području poduzetništva i poticanja poduzetničke aktivnosti u središtu grada:

- „Poduzetnik u centru“ – projektom bi se pružala podrška poduzetnicima/ama koji žele pokrenuti poduzetničke projekte u središtu grada, u skladu sa zelenim, digitalnim, društveno odgovornim i drugim suvremenim (i gotovo obvezujućim) pristupima poslovanju;
- „Zeleno-digitalni poslovni blokovi“ – projektom bi se identificirali blokovi koji bi bili pogodni za razvoj zeleno-digitalnih poslovnih blokova kao mini hub-ova u središtu grada;
- „U sridu“ – projektom bi se među skupinama mladih (učenici 3. i 4. razreda srednjih (stručnih) škola, studentima, osobito završnih godina studija) identificirali zainteresirani budući poduzetnici/ce te bi im se pružala stručna podrška u oblikovanju poduzetničkih ideja i projekata koji bi se implementirali u središtu grada.

Kao osnovni preduvjeti za pripremu ovih projekata su ljudski resursi odnosno osobe s iskustvom u pripremi projekata za financiranje iz EU fondova (ili drugih izvora financiranja), u području poduzetništva te identificiranje izvora i načina financiranja. Obzirom da se radi o poticanju poduzetništva potrebna je i suradnja s HAMAG-BICRO³ te razmatranje mogućnosti oblikovanja

³ HAMAG-BICRO pruža podršku poduzetnicima kroz sve razvojne faze poslovanja – od istraživanja i razvoja ideje pa sve do komercijalizacije i plasmana na tržište. Sredstva se poduzetnicima dodjeljuju putem različitih financijskih instrumenata i bespovratnih potpora. (<https://hamagbicro.hr/o-nama/>, pristupljeno 13.2.2023.)

shema/natječaja koje imaju uporište u Programu cjelovite obnove i koji bi bili usmjereni na postojeće i nove obrte, mikro, male i srednje poduzetnike u središnjem dijelu grada.

7.1. Višegodišnji financijski okvir 2021.-2027. (VFO)⁴

VFO je dugoročni proračun EU-a kojim se za razdoblje od sedam godina postavljaju ograničenja za potrošnju EU-a kao cjeline te za različita područja djelovanja. Predstavlja ulagački proračun koji udružuje sredstva država članica kako bi se financirale aktivnosti koje države članice mogu učinkovite financirati zajednički. Proračun EU-a nikad nije u deficitu, nikad se ne stvara dug i troši se samo onoliko koliko se prikupi. Proračunom EU-a financira se širok raspon aktivnosti u interesu svih građana EU-a; na primjer u područjima energetike, prometa, informacijskih i komunikacijskih tehnologija, klimatskih promjena i istraživanja i dr. Proračun se dijeli u „naslove” (eng. headings) koji odgovaraju prioritetima i područjima djelovanja EU-a. VFO 2021.-2027. se sastoji od sedam proračunskih naslova koji obuhvaćaju ukupno 17 političkih područja. Kohezijska politika nalazi se u okviru Naslova 2; Kohezija, otpornost i vrijednosti te omotnica iznosi 377,78 milijardi EUR (330,24 milijardi EUR za ekonomsku socijalnu i teritorijalnu koheziju).

U okviru Višegodišnjeg financijskog razdoblja za Republiku Hrvatsku je na raspolaganju nešto više od 14 milijardi eura. Dodijeljena sredstva raspodijeljena su na Kohezijsku politiku (Europski fond za regionalni razvoj (ERDF), Europski socijalni fond+ (ESF+) i Kohezijski fond (ERDF)), Fond za pravednu tranziciju (ERDF), Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu (ERDF), Fond za azil, migracije i integraciju (ERDF), Fond za unutarnju sigurnost (ERDF), Instrument za financijsku potporu u području upravljanje granicama i vizne politike (ERDF), Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (ERDF) i Europski fond za jamstva u poljoprivredi (ERDF).

U kontekstu korištenja ESIF, u Republici Hrvatskoj utvrđeni su sljedeći programi temeljem kojih se provodi Kohezijska politika:

- **Program Konkurentnost i kohezija 2021.-2027.** (PKK); financiran iz Europskog fonda za regionalni razvoj i Kohezijskog fonda;
- **Program Učinkoviti ljudski potencijali 2021.– 2027.** (PULJP); financiran iz Europskog socijalnog fonda+;
- **Integrirani teritorijalni program 2021. – 2027.** (ITP); financiran iz Europskog fonda za regionalni razvoj, Kohezijskog fonda te Fonda za pravednu tranziciju.

PKK 2021.-2027. i PULJP 2021.-2027. predstavljaju kontinuitet u odnosu na aktualno financijsko razdoblje te objedinjuju dosadašnja iskustva i znanja u okviru Operativnog programa Konkurentnost i kohezija (bez teritorijalnog pristupa) i Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali. Europska komisija je 9. studenoga 2022. odobrila Program Konkurentnost i kohezija 2021.-2027., čime je ostvaren temelj za korištenje 5,203 milijardi eura, od čega iz Europskog fonda za regionalni razvoj 4,020 milijardi eura te iz Kohezijskog fonda 1,182 milijardi eura, koji će se provoditi kroz šest prioriteta u cilju ravnomjernog razvoja Hrvatske.

Nacionalna razvojna strategija 2030 (NRS) naglašava važnost teritorijalnog pristupa s ciljem ostvarivanja uravnoteženog regionalnog razvoja, pametne specijalizacije i unaprjeđenja pozicije regionalnog gospodarstva u globalnim lancima vrijednosti. Uspostavom Integriranog teritorijalnog

⁴ <https://razvoj.gov.hr/istaknute-teme/eu-fondovi-2021-2027/visegodisnji-financijski-okvir-2021-2027-i-instrument-eu-za-oporavak/4852> (pristupljeno 8.2.2023.)

programa (ITP 2021.-2027., EK usvojila 2. prosinca 2022.) u novom programskom razdoblju proširuje se mogućnost financiranja lokalnih i regionalnih inicijativa, a sukladno identificiranim potrebama, s fokusom na regionalni rast i razvoj. Dio ITP-a čine i ulaganja putem Fonda za pravednu tranziciju. U okviru ovog programa na raspolaganju je 1,569 milijardi eura, od čega iz Europskog fonda za regionalni razvoj 1,384 milijardi eura te iz Fonda za pravednu tranziciju 185 milijuna eura. Navedena sredstva bit će usmjerena prema jačanju regionalnog gospodarstva putem procesa industrijske tranzicije regija, ulaganja u razvoj pametnih i održivih otoka, razvoj pametnih i održivih gradova te ublažavanja učinaka tranzicije prema klimatski neutralnom gospodarstvu. Predviđena ulaganja provodit će se putem četiri prioriteta.

Korištenje Europskih strukturnih i investicijskih fondova se prije svega odvija putem natječaja (poziva) koji se temelje na Programu Konkurentnost i kohezija 2021.-2027. (PKK) te Programu Upravljanje ljudskim potencijalima 2021.-2027. (PULJP). Sukladno Rasporedu planiranih poziva na podnošenje prijedloga za Program Konkurentnost i kohezija 2021.-2027. za 2023. godinu⁵, sljedeći pozivi (od kojih će neki završiti tijekom 2023., dok se neki odnose i na 2024. godinu) su relevantni za prijavu projektnih prijedloga usmjerenih na obnovu povijesne urbane cjeline Grada Zagreba, a za koje su (između ostalih) jedinice lokalne samouprave prihvatljivi prijavitelji:

- Sveobuhvatna obnova zgrada javnog sektora oštećenih u potresu
- Promicanje održive multimodalne gradske mobilnosti kao dijela prelaska na gospodarstvo s nultom neto stopom emisija ugljika
- Modernizacija ustanova za provedbu CDŠ u osnovnoškolskom obrazovanju
- Osiguravanje infrastrukturnih uvjeta za povećanje dostupnosti RPOO (predškolski odgoj i obrazovanje)
- Modernizacija, unaprjeđenje i proširenje infrastrukture studentskog smještaja
- Priprema i provedba programa unaprjeđenja javne kulturne infrastrukture (otvoreni i ograničeni poziv)
- Ulaganje u kapacitete za pružanje primarne i specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite.

Raspored planiranih poziva na podnošenje prijedloga za Program Upravljanje ljudskim potencijalima 2021.-2027. za 2023. godinu još nije objavljen. Financiranje pojedinih projekata također treba razmotriti kroz natječaje Programa Unije (iako su u slučaju projekata vezanih za cjelovitu obnovu mogućnosti ograničene).

Kohezijski fond uglavnom financira ulaganja u projekte zaštite okoliša i prometne infrastrukture, doprinoseći tematskim ciljevima 4-7: (4: ekonomija s niskim udjelom ugljika, 5: klimatske promjene, 6: okoliš i učinkovitost resursa, 7: prijevoz). Pokriva relativno dugačak popis investicijskih prioriteta u području prometa, energije i okoliša. Hrvatska kroz korištenje tog instrumenta ima pravo na sufinanciranje u iznosu od 80 – 85% ukupne vrijednosti projekata, a ukupna financijska alokacija za RH (2021. – 2027.) iznosi 1,55 milijardi eura. Tematska koncentracija fonda (između ostalih) je na temu Povezana Europa, koju obuhvaća strateški transport i digitalne mreže, dok se iz fonda mogu financirati:

- promicanje mjera energetske učinkovitosti i obnovljive energije;
- projekti iz zaštite okoliša i prometne infrastrukture;
- razvoj pametnih energetske sustava;

⁵ Raspored planiranih poziva na podnošenje prijedloga za Program Konkurentnost i kohezija 2021.-2027. za 2023. godinu - [Raspored planiranih poziva na podnošenje prijedloga za Program Konkurentnost i kohezija 2021-2027 za objavu 090123.xlsx \(live.com\)](#) (pristupljeno 14.2.2023.)

- promicanje prilagodbe na klimatske promjene, sprečavanja rizika i otpornost na katastrofe;
- promicanje održivog upravljanja vodama;
- jačanje biološke raznolikosti, zelena infrastruktura u urbanim sredinama, okoliš i smanjenje zagađenja.

Europski fond za regionalni razvoj (EFRR) pomaže jačanju ekonomske i socijalne kohezije država članica Europske unije. Većina ulaganja bit će usmjerena na prioritetna područja Pametnija i Zelenija Europa, te nastavlja s promicanjem otvaranja novih radnih mjesta u malim i srednjim poduzećima, pružanjem podrške zdravstvenom sektoru, poboljšanjem pripremljenosti povezane s neočekivanim hitnim slučajevima i u potpunosti razvijenim gospodarskim potencijalom sektora turizma i kulture. Hrvatska kroz korištenje EFRR ima na raspolaganju sufinanciranje od 50 do 75% ukupne vrijednosti projekta, a financijska alokacija za RH (2021. – 2027.) iznosi 5,54 milijardi eura. Tematska koncentracija fonda usmjerena je na sljedeće teme: Inovacije, Digitalizacija, Podrška malim i srednjim poduzetnicima, Ekonomija bez ugljika, Obnovljivi izvori, a iz fonda se mogu financirati između ostalog ulaganja u projekte s niskom razinom ugljika, projekte vezane uz istraživanje i inovacije i prometnu infrastrukturu, te projekte vezane uz obnovljive izvore energije, energetiku i okoliš.

Treba napomenuti da je velika vjerojatnost da će se u većini slučajeva financiranje pojedinog projekta trebati osigurati iz više izvora, obzirom da dio projekata istovremeno obuhvaća različite elemente (i potrebe) koji čine cjelinu (imaju određenu razinu integriranosti), dok su pozivi/natječajni uobičajeno usmjereni na jedan ili manje područja/sektora odnosno specifično ciljaju na rješavanje nekog problema ili nedostatka u određenom području/sektoru. Također, projekti se trebaju pripremati na način da su održivi u društveno-gospodarskom smislu, da uzimaju u obzir pitanja okoliša, te da su financijski opravdani kako bi se pobudio interes potencijalnih ulagača.

Sredstva ESIF se također mogu koristiti za projekte koji su obuhvaćeni Strategijom razvoja zelene infrastrukture. Grad Zagreb još uvijek nije izradio i usvojio taj dokument te je nužno što prije krenuti u njegovu izradu te predvidjeti projekte koji su usmjereni na obnovu središta Zagreba te se mogu financirati iz sredstava ESIF.

7.2. Nacionalni plan oporavka i otpornosti⁶

U okviru plana za oporavak (povrh VFO) donesen je Instrument Europske unije za oporavak (tzv. Next Generation EU – NGEU/EU sljedeće generacije) koji je usmjeren na oporavak od gospodarske i socijalne štete nastale kao posljedica izbijanja pandemije COVID-19, a kao nadogradnju proračunskim sredstvima i budućem VFO-u. Vrijednost NGEU iznosi 750 milijardi eura (u cijenama iz 2018. godine), no raspodjela uključuje 390 milijardi eura bespovratnih sredstava (preciznije 384,4 milijarde eura bespovratnih sredstava i 5,6 milijardi eura za jamstva) i 360 milijardi eura zajmova. Prikupljena sredstva otplatit će se putem budućih EU proračuna najkasnije do 31. prosinca 2058. godine. Za Republiku Hrvatsku je iz Instrumenta za oporavak EU Nove generacije (NGEU) na raspolaganju nešto više od 11 milijardi eura, od čega najveći dio otpada na sredstva Mehanizma za oporavak i otpornost, iz kojeg je Hrvatskoj dodijeljeno 6,31 milijardi eura bespovratnih sredstava te 3,61 milijardi eura zajmova. Ostala sredstva dodijeljena su za REACT-EU, Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR) i Fond za pravednu tranziciju (FPT).

6

<https://planoporavka.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491> (pristupljeno 13.2.2023.)

U okviru instrumenta „EU sljedeće generacije“ uveden je Mehanizam za oporavak i otpornost (eng. *Recovery and Resilience Facility – RRF*) iz kojeg se državama članicama, kroz vlastite nacionalne planove za oporavak i otpornost omogućuje korištenje bespovratnih sredstava i zajmova u ukupnom iznosu od 672 milijarde eura za financiranje reformi i povezanih investicija kojima se ubrzava oporavak te povećava otpornost gospodarstva i društva. Preduvjet za korištenje sredstava iz RRF-a je izrada Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021. – 2026. (NPOO) koji, u skladu s ciljevima RRF-a, obuhvaća reforme i investicije koje će se provesti najkasnije do 31. kolovoza 2026.

Fond za oporavak i otpornost (engl. *Recovery and resilience Facility - RRF*) najznačajniji je od svih programa koji se financiraju u okviru NGEU-a. Cilj RRF-a jest promovirati ekonomsku, socijalnu i teritorijalnu koheziju EU-a poboljšavanjem otpornosti i kapaciteta prilagodbe država članica, ublažavajući socijalni i ekonomski utjecaj krize i podržavajući zelenu i digitalnu tranziciju. Kroz obuhvat i cilj Fonda u prvi je plan stavljena kohezija, odnosno smanjivanje razlika u razvijenosti među državama članicama jer se u pravilu, zbog krize, razlike povećavaju. Iako se time RRF preklapa s ciljevima i obuhvatom ESI fondova, osnovna je razlika u načinu isplate sredstava i praćenju njihova korištenja.

Plan za oporavak i otpornost temeljni je strateški dokument za korištenje sredstava iz RRF-a u kojem su navedene reforme koje RH namjerava provesti, ciljeve i očekivane rezultate te detaljan opis pojedinačnih aktivnosti i njihovih troškova. Država članica po ispunjenju ciljeva dogovorenih u Planu za oporavak i otpornost podnosi zahtjev za naknadu troškova (dva puta godišnje). Uz reforme koje idu u smjeru modernizacije, digitalizacije, pojednostavljivanja i ubrzanja rada javnog sektora, predloženi su i konkretni investicijski projekti među kojima prednost imaju oni ključni za zelenu i digitalnu transformaciju države i gospodarstva, poštujući na taj način uvjet da 37% ukupnih sredstava mora biti usmjereno na zelenu, a 20% na digitalnu tranziciju.

Nacionalni plan za oporavak i otpornost, sastoji se od 76 reformi i 146 investicija te je koncipiran na bazi pet temeljnih komponenti: Gospodarstvo; Javna uprava, pravosuđe i državna imovina; Obrazovanje, znanost i istraživanje; Tržište rada i socijalna zaštita; te Zdravstvo. Tome je dodana i komponenta Obnove zgrada, kao posebna inicijativa u kontekstu oporavka od posljedica potresa. Nacrt Plana sadrži prijedloge projekata u šest područja ukupne vrijednosti 49,08 milijardi kuna. Od toga je 54 posto namijenjeno projektima u gospodarstvu, 15 posto obrazovanju, znanosti i istraživanju, 12 posto obnovi zgrada, 10 posto javnoj upravi i pravosuđu, pet posto zdravstvu i četiri posto tržištu rada i socijalnoj zaštiti. Važno je napomenuti da intenzitet potpore bespovratnih sredstava iz RRF-a, za razliku od ESI fondova, iznosi 100%.

Prva komponenta „Gospodarstvo“ obuhvaća 24 reforme i 64 povezana ulaganja, za koje je predviđeno 26,2 milijarde kuna (54% sredstava predviđenih Planom). Reforme i ulaganja u okviru ove komponente usmjerene su na jačanje konkurentnosti i inovativnosti gospodarstva, uz zelenu i digitalnu tranziciju te razvojni iskorak utemeljen na inovacijama, novim tehnologijama i na internacionalizaciji poslovanja. Reforme i investicije u okviru prve komponente poboljšat će konkurentnost gospodarstva, uz jačanje poljoprivrede, prometnog sektora, energetike i zaštite okoliša te podići razinu održivosti turizma ulaganjem u kontinentalni turizam i produljenje turističke sezone.

Inicijativa „Obnova zgrada“ od potresa usmjerena je na ulaganja u području zgradarstva i zaštite kulturnog dobra. Radi veće otpornosti zgrada na potrese i druge prirodne katastrofe, unaprijedit će se sektor zgradarstva te usmjeriti napore na povećanje investicija u energetske obnove zgrada kako bi se povećala stopa obnove u Hrvatskoj i tako približila prosjeku EU-a. Ulaganja su također usmjerena u

cjelovitu protupotresnu obnovu uz protupotresno i protupožarno jačanje. U okviru ove inicijative planira se modernizirati seizmološka mreža te nadopuniti nedostajućim podacima. Inicijativom se pridonosi podizanju razine integriteta koncepta zelene infrastrukture i kružnog gospodarenja prostorom i zgradama, kako bi se smanjio negativan utjecaj sektora zgradarstva na okoliš i klimu. Inicijativa za obnovu zgrada važna je sastavnica održivog razvoja Hrvatske te uključuje dekarbonizaciju zgrada i energetske uštede u zgradarstvu, protupotresnu obnovu Zagreba i okolice, jačanje sposobnosti za djelovanje kod prirodnih katastrofa i obnovu zgrada sa statusom kulturnog dobra. Materijalna šteta nakon potresa je velika, a sredstva osigurana iz FSEU namijenjena su vraćanju objekata u stanje prije potresa čime se ne rješavaju problemi u sektoru zgradarstva, stoga je veliki izazov pronalaženje sredstava za cjelovitu obnovu (uključujući *build back better*). Obnova zgrada oštećenih u potresu provodi se u paketu s energetsom obnovom zgrade te tako doprinosi postizanju zelenih ciljeva. Pritom komponenta 6.1. Dekarbonizacija zgrada omogućuje sveobuhvatnu obnovu zgrada pri čemu će se smanjiti toplinska potreba i projektirana potrošnja energije za grijanje u višestambenim i javnim zgradama koje će se obnoviti u sklopu NPOO, dok će energetska obnova biti usmjerena na zgrade sa statusom kulturnih dobara koje će se obnoviti u sklopu NPOO. Kako bi se ublažio pritisak na okoliš koji proizlazi iz sektora turizma Planom se značajna sredstva usmjeravaju u transformaciju ovog sektora ka održivosti dok se ulaganjima u sektor vodnog gospodarstva i gospodarenja otpadom nastoje se s jedne strane očuvati vodni resursi i osigurati pristup pitkoj vodi svim stanovnicima zemlje, a s druge povećati produktivnost resursa kroz smanjenje otpada i/ili njegovo ponovno korištenje i recikliranje. Gotovo 50% svih ulaganja planiranih ovim Planom usmjerit će se upravo u spomenuta 4 sektora, sa znatnim izravnim i neizravnim povoljnim učincima na okoliš.

Jedna investicija u okviru komponente odnosi se na energetska obnovu zgrada koje imaju status kulturnog dobra, s obzirom na to da 13% svih zgrada u Hrvatskoj su nepokretna kulturna dobra ili se nalaze u okviru zaštićenih kulturno-povijesnih cjelina, a koje se do sada nisu energetska obnavljale zbog zahtjeva za visokom uštedom energije koja bi posljedično podrazumijevala invazivne zahvate i ugrožavanje svojstva kulturnog dobra.

Osim što je povijesnu urbanu cjelinu potrebno obnoviti u građevinskom, graditeljskom, konzervatorskom i arhitektonskom smislu, poštujući niz propisa i zahtjeva koji proizlaze iz nacionalnog zakonodavstva i europskih direktiva, ovom dijelu gradu potrebno je osigurati kvalitetu života građana. To podrazumijeva poticanje gospodarskih i društvenih aktivnosti. U okviru komponente 1. Gospodarstvo (na koju ujedno i odlazi najveći udio sredstava predviđenih NPOO-om, 54%), prepoznato je nekoliko reformi i unutar njih investicija usmjerenih na pružanje podrške poduzećima, ali i javnom sektoru kroz poticanje u nove investicijske projekte. U nastavku su pobrojane reforme i investicije u okviru kojih bi se mogli financirati projekti usmjereni na jačanje ekonomskih aktivnosti u području povijesne urbane cjeline Grada Zagreba. Reforme i investicije su navedene kako slijedi:

- **C 1.1.1. R4 – I1, R4 – I2** - Cilj ove reforme je ojačati otpornost i konkurentnost hrvatskih poduzeća i javnog sektora kroz poticanje ulaganja u nove investicijske projekte, s posebnim naglaskom na zelene tehnologije u svrhu razvoja novih kompetencija, povećanja proizvodnje, povećanja izvoza (internacionalizacije) i očuvanja postojećih te poticanja stvaranja novih radnih mjesta.

U svrhu ostvarenja cilja planira se provedba programa bespovratnih sredstava i provedba financijskih instrumenata u vidu kredita i jamstava usmjerenih između ostalog na: (i) jačanje otpornosti i konkurentnosti gospodarstva kroz povećanje investicijskih ulaganja, posebice ulaganja u području zelenih tehnologija te (iii) održivi razvoj i otpornost javnog sektora. Nositelji reformskih mjera i

investicija su HBOR, HAMAG-BICRO te MINGOR, ciljna skupina mikro, mali, srednji i veliki poduzetnici, a procijenjeni trošak je 4.000.000.000 kn (investicija), razdoblje provedbe 2021.-2026.

Mala poduzeća za veći dio svojeg financiranja koriste kredite banaka jer im je teško i skupo prikupljati sredstva izravno s tržišta kapitala. Mnogi poduzetnici imaju ograničene mogućnosti davanja kolaterala, budući da će banke u većini slučajeva prihvatiti fizičku imovinu, a ne „meku“ imovinu, kao što su softver i intelektualno vlasništvo. MSP-ovi su obično prvi na udaru zbog pooštrenih uvjeta kreditiranja u slučaju povećanja nesklonosti riziku. Iz tih razloga, kao i zbog toga što nekim novim inovativnim poduzećima upravlja mlada generacija ljudi koji ponekad nisu voljni tražiti zajmove, postoji prostor za razvoj novih rješenja za prikupljanje sredstava. Za otpornost i rast MSP-ova nakon krize uzrokovane virusom COVID-19, raznolikost financiranja i izbjegavanje koncentracije rizika bit će još važniji. Vrijedilo bi razmotriti davanje podrške malim poduzećima koja bi bila voljna proširiti svoje poslovanje ili otvoriti svoje tvrtke/poslovanje u središnjem dijelu grada (povijesnoj urbanoj cjelini). U cilju poticanja poduzetništva i davanja „vjetra u leđa“ Grad ili Država u čijem su vlasništvu poslovni prostori trebali bi razmotriti davanje određenog oblika garancije ili kolaterala (hipoteka na imovinu u vlasništvu Grada ili Države) na kredite potrebne za širenja poslovanja ili pokretanje novih poduzetničkih ideja na području središta grada. Kao i u svakom biznisu postoje rizici ovog modela financiranja, međutim možda bi se takvim modelom privuklo mlade ljude ili mlade poduzetnice/ke upravo u prostore u centru grada koji su prazni i neiskorišteni te ih na taj način ponovo stavili u funkciju. Poduzetnice/poduzetnici s najkvalitetnijim poduzetničkim projektima bi putem natječaja prijavili svoje poduzetničke projekte, te bi se najkvalitetniji odabrali za financiranje. To bi se postiglo suradnjom između Grada/Države, financijske institucije koja bi financijski podržala projekt te korisnika sredstava (poduzetnice/poduzetnika).

U smislu poticanja poduzetnika, posebnu pozornost treba posvetiti sektoru kulturnih i kreativnih industrija koji se podupire i kroz NPOO. Naime, državama članicama preporučeno je da 2% ukupne alokacije fonda za oporavak i otpornost usmjere na oporavak kulturnih i kreativnih industrija i osiguraju nastavak poslovne aktivnosti. Poduzeća u ovom sektoru često broje manji broj zaposlenih i ne zahtijevaju velike površine/poslovne prostore za rad, pa bi poslovni prostori u središtu grada mogli (uz obnovu) odgovoriti na potrebe zaposlenih u ovoj djelatnosti. To je također djelatnost koja istovremeno može biti izrazito „zelena“ i digitalna, te osim cjelokupnom gospodarstvu doprinosi i ostvarenju većine ciljeva trenutno važećih razvojnih/strateških nadsudnacionalnih i nacionalnih dokumenata.

- **C1.2. R1-I2 Poticanje energetske učinkovitosti, toplinarstva i obnovljivih izvora energije za dekarbonizaciju energetskog sektora**

Decarbonizacija energetskog sektora podrazumijeva povećanje proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora i visokoučinkovite kogeneracije, te s druge strane, povećanje energetske učinkovitosti u svim sektorima, ali posebno u sektoru toplinarstva (grijanje i hlađenje). Povećanje energetske učinkovitosti je zaseban cilj koji obuhvaća sektor zgradarstva, ali i sektor industrije (poboljšavanje proizvodnog pogona i drugih zgrada vezanih uz pojedinu industriju, poticanje proizvodnje vlastite zelene energije) i uslužnih djelatnosti (turizam, trgovina, poštanske usluge i sl.) kroz osuvremenjivanje proizvodnje vlastite obnovljive energije i uštedama potrošnje energije u dosadašnjim procesima. U sektoru toplinarstva osim u zgradarstvu, važno je poboljšati i povećati i sustav proizvodnje ove vrste energije, uz što veće oslanjanje na obnovljive izvore i dekarbonizaciju dosadašnje proizvodnje.

U sljedećem razdoblju nužan je integriran pristup energetskej obnovi zgrada. Zgrade su u Hrvatskoj odgovorne za preko 40% neposredne potrošnje energije (ključni strateški i planski dokumenti Hrvatske u ovom području su: Strategija energetskog razvoja RH do 2030., Integrirani energetski i klimatski plan za Hrvatsku 2021.-2030., Nacrt Dugoročne strategije obnove nacionalnog fonda zgrada do 2050. godine i Scenarij za postizanje većih smanjenja emisija do 2030. i klimatske neutralnosti u Hrvatskoj do 2050.). Ulaganjima je obuhvaćeno gospodarstvo, a posebno energetske kompanije pri čemu je ulaganja u velike infrastrukturne programe za toplinarstvo potrebno povezati s Mjerom energetske učinkovitosti u zgradarstvu (Inicijativa: Obnova zgrada) u cilju integriranja segmenata proizvodnje, prijenosa, distribucije i neposredne potrošnje energije. Nositelj ove reforme je Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja te je nužna suradnja između Grada Zagreba i ovog ministarstva u oblikovanju odgovarajućih natječajna i kriterija koji bi bili usmjereni na unaprjeđenje energetske učinkovitosti i modernizaciju sustava toplinarstva na području središnjeg dijela Zagreba.

U Zagrebu je posljednjih godina primijećen trend rasta i razvoja turizma. Značajno je porastao broj iznajmljivača, a stambene se jedinice u središnjem dijelu grada nerijetko kupuju prvenstveno iz razloga korištenja u turističke svrhe (najam u trajanju od jednog ili više noćenja uz eventualne dodatne usluge). U cilju razvoja održivog, inovativnog i otpornog turizma, NPOO-om se između ostalog predviđa reforma **C1.6. R1 Povećanje otpornosti i održivosti turističkog gospodarstva**. U okviru ove reforme predviđene su sljedeće investicije:

- **C1.6. R1-I1 Regionalna diversifikacija i specijalizacija hrvatskog turizma kroz ulaganja u razvoj turističkih proizvoda visoke dodane vrijednosti** - odnosi se na financiranje već pripremljenih projekata javnih ulaganja u turističku infrastrukturu te sportsko-rekreacijske centre i zone aktivnog turizma. Ova investicija doprinijet će transformaciji modela turizma ka održivosti kroz podršku javnim ulaganjima za zelenu i digitalnu tranziciju javne infrastrukture. Osim doprinosa održivom razvoju, ova će investicija doprinijeti i oporavku i otpornosti turističkog sektora kroz diverzifikaciju turističke ponude povećavajući atraktivnost destinacija, a time i turističku potražnju.
- **C1.6. R1-I2 Jačanje održivosti te poticanje zelene i digitalne tranzicije poduzetnika u sektoru turizma** - odnosi se na ulaganja poduzetnika u lancu vrijednosti turizma u razvoj turističke ponude veće dodane vrijednosti, u zelenu i održivu gradnju, energetske učinkovitost, korištenje OIE, električnu povezanost te u primjenu načela kružnog gospodarstva, zbrinjavanje otpada na kopnu i moru, kao i korištenje digitalnih tehnologija, odnosno u njihovu zelenu i digitalnu tranziciju.

Kroz navedene reforme i investicije moguće je usmjeravati daljnji razvoj turizma u Zagrebu potičući postojeće i nove poduzetnike u turizmu da svoje projekte i unaprjeđenje poslovanja i objekata financiraju putem sredstava predviđenih ovim investicijama kako bi se turizam usmjerio prema putu održivosti.

7.2.1. Inicijativa: Obnova zgrada

Procijenjena šteta od potresa u Zagrebu i na Banovini je oko 129 milijardi kuna što predstavlja značajan izazov za javne financije i za građane na potresima pogođenim područjima. Kroz proces obnove, rekonstrukcije i revitalizacije pogođenih područja, povrh vraćanja u prvotno stanje, cilj je i transformacija u fond zgrada kroz protupotresno ojačanje i mjere energetske učinkovitosti. Ulaganja u okviru Plana oporavka pridonijet će djelotvornoj obnovi nakon potresa te seizmičkoj i protupožarnoj sigurnosti zgrada.

Obnovu zahtijeva čitav niz stambenih i nestambenih zgrada, privatne i javne namjene, zgrade zdravstvene i odgojno-obrazovne infrastrukture, kao i zgrade sa statusom kulturnog dobra. Njihovom sveobuhvatnom obnovom pridonijet će se racionalizaciji potrošnje i uštedama energije, dekarbonizaciji sektora zgradarstva, mehaničkoj otpornosti i stabilnosti zgrada te pridonijeti razvoju zelene infrastrukture i kružnog gospodarenja prostorom i zgradama. Unaprjeđenjem mreže seizmoloških podataka pridonijet će se učinkovitosti procesa obnove, planiranju budućeg planiranja prostora i gradnje te većoj otpornosti države i društva na prirodne katastrofe.

Programima koji su obuhvaćeni ovom komponentom potiče se sveobuhvatna obnova zgrada, primjena visokoučinkovitih alternativnih sustava, a posebna pažnja posvećuje se osiguravanju zdravih unutarnjih klimatskih uvjeta, zaštiti od požara i rizika povezanih s pojačanom seizmičkom aktivnosti. Programima energetske obnove stambenog sektora provodit će se mjere za smanjenje energetske siromaštva. Također se uvodi posebna kategorija tj. energetska obnova zgrada sa statusom kulturnog dobra koje dosad u Hrvatskoj nisu bile obuhvaćene u programima energetske obnove za sufinanciranje europskim sredstvima. Cilj je realizacija vala obnove postojećih zgrada, transformacija postojećeg fonda zgrada u energetske visokoučinkovite i dekarbonizirane zgrade. Obnova uključuje stambene i nestambene zgrade, privatne i/ili zgrade javne namjene, uz uvažavanje važnosti javnog interesa zgrada zdravstvene i odgojno-obrazovne namjene.

Sveobuhvatnom obnovom će se obuhvatiti optimalne mjere poboljšanja postojećeg stanja zgrade koje osim mjera energetske obnove zgrade uključuju i mjere poput povećanja protupožarne sigurnosti, mjere za osiguravanje zdravih unutarnjih klimatskih uvjeta, mjere za unaprjeđenje mehaničke otpornosti i stabilnosti zgrade – posebice radi smanjenja rizika povezanih s djelovanjem potresa. Obnova zgrada tiče se poboljšanja njihove otpornosti i racionalizacije energije, a dijeli se na sljedeće elemente: (i) obnova zgrada zdravstvene i odgojno-obrazovne infrastrukture, (ii) obnova zgrada ostalih javnih namjena, (iii) obnova zgrada sa statusom kulturnog dobra, (iv) obnova zgrada stambene namjene, (v) obnova ostalih zgrada. Ključni dijelovi ovih obnova su povećanje mehaničke otpornosti i stabilnosti zgrada u odnosu na potres te energetske uštede. U okviru ove reforme, u kontekstu dekarbonizacije sektora zgradarstva, podržava se provedba nacionalnog Programa razvoja zelene infrastrukture u urbanim područjima i nacionalnog Programa razvoja kružnog gospodarenja prostorom i zgradama.

U okviru Inicijative „Obnova zgrada“, za cjelovitu obnovu povijesne urbane cjeline grada Zagreba značajne su sljedeće reforme:

- **C6.1. R1 Dekarbonizacija zgrada**

Velik problem predstavlja starost građevina na što ukazuje podatak kako je oko trećine ukupnog fonda zgrada izgrađeno prije 1963., kada proračun otpornosti zgrada pri projektiranju nije uključivao preuzimanje horizontalnih opterećenja, odnosno potres se nije razmatrao u proračunima nosivosti zgrada. Iz tog razloga, gotovo trećina zgrada nije seizmički otporna u skladu s europskim standardima. Od 1964. Hrvatska ima znatno povećane zahtjeve za konstrukciju zgrada, a od 2008. u primjeni je europska regulativa kojom se dodatno povećava sigurnost zgrada u slučaju potresa. Zgrade s najlošijim svojstvima u pravilu ne zadovoljavaju minimalne današnje zahtjeve zaštite od potresa, zaštite od požara ili zaštite zdravlja. Stoga je za njih potrebna sveobuhvatna obnova, a što zahtijeva značajno veće investicijske troškove. Uz energetske mjere obnove zgrada moguća je primjena niza tehničkih mjera kojim će se smanjiti rizici od požara i rizici povezanih s pojačanom seizmičkom aktivnošću. Energetska obnova zgrada preduvjet je za postizanje zelenih ciljeva EU. U cilju zaštite prostornih i materijalnih

resursa uključit će se i mjere razvoja zelene infrastrukture te kružnog gospodarenja prostorom i zgradama.

Reforma je strukturirana kroz četiri pravca djelovanja kako bi se ostvario cilj realizacije obnove i dekarbonizacije zgrada. Prvi pravac je donošenje nacionalnih programa energetske obnove za razdoblje 2021.-2030. (uz uvođenje posebne kategorije odnosno energetske obnove zgrada sa statusom kulturnog dobra). Drugi pravac je energetska obnova zgrada. Treći pravac vezan je uz energetske obnovu zgrada oštećenih u potresu. Sredstva RRF-a dopunit će osigurana sredstva FSEU-a u obnovi nakon potresa, pri čemu će sredstva RRF-a biti usmjerena prema metodi *build back better*. Važan doprinos ove reforme vidljiv je u osiguranju financijskih sredstava namijenjenih obnovi nakon potresa. Četvrti pravac usmjeren je na energetske obnovu zgrada sa statusom kulturnog dobra. Zgrade sa statusom kulturnog dobra zahtijevaju obnovu uzimajući u obzir mjere energetske učinkovitosti, a dosadašnja iskustva ukazala su na probleme u njihovoj provedbi. Provedba reforme C6.1. R1 predviđena je kroz sljedeće investicije:

- C6.1. R1-I1 Energetska obnova zgrada
- C6.1. R1-I2 Obnova zgrada oštećenih u potresu s energetske obnovom
- C6.1. R1-I3 Energetska obnova zgrada sa statusom kulturnog dobra.

Osim spomenute reforme, za cjelovitu obnovu povijesne urbane cjeline Grada Zagreba, značajna je i reforma C6.1. R5 Uvođenje novog modela strategija zelene urbane obnove i provedba pilot projekata razvoja zelene infrastrukture i kružnog gospodarenja prostorom i zgradama. Nositelj provedbe je MPGI u suradnji s ostalim relevantnim tijelima državne uprave. Ciljna skupina su vlasnici i/ili korisnici višestambenih zgrada i javnih zgrada u kojima se obavljaju društvene djelatnosti, vlasnici kulturnih dobara-tijela javnog prava, upravitelji zgrada, ESCO tvrtke. Razdoblje provedbe završava u lipnju 2026.

Zelenu tranziciju treba poduprijeti i porezni sustav za energente davanjem odgovarajućih poticaja. Komisija predlaže usklađivanje minimalnih poreznih stopa za grijanje i promet s našim klimatskim ciljevima, uz istodobno ublažavanje socijalnog učinka i pružanje potpore ranjivim građanima.

7.2. Fond solidarnosti Europske unije⁷

Sukladno Zaključku Vlade RH od 18. ožujka 2021. godine, Republika Hrvatska je poslala Europskoj komisiji Zahtjev za dodjelu sredstava iz Fonda solidarnosti Europske unije (EUSF) za saniranje šteta nastalih kao posljedica serije potresa s epicentrom na području Sisačko-moslavačke županije počevši od 28. prosinca 2020. godine, zajedno sa zahtjevom za isplatu predujma. Korištenje sredstava pomoći usmjereno je na obnovu infrastrukture i javnih ustanova na području Grada Zagreba, Krapinsko-zagorske županije, Zagrebačke županije, Sisačko-moslavačke županije, Karlovačke županije, Varaždinske županije, Međimurske županije, Brodsko-posavske županije, Koprivničko-križevačke županije i Bjelovarsko-bilogorske županije i to za:

- vraćanje u ispravno radno stanje infrastrukture i pogona u energetske sektoru, u području vodoopskrbe, upravljanja otpadnim vodama, telekomunikacija, prijevoza, zdravlja i obrazovanja;
- pružanje privremenog smještaja i financiranje službi spašavanja, radi pokrivanja potreba pogođenog stanovništva;
- osiguravanje preventivne infrastrukture i mjera zaštite kulturne baštine;

⁷ <https://mpgi.gov.hr/fond-solidarnosti-europske-unije-11888/11888> (pristupljeno 10.01.2023.)

- čišćenje područja pogođenih katastrofom, uključujući prirodna područja, u skladu s, kad je to primjereno, pristupima utemeljenima na ekosustavima te hitno obnavljanje pogođenih prirodnih područja kako bi se izbjegli neposredni učinci erozije tla.

Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine je Nacionalno koordinacijsko tijelo dok su za provedbu financijskog doprinosa prema nadležnosti određena resorna Ministarstva. Resorna ministarstva i provedbena tijela dosad su objavila 21 poziv za obnovu infrastrukture na vodoopskrbe i odvodnje, energetike, prometa, obrazovanja, zdravstva, za preventivnu infrastrukturu i zaštitu kulturne baštine, troškove službi spašavanja i osiguranja privremenog smještaja te sprečavanja erozije tla, a sredstva pomoći koriste se za naknadnu javnih troškova na područjima Grada Zagreba te Zagrebačke i Krapinsko-zagorske županije. Po tim je pozivima, zaključno do 31. siječnja 2023., sklopljeno 584 ugovora u vrijednosti od 1,9 milijarde eura, što uključuje financiranje iz Fonda solidarnosti Europske unije (683,7 milijuna eura), ali i drugih izvora. Temeljem podnesenih zahtjeva za naknadu sredstava u iznosu od 286,22 milijuna eura isplaćeno je 203,72 milijuna eura. Rok za iskorištenje bespovratnih sredstva Europskog fonda solidarnosti ističe nakon 18 mjeseci od dana dodjele, odnosno krajem lipnja 2023. godine.

7.3. Financijske institucije

Obnova povijesne jezgre Grada Zagreba iziskuje značajna financijska sredstva i to kroz dulje razdoblje (više od 10 godina), a koja se ne mogu osigurati samo iz gradskog ili državnog proračuna. Stoga je potrebno osigurati dodatne izvore financiranja ovako kompleksnog građevinskog i revitalizacijskog zadatka. Kao važni izvori financiranja projekata svakako su financijske institucije. U nastavku su pobrojane neke od značajnijih financijskih institucija, a koje bi mogle biti uzete u obzir pri razmatranju financiranja pojedinih komponenti obnove.

7.3.1. Razvojne banke

Razvojne banke su usmjerene na razvojne projekte kojima je u fokusu unaprjeđenje gospodarstva, jačanje poduzetništva i podrška inovativnim proizvodima, procesima i uslugama, poboljšanje društvenih prilika, energetska učinkovitost i smanjenje CO², bolje upravljanje resursima (razvoj komunalne infrastrukture poput vodovoda, odvodnje, kanalizacije i sl.), unaprjeđenje gospodarenja otpadom, održiva mobilnost. Pojedine razvojne banke omogućuju financiranje potrebne projektne i tehničke dokumentacije kao dio pružanja tehničke i savjetodavne podrške, te potom kreditiranje projekata koji su u prvom redu okolišno prihvatljivi sukladno EU standardima te standardima same banke. Zajmovi/kreditirani se u pravilu daju pravnim osobama (javna poduzeća, tvrtke, mali i srednji poduzetnici, te drugim organizacijama koje zadovoljavaju uvjete propisane za dobivanje zajma/kredita).

Razvojne banke su institucije za kreditiranje na određeno vrijeme koje osiguravaju srednjoročna i dugoročna financijska sredstva za industrijski rast i razvoj zemlje. Glavni cilj razvojne banke je ubrzati razvoj općenito, a posebno industrijski razvoj (ubrzanjem stope rasta). Osnovna obilježja razvojnih banaka su sljedeća⁸:

- Specijalizirana institucija: Razvojna banka je specijalizirana banka. Pruža srednjoročno i dugoročno financiranje poslovnim jedinicama.

⁸ <https://www.ilearnlot.com/development-banks-features-functions-and-objectives/55078/> (pristupljeno 22.12.2023.)

- Višenamjenska banka: Razvojna banka nije samo institucija za posuđivanje novca na određeni rok, već višenamjenska banka. Osim pružanja financijske pomoći razvojna banka poduzima poslove osiguranja, investicijske i jamstvene poslove te promotivne aktivnosti.
- Pomoć javnom i privatnom sektoru: Razvojna banka pruža financijsku pomoć ne samo privatnom sektoru nego i poduzećima u javnom sektoru. Na taj način institucije privatnog i javnog sektora dobivaju financijsku pomoć od razvojnih banaka.
- Razvojno orijentirana financijska institucija: Razvojna banka je u biti razvojno orijentirana banka. Primarni cilj razvojne banke je promicanje gospodarskog razvoja promicanjem ulaganja i poduzetničke aktivnosti u zemlji u razvoju. Potiče nove i male poduzetnike i pokušava postići uravnotežen regionalni rast.
- Promicanje štednje i ulaganja: Razvojna banka ima za cilj promicanje navike štednje i ulaganja u zajednici.
- Ne prihvaća depozite: Razvojna banka ne prihvaća depozite od javnosti poput poslovnih banaka i drugih banaka koje u potpunosti ovise o mobilizaciji štednje.
- Zatvara jaz: Glavna uloga razvoja je popunjavanje praznina, odnosno popunjavanje nedostataka postojećih financijskih sredstava. Ne natječe se s normalnim kanalima financiranja, tj. s financiranjem koje su poslovne banke i druge konvencionalne banke već stavile na raspolaganje.
- Motiv usluge: Glavni motiv razvojne banke je služiti javnom interesu, a ne ostvarivati profit. Radi u općem interesu nacije.

U nastavku je više informacija o pojedinim razvojnim bankama, koje djeluju također u Hrvatskoj.

7.3.2. Europska banka za obnovu i razvoj

Europska banka za obnovu i razvoj (European Bank for Reconstruction and Development – EBRD) je osnovana u travnju 1991. kako bi se "potaknuo prijelaz na otvorena tržišna orijentirana gospodarstva i promicala privatna i poduzetnička inicijativa". EBRD provodi najveći broj projekata/aktivnosti u sektoru agribiznisa, infrastrukture i transporta, nekretnina i turizma, malog i srednjeg poduzetništva, ali i u mnogim drugima. Vizija EBRD-a za regiju je sigurni i održivi infrastrukturni sustavi, koji uravnotežuju gospodarske, ekološke i socijalne potrebe. Ulaganja u infrastrukturu podrazumijevaju ulaganja u cestovnu i željezničku infrastrukturu, vodovod, kanalizaciju, zbrinjavanje otpada, nabavu ekološki prihvatljivih vozila, energetske sustave itd. EBRD je vodeća banka u financiranju zelenih projekata (zeleni energija, klimatske promjene, mobilnost itd.). Promet je ključni pokretač rasta, pružajući fizičke mreže i usluge o kojima gospodarstvo ovisi o kretanju ljudi i robe. Kako su ulaganja u projekte u središtu poslovanja banke, EBRD nudi širok raspon financijskih instrumenata i primjenjuje fleksibilan pristup u strukturiranju svojih financijskih proizvoda. Glavni oblici izravnog financiranja koje EBRD može ponuditi su zajmovi, vlasnički kapital i jamstva.

- Zajmovi:
 - Zajmovi EBRD-a projektima privatnog sektora obično počinju od najmanje 3 milijuna eura do 250 milijuna eura. Prosječan iznos je 25 milijuna eura.
 - Krediti EBRD-a strukturirani su s visokim stupnjem fleksibilnosti kako bi se osigurali profili kredita koji odgovaraju potrebama klijenata i projekata. Ovaj pristup određuje svaku valutu kredita i formulu kamatne stope.
 - Osnova za kredit je očekivani novčani tok projekta i sposobnost klijenta da otplati kredit tijekom ugovorenog razdoblja. Kreditni rizik može u cijelosti preuzeti Banka ili se može djelomično sindicirati na tržištu. Zajam se može osigurati imovinom zajmoprimca i/ili se može pretvoriti u

dionice ili biti povezan s vlasničkim kapitalom. O svim detaljima pregovara se s klijentom od slučaja do slučaja.

- EBRD krediti temelje se na trenutnim tržišnim stopama i cijene su konkurentne. EBRD ne subvencionira projekte.
- Ulaganja vlasničkog kapitala:
 - EBRD ulaže vlasnički kapital u projekte privatnog sektora u rasponu od 2 do 100 milijuna eura.
 - EBRD očekuje povrat svojih vlasničkih ulaganja po tržišnoj stopi, ulaže samo u pozicije manjinskog kapitala te pritom koristi niz vlasničkih i kvazi-vlasničkih instrumenata.
 - Uvjeti ulaganja EBRD-a ovise o rizicima i potencijalnim povratima povezanim sa svakim projektom. Na njih utječe i financijska/vlasnička struktura projektne tvrtke. Budući da Banka ima ograničene kapitalne resurse, ne ulazi u dugoročna vlasnička ulaganja ili kontrolne udjele, niti preuzima izravnu odgovornost za upravljanje projektom tvrtkom.
- Garancije:
 - Banka također pruža jamstva kako bi zajmoprimcima pomogla da dobiju pristup financiranju putem programa olakšavanja trgovine (Trade Facilitation Programme).

Povrh gore navedenih oblika pružanja podrške, EBRD također pruža savjetodavnu i tehničku podršku tijekom pripreme pojedinog projekta ili tijekom provedbe. Takvu vrstu podrške pružaju konzultanti odabrani putem EBRD natječaja, te su uobičajeno angažirani međunarodni i domaći stručnjaci prema području potrebne ekspertize. Zadatak konzultanata je najčešće izrada pripreme dokumentacije za provedbu projekta⁹ ili izvršenje transakcije. U nekim infrastrukturnim projektima, izgradnji prometnica i sl. EBRD za potrebe davanja kredita zahtijeva izradu sljedeće dokumentacije:

- tzv. Ne-tehnički sažetak (NTS) koji pruža pregled ekoloških i socijalnih utjecaja povezanih s predloženim dionicama prometne infrastrukture (uključuje informacije o Pozadini projekta, Opis projekta, Ocjena alternativa; Glavni utjecaji na okoliš, uključujući kumulativne i prekogranične utjecaje; Glavni socijalni utjecaji; Proces javnih konzultacija; i Sažetak)
- Studiju utjecaja na okoliš (EIA)
- Akcijski plan za zaštitu okoliša i socijalna pitanja (ESAP)
- Plan uključenja interesnih strana (SEP) te
- Akcijski plan obeštećenja (CAP).

Na mrežnim stranicama EBRD (<https://www.ebrd.com/project-finder>) nalazi se popis projekata iz svih područja koji su financirani sredstvima EBRD pa je jednostavnom pretragom moguće pronaći projekte slične po temi/području onima koji se planiraju provoditi putem PCO te na taj način dobiti više informacija o načinu njegova financiranja i mogućnosti repliciranja u slučaju provedbe PCO.

7.3.3. Europska investicijska banka¹⁰

Europska investicijska banka je kreditna ustanova Europske unije. Grupacija EIB sastoji se od: Europske investicijske banke i Europskog investicijskog fonda. Europski investicijski fond podržava i pomaže pristup financiranju malim i srednjim poduzećima u Europi. Europska investicijska banka nudi savjetodavnu i tehničku pomoć radi podrške u pripremi i provedbi projekata, kreditira javni i privatni

⁹ Za svaki projekt potrebno je razraditi tzv. financijski, zeleni i regeneracijski slučaj.

¹⁰ <https://www.eib.org/en/index.htm>, <https://www.eib.org/en/projects/regions/european-union/croatia/index.htm> (pristupljeno 27.12.2022.)

sektor, a usredotočena je na četiri područja: inovacije, malo poduzetništvo, klima i infrastruktura. Mala poduzeća podupire posredstvom domaćih banaka.

Glavni instrumenti financiranja kojima se koristi Europska investicijska banka (EIB) jesu srednjoročni i dugoročni zajmovi s promjenjivim ili fiksnim kamatama. EIB daje zajmove privatnim i javnim zajmoprimateljima. Pojedinačni zajmovi daju se za projekte čija je ukupna vrijednost barem 25 milijuna EUR-a pri čemu EIB sudjeluje do najviše 50% vrijednosti projekta. Financiraju se projekti usmjereni na klimatske aktivnosti i razvoj infrastrukture (kroz jedinstveni veliki infrastrukturni projekt ili infrastrukturni program koji je u skladu s jednim ili više prioriteta EIB). Prosječni udio EIB-ovih zajmova u projektima je oko 30%. Ostatak sredstava za financiranje projekta osigurava se iz drugih izvora. Sam projekt mora zadovoljavati određene ekonomske, financijske, tehničke i ekološke standarde. Uvjeti davanja zajma ovise o ciljevima investicije te o jamstvima koje daju treće strane u projektu. Neizravno i posredno pozajmljivanje sredstava je predviđeno za projekte čija je vrijednost manja od 25 milijuna EUR-a. Manji zajmovi se omogućuju kroz partner-banke, a uvjeti tih zajmova su fleksibilni, što znači da su promjenjivi kroz vrijeme, od samog iznosa do trajanja zajma. Institucija koja je posrednik u davanju zajma donosi odluke o davanju zajma pa tako EIB nema ugovorni odnos s korisnicima zajmova.

7.3.4. Razvojna banka Vijeća Europe¹¹

Razvojna banka Vijeća Europe (eng. *The Council of Europe Central Bank*) multilateralna je razvojna banka s isključivo društvenim mandatom. Specifična je i jedina međunarodna financijska institucija kojoj je glavno područje djelovanja financiranje socijalnih i razvojnih projekata/programa u sljedećim područjima: (1.) jačanje socijalnih integracija (pružanje pomoći izbjeglicama, migrantima i prognanicima, socijalna stanogradnja za osobe s niskim prihodima, kreiranje i očuvanje održivih radnih mjesta, poboljšanje životnih uvjeta u urbanim i ruralnim područjima), (2.) upravljanje okolišem (vezano uz prirodne i ekološke katastrofe, zaštitu okoliša te zaštitu i obnovu povijesne i kulturne baštine) i (3.) podrška javnoj infrastrukturi sa socijalnom namjenom (vezano uz projekte u sektoru zdravstva i obrazovanja, strukovne izobrazbe te infrastrukturu javnih službi na području uprave i pravosuđa).¹²

Pružanjem financijskog i tehničkog stručnog znanja za projekte s velikim socijalnim učinkom u svojim državama članicama aktivno promiče socijalnu koheziju i jača socijalnu integraciju u Europi. Ulaganja u javno zdravlje ne samo da su sama po sebi vrijedna, već donose znatna poboljšanja gospodarskih ishoda i znatne socijalne koristi. CEB osigurava sredstva za financiranje različitih vrsta projekata koji se odnose na zdravlje i povezanu infrastrukturu, od kojih su najpoznatiji izgradnja, obnova i modernizacija infrastrukture kao što su bolnice, centri za zdravstvenu skrb u susjedstvu (uključujući one specijalizirane za pružanje pomoći ranjivom stanovništvu), sveučilišne bolnice ili centri specijalizirani za zdravstvenu skrb za starije i nemoćne osobe.

7.3.5. Međunarodna banka za obnovu i razvoj, dio grupe Svjetske banke¹³

Svjetsku banku čini pet institucija koje rade na održivim rješenjima kojima se smanjuje siromaštvo i gradi zajedničko blagostanje u zemljama u razvoju. Daje zajmove s niskim kamatama, kredite s niskim

¹¹ <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html> (pristupljeno 13.2.2023.)

¹² Sumpor, M., Jurlina Alibegović, D., Đokić, I., Vojnović, F., Franov Beoković, I., Hajduković, D., Tonković, Z. (2012) Ocjena sustava strateškog planiranja i mogućnosti financiranja razvoja županija i lokalnih jedinica u kontekstu provođenja politike regionalnog razvoja Republike Hrvatske, Zagreb: Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova EU.

¹³ <https://www.worldbank.org/en/who-we-are/ibrd> (pristupljeno 13.2.2023.)

kamatama i bespovratna sredstva zemljama u razvoju. Njima se podupire širok raspon ulaganja u područjima kao što su obrazovanje, zdravstvo, javna uprava, infrastruktura, razvoj financijskog i privatnog sektora, poljoprivreda te upravljanje okolišem i prirodnim resursima. Neki od projekata Međunarodne banke za obnovu i razvoj sufinancirani su s vladama, drugim multilateralnim institucijama, poslovnim bankama, agencijama za izvozne kredite i investitorima iz privatnog sektora. Sljedeće institucije dio su grupe Svjetske banke:

- Međunarodna Banka za obnovu i razvoj (eng. *The International Bank for Reconstruction and Development - IBRD*) te Međunarodna razvojna asocijacija (eng. *The International Development Association – IDA*) - IBRD i IDA čine Svjetsku banku koja osigurava financijska sredstva (zajmovi, garancije, proizvodi upravljanja rizicima), savjetuje u području javnih politika i pruža tehničku pomoć vladama zemalja u razvoju. IDA se fokusira na najsiromašnije zemlje svijeta, dok IBRD pomaže siromašnijim zemljama sa srednjim prihodima i kreditno sposobnim zemljama.
- Međunarodna financijska korporacija (eng. *The International Finance Corporation – IFC*), Multilateralna garancijska agencija za investicije – MIGA) i Međunarodni centar za rješavanje investicijskih sporova (eng. *The International Centre for Settlement of Investment Disputes – ICSID*) - IFC, MIGA i ICSID usmjereni su na jačanje privatnog sektora u zemljama u razvoju. Preko tih institucija Grupa Svjetske banke osigurava financiranje, tehničku pomoć, osiguranje političkog rizika i rješavanje sporova privatnim poduzećima, uključujući financijske institucije.

Međunarodna banka za obnovu i razvoj najveća je svjetska razvojna banka. Nudi financijske proizvode i savjete u području javne politike kako bi pomogla zemljama da smanje siromaštvo i prošire prednosti održivog rasta na sve svoje ljude. IBRD financira ulaganja u svim sektorima i pruža tehničku pomoć i ekspertizu u svakoj fazi projekta. Financiranje investicijskih projekata (*Investment Project Financing - IPF*) koristi se u svim sektorima, s koncentracijom u sektorima infrastrukture, ljudskog razvoja, poljoprivrede i javne uprave. IPF je usmjeren na srednjoročno do dugoročno (razdoblje od 5 do 10 godina) i podupire širok raspon aktivnosti, uključujući kapitalno intenzivna ulaganja, poljoprivredni razvoj, pružanje usluga, isporuku kredita i bespovratnih sredstava (uključujući mikro-kredite), razvoj u zajednici i izgradnju institucija. Za razliku od komercijalnog kreditiranja, IBRD osim osiguranja potrebnog financiranja, služi i kao sredstvo za održivi, globalni prijenos znanja i tehničku pomoć. To uključuje podršku u analitičkoj i konceptualnoj fazi pripreme projekta, tehničku podršku i stručnost (uključujući u područjima upravljanja projektima i fiducijarnih i ekoloških i društvenih aktivnosti) tijekom provedbe te izgradnju institucija tijekom cijelog projekta.

7.3.6. Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)¹⁴

KfW je jedna od vodećih svjetskih promotivnih banaka. Usmjeren je na poboljšanje gospodarskih, socijalnih i okolišnih životnih uvjeta diljem svijeta u ime Savezne Republike Njemačke i saveznih država od 1948. godine. KfW nema podružnice i ne drži depozite klijenata. Svoje promotivno poslovanje financira na odgovoran način i gotovo u cijelosti putem međunarodnih tržišta kapitala. KfW je u tu svrhu u 2020. prikupila 66,4 milijarde EUR. Područja promocije i financiranja:

- Promicanje malih i srednjih poduzeća i novoosnovanih poduzeća
- Osiguranje vlasničkog kapitala
- Programi energetski učinkovite obnove stambenih nekretnina
- Potpora mjerama usmjerenima na zaštitu okoliša
- Financiranje obrazovanja privatnih klijenata

¹⁴ <https://www.kfw.de/kfw.de-2.html> (pristupljeno 13.2.2023.)

- Programi financiranja općina i regionalnih razvojnih banaka
- Izvoz i financiranje projekata
- Promicanje zemalja u razvoju i gospodarstava u usponu
- Financiranje i savjetovanje za poduzeća u zemljama u razvoju i gospodarstvima u usponu.

KfW promovira zelena ulaganja za koja su vezane eko i zelene obveznice.

7.4. Ostali izvori financiranja

U Nacionalnom planu oporavka i otpornosti ukratko je opisano stanje financijskih tržišta u Hrvatskoj. Navodi se da su ona trenutno koncentrirana na financiranje duga te im nedostaju dubina i projekti utemeljeni na inovacijama, istraživanju i razvoju, "start-up" projekti ili općenito brzorastućim industrijama kojima se potiče produktivnost. Banke su u posjedu oko 70 posto ukupne imovine financijskog sektora u Hrvatskoj. Uloga nebankarskih financijskih institucija (mirovinski fondovi, osiguravajuća društva) i dalje je ograničena i nije usmjerena na financiranje korporativnog sektora. Tržišta kapitala kao izvor financiranja vlasničkog kapitala ili izdavanja korporativnih obveznica i dalje su nerazvijena kao i financiranje putem fondova poduzetničkog kapitala. Inovativni kanali prikupljanja kapitala, kao što je skupno financiranje, ili neka druga FinTech rješenja, nalaze se u začecima, uz samo nekoliko sporadičnih slučajeva s malim iznosima prikupljenih sredstava.

7.4.1. Investicijske i komercijalne banke

Investicijske i komercijalne banke usmjerene su na financiranje projekata ili aktivnosti, a kreditni aranžmani se ugovaraju s pravnim ili fizičkim osobama. Komercijalne banke nude kredite za podizanje energetske učinkovitosti, razne vrste zelenih kredita usmjerenih na aktivnosti kojima se doprinosi zaštiti okoliša, stambene kredite za mlade i sl. Kada se radi o projektima, komercijalne banke u pravilu zahtijevaju izrađenu projektnu i tehničku dokumentaciju, poslovne planove, studije (pred)izvedivosti i slične dokumente kako bi procijenile isplativost investicije i rizike povezane s investicijom. Projekte je moguće financirati ako ne u cijelosti, onda djelomično ovisno o veličini projekta te ciljevima i politici banke spram projektima. Ove kreditno-depozitne institucije putem plasmana kreditiraju gospodarstvo i stanovništvo. Među najznačajnije banke u Hrvatskoj ubrajaju se Zagrebačka banka, Privredna banka, Societe General – Splitska banka, Raiffeisen bank, OTP banka, Erste & Steiermaerkische banka, Kovanica, Partner banka i Croatia banka, a na tržištu djeluju i druge manje banke.

7.4.2. Druge financijske institucije i izvori financiranja projekata

Na tržištu postoje i druge financijske institucije koje su voljne ulagati u kvalitetne, visoko pripremljene projekte koji imaju svu potrebnu projektnu i tehničku dokumentaciju, poslovni plan, studije potražnje (po potrebi, ovisno o projektu), studije (pred)izvodljivosti i sl.. Radi se o mirovinskim i investicijskim fondovima, osiguravajućim društvima, specijalnim financijskim institucijama (npr. za razvoj stanovanja) i sl.

Osim financijskih institucija sredstva se mogu dobiti i putem Fonda za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost koji putem poticaja omogućuje građanima su-financiranje projekata energetske obnove/povećanja energetske učinkovitosti pojedinačnih i višestambenih objekata.

Sredstva za provedbu pojedinih aktivnosti moguće je prikupiti i putem privatnih izvora (vlastita sredstva, sredstva pričuve, donacije i sl.) i na taj način doprinijeti bržoj obnovi, barem i nekim dijelovima. Među stručnjacima u izradi PCO razgovaralo se o ideji korištenja tavanskog prostora koji se u mnogima od tih zgrada ne koristi, zapušten je, a predstavlja značajan prostorni resurs. Razmatra

se mogućnost otkupa tavanskog prostora od strane Grada za stanove za mlade obitelji te vlasnike tih prostora kompenzira u vidu primjerice ugradnje dizala, su-financira energetska obnovu, modernizaciju sustava grijanja ili sl. Na taj način bi se omogućilo novim stanarima da popune te prostore, a sve u cilju održavanja funkcija u središtu grada (ustanova predškolskog i osnovnoškolskog odgoja, srednjih škola kao i niza usluga koje su potrebne stanovnicima tog područja).

Valja razmotriti i opciju stavljanja takvih tavanskih prostora i stanova (u objektima u kojima postoji interes suvlasnika za prodaju tih prostora uz odgovarajuću naknadu) u „pool“ (skupni portfelj) te dizajnirati odgovarajuće financiranje obnove tih prostora putem npr. fonda u kojeg bi uložila nekolicina banaka). Važno je odrediti ciljanu površinu koja se želi prenamijeniti u stanove te koliko obitelji/domaćinstava/broja osoba želimo smjestiti u novonastale stanove u tim prostorima pri čemu je naglasak na energetska učinkovitost, zeleno i digitalno. Grad Zagreb bi mogao biti nositelj jednog takvog pilot-projekta npr. na Bloku 19.

7.4.3. Zelena energetska zadruga - ZEZ

Uz navedene moguće izvore financiranja, valja spomenuti i Zelenu energetska zadrugu - ZEZ Sunce¹⁵. ZEZ Sunce pravnim i fizičkim osobama omogućuje ulaganje u solarne elektrane na zgradama. Kroz ZEZ Sunce, cilj je povećati korištenje solarne energije u Hrvatskoj solarnim elektranama u vlasništvu građana, mikro i malih poduzeća te lokalnih zajednica. Zelena energetska zadruga pomaže građanima u razvoju, investiranju i korištenju obnovljivih izvora energije. Razvija konkretna i održiva rješenja koja unaprjeđuju razvoj lokalnih zajednica. Učlanjenje u ZEZ Sunce bit će moguće od proljeća 2023. Aktivno uključivanje građana u energetska obnovu vlastitih stambenih jedinica, bit će presudno u narednom razdoblju za cjelovitu obnovu središnjeg dijela Zagreba. Zadruga poput ZEZ Sunca mogu biti odličan alat u postizanju ciljeva energetske učinkovitosti pa valja razmotriti mogućnosti koje Zadruga pruža i oblikovati model koji će biti usmjeren na središnji zagrebački prostor grada.

Prilikom ispitivanja mogućnosti financiranja projekata, mjera i aktivnosti obnove povijesne jezgre Grada Zagreba, gore navedeni izvori mogu biti polazna točka. Svaki projekt je specifičan te ciljevi i svrha projekta trebaju biti u skladu s politikama i strateškim ciljevima financijskih institucija.

6. Alternativni modeli financiranja projekata

U praksi se danas nailazi na razne modele financiranja projekata. Odabir modela financiranja ponajviše ovisi o samoj prirodi/vrsti projekata, te razini dostupnih/već osiguranih sredstava. Ne postoji unificirani model koji je primjenjiv na isti tip/vrstu projekta već se svakom projektu pristupa pojedinačno i oblikuje odgovarajući model obzirom na različite čimbenike. Međutim na konceptualnoj razini može se načelno opisati na koji se način uobičajeno pristupa oblikovanju modela financiranja te promišlja prilikom odabira i implementacije nekog modela. U nastavku su navedeni mogući modeli financiranja projekata usmjerenih na obnovu¹⁶:

- **Financiranje „hvatanja“ vrijednosti ili mehanizmi „hvatanja“ vrijednosti** (eng. *land value capture*) zemljišta odnose se na različite mjere koje javni sektor može upotrijebiti kako bi stvorio ili "uhvatio" dodatnu vrijednost i/ili vanjske sadržaje nastale iz javnih ulaganja u sektore te javne i/ili

¹⁵ <https://www.zez.coop/> (pristupljeno 13.2.2023.)

¹⁶ United Nations - Economic and Social Council (2013), Innovative financing options for regional infrastructure development and maintenance - Note by the secretariat, Forum of Asian Ministers of Transport, E/ESCAP/FAMT(2)/4

privatno financirane projekte. Iako ovi mehanizmi često uključuju složene financijske i ugovorne aranžmane, koncept je relativno jednostavan: određene javne mjere, kao što su razvoj prometne infrastrukture, dodat će vrijednost zemljištu i nekretninama, i ta dodatna vrijednost (očekivana i stvarna) može se upotrijebiti za financiranje tih mjera. Mehanizmi se mogu podijeliti na jednokratne ili tekuće izvore financiranja, iako neki mogu biti imati obilježja oba. Na primjer, lokalni nositelji vlasti ili tijela nadležna za razvoj prometa mogu ponuditi pravo na razvoj zemljišta na temelju dugoročnog najma ili izravne prodaje.

- **Određeni oblici mehanizma uključuju poreze na poboljšanje (eng. *betterment tax*) i financiranje postupnim povećanjem poreza (eng. *tax increment financing*).** Porezi na poboljšanje ili procjene koristi usmjereni su na te koji imaju koristi od povećane dostupnosti koju donosi razvoj prometne infrastrukture. Takvi porezi kreću se od izravnog poreza na zemljište ili nekretninu; porez na dohodak ostvaren prodajom zemljišta i zgrada koje su povećale vrijednost nakon uvođenja mjere poboljšanja ili porezi koji su jednaki razlici između vrijednosti zemljišta prije poboljšanja i njene povećane vrijednosti nakon zoniranja. U projektu javno-privatnog partnerstva, porez na poboljšanje ponekad može poslužiti kao doprinos javnom sektoru. U međuvremenu, financiranjem postupnim povećanjem poreza procjenjuje se razina razvoja koja će se ostvariti kao posljedica poboljšanja prometne infrastrukture kao i procijenjeni tijekom financiranja čime se prvenstveno pomaže financiranju programa prijevoza. Očekivanim rastom prihoda poreza na nekretnine osiguravaju se sredstva za poboljšanje infrastrukture. Takvi su se programi u velikoj mjeri upotrebljavali za financiranje projekata gradskog prijevoza u Sjedinjenim Američkim Državama, na primjer u Chicagu.
- **Javno-privatno partnerstvo (eng. *public-private partnership*)** - Postoji nekoliko argumenata za usvajanje javno-privatnih partnerstava kao sredstva za razvoj velikih infrastrukturnih projekata. Osim činjenice da nositelji vlasti omogućuju pristup privatnim izvorima financiranja, tvrdi se da učinkovitije raspoređuju rizike između javnog i privatnog sektora, tako da rizike preuzimaju partneri koji su najbolje pripremljeni za njih. Na primjer, dosadašnje iskustvo upućuje na to da privatni subjekti mogu bolje upravljati rizicima povezanim s izgradnjom, čime se osigurava da će projekti vjerojatnije biti provedeni na vrijeme i u okviru planiranog proračuna. S druge strane, javna tijela su u boljem položaju za upravljanje regulatornim rizicima, poput onih povezanih s građevinskim dozvolama ili korištenjem zemljišta. Za javno-privatno partnerstvo također se vjeruje da će doprinijeti povećanju učinkovitosti jer je privatnom sektoru prepušteno projektiranje i izgradnja u skladu sa željenim rezultatima, a ne prema unaprijed određenim ulaznim podacima. U ovisnosti o razini uključenosti javnoga i privatnoga sektora u projektiranje, izgradnju, održavanje, financiranje, upravljanje, operacionalizaciju, kao i alokaciju rizika kod pružanja javnih usluga i/ili izgradnje javne infrastrukture, mogući su sljedeći modeli¹⁷:
 - Privatno-Financiranje (FO: *Finance Only*): Privatni sektor, najčešće banke i fondovi, neposredno financiraju izgradnju javne infrastrukture. Svi troškovi financiranja idu na teret javnoga sektora, koji snosi sve rizike izgradnje i eksploatacije.
 - Projektiraj-Pobjedi u nadmetanju-Izgradi (DBB: *Design-Bid-Build*): Javni partner određuje zahtjeve projekta, osigurava njegovo financiranje i projektiranje. Postupkom nabave odabire

¹⁷ Sokol, M. (2017) Usporedba modela javno-privatnog partnerstva u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji, magistarski rad, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1106/preview> (pristupljeno 19.12.2022.), prema Geddes, M., *Making Public Private Partnership Work: Building Relationship and Understanding Cultures*, Gower Publishing, London, 2005., str. 8.-14., i Gulija, B., *Javno-privatno partnerstvo*, Euroscope, Europski dokumentacijski centar, Zagreb, 2004., No. 73, str. I.-IV.

najpovoljnijeg privatnoga ponuđača, koji je odgovoran za izgradnju. Javni partner pruža uslugu, održava objekt i vlasnik je izgrađenog objekta.

- Projektiraj-Izgradi-Održavaj (DBM: *Design-Build-Maintain*): Privatni sektor, po zahtjevima i specifikacijama javnoga sektora, projektira, gradi i održava infrastrukturu, najčešće uz unaprijed ugovorenu fiksnu cijenu, čime se troškovni rizik i rizik kvalitete i održavanja izgrađenog, prenosi na privatni sektor.
- Izvedi-Održavaj (OM: *Operate-Maintain*): Privatni sektor, temeljem ugovorenih uvjeta, pruža uslugu koristeći javna dobra ili javnu imovinu, pri čemu vlasništvo ostaje u rukama javnoga sektora. Po svojoj naravi, OM modeli predstavljaju tzv. *outsourcing* ugovore.
- Operativna licenca (OL: *Operation License*): Privatni sektor dobiva dozvolu od javnoga sektora pružiti javnu uslugu, najčešće ograničenoga trajanja.
- Projektiraj-Izgradi-Izvedi (DBO: *Design-Build-Operate*): Privatni sektor, po zahtjevima i specifikacijama javnoga sektora, projektira i gradi javno dobro, najčešće po fiksnoj cijeni, a financiranje i troškove financiranja snosi javni sektor. Po završetku gradnje, privatni partner uzima objekt u dugoročan zakup i koristeći ga pruža uslugu.
- Izgradi-Izvedi-Prenesi (BOT: *Build-Operate-Transfer*): Privatni sektor, po projektima javnoga sektora, gradi javno dobro i koristeći ga pruža uslugu. Privatni partner kao pružatelj usluge (pod kontrolom javnog sektora) naplaćuje naknadu za pruženu uslugu od javnoga sektora i/ili krajnjih korisnika. Istekom višegodišnjega zakupa, javno se dobro vraća javnome partneru.
- Projektiraj-Izgradi-Financiraj-Izvedi (DBFO: *Design-Build-Finance-Operate*): Privatni sektor projektira, osmišljava, gradi i financira realizaciju javnoga dobra i uzima ga u dugoročan najam. Upravlja pružanjem usluge i koristi javno dobro ugovoreni broj godina.
- Izgradi-Posjeduj-Izvedi-Prenesi (BOOT: *Build-Own-Operate-Transfer*): Privatni sektor, po projektima javnoga sektora, gradi javno dobro, zadržava ga u vlasništvu i posjedu za ugovoreno vrijeme trajanja aranžmana i koristeći ga pruža uslugu. Privatni partner, kao pružatelj usluge, naplaćuje naknadu za pruženu uslugu od javnoga sektora i/ili krajnjih korisnika. Istekom ugovorenog roka se vlasništvo nad javnim dobrom prenosi bez naknade javnome partneru.
- Zakupi-Razvij-Izvedi (LDO: *Lease-Develop-Operate*): Privatni partner javno dobro uzima u zakup, tehnološki i funkcionalno ga razvija i unapređuje te upravlja njegovim korištenjem.
- Izgradi-Zakupi-Izvedi-Prenesi (BLOT: *Build-Lease-Operate-Transfer*): Privatni partner gradi javno dobro i uzima ga u zakup. Vlasništvo ostaje u javnom sektoru, a privatni sektor, koristeći zakupljeni javni objekt, pruža uslugu. Istekom ugovorenoga roka posjed nad javnim dobrom vraća se javnome partneru.
- Kupi-Posjeduj-Izvedi-Prenesi (BUYOOT: *Buy-Own-Operate-Transfer*): Privatni sektor kupuje javno dobro, koristi ga ugovoreni broj godina i pruža uslugu. Istekom ugovorenoga roka vlasništvo se bez naknade prenosi na javni sektor.
- Projektiraj-Izgradi-Financiraj-Posjeduj-Izvedi-Prenesi (DBFOOT: *Design-Build-Finance-Own-Operate-Transfer*): Privatni sektor projektira, osmišljava, gradi i financira realizaciju javnoga projekta, upravlja pružanjem usluge i koristi javno dobro, koje je njegovo vlasništvo, ugovoreni broj godina. Istekom ugovorenoga roka vlasništvo nad javnim dobrom prenosi se javnome partneru bez naknade.
- Izgradi-Posjeduj-Izvedi (BOO: *Build-Own-Operate*): Privatni sektor gradi i upravlja javnim dobrom u svome vlasništvu, bez obveze da se imovina transferira javnome sektoru. Kontrola nad uslugama privatnoga sektora se najčešće provodi i regulira od strane javnih vlasti.

- Kupi-Izgradi-Izvedi (BBO: *Buy-Build-Operate*): Privatni sektor kupuje javno dobro, unapređuje ga i njime upravlja, pružajući usluge javnome sektoru ili krajnjim korisnicima. Istekom ugovorenoga roka privatni sektor zadržava svoja vlasnička prava nad dobrom javne namjene.
- **Mehanizam zatvaranja jaza održivosti** (eng. *Viability gap fund mechanism*) - Projekti prometne infrastrukture, kao i drugi projekti koje tradicionalno provode nositelji vlasti, često se smatraju društveno poželjnima iz perspektive nositelja vlasti, ali nisu financijski održivi te stoga ne mogu privući financiranje privatnog sektora. U javno-privatnom partnerstvu nositelj vlasti može stoga odlučiti osigurati jednokratnu potporu ili drugi oblik kapitalne subvencije kako bi takve projekte učinila komercijalno održivima. Nositelj vlasti će obično odrediti određene uvjete, kao što je potreba za uključivanjem privatnog sektora ili koncesionarom koji treba potrošiti dogovoreni dio vlasničkog kapitala prije nego što državna bespovratna sredstva mogu biti isplaćena. Mehanizmi zatvaranja jaza održivosti obično se upotrebljavaju tijekom faze izgradnje te se stoga ponekad smatraju subvencijama za izgradnju. Ovakvi se mehanizmi npr. koriste za financiranje nacionalnih autocesta.
- **Izravna plaćanja nositelju vlasti** (eng. *direct Government payments*):
 - **Plaćanje dostupnosti** (eng. *availability payments*) - U skladu s tim modelom, poznatim i kao model privatne financijske inicijative, privatni sektor preuzima odgovornost za izgradnju i upravljanje i očekuje se da će zadovoljiti određene razine usluge za vrijeme trajanja ugovornog razdoblja (obično 25 – 30 godina), dok se nositelj vlasti obvezuje na plaćanje privatnom sektoru za te usluge na temelju "bez usluge, bez naknade". Međutim, privatne financijske inicijative razlikuju se od javno-privatnih partnerstava u tome što se nositelj vlasti obvezuje na kupnju usluga iz privatnog sektora dugoročnim sporazumom.
 - **Godišnja koncesija**¹⁸ (eng. *annuity concession*) – vrsta privatne financijske inicijative u kojoj se privatnom operateru temeljem sporazuma izvršava fiksno, polugodišnje plaćanje ("anuitet") tijekom dogovorenog razdoblja kako bi im se nadoknadili troškovi izgradnje, rada i održavanja određenog dijela npr. autoceste, ili nekog drugog objekta. Iz perspektive nositelja vlasti, ovakva vrsta sporazuma je privlačna jer privatni sektor snosi odgovornost za rizik financiranja i uspješnost, kao i sve rizike povezane s većim od očekivanih operativnih i troškova održavanja. U isto vrijeme, privatnom sektoru je privlačno jer jamči prihod bez obzira na razinu prometa i cestarine.
 - **Državne garancije** (eng. *State guarantees*) - Drugi način na koji nositelji vlasti mogu pomoći u preuzimanju rizika o projektima je putem jamstva privatnom sektoru kako bi im se osigurala određena razina prihoda ili da će preuzeti zajmove koje je uzeo privatni sektor u slučaju problema s otplatom. Neki od načina na koji se to može učiniti, navedeni su u nastavku:

¹⁸ Dozvola za obavljanje neke djelatnosti uvjetovana posebnim odobrenjem. Za razliku od konsensa (dozvole), koncesija (povlastica) mora unaprijediti javni interes. Dodjeljuje se posebnim, u pravilu upravnim aktom, nakon čega obično slijedi sklapanje posebnog ugovora kojim se utvrđuju načini njezina obavljanja. Ekonomske koncesije podjeljuju se ugovorom između države-koncesidenta i koncesionara. U pravu RH koncesijom se stječe pravo gosp. korištenja prirodnih bogatstava i drugih dobara od interesa za Republiku Hrvatsku, pravo obavljanja djelatnosti od interesa za RH te izgradnja i korištenje objekata i postrojenja potrebnih za obavljanje tih djelatnosti; interese RH utvrđuje Hrvatski sabor. Koncesija se može dati domaćoj i stranoj pravnoj i fizičkoj osobi, najdulje na vrijeme od 99 godina. Odluku o koncesiji donosi Hrvatski sabor ili, po njegovu ovlaštenju, Vlada RH na temelju javnoga prikupljanja ponuda ili javnoga natječaja, odn. na zahtjev. Nakon donošenja odluke, koncedent i koncesionar sklapaju ugovor o koncesiji kojim se moraju osigurati odgovarajuća jamstva za ostvarivanje gospodarske svrhe koncesije u skladu s interesima Republike Hrvatske.

- **Jamstvo za neispunjene obveze** (eng. *default guarantee*) Nositelj vlasti će možda morati izdati i jamstva poznata kao "jamstva za neispunjavanje obveza" kako bi se privatnim promotorima omogućio pristup komercijalnim zajmovima. Na primjer, nositelj vlasti bi mogao odlučiti pokriti potencijalne obveze javno-privatnog partnerstva u odnosu na zajmodavce kako bi se poboljšala kreditna sposobnost operacije. Međutim, ovdje je potrebno biti oprezan kako bi se izbjeglo da privatni sektor bude u situaciji "Nema gubitka, nema poticaja".
 - **Financiranje zajmom s prioritetom otplate** (eng. *senior debt financing*) - Nadređeni dug je dug koji ima prioritet nad drugim neosiguranim ili na drugi način "mlađim" dugom izdavatelja. Nadređeni dug osiguran je kolateralom koji se može prodati za otplatu nadređenih vlasnika duga. Kao takav, nadređeni dug smatra se nižim rizikom. Podređeno financiranje duga mehanizam je kojim se nositeljima vlasti omogućuje smanjiti rizik za nadređene zajmodavce i time projekt učiniti privlačnim. Budući da se podređeni dugovi otplaćuju nakon nadređenih dugova, oni se rizičniji, ali omogućuju i podjelu duga projekta na više i manje rizičnih oblika, čime se poboljšava kreditna kvaliteta u mjeri koja u suprotnom ne bi bila moguća.
- **"Spajanje" koncesijskog i ne-koncesijskog financiranja** (eng. *blending concessional and non-concessional financing*) – koristi se kako bi se povećala financijska održivost projekta, preuzeli rizici koje drugi partneri nisu u mogućnosti preuzeti, te financije usmjerile prema zajedničkom cilju.
- Uz navedene modele moguće je **uspostaviti regionalne fondove, multi-donorske platforme za financiranje regionalne infrastrukture, regionalni mehanizam pripreme projekata** te slične mehanizme putem kojih se prikupljaju potrebna sredstva i financiraju infrastrukturni projekti.

7. Opći pristup određivanju modela financiranja projekata

Program cjelovite obnove usklađen je s Nacionalnom razvojnom strategijom 2030 koja navodi četiri razvojna smjera: 1) Održivo gospodarstvo i društvo, 2) Jačanje otpornosti na krize, 3) Zelena i digitalna tranzicija, te 4) Ravnomjeren regionalni razvoj. U okviru svakog razvojnog smjera određeni su strateški ciljevi (njih ukupno 13) s kojima je Program obnove također usklađen (u Akcijskom planu je omogućeno povezivanje pojedinog projekta, mjere i aktivnosti sa strateškim ciljem NRS 2030).

Posljednji javno dostupan dokument na stranicama Razvojne agencije Zagreb za koordinaciju i poticanje regionalnog razvoja je Prijedlog strateškog okvira Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje 2021. - 2027. godine¹⁹. Prioriteti javnih politika razvoja Grada Zagreba u srednjoročnom razdoblju odabrani su u skladu sa zaključcima provedene analize razvojnih potreba i potencijala, te su navedeni u nastavku:

1. Zeleno i otporno gospodarstvo;
2. Veća društvena jednakost i kvalitetne i dostupne društvene usluge;
3. Učinkovito i održivo upravljanje prostornim i prirodnim resursima, te
4. Zelena tranzicija i digitalna transformacija.

U okviru navedenih prioriteta javne politike, postavljeno je 18 posebnih ciljeva. Program obnove u suglasju je s navedenim posebnim ciljevima (u predlošku Akcijskog plana je omogućeno povezivanje pojedinog projekta, mjere i aktivnosti s bilo kojim od navedenih posebnih ciljeva PR GZ). Temeljem PR

¹⁹

https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.razvojnaagencijazagreb.hr%2Fimages%2FPRGZ_Strate%25C5%25A1ki_okvir_radni_materijali_travanj_2022_.doc&wdOrigin=BROWSELINK, (pristupljeno 22.12.2022.)

GZ pripremit će se popis strateških projekata (bilo je poželjno da je Obnova povijesne urbane cjeline prepoznata kao jedan dugoročno strateški/razvojni projekt čime Program cjelovite obnove postaje prepoznat kao glavni alat za usmjeravanje procesa obnove) te onih projekata koji su od važnosti za obnovu povijesne jezgre Grada Zagreba te potom predložiti mogući modeli financiranja.

Financiranje projekata može biti ostvareno primjenom niza različitih modela. Svaki projekt je specifičan i oblikovanju odgovarajućeg modela financiranja potrebno je pristupiti na za to posebno oblikovan način. Međutim, u cilju odabira optimalnog modela načelno se u pripremu i razradu projekta gotovo redovito kreće od sljedećeg:

- utvrđivanja vlasništva nad nekretninom te eventualnih tereta nad nekretninama (osiguravanje tzv. pravne dostupnosti)²⁰;
- definiranja upravljačke strukture projekta (tko je nositelj projekta, koji pravni subjekt preuzima odgovornost za financiranje te da li preuzima odgovornost za cjeloviti ili dio projekta);
- prikupljanja (a potom i izrade) projektne i tehničke dokumentacije, izrade studije (pred)izvodljivosti (ako je za financiranje iz EU fondova onda uključuje i analizu troškova i koristi), izrade poslovnog plana, izrade studije razvoja lokacije; ukoliko ova dokumentacija nije izrađena, razvojne banke nude tehničku podršku (putem odabranih konzultanata) koji takvu dokumentaciju izrađuju/pripremaju kako bi se imala podloga za donošenje odluke o modelu financiranja;
- izrade dodatne dokumentacije prema potrebama nositelja izvora financiranja (donori, razvojne i komercijalne banke, investicijski fondovi, mirovinski fondovi kao investitori, drugi privatni investitori).

Tek kad su navedeni koraci provedeni te prikupljene sve relevantne informacije, postoji odgovarajuća podloga za razmatranje modela financiranja pojedinačnog projekta²¹.

8. Primjeri obnove u drugim gradovima

9.1. Christchurch

Christchurch je grad koji se nalazi na južnom otoku Novog Zelanda te je osnovan prije 160 godina, uglavnom ljudima engleskog podrijetla. Izgrađen je oko sporo pokretne rijeka Avon te je bio poznat kao engleski grad i zadržao je najveći udio ranih (uglavnom gotičkih) kamenih zgrada od svih gradova na Novom Zelandu. Također je zadržao veliki broj ciglenih zgrada koje datiraju od kraja 1800-ih do ranih 1930-ih (nakon potresa u Napieru 1931. promijenjen je način zidanja). Mnoge ciglene zgrade bile su barem osigurane - to jest, zidovi i ograde bili su vezani za podove i krov. Mali dio je seizmički ojačan na višu razinu, neki čak od 67 do 75% (tada trenutno važećeg koda gradnje. Međutim, unatoč zakonodavstvu i poticanju vlasnika na nadogradnju, mnoge ciglene zgrade ostale su nepromijenjene. Osim toga, postojao je veliki broj ne-duktilnih betonskih okvira i zidnih konstrukcija koje su prethodile modernim seizmičkim dizajnerskim kodovima (uvedenima sredinom 70-ih). Uobičajeno su to bile građevine u rasponu od dva do tri kata. Većina, ali ne i sve srednje i visoke zgrade bile su izgrađene od 1976. godine naovamo. U rujnu 2010. godine Christchurch je pogodio prvi potres magnitude 7.0-7.1, te drugi ponovo u veljači 2011. magnitude 6.3 prema Richterovoj ljestvici (uz seriju potresa koji su

²⁰ Više o problemu pravne dostupnosti vidi u sektorskoj studiji Imovinsko-pravni modeli obnove, dostupnoj na poveznici: https://www.zzpugz.hr/wp-content/uploads/2023/02/05_IMOVINSKOPRAVNI%20MODEL-Studija-svibanj-pravnici.pdf (pristupljeno 10.2.2023.).

²¹ Konačna odluka o modelu financiranja može biti politički osjetljivo pitanje pa taj čimbenik potrebno uzeti u obzir.

trajali u čitavom tom razdoblju pa do kraja 2011. godine). Pitanje koje se pojavilo nakon prvog potresa bilo je usmjereno na zakonodavstvo koje se bavilo oštećenim zgradama. Zakonom o gradnji utvrđeni se propisi koji zahtijevaju jačanje zgrada kako bi se osigurao odgovarajući standard gradnje i otpornost. Inženjeri su odavno svjesni potencijalnih prednosti seizmičkih mjera naknadne ugradnje, osobito u slučaju zidanih zgrada, međutim, često su ekonomski teško opravdane čak i u regijama visoke seizmičnosti. Zakon o gradnji definirao je zgrade sklone potresima, ali pojedinačnim Teritorijalnim Vlastima prepustio određivanje vlastite politike što je u slučaju Christchurcha rezultiralo pasivnim politikama. Drugim riječima, od vlasnika se zahtijevalo da procijene i nadograđuju slabe zgrade samo ako se prijave za građevinsku suglasnost za druge radove. Ishod toga je bio da se stvorio značajan udio zidanih zgrada s malo ili nimalo seizmičke naknadne ugradnje. Mnoge zgrade kulturno-povijesne baštine nisu ojačane zbog zabrinutosti da će predloženi sustav jačanja ugradnjom imati negativne implikacije unatoč provedenim opsežnim studijama u godinama prije potresa. Neke od tih zgrada su preživjele potrese, neke su teško oštećene, a neke uništene. Premda se mogu kvalitetno obnoviti, one nikada neće biti iste iz perspektive baštine. Kako je navedeno u Planu gradskog središta (ujedno i planu oporavka), baština je društveno pitanje – naime, zgradama koje su u javnom vlasništvu mogu biti dodijeljena sredstva kako bi bila nadograđena i odgovarajuće ugrađeni materijali, dok se ona koja su u privatnom vlasništvu često smatraju odgovornošću samih privatnih vlasnika. Ako društvo u cjelini želi zadržati ove zgrade, onda je nužno razmotriti načine da se sredstva u tu svrhu stave na raspolaganje. Ali jednako tako, navodi se u Planu, potrebno je prepoznati da se ne mogu spasiti sve takve zgrade i da treba dati prednost spašavanju najznačajnijih.

Kad je drugi potres u šest mjeseci pogodio Christchurch, u veljači 2011. izazvao je razaranje kakvo nije dotada bilo viđeno na Novom Zelandu, a kao rezultat prirodne katastrofe. Izgubljeni su životi, domovi ljudi i osnovna sredstva za život – infrastruktura, ceste, otpadne vode i vode, kao i mnoge veze s prošlošću. Nakon potresa središnji je dio grada (eng. *Central City*) ograđen zbog opasnosti od oštećenih i raspadajućih zgrada.

Christchurch je nakon toga donio Plan središta grada (ujedno i plan oporavka) kroz koji ima priliku obnoviti grad u snažan, otporan i lijep grad, u kojem će stanovnici i posjetitelji uživati u novim mjestima i prostorima koji će definirati Christchurch za sljedećih 150 godina. Plan središta grada zajednički su izradili vijećnici Gradskog vijeća Christchurcha, stanovnici (zajednica) i ključni dionici (različite organizacije iz cijele zemlje) u suradnji s nizom vanjskih konzultanata i drugim izabranim članovima. Za potrebe izrade Plana, uspostavljen je forum „Share an idea“ putem kojeg su deseci tisuća građana sudjelovali u izradi davanjem svojih prijedloga za obnovu grada. U njemu su identificirani projekti i inicijative koje će se provoditi tijekom sljedećih 10 do 20 godina što će učiniti Christchurch jednim od najznačajnijih gradova Australazije. Sukladno tom Planu svatko ima svoju ulogu u obnovi grada i dovođenju života natrag u središnji grad. Kritična je financijska potpora središnje države, lokalne poslovne zajednice, privatnog sektora, međunarodnih investitora i kontinuirano sudjelovanje zajednice. S Planom središta grada, postavljaju se temelji za budućnost, rast i prosperitet u gradu te ostavština za naredne generacije. Važno je istaknuti da je Planom predviđena dinamika obnove prema zonama, što omogućuje lakšu organizaciju svakodnevnog života i planiranja aktivnosti.

Prema Zakonu o oporavku od potresa u Canterburyju 2011., Gradsko vijeće Christchurcha je preuzelo odgovornost za izradu plana oporavka Središnje poslovne četvrti. Stvaranjem kompaktne središnje poslovne četvrti (eng. *Central Business District*), omeđene četirima avenijama (Bealey, Fitzgerald, Moorhouse, Deans i Harper Avenue), te udaljene otprilike 8 km od epicentra drugog potresa, planeri

se nadaju da će postići živopisnu jezgru koja je prethodno nedostajala gradu. To će djelomično ovisiti o kvaliteti zamjenskih zgrada. Za potrebe obnove grada uspostavljeno je tijelo (odjel javne službe Novog Zelanda) za oporavak Canterbury-a nakon potresa (The Canterbury Earthquake Recovery Authority - CERA) koje je djelovalo u razdoblju od ožujka 2011. do travnja 2016. godine kada su zadaće ovog tijela preuzele druge agencije. CERA je postigla mnogo, iako je odnos gradskim vijećem Canterbury-a ponekad bio napet što je u ključnim trenucima povremeno usporavalo oporavak.

9.2. Nepal

Tijekom 2015. godine dogodio se potres u Nepal²² koji je odnio gotovo 9000 žrtava te uništio većinu stambenih jedinica te je zahtijevao pripremu i provedbu projekta rekonstrukcije stambenih jedinica nakon potresa. Osnivanjem Nacionalnog tijela za obnovu (NRA) 25. prosinca 2015. utrt je put usmjerenoj i koordiniranoj obnovi koja je dovela razvojne partnere kao što je Svjetska banka. Tijelo je prestalo s radom 31.12.2021.

Projekt obnove stambenog zbrinjavanja u potresu jedna je od najvećih inicijativa za obnovu stambenog prostora nakon katastrofe do sada na globalnoj razini, financirana kreditom IDA-e u iznosu od 700 milijuna dolara i multi-donatorskim uzajamnim fondom vrijednim 34.45 milijuna dolara. Uzajamnim fondom upravlja Svjetska banka, podupiru vlade Kanade, Sjedinjenih Američkih Država, Švicarske i Ujedinjenog Kraljevstva.

Projekt obnove pružio je potporu za stambeno zbrinjavanje za izgradnju više od 300.000 kuća otpornih na potrese kroz razvoj tehničkih smjernica i inspekcijskih sustava, razvoj vještina za zajednice i operacionalizaciju mehanizama odgovornosti. Time je EHRP ostao najveća financijska potpora krovnom Programu stambene obnove Vlade Nepala, koji je izgradio preko 700.000 kuća otpornih na potrese. U nastavku je navedeno pet ključnih lekcija proizašlih nakon potresa:

1. Korištenje tehnologije za brzo razumijevanje potreba za obnovom

Najveće istraživanje temeljeno na tabletima u Nepal²² provedeno je tijekom devet mjeseci i procijenjeno je da je više od 865,000 kućanstava u područjima pogođenim potresom iskorišteno na već postojećoj mreži društvenih mobilizatora angažiranih u programu lokalne uprave. Digitalizacija ugovora o sudjelovanju i inspekcijskih obrazaca te uspostava sveobuhvatnog sustava upravljanja informacijama pridonijeli su brzom zajedničkom razumijevanju potreba.

2. Bolje ponovo graditi kroz pristup vođen vlasnikom

Vlasnicima kuća i članovima pružene su informacije o sigurnoj građevinskoj praksi i materijalima kroz pristup rekonstrukciji kojeg je vodio vlasnik. Uključivao je procese kojima su se povećala odgovornost i transparentnost postupka obnove, kao što su provođenje izravnog prijenosa stambenih potpora na bankovnim računima korisnika, sustavi unutarnje kontrole, snažni višeslojni pravni lijekovi za pritužbe te mehanizmi praćenja i evaluacije. Provedba sigurnosnih smjernica i usklađenost sigurnijih građevinskih praksi bili su povezani s oslobađanjem bespovratne potpore. Ovaj pristup pridonio je boljoj izgradnji i usadio širu sigurniju građevinsku kulturu izgradnjom znanja i podizanjem svijesti vlasnika kuća, zidara i inženjera.

3. Pružanje ciljane sociotehničke pomoći za najugroženije

Ciljana potpora ranjivim skupinama, kao što su neudane žene, starije osobe, maloljetnici bez skrbnika i osobe s invaliditetom, ključna je za uključiv oporavak. Nakon što su identificirali više od 18.000 ljudi

²² <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/12/01/lessons-in-earthquake-reconstruction-five-proven-approaches-from-nepal>, (pristupljeno 29.12.2022.).

u ranjivim skupinama koji ili nisu započeli obnovu ili prekinuli proces na sredini puta, preko 1.000 socijalnih mobilizacija i mobilnih zidara angažirano je za pružanje izravne sociotehničke pomoći. Prilagođeno pružanje informacija i resursa dovelo je do uspješne obnove 1.771 kuće najugroženijih kućanstava. Projektom se dodatno promicalo uključivanje žena u radnu snagu tijekom cijelog procesa obnove. Žene zidarice dobile su obuku za poboljšanje građevinskih vještina, što je podržalo diversifikaciju mogućnosti za život u zidanom sektoru u kojem dominiraju muškarci.

4. Ulaganje u procjene strukturnog integriteta školske infrastrukture

Potres 2015. dogodio se u subotu kada djeca nisu bila u školi. Procjena strukturnog integriteta i štete koju je provela vlada Nepala otkrila je da je 3.600 od anketiranih 23.000 javnih škola i zgrada potpuno uništeno. Daljnja školska istraživanja pokazala su da je 50 posto školskih zgrada strukturno ranjivo, a 20 posto se potpuno urušilo. Preko 180.000 učenika bilo bi u tim srušenim školama da se potres dogodio na školski dan. Te su procjene bile ključne za razumijevanje statusa javne infrastrukture i temelj za plan oporavka i obnove.

5. Kretanje prema otpornosti

Kao nepalsko sredstvo za obnovu, Nacionalna uprava za obnovu stekla je vitalna znanja, iskustva i lekcije o obnovi nakon potresa od svog osnivanja. Prijenos takvog znanja dotičnim tijelima, uključujući novoosnovano Nacionalno tijelo za smanjenje i upravljanje rizicima od katastrofa (National Disaster Risk Reduction and Management Authority - NDRRMA) na saveznoj i lokalnoj razini, ključan je element izlazne strategije nacionalnog regulatornog tijela.

Izgradnja otpornosti na višestruke opasnosti i šokove ključna je za zeleni, otporni i uključivi razvoj Nepala. EHRP je pružio potporu dužnosnicima lokalne vlade i inženjerima u područjima pogođenim potresom kako bi se dugoročna otpornost na katastrofe uključila u planove i politike na lokalnoj razini.

9.3. Projekt razvoja gradske četvrti Carlsberg

U nastavku je prikazan projekt obnove gradske četvrti Carlsberg (Kopenhagen). Iako se ne radi o projektu koji bi bio odgovor na posljedice potresa ili neke druge prirodne katastrofe, koristan je za razumijevanje pristupa obnovi cijelog bloka i modela koji se pritom koristio.

Gradska četvrt Carlsberg nalazi se u središtu Kopenhagena, samo 10 minuta od trga gradske vijećnice i manje od 15 minuta od CPH-a, najveće zračne luke u Skandinaviji. Četvrt je dostupna taksijem, automobilom, biciklom ili javnim prijevozom, a nudi jednostavan pristup autocestama, kao i mnoštvo podzemnih parkirnih mjesta. Novi željeznički kolodvor, kolodvor Carlsberg, vitalno je čvorište za povezivanje udaljeno samo četiri minute od Glavnog kolodvora. Nadalje, to je jedna od najprometnijih željezničkih postaja u Kopenhagenu s oko 24.000 putnika na dnevnoj bazi. Nova stanica podzemne željeznice Enghave otvorena je 2016. godine, 500 metara od gradske četvrti Carlsberg - povezujući četvrt još bolje s ostatkom Kopenhagena.

Gradska četvrt Carlsberg živahna je četvrt na povijesnom tlu usred Kopenhagena gdje ljudi žive, rade, družu se, voze biciklom, kupuju, piju kavu, idu u školu i šetaju. Ovdje su trgovine pored ureda, a stanovanje je uz obrazovne i vrtičke ustanove. Svatko može uživati i imati koristi od brojnih zelenih površina u gradskoj četvrti Carlsberg, kulturnih aktivnosti i igrališta koja se nalaze ispred vrata.

Danska arhitektonska tvrtka Entasis osvojila je 2009. godine najveću međunarodnu nagradu za arhitekturu za najbolji svjetski master plan za razvoj gradske četvrti Carlsberg sa starog mjesta pivovare u kopenhasku četvrt. Razmatran je svaki urbani prostor, svaki kamen, svako drvo, svaki

osjećaj i svaka misao o novom urbanom prostoru, a to je polazna točka za razvoj nove četvrti Kopenhagena: gradske četvrti Carlsberg.²³

Tablica 2 Osnovne informacije o ponovnom razvoju gradske četvrti Carlsberg

| | |
|-----------------------------|--|
| Naziv projekta | Gradska četvrt Carlsberg |
| Lokacija | Kopenhagen, Danska |
| Površina (m ²) | 330.000 m ² |
| Prethodna upotreba | Industrijsko postrojenje (pivovara) |
| Predložena upotreba | Rezidencijalno, komercijalno |
| Vrijednost ulaganja | 2.5 MLRD EUR |
| Razdoblje razvoja | 2008. – 2024. |
| Vrsta pothvata | Privatni zajednički pothvat - Carlsberg Breweries, PFA Pension, PenSam and TopDanmark |
| Vlasništvo | SPV's Carlsberg Byen P/S |
| Investitor / Poslovni model | Gradska četvrt Carlsberg u vlasništvu je i razvijena od strane razvojne tvrtke Carlsberg Byen P/S, koja je osnovana 1. svibnja 2012. godine i sastoji se od dioničara: Pivovara Carlsberg (25%), PFA Pension ²⁴ (30%), PenSam ²⁵ (22,5%) i TopDanmark ²⁶ (22,5%). |

Izvor: autor, 2022.

U 2016. godini prvi novi stanovnici doselili su se u gradsku četvrt Carlsberg, a danas gotovo tisuću ljudi živi u novoizgrađenim domovima. Na tom području otvoreno je oko 20 trgovina, a mnoge tvrtke sada rade u novim poslovnim zgradama. Više od 10.000 učenika pohađa kampus UCC-a Carlsberg, a 1.000 djece pohađa Europsku školu. Hotel Ottilia by Brøchner Hotels s 4+ zvjezdice otvoren je i svake godine prima oko 70.000 gostiju. Ugovori o najmu već su potpisani s tvrtkama kao što su Accenture, Visma, Spaces i Brøchner Hotels, a sve su zgrade prodane danskim i međunarodnim investitorima.

Slika 1 Plan gradske četvrti Carlsberg



Izvor: <https://www.carlsbergbyen.dk/en> (18.01.2023.)

²³ <https://www.carlsbergbyen.dk/en> (pristupljeno 22.12.2023.)

²⁴ Mirovinska kompanija, neovisno društvo koje su 1917. osnovali subjekti na tržištu rada kako bi stvorili mobilnost na danskom tržištu rada i osigurali mirovine onima koji više ne mogu raditi.

²⁵ Mirovinski fond tržišta rada

²⁶ Jedno od najvećih osiguravajućih društava u zemlji s poviješću koja datira iz 1728. godine.

Do 2024. godine gradska četvrt Carlsberg bit će u potpunosti uspostavljena. Sastojat će se od 600.000 m², od čega će 50 posto biti stambene zgrade, 35 posto uredi i maloprodajne trgovine, te 15 posto obrazovne ustanove, kulturni i sportski objekti. Osigurat će oko 3.100 domova, 12.000 radnih mjesta i 3.000 parkirnih mjesta.

Slika 2 Gradska četvrt Carlsberg



Izvor: <https://www.carlsbergbyen.dk/en> (18.01.2023.)

9. Zaključci i preporuke

Osnovna svrha ove studije je da istraži mogućnosti i načine financiranja provedbe Programa cjelovite obnove povijesne urbane cjeline grada Zagreba. U studiji su identificirani mogući izvori i načini financiranja mjera, projekata i aktivnosti. U okviru zadatka također je izrađen predložak Akcijskog plana kao i popis pokazatelja koji se vežu na predložene mjere, projekte i aktivnosti, a u cilju praćenja napretka provedbe PCO. To je ujedno i moguća osnova za uspostavu sustava praćenja kojeg će biti nužno postaviti. Tijekom upoznavanja s ostalim stručnim studijama, te sudjelovanju na nizu sastanaka i predstavljanja rezultata studija, stečen je širi uvid u probleme i izazove koje provedba PCO nosi sa sobom. U studiji su predloženi mogući modeli upravljanja procesom obnove (Jedinica za obnovu grada Zagreb, Subjekt posebne namjene, Model interne koordinacije) te je opisano na koji način pojedini od modela može biti uspostavljen i korišten u svrhu provedbe Programa cjelovite obnove.

U kontekstu podupiranja gospodarske aktivnosti, temeljem studije proizašlo je i nekoliko principa i preporuka koje je poželjno primjenjivati u daljnjim koracima vezanim za provedbu PCO. U nastavku su navedeni principi koji su usmjereni na jačanje gospodarske/poduzetničke/poslovne aktivnosti u središnjem dijelu grada koje su nužne za opstanak i ostanak stanovništva na tom prostoru i koje javna politika mora prepoznati kao ključne čimbenike razvoja ne samo središta grada već Zagreba u cjelini i šire:

1. Poduzetništvo – čimbenik poslovnog života u središtu grada
2. Podržavano društveno i žensko poduzetništvo
3. Uspostava mješavine gospodarskih, poslovnih i poduzetničkih aktivnosti u skladu s potrebama stanovnika i korisnika na prostoru središta grada
4. Održivost (društvena, ekonomska, okolišna, organizacijska, upravljačka, na razini javnih politika...)

U području razvoja gospodarstva postavljeni su i sljedeći ciljevi:

- I. Zadržavanje postojeće razine ekonomskih aktivnosti uz kontinuiranu podršku unaprjeđenju poslovnog okruženja i privlačenje poduzetnika u središte grada;
- II. Uravnotežena ponuda i potražnja za poslovnim prostorima, te
- III. Kvalitetno poslovno okruženje u sinergiji s potrebama stanovništva i korisnika prostora središta grada.

Uz navedene ciljeve i principe koji bi se trebali primjenjivati u ostvarivanju tih ciljeva, studijom se predlažu i sljedeće ključne preporuke:

- Različitim mjerama (olakšice, oslobođenja plaćanja ili značajna umanjena različitih naknada za poduzetnike/ce, besplatnim savjetovanjem za poduzetnike početnike i edukacijama i sličnim mjerama) u području središta Grada potaknuti poduzetnike/ce na osnivanje tvrtki/obrta uz uvjet poslovanja na prostoru Donjeg i Gornjeg Grada i Kaptola;
- Oblikovati posebne mjere za poticanje društvenog i ženskog poduzetništva na području Donjeg i Gornjeg grada i Kaptola;
- Organizirati prostor okupljanja i razmjene poduzetničkih ideja osobito među skupinama mladih (učenici 3. i 4. razreda srednjih (stručnih) škola, studenti, osobito završnih godina studija) te pružanje stručne podrške u oblikovanju poduzetničkih ideja i projekata;
- U suradnji s HZZ-om identificirati nezaposlene osobe/skupine potencijalno zainteresirane za pokretanje vlastite tvrtke/obrta na prostoru Donjeg i Gornjeg grada i Kaptola te oblikovati odgovarajuće mjere za njihovu aktivaciju;
- Svaki projekt je specifičan te zahtijeva individualiziran pristup kada je riječ o organizaciji, financiranju i upravljanju projektom – nužna je koordinacija nositelja i su-nositelja u oblikovanju projekta koji će biti privlačan za ulaganje;
- Potrebno je voditi računa o ekonomičnosti projekta od samog početka – stroge konzervatorske zaštite značajno usporavaju pripremu i provedbu projekata te zbog visokih troškova ulaganja, odbijaju ulagače. Potrebno je revidirati kriterije zaštite te povrh povijesnih i ambijentalnih vrijednosti uključiti i dodatne kriterije poput npr. sigurnosnih, ekonomskih, energetske, kriterija stanovanja i sl.;
- Usmjeriti se na skup aktivnosti koje se realno u većoj mjeri mogu provesti u za to predviđenim rokovima.