

# Konceptualni model informacijskog sustava lokalne samouprave

---

**Barbarić, Danijel**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:814733>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-19**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)

SVEUČILIŠTE U ZADRU  
POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
DRUŠTVO ZNANJA I PRIJENOS INFORMACIJA

**Danijel Barbarić**

**KONCEPTUALNI MODEL INFORMACIJSKOG  
SUSTAVA LOKALNE SAMOUPRAVE**

**Doktorski rad**

Zadar, 2017.

SVEUČILIŠTE U ZADRU  
POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
DRUŠTVO ZNANJA I PRIJENOS INFORMACIJA

**Danijel Barbarić**

**KONCEPTUALNI MODEL INFORMACIJSKOG  
SUSTAVA LOKALNE SAMOUPRAVE**

Doktorski rad

Mentor

prof. dr. sc. Slavko Šimundić

Komentor

prof. dr. sc. Duško Lozina

Zadar, 2017.

# SVEUČILIŠTE U ZADRU

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

### I. Autor i studij

Ime i prezime: Danijel Barbarić

Naziv studijskog programa: Poslijediplomski sveučilišni studij Društvo znanja i prijenos informacija

Mentor: prof. dr. sc. Slavko Šimundić

Komentor: prof. dr. sc. Duško Lozina

Datum obrane: 21. prosinca 2017.

Znanstveno područje i polje u kojem je postignut doktorat znanosti: društvene znanosti, informacijske i komunikacijske znanosti

### II. Doktorski rad

Naslov: Konceptualni model informacijskog sustava lokalne samouprave

UDK oznaka: 007.51:352.9

Broj stranica: 300

Broj slika/grafičkih prikaza/tablica: 8/17/62

Broj bilježaka: 668

Broj korištenih bibliografskih jedinica i izvora: 218

Broj priloga: 7

Jezik rada: hrvatski

### III. Stručna povjerenstva

Stručno povjerenstvo za ocjenu doktorskog rada:

1. doc. dr. sc. Jadranka Stojanovski, predsjednica
2. prof. dr. sc. Duško Lozina, član
3. doc. dr. sc. Ljiljana Zekanović-Korona, članica
4. prof. dr. sc. Mila Nadrljanski, članica
5. prof. dr. sc. Vladimir Šimović, dr. h.c., član

Stručno povjerenstvo za obranu doktorskog rada:

1. doc. dr. sc. Ljiljana Zekanović-Korona, predsjednica
2. prof. dr. sc. Duško Lozina, član
3. prof. dr. sc. Mila Nadrljanski, članica

**UNIVERSITY OF ZADAR**  
**BASIC DOCUMENTATION CARD**

**I. Author and study**

Name and surname: Danijel Barbarić

Name of the study programme: Postgraduate doctoral study Knowledge Society and Information Transfer

Mentor: Professor Slavko Šimundić, PhD

Co-mentor: Professor Duško Lozina, PhD

Date of the defence: 21 December 2017

Scientific area and field in which the PhD is obtained: Social sciences, Information and Communication Sciences

**II. Doctoral dissertation**

Title: Conceptual model of information system of local self-government

UDC mark: 007.51:352.9

Number of pages: 300

Number of pictures/graphical representations/tables: 8/17/62

Number of notes: 668

Number of used bibliographic units and sources: 218

Number of appendices: 7

Language of the doctoral dissertation: Croatian

**III. Expert committees**

Expert committee for the evaluation of the doctoral dissertation:

1. Assistant Professor Jadranka Stojanovski, PhD, chair
2. Professor Duško Lozina, PhD, member
3. Assistant Professor Liljana Zekanović-Korona, PhD, member
4. Professor Mila Nadrljanski, PhD, member
5. Professor Vladimir Šimović, PhD, dr. h. c., member

Expert committee for the defence of the doctoral dissertation:

1. Assistant Professor Liljana Zekanović-Korona, PhD, chair
2. Professor Duško Lozina, PhD, member
3. Professor Mila Nadrljanski, PhD, member



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Danijel Barbarić**, ovime izjavljujem da je moj **doktorski** rad pod naslovom „**Konceptualni model informacijskog sustava lokalne samouprave**“ rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 21. prosinca 2017.

## SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	IV
1. UVOD.....	6
1.1. OPIS I DEFINICIJA PROBLEMA ISTRAŽIVANJA .....	6
1.1.1. Cilj doktorske disertacije.....	11
1.1.2. Zadatci doktorske disertacije.....	12
1.1.3. Hipoteze .....	14
1.1.4. Metode istraživanja .....	15
1.2. DOSTUPNA LITERATURA I IZVORI.....	17
1.3. OSNOVNI POJMOVI.....	40
2. PODJELA VLASTI, UPRAVNA VLAST I KOMUNICIRANJE U JAVNOJ UPRAVI...45	
2.1. SUBJEKTI I SMJEROVI KOMUNICIRANJA U JAVNOJ UPRAVI.....	48
2.2. OSNOVNE TEORIJE JAVNE UPRAVE.....	52
2.2.1. Kratka povijest lokalne samouprave .....	63
2.2.2. Europska unija i lokalna samouprava.....	72
2.3. ORGANIZACIJA LOKALNE SAMOUPRAVE .....	76
2.3.1. Ministarstvo uprave, nadležnost i djelokrug .....	79
2.3.2. Organizacijska struktura službe poslova lokalne samouprave.....	81
2.3.3. Opis poslova u službi lokalne samouprave .....	83
2.4. KLASIČNA KOMUNIKACIJA .....	84
2.4.1. Verbalna komunikacija .....	85
2.4.2. Pisana komunikacija.....	86
2.4.3. Pregovaranje.....	87
3. OSNOVE INFORMACIJSKIH SUSTAVA S ASPEKTA JAVNE UPRAVE .....	89
3.1. ULAZNE JEDINICE.....	110
3.2. GEOGRAFSKI INFORMACIJSKI SUSTAV .....	124
3.3. PROCESI U INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKOM SUSTAVU UPRAVE... 125	
3.3.1. Sustav e-građani .....	126
4. ISTRAŽIVAČKI DIO .....	130
4.1. DONOŠENJE ODLUKA U LOKALNOJ POLITICI.....	137

4.1.1. Model lokalnopolitičkoga odlučivanja.....	137
4.1.2. Koeficijent sistematizacije radnih mjesta.....	163
4.1.3. Lokalnopolitičko odlučivanje.....	165
4.1.4. Financiranje Grada Splita.....	171
4.1.5. Snimka stanja informacijskoga sustava Grada Splita .....	173
4.1.6. Upravljanje dokumentima u Gradu Splitu .....	173
4.1.7. E-usluge koje pruža Grad Split .....	174
4.2. ANKETA ZA SLUŽBENIKE GRADSKJE UPRAVE GRADA SPLITA .....	175
4.2.1. Analiza rezultata.....	178
4.3. ANKETNO ISPITIVANJE GRAĐANA .....	195
4.4. USPOREDBA REZULTATA .....	201
4.5. OSVRT NA DOBIVENE REZULTATE I POSTAVLJENA ISTRAŽIVAČKA PITANJA .....	205
4.6. SWOT I PEST ANALIZA .....	208
5. VIZIJA I IMPLEMENTACIJA E-UPRAVE.....	211
6. TRENDVI.....	221
6.1. PRIJEDLOZI POBOLJŠANJA.....	221
6.2. ZAŠTITA INFORMACIJSKOGA SUSTAVA .....	226
6.3. POVEZIVANJE INFORMACIJSKOGA SUSTAVA LOKALNE SAMOUPRAVE GRADA SPLITA S DRUGIM INFORMACIJSKIM SUSTAVIMA.....	229
6.4. STRATEGIJA RAZVOJA INFORMACIJSKOGA SUSTAVA GRADA SPLITA ..	231
6.5. UVOĐENJE ISO NORMA .....	234
7. ZAKLJUČAK.....	237
8. LITERATURA .....	242
Popis slika.....	260
Popis tablica.....	260
Popis grafičkih prikaza .....	264
Popis kratica .....	265
Prilog 1 – anketni upitnik za službenike Gradske uprave Grada Splita ( <i>screenshots</i> ).....	266
Prilog 2 – anketni upitnik za građane grada Splita .....	268
Prilog 3 – anketni upitnik za građane grada Splita - Google obrasci ( <i>screenshots</i> ).....	270



Prilog 4 – geografski informacijski sustav grada Splita.....	272
Prilog 5 – nacionalne manjine u gradu Splitu .....	275
Prilog 6 – organizacija Službe za informatiku .....	277
Prilog 7 – koeficijenti sistematizacije radnih mjesta .....	293
Sažetak.....	298
Abstract.....	299
Životopis.....	300

## **PREDGOVOR**

Višegodišnji rad na znanstvenom projektu „Razvoj i implementacija informatizacije regionalne i lokalne samouprave“ utjecao je na izbor i definiranje teme disertacije. Na temelju dugogodišnjega proučavanja dostupne znanstvene literature koja se bavi znanstvenim proučavanjem informacijskih sustava u lokalnoj samoupravi, uočio sam potrebu za poboljšanjem informacijskoga sustava lokalne samouprave.

Ovaj doktorski rad usmjeren je kao znanstveno utemeljeni pristup modelu informacijskih sustava u lokalnoj samoupravi. Informacijske i komunikacijske znanosti čine simbiozu s pravnim znanostima u upravljanju. Informacijski sustav kao društveni sustav čini osnovu upravljanja u svim aspektima društvenoga života. S druge strane, lokalna samouprava kao dio društvenoga života omogućuje učinkovit život i razvoj lokalnoga društva.

Složenost čimbenika i dinamičnost informacijskih sustava uvjetuju kompleksni sustavni prikaz definiranja informacijskih sustava u lokalnoj samoupravi. U dosadašnjim istraživanjima informacijskih sustava u lokalnoj samoupravi većinom su determinirani različiti modeli. Objekt je znanstvenoga istraživanja ove disertacije informacijski sustav lokalne samouprave na primjeru Grada Splita.

U uvodnom dijelu rada opisan je i definiran problem istraživanja te su postavljene hipoteze i zadatci doktorske disertacije. Prikazana je relevantna dostupna literatura o postavljenom problemu istraživanja, nakon čega su iznesene definicije osnovnih pojmova vezanih uz informacijske sustave, odnosno lokalnu samoupravu.

U drugom poglavlju iznesen je pravni aspekt podjele vlasti te je objašnjena upravna vlast, donosi se povijesni osvrt na razvoj uprave, objašnjen je pravni temelj formiranja lokalne uprave i područne (regionalne) samouprave, analizirano je pravno utemeljenje fenomena lokalne samouprave te su detaljno obrađeni smjerovi komuniciranja u upravi.

Treći je dio rada teorijska analiza informacijskih sustava primijenjena na konceptu lokalne samouprave te analiza određenih podsustava informacijskoga sustava lokalne samouprave na primjeru odabranoga uzorka.

Povezivanjem fenomena informacijskih sustava kao dijela informacijskih i komunikacijskih znanosti te aspekta lokalne samouprave kao dijela prava stvaraju se pretpostavke za unaprjeđenje rada lokalne samouprave. Postoje različite metode za analiziranje informacijskih

sustava i lokalne samouprave. Radi bolje analize informacijskih sustava i lokalne samouprave odabran je uzorak na osnovi kojega je u četvrtom poglavlju analizirana Gradska uprava Grada Splita i aspekt lokalnopolitičkoga odlučivanja. U tom je dijelu prikazano i provedeno anketno istraživanje na odabranom uzorku službenika Gradske uprave Grada Splita te stanovnika Grada Splita. Nakon što je utvrđeno *de lege lata* stanje, analizirani su dobiveni odgovori na postavljena anketna pitanja te uspoređeni dobiveni rezultati.

U petom dijelu rada na temelju zaključaka do kojih se došlo istraživanjem teorije i prakse koja je odabrana za studiju slučaja iznesena je vizija e-uprave, odnosno predložen je konceptualni model informacijskoga sustava lokalne samouprave na primjeru Grada Splita.

U šestom poglavlju izneseni su trendovi koje razne uprave mogu implementirati, konkretni prijedlozi za poboljšanje informacijskoga sustava za odabrani uzorak, a koji se mogu primijeniti i u drugim jedinicama lokalne samouprave.

Sedmi dio rada nakon provedene analize i istraživanja donosi zaključak i ostavlja mogućnost za daljnja istraživanja informacijskih sustava lokalne samouprave.

# 1. UVOD

## 1.1. OPIS I DEFINICIJA PROBLEMA ISTRAŽIVANJA

Proces globalizacije svjetskoga tržišta i kompleksnost poslovnoga okruženja suvremeni su uvjeti poslovanja na koje se i sustavi javne uprave sve teže mogu prilagoditi. Problem je prisutan kako u tržišno razvijenim tako i u tranzicijskim ekonomijama. Pred tijela sustava javne uprave modernih gradskih sustava postavlja se snažan zahtjev za ispravnim razumijevanjem procesa promjena i upravljanja. Pri tome efektivnost znači raditi prave stvari (izbor „pravih” ciljeva) na pravi način (izbor „pravoga” načina). Efikasnost je bitna, a efektivnost kritična.

Za većinu autora pojmovi upravljanje, rukovođenje i menadžment imaju isto značenje, odnosno sinonimni su. Međutim, svaki od navedenih pojmova, osim male sadržajne sličnosti, odlikuje se i različitostima. Upravo je nerazlikovanje sadržaja pojedinih pojmova te donošenje potrebnih odluka (upravljačkih ili rukovodećih) primjenom pravila uzrok zbog čega velik broj organizacija javne uprave u Hrvatskoj ostvaruje ispodprosječne poslovne rezultate.<sup>1</sup>

Menadžment je složeni pojam koji je moguće promatrati i definirati s različitih aspekata, kao što su: poslovni proces, nositelji određenih funkcija u sustavu, umjetnost, znanstvena disciplina, profesija ili funkcija i sl. Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.<sup>2</sup> Menadžment je društvena funkcija ugrađena u tradicionalne vrijednosti, običaje i uvjerenja u državnom i političkom sustavu.<sup>3</sup> Važnost upravljanja javnim službama očituje se u činjenici da državna i lokalna politička vlast stvaraju mogućnosti za razvoj gospodarstva i javnih usluga.<sup>4</sup>

Gotovo se svi poslovni sustavi javne uprave (na nekoj razini) susreću s izborom trebaju li zadržati neke funkcije ili povjeriti ih drugim organizacijama. Na donesenu odluku utjecat će i to smatra li se dotična aktivnost „temeljnou poslovnom aktivnošću u javnoj upravi”,

---

<sup>1</sup> Dedović, Damir; Ademović, Adnan. Strukturalna analiza sportskog menadžmenta nogometnih klubova. // Sportski logos 14, 24/25 (2015), str. 28.

<sup>2</sup> Usp. Weihrich, Heinz; Koontz, Harold. Menadžment. Zagreb: MATE, 1998. Str. 4.

<sup>3</sup> Usp. Drucker, Peter. Management (Revised edition) Harper Collins. 2008. Str. 12.

<sup>4</sup> Usp. Lamza-Marović, Maja; Glavaš, Jerko; Bošnjak, Slavko. Contribution to the development of the urban management model. // Interdisciplinary Management Research, vol. IV / ur. Barković, Dražen; Runzheimer, Bodo. Osijek: Faculty of Economics 2008. Str. 530.

moгуćnost ostvarenja uštede okrupnjavanjem, pristup drugim profesionalnim rješenjima itd. Danas je nužan uvjet postojanje kvalitetne komunikacije između korisnika prava i usluga s tijelima sustava lokalne samouprave. Uvođenje informacijskih tehnologija doprinosi većem stupnju transparentnosti te omogućuje povećanje učinkovitosti, smanjenje troškova i jačanje povjerenja prema javnoj vlasti.<sup>5</sup>

Predmet je ove disertacije istraživanje i definiranje konceptualnoga modela informacijske podrške sustavu lokalne samouprave. Da bi mogao upravljati poslovnim procesom, menadžment sustava lokalne samouprave treba kvalitetne informacije izražene prirodno i vrijednosno za optimalno odlučivanje i pružanje adekvatnih usluga korisnicima. Tijela<sup>6</sup> sustava lokalne samouprave zainteresirana su za informacije o tome koliki troškovi trebaju biti, koji troškovi nisu nužni, koji su troškovi odvijanja procesa sustava lokalne samouprave optimalni. Sve upravljačke funkcije u sustavu lokalne samouprave (planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola) zasnivaju se na protoku informacija unutar i izvan samoga sustava. Samo na temelju točnih i pravovremenih informacija moguće je reagirati na potencijalne probleme. Ako tijela sustava lokalne samouprave ne posjeduju najnovije informacije, njihov rad možda neće dati rezultate, ali puno će koštati. Informacijski sustavi omogućuju kadrovima sustava lokalne samouprave kontrolu obavljanja posla. Na svim razinama sustava lokalne samouprave pružaju informacije koje omogućuju efikasnost operacija poslovanja lokalne samouprave. Pristupi proučavanju odlučivanja mogu biti normativni i preskriptivni modeli (cilj: pomoć u odgovoru kako treba odlučivati, s optimizirajućim efektima). Cilj je deskriptivnih modela opisati kako ljudi stvarno odlučuju u realnom svijetu. U doktorskom se radu razmatraju načini formalizacije ciljnih struktura, s ciljem najvišega reda koji se definira kao optimalno donošenje poslovnih odluka u sustavu lokalne samouprave, koji se zatim u obliku razgranatoga stabla dekomponira na sve detaljnije ciljeve svih korisnika.

Nakon dekompozicije sustava menadžmenta lokalne samouprave prikazat će se osnovni tipovi preslikavanja u pojedinim dijelovima sustava. Razmatrat će se procesi odlučivanja u svim fazama upravljanja, s određivanjem zadataka na razini donošenja odluka i na tehničkoj razini, na kojoj se obavlja modeliranje, estimacija i valorizacija optimizacije upravljanja, kao priprema za proces donošenja menadžerskih odluka. Donositelj odluke mora biti iterativno uključen u proces odlučivanja, kako bi na temelju novih saznanja o rezultatima optimizacije

---

<sup>5</sup> Usp. *ibid.*

<sup>6</sup> Tu su uključene i jedinice.

mogao zahtijevati izmjenu kriterija i preferencija pri višekriterijskom vrednovanju varijanata i upravljačkih odluka. Razmatrat će se zadatci optimizacije, pri čemu se posebno analiziraju kriteriji koji su najupotrebljiviji u procesu planiranja i eksploatacije sustava u lokalnoj samoupravi. Ako se danas informacijama i podacima ne vlada gotovo trenutačno i poslovanje se ne organizira tako da se troškovi planiraju, umjesto da se inercijom događaju – gotovo je nemoguće održati se na kvalitetnoj razini. Sustav je javne uprave, među ostalim, i prostorni ili geografski pojam, bio on svjetski, regionalni ili lokalni. Prema tome, organizaciju poslovanja i poslovne pokazatelje valja promatrati i u geografskom kontekstu, za što informacijska tehnologija već desetljećima ima odgovor. Širom svijeta privatni i javni sektor implementirali su informacijske i komunikacijske tehnologije i geografski informacijski sustav u svoje poslovne procese kako bi obavili rutinske zadatke brže nego na tradicionalni (ručni) način.<sup>7</sup> Geografski informacijski sustavi pohranjuju, prikazuju, distribuiraju i analiziraju podatke povezane s prostorom. Geografski informacijski sustav tradicionalno se primjenjuje već više od pedeset godina u proizvodnji, zaštiti okoliša, vojsci, telekomunikacijama, policiji, katastru, upravljanju nekretninama i infrastrukturom te sličnim područjima djelatnosti čovjeka. Lokalna samouprava jedna je od najvažnijih grupa korisnika geografskoga informacijskoga sustava.<sup>8</sup> Iako je u svijetu široko rasprostranjena i prihvaćena tehnologija, geografski informacijski sustav u Republici Hrvatskoj sve više se primjenjuje, premda još uvijek prevladava mišljenje da je geografski informacijski sustav preskup softver i pretežak za korištenje. Takav način razmišljanja pogrešan je koliko i onaj suprotni, da se uvođenjem geografskoga informacijskoga sustava rješavaju svi problemi. Danas postoji mnogo softverskih rješenja za geografske informacijske sustave koja su cijenom prihvatljiva, a njihova je cijena praktično zanemariva u usporedbi s cijenom nabavljanja opreme, obučениh ljudi i podataka.

Konačan je cilj razvoj sustava za upravljanje procesima lokalne samouprave koji će integrirati dva tradicionalno razdvojena, iako logički povezana područja: modeliranje poslovnih procesa lokalne samouprave i razvoj programskih rješenja za potporu njihova odvijanja. Danas na tržištu ima više od stotinu različitih alata za modeliranje i upravljanje poslovnim procesima, a zbog velikoga interesa tvrtki i velikoga broja projekata promjene poslovnih procesa i dalje se

---

<sup>7</sup> Usp. Dekolo, Samuel; Oguwaye, Leke. GIS in Urban and Regional Planning. // Nigerian Institute of Town Planners Workshop. Lagos: Nigeria, 2005. Str. 3.

<sup>8</sup> Usp. Campbell, Heather; Masser, Ian. GIS in local government: some findings from Great Britain. // International Journal of Geographic Information Science 6, 1992. Str. 529.

intenzivno radi na unaprjeđenju postojećih i razvoju novih alata.<sup>9</sup> Odluka o odabiru optimalnoga programskog alata ovisi o njegovoj kvaliteti i mogućnostima, ali i o ciljevima projekta. Zato je potrebno navesti neke programske alate iz ovog područja i njihova obilježja, definirati postupak za odabir programskih alata u skladu s ciljevima projekta i kritičnim faktorima uspjeha projekta. U tom smislu predlaže se teoretski okvir za odabir programskih alata u projektima promjene i informatizacije poslovnih procesa lokalne samouprave, a mogućnosti njegove primjene prikazat će se na primjeru iz poslovne prakse. To će vjerojatno zahtijevati određen stupanj kompatibilnosti informacijskih sustava (softverskih paketa i dosljednost u unosu podataka itd.).

Postoje sustavi koji omogućavaju sinkronizaciju. Osnovni cilj upravljanja poslovnim procesima nije automatizacija procesa, već usmjerenje na procese i efikasno upravljanje, koje nužno ne implicira automatizaciju, već optimizaciju. Poslovni procesi ključni su činitelj u integraciji menadžmenta lokalne samouprave, a informacijske su tehnologije pomoćni alat u upravljanju poslovnim procesima.<sup>10</sup> Pri strateškom planiranju informacijskoga sustava vrlo je bitno razumijevanje poslovnoga i tehnološkoga konteksta lokalne samouprave. Razumijevanje poslovne okoline i konkurencije znači da planer mora razraditi glavne poslovne trendove i s njima uskladiti vlastitu strategiju kako bi postigao prednost u odnosu na konkurente. Zbog izuzetno brzoga razvoja važno je razumjeti utjecaj novih tehnologija. Informacija je resurs nužan za odvijanje svakog poslovnog procesa. Osiguravanje toga resursa zahtijeva sposobnost primjene metoda i postupaka, utrošak vremena, rada i financijskih sredstava te izgrađen informacijski sustav.<sup>11</sup> Taj se projekt čini zbog sposobnosti ispunjenja informacijskih zahtjeva za upravljanje procesom, tj. upravom grada. Budući da rezultat poslovnoga procesa potvrdu svoje sposobnosti ispunjenja zahtjeva korisnika doživljava na tržištu, informacija kao pretpostavka kvalitete rezultata poslovnoga procesa također mora biti kvalitetna, bez obzira na to radi li se o njezinu prirodnom ili vrijednosnom izrazu.<sup>12</sup> U posljednjih pedesetak godina informacija je postala ravnopravni šesti organizacijski resurs uz onih pet tradicionalnih: ljudi, pogoni, novac, materijali i menadžment. Danas je značenje informacije kao organizacijskoga resursa znatno veće nego prije i raste svakim danom.

---

<sup>9</sup> Usp. Bosilj-Vukšić, Vesna...[et al.]. Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima. // Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet / serija članaka u nastajanju 06-05, (2006), str. 11.

<sup>10</sup> Usp. Lončar, Anita. Alati za upravljanje poslovnim procesima. // InfoTrend 158, 2 (2008), str. 45-46.

<sup>11</sup> Usp. Drljača, Miroslav. Informacijski zahtjevi menadžmenta procesa u sustavu TQM-a. // Električka 1, Zagreb: 2004. Str. 8.

<sup>12</sup> Usp. ibid.

Informacijski sustav može se odrediti kao strukturirani, međusobno povezani kompleks ljudi, pogona i procedura, predviđen za generiranje kontinuiranog toka odgovarajućih informacija prikupljenih iz unutarnjih i vanjskih izvora tijela lokalne samouprave, kao baze pri donošenju poslovnih odluka.<sup>13</sup> U lokalnoj samoupravi obično postoji veći broj klasa kompjutoriziranih informacijskih podsustava koji pokrivaju različita funkcionalna i organizacijska područja. Svi oni zajedno čine informacijski sustav lokalne samouprave. Informacijski sustav lokalne samouprave, općenito govoreći, upravlja tokovima podataka i informacija od njihovih izvora do odgovornih kadrova koji će ih upotrebljavati. Svijet koji postaje sve promjenjiviji, s iskazima nepredvidljivosti i disharmonije, nalaže umnost u stvaranju odgovarajućih teorija i njihovih primjena, podrazumijevajući uvažavanje ambijenta, situacije i prilagodljivosti. Mora se shvatiti da nijedna teorija nije panacea za sve slučajeve u lokalnoj samoupravi pa se kao takva ne može proglasiti općim principom. Šire gledano, proces odlučivanja uključuje prikupljanje podataka – informacija, identifikaciju problema i donošenje odluke. Mnoga rješenja i zaključci koje su izveli određeni kadrovi trenutni su koraci u procesu odlučivanja. Odlučivanje je kao pojam u vrlo širokoj upotrebi, što nije ni čudno, s obzirom na to da je odlučivanje prisutno u svakodnevnom životu, kako profesionalnom tako i privatnom.<sup>14</sup> Strateški cilj funkcije menadžmenta sustava lokalne samouprave optimalno je upravljanje društvenim i poslovnim sustavom u funkciji vremena. Istraživanje optimalnog menadžmenta sustava lokalne samouprave od višestrukoga je značenja. U početku se informacijska tehnologija razvijala u smjeru podrške pri modeliranju poslovnih procesa. Međutim, modeliranje poslovnih procesa samo je jedna od faza životnoga ciklusa upravljanja poslovnim procesima u sustavu lokalne samouprave. Ono je temelj upravljanja jer ako ne postoji jasno definiran model kako se odvija poslovanje – funkcioniranje sustava lokalne samouprave, ni upravljanje nije moguće. Tijekom godina razvoja i primjene alata za modeliranje razvijeni su brojni sustavi informacijskih sustava lokalne samouprave.

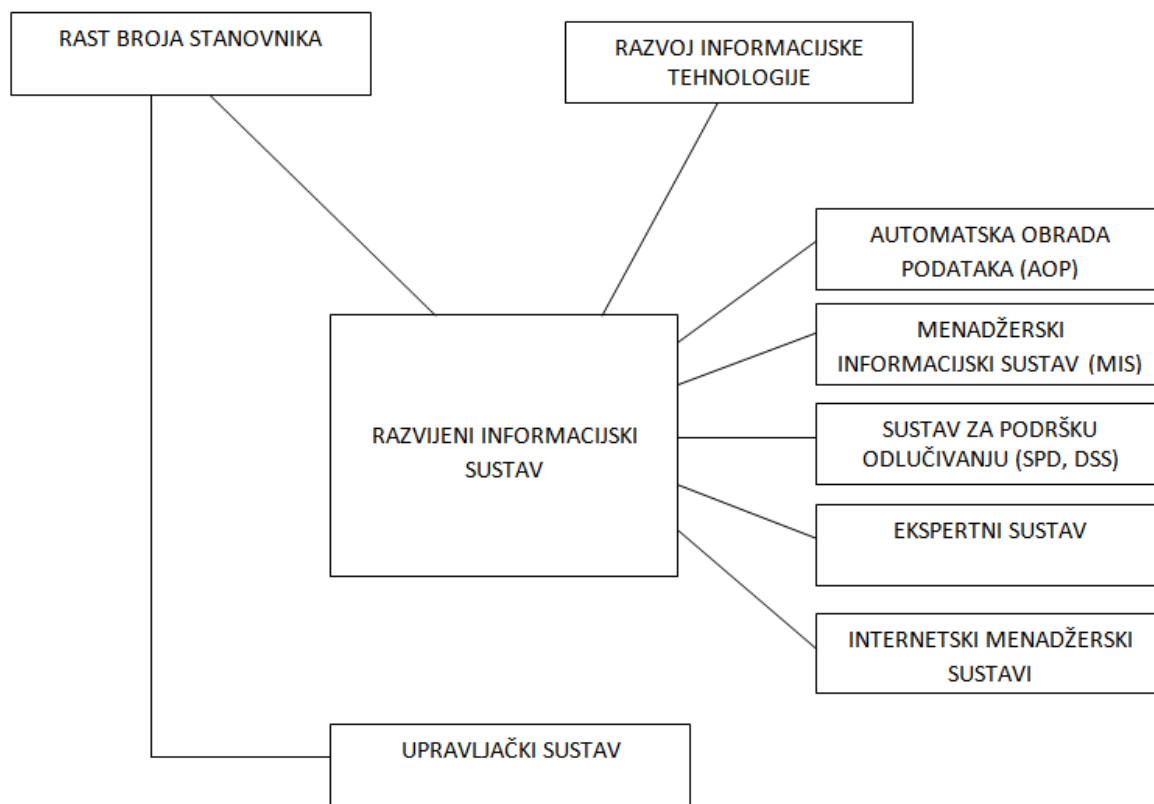
---

<sup>13</sup> Usp. Lacković, Roman. Upravljanje kvalitetom i kontroling kao čimbenici uspjeha proizvodnog poduzeća prehrambene industrije: magistarski rad. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 2008. Str. 127.

<sup>14</sup> Usp. Uremović, Dalibor. Kvantitativne metode u managementu izbor software-a za KMS: Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, 2006. Str. 3.



Model tehnološkoga razvoja informatizacije prikazan je na grafičkom prikazu 1.



Grafički prikaz 1. Model tehnološkog razvoja informatizacije

### 1.1.1. Cilj doktorske disertacije

Ovom se doktorskom disertacijom planira ostvariti nekoliko ciljeva. Prvi se odnosi na mjesto i ulogu informacija u svijetu realnoga života i poslovanja sustava lokalne samouprave. Opći je cilj doktorske disertacije doprinos razvoju konceptualnoga modela i metoda informacijske podrške, koji će pomoći u donošenju boljih i kvalitetnijih poslovnih odluka u sustavu lokalne samouprave. Posebni su ciljevi jačanje kapaciteta sustava lokalne samouprave radi upravljanja resursima lokalne samouprave tako da se:

- poboljša pristup informacijama i podacima vezanima za sustav lokalne samouprave;
- unaprijedi razmjenu informacija i podataka vezanih za upravljanje funkcijama sustava lokalne samouprave te veza između tijela lokalne samouprave i korisnika.

Cilj je disertacije istražiti, vrjednovati i definirati metode i postupke kojima će se unaprijediti informacijski sustav lokalne samouprave, a koji će omogućiti efikasno upravljanje njegovim funkcijama i time povećati poslovnu uspješnost.

Kako bi se ciljevi istraživanja i ostvarili, u odgovarajućim kombinacijama bit će korištene brojne znanstvene metode. Projektiranje informacijskih sustava zasniva se na bazi podataka koja mora predstavljati adekvatan model stanja realnoga sustava lokalne samouprave na primjeru Grada Splita. Zatim će se istaknuti interdisciplinarnost problema realnoga odlučivanja s posebnim naglaskom na znanosti koje u svojoj biti ne njeguju kvalitativni pristup. U okviru te analize prezentirat će se i znanstveni okvir odlučivanja s ukazivanjem na najnoviji trend u području kvalitativnih metoda.

Modeli i metode istraživanja koje su se razvile u okviru disertacije imaju veliku važnost u društvenom sustavu, a na nižim razinama poslovanja kao pomoć tijelima i drugim poslovnim subjektima pri odlučivanju. To se konkretno može ovako sažeti:

- definiranje karakteristika promatranoga sustava bitnih za uobličavanje uvjeta formuliranja dobro strukturiranih problema i na njima zasnovanih programibilnih odluka;
- identificiranje relevantnih faktora i formiranje modela za strukturiranje sustava za mjerenje i kontrolu performansa sustava uprave kao javnoga servisa;
- određivanje uvjeta koji omogućuju egzistenciju definiranoga modela koji se, posebno, odnose na organizacijske faktore menadžmenta sustava lokalne samouprave;
- informacijski sustav treba projektirati prema ključnim procesima koji sudjeluju u okviru sustava lokalne samouprave, ovisno o konkretnom tipu i vrsti uprave.

### **1.1.2. Zadatci doktorske disertacije**

Polazeći od toga da je cilj disertacije istražiti informacijske podloge za efikasni sustav lokalne samouprave, da bi se došlo do vjernih i smislenih metoda i modela koji odražavaju ponašanje određenoga sustava lokalne samouprave, nužno je definirati sve potrebne pojmove. Vrijeme nepredvidivih i brzih promjena na tržištu, pritisak klijenata s jedne, konkurencije s druge i dobavljača s treće strane, povećanje kompleksnosti poslovanja i recesijska kriza samo su neki od činitelja koji obvezuju tijela sustava lokalne samouprave da neprestano razvija mehanizme

promptnoga reagiranja, a sve radi ostvarivanja postavljene vizije i strategije.<sup>15</sup> Stoga su za ostvarenje cilja istraživanja postavljene sljedeći zadatci:

- informacije – infrastrukturna potpora odlučivanju sustavu lokalne samouprave;
- prikupljanje, analiza, arhiviranje i upravljanje podacima/informacijama;
- uspostavljanje sustava (baza) podataka resursa lokalne samouprave kojima se pristupa intranetom i internetom;
- prilagodavanje, proširivanje i kreiranje novih informacijskih proizvoda/usluga;
- osiguravanje pristupa, korištenje i razmjena pouzdanih, provjerenih i kvalitetnih informacija;
- proces odlučivanja; uočavanje i rješavanje problema – modeli i tehnike odlučivanja;
- analiza postojećih modela strukture sustava odlučivanja;
- sagledavanje uspješnosti i nedostataka dosadašnjih rješenja u donošenju poslovnih odluka u sustavu lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj i u svijetu;
- analiza utjecaja na procese donošenja poslovnih odluka u sustavu lokalne samouprave;
- pronalaženje i utvrđivanje novih elemenata u metodama i modelima poslovnoga odlučivanja u sustavu lokalne samouprave;
- projektiranje teorijskoga i praktičnoga modela procesa donošenja poslovnih odluka u sustavu lokalne samouprave;
- modeliranje strateških odluka: dinamička optimizacija poslovanja tijela lokalne samouprave;
- pronalaženje optimalnoga modela odlučivanja i evaluacije donesenih odluka;
- SWOT<sup>16</sup> i PEST<sup>17</sup> analiza;
- ograničenja u odlučivanju limitiraju mogući broj varijanata rješavanja konkretnoga problema iz prakse sustava lokalne samouprave;

---

<sup>15</sup> Usp. Živković, Mia. Project management – informatizacija poduzeća. URL: <http://www.rep.hr/vijesti/strucni-clanci/strucni-clanak-project-management-informatizacija-poduzeca/373/> (2017-01-14)

<sup>16</sup> Analiza prema snagama, slabostima, mogućnostima i prijetnjama iz okruženja.

<sup>17</sup> Politička, ekonomska, sociološka i tehnološka.

- projektiranje informatizacije, koje se svodi na izradu modela kojim se definira cilj informacijskoga sustava – daju se osnovne karakteristike, sastav i uzajamne veze između komponenata i njihovo funkcioniranje u okviru sustava lokalne samouprave.

Primjeri iz dosadašnje prakse pokazuju da se lokalna samouprava najčešće odlučuje na pokretanje projekta informatizacije u situacijama kada:

- a) poslovanje postaje složeno do te mjere da više nije moguće kvalitetno kontrolirati promjene koje se svakodnevno događaju u svim segmentima poslovanja organizacije sustava lokalne samouprave;
- b) vrijeme za odlučivanje o nužnim potezima u poslovnoj okolini postaje sve kraće, a input za takve odluke bazira se na rezultatima složenih analiza i trenutnoj reakciji;
- c) resursi u lokalnoj samoupravi su ograničeni i njihova je stručna iskoristivost nedovoljna zbog zauzetosti operativnim procedurama i birokracijom;
- d) poslovanje prerasta mogućnosti postojeće podrške informatičke tehnologije.<sup>18</sup>

Mehanizmi su kritični faktori uspjeha projekta, odnosno njegovi realizatori. Neizostavni ključni faktori uspjeha projekta informatizacije definitivno su ljudi uključeni u projekt.<sup>19</sup> Realizacija projekta informatizacije sveobuhvatna je promjena postojećega načina rada u lokalnoj samoupravi i utječe na sve segmente njezina poslovnoga sustava.

### **1.1.3. Hipoteze**

#### **Generalna hipoteza**

Postojanje suvremenih rješenja informatizacije lokalne samouprave podloga je koja omogućuje njezin efikasan način funkcioniranja, a informacije o nastanku i trendovima informacija i podataka omogućuju tijelima sustava lokalne samouprave pravovremeno donošenje odluka na temelju činjenica.

#### **H<sub>1</sub>**

Razlika između objektivne slike postojećega stanja (situacijska analiza, *As-Is* stanje) i željene slike budućega stanja informacijske podrške sustava lokalne samouprave preduvjet je

---

<sup>18</sup> Usp. Sl. Živković, Mia. Project management – informatizacija poduzeća

<sup>19</sup> Usp. Ibid.

definiranja cjelokupnoga strateškog plana i inicijativa za postizanje efikasnoga funkcioniranja lokalne samouprave u Gradu Splitu.

## **H<sub>2</sub>**

Primjenom egzemplarnih znanja i suvremenih saznanja iz informacijskih i pravnih disciplina, a usklađenih s pretkonceptima, dostignutim razvojem i interesima tijela lokalne samouprave, omogućit će se kvalitetnije postizanje kompetencija sustava lokalne samouprave.

### **Hipoteze vezane uz ciljeve istraživanja:**

1. Primjenom predloženoga modela informatizacije moguće je povećati efikasnost uredskoga poslovanja.
2. Na temelju prethodnih informacijskih analiza mogu se analizirati osnovne funkcije okruženja, ulazi i izlazi iz modela, resursi i potproces.
3. Rezultatima predloženih istraživanja metoda i modela informatizacije sustava lokalne samouprave moguće je unaprijediti metodologiju donošenja odluka uopće.

### **Hipoteze vezane uz zadatke istraživanja:**

1. Na temelju izučavanja relevantnih literaturnih izvora moći će se sagledati teorijska podloga izučavane problematike te na temelju toga dati i znanstveni doprinos u njezinu rješavanju.
2. Pregledom i analizom ostvarenih rješenja u informatizaciji sustava lokalne samouprave moguće je uočiti njihov utjecaj i značaj na efekte poslovanja.
3. Ograničenja u odlučivanju mogu se sagledati detaljnim analiziranjem ostvarenih rješenja u teoriji i praksi, stoga će biti temelj za pronalaženje rješenja i putova za njihovu minimizaciju.
4. Pod pretpostavkom da se minimiziraju ograničenja u odlučivanju, moguće je povećati efikasnost poslovanja tijela lokalne samouprave.

#### **1.1.4. Metode istraživanja**

Sveprisutnost informacijske tehnologije dovela je do razvoja mnogih metoda i tehnika za razvoj i projektiranje informacijskih sustava. Svim tim metodama imanentni su informatički

uvjeti koji postoje u informatički razvijenim zemljama gdje su te metode i nastale. Nažalost, ti uvjeti, a time i problemi u razvoju informacijskih sustava s kojima se susrećemo u konkretnom okruženju, potpuno su drugačije prirode. Oni dovode do toga da se postojeće metode projektiranja veoma rijetko i sporadično primjenjuju u praksi. U disertaciji se istražuju glavne razlike koje postoje u informatičkim uvjetima razvijenih zemalja i našega okruženja menadžmenta lokalne samouprave te kako se te razlike manifestiraju u projektima razvoja informacijskih sustava lokalne samouprave. Cilj je doktorske disertacije podržati stvaranje i napredak okruženja u kojima se projektiraju, grade i koriste informacijski sustavi i složena programska podrška u upravljanju sustavom lokalne samouprave.

U ovom primijenjenom istraživanju također se primjenjuje metoda modeliranja radi utvrđivanja i provjere funkcioniranja hipotetičnoga rješenja. Sustavni pristup u suvremenoj znanosti specijalna je metodološka koncepcija, koja ima zadatak da sustavno formulira sveukupnost metoda istraživanja i konstruiranja sustava različitih tipova i klasa. Važno je istaknuti da u takvu poimanju sustavni pristup ne pretendira na pronalaženje općih rješenja, već su to metodološka saznanja pomoću kojih se konkretiziraju odgovarajuća pojedinačna rješenja. Sustavnom pristupu u rješavanju znanstvenih i stručnih problema pridaje se sve veće značenje, a metodologija sustavnih istraživanja čini osnovu znanstvenih istraživanja koja su primijenjena u ovoj disertaciji.

Sustavni pristup izučavanju pojava temelji se na mnogim načelima, od kojih su najznačajnija ova:

- načelo **kompleksnosti** (složenosti) – sustavna je cjelina sastavljena od dijelova manje složenosti (podsustava);
- načelo **integralnosti** (cjelovitosti) – pri oblikovanju podsustava treba se rukovoditi funkcioniranjem cjeline;
- načelo **dinamičnosti** (promjenjivosti) – pri upravljanju sustavom treba zadržati nepromjenjive odnose između ključnih elemenata sustava;
- načelo **interdisciplinarnosti** – omogućava cjelovito sagledavanje sustava;
- načelo **usmjerenosti** odlučivanju – upravljanje sustavom ostvaruje se donošenjem odluka koje se temelji na kvalitetnim informacijama;

- načelo **samoorganizacije** – sustav bi se trebao moći prilagođavati izmijenjenim uvjetima;
- načelo **otvorenosti** – između sustava i okoline ostvaruje se protok informacija, što omogućuje mijenjanje sustava pod utjecajem okoline, ali i smanjuje mogućnost entropije.

Rezultati istraživanja osuvremenjuju sadržaje znanja iz upravljanja sustavom lokalne samouprave, stoga ih horizontalno i vertikalno koherentno povezuju na svim razinama. Značajnost disertaciji daje utjecaj rezultata na razvoj kvalitete menadžerskoga obrazovanja u društvenim djelatnostima. U teorijskom dijelu disertacije razmatraju se mogući izvori informacija okruženja i njihove specifičnosti, strategije pretraživanja informacija i alati pretraživanja te kriteriji i postupci procjene izvora informacija.

**Induktivna i deduktivna metoda** poslužile su za prikupljanje činjenica o problemima vezanima uz procese informatizacije sustava lokalne samouprave i odlučivanje koje je primijenjeno kod definiranja te u razradi predloženih hipoteza i njihovoj verifikaciji.

**Metode analize i sinteze** koristile su se u projektiranju procesa informatizacije organizacijskih dijelova, definiranju informacijske podrške, donositelja odluka u obavljanju pojedinih funkcija.

**Metoda kompilacije** primijenjena je kod objavljenih znanstvenih djela iz područja suvremenih rješenja u projektiranju informatizacije.

## 1.2. DOSTUPNA LITERATURA I IZVORI

Kada analiziramo upravu, polazna nam je pretpostavka da su pojava i razvoj uprave povezani s općim gospodarskim, kulturnim i društvenim razvojem.<sup>20</sup> Tijekom povijesti uprava je imala dvojaku ulogu u društvu, kao instrument vlasti i kao nositelj niza društveno korisnih poslova kojima se zadovoljavaju potrebe građana.<sup>21</sup> Stoga valja istaknuti da uprava tu vlast ne smije vršiti represivno i na štetu građana, već mora imati vlast nad njima, tj. urediti određena pravila i biti im na usluzi kako bi građani lakše ostvarili svoja prava i interese. Prije svega potrebno je ostvariti harmonijski, prijateljski odnos između uprave i građana tako da on bude suradnički, na obostrano zadovoljstvo i zajedničku korist.

---

<sup>20</sup> Usp. Pusić, Eugen. Nauka o upravi. Zagreb: Školska knjiga, 2002. Str. 21.

<sup>21</sup> Usp. ibid.

Prve temelje modernizacije uprave nalazimo u XVIII. stoljeću. Već u to vrijeme uvidjela se potreba za urednim i učinkovitim upravljanjem spisima,<sup>22</sup> a danas imamo mnogo šire upravljanje raznim dokumentima u upravi. Modernizacija uprave iz XVIII. stoljeća te utvrđivanje potrebe za upravljanjem spisima daje nam naznaku da će se u budućem vremenu uprava dalje razvijati, profesionalizirati i širiti. Ako se već u XVIII. stoljeću uvidjela potreba za urednim i učinkovitim upravljanjem spisima, to govori i o velikoj količini spisa koja je tada postojala. U drugoj polovici XVIII. stoljeća i početkom XIX. stoljeća odvija se proces brze industrijalizacije i specijalizacije ljudi, zastarjele se metode poslovanja napuštaju te zamjenjuju novim i efikasnijim metodama.<sup>23</sup>

Prateći razvoj uprave i razvoj samoga grada, tj. njegovo širenje, istaknuto je da građani kao baštinici dobara grada nisu ništa dugovali vladarskoj milosti ni svojemu ekonomskom ili službenom položaju te da među njima nije smjelo biti tajna, profesionalnih ograda i nejednakosti.<sup>24</sup> Već je u počecima razvoja grada, kao i razvoja uprave, uočena potreba za jednakošću svih građana pred zakonom, tj. pred nositeljima, odnosno obnašateljima upravne vlasti.

Tijekom povijesti uprave su se trebale nositi s problemom kako pružiti kvalitetne usluge svim građanima prema njihovim financijskim mogućnostima i za prihvatljiv trošak.<sup>25</sup> Dakle, uprava kao vlast pruža određene usluge svojim građanima, a građani se mogu služiti blagodatima određenih usluga ako im to dopuštaju financijske mogućnosti. Ako se građani prema svojim mogućnostima mogu služiti određenim uslugama koje uprava pruža, iz toga je razvidno da će se građani s većim financijskim mogućnostima moći služiti s više usluga koje uprava pruža.

Od povijesnoga razvoja uprave istaknuto je da uprava valja biti na usluzi građanima, a novije doba s razvojem informacijskih i komunikacijskih tehnologija donosi prostora za daljnja poboljšanja. U daljnjem razvoju uprava se postupno razvijala sukladno razvoju znanosti i razvoju tehnologije.

---

<sup>22</sup> Usp. Kolanović, Josip. Modernizacija uprave i arhivska služba u Republici Hrvatskoj. // Hrvatska javna uprava 4, 3-4 (2002), str. 569.

<sup>23</sup> Usp. Pavić, Željko. Od antičkoga do globalnog grada. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet, 2001. Str. 120.

<sup>24</sup> Usp. Mumford, Lewis. Grad u historiji: njegov postanak, njegovo mijenjanje, njegovi izgledi. Zagreb: Naprijed, 1988. Str. 162.

<sup>25</sup> Usp. Cuadrado-Ballesteros, Beatriz; Garcia-Sanchez, Maria; Prado-Lorenzo, Jose Manuel. Modes of Public Services Delivery the Case of Spanish Local Governments. // Lex localis – Journal of Local Self-Government, Vol 11, No 2 (2013), str. 120.



Tijekom posljednjih četiriju desetljeća tehnologija postupno prodire i utječe na operacije u javnoj upravi tako da mijenja i unaprjeđuje svoju ulogu sa svakim novim tehnološkim dostignućima.<sup>26</sup> Prve ideje o potrebi informatizacije uprave u Hrvatskoj javljaju se potkraj 60-ih i početkom 70-ih godina XX. stoljeća. Od 80-ih godina XX. stoljeća dolazi do skoka u razvoju informacijske tehnologije. Elektronička računala imaju sve veći kapacitet, veličina im je sve manja, a cijena pristupačnija. Informacijske tehnologije sve snažnije utječu na organizaciju i svakodnevni život.<sup>27</sup> Primjena informacijskih tehnologija u svakodnevnom životu dovela je do automatizacije brojnih procesa i povećanja efikasnosti poslovanja.<sup>28</sup> Informatizacija ulazi i u upravu. Informatizacijom se olakšava i poboljšava upravna organizacija i rad uprave. Do stvaranja samostalne Republike Hrvatske nije postojala nikakva politika razvoja informacijskoga sustava.<sup>29</sup> U današnje vrijeme javlja se sve veća potreba za razvojem informacijskoga sustava lokalne samouprave. Dosadašnje spoznaje u razvoju informacijskoga sustava u području prava pokazale su da izgradnjom informacijskoga sustava može doći do velikih pomaka u efikasnosti i pouzdanosti rada od kojih bi korist imali i lokalna samouprava i građani.<sup>30</sup>

Usmjeravanje prema informatizaciji uprave, tj. prema elektroničkoj automatskoj obradi podataka dovodi do mijenjanja načina i značenja komuniciranja u upravi. Dolazi do skraćivanja vremena i troška te povećanja pružanja usluga i dosega prenošenja obavijesti.

Širom svijeta uprave (tj. izvršne vlasti jedinica lokalne samouprave) pokušavaju povećati učinkovitost svojih odjela tako da tradicionalni oblik pružanja usluga zamijene elektroničkim. U gotovo svim zemljama uprave se suočavaju s izazovom postizanja efikasnosti i kvalitetnijih usluga.<sup>31</sup> Dosadašnja su istraživanja pokazala da će takav pomak u poslovanju poboljšati i kvantitativno povećati usluge koje se nude, smanjiti vrijeme i trošak, potaknuti investicije i

---

<sup>26</sup> Sl. usp. Nograšek, Janja; Vintar, Mirko. Technology as the Key Driver of Organizational Transformation in the eGovernment Period: Towards a New Formal Framework. // *Electronic Government.*/ Janssen, Marijn...[et al.]. Springer Berlin Heidelberg, 2011, str. 453.

<sup>27</sup> Usp. Čaldarović, Ognjen; Šarinić, Jana. Suвременa komunikacijska tehnologija i urbana sredina – prostor, mjesta, vrijeme. // *Socijalna ekologija* 17, 4 (2008), str. 332.

<sup>28</sup> Usp. Kalinić, Zoran; Ranković, Vladimir. Razvoj e-uprave na lokalnom nivou – ocena sadašnjeg stanja i mogućnosti unapređenja. // *Tematski zbornik: Stanje i perspektive ekonomskog razvoja grada Kragujevca, (2014)* / urednici: Ljiljana Maksimović i Nenad Stanišić. Kragujevac: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, str. 365.

<sup>29</sup> Usp. Mahečić, Zvonimir. Pretpostavka izgradnje pravno informacijskog sustava u ustavnom sudstvu: magistarski rad. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 1992. Str. 3-4.

<sup>30</sup> *Ibid.*, str. 7.

<sup>31</sup> Usp. Žurga, Gordana. Quality Management in Slovene Public Administration: Opportunities for Learning from Experience. // *Hrvatska i komparativna javna uprava* 16, 4 (2017), str. 817.

donijeti mnoge druge koristi.<sup>32</sup> Današnja uprava, tj. lokalna samouprava suočava se s mnogim izazovima. Prije svega potrebno je građanima pružiti brzu i kvalitetnu uslugu uz mali trošak, poduzetnicima smanjiti administrativne prepreke, potaknuti investicije te optimizirati i unaprijediti vlastite poslovne procese te smanjiti troškove. E-uprava nam donosi mnoge prednosti, prije svega uštedu vremena i olakšanje poslovanja. Koncept e-uprave razvio se iz područja e-trgovine u kojem su organizacije elektronički surađivale s korisnicima, dobavljačima i drugim partnerima radi boljšega pružanja usluga. Od tada e-uprava postaje izazov.<sup>33</sup> Vidimo da se već prije uvidjela potreba za uvođenjem e-uprave, a slijedom toga i za većom informatizacijom gradske uprave te svega onoga što ona pruža, odnosno može pružiti svojim građanima.

Teledemokracija kao dio e-uprave usmjerena je na lokalne usluge te pomaže unaprijediti pristup i kvalitetu uslugama različitim interakcijama,<sup>34</sup> primjerice navedenom interakcijom gradske uprave i građana i sl.

U istraživanju provedenu u Narodnoj Republici Kini utvrđeno je da su interna organizacija, vanjsko okruženje i upravljanje od strane vlasti ključni faktori koji utječu na efikasnost e-uprave.<sup>35</sup> E-upravu i njezinu politiku potrebno je učiniti efikasnijom da bi se građanima pružio brži i kvalitetniji pristup informacijama od javnoga značenja te mogućnost uporabe usluga na ekonomičniji način.<sup>36</sup> Uz korištenje e-uslugama, građani očekuju brži i jeftiniji pristup informacijama i uslugama.<sup>37</sup> Uprava mora imati i učinkovitiju komunikaciju prema građanima. Građani i dalje smatraju da nisu dobili točne, potpune i pouzdane informacije.<sup>38</sup> Korisnici usluga e-uprave imaju kritičan i ponekad negativan stav prema upravi i javnim

---

<sup>32</sup> Usp. Khasawneh, T. Rawan; Rabayah, A. Wafa'a; Abu-Shanab, A. Emad. E-Government acceptance factors: Trust and Risk. // ICIT 2013: The 6<sup>th</sup> International Conference on Information Technology, (2013). URL: [http://sce.zuj.edu.jo/icit13/images/Camera%20Ready/E-Technology/613\\_final.pdf](http://sce.zuj.edu.jo/icit13/images/Camera%20Ready/E-Technology/613_final.pdf) (2015-05-13)

<sup>33</sup> Usp. Nath, Anupam K.; Kanjilal, Debjani. Challenges and Obstacles of e-Government Streamlining: A Case Study. // International Journal of Business and Social Research (IJBSR) 4, 5 (2014), str. 72.

<sup>34</sup> Usp. Kinder, Tony. Vote early, vote often? Tele-democracy in European cities. // Public Administration 80, 3 (2002), str. 576-578.

<sup>35</sup> Usp. Wang, Tianmei; Sun, Baowen; Yan, Zhijun. IT Governance: The Key Factor of E-Government Implementation in China. // E-Life: Web-Enabled Convergence of Commerce, Work and Social Life. / Shaw, Michael J...[et al.]. Springer Berlin Heidelberg, 2011. str. 282.

<sup>36</sup> Usp. Verdegem, Pieter; Verleye, Gino. User-centered E-Government in practice: A comprehensive model for measuring user satisfaction. // Government Information Quarterly 26, 3 (2009), str. 488.

<sup>37</sup> Usp. Jans, Greet; Verdegem, Pieter. Dashgov. Developing an e-government dashboard. // Proceedings of the IADIS International Conference of e-society. / urednici Pedro Isías; Maggie McPherson; Frank Bannister. Dublin, Irska: 2006. Str. 143.

<sup>38</sup> Usp. Verdegem, Pieter; Hauttekeete, Laurence. User centered e-government: Measuring user satisfaction of online public service. // IADIS International Journal of WWW/Internet 5, 2 (2007), str. 175.

servisima.<sup>39</sup> Uprave moraju raditi na tome da građane približe upravi, da građani postanu svjesni prednosti koje im pruža e-uprava.<sup>40</sup> Implementacija e-uprave podrazumijeva različite ciljeve i različite razine transformacije. Razlikuje se implementacija e-uprave u Sjedinjenim Američkim Državama i u Europi. U Sjedinjenim Američkim Državama glavni je cilj implementacije e-uprave automatizirati i pojednostavniti različite poslovne procese.<sup>41</sup> S druge strane, u Europi se ističe modernizacija javnih usluga i bolje usluge građanima.<sup>42</sup> Ciljevi koji su navedeni u Sjedinjenim Američkim Državama i Europi utječu jedni na druge. Za najbolje rezultate poželjno je ukomponirati oba modela tako da se sva informacijska tehnologija potpuno iskoristi te da se pomoću informacijske tehnologije pojednostavne poslovni procesi te javne usluge moderniziraju i učine dostupnijima građanima.

Prihvatanje i implementacija e-uprave vezuju se uz više faktora: vlast, pravna regulativa, lokalni građani i novčana sredstva koja se vezuju uz ograničenja.<sup>43</sup> Za implementaciju e-uprave najprije valja osigurati određenu vlast koja će određenim pravnim pravilima u interesu lokalnoga stanovništva sukladno raspoloživim novčanim sredstvima implementirati e-upravu. Implementacija e-uprave ima višestruke dobrobiti, primjerice omogućavanje korisnicima da jednostavnije, brže i jeftinije obavljaju poslove, postizanje transparentnijega i efikasnijega rada upravnih tijela, smanjenje administrativnih troškova, veće zadovoljstvo korisnika, povjerenje građana u rad uprave i sl.<sup>44</sup> Informacijska i komunikacijska tehnologija utječe na razne aspekte života, kao što su način života građana i način na koji lokalne vlasti ostvaruju interakciju s građanima.<sup>45</sup> U tom se smislu način na koji građani participiraju u procesu donošenja odluka promijenio.<sup>46</sup> Informacijska i komunikacijska tehnologija također može dati

---

<sup>39</sup> Usp. Millard, 2006, prema: Verdegem, Verleye. Nav. dj., str. 495.

<sup>40</sup> Usp. Usp. Jaeger, Paul T.; Thompson, Kim M. E-government around the world: Lessons, challenges and future directions. // *Government Information Quarterly* 20, 4 (2003), str. 390.

<sup>41</sup> Usp. Navarra, Cornford, 2003. (prema Nath, Kanjilal. Nav. dj., str. 72.)

<sup>42</sup> Usp. Cuddy 2003, prema: Nath, Kanjilal. Nav. dj., str. 72.

<sup>43</sup> Sl. Usp. Nurdin, Nurdin; Stockdale, Rosemary; Scheepers, Helena. The Influence of External Institutional Pressures on Local E-government Adoption and Implementation: A Coercive Perspective within an Indonesian Local E-Government Context. // *International Conference on Electronic Government*. / ur. Scholl, Hans J...[et al.]. Springer Berlin Heidelberg, 2012. str. 13-26.

<sup>44</sup> Usp. Kalinić, Ranković. Nav. dj., str. 365.

<sup>45</sup> Usp. Bigdeli, Alinaghi Ziaee; Kamal, Muhammad Mustafa; De Cesare, Sergio. Electronic Information Sharing in Local Government Authorities: Factors Influencing the Decision-Making process. // *International Journal of Information Management* 33, 5 (2013), str. 816.

<sup>46</sup> Usp. Saghafi, Fatemeh; Zarei, Behrouz; Fadaei, Maryam. The conceptual model for the effect of technology on the political and social aspects of Iran's e-government. // *Quality & Quantity* 50, 4 (2016), str. 1768.

doprinos ekonomskom osnaživanju lokalne samouprave, odnosno grada.<sup>47</sup> Uloga informacijske i komunikacijske tehnologije u poboljšanju javnih usluga, tj. e-uprave znatno je primjenjiva širom svijeta.<sup>48</sup> Zbog tih razloga uprave su prihvatile informacijsku i komunikacijsku tehnologiju da bi unaprijedile svakodnevno poslovanje, smanjile trošak i povećale kvalitetu usluga.<sup>49</sup> Informacijska i komunikacijska tehnologija ima pokretačku snagu i važnu ulogu u tehnološkoj revoluciji.<sup>50</sup> Ona omogućuje građanima sudjelovanje u procesima donošenja odluka pomoću raznih alata za e-upravu.<sup>51</sup> Upotreba informacijske i komunikacijske tehnologije i e-uprave značajan je alat kojim možemo unaprijediti ekonomiju i učinkovitost.<sup>52</sup> Različite uprave širom svijeta koriste se informacijskom i komunikacijskom tehnologijom da bi svoje usluge ponudile građanima na najprikladniji način.<sup>53</sup>

U Republici Sloveniji vizija e-uprave usmjerena je na osiguranje pristupa internetu svim građanima bez obzira na njihov položaj, prebivalište, socijalni, imovinski, statusni i dr. položaj i sl.<sup>54</sup>

Preporuča se više stadija razvoja modela e-uprave koji su usmjereni na informacijsku i komunikacijsku tehnologiju, što dovodi do bolje i učinkovitije organizacije.<sup>55</sup> Danas je informacijska i komunikacijska tehnologija nužna za uspješno funkcioniranje i donošenje odluka u organizaciji. E-uprava obuhvaća širok raspon usluga: širenje informacija, poslovanje s privatnim sektorom, usluge pojedinim građanima i tvrtkama te sudjelovanje u odlučivanju.

---

<sup>47</sup> Usp. Majetić, Filip. Grad u postindustrijsko doba: važnija ekonomska obilježja suvremenog grada. // *Socijalna ekologija* 23, 1 (2004), str. 71.

<sup>48</sup> Usp. Chairunisa, Frida; Malik, Muh Tahir; Rahman Rifdan, Muh Asfah. Contextual-Participative e-Government Implementation Model: A Case Study of the Office of Demographic and Citizen Data Records of Makassar. // *Mediterranean Journal of Social Sciences / Rome, Italy: MCSER Publishing*, 2016. str. 345.

<sup>49</sup> Usp. Yang, Tung-Mou; Wu, Yi-Jung. What do Share and Why to Share?: A Case study of Cross-Boundary Information Sharing in Taiwan e-Government. // *Journal of Library and Information Studies* 11, 1 (2013), str. 25.

<sup>50</sup> Usp. Zekanović-Korona, Ljiljana; Grnuzov, Jurica. Analysis of ICT use in private accommodation rentals in Croatia. // *39<sup>th</sup> International convention MIPRO 2016 / ur. Petar Biljanović. Rijeka: Croatian Society for Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics – MIPRO*, 2016. str. 1841.

<sup>51</sup> Usp. Kukovič, Simona; Brezovšek, Marjan. E-Democracy and E-Participation in Slovenian Local Self-Government. // *Hrvatska i komparativna javna uprava* 15, 2 (2015), str. 451.

<sup>52</sup> Usp. Murray Svidronova, Maria; Nemeč, Juraj. E-Procurement in Self-Governing Regions in Slovakia. // *Lex Localis* 14, 3 (2016), str. 321.

<sup>53</sup> Usp. Safeena, Rahmath; Kammani, Abdullah. E-Government Adoption: A Conceptual Demarcation. // *Proceedings of the Second International Conference on Advances in Computing and Information Technology (ACITY)*. / ur. Meghanathan, Natarajan...[et al.]. Springer Berlin Heidelberg, 2012, str. 67.

<sup>54</sup> Usp. Pličanić, Senko. Vizija e-uprave u Sloveniji. // *Hrvatska javna uprava* 4, 2 (2002), str. 392.

<sup>55</sup> Usp. Cordella, Antonio; Iannacci, Federico. Information system in the public sector: The e-Government enactment framework. // *Journal of Strategic Information System* 19, 1 (2010), str. 53 i 55.

Razumljivo je da se građanstvo želi služiti sa što više usluga koje pruža uprava uz što manji trošak. U Sjedinjenim Američkim Državama interna služba prihoda uštedjela je milijune dolara godišnje smanjujući trošak ispisa, sortiranja i slanja poreznih materijala tako što je platiteljima poreza omogućila mrežni pristup obrascima koji služe za povrat poreza.<sup>56</sup> *Online* servisi su jeftiniji, brži i lako dostupni.<sup>57</sup> *Online* servisi također smanjuju putovanja i štede vrijeme (primjerice vrijeme čekanja u redu), omogućuju efektivnije metode plaćanja, poboljšavaju transparentnost upravnoga poslovanja, smanjuju korupciju te mogu voditi prema transformaciji uprave i upravljanja.<sup>58</sup> Uvođenje novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija u rad uprave doprinosi i upravi i građanima.

Razvidno je da pažnju treba usmjeriti s jedne strane na građane, a s druge strane na informacijsku tehnologiju. Problematiku uprave treba sagledati u širokom spektru, dakle kako pomoću informacijske tehnologije ostvariti mnoge koristi za građane, za tvrtke, ali i za upravu.

Lokalna samouprava ima pokretačku snagu za razvoj i implementaciju informacijske infrastrukture da bi mogla smanjiti administrativni i operativni trošak, povećati opseg usluga koje nudi tvrtkama, građanima i široj društvenoj zajednici i sl.<sup>59</sup> Pomak prema razvoju e-uprave donosi dugotrajnu uštedu i kvalitetnije pružanje usluga. Istraživanja provedena u Sjedinjenim Američkim Državama pokazuju da postoji i financijski interes za informatizacijom uprave.<sup>60</sup> Primarni je čimbenik e-uprave informacije učiniti pristupačnijima građanima. Uspješan model informacijskoga sustava dovodi do učinkovitijih i isplativijih e-usluga.<sup>61</sup> Informatizacijom i uvođenjem e-uprave prihvaća se načelo trajnoga smanjenja administrativnih djelatnika i ostvaruju brojne uštede. Na isti način moguće je planirati organizacijske kapacitete u organizaciji. Brojne uštede koje se ostvare znače veći priljev sredstava u blagajnu lokalne samouprave. S više sredstava na računu više se sredstava može ulagati u informacijski sustav, ponuditi više usluga građanima, ulagati u druge projekte i sl.

---

<sup>56</sup> Usp. Warkentin...[et al.]. (2002), prema: Al-adawi Z.; Yousafzai S.; Pallister, J. 2005.

<sup>57</sup> Usp. Heeks, (2002), Young, Leong, (2003), prema: Al-adawi Z.; Yousafzai S.; Pallister, J. 2005.

<sup>58</sup> Usp. Al-adawi Z.; Yousafzai S.; Pallister, J. 2005.

<sup>59</sup> Usp. Irani...[et al.]. Nav. dj., str. 62.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Usp. Lin, Fengly; Fofanah, S. Seedy; Liang, Deron. Assessing citizen adoption of e-Government initiatives in Gambia: A validation of the technology acceptance model in information systems success. // *Government Information Quarterly* 28, 2 (2011), str. 271.

Upotrebom informacijske tehnologije građanima se osigurava pristup informacijama od javnoga značenja te osigurava izvršenje ovlasti jedinica lokalne samouprave prema građanima na ugodniji način sa znatno manjim troškovima.<sup>62</sup> Navodi se Singapur kao primjer idealne e-uprave gdje je uprava „servis građana“.<sup>63</sup> Korisnici trebaju biti u središtu razvoja elektroničkih javnih usluga, a također je važno obratiti pozornost na učinak novih usluga na korisnike.<sup>64</sup>

Uz pomoć informacijske tehnologije organizacija javne uprave može se poboljšati tako da se s korisnicima komunicira na što jednostavniji način, na jednom fizičkom ili digitalnom mjestu, što vodi stvaranju jedinstvenoga upravnog mjesta.<sup>65</sup>

Posljednjih su godina u porastu ulaganja u informatizaciju, stoga se u današnje vrijeme znatan dio sredstava kojima organizacije raspolažu usmjerava u nabavu opreme, izgradnju informacijskih sustava te osposobljavanje organizacije za korištenje novim tehnologijama.<sup>66</sup> Upravo nam uporaba novih tehnologija donosi mnoge koristi. Ubrzani razvitak informacijske i komunikacijske tehnologije znatno je utjecao na način na koji živimo i radimo te promijenio naše društvo.<sup>67</sup> Ono se sve više pretvara u društvo okrenuto računalima, a sve manje u društvo tzv. tradicionalnoga birokratizma s previše papirologije, bez uporabe računala i/ili drugih novih tehnoloških mogućnosti.

Razne mogućnosti koje dolaze s informacijskom i komunikacijskom tehnologijom upravi daju priliku da revidira način na koji radi i nudi svoje usluge građanima i poslovnim subjektima.<sup>68</sup> Novim tehnološkim mogućnostima društveni život dobiva novu dimenziju komunikacije te omogućuje brži protok informacija.<sup>69</sup> Nove tehnološke mogućnosti mogu donijeti razna unaprjeđenja na mnogim razinama. Uprava mora biti servis koji služi građanima tako da se njima približava, dolazi do njih, omogućuje im da iz svoga doma ostvare svoja prava i izvrše svoje obveze.

---

<sup>62</sup> Usp. Pličanić, Senko. Nav. dj., str. 388.

<sup>63</sup> Ibid., str. 390.

<sup>64</sup> Usp. Verdegem, Hauttekeete. Nav. dj., str. 165.

<sup>65</sup> Usp. Koprić, Ivan. Jedinstveno upravno mjesto (one-stop-shop) u europskom i hrvatskom javnom upravljanju. // Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja i potpora / urednici: Ivan Koprić, Anamarija Musa, Teo Giljević. Zagreb: Institut za javnu upravu, 2017. str. 561.

<sup>66</sup> Usp. Ivanović, Jozo. Elektroničko poslovanje i upravljanje spisima. // Hrvatska javna uprava 4, 3-4. (2002), str. 673.

<sup>67</sup> Usp. Verdegem, Verleye. Nav. dj., str. 487.

<sup>68</sup> Usp. Verdegem, Verleye. Nav. dj., str. 487.; Verdegem, Hauttekeet. Nav. dj., str. 165-166.

<sup>69</sup> Usp. Zekanović-Korona, Ljiljana; Klarin, Tomislav. Internet: informacijsko-komunikacijska platforma za nove načine putovanja. // Medijska istraživanja 18, 2 (2012), str. 70.

Upotrebom novih tehnologija lokalne vlasti mogu unaprijediti pružanje usluga na lokalnoj razini. Kao jedna od glavnih značajki promjena navode se nove tehnologije i informacijski sustav. Informacijski sustav i upotreba novih tehnologija mogu omogućiti lokalnoj samoupravi da ostvari uštede, poveća kapacitet i poveća pružanje usluga na lokalnoj razini.<sup>70</sup> Upotreba informacijske tehnologije unaprijedit će i ubrzati obavljanje poslova koji su u nadležnosti lokalne samouprave. Informacijska tehnologija poboljšava povjerenje građana u javnu upravu, povećava učinkovitost i kvalitetu javnih odluka, olakšava građanima određene procese kao što su: davanje mišljenja, formuliranje preporuka građanima, sudjelovanje u javnim savjetovanjima i dr.<sup>71</sup> Informacijska tehnologija osnova je poslovnoga komuniciranja u međunarodnim razmjerima.<sup>72</sup>

Ulaganja u informacijsku tehnologiju povezana su s većom produktivnosti i promjenom organizacije. Dodatna ulaganja u informacijsku tehnologiju mogu nas voditi prema povećanju produktivnosti i kvalitete novih usluga na jednoj strani te smanjenju troška na drugoj strani.<sup>73</sup> Iako će pri ulaganju u informacijsku tehnologiju doći do određenoga troška, uz njezinu primjenu te eventualnom izmjenom organizacijskih i radnih procesa, u konačnici nakon određenoga vremena doći ćemo do uštede, tj. informacijska tehnologija pomoći će nam na jeftiniji način obaviti određeni dio poslova koji bi iziskivali veći trošak.

Upotreba informacijske tehnologije dovodi do promjena u drugim sferama organizacije.<sup>74</sup> Važno je imati mogućnost za promjene koje mogu ostvariti određene koristi i doprinijeti određenom unaprjeđenju. Ne treba se strogo držati određene organizacijske strukture, već ju pojednostavniti i unaprijediti. Informacijska tehnologija može nam pomoći odrediti kakva bi organizacijska struktura bila najbolja u konkretnom slučaju.

Informatizacija uprave smatra se jednim od temelja efikasne javne uprave. Veoma je važno obaviti nadzor procesa informatizacije uprave da se utvrde potrebe i postigne efikasnost.

---

<sup>70</sup> Usp. Sahin, Savas Zafer; Erkan, Turan Ermen; Cekic, Anil. An Evaluation of Using Innovative Information Systems in Local Governments in Turkey: The Case of Cankaya Municipality. // Proceedings of the 3<sup>rd</sup> international Convergence on Information Management and Evaluation / uredio Turan Erman Erkan. Ankara, Turska, (2012), str. 245.

<sup>71</sup> Musa, Anamarija. Informacije za građane: Transparentnom i otvorenom javnom upravom prema boljem upravljanju i povjerenju građana. // Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja i potpora / urednici: Ivan Koprić, Anamarija Musa, Teo Giljević. Zagreb: Institut za javnu upravu, 2017. str. 65.

<sup>72</sup> Usp. Nadrljanski, Đorđe; Nadrljanski Mila. Elektroničko poslovanje. Split: Redak, 2016. Str. 9.

<sup>73</sup> Usp. Brynjolfsson, Erik; Hitt, M. Lorin. Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. // Journal of Economic Perspective 14, 4 (2000), str. 24.

<sup>74</sup> Ibid., str. 25.

Istraživanja provedena u posljednje vrijeme pokazala su da informatizacija uprave ima pozitivan utjecaj na povjerenje građana u rad uprave. Informatizacija uprave vodi nas prema usavršavanju rada u administraciji.

Informatizacija uprave doprinosi razvoju i unaprjeđenju upravljanja dokumentima u upravi. Pri nastajanju dokumenata bitno je zadovoljiti potrebe moderne informacijske tehnologije te zajamčiti identifikaciju, obradu, čuvanje i arhiviranje.<sup>75</sup> Da bi uprava bila učinkovita, bitno je urediti učinkovito i sustavno upravljanje dokumentima. U tom nam informatizacija uprave i informacijski sustav mogu pomoći. Može se ostvariti nadzor nad upravljanjem dokumentima tako da građani znaju u kojem je statusu njihov predmet, a s druge strane službenici u upravi imaju pristup svim relevantnim dokumentima i predmetima koji se na njih odnose i/ili za koje su zaduženi. Nadzor se može vršiti i nad pokušajima službenika da pristupe onim dokumentima u vezi s kojima nemaju pravi interes, tj. pristupe li im neovlašteno i sl.

U današnje vrijeme zbog gospodarske je krize nužno voditi računa i o uštedama na svim razinama. Upravo informacijski sustav smanjuje trošak i vrijeme.<sup>76</sup> Ušteda sredstava na jednoj razini upravi omogućuje usmjeravanje sredstava na druge razine i područja. Stoga je važno imati dobar informacijski sustav koji može podržati optimalno poslovanje određene upravne organizacije. Tipični su razlozi za donošenje odluke oko ulaganja u informacijski sustav sljedeći: ušteda novčanih sredstava, dobivanje novih poslovnih partnera, potpora za e-upravu itd.<sup>77</sup> Ulaganje u informacijski sustav treba biti takvo da troškovi na toj razini rezultiraju uštedama na drugim razinama. Unaprjeđenje informacijskoga sustava organizacije (u ovom slučaju lokalne samouprave) složen je proces koji zahtijeva multidisciplinarni pristup.<sup>78</sup>

Kakav će biti oblik i sadržaj informacijskoga sustava neke organizacije i kako će se on odnositi prema poslovanju organizacije, ovisi o sustavu, njegovim ciljevima, organizaciji, poslovnoj kulturi, obrascima koji se pojavljuju u komunikaciji i procesu odlučivanja.<sup>79</sup> Više čimbenika koji utječu na informacijski sustav treba sagledati kumulativno. Svrha je informacijskoga sustava podržati poslovanje organizacije (u ovom slučaju uprave) te osigurati da se proces upravljanja provede uz isplativ trošak i pravovremeno kako bi se zadovoljili

---

<sup>75</sup> Usp. Kolanović. Nav. dj., str. 571.

<sup>76</sup> Usp. Brynjolfsson, Hitt. Nav. dj., str. 28.

<sup>77</sup> Usp. Irani, Zahir...[et al.]. Evaluating e-government: learning from the experiences of two UK local authorities. // *Information Systems Journal* 15, 1 (2005), str. 72.

<sup>78</sup> Usp. Niemimaa, Marko. Information systems continuity process: Conceptual foundations for the study of the "social". // *Computers & Security* 65, (2017), str. 9.

<sup>79</sup> Usp. Ivanović. Nav. dj., str. 673 i 676.



ciljevi organizacije, tj. uprave.<sup>80</sup> U Ujedinjenom Kraljevstvu lokalne uprave imaju dužnost osigurati da se novac troši na odgovarajući način.<sup>81</sup> Razvojem informacijskoga sustava postići će se nadzor nad trošenjem novca jedinica lokalne samouprave. Novčana sredstva usmjeravaju se sve više planiranjem tamo gdje je potrebno, a ne bez vizije, cilja i misije, na nepotrebne izdatke koji nikomu ne koriste. Razvoj informacijskoga sustava lokalne samouprave ovisi i o potrebama lokalne samouprave.<sup>82</sup> Svaka lokalna samouprava ima svoje specifične potrebe koje se razlikuju od jedinice do jedinice, a mogu se i razlikovati i s obzirom na državno uređenje. Općenito gledajući, radi se o potrebama kojima se zadovoljavaju zahtjevi lokalnoga stanovništva, u ovome slučaju građana (lakša komunikacija s tijelima javne vlasti, promet, školstvo i sl.).

Uvođenje informacijskoga sustava u lokalne jedinice poznato je i u Sjedinjenim Američkim Državama, gdje je postojala zakonska obveza prema kojoj su federalne jedinice trebale imati strateški plan razvoja informacijskoga sustava.<sup>83</sup> U Japanu postoji zakonska obveza lokalne uprave da se transformira u e-upravu. Lokalna samouprava treba reformirati upravne postupke i smanjiti suvišan posao upotrebom informacijske tehnologije.<sup>84</sup> Jedinice lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj trebaju slijediti primjer onih zemalja koje su prepoznale važnost ulaganja u informacijski sustav i informatizaciju. U jedinici lokalne samouprave služenje informacijskim sustavom mora biti jednostavno i sigurno.

Upravljanje informacijama zadaća je javnih uprava od početka profesionalnoga upravljanja. Potencijal digitalnih tehnologija sastoji se od jačanja političke odgovornosti, efikasne politike te sudjelovanja javnosti.<sup>85</sup>

Korištenjem širokoga spektra informacijske i komunikacijske tehnologije stječe se mogućnost za ostvarivanje bolje uprave i povećanje obujma usluga koje uprava može ponuditi

---

<sup>80</sup> Usp. Clubb, N.D.; N.A.R. Lang. Learning from the Achievements of Information Systems: the role of the Post-Implementation Review in Medium to Large Scale Systems, (1995.) URL: [http://proceedings.caaconference.org/files/1995/09\\_Clubb\\_Lang\\_CAA\\_1995.pdf](http://proceedings.caaconference.org/files/1995/09_Clubb_Lang_CAA_1995.pdf) (2014-08-23)

<sup>81</sup> Usp. Jones, Steve; Hughes, Jim. Understanding IS evaluation as a complex social proces: a case study of a UK local authority. // European Journal of Information System 10, 4 (2001), str. 189.

<sup>82</sup> Usp. Jatkiewicz, Przemyslaw. Identifying Factors of an Information Security Management System of Local Self-government Bodies. // Information Systs: Development, Learning, Securiy / ur. Stanislaw Wrycza. Springer Berlin Heidelberg (2013). Str. 50-51.

<sup>83</sup> Usp. Government Performance and Results Act of 1993. // Information Technology Management Reform Act of 1996.

<sup>84</sup> Usp. Suzuki, Totoonore (Takami). Solution for electronic self-government in an electron society. // Magazine Fujitsu 52, 6 (2001), URL: <http://img.jp.fujitsu.com/downloads/jp/jmag/vol52-6/paper11.pdf> (2014-08-23)

<sup>85</sup> Usp. Kellerhals Maeder, Andreas. Država, informacijsko društvo: "dobra vladavina" i arhiv. (prijevod: Bućin, Rajka) // Hrvatska javna uprava 4, 2-4 (2002.), str. 720.

građanima. U današnje vrijeme razne uprave širom svijeta razvijaju nove mogućnosti pružanja usluga.<sup>86</sup> Da bismo te nove mogućnosti pružanja usluga mogli ocijeniti, potreban nam je dobar informacijski model.<sup>87</sup>

Novo vrijeme i tehnološki razvitak donose nam nove potrebe koje informacijskom tehnologijom možemo zadovoljiti, poboljšati, unaprijediti. U skladu s tim, informacijski model pomaže nam i unaprijediti aplikacije u lokalnoj samoupravi, a njihovim unaprjeđenjem dolazi i do unaprjeđenja informacijskoga sustava lokalne samouprave.

Jasno je da informacijska i komunikacijska tehnologija nije u svim dijelovima svijeta jednako razvijena. Pristup internetu razlikuje se od države do države te od gradskoga područja do provincije, otoka i dr. Imajući na umu da dio populacije nema pristup internetu, upravna vlast mora naći način kako doći i do te kategorije osoba. U suprotnom, dio stanovništva propustit će mnoge koristi koje može imati od e-uprave.<sup>88</sup> Zbog toga je nužno omogućiti besplatno informatičko obrazovanje građanima te lokacije na kojima se mogu besplatno služiti računalima.

Danas je u nastajanju uprava koja uvodi novine prema svima, dijeli resurse, rabi snagu masovne suradnje, provodi transparentnost u svojem poslovanju i ponaša se kao integrirana i umrežena organizacija. Postoje i razne neprofitne organizacije koje razvijaju aplikacije za zadovoljavanje javnih potreba, kao što je primjerice FixMyStreet u Ujedinjenom Kraljevstvu, odnosno *SeeClickFix* i *Open311* u Sjedinjenim Američkim Državama.<sup>89</sup> Dijeljenjem informatičkih resursa i zajedničkom suradnjom uštede mogu biti još i više. Izbjegava se trošak i vrijeme potrebno za uspostavu fizičko-tehničkih preduvjeta, postojeći se standardi proširuju, nije potrebno implementirati od nule, za podršku produkcijskom radu rabimo ili nadograđujemo postojeće i uhodane procedure rada.<sup>90</sup> Reformom uprave tako pojednostavljujemo upravne postupke te građanima omogućujemo lakše ostvarivanje prava i jačamo ulogu e-uprave u razvoju gospodarstva.<sup>91</sup>

---

<sup>86</sup> Usp. Jans, Verdegem. Nav. dj., str. 143.

<sup>87</sup> Usp. *ibid.*, str. 145.

<sup>88</sup> Usp. OECD, 2003., Eurostat, 2005; prema Verdegem, Hauttekeete. Nav. dj., str. 168.

<sup>89</sup> Usp. Pečarič, Mirko. Some Initiatives for Modernization of Local Democracy. // *Lex localis – Journal of Local Self-Government*, Vol 11, No 3 (2013), str. 283.

<sup>90</sup> Usp. APIS IT

[http://www.apisit.hr/apisit/ws.nsf/0/C29B75949582F448C1257B4300401ADA/\\$file/profil\\_tvrtke\\_web.pdf](http://www.apisit.hr/apisit/ws.nsf/0/C29B75949582F448C1257B4300401ADA/$file/profil_tvrtke_web.pdf)  
(2014-03-04)

<sup>91</sup> Usp. Jurinjak, Jadranka. Glavni rezultati provedbe Strategije reforme državne uprave za razdoblje 2008.-2011. // *Hrvatska javna uprava* 9, 1 (2009), str. 40.

Uspješnost funkcioniranja lokalne samouprave radi zadovoljavanja potreba građana mjeri se ocjenjivanjem stručnosti poslova koje obavlja lokalna samouprava u svojoj nadležnosti.<sup>92</sup>

Pozitivan je primjer rješavanja problema vezanih za poslovanje gradskih poduzeća sustav općine Inđija u Republici Srbiji, koji omogućuje rješavanje gradskih komunalnih problema u roku od 48 sati, a građanima je na usluzi 24 sata dnevno, 365 dana godišnje.<sup>93</sup> Osim navedenoga sustava, navodi se i sustav *Jedan dispečer za sve* koji ima mogućnost proslijediti zaprimljenu prijavu nadležnim institucijama te mogućnost uvida u status podnesenoga zahtjeva preko mrežnih stranica, čime je omogućeno praćenje procedure predanoga zahtjeva.<sup>94</sup> Uvođenjem informacijskoga sustava za upravljanje dokumentima povećavamo efikasnost rada gradskih službenika, pri čemu je važno obradu dokumenata u elektroničkoj formi obavljati načinom koji je definiran odgovarajućim pravilima i procedurama.<sup>95</sup> Navedeni sustav može omogućiti automatizaciju poslovnih procesa, dodavanje dokumenata u središnju gradsku bazu podataka, obradu dokumenta u elektroničkom obliku, povećanje efikasnosti rada gradskih službenika, modernizaciju radne procedure, pružanje kvalitetnijih usluga građanima itd.<sup>96</sup>

Da bi konceptualni model informacijskoga sustava, odnosno informatizacije uprave mogao zaživjeti u praksi, potrebno je stvoriti određeni pravni okvir donošenjem relevantnih propisa. Konceptualni modeli prikazuju sustav na različitim razinama, njegove najvažnije karakteristike, strukturu, dinamiku i entitetske ovisnosti.<sup>97</sup>

Utvrđivanjem zatečenoga, stvarnoga stanja koje rezultira snimkom stanja dolazimo do odabira najpovoljnijega modela, a to može biti fizički model, logički model, konceptualni model itd. Najpogodniji je konceptualni model, koji je i predviđen u ovom istraživanju.

Modernizacija lokalne samouprave prioritet je nužnih reforma jer samo dobro organizirana uprava preduvjet je izgradnje novih institucija. Dosadašnja istraživanja pokazala su da lokalna samouprava treba biti aktivni sudionik u povezivanju informacijskoga sustava državne uprave

---

<sup>92</sup> Usp. Antić, Teodor. Odnos lokalne samouprave prema građanima: pojedinačni akti i radnje. // Hrvatska javna uprava 5, 1 (2005), str. 165.

<sup>93</sup> Usp. Kalinić, Ranković. Nav. dj., str. 377.

<sup>94</sup> Usp. ibid.

<sup>95</sup> Usp. ibid. str. 379.

<sup>96</sup> Usp. ibid.

<sup>97</sup> Usp. Severović, Kornelija; Žajdela, Nikolina; Cvetković Šoštarić Bojana. Konceptualni model kao alat za upravljanje kvalitetom bankarskih usluga. // Ekonomski vjesnik: časopis Ekonomskog fakulteta Osijek 22, 1 (2009), str. 147.

i informacijskoga sustava lokalne samouprave. Neefikasnost uprave negativno utječe na poslovno okruženje te šteti razvoju i privatnoga sektora i globalne konkurentnosti. Samo moderna i efikasna lokalna samouprava može odgovoriti svim izazovima.<sup>98</sup> Za suvremeni rad lokalne samouprave presudnu ulogu ima uvođenje standardnih procedura rada, a te procedure omogućuju kontrolu kvalitete pruženih usluga. Cilj dobivanja ISO certifikata jest unaprjeđenje rada uprave.<sup>99</sup> Dobivanjem ISO certifikata jedinice lokalne samouprave pokazuju da se brinu o građanima i zaposlenicima.<sup>100</sup>

Moderne organizacije s razvijenim informacijskim sustavom žele osigurati kontinuitet poslovanja. Za nesmetano, kontinuirano i stalno poslovanje nužno je da resursi informacijskoga sustava budu u svako vrijeme cjeloviti i dostupni te da povjerljivost informacija bude zaštićena.<sup>101</sup> ISO norma 27001 omogućuje jedinici lokalne samouprave da se u svakom trenutku može suočiti s raznim sigurnosnim prijetnjama te na vrijeme reagirati na eventualne prijetnje.

Organizacije su sve svjesnije da je sigurnost jedan od glavnih elemenata svakoga informacijskoga sustava.<sup>102</sup> Od izuzetnoga je značenja fizička sigurnost informacijskoga sustava organizacije.<sup>103</sup> Bogati<sup>104</sup> navodi da je organizacija ISO objavila veći broj norma koje su povezane sa zaštitom i sigurnosti informacijskoga sustava, tako postoji:

ISO 27001 – Sustav upravljanja informatičkom sigurnošću

ISO 27002 – Kodeks postupaka za upravljanje sustavima informacijske sigurnosti

ISO 27003 – Vodič za uvođenje sustava informacijske sigurnosti

ISO 27004 – Mjerenje i metrika efikasnosti sustava informacijske sigurnosti

ISO 27005 – Upravljanje rizicima informacijske sigurnosti

ISO 27006 – Zahtjevi za postupkom analize i certificiranje standarda

---

<sup>98</sup> Usp. Kalač, Edin. Upravljanje kvalitetom u lokalnoj samoupravi. // FQ 2011 Festival kvaliteta 3 (2011) URL: <http://www.cqm.rs/2011/FQ2011/pdf/38/26.pdf>, (2015-03-05)

<sup>99</sup> Usp. ibid., str. 168.

<sup>100</sup> Usp. ibid., str. 170.

<sup>101</sup> Usp. Bogati, Javor. Norme informacijske sigurnosti ISO/IEC 27K. // Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta 2, 2 (2011), Str. 112.

<sup>102</sup> Usp. Bojanc, Rok; Jerman-Blažić, Borka. Quantitative Model for Economic Analyses of Information Security Investment in an Enterprise Information System. // Organizacija 45, (2012), str. 285.

<sup>103</sup> Usp. Šimović, Vladimir; Varga, Matija; Oreški, Predrag. Case Study: an Information System Management Model. // Management Information System 7, 1 (2012), str. 21.

<sup>104</sup> Bogati, Norme, popis preuzet sa str. 113.

ISO 27007 – Upute za analizu sustava informacijske sigurnosti

ISO 27008 – Upute za upravljanje informacijskom sigurnošću revizije

ISO 27011 – Upute za uspostavu sustava informacijske sigurnosti u telekomunikacijskom sektoru

ISO 27013 – Upute o integriranoj primjeni ISO

ISO 27014 – Okvir za upravljanje sigurnošću informacija

ISO 27015 – Upravljanje sigurnošću informacija – upute za sektor financija i osiguranja

ISO 27031 – Specifikacije za informacijsko-komunikacijski kontinuitet

ISO 27032 – Upute za internetsku mrežu

ISO 27033 – Upute za mrežnu sigurnost

ISO 27034 – Upute za sigurnost aplikacija

ISO 27799 – Sigurnosni sustav u zdravstvu.

Cilj svake lokalne samouprave treba biti implementacija što više ISO norma koje im mogu koristiti i olakšati im poslovanje. ISO norme utječu na širok spektar djelatnosti, primjerice financijsku, upravljačku, informatičku, trgovačku djelatnost i dr. Dosadašnja istraživanja pokazala su uspješnost u implementaciji ISO norme, vidljiva je interdisciplinarna značajka ISO norma, one se mogu implementirati na mnogim mjestima, primjerice u menadžmentu, financijama, prodaji, marketingu, informacijskim tehnologijama, zakonodavnom okviru, lokalnoj upravi, lokalnoj samoupravi, obrazovanju itd.

Implementacija ISO norma u različitim disciplinama prikazana je na grafičkom prikazu 2.



Grafički prikaz 2. Implementacija ISO norma u različitim disciplinama

Korisno je implementirati što više ISO norma u poslovanje, no lokalnoj je samoupravi također korisno samostalno, u okviru vlastitih kadrovskih mogućnosti, razvijati korisne aplikacije. Uporaba vlastitih resursa poznata je u praksi drugih jedinica lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj. Poznat je slučaj Grada Rijeke, čiji je Zavod za informatičku djelatnost razvio aplikaciju za kadrovske poslove.<sup>105</sup> Razvidno je da dio informacijskoga sustava jedinica lokalne samouprave samostalno razvijaju informatičke službe tih jedinica, a drugi se dio sustava razvija upotrebljavajući usluge vanjskih tvrtki i sl. Problem nastaje ako jedinica lokalne samouprave nije zadovoljna rješenjima koja su napravile vanjske tvrtke i prisiljena je na dodatni trošak angažiranjem informatičara za rješenje nastalih problema.<sup>106</sup>

Dosadašnja istraživanja uočila su potrebu suradnje informatičkih stručnjaka i javnoga menadžmenta na zajedničkom koordiniranju reforme poslovnih procesa.<sup>107</sup> Upravnim se reformama javne usluge žele usmjeriti ka građanima. Već nekoliko godina postoje planovi da

<sup>105</sup> Usp. Infomare. Idejni projekt riznice Grada Rijeke. Rijeka: ver. 3. 2014. str. 11.

<sup>106</sup> Usp. ibid., str. 16.

<sup>107</sup> Usp. Batali. Nav. dj., str. 476.

se komunikacija između jedinica lokalne samouprave i građana odvija elektronički.<sup>108</sup> Da bi se informacijske tehnologije mogle uspješno primijeniti, uz tehnološku i poslovnu zrelost za reforme, potrebna je i spremnost za preoblikovanje poslovnih procesa.<sup>109</sup> Nužne informacije za poslovno odlučivanje proizvode se u informacijskom sustavu. U interesu je jedinice lokalne samouprave da osigura kvalitetan informacijski sustav. Zadatak je informacijskoga sustava prikupljati, obrađivati, pohranjivati, dijeliti informacije i dr.<sup>110</sup>

Upravljanje zapisima u upravi je „neodvojiv sastavni dio informacijskog sustava i osnova za kvalitetno poslovanje te praćenje rada svih pravnih i fizičkih osoba“.<sup>111</sup> Upravljanje podacima i informacijama, tj. dokumentima temeljni je proces svakoga informacijskoga sustava.<sup>112</sup> Zbog toga je važno uočiti povezanost između upravljanja u upravi i informacijskoga sustava. Samo upravljanje dokumentima u elektroničkom obliku vezuje se uz poslovno okruženje.<sup>113</sup>

Razvijanjem integralnih informacijskih sustava lokalne samouprave možemo poboljšati poslovne procese,<sup>114</sup> a poboljšanjem poslovnih procesa ostvarujemo i dobru upravu.

Učinkovitost e-uprave zahtijeva integraciju procesa i informacijskoga sustava te koordinaciju procesa između različitih organizacija i dionika.<sup>115</sup> E-uprava je samo dio informacijskoga sustava. Za e-upravu, a time i za informacijski sustav, nužna je zajednička suradnja koja treba rezultirati zajedničkom koristi. Kvalitetan i na dobrim temeljima utemeljen informacijski sustav doprinijet će kvalitetnijoj e-upravi. U procesu donošenja odluka u lokalnoj samoupravi upravo informacijski sustav ima ključnu ulogu za postizanje dobrog načina donošenja odluka koje trebaju biti dostavljene različitim subjektima.<sup>116</sup> Implementacija konceptualnoga modela

---

<sup>108</sup> Usp. Brünner, Christian. Novi javni menadžment: suvremene upravne reforme u Austriji. // Hrvatska javna uprava 4, 3-4 (2002.), str. 646.

<sup>109</sup> Usp. Ivanović. Nav. dj., str. 675.

<sup>110</sup> Usp. Vitasović, Miroslava. Analiza stanja i doprinosa računovodstvenog informacijskog sustava upravljanja financijama u segmentu razvoja proračunskog sustava lokalnih jedinica. // Ekonomska misao i praksa 21, 2 (2002), str. 563 i 590.

<sup>111</sup> Žumer, Vladimir. Od nastanka zapisa do predaje arhivskog gradiva u slovenskoj javnoj upravi. // Hrvatska javna uprava, god. 4. (2002.), br. 3-4, str. 743-744.

<sup>112</sup> Usp. Žumer. Nav. dj., str. 744.

<sup>113</sup> Usp. Ivanović, Jozo. Sheme metapodataka u upravljanju dokumentima. // Arhivski vjesnik 44, (2001) str. 105.

<sup>114</sup> Usp. Wettengel, Michael. Međunarodni rad na standardizaciji upravljanja zapisima: U povodu objavljivanja standarda ISO 15489-1 (Records Management). // Hrvatska javna uprava 4, 3-4 (2002), str. 665.

<sup>115</sup> Usp. Nath, Kanjilal. Nav. dj., str. 72.

<sup>116</sup> Usp. Mohamed Saval, Mohd Zool Hilmie; Ngah, Kamarudin. Decision Making in Local Government: The Myth of Success Model of Information System. // Proceedings of Knowledge Management International

informatijskoga sustava lokalne samouprave može pomoći boljemu razumijevanju lokalnih vlasti i unaprjeđenju procesa donošenja odluka na lokalnoj razini.<sup>117</sup>

Informacijska tehnologija „poboljšava lokalnu komunikaciju, sveže sa susjedima te pridonosi učvršćivanju i stvaranju zajedništva na lokalnoj razini. Za takvu vrstu zajedništva unutar informacijske teorije spominje se izraz glokalizacija“.<sup>118</sup>

Poželjno je uvođenje novih tehnologija, tj. onih tehnoloških dostignuća koja su u današnje vrijeme dostupna. Razna informacijska tehnološka dostignuća mogu doprinijeti raznim koristima na nekoliko razina. Tako neki autori predlažu prihvaćanje Web 2.0. tehnologija za unaprjeđenje suradnje između e-uprave i građana te u e-upravi, tj. među svim agencijama u njihovu sastavu.<sup>119</sup> Web. 2.0. tehnologija jeftinija je nego neka druga tehnološka rješenja. Za upravne organizacije prihvaćanje takve tehnologije može podići kvalitetu usluga.<sup>120</sup> Ne mora najskuplje rješenje biti i najbolje. Financiranje lokalne samouprave složena je problematika o kojoj posebno treba voditi računa. Potrebno je sustavno i planski usmjeriti sredstva. Da bi se to ostvarilo, korisna je informatizacija te informacijski sustav. Pri ulaganju u informatizaciju i informacijski sustav potrebno je voditi računa i o trošku koji će nastati. Nužno je pronaći najbolje moguće rješenje te svakako valja izbjeći nepotrebne troškove ulaganja u najskuplju opremu koja se neće upotrebljavati. Potrebno je na tržištu prema svojim financijskim mogućnostima potražiti tehnološka rješenja koja bi bila najbolja u konkretnom slučaju.

Nova informacijska i komunikacijska tehnologija upravi nudi nove mogućnosti za bolje i efikasnije usluge koje može pružiti građanima i raznim tvrtkama. Korisnici trebaju biti u središtu razvoja javnih upravnih servisa. Posebno treba istražiti kakav utjecaj nova tehnologija ima na korisnike.<sup>121</sup> Nužno je ostvariti pozitivan utjecaj na korisnike, oni moraju prihvatiti novu tehnologiju i ona im treba donijeti koristi.

Utjecaj informacijske i komunikacijske tehnologije na upravnu organizaciju i promjene u organizaciji ogleda se kroz četiri elementa: ljudi, struktura, procesi i organizacijska kultura.<sup>122</sup>

Leavitt Diamond razvio je početni model organizacijskoga sustava koji su poslije drugi autori

---

Conference (KMICa) 2016 / Malaysia: School of Computing, College of Arts and Sciences, University Utara Malaysia, 2016., str. 31-34.

<sup>117</sup> Usp. *ibid.*, str. 33.

<sup>118</sup> Lozina, Duško. *Ogledi o lokalnoj samoupravi*. Split: Sveučilište u Splitu, Pravni fakultet, 2003. Str. 13

<sup>119</sup> Usp. Andrulis, Hring, 2006, prema: Nath, Kanjilal. *Nav. dj.*, str. 74.

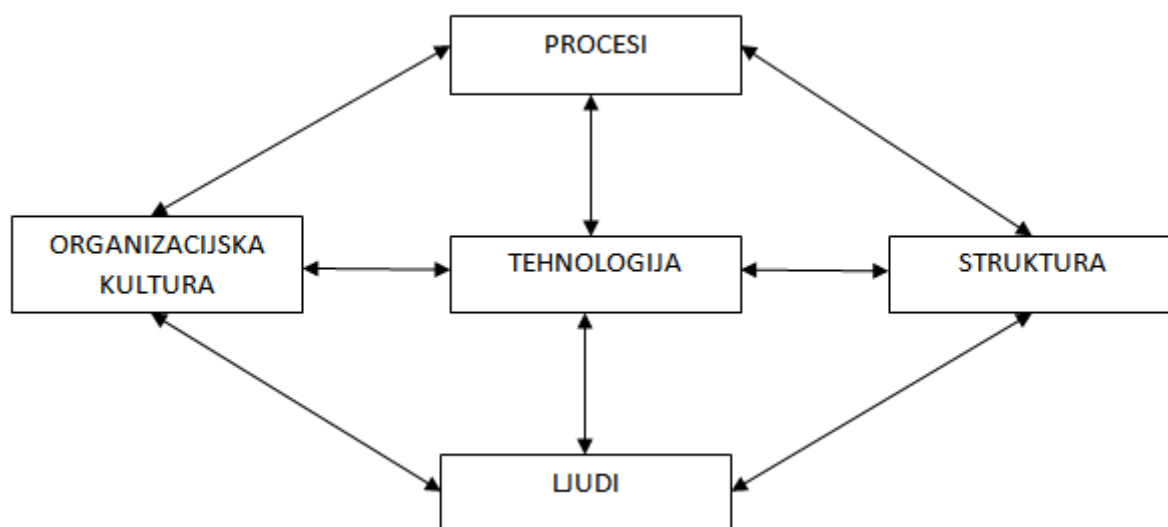
<sup>120</sup> Usp. Nath, Kanjilal. *Nav. dj.*, str. 80.

<sup>121</sup> Usp. Verdegem; Verleye. *Nav. dj.*, str. 487.

<sup>122</sup> Usp. Sl. Nograšek, Vintar. *Nav. dj.*, str. 454-455.



proširili.<sup>123</sup> U upravnoj organizaciji informacijska i komunikacijska tehnologija ima velik utjecaj koji se odnosi na cijelu organizaciju i eventualne promjene u njoj. Informacijska i komunikacijska tehnologija u lokalnoj samoupravi može unaprijediti poslovne procese, poboljšati organizacijsku kulturu, utjecati na strukturu organizacije i dr. Informacijska i komunikacijska tehnologija zapravo je ključni pokretač drugih elemenata. To vodi prema kreiranju konceptualnoga modela koji najbolje opisuje odnose između ključnih elemenata u e-upravi<sup>124</sup> koji je prikazan na grafičkom prikazu br. 3.



Grafički prikaz 3. Konceptualni model uloge informacijske i komunikacijske tehnologije na e-upravu<sup>125</sup>

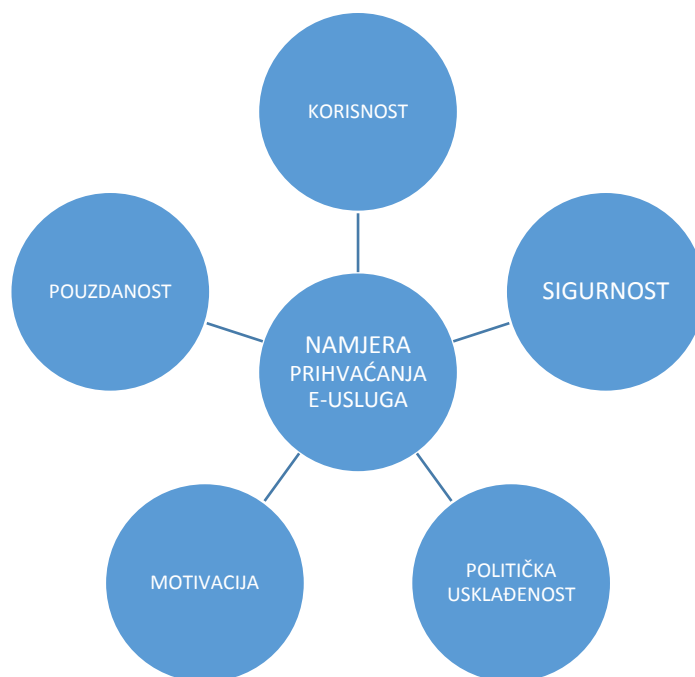
Upravna vlast na lokalnoj razini treba imati namjeru implementirati e-usluge u upravnu organizaciju, jedinicu lokalne samouprave. Informacijska i telekomunikacijska tehnologija uz razne koristi kojima doprinosi lokalnoj samoupravi ima pozitivan učinak i na transformaciju e-uprave. Prihvatanje e-uprave od strane građana važan je čimbenik za čije je omogućavanje potrebno stvoriti određene pretpostavke kroz konceptualni okvir transformacije uprave kao što su: osiguravanje informacijske sigurnosti, politička usklađenost, poticanje motivacije edukacijom, osiguravanje pouzdanosti prema upravnoj vlasti i podržanoj tehnologiji te

<sup>123</sup> Usp. *ibid.*, str. 455.

<sup>124</sup> Usp. *ibid.*, str. 458.

<sup>125</sup> Sl. usp. *ibid.*

korisnost pruženih usluga.<sup>126</sup> Konceptualni okvir transformacije uprave prikazan je na grafičkom prikazu br. 4.



Grafički prikaz 4. Konceptualni okvir transformacije uprave<sup>127</sup>

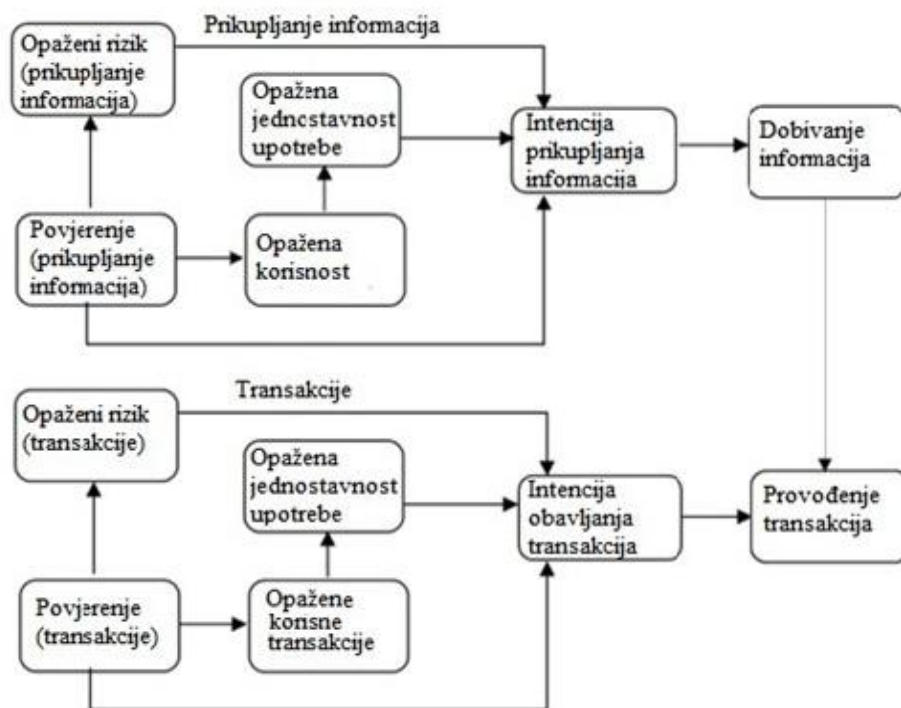
Uprava s mnoštvom propisa, službenika, ovlaštenja složen je sustav čije poslovanje valja problematizirati te na temelju znanstvenih spoznaja i iskustva iz prakse oblikovati i elaborirati konceptualni model informacijskoga sustava lokalne samouprave. Konceptualni model podrazumijeva različite faze kroz koje korisnik usluge e-uprave mora proći.<sup>128</sup>

Al-adawi Z.; Yousafzai S.; Pallister, J. prikazali su konceptualni model koji građanima nastoji objasniti prihvaćanje e-uprave na grafičkom prikazu 5.

<sup>126</sup> Usp. Stamati, Teta; Papadopoulos, Thanos; Martakos, Drakoulis. Transformational Government Citizens' Services Adoption: A Conceptual Framework. // International Conference on Electronic Government. / ur. Janssen, Marijn...[et al.]. Springer Berlin Heidelberg, 2011, str. 140.

<sup>127</sup> Usp. ibid.

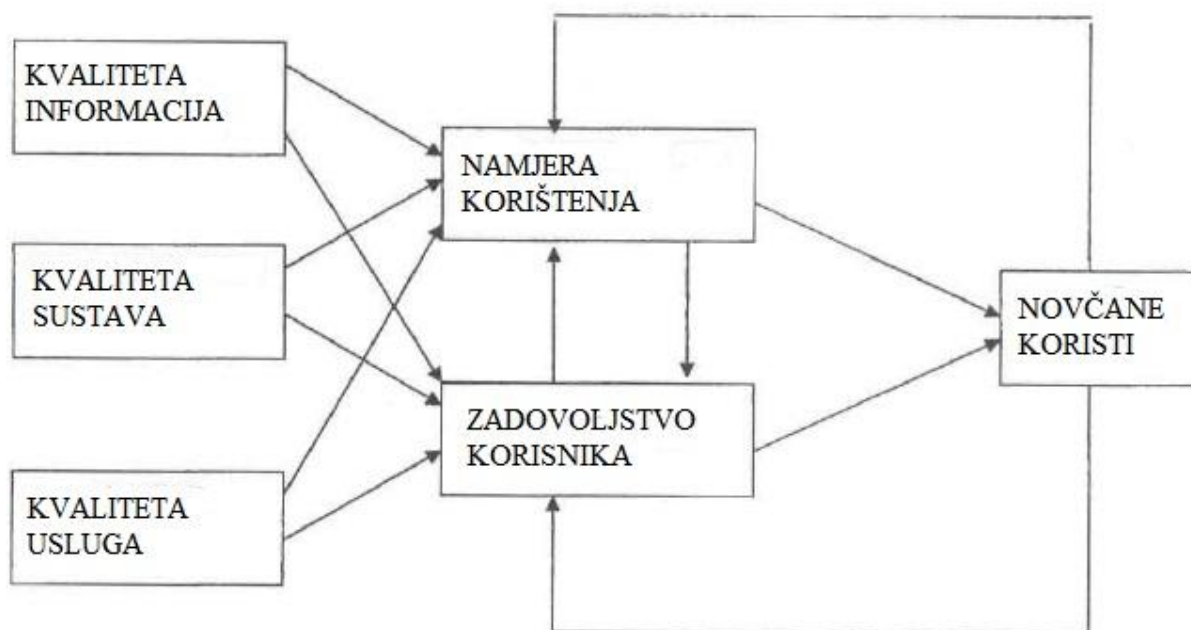
<sup>128</sup> Ibid., str. 490.



Grafički prikaz 5. Konceptualni model građanskoga prihvaćanja e-uprave<sup>129</sup>

DeLone i McLean razvili su 1993. model informacijskoga sustava koji su nakon desetogodišnjega rada unaprijedili novim modelom koji su predstavili 2003. Model uspješnosti informacijskoga sustava DeLonea W. i McLeana E. prikazan je na grafičkom prikazu 6.

<sup>129</sup> Al-adawi, Z.; Yousafzai, S.; Pallister, J. Conceptual model of citizen adoption of e-government; The Second International Conference on Innovations in Information Technology (IIT '05), str. 4.



Grafički prikaz 6. Model uspješnosti informacijskog sustava<sup>130</sup>

Autori kvalitetu informacija povezuju uz e-poslovanje te dostupan sadržaj na mrežnim stranicama koji treba biti potpun, relevantan, lako razumljiv i siguran. Kvaliteta sustava u internetskom okruženju odnosi se na različite karakteristike e-poslovnoga sustava.<sup>131</sup> Da bi se „izradio“ kvalitetan sustav, informacijski sustav valja konstantno unaprjeđivati i štititi od zlonamjernih napada iznutra i izvana. Uz kreiranje kvalitetnoga informacijskoga sustava stvaraju se pretpostavke za unaprjeđenje e-usluga, čime pridonosimo njihovoj kvaliteti. Uz implementaciju kvalitetnoga sustava, nuđenje kvalitetnih informacija i uvođenje e-usluga možemo očekivati pozitivne odjeke zadovoljstva korisnika koje može biti veće ako se poveća namjera uporabe sustava i e-usluga. Novčane koristi imaju najvažniju ulogu i one ne mogu biti analizirane bez kvalitetnoga sustava i kvalitetnih informacija.<sup>132</sup>

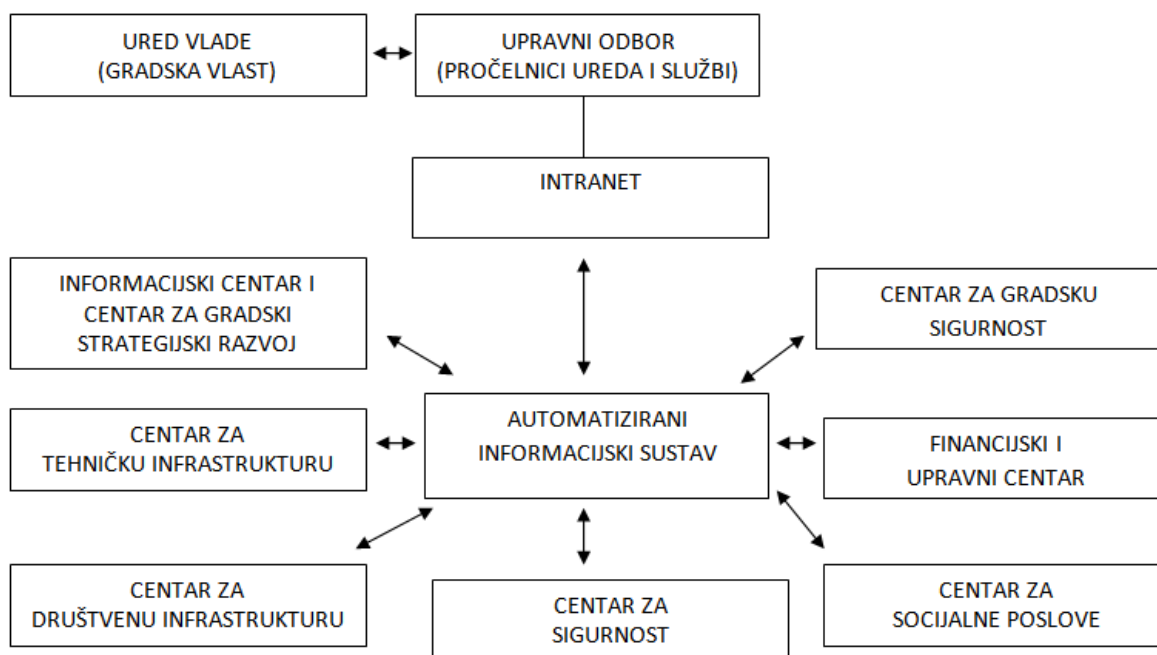
Istraživanje koje su proveli Grochowski i Kisielnicki (2000). bilo je usmjereno na unaprjeđenje djelovanja gradskoga ureda Białystok u Poljskoj te je rezultiralo prijedlogom informacijskoga sustava čiji je cilj bio osigurati učinkovit protok informacija i time brži način

<sup>130</sup> Usp. DeLone, William; McLean, Ephraim. The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. // *Journal of Management Information Systems* 19, 4 (2003), str. 24.

<sup>131</sup> Usp. *ibid.*, str. 24-25.

<sup>132</sup> Usp. *ibid.*, str. 25.

donošenja odluka.<sup>133</sup> Informacijski odnos u gradskom uredu Białystok u Poljskoj prikazan je na grafičkom prikazu 7.



Grafički prikaz 7. Informacijski odnos u gradskom uredu Białystok, Poljska<sup>134</sup>

<sup>133</sup> Usp. Kisielnicki, J., (2008), prema: Musioł - Urbańczyk, Anna; Sorychta - Wojszyk, Barbara. The analysis of information system in local government unit – the proposal of research methodology. // Information Systems in Management 2, 1(2013), str. 28.

<sup>134</sup> Ibid.

### 1.3. OSNOVNI POJMOVI

Pojam javna uprava nastao je početkom XX. stoljeća u klasičnoj teoriji upravnoga prava uslijed nagle urbanizacije i potrebe organiziranja javnih služba, a obuhvaća državnu upravu, lokalnu samoupravu te organizacije kojima su povjerene javne ovlasti, koje rješavaju u pojedinačnim upravnim stvarima te obavljaju pojedine upravne radnje.<sup>135</sup>

Mnogi autori koji se bave upravnom znanosti uočili su potrebu razlikovanja pojma lokalna uprava od pojma lokalna samouprava. Tako, primjerice, Ivanišević pojam lokalna uprava povezuje s francuskim izrazom *administration locale*, odnosno talijanskim *amministrazione locale*, tj. njemačkim *kommunale Verwaltung*, a pojam lokalna samouprava povezuje s engleskim izrazom *local self-government*. Slijedom iznesenoga možemo reći da se pojam lokalna uprava odnosi „na veći stupanj centralizacije i manju samostalnost“, a pojam lokalna samouprava bliži je engleskom sustavu, odnosno široj autonomiji lokalnih jedinica, „tzv. vertikalnoj diobi vlasti, u kojoj se lokalna samouprava javlja kao protuteža državnoj vlasti“.<sup>136</sup>

Sukladno tomu, možemo utvrditi da je za pravo razlikovanje pojma lokalna uprava od pojma lokalna samouprava nužno proučiti navedene pojmove, odnosno državno uređenje i u drugim državama. Pojam lokalna uprava pruža nam veću odgovornost prema vlasti kojoj smo odgovorni i koja nam ne daje velike ovlasti. Naprotiv, pojam lokalna samouprava dovodi nas do veće samostalnosti i protuteže državnoj vlasti, ali nas ne izjednačava s državnom vlasti. Zapravo, lokalna samouprava „nastoji pronaći odgovore na pitanje kako jamčiti sklad između građana kao pojedinca i institucija, ali i između lokalnih jedinica i države“.<sup>137</sup> Da bi lokalna samouprava ostvarila svoj cilj, nužno je postići skladan odnos suradnje s jedne strane između nje i građana te s druge strane između nje i državne vlasti. Pritom je, naravno, korisno ostvariti i skladan odnos između građana i državne vlasti.

Pojam lokalna samouprava obuhvaća jedinice najniže razine (u Republici Hrvatskoj općine i gradovi). Ovdje se zapravo radi o „jedinicama koje su (...) usmjerene na neki, širi ili už, lokalni interes.“<sup>138</sup> U biti radi se o nekom teritorijalno manjem području.

---

<sup>135</sup> Usp. Vidaković Mukić, Marta. Opći pravni rječnik. Zagreb: Narodne novine, 2006. Str. 374.

<sup>136</sup> Lozina, Duško. Lokalna samouprava – poredbeno i hrvatsko iskustvo. Split: Sveučilište u Splitu, Pravni fakultet, 2004., str. 19.

<sup>137</sup> Lozina. Nav. dj., str. 19.

<sup>138</sup> Đulabić. Nav. dj., str. 112.

Zakonom o potvrđivanju Europske povelje o lokalnoj samoupravi (čl. 3.)<sup>139</sup> propisano je da se pod lokalnom samoupravom podrazumijevaju pravo i mogućnost lokalnih jedinica da u okvirima utvrđenima zakonom (uz vlastitu odgovornost i u interesu lokalnoga pučanstva)<sup>140</sup> upravljaju bitnim dijelom javnih poslova i uređuju ih. Jedinice lokalne samouprave obavljaju poslove iz lokalnoga djelokruga kojima se neposredno ostvaruju potrebe građana, odnosno poslove koji se odnose na uređenje naselja i stanovanja, prostorno i urbanističko planiranje, komunalne djelatnosti, brigu o djeci, socijalnu skrb, primarnu zdravstvenu zaštitu, odgoj i osnovnu izobrazbu, kulturu, tjelesnu kulturu i šport, zaštitu potrošača, zaštitu i unaprjeđenje prirodnoga okoliša, protupožarnu i civilnu zaštitu i druge poslove. Građani neke svoje potrebe zadovoljavaju radom jedinica lokalne samouprave. Lokalna samouprava kao servis građana služi upravo njima i olakšava im izvršenje raznolikih potreba koje imaju u mjestu stanovanja.

E-uprava se može definirati kao upotreba digitalne tehnologije da bi se osigurao učinkovitiji, djelotvorniji i otvoreniji javni servis i upravljanje.<sup>141</sup> E-uprava novi je način funkcioniranja uprave kojim se građanima osigurava brže i ugodnije pružanje usluga, dostupnost informacija na pristupačniji način te olakšava unutarnje funkcioniranje organizacije i sustava.<sup>142</sup> Heeks pod e-upravom smatra upotrebu informacijske i komunikacijske tehnologije za poboljšanje aktivnosti organizacija javnoga sektora.<sup>143</sup> E-uprava se sastoji od *online* interakcije s građanima i od unutarnjega elektroničkoga informacijskoga upravljanja.<sup>144</sup> Ključni je element za bolje donošenje odluka u javnoj upravi upravljanje spisima i informacijama, a bolje će upravljanje ostvariti bolje odnose između lokalne samouprave i njezinih građana.<sup>145</sup> Primarni je zadatak e-uprave pružiti bolje usluge građanima.<sup>146</sup>

---

<sup>139</sup> Usp. Zakon o potvrđivanju Europske povelje o lokalnoj samoupravi. // Narodne novine, Međunarodni ugovori br. 14/97.

<sup>140</sup> Usp. Crnković, Mateja. Lokalna samouprava u Poljskoj. // Hrvatska javna uprava 10, 4 (2010), str. 1061.

<sup>141</sup> Kinder, Tony. E-Government Service Innovation in the Scottish Criminal Justice Information System. // Financial Accountability & Management 26, 1 (2010), str. 23.

<sup>142</sup> Musa, Anamarija; Vrčec, Neven; Jurić, Marko. Elektronička uprava kao perspektiva razvoja društva i privatnog sektora. // Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja i potpora / urednici: Ivan Koprić, Anamarija Musa, Teo Giljević. Zagreb: Institut za javnu upravu, 2017. str. 528.

<sup>143</sup> Usp. Heeks. Nav. dj., str. 3, prema: Smith, Stephen...[et al.]. Information systems security compliance in e-government // Pacific Asia Conference on Information systems (2009), URL: <http://www.pacis-net.org/file/2009/%5B94%5DINFORMATION%20SYSTEMS%20SECURITY%20COMPLIANCE%20IN%20E-GOVERNMENT.pdf> (2014-08-23)

<sup>144</sup> Usp. Kellerhals. Nav. dj., str. 719.

<sup>145</sup> Usp. Sl. Kellerhals. Nav. dj., str. 722.

<sup>146</sup> Usp. Al-arawi, Z.; Yousafzai, S.; Pallister, J. Conceptual model of citizen adoption of e-government. // The Second International Conference on Innovations in Information Technology (IIT'05) URL: [http://www.it-innovations.ae/iit005/proceedings/articles/G\\_6\\_IIT05-AI-Adawi.pdf](http://www.it-innovations.ae/iit005/proceedings/articles/G_6_IIT05-AI-Adawi.pdf), (2015-07-29)

Koncept e-uprave pojavljuje se kao nova domena informacijskoga sustava.<sup>147</sup> E-uprava je zapravo dio informacijskoga sustava u lokalnoj samoupravi. Ona građanima može donijeti razne dobrobiti.<sup>148</sup> Zbog toga se građani sve više trebaju koristiti uslugama koje im nudi e-uprava. Konceptualni model razmatra razne faze kroz koje korisnici e-usluga moraju proći.<sup>149</sup> E-uprava nije samo servis koji se odnosi na građane nego razmatra i druge mogućnosti kao što su i tvrtke, ali i sama vlast.<sup>150</sup> Potvrđuje se da lakši pristup javnim uslugama može mnogim ljudima biti motivacija da se služe e-uslugama.<sup>151</sup> E-uprava omogućuje građanima jednostavnu interakciju s gradskom vlasti i jednostavan pristup uslugama elektroničkim putem.<sup>152</sup>

Informacijska tehnologija definira se kao računalna i srodna digitalna komunikacijska tehnologija koja ima snagu smanjiti trošak koordinacije, komunikacije i obrade informacija.<sup>153</sup> Upotreba takve informacijske tehnologije doprinosi razvoju lokalne samouprave.

Informacijska tehnologija vrsta je tehnologije (tehnika ili oprema) koju ljudi rabe za upravljanje i obradu informacija. U današnje vrijeme tu se ubrajaju računalna tehnologija (primjerice hardver i softver) te telekomunikacijska tehnologija (mreže za prijenos podataka, slike i zvuka).<sup>154</sup>

Mursu postavlja razliku između termina informacijska tehnologija i informacijski sustav. Pod terminom informacijska tehnologija podrazumijeva se softverski proizvod ili paket aplikacija koji je pokrenut u računalnom sustavu. Termin informacijski sustav odnosi se na informacijske procese i aktivnosti u cijeloj organizaciji koji mogu, ali i ne moraju biti podržani informacijskom tehnologijom.<sup>155</sup>

---

<sup>147</sup> Usp. Sl. Belanger, France; Carter, Lemuria. Digitizing Government Interactions with Constituents: An Historical Review of E-Government Research in Information Systems. // Journal of the Association for Information Systems 13, 5 (2012), str. 363.

<sup>148</sup> Usp. Jaeger, Thompson. Nav. dj., str. 389.

<sup>149</sup> Usp. Verdegem, Verleye. Nav. dj., str. 490.

<sup>150</sup> Usp. Jans, Verdegem. Nav. dj., str. 145.

<sup>151</sup> Usp. Verdegem, Hautekeete. Nav. dj., str. 170.

<sup>152</sup> Usp. Nabafu, Robinah; Maiga, Gilbert. A Model of Success Factors for Implementing Local E-government in Uganda. // Electronic Journal of e-Government 10, 1 (2012), URL: [www.ejeg.com/issue/download.html?idIssue=28](http://www.ejeg.com/issue/download.html?idIssue=28) (2017-09-03).

<sup>153</sup> Usp. Brynjolfsson, Hitt. Nav. dj., str. 24.

<sup>154</sup> Usp. Pavlič, Mile. Informacijski sustavi. Zagreb: Školska knjiga, 2011. Str. 21.

<sup>155</sup> Usp. Mursu, Anja. Information System Development in Developing Countries, Risk Management and Sustainability Analysis in Nigerian Software Companies: doktorska disertacija. Jyväskylä: University of Jyväskylä, Jyväskylä Studies in Computing, 2002., str. 20.



Termin informacijski sustav definira se različito, što ovisi o predmetu izučavanja i pristupu samih autora.<sup>156</sup> U ovom kontekstu pod terminom informacijski sustav podrazumijeva se ukupnost svih informacijskih procesa u lokalnoj samoupravi.<sup>157</sup> Informacijski sustav možemo definirati kao „skup ljudi i opreme koji po određenoj organizaciji i metodama obavljaju prikupljanje, prijenos, obradu, čuvanje (memoriranje) i dostavljanje podataka i informacija na korištenje“.<sup>158</sup>

Za informacijski se sustav navodi da je to i uređeni skup elemenata koji u interakciji s drugim elementima obavljaju određene funkcije: funkcije prikupljanja, obrade, pohranjivanja i davanja na korištenje informacija.<sup>159</sup> U poslovanju „informacijski sustavi moraju biti u funkciji menadžmenta, tj. upravljanja poslovnim procesima“ koji se odvijaju u određenoj organizaciji (u ovom slučaju lokalnoj samoupravi) kako bi se ostvarili optimalni poslovni učinci.<sup>160</sup> Adekvatan poslovni informacijski sustav zahtijeva dobro razrađene informacijske aktivnosti.<sup>161</sup>

Informacijski sustav lokalne samouprave sustav je pomoću kojega se osigurava prikupljanje, prijenos, memoriranje te obrada podataka i informacija koje su potrebne za razvoj lokalne samouprave.<sup>162</sup> Informacijski sustav lokalne samouprave takav je sustav koji omogućuje pravilno funkcioniranje jedinice, odnosno osigurava učinkovit prijenos informacija u cijeloj jedinici, što omogućuje brže i bolje odlučivanje. Pri tom je ključni faktor suradnja između organizacijskih jedinica.<sup>163</sup>

Informacijski sustav lokalne samouprave možemo definirati kao sustav koji sadrži podatke povezane sa svim aktivnostima koje se odnose na grad i njegove stanovnike.<sup>164</sup> Postoji više koristi koje nam donosi informacijski sustav lokalne samouprave: unaprjeđenje komunikacije i suradnje u gradu, uštede vremena i novčanih sredstava, potpuna realizacija gradskih usluga,

---

<sup>156</sup> Usp. Nadrljanski, Đorđe; Nadrljanski Mila. Informacijsko-komunikacijski sistemi i tehnologije. Split: Redak, 2012. Str. 18.

<sup>157</sup> Usp. ibid., str. 19.

<sup>158</sup> Ibid., str. 37.

<sup>159</sup> Usp. Panian, Željko; Strugar, Ivan. Informatizacija poslovanja. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2013. Str. 23.

<sup>160</sup> Ibid.

<sup>161</sup> Sl. Usp. Garača, Željko. Poslovni informacijski sustavi. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006. Str. 54.

<sup>162</sup> Usp. Aviani, Damir. Upravljanje razvojem općine: magistarski rad. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Pravni fakultet, 1988. Str. 141.

<sup>163</sup> Usp. Musioł - Urbańczyk, Anna; Sorychta - Wojsczyk, Barbara. Nav. dj., str. 32.

<sup>164</sup> Usp. Pappas, 1994. prema: Sahin. Nav. dj., str. 245.

povećavanje brzine i točnost transakcija, lako nadograđivanje podataka i dr.<sup>165</sup> Stvaranjem konceptualnoga modela informacijskoga sustava, razvitkom e-uprave, tj. umrežavanjem s drugim tijelima državne uprave, elektroničkom razmjenom podataka te razmjenom digitalnih dokumenata građanima se omogućuje korištenje raznim podacima koji se na njih odnose.<sup>166</sup>

Uočava se da su informacijske znanosti i pravo dva interdisciplinarna područja koja mogu utjecati jedno na drugo. Pravo može pravnom regulativom regulirati pravila koja se odnose na informacijske sustave. Propisana pravna regulativa ima utjecaja na informacijski sustav lokalne samouprave. Da bi se bolje razumjeli informacijski sustavi u lokalnoj samoupravi, potrebno je analizirati pravno područje, posebice dio koji se odnosi na lokalnu samoupravu.

---

<sup>165</sup> Usp. Sahin. Nav. dj., str. 246, 248.

<sup>166</sup> Usp. Hak, Mario. Razvoj informacijskih sustava u državnoj upravi s osvrtom na projekt Porezne uprave. // Informator, 5682-5683 (srijeda, 27. 8. 2008.), str. 13.

## 2. PODJELA VLASTI, UPRAVNA VLAST I KOMUNICIRANJE U JAVNOJ UPRAVI

S obzirom na to da je lokalna samouprava samo dio vlasti u određenoj državi, potrebno je s gledišta prava analizirati podjelu vlasti koju poznajemo. Kada govorimo o podjeli vlasti, možemo raspravljati o kakvoj se podjeli vlasti radi, je li riječ o stvarnoj podjeli ili samo prividnoj ili je riječ o jedinstvu vlasti (primjerice diktatura). Ako je cjelokupna državna vlast (zakonodavna, izvršna i sudska) u rukama jedne osobe, jednoga vladara, ona se može i zloupotrijebiti, stoga valja razmotriti potrebu podjele, diobe vlasti. Francuz Montesquieu (1689. – 1755.) pisao je o potrebi diobe vlasti, predlažući da svakom od triju velikih funkcija (zakonodavstvo, izvršna vlast, sudstvo) upravlja drugo tijelo. Navedeno je najprije primijenjeno u Predsjedničkom ustavu Sjedinjenih Američkih Država<sup>167</sup> iz 1787.<sup>168</sup> Sukladno tom predviđenom povijesnom modelu zakonodavnog vlasti bavio se Kongres,<sup>169</sup> sudstvom razni sudovi, a izvršna se vlast nalazila u rukama predsjednika i vlade.<sup>170</sup> Tri različita tijela obnašala su tri različite vlasti. Idealno bi bilo ono nemoguće – da sve tri vlasti obnašaju tri potpuno različita tijela koja međusobno nisu povezana. Međutim, takva koncepcija bila bi suprotna suverenitetu, načelu pravne države, jedinstvenosti pravnoga sustava te kontroliranju pravnih akata.<sup>171</sup> Uglavnom je u razvijenim državama prihvatljivo da su u jednoj mjeri povezane izvršna i zakonodavna vlast, a zajamčena je neovisnost sudstva, kao temelj demokracije i izviranja vlasti iz naroda.

Za dublju i složeniju analizu problematike diobe vlasti nužno je istaknuti da postoje terminološke razlike i razlike u pojedinim zemljama. Situacija koja se odnosi na Republiku Hrvatsku ne mora biti ista i u ostalim zemljama. Širom svijeta najvišim državnim aktom (Ustav) regulira se podjela vlasti, koje se (uglavnom) nadopunjuju, tj. ovise jedna o drugoj (primjerice u suvremenim demokracijama). U nekim se zemljama termin vlada rabi za jednu granu vlasti, a u drugim zemljama takav termin može imati šire značenje.

U načelu je u većini državnih organizacija zakonodavna vlast najviša, a sastoji se od donošenja raznih političkih i/ili pravnih odluka u obliku pravnih norma (ustavnih, zakonskih i

---

<sup>167</sup> Usp. Vrban, Duško. Uvod u državu i pravo. Zagreb: Birotehnika CDO, 1998., str. 59-60.

<sup>168</sup> Usp. Bačić, Arsen. Ustavno pravo i političke institucije. Split: Sveučilište u Splitu, Pravni fakultet, 2006. Str. 305.

<sup>169</sup> Usp. Odjeljak 1. Ustava SAD-a iz 1787.

<sup>170</sup> Usp. Vrban. Nav. dj., str. 60.

<sup>171</sup> Usp. Vrban. Nav. dj., str. 60.

dr.) kojima se uređuju pitanja povezana s društvenim odnosima u državi.<sup>172</sup> Nadležnosti i ovlasti zakonodavne vlasti te njezina svrha zavise od države do države, zakonodavna vlast ima različite nazive, primjerice sabor, skupština, parlament i dr.

Članak 71. Ustava Republike Hrvatske propisuje da zakonodavnu vlast u Republici Hrvatskoj obavlja parlament, Hrvatski sabor.<sup>173</sup> Hrvatski sabor kao predstavničko tijelo građana nositelj je zakonodavne vlasti u Republici Hrvatskoj. Ustavom Republike Hrvatske propisan je najveći i najmanji broj zastupnika koji Sabor može imati, vrijeme na koje se biraju zastupnici, zasjedanje Hrvatskoga sabora itd. Jedna je od najvažnijih nadležnosti Hrvatskoga sabora donošenje promjena Ustava. Hrvatski sabor odlučuje i o donošenju raznih zakona, državnoga proračuna, odlučuje o ratu i miru, o promjeni granica Republike Hrvatske i dr.

Druga je vrsta vlasti izvršna vlast. Ona se sastoji od šefa države (u nas Predsjednik Republike) i vlade.<sup>174</sup> Njihova nadležnost ovisi o najvišem državnom aktu, Ustavu. Šef države ima veći opseg nadležnosti ako je riječ o polupredsjedničkom ustavu<sup>175</sup>, a vlada ima veću nadležnost ako je riječ o predsjedničko-parlamentarnom ustavu.<sup>176</sup> Osim razlikovanja prema nadležnosti koja svoje uporište nalazi u odredbama ustava, nužno je spomenuti i razlikovanje prema predsjedničkom, odnosno parlamentarnom sustavu. Kao primjer predsjedničkoga sustava možemo navesti Sjedinjene Američke Države, gdje šef države postavlja članove vlade i vodi njezin rad te nema znatne razlike između članova vlade i šefa države. U Europi je prisutniji tzv. parlamentarni sustav u kojem postoji razlika između šefa države i vlade, u kojem parlament bira šefa vlade i članove vlade, uglavnom iz redova trenutno najjače političke stranke ili koalicije, tj. one grupacije koja je pobijedila na izborima.<sup>177</sup> Prema odredbama Ustava donesena 1990. Republika Hrvatska imala je tzv. mješoviti sustav, osobine predsjedničkoga i parlamentarnoga sustava. Deset godina poslije, 2000., Republika Hrvatska mijenja postojeći sustav u parlamentarni,<sup>178</sup> dolazi do slabljenja uloge šefa države, predsjednika republike, uz istovremeno jačanje značenja vlade.

---

<sup>172</sup> Usp. Visković, Nikola. Teorija države i prava. Zagreb: Birotehnika CDO, 2001., str. 47.

<sup>173</sup> Usp. Ustav Republike Hrvatske. // Narodne novine, br. 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10 – pročišćeni tekst, 5/14.

<sup>174</sup> Usp. Visković. Nav. dj., str. 49.

<sup>175</sup> Takav tip Ustava postojao je u RH 1990., v. Bačić, Institucije, str. 311.

<sup>176</sup> Kakav je donesen u RH, 2000. V. Bačić. Institucije, str. 347.

<sup>177</sup> Usp. Visković. Nav. dj., str. 50.

<sup>178</sup> Usp. Visković. Nav. dj., str. 50.

Nositelj izvršne vlasti uglavnom je vlada, no to može biti i šef države (predsjednik, monarh, car, kralj, sultan i dr.). Ustavom Republike Hrvatske<sup>179</sup> obavljanje izvršne vlasti povjereno je Vladi Republike Hrvatske. Temeljem odredaba Ustava Republike Hrvatske<sup>180</sup> Vlada Republike Hrvatske ima mogućnost predlagati zakone i proračun Hrvatskomu saboru, donositi uredbe za izvršenje zakona, provoditi zakone i druge odluke Hrvatskoga sabora, voditi vanjsku i unutarnju politiku, usmjeravati i nadzirati rad državne uprave, brinuti se o gospodarskom razvitku zemlje, usmjeravati djelovanje i razvitak javnih služba i sl.

Iz naziva je razvidno da sudbenu vlast obnašaju sudovi. Vrhovni sud Republike Hrvatske kao najviši sud u državi glavni je nositelj sudbene vlasti u suradnji s drugim sudovima u zemlji. Postoji više razina sudova: općinski, županijski, prekršajni, Visoki prekršajni sud Republike Hrvatske, upravni, Visoki upravni sud Republike Hrvatske, trgovački, Visoki trgovački sud Republike Hrvatske, Vrhovni sud Republike Hrvatske te Ustavni sud Republike Hrvatske. Osobe koje obnašaju sudačku dužnost sude na temelju Ustava, zakona i drugih podzakonskih propisa. S obzirom na postojanje mnoštva sudova, nužno je osigurati jedinstvenu primjenu prava u cijeloj Republici Hrvatskoj, a tu dužnost može obavljati najviši sud u državi – Vrhovni sud Republike Hrvatske.

Već je u XVIII. stoljeću uočena potreba za podjelom vlasti na tri dijela. Bilo bi opasno i nezgodno svu vlast u današnjim državama povjeriti jednoj osobi, iako je toga bilo i u prošlosti, i to kada je svu vlast u državi obnašao primjerice kralj, diktator i sl. S obzirom na to da je prošlo oko 200 godina, razvidno je da su na društvenoj sceni nastale promjene koje u to vrijeme (uzevši u obzir tadašnji stupanj društvenoga i tehnološkoga razvoja) znanstvenici/stručnjaci nisu mogli imati na umu.<sup>181</sup> Javlja se k tomu još jedan oblik „vlasti“ koji nije izravno „prava vlast“ kao jedna od triju temeljnih vlasti, već posebna vrsta vlasti o kojoj se u novije vrijeme govori. To je tzv. upravna vlast, tj. državna administracija kao poseban tip vlasti koji je najveći „državni aparat“ s najvećim brojem raznovrsnih poslova, službenika i dr. Upravna vlast dijelom je povezana s izvršnom vlasti. Prije je navedeno da je dijelom nadležnosti Vlade Republike Hrvatske i mogućnost usmjeravati i nadzirati rad državne uprave, usmjeravati djelovanje i razvitak javnih služba i dr. Informacijske i komunikacijske znanosti mogu poboljšati rad svih razina državne vlasti, tako i upravne vlasti.

---

<sup>179</sup> Usp. čl. 107.

<sup>180</sup> Usp. čl. 110.

<sup>181</sup> Usp. Đulabić. Nav. dj., str. 128.

Poboljšanja u upravnoj vlasti možemo ostvariti kreiranjem modela informacijskoga sustava lokalne samouprave. U okviru različitih razina vlasti, tako i upravne vlasti, postoje različiti smjerovi komuniciranja koji se odnose na različite subjekte koji sudjeluju u procesu donošenja odluka. Da bi se bolje razumjela problematika upravne vlasti, a time i informacijski sustavi u lokalnoj samoupravi, treba analizirati subjekte u javnoj upravi.

## **2.1. SUBJEKTI I SMJEROVI KOMUNICIRANJA U JAVNOJ UPRAVI**

Komuniciranje u javnoj upravi odvija se u njoj samoj, prema drugim upravnim organizacijama i institucijama te u odnosu javne uprave prema građanima kao korisnicima usluga javnih služba. Smjer komunikacije lokalne samouprave prema građanima važna je problematika koju treba konstantno poboljšavati. Jedan od ciljeva svake uprave, tako i lokalne samouprave, svakako treba biti usmjeren na zadovoljavanje potreba građana i poboljšanje odnosa s njima. Nažalost, za većinu građana odnos s upravom nije na pozitivnoj razini, već oni „upravu doživljavaju kao (...) birokratski aparat za koji je značajno stajanje u redovima i veliki gubitak vremena“.<sup>182</sup> Zbog toga pogrješnoga stava nužno je uspostaviti bolje odnose na relaciji građani – uprava, smanjiti tradicionalni jaz i nepovjerenje te ublažiti naslijeđeni mentalitet iz nekih prošlih vremena da bi se poboljšao odnos između građana i jedinica lokalne samouprave. Građani su suradnici u procesima odlučivanja te zbog toga treba posebnu pažnju posvetiti načinima komuniciranja s njima.<sup>183</sup> Menadžerske reforme provedene u upravnim organizacijama dovele su do toga da se na građanina sve više gleda kako na korisnika usluga, tako i na aktivnoga člana sa specifičnim pravima i obvezama.<sup>184</sup> Pri odnosu s građanima i obavljanju poslova uprava se može voditi određenim načelima: uspostavljanje jasnih standarda, uspostavljanje otvorenosti i mogućnosti informiranja građana, uključivanje građana u rad uprave, pri čemu je bitno osigurati jednako postupanje sa svima, posebno vodeći računa o skupinama s posebnim potrebama, nastojanje poboljšanja službe,

---

<sup>182</sup> Pličanić. Nav. dj., str. 388.

<sup>183</sup> Kregar, Josip; Marčetić, Gordana. Otvorena vlast i etika u javnoj upravi: kako popraviti povjerenje građana u vlast. // Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja i potpora / urednici: Ivan Koprić, Anamarija Musa, Teo Giljević. Zagreb: Institut za javnu upravu, 2017. str. 371.

<sup>184</sup> Usp. Đulabić, Vedran. Povelje javnih službi: pokušaj podizanja kvalitete javne uprave i jačanja uloge građana. // Zbornik radova Pravnog fakulteta u Zagrebu 56, 1 (2006) / uredio Ivan Koprić. Zagreb: Pravni fakultet, str. 20.

uspostavljanje suradnje s drugim službama i sl.<sup>185</sup> Odnos lokalne samouprave prema građanima među najvažnijim je odnosima u kojima lokalna samouprava ima različite uloge.<sup>186</sup>

Da bi se „izgradio“ kvalitetan odnos lokalne samouprave i građana, građane treba promatrati kao korisnike raznih usluga koje određena jedinica lokalne samouprave pruža te kao suradnike, odnosno sudionike određenih političkih procesa s vlastitim pogledima i percepcijama na potrebe jedinica lokalne samouprave.<sup>187</sup> Odluke koje donose tijela jedinica lokalne samouprave odnose se na građane, na njihova prava i interese, stoga je razumljivo dati građanima mogućnost da se uključe u procese donošenja odluka te da primjerice referendumima, mjesnim (kotarskim) zborovima građana i/ili na neki treći način utječu na odluke koje navedena tijela donose, na demokratski način. U suvremenim koncepcijama odnosa javne uprave i građana, potonje se nastoji uključiti u procese koji se odvijaju u lokalnoj samoupravi, prije svega u procese upravljanja i donošenja javnih odluka, tako da građani mogu imati ozbiljniju i značajniju, a ne samo deklarativnu ulogu u javnom odlučivanju.<sup>188</sup> Suvremeni koncepti temelje se praktično na individualizaciji i harmonizaciji osobnih odnosa građana prema službenicima u javnoj upravi, što vodi prema unaprjeđenju povjerenja građana u rad uprave.<sup>189</sup>

Postoje brojne metode kojima se mogu unaprijediti odnosi s građanima, jedna je od navedenih metoda *customer relations management*, odnosno metoda upravljanja odnosima s građanima.<sup>190</sup> Navedena metoda traži da se poduzmu određene aktivnosti kako bi se pravilno prepoznalo korisnika usluga određene aktivnosti.<sup>191</sup> Informacijska i komunikacijska tehnologija ima značajnu ulogu u poboljšanju odnosa s građanima u konceptu navedene metode.<sup>192</sup> Informacijska i komunikacijska tehnologija znatno doprinosi poboljšanju odnosa lokalne samouprave, tj. tijela javne vlasti, i građana. Građani se na lakši način obraćaju tijelima lokalne samouprave te participiraju u donošenju određenih odluka. Tijekom povijesti

---

<sup>185</sup> Usp. *ibid.* str. 17. prema: Falconer i Ross, 1999.

<sup>186</sup> Usp. Đulabić, Vedran. Građani i javna uprava na primjeru Grada Zagreba: sudionici u demokratskom procesu ili korisnici usluga. // *Hrvatska javna uprava* 8, 1 (2008), str. 138-139.

<sup>187</sup> *Ibid.*, str. 140.

<sup>188</sup> *Ibid.*

<sup>189</sup> Koprić, Ivan. Demokracija, decentralizacija, povjerenje građana i ponos javnih službenika: stari i novi koncepti u razvoju odnosa građana i javne uprave. // *Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja i potpora / urednici: Ivan Koprić, Anamarija Musa, Teo Giljević.* Zagreb: Institut za javnu upravu, 2017. str. 24.

<sup>190</sup> Đulabić. *Nav. dj.*, str. 146.

<sup>191</sup> *Ibid.*

<sup>192</sup> *Ibid.*, str. 147.

odnos uprave i građana nije bio kvalitetan kao u današnje vrijeme. Za usporedbu možemo uzeti položaje podanika i kralja, kmetova i feudalaca nasuprot današnjim odnosima.

U istraživanju građana i javne uprave na primjeru Grada Zagreba Đulabić je problematizirao poboljšanje odnosa Grada Zagreba s njegovim građanima, pri čemu je naglasak stavio na kvalitetu usluga gradske uprave.<sup>193</sup> Istaknuta je potreba poticanja građana „na uključivanje u oblikovanje javnih odluka“ i „nezainteresiranost velikog broja građana za sudjelovanje u kreiranju javnih politika“.<sup>194</sup> Građane treba privući u lokalnu samoupravu, zainteresirati ih da se uključe u proces upravljanja i suradnje s tijelima jedinica lokalne samouprave na obostrano zadovoljstvo.

Neke uprave, primjerice gradska uprava Grada Zagreba, prepoznaju potrebu za kreiranjem odnosa između uprave i građana. Donesen je Pravilnik o primjerenom ponašanju u odnosima s javnošću kojim „je osnovana Služba za odnose s javnošću i protokol“ kao jedna od stručnih služba „u sklopu Stručne službe gradonačelnika i Gradskog poglavarstva“, u kojoj djeluju Odsjek za građane i Odsjek za medije.<sup>195</sup> Navedeno dokazuje činjenicu da su neke jedinice prepoznale građane kao aktivne sudionike u procesu upravljanja.

Građani svoju aktivnost mogu puno lakše izraziti pomoću informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Razmatrajući elektroničku participaciju građana, Đulabić navodi da je razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija otvorio „novu dimenziju u odnosu između građana i uprave“.<sup>196</sup>

U Sloveniji građani imaju mogućnost na zborovima građana općine ili dijela općina izraziti svoja stajališta, mišljenja, podnijeti inicijativu, prijedlog itd., a sve u skladu sa zakonom, odnosno statutom općine.<sup>197</sup>

Kvalitetan odnos između uprave i građana nužan je zbog više razloga. Primjerice, u svojoj analizi oblikovanja sustava e-uprave za Republiku Sloveniju „na temelju dosadašnjih iskustava različitih država“ Pličanić (2002) je izdvojio nekoliko načela koja su nužna „pri oblikovanju odgovarajućeg pravnog okvira e-uprave u Sloveniji“.<sup>198</sup> Čak dva načela izravno se odnose na građane. Uočena je potreba da se država preoblikuje u informatičko društvo, da

---

<sup>193</sup> Ibid., str. 137.

<sup>194</sup> Ibid., str. 151.

<sup>195</sup> Ibid., str. 157.

<sup>196</sup> Ibid., str. 160.

<sup>197</sup> Usp. Dubajić, Daria. Lokalna samouprava u Sloveniji. // Hrvatska javna uprava 10, 2 (2010), str. 471.

<sup>198</sup> Pličanić. Nav. dj., str. 391.



svojim građanima osigura jednostavan pristup uslugama i informacijama koje osigurava mrežom, odnosno da država na različite načine omogući svojim građanima obrazovanje u svezi s upotrebom informatičke tehnologije.<sup>199</sup> Osim navedenih načela, valja spomenuti i potrebu za osposobljavanjem službenika za korištenje te poticanje na služenje informatičkom tehnologijom.

Za uspješne komunikacijske procese u upravnoj organizaciji potrebno je osobitu pažnju posvetiti educiranju i usavršavanju službenika da bi se uprava više profesionalizirala. Za optimalno izvršenje poslova bitno je u upravu privući najvrjednije službenike koji će svoje radne zadatke pravovremeno i učinkovito obavljati. Isto tako važno je smanjiti i ukloniti sve (moguće) pritiske na službenike iz centralne ili neke druge vlasti. Promjene koje se događaju u okolini traže modernu, efikasnu i aktivnu lokalnu samoupravu, a građani žele brzu i kvalitetnu uslugu. Možemo zaključiti da je jedan od glavnih ciljeva lokalne samouprave (govorimo li o upravljanju ljudskim resursima) smanjiti troškove administracije, a istovremeno u upravu privući što bolje službenike koji će rješavati povjerene im zadatke te doprinijeti rješavanju (eventualnih) postojećih problema.<sup>200</sup>

U Republici Hrvatskoj još ne postoji fakultet javne uprave i/ili centar za cjeloživotno učenje sa smjerovima javna uprava, lokalna samouprava i dr., koji bi službenike, kako one sadašnje tako i one buduće, mogao osposobljavati za nove radne izazove. To znači da su sadašnji službenici raznovrsnoga obrazovanja, upravni referenti, pravnici, ekonomisti, inženjeri, informatičari i sl. Zbog toga je važno da nositelji upravne vlasti stvore mogućnost za dodatno osposobljavanje, tj. učenje službenika na svim razinama u organizaciji.<sup>201</sup> Zbog raznovrsnoga obrazovanja službenika potrebno ih je dodatno educirati i osposobiti za sve radne izazove. Tako će se primjerice inženjere građevine koji rade na poslovima izdavanja građevinskih dozvola trebati osposobiti pravničkim znanjem, dakle znanjem o sadržajnim dijelovima rješenja koja moraju donijeti. Na isti će se način osobama koje većinu svojega vremena provode za računalnom trebati pružiti mogućnost da na informatičkim tečajevima i/ili radionicama usavrše svoje znanje kako bi radne zadatke mogli bolje i uspješnije izvršavati.

---

<sup>199</sup> Ibid., str. 391-393.

<sup>200</sup> Usp. Mikulić, Sanja. Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u procesu decentralizacije. // Hrvatska i javna uprava 9, 4 (2009), str. 1098.

<sup>201</sup> Allen, Barbara Ann...[et al.]. E-Governance & government on-line in Canada: Partnership, people & prospects. // Government Information Quarterly 18, 2 (2001), str. 102-103.

Povećanje učinkovitosti uprave zahtijeva angažman svih službenika u upravi neovisno o njihovoj stranačkoj i/ili nekoj drugoj (ne)pripadnosti. Poboljšanje poslovnih procesa u lokalnoj samoupravi treba se ogledati u analizi više aspekata i njihovu poboljšanju radi zajedničke dobrobiti. Kreiranjem informacijskoga sustava lokalne samouprave, zajedničkom suradnjom, dobrim komunikacijskim vještinama i timskih radom u kojem su svi službenici ravnopravni i svi imaju isti cilj usmjeren prema zajedničkoj koristi lišeni svih međusobnih nesuglasica te poštivanjem i izvršavanjem pravila rada, stvaramo pretpostavke te otvaramo mogućnost prema boljoj, kvalitetnijoj upravi i boljim ljudskim odnosima.

## 2.2. OSNOVNE TEORIJE JAVNE UPRAVE

Poznato je da se sustav lokalne samouprave može „graditi“ iz više teorijskih podloga<sup>202</sup> koje je potrebno detektirati i pravilno primijeniti. Jedna je od općih zadaća lokalne samouprave da poslovima koje obavlja iz svoje nadležnosti „zadovolji“ potrebe građana.<sup>203</sup> U tom kontekstu ovdje se misli na potrebe koje proizlaze iz svakodnevnoga života (briga o djeci, starijima, zdravstvena zaštita, školstvo, promet, kultura i dr.). Imovina kojom upravlja lokalna samouprava rabi se za potrebe lokalne samouprave i „za zadovoljavanje potreba građana i pravnih osoba, a čije zadovoljenje je u djelokrugu jedinice.“<sup>204</sup> Naravno da lokalna samouprava svu svoju imovinu neće rasprodati zbog svojih građana, već će građani tu imovinu upotrebljavati, primjerice koristiti se gradskim vrtićima i sl. Koliko lokalna samouprava zadovoljava potrebe građana, odnosno unaprjeđuje uvjete života, „izmjerit“ će se „ocjenom zakonitosti i stručnosti obavljanja poslova iz samoupravnog djelokruga“.<sup>205</sup> Upravu treba uobičajeno proučavati na trima razinama. Na prvoj najopćenitijoj razini proučavanja uprave obrađuju se problemi koji su zajednički svim upravnim organizacijama, na drugoj razini ispituju se problemi svojstveni pojedinomu tipu upravnih sustava, a na trećoj se izdvajaju i opisuju specifični problemi pojedinih upravnih služba.<sup>206</sup> Sve probleme koji se javljaju na svim razinama upravne organizacije potrebno je razmotriti i rješavati

Od početaka stvaranja uprave vidljivo je nastojanje da se u sustav uprave, tj. u sustav upravljanja gradom uključi što veći broj građana. Nastoji se smanjiti distanca na razini

---

<sup>202</sup> Usp. Đulabić, Vedran. Neki razvojni procesi uređenja lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj. // Hrvatska javna uprava 5, 1 (2005), str. 113.

<sup>203</sup> Usp. Antić. Nav. dj., str. 154.

<sup>204</sup> Ibid. 162.

<sup>205</sup> Ibid. 165.

<sup>206</sup> Usp. Pusić, E. Nav. dj., str. 19.

građani – gradska vlast suzbijanjem tzv. birokratskoga ponašanja gradske uprave prema građanima. Na taj način gradsku upravu dovodi u neposredan kontakt s građanima te povećava utjecaj građana na upravljanje gradom.<sup>207</sup>

Gradska vlast mora biti „snažna“ da provede planirane promjene te da uspješno upravlja gradom, kao što uspješan menadžer rukovodi određenim poduzećem. Menadžerskim načinom važno je planirati daljnji razvoj grada te napraviti strategiju razvoja lokalne samouprave za određena vremenska razdoblja. Jedan od ciljeva gradske vlasti trebalo bi usmjeriti na povećanje kvalitete života u lokalnoj samoupravi.

Događa se da se na razini nekih jedinica lokalne samouprave putem njezinih služba ne mogu uspješno zadovoljavati potrebe građana. Zbog toga se javlja potreba za moderniziranjem određenih služba. Takav se primjer nalazi kod manjih jedinica, a kod većeg broja jedinica nalazimo problem održavanja kontakta svih tih jedinica s državnim tijelima.<sup>208</sup> Zato je važno državu urediti tako da veličina jedinica bude približno jednaka broju stanovnika te da se različitim matematičko-statističkim metodama nastoji doći do optimalnoga broja potrebnih jedinica kako bi država mogla na optimalan način funkcionirati i održavati kontakte s lokalnim jedinicama radi zajedničke dobrobiti i suradnje. Nužno je da jedinice lokalne samouprave „budu krupnije, većeg kapaciteta te relativno izjednačene po stupnju razvijenosti“ da bi mogle zadovoljiti potrebe građana, uključiti ih u lokalno upravljanje i povezati se s drugim jedinicama.<sup>209</sup> To potvrđuje tendenciju traženja optimalnoga broja. Pri traženju optimalnoga broja jedinica potrebno je uzeti u obzir neke čimbenike kao što su površina ili broj stanovnika. Potrebno je pronaći optimalnu veličinu jedinice koja varira od države do države.

Građani imaju mogućnost utjecati na rad lokalnih služba djelovanjem članova predstavničkih tijela.<sup>210</sup> Građani se smatraju aktivnim sudionicima u oblikovanju kvalitete javnih usluga, ali i njihovim glavnim korisnicima. Prijašnje rasprave o sudjelovanju građana u upravljanju pokazale su da se oni smatraju aktivnim sudionicima te „utječu na unaprjeđenje kvalitete usluga javne uprave“.<sup>211</sup>

---

<sup>207</sup> Usp. Ivanišević, Stjepan. *Europska iskustva u decentralizaciji upravljanja velikim gradovima*. // Hrvatska javna uprava 8, 2 (2008.), str. 408.

<sup>208</sup> Usp. Ivanišević. *Nav. dj.*, str. 671.

<sup>209</sup> Ivanišević. *Nav. dj.*, str. 674.

<sup>210</sup> Usp. Ivanišević. *Nav. dj.*, str. 674.

<sup>211</sup> Jurinjak. *Nav. dj.*, str. 30.

Prioritetno je unaprijediti usluge koje pruža lokalna samouprava, a zadovoljiti potrebe građana nije moguće bez njihova uključivanja i aktivnoga sudjelovanja. Građani trebaju imati mogućnost ocjenjivati javne usluge te pristupati rezultatima tih ocjenjivanja, koji trebaju biti javno dostupni. Jedno od temeljnih načela europskoga upravljanja javnim poslovima je participacija građana.<sup>212</sup> U Italiji su predviđeni konzultativni skupovi građana te im je omogućeno „podnošenje predstavki, pritužbi te prijedloga općih akata“.<sup>213</sup>

Odviše je opsežno elaborirati na koje načine uprava može taksativno navesti koje su sve potrebe građana. Uz prethodno navedene načine, postoje još mnogi različiti načini utvrđivanja potreba građana, tako Jurinjak navodi i anketno istraživanje kako bi se utvrdilo zadovoljstvo građana upravnim uslugama.<sup>214</sup> Građani trebaju biti u mogućnosti koristiti se sa što više usluga koje uprava pruža. Ako se građani mogu koristiti širokim spektrom usluga uprave te ako su te usluge kvalitetne, i njihovo će zadovoljstvo biti na višoj razini.

Nužno je uvesti, poticati i promicati međusobnu suradnju između viših i nižih razina uprave (državna uprava – lokalna samouprava) te između više i manje razvijenih jedinica lokalne samouprave. Suradnja, pomoć i solidarnost nužne su da bi se ublažile razlike između jedinica te izbjeglo dovođenje u neravnopravan položaj građana iz različitih jedinica te uspostavilo koliko-toliko ravnomjerno stanje na razini svih jedinica lokalne samouprave, odnosno na razini cijele Republike Hrvatske.<sup>215</sup> Iskustva drugih zemalja (Francuska, zemlje u tranziciji i dr.) ukazuju na veliku važnost suradnje lokalne samouprave u državi, a i u inozemstvu.<sup>216</sup>

Jedan od ciljeva svake vlasti, tako i vlasti u lokalnoj samoupravi, trebao bi biti usmjeren k općemu boljitku i boljim uvjetima života građana. Nezaposlenost je jedan od najvećih problema Republike Hrvatske, a s tim se susreće svaka uprava. Poznato je da su mnogi gradovi u Republici Hrvatskoj suočeni s problemom nezaposlenosti stanovništva. U gradovima na obali uglavnom tijekom turističke sezone dijelom pada nezaposlenost, i to uglavnom u uslužnim djelatnostima. To ne znači da se na tim poslovima zapošljava domicilno stanovništvo, nego se radna mjesta „upotpunjuju“ i s građanima drugih gradova. Pad nezaposlenosti treba biti konstantan, a ne samo tijekom turističke sezone. Upravna vlast mora

---

<sup>212</sup> Usp. Jurinjak. Nav. dj., str. 30.

<sup>213</sup> Usp. Manojlović, Romea. Lokalna samouprava u Republici Italiji. // Hrvatska javna uprava 8, 4 (2008.), str. 1091.

<sup>214</sup> Jurinjak. Nav. dj., str. 34.

<sup>215</sup> Usp. Koprić, Ivan. Djelokrug lokalne i područne (regionalne) samouprave. // Hrvatska javna uprava 5, 1 (2005), str. 56.

<sup>216</sup> Usp. *ibid.*, str. 62.

naći način kako privući lokalne i inozemne investicije koje bi rezultirale otvaranjem novih radnih mjesta i smanjenjem nezaposlenosti.

Upravna vlast lokalne samouprave treba razmatrati širenje samoga grada te težiti k povećanju broja stanovnika da bi se izbjegla negativna depopulacija i pretvaranje grada u tzv. „grad duhova“. Povećanje broja stanovnika može doprinijeti povećanju investicija (izgradnja novih zgrada, vrtića, škola i sl.), otvaranju novih radnih mjesta (odgojiteljstvo, obrazovanje, razna društva i dr.), uređenju okoliša (parkovi, plaže, gradske četvrti) i dr.

Već su prije drugi autori mjerili kvalitetu života u lokalnoj samoupravi. Tako Zhu (2011), analizirajući 15 američkih gradova, navodi sljedeće elemente: cijenu kruha, cijenu najma stana, cijenu najma poslovnoga prostora, broj kaznenih djela, broj muzeja, broj liječnika, broj knjižnica, visinu dohotka kućanstva itd.<sup>217</sup> Navedenu analizu primjenjuju i neki drugi autori na teritoriju Europe. Autori Halkos i Tezeresemu procjenjujući regionalni razvoj u Grčkoj, uzimaju uzorak od 1000 stanovnika temeljem kojega mjere: broj bolničkih postelja, broj liječnika, broj javnih škola, broj autobusa, broj kuća, odnos urbanoga i ruralnoga stanovništva te iznos lokalnoga bruto domaćega proizvoda prema nacionalnomu.<sup>218</sup> Bogović navodi nekoliko kriterija da bi se izračunao indeks razvijenosti: stopu nezaposlenosti, dohodak, proračunski prihod lokalne samouprave po stanovniku, migracije građana, razinu obrazovanja.<sup>219</sup>

Tijela na državnoj razini trebaju pomoći lokalnoj samoupravi. Poznato je da lokalna samouprava ima neke podatke do kojih trebaju doći razne državne vlasti, a to će biti mnogo lakše i efikasnije ako razne državne vlasti pomognu lokalnoj samoupravi u informatičkim poslovima (hardver, softver, podrška i dr.).<sup>220</sup>

Lokalna samouprava može se promatrati i s gledišta poslovne izvrsnosti. Lokalna samouprava pruža usluge građanima, a od njih naplaćuje i/ili može naplaćivati određene naknade. Ako lokalna samouprava može pružiti više (kvalitetnih) usluga građanima, možemo očekivati veći broj korisnika usluga, a time i veći priljev novčanih sredstava od novčanih naknada. Određena lokalna samouprava treba upravljati kvalitetom sebe same, dakle povećati kvalitetu i opseg usluga koje nudi i stalno se usavršavati. Promatrajući lokalnu samoupravu kao veliki

---

<sup>217</sup> Usp. Zhu. 2001. Prema: Bogović. Nav. dj., str. 59.

<sup>218</sup> Usp. Bogović. Nav. dj., str. 59., prema Halkos i Tezeremesu, 2005.

<sup>219</sup> Usp. Bogović. Nav. dj., str. 71.

<sup>220</sup> Usp. Koprić. Nav. dj., str. 63.

„birokratski aparat“ s više stotina službenika, od osobite važnosti postaje poticanje i nagrađivanje najboljih i najproduktivnijih službenika. Uvodeći nagrade za izvrsnost, koja može biti izražena kao određeni novčani iznos i/ili kakva druga pogodnost, u lokalnu samoupravu uvodimo tzv. „natjecateljski duh“ te potičemo službenike da u cijelosti pokažu svoje ljudske kvalitete i iskažu radne potencijale na dobrobit lokalne samouprave i građana. Iako su službenici dužni i bez potencijalnih beneficija postupati najbolje što mogu, činjenica o mogućim beneficijama koje mogu ostvariti može im biti poticaj da daju najbolje od sebe te pokažu svoje kvalitete.

Jedan od važnijih čimbenika u konceptu lokalne samouprave odnosi se na ljudske potencijale, zbog čega je važno dati osvrt na razvoj i problematiku ljudskih potencijala u upravi. Problematika ljudskih potencijala u upravi složeno je pitanje. Nužno je razmotriti početak osposobljavanja ljudi za rad u upravi praktičnim obrazovanjem te uočenu ranu potrebu za specijaliziranjem i dodatnim usavršavanjem službenika. Osposobljavanje službenika cjelovit je proces koji ne završava završetkom njihova obrazovanja (koje je postojalo prije, koje postoji danas ili koje će nastati u budućnosti), nego se taj proces nastavlja cijeloga života u obliku rada na sebi, usavršavanja, doprinosa društvu u cjelini i dr., a sve radi dobrobiti službe i stvaranja boljega i ljepšega svijeta i okruženja. Nužnost praktičnoga obrazovanja službenika zaživjela je u XVIII. stoljeću. Tijekom toga razdoblja uočava se znatan angažman tadašnjih vladara „na osmišljavanju metodologije školovanja javnih službenika“.<sup>221</sup> Termin službenici zadržao se i u novije vrijeme. Uz njega je nastao i termin „namještenik“.

Prve korake početkom XVIII. stoljeća poduzima Petar Veliki u Rusiji osnivanjem više plemićkih akademija i liceja, u kojima su se mladići plemićkoga staleža pripremali za državnu vojnu i civilnu službu.<sup>222</sup> U istom stoljeću Friedrich Wilhelm I. na pruskim sveučilištima Halle i Frankfurt osniva upravne studije, prve visokoškolske ustanove koje su bile namijenjene isključivo obrazovanju civilnih službenika.<sup>223</sup> Nakon tih dviju početnih reformi, u drugoj polovici XVIII. stoljeća, tijekom vladavine Marije Terezije u Habsburškoj Monarhiji, reformiraju se četiri fakulteta bečkoga sveučilišta te se osniva više plemićkih akademija i katedara upravnih znanosti.

---

<sup>221</sup> Usp. Horbec, Ivana. „Učiti administraciju“: školovanje javnih službenika u XVIII. st. // Hrvatska javna uprava 9, 4 (2009), str. 1013.

<sup>222</sup> Usp. Meehan-Waters. 1993., prema: Horbec. Nav. dj., str. 1013.

<sup>223</sup> Usp. Walker. 1978., prema: Horbec. Nav. dj., str. 1013.

Tijekom povijesti upravljanje ljudskim potencijalima u lokalnoj samoupravi razvijalo se u različitim oblicima koji su bili ovisni o utjecaju koji su na nj imali vrijednosni sustavi i kulturna tradicija pojedine zemlje. Proces upravljanje ljudskim potencijalima odvijao se kroz više faza: fazu inicijacije, pionirsku fazu, fazu samokritičnosti, fazu strategijskoga upravljanja ljudskim potencijalima i na koncu fazu decentralizacije.<sup>224</sup>

Tijekom vremena javlja se sve veća potreba za profesionalizacijom službenika.<sup>225</sup> Do druge polovine XVIII. stoljeća javni službenici bili su uglavnom nespecializirani i malobrojni. Za službu su se pripremali tradicionalnim skolastičkim obrazovanjem u ustanovama koje su bile pod pokroviteljstvom isusovačkoga reda.<sup>226</sup>

Pravno obrazovanje, koje se smatralo idealnim obrazovanjem budućih službenika, moglo se steći na različite načine.<sup>227</sup> Na tadašnjim sveučilištima u Habsburškoj Monarhiji studij prava temeljio se na rimskom, kanonskom i građanskom pravu. S obzirom na to da se na studiju nisu izučavali pravni običaji zemlje, tadašnje obrazovanje trebalo je biti nadopunjeno podukama iz zemaljskoga prava. Sveučilište u Trnavi smatralo se najboljom institucijom za pravnu naobrazbu službenika.<sup>228</sup>

Zanimljivo je promotriti i stanje u Banskoj Hrvatskoj. U tom je vremenu uočljivo kako su rijetki završavali pravne studije te da se mali broj studenata koji su odlazili u inozemstvo odlučivao za studij prava.<sup>229</sup>

U XVIII. stoljeću zajedno sa specijalizacijom i profesionalizacijom državne uprave i s „tendencijom kontrole upravnih službenika zbog sve intenzivnijih reformi lokalnih uprava potreba kvalitetnog usmjerenog školovanja budućih javnih službenika ne zadržava (se) samo na visokom činovništvu, nego se pristupa i sustavnom obučavanju svih osoba koje će djelovati u organiziranoj javnoj upravi – od savjetnika do kancelarijskih službenika“.<sup>230</sup> Odlukom Marije Terezije iz 1769. osniva se Političko-kameralni studij i nastaje briga za primjerenim obrazovanjem javnih službenika.<sup>231</sup>

---

<sup>224</sup> Usp. Mikulić. Nav. dj., str. 1098.

<sup>225</sup> Usp. Horbec. Nav. dj., str. 1015.

<sup>226</sup> Usp. *ibid.*, str. 1016.

<sup>227</sup> Usp. *ibid.*, str. 1017.

<sup>228</sup> Usp. *ibid.*

<sup>229</sup> Usp. *ibid.*, str. 1018.

<sup>230</sup> *Ibid.*, str. 1025.

<sup>231</sup> Usp. *ibid.*, str. 1028.

S vremenom se sve više razvija briga i potreba za obrazovanjem i daljnjom specijalizacijom službenika. Već u to vrijeme nalazimo osnivanje Sonnenfelsova tečaja, čija se diploma „javlja (...) kao glavni kriterij izbora u službu“.<sup>232</sup> Očito je da je takav tečaj pružao potrebno obrazovanje za uspješno izvršavanje radnih zadataka u službi, koje ne bi mogla uspješno izvršiti osoba neobrazovana za službu. Do kraja XVIII. stoljeća uprava se „afirmira kao posao specijaliziranih stručnjaka“.<sup>233</sup> Vidljivo je da se u upravi, kao i u drugim disciplinama, teži specijalizaciji.

U novije vrijeme navode se četiri osnovna modela upravljanja ljudskim potencijalima: politički, administrativni, menadžerski i integralni.<sup>234</sup> Politički model odgovara predwebrijanskoj upravi, administrativni model odgovara tradicionalnomu tipu uprave, menadžerski model odgovara upravi izgrađenoj na konceptu novoga javnoga menadžmenta, integralni model objedinjuje administrativni i menadžerski model te uvodi nove elemente kojima postiže ravnotežu između zahtjeva za ekonomičnošću i efikasnošću u ostvarivanju organizacijskih ciljeva većom fleksibilnosti i mobilnosti radnih odnosa.<sup>235</sup>

U novije vrijeme ljudski potencijali u lokalnoj samoupravi izjednačavaju se s ljudskim potencijalima u (primjerice državnoj) upravi. Ljudski potencijali u upravi nositelji su cjelokupnoga radnoga procesa. Odluke koje donose službenici zaposleni u upravi imaju različite posljedice (kratkoročne, srednjoročne i dugoročne). Te odluke mogu imati različit utjecaj i na stranke i na cjelokupno društvo.<sup>236</sup> Stoga je jako važno da službenici samostalno donose pravilne i na zakonu utemeljene odluke.

Informacijski sustav lokalne samouprave omogućuje ravnopravno sudjelovanje svih društvenih subjekata na lokalnoj razini u odlučivanju. U upravi se donose različite vrste odluka koje mogu biti različite kvalitete. Upotrebom informacijske tehnologije moguće je umanjiti, ali i izbjeći donošenje manje kvalitetnih odluka.<sup>237</sup> Doduše, bit će puno lakše umanjiti, nego izbjeći jer nikad ne možemo znati s kojom će se pažnjom službenik posvetiti konkretnomu predmetu. Kao što su pravna znanost i pravna praksa neizravan izvor prava,

---

<sup>232</sup> Ibid., str. 1037.

<sup>233</sup> Ibid. Horbec. Str. 1047.

<sup>234</sup> Usp. Mikulić. Nav. dj., str. 1099.; a tako i Marčetić, 2007.

<sup>235</sup> Usp. Mikulić. Nav. dj., str. 1099.

<sup>236</sup> Usp. Bača, Miroslav. Upravljanje ljudskim potencijalima u tijelima državne uprave pomoću ekspertnih sustava. // Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu 43, 1 (2006) / uredio Arsen Bačić. Split: Pravni fakultet, str. 137.

<sup>237</sup> Usp. Bača. Nav. dj., str. 138.



tako proučavanje izvrsnih i kvalitetnih upravnih odluka u informacijskom sustavu lokalne samouprave može doprinijeti povećanju kvalitete odluka koje se donose u upravi. Svrsishodno bi bilo da službenici imaju pristup arhiviranim odlukama i/ili onim odlukama koje su već izvršene i/ili protiv njih ne postoji redoviti pravni lijek kako bi mogli lakše donijeti vlastite odluke. Uvođenje takve novine u lokalnu samoupravu može doprinijeti boljemu donošenju odluka u budućnosti.

Kada govorimo o upravljanju ljudskim potencijalima u upravi, govorimo o složenom procesu koji ovisi o više čimbenika, o unutarnjim odnosima u organizaciji, u upravi, a tako i o okolini, o svemu onome što je u vezi s lokalnom samoupravom. Upravljanje ljudskim potencijalima složen je posao, u kojem postoji cijeli niz zahtjeva kojima se mora udovoljiti.<sup>238</sup> Ako se ne može udovoljiti svima, treba se pokušati udovoljiti većini takvih zahtjeva. I najmanji pomak u udovoljavanju zahtjeva vodi nas prema poboljšanju upravljanja ljudskim potencijalima.

Problematika upravljanja ljudskim potencijalima dijeli se na više razina: na upravljanje na najnižoj razini, na upravljanje na složenijoj razini te na upravljanje na razini globalne organizacije.<sup>239</sup> Postoji i posebna nekategorizirana razina u koju pripada zakonodavna i izvršna vlast Republike Hrvatske jer uprava radi po njihovim nalogima.<sup>240</sup> Upotrebom informacijske tehnologije, primjerice ekspertnih sustava, dobivamo veću produktivnost, optimizira se broj djelatnika, poboljšava se donošenje odluka i dr.<sup>241</sup> Informacijska tehnologija (o kojoj će više riječi biti poslije) doprinosi poboljšanju poslovanja.

Navodi „se da ekspertni sustavi koji se koriste za upravljanje ljudskim potencijalima mogu efikasno podržati aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima“.<sup>242</sup> U svakoj organizaciji, pa i u svakoj upravi, pitanje i planiranje ljudskih potencijala spada u najosjetljiviji i najvažniji dio svakoga strateškoga plana. Da bi se planiranje kvalitetno izvelo, ono mora obuhvatiti snimku postojećega stanja ljudskih potencijala, predviđanje i planiranje buduće potražnje za ljudskim potencijalima te na kraju usklađivanje između ponude i potražnje. U direktnoj vezi s tim stoji određivanje broja službenika/namještenika koje treba zaposliti, otpustiti, preraspodijeliti i dr.<sup>243</sup> Prioritet mora biti na preraspodjeli već zaposlenih službenika jer ako se tko bavio

---

<sup>238</sup> Usp. Bača. Nav. dj., str. 140.

<sup>239</sup> Usp. Bača. Nav. dj., str. 141.

<sup>240</sup> Usp. ibid.

<sup>241</sup> Usp. ibid.

<sup>242</sup> Ibid., str. 142.

<sup>243</sup> Usp. ibid., str. 143.

lokalnom samoupravom, moći će se baviti i mjesnom samoupravom i sl. Time dolazi i do uštede novčanih sredstava, preraspodjelom službenika koji je bio na usavršavanju na drugo srodno radno mjesto izbjegava se trošak njegove otpremnine u slučaju otkaza, trošak zapošljavanja novoga službenika, njegova usavršavanja i dr.

Primaran korak u modernizaciji i europeizaciji uprave država koje se kandidiraju za članstvo u Europskoj uniji (a među njima bila je i Republika Hrvatska) jest reforma službeničkoga zakonodavstva. Da bi se osiguralo efikasno djelovanje uprave, Europska je unija utvrdila načela i standarde pomoću kojih treba razviti pravni okvir te uskladiti prakse s drugim zemljama.<sup>244</sup> Ta načela i standarde dužne su implementirati sve države članice.

Ljudski se potencijali smatraju ključnim elementom u razvoju društva, zaštiti ljudskih prava, učinkovitosti uprave te ostvarivanju javne politike.<sup>245</sup> Razvoj ljudskih potencijala doprinosi i razvitku društva u cjelini. Ako su u određenoj organizaciji ljudski odnosi uređeni i skladni na svim razinama, i poslovanje organizacije bit će uredno.

Svaka država ima temeljnu dužnost osigurati učinkovito, profesionalno i nepristrano djelovanje javne uprave, a da bi se to postiglo, trebaju se ispuniti određeni uvjeti: djelovanje u javnom interesu, depolitizacija, profesionalizacija uprave, izgradnja kvalitetnoga službeničkoga sustava, odgovornost državnih službenika, uređen i efikasan sustav upravljanja ljudskim potencijalima i dr.<sup>246</sup>

Profesionalizacija upravnih služba dovela je do stvaranja novih vrijednosti u upravi, do efikasnosti, odgovornosti prema građanima, odabiranja stručnih i sposobnih osoba javnim natjecajima za pojedina radna mjesta, nagrađivanjem i promaknućima najproduktivnijih službenika.<sup>247</sup> Već smo u povijesnom pregledu vidjeli kako je došlo do profesionalizacije službe te slijedom toga i do poboljšanja. Daljnjom profesionalizacijom upravne službe te sustavnim radom na vrijednostima dolazi i do poboljšanja odnosa između službenika i građana. Poboljšavanjem služba poboljšavaju se i usluge koje uprava pruža.

Da bi se ostvarilo načelo zakonitosti te osiguralo djelovanje u javnom interesu, nužno je poštovati načela etike. Etičko ponašanje službenika i namještenika treba se temeljiti na

---

<sup>244</sup> Usp. Marčetić, Gordana; Musa, Anamarija. Europeizacija službeničkog prava: usklađivanje Hrvatskog zakonodavstva s Europskim standardima. // Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu 50, 3 (2013) / uredio Arsen Bačić. Split: Pravni fakultet, str. 725.

<sup>245</sup> Usp. ibid.

<sup>246</sup> Usp. ibid., str. 727-728.

<sup>247</sup> Usp. Marčetić. Str. 738.

njihovoj profesionalnosti i odgovornosti.<sup>248</sup> Tomu je važno ozbiljno prionuti te sve službenike i namještenike upoznati s etičkim pravilima da bi ih mogli i primjenjivati. U praksi se pokazalo da, iako postoje etička pravila u raznim institucijama, svi zaposlenici za njih ne znaju. Nužno je na primjeren način službenike i namještenike upoznati sa svim pravilima kojih se moraju držati u svojem radu.

U porastu su očekivanja građana kad je riječ o razini profesionalnosti u upravi,<sup>249</sup> što dovodi do potrebe za jačanjem profesionalnosti u vezi s obrazovanjem službenika. U Republici Hrvatskoj izvodi se više obrazovnih programa iz područja javne uprave, u srednjim školama, na sveučilištima, veleučilištima i sličnim obrazovnim institucijama koje izvode programe visokoga obrazovanja. Srednjoškolskim je obrazovanjem omogućeno stjecanje naziva upravnoga referenta te administrativnoga tajnika, koje se uglavnom provodi u upravnim ili ekonomsko-birotehničkim i sličnim školama. Obrazovanjem na prvoj razini visokoškolskoga obrazovanja i stjecanjem akademskoga naziva prvostupnika javne uprave omogućuje se i daljnje obrazovanje prema specijalistu javne uprave. Osim stručnoga upravnoga obrazovanja za javne službenike, postoji mogućnost da se nakon pravnoga (petogodišnjega) obrazovanja uz ispunjenje određenih uvjeta upiše poslijediplomski studij iz javne uprave. Međutim, za službenike je uglavnom „dovoljan“ završetak drugoga stupnja visokoškolskoga obrazovanja te stjecanje visoke stručne spreme. U Republici Hrvatskoj, naravno, ne postoji izravan sustav obrazovanja koji bi polaznike od početka pripremao za rad u upravi i jamčio im zaposlenje nakon njegova završetka.

Republika Hrvatska jedina je zemlja u Europskoj uniji koja nema vertikalno prohodni sustav obrazovanja za javnu upravu. Ako osoba uspješno završi čak i poslijediplomski studij, to ne znači da će ona i napredovati. Jedini je obvezni oblik za usavršavanje u službi državni stručni ispit koji moraju položiti svi službenici.<sup>250</sup> Mnogi autori primjećuju nužnost utemeljenja vertikalnoga sustava obrazovanja. Prikladno obrazovani službenici dovode do održive reforme uprave.<sup>251</sup>

Složene procese u upravi u funkcionalnom smislu može potpomagati upravo sustav upravljanja ljudskim potencijalima. To je mehanizam za utemeljenje efikasne, učinkovite,

---

<sup>248</sup> Usp. Marčetić. Nav. dj., str. 740.

<sup>249</sup> Usp. Koprić, Ivan. Suvremeno obrazovanje za javnu upravu. // Anali Hrvatskog politološkog društva 4, 1 (2007), str. 390.

<sup>250</sup> Usp. Marčetić. Nav. dj., str. 751.

<sup>251</sup> Usp. Koprić. Nav. dj., str. 390.

transparentne, odgovorne, otvorene, svrhovite i kvalitetne uprave. Uspješno funkcioniranje sustava uprave i provedba potrebnih reformi ovisi o upravljanju ljudskim potencijalima.<sup>252</sup>

Nužno je ojačati upravne kapacitete lokalne samouprave, posebno u dijelu koji se odnosi na ljudske potencijale.<sup>253</sup>

Promjene koje su se na događale u poslovnim i ekonomskim procesima započele su proces preoblikovanja uprave. Pojavili su se zahtjevi koji su bili usmjereni na reformu postojećih sustava upravljanja, zahtjevi za preispitivanjem kvalitete usluga koje javna uprava pruža i potreba za nadziranjem troškova uprave. Dolazi do uvođenja mjera iz tržišne ekonomije i menadžmenta te se nastoji povećati učinkovitost uprave razvojem profesionalnoga upravnoga osoblja, definiranjem novih standarda upravljanja i uvođenjem informacijske tehnologije.<sup>254</sup>

Spominje se doktrina dobrog upravljanja prema kojoj se za poboljšavanje učinkovitosti uprave i njezine modernizacije zahtijevaju promjene u organizacijskim strukturama, uporaba informacijske tehnologije te upravljanje ljudskim kapacitetima, dakle osposobljavanje za djelovanje u svim uvjetima.<sup>255</sup>

Dosadašnjim znanstvenim spoznajama i primjerima iz prakse može se unaprijediti lokalna samouprava u Republici Hrvatskoj. Korisni su i razni primjeri iz prakse drugih zemalja koje imaju veći standard od Republike Hrvatske. Jasno nam je da se u kratkom vremenu ne može postići isti standard tako da se plaće povećaju 200 % pa čak i više, ali mogu se usporediti neki drugi korisni slučajevi. Primjerice, službenici i namještenici u Austriji „pored 12 plaća dobivaju godišnje još dvije (dakle praktično 14)“.<sup>256</sup> Takav bi primjer mogao zaživjeti i kod nas. U Republici Hrvatskoj običaj je dobivati tzv. božićnicu, tzv. uskršnicu, darove za djecu i dr. Nagrađivanje najuspješnijih i najmarljivijih službenika, primjerice onih koji su riješili najviše predmeta i čiji su predmeti potvrđeni od strane neposredno višega tijela, bilo bi korisno za upravu i za unaprjeđivanje rada lokalne samouprave. Time se izbjegava nemarno rješavanje predmeta radi dobivanja nagrada, a dobivamo nagrađivanje najproduktivnijih djelatnika. Osim te kategorije, valja istaknuti i nagrađivanje onih djelatnika koji su uveli nove metode u poslovanje, što je rezultiralo uštedom novčanih sredstava u određenom omjeru.

---

<sup>252</sup> Usp. Mikulić. Nav. dj., str. 1091.

<sup>253</sup> Ibid., str. 1093.

<sup>254</sup> Ibid., str. 1094.

<sup>255</sup> Ibid., str. 1095-1096.

<sup>256</sup> Koprić. Nav. dj., str. 664.

Dakako, treba postaviti granice pri nagrađivanju službenika, to primjerice može biti 10 najboljih, 10 % najboljih po službi/odjelu i sl., a u slučaju enormno velikoga broja uspješnih službenika, uvesti i dodatne kriterije kao što su obrazovanje, usavršavanje i dr.

Službenici i namještenici moraju samostalno ostvariti međuljudsku suradnju te nadići eventualne probleme narušenih međuljudskih odnosa. Uspješno upravljati lokalnom samoupravom može samo „snažna“ upravna vlast koja ima svoj cilj koji vodi k općemu boljitku i blagostanju. Upravna vlast nipošto ne smije zbog svojih i/ili drugih interesa vršiti pritiske na službenike te tražiti od njih da donose protuzakonite odluke.

Ljudski su potencijali od velike važnosti za lokalnu samoupravu u kojoj službenici u interesu grada odlučuju o pravima i/ili interesima građana. Stoga je vodstvo lokalne samouprave dužno više vremena posvetiti problemima povezanim s ljudskim potencijalima. Napredak u lokalnoj samoupravi možemo ostvariti motiviranjem i osposobljavanjem službenika, uspostavljanjem, kreiranjem naprednoga informacijskoga sustava te stvaranja radne atmosfere usmjerene k postizanju i održavanju uspjeha.<sup>257</sup>

Uprava i lokalna samouprava nisu nastale uvođenjem informacijske i komunikacijske tehnologije, već imaju svoj dugotrajni razvitak u kojemu su prošle kroz različite oblike, a koje je potrebno analizirati da bi se bolje razumjela istraživana problematika.

### **2.2.1. Kratka povijest lokalne samouprave**

Proces razvoja lokalne samouprave, uprave i sličnoga društvenoga uređenja složen je i dugotrajan. Promatrajući tu problematiku tijekom povijesti, odlazimo u antiku i dolazimo do Platona, koji je navodio broj od 5040 stanovnika kao optimalan.<sup>258</sup> Društvenim razvitkom razvija se i uprava. Veći društveni razvoj uzrokom je i većega razvoja uprave, a razvitak informacijske tehnologije ponajprije omogućuje brže, efikasnije i učinkovitije izvršavanje poslova kojima se uprava bavi.

Politički okvir uprave i krug poslova kojima se uprava bavi mijenjaju se tijekom povijesnoga razdoblja. U počecima uprava se razvijala kao državna uprava te je najprije obuhvaćala zaštitu unutarnje i vanjske sigurnosti države, a potom i reguliranje gospodarskih tokova,

---

<sup>257</sup> Usp. Bogović, Tomislav. Ocjena učinkovitosti upravljanja hrvatskim gradovima metodom omeđivanja podataka (AOMP): doktorski rad. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 2014. Str. 23.

<sup>258</sup> Usp. Lozina. Nav. dj., str. 11.

društveno korisnih poslova, socijalne sigurnosti i dr. Širenjem kruga nosilaca upravnih poslova širi se i obuhvat političkoga sustava.<sup>259</sup> Država se sve više širi te nastoji od početka voditi brigu i o tadašnjem stanovništvu.

Promatrajući suvremenu upravu u svijetu, možemo reći da na promatranom području na kojem postoji država, postoji i državna uprava.<sup>260</sup> Nastanak pojedine države rezultira i nastankom uprave na teritoriju te države.

Valja nam najprije dati povijesni osvrt na razvoj hrvatske lokalne (samo)uprave. Od VII. stoljeća Hrvati prebivaju na području današnje Republike Hrvatske. Odakle su točno Hrvati došli na to područje, nitko nije sa 100 %-tnom sigurnošću utvrdio. Od dolaska Hrvata (na ove prostore) razvijaju se određeni oblici lokalne samouprave.<sup>261</sup> U najranijim počecima hrvatske države osnova svemu u javnom životu Hrvata bila je zadruga (skup rođaka jednoga roda koji su imali zajednički imetak, baštinu, djedinu i zajedničkoga poglavara, starješinu).<sup>262</sup> Više zadruga činilo je pleme. Zemlja na kojoj je pleme prebivalo nazivala se župa, a na njezinu je čelu bio neposredno birani župan (iz pojedinih rodova ili bratstava plemena). Župan je bio vođa vojske župe, plemena, vrhovni sudac. Iz isprava koje su postojale u to vrijeme vidljivo je da „su organe gradske samouprave predstavljale gradske skupštine i gradsko vijeće“.<sup>263</sup> Od nastanka današnje nam Republike Hrvatske vidljiva je upravna vlast. Jasno je da takva vlast nije onakva (tj. onako uređena) kakva je u novije vrijeme, ali bitno je konstatirati da je upravna vlast (u nekakvu obliku) postojala.

U X. stoljeću javlja se institucija županija, a ona je ostala sve do 1918. Starohrvatske župe koje su postojale u najranije doba bile su središta vlasti.<sup>264</sup> U X. stoljeću dolazi do podjele zemlje po župama kao temeljnim jedinicama organizacije teritorija. Hrvatski je vladar vlast dijelio najprije sa županima, a potom i s banom. U doba narodnih vladara postojao je jedan ban, a u vrijeme kralja Petra Krešimira IV. bila su tri bana (hrvatski, slavonski i bosanski). Zanimljivo je u povijesnom razvitku uočiti postojanje institucije županija, koje postoje (u

---

<sup>259</sup> Usp. Pusić, Eugen...[et al.], Hrvatska središnja državna uprava i usporedni upravni sustavi. Zagreb: Školska knjiga, Zagreb, 1997. (u daljnjem tekstu: Pusić, Uprava), str. 139.

<sup>260</sup> Usp. *ibid.*, str. 141.

<sup>261</sup> Usp. Lozina. Nav. dj., str. 39.

<sup>262</sup> Usp. *ibid.*, str. 39-40.

<sup>263</sup> *Ibid.*

<sup>264</sup> Usp. Vrbošić, Josip. Povijesni pregled razvitka županijske uprave i samouprave u Hrvatskoj. // Društvena istraživanja 1, 1 (1992), str. 55.

drukčijem obliku) i u novije vrijeme. Od ranih početaka razvoja države Hrvatske vidljivo je organiziranje uprave na lokalnim razinama (vlasti).

Godine 1102. sklapa se ugovor *Pacta Conventa* kojim su predstavnici dvanaest hrvatskih plemena između Gvozda i Neretve (kao predstavnici države) izabrali Kolomana za hrvatsko-dalmatinskoga kralja, čime je dobio naslov *Rex Dalmatiae et Croatiae* (kralj Dalmacije i Hrvatske). Ugarska i Hrvatska kao dva posebna kraljevstva imale su istoga vladara.<sup>265</sup> Godine 1109. kralj Koloman dodjeljuje privilegij Splitu, Trogiru i Zadru, na temelju kojega su dalmatinske komune slobodno birale pročelnika svoje autonomne uprave.<sup>266</sup> Organizirana uprava trebala je imati upravu, tj. izvršnu vlast, i rukovoditelja koji bi joj bio na čelu. Tadašnjim autonomnim upravama (kao upravama na lokalnoj razini) daje se određeni stupanj samostalnosti, što se (dijelom) može poistovjetiti s ovlaštenjima koje lokalna samouprava ima u današnje (novije) vrijeme.

Od XII. do XIV. stoljeća promijenio se položaj vladara. Vlastelini su postali nositelji državne vlasti, a kralj je bio samo prvi među jednakima. U XIV. stoljeću hrvatsko kraljevstvo dijelilo se na dvije upravne vlasti, na Banovinu Slavoniju te Banovinu Dalmaciju i Hrvatsku. Banovine su se dijelile na županije, a županije na knežije i župe.<sup>267</sup> Srednjovjekovni grad karakterizirala je samouprava i autonomija.

U XIII. stoljeću za vladavine hrvatsko-ugarskoga kralja Bele IV. Arpadovića došlo je do promjena u strukturi uprave hrvatskih zemalja. Cijelim hrvatskim kraljevstvom vladao je herceg (koji je bio kraljevskoga roda), a njemu su bila dodijeljena dvojica banova: slavonski i hrvatsko-dalmatinski. Ako herceg nije bio kraljevskoga roda, onda je vrhovnu upravu nad čitavim hrvatskim kraljevstvom preuzimao ban s naslovom „cijeje Slavonije“; njemu se trebao pokoravati hrvatsko-dalmatinski ban, koji je nosio naziv primorskoga bana.<sup>268</sup>

Promatrajući razvoj uprave i upravnih institucija u dalmatinskim srednjovjekovnim gradovima, izdvajaju se dva trenutka: autohtoni način nastanka određenih upravnih institucija te utjecaj Venecije na fizionomiju uprave dalmatinskih gradova.<sup>269</sup> S obzirom na to da je razvoj upravnih institucija pokazao da Dalmacija nije imala zasebnu upravnu organizaciju,

---

<sup>265</sup> Usp. Lozina. Nav. dj., str. 42.

<sup>266</sup> Usp. Lozina. Nav. dj., str. 41.

<sup>267</sup> Usp. Lozina. Nav. dj., str. 43.

<sup>268</sup> Usp. *ibid.*, str. 72. V. Hrvatska enciklopedija. URL: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=67295> (2014-06-10)

<sup>269</sup> Usp. Lozina. Nav. dj., str. 61.

možemo reći da je početna uprava srednjovjekovnih dalmatinskih gradova (po svojem bitnom određenju) bila amaterska i neučinkovita.<sup>270</sup> Teško je vršiti svoje dužnosti i biti na korist stanovništvu ako drugi (i izvana) nameće svoja pravila.

Promotrit ćemo neke od najstarijih statuta. Korčulanski statut kao najstariji statut nekoga dalmatinskoga grada donesen je 1265., iako neki povjesničari Statut smještaju u 1214. Osnovne upravne i sudbene funkcije obavljalo je Malo vijeće, a statutarne je norme donosilo Veliko vijeće.<sup>271</sup> Prije više od 800 godina uočena je važnost obavljanja upravnih i sudbenih funkcija te donošenja statutarnih odredaba. Ovdje su uočljive vrlo rane podjele funkcija koje će mnogo kasnije prerasti u podjelu vlasti na zakonodavnu, izvršnu i sudbenu, koju je nakon otprilike 500 godina razvio Charles-Louis de Secondat, Baron de La Brède et de Montesquieu.

Statut grada Dubrovnika napisan je 1272. Običajno pravo nalagalo je da knez bude Mlečanin, a imao je ovlasti biranja petorice sudaca i šestorice vijećnika koji su činili Malo vijeće.<sup>272</sup>

Prema Statutu grada Splita iz 1312. načelnik se birao svake godine prema strogo određenom postupku. Odredbama Statuta izrijekom je bilo zabranjeno da načelnik bude Hrvat, da bude „iz slavenskih strana“. Plaća ondašnjega načelnika isplaćivala se u trima trećinama, svaka četiri mjeseca u visini od tisuću libara mletačkih denara.<sup>273</sup> Izbor načelnika pao je na Veliko vijeće u kojem je sudjelovalo 100 vijećnika. Za izbor načelnika morala je biti nazočna natpolovična većina.<sup>274</sup> U zabrani upravne vlasti Hrvatima vidimo utjecaj Venecije koja je željela zadržati vlast na što većem dijelu svojega teritorija.

Zadarski statut objavljen je 1564. na latinskom jeziku i čuva se u knjižnici samostana Male braće u Dubrovniku. Točnu godinu nastanka Zadarskoga statuta teško je utvrditi.<sup>275</sup> Zanimljivo je uočiti da Zadarski statut naglašava načelo odgovornosti u radu službenika te figurativno govori o „sukobu interesa“.<sup>276</sup>

---

<sup>270</sup> Usp. *ibid.*, str. 62.

<sup>271</sup> Usp. *ibid.*, str. 68.

<sup>272</sup> Usp. *ibid.*

<sup>273</sup> Usp. *ibid.*

<sup>274</sup> Usp. *ibid.*, str. 65.

<sup>275</sup> D. Lozina navodi da je rukopis Statuta najvjerojatnije nastao u prvoj polovici XIV. stoljeća, a neki postanak Statuta smještaju na kraj XIII. i početak XIV. stoljeća.

<sup>276</sup> Usp. *ibid.*, str. 72.



Osim statuta u srednjovjekovnim dalmatinskim gradovima, promotrit ćemo Iločki statut i Gradski statut koji je bio na snazi na području grada Zagreba.

Kralj Ludovik je 1525. Iločkim statutom gradu Iloku dodijelio temeljna prava privilegije i slobode. „Temeljni organi gradske vlasti u Iloku bili su narodna skupština, sudac, prisežnici, te mali sudac ili blagajnik.“<sup>277</sup> Te su vlasti mogle donositi nekakve odluke, prema ovlastima koje su imale u to vrijeme.

Od 1609. na području grada Zagreba na snazi su bile odredbe Gradskoga statuta. To nije bio autonomni statut koji je grad samostalno donio, nego nametnuti statut. Strukturu tadašnje lokalne uprave činilo je 12 senatora (magistrat) i 22 vijećnika ili prisežnika (općina), na čelu kojih je bio gradski sudac.<sup>278</sup> Postojala je i služba gradskoga dekana koja je bila ograničena samo na gospodarstvo. Tadašnji Statut donekle je u suprotnosti s današnjim statutima, s obzirom na to da se oni donose samostalno, primjerice jedinica lokalne samouprave koja se nalazi u istočnom dijelu Republike Hrvatske ne utječe na donošenje odredaba statuta u jedinici lokalne samouprave koja se nalazi u zapadnom dijelu Republike Hrvatske i sl.

Tijekom XVIII. stoljeća reformama Marije Terezije dolazi do razvoja uprave s profesionalnim službenicima, koji su bili stručno obrazovani i plaćeni te su imali određeno radno vrijeme. Neoapsolutistički režim cara Franje Josipa I. tijekom XIX. stoljeća također dovodi do modernizacije uprave. U tadašnjim vrhovnim institucijama bili su zaposleni profesionalni službenici. Ta je reforma dala temelje profesionalnoj upravi u Hrvatskoj.<sup>279</sup> U današnje vrijeme osim službenika u lokalnoj su samoupravi prisutni i namještenici. Međutim, upravo taj razvoj uprave dao je početne temelje prema razvoju uprave kakva se nazire danas.

U XIX. stoljeću, točnije 1886., područje koje danas čini teritorij Republike Hrvatske bilo je podijeljeno na Hrvatsku i Slavoniju, Dalmaciju i Istru. Hrvatska i Slavonija imale su 8 županija, 60 kotara, 16 gradova i 296 općina. Dalmacija nije imala županije, ali zato je imala 4 okruga, 12 kotara, 11 gradova i 65 općina. Istra je bila podijeljena slično kao Dalmacija, „na 2 okruga, 6 kotara, 2 grada i 48 općina“.<sup>280</sup>

---

<sup>277</sup> Ibid., str. 46. (a tako i v. Zdravčević, Andrija. Iločki statut iz 1525. godine i njegova nasljedno pravna regulacija. // Doktorska disertacija, PFZ, Zagreb, 1992., str. 47.)

<sup>278</sup> Usp. Lozina. Nav. dj., str. 47-48.

<sup>279</sup> Usp. Pusić. Nav. dj., str. 139.

<sup>280</sup> Hrženjak, Juraj. Napomene o lokalnoj i regionalnoj samoupravi u Hrvatskoj. // Hrvatska javna uprava 9, 4 (2009), str. 1000.

U razdoblju od Prvog svjetskoga rata do Drugoga svjetskoga rata zbivaju se promjene koje su se najprije odnosile na smanjenje broja općina, odnosno ukidanje županija i okruga te „gubljenje“ dijelova teritorija (Zadar, Rijeka, Istra, Lastovo, Cres i Lošinj međunarodnim su odlukama pripali Italiji)<sup>281</sup>.

Neposredno nakon završetka Drugoga svjetskoga rata, godine 1945. teritorij Hrvatske biva podijeljen na 6 oblasti, 89 kotara, 24 grada te 2338 mjesnih narodnih odbora. Već dvije godine nakon te podjele dolazi do ukidanja oblasti, a nekoliko godina nakon toga i do ukidanja mjesnih odbora te do ponovnoga ustroja općina. Godine 1952. imamo 88 kotara, 7 gradova, 60 gradskih općina i 637 seoskih općina. Petnaest godina poslije dolazi do ukidanja kotara te smanjenja broja općina na 183.<sup>282</sup> Vidimo da se zbog raznih društveno-ekonomsko-političkih događaja zbivaju brojne teritorijalne promjene na koje obični službenici tadašnje uprave nisu mogli utjecati. Očito je da je tadašnja politička elita „dirigirala“ ustroj država samostalno po svojoj volji ili prije na temelju (ne)željenih utjecaja izvana. Nakon tih burnih i (ne)sretnih događaja nastavlja se trend smanjenja broja općina, tako ih je 1981. bilo 113.<sup>283</sup> Dvije godine poslije dolazi do uspostave mjesnih zajednica, koje su se zadržale do 1992., kada je za 6694 naselja bilo ustrojeno oko 3950 mjesnih zajednica.<sup>284</sup>

Proglašenjem samostalnosti<sup>285</sup> te donošenjem Ustava Republike Hrvatske<sup>286</sup> i Zakona o područjima županija, gradova i općina<sup>287</sup> u Republici Hrvatskoj utvrđeno je 20 županija, 69 gradova, 418 općina. Navedeni se broj gradova i općina mijenjao, i povećavao i smanjivao. Nepromijenjen je ostao jedino broj županija, uz konstataciju da Grad Zagreb svojim položajem ima ovlasti grada i županije.<sup>288</sup>

U Republici Hrvatskoj koncept lokalne samouprave počeo se graditi u vrlo nepovoljnim uvjetima.<sup>289</sup> U vrijeme ratne agresije donesen je i prvi zakon koji popisuje uređenje lokalne uprave i samouprave. U Republici Hrvatskoj postoje su tri temeljne faze razvoja lokalne

---

<sup>281</sup> Usp. ibid.

<sup>282</sup> Usp. ibid.

<sup>283</sup> Usp. ibid.

<sup>284</sup> Ibid., str. 1001.

<sup>285</sup> Dana 22. lipnja 1990.

<sup>286</sup> Dana 22. prosinca 1990.

<sup>287</sup> Usp. Zakon o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj. (stari) // Narodne novine br. 90/92.

<sup>288</sup> Usp. Hrženjak. Nav. dj., str. 1001.

<sup>289</sup> Usp. Lozina. Nav. dj., str. 127.

samouprave (prva faza od 1990. do 1993., tzv. faza utemeljenja; druga faza od 1993. do 2001., tzv. faza konsolidacije, i treća faza od 2001. do 2010., tzv. faza europeizacije).<sup>290</sup>

U prvoj fazi lokalna samouprava zadržala je institucionalni oblik naslijeđen iz prethodnoga socijalističkoga razdoblja, zadržane su jedinice istoga naziva, teritorijalne organizacije, njihova predstavnička i izvršna tijela. Skupštine općina bile su predstavnička trodijelna tijela (Vijeće udruženoga rada, Društveno-političko vijeće i Vijeće mjesnih zajednica) koja su birala svoja izvršna tijela na čelu s predsjednikom Izvršnoga vijeća.

U drugoj fazi doneseno je više zakona pomoću kojih je provedena nova teritorijalna podjela. Radilo se o podjeli na 418 općina, 69 gradova te 20 županija. Ukinute su mjesne zajednice koje su postojale prije i koje su bile značajne za stanovništvo, a njihova imovina postala je vlasništvom općina, odnosno gradova.<sup>291</sup>

U posljednjoj, trećoj fazi ustavne promjene iz 2000. stvaraju novi temelj razvoja lokalne samouprave. Ustavom se županije definiraju kao jedinice područne (regionalne) samouprave te se jedinicama lokalne samouprave (gradovima i općinama) jamči širok samoupravni djelokrug. Također se donosi niz pratećih zakona.<sup>292</sup> Uz navedeno valja istaknuti i donošenje više raznih podzakonskih propisa.

Od početaka razvoja Republike Hrvatske jedinice lokalne samouprave imaju određeni stupanj samostalnosti u donošenju odluka. Vidljiv je i pomak u njihovu razvoju. Nakon više godina dolazi do pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji, što nas vodi prema potrebi za suradnjom s inozemnim jedinicama. Tako određena jedinica lokalne samouprave više neće tražiti samo suradnju na teritoriju Republike Hrvatske nego i na cjelokupnom teritoriju Europske unije, a i šire. Vidljiva je suradnja lokalne samouprave i s drugim gradovima u Europskoj uniji, a i šire, tipa grad prijatelj i sl. Time se zatečeni stupanj informacijskoga razvoja lokalne samouprave može proširiti uz korektnu suradnju s drugim (sličnim) jedinicama lokalne samouprave iz Europske unije. Sličnosti trebaju biti usmjerene prema veličini, stanovništvu, položaju, ciljevima i dr. Manje (planinsko-seoske) jedinice koje imaju

---

<sup>290</sup> Usp. Koprić, Ivan. Stanje lokalne samouprave u Hrvatskoj. // Hrvatska javna uprava 10, 3 (2010), str. 665. Nabrojane tzv. faze (utemeljenja, konsolidacije i europeizacije) navode se u: Koprić, Ivan. *Managing Public Administration Reform in Croatia*. // Hrvatska javna uprava 8 3 (2008), str. 551.

<sup>291</sup> Usp. Koprić. Nav. dj., str. 665.

<sup>292</sup> Ibid., str. 667.

primjerice 3000 stanovnika ne trebaju tražiti suradnju s megaurbanim jedinicama s više milijuna stanovnika i sl.

U današnje vrijeme Republika Hrvatska ima više od 550 jedinica lokalne uprave i lokalne samouprave. Velik broj županija, gradova i općina predmetom je rasprave posljednjih nekoliko godina. Razmatra se mogućnost smanjenja broja županija, gradova i općina te uvođenje regija. Broj županija mogao bi se reducirati tako da više županija čini jednu regiju i sl., a smanjio bi se broj gradova i općina. Na sve to utjecaja imaju i politički moćnici, od kojih neki (ne) žele dirati u županije, gradove i općine. Nužno je da nepristrani stručnjaci iz raznih područja (koji će biti vođeni društvenim i državnim, a ne privatnim i/ili političkim i/ili nekim trećim interesom) analiziraju stvarno stanje kako bi predložili najpovoljnije rješenje za Republiku Hrvatsku.

U samostalnoj Republici Hrvatskoj potrebno je pronaći „idealni broj“ predviđenih jedinica lokalne samouprave, tj. općina i gradova. Istina je da je brojka od gotovo 550 takvih jedinica visoka i potrebno ju je reducirati. Promatrajući teritorijalni položaj Republike Hrvatske, naseljenost, razvedenost obale i neke druge parametre, jasno je da ne možemo govoriti o površinski jednakim jedinicama s jednakim ili približno jednakim brojem stanovnika.

Poznato je da je u Dalmaciji, posebice Zagori (unutrašnjosti nekih dijelova Dalmacije), u posljednjih 50 godina došlo do velikih promjena poput depopulacije izazvane procesom urbanizacije. Današnja dalmatinska sela koja su imala više stotina stanovnika, danas ih nemaju više od deset.

Nejednako su razvijeni gradovi Zagreb, Split, Rijeka i Osijek te brdsko-planinska područja i područja od posebne državne skrbi. Iako se četiri najveća hrvatska grada ne mogu (po broju stanovnika) uspoređivati s najvećim europskim, američkim ili azijskim gradovima, oni bi u državi trebali imati poseban položaj. Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi<sup>293</sup> također je predvidio kategoriju velikih gradova, onih koji imaju više od 35 000 stanovnika.<sup>294</sup>

Zakonodavac bi trebao razmotriti korigiranje i uređenje pojmova regija, županija, veliki grad, grad, općina itd. Za Republiku Hrvatsku bilo bi optimalno kada bi veliki gradovi imali više od

---

<sup>293</sup> Usp. Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. // Narodne novine, br. 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13 – pročišćeni tekst.

<sup>294</sup> Usp. čl. 19.a.

100 000 stanovnika i sl. Broj gradova može se dijelom smanjiti, a broj općina spajanjem više manjih općina u jednu reducirati.

Otprilike dva desetljeća nakon osamostaljenja Republike Hrvatske dolazi i do njezina pristupanja Europskoj uniji, što je također potrebno analizirati. U Republici Hrvatskoj proces reforme uprave, a posebno reforma službeničkoga zakonodavstva započinje potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju Europskoj uniji, kojim se Republika Hrvatska obvezala na postupno usklađivanje svojega zakonodavstva sa zakonodavstvom Europske unije.<sup>295</sup>

Republika je Hrvatska u svibnju 2014. imala 556 jedinica lokalne samouprave, odnosno 128 gradova, 428 općina te 21 županiju.<sup>296</sup> Posljednjih nekoliko godina više se puta u javnosti govorilo o reformi lokalne samouprave, smanjenju broja ili potpunom ukidanju jedinica te uvođenju regija. Kao razlog za reformu najčešće se navodi ušteda novčanih sredstava. Budućnost Republike Hrvatske (dijelom) ovisi o nama samima. Za razvoj jedinica lokalne samouprave nužno je da Vlada Republike Hrvatske napravi strategiju razvoja lokalnih jedinica tako da se naprave dvije paralelne strategije razvoja<sup>297</sup> za razdoblje od sljedećih pet i deset godina. Izradom dviju različitih strategija i njihovom usporedbom može se zaključiti što je najbolje za budućnost Republike Hrvatske, kako Republika Hrvatska može postati jedna od „najsajnijih zvijezda“ Europske unije. Bilo bi korisno Republiku Hrvatsku usporediti s drugim (sličnim) zemljama Europske unije te konzultirati vodeće stručnjake iz zemlje i inozemstva. Treba analizirati i druge zemlje te njihovo stanje u društvu prije i nakon reforma koje su napravile u tom području.

Republika Hrvatska kao članica Europske unije ima svoja prava i obveze koje je dužna uredno ispunjavati. Jačanjem lokalne samouprave jačamo i cijelu Republiku Hrvatsku, zajedničkom suradnjom jedinica lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj s jedinicama lokalne samouprave u Europskoj uniji dolazi i do međudržavne suradnje, a time i do privlačenja investitora, razvoja gospodarstva i dr. Republika Hrvatska i njezine jedinice lokalne samouprave trebaju se koristiti blagodatima drugih jedinica lokalne samouprave iz

---

<sup>295</sup> Usp. Marčetić. Nav. dj., str. 730.

<sup>296</sup> Usp. Zakon o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj (novi) // Narodne novine br. 86/06, 125/06, 16/07, 95/08 (Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske), 46/10, 145/00, 37/13, 44/13, 45/13. Popis županija, gradova i općina dostupan je i na mrežnim stranicama Ministarstva uprave Republike Hrvatske. Ministarstvo uprave Republike Hrvatske. URL: <http://www.uprava.hr/default.aspx?Id=11843> (2014-05-29)

<sup>297</sup> U prvoj strategiji broj jedinica lokalne samouprave ostao bi isti ili bi se minimalno smanjio, a u drugoj bi se strategiji broj jedinica znatno smanjio.

Europske unije s kojima surađuju. Europska unija kao zajednica više je „prijateljski“ naklonjena članicama nego nečlanicama. Jedinice lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj trebaju se u što većoj mjeri koristiti iskustvima drugih lokalnih samouprava iz država članica, posebice najrazvijenijih država članica. Od osobite koristi mogu biti iskustva europskih metropola kao što su: Berlin, Barcelona, London, Madrid i dr. Suradnju treba tražiti između sličnih lokalnih samouprava u Republici Hrvatskoj. Jasno je da se grad Popovača,<sup>298</sup> jedan od „najmlađih hrvatskih gradova“, ne može uspoređivati i tražiti suradnju isključivo i jedino s Berlinom i/ili Londonom. Suradnju treba tražiti s drugim gradovima iz Europske unije koji su u nekim kategorijama slični Popovači i/ili gdje bi se mogla ostvariti uspješna suradnja na zajedničku korist. Za razvoj lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj nužno je uspostaviti zajedničku suradnju između sličnih gradova iz cijele Europske unije. Zajednička suradnja na obostranu koristi ruši razne prepreke, stvara prijateljsku atmosferu, može potaknuti investicije i razvoj lokalne samouprave.

### **2.2.2. Europska unija i lokalna samouprava**

Europska unija kao zajednica više država ima svoju dimenziju utjecaja na lokalnu samoupravu, koja ima utjecaj na njezine članice. Promatrajući utjecaj Europske unije na lokalnu samoupravu, nalazimo dvije dimenzije: utjecaj europskoga zakonodavstva na lokalne jedinice te stvaranje mogućnosti da lokalne vlasti utječu na javnu politiku te promiču svoje interese.<sup>299</sup> Ako jedinice lokalne samouprave imaju utjecaja na državne vlasti, tj. na centralnu vlast, to znači da centralna vlast može imati utjecaja i na lokalnu vlast. Zato je važno sa svim oblicima vlasti imati odnos uzajamne pomoći, suradnje i razumijevanja.

Prije više od 20 godina, točnije 1990-ih, uočilo se da se lokalne vlasti postupno prilagođavaju europskomu zakonodavstvu. Upravljanje informacijama koje su u svezi s Europskom unijom, komunikacija s privatnim sektorom, povezivanje s drugim jedinicama, sudjelovanje u međunarodnim mrežama i zajedničkim projektima dovelo je do stvaranja novih organizacijskih oblika.<sup>300</sup>

---

<sup>298</sup> Čl. 1. Zakona o izmjeni i dopuni Zakona o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj. // Narodne novine, br. 45/13, Popovača s pripadajućim naseljima dodana je u popis gradova te izbrisana iz popisa općina.

<sup>299</sup> Usp. Koprić, Ivan; Musa, Anamarija; Lalić Novak, Goranka. Europski upravni prostor. Zagreb: Institut za javnu upravu, 2012. Str. 220.

<sup>300</sup> Usp. ibid.

Navode se tri ključna mehanizma europeizacije lokalne samouprave:

1. Rezultat kohezijske politike koja je usmjerena na smanjivanje društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih lokalnih jedinica na prostoru Europske unije. Lokalne jedinice mogu uvesti strateško planiranje i ući u partnerske odnose s drugim razinama vlasti te privatnim i civilnim sektorom, a za većinu fondova mogu aplicirati same ili u suradnji s drugim jedinicama.
2. Odbor regija kao savjetodavno tijelo Parlamenta, Vijeća i Komisije u pitanjima koja utječu na regionalnu ili lokalnu razinu država članica, po načelima transparentnosti te otvorenoga i konstruktivnoga dijaloga.
3. Mreže regionalnih ili lokalnih jedinica koje su vrlo aktivne na europskoj razini radi aktivnoga promicanja interesa lokalnih jedinica, osiguravanja participacije i suradnje te razmjene dobre prakse, ali i definiranja standarda dobrog lokalnoga upravljanja.<sup>301</sup>

Postoji više mreža lokalnih jedinica u Europi. Dvije su značajnije (za ovu problematiku): CEMR<sup>302</sup> te EUROCITIES. CEMR je najstarija i najrasprostranjenija Europska zajednica lokalne i regionalne uprave. Od svojega osnivanja 1951. promiče izgradnju ujedinjene, mirne i demokratske Europe osnovane na lokalnoj samoupravi.<sup>303</sup> Predstavlja interese europskih lokalnih vlasti i njihovih udruga u više od 40 zemalja te promiče (suradnju i) razmjenu između izabranih predstavnika.<sup>304</sup> Tom zajedničkom suradnjom više različitih jedinica s istim i/ili sličnim interesima stvaramo dobre prijateljske odnose s drugima, a to nas vodi prema zajedničkom dijeljenju i uporabi informacijskih resursa, što rezultira uštedom novčanih sredstava, a time i većim mogućnostima za ulaganje u druga područja.

Mrežu EUROCITIES osnovali su 1986. gradonačelnici šest velikih gradova: Barcelone, Birminghama, Frankfurta, Lyona, Milana i Rotterdama. Danas se u zajednici lokalne samouprave nalazi više od 130 velikih europskih gradova i 40 gradova partnera koji „upravljaju“ s više od 130 milijuna građana u 35 zemalja. U šest tematskih foruma putem radnih grupa, projekata, aktivnosti i događaja članovima se nudi platforma za razmjenu znanja

---

<sup>301</sup> Usp. *ibid.*, str. 221-222.

<sup>302</sup> The Council of European Municipalities and Region, Vijeće europskih općina i regija.

<sup>303</sup> Usp. Council of European Municipalities and Regions (CEMR). URL: [http://www.ccre.org/en/article/introducing\\_cemr](http://www.ccre.org/en/article/introducing_cemr) (2014-08-20).

<sup>304</sup> Usp. Council of European Municipalities and Regions (CEMR). URL: <http://www.ccre.org/> (2014-08-24).

i ideja.<sup>305</sup> Takva vrsta platforme odlična je za velike gradove. To nas dovodi do potrebe stvaranja više platforma kreiranih prema zajedničkim interesima i/ili veličini jedinica kako bi i one ostvarile međusobnu suradnju. Nakon uspostave više platforma čiji će članovi biti različite jedinice, može se ostvariti i suradnja na rukovodećim razinama svih platforma, a time i suradnja na više razina lokalne samouprave.

Politika informacijskoga društva novija je tvorevina u razvoju i širenju Europske unije te širenju informacijske i komunikacijske tehnologije u zajednici. Počela se razvijati 1994. donošenjem dokumenta Europski put u informacijsko društvo. Jedan je od njezinih ciljeva e-uprava, dakle organizacijskim i funkcionalnim promjenama i primjenom informacijsko-komunikacijske tehnologije postići veću učinkovitost te povećati transparentnost i odgovornost njezina rada.<sup>306</sup> Koprić navodi da je „ona tipičan primjer područja u kojem tradicionalni regulacijski mehanizmi temeljeni na hijerarhijskom odlučivanju i preuzimanju modela nisu pogodni“.<sup>307</sup> Kao okvir za ključne razvojne smjerove informacijskoga društva od 2005. do 2010. spominje se strateški dokument Inicijativa i2010.<sup>308</sup>

U Europskoj uniji politika informacijskoga društva obuhvatila je tri „segmenta: reguliranje tržišta usluga u području informacijske i komunikacijske tehnologije i elektroničkih komunikacija, razvoj novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, proizvoda i usluga, uključujući istraživanja, razvoj infrastrukture (...) te razvoj novih sadržaja i usluga informacijskog društva (...), iskorištavanje prednosti informacijskog društva, koje uključuje unaprjeđenje korištenja informacijske i komunikacijske tehnologije za pružanje usluga u javnom sektoru (e-uprava, e-carinske usluge, e-javne usluge u području zdravstva, obrazovanja itd.).“<sup>309</sup>

Navedena Inicijativa i2010 mijenja se 2010. Digitalnom agendom za Europu 2010, koja je bila jedan od ključnih dijelova Strategije Europa 2020. Strategija Europa 2020 ima za cilj omogućavanje izlaska iz krize te pripremu gospodarstva Europske unije za novo desetljeće. Digitalna agenda za Europu 2010 usmjerena je na povećavanje društvenoga potencijala, ekonomskoga potencijala informacijske i komunikacijske tehnologije (bolje e-usluge, razvoj tehnologije, rješavanje ključnih problema informacijskoga društva, primjerice sprječavanje

---

<sup>305</sup> Usp. Eurocities. URL: [http://www.eurocities.eu/eurocities/about\\_us](http://www.eurocities.eu/eurocities/about_us) (2014-08-20).

<sup>306</sup> Usp. Koprić. Nav. dj., str. 236.

<sup>307</sup> Ibid.

<sup>308</sup> Usp. ibid.

<sup>309</sup> Usp. ibid., str. 236.-237.



računalnoga kriminaliteta, porast investicija u mreže, istraživanje inovacija u području informacijske i komunikacijske tehnologije i dr.) te rješavanje problema zajedničkim naporima Europske unije.<sup>310</sup> „E-uprava predstavlja poseban segment informacijskog društva usmjeren na korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije za učinkovitiju i efikasniju javnu upravu, u svrhu pružanja boljih usluga građanima i stvaranja okvira za gospodarski rast. (...) To područje uključuje kako pružanje različitih usluga javne uprave i javnog sektora *online*, tako i pitanja javnih nabava, zaštite podataka, pružanja informacija od javnog značenja i sl. Za ostvarenje ciljeva e-uprave Europska unija je donijela čitav niz dokumenata i akcijskih planova. (...) Indikatori za mjerenje napretka u razvoju e-uprave odnose se na postotak osnovnih usluga javne uprave koje se pružaju *online*, i to na razini potpune transakcije, bez dodatnih aktivnosti slanjem dokumentacije i sl.“<sup>311</sup> Svaka uprava treba težiti tomu da pruži što veći broj e-usluga svojim građanima.

Glavni su pružatelji e-usluga države i druge razine vlasti (primjerice lokalne i regionalne jedinice). Država ima zadatak osigurati pravno-infrastrukturni okvir i društvene pretpostavke (primjerice informatičko obrazovanje stanovništva) za pružanje e-usluga.<sup>312</sup> Nipošto se ne smije tražiti od građana da oni svojim novčanim sredstvima daju potporu za uvođenje i provođenje e-usluga. Država, odnosno lokalna samouprava mora naći sredstva kako da bude bliža građanima, kako da građane potakne da se služe e-uslugama.

U Europskoj uniji postoje razna udruženja gradova iz više država članica. S obzirom na to da je studija slučaja ovoga rada Grad Split, za nj bi bilo korisno uspostaviti suradnju sa sličnim razvijenim gradovima iz drugih zemalja članica. Suradnja se može tražiti prije svega s gradovima na obali, turističkim sjedištima, s gradovima od oko 200 000 stanovnika<sup>313</sup> i sl. Na državnoj razini, u Republici Hrvatskoj teško će se ostvariti povezanost više udaljenih gradova<sup>314</sup> radi zajedničke suradnje. Suradnja hrvatskih lokalnih samouprava s lokalnim samoupravama drugih država članica Europske unije donosi blagodati prije svega za lokalnu samoupravu, a potom i za cijelu državu.

---

<sup>310</sup> Usp. *ibid.*, str. 237.

<sup>311</sup> *Ibid.*, str. 238.

<sup>312</sup> Usp. *ibid.*, str. 241.

<sup>313</sup> Iako Grad Split nema 200 000 stanovnika, o čemu će biti više govora u nastavku, brojka od 200 000 stanovnika uzeta je zbog većega broja stanovnika u drugim državama članicama.

<sup>314</sup> Primjerice Dubrovnik i Osijek.

Zajedničku suradnju potrebno je uspostaviti iskreno, pošteno, pravedno, pravovremeno, čineći ono što je dobro za državu, grad ili građane, te biti slobodan od svih političkih i/ili privatnih pritisaka i interesa. Kada bi se činilo ono što je u interesu grada i njegovih stanovnika te uspostavila zajednička suradnja s drugim razvijenijim gradovima, stvorile bi se pretpostavke za povećanje kvalitete života u lokalnoj samoupravi.

Preduvjet za uspostavljanje zajedničke suradnje jedinica lokalne samouprave na nacionalnoj ili međunarodnoj razini pravno je uređenje lokalne samouprave i reguliranje navedene mogućnosti određenim propisima nadležnih zakonodavnih tijela. Informacijski sustav lokalne samouprave ima mogućnost unaprijediti zajedničku suradnju na lokalnoj razini i pojednostavniti uspostavljanje zajedničke suradnje s drugim jedinicama lokalne samouprave i/ili drugim relevantnim institucijama.

### **2.3. ORGANIZACIJA LOKALNE SAMOUPRAVE**

Postoji više propisa kojima se regulira problematika povezana s lokalnom i područnom (regionalnom) samoupravom. Uzevši to u obzir, u Republici Hrvatskoj možemo izdvojiti tri propisa koja reguliraju područje lokalne samouprave:

1. Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi<sup>315</sup>
2. Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi<sup>316</sup>
3. Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.<sup>317</sup>

Zakonom o lokalnoj i područnoj regionalnoj samoupravi uređen je djelokrug, ustrojstvo, način rada jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, njihovih tijela, nadzor nad njima (prije svega nad njihovim radom i aktima), suradnja jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave s jedinicama lokalne i regionalne samouprave drugih država, samoupravni djelokrug jedinica, sudjelovanje građana u odlučivanju, upravni odjeli i službe jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, mjesna samouprava, imovina i

---

<sup>315</sup> Usp. Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. // Narodne novine br. 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 36/09, 125/08, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13 – pročišćeni tekst.

<sup>316</sup> Usp. Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. // Narodne novine br. 86/08, 61/11.

<sup>317</sup> Usp. Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. // Narodne novine br. 117/93, 92/94, 69/97, 33/00, 73/00, 127/00, 59/01, 107/01, 117/01, 150/02, 147/03, 132/06, 26/07, 73/08, 25/12, 147/14.

financiranje lokalne i područne (regionalne) samouprave, akti jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, državni nadzor i zaštita lokalne i područne (regionalne) samouprave, prava osoba izabраниh, odnosno imenovanih na određene dužnosti u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave itd.<sup>318</sup>

Člankom 3. Zakona o lokalnoj i područnoj regionalnoj samoupravi regulirano je da su općine i gradovi jedinice lokalne samouprave, a županije su jedinice (područne) regionalne samouprave.<sup>319</sup> U daljnjim člancima Zakon donosi definiciju općine, grada i županije. Tako se gradom smatra „jedinica lokalne samouprave u kojoj je sjedište županije te svako mjesto koje ima više od 10.000 stanovnika, a predstavlja urbanu, povijesnu, prirodnu, gospodarsku i društvenu cjelinu. U sastav grada kao jedinice lokalne samouprave mogu biti uključena i prigradska naselja koja s gradskim naseljem čine gospodarsku i društvenu cjelinu te su s njim povezana dnevnim migracijskim kretanjima i svakodnevnim potrebama stanovništva od lokalnog značenja (čl. 5).“<sup>320</sup> Drugim stavkom istoga članka iznimno je predviđeno da se iz posebnih razloga (povijesnih, gospodarskih, geoprometnih) gradom „može utvrditi i mjesto koje ne zadovoljava uvjete“ iz prvog članka (čl. 5. st. 2.).<sup>321</sup>

Zakon pravi razliku između termina gradovi i termina veliki gradovi. Velikim gradovima smatraju se „jedinice lokalne samouprave koje su ujedno gospodarska, financijska, kulturna, zdravstvena, prometna i znanstvena središta razvitka šireg okruženja i koji imaju više od 35.000 stanovnika (čl. 19.a. st.1.).“<sup>322</sup>

Zakonskom regulativom građanima je omogućeno neposredno sudjelovanje u odlučivanju, tj. sudjelovanje u lokalnim poslovima referendumima, mjesnim zborovima građana, a u skladu sa zakonom i statutom određene jedinice (čl. 24.).<sup>323</sup>

Grad kao jedinica lokalne samouprave ima svoje predstavničko tijelo koje se naziva Gradsko vijeće (čl. 27.).<sup>324</sup> Njegov je sastav reguliran zakonom prema broju stanovnika (čl. 28.).<sup>325</sup> Jedinice koje imaju manje stanovnika u predstavničkom tijelu imat će manje članova. S

---

<sup>318</sup> Usp. Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. // Narodne novine br. 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 36/09, 125/08, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13 – pročišćeni tekst.

<sup>319</sup> Ibid.

<sup>320</sup> Ibid.

<sup>321</sup> Ibid.

<sup>322</sup> Ibid.

<sup>323</sup> Ibid.

<sup>324</sup> Ibid.

<sup>325</sup> Ibid.

obzirom na to da je Grad Split studija slučaja ovoga rada i da Split ima između 100.000 i 200.000 stanovnika, njegovo predstavničko tijelo ima 35 članova. Najmanje članova predstavničkoga tijela predviđeno je za jedinice koje imaju do 500 stanovnika (7 članova), a najveći za jedinice koje imaju više od 300.000 stanovnika – 51 član (čl. 28.).<sup>326</sup> Zakon donosi i odredbe o neobvezujućem i neopozivome mandatu članova predstavničkoga tijela koji ovisi o redovitim ili prijevremenim izborima. Ako se radi o redovitim izborima, mandat člana predstavničkoga tijela traje 4 godine, a u slučaju prijevremenih izbora radi se o mandatu koji „traje do isteka tekućeg mandata predstavničkog tijela izabranog na redovitim izborima. (čl. 29.-30)“.<sup>327</sup>

Članak 39. regulira obnašatelje izvršne vlasti tijela jedinica lokalne uprave i jedinica područne (regionalne) samouprave. Tako je predviđeno da u općini to bude općinski načelnik, u gradu gradonačelnik, a u županiji župan.<sup>328</sup>

Korisno je napomenuti da je već država predvidjela ustrojavanje upravnih odjela i služba „za obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave kao i poslova državne uprave prenijetih na te jedinice (čl. 53.)“.<sup>329</sup> Država je također predvidjela državni nadzor nad radom tijela lokalne samouprave i tijela regionalne (područne) samouprave „radi zaštite ustavnosti i zakonitosti kao i zaštite prava građana (čl. 78.)“.<sup>330</sup> Zakonom je predviđena mogućnost da se i gradskim statutom osnuju i gradski kotari kao oblik mjesne samouprave (čl. 65.).<sup>331</sup> Pod gradskim kotarom smatra se „oblik mjesne samouprave koji se osniva za područje koje predstavlja gradsku, gospodarsku i društvenu cjelinu, a koje je povezano zajedničkim interesima građana (čl. 65.)“.<sup>332</sup>

Jedna od najznačajnijih stavki za svaku jedinicu lokalne samouprave njezine su financije. Temeljnim financijskim aktom smatra se proračun (čl. 69.).<sup>333</sup> U okviru svojega samoupravnoga djelokruga jedinice lokalne uprave i područne (regionalne) samouprave imaju svoje prihode, i to: „općinski, gradski, odnosno županijski porezi, prirez, naknade, doprinosi i pristojbe, prihodi od stvari u njezinu vlasništvu i imovinskih prava, prihodi od trgovačkih

---

<sup>326</sup> Ibid.

<sup>327</sup> Ibid.

<sup>328</sup> Ibid.

<sup>329</sup> Ibid.

<sup>330</sup> Ibid.

<sup>331</sup> Ibid.

<sup>332</sup> Ibid.

<sup>333</sup> Ibid.

društava i drugih pravnih osoba u njezinu vlasništvu, odnosno u kojima ima udio ili dionice, prihodi od naknada za koncesiju koje daje njezino predstavničko tijelo, novčane kazne i oduzeta imovinska korist za prekršaje koje sama propiše u skladu sa zakonom, udio u zajedničkim porezima s Republikom Hrvatskom, sredstva pomoći i dotacija Republike Hrvatske predviđena u državnom proračunu, drugi prihodi određeni zakonom (čl. 68.)“<sup>334</sup>

Kad govorimo o financijama i financiranju jedinica lokalne samouprave i jedinica područne (regionalne) samouprave, potrebno je ponovno spomenuti Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.<sup>335</sup> Njime su uređeni „izvori sredstava i financiranje poslova iz samoupravnog djelokruga županije, općine, grada i jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (čl. 1.)“<sup>336</sup> Izvori sredstava jedinica lokalne uprave i područne (regionalne) samouprave u vlastitim su izvorima, zajedničkim porezima i dotacijama iz državnoga i županijskoga proračuna, a sredstva za obavljanje poslova iz samoupravnoga djelokruga osiguravaju se u proračunu jedinica (čl. 2-3).<sup>337</sup>

Regulirano je da općine i gradovi imaju vlastite izvore sredstava, kao što su: prihodi od vlastite imovine, gradski porezi, novčane kazne, upravne i boravišne pristojbe, komunalne naknade, naknade za upotrebu javnih i/ili gradskih površina i dr. (čl. 29.)<sup>338</sup> Osim toga, gradovi imaju i još neke mogućnosti za uvećanje vlastitih prihoda, primjerice uvođenje nekoliko poreza: „prirez porezu na dohodak, porez na potrošnju, porez na kuće za odmor, porez na neobrađeno obradivo poljoprivredno zemljište, porez na nekorištene poduzetničke nekretnine, porez na tvrtku ili naziv, porez na korištenje javnih površina (čl. 30.)“<sup>339</sup>

### **2.3.1. Ministarstvo uprave, nadležnost i djelokrug**

Zakonom o ustrojstvu i djelokrugu ministarstva i drugih središnjih tijela državne uprave ustrojeno je Ministarstvo uprave Republike Hrvatske te je taksativno navedeno koji su poslovi

---

<sup>334</sup> Ibid.

<sup>335</sup> Usp. Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. // Narodne novine br. 117/93, 92/94, 69/97, 33/00, 73/00, 127/00, 59/01, 107/01, 117/01, 150/02, 147/03, 132/06, 26/07, 73/08, 25/12, 147/14.

<sup>336</sup> Ibid.

<sup>337</sup> Ibid.

<sup>338</sup> Ibid.

<sup>339</sup> Ibid.

u njegovoj nadležnosti, a to su prije svega oni koji se odnose na sustav i ustrojstvo državne uprave te lokalne i područne (regionalne) samouprave.<sup>340</sup>

Unutarnje uređenje Ministarstva uprave Republike Hrvatske regulirano je Uredbom o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva uprave.<sup>341</sup>

Navedenom Uredbom za obavljanje poslova iz djelokruga Ministarstva uprave ustrojene su sljedeće unutarnje jedinice: Kabinet ministra, Glavno tajništvo, Uprava za politički sustav i organizaciju uprave, Uprava za službenički sustav, Uprava za modernizaciju javne uprave, Uprava za službenički sustav, Samostalni sektor za upravnu inspekciju, Samostalni odjel za unutarnju reviziju, Samostalni sektor za provedbu Strategije razvoja javne uprave, programe i projekte.<sup>342</sup>

Navedenom Uredbom reguliran je opis poslova koje obavljaju ustrojstvene jedinice i daljnje unutarnje ustrojstvo pojedine uprave.

Uprava za politički sustav i organizaciju uprave obavlja poslove koji se odnose na izborni sustav na državnoj i lokalnoj razini, poslove koji se odnose na sustav i ustrojstvo lokalne i područne (regionalne) samouprave, poslove vezane uz nadzor zakonitosti načina rada tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te druge poslove regulirane navedenom Uredbom.<sup>343</sup>

Uredbom je regulirana i daljnja podjela Uprave za politički sustav i organizaciju uprave na tri sektora: Sektor za lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu, Sektor za politički sustav i državnu upravu te Sektor za neprofitne pravne osobe i nacionalne manjine.<sup>344</sup>

U nadležnost Sektora za lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu spadaju poslovi koji se odnose na: sustav i ustrojstvo lokalne i područne (regionalne) samouprave, područni i organizacijski ustroj jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, izborni sustav na lokalnoj razini, zakonitost akata, postupanja i načina rada tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave; suradnju s udrugama i institucijama na području lokalne i područne

---

<sup>340</sup> Usp. Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstva i drugih središnjih tijela državne uprave. // Narodne novine, br. 93/16.

<sup>341</sup> Usp. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva uprave. // Narodne novine, br. 20/07.

<sup>342</sup> Usp. čl. 2. ibid.

<sup>343</sup> Usp. čl. 15. ibid.

<sup>344</sup> Usp. čl. 16. ibid.

(regionalne) samouprave, suradnju s drugim sektorima te drugi poslovi koji su regulirani navedenom Uredbom.<sup>345</sup>

U Sektoru za lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu ustrojene su i dvije službe: Služba za organizaciju i razvoj lokalne i područne (regionalne) samouprave te Služba za nadzor lokalne i područne (regionalne) samouprave.<sup>346</sup> Navedenom Uredbom regulirani su i poslovi koji su pod nadležnosti svakoga sektora, odnosno službe.

U djelokrug poslova u nadležnosti Službe za organizaciju i razvoj lokalne i područne (regionalne) samouprave spadaju oni poslovi koji se odnose na praćenje stanja u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, praćenje pravne prakse u lokalnoj samoupravi drugih zemalja, izrada stručnih podloga i elaborata te drugi poslovi koji su regulirani Uredbom.<sup>347</sup>

### **2.3.2. Organizacijska struktura službe poslova lokalne samouprave**

Prijam službenika i namještenika u upravne odjele jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te njihova prava i obveze uređeni su Zakonom o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (v. čl. 1.).<sup>348</sup> Zakonom su regulirani prijam u službu, prava i obveze službenika i namještenika, odgovornost za povrede službene dužnosti, odgovornost službenika za štetu, klasifikacijski i platni sustav, stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika, ocjenjivanje, premještaji, stavljanje službenika na raspolaganje, prestanak službe, posebne odredbe o namještenicima, osobni očevidnici službenika i namještenika, nadzor, kaznene odredbe itd.<sup>349</sup>

U raznim tijelima uprave poslove obavljaju službenici i namještenici. Zakonom je regulirano tko su to službenici, a tko namještenici (čl. 2.).<sup>350</sup> Propisano je da su službenici one „osobe koje u upravnim tijelima lokalnih jedinica kao redovito zanimanje obavljaju poslove iz samoupravnog djelokruga lokalnih jedinica i poslove državne uprave povjerene tim jedinicama, u skladu s Ustavom i zakonom (...) kao i osobe koje u upravnim tijelima lokalnih jedinica obavljaju opće, administrativne, financijsko-planske, materijalno-financijske,

---

<sup>345</sup> Usp. čl. 19. *ibid.*

<sup>346</sup> *Ibid.*

<sup>347</sup> Usp. čl. 20. *ibid.*

<sup>348</sup> Usp. Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. // Narodne novine, br. 86/08, 61/11.

<sup>349</sup> *Ibid.*

<sup>350</sup> *Ibid.*

računovodstvene, informatičke i druge stručne poslove (čl. 2.)<sup>351</sup> Namještenici su one „osobe koje u upravnim tijelima lokalnih jedinica obavljaju pomoćno tehničke i ostale poslove čije je obavljanje potrebno radi pravodobnog i nesmetanog obavljanja poslova iz djelokruga upravnih tijela lokalnih jedinica (čl. 2.)“<sup>352</sup> Poslovi namještenika povezani su uglavnom s tehničkim poslovima (primjerice domar, čistačica, telefonist i dr.).

Da bi osoba bila primljena u službu, trebaju biti ispunjeni sljedeći opći uvjeti: „punoljetnost, hrvatsko državljanstvo, zdravstvena sposobnost za obavljanje poslova radnog mjesta na koje se osoba prima (čl. 12.)“<sup>353</sup> Osim navedenih općih uvjeta, postoje i određeni posebni uvjeti, primjerice odgovarajuća stručna sprema, znanje stranoga jezika i dr. (čl. 12. st. 2.)<sup>354</sup> Bitno je napomenuti da osoba koja nije položila državni stručni ispit mora taj ispit položiti u roku od godine dana od dana kada je primljena u službu (čl. 14.)<sup>355</sup>

Zakonodavac je propisao i određene zapreke za prijam u službu, stoga u službu „ne može biti primljena osoba protiv koje se vodi kazneni postupak ili koja je pravomoćno osuđena za kazneno djelo protiv života i tijela, protiv slobode i prava čovjeka i građanina, protiv Republike Hrvatske, protiv vrijednosti zaštićenih međunarodnim pravom, protiv spolne slobode i spolnog ćudoređa, protiv braka, obitelji i mladeži, protiv imovine, protiv sigurnosti pravnog prometa i poslovanja, protiv pravosuđa, protiv vjerodostojnosti isprava, protiv javnog reda ili protiv službene dužnosti (čl. 15.)“<sup>356</sup> U pravilu osoba se prima u službu temeljem javnoga natječaja (čl. 17.)<sup>357</sup> Postoje i određeni slučajevi u kojima se natječaj ne provodi (čl. 18.)<sup>358</sup>

Zanimljivo je uočiti razlikovanje raspisivanje natječaja za prijam službenika i namještenika, koji raspisuje pročelnik upravnoga tijela, odnosno za imenovanje pročelnika upravnoga tijela, koji raspisuje gradonačelnik (čl. 19.)<sup>359</sup> Uočava se ono što je istaknuto u čl. 24., da se „za izabranog kandidata donosi rješenje o prijmu u službu, a kod natječaja za imenovanje pročelnika upravnoga tijela donosi se rješenje o imenovanju (čl. 24.)“<sup>360</sup>

---

<sup>351</sup> Ibid.

<sup>352</sup> Ibid.

<sup>353</sup> Ibid.

<sup>354</sup> Ibid.

<sup>355</sup> Ibid.

<sup>356</sup> Ibid.

<sup>357</sup> Ibid.

<sup>358</sup> Ibid.

<sup>359</sup> Ibid.

<sup>360</sup> Ibid.



Službenik koji se u pravilu prima u službu na neodređeno vrijeme uz obvezni probni rad koji traje tri mjeseca (čl. 26.)<sup>361</sup> dužan je „poslove obavljati savjesno pridržavajući se Ustava, zakona, drugih propisa i pravila struke (čl. 33)“.<sup>362</sup> Odgovornost za rad službenika u određenom upravnom tijelu ili ustrojstvenoj jedinici leži na službeniku koji njom upravlja (čl. 34.).<sup>363</sup>

### 2.3.3. Opis poslova u službi lokalne samouprave

Obavljanje poslova od lokalnoga značenja zakonski je regulirano, tako je taksativno nabrojeno koje poslove obavljaju općine i gradovi, to su oni „poslovi kojima se neposredno ostvaruju potrebe građana (čl. 19. st. 1.)“.<sup>364</sup> Navedeno je da su to poslovi koji se odnose na: „uređenje naselja i stanovanje, prostorno i urbanističko planiranje, komunalno gospodarstvo, brigu o djeci, socijalnu skrb, primarnu zdravstvenu zaštitu, odgoj i osnovno obrazovanje, kulturu, tjelesnu kulturu i šport, zaštitu potrošača, zaštitu i unaprjeđenje prirodnog okoliša, protupožarnu i civilnu zaštitu, promet na svojem području, te ostale poslove sukladno posebnim propisima (čl. 19. st. 1.)“.<sup>365</sup>

Zanimljivo je napraviti usporedbu između poslova koje obavljaju gradovi i poslova u nadležnostima velikih gradova. Opseg poslova koji su u nadležnosti velikih gradova nešto je širi te se uz sve poslove koji su navedeni za gradove, ubrajaju još i poslovi koji su povezani s održavanjem javnih cesta te poslovi koji se odnose na izdavanje građevinskih i lokacijskih dozvola, drugih akata povezanih s gradnjom te provedbu dokumenata prostornoga uređenja (čl. 19.a. st. 2. toč. 13. i 14.).<sup>366</sup> Veliki gradovi i gradovi sjedišta županija na svojem području imaju mogućnost obavljati i poslove iz djelokruga županije (čl. 21.).<sup>367</sup>

Uredno obavljanje poslova u nadležnosti lokalne samouprave cilj je svake jedinice lokalne samouprave. Da bi jedinica lokalne samouprave uspješno odgovorila na sve zahtjeve za obavljanje poslova u njezinoj nadležnosti, valja imati uređenu organizacijsku strukturu i

---

<sup>361</sup> Ibid.

<sup>362</sup> Ibid.

<sup>363</sup> Ibid.

<sup>364</sup> Usp. Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. // Narodne novine br. 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 36/09, 125/08, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13 – pročišćeni tekst.

<sup>365</sup> Ibid.

<sup>366</sup> Ibid.

<sup>367</sup> Ibid.

komunikacijske kanale. Komunikacija u upravnoj organizaciji proces je s kojim se njezini sudionici svakodnevno susreću i koji olakšava obavljanje poslova u upravi.

## 2.4. KLASIČNA KOMUNIKACIJA

Komunikacija je nužnost u svakodnevnom životu i bez nje bi današnji život bio nezamisliv. U komuniciranju kao prijenosu informacija važno je razumjeti informaciju koju primamo i šaljemo.<sup>368</sup> Ljudi oduvijek komuniciraju na različite načine te uz pomoć određenih sredstava prenose poruku koju žele uputiti sugovornicima. Komunikacijski proces u kojem sudjeluju osobe sastoji se od različitih komponenata: izvor, poruka, kanal, prijammnik, buka i povratna veza.<sup>369</sup> Komunikacijski proces započinje izvorom, tj. pošiljateljem određene poruke koju želi uputiti primatelju. Poruka je svaki poticaj koji utječe na primatelja ili pošiljatelja, a kanal veza između izvora poruke i primatelja.<sup>370</sup> Poruka se može slati različitim kanalima: neposredni susreti licem u lice, elektronička pošta, pisma, telefoni, telefaksi i drugi kanali koji odgovaraju konkretnoj situaciji.<sup>371</sup> Primatelj poruke je osoba ili skupina osoba kojima je upućena poruka. U interakciji možemo imati jednoga pošiljatelja i jednoga primatelja poruke (1:1), a u organizaciji možemo također imati odnos jednoga pošiljatelja i više primatelja (1:N). U potonjoj interakciji radi se o komunikacijskom procesu između upravljačke razine (npr. pročelnik) i podređenih kolega (npr. ostali kolege/kolegice u službi).

U komunikaciji može doći do određenih čimbenika koji unose zabunu, ometaju ili na neki treći način remete komunikaciju, što je buka u komunikacijskom procesu, zbog čega može doći do iskrivljenja poruke.<sup>372</sup> Posljednja je komponenta komunikacijskoga procesa povratna veza, tj. primateljev odgovor pošiljatelju poruke, pri čemu primatelj može obavijestiti pošiljatelja da je uspješno izvršio zaprimljeni zadatak ili da je zaprimio poslanu poruku i sl.<sup>373</sup>

Komunikacija može biti pisana, nepisana, formalna, neformalna, verbalna, neverbalna, pomoću znakova, simbola i dr. Komunikacija se razlikuje od države do države, tako simboli koji imaju jedno značenje u jednoj državi mogu imati drugo značenje u drugoj državi.

---

<sup>368</sup> Usp. Nadrljanski, Mila. *Komunikologija i menadžment: Istraživanja komunikoloških aspekata obrazovanja menadžera*. Split: Redak, 2010. Str. 40.

<sup>369</sup> Usp. *ibid.*, str. 41.

<sup>370</sup> Usp. *ibid.*, str. 42.

<sup>371</sup> *Ibid.*

<sup>372</sup> *Ibid.*

<sup>373</sup> *Ibid.*

U organizaciji se važnost komunikacije ogleda kao nužnost za postojanje same organizacije i razvoj organizacijskoga sustava.<sup>374</sup> Bez odgovarajućega načina komuniciranja u upravnoj organizaciji i prema vanjskim sudionicima putem odgovarajućih komunikacijskih oblika, kanala i mreža ne možemo očekivati poboljšanje rada organizacije, zadovoljstvo službenika i dr.<sup>375</sup> Iako u organizacijskom sustavu postoje različiti oblici komuniciranja, dva su najčešća svakako verbalna i pisana komunikacija. Međutim, novim tehnološkim rješenjima može doći do promjene ljudske komunikacije i ljudskoga društva.<sup>376</sup> Radi poboljšanja organizacijskoga procesa unaprjeđenjem komunikacijskih kanala dolazi do različitih načina komuniciranja. Odgovarajući modeli komuniciranja u (upravnoj) organizaciji mogu pridonijeti stvaranju ugodnije radne klime, boljem odnosu među zaposlenicima, tj. službenicima, između službenika i građana te poticanju aktivne uloge svakoga zaposlenika u razvoju organizacije.<sup>377</sup>

#### **2.4.1. Verbalna komunikacija**

U organizaciji verbalna komunikacija čini oko 30 % ukupne komunikacije, a sastoji se od izgovorene riječi.<sup>378</sup> Najjednostavniji način komuniciranja jest upravo verbalni, pri čemu osobitu pažnju trebamo posvetiti i pažljivom slušanju i razumijevanju sugovornika da ne bi došlo do nesporazuma.

Komunikacija kao dio svih upravljačkih funkcija proces je dijeljenja informacija bez kojega menadžment ne postoji.<sup>379</sup> Kako bi se poboljšala komunikacija i izbjegle prepreke za učinkovitu komunikaciju, potrebno je razvijati timski rad i komunikacijske vještine među zaposlenicima.<sup>380</sup>

U organizaciji komunikacija stavlja pred sudionike dogovorene načine ponašanja i realizaciju komunikacijskoga procesa.<sup>381</sup> Svojim pravilima upravna organizacija može odrediti određena pravila ponašanja, npr. pravila odijevanja, pravila komuniciranja i sl. Organizacijska

---

<sup>374</sup> Usp. Jurković, Zvonimir. Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. // Ekonomski vjesnik: časopis Ekonomskog fakulteta Osijek 25, 2(2012), str. 387.

<sup>375</sup> Usp. Radman, Milan. Javna uprava i organizacijska kultura. // Anali Hrvatskog politološkog društva 1, 1(2004), str. 258.

<sup>376</sup> Usp. Ivas, Ivan; Žaja, Lana. Znakovi usmene komunikacije u pisanoj komunikaciji na IRC-u i ICQ-u. // Medijska istraživanja 9, 1(2003), str. 77.

<sup>377</sup> Usp. Radman. Nav. dj., str. 262.

<sup>378</sup> Usp. Nadrljanski, Mila. Nav. dj., str. 80.

<sup>379</sup> Usp. Garača, Neven; Kadlec, Željka. Komunikacija u procesu menadžmenta. // Praktički menadžment 2, 3(2011) str. 118.

<sup>380</sup> Usp. ibid., str. 118-119.

<sup>381</sup> Usp. ibid., str. 123.

struktura, tj. problematika ljudskih potencijala u (upravnoj) organizaciji teži k tomu da unaprijedi komunikaciju i komunikacijske procese kako bi se poboljšao rad (upravne) organizacije. U komunikacijskom procesu u upravnoj organizaciji potrebno je stvoriti ugodnu radnu atmosferu da bi i komunikacija bila ugodnija i uspješnija. Ugodnija komunikacija i skladna atmosfera u organizaciji mogu imati pozitivan učinak na njezine poslovne procese. Uspješna komunikacija vještina je ponašanja s ljudima, motiviranje, poticanje i nagrađivanje najboljih zaposlenika, službenika.<sup>382</sup> Razvidno je da uspješna komunikacija zapravo treba biti smirena i uljudna. Uljudnost kao pojam koji označuje način izražavanja prema drugima upućuje i na odnos prema nekomu sukladno određenim karakteristikama, statusu, ulozi, danoj situaciji i sl.<sup>383</sup>

#### **2.4.2. Pisana komunikacija**

Pisana komunikacija putem pisane poruke može sadržavati različite informacije o nečemu, a može se odvijati na različite načine (poštom, elektroničkom poštom, telefaksom, *chatom* i dr.).<sup>384</sup> Pisana komunikacija odvija se najčešće poštom i elektroničkom poštom, pri čemu posebno treba istaknuti komunikaciju poštom, slanjem preporučenih pisama zbog zakonske regulative vezane uz određene rokove koji teku od dana dostave.

Promatrajući pisanu komunikaciju u upravnoj organizaciji, razvidno je da se ona, kao i verbalna komunikacija, odvija između pošiljatelja i primatelja te da se može odvijati u upravnoj organizaciji i prema vani. Pošiljatelji i primatelji u upravnoj organizaciji mogu biti službenici i namještenici koji pisanu komunikaciju obavljaju zbog potreba u poslovnom procesu upravne organizacije. Taj oblik komunikacije najčešće nije vidljiv svim kategorijama vanjskih sudionika. Složeniju problematiku svakako predstavlja proces komunikacije između upravne organizacije i vanjskih članova koji se odvija putem podnesaka, odnosno pismena.

Građani se najčešće obraćaju upravnoj organizaciji podneskom u pisanom obliku da bi se zadovoljila forma predviđena zakonskom regulativom. Na isti je način gradska uprava, slijedeći zakonsku regulativu, dužna nakon propisanoga roka pisanim načinom obavijestiti podnositelja o odluci koja je donesena o njegovu podnesku.

---

<sup>382</sup> Usp. *ibid.*, str. 124.

<sup>383</sup> Usp. Marot, Danijela. Uljudnost u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji. // *Fluminensia* 17, 1(2005), str. 54-55.

<sup>384</sup> Usp. Jukić, Stipan; Nadrljanski, Mila. *Komunikologija*. Split: Redak, 2015. str. 40-41.

Značajan dio međuljudskoga komuniciranja nalazimo u pisanoj verbalnoj komunikaciji u kojoj se primjenjuju ista načela kao i u govornoj komunikaciji, ali na način prilagođen razvoju nove tehnologije (npr. komuniciranje elektroničkom poštom, internetski forumi i dr.).<sup>385</sup> Navedena dva načina komuniciranja, iako u pisanom obliku, imaju značajke govorne komunikacije, tj. kratke rečenice, formu i sadržaj poruke, uljudnost i sl.<sup>386</sup> Osim navedenih dvaju načina pisanoga komuniciranja sa značajkama govorne komunikacije, postoje i aplikativna rješenja kojima se u isto vrijeme komunikacija može odvijati na verbalni i pisani način.

Nova tehnološka dostignuća imaju utjecaj i na zakonsku regulativu koja je u nekim slučajevima u upravnoj vlasti predvidjela mogućnost podnošenja podneska i elektroničkom poštom, što je svakako napredak u procesu pisane komunikacije.

### **2.4.3. Pregovaranje**

Pregovaranje kao jedna od vještina komuniciranja s drugima način je rješavanja problema ili sukoba između dviju ili više strana.<sup>387</sup> Tijekom pregovaranja može doći do sukobljavanja, sporazumijevanja, uvjeravanja i drugih pregovaračkih taktika. Zbog toga je pregovaranje jedna od dominantnih forma komuniciranja koja ovisi o umijeću pregovarača.<sup>388</sup> Da bismo bili uspješni u pregovaranju, moramo dobro upoznati sugovornika, imati taktiku te zadržati smirenost tijekom razgovora. Tijekom pregovaranja moramo težiti tomu da u većem dijelu ostvarimo vlastite ciljeve i da načinom komuniciranja ne povrijedimo sugovornika kako ne bi došlo do prekida pregovora.

U kontekstu ovoga rada pregovaranje je više umijeće komuniciranja, a ne pregovaračka taktika pomoću koje bi građanin mogao ljubaznošću komuniciranja utjecati na visinu određenih potraživanja koje tijela gradske vlasti imaju prema njemu.

Stoga je pregovaranje umijeće, odnosno proces komuniciranja radi provođenja zajedničkih odluka.<sup>389</sup> Vodeći se činjenicom da se u procesu pregovaranja mogu donijeti određene odluke, u kontekstu proučavanja problematike lokalne samouprave možemo ustvrditi da se

---

<sup>385</sup> Usp. Marot. Nav. dj., str. 62.

<sup>386</sup> Usp. ibid., str. 64.

<sup>387</sup> Usp. Jukić, Nadrljanski. Nav. dj., str. 90.

<sup>388</sup> Usp. sl. ibid.

<sup>389</sup> Usp. Šlogar, Helena; Cigan, Vesna. Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva. // Učenje za poduzetništvo 2, 2 (2012), str. 259.

pregovaranje može odvijati na više različitih načina, iako je najčešće riječ o sastancima koji se odvijaju u lokalnoj samoupravi, a na kojima tijela gradske vlasti mogu donijeti određene odluke.

Uspješno pregovaranje iziskuje prethodno uspješnu komunikaciju, prihvaćanje druge osobe bez obzira na neke njezine karakteristike te poznavanje komunikacijskih procesa.<sup>390</sup>

Danas uz klasični oblik pregovaranja imamo i elektroničko pregovaranje. Elektroničko pregovaranje kao dio poslovne komunikacije složeno je područje koje iziskuje interdisciplinarni pristup.<sup>391</sup> Elektroničko pregovaranje dio je komunikacijske komponente u upravnoj organizaciji, a time i jedna od komponenata informacijskoga sustava upravne organizacije, u ovome slučaju lokalne samouprave.

---

<sup>390</sup> Usp. Čulo, Ksenija; Skendrović, Vladimir. Komunikacija u procesu pregovaranja. // *Informatologia* 45, 4 (2012), str. 323.

<sup>391</sup> Usp. Vojvodić, Katija. Izazovi elektroničkoga pregovaranja. // *Ekonomski vjesnik: časopis Ekonomskog fakulteta Osijek* 26, 2 (2013), str. 586.

### 3. OSNOVE INFORMACIJSKIH SUSTAVA S ASPEKTA JAVNE UPRAVE

*Informacijski sustavi su dio informatike i uvijek predstavljaju model realnog sustava. Oni opisuju stanje i mijenjanje realnog sustava<sup>392</sup>.*

Cilj je ovoga dijela disertacije argumentirati zašto su informacijski sustavi važni u poslovanju sustava lokalne samouprave, upoznati vrste i tipove poslovanja u uredima te upoznati se s prošlim, aktualnim i budućim događajima na području tehnologije. Sustavni pristup nalaže da se sve pojave u stvarnom i u zamišljenom svijetu shvaćaju i promatraju kao cjeline (sustavi) koje postoje i djeluju u bližoj i/ili daljoj okolini, odnosno okruženju.

Informacijski je sustav prema strogoj definiciji sustav koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje i isporučuje potrebne informacije tako da budu dostupne svim članovima društva ili članovima neke organizacije koji se njima žele koristiti te imaju određenu autorizaciju.<sup>393</sup> Razvojem informacijskoga sustava treba definirati što objektivniju sliku realnoga svijeta, njegovih bivših i sadašnjih stanja, kao podloge za procjenu budućega ponašanja i, naravno, podloge za daljnji razvoj i primjenu informacijske tehnologije. Prikupljanje, stvaranje i uporaba informacija može se nazvati gospodarenjem informacijama. Nešto kraća, ali kompleksnija definicija glasi da je informacijski sustav dio poslovnoga sustava koji daje podatkovnu sliku procesa iz realnoga sustava, on je model poslovnoga sustava.<sup>394</sup> To vrši preko elemenata modela informacijskoga sustava:

- model podataka definira podatke koji se koriste u poslovnom sustavu lokalne samouprave;
- model procesa definira procese iz poslovnog sustava te opisuje funkcije po kojima se ti procesi u lokalnoj samoupravi mijenjaju;
- model izvršitelja definira sve izvršitelje koji su uključeni u izvršavanje procesa poslovnog sustava lokalne samouprave<sup>395</sup>;

---

<sup>392</sup> Usp. Nadrjlanski, Đorđe; Nadrjlanski Mila. Informacijsko-komunikacijski sistemi i tehnologije. Split: Redak, 2012., Str. 18-19.

<sup>393</sup> Usp. ibid.

<sup>394</sup> Usp. Razvojna agencija Zagreb. URL: <http://www.raza.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Informacijski-sustav> (2017-1-10)

<sup>395</sup> ibid.

- tehnička oprema (hardver);
- programska oprema (softver);
- ljudi izvršitelji poslova u informacijskom sustavu (lajfver);
- organizacija svih komponenata u skladnu cjelinu (orgver)

Da bi bio uspješan i djelotvoran sustav lokalne samouprave mora imati svoj informacijski sustav i razrađene postupke informacijskih aktivnosti. Za obavljanje tih aktivnosti potrebna je moderna informacijska tehnologija (kompjutorizirani informacijski sustav). Osnovni elementi informacijskoga sustava koji utječu na njegovo funkcioniranje jesu informacije (osnovne informacije, korisnici informacijskoga sustava, korisnici izvan sustava, korisnici u sustavu, oblici strukturiranja informacija formalno/neformalno ili kao posljedica znanja koju primatelj posjeduje, kriteriji klasifikacije informacija u informacijskom sustavu, formalni kriteriji i sadržajni kriteriji).

U ovom dijelu disertacije analizira se pojam ureda i uredskoga poslovanja kroz njegove faze razvoja. Naglasak je na primjeni novih tehnologija na kojima danas leži poslovno komuniciranje sustava lokalne samouprave. Analiziraju se nove tehnologije prijenosa podataka, s obzirom na njihove prednosti, s jedne strane, i nedostatke, s druge strane. U okviru svakoga informacijskog sustava mogu se definirati i razlikovati četiri osnovne aktivnosti, vezane za podatke i informacije (prikupljanje podataka, obrada podataka, skladištenje, tj. memoriranje podataka i dostavljanje podataka korisnicima).

Informacija je mjera za red, odnosno organiziranost sustava. Informacija je nešto što ukida ili smanjuje neodređenost sustava, odnosno smanjuje neizvjesnost promjena.<sup>396</sup> Kao predmet informacijskih sustava, u širem smislu, to su: operacije nad podacima, metode i tehnologija obrade podataka, sistemska analiza te tehnike modeliranja.

Za uspješno obavljanje svih poslova u lokalnoj samoupravi potrebno je imati kvalitetne i pravovremene informacije. Kako su informacije nužne za obavljanje poslova, tako je i informacijski sustav nužan za funkcioniranje različitih podsustava lokalne samouprave. Svrha je informacijskoga sustava pohranjivanje i manipuliranje informacijama, a ostvaruje se djelovanjem informacijskoga sustava u interakciji s korisničkim sustavom i područjem od interesa.<sup>397</sup>

<sup>396</sup> Hrvatska enciklopedija. URL: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=60880> (2017-1-10)

<sup>397</sup> Usp. Mikac, Tonči; Blažević, Dalibor. Planiranje i upravljanje proizvodnjom. Rijeka. Tehnički fakultet, 2007. Str. 13.



Cilj je informacijskoga sustava pribaviti informacije potrebne za izvođenje poslovnih procesa i upravljanje sustavom lokalne samouprave.

Informacijski sustav omogućuje bilo kojem sustavu lokalne samouprave da komunicira unutar sebe i okoline informacijskoga sustava, preuzima informacije te ih obrađuje, a zatim prezentira okolini. On čini podsustav globalnoga sustava lokalne samouprave, odnosno može se reći da bez njega niti jedan poslovni sustav ne može kvalitetno funkcionirati. Također, jedan je od ciljeva informacijskog sustava i opskrba sustava lokalne samouprave različitim informacijama koje su potrebne za njegovo funkcioniranje.

Informacijski sustav<sup>398</sup> integrirani je skup komponenata za sakupljanje, snimanje, čuvanje, obradu i prenošenje informacija. Jedinice lokalne samouprave, druge vrste organizacija i pojedinci u suvremenom društvu ovise o informacijskim sustavima za upravljanje svojim operacijama i djelovanjima, održavanje kompetitivnosti u društvu, ponudu različitih usluga i unaprjeđivanje osobnih sposobnosti i kapaciteta. Primjerice, moderne lokalne samouprave ovise o računalno podržanim informacijskim sustavima da bi obrađivale svoje upravljačke, financijske račune i poslovne transakcije te upravljale ljudskim resursima; gradske uprave ovise o informacijskim sustavima za ponudu osnovnih usluga svojim građanima; pojedinci se koriste informacijskim sustavima da bi unaprjeđivali svoja znanja, za kupnju, upravljanje bankovnim računima i transakcijama i za različite financijske operacije.<sup>399</sup> Izumom i dostupnošću novih informacijskih tehnologija javljaju se nove mogućnosti. Budući da su informacijski sustavi omogućili različite ljudske aktivnosti, time su utjecali na društvo. Ubrzali su obavljanje svakodnevnih aktivnosti, utjecali na strukturu organizacija, izmijenili načine ponude i potražnje usluga te načine i shvaćanja rada.<sup>400</sup>

Uz navedene resurse informacijski sustav obavlja, kao što je već naglašeno, pet grupa aktivnosti, a to su:

1. Unošenje podataka koje se sastoji od tzv. ulaznih aktivnosti, kao što su zapisivanje i sređivanje podataka.
2. Obrada podataka koja se sastoji od aktivnosti kao što su kalkuliranje, komparacija, sortiranje, klasificiranje i sumiranje. Tim se aktivnostima organizira, analizira i manipulira podacima tako da se oblikuju u informacije za krajnjega korisnika.

---

<sup>398</sup> Usp. Wikipedija. URL: [https://bs.wikipedia.org/wiki/Informacioni\\_sistem](https://bs.wikipedia.org/wiki/Informacioni_sistem) (2017-1-10)

<sup>399</sup> Ibid.

<sup>400</sup> ibid.

3. Izlazne aktivnosti koje predstavljaju informacijske produkte namijenjene krajnjemu korisniku, a sastoje se od poruka, izvještaja, obrazaca i grafičkih prikaza koji se mogu osigurati pomoću videoprikaza, audioodgovora, papirnoga produkta ili multimedije.
4. Skladištenje kao bazna komponenta informacijskog sustava aktivnost je čuvanja podataka i informacija na organizirani način za kasniju upotrebu.
5. Kontroliranje je aktivnost kojom se preko povratne veze utvrđuje funkcionira li sustav u okviru zadanih performansa ili treba izvršiti određene korekcije.

Informacije su danas osnovni resurs svakoga upravljačkog sustava. Zbog toga je potrebno adekvatno upravljati tim resursom kao i drugim poslovnim resursima. Kako se ono u značajnoj mjeri zasniva na informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji, između tih dvaju fokusa postoji snažna interakcija. Kako organizirati upravljanje informacijskim resursima, složen je znanstveni i praktični zadatak, čije rješenje zahtijeva svoje koncepte, metode i tehnike. S druge strane, visoka ulaganja u informacijsku tehnologiju, odnosno infrastrukturu upravljanja informacijskim resursima, najčešće rezultiraju nedovoljno uspješnim rezultatima, a često i velikim razočaranjima.<sup>401</sup>

Istraživanje predstavljeno u ovom radu usmjereno je k razvoju sustava za podršku pri razmjeni i upravljanju informacijama u sustavu lokalne samouprave primjenom nove generacije informacijskih tehnologija.

Uspješno funkcioniranje bilo koje organizacije, kao i uspješno upravljanje nekom upravnom organizacijom, nezamislivo je bez odgovarajućih podataka, informacija i znanja. Stoga se podatci, informacije i znanja mogu shvatiti kao svojevrsni resurs organizacije poput resursa radne snage, materijala, energije, financija i drugih. Radi uspješnoga funkcioniranja i razvoja, organizacija lokalne samouprave mora imati odgovarajuće komunikacije sa svim sektorima relevantne domene i stjecati informacije koje će joj omogućiti ne samo pravovremeno saznavanje aktualnih promjena u toj domeni da bi im se mogla prilagoditi nego i anticipiranje promjena domene.

U suvremenom društvu zahtjevi lokalne samouprave veći su nego ikad: proces globalizacije, rastuća složenost i potreba za većom produktivnosti i konkurentnost na tržištu. Razvoj

---

<sup>401</sup> Fakultet organizacije i informatike. URL: <http://old.foi.hr/pss/iroid/kolegiji/uir.html> (2017-10-1)

današnjih kompleksnih proizvoda kao što su informacijske tehnologije nije djelo samo jednog čovjeka ili manje grupe ljudi.

Taj se proces danas najčešće dijeli među cijelom mrežom različitih resursa javne uprave koji uglavnom nisu geografski smješteni na jednome mjestu, već su raspodijeljeni po cijeloj državi. Osnovni je preduvjet za ostvarivanje upravne suradnje da svim sudionicima koji su uključeni u poslovanje u svakom trenutku na raspolaganju moraju biti sve potrebne informacije o trenutnom stanju i statusu poslovanja. Količina tih informacija, fleksibilnost i otvorenost koja se zahtijeva u njihovoj razmjeni i upravljanju otežavaju njihovu kontrolu i održavanje. Upravo je problematika distribuiranoga pristupa informacijama u lokalnoj samoupravi istaknula potrebu za korištenjem informacijskih sustava.

Tijela uprave otkrivaju društvene izazove okoline, postavljaju organizacijsku strategiju te alociraju ljudske i financijske resurse kako bi dobila odgovarajuću strategiju i koordinirala posao. Posao je tijela javne uprave da daju smisao mnogim situacijama s kojima se susreće upravna organizacija, formuliraju plan kako bi riješila upravne i organizacijske probleme. Međutim, tijela uprave moraju uraditi mnogo više od oblikovanja onog što već postoji. Utjecaj informacijskih sustava na upravljanje je i posredan jer se primjenom informacijskih sustava stvara pozitivna klima i kultura, povećava transparentnost poslovnih procesa, stvaraju preduvjeti za brze i pozitivne društvene promjene i reinženjering poslovanja, povećava se opća razina znanja zaposlenih i potreba za integracijom s okruženjem. Naime, utjecaj informacijskih sustava na funkcioniranje lokalne samouprave izuzetno je značajan te ima pozitivan i efikasan učinak. Uz to, za uspješno funkcioniranje i razvoj lokalne samouprave nužno je raspolagati informacijama o onome što se zbiva u upravnoj organizaciji i u njezinoj interakciji s okruženjem. Strateško planiranje informacijskih resursa neke upravne organizacije ne uključuje samo razvojne planove nego nalaže postavljanje arhitekturnog okvira u koji će posebni sustavi biti što je moguće skladnije uklopljeni.<sup>402</sup> Osnovni cilj planiranja informacijske strategije jest postizanje konzistentnosti informacija.<sup>403</sup> Strategijski informacijski sustavi bave se dugoročnim situacijama i odlukama koje značajno mijenjaju način na koji se poslovi obavljaju. Tradicionalni strategijski informacijski sustavi uključivali

---

<sup>402</sup> Usp. Balaban, Nedo. *Informacioni sistemi u menadžmentu*. Beograd: Savremena administracija, 2005. Str. 473.

<sup>403</sup> Usp. *ibid.*

su samo dugoročno planiranje, a suvremeni strategijski informacijski sustavi pomažu lokalnoj samoupravi da formulira strategijski odgovor te da odabere adekvatnu proaktivnu strategiju.

U svim promjenama na ulazu u sustav lokalne samouprave evidentan je utjecaj elemenata informacijskih sustava, a posebno u području tehnologije poslovanja, metoda, standarda i informacijskih sustava u užem smislu. Pritisak određene konkurencije može se, također, ogledati i u primjeni suvremenih informacijskih rješenja. Sve to zahtijeva da poslovni sustav razvije odgovarajuću strategiju čija je komponenta i strategija razvoja informacijskoga sustava, a na temelju strategije informacija integracije i automatizacije.

Uobičajeno objašnjenje za informacijski sustav govori o tome da je to uređeni i integrirani skup ljudi, podataka, procesa, sučelja, mreža i tehnologija koji su u međusobnoj korelaciji radi podrške i poboljšanja svakodnevnih poslovnih operacija, a također i radi podrške upravi u rješavanju njezinih problema i donošenja odluka. Informacijski sustav, u tehničkom pogledu, može se definirati kao skup međusobno povezanih komponenata koje skupljaju, procesiraju, bilježe i distribuiraju podatke kako bi pomogle u donošenju odluka, koordinaciji i kontroli u organizaciji. Informacijski sustavi služe i kao pomoć upravi i službenicima za analizu raznih problema te su veoma korisna pomoć pri izradi novih rješenja. Također, informacijski sustav sadrži nužne informacije o ljudima, mjestima i stvarima u organizaciji ili vanjskom okruženju. Sve upravljačke funkcije (planiranje-organiziranje-vođenje i kontrola) zasnivaju se na protoku informacija unutar i izvan organizacije lokalne samouprave. Samo na temelju točnih i pravovremenih informacija moguće je reagirati na potencijalne probleme. Ako menadžeri ne posjeduju informacije, njihov rad možda neće dati rezultate, ali će puno koštati.<sup>404</sup> Informacijski sustavi omogućavaju menadžerima kontrolu obavljanja posla. Informacijski sustavi na svim razinama pružaju informacije koje omogućavaju efikasnost operacija. Informacijski sustav uvijek je podsustav nekog organizacijskog sustava (npr. sustava države), koji kroz svoje osnovne aktivnosti, tj. prikupljanje, obradu, pohranjivanje i distribuciju informacija, omogućuje upravljanje tim organizacijskim sustavom ili nekim njegovim podsustavom.

Informacijski sustav lokalne samouprave jedan je od podsustava javne uprave. Prema tome, cilj informacijskoga sustava lokalne samouprave mora biti usklađen s ciljem pravne regulative

---

<sup>404</sup> Usp. Đorđević Boljanović, Jelena. Interna i eksterna komunikacija u savremenom bankarstvu: magistarski rad. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2013. Str. 12.

države, tj. informacijski sustav svojim radom mora poboljšati funkcioniranje lokalne samouprave, a time dijelom i javne uprave, radi postizanja boljih poslovnih rezultata. Oni se postižu donošenjem kvalitetnijih i uspješnijih poslovnih i normativnih odluka.

Prema tome, svrha je informacijskoga sustava permanentna opskrba potrebnim točnim i ažurnim informacijama svih razina upravljanja i odlučivanja u organizacijskom sustavu potrebnih za donošenje odluke.

Iz navedenoga vidljivo je da je zadatak informacijskoga sustava da pravu informaciju dostavi na pravo mjesto i, naravno, u pravo vrijeme. Također, postoji ekonomski zahtjev da informacijski sustav svoj zadatak obavi uz što manje troškove.

S obzirom na cilj, svrhu i zadatke, informacijski sustav lokalne samouprave ima i čitav niz funkcija. One se, u načelu, mogu podijeliti u dvije osnovne. To su:

- funkcija upravljanja – pomoć pri upravljanju funkcioniranjem lokalne samouprave i
- funkcija dokumentacije – radi omogućavanja kontrole i ocjene poduzetih akcija.

Pri tome se često rabi i pojam informacijsko-komunikacijska tehnologija. Tanjga (2015) opisuje informacijsku tehnologiju kao kombinaciju računalne tehnologije (hardver i softver) i telekomunikacijske tehnologije (netver, *groupware*, *humanware*).<sup>405</sup>

- **Hardver** – fizička oprema kao što su mehanički, magnetski, elektronički ili optički uređaji.
- **Softver** – predefinirane instrukcije koje kontroliraju rad računalnih sustava ili elektroničkih uređaja. Softver koordinira rad hardverskih komponenata u jednom informacijskom sustavu. Softver inkorporira standardne softvere kao što su operativni sustavi ili aplikacije, softverske procese, umjetnu inteligenciju i inteligentne agente i korisničko sučelje.
- **Telekomunikacije** – prijenos signala duž različitih distanca koji uključuje i prijenos podataka, slika i glasova pomoću radija, televizije, telefonije i druge komunikacijske tehnologije.
- **Netver** – oprema i softver nužni za razvoj i podršku mreže računala, terminala i komunikacijskih kanala i uređaja.

---

<sup>405</sup> Tanjga, Mitja. Menadžment informacijski sistemi. Banja Luka. 2015. Str. 1.

- **Groupware** – komunikacijski alati kao što su e-mail, videokonferencije i dr., koji podržavaju elektroničku komunikaciju i kolaboraciju između grupa.
- **Humanware** – intelektualni kapaciteti nužni za razvoj, programiranje, održavanje i rukovanje tehnologijom.<sup>406</sup>
- **Podatci** – sirovi materijal za kreiranje korisnih informacija.
- **Procesi** – aktivnosti (uključujući menadžment) koje realiziraju misiju poslovanja.
- **Sučelja** – povezivanje sustava s korisnicima i drugim sustavima.

Informacije za rukovodstvo lokalne samouprave vrijedna su stavka imovine, odnosno imovina kojom treba pažljivo upravljati i koju treba zaštititi. Podatak su sirove, neobrađene činjenice i brojevi. Obradom, organiziranjem i analizom podataka nastaju informacije.<sup>407</sup> Primljene informacije ocjenjuju se na temelju četiriju faktora: kvaliteta informacija, pravovremenost informacija, količina informacija, značaj informacija za upravljanje.<sup>408</sup>

Što je informacija preciznija, to je njezina kvaliteta bolja, stoga se i upravljači u procesu odlučivanja mogu osloniti na takvu informaciju. Što je kvaliteta informacija bolja, to je i njezina cijena veća. Da bi kontrola bila efikasna, korektivne mjere moraju biti poduzete na vrijeme. To znači da informacije moraju biti pravovremene da bi se odgovarajuća akcija mogla pravovremeno poduzeti. Odluke koje su precizne i pravovremene uglavnom se ne donose ako se ne posjeduje dovoljno informacija. Dobije li se previše informacija, može se dogoditi da nastanu previdi i da se neke važne informacije ne iskoriste.<sup>409</sup> Također, informacije moraju biti odgovarajuće za nadležnog zaposlenika, odnosno za njegovu odgovornost i zadatke. Informacije se razvrstavaju po razinama upravljanja. Različite su informacije potrebne za različite razine upravljanja i za različite razine odgovornosti. Tako operativna kontrola zahtijeva detaljne i precizne informacije, srednja razina upravljanja treba informacije o sadašnjim i budućim rezultatima tima, a za najvišu razinu upravljanja potrebne su informacije za strateško planiranje i kontrolu informacija.<sup>410</sup>

---

<sup>406</sup> Usp. ibid.

<sup>407</sup> Link elearning. URL: <http://www.link-elearning.com/site/kursevi/lekcija/4251> (2017-1-11)

<sup>408</sup> Usp. ibid.

<sup>409</sup> Usp. ibid.

<sup>410</sup> Usp. ibid.

Postoje dvije osnovne funkcije informacijskoga sustava: funkcija informiranja i funkcija dokumentacije. Funkcija informiranja ostvaruje se sa svrhom da se korisnicima osiguraju adekvatne informacije za potrebe rukovođenja i upravljanja. Ona je glavni razlog postojanja informacijskoga sustava u samom sustavu. Funkcija informiranja treba osigurati najviši stupanj informiranja pri odlučivanju i upravljanju. Funkcija dokumentacije služi radi osiguravanja dokumentacije radi ostvarivanja komunikacijskih veza između raznih podsustava i okruženja. To je posebno važno kod računalnih sustava kod kojih se automatizirano obavlja kontiranje i knjiženje poslovnih događaja. Proces promjene podataka informacije zasnovan je na sljedećim aktivnostima:<sup>411</sup>

1. prikupljanje – kojim se definiraju potrebni podatci, identificiraju izvori i načini prikupljanja podataka;
2. organiziranje – kojim se uređuju, predstavljaju i formatiziraju podatci za korištenje u ostalim procesima informiranja;
3. analiza – kojom se podatci tumače i transformiraju u informacije;
4. čuvanje – kojim se oni skladište primjenom uređaja za memoriranje podataka, kao što su elektronički uređaji za memoriranje i pohranjivanje itd.;
5. obrada – vrši se u mikroprocesoru;
6. primanje i prenošenje – kojim se podatci transferiraju unutar i između informacijskih sustava;
7. pretraživanje – kojim se prezentiraju informacije iz informacijskih sustava;
8. kontrola – kojom se kontrolira ulaz, obrada, izlaz i memoriranje podataka.

Informacijski sustavi mogu se zasnivati na klasičnim rješenjima, koja pretpostavljaju korištenje poslovne dokumentacije (tzv. manualna obrada informacija) ili rješenjima koja se djelomično ili potpuno temelje na primjeni informacijske tehnologije. Posljednja vrsta informacijskih sustava naziva se informacijski sustavi temeljeni na računalu, kompjutorizirani informacijski sustavi ili računalom podržani informacijski sustavi.

---

<sup>411</sup> Bibuljica, Husnija. Menadžment, kontrola i održavanja računovodstvenog informacionog sistema. // Održavanje 2010. str. 84.

U suvremenom životu javljaju se i različiti interesi, zatim različite stručnosti kod ljudi koji upravljaju organizacijama lokalne samouprave te razine organizacijske složenosti, a time i različite vrste sustava. Nikada jedan sustav ne može omogućiti sve potrebne informacije koje jedna organizacija treba.

Kod podjele informacijskih sustava za osnovu klasifikacije mogu se uzimati različiti kriteriji. Tako se informacijski sustavi razvrstavaju uglavnom prema sljedećim kriterijima:

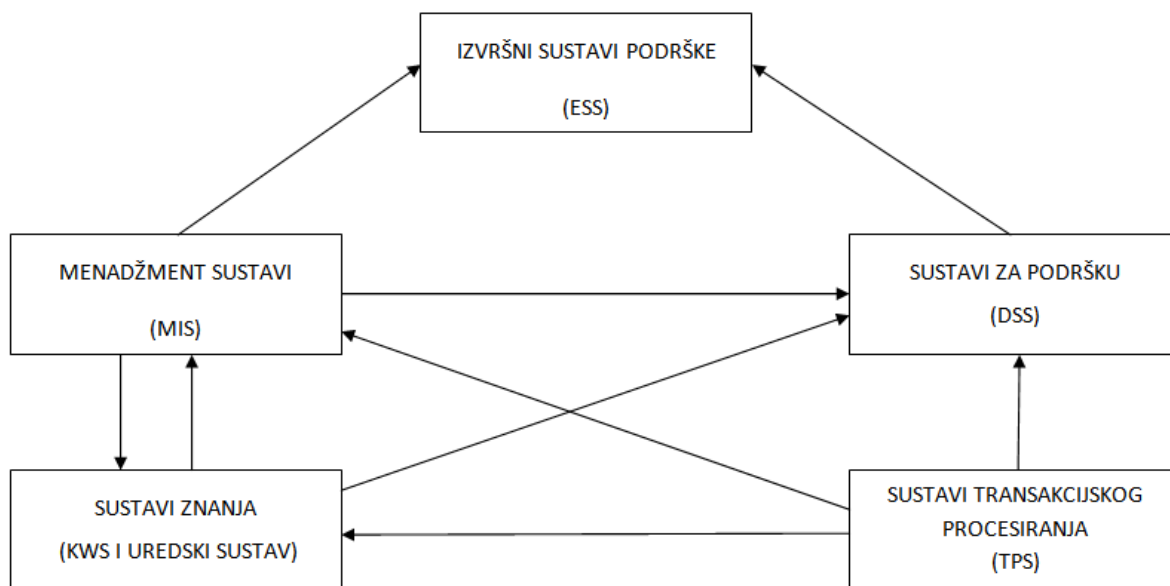
1. Prema primijenjenoj tehnologiji:
  - a. konvekcionalni
  - b. kompjutorizirani informacijski sustavi.
2. Kada se uglavnom koristi generička klasifikacija:<sup>412</sup>
  - a. sustavi obrade transakcija (AOP) – obrada i čuvanje podataka, izdavanje raznih jednostavnih izvještaja);
  - b. menadžment informacijski sustavi (MIS) – upravljački (podržavaju donošenje rutinskih odluka za operativne poslove);
  - c. sustavi za podršku odlučivanju (DSS) – omogućavaju strateško i nestandardno odlučivanje primjenom kompleksnih metoda;
  - d. ekspertni sustavi (ES) – rješavaju nestrukturirane probleme primjenom specijaliziranih znanja s mogućnošću „učenja“;
  - e. izvršni informacijski sustavi

---

<sup>412</sup> Usp. Nadrljanski, Đorđe. Informacioni sistemi. Kruševac: FIM, 2006. Str. 69-70. Često se još naziva upravljačka i funkcionalna podjela informacijskih sustava.



Međusobna zavisnost navedenih informacijskih sustava prikazana je na grafičkom prikazu 8.



Grafički prikaz 8. Međusobna zavisnost informacijskih sustava<sup>413</sup>

Konvencionalni ili neautomatizirani informacijski sustavi zasnivaju se na ručnoj ili mehanografskoj obradi podataka. Kod tih sustava obrada nije objedinjena, stoga se velik broj radnika bavi prikupljanjem i djelomičnom obradom podataka popunjavajući razne obrasce i izvještaje u okviru svojih redovnih poslova. Postoje i radnici kojima je obrada isključiva djelatnost, npr. vođenje knjigovodstva, računovodstvo, osobna evidencija i sl. Nositelji podataka su dokumenti i na njima su upisani podatci tako da se mogu čuvati i prenositi. Informacijska baza skladište je dokumenata koji se u njoj čuvaju. To mogu biti kartoteke, biblioteke, skupovi zapisnika, službenih listova i sl.

Nedostatci neautomatiziranih informacijskih sustava:

1. obrada nije jedinstvena i ne obavlja se uvijek na isti način;
2. često dolazi do dupliranja rada na obradi podataka (vodi se više sličnih kartoteka itd.);
3. obrada podataka vrši se u onoj mjeri u kojoj to zahtijevaju zakonske obveze i radi dobivanja sumarnih pokazatelja o rezultatima rada;

<sup>413</sup> Usp. Grover, Kearns. Essentials of Management Information Systems. Chapter 2. URL: <http://faculty.usfsp.edu/gkearns/6021/> (2017-1-11)

4. podatci nisu formatizirani i strogo strukturirani, a zadatci koji se rješavaju često nisu do kraja definirani;
5. obrada je spora što dovodi do kašnjenja informacija;
6. griješi se zbog nepostojanja uputa, pogrešno prispjelih podataka, pogrešnog računanja, zamora pri obradi i slično.

### **Sustavi automatske obrade podataka – transakcijski sustavi<sup>414</sup>**

Sustavi za automatsku obradu podataka podrazumijevaju prikupljanje, čuvanje i obradu podataka i osiguravanje informacija primjenom računala. U literaturi ti sustavi imaju naziv transakcijski sustavi za automatsku obradu podataka (*Transaction Processing Systems*) i težište im je na podacima i obradi podataka s ciljem da se računalo što bolje iskoristi te da obrada bude što efikasnija. Nastali su automatizacijom pojedinih poslovnih funkcija, tako da se sustav automatske obrade podataka sastoji od posebnih aplikacija koje obuhvaćaju pojedine funkcije ili organizacijske cjeline, npr. knjigovodstvo, personalna evidencija, praćenje kupaca i dobavljača, praćenje skladišta, izdavanje faktura, obračun plaća i sl. Prvo su automatizirane funkcije knjigovodstva i financija zato što su za njih u potpunosti bila razrađena rješenja pri ručnoj obradi podataka pa su ona samo prenesena na računalo.

### **Menadžment informacijski sustavi MIS<sup>415</sup>**

Sustavi za podršku upravljanju i odlučivanju, odnosno menadžment informacijski sustavi stavljaju menadžmentu na raspolaganje precizne i pravovremene informacije kojima se proces donošenja odluka unaprjeđuje te omogućava efikasno planiranje i kontrola.

Jedinice lokalne samouprave uvijek su imale neku vrstu sustava poslovnih informacija. Ipak, tek s pojavom računala pomoću kojih je velike količine podataka bilo moguće obraditi i čuvati, menadžment informacijski sustav postao je formalni proces.

Osnovna je funkcija menadžment informacijskih sustava da rukovateljima (preko kvalitetnih, pravovremenih i pouzdanih informacija) osiguraju uvid u ponašanje lokalne samouprave (poslovnog sustava) tako da mogu efikasnije iskoristiti svoje poslovne vještine i umijeća.

Upravljački informacijski sustav može se definirati kao:

---

<sup>414</sup> Usp. Nadrljanski, Đorđe. Nav. dj., str. 75.

<sup>415</sup> Usp. ibid. Str. 75-76.

1. organizacijska cjelina međusobno povezanih elemenata koja ima svrhu formiranja informacije za potrebe upravljanja;
2. niz aplikativnih sustava koji se odnose na oblikovanje, odašiljanje, primanje, sređivanje, obradu i memoriranje informacija potrebnih tijelima upravljanja;
3. sustav koji generira informacije koje se koriste u procesu funkcioniranja sustava, proizvodeći upravljačko djelovanje usmjereno na smanjenje elemenata neizvjesnosti.

Karakteristike, specifičnosti po kojima se upravljački informacijski sustavi razlikuju od tradicionalnih informacijskih sustava ogledaju se u sljedećem:

1. Upravljački informacijski sustav nije što i automatska obrada podataka. Automatska obrada podataka samo je dio informacijskoga sustava. Automatska obrada podataka odnosi se na pojedinačne aplikacije (podsustave) koje nisu međusobno povezane.
2. Kod upravljačkoga informacijskog sustava svi su podsustavi povezani i čine jedinstvenu cjelinu čije je funkcioniranje podređeno cilju – osiguravanje kvalitetnih informacija za adekvatno upravljanje lokalnom upravom, odnosno njezinim podsustavima.
3. Prilagođenost informacija zahtjevima korisnika. Upravljački informacijski sustav pretpostavlja tako organiziranu mrežu komunikacija da se podatci, odnosno informacije isporučuju korisniku na mjestu gdje treba i u obliku koji on zahtijeva.
4. Tradicionalne (konvencionalne) informacijske sustave karakteriziraju siromašni šablonski izvještaji koji se dugo zadržavaju u pojedinim sektorima, stoga su neažurni i nepravovremeni.
5. Brz pristup podacima. S obzirom na vremensku komponentu, upravljački informacijski sustavi odnose se na budućnost (isto kao i na sadašnjost i na prošlost). Upravljački informacijski sustav podrazumijeva takvu organizaciju podataka da se potrebni podatci za relativno kratko vrijeme („svakog trenutka”) mogu otkriti i upotrijebiti. Naime, adekvatnom organizacijom podataka kronologija poslovnih događaja i promjena se registrira za čitavo vrijeme poslovanja lokalne uprave na širem planu. Ti podatci uz adekvatnu obradu služe za donošenje odluka trenutačnog i dugoročnog karaktera. Upravljačke informacijske sustave karakterizira i integralnost, odnosno podatci se pamte samo jednom, izlaz jednog podsustava je adekvatan,

istovjetan ulazu u drugi podsustav. Ti su podsustavi povezani, spregnuti u jedinstvenu cjelinu, sustav.

6. Upravljački informacijski sustav nije zatvoren. On iz okruženja sakuplja podatke o kretanjima na tržištu, konkurenciji, općim ekonomskim prilikama. Na temelju sakupljenih podataka daje se mogućnost korisnicima upravljačkoga informacijskog sustava da brzo reagiraju na promjene u okruženju i njima prilagode funkcioniranje sustava uprave. To nije slučaj s tradicionalnim informacijskim sustavom.

7. Vodeća uloga rukovoditelja u projektiranju upravljačkoga informacijskog sustava.

Klasificirani zahtjevi od strane korisnika informacijskog sustava u fazi njegova projektiranja prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Kriteriji klasifikacije informacijskih zahtjeva

<b>Kriteriji klasifikacije informacijskih Zahtjeva</b>	<b>Razine odlučivanja</b>		
	<b>Operativna</b>	<b>Taktička</b>	<b>Strateška</b>
Mogućnost definiranja informacijskih zahtjeva	moguće unaprijed	djelomično moguće	<i>ad hoc</i> zahtjevi
Strukturiranost informacijskih zahtjeva	pretežno	djelomično	nestrukturirano
Izvor informacija	interni	interni i eksterni	eksterni (i interni)
Vremenska određenost	sadašnjost i prošlost	sadašnjost	budućnost
Točnost i pouzdanost	velika	srednja	mala

Osnovni zadatci informacijske funkcije u lokalnoj samoupravi:

- definiranje i realizacija koncepta razvoja informacijskog sustava lokalne samouprave;
- definiranje internih standarda vezanih za nabavu, korištenje i održavanje informatičke opreme, tehnologija i aplikacija na razini lokalne samouprave;

- istraživanje i razvoj u području specifičnih aplikacija i mogućnosti primjene novih informacijskih tehnologija za potrebe lokalne samouprave;
- osiguravanje izrade aplikacija za potrebe pojedinih funkcija lokalne samouprave;
- osiguravanje održavanja informatičke opreme (hardver, softver i komunikacije);
- organiziranje i realizacija obuke i permanentnog obrazovanja iz područja informatike za sve strukture u lokalnoj samoupravi.

Pri izgradnji informacijskoga sustava često se informatizacijom obuhvaća samo dio po dio poslovanja, što je zasigurno jednostavnije, naročito kada se radi o velikim sustavima. Dugoročno gledajući, to ipak prouzrokuje mnogo problema. Stoga se može reći da je praksa ukazala na potrebu, a teorija je dala potrebna objašnjenja i rješenja za izgradnju sustava koji će biti kreiran prema jedinstvenoj koncepciji radi pokrivanja svih aspekata poslovanja lokalne samouprave, a na bazi definiranih prirodnih ili umjetnih međusobnih veza vlastitih podsustava. Takav informacijski sustav naziva se integrirani ili integralni informacijski sustav.<sup>416</sup> Primjenom suvremenih elektroničkih računala i telekomunikacijske opreme moguće je izgraditi informacijski sustav uz primjenu koncepcije distribuirane obrade podataka. Tako je informacijski sustav podržan nizom dislociranih računala međusobno povezanih u punoj strukturi sustava komuniciranja. Tu se radi o jedinstvenom informacijskom sustavu lokalne samouprave kojeg određeni elementi jedinstva povezuju u integralni informacijski sustav. Pod tim elementima smatra se sve ono što povezuje njegove podsustave u jedinstvenu cjelinu kako bi informacijski sustav mogao uspješno funkcionirati.<sup>417</sup>

Time što je podsustav javne uprave, informacijski sustav mora biti trajno usklađen s ciljevima funkcioniranja lokalne samouprave. To znači da i svi ostali podsustavi moraju imati usklađene ciljeve nad sustavom. Za uspješan rad informacijskog sustava važno je da se u svim njegovim podelementima provede jedinstven postupak identifikacije, označavanja (šifriranja) s ciljem kasnijeg jednoznačnog pronalaska informacija i podataka o traženim događajima. Jedinstvo sadržaja zahtijeva od svakog korisnika da što preciznije definira svoje potrebe za podacima, odnosno informacijama.<sup>418</sup>

---

<sup>416</sup> Usp. Fakultet prometnih znanosti. URL: [http://e-student.fpz.hr/Predmeti/I/Informacijski\\_sustavi\\_mreznih\\_operatera/Materijali/04 - Informacijski sustav kao podsustav organizacijskog sustava - 21032012.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/I/Informacijski_sustavi_mreznih_operatera/Materijali/04_-_Informacijski_sustav_kao_podsustav_organizacijskog_sustava_-_21032012.pdf) (2017-1-11)

<sup>417</sup> Usp. ibid.

<sup>418</sup> Usp. ibid.

Da bi se postigla potpuna integralnost, jasno je da i komunikacijski sustav mora biti jedinstven i da nikako ne smije biti ograničavajući faktor u funkcioniranju informacijskog sustava. Nužno je da priključna oprema zadovoljava standarde za priključenje na računalne mreže, tj. da bude kompatibilna s prethodno nabavljenom opremom. Teži se unifikaciji i modularnosti određenog aplikativnog softvera i primjeni jedinstvenog mrežnog operacijskog programa u svim dijelovima rada informacijskog sustava.<sup>419</sup>

Osnovni je zadatak jedinstvenog informacijskog sustava ispunjavanje potreba i očekivanja svih zainteresiranih strana, tj. uspostavljanje informacijskog sustava treba osigurati efikasan sustav prikupljanja i obrade podataka, korištenje informacija i međusobno koordiniranje svih sudionika poslovnog procesa kako bi se ostvarili zadatci poslovanja.

Projektiranje informacijskog sustava mora biti zasnovano na zahtjevima korisnika i prethodnoj analizi postojećeg stanja, na temelju čega se definira optimalna koncepcija i struktura informacijskog sustava i potrebna tehnička oprema, programska oprema, organizacijska i kadrovska podrška.

**Sustav uredskog poslovanja** (*Office Information System*) dio je informacijskoga sustava lokalne samouprave koji uključuje različite primjene informacijske tehnologije u uredskom poslovanju. Također, sustav uredskoga poslovanja element je informacijskoga sustava koji daje podršku u uredskom poslovanju i to u smislu manipulacije dokumentima, manipulacije podacima, u odlučivanju, komuniciranju te arhiviranju.

#### **Dijelovi sustava uredskog poslovanja:**

- **obrada dokumenata – različiti poslovi obrade dokumenata**
  - kopiranje
  - obrada slika
  - obrada teksta
  - stolno izdavaštvo
  - arhiviranje
- **komunikacije – nekoliko različitih tehnologija:**

---

<sup>419</sup> Usp. ibid.

- elektronička pošta
- glasovna pošta
- telefoniranje
- telefaks
- **telekonferiranje** – posao budućnosti; danas nije rijetkost zbog dostupnosti zahtjevnije tehnologije
  - audiokonferiranje
  - videokonferiranje
  - računalno konferiranje
  - kućna televizija
  - rad kod kuće
- **pomoćni sustavi**
  - potpora rada u skupini
  - organizatori rada
  - prezentacije
  - oglasne ploče
  - oblikovanje podržano računalom.

Smatra se da će sustavi za uredsko poslovanje u budućnosti integrirati sve navedene tehnologije u skladnu cjelinu.

Vrste poslova koji se obavljaju u uredu:<sup>420</sup>

- odlučivanje – poslovne odluke koje donose političari i stručni radnici i za čije je donošenje potrebno veliko znanje
- manipulacija podacima – prikupljanje podataka, sređivanje i priprema u obliku prikladnu za prezentaciju
- manipulacija dokumentima – priprema, kopiranje i raspoređivanje dokumenata

---

<sup>420</sup> Majdandžić, Niko, Lujčić, Roberto. URL: <http://www.sfsb.unios.hr/~mcicak/Pred09.pdf> (2017-1-13)

- komunikacija – komunikacija s klijentima, poslovnim partnerima i suradnicima
- arhiviranje – evidentiranje zapisa o svim poslovnim aktivnostima

Komunikacije su važan čimbenik za sustav javne uprave. Poznato je da političari mogu i do 50 % vremena potrošiti na komunikaciju s klijentima – korisnicima usluga.

Komunikacija je moguća:

- unutar ureda u okviru lokalne mreže
- postojećim komunikacijskim sustavom
- izvan ureda (banke, financijska agencija i sl.)
- preko svjetskih mreža (internet, komercijalne mreže).

Značajke uredskoga rada:

- upravljački i administrativni rutinski poslovi
- ulaz i izlaz velike količine podataka
- organizacija podataka
- čuvanje dokumenata
- unutarnja i vanjska komunikacija
- izrada raznih izvještaja.

## **Tehnologije uredskoga informacijskog sustava**

### **Integrirani programski paketi za uredsko poslovanje:<sup>421</sup>**

- Microsoft Office (za Windows, MacOs)
- StarOffice ( za Windows, Linux)
- Lotus Notes
- Novell Groupware.

MS Office paket za uredsko poslovanje:

- Word – obrada teksta
- Excel – tablični kalkulator
- Access – sustav za upravljanje bazom podataka
- PowerPoint – izrada prezentacija

---

<sup>421</sup> Ibid.



- Front Page – izrada i organizacija web-stranica
- MapPoint – oblikovanje mapa u poslovne svrhe
- Microsoft Project – upravljanje projektima
- Outlook – upravljanje komunikacijama i informacijama (e-mail, telefon, faks i dr.)
- PhotoDraw – poslovna grafika
- Publisher – profesionalno izdavaštvo
- Visio – crtanje dijagrama.

Iz područja suvremenog uredskog poslovanja potrebno je istaknuti *document management*<sup>422</sup> koji rješava većinu sadašnjih problema razmjene i raspodjele dokumenata. Intranet sustav moguće je poboljšati integriranjem mail sustava i *document management* sustava u jedan središnji informacijski portal koji bi se svakodnevno obnavljao. Uvođenjem sustava suvremenog uredskog poslovanja korisnicima je predstavljen potpuno novi način korištenja informacijskih tehnologija koje uvelike mogu povećati učinkovitost i smanjiti troškove.

### **Kontekstualni dijagram**

„Dijagram konteksta predstavlja dijagram toka podataka najviše razine (0. razina) koji daje općenit prikaz procesa u njegovoj okolini. Dijagram toka podataka prikazuje ulaze, izlaze, tokove i spremišta podataka te procese obrade podataka, dajući tako potpuniji opis svakog od podsustava i omogućava utvrđivanje granice područja analize i okolice. Unutar dijagrama konteksta promatrani podsustav se promatra kao jedan proces. Skup dijagrama toka podataka, zajedno s pripadajućim opisom elemenata, tvori model informacijskog sustava. Jedan dijagram toka podataka izrađuje se za jednu funkcionalnu komponentu više razine složenosti. On je sredstvo za konceptualno i logičko modeliranje. Takvim se dijagramima specificira što sustav radi, odnosno što će raditi na logičkoj razini. Koncepti dijagrama toka podataka su:

- **proces** – skup aktivnosti kojima se skup ulaznih podataka transformira u skup izlaznih podataka,
- **spremište podataka** – reprezentira pohranjivanje izlaznih podataka procesa koji su na raspolaganju drugim procesima,
- **granični entitet** – oni procesi ili sustavi koji se nalaze na granici sustava, sustavi koji se nalaze izvan područja analize i

---

<sup>422</sup> Engl. *document management* – upravljanje dokumentima.

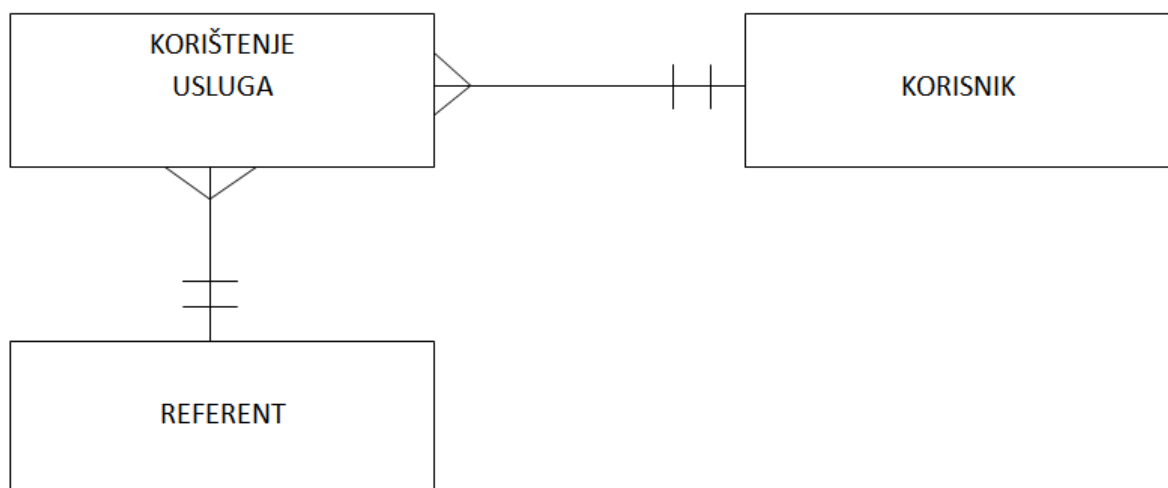
- **tok podataka** – skup ulaznih podataka u proces ili izlaznih podataka iz procesa.

Unutar našeg podsustava izrade, na dijagramu konteksta (dijagramu toka podataka 0. razine) prikazani su sljedeći elementi:

- **Proces** izrada (u kontekstnom dijagramu ne ulazi se u dublju strukturu procesa)
- **Spremišta podataka** zahtjevi korisnika, interni koncept, ponuda, modul, radni nalog, evidencija servera
- **Granični entiteti** banka, partner
- **Tokovi podataka** zahtjevi korisnika, interni koncept, ponuda, modul, radni nalog, evidencija servera, izvod o stanju računa, korisnička dokumentacija, web aplikacija“

423

Kontekstualni dijagram definiran je pravokutnikom koji predstavlja granicu modela koji se proučava. U tom sustavu i izvan njega teku informacije preko strelica. Kontekstualni dijagram najviša je razina apstrakcije koja se dekompozicijom dijagramima prevodi u nižu razinu apstrakcije. Na grafičkom prikazu 9. prikazan je kontekstualni dijagram entiteta i veza (u informacijskom podsustavu pružanja usluga lokalne samouprave).



Grafički prikaz 9. Dijagram entiteta i veza

<sup>423</sup> Josip Požega. URL: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/projektiranje-inforomacijskog-sustava/5-osnovna-arhitektura-novog-informacijskog-sustava> (2017-1-12)

**Struktura podataka** informacijskoga sustava (dijagrami objekata) oblikuje se u bazu podataka na računalu ili nekom drugom mediju (npr. u kartoteci). Tablica 2. prikazuje relacije kadrovskog informacijskog sustava u lokalnoj samoupravi.

Tablica 2. Relacije kadrovskog informacijskog sustava u lokalnoj samoupravi

ŠIFRA	PREZIME	IME	ADRESA	TELEFON	DATUM ZAPOSLENJA
1234	Eršegović	Ivan	Riječka 3	021379195	13.7.2001.
1235	Žužul	Josip	Istarska 13	021616702	10.1.2005.
1236	Madunić	Jakov	Osječka 80	021543001	15.6.2003.
1237	Goreta	Ante	Doverska 17	021456987	11.12.1997.

Faze izgradnje informacijskoga sustava: analiza poslovnog sustava:<sup>424</sup>

- specifikacija zahtjeva – korištenje standardnih grafičkih prikaza (tehnika), npr.:
  - dijagram raščlanjivanja
  - dijagram toka podataka
  - dijagram korištenja
  - dijagram entiteta veza
  - matrica entiteta/događaji.

Korištenjem suvremenih metoda, tehnika i alata osigurava se:<sup>425</sup>

- dobra komunikacija između sudionika razvoja informacijskoga sustava;
- izvršenje zadataka na standardan i provjeren način;
- učinkovit nadzor projekta razvoja s ciljem uočavanja pogrešaka u ranim fazama;

<sup>424</sup> Usp. Panian, Željko...[et al.]. Poslovni informacijski sustavi. Zagreb: Element 2010. Str. 31-60.

<sup>425</sup> Usp. ibid.

- razvojna strategija kojom se uklanja *ad hoc* (improvizirano, prigodno) rješavanje problema, dovoljna se pozornost posvećuje analizi poslovanja.

Definiranje tehnoloških i organizacijskih uvjeta informacijskoga sustava:

- potrebni programi
- potrebno računalo, mreža računala, druga tehnička oprema
- organizacijski i kadrovski uvjeti za rad informacijskoga sustava.

Projektiranje informacijskog sustava svodi se na nalaženje odgovarajućeg modela realnog sustava. Potrebno je opisati i procese koji mijenjaju stanje sustava i formiraju izlaze iz sustava na osnovi poznatih ulaza. Procesu su međusobno povezani tokovima podataka, koji predstavljaju ulaze u pojedine podsustave i module, odnosno odgovarajuće izlaze iz podsustava i modula u okviru jednog informacijskog sustava. Pri izvršavanju procesa ulazni se podatci transformiraju u izlazne, koji su rezultat izvršene obrade. Kada se razvija informacijski sustav bilo kakva organizacijskog sustava, on se vezuje za funkcije, a ne za organizaciju jer su funkcije postojanije, a organizacija je podložna češćim promjenama. U klasičnom projektiranju informacijskih sustava za svaku funkciju projektira se nezavisna aplikacija, a za svaku aplikaciju odgovarajuća organizacija podataka (jedna ili više datoteka) koja, u pravilu, ne odgovara drugim aplikacijama. Suvremeno projektiranje informacijskih sustava temelji se na iznalaženju jedinstvenog modela podataka na osnovi kojega se realizira zajednička baza podataka. Nju koriste svi programi koji opisuju funkcioniranje realnoga sustava. Funkcioniranje realnog sustava opisuje se modelom procesa. Zato je značajno dobro projektirati model podataka i model procesa. Oni su zajedno model realnoga sustava. Pomoću modela podataka i modela procesa nastoji se da se u njega ugradi što više znanja o realnom sustavu, odnosno da ga se što bolje opiše, da bi se svaki novi zahtjev iz realnog sustavu mogao realizirati relativno lako i bez ozbiljnijeg zadiranja realizirati u informacijski sustav.

### 3.1. ULAZNE JEDINICE

U svakom informacijskom sustavu nalaze se informacije uz pomoć kojih se donose odgovarajuće odluke. Informacijski sustav termin je novijega vremena. Tek je 1963. B. Langafors definirao osnove teorije informacijskoga sustava, a metodologiju SADT<sup>426</sup> (koja je

---

<sup>426</sup> *Structured Analysis and Design Technique.*

i danas u upotrebi) 1976. objavili su D. Ross i tvrtka SOFTECH. Iste godine P. P. Chen objavljuje ER metodu, metodu entiteta i veza koja se i danas primjenjuje pri modeliranju podataka. Dvije godine poslije IBM razvija BSP metodu, metodu strateškoga planiranja.<sup>427</sup> To su bili počeci razvoja informacijskoga sustava. Informacijski sustavi i dalje se iz godine u godinu razvijaju raznim metodama, neke se „usavršavaju“, unaprjeđuju i nadograđuju, a uvode se i nove metode.

Razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije u globalizacijskom sustavu poslovanja informacijski sustav počeo je biti nužnost te je bez njeга nezamislivo poslovanje, u ovome slučaju rad jedinice lokalne samouprave.<sup>428</sup>

Informacijski se sustav sastoji od više komponenata. Šimović (2010) navodi osnovne elemente informacijskoga sustava: hardver, softver, lajfver, netver, orgver.<sup>429</sup> Panian (2001) također navodi da se informacijski sustav sastoji od sljedećih komponenata: hardver (tehnička oprema), softver (programska oprema), orgver (organizacijska komponenta), lajfver (kadrovska komponenta) i netver (komunikacijska infrastruktura, mreža).<sup>430</sup> Analizirajući navedene komponente, uočava se da nedostaje posljednja komponenta – dataver (podatkovna razina). Međutim, interakcijom svih preostalih komponenata možemo pretpostaviti da se podatkovna razina podrazumijeva. Hardver kao materijalno-tehničku komponentu čine oprema, strojevi, uređaji i drugo što je namijenjeno obradi podataka i informacija. Nematerijalna je komponenta (softver) ljudsko znanje koje je ugrađeno u strojeve, opremu, uređaje. Lajfver su ljudi koji sudjeluju u radu sustava te se koriste rezultatima obrade podataka, odnosno informacija. Orgver su procesi, mjere, metode i sl. pomoću kojih se usklađuje rad hardvera, softvera i lajfera u cjelinu zajedno s orgverom. Posljednja razina (netver) sastoji se od sredstava i veza „za prijenos podataka (informacija) na daljinu, odnosno telekomunikacijska sredstva i veze u sustavu“.<sup>431</sup>

---

<sup>427</sup> Usp. Pavlič, Mile. Nav. dj., str. 275-276.

<sup>428</sup> Usp. Tokić, Marija; Proklin, Marina. Značajke računovodstvenoga informacijskog sustava poduzetnika. // Ekonomski vjesnik, 24, 2, (2011), str. 294-295.

<sup>429</sup> Usp. Šimović, Vladimir. Uvod u informacijske sustave. Zagreb: Golden Marketing – Tehnička knjiga, 2010. Str. 17.

<sup>430</sup> Usp. Panian, Željko. Poslovna informatika: koncepti, metode i tehnologija. Zagreb: Protecon, 2001. Str. 19-20.

<sup>431</sup> Panian, Strugar. Nav. dj., str. 28.

Proces razvoja modela informacijskoga sustava naziva se modeliranje. Model možemo definirati kao pojednostavljeni prikaz informacijskoga sustava, tj. veza među objektima, atributima, karakteristikama sustava i dr.<sup>432</sup>

U informacijskom sustavu razlikujemo tri vrste modela podataka: fizički model, logički model i konceptualni model. Fizički je model način na koji stroj (primjerice računalo) obrađuje podatke koji su pohranjeni u njegovoj memoriji. Logički model rabe informatičari radi oblikovanja i razvitka nove baze podataka, tj. nove organizacije. Konceptualni je model „način na koji korisnici budućeg informacijskog sustava shvaćaju događaje u sustavu, pa onda i podatke koji proizlaze iz takvih događaja“.<sup>433</sup>

Informacijski se sustav uspostavlja s određenom namjerom i on mora imati funkciju za pružanje usluga te funkciju dokumentacije. Da bi informacijski sustav bio uspješan, svi navedeni elementi moraju biti međusobno usklađeni i na istoj razini kvalitete. U međusobnoj interakciji svih elemenata organizacijska komponenta (orgver) ima ulogu sprege jer bez dobre organizacije sama informacijska tehnologija postaje neučinkovita.<sup>434</sup> Svi elementi moraju zajedno funkcionirati. Elementi sami po sebi kao samostalne komponente ne čine informacijski sustav.

Pavlić (2011), navodi da je informacijski sustav „skup povezanih dijelova (softver, hardver, ljudi, procedure, informacije te komunikacijske mreže) kojima je cilj pribaviti i prenijeti informacije i podatke za funkcioniranje, planiranje, odlučivanje i/ili upravljanje poslovnom organizacijom. Navodi se također da je informacijski sustav „sustav koji čine, ljudi, programska i računalna oprema koja je napravljena, oblikovana i dovedena u operativno stanje te služi skupljanju spremanju i pronalaženju te prikazivanju informacija u odgovarajućem obliku“.<sup>435</sup> Uočljivo je da je informacijski sustav skup više komponenata koje zajedno tvore cjelinu. Svaka od tih komponenata sama po sebi ne čini informacijski sustav te ne može samostalno djelovati u informacijskom sustavu. Za informacijski sustav nužna je integracija svih njegovih komponenata u cjelinu da bi informacijski sustav bio u funkciji, da bi radio prema uputama rukovoditelja, da bi se mogao nadograđivati i dr. Informacijski je sustav cjelina koja unaprjeđuje poslovanje organizacije, u ovom slučaju lokalne samouprave.

---

<sup>432</sup> Usp. Šimović. Nav. dj., str. 28.

<sup>433</sup> Panian, Strugar. Nav. dj., str. 113.

<sup>434</sup> Usp. Mrkonjić, Milena. Utjecaj informacijskih sustava za podršku odlučivanju na uspješnost poslovanja poduzeća: magistarski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, 2007. Str. 11.

<sup>435</sup> Usp. Kiš, 2002., prema: Pavlić. Nav. dj., str. 29.

Primjenom automatizacije poslovnih procesa, tj. integracijom aplikacija te smanjenjem ljudskoga rada, smanjuju se i troškovi poslovanja.<sup>436</sup> Ostvarenim uštedama na više razina lokalna samouprava može neutrošena sredstva usmjeriti prema novim poslovnim procesima kako bi poboljšala i unaprijedila svoje poslovanje.

Efikasnost kao jedno od načela upravnoga postupka nalazi se i u radu lokalne samouprave. Efikasno obavljanje raznih zadataka povezano je s podacima i informacijama. Informacije su nužne za uspješno obavljanje poslova, a za efikasno obavljanje i izvršenje zadatka potreban je informacijski sustav koji će prikupljati, obrađivati, dostavljati, arhivirati informacije koje su potrebne organizaciji, upravi za njezino djelotvorno funkcioniranje. Informacijski se sustav u svojem radu služi formalnim i neformalnim izvorima podataka. Poznato je da osobna računala rade s formalnim izvorima podataka. Informacijsku tehnologiju čine stvarna računalna oprema i izvori koji su u svezi s neformalnim informacijskim procesima.<sup>437</sup> Informacijska tehnologija znatno pridonosi bržem i kvalitetnijem rješavanju predmeta u lokalnoj samoupravi, olakšava svakodnevnu komunikaciju te unaprjeđuje poslovanje.

Informacijska tehnologija stalno se razvija pa iz godine u godinu imamo nova tehnološka dostignuća. U počecima nastanka lokalne samouprave tadašnji službenici nisu ni slutili koliki će se pomak dogoditi u njihovu radu u budućnosti. Današnji službenici upotrebom informacijske tehnologije (primjerice osobnih računala, pametnih telefona, tableta i dr.) imaju mogućnost i iz svojega doma „biti u upravi“ te računalom obavljati razne dužnosti.

Upotreba informacijske tehnologije dovodi do automatizacije poslovnih procesa te smanjuje vrijeme koje je potrebno za manualni rad. Uvođenje informacijske tehnologije može dovesti do potpune automatizacije i potpunoga izbacivanja manualnoga rada.<sup>438</sup> Time ostvarujemo i uštede.

U današnjem društvu primjena informacijske tehnologije te upotreba informacijske infrastrukture nužne su za uspješno izvršavanje zadataka i stjecanje novih znanja.

Služi li se javna uprava informacijskom tehnologijom, korisnicima se omogućuje brža, jeftinija i kvalitetnija usluga.<sup>439</sup>

---

<sup>436</sup> Usp. Pavlić. Nav. dj., str. 35.

<sup>437</sup> Usp. Mrkonjić. Nav. dj., str. 7.

<sup>438</sup> Usp. Mrkonjić. Nav. dj., str. 13.

<sup>439</sup> Usp. Tepšić, Milica; Radivojević, Mladen. Novi dokument menadžment sistem javne uprave kao prvi korak prema „modernoj javnoj upravi“ // Naučno-stručni Simpozijum Infoteh®-Jahorina, Jahorina, 2010. str. 865.

Informacijski sustavi mogu promijeniti poslovne odnose. Uvode se novi oblici informacijskih usluga koji telekomunikacijskim tehnologijama omogućavaju obavljanje usluga iz kuće ili druge lokacije i na taj način štede vrijeme. Primjena informacijske tehnologije doprinosi smanjenju troškova poslovanja. Informacijska tehnologija modernizira poslovanje, smanjuje broj zaposlenih, omogućuje bolje upravljanje financijama, stvara uštedu na svim razinama.<sup>440</sup>

Ostvarenim uštedama povećavaju nam se novčana sredstva koja imamo na raspolaganju i koja možemo uložiti u druga područja.

Lokalna samouprava svoje poslovanje i svoje poslovne procese podupire nekom vrstom informacijskoga sustava. Sama informacijska tehnologija novijega je doba, zbog čega je jasno da još uvijek postoji i dio podataka u lokalnoj samoupravi koji nije digitaliziran, ne nalazi se u centralnoj elektroničkoj bazi podataka ako ona postoji.<sup>441</sup>

Lokalna samouprava mora se neprestano prilagođavati svojim korisnicima te im ponuditi što više usluga koje uprava nudi.<sup>442</sup> Lokalna samouprava treba imati strategiju razvoja da bi privukla nove korisnike, a nove tehnologije i informacijski sustav omogućavaju bolje usluživanje i upravljanje.<sup>443</sup>

Svaka lokalna samouprava mora napraviti svoju strategiju i plan razvoja informacijskoga sustava. Kupnja programskoga proizvoda može doprinijeti bržemu razvoju informacijskoga sustava, no isti programski proizvod možda neće ispuniti sve zahtjeve izvršne vlasti lokalne samouprave, stoga o tome također treba voditi računa.

Pri izradi strategije potrebno je utvrditi koji su to elementi koji bitno doprinose pružanju kvalitetnijih usluga.<sup>444</sup> Izrada strategije razvoja informacijskoga sustava odražava se i na neke druge značajke, kao što je pitanje sigurnosti podataka u informacijskome sustavu.

Informatizacijom poslovanja i uvođenjem informacijskoga sustava u rad jedinice lokalne samouprave dolazi i do povećanja broja korisnika informacijskoga sustava, a time i potrebe bolje zaštite informacijskoga sustava. Upravo zbog toga jedna je od značajki informacijskoga

---

<sup>440</sup> Usp. Mrkonjić. Nav. dj., str. 19.

<sup>441</sup> Usp. Bogović. Nav. dj., str. 112.

<sup>442</sup> Usp. Tepšić. Nav. dj., str. 866.

<sup>443</sup> Ibid.

<sup>444</sup> Ibid.



sustava i sigurnosna politika, tj. potreba da se informacije u informacijskome sustavu dobro zaštite od nedozvoljenoga pristupa i upotrebe.<sup>445</sup>

Pohranjivanjem svih podataka na više servera doprinosimo sigurnosti informacijskoga sustava i podataka u informacijskom sustavu. Na taj način štitimo svoje poslovanje, koje stalno moramo unaprjeđivati tražeći nove načine koji prije nisu postojali.

Ako je tko (primjerice neka jedinica lokalne samouprave) uveo Sustav upravljanja kvalitetom te posjeduje certifikat o upravljanju kvalitetom, znači da mu je stalo do zadovoljstva korisnika (klijenata, stranaka i sl.), da želi poboljšati i unaprijediti poslovne procese.<sup>446</sup> Sustav upravljanja kvalitetom danas nisu prepoznala samo poduzeća nego i jedinice lokalne samouprave. Neke jedinice lokalne samouprave već rade i na unaprjeđenju sustava upravljanja kvalitetom putem ISO norma. Potrebno je analizirati informacijski sustav lokalne samouprave te donijeti odluku o implementaciji najpotrebnijih norma.

Više je norma za upravljanje kvalitetom i više organizacija koje se „bave izradbom i primjenom norma ISO“.<sup>447</sup> Najpoznatija je ISO<sup>448</sup> organizacija, međunarodna organizacija za definiranje industrijskih i komercijalnih standarda. Sastoji se od više od 150 nacionalnih organizacija za standardizaciju, a osnovana je 23. veljače 1947. Nakon toga osnovan je „Odbor za stvaranje međunarodnih norma za osiguranje kvalitete“. Od osnivanja do danas objavljeno je više serija ISO norma.<sup>449</sup> Iz velikoga broja ISO norma koje postoje za lokalnu samoupravu, važno je implementirati one norme koje su za nju najznačajnije.

U današnje vrijeme postoji velik broj informacijskih sustava, stoga ih ne možemo sve nabrojiti. Informacijski sustav nije nepromjenjiv. Svim su informacijskim sustavima zajedničke njihove komponente i njihov postanak, svi imaju „iste korijene“. Informacijski sustavi koji postoje danas nastali su iz sljedećih vrsta sustava: elektroničke obrade podataka, transakcijskoga informacijskoga sustava, upravljačkoga informacijskoga sustava, sustava za potporu odlučivanju, sustava za automatizaciju ureda, sustava temeljena na znanju.<sup>450</sup> Navedeni sustavi dali su temelje za daljnji razvoj informacijskih sustava i njihovu

---

<sup>445</sup> Ibid.

<sup>446</sup> Usp. Pavlić. Nav. dj., str. 69-70.

<sup>447</sup> Ibid., str. 70.

<sup>448</sup> International Organization for Standardization.

<sup>449</sup> Usp. Pavlić. Nav. dj., str. 70.

<sup>450</sup> Usp. ibid., str. 17.

nadogradnju, a nakon nadogradnje i stjecanja novih znanja daljnji razvitak i nastanak informacijskih sustava koji prije nisu postojali.

Informacijski sustav dio je (poslovnoga) sustava u kojem su razrađeni postupci informacijske aktivnosti koji osiguravaju tijek poslovnih informacija. Za obavljanje tih postupaka mogu se koristiti zaposlenici i/ili informacijska i komunikacijska tehnologija.<sup>451</sup> Zajedničkom interakcijom zaposlenika koji su posebno obrazovani za služenje informacijskom i komunikacijskom tehnologijom postićemo najbolje rezultate.

Informacije prikupljene iz različitih izvora mogu biti korisne za organizaciju. Slijedom iznesenoga, svaka bi jedinica lokalne samouprave trebala težiti tomu da „izgradi“ informacijski sustav koji će joj omogućiti efikasno, ažurno i kvalitetno donošenje odluka.<sup>452</sup> Svaka jedinica lokalne samouprave samostalno mora utvrditi koje su njezine potrebe te u kojem smjeru mora razvijati svoj sustav. Na razini države mogu postojati iste odrednice, iste smjernice te slični ciljevi. Međutim, najbolji način i smjer razvoja informacijskoga sustava leži upravo na određenoj jedinici lokalne samouprave jer sve jedinice lokalne samouprave nisu iste veličine i nemaju iste (nego vrlo slične) potrebe.

Za donošenje navedene odluke osobitu pažnju treba posvetiti i financijskim mogućnostima lokalne samouprave. Mora se napraviti analiza o financijskim mogućnostima ulaganja u informacijski sustav, njegovoj nadogradnji, neočekivanim troškovima i dr.

Cilj je informacijskoga sustava lokalne samouprave pravovremeno dostaviti pravu informaciju ovlaštenim osobama na pravno zakonit način uz što manji trošak.<sup>453</sup> Uštede na svim razinama vlasti doprinose razlozima za brže uvođenje informacijskoga sustava. Navode se četiri funkcije koje obavlja informacijski sustav (prikupljanje podataka, obrada podataka, pohranjivanje podataka i informacija te dostavljanje podataka i informacija korisnicima).<sup>454</sup> Nužno je da sve funkcije istovremeno funkcioniraju. Dok se jedne informacije obrađuju, druge se mogu dostavljati i sl.

Promatrajući informacijski sustav u cjelini, možemo reći da je to sustav za potporu pri upravljanju ljudskim potencijalima, odnosno „podsustav cjelokupnog informacijskog sustava,

---

<sup>451</sup> Usp. Mrkonjić. Nav. dj., str. 9.

<sup>452</sup> Usp. ibid., str. 14.

<sup>453</sup> Usp. ibid., str. 10, tako i: Srića, Velimir. Inventivni menadžer. // Croman i MEP Consult, Zagreb, 1994., str. 68.

<sup>454</sup> Usp. ibid.

bilo da je taj informacijski sustav jedna cjelina ili se sastoji od nekoliko integriranih sustava<sup>455</sup>. Svrha takva informacijskoga sustava mora se očitovati u odnosima službenika, među kojima treba doći do porasta zadovoljstva pri svakodnevnom izvršavanju zadanih dužnosti.<sup>456</sup> Službenici u lokalnoj samoupravi moraju biti zadovoljni sustavom koji im je na raspolaganju, znati se njime služiti, za što može biti potrebna i posebna obuka. Informacijski sustav bit će promašena investicija ako ga službenici ne rabe i/ili se ne znaju njime služiti. Informacijski sustav treba biti jednostavan i lako razumljiv.

Obilježje današnjih informacijskih sustava jest da oni „povezuju sva radna mjesta na oblikovanju, obradi i korištenju informacija u interaktivnom radu svakog korisnika s bazama podataka. Oni postaju važno sredstvo svakodnevnog rada zaposlenih, zamjenjujući kartoteke, dopise, formulare, dostavljače pošte te pomoćne uređaje za računanje“.<sup>457</sup> Doprinos se očituje i u prostoru jer kartoteke neće biti sve veće i veće, nego će njihovo povećanje biti neznatno. Pravno relevantni dokumenti sada će se (uglavnom) nalaziti u informacijskom sustavu. Upravo zato osobitu pažnju treba posvetiti i sigurnosti informacijskih sustava.

Svaka organizacija (u ovom slučaju lokalna samouprava) ima nekakav informacijski sustav. Nameće se pitanje koji je informacijski sustav najbolji za određenu organizaciju. Postoje različiti načini i različite metode kako se gradi informacijski sustav.

Početak 70-ih godina XX. stoljeća metode su se razvijale prema strukturnom programiranju, sredinom 70-ih prema strukturom dizajnu, kasnih 70-ih prema strukturnoj analizi, ranih 80-ih prema automatskim tehnikama, sredinom i kasnih 80-ih prema CAD tehnikama itd.<sup>458</sup> Prema procjeni iz 1994. postojalo je više od 1000 metodologija.<sup>459</sup> Metoda (kao uži dio termina metodologija) je „definirani postupak djelovanja za postizanje određenog cilja na polju projektiranja i izgradnje informacijskog sustava“.<sup>460</sup> Iz toga velikoga broja metodologija potrebno je odabrati onu ili one koje će najbolje ostvariti, ispuniti potrebe lokalne samouprave.

---

<sup>455</sup> Bača. Nav. dj., str. 138.

<sup>456</sup> Usp. ibid.

<sup>457</sup> Majdandžić, Niko. Izgradnja informacijskih sustava proizvodnih poduzeća. Slavonski Brod: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Strojarski fakultet u Slavonskom Brodu, 2004. Str. 325.

<sup>458</sup> Usp. Šimundić, Slavko. Funkcijska informatika u društvenim sustavima. Split: Sveučilište u Splitu, Pravni fakultet, 2000., str. 30-31.

<sup>459</sup> Usp. Jayaratna. 1994., prema: Pavlić. Nav. dj., str. 260.

<sup>460</sup> Pavlić. Nav. dj., str. 265.

Postoji više metoda za projektiranje informacijskoga sustava: HIPO, ISAC, SREP, SADR, SOP, ADS, ISDOS, ER, OO, matrični prikaz, pseudokod, tablice odlučivanja, Jacksonova metoda, Warnier-Orr<sup>461</sup>, IEM, SASS, SSM, SSADM itd.<sup>462</sup> Naravno, osim navedenih, postoji još mnogo drugih metoda.

Informacijski sustav razvija se širom svijeta. Stručnjaci su razvili različite metode za razvoj informacijskoga sustava. U Republici Hrvatskoj razvijene su dvije metode za razvoj informacijskoga sustava. Metoda SPIN<sup>463</sup> (Brumec, Varaždin) metoda je u kojoj je potrebno imati strategiju razvoja jedinice lokalne samouprave. Oblikovanje metodologije za razvoj informacijskoga sustava (metoda MIRIS) započelo je 1984., a metoda je objavljena 1995. Metoda MIRIS (Pavlić, Rijeka) obuhvaća više metoda i uputa čiji je konačni cilj projektirati i izgraditi informacijski sustav.<sup>464</sup> Navedena metoda sastoji se od logičkoga oblikovanja (projektiranje informacijskoga sustava), tj. strateškoga planiranja, izradom glavnoga projekta, izradom izvedbenoga projekta te fizičkoga oblikovanja (izgradnja informacijskoga sustava), tj. proizvodnje softvera, uvođenja softvera u radno okruženje te primjene i održavanja novoga sustava.<sup>465</sup>

Svaka strategija treba odgovoriti na temeljna poslovna pitanja (tko smo, što radimo, kako radimo, za koga radimo i zašto radimo) te pitanja u svezi s budućnosti poslovanja (što želimo raditi u budućnosti i kako ćemo tamo doći).

Istraživačka procedura informacijskih sustava lokalne samouprave prolazi kroz određene faze: proučavanje literature i dokumentacije (pravni akti, mrežne stranice, dokumenti itd.), izrada anketnoga upitnika, provođenje anketnoga istraživanja i/ili strukturiranoga intervjua, rad na rezultatima istraživanja (statistička obrada podataka), rad na prijedlogu općega modela informacijskoga sustava jedinice lokalne samouprave te rad na pojedinačnim elementima integriranoga informacijskog sustava lokalne samouprave.<sup>466</sup>

---

<sup>461</sup> Usp. Pavlić. Nav. dj., str. 267-268.

<sup>462</sup> Usp. Poliščuk, Jaroslav. Projektovanje informacionih sistema. Podgorica: Elektrotehnički fakultet, 2007., str. 50.

<sup>463</sup> Strateško planiranje informacijskih sustava.

<sup>464</sup> Usp. Mile Pavlić blog. URL: <http://milepavlic.blogspot.com/2013/11/kako-napraviti-informacijski-sustav.html> (2015-03-05)

<sup>465</sup> Usp. ibid.

<sup>466</sup> Usp. Musioł - Urbańczyk, Anna; Sorychta - Wojsczyk, Barbara. Nav. dj., str. 30.-32.

Izgradnja informacijskoga sustava složen je i zahtjevan zadatak. Dosadašnja istraživanja (provedena u praksi) pokazala su nam da izgradnja informacijskoga sustava može trajati dulje te da je njegova izgradnja skupa.<sup>467</sup>

Razvoj informacijskoga sustava ima smisla i bit će koristan ako ga je moguće jednostavno upotrijebiti. Ako informacijski sustav doprinosi kvalitetnijemu izvršavanju radnih zadataka, on će biti prihvaćen, razvijat će se i unaprjeđivati. Djelotvoran je onaj informacijski sustav koji pridonosi efikasnosti u izvršavanju radnih zadataka, kvaliteti rada i usluga, obostranom zadovoljstvu zaposlenika i građana.<sup>468</sup> Informacijski sustav trebalo bi razvijati s gledišta ekonomske isplativosti prema potrebama građana. Informacijski je sustav dinamičan pa se i nakon razvoja i dalje razvija, dakle proces počinje otpočetak. Troškove informacijskoga sustava nužno je predvidjeti da ne bi došlo do novih dodatnih iznenadnih troškova.

Postoji više metoda koje se navode za planiranje informacijskoga sustava. Neke od njih su: BSP metoda (*Business system planning*), IE metoda (*Information Engineering*), metoda standardnoga plana, metoda analize troškova i koristi (*costs and benefits analiza*), metoda optimalnoga upravljanja informacijskim sustavom i dr. Preporuča se proces strateškoga planiranja informacijskoga sustava realizirati u trima fazama: utvrđivanje ciljeva informacijskoga sustava, određivanje i rangiranje projekata informacijskoga sustava, utvrđivanje resursa i kapaciteta informacijskoga sustava.<sup>469</sup> Pri strateškom planiranju informacijskoga sustava i planiranju razvoja lokalne samouprave te razvoja informacijskoga sustava lokalne samouprave možemo odrediti koje će nam metode najviše koristiti. Primjerice, BSP metodom analiziraju se informacijske potrebe svih razina upravljanja. Dobra je za one organizacije čiji se poslovni procesi minimalno mijenjaju tijekom vremena.<sup>470</sup> To ne znači da se za informacijski sustav lokalne samouprave trebamo koristiti samo BSP metodom, već ona treba biti tek jedna od metoda (ili početna metoda) kojom ćemo se služiti. Potrebno je utvrditi kako postojeći informacijski sustav podržava poslovanje upravne organizacije, poslovne procese, obrađuje podatke i sl. Sa stajališta znanosti valja problematizirati optimalne

---

<sup>467</sup> Usp. Varga, Mladen. Izgradnja informacijskog sustava. // Informacijska tehnologija u poslovanju / Varga, Mladen; Čerić, Vlatko. Zagreb: Element, 2004. Str. 43-55.

<sup>468</sup> Usp. Kanoti, Dubravka. Informacijske tehnologije i organizacijska kultura kao čimbenici djelotvornosti javne uprave: magistarski rad. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 2007. Str. 76.

<sup>469</sup> Usp. Vidović, Slavko...[et al.]. Upravljanje informatizacijom i planiranje informacijskih sustava u državnoj upravi: studija. Zagreb: Zavod za informatizaciju državne uprave, pravosuđa i javnih djelatnosti, 1992.

<sup>470</sup> Usp. Majdandžić. Nav. dj., str. 36.

učinke djelotvorne organizacije i informacijskoga sustava. Stoga je potrebno proučiti dosadašnje spoznaje o organizaciji i upravljanju informacijskim sustavom lokalne samouprave te na osnovi znanstvenih spoznaja i iskustava iz prakse oblikovati model upravljanja.

Postoji velik broj informacijskih sustava te ne možemo rabiti isključivo jedan informacijski sustav koji nikada nećemo nadograđivati. Za optimalno poslovanje i izvršavanje poslova lokalne samouprave potrebna je interakcija najboljih rješenja. U današnje vrijeme postoje i napredniji informacijski sustavi. Kao najnaprednija vrsta informacijskih sustava spominju se ekspertni sustavi. Navodi se da su „ekspertni sustavi (...) programi iz područja umjetne inteligencije, tj. inženjerstva znanja, koji rješavaju probleme na razini stručnjaka, odnosno ljudskih eksperata“.<sup>471</sup> Naravno da se takvi sustavi ne mogu poistovjetiti s ljudima, ali mogu obavljati veliku većinu poslova koju inače ljudi obavljati kao svoje radne obveze. Osnovne su karakteristike ekspertnih sustava pokrivanje uskih specijaliziranih područja, zamjenjivanje eksperata te objašnjavanje postupka kojim su došli do rješenja problema.<sup>472</sup> Ti sustavi neće odmah zamijeniti sve službenike, ali mogu pridonijeti njihovom smanjenju te optimizaciji poslovanja.

U današnje vrijeme imamo trend porasta broja ekspertnih sustava i njihovih aplikacija.<sup>473</sup> Također, danas imamo i nedostatan broj kvalitetnih eksperata s odgovarajućim obrazovanjem. Neprestano raste količina informacija kojima eksperti raspoložu, a stvaranje novih skup je i dugotrajan proces. Osim toga, hardver i softver postaju mnogo jeftiniji nego što su nekad bili.<sup>474</sup> Sve to dovodi do potrebe uvođenja promjena u rad kako lokalne samouprave tako i šire.

U današnje vrijeme uočena je potreba da informacijski sustav umjesto ljudi obavi posao, da bude zasnovan na znanju te da prepozna potrebu korisnika i ponudi mu odgovarajuću uslugu, tzv. rješenje bez zahtjeva.<sup>475</sup>

Mnogo toga u današnje vrijeme obiluje problemima, zaprekama „u postizanju željene kvalitete i produktivnosti“ (...) a problema nisu pošteđeni ni informacijski sustavi. Problem

---

<sup>471</sup> Mrkonjić. Nav. dj., str. 39.

<sup>472</sup> Usp. ibid.

<sup>473</sup> Usp. ibid., str. 40.

<sup>474</sup> Usp. ibid.

<sup>475</sup> Usp. Tepšić. Nav. dj., str. 866.

može nastati ako „informatički sustav ne odgovara organizacijskom sustavu, razvoj informatičkog sustava kasni, stvarni troškovi razvoja informatičkog sustava dvostruko prelaze planirane troškove, velik dio poslovnih sustava nije obuhvaćen automatskom obradom podataka, nedostaju kadrovi za razvoj softvera, odjeli za razvoj softvera uglavnom se bave održavanjem postojećih informatičkih sustava, nerazumijevanje korisnika ili rješavanje krivog problema, mijenjanje zahtjeva, nepostojanje strategijskog plana informatizacije, nekorištenje metoda za dizajn informatičkog sustava, slaba kontrola projekta, slaba kvaliteta projekta i programskog proizvoda“.<sup>476</sup> Zbog toga je nužno nakon analize stanja donijeti odluku o izboru onoga informatičkoga sustava koji će potpuno (ili u najvećoj mogućoj mjeri) odgovarati potrebama organizacijske jedinice, tj. lokalne samouprave; planirani troškovi moraju ostati u planiranim granicama jer odstupaju li previše, postoji bojazan da će doći do potpunoga urušavanja projekta te da će informatički sustav biti propala investicija koja je rezultirala samo gubitcima. Služba za informatiku lokalne samouprave treba ne samo raditi na održavanju informatičkoga sustava već ga i konstantno nadograđivati te voditi računa o zaštiti i sprječavanju neželjenih napada iznutra i izvana. Korisnicima treba biti omogućeno lagano služenje sustavom te im valja omogućiti korisničku podršku u realnom vremenu. Planiranje koje je bilo predviđeno prije početka izgradnje potrebno je dovesti do kraja te otkloniti sva odstupanja od projekta koji mogu dovesti do povećanja troškova, a time i do „urušavanja projekta“; valja nadzirati projekt izgradnje, projekt uvođenja u rad te nadogradnju i održavanje informatičkoga sustava, informatizacije i dr. da bismo planirani projekt uspješno priveli kraju.

Nakon što je uspostavljen informatički sustav, treba ga pustiti u fazu primjene te održavati,<sup>477</sup> ali i konstantno nadograđivati. Proces se zapravo vraća na početak, od planiranja prema izgradnji. Nikako se ne smije zaustaviti proces poboljšavanja informatičkoga sustava nakon što je jednom uspostavljen jer će u protivnom zastarjeti.

U dijelu informatičkih znanosti koji se odnosi na računala, odnosno računalne znanosti, konceptualni model jedna je od središnjih aktivnosti za izgradnju sustava koja može biti upotrijebljena za modeliranje i metode koje mogu biti korisne za modeliranje.<sup>478</sup>

---

<sup>476</sup> Pavlić. Nav. dj., str. 76.

<sup>477</sup> Usp. Pavlić. Nav. dj., str. 240.

<sup>478</sup> Usp. Thalheim, Bernhard. *The Art of Conceptual Modelling. // Transactions on Large-Scale Data and Knowledge-Centered Systems VI.* / ur. Hameurlain, Abdelkader...[et al.]. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, str. 76.-105.

Povezujući informacijske sustave s lokalnom upravom, temeljem istraživanja aktualnih modela razvijenih zemalja Europske unije, ustanovilo se da ne postoji definiran i u praksi primijenjen opći model informacijskoga sustava.<sup>479</sup> Upravo zbog toga svaka jedinica lokalne samouprave samostalno razvija vlastiti informacijski sustav sukladno vlastitim potrebama, tj. potrebama upravne vlasti i potrebama građana. Kao osnovni cilj upravljanja poslovnim procesima navodi se automatizacija i optimizacija.<sup>480</sup> Predloženi automatizirani konceptualni model informacijskoga sustava u ovome radu može optimizirati poslovne procese, a to za ovaj rad znači da se automatizacija i optimizacija nadopunjuju, što je bitna značajka informacijskoga sustava lokalne samouprave. Aktivnosti u gradskoj upravi provode se zbog građana, što znači da se informatizacija gradske uprave provodi da bi se usluge brže i bolje pružile građanima.<sup>481</sup> Navedeno nas vodi prema stvaranju pametnoga grada, da bi se građanima lako pružile usluge koje uprava nudi u bilo koje vrijeme i s bilo kojega mjesta, a da bi do toga došlo, potrebno je izraditi strategiju razvoja informacijskoga sustava.<sup>482</sup> Ta strategija razvoja može biti izrađena za kratkoročno, srednjoročno i dugoročno razdoblje. Izrada strategije razvoja informacijskoga sustava potrebna je da bi se unaprijedili poslovni procesi u lokalnoj samoupravi.<sup>483</sup>

Uspostava konceptualnoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave zahtijeva određene značajke. Navedeni sustav mora biti integriran da bi građanima pružio cjelokupan spektar usluga koje uprava pruža na jednome mjestu u bilo koje vrijeme.<sup>484</sup>

Da bi se takav sustav uspješno kreirao i implementirao, potrebno je načiniti snimku stanja informacijskoga sustava, izgraditi kvalitetan model informacijskoga sustava, analizirati postignute rezultate te definirati načine za unaprjeđenje poslovnih procesa.<sup>485</sup> Da bi se unaprijedili poslovni procesi i osiguralo uspješno obavljanje radnih zadataka, potrebno je napraviti koordinaciju među svim odjelima/sluzbama/uredima te pravilno raspodijeliti radne aktivnosti.<sup>486</sup> Pravilna raspodjela radnih aktivnosti putem informacijskoga sustava, po svakom

---

<sup>479</sup> Usp. Tešić, Biljana...[et al.]. Unaprjeđenje poslovnih procesa javne uprave primenom savremenih IKT rešenja. // Synthesis International Scientific Conference of IT and Business-Related Research, 2005, Str. 379.

<sup>480</sup> Ibid.

<sup>481</sup> Usp. Cvelić, Josipa. Strategija održivog razvoja informacijsko komunikacijskih tehnologija u gradskoj upravi. URL: [http://www.fer.unizg.hr/download/repository/Cvelic\\_Kvalifikacijski\\_doktorski\\_v3.pdf](http://www.fer.unizg.hr/download/repository/Cvelic_Kvalifikacijski_doktorski_v3.pdf) (2016-07-03)

<sup>482</sup> Ibid.

<sup>483</sup> Usp. Tešić. Nav. dj., str. 380.

<sup>484</sup> Usp. Cvelić. Nav. dj., str. 2.

<sup>485</sup> Usp. Tešić. Nav. dj., str. 380-381.

<sup>486</sup> Usp. Cvelić. Nav. dj., str. 2.



odjelu/sluzbi/uredu, a potom i po svakom sluzbeniku, vodi nas k rasterećenju preopterećenih sluzbenika te pravednijoj podjeli radnih zadataka, što nas u konačnici vodi k bržem rješavanju predmeta i potvrdi unaprjeđenja poslovnih procesa. U značajke kreiranja informacijskoga sustava lokalne samouprave možemo ubrojiti i: kreiranje vizije e-uprave, nabava računalne opreme, uspostava sigurnosti, prilagodba aplikacija za rad u novome informacijskome sustavu, tj. novoj integriranoj bazi podataka, edukacija korisnika, digitalizacija podataka itd.<sup>487</sup>

Da bi se utvrdile značajke i funkcije informacijskoga sustava lokalne samouprave, potrebno je da lokalna samouprava najprije ima razvijeni informacijski sustav koji se može nadograđivati.

Na temelju iznesenih znanstvenih spoznaja može se sažeti da su temeljne funkcije za razvijeni informacijski sustav lokalne samouprave sljedeće:

1. kreirana sigurnosna politika.
2. praćenje poslovnih procesa
3. kontinuirano unaprjeđenje poslovnih procesa
4. automatizacija poslovnih procesa
5. optimizacija poslovnih procesa
6. prilagodljivost korisnicima radi kvalitetnijega pružanja usluga

S obzirom na to da se informacijski sustav lokalne samouprave razvija samostalno od jedinice do jedinice te da svaka jedinica može imati svoje specifične potrebe, to znači da neke jedinice lokalne samouprave mogu utvrditi posebne funkcije koje se odnose samo na njihovo područje.

Vodeći računa o činjenici da se na razini lokalne samouprave teži boljemu upravljanju, radi postizanja toga cilja potrebno je analizirati geografski informacijski sustav kao sustav koji sadrži određene informacije o prostoru na kojem se određena jedinica lokalne samouprave nalazi. S obzirom na odabranu studiju slučaja, u kratkim crtama analizirat će se geografski informacijski sustav grada Splita.

---

<sup>487</sup> Ibid. str. 3-4.

### 3.2. GEOGRAFSKI INFORMACIJSKI SUSTAV

Razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije omogućio je kreiranje informacijskoga sustava za više vrsta drugih područja, zbog čega možemo zaključiti da informacijski sustav ima vrlo široku primjenu te se može svugdje implementirati.

Temelj je svakoga informacijskog sustava informacija prilagođena projektu i metodama na kojima počiva svaki informacijski sustav.

Danas postoje mnoge vrste informacijskih sustava, a neke su od njih: informacijski sustav u školi, informacijski sustav visokih učilišta, geografski informacijski sustav, knjižnični informacijski sustav, informacijski sustav grada, informacijski sustav županije, regionalni informacijski sustav, državni informacijski sustav, sportski informacijski sustav, informacijski sustav poduzeća itd.

Jedan od sustava koji se počeo razvijati u drugoj polovini XX. stoljeća geografski je informacijski sustav.

Geografski informacijski sustav uobičajeno se definira kao skup prikupljenih i pohranjenih prostornih i drugih podataka (prije svega geografskih) radi stvaranja novih informacija, tj. grafički oblikovanih izlaznih proizvoda.<sup>488</sup>

Razvijeni informacijski sustav u Gradu Splitu pruža mogućnost Gradskoj upravi da poboljša upravljanje Gradom Splitom te gradskim tvrtkama i ustanovama. Geografski informacijski sustav može biti od koristi i drugom dijelu korisnika, građanima.

Analizirajući podatke vezane za Grad Split, potrebno je utvrditi da Grad Split ima razvijen geografski informacijski sustav koji pruža razne podatke (prije svega geografske) o prostoru koje mogu biti od koristi širokom spektru korisnika, kako građanima tako i Gradskoj upravi, odnosno tvrtkama i ustanovama u gradskom vlasništvu. *Screenshotovi* sučelja geografskoga informacijskog sustava grada Splita nalaze se u prilogu (v. sliku 1., 2., i 3.).

Gradska uprava grada Splita središnje je mjesto u kojem se donose sve odluke relevantne za grad Split. Svaku odluku o informatizaciji i unaprjeđenju rada lokalne samouprave upravne vlasti izlažu u Gradskoj upravi. Informatizacija Gradske uprave prethodno traži podršku i odluku određene vlasti u jedinici lokalne samouprave.

---

<sup>488</sup> Pahernik, Mladen. Uvod u geografsko informacijske sustave. Zagreb: Republika Hrvatska, Ministarstvo obrane, Glavni stožer Oružanih snaga Republike Hrvatske, 2006. Str. 16.

### 3.3. PROCESI U INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKOM SUSTAVU UPRAVE

Nakon što su iznesene opće teorijske osnove o informacijskim sustavima, u kratkim ćemo se crtama osvrnuti na procese u informacijsko-komunikacijskom sustavu, odnosno informatizaciju uprave. Pojam e-uprava razvio se od pojma e-poslovanje. Pojam e-poslovanje (elektroničko poslovanje) razvio se sredinom 90-ih godina XX. stoljeća. E-poslovanje je „suvremeni oblik organizacije poslovanja koji podrazumijeva intenzivnu primjenu informatičkih i (...) internetskih tehnologija u svim ključnim (...) poslovnim funkcijama i procesima“.<sup>489</sup> E-poslovanje danas je „najsuvremeniji oblik organizacije poslovanja“.<sup>490</sup>

Na sjednici Vlade Republike Hrvatske održanoj 16. svibnja 2002. donesena je Strategija Informacijska i komunikacijska tehnologija – Hrvatska u XXI. stoljeću.<sup>491</sup> U navedenoj strategiji u 6. preporuci pod nazivom „Elektronička uprava“ kao aktivnost koju treba odmah provesti navodi se „Stvaranje konceptualnog modela IS države i osnovnih pretpostavki za razvitak elektroničke uprave: umrežavanje tijela državne i lokalne uprave, sustav elektroničke pošte, sustav elektroničke razmjene podataka, sustav državnih registara i evidencija, sustav baza podataka s otvorenim pristupom te stvaranje i razmjena digitalnih dokumenata. Analiza postojećih rješenja, posebice baza podataka te mogućnosti njihova povezivanja i objedinjene upotrebe. Odgovarajućom legislativom omogućiti građanima i tvrtkama korištenje svih podataka koji nisu tajni.“<sup>492</sup>

Analizirajući rješenja koja postoje u drugim jedinicama lokalne samouprave u inozemstvu, navest ćemo kao primjer njemački grad Ulm. Grad ima Službu za informatiku koja je odgovorna za pružanje informatičkih usluga uredima i službama u Gradu Ulmu te ustanovama i sl. u gradskom vlasništvu. Jedan je od glavnih zadataka Službe za informatiku osigurati hardver i softver službenicima u gradskim ustanovama. S obzirom na to da su ustanove (primjerice škole, vrtići i dr.) raštrkane po cijelom gradu, gradska uprava grada Ulma uvidjela je potrebu za centraliziranom distribucijom aplikacija. Stoga je 1999. nabavljen softver Enteo NetInstall pomoću kojega su softverske aplikacije distribuirane na osobna računala u gradskim ustanovama. Nekoliko godina nakon toga došlo je i do zamjene stare informatičke opreme novijom. Pritom se vodilo računa da navedena zamjena ne dovede do smetnja,

---

<sup>489</sup> Usp. Panian. Nav. dj., str. 157.

<sup>490</sup> Ibid.

<sup>491</sup> Strategija „Informacijska i komunikacijska tehnologija – Hrvatska u 21. st.“ // Narodne novine br. 109/02.

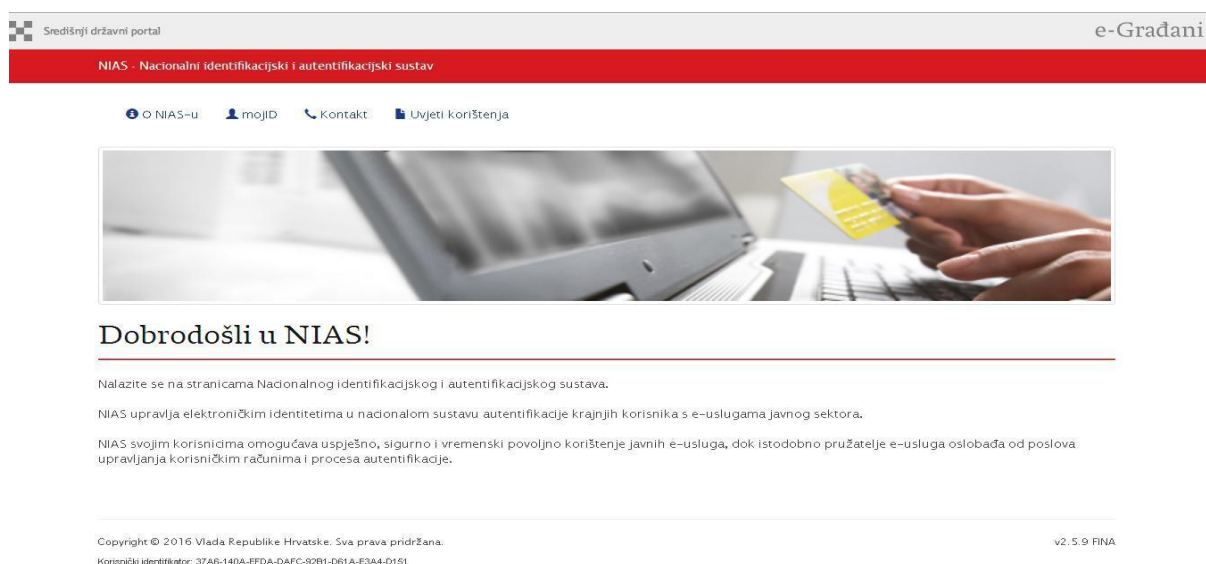
<sup>492</sup> Ibid.

zastoja, prekida u radu gradskih ustanova, ureda, služba. Informacijski je sustav rekonstruiran 2006. tako da je instaliran novi operacijski sustav koji se tada rabio – Microsoft Windows Vista. Tvrtka Enteo Software GmbH razvila je novu inačicu softvera Enteo Netinstall te je nabavljen i taj softver radi ubrzanja obnove i rekonstrukcije gradskoga informacijskoga sustava. Potkraj 2012. provedena je anketa o kvaliteti informacijskoga sustava grada Ulma, njegovu doprinosu učinkovitosti gradske uprave i zadovoljstvu korisnika njezinih usluga, prema kojoj su građani grada Ulma svojoj gradskoj administraciji dali ocjenu 6,48 na ljestvici raspona od 1 do 7. Prema informacijama iz 2013. ističe se besprijekoran rad nabavljenoga softvera te pripreme za uvođenje nove inačice Microsoftova operacijskog sustava Windows.<sup>493</sup>

### 3.3.1. Sustav e-gradani

Postoje i drugi relevantni sustavi na razini Republike Hrvatske koje možemo povezati s izlaganjem i istraživanjem u ovome radu. Jedan je od tih sustava i Nacionalni identifikacijski i autentifikacijski sustav – NIAS, koji pojednostavljuje služenje javnim uslugama.

Na slici 4. prikazan je *screenshot* naslovne mrežne stranice Nacionalnog identifikacijskog i autentifikacijskog sustava.



Slika 4. *Screenshot* naslovne mrežne stranice Nacionalnog identifikacijskog i autentifikacijskog sustava<sup>494</sup>

<sup>493</sup> Usp. Panian; Strugar. Nav. dj., str. 9-10.

<sup>494</sup> Nacionalni identifikacijski i autentifikacijski sustav. URL: <https://nias.gov.hr> (2016-05-24)

Navedenim sustavom Vlada Republike Hrvatske pokrenula je modernizaciju i ubrzanje komunikacije između građana i javne uprave u svezi s pružanjem javnih usluga.

Autentifikacijom krajnjih korisnika u Nacionalni identifikacijski i autentifikacijski sustav putem određenih vjerodajnica, kao što su osobni certifikat, tj. elektronička osobna iskaznica, AAI©EduHr elektronički identitet, tokeni i/ili aplikacije nekih poslovnih banaka i dr., omogućeno je uspješnije i vremenski povoljnije korištenje određenih javnih usluga, onih usluga koje su uključene u taj sustav.<sup>495</sup>

Da bi se sustav mogao uspješno koristiti, potrebno je prijaviti se u njega određenim vjerodajnicama. Jedan od sigurnijih načina prijave u sustav identifikacija je elektroničkom osobnom iskaznicom Republike Hrvatske s kvalificiranim osobnim certifikatom.

Slika 5. prikazuje *screenshot* sučelja za prijavu u Nacionalni identifikacijski i autentifikacijski sustav elektroničkom iskaznicom.

---

<sup>495</sup> Ibid.



Slika 5. Screenshot sučelja za prijavu u Nacionalni identifikacijski i autentifikacijski sustav elektroničkom iskaznicom<sup>496</sup>

U Nacionalni identifikacijski i autentifikacijski sustav potrebno je uključiti što više e-usluga koje pružaju tijela javne vlasti. Uz navedeno, potrebno je da se u praksi potpuno omogući uspješan, kontinuiran i siguran pristup svim uslugama koje se nude u sustavu.

Neki načini prijave u Nacionalni identifikacijski i autentifikacijski sustav mogu se primijeniti i na prijavu u informacijski sustav Grada Splita. Zasad ne postoji način prijavljivanja građana u informacijski sustav Grada Splita elektroničkom osobnom iskaznicom.

<sup>496</sup> Elektronička osobna iskaznica Republike Hrvatske. URL: <https://idp.akd.hr/idp/x509-login> (2016-05-24)

Poštujući pravila sigurnosti, Grad Split može razviti posebne načine prijave građana u gradski informacijski sustav i posebne načine prijave službenika u informacijski sustav.

Osim tih pravila za prijavu u informacijski sustav, mogu se kreirati i pravila za prijavu i korištenje informacija iz drugih informacijski sustava radi zajedničke suradnje.

## **4. ISTRAŽIVAČKI DIO**

Istraživački dio ovoga rada u prvome dijelu sastoji se od analize zatečenoga stanja kao preduvjeta uspješnoga provođenja anketnoga istraživanja, a što će na kraju rezultirati prijedlogom modela informacijskog sustava lokalne samouprave. U drugom se dijelu istraživanje provodi putem ankete i intervjua pod posebnim pravilima sukladno odabranom problemu istraživanja.

### **Cilj rada**

Cilj je disertacije istražiti, vrjednovati i definirati metode i postupke kojima će se unaprijediti informacijski sustav lokalne samouprave, a koji će omogućiti efikasno upravljanje njegovim funkcijama i time povećati poslovnu uspješnost.

### **Istraživačka pitanja**

Da bi se dobio odgovor na postavljeni cilj ovoga rada, potrebno je odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

1. Kakvo je postojeće stanje informacijskoga sustava lokalne samouprave Grada Splita s obzirom na stupanj informatizacije?
2. Koje su specifične potrebe lokalne samouprave Grada Splita i njezinih korisnika?
3. Kakav treba biti informacijski sustav Grada Splita da bi zadovoljio potrebe službenika i građana?

Ad 1) Kakvo je postojeće stanje informacijskoga sustava lokalne samouprave s obzirom na stupanj informatizacije?

Proces razvoja uprave dugotrajan je, a počeo se razvijati razvojem informacijske i komunikacijske tehnologije. Današnje uprave širom svijeta nisu jednako razvijene. Uprave u zemljama u razvoju manje su razvijene negoli uprave u najrazvijenijim zemljama svijeta. Tehnološki čimbenik i bogatstvo države mogu imati utjecaja na razvoj države. Svaka uprava ima svoj dostignuti stupanj razvoja koji se kontinuirano treba nastavljati. Na temelju odabranoga uzorka, Grada Splita, napravljena je snimka stanja informacijskoga sustava Grada Splita i analizirane su informacije dostupne na mrežnim stranicama Grada Splita. Temeljem



provedenoga istraživanja (najprije ankete, a potom intervjua) analizirano je postojeće stanje informacijskoga sustava lokalne samouprave s obzirom na stupanj informatizacije.

Ad 2) Koje su specifične potrebe lokalne samouprave Grada Splita i njezinih korisnika?

Svaka uprava ima svoje specifične potrebe. Lokalne su samouprave Republike Hrvatske raznolike, s jedne strane imamo jedinice lokalne samouprave koje su na moru ili uz more, s druge strane imamo jedinice lokalne samouprave koje pripadaju brdsko-planinskim područjima, s treće strane imamo jedinice lokalne samouprave koje pripadaju nizinama itd. Šarolika raznolikost jedinica lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj daje element za potrebu utvrđenja specifičnih potreba jedinica lokalne samouprave. Odabrani uzorak Grad Split pokazao se idealan kao grad koji je na moru, koji u zaleđu ima planine, koji u Zagori ima polja za obradu zemlje i sl.; ima elementa koji mogu biti od koristi drugim jedinicama lokalne samouprave.

Svaka lokalna samouprava ima svoje specifične potrebe koje mogu ovisiti i o stupnju informatizacije. Stupanj informatizacije razlikuje se od lokalne samouprave do lokalne samouprave.

Vodeći se pogledom na upravu kao upravu u službi građana, potrebe lokalne samouprave dijelom ovise i o potrebama njezinih korisnika. Potrebe korisnika usluga lokalne samouprave dijelom ovise i o veličini jedinice. Korisnicima usluga lokalne samouprave iz manjih jedinica udaljenost od sjedišta lokalne gradske uprave neće biti značajan problem, ali isto se ne može očekivati u teritorijalno velikim jedinicama. Jedinica lokalne samouprave u službi građana ima potrebu na što jednostavniji način pružiti što više usluga građanima.

Ad 3) Kakav treba biti informacijski sustav Grada Splita da bi zadovoljio potrebe službenika i građana?

Nakon analize studije slučaja te utvrđivanja specifičnih potreba jedinica lokalne samouprave, na temelju dosadašnjih znanstvenih spoznaja dan je prijedlog informacijskoga sustava koji bi mogao zadovoljiti potrebe službenika i građana. Informacijski sustav koji zadovoljava potrebe lokalne samouprave automatizirani je i optimizirani sustav od kojega uprava i stanovništvo koje živi na njezinu području imaju koristi. U osnovi informacijskim se sustavom moraju olakšati poslovni procesi lokalne samouprave i pojednostavniti pristup uslugama koje Grad Split pruža građanima na temelju propisa.

Temeljem proučavanja dosadašnjih znanstvenih spoznaja i iskustva iz prakse, cilj ovoga rada je istražiti i predložiti konceptualni model informacijskoga sustava lokalne samouprave. Oblikovanjem konceptualnoga modela stvaramo preduvjete za postizanje dobre uprave, što može dati doprinos korisnicima usluga javne uprave i njezinim zaposlenicima.

## **Metodologija**

U teorijskom dijelu rada primjenom povijesno-deskriptivne metode problematiziran je razvoj uprave, od kneževina i kraljevina sve do stvaranja samostalne Republike Hrvatske i članstva u Europskoj uniji. U istraživanju konceptualnoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave kombinirane su kvantitativne i kvalitativne metode. Kombiniranjem više različitih vrsta metoda u specifičnim područjima možemo očekivati kvalitetnije rezultate. U interdisciplinarnim istraživanjima te u istraživanjima koja obuhvaćaju više polja društvenih znanosti, kao što je u ovom slučaju polje informacijskih i komunikacijskih znanosti i polje prava, korisno je upotrijebiti više metoda da bismo dobili kvalitetnije rezultate.

Uzimajući u obzir neke demografske značajke, lokaciju, veličinu jedinice lokalne samouprave te razinu informatizacije, u istraživačkom dijelu rada za studiju slučaja odabran je Grad Split. Analizom informacija dostupnih na mrežnim stranicama Grada Splita utvrđena je organizacijska struktura Grada Splita: broj zaposlenih, broj odjela, broj služba i sl.

Studija slučaja obuhvaća primjenu više različitih metoda „kako bi se detaljno analizirao jedan ili više odabranih slučajeva koji se odnose na istu ili sličnu temu“.<sup>497</sup> Uporaba metode studije slučaja poznata je i kod boljega razumijevanja biti problema, razvoja, stvaranja određene tipologije, razvijanja novih hipoteza itd.<sup>498</sup> U istraživanjima se studija slučaja odabire ako se želi postići odgovor na pitanje kako? ili zašto?<sup>499</sup>

Provedenom analizom studije slučaja detaljnije je obrađena problematika informacijskoga sustava lokalne samouprave Grada Splita, koja je uz daljnju razradu te analizu dosadašnjih znanstvenih spoznaja stvorila mogućnosti za kreiranje mogućega konceptualnoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave Grada Splita. Osvrćući se na postavljena

---

<sup>497</sup> Tkalec Verčić, Ana; Sinčić Ćorić, Dubravka; Pološki Vokić, Nina. Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje. Zagreb: M. E. P. d. o. o., 2010. Str. 94.

<sup>498</sup> Usp. ibid.

<sup>499</sup> Usp. ibid.

metodološka pitanja koja proizlaze iz studije slučaja, dobili smo odgovor na pitanje kakvo je postojeće stanje informacijskoga sustava Grada Splita.

Republika Hrvatska ima 555 jedinica lokalne samouprave s različitom površinom, brojem stanovnika, položajem i dr. Svaka uprava ima svoj stupanj razvitka, ali ima isti cilj – omogućiti stanovnicima bolje životne uvjete. Republika Hrvatska kao zemljopisno raznolika zemlja u različitim dijelovima ima različito razvijene jedinice lokalne samouprave čiji se informacijski sustavi na sličan način razvijaju. Zanimljivo je napraviti analizu većega razvijenoga grada koji ima potrebu za svojim širenjem i daljnjim razvitkom. Možemo očekivati da će uprava takva grada biti u jednoj mjeri razvijena, ali ne do kraja, što otvara mogućnosti za traženje unaprjeđenja. Dio jedinica lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj nalazi se uz more te tijekom sezone na svom području ima velik broj turista, koji su posebna kategorija „privremenoga stanovništva“ o kojoj je također potrebno voditi računa. Drugi dio jedinica lokalne samouprave koji na svojem području ima planine, nizine i sl., treba svoj razvoj usmjeriti u drugom području. Polazeći od svih navedenih činjenica i vodeći se raznolikošću Republike Hrvatske, Grad Split kao razvijeni grad koji se dalje razvija, koji tijekom sezone ima mnogo turista, a u svom zaleđu planine i polja za obradu, odabran je za studiju slučaja.

Grad Split kao studija slučaja ovoga rada može biti tipičan primjer informacijskoga sustava lokalne samouprave. Svaka uprava ima određene službe, odjele i sl., tako i uprava Grada Splita. U svakom informacijskom sustavu potrebno je imati određena pravila, pravila zaštite, pravila ovlaštenja pristupa, pravila nadogradnje i sl., tako i u informacijskom sustavu Grada Splita.

Grad Split pokazao se kao dobar odabir za provođenje studije slučaja. On nije glavni grad u Republici Hrvatskoj, ali jedan je od većih gradova. Sukladno razvoju informacijske i komunikacijske tehnologije, i sama uprava (pa tako i uprava Grada Splita) dalje se razvija. U Splitu se nekoliko prethodnih godina povećao broj turista, više nego u nekim drugim mjestima. Položaj Splita uz more i njegova povezanost s drugim jedinicama u državi (cestom, morem, zrakom i tračnicama) omogućuje mu daljnji razvitak. Analizirajući informacijski sustav lokalne samouprave Grada Splita, možemo dobiti korisne informacije koje mogu biti od koristi i drugim jedinicama.

Uglavnom svaka jedinica lokalne samouprave ima nekakav tip informacijskoga sustava. Studija slučaja koja je predviđena za Grad Split omogućit će nam da dublje analiziramo jedan informacijski sustav te na osnovi dosadašnjih znanstvenih spoznaja stvorimo pretpostavke za utvrđivanje mogućega oblikovanja novoga konceptualnoga modela informacijskoga sustava jedinice lokalne samouprave.

U prednosti koje možemo očekivati provedenom studijom slučaja svakako se ubraja detaljna analiza jedne jedinice lokalne samouprave kojom ćemo dobiti potpune i točne podatke koji će nakon analize i proučavanja dosadašnjih spoznaja i iskustva iz prakse dovesti do oblikovanja mogućega konceptualnoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave.

Studija slučaja ima svoje prednosti i nedostatke. Neki nedostaci studije slučaja ogledaju se u smanjenoj objektivnosti u analizi podataka, duljini trajanja, neformalnoj strogosti i nemogućnosti poopćavanja.<sup>500</sup>

Promatranjem, tj. neposrednim uočavanjem stvarnosti te terenskim radom možemo zabilježiti opažanja koja su relevantna za istraživanje koje se provodi.<sup>501</sup> Promatranjem rada službenika lokalne samouprave Grada Splita možemo dublje i bolje utvrditi stvarno stanje na terenu u pogledu informatizacije te iznijeti prijedloge kako bi došlo do poboljšanja situacije.

Anketa je postupak kojim se temeljem postavljanja točno određenih pitanja određenoj vrsti i broju ljudi istražuju i prikupljaju podatci, informacije i mišljenja o predmetu istraživanja.<sup>502</sup>

Metodom ankete službenika Gradske uprave Grada Splita analizirane su dostupne informacije o postojećem informacijskom sustavu, mišljenja o primjeni i djelotvornosti informacijskoga sustava u jedinici lokalne samouprave te je analizirano na kojoj je razini organizacija prikupljanja podataka i informacija u lokalnoj samoupravi. Anketnim istraživanjem bili su obuhvaćeni i građani grada Splita. Njima su postavljena pitanja o uslugama koje Grad Split pruža, pristupu informacijama koje im Grad Split pruža, pristupu informacijskomu sustavu Grada Splita. Podatci koji su prikupljeni metodom ankete obrađeni su statistički.

---

<sup>500</sup> Usp. ibid. str. 97.

<sup>501</sup> Usp. ibid. str. 98-99.

<sup>502</sup> Usp. Zelenika, Ratko. Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 1998. Str. 380.

Testnim intervjuiranjem utvrđeno je da metoda intervjuja uz snimanje diktafonom zaposlenika u javnome sektoru ne može biti pouzdan izvor prikupljanja informacija zbog mogućega odjeka u ustanovi i sl. Obavljeni razgovori koji su imali karakteristike intervjuja s relevantnim pročelnicima nisu bili snimani kako bi se ispitanici pridobili za suradnju i da bi se prikupili kvalitetniji odgovori. U lokalnoj samoupravi metoda intervjuja može imati više negativnih motiva koji se metodološki vezuju uz metodu intervjuja, i to: bojazan od sudjelovanja u intervjuu zbog mogućih posljedica, preopterećenosti poslom, neznanje oko odgovora na neka pitanja i dr.<sup>503</sup> Dužnost pročelnika službe/ureda/odjela obavlja jedna osoba, a u slučaju pravljenja transkripta intervjuja lako se može otkriti o kojoj se osobi radi, stoga postoji mogućnost da ispitanik zbog transkripta razgovora i eventualnoga netočnog odgovora na postavljeno pitanje dovede sebe u neugodnosti na radnome mjestu. Dubinskim promatranjem lokalne samouprave na temelju razgovora s više pročelnika zaključeno je da su upravo transkripti razgovora (uz navođenje imena i prezimena intervjuirane osobe i/ili naziva ureda/službe/odjela u kojoj je osoba zaposlena) najveći problem. Zbog tih razloga bilo je potrebno zajamčiti anonimnost ispitanika i odustati od snimanja razgovora da bi ispitanici bili opušteniji i spremniji za suradnju.

Navedeni razgovori imali su neke karakteristike intervjuja, tj. razgovori su vođeni s točno određenom svrhom prema unaprijed pripremljenom planu. Ipak, nisu ispunjene sve karakteristike intervjuja koje se mogu javiti prilikom snimanja diktafonom, tj. napetost, sumnja, bojazan i rezerviranost.<sup>504</sup> Prema Miliću razgovori mogu biti i intervjui zato što se njima suradnjom voditelja razgovora i ispitanika prikupljaju određene informacije u znanstvene svrhe.<sup>505</sup> Obavljeni razgovori imali su karakteristike slobodnoga i individualnoga intervjuja. Najviše razgovora obavljeno je s pročelnikom Službe za informatiku, koji po prirodi svojega posla ima najviše informacija o informacijskome sustavu Grada Splita.

### **Zadatci istraživanja**

Postavljenim istraživačkim pitanjima te planiranom metodologijom postavljaju se sljedeći zadatci istraživanja:

---

<sup>503</sup> Usp. *ibid.* str. 380.

<sup>504</sup> Usp. *ibid.* str. 377.

<sup>505</sup> Usp. Milić, 1965. prema: Zelenika. Nav. dj., str. 377.

1. u prvoj fazi istraživanja analizirano je stvarno stanje razvoja jedinice lokalne samouprave (kao što je broj zaposlenih, razina informatizacije, dostupnost informacija na službenim mrežnim stranicama Grada Splita i sl.);
2. u drugoj fazi istraživanja analizirane su specifične potrebe jedinice lokalne samouprave za odabrani uzorak;
3. u trećoj fazi istraživanja analizirane su smjernice za razvoj informacijskoga sustava lokalne samouprave.

Ad 1) Stupanj razvoja informatizacije jedinica lokalne samouprave možemo utvrditi analizirajući mrežne stranice jedinica lokalne samouprave za odabrani uzorak. Mrežne stranice Grada Splita njegovo su „ogledalo“. Razvojem informatičke tehnologije porastao je i broj ljudi koji se prvi put susreću s određenom lokalnom samoupravom upravo na njezinim mrežnim stranicama. Ako tko želi saznati radno vrijeme određene službe, možemo očekivati da će tu informaciju pokušati dobiti na mrežnim stranicama te lokalne samouprave. Razvijene uprave trebaju imati i razvijene mrežne stranice. Analizirat će se kakve sve informacije lokalna samouprava za odabrani uzorak pruža na mrežnim stranicama, mogu li se na mrežnim stranicama dobiti korisne informacije, primjerice o zaposlenicima, tvrtkama i ustanovama u vlasništvu Grada, informacije koje su potrebne turistima itd.

Ad 2) Svaka uprava ima svoje potrebe. Uglavnom su te potrebe slične, iako se u jednoj (manjoj) mjeri i razlikuju. Na temeljima prethodno provedenih analiza utvrdit će se moguće specifične potrebe lokalne samouprave za odabrani uzorak.

Ad 3) U posljednjoj fazi istraživanja nakon analize snimke stanja informacijskoga sustava lokalne samouprave te postavljenih mogućih specifičnih potreba utvrđene su smjernice za razvoj informacijskoga sustava lokalne samouprave. U tim smjernicama istaknuti su nedostaci koje postojeći informacijski sustav ima te su izneseni prijedlozi za moguća poboljšanja.

### **Očekivani znanstveni doprinos istraživanja**

Očekuje se da će istraživanje sa znanstvene strane pridonijeti oblikovanju konceptualnoga modela informacijskoga sustava jedinice lokalne samouprave Grada Splita.

U praktičnom smislu možemo očekivati da će ovaj rad pridonijeti utvrđivanju temeljnih odrednica za razvoj informacijskoga sustava lokalne samouprave, odnosno unaprjeđenju rada lokalne samouprave, čiji se rad temelji na dobrom pravnom informacijskom sustavu.

#### **4.1. DONOŠENJE ODLUKA U LOKALNOJ POLITICI**

U lokalnom političkom odlučivanju odluke donosi gradska uprava, u ovom slučaju Gradska uprava Grada Splita, odnosno njezine sastavne jedinice (gradonačelnik, Gradsko vijeće, službe, uredi i dr.). Pravno su regulirane nadležnosti jedinica, a time i odluke koje mogu donositi.

##### **4.1.1. Model lokalnopolitičkoga odlučivanja**

Početne su riječi (preambule) Statuta Grada Splita<sup>506</sup> ove: „Neka se Božje veličanstvo na zagovor blažene Marije vazda Djevice, a posebno blaženog mučenika Dujma i svetoga Staša, zaštitnika ovoga grada, uz čiju pomoć i obranu grad Split živi u miru, i svih ostalih svetaca i svetica Božjih, milosrdno udostoji prosvijetliti razum i duše njegovim stanovnicima da pošteno žive, da drugoga ne vrijeđaju i da svakome stvarno priznaju pravo koje mu pripada.“<sup>507</sup>

S obzirom na to da je Statut Grada Splita (u daljnjem tekstu Statut) star više od 700 godina, možemo slobodno reći da je to dokument od velike važnosti za Grad Split. U vrelima Statuta spominje se da su ratni vihuri stoljeća sedmoga zahvatili Salonu<sup>508</sup> pa su se ondašnji stanovnici sklonili u dobro utvrđenu Dioklecijanovu palaču, ondje su se trajno nastanili i tako osnovali grad Split. U narednim stoljećima stanovništvo grada Splita podiglo je vrijedne građevine. Split se počeo razvijati u pučka predgrađa (Veli Varoš, Lučac, Dobri i Manuš). Dva su danas najpoznatija i najstarija, sudeći prema mišljenju lokalnoga pučanstva, Veli Varoš i Lučac.

U načelima Statuta Grad se obvezao „čuvati more, voljeti ga kao što voli Domovinu i njegovati kao što njeguje svoju djecu. Jednako će čuvati i brdo Marjan, tako da svako njegovo

---

<sup>506</sup> Statut Grada Splita (pročišćeni tekst). // Službeni glasnik Grada Splita, br. 46/2013.

<sup>507</sup> Iz Proemija Statuta Grada Splita od 1312.

<sup>508</sup> Područje današnjega grada Solina.

živo biće, svaki bor pa i svaki kamen njegov sačuva da bude na ures Gradu i radost onima koji Marjan gledaju ili u njemu hlad i smiraj traže“.<sup>509</sup>

Statut Grada Splita najviši je opći akt gradske samouprave. Prema čl. 1. Statuta, Grad Split je jedinica lokalne samouprave.

Osnutkom i daljnjim razvojem grad Split se teritorijalno širio sukladno prostornim kapacitetima. Grad Split drugi je najveći grad u Republici Hrvatskoj. Međutim, u usporedbi s nekim drugim svjetskim metropolama (Tokio, Seul, Mexico City, Manila), Split je malen. Naravno da nije prikladno uspoređivati grad koji ima više od 10 milijuna stanovnika sa Splitom, s njegovim teritorijalnim kapacitetima i brojem stanovnika.

Svim gradovima, velikima i/ili malima, zajednički može biti informacijski sustav. Veliki i manji gradovi mogu zajedno surađivati na razvoju informacijske i komunikacijske tehnologije. Možda se čak i u nekomu manjem gradu nađe stručnjak ili napravi prikladan informacijski sustav koji ne postoji u velikim gradovima.

Informacijski sustav lokalne samouprave treba odgovarati potrebama građana. Svaki suvremeni grad ima potrebu poboljšati i unaprijediti odnose građana prema svojim službama u ostvarivanju njihovih prava, a i u olakšavanju izvršavanja obveza. Grad osim građevina nužno čine i njegovi stanovnici, zbog njih tu je prisutna i gradska vlast. Kada ne bi bilo stanovnika, ne bi bilo potrebe ni za postojanjem grada, ulaganjem u njega, njegovim razvitkom. Gradske vlasti ne smiju nikada zaboraviti da su one gdje jesu (na upravljačkim položajima) zbog stanovnika grada.

Prema podacima Državnoga zavoda za statistiku<sup>510</sup> grad Split<sup>511</sup> prema popisu stanovništva iz 2011. ima 178 102 stanovnika<sup>512</sup>. Od ukupnoga broja stanovnika, prema popisu njih 171 389 izjasnilo se Hrvatima, što čini 96,23 %. Preostali dio stanovnika čine pripadnici nacionalnih

---

<sup>509</sup> Statut (načela).

<sup>510</sup> Državni zavod za statistiku – Republika Hrvatska. URL: [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (2014-05-09)

<sup>511</sup> Sastoji se od 27 gradskih kotara (Bačvice, Blatine-Škrape, Bol, Brda, Grad, Gripe, Kman, Kocunar, Lokve, Lovret, Lučac-Manuš, Mejaši, Meje, Mertojak, Neslanovac, Plokite, Pujanske, Ravne njive, Sirobuja, Split 3, Sućidar, Šine, Špinut, Trstenik, Varoš, Visoka, Žnjan) i 7 mjesnih odbora (Donje Sitno, Gornje Sitno, Kamen, Slatine, Srinjine, Stobreč, Žrnovnica). V. [www.split.hr](http://www.split.hr).

Prema čl. 79. Statuta gradski kotari osnovani su za područje koje je cjelovita, urbana, odnosno gradska gospodarska cjelina, povezana zajedničkim interesima građana. Mjesni odbor može se osnovati za jedno naselje, više međusobno povezanih manjih naselja ili za dio većega naselja koji u odnosu na ostale dijelove tvori zasebnu razgraničenu cjelinu (dio naselja).

<sup>512</sup> Navedeni broj stanovnika odnosi se na sva naselja u sastavu grada Splita (Donje Sitno, Gornje Sitno, Kamen, Slatine, Split, Srinjine, Stobreč, Žrnovnica). Naselje Split ima 167 121 stanovnika. Navedenih 7 naselja (izuzevši naselje Split) odgovara područjima mjesnih odbora grada Splita.



manjina<sup>513</sup> u Republici Hrvatskoj, ostali, oni koji su se izjasnili u smislu vjerske pripadnosti, neraspoređeni, oni koji se nisu izjasnili, oni kojima je nepoznata narodnost.

U prilogu je dana tablica 3. koja prikazuje nacionalne manjine u gradu Splitu. Navedeni podatci Državnoga zavoda za statistiku mogu se usporediti s Ustavom Republike Hrvatske te se može utvrditi postoji li i u gradu Splitu zastupljenost svih nacionalnih manjina navedenih u Ustavu Republike Hrvatske.

Dio stanovništva koji ne pripada u navedene kategorije (koje se nalaze u prilogu) izjasnio se na neki drugi način koji je naveden u tablici 4., koja se nalazi u prilogu.

Organizacija Gradske uprave Grada Splita svoje uređenje nalazi u propisima čiji je donositelj Grad Split, a koji se objavljuju u službenom glasilu. Bez donošenja pravno relevantnih propisa rad Gradske uprave Grada Splita ne bi bio moguć jer ne bi bio pravno reguliran. Pravni propisi promjenjiva su karaktera, zbog čega može doći i do promjena u strukturi Gradske uprave.

Splitska Gradska uprava promjenjive je organizacije. Nakon svakih lokalnih izbora može doći (a često i dolazi) do promjene gradske vlasti, a zatim i do promjene organizacije Gradske uprave. Praksa je pokazala da neizbježno dolazi do toga.<sup>514</sup> Prema Odluci o ustrojstvu Gradske uprave<sup>515</sup> Grada Splita tijela Gradske uprave su Ured Grada, 4 upravna odjela te 14 služba. Prema podacima i organizacijskoj strukturi koja je dostupna na mrežnim stranicama Grada Splita<sup>516</sup> u organizaciji Gradske uprave nalaze se gradonačelnik i Gradsko vijeće.<sup>517</sup>

---

<sup>513</sup> Prema Ustavu Republike Hrvatske (NN br. 56/90, 135/97, 113/00, 28/01, 76/10, 5/14) „Republika Hrvatska ustanovljuje se kao nacionalna država hrvatskog naroda i država pripadnika nacionalnih manjina: Srba, Čeha, Slovaka, Talijana, Mađara, Židova, Nijemaca, Austrijanaca, Ukrajinaca, Rusina, Bošnjaka, Slovenaca, Crnogoraca, Makedonaca, Rusa, Bugara, Poljaka, Roma, Rumunja, Turaka, Vlaha, Albanaca i drugih koji su njezini državljani, kojima se jamči ravnopravnost s građanima hrvatske narodnosti i ostvarivanje nacionalnih prava u skladu s demokratskim normama Organizacije ujedinjenih naroda i zemalja slobodnog svijeta.“ (v. Izvorišne osnove)

Zanimljivo je napomenuti da se prema polupredsjedničkom ustavu Republike Hrvatske iz 1990., Republika Hrvatska ustanovljuje kao „nacionalna država hrvatskog naroda i država pripadnika inih naroda i manjina, koji su njezini državljani: Srba, Muslimana, Slovenaca, Čeha, Slovaka, Talijana, Mađara, Židova i drugih kojima se jamči ravnopravnost s građanima hrvatske narodnosti i ostvarivanje nacionalnih prava sa skladu s demokratskim normama Organizacije ujedinjenih naroda i zemalja slobodnog svijeta.“ (v. Izvorišne osnove)

Prava nacionalnih manjina u Republici Hrvatskoj uređena su Ustavnim zakonom o pravima nacionalnih manjina (NN br. 155/02, 47/10, 80/10, 93/11).

<sup>514</sup> Prije godinu dana ustroj Gradske uprave drugačije je izgledao. Primjerice, Služba za informatiku nije bila samostalna, već pod Službom zajedničkih poslova.

<sup>515</sup> Usp. Odluka o ustrojstvu Gradske uprave Grada Splita. // Službeni glasnik Grada Splita br. 39/2013 (u daljnjem tekstu: Odluka o ustrojstvu).

<sup>516</sup> Usp. Grad Split. URL: [www.split.hr](http://www.split.hr) (2014-05-15)

<sup>517</sup> V. Mrežni telefonski imenik Gradske uprave.

Prema kratkoročnom planu prijava u službu Grada Splita za 2014.<sup>518</sup> dana 12. veljače 2014. u upravnim tijelima Grada Splita zaposleno je ukupno 439 službenika<sup>519</sup> i namještenika.<sup>520</sup> Navedenim propisom utvrđeno je stvarno stanje popunjenosti radnih mjesta u Gradskoj upravi Grada Splita te potreban broj službenika za prijam na neodređeno vrijeme za 2014. godinu.<sup>521</sup>

Zanimljivo je uočiti da je Grad Split već prije<sup>522</sup> donio Zaključak o zabrani zasnivanja radnih odnosa<sup>523</sup> prema kojem se „zabranjuje: zasnivanje novih radnih odnosa bilo otvaranjem novih radnih mjesta ili popunjavanjem upražnjenih radnih mjesta na određeno radno vrijeme i na neodređeno radno vrijeme, sklapanjem ugovora ili drugih akata temeljem kojih se obavljaju bilo kakvi poslovi, u svim ustanovama i/ili institucijama kojih je Grad Split osnivač – vlasnik i/ili većinski vlasnik te u trgovačkim društvima u kojima Grad Split ima potpune udjele u vlasništvu (kapitalu društva), odnosno da je većinski i/ili jedini dioničar“.<sup>524</sup>

U pravu je uobičajeno da gotovo svaka zabrana ima i iznimku, tako „zbog provođenja hitnih zadataka ili izmjene propisa koji uvjetuju povećanje broja zaposlenih, na obrazložen zahtjev, gradonačelnik može dati suglasnost za povećanjem broja zaposlenih“.<sup>525</sup> Možemo očekivati i povećanje broja zaposlenih u Gradskoj upravi, no to toga ne mora nužno i doći.

Grad Split ima i svoje mrežne stranice koje su dostupne na adresi [www.split.hr](http://www.split.hr).

Organizacija i struktura Gradske uprave složena je problematika i područje podložno brzim promjenama. Od trenutka početka pisanja ovoga rada i trenutka njegova privođenja kraju došlo je do promjena. U početcima pisanja rada (na mrežnim stranicama) uopće nije postojala organizacijska struktura Gradske uprave ni telefonski imenik. Nakon stavljanja telefonskoga imenika Gradske uprave na mrežne stranice Grada Splita, detaljne analize Gradske uprave i protoka određenoga vremena u kojemu se finalizirao ovaj rad, došlo je do promjena u organizacijskoj strukturi Grada Splita. Više se ne navodi Služba za odnose s javnošću, protokolarni i međunarodni poslove – Kabinet gradonačelnika, koja je premještena u Ured Grada.

---

<sup>518</sup> Usp. Službeni glasnik Grada Splita br. 7/2014.

<sup>519</sup> Sve imenice za zanimanja navedene u muškom rodu u ovom se radu ravnopravno odnose na muški i ženski spol.

<sup>520</sup> V. Plan prijama u službu u Grad Split za 2014. godinu. // Službeni glasnik Grada Splita, br. 7/2014 (čl. 3. u svezi s čl. 7.)

<sup>521</sup> U 2014. planira se prijam na neodređeno vrijeme 2 službenika (v. čl. 2. i čl. 4. Plana).

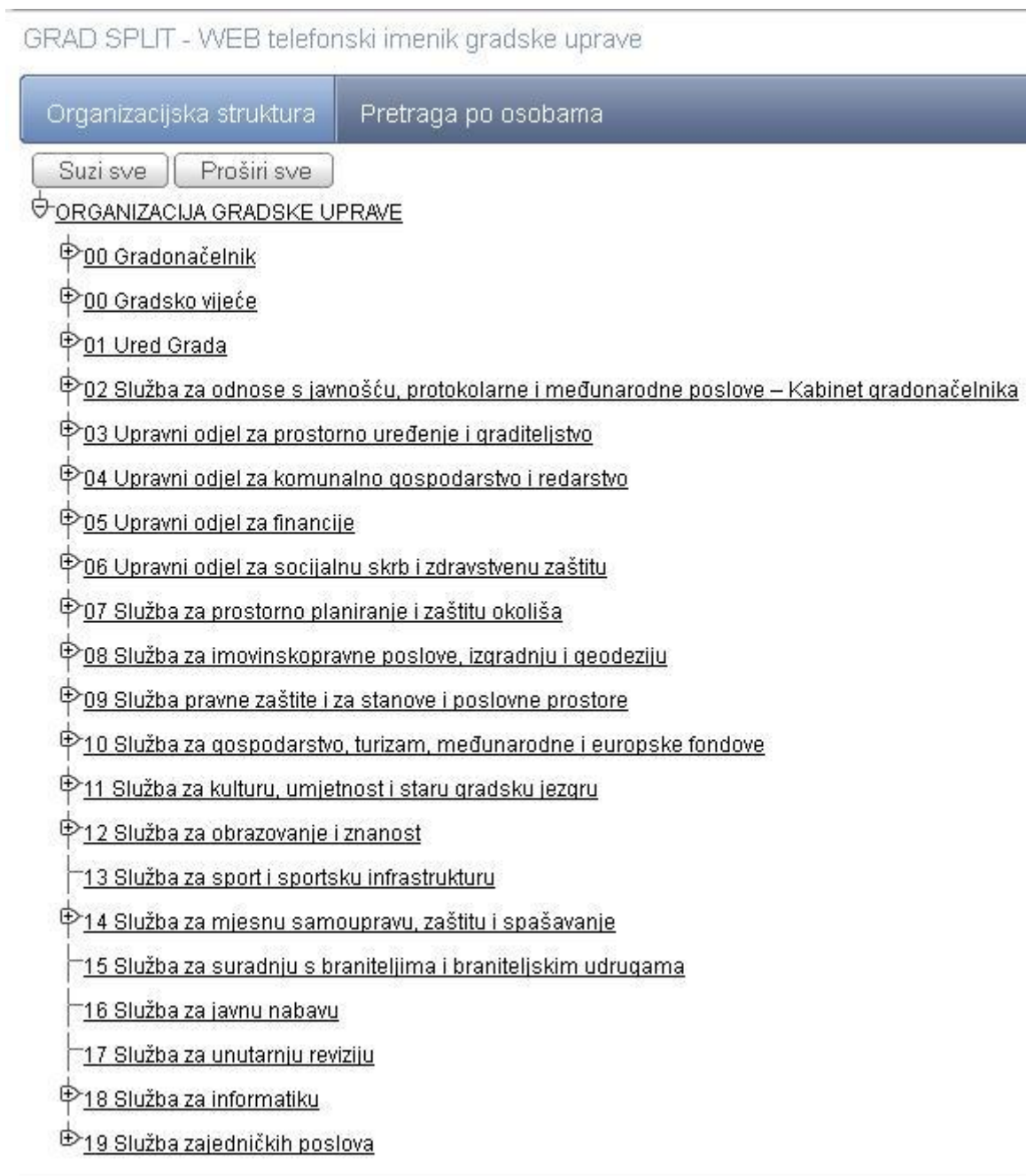
<sup>522</sup> To jest 19. prosinca 2013.

<sup>523</sup> Usp. Zaključak o zabrani zasnivanja radnih odnosa. // Službeni glasnik Grada Splita br. 56/2013.

<sup>524</sup> Ibid., toč. 1.

<sup>525</sup> Ibid., toč. 2.

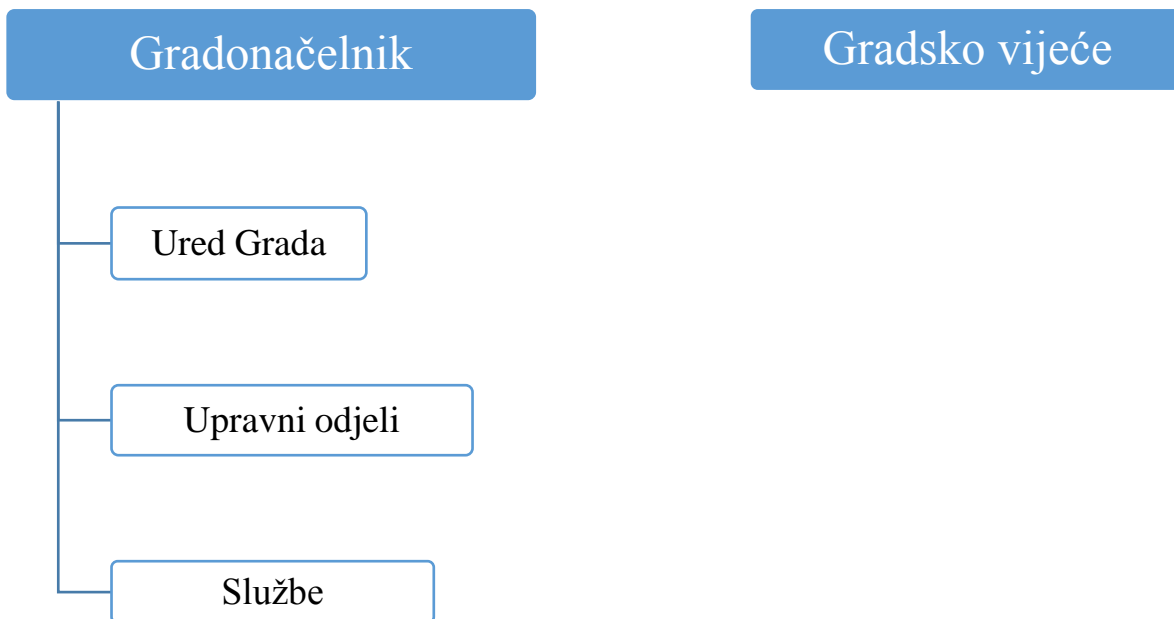
Na slici 6. prikazana je organizacijska struktura Gradske uprave Grada Splita.



Slika 6. Organizacijska struktura Gradske uprave Grada Splita<sup>526</sup>

<sup>526</sup> Preuzeto s mrežnih stranica Grada Splita (v. [www.split.hr](http://www.split.hr), telefonski imenik Gradske uprave).

Na grafičkom prikazu 10. prikazana je organizacijska shema Gradske uprave Grada Splita.



Grafički prikaz 10. Organizacijska shema Gradske uprave Grada Splita

Grad Split ima 4 upravna odjela i 13 služba.

Upravni su odjeli:

1. Upravni odjel za prostorno uređenje i graditeljstvo
2. Upravni odjel za komunalno gospodarstvo i redarstvo
3. Upravni odjel za financije
4. Upravni odjel za socijalnu skrb i zdravstvenu zaštitu.

Službe su:

1. Služba za prostorno planiranje i zaštitu okoliša
2. Služba za imovinskopravne poslove, izgradnju i geodeziju
3. Služba pravne zaštite i za stanove i za poslovne prostore
4. Služba za gospodarstvo, turizam, međunarodne i europske fondove
5. Služba za kulturu, umjetnost i staru gradsku jezgru
6. Služba za obrazovanje i znanost

7. Služba za sport i sportsku infrastrukturu
8. Služba za mjesnu samoupravu, zaštitu i spašavanje
9. Služba za suradnju s braniteljima i braniteljskim udrugama
10. Služba za javnu nabavu
11. Služba za unutarnju reviziju
12. Služba za informatiku
13. Služba zajedničkih poslova.

U trenutku analiziranja Gradske uprave Grada Splita i stvaranja snimke stanja zatečeno stanje bilo je ono koje je predviđeno prema tada važećim propisima, koji su se u međuvremenu izmijenili. U navedenoj analizi Služba za odnose s javnošću, protokolarne i međunarodne poslove – Kabinet gradonačelnika nije se navodila u Uredu Grada, a sada se navodi. Naime, Odlukom o ustrojstvu Gradske uprave Grada Splita (Službeni glasnik Grada Splita, 39/13) propisano je da je Služba za odnose s javnošću, protokolarne i međunarodne poslove – Kabinet gradonačelnika tijelo Gradske uprave (čl. 3. st. 1. toč. 2.). Međutim, donošenjem Odluke o izmjenama i dopunama Odluke o ustrojstvu Gradske uprave Grada Splita (Službeni glasnik Grada Splita, 2/15) izbrisana je navedena točka. U navedenoj Odluci temeljem čl. 2. došlo je promjene čl. 8. Odluke o ustrojstvu Gradske uprave Grada Splita (Službeni glasnik Grada Splita br. 38/13, 21/14) koja se odnosi na Ured Grada. Odluka o ustrojstvu Gradske uprave Grada Splita<sup>527</sup> imala je, kako vidimo, dvije izmjene. Navedena analiza pokazuje da je lokalna samouprava područje podložno raznim promjenama.

S gledišta informacijskih i komunikacijskih znanosti, odnosno komponenata informacijskoga sustava Grada Splita, nužno je istaknuti kadrovsku komponentu, lajfer. Korisnici informacijskoga sustava Grada Splita prije svega su službenici Gradske uprave Grada Splita, zbog toga je potrebno povezati navedenu komponentu s pravnim propisima te analizirati urede/službe/odjele u Gradu Splitu. S obzirom na to da su jedni od najznačajnijih korisnika informacijskoga sustava Grada Splita oni koji ga kreiraju, tj. informatičari, potrebno je detaljno analizirati Službu za informatiku, njezino ustrojstvo i standardna mjerila za klasifikaciju radnih mjesta.

---

<sup>527</sup> Odluka o ustrojstvu Gradske uprave Grada Splita. // Službeni glasnik Grada Splita, br. 39/2013, 21/2014, 2/2015.

## **Ured gradonačelnika**

Ured gradonačelnika nije tijelo Gradske uprave. Ured gradonačelnika sastoji se od gradonačelnika, njegovih dvoje zamjenika (u ovom slučaju zamjenika i zamjenice) te triju administrativnih tajnica.

## **Gradsko vijeće**

Gradsko vijeće predstavničko je tijelo građana grada Splita i tijelo lokalne samouprave koje donosi akte u okviru djelokruga Grada Splita te obavlja druge poslove u skladu s Ustavom, zakonom i Statutom Grada Splita.<sup>528</sup> Sastoji se od 35 članova.<sup>529</sup> Poslovníkom Gradskoga vijeća Grada Splita<sup>530</sup> utvrđuje se njegovo unutarnje ustrojstvo i način rada. Člankom 36. Statuta taksativno je navedeno što sve Gradsko vijeće donosi.<sup>531</sup>

Člankom 41. Statuta Grada Splita propisano je da član Gradskoga vijeća dužnost obavlja počasno i ne prima plaću. Međutim, čl. 46. Statuta propisano je da članovi Gradskoga vijeća za svoj rad u Vijeću imaju pravo na naknadu u skladu s odlukom Vijeća. Za rad u Gradskom vijeću Grada Splita utvrđena je naknada vijećnicima u neto iznosu od 2000,00 kn.<sup>532</sup>

U navedenoj organizacijskoj strukturi Gradske uprave nisu spomenuti svi članovi Gradskoga vijeća, već samo predsjednik Gradskoga vijeća te njegova tajnica. Osim toga, navedene su i osobe iz Odsjeka za rad Gradskoga vijeća, koji je dio Ureda Grada.

Ovdje će biti navedene samo one osobe koje obavljaju poslove u vezi s radom Gradskoga vijeća.

## **Ured Grada**

Člankom 8. Odluke o ustrojstvu Gradske uprave Grada Splita propisan je djelokrug rada. Navodi se da se u Uredu Grada obavljaju „najsloženiji stručni i drugi poslovi pravno-savjetodavne naravi koji obuhvaćaju pripremu i stručni pregled općih akata pripremljenih za sjednice Gradskoga vijeća i/ili gradonačelnika, poslove pripreme i organiziranja sjednica Vijeća i njegovih radnih tijela, poslove pripreme akata gradonačelnika i njegovih radnih tijela,

---

<sup>528</sup> Usp. čl. 35. Statuta.

<sup>529</sup> Usp. čl. 39. Statuta. Vijećnici se biraju na temelju rezultata lokalnih izbora.

<sup>530</sup> Poslovník Gradskog vijeća Grada Splita. // Službeni glasnik Grada Splita, br. 46/2013.

<sup>531</sup> Usp. čl. 58. Statuta navodi da Gradsko vijeće donosi Statut, odluke, gradski proračun, rješenja, zaključke, preporuke i druge akte za koje je zakonom ili drugim propisom ovlašteno.

<sup>532</sup> Usp. čl. 2. Odluke o naknadama vijećnica, vijećnika i predsjednice/ka Gradskog vijeća Grada Splita koje ostvaruju u obnašanju vijećničkih dužnosti. // Službeni glasnik Grada Splita, br. 47/2013.

administrativne i druge poslove u svezi s radom Vijeća, gradonačelnika i njihovih radnih tijela, ako nisu u djelokrugu rada drugog upravnog tijela. Izrađuje opće akte iz svog djelokruga, surađuje s drugim tijelima Gradske uprave na izradi općih i pojedinačnih akata i ugovora.

U okviru poslova civilnoga društva, Ured posebno surađuje s udrugama građana koje resorno nisu izravno vezane za neko drugo upravno tijelo, a napose s nacionalnim manjinama i njihovim legitimnim tijelima, vjerskim zajednicama i institucijama mladih, brine se o realizaciji i usklađivanju programa rada udruga s potrebama Grada na bazi objave javnih potreba u društvenim djelatnostima. Predlaže mjere i postupke za suradnju udruga građana i subjekata civilnog društva s tijelima Grada, potiče i brine se za suradnju sa zainteresiranom javnošću na planu razvoja društvenih odnosa u Gradu i suradnji na širem prostoru. Objedinjuje poveznice programa upravnih tijela prema građanima/udrugama građana iz njihova djelokruga. Stručno obrađuje ovisno o svakoj pojedinoj aktivnosti i predlaže sadržaje prema postojećim programima, potrebama građana i mogućnostima proračuna. U okviru upravnoga postupka u Uredu se rješavaju pitanja iz područja prava na pristup informacijama.

Obavljaju se i savjetodavno-stručni (i konzultantski) poslovi iz pojedinih područja rada za potrebe Grada i gradonačelnika vezani za globalnu problematiku razvoja grada, razvoj pojedinačnih projekata bilo koordiniranjem i stručnim usmjeravanjem rada upravnih tijela Grada te suradnjom s državnim i drugim tijelima i institucijama.

U okviru Ureda objedinjuju se i/ili planiraju programi od posebnoga interesa za Grad u svim područjima rada, i na razini ukupne organizacije (ustroja) koordinira se organiziranje i praćenje njihova provođenja te se sukladno mogućnostima Grada međusobno usklađuju. Obavljaju se potrebne analize stanja u svim područjima, predlažu se prioritete i potrebe apliciranja potencijala Grada u pojedinim područjima.

Ured prati organizacijsko-funkcionalno stanje Gradske uprave te predlaže mjere za unaprjeđenje funkcioniranja cjelokupnog sustava upravljanja radnim procesima i izvršavanja bilo ukupnih ili pojedinačnih projekata i/ili tekućih zadataka.<sup>533</sup>

U Ured Grada pripadaju<sup>534</sup>:

---

<sup>533</sup> Čl. 8. Odluke o ustrojstvu.

- Ured Grada
- Ured Grada, viši savjetnici gradonačelnika
- Ured Grada, Odsjek za pravno-normativne poslove gradonačelnika
- Ured Grada, Odsjek za rad Gradskog vijeća
- Ured Grada, Odsjek za suradnju i razvoj odnosa s civilnim društvom i mladima.

Ured Grada ima 26 zaposlenih.

### **Služba za odnose s javnošću, protokolarne i međunarodne poslove – Kabinet gradonačelnika**

Služba za odnose s javnošću, protokolarne i međunarodne poslove – Kabinet gradonačelnika<sup>535</sup> obavlja stručno-savjetodavne poslove važne za protokolarne i druge poslove kako gradonačelnika tako i zamjenika gradonačelnika. Također prima građane koji imaju kakve prijedloge, prigovore i pritužbe. Služba se bavi i odnosima s građanima u području komunikacije gradonačelnika i njegovih zamjenika s javnošću, bilo izravno ili putem medija; priprema, organizira i provodi priopćenja gradonačelnika i njegovih zamjenika i/ili osoba koje on posebno ovlasti za kontakte i odnose s predstavnicima medija, brine se o njihovu medijskom dojmu i istupanju te razvija i provodi najšire mogućnosti odnosa gradonačelnika i njegovih zamjenika s javnošću suvremenim tehničkim metodama i mogućnosti kontakata s najširoom javnošću (*online*). Usto realizira posebne projekte važne za promidžbu Grada radi očuvanja određenih povijesnih, kulturnih i umjetničkih vrijednosti. Kad je riječ o protokolarnim aktivnostima, Služba priprema i provodi protokolarne susrete gradonačelnika i njegovih zamjenika, a obavlja i sve druge protokolarne stručno-organizacijske poslove, vodi i ažurira evidenciju osoba s protokolarnoga popisa, organizira svečane sjednice Gradskoga vijeća te druge svečane i protokolarne susrete i događaje od važnosti za Grad. Brine se o korištenju Vile Dalmacija za potrebe protokolarnih i drugih važnih događanja. Služba k tomu skrbi i o očuvanju i proširenju međunarodnih odnosa od interesa za Grad, suradnji sa stranim gradovima i jedinicama u rangu jedinica lokalne

---

<sup>534</sup> Osim triju navedenih odsjeka u kojima se obavlja izvršenje poslova i zadaća Ureda, u Pravilniku o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Ureda Grada, upravnih odjela i služba Gradske uprave Grada Splita, Službeni glasnik Grada Splita, 43/2013 (u daljnjem tekstu Pravilnik), spominje se i Odsjek za razvojne projekte, koji se izričito ne navodi u web-imeniku Gradske uprave Grada Splita.

<sup>535</sup> Temeljem čl. 1. Odluke o izmjenama i dopunama Odluke o ustrojstvu Gradske uprave Grada Splita više se ne smatra tijelom Gradske uprave (v. Službeni glasnik Grada Splita br. 2/15, u svezi s br. 39/13 i 21/14).



samouprave, međunarodnim organizacijama i institucijama. U okviru međunarodne suradnje posebno skrbi o suradnji s organizacijama, udrugama i institucijama naših iseljenika, očuvanju i razvijanju postojeće razine odnosa te o proširenju na druga potencijalna područja suradnje.<sup>536</sup>

Izvršenje poslova i zadaća Službe za odnose s javnošću, protokolarne i međunarodne poslove – Kabinet gradonačelnika „obavlja se unutar nižih ustrojstvenih jedinica:

- Odsjek za odnose s javnošću i protokolarne poslove

- o Pododsjek za odnose s javnošću
- o Pododsjek za protokolarne poslove

- Odsjek za međunarodne poslove<sup>537</sup>.

Služba za odnose s javnošću, protokolarne i međunarodne poslove – Kabinet gradonačelnika ima 12 zaposlenih.

### **Upravni odjel za prostorno uređenje i graditeljstvo**

Upravni odjel za prostorno uređenje i graditeljstvo obavlja upravne i stručne poslove iz djelokruga prostornoga uređenja i graditeljstva, neposredno provodi propise iz toga područja i u prvom stupnju odlučuje o pravima i obvezama fizičkih i pravnih osoba koje se odnose na područje prostornoga uređenja i graditeljstva.<sup>538</sup>

Rad Upravnoga odjela za prostorno uređenje i graditeljstvo organiziran je u trima odsjecima:

- Odsjeku za prostorno uređenje
- Odsjeku za graditeljstvo
- Odsjeku za pravne poslove.

Upravni odjel za prostorno uređenje i graditeljstvo ima 43 zaposlenih.

### **Upravni odjel za komunalno gospodarstvo i redarstvo**

Upravni odjel za komunalno gospodarstvo i redarstvo obavlja upravne i druge stručne poslove koji se tiču upravljanja komunalnom imovinom, javnim površinama, pomorskim dobrom u

---

<sup>536</sup> Usp. čl. 9. Odluka o ustrojstvu.

<sup>537</sup> V. čl. 10 Pravilnika, u citiranom Pravilniku navedena je malo drugačija organizacijska struktura nego ona koja se nalazi na slici, preuzete s internetske stranice Grada Splita.

<sup>538</sup> Usp. čl. 10. Odluke o ustrojstvu.

svojem djelokrugu nadležnosti. Pritom također izrađuje akte i dokumentaciju, ugovara i obračunava učešća i doprinose, utvrđuje komunalnu naknadu, prati stanje svih oblika gradskoga prometa. Usto se brine o uređenju i opremanju grada, obavlja stručne i druge poslove povezane s nadzorom rada javnih komunalnih poduzeća i koordinira njihov rad. U njegovu su djelokrugu k tomu i stručni poslovi iz širokoga područja komunalnoga redarstva te nadzor i provođenje propisa koji reguliraju komunalni red. U to pripadaju i poslovi poljoprivrednoga redarstva i prometnoga redarstva te prometnih jedinica lokalne samouprave. Posebnim je propisom utvrđeno da se u Upravnom odjelu mogu obavljati i drugi oblici redarstva kao dio nadležnosti jedinice lokalne samouprave.<sup>539</sup>

Upravni odjel za komunalno gospodarstvo i redarstvo sastoji se od triju odsjeka od kojih svaki ima više pododsjeka. U navedenom Odjelu zaposleno je 63 službenika.

Upravni odjel za komunalno gospodarstvo i redarstvo obuhvaća:

- Odsjek za redarstvo
  - Pododsjek za komunalno redarstvo
  - Pododsjek za prometno redarstvo
  - Pododsjek za poljoprivredno redarstvo<sup>540</sup>
- Odsjek za komunalne poslove
  - Pododsjek za promet
  - Pododsjek za održavanje javnih površina, groblja i održavanje plaža
  - Pododsjek za nadzor i koordinaciju komunalnih poduzeća i pravnih poslova
- Odsjek za poslove u komunalnom gospodarstvu
  - Pododsjek za komunalnu naknadu, doprinos i spomeničku rentu
  - Pododsjek za javne površine i pomorsko dobro
  - Pododsjek za gospodarenje i upravljanje distribucijskom telekomunikacijskom infrastrukturom.<sup>541</sup>

Upravni odjel za komunalno gospodarstvo i redarstvo ima 63 zaposlenih.

---

<sup>539</sup> Usp. čl. 11. Odluke o ustrojstvu.

<sup>540</sup> Usp. čl. 12. Pravilnika (navedeni Pododsjek nalazi se u Pravilniku, a ne nalazi se u web-imeniku).

<sup>541</sup> Ibid.

## **Upravni odjel za financije**

Upravni odjel za financije obavlja upravne, stručne i druge poslove prikupljanja prihoda gradskoga proračuna, poslove računovodstva, planiranja, izrade, praćenja i izvršenja gradskoga proračuna. Ovaj Odjel također obavlja poslove ovrhe u okviru svojega djelokruga rada, kontrolira korištenje proračuna i bavi se drugim stručnim poslovima u sferi planiranja prihoda i plasmana gradskih financijskih sredstava.<sup>542</sup>

Upravni odjel za financije obuhvaća:

- Odsjek za izvršenje proračuna i financijsko računovodstveno poslovanje
  - o Pododsjek za izvršenje proračuna – likvidatura
  - o Pododsjek za računovodstvo
- Odsjek za pripremu i izradu proračuna i izvještaja
- Odsjek za prihode i naplatu potraživanja
  - o Pododsjek za naplatu i evidenciju prihoda
  - o Pododsjek poreza i prisilne naplate.

Upravni odjel za financije ima 44 zaposlenih.

## **Upravni odjel za socijalnu skrb i zdravstvenu zaštitu**

Upravni odjel za socijalnu skrb i zdravstvenu zaštitu obavlja upravne, stručne i druge poslove povezane sa socijalnim zbrinjavanjem građana, skrbi o lokalnim potrebama zdravstvene zaštite stanovništva, predlaže mjere za poboljšanje lokalnih mjera socijalne i zdravstvene zaštite stanovništva, prati socijalna kretanja i pojave te iznalazi mogućnosti i mjere za poboljšanje socijalne i zdravstvene zaštite građana. Usto se brine o zaštiti životinja i bilja. Također predlaže mjere za borbu protiv različitih oblika ovisnosti, poput droge, alkohola, pušenja i drugih. Osim toga, predlaže i organiziranje odgojno-zdravstvenih mjera, izrađuje stručne studije i surađuje s drugim tijelima s ciljem preodgajanja ovisnika.<sup>543</sup>

Upravni odjel za socijalnu skrb i zdravstvenu zaštitu sastoji se od dvaju odsjeka:

- Odsjeka za socijalnu skrb osoba s invaliditetom

---

<sup>542</sup> Usp. čl. 12. Odluke o ustrojstvu.

<sup>543</sup> Usp. čl. 13. Odluke o ustrojstvu.

- Odsjeka za socijalnu skrb i zdravstvenu zaštitu.

Upravni odjel za socijalnu skrb i zdravstvenu zaštitu ima 10 zaposlenih.

### **Služba za prostorno planiranje i zaštitu okoliša**

Sukladno čl. 14. Odluke Služba za prostorno planiranje i zaštitu okoliša obavlja stručne, upravne i druge poslove koji prethode izradi prostornoplanske dokumentacije, realizira plansku dokumentaciju te skrbi o njezinu čuvanju i pohranjivanju. Sukladno svojim ovlastima izrađuje i prati primjenu dokumentacije iz sfere zaštite okoliša, surađuje s udrugama, organizacijama i drugim institucijama u području zaštite okoliša te prati stanje i predlaže mjere poboljšanja stanja okoliša.<sup>544</sup>

Služba za prostorno planiranje i zaštitu okoliša sastoji se od dvaju odsjeka:

- Odsjeka za pripremu prostornoplanske dokumentacije i zaštitu okoliša
- Odsjeka za prostorno planiranje.

Služba za prostorno planiranje i zaštitu okoliša ima 15 zaposlenih.

### **Služba za imovinskopravne poslove, izgradnju i geodeziju**

Služba za imovinskopravne poslove, izgradnju i geodeziju obavlja upravne i druge stručne poslove koji su povezani kako s izgradnjom objekata i uređaja komunalne infrastrukture tako i s građevinama visokogradnje kojima je Grad investitor (vrtići, škole, školske sportske dvorane i sl.). U djelokrugu stručnih poslova uglavnom se radi o poslovima u svezi s pripremom izgradnje, izradom projektne dokumentacije, nadzorom izvođenja radova izgradnje, praćenju realizacije realizaciji sklopljenih ugovora i sl. Djelokrug imovinskopravnih poslova odnosi se na imovinskopravnu pripremu vezanu za izgradnju građevina kojima je Grad investitor, pribavljanje građevinskog zemljišta, sklapanje nagodbi, pokretanje postupka izvlaštenja, raspolaganje zemljištem koje je u vlasništvu Grada te razne druge imovinskopravne poslove koji se odnose na Grad. Služba obavlja poslove određivanja kućnih brojeva te vodi evidenciju naselja, ulica i kućnih brojeva.<sup>545</sup>

Služba za imovinskopravne poslove, izgradnju i geodeziju sastoji se od sljedećih odsjeka:

- Odsjek za izgradnju

---

<sup>544</sup> Usp. čl. 14. Odluke o ustrojstvu.

<sup>545</sup> Usp. čl. 15. Odluke o ustrojstvu.

- Pododsjek za izgradnju objekata i uređaja komunalne infrastrukture i objekata visokogradnje
- Pododsjek za pravne poslove, plan, pripremu, praćenje i realizaciju programa
- Odsjek za imovinskopravne poslove
- Odsjek za geodeziju.

U Službi za imovinskopravne poslove, izgradnju i geodeziju uočava se da se Odsjek za izgradnju sastoji od dvaju pododsjeka, a Odsjek za imovinske poslove i Odsjek za geodeziju nemaju specijaliziranih pododsjeka.

U navedenoj službi zaposleno je 32 službenika.

### **Služba pravne zaštite i za stanove i poslovne prostore**

Služba pravne zaštite i za stanove i poslovne prostore obavlja poslove zaštite prava i imovine Grada pred sudovima, državnim i drugim tijelima i institucijama. Po prijedlozima ostalih gradskih službi i u okviru dobivenih ovlaštenja vodi razne sudske postupke u ime i za račun Grada. Služba ima pravo zastupati Grad u upravnim postupcima koji se vode radi povrata oduzetog građevinskog zemljišta pred nadležnim institucijama. Služba obavlja i razne druge pravne i stručne poslove kao što je: sastavljanje podnesaka, sudjelovanje na očevidima, poduzimanje raznih procesnih radnji, evidentiranje stanova i poslovnih prostora koji su u vlasništvu Grada, izrađivanje ugovora u kupoprodaji, najmu i zakupu, poduzimanje radnja na naplati potraživanja Grada iz osnova najamnine i zakupnine te naknade za korištenje stanova i poslovnih prostora i sl.<sup>546</sup>

Služba pravne zaštite i za stanove i poslovne prostore svoje poslove obavlja u četirima odsjecima:

- Odsjeku za poslovni prostor
- Odsjeku za poslove stanovanja
- Odsjeku za tehničke poslove
- Odsjeku za zaštitu imovine i prava.

Služba pravne zaštite i za stanove i za poslovne prostore ima 38 zaposlenih.

---

<sup>546</sup> Usp. čl. 16. Odluke o ustrojstvu.

## **Služba za gospodarstvo, turizam, međunarodne i europske fondove**

Uspoređujući djelokrug rada Službe za gospodarstvo, turizam, međunarodne i europske fondove dostupne na mrežnim stranicama Grada Splita te potonje citiranoj Odluci, uočava se da je na mrežnim stranicama Grada Splita šturo napisan djelokrug rada navedene službe, zbog toga ćemo se u ovome radu držati Odluke.

U djelokrug rada Službe za gospodarstvo, turizam, međunarodne i europske fondove spada obavljanje stručnih poslove iz gospodarstva kao što je: izrađivanje programa i predlaganje poticajnih mjera za razvitak maloga gospodarstva, praćenje stanja u gospodarstvu Grada, koordiniranje odnosa gospodarskih subjekata Grada, sudjelovanje u provedbi programa poticanja maloga gospodarstva, koordiniranje i sudjelovanje u izradi akata, stručnih podloga, planova i studija koji su od bitne važnosti za gospodarski razvitak Grada, surađivanje s gospodarskim komorama i institucijama iz gospodarstva, praćenje kretanja zaposlenosti i stanja zaštite potrošača, sudjelovanje u poslovima vezanim za promet poljoprivrednog zemljišta u gospodarske svrhe, praćenje rezultata poslovanja svih gospodarskih subjekata na području Grada, vođenje postupka i odlučivanje o izdavanju odobrenja za rad autotaksi prijevoznika. U djelokrugu turizma Služba prati stanja u turističkom kretanju, iznosi prijedloge mjera za angažiranje gradskih resursa u cilju promicanja turizma kao gospodarske djelatnosti, izrađuje analize mogućnosti dugoročne ponude Grada, surađuje s drugim institucijama u turizmu i gospodarstvu i sl.

Služba surađuje i s drugim tijelima Gradske uprave te analizira i objedinjuje kako Gradske razvojne programe tako i razvojne programe institucija i/ili pojedinaca čiji su programi kompatibilni s razvojnim programima Grada. Navedenim programima može se pripremiti i izraditi planska dokumentacija pomoću koje se mogu odrediti osnovni smjerovi razvoja Grada sukladno državnoj strategiji razvitka. U djelokrug rada Službe spada i izučavanje i utvrđivanje načina pristupa međunarodnim i europskim fondovima, predlaganje mjera suradnje s institucijama za lokalnoj razini, praćenje stanja korištenja međunarodnih i europskih fondova i izrađivanje prijedloga djelovanja u raznim situacijama u okviru nadležnosti.<sup>547</sup>

Služba za gospodarstvo, turizam, međunarodne i europske fondove ima 11 zaposlenih službenika koji svoje poslove obavljaju u dvama odsjecima:

---

<sup>547</sup> Usp. čl. 17. Odluke o ustrojstvu.

- Odsjeku za poticanje razvoja maloga gospodarstva, turizma i energetske učinkovitosti
- Odsjeku za međunarodne i europske fondove.

### **Služba za kulturu, umjetnost i staru gradsku jezgru**

Služba za kulturu, umjetnost i staru gradsku jezgru obavlja poslove promicanja općih i lokalnih kulturnih vrijednosti, poslove osiguranja javnih potreba u kulturi i umjetnosti Grada te razne druge poslove koji su od interesa za promidžbu i očuvanje kulturne baštine. U djelokrug nadležnosti Službe spadaju i poslovi vezani uz zadovoljavanje potreba umjetničkog izraza građana, promicanje svijesti o zaštiti kulturološkog i umjetničkog nasljeđa, razvitak i zaštitu umjetničkog stvaralaštva i umjetničkog obrta te drugi poslovi koji se odnose na obnovu, zaštitu i očuvanje povijesne jezgre te poticanje društvenih i ekonomskih procesa vezanih uz povijesne sadržaje.<sup>548</sup>

Služba za kulturu, umjetnost i staru gradsku jezgru sastoji se od dvaju odsjeka:

- Odsjeka za kulturu i umjetnost
- Odsjeka za staru gradsku jezgru.

Služba za kulturu, umjetnost i staru gradsku jezgru ima 14 zaposlenih.

### **Služba za obrazovanje i znanost**

Služba za obrazovanje i znanost obavlja stručne i druge poslove osiguravanja lokalnih potreba stanovništva u djelatnosti predškolskog odgoja i obrazovanja. Služba obavlja poslove utvrđivanja kriterija i mjerila za financiranje decentraliziranih funkcija u djelatnosti osnovnog školstva, utvrđuje kriterija financiranja javnih potreba u osnovnom školstvu, obavlja poslove vezane uz izgradnju školskih objekata te razne druge stručne poslove koji se odnose na osiguranje lokalnih potreba stanovnika za odgojem, obrazovanjem i osposobljavanjem za stjecanje tehničkih, tehnoloških i informatičkih znanja i vještina. U djelokrug nadležnosti Službe spada i vođenje brige o razvitku i promicanju različitih područja znanosti te zbog toga provodi mjere suradnje s raznim obrazovnim i znanstvenim institucijama radi promicanja i popularizacije znanosti.<sup>549</sup>

Služba za obrazovanje i znanost ima 8 zaposlenih službenika u dvama odsjecima:

---

<sup>548</sup> Usp. čl. 18. Odluke o ustrojstvu.

<sup>549</sup> Usp. čl. 19. Odluke o ustrojstvu.

- Odsjeku za predškolski odgoj
- Odsjeku za osnovno obrazovanje i znanost.

### **Služba za sport i sportsku infrastrukturu**

Služba za sport i sportsku infrastrukturu obavlja stručne i druge poslove koji se odnose na utvrđivanje javnih potreba u sportu, promicanja sporta i rekreacije te podizanje sportske svijesti građana. U djelokrug nadležnosti Službe spada i vršenje nadzora nad radom pravnih i fizičkih osoba koje se bave sportskom djelatnošću, vođenje evidencije o sportskoj infrastrukturi, planiranje poslova izgradnje sportske infrastrukture, predlaganje modela upravljanja sportskom infrastrukturom, obavljanje nadzora nad ugovorima putem kojih je Grad drugim pravnim osobama prenio svoje ovlasti nad sportskim objektima, vođenje brige svrsishodnom korištenju gradske sportske infrastrukture i sportskoj promidžbi Grada.<sup>550</sup>

Služba za sport i sportsku infrastrukturu nema nijednoga specijaliziranoga odsjeka ili pododsjeka. U službi radi 6 službenika. Korisno bi bilo ustrojiti barem dva specijalizirana odsjeka.<sup>551</sup>

### **Služba za mjesnu samoupravu, zaštitu i spašavanje**

Služba za mjesnu samoupravu, zaštitu i spašavanje obavlja stručne i druge poslove koji se odnose na rad jedinica mjesne samouprave u Gradu te zborove građana. U djelokrug nadležnosti poslova Službe spada i obavljanje poslova organizacije i provedbe referenduma, vođenje brige o potrebama lokalnoga stanovništva, razvijanje suradnje građana s tijelima mjesne samouprave, obavljanje poslova zaštite i spašavanja lokalnoga stanovništva, obavljanje poslova koji se odnose na zaštitu od požara, civilnu zaštitu te zaštitu materijalnih dobara u slučaju raznih nesreća i katastrofa te poticanje na donošenje mjera za unaprjeđenje sustava zaštite i spašavanja. O svojim aktivnostima Služba pravovremeno podnosi izvješće gradonačelniku te sukladno izvješću predlaže određene postupke za rješavanje određenih pitanja.<sup>552</sup>

Služba za mjesnu samoupravu, zaštitu i spašavanje sastoji se od dvaju odsjeka:

- Odsjeka za mjesnu samoupravu

<sup>550</sup> Usp. čl. 20. Odluke o ustrojstvu.

<sup>551</sup> Usp. čl. 21. Pravilnika navodi sljedeće: „Za izvršenje poslova i zadaća Službe uvrđena radna mjesta sistematizirana su u okviru jedinstvenog upravnog tijela, bez nižih organizacijskih jedinica.“

<sup>552</sup> Usp. čl. 21. Odluke o ustrojstvu.



- Odsjeka za zaštitu i spašavanje.

U Odsjeku za mjesnu samoupravu navedeni su i administrativni tajnici splitskih gradskih kotara<sup>553</sup> i mjesnih odbora<sup>554</sup>. Služba ima 44 zaposlenih.

### **Služba za suradnju s braniteljima i braniteljskim udrugama**

Služba za suradnju s braniteljima i braniteljskim udrugama obavlja poslove koji se odnose na skrb o pravima braniteljima, obiteljima poginulih branitelja, ratnih vojnih invalida i članova njihovih obitelji. Služba surađuje i s braniteljskim udrugama na koordiniranju i ostvarivanju zajedničkih ciljeva i interesa branitelja.<sup>555</sup>

Služba za suradnju s braniteljima i braniteljskim udrugama ima troje zaposlenih bez posebnih specijaliziranih odsjeka.

### **Služba za javnu nabavu**

Služba za javnu nabavu obavlja stručne i tehničke poslove vezane za nabavu robe, radova i raznih usluga za potrebe Grada sukladno propisanoj proceduri i pozitivnom pravu, tj. Zakonu o javnoj nabavi i drugim relevantnim propisima. Navedeni poslovi uglavnom se odnose na pripremanje dokumentacije, raspisivanje javnoga natječaja, prikupljanje ponuda, izbor najpovoljnijeg ponuditelja, izrada prijedloga ugovora te razne druge poslove koji su vezani za postupak javne nabave sukladno propisima.<sup>556</sup>

Služba za javnu nabavu ima četiri zaposlene službenice. Nema posebno ustrojenih odsjeka.

### **Služba za unutarnju reviziju**

Služba za unutarnju reviziju bavi se utvrđivanjem učinkovitosti i ostvarivanjem cjelovitih zadaća i funkcija u poslovnim procesima gradskog proračuna te proračunskih korisnika. Služba izdaje upozorenja ukoliko uoči nepravilnosti te sukladno tome predlaže potrebne mjere za njihovo uklanjanje kao i mjere za unaprjeđenje poslovanja korisnika proračuna. O cijelom svom radu podnosi izvješće gradonačelniku.<sup>557</sup>

Služba za unutarnju reviziju ima tri zaposlene službenice. Nema posebnih odsjeka.

---

<sup>553</sup> U Splitu ih ima 27.

<sup>554</sup> U Splitu ih ima 7.

<sup>555</sup> Usp. čl. 22. Odluke o ustrojstvu.

<sup>556</sup> Usp. čl. 23. Odluke o ustrojstvu.

<sup>557</sup> Usp. čl. 24. Odluke o ustrojstvu.

## Služba za informatiku

Služba za informatiku prati zadaće Grada u informatičkoj domeni te se prema potrebama informatizacije Gradske uprave brine o održavanju informacijskoga sustava i njegovim razvojem. Osobitu brigu povjerava razvoju i održavanju poslovnih i informatičkih funkcija (financijska djelatnost), tehničkih informatičkih funkcija (digitalna karta Grada) te odnosu s lokalnim stanovništvom u djelokrugu informatike na bazi interneta, pristupa i praćenja dokumenata i sl.<sup>558</sup>

Služba za informatiku sastoji se od sljedećih odsjeka:

- Odsjek za razvoj i održavanje aplikacija i tijek dokumentacije
  - o Pododsjek za razvoj i održavanje aplikacija
- Odsjek za tehničku podršku
  - o Pododsjek za tehničku podršku.

Služba za informatiku ima 17 zaposlenih.

Kao primjer promjenjive naravi organizacijske strukture možemo navesti Službu za informatiku do čije je promjene došlo za vrijeme pisanja ovoga rada.

Pravilnikom je uređeno unutarnje ustrojstvo i način rada upravnih odjela i služba te Ureda Grada, način rada, programiranje i planiranje rada te druga pitanja važna za rad. U Pravilniku se nalazi i pregled unutarnjih organizacijskih jedinica, radna mjesta, planirani broj potrebnih službenika i namještenika s naznakom njihovih osnovnih poslova i zadaća te stručnih uvjeta potrebnih za njihovo obavljanje.<sup>559</sup> S obzirom na to da će biti dana analiza Službe za informatiku, potrebno je osvrnuti se i na Pravilnik o izmjeni i dopuni Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Ureda Grada, upravnih odjela i službi Gradske uprave Grada Splita<sup>560</sup> jer je njime utvrđen novi tabelarni pregled koji se odnosi samo na Službu za informatiku (tablica 5. u prilogu).

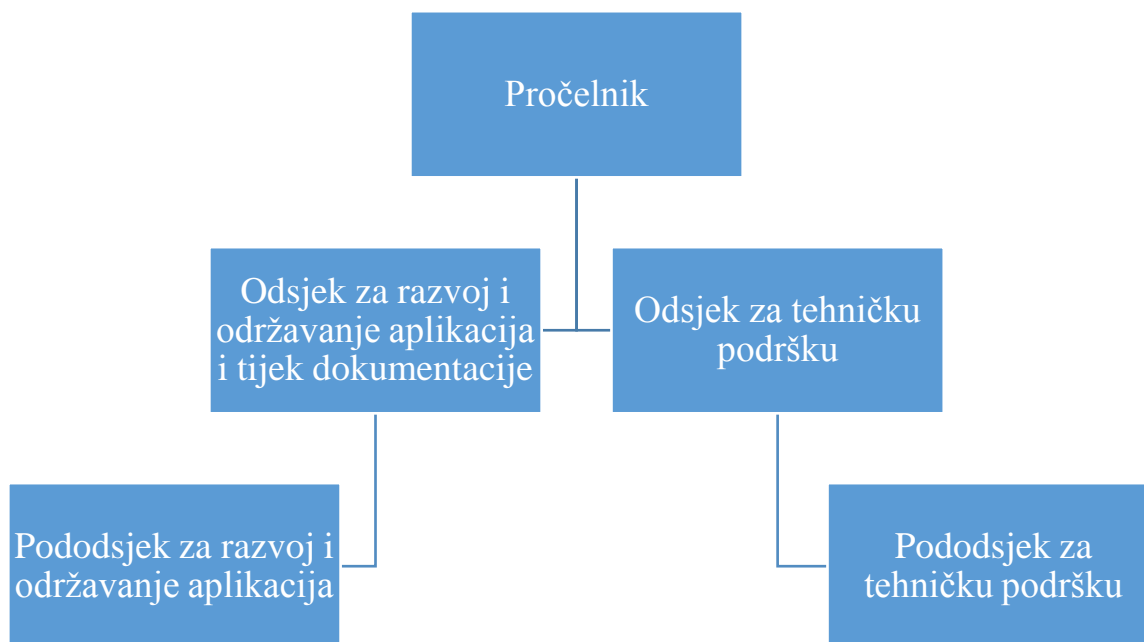
---

<sup>558</sup> Usp. čl. 25. Odluke o ustrojstvu.

<sup>559</sup> V. čl. 1. Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Ureda Grada, upravnih odjela i službi Gradske uprave Grada Splita. // Službeni Glasnik Grada Splita, br. 43/2013.

<sup>560</sup> Usp. Pravilnik o izmjeni i dopuni Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Ureda Grada, upravnih odjela i službi Gradske uprave Grada Splita. // Službeni glasnik Grada Splita, br. 50/2013.

Na grafičkom prikazu 11. prikazana je organizacijska shema Službe za informatiku.



Grafički prikaz 11. Organizacijska shema Službe za informatiku

Na čelu Službe za informatiku nalazi se **pročelnik**. Osoba koja obnaša tu dužnost, sukladno prije navedenom propisu rukovodi Službom i odgovara za rad Službe. U daljnjem okviru dužnosti pročelnika službe spada koordiniranje rada Službe s drugim odjelima i službama Gradske uprave, koordiniranje rada Službe s drugim pravnim i fizičkim osobama, davanje stručnih obrazloženja i uputa radi izvršenja poslova i zadataka iz djelokruga Službe, nadziranje i praćenje njihova provođenja, obrađivanje najsloženijih pitanja, podnošenje izvješća o radu, obavljanje drugih poslova po nalogu gradonačelnika te odlučivanje u prvom stupnju o pravima, obvezama i odgovornosti službenika i namještenika upravnoga tijela.<sup>561</sup>

**Pomoćnik pročelnika** Službe za informatiku zapravo je zamjenik pročelnika te sukladno tome u odsutnosti pročelnika rukovodi Službom i odgovara za rad službe. Pomoćnik pročelnika bavi se poduzimanjem mjera za zakonito i pravovremeno obavljanje poslova i zadataka iz nadležnosti Službe, koordiniranjem rada Službe s drugim odjelima i službama u gradu, koordiniranje rada službe s pravnim i fizičkim osobama, koordiniranje rada odsjeka Službe, davanje stručnih obrazloženja i uputa radi izvršenja poslova i zadataka iz nadležnosti

<sup>561</sup> Usp. ibid., str. 2.

Službe, nadziranje i praćenje njihova provođenja, pomaganje pročelniku Službe u rješavanju i usmjeravanju službene pošte te predlaganje mjera za unaprjeđenje rada Službe.<sup>562</sup>

Stručna znanja potrebna za pročelnika i pomoćnika pročelnika (donekle) se razlikuju. Za pročelnika se traži da to bude magistar ili stručni specijalist inženjer elektrotehnike, elektronike, informatike, računarstva, informacijske i komunikacijske tehnologije. Za pomoćnika pročelnika traži se da to bude magistar tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke ili stručni specijalist tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke.

Za oba radna mjesta traži se 5 godina radnoga iskustva na odgovarajućim poslovima, državni stručni ispit, poznavanje engleskoga jezika za stručne potrebe, organizacijske sposobnosti, komunikacijske vještine potrebne za uspješno upravljanje unutarnjom ustrojstvenom jedinicom.

Također, oba radna mjesta imaju identičan opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnih mjesta koja su opisana u priloženoj tablici br. 6.

### **Administrativni tajnik**

U dužnost administrativnoga tajnika spada obavljanje tehničkih i administrativnih poslova za potrebe Službe, daktilografskih poslova, poslova evidencije prisutnosti na poslu, vršenje prijema i otprema pošte Službe, vođenje informatičke obrade podataka Službe, vođenje arhiva Službe, obavljanje drugih poslova po nalogu rukovoditelja.<sup>563</sup> U tablici br. 7. (koja se nalazi u prilogu) dan je opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta administrativnoga tajnika.

### **Voditelj Odsjeka za razvoj i održavanje aplikacija i tijek dokumentacije**

U opis poslova koje obavlja Voditelj Odsjeka za razvoj i održavanje aplikacija i tijek dokumentacije spada rukovođenje radom Odsjeka, obavljanje složenih poslova koji zahtijevaju posebnu samostalnost, stručnost i odgovornost u radu, praćenje primjene propisa na rad Odsjeka, praćenje dostignuća i potreba o području informatike, predlaganje unaprjeđenja sustava i obavljanje drugih poslova po nalogu rukovoditelja.<sup>564</sup> U tablici br. 8.

---

<sup>562</sup> Usp. *ibid.*, str. 3.

<sup>563</sup> Usp. *ibid.*

<sup>564</sup> Usp. *ibid.*, str. 4.

(koja se nalazi u prilogu) dan je opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta voditelja Odsjeka za razvoj i održavanje aplikacija i tijek dokumentacije.

### **Voditelj Pododsjeka za razvoj i održavanje aplikacija**

Voditelj Pododsjeka za razvoj i održavanje aplikacija obavlja poslove vezane uz organiziranje, rukovođenje, koordiniranje rada Službe u dijelu koji se odnosi na razvoj i održavanje aplikacija. Navedeni poslovi odnose se na koordiniranje rada između korisnika informatičke podrške, izrađivanje planova razvoja informatičkih aplikacija, surađivanje s drugim unutarnjih i vanjskim korisnicima, praćenje potreba drugih gradskih odjela i službi te u dogovoru s njihovim pročelnicima poduzima radnje koje se odnose na izradu, izmjenu, nabavu i održavanje informacijskoga sustava. U okviru poslova koje obavlja ulaze i svi drugi poslovi po nalogu rukovoditelja.<sup>565</sup> U priloženoj tablici br. 9. dan je opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta voditelja Pododsjeka za razvoj i održavanje aplikacija

### **Viši savjetnik za poslove informatike i razvoja**

Viši savjetnik za poslove informatike i razvoja vrši poslove vođenja projekata koji se odnose na uvođenje i unaprjeđenje informatičkih dostignuća u radne procese gradske administracije, poboljšanje suradnje s građanima, praćenje potreba gradskih odjela i službi, poduzimanje radnji na izradi, izmjeni, nabavi i održavanju informacijskoga sustava (hardver i softver), praćenje dostignuća u području informatike, predlaganje unaprjeđenja sustava. Isto kao i Voditelj Pododsjeka za razvoj i održavanje aplikacija dužan je obavljati i sve druge poslove po nalogu rukovoditelja.<sup>566</sup> U tablici br. 10. (koja se nalazi u prilogu) dan je opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega savjetnika za poslove informatike i razvoja

### **Viši stručni (informatički) suradnik za razvoj**

Viši stručni (informatički) suradnik za razvoj bavi se vođenjem informatičkih projekata koji se odnose na uvođenje i unaprjeđenje informatičkih dostignuća u radne procese gradske administracije, poboljšanje suradnje s građanima, praćenje dostignuća o području informatike, predlaganje mjera za unaprjeđenje sustava i obavljanje drugih poslova po nalogu

---

<sup>565</sup> Usp. *ibid.*, str. 5.

<sup>566</sup> Usp. *ibid.*, str. 5.

rukovoditelja.<sup>567</sup> U tablici br. 11. (koja se nalazi u prilogu) dan je opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega stručnoga (informatičkoga) suradnika za razvoj

### **Viši savjetnik za organizaciju i programiranje**

U poslove koje obavlja Viši savjetnik za organizaciju i programiranje spada sudjelovanje u izradi, izmjeni i održavanju složenijih dijelova informacijskoga sustava (tj. poduzimanje inicijative, primanje zahtjeva, izučavanje problematike zahtjeva i poduzimanje radnji za rješavanje), pisanje novih programskih rješenja, vođenje operativne obrade te obavljanje drugih poslova po nalogu rukovoditelja.<sup>568</sup> U tablici br. 12. (koja se nalazi u prilogu) dan je opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega savjetnika za organizaciju i programiranje

### **Viši stručni (informatički) suradnik – organizator programer**

Viši stručni (informatički) suradnik – organizator programer zadužen je za poslove koji se odnose na izradu, izmjenu i održavanje složenijih dijelova informacijskoga sustava i to tako da samostalno poduzima inicijativu ili prima zahtjeve od pretpostavljenog te sukladno tome izučava njihovu problematiku te predlaže načine za rješavanje problema. U slučaju potrebe i u skladu sa zahtjevima piše nova programska rješenja te u dogovoru s korisnicima vodi operativnu obradu i to u onom dijelu informacijskoga sustava koji se odnosi na aplikacije. U slučaju potrebe i u okviru svojih ovlaštenja obavlja i druge zadaće u računskom centru po nalogu rukovoditelja.<sup>569</sup> U tablici br. 13. (koja se nalazi u prilogu) dan je opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega stručnoga (informatičkoga) suradnika – organizatora programera

### **Voditelj Odsjeka za tehničku podršku**

Voditelj Odsjeka za tehničku podršku zadužen je za rukovođenje Odsjekom te obavljanje poslova koji se odnose na održavanje, razvoj i unaprjeđenje opreme, sistemskog softvera, baza podataka, informatičke mreže, osiguranja sigurnog rada u mreži i sl. Kao rukovoditelj Odsjeka dužan je pratiti primjenu zakona i drugih propisa iz područja rada Odsjeka i obavljati sve druge poslove po nalogu rukovoditelja.<sup>570</sup> U tablici br. 14. (koja se nalazi u prilogu) dan je

---

<sup>567</sup> Usp. ibid., str. 6.

<sup>568</sup> Usp. ibid.

<sup>569</sup> Usp. ibid., str. 7.

<sup>570</sup> Usp. ibid., str. 7-8.

opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta voditelja Odsjeka za tehničku podršku.

### **Voditelj Pododsjeka za tehničku podršku**

Voditelj Pododsjeka za tehničku podršku zadužen je za organiziranje, rukovođenje, koordiniranje dijela sustava za tehničku podršku. Obavlja poslove koji se odnose na održavanje sistemskog softvera, administriranje mreža te osiguravanje sigurnog i zaštićenog rada u mreži. Kako bi poboljšao učinkovitost i efikasnost elektroničkog sustava ugađa parametre sistema i programira rutine. Odgovoran je za administriranje korištenih baza podataka. Dužan je pratiti dostignuća u području informatike te predlagati mjere za unaprjeđenje sustava. Sukladno potrebama i u okviru svojih ovlaštenja u računskom centru obavlja i druge poslove po nalogu rukovoditelja.<sup>571</sup> U tablici br. 15. (koja se nalazi u prilogu) dan je opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta voditelja Pododsjeka za tehničku podršku.

### **Viši savjetnik – sistem programer**

Viši savjetnik – sistem programer obavlja poslove koji se odnose na održavanje sistemskog softvera, administriranje mreža te osiguravanje sigurnog i zaštićenog rada u mreži. U svojim daljnjih zaduženjima dužan je programirati rutine za poboljšanje učinkovitosti i efikasnosti elektroničkog sustava, administrirati Oracle bazu podataka i obavljati po potrebi sve druge poslove u računskom centru po nalogu rukovoditelja.<sup>572</sup> U tablici br. 16. (koja se nalazi u prilogu) dan je Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega savjetnika – sistem programera.

### **Viši stručni (informatički) suradnik – sistem programer**

Viši stručni (informatički) suradnik – sistem programer zadužen je za održavanje sistemskog softvera, administriranje mreže, osiguravanje sigurnog i zaštićenog rada u mreži, programiranje rutine za poboljšanje učinkovitosti i efikasnosti sustava, ugađanje parametara sistema radi bolje učinkovitosti sustava, administriranje Oracle baze podataka i po potrebi obavljanje drugih poslova po nalogu rukovoditelja.<sup>573</sup> U tablici br. 17. (koja se nalazi u

---

<sup>571</sup> Usp. ibid., str. 9.

<sup>572</sup> Usp. ibid., str. 9.

<sup>573</sup> Usp. ibid., str. 9-10.

prilogu) dan je opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega (informatičkoga) suradnika – sistem programera.

### **Stručni informatički suradnik – operator infosustava**

Stručni informatički suradnik – operator infosustava zadužen je za obavljanje poslova koji se odnose instalacije aplikacija, računala i ostale opreme te njihovog umrežavanja. Dužan je pratiti rad i staje na sustavu te po potrebi intervenirati, pokretati i pratiti izvođenje poslova na osnovi postojećih programskih procedura, brinuti za izvođenje rutina za zaštitu i sigurnost podataka, pratiti tiskanja na čvornim printerima, obrađivati, razvrstavati i isporučivati liste te odgovarati za kvalitetu tiska. Također je dužan obavljati i sve druge poslove po nalogu rukovoditelja.<sup>574</sup> U tablici br. 18. (koja se nalazi u prilogu) dan je opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta stručni informatički suradnik – operator infosustava.

### **Informatički referent – operator infosustava**

Informatički referent – operator infosustava zadužen je za pokretanje, praćenje rada i stanja na sustavu, pokretanje i praćenje izvođenja poslova na osnovi postojećih programskih procedura, brinuti o izvođenju rutina za zaštitu i sigurnost podataka, pratiti tiskanja na čvornim printerima, obrađivati, razvrstavati i isporučivati liste, po potrebi intervenirati i obavljati sve druge poslove u granicama nadležnosti po nalogu rukovoditelja.<sup>575</sup> U tablici br. 19. (koja se nalazi u prilogu) dan je opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta stručni Informatički referent – operator infosustava.

### **Služba zajedničkih poslova**

Služba zajedničkih poslova obavlja prije svega stručne poslove koji su u svezi s radno-pravnim statusom službenika i namještenika. U djelokrug nadležnosti poslova Službe spada i upravljanje ljudskim resursima, obavljanje općih administrativnih poslova, organiziranje i koordiniranje rada pisarnice i pismohrane, obavljanje pomoćno-tehničkih poslova pomoću kojih se osigurava rad Gradske uprave kao što je tekuće i investicijsko održavanje objekata, inventara i opreme Gradske uprave i evidentiranje i skrb o pravilnom korištenju sredstava za rad i objekata koji se koriste za potrebe tijela Gradske uprave.<sup>576</sup>

Služba zajedničkih poslova sastoji se od dvaju odsjeka koji se dalje dijele na sljedeći način:

---

<sup>574</sup> Usp. *ibid.*

<sup>575</sup> Usp. *ibid.*, str. 11.

<sup>576</sup> Usp. čl. 26. Odluke o ustrojstvu.



- Odsjek za tehničke poslove, održavanje, rukovanje imovinom i objekt "Vila Dalmacija"
  - o Pododsjek za tehničke poslove, održavanje i domaćeice
    - Odjeljak za tehničke poslove
    - Odjeljak za čistačice<sup>577</sup>
  - o Pododsjek za rukovanje imovinom i sredstvima rada upravnih tijela Gradske uprave
    - Odjeljak za evidenciju roba, usluga i imovine
    - Objekt "Vila Dalmacija"
- Odsjek za radno-pravne poslove, upravljanje ljudskim resursima i poslove pisarnice i pismohrane
  - o Pododsjek za personalne poslove
  - o Pododsjek centralna pisarnica i pismohrana.

Organizacijska je struktura Službe zajedničkih poslova složena. Uz 40 zaposlenih službenika ustrojeno je više odsjeka, pododsjeka i odjeljaka.

#### **4.1.2. Koeficijent sistematizacije radnih mjesta**

Vlada Republike Hrvatske temeljem članka 79. Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi,<sup>578</sup> na sjednici održanoj 20. svibnja 2010. donijela je Uredbu o klasifikaciji radnih mjesta u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi<sup>579</sup> (u daljnjem tekstu Uredba o klasifikaciji) na temelju koje se utvrđuje „klasifikacija radnih mjesta službenika i namještenika u upravnim odjelima i službama jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave“.<sup>580</sup>

<sup>577</sup> Usp. čl. 27 Pravilnika (navedeni Odjeljak nalazi se u Pravilniku, a ne nalazi se u web-imeniku).

<sup>578</sup> Usp. Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. // Narodne novine br. 86/08.

<sup>579</sup> Usp. Uredbu o klasifikaciji radnih mjesta u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. // Narodne novine, br. 74/10.

<sup>580</sup> Čl. 1. Uredbe.

Odlukom o koeficijentima za obračun plaće službenika i namještenika Gradske uprave Grada Splita<sup>581</sup> (u daljnjem tekstu Odluka o koeficijentima) određeni su „koeficijenti za obračun plaća službenika i namještenika u upravnim tijelima Gradske uprave Grada Splita“.<sup>582</sup>

Propisano da je „plaću službenika i namještenika u upravnim tijelima Gradske uprave Grada Splita čini umnožak koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta na koje je službenik, odnosno namještenik raspoređen i osnovice za obračun plaće, uvećan za 0,5 % za svaku navršenu godinu radnog staža“.<sup>583</sup>

Koeficijenti su utvrđeni sukladno odredbama Uredbe o klasifikaciji<sup>584</sup> za svako pojedino mjesto i iznose.

Radna mjesta poredana su u četiri kategorije. Što su kategorija i rang veći, za očekivati je da će i plaća biti veća.

Člankom 1. Zakona o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi propisuju se „mjerila za određivanje plaća i naknada župana, gradonačelnika i općinskih načelnika i njihovih zamjenika te plaća službenika i namještenika u upravnim odjelima i službama jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave“.<sup>585</sup>

Klasifikacijski rang osnova je za vrjednovanje radnih mjesta u odluci kojom se određuju koeficijenti za obračun plaća iz članka 10. stavka 1. Zakona o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi.

Na temelju čl. 6. st. 2. toč. 1. Uredbe o klasifikaciji radna mjesta I. kategorije radna su mjesta „koja uključuju ovlaštenja i odgovornosti za upravljanje upravnim tijelom ili unutarnjom ustrojstvenom jedinicom“.<sup>586</sup>

Sukladno navedenoj Odluci o koeficijentima, koeficijenti radnih mjesta I. kategorije iznose od 1,59 do 4,22. U tablici br. 20. (koja se nalazi u prilogu) prikazani su koeficijenti sistematizacije radnih mjesta I. kategorije.

---

<sup>581</sup> Odluka o koeficijentima za obračun plaće službenika i namještenika Gradske uprave Grada Splita. // Službeni glasnik Grada Splita br. 43/2013.

<sup>582</sup> V. čl. 1. Odluke o koeficijentima.

<sup>583</sup> V. čl. 2. Odluka o koeficijentima.

<sup>584</sup> NN br. 74/10.

<sup>585</sup> Zakon o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. // Narodne novine, br. 28/10.

<sup>586</sup> Čl. 6. st. 2. toč. 1. Uredbe o klasifikaciji.

Na temelju čl. 6. st. 2. toč. 2. Uredbe o klasifikaciji radna mjesta II. kategorije su „radna mjesta koja uključuju obavljanje izvršnih poslova za koje su potrebna posebna stručna i specijalistička znanja, sposobnosti i vještine“.<sup>587</sup> Radna mjesta II. kategorije imaju koeficijent od 1,77 do 3,92., a prikazana su u priloženoj tablici br. 21.

Na temelju čl. 6. st. 2. toč. 3. Uredbe o klasifikaciji radna mjesta III. kategorije su „radna mjesta koja uključuju izvršavanje jednostavnijih i pretežno rutinskih upravnih, administrativnih i stručnih poslova službenika“.<sup>588</sup>

Radna mjesta III. kategorije imaju koeficijent ispod 2,00, njihov koeficijent iznosi od 1,37 do 1,70, kao što je i prikazano u tablici br. 22. (koja se nalazi u prilogu).

Na temelju čl. 6. st. 2. toč. 3. Uredbe o klasifikaciji radna mjesta IV. kategorije su „radna mjesta namještenika koja obuhvaćaju organiziranje pomoćno-tehničkih poslova, nadzor nad njihovom provedbom i pružanje potpore namještenicima u obavljanju poslova te neposredno izvršavanje pomoćno-tehničkih poslova“.<sup>589</sup> U tablici br. 23. (koja se nalazi u prilogu) prikazani su koeficijenti sistematizacije radnih mjesta IV. kategorije.

Odlukom o koeficijentima nije propisan iznos plaće ni njezina osnovica. Osnovica je propisana odredbama Kolektivnoga ugovora za zaposlene u Gradskoj upravi Grada Splita.<sup>590</sup>

Na temelju čl. 43. Kolektivnoga ugovora osnovica za obračun plaće iznosi 4728,00 kn. Istim članom propisano je da će se utvrditi nova osnovica Aneksom citiranom Kolektivnom ugovoru. Temeljem odredaba Aneksa<sup>591</sup> Kolektivnoga ugovora za zaposlene u Gradskoj upravi Grada Splita<sup>592</sup> nova osnovica nije utvrđena.

#### **4.1.3. Lokalnopolitičko odlučivanje**

U lokalnopolitičkom odlučivanju Grada Splita sudjeluju i gradske tvrtke i ustanove. Gradske tvrtke i ustanove u vlasništvu Grada Splita obavljaju određene poslove u interesu Grada Splita sukladno svojim nadležnostima.

---

<sup>587</sup> Čl. 6. st. 2. toč. 2. Uredbe o klasifikaciji.

<sup>588</sup> Čl. 6. st. 2. toč. 3. Uredbe o klasifikaciji.

<sup>589</sup> Čl. 6. st. 2. toč. 3. Uredbe o klasifikaciji.

<sup>590</sup> Usp. Kolektivni ugovor za zaposlene u Gradskoj upravi Grada Splita. // Službeni glasnik Grada Splita br. 17/2010.

<sup>591</sup> Aneks Kolektivnog ugovora za zaposlene u Gradskoj upravi Grada Splita. // Službeni glasnik Grada Splita br. 17/2010.

<sup>592</sup> Usp. Kolektivni ugovor za zaposlene u Gradskoj upravi Grada Splita.

Grad Split na svojim mrežnim stranicama nudi i podatke o gradskim tvrtkama i ustanovama. Postavljene su poveznice na gradske tvrtke i ustanove. Analizirajući podatke dostupne na mrežnim stranicama Grada Splita, utvrđujemo da postoji 11 gradskih tvrtki i ustanova: Čistoća, Vodovod i kanalizacija, Stano-uprava, Parkovi i nasadi, Lovrinac, Promet, Luka, Bačvice plaža, Regionalna veletržnica Split, Splitska obala, Park šuma Marjan.

### **Čistoća**

Čistoća je trgovačko društvo u vlasništvu Grada Splita koje obavlja komunalnu djelatnost održavanja čistoće javnih površina te odvoz i odlaganje komunalnoga otpada, kako na području Grada Splita tako i na području gradova Solin, Kaštela te općina Podstrana, Klis i Dugopolje. Čistoća ima svoje mrežne stranice <http://www.cistoca-split.hr/> koje su također navedene na mrežnim stranicama Grada Splita.<sup>593</sup>

Na mrežnim stranicama Čistoće istaknuto je da su Grad Split i Općina Podstrana osnivači i članovi trgovačkoga društva Čistoća d. o. o. Split, i to Grad Split s temeljnim ulogom u visini od 96, % ukupnoga temeljnoga kapitala te Općina Podstrana s temeljnim ulogom u visini od 3,5 % ukupnoga temeljnoga kapitala. Iznos temeljnoga kapitala je 50 258 600, 00kn.<sup>594</sup>

Čistoća d. o. o. pruža razne usluge kao što je provođenje i razvitak cjelovitoga sustava gospodarenja otpadom na području svojega rada, odvojeno skupljanje korisnoga otpada u spremnicima na javno-prometnim površinama i u reciklažnim dvorištima, skupljanje i odvoženje komunalnoga otpada iz kućanstava i drugih korisnika usluga, održavanje čistoće javno-prometnih površina (kolnika, pločnika, trgova, pothodnika, javnih stuba i prolaza), provođenje trajne komunikacije s javnošću.<sup>595</sup> Na mrežnim stranicama<sup>596</sup> nalazi se anketni upitnik kojim se anonimno sagledavaju problemi otpada i njegova što djelotvornijega rješavanja, detektiraju se potrebe građana i njihovo zadovoljstvo u svezi s uslugama koje navedeno društvo pruža.

---

<sup>593</sup> Usp. Grad Split. URL: <http://www.split.hr/Default.aspx?Sec=566> (2015-03-04)

<sup>594</sup> Usp. Čistoća Split. URL: <http://www.cistoca-split.hr/Onama/Onama/tabid/56/Default.aspx> (2015-03-04)

<sup>595</sup> Usp. Čistoća Split. URL: <http://www.cistoca-split.hr/Usluge/Usluge/tabid/65/Default.aspx> (2015-03-04)

<sup>596</sup> Usp. Čistoća Split. URL: <http://www.cistoca-split.hr/Informacije/Anketniupitnik/tabid/75/Default.aspx> (2015-03-04)

## **Vodovod i kanalizacija**

Na mrežnim stranicama Grada Splita<sup>597</sup> istaknuto je da se navedena tvrtka bavi opskrbom pitkom vodom te odvodnjom i pročišćavanjem otpadnih voda. Također je navedena i mrežna stranica tvrtke <http://www.vodovod-st.hr/><sup>598</sup>. Mrežne stranice Vodovoda i kanalizacije vrlo su informativne. Donose povijesni razvoj, djelatnost, donacije, obavijesti, novosti, servisne informacije, zakone, pravilnike, odluke, *online* pritužbe, najčešća pitanja, javnu nabavu, korisne poveznice, kontakt te fotogaleriju.

Analizom mrežne stranice tvrtke utvrđeno je da se na njoj građani obavještavaju o neodgodivim radovima koji će rezultirati privremenim prekidom opskrbe vodom. Građani imaju mogućnost *online* obrascem uputiti pritužbu na rad tvrtke, prijaviti krađu vode i sl. Postoji više navedenih najčešćih pitanja na koje je dan odgovor. Postoje i servisne informacije u obliku anketnoga upitnika kojim ispitanici mogu dati svoje mišljenje o uslugama koje pruža tvrtka.

## **Stano-uprava**

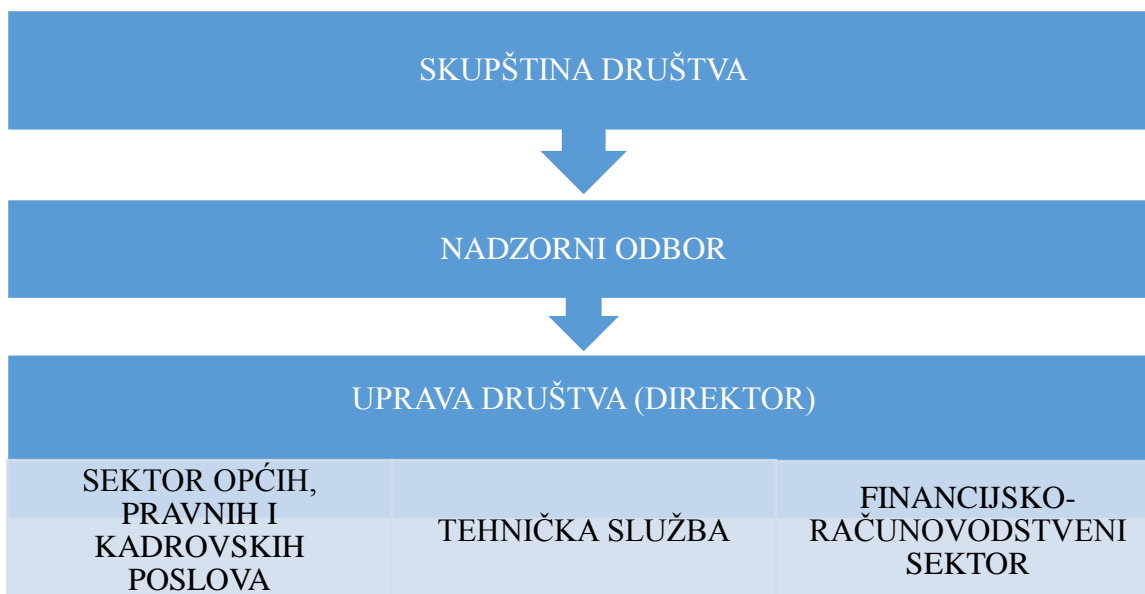
Vrlo je šturo navedeno da se Stano-uprava bavi stambenim poslovima. Mrežne stranice Stano-uprave<sup>599</sup> građanima nude razne informacije. Navode se osnovni podatci o tvrtki. Iznenaduje podatak iz nadležnosti tvrtke kojim se navodi da se tvrtka ponajprije bavi upravljanjem i održavanjem stambenih i poslovnih prostora na području grada Splita, Solina, Kaštela, Trogira, Drniša, Omiša i Ploča te općina Dugi rat, Okrug i Marina. Općepoznato je da grad Ploče administrativno pripada Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Navedena je i organizacijska struktura Stano-uprave (grafički prikaz 12.).

---

<sup>597</sup> Usp. Grad Split. URL: <http://www.split.hr/Default.aspx?Sec=568> (2015-03-04)

<sup>598</sup> Vodovod i kanalizacija. URL: <http://www.vodovod-st.hr/> (2015-03-04)

<sup>599</sup> Usp. Stano-uprava. URL: <http://www.stano-uprava.hr/> (2015-03-04)



Grafički prikaz 12. Organizacijska struktura Stano-uprave<sup>600</sup>

Dostupni su razni podatci o upravljanju i održavanju zgrade, relevantnim pravnim propisima, novosti, financijsko izvješće zgrade, natječaji, podatci o partnerima, web-izvješća, učestala pitanja te kontakt web-formularom.

### **Parkovi i nasadi**

Parkovi i nasadi bave se održavanjem zelenih površina. Imaju svoje mrežne stranice na adresi <http://www.parkovi-st.hr/>. Na navedenim mrežnim stranicama spominje se proširena nadležnost parkova i nasada, tako se navodi projektiranje, izgradnja i njegovanje (održavanje) perivoja, parkova, javnih zelenih površina te proizvodnja uresnoga bilja. „Zaposleni u Društvu danas održavaju i brinu se za oko 100 ha javnih i gradskih zelenih površina te oko 23.000 stabla, a proizvodi se i oko 180.000 raznih sadnica i sezonskog cvijeća. U Parkovima i nasadima uveden je sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008, te sustav za upravljanje zaštitom okoliša prema normi ISO 14001/2004.“<sup>601</sup> Na mrežnim stranicama dostupna je povijest, djelatnost tvrtke, informacije o prazniku cvijeća, informacije o javnoj nabavi, katalog informacija, manifestacije, interaktivna karta, galerija radova, podatci za kontakt te podatci o ISO standardima.

Predviđeno je više anonimnih *online* anketa kojima ispitanici mogu izraziti svoje (ne)zadovoljstvo održavanjem gradskih parkova u ljetnom razdoblju i sl. Na naslovnici je

<sup>600</sup> Usp. Stano-uprava. URL: <http://www.stano-uprava.hr/organizacijska-struktura/> (2015-03-04)

<sup>601</sup> Usp. Parkovi i nasadi. URL: <http://www.parkovi-st.hr> (2015-03-04)

navedeno jedino potonje pitanje, a do drugih se može doći na nepraktičan i nelogičan način, ulaskom u rezultate postavljenoga pitanja. Nepraktičnu poveznicu treba poboljšati dodavanjem posebne poveznice naslovljene Anketa da bi i manje informatički pismeni građani mogli jednostavnije izraziti svoje mišljenje.

### **Lovrinac**

Tvrtka Lovrinac obavlja pogrebne poslove. Imaju vlastite mrežne stranice <http://www.lovrinac.hr/>. Na mrežnim stranicama tvrtke Lovrinac d. o. o. navodi se da je ona trgovačko društvo zaduženo za obavljanje komunalnih djelatnosti održavanja, uređenja, izgradnje groblja, pogrebnih, građevinskih, klesarskih, hortikulturnih i drugih usluga.<sup>602</sup> Navedeni su razni podatci o tvrtki, o groblju, obavijesti, usluge, kontakt, važni dokumenti, podatci o javnoj nabavi te tražilica pokojnika.

### **Promet Split**

Promet Split obavlja usluge javnoga prijevoza građana. Tvrtka Promet Split ima vlastite vrlo informativne mrežne stranice <http://www.promet-split.hr/>.<sup>603</sup> Dostupni su raspored vožnje autobusnih linija, tarifne zone, cjenik, servis gospodarskih vozila, povijest prometa, najam autobusa, kontakt itd.

Valjalo bi pojednostavniti upotrebu stranica. Primjerice, bilo bi korisno izgraditi bazu podataka kojom bilo koji korisnik usluga prijevoza može jednostavnije dobiti informaciju kojim linijama može doći od točke A do točke B. Istina je da postoji mrežna linija prigradskoga prometa, no to se može pojednostavniti.

### **Luka Split**

Luka Split također ima svoje mrežne stranice,<sup>604</sup> a bavi se pretovarnim uslugama u lukama i drugim uslugama u pomorskom prometu. Mrežne stranice Luke Split dobro su napravljene, sadrže općenite podatke o luci, lokaciji, uslugama, galeriju i kontakt. Istaknuto je da je Luka d. d. Split tržišno orijentirano društvo koje obavlja lučke usluge u prostoru Sjeverne luke Split.<sup>605</sup> Luka je dinamična cjelina u kojoj se provodi proces modernizacije, pri čemu se

---

<sup>602</sup> Usp. Lovrinac. URL: <http://www.lovrinac.hr> (2015-03-04)

<sup>603</sup> Usp. Promet Split. URL: <http://www.promet-split.hr/> (2015-03-04)

<sup>604</sup> Usp. Luka Split. URL: <http://www.lukasplit.hr/> (2015-04-03)

<sup>605</sup> Usp. Luka Split. URL: [http://www.lukasplit.hr/index.php?Option=com\\_content&view=article&id=182&Itemid=33&lang=hr](http://www.lukasplit.hr/index.php?Option=com_content&view=article&id=182&Itemid=33&lang=hr) (2015-04-03)

posebna pažnja posvećuje prevenciji i očuvanju okoliša.<sup>606</sup> Trenutno nije predviđeno nikakvo anketiranje građana o zadovoljstvu uslugama koje Luka d. d. Split pruža.

### **Bačvica plaža**

Dosadašnja analiza pokazala je da navedene gradske tvrtke imaju posebne, vrlo informativne mrežne stranice. Međutim, Bačvica plaža nema posebne mrežne stranice. Ističe se samo kratka nadležnost, „održavanje javnih površina i upravljanje nekretninama na području plaže Bačvice“.<sup>607</sup> Spomenuto je da Grad Split ima 49 % vlasničkoga udjela u društvu, a preostali vlasnički udio nije objašnjen.

### **Regionalna veletržnica Split**

Regionalna veletržnica Split obavlja poslove trgovačkoga posredovanja. Mrežne stranice dostupne su na poveznici <http://www.veletrznica.hr/hr/regionalna-veletrznica-split>,<sup>608</sup> također su navedene i druge veletržnice, primjerice Osijek i Rijeka-Matulji. Mrežne stranice koje se odnose na regionalnu veletržnicu u Splitu sadrže osnovne podatke o društvu, partnerima, kako postati korisnik tržnice, Zakon o pravu na pristup informacijama, galeriju fotografija, obavijesti, lokacije, kontakt, najnovije vijesti te brojač posjeta. Nikakvo anketno ispitivanje nije predviđeno.

### **Splitska obala**

Splitska obala u 100 %-tnom je vlasništvu Grada Splita. Nikakve posebne mrežne stranice nisu dostupne. Nikakva nadležnost nije navedena.

### **Park šuma Marjan**

Park šuma Marjan ima vlastite mrežne stranice.<sup>609</sup> Mrežne stranice Javne ustanove za upravljanje Park šumom Marjan – Split također su dobro napravljene. Dostupne su razne informacije o ustanovi, prirodnoj baštini, kulturnoj baštini, propusnicama, crkvama na Marjanu, crticama iz prošlosti, biološkoj zaštiti i održavanju, edukaciji i predstavljanjima, protupožarnoj zaštiti i nadzoru, javnoj nabavi, publikacijama, interaktivnoj karti, granicama park-šume Marjan, interaktivnim skulpturama, kamenim kućicama.

---

<sup>606</sup> Ibid.

<sup>607</sup> Usp. Grad Split. URL: <http://www.split.hr/Default.aspx?Sec=570> (2015-04-03)

<sup>608</sup> Hrvatske veletržnice. URL: <http://www.veletrznica.hr/hr/regionalna-veletrznica-split> (2015-04-03)

<sup>609</sup> Usp. <http://www.marjan-parksuma.hr/> (2015-04-03)



#### 4.1.4. Financiranje Grada Splita

U ovom istraživanju u smislu financiranja Grada Splita odabrana je 2014. god. da bi se utvrdilo iz kojih izvora Grad Split ostvaruje primitke i koliko sredstava ulaže u informatizaciju Gradske uprave Grada Splita. Grad Split svoje prihode ostvaruje iz više izvora, koji su prikazani na slici 7. Primitke koje Grad Split ostvari raspoređuje po službama, odjelima i dr., što je prikazano na slici 8. Slika 8. zorno nam daje informaciju da Grad Split samo 0,5 % proračunskih prihoda odvaja za Službu na informatiku.

Osvrćući se na malen postotak, svakako bi bilo korisno da Grad Split više sredstava izdvaja za Službu za informatiku da bi ostvario poboljšanja u odnosu na informatizaciju, a time i stekao pretpostavke za povoljan utjecaj na radne procese i unaprjeđenje rada upravne organizacije.

Prema podacima iz proračuna u malom za 2014. godinu Grad Split u 2014. planira prihode i primitke iz sljedećih izvora. Iznosi su navedeni u tisućama kn (000 kn).

VRSTA PRIHODA	Plan	Struktura
	2014.	%
<b>PRIHODI POSLOVANJA</b>	<b>726.732</b>	<b>86,5</b>
Prihodi od poreza	422.138	50,2
Pomoći iz drugih proračuna	23.493	2,8
Prihodi od upravljanja imovinom	59.480	7,1
Prihodi od admin.prist.i po posebnim propisima	214.100	25,5
- komunalna naknada	105.000	12,5
- komunalni doprinos i priključci	79.600	9,5
- prihod od naknade za Karepovac	11.500	1,4
- ostali prihodi po posebnim propisima	18.000	2,1
Prihodi od prod. proiz. i roba te pruž.usluga i donacija	5.500	0,7
Prihodi od kazni i upravnih mjera	2.021	0,2
<b>PRIHODI OD PRODAJE NEFINANCIJSKE IMOVINE</b>	<b>73.790</b>	<b>8,8</b>
Prihodi od prodaje zemljišta i prava građenja	53.400	6,4
Prihodi od prodaje poslovnih prostora, stanova...	20.390	2,4
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>800.522</b>	<b>95,2</b>
<b>PRIMICI OD FINANCIJSKE IMOVINE I ZADUŽIV.</b>	<b>40.000</b>	<b>4,8</b>

Slika 7. Vrsta prihoda Grada Splita prema proračunu u malom za 2014.<sup>610</sup>

<sup>610</sup> Proračun u malom za 2014., [www.split.hr/lgs.axd?T=16&id=9533](http://www.split.hr/lgs.axd?T=16&id=9533) (2015-05-08)

Proračunska sredstva troše se na sljedeći način. Iznosi su navedeni u tisućama kuna (000 kn).

R.B.	UPRAVNI ODJELI / SLUŽBE	Plan 2014.	Struktura %
1.	URED GRADA	11.930	1,4
2.	KABINET GRADONAČELNIKA	4.320	0,5
3.	SLUŽBA ZA IMOVINSKO-PRAVNE POSLOVE IZGRADNJU I GEODEZIJU	77.000	9,2
4.	UPRAVNI ODJEL ZA KOMUNALNO GOSPODARSTVO I REDARSTVO	140.331	16,7
5.	SLUŽBA ZA GOSPODARSTVO, TURIZAM, MEĐUNARODNE I EU FONDOVE	8.454	1,0
6.	SLUŽBA ZA KULTURU I UMJETNOST I STARU GRADSKU JEZGRU	91.110	10,8
	<i>Odsjek za kulturu i umjetnost</i>	85.210	10,1
	<i>Odsjek za staru gradsku jezgru</i>	5.900	0,7
7.	UPRAVNI ODJEL ZA SOCIJALNU SKRB I ZDRAVSTVENU ZAŠTITU	60.657	7,2
	<i>Odsjek za socijalnu skrb</i>	53.657	6,4
	<i>Odsjek za soc.skrb osoba s invaliditetom</i>	7.000	0,8
8.	SLUŽBA ZA OBRAZOVANJE I ZNANOST	139.018	16,5
	<i>Odsjek za predškolski odgoj</i>	82.865	9,9
	<i>Odsjek za osnovno školstvo</i>	50.453	6,0
	<i>Srednje i visoko obrazovanje</i>	4.600	0,5
	<i>Tehnička kultura</i>	1.100	0,1
9.	SLUŽBA ZA SPORT I SPORTSKU INFRASTRUKTURU	87.030	10,4
10.	SLUŽBA ZAJEDNIČKIH POSLOVA	75.584	9,0
11.	SLUŽBA ZA MJESNU SAMOUPRAVU, ZAŠTITU I SPAŠAVANJE	27.132	3,2
	<i>Odsjek za mjesnu samoupravu</i>	4.345	0,5
	<i>Odsjek za zaštitu i spašavanje</i>	22.787	2,7
12.	UPRAVNI ODJEL ZA FINACIJE	47.300	5,6
14.	SLUŽBA PRAVNE ZAŠTITE, POSLOVNIH PROSTORA	56.446	6,7
15.	SLUŽBA ZA SURADNJU S BRANITELJIMA I BRANITELJSKIM UDRUGAMA	5.210	0,6
16.	SLUŽBA ZA JAVNU NABAVU	300	0,0
17.	SLUŽBA ZA PROSTORNO PLANIRANJE I ZAŠTITU OKOLIŠA	4.000	0,5
18.	UPRAVNI ODJEL ZA PROSTORNO UREĐENJE I GRADITELJSTVO	200	0,0
19.	SLUŽBA ZA INFORMATIKU	4.500	0,5
<b>UKUPNO</b>		<b>840.522</b>	<b>100,0</b>

Slika 8. Planirani trošak novčanih sredstava prema uredima/službama i sl.<sup>611</sup>

<sup>611</sup> Ibid.

#### **4.1.5. Snimka stanja informacijskoga sustava Grada Splita**

Grad Split kao drugi grad po veličini u Republici Hrvatskoj ima informacijski sustav koji se u većoj mjeri samostalno razvija. Prema izvodu iz proračuna za 2014. vidljivo je da ukupni godišnji troškovi za informatiku iznose 4 500 000,00 kn.<sup>612</sup> Proračun za 2014. iznosio je 840 522 000,00 kn. Ulaganja u informatiku iznose 0,53 %.

Snimka stanja poslovno-informacijskih sustava i prijedlozi nadogradnje navode da je „informatika u Gradu Splitu slijedila tipičan razvojni put kao i informatika u brojnim privatnim i javnim poduzećima kako u zemlji tako i u svijetu. Informatički sustavi stavljeni su težište na praćenju financijskog poslovanja i implementirani su korištenjem tehnologija velikih proizvođača IBM, SAP, Oracle. Sustav je uglavnom razvijao vlastiti informatički odjel. Aplikacije koje su potpora ostalim poslovnim procesima, nabavljane su nezavisno od različitih drugih proizvođača izrađene korištenjem različitih tehnologija, a pri nabavi nije se vodilo računa o integraciji u jedinstven sustav. Korisnici nabavljenih aplikacija često bi se navikli na njih i bili zadovoljni njihovom funkcionalnošću. Sve je to ozbiljan problem u procesu zamjene, nadogradnje, proširenja te integracije informatičkih rješenja. Razvoj informatičke potpore u Gradu Splitu nije iznimka. Informatička služba samostalno je razvila na Oracle platformi aplikacije za praćenje financijskog poslovanja Gradske uprave. Ostale aplikacije nabavljane su od drugih dobavljača i mahom nisu integrirane u jedinstven sustav“.<sup>613</sup>

Na temelju iznesenih podataka iz snimke stanja uočeni su određeni nedostaci u razvijanju aplikacija koji potvrđuju potrebu za kreiranjem određenoga konceptualnoga modela informacijskoga sustava u koji bi bile integrirane sve aplikacije koje mogu međusobno komunicirati, koje se mogu nadograđivati, čija nadogradnja neće remetiti rad drugih aplikacija i sl.

#### **4.1.6. Upravljanje dokumentima u Gradu Splitu**

Ulaz dokumenata u Gradsku upravu Grada Splita odnosi se na primanje dokumenata, što se odvija preko prijamne pisarnice koja se nalazi u zgradi Gradske uprave Grada Splita.

---

<sup>612</sup> Usp. Grad Split. URL: <http://www.split.hr/Default.aspx?Art=3739> (2015-03-05). Odgovori na vijećnička pitanja v. str. 43-53.

<sup>613</sup> Gotovac, Sven...[et al.]. Grad Split, Snimka stanja poslovno informacijskog sustava i prijedlozi nadogradnje: elaborat. Split: Sveučilište u Splitu, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, 2008. Str. 4.

U nadležnost prijamne pisarnice spada uredno protokoliranje dokumenta, što obuhvaća primanje i pregled pismena, stavljanje prijamnoga štambilja, upisivanje akta u upisnik predmeta, urudžbeni zapisnik, registar, internu dostavnu knjigu, dostavnu knjigu za poštu, dostavu akta u rad, obradu akta, razvođenje akta, njegovo naknadno pretraživanje te arhiviranje.<sup>614</sup>

Ulaz dokumenta u Gradsku upravu preduvjet je da bi moglo doći od određene relevantne aktivnosti. Aktivnost se nadovezuje na ulazak, pri čemu ona obuhvaća analizu relevantnih propisa i donošenje odluke u konkretnom predmetu.

Nakon što prijamna pisarnica zaprimi podnesak i nakon provedenoga postupka za koji je nadležna, navedeni se podnesak prosljeđuje službi/uredu/odjelu koji je nadležan za donošenje odluke u konkretnom predmetu. Kada nadležna služba/ured/odjel zaprimi podnesak, temeljem pozitivnoga prava Republike Hrvatske donosi odgovarajuću odluku nakon koje se pismeno može dostaviti strankama, drugim zainteresiranim strankama i/ili institucijama te arhivirati.

Izlaz je svakako donošenje odgovarajuće odluke i njezino dostavljanje strankama u provedenom postupku te arhivi.

Pojednostavljeni prikaz poslovnih procesa u Gradskoj upravi Grada Splita prikazan je na grafičkom prikazu 13.



Grafički prikaz 13. Prikaz poslovnih procesa u Gradskoj upravi Grada Splita

Tijekom cijeloga postupka stranka nema mogućnost na mrežnim stranicama Grada Splita vidjeti u kojem je statusu njezin predmet niti koji ga službenik rješava. Osim toga, nedostatak je i nemogućnost predaje podneska posredstvom gradskoga kotara ili mjesnoga odbora na čijem području stranka ima prebivalište.

#### **4.1.7. E-usluge koje pruža Grad Split**

Na mrežnim stranicama Grada Splita navode se najtraženiji dokumenti, plan grada, prostorni i generalni plan grada Splita, POS, Geografski informacijski sustav – portal Grada Splita,

---

<sup>614</sup> Ibid. str. 44-45.

dugovanja i potraživanja građana i pravnih osoba, servisi državne uprave. Na skali od jedan do pet procjena pružanja usluga je 1. Građanin nema nikakvu mogućnost ispunjavanja *online* obrazaca, slanja zahtjeva internetom, provjeru statusa svojega zahtjeva i sl.

#### **4.2. ANKETA ZA SLUŽBENIKE GRADSKE UPRAVE GRADA SPLITA**

*Online* anketni upitnik za službenike Gradske uprave Grada Splita obuhvaćene ovim istraživanjem kreiran je na platformi *Limesurvey* (<http://limesurvey.srce.hr/26923/lang-hr>).

Kod prikupljanja podataka metoda ankete najčešće je korištena u području društvenih istraživanja.<sup>615</sup> U metodološkoj literaturi za provođenje ankete putem interneta predlaže se zatvoreni tip, ne presloženih pitanja, koja će zanimati ispitanike.<sup>616</sup> Na temelju osobnoga dubinskog promatranja rada Gradske uprave Grada Splita i razgovora s više pročelnika raznih služba zaključeno je da će se veći odaziv postići ako se kreira upitnik sa zatvorenim pitanjima s kratkim vremenom potrebnim za ispunjenje. Nakon odabira vrste anketnoga upitnika, tj. tipa pitanja, precizno su formulirana najprikladnija pitanja koja su zasnovana na predmetu istraživanja. Da bi se bolje razumjela problematika informacijskih sustava u kontekstu lokalne samouprave na primjeru Grada Splita, obavljeno je više razgovora s pročelnikom Službe za informatiku. Prema sistematizaciji radnih mjesta, opisu poslova koji su u nadležnosti pročelnika Službe za informatiku i prirodi njegova posla, pročelnik službe za informatiku osoba je koja mora imati najviše znanja o informacijskom sustavu Grada Splita. Proučavajući dosadašnja istraživanja u informacijskim sustavima te istraživanja u lokalnoj samoupravi, formulirana su pitanja i oblikovana je anketa. Nakon revizije pitanja od strane stručnjaka za informacijske sustave i lokalnu samoupravu, zatraženo je i mišljenje od pročelnika Službe za informatiku.<sup>617</sup> Nakon dobivanja suglasnosti oko predloženih anketnih pitanja, anketni je upitnik upućen svim službenicima i namještenicima Gradske uprave Grada Splita. Kako bi se ispitanike privuklo da sudjeluju u anketnom istraživanju, kreiran je upitnik s zatvorenim pitanjima za čije je ispunjenje bilo potrebno oko 5 minuta.

---

<sup>615</sup> Usp. Tkalec, Verčić. Nav. dj., str. 102.

<sup>616</sup> Ibid. str. 104.

<sup>617</sup> S obzirom na to da se radi o zaposlenicima u javnoj upravi, napravljeno je i predispozitivno, tj. generalna proba gotove ankete od strane kompetentnoga stručnjaka za informacijski sustav lokalne samouprave Grada Splita, u ovome slučaju pročelnika Službe za informatiku, kako bi se izbjegle sve eventualne pogreške oko provođenja anketa i postavljenih pitanja. Pročelnik Službe za informatiku kompetentan je stručnjak iz prakse koji se svakodnevno bavi poslovima koji se odnose na informacijski sustav lokalne samouprave Grada Splita.

Navedena pitanja bila su podijeljena u tri grupe: općenita pitanja, pitanja o građanima i pitanja o informacijskom sustavu Grada Splita. Da bi se dobili što kvalitetniji odgovori od strane ispitanika, kombiniran je psihološki i logički redoslijed postavljanja pitanja.<sup>618</sup> Nakon općenitih pitanja (prva skupina pitanja), ispitanici su se manjim brojem pitanja pridobili na suradnju (druga skupina pitanja), a potom su postupno uvedeni u tematiku istraživanja (treća skupina pitanja). U općenitim pitanjima tražio se odgovor o spolu, dobi, stupnju obrazovanja te službi/uredu/odjelu zaposlenja. Na sva pitanja ispitanici su bili dužni odgovoriti, osim na pitanje o službi/uredu/odjelu zaposlenja, kako bi im se zajamčila anonimnost.

Druga skupina pitanja odnosila se na pitanja o građanima Grada Splita, a treća na pitanja o informacijskom sustavu Grada Splita. Pitanja u objema skupinama bila su koncipirana u obliku Likertove skale s opcijama od 1 do 5, na kojoj su ispitanici trebali odrediti u kolikoj se mjeri slažu s određenom tvrdnjom. Pritom opcija 1 znači uopće se ne slažem, opcija 2 ne slažem se, opcija 3 niti se slažem niti se ne slažem, opcija 4 slažem se te opcija 5 u potpunosti se slažem.

Druga skupina pitanja sadržavala je pet tvrdnja:

1. Građani grada Splita upoznati su s uslugama koje Grad Split pruža.
2. Građani grada Splita na jednostavan način mogu dobiti sve informacije koje su im potrebne.
3. Potrebno je poboljšati pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima.
4. Građani grada Splita vrlo jednostavno mogu pristupiti informacijskomu sustavu Grada Splita.
5. Grad Split se u dovoljnoj mjeri brine za kvalitetu života građana.

Treća skupina pitanja sadržavala je petnaest tvrdnja:

1. Grad Split dobro je opremljen raznom informatičkom opremom.
2. Informatička oprema Grada Splita je zastarjela.
3. Potrebno je ulagati više sredstava u nabavu informatičke opreme.

---

<sup>618</sup> Usp. nav. dj., str. 373.

4. Informacijska i komunikacijska tehnologija koja je dostupna u Gradu Splitu olakšava poslovanje Grada Splita.
5. Informacijska i komunikacijska tehnologija povoljno utječe na radne procese.
6. Postojeće stanje informacijskoga sustava Grada Splita je zadovoljavajuće.
7. Aplikacije koje podržava informacijski sustav ne mogu ostvariti međusobnu interakciju.
8. Informacijski sustav Grada Splita dovoljno ne doprinosi učinkovitosti Gradske uprave.
9. Informacijski sustav Grada Splita nije dovoljno kvalitetan za ažurno i kvalitetno obavljanje svakodnevnih radnih zadataka.
10. Potrebno je redovito nadograđivati postojeći informacijski sustav.
11. Potrebno je da informacijski sustav Grada Splita ostvari interakciju s informacijskim sustavima nekih drugih institucija.
12. Podatci koji se nalaze u informacijskom sustavu uvijek su dostupni, razumljivi i ažurni.
13. Podatci se sustavno i planski prikupljaju na odgovarajući način.
14. Potrebno je poraditi na sigurnosti informacijskoga sustava Grada Splita.
15. Potrebno je napraviti strategiju razvoja informacijskoga sustava Grada Splita.

Anketno istraživanje provedeno je u rujnu 2016. god. Temeljem zamolbe za sudjelovanje u anketnom istraživanju, iz nadležne službe Grada upućen je anketni upitnik svim službenicima i namještenicima na njihovu službenu elektroničku poštu. Anketni upitnik u potpunosti je ispunilo ukupno 94 ispitanika. U anketnom istraživanju sudjelovali su pripadnici obaju spolova, svih dobni skupina i svih stupnjeva obrazovanja. Dio ispitanika odgovorio je samo na dio postavljenih pitanja u anketnom upitniku. Na prvu skupinu anketnih pitanja odgovorilo je 18 ispitanika. Od tih 18 ispitanika, na drugu skupinu anketnih pitanja odgovorilo je 9 ispitanika, koji nisu dali odgovore na treću skupinu anketnih pitanja. Za obradu rezultata uzeti su odgovori ispitanika koji su potpuno ispunili anketni upitnik (n=94).

#### 4.2.1. Analiza rezultata

Analizirajući tijela Gradske uprave Grada Splita (Ured Grada, 4 upravna odjela, 13 služba) te Gradsko vijeće i gradonačelnika, možemo zaključiti da je Gradska uprava složena. Gradska je uprava područje podložno raznim promjenama koje se temelje na pravnoj regulativi, što se vidi iz smanjenja broja služba s 14 na 13.

Zanimljivo je uočiti da postoji veći nerazmjer što se tiče popunjenosti gradskih tijela. Konstatirano je da ima 439 zaposlenih službenika i namještenika. Analizom je utvrđeno da je najviše službenika koji rade u jednom tijelu 63, a postoje čak dva tijela u kojima radi samo troje službenika. Također, utvrđeno je da postoje dva tijela u kojima rade isključivo pripadnice ženskoga spola. Utvrđeno je da četiri službe nemaju odsjeke, već su im radna mjesta sistematizirana u okviru jedinstvenoga upravnoga tijela.

Uspoređujući Pravilnik i njegove izmjene, zaključujemo da su izmjenama Pravilnika u Službu za informatiku dodana dva nova radna mjesta: voditelj Odsjeka za razvoj i održavanje aplikacija i tijek dokumentacije te voditelj Odsjeka za tehničku podršku.

Analizirajući unutarnji ustroj Službe za informatiku i uspoređujući ga sa stvarnim stanjem, zaključujemo:

1. služba za informatiku ima 17 zaposlenih, a predviđeno ih je 22;
2. nitko ne radi na radnome mjestu administrativnoga tajnika;
3. upražnjeno je radno mjesto voditelja Odsjeka za razvoj i održavanje aplikacija i tijek dokumentacije;
4. upražnjeno je radno mjesto voditelja Odsjeka za tehničku podršku;
5. jedan izvršitelj obavlja poslove višega stručnoga (informatičkoga) suradnika za razvoj, iako je predviđeno dvoje izvršitelja;
6. jedan izvršitelj obavlja poslove višega savjetnika – sistem programera, iako je i u tom slučaju predviđeno dvoje izvršitelja.

Utvrđeno je da Grad Split ima svoje mrežne stranice na kojima se mogu naći podatci o organizacijskoj strukturi Gradske uprave (broj služba/odjela, broj zaposlenih po službi/odjelu), podatci o gradskim tvrtkama i ustanovama i dr.



Uspoređujući zatečeno stvarno stanje informacijskoga sustava jedinice lokalne samouprave s dostignutim stupnjem tehnološkoga razvoja, moguće je zaključiti da postojeći informacijski sustav jedinice lokalne samouprave ne zadovoljava te da odstupa od dobrog postojećega informacijskoga sustava jedinice lokalne samouprave.

Pojedine usluge koje pružaju tvrtke u vlasništvu Grada Splita trebaju biti dostupne i strancima. Slijedom iznesenoga, pojedine dijelove mrežnih stranica tvrtki u vlasništvu Grada Splita treba prevesti na više stranih jezika te ih povezati s mrežnim stranicama Hrvatske turističke zajednice, odnosno s onim mrežnim stranicama kojima stranici najčešće pristupaju.

Nužno je napraviti i mrežnu stranicu Grada Splita na stranom jeziku, primjerice na engleskom, zato što ga govori velik broj ljudi, na talijanskom, zbog blizine Italije, te na njemačkom, zbog velikoga broja Nijemaca koji dolaze u Split.

Prema vanjskim izvorima, valja problematizirati nedostatak slabe komunikacije čelnika tvrtki u gradskom vlasništvu s jedinicom lokalne samouprave, tj. s čelnim ljudima koji upravljaju Gradom te uspostaviti primjerice tjedno, dvotjedno ili mjesečno sastajanje svih čelnika na dobrobit grada. Dostupna informatička tehnologija može taj problem olakšati te omogućiti dijelu korisnika da se mrežno pridruži sastancima iz svojih ureda. Može se ponuditi i rad u obliku virtualnoga tima koji može raspravljati, predlagati unaprjeđenja i dr.

Temeljem neposrednog opažanja rada jedinice lokalne samouprave zaključeno je da je nedovoljno riješena komunikacija među samim službenicima, odnosno namještenicima. Na tržištu postoje besplatna rješenja koja je potrebno implementirati, primjerice *share point* i sl. Treba omogućiti IP komunikaciju, mobilne aplikacije, videokonferencije, web-konferencije, kolaboraciju. Implementirajući postojeća rješenja na tržištu, pozive u inozemstvo možemo ostvariti po cijeni lokalnih poziva.

Analizirajući podatke koji su dobiveni provedenom anketom, u prvoj grupi koja se odnosila na općenita pitanja uočljivo je sudjelovanje pripadnika obaju spolova te njihovo akademsko obrazovanje, što je i očekivano uzevši u obzir njihovo radno mjesto.

U prvoj grupi pitanja anonimnost ispitanicima jamčila je mogućnost da ne moraju odgovoriti na pitanje u kojoj su službi/odjelu/uredu zaposleni. S obzirom na to da se radi o osjetljivu području, a vodeći se pravilima anonimnosti ankete, neće se analizirati svaka služba posebno, nego svi prikupljeni podatci zajedno. U tablicama koje slijede statistički su prikazani

odgovori ispitanika koji su ispunili anketni upitnik. Rezultati su preuzeti izravno iz platforme *Limesurvey* u kojoj je anketa kreirana.

### Općenita pitanja

Tablica 24. Odgovori na pitanja o spolu ispitanika

<b>Spol</b>	<b>Postotak</b>
Ženski	66,0 %
Muški	34,0 %

Tablica 25. Odgovori na pitanja o starosnoj dobi ispitanika

<b>Dob</b>	<b>Postotak</b>
20-29	8,5 %
30-39	27,7 %
40-49	30,9 %
50-59	24,5 %
60-69	8,5 %

Tablica 26. Odgovori na pitanja o stupnju obrazovanja ispitanika

<b>Stupanj obrazovanja</b>	<b>Postotak</b>
Srednja škola	35,1 %
Preddiplomski stručni studij	7,5 %
Specijalistički diplomski stručni studij	3,2 %
Preddiplomski sveučilišni studij	1,1 %
Diplomski sveučilišni studij	48,9 %
Poslijediplomski studij	4,3 %

Tablica 27. Odgovori na pitanja o uredu/službi/odjelu u kojoj su ispitanici zaposleni

<b>Naziv službe</b>	<b>Postotak</b>
Ured Grada	9,6 %
Upravni odjel za prostorno uređenje i graditeljstvo	6,4 %
Upravni odjel za komunalno gospodarstvo i redarstvo	17,0 %
Upravni odjel za financije	8,5 %
Upravni odjel za socijalnu skrb i zdravstvenu zaštitu	0,0 %
Služba za prostorno planiranje i zaštitu okoliša	4,3 %
Služba za imovinskopravne poslove, izgradnju i geodeziju	9,6 %
Služba pravne zaštite i za stanove i poslovne prostore	5,3 %
Služba za gospodarstvo, turizam, i međunarodne i europske fondove	2,1 %
Služba za kulturu, umjetnost i staru gradsku jezgru	5,3 %
Služba za obrazovanje i znanost	4,3 %
Služba za sport i sportsku infrastrukturu	0,0 %
Služba za mjesnu samoupravu, zaštitu i spašavanje	11,7 %
Služba za suradnju s braniteljima i braniteljskim udrugama	0,0 %

Služba za javnu nabavu	1,1 %
Služba za unutarnju reviziju	1,1 %
Služba za informatiku	3,2 %
Služba zajedničkih poslova	7,5 %
Bez odgovora	3,2 %

## Pitanja o građanima grada Splita

Tablica 28. Građani grada Splita upoznati su s uslugama koje Grad Split pruža

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	8,5 %
Ne slažem se	19,2 %
Niti se slažem niti se ne slažem	42,6 %
Slažem se	28,7 %
U potpunosti se slažem	1,1 %

Iz tablice 28. uočljiva je potreba da bi građane grada Splita trebalo bolje upoznati s uslugama koje Grad Split pruža. Prema analiziranim podacima zaključujemo da građani ipak nemaju dovoljno informacija o svim uslugama koje im Grad Split može ponuditi.

Tablica 29. Građani grada Splita na jednostavan način mogu dobiti sve informacije koje su im potrebne

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	6,4 %
Ne slažem se	28,7 %
Niti se slažem niti se ne slažem	39,4 %
Slažem se	20,2 %
U potpunosti se slažem	5,3 %

Iz rezultata prikazanih u tablici 29. uočavamo da građani grada Splita ipak ne mogu na jednostavan način dobiti sve informacije koje su im potrebne.

Tablica 30. Potrebno je poboljšati pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	4,3 %
Ne slažem se	8,5 %
Niti se slažem niti se ne slažem	8,5 %
Slažem se	39,4 %
U potpunosti se slažem	39,4 %

Uvidom u rezultate podataka prikazanih u tablici 30. uočavamo da je potrebno poboljšati pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima. Građani trebaju biti u mogućnosti 24 sata dnevno, 7 dana tjedno imati mogućnost pristupa informacijama koje su za njih relevantne, a posebno onima koje se na njih odnose, a putem kojih se može odlučivati o njihovim pravima, obvezama i/ili ovlaštenjima.

Tablica 31. Građani grada Splita vrlo jednostavno mogu pristupiti informacijskomu sustavu Grada Splita

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	8,5 %
Ne slažem se	18,1 %
Niti se slažem niti se ne slažem	35,1 %
Slažem se	27,7 %
U potpunosti se slažem	10,6 %

Pristup informacijskomu sustavu treba biti jednostavan svim korisnicima informacijskoga sustava bez potrebe za njihovim informatičkim znanjem. Kreiranjem jednostavnoga informacijskog sustava možemo potaknuti korisnike da se njime služe u većoj mjeri.

Tablica 32. Grad Split u dovoljnoj se mjeri brine za kvalitetu života stanovnika grada Splita

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	13,8 %
Ne slažem se	19,2 %
Niti se slažem niti se ne slažem	42,6 %
Slažem se	22,3 %
U potpunosti se slažem	2,1 %

Uočena je potreba da se Grad Split, tj. njegova upravna (izvršna) vlast ipak treba više i bolje brinuti za kvalitetu života stanovnika. U istraživanjima koje može provesti i sama Gradska uprava u svezi s tim pitanjem, bilo bi poželjno dobiti velik broj odgovora koji će se suglasiti s postavljenom tvrdnjom. Činjenica da se više od 40 % ispitanika nije složilo s tvrdnjom i da više od 30 % ispitanika smatra da se Grad Split dovoljno ne brine za kvalitetu života svojih stanovnika dovodi nas do uočavanja potrebe provođenja određenih mjera kako bi se stanje promijenilo.

## Pitanja o informacijskom sustavu Grada Splita

Tablica 33. Grad Split dobro je opremljen informatičkom opremom

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	10,6 %
Ne slažem se	27,7 %
Niti se slažem niti se ne slažem	36,2 %
Slažem se	23,4 %
U potpunosti se slažem	2,1 %

U tablici 33. uočavamo potrebu za boljim opremanjem Grada Splita informatičkom opremom.

Tablica 34. Informatička oprema Grada Splita je zastarjela

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	2,1 %
Ne slažem se	16,0 %
Niti se slažem niti se ne slažem	29,8 %
Slažem se	31,9 %
U potpunosti se slažem	20,2 %

Iz rezultata prikazanih u tablici 34. vidljiva je potreba za nabavom novije informatičke opreme. Neposrednim opažanjem i terenskim radom u Gradu Splitu uočeno je da neki zaposlenici rade na monitoru na principu katodnih cijevi, čak i na poslovima pročelnika.



Tablica 35. Potrebno je ulagati više sredstava u nabavu informatičke opreme

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	1,1 %
Ne slažem se	4,3 %
Niti se slažem niti se ne slažem	20,2 %
Slažem se	42,6 %
U potpunosti se slažem	31,9 %

Prema podacima iz tablice 35. jasno je vidljivo da je potrebno ulagati više sredstava u nabavu informatičke opreme. Analizirajući podatke iz tablice 33., 34., i 35., možemo zaključiti da Grad Split nije dovoljno opremljen informatičkom opremom i da je informatička oprema zastarjela. Upravo iz tih razloga potrebno je u gradskom proračunu osigurati više sredstava da bi se poboljšalo stanje te nabavila novija informatička oprema. Bilo bi korisno napraviti plan nabave opreme po svakoj službi i plan redovite zamjene stare informatičke opreme novijom, nakon određenoga vremenskog razdoblja, a sukladno mogućnostima.

Tablica 36. Informatička i komunikacijska tehnologija koja je dostupna u Gradu Splitu olakšava poslovanje Grada Splita

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	2,1 %
Ne slažem se	17,0 %
Niti se slažem niti se ne slažem	25,5 %
Slažem se	42,6 %
U potpunosti se slažem	12,8 %

Iz tablice 36. vidljivo je da informacijska i komunikacijska tehnologija koja je dostupna u Gradu Splitu ipak olakšava poslovanje, ali ne u dovoljno velikoj mjeri; stoga je potrebno više ulagati u informacijsku i komunikacijsku tehnologiju da bi se stanje poboljšalo.

Tablica 37. Informacijska i komunikacijska tehnologija povoljno utječe na radne procese

<b>Tvrđnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	2,1 %
Ne slažem se	9,6 %
Niti se slažem niti se ne slažem	18,1 %
Slažem se	45,7 %
U potpunosti se slažem	24,5 %

Iz tablice 37. jasno je vidljivo da informacijska i komunikacijska tehnologija povoljno utječe na radne procese. Iako se dio službenika nije složio s tom tvrdnjom, ali nije ju ni opovrgnuo, možemo uz povezivanje s analizom tablice 36. zaključiti da će uz veće ulaganje u informacijsku i komunikacijsku tehnologiju doći do većega i povoljnijega utjecaja na radne procese.

Tablica 38. Postojeće stanje informacijskoga sustava zadovoljavajuće je

<b>Tvrđnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	7,5 %
Ne slažem se	24,5 %
Niti se slažem niti se ne slažem	46,8 %
Slažem se	20,2 %
U potpunosti se slažem	1,1 %

Iz tablice 38. uočavamo da postojeće stanje informacijskoga sustava ipak nije zadovoljavajuće. Potrebno je poboljšati zadovoljstvo korisnika informacijskim sustavom. Činjenica da službenici Gradske uprave Grada Splita u nisu zadovoljni informacijskim sustavom i/ili su (u ovom slučaju najviše) neodlučni dovodi nas do zaključka da sve nije u najboljem redu i da je potrebno kreirati konceptualni model informacijskoga sustava koji će poboljšati zatečeno stanje.

Tablica 39. Aplikacije koje podržava informacijski sustav ne mogu ostvariti međusobnu interakciju

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	2,1 %
Ne slažem se	19,2 %
Niti se slažem niti se ne slažem	43,6 %
Slažem se	29,8 %
U potpunosti se slažem	5,3 %

Analiza podataka u tablici 39. dovodi nas do zaključka da neke aplikacije mogu, a neke aplikacije ne mogu ostvariti međusobnu interakciju. Možemo zaključiti da su postojeće aplikacije izradile različite osobe, dijelom službenici, a dijelom vanjski suradnici. S obzirom da navedeno može dovesti do problema u radu te na činjenicu da sve aplikacije ne mogu ostvariti međusobnu interakciju, analiza ovoga pitanja također nas dovodi do potrebe za kreiranjem konceptualnoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave. Izneseni zaključak potvrdio je pročelnik Službe za informatiku.

Tablica 40. Informacijski sustav Grada Splita dovoljno ne doprinosi učinkovitosti Gradske uprave

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	4,3 %
Ne slažem se	19,2 %
Niti se slažem niti se ne slažem	34,0 %
Slažem se	34,0 %
U potpunosti se slažem	8,5 %

Iz tablice 40. vidljivo je da informacijski sustav Grada Splita dovoljno ne doprinosi učinkovitosti Gradske uprave. Gradska uprava mora biti transparentna i učinkovita te svoje obveze zakonito i pravovremeno izvršavati. Poboljšanje informacijskoga sustava može doprinijeti učinkovitosti Gradske uprave, prije svega uvođenjem mogućnosti za dostupnost relevantnih podataka i informacija u realnom vremenu.

Tablica 41. Informacijski sustav Grada Splita nije dovoljno kvalitetan za ažurno i kvalitetno obavljanje svakodnevnih radnih zadataka

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	5,3 %
Ne slažem se	22,3 %
Niti se slažem niti se ne slažem	34,0 %
Slažem se	31,9 %
U potpunosti se slažem	6,4 %

Prema rezultatima istraživanja prikazanim u tablici 41. uočavamo da informacijski sustav ipak nije dovoljno kvalitetan da bi odgovorio svim potrebama suvremene upravne organizacije i da bi se uspješno „suočio“ sa svim izazovima i potrebama današnjice.

Tablica 42. Potrebno je redovito nadograđivati postojeći informacijski sustav

<b>Tvrđnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	2,1 %
Ne slažem se	3,2 %
Niti se slažem niti se ne slažem	7,5 %
Slažem se	51,1 %
U potpunosti se slažem	36,2 %

Jasno je vidljivo iz tablice 42. da je potrebno redovito nadograđivati postojeći informacijski sustav. Da bi informacijski sustav uspješno „zadovoljio“ potrebe današnjega čovjeka, prije svega njegove statusne, kulturne, društvene, državne, športske i sl. potrebe, potrebno je postojeći informacijski sustav redovito nadograđivati, pri čemu treba voditi računa o interakciji s drugim aplikacijama. Svaka nadogradnja informacijskoga sustava mora imati interakciju s aplikacijama koje su s njom u vezi.

Tablica 43. Potrebno je da informacijski sustav Grada Splita ostvari interakciju s informacijskim sustavima nekih drugih institucija

<b>Tvrđnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	2,1 %
Ne slažem se	4,3 %
Niti se slažem niti se ne slažem	7,5 %
Slažem se	50,0 %
U potpunosti se slažem	36,2 %

Iz tablice 43. jasno je vidljiva potreba da informacijski sustav Grada Splita ostvari interakciju s informacijskim sustavima nekih drugih institucija. Kao primjer interakcije s informacijskim

sustavima nekih drugih institucija možemo navesti aplikacije Ministarstva unutarnjih poslova putem kojih mogu surađivati komunalni redari i prometni policajci; interakcija s e-katastrom, putem koje mogu surađivati službenici gradskoga Ureda za katastar i za to ovlašteni službenici Gradske uprave i dr.

Tablica 44. Podatci koji se nalaze u informacijskom sustavu uvijek su dostupni, razumljivi i ažurni

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	9,6 %
Ne slažem se	26,6 %
Niti se slažem niti se ne slažem	39,4 %
Slažem se	18,1 %
U potpunosti se slažem	6,4 %

Prema rezultatima iz tablice 44. uočena je potreba za poboljšanjem zatečenoga stanja. Prema odgovorima zaprimljenima od službenika Gradske uprave Grada Splita uočljivo je da podatci koji se nalaze u informacijskom sustavu nisu uvijek dostupni, razumljivi ni ažurni.

Tablica 45. Podatci se sustavno i planski prikupljaju na odgovarajući način

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	12,8 %
Ne slažem se	22,3 %
Niti se slažem niti se ne slažem	48,9 %
Slažem se	14,9 %
U potpunosti se slažem	1,1 %

Iz rezultata prikazanih u tablici 45. uočena je potreba za poboljšanjem prikupljanja podataka na odgovarajući način. Prilično zabrinjava velik postotak službenika koji nisu mogli odlučiti slažu li se s tom tvrdnjom. Potrebno je evidentirati svaki podatak u informacijskom sustavu te krug osoba koje su mu ovlaštene pristupiti. Voditi računa treba i o pokušajima pristupa određenim podacima osoba koje za to nemaju ovlaštenje.

Tablica 46. Potrebno je poboljšati sigurnost informacijskoga sustava Grada Splita

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	2,1 %
Ne slažem se	6,4 %
Niti se slažem niti se ne slažem	36,2 %
Slažem se	39,4 %
U potpunosti se slažem	16,0 %

Jasno je vidljivo iz tablice 46. da je potrebno poboljšati sigurnost informacijskoga sustava Grada Splita. Potrebno je kreirati sigurnosnu politiku kako bi svaki službenik znao koja su njegova ovlaštenja. Osim sigurnosne politike koja se odnosi na službenike, potrebno je kreirati i sigurnosnu politiku na moguće napade izvana, tj. na razne neželjene hakerske napade. Informacijski sustav Grada Splita potrebno je „štiti“ od svih zlonamjernih napada, bilo izvan Gradske uprave ili iznutra. Sigurnosnom politikom potrebno je obuhvatiti i izradu sigurnosne kopije sustava i reguliranje striktnih ovlaštenja prema njoj.

Tablica 47. Potrebno je napraviti strategiju razvoja informacijskoga sustava Grada Splita

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	3,2 %
Ne slažem se	2,1 %
Niti se slažem niti se ne slažem	19,2 %
Slažem se	40,4 %
U potpunosti se slažem	35,1 %

Iz rezultata istraživanja prikazanih u tablici 47. jasno je vidljivo da je potrebno napraviti strategiju razvoja informacijskoga sustava Grada Splita. Strategija razvoja informacijskoga sustava može biti povezana i s planom razvoja grada i gradskih potreba, tj. mogućih potreba u budućnosti. Svršishodno bi bilo izraditi strategiju razvoja za kratkoročno (1 – 3 godine), srednjoročno (3 – 5 godina) i dugoročno (5 – 10 godina) razdoblje. Strategija razvoja može biti podložna promjenama.

Iz analize dobivenih odgovora razvidno je da su ispitanici uočili potrebu poboljšanja odnosa s građanima i njihova pristupa informacijama koje Grad Split pruža. Iz toga proizlazi i jedan od ciljeva svake uprave, biti na usluzi građanima te upoznati građane s uslugama koje uprava pruža. Koliko su građani upoznati s uslugama koje uprava pruža, znaju najbolje oni koji su svakodnevno u kontaktu s građanima, dakle službenici, a posebno rukovodeći kadar, pročelnici, koji su odgovorni za rad kolega iz svoje službe/odjela/ureda. U ovome radu već je bilo govora o upravi u službi građana, što je također potvrđeno metodom ankete. Zbog toga je poželjno raditi na približavanju uprave građanima. Navedeni odnos uprave s građanima mora biti što jednostavniji da bi se dostupnim uslugama mogao služiti što veći dio građana. Anketnim istraživanjem uočena je potreba za pojednostavljenjem usluga koje uprava pruža građanima.

Analiziranjem odgovora dobivenih od ispitanika potvrđena je potreba za sustavnim i trajnim ulaganjima u informatičku opremu, o čemu je bilo govora u prethodnim izlaganjima. Potreba za dobrom opremljenošću informatičkom opremom uvjetuje i potrebu za modernizacijom postojeće opreme, dakle nabavom najboljih tehnoloških rješenja koja postoje na tržištu. Iz



prethodno iznesenoga, promatrajući gradski proračun te iznos koji je predviđen za informatiku, potvrđena je već konstatirana činjenica o potrebi povećanja navedenoga iznosa kako bi se više sredstava moglo uložiti u nabavu nove informatičke opreme. Ulaganjem u informacijsku i komunikacijsku tehnologiju stvaramo također pretpostavke za povoljan utjecaj na radne procese u upravnoj organizaciji.

S obzirom na to da postojeće stanje informacijskoga sustava nije zadovoljavajuće radi čega informacijski sustav dovoljno ne doprinosi učinkovitosti Gradske uprave, u kontekstu ovoga rada nakon provedenog istraživanja utvrđena je potreba za predlaganjem novoga konceptualnoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave koji može povoljno utjecati na radne procese, a koji će biti predložen u nastavku ovoga rada.

### **4.3. ANKETNO ISPITIVANJE GRAĐANA**

S obzirom na to da se dio anketnoga istraživanja odnosio na građane grada Splita, u ovo istraživanje uključeni su i stanovnici grada Splita, tj. oni koji imaju prijavljeno prebivalište na području grada Splita. Anketno istraživanje građana obavljeno je na više načina. Na području grada Splita u rujnu 2016. god. zaustavljeni su i anketirani prolaznici, građani koji imaju prebivalište na području grada Splita. Ako ispitanik nije imao prebivalište na području grada Splita, ne bi mu bio predložen anketni upitnik. Ispitanici koji su ispunili prethodni uvjet za sudjelovanje u anketnom istraživanju (prebivalište na području grada Splita) zamoljeni su da odvoje malo vremena i sudjeluju u anketnom istraživanju.

Drugi način za provođenje ankete odvodio se putem *online* Google obrasca ([https://docs.google.com/forms/d/16ylanV9js9siaV5Ty0hKKv6sxuSVsBef10Im\\_dSHJ\\_o/edit](https://docs.google.com/forms/d/16ylanV9js9siaV5Ty0hKKv6sxuSVsBef10Im_dSHJ_o/edit)). Navedeni obrazac podijeljen je na društvenoj mreži Facebook dijelu osoba s prebivalištem u gradu Splitu te aplikacijama WhatsApp i Viber osobama za koje se zna da imaju prebivalište na području grada Splita. Ispitanici su zamoljeni za ozbiljnost prilikom popunjavanja anketnoga upitnika da bi se dobili što iskreniji odgovori. Izbjegnuto je stavljanje anketnoga upitnika na mrežne stranice kako na anketni upitnik slučajno ne bi odgovarali i ispitanici iz drugih gradova i država. Na takav način uspješno je ostvarena želja za usmjeravanjem anketnoga istraživanja samo na one osobe na koje se ono i odnosi.

Na anketni upitnik koji se popunjavao na području grada Splita odgovorilo je 120 ispitanika, a na anketni upitnik koji se popunjavao putem Google obrasca odgovorilo je 66 ispitanika.

Ukupan broj ispitanika koji je odgovorio na anketni upitnik iznosi 186.

U anketnom istraživanju sudjelovali su pripadnici obaju spolova, svih dobnih skupina i sviju stupnjeva obrazovanja.

Anketni upitnik sastojao se od dvije skupine pitanja, tj. općenita pitanja i pitanja o građanima Grada Splita. U općenitim pitanjima tražio se odgovor o spolu, dobi i stupnju obrazovanja.

Druga skupina pitanja sadržavala je pet tvrdnja:

1. Građani grada Splita upoznati su s uslugama koje Grad Split pruža.
2. Građani grada Splita na jednostavan način mogu dobiti sve informacije koje su im potrebne.
3. Potrebno je poboljšati pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima.
4. Građani grada Splita vrlo jednostavno mogu pristupiti informacijskomu sustavu Grada Splita.
5. Grad Split se u dovoljnoj mjeri brine za kvalitetu života građana.

Pitanja su (kao i za službenike Gradske uprave Grada Splita) bila koncipirana u obliku Likertove skale s opcijama od 1 do 5, na kojoj su ispitanici trebali odrediti u kolikoj se mjeri slažu s određenom tvrdnjom. Pritom opcija 1 znači uopće se ne slažem, opcija 2 ne slažem se, opcija 3 niti se slažem niti se ne slažem, opcija 4 slažem se te opcija 5 u potpunosti se slažem.

S obzirom na to da građani ne mogu imati sve potrebne informacije o informacijskom sustavu Grada Splita, tj. nemaju informacije o stanju informatičke opreme u Gradu Splitu jer to mogu znati samo oni koji ondje rade, građanima ispitanicima nije bila postavljena treća skupina pitanja koja je bila postavljena službenicima Gradske uprave Grada Splita.

## Općenita pitanja

Tablica 48. Odgovori na pitanja o spolu ispitanika

<b>Spol</b>	<b>Postotak</b>
Ženski	61,3 %
Muški	38,7 %

Tablica 49. Odgovori na pitanja o starosnoj dobi ispitanika

<b>Dob</b>	<b>Postotak</b>
20-29	32,3 %
30-39	23,7 %
40-49	14,5 %
50-59	13,4 %
60-69	16,1 %

Tablica 50. Odgovori na pitanja o stupnju obrazovanja ispitanika

<b>Stupanj obrazovanja</b>	<b>Postotak</b>
Srednja stručna sprema	49,5 %
Student	10,2 %
Stručni ili preddiplomski studij	8,6 %
Specijalistički diplomski stručni studij	2,2 %
Diplomski sveučilišni studij	24,7 %
Poslijediplomski studij	4,8 %

## Pitanja o građanima grada Splita

Tablica 51. Građani grada Splita upoznati su s uslugama koje Grad Split pruža – građani kao ispitanici

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	15,6 %
Ne slažem se	19,4 %
Niti se slažem niti se ne slažem	43,0 %
Slažem se	18,3 %
U potpunosti se slažem	3,8 %

Iz tablice 51. vidljivo je da su građani dijelom upoznati s uslugama koje Grad Split pruža, ali ne u potpunosti, što otvara mogućnosti za dodatna poboljšanja. Grad Split treba građanima ponuditi širok spektar usluga o kojima oni trebaju biti obaviješteni. Vodeći računa o velikom broju građana koji se nisu složili s tom tvrdnjom niti ju odbacili, možemo istaknuti da valja poboljšati informiranost građana o uslugama koje Grad Split tako pruža jer je dobra informiranost građana o uslugama koje imaju na raspolaganju polazna pretpostavka za eventualno korištenje uslugama.

Tablica 52. Građani grada Splita na jednostavan način mogu dobiti sve informacije koje su im potrebne – građani kao ispitanici

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	10,8 %
Ne slažem se	29,6 %
Niti se slažem niti se ne slažem	37,6 %
Slažem se	18,3 %
U potpunosti se slažem	3,8 %

Prema rezultatima iz tablice 52. vidljivo je da građani grada Splita na jednostavan način ne mogu dobiti sve informacije koje su im potrebne. Pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima potrebno je osigurati i izvan prostorija Gradske uprave, npr. od kuće.

Tablica 53. Potrebno je poboljšati pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima – građani kao ispitanici

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	1,6 %
Ne slažem se	0,5 %
Niti se slažem niti se ne slažem	7,5 %
Slažem se	31,7 %
U potpunosti se slažem	58,6 %

Prema podacima iz tablice 53. jasno je vidljivo da treba poboljšati pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima. Osim što građanin treba imati mogućnost pristupiti podacima koji se na njega odnose iz bilo kojega mjesta koje ima pristup internetu (npr. internet-kiosk, pametni telefon i sl.), navedene informacije moraju biti pravovremene, točne i zakonite. Potrebno je imati takav pristup informacijama koje će građaninu omogućiti da u svakom trenutku iz svoga doma može saznati u kojoj je fazi rješavanje njegova predmeta koji se vodi pred službama/uredima Grada Splita.

Tablica 54. Građani grada Splita vrlo jednostavno mogu pristupiti informacijskomu sustavu  
Grada Splita – građani kao ispitanici

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	11,8 %
Ne slažem se	24,2 %
Niti se slažem niti se ne slažem	41,9 %
Slažem se	18,3 %
U potpunosti se slažem	3,8 %

U tablici 54. uočeno je da građani grada Splita ipak ne mogu vrlo jednostavno pristupiti informacijskomu sustavu Grada Splita. Nadovezujući se na ono što je prethodno navedeno, možemo potvrditi potrebu za poboljšanjem i pojednostavljenjem pristupa informacijskomu sustavu Grada Splita od strane građana grada Splita s bilo kojega mjesta (uz za to ispunjene pretpostavke) u bilo koje vrijeme.

Tablica 55. Grad Split u dovoljnoj se mjeri brine za kvalitetu života stanovnika grada Splita –  
građani kao ispitanici

<b>Tvrdnja</b>	<b>Postotak</b>
Uopće se ne slažem	23,1 %
Ne slažem se	28,0 %
Niti se slažem niti se ne slažem	35,0 %
Slažem se	12,9 %
U potpunosti se slažem	1,1 %

Iz analize rezultata u tablici 55. uočavamo potrebu da se Grad Split mora u većoj mjeri brinuti za kvalitetu života svojih stanovnika, treba „oslušivati“ i pratiti njihove potrebe. Korisno je provođenje gradskih ili kotarskih foruma, anketiranja stanovnika i sl.

#### 4.4. USPOREDBA REZULTATA

Nakon što su obrađeni podatci dobiveni anketiranjem službenika Gradske uprave Grada Splita i podatci dobiveni anketiranjem građana grada Splita, možemo usporediti i analizirati dobivene rezultate.

Tablica 56. Građani grada Splita upoznati su s uslugama koje Grad Split pruža – usporedba rezultata

<b>Tvrdnja</b>	<b>Službenici Grada Splita</b>	<b>Građani kao ispitanici</b>
Uopće se ne slažem	8,5 %	15,6 %
Ne slažem se	19,2 %	19,4 %
Niti se slažem niti se ne slažem	42,6 %	43,0 %
Slažem se	28,7 %	18,3 %
U potpunosti se slažem	1,1 %	3,8 %

Analizirajući tvrdnju koja govori u kolikoj su mjeri građani grada Splita upoznati s uslugama koje Grad Split pruža, utvrđena su mišljenja da građani grada Splita ipak nisu dovoljno upoznati s uslugama koje Grad Split pruža. Da bi građani bili upoznati s uslugama koje Grad Split pruža, poželjno je da se u novom istraživanju, koje može provesti i sama gradska vlast nakon provođenja određenih mjera za poboljšanje stvarnoga stanja, što veći dio građana složi s postavljenom tvrdnjom.

Tablica 57. Građani grada Splita na jednostavan način mogu dobiti sve informacije koje su im potrebne – usporedba rezultata

<b>Tvrdnja</b>	<b>Službenici Grada Splita</b>	<b>Građani kao ispitanici</b>
Uopće se ne slažem	6,4 %	10,8 %
Ne slažem se	28,7 %	29,6 %
Niti se slažem niti se ne slažem	39,4 %	37,6 %
Slažem se	20,2 %	18,3 %
U potpunosti se slažem	5,3 %	3,8 %

Službenici Gradske uprave Grada Splita i građani grada Splita uočili su potrebu za pojednostavljenjem pristupa informacijama koje su potrebne građanima. Razumljivo je da se sve informacije mogu dobiti (sa strane građana) odlaskom u Gradsku upravu i raspitivanjem kod određenoga službenika. Međutim, od strane svih službenika Gradske uprave Grada Splita, građani ipak ne mogu putem interneta na jednostavan način dobiti sve informacije koje su im potrebne.

Tablica 58. Potrebno je poboljšati pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima – usporedba rezultata

<b>Tvrdnja</b>	<b>Službenici Grada Splita</b>	<b>Građani kao ispitanici</b>
Uopće se ne slažem	4,3 %	1,6 %
Ne slažem se	8,5 %	0,5 %
Niti se slažem niti se ne slažem	8,5 %	7,5 %
Slažem se	39,4 %	31,7 %
U potpunosti se slažem	39,4 %	58,6 %



Službenici Grada Splita i građani grada Splita suglasni su da je potrebno poboljšati pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima. Informacije koje se dostavljaju građanima moraju biti pravovremene, točne i dostavljene ovlaštenim osobama. Grad Split kao turističko središte Republike Hrvatske mora voditi računa o pravovremenom obavještanju građana o raznim manifestacijama u gradu i o pravovremenom obavještanju o raznim informacijama koje se mogu ticati građana, npr. obavijest o radovima, prekidu prometa itd. Osim navedenih informacija, građani trebaju biti u mogućnosti sa svakoga mjesta u gradu saznati konkretne informacije koje im grad može pružiti, npr. putem interneta, internet-kioska i sl.

Tablica 59. Građani grada Splita vrlo jednostavno mogu pristupiti informacijskomu sustavu Grada Splita – usporedba rezultata

<b>Tvrdnja</b>	<b>Službenici Grada Splita</b>	<b>Građani kao ispitanici</b>
Uopće se ne slažem	8,5 %	11,8 %
Ne slažem se	18,1 %	24,2 %
Niti se slažem niti se ne slažem	35,1 %	41,9 %
Slažem se	27,7 %	18,3 %
U potpunosti se slažem	10,6 %	3,8 %

Pristup informacijskomu sustavu treba biti jednostavan svim korisnicima informacijskoga sustava kako bi se što veći broj osoba njime mogao služiti neovisno o vlastitom informatičkom znanju. Konceptualni model koji će biti predložen u ovom istraživanju tražit će i jednostavnost da bi mu se moglo jednostavno pristupiti i da bi se što više ljudi njime služilo. Pristup građana informacijskomu sustavu ogleda se (s gledišta građana) u pristupu informacijama koje se tiču statusa njihovih predmeta koji se vode pred službama/uredima Grada Splita u njihovo ime i/ili za njihov račun.

Tablica 60. Grad Split se u dovoljnoj mjeri brine za kvalitetu života stanovnika grada Splita – usporedba rezultata

<b>Tvrdnja</b>	<b>Službenici Grada Splita</b>	<b>Građani kao ispitanici</b>
Uopće se ne slažem	13,8 %	23,1 %
Ne slažem se	19,2 %	28,0 %
Niti se slažem niti se ne slažem	42,6 %	35,0 %
Slažem se	22,3 %	12,9 %
U potpunosti se slažem	2,1 %	1,1 %

Grad Split trebao bi poboljšati brigu za kvalitetan život stanovnika grada Splita. Službenici su podijeljeni oko pitanja brine li se Grad Split za kvalitetu života stanovnika grada Splita. Građani smatraju da bi se Grad Split ipak trebao u većoj mjeri brinuti za kvalitetu njihova života. Uspješnost rješenja te problematike leži upravo na gradskoj vlasti i traži od nje veći angažman oko brige za građane, „oslušivanje“ njihovih potreba da bi se im povećala kvaliteta života, prije svega društvena, kulturna i sportska. Svaki gradski kotar i mjesni odbor može provoditi vlastito istraživanje pomoću kojega bi mogao utvrditi što treba stanovnicima s njegova područja, primjerice, treba li im igralište za djecu, park za odmor, dječji vrtić, osnovna škola i dr.

#### **4.5. OSVRT NA DOBIVENE REZULTATE I POSTAVLJENA ISTRAŽIVAČKA PITANJA**

Istraživačko pitanje br. 1.

1. Kakvo je postojeće stanje informacijskoga sustava lokalne samouprave Grada Splita s obzirom na stupanj informatizacije?

Navedeno istraživačko pitanje možemo povezati s više postavljenih pitanja iz anketnoga upitnika. Nakon što su službenici i građani suglasno utvrdili da građani grada Splita na jednostavan način ne mogu dobiti sve informacije koje su im potrebne (2. pitanje u skupini pitanja o građanima) i da valja poboljšati pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima (3. pitanje u skupini pitanja o građanima), navedene su tvrdnje potvrđene odgovorima na anketno pitanje službenika koji su utvrdili da postojeće stanje informacijskoga sustava Grada Splita nije zadovoljavajuće (6. pitanje u skupini pitanja o informacijskome sustavu Grada Splita). Potvrdu nezadovoljavajućega stanja informacijskoga sustava lokalne samouprave Grada Splita daju nam i pitanja koje se odnose na opremljenost Grada Splita informatičkom opremom. Temeljem zaprimljenih odgovora utvrđeno je da Grad Split nije dobro opremljen informatičkom opremom (1. pitanje u skupini pitanja o informacijskome sustavu Grada Splita), da je informatička oprema zastarjela (2. pitanje u skupini pitanja o informacijskome sustavu Grada Splita) te da je potrebno ulagati više sredstava u nabavu informatičke opreme (3. pitanje u skupini pitanja o informacijskome sustavu Grada Splita), ponovno se utvrđuje da stanje informacijskoga sustava lokalne samouprave Grada Splita s obzirom da stupanj informatizacije nije zadovoljavajuće.

Istraživačko pitanje br. 2.

2. Koje su specifične potrebe lokalne samouprave Grada Splita i njezinih korisnika?

Vodeći se činjenicom da lokalna samouprava postoji zbog građana te da lokalna samouprava mora biti njima na usluzi, navedeno se istraživačko pitanje povezuje s postavljenim anketnim pitanjima.

Dajući osvrt na anketirane građane putem pitanja kojim je istraženo brine li se Grad Split u dovoljnoj mjeri za kvalitetu života stanovnika grada Splita (5. pitanje u skupini pitanja o građanima), utvrđeno je da se Grad Split ne brine u dovoljnoj mjeri za kvalitetu života

stanovnika grada Splita. Potreba lokalne samouprave svakako je i briga o njezinim stanovnicima, u ovome slučaju građanima. Da bi Grad Split poboljšao brigu o građanima, potrebno je ostvariti razna poboljšanja. Da bi se mogla ostvariti daljnja poboljšanja, valja redovito nadograđivati postojeći informacijski sustav (10. pitanje u skupini pitanja o informacijskome sustavu Grada Splita) te omogućiti da informacijski sustav Grada Splita ostvari interakciju s informacijskim sustavom drugih institucija (11. pitanje u skupini pitanja o informacijskome sustavu Grada Splita) kako bi građani na jednostavniji način mogli ostvariti svoja prava i izvršiti svoje obveze.

Potrebno je povećati broj usluga koje Grad pruža građanima i pojednostavniti način njihova pružanja da bi građani jednostavnije ostvarili sva svoja prava. Upravo ispunjenje te specifične potrebe i pogleda na upravu kao upravu u službi građana vodi nas prema stvaraju tzv. dobre uprave i većem zadovoljstvu građana.

Istraživačko pitanje br. 3.

3. Kakav treba biti informacijski sustav Grada Splita da bi zadovoljio potrebe službenika i građana?

Da bi informacijski sustav Grada Splita zadovoljio potrebe službenika i građana, prije svega treba biti jednostavan za korištenje i kreiran radi pojednostavljenja odnosa građana prema upravnoj vlasti. Navedeno istraživačko pitanje možemo povezati s više anketnih pitanja. Uočena je potreba da građani grada Splita mogu vrlo jednostavno pristupiti informacijskomu sustavu Grada Splita (4. pitanje u skupini pitanja o građanima). Neke aplikacije u informacijskome sustavu ne mogu ostvariti međusobnu interakciju (7. pitanje u skupini pitanja o informacijskome sustavu Grada Splita) zbog toga što su ih kreirale različite osobe te zbog nemogućnosti međusobne interakcije dolazi do poteškoća u radu, a time i neizravne štete vezane uz pojednostavljenje odnosa između građana i upravne vlasti. Dalje, da bi informacijski sustav uspješno zadovoljio potrebe službenika i građana, on mora doprinositi učinkovitosti Gradske uprave (8. pitanje u skupini pitanja o informacijskome sustavu Grada Splita), mora biti dovoljno kvalitetan za ažurno i kvalitetno obavljanje svakodnevnih radnih zadataka (9. pitanje u skupini pitanja o informacijskome sustavu Grada Splita), zbog čega ga treba redovito nadograđivati (10. pitanje u skupini pitanja o informacijskome sustavu Grada Splita). Zbog mnoštva podataka koji se nalaze u informacijskome sustavu, potrebno je da oni budu uvijek dostupni, razumljivi i ažurni (12. pitanje u skupini pitanja o informacijskome

sustavu Grada Splita), zbog čega ih je i potrebno prikupljati na odgovarajući način (13. pitanje u skupini pitanja o informacijskome sustavu Grada Splita). Da bi se zaštitili osobni podatci službenika, građani, a i odluke koje donose tijela gradske vlasti po službenoj dužnosti ili temeljem podnesaka građana, potrebno je raditi na sigurnosti informacijskoga sustava (14. pitanje u skupini pitanja o informacijskome sustavu Grada Splita). S obzirom na to da budućnost ne možemo sa sigurnošću predvidjeti, ali možemo predvidjeti neke druge čimbenike (npr. povećanje stanovništva, razvoj tehnologije i sl.), potrebno je napraviti strategiju razvoja informacijskoga sustava Grada Splita (15. pitanje u skupini pitanja o informacijskome sustavu Grada Splita).

Da bismo iznijeli prijedlog konceptualnoga modela informacijskoga sustava, valja najprije definirati što se podrazumijeva pod postojećim informacijskim sustavom. Pod postojećim informacijskim sustavom Grada Splita podrazumijevamo razvijeni sustav čije stanje u današnje vrijeme nije zadovoljavajuće te ga je potrebno nadograđivati. Navedeni informacijski sustav nije dovoljno kvalitetan za ažurno i kvalitetno obavljanje svakodnevnih radnih zadataka te dovoljno ne doprinosi učinkovitosti Gradske uprave. U postojećem informacijskom sustavu aplikacije ne mogu u potpunosti ostvariti međusobnu interakciju te on nema mogućnost interakcije s informacijskim sustavima nekih drugih institucija. U postojećem informacijskom sustavu podatke treba redovito ažurirati te učiniti dostupnijima i razumljivijima. Osim navedenih nedostataka, postojeći informacijski sustav ima i dodatni nedostatak, a to je nepostojanje strategije razvoja informacijskoga sustava.

#### 4.6. SWOT I PEST ANALIZA

Svaka jedinica lokalne samouprave u svome nastupu na tržištu treba voditi računa o vanjskim i unutarnjim utjecajima na djelovanje upravne organizacije.<sup>619</sup> Zbog toga je važno analizirati moguće utjecaje na upravnu organizaciju kako bi se financijska sredstva i drugi resursi mogli pravilno usmjeriti radi njihove potpune i pravilne iskoristivosti.

Grad Split dijelom je prepoznao važnost determiniranja snaga, slabosti, prilika i prijetnja, što se očituje u donošenju Strategije kulturnog razvitka grada Splita 2015. – 2025.<sup>620</sup> U provedenom istraživanju uočena je potreba za izradom strategije razvoja informacijskoga sustava Grada Splita. Ona predstavlja potrebu za prikupljanjem i analizom svih informacija koje mogu imati utjecaja na jedinicu lokalne samouprave, a mogu pridonijeti boljem donošenju odluka. Analiza teorijskih spoznaja i provedeno istraživanje doprinijeli su izradi SWOT analize za Grad Split, prikazane u tablici 61.

Tablica 61. SWOT analiza za Grad Split

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- novi model informacijskoga sustava za lokalnu samoupravu na primjeru Grada Splita</li><li>- mogućnost za postizanje većega zadovoljstva građana i povećanje kvalitete života</li><li>- mogućnost za postizanje dobre suradnje s korisnicima</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- postojeće stanje informatizacije i informatičke opreme</li><li>- mala ulaganja proračunskih sredstava u razvoj informacijskoga sustava</li><li>- nedostatno ulaganje u nabavu nove informatičke opreme i programe</li><li>- loš pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima</li><li>- nedovoljna suradnja Grada Splita s drugim jedinicama</li></ul>

<sup>619</sup> Usp. Paliaga, Marko. Strateško planiranje i primjena SWOT analize u jedinicama lokalne samouprave (gradovi i općine). URL: <http://markopaliaga.com/wp-content/uploads/2016/03/Swot%20analiza%20u%20jls.pdf> (2017-3-3)

<sup>620</sup> Usp. Strategija kulturnog razvitka grada Splita 2015-2025. // Službeni Glasnik Grada Splita, br. 50/2015.

<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- unaprjeđenje rada lokalne samouprave putem novoga informacijskog sustava</li> <li>- mogućnost za poboljšanje kvalitete života stanovnika Grada Splita i razvoja grada</li> <li>- povezivanje informacijskoga sustava Grada Splita s informacijskim sustavima drugih institucija</li> <li>- mogućnost za korištenje sredstava iz Europske unije i suradnja s drugim zemljama članicama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posljedice recesije na razini cijele države</li> <li>- nedostupnost državnog kapitala za informatičke projekte za sve jedinice lokalne samouprave</li> <li>- nestabilna politička situacija</li> </ul>

Najveći je resurs Grada Splita intencija za razvoj informacijskoga sustava lokalne samouprave. Glavni je problem, tj. slabost financijski aspekt, nedovoljno ulaganja proračunskih sredstava u informatičku opremu, programe i obuku službenika. Grad Split ima priliku za razvoj grada, a time i za unaprjeđenje kvalitete života građana. Recesija kojoj je izloženo cjelokupno društvo svakako je određena prijetnja i gradu Splitu s kojom se treba nositi.

Uz determiniranje snaga, slabosti, prilika i prijetnja vezanih uz lokalnu samoupravu na primjeru Grada Splita, moguće je utvrditi i političke, ekonomske, sociološke i tehnološke čimbenike, tzv. PEST analizu, koja je prikazana u tablici 62.

Tablica 62. PEST analiza za Grad Split

<b>POLITIČKI</b>	<b>EKONOMSKI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- državni propisi</li> <li>- lokalni propisi</li> <li>- politička suradnja u Gradu Splitu</li> <li>- suradnja s inozemnim institucijama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- povećanje ulaganja novčanih sredstava za informacijski sustav Grada Splita</li> <li>- povećati priljev novčanih sredstava u gradski proračun</li> </ul>

<b>SOCIOLOŠKI</b>	<b>TEHNOLOŠKI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- biti na usluzi građanima</li> <li>- u većoj mjeri zadovoljiti potrebe građana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- potreba za nabavom novije informatičke opreme</li> <li>- informatičko obrazovanje službenika</li> </ul>

Lokalna je samouprava pravno-politički čimbenik čiji ustroj i djelovanje ovise o propisima koji se reguliraju s više razina vlasti. Smisao postojanja lokalne samouprave ogleda se u decentralizaciji i brizi o građanima koji žive na određenom području. Za Grad Split prema PEST analizi potrebno je ulagati više sredstava za informatizaciju poslovanja i postizanje mogućnosti većega zadovoljstva građana.

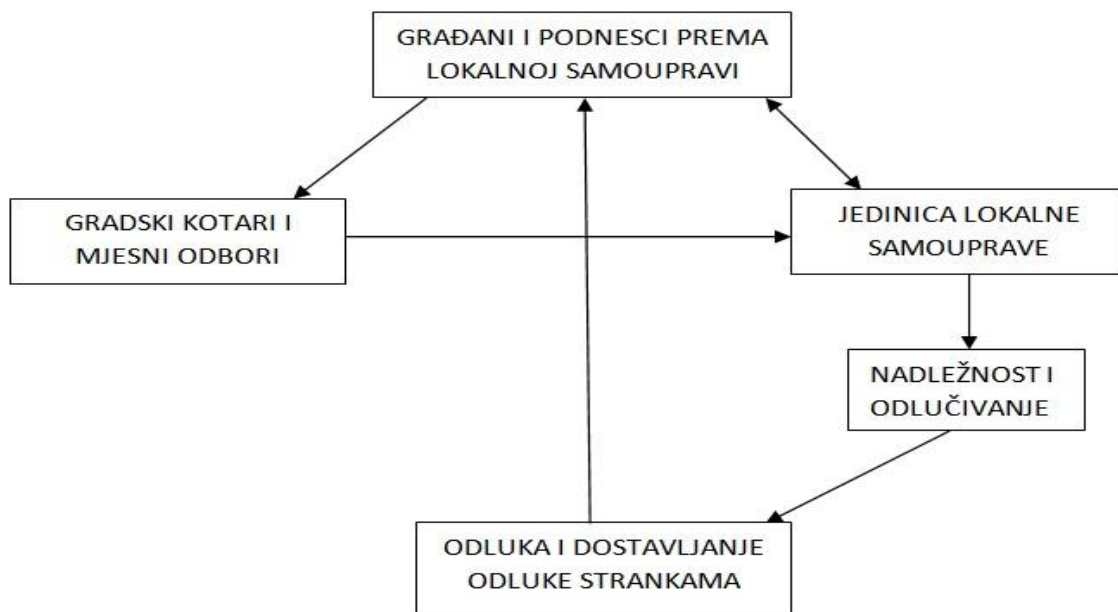


## **5. VIZIJA I IMPLEMENTACIJA E-UPRAVE**

Na temelju dosadašnjih znanstvenih spoznaja i istraživanja te provedenoga istraživanja u ovome radu, određuju se karakteristike novoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave. Konceptualni model informacijskoga sustava takav je integrirani model u kojem su sve aplikacije povezane u jedan informacijski sustav, mogu međusobno komunicirati i mogu se nadograđivati. Dobar postojeći sustav potrebno je nadograditi na spomenuti način. Tomu treba pristupiti planski, u više faza, vodeći računa o zadržavanju svih postojećih poslovnih procesa i nadogradnji novih.

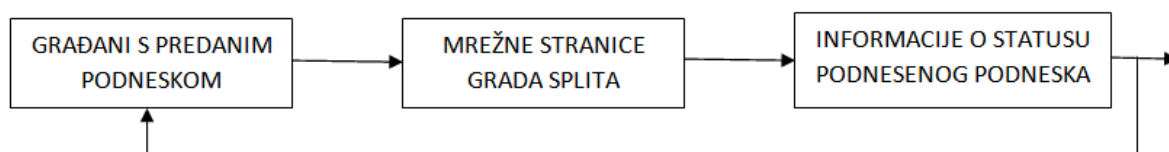
Internetski kiosci, osobna računala, prijenosna računala i druga relevantna elektronička oprema može unaprijediti komunikaciju, kako u lokalnoj samoupravi tako i na relaciji lokalna samouprava – građani. Građani mogu imati mogućnost jednostavnije ostvariti interakciju s lokalnom samoupravom, a u lokalnoj samoupravi može doći do pojednostavljenja komunikacije između određenih služba/odjela i sl. te unutar njih samih.

Osim pojednostavljenja komunikacije između građana i jedinica lokalne samouprave tako da građani komuniciraju s jedinicom lokalne samouprave iz vlastitoga doma, građanima se može omogućiti da preko nadležnoga gradskoga kotara i/ili mjesnog odbora predaju željeni podnesak koji će se informacijskim sustavom uputiti prema jedinici lokalne samouprave, a zatim na temelju pravne regulative rasporediti nadležnoj službi/uredu na odlučivanje. Nakon donošenja odluke u predmetu, ona se može dostaviti strankama, kao što je i prikazano na grafičkom prikazu 14. Proces komunikacije građana s nadležnim tijelima može se odvijati osobno, e-poštom, internetskim kioskom, aplikacijom i sl., što treba regulirati propisima.



Grafički prikaz 14. Komunikacija građana s jedinicom lokalne samouprave

Uredan, pravilan i kontroliran tijek poslovnih procesa te pravovremen, transparentan i funkcionalan rad službenika lokalne samouprave omogućuje da se implementacijom informatičkih rješenja ostvari veći stupanj integracije, racionalizacije poslovanja te standardizacije poslovnih procesa. Funkcionalan rad službenika lokalne samouprave, transparentniji rad lokalne samouprave i povjerenje građana u rad lokalne samouprave mogu se dijelom omogućiti tako da građanin u svakom trenutku na mrežnim stranicama Grada Splita može saznati u kojem je statusu njegov podneseni zahtjev te komu je dodijeljen na rješavanje, što je vidljivo na grafičkom prikazu 15.



Grafički prikaz 15. Prikaz mogućnosti provjere statusa podnesenog podneska

Za lokalnu samoupravu nužno je povećanje učinkovitosti i produktivnosti, bolja suradnja s tvrtkama i ustanovama u njezinu vlasništvu, odgovaranje na potrebe korisnika, bolja potpora donošenju odluka na svim razinama upravljanja, dugoročno i sustavno upravljanje

dokumentacijom koju je potrebno digitalizirati. Informacijski sustav treba stalno unaprjeđivati primjenom određenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija te stručnih znanja.

Informacijski sustav lokalne samouprave treba biti otvoren i umrežen s drugim (vanjskim) sustavima, primjerice s državnim sustavima. Za bolje ostvarivanje pružanja usluga korisno je povezivanje s Nacionalnim identifikacijskim i autentifikacijskim sustavom.

U lokalnoj samoupravi aplikativnim rješenjima omogućuje se evidencija službenika i namještenika na radnome mjestu upotrebom beskontaktnih kartica koje bi bilo svrhovito automatizirati s kadrovskom evidencijom o radnome vremenu i centralnim obračunom plaća.

Donošenje odluka valja informatizirati te upotrebu klasične uredske korespondencije svesti na minimum. Nužno je uvesti pretpostavke za uvođenje e-obrazaca te automatskoga generiranja klase, urudžbenoga broja, datuma prijama podneska i drugih relevantnih informacija.

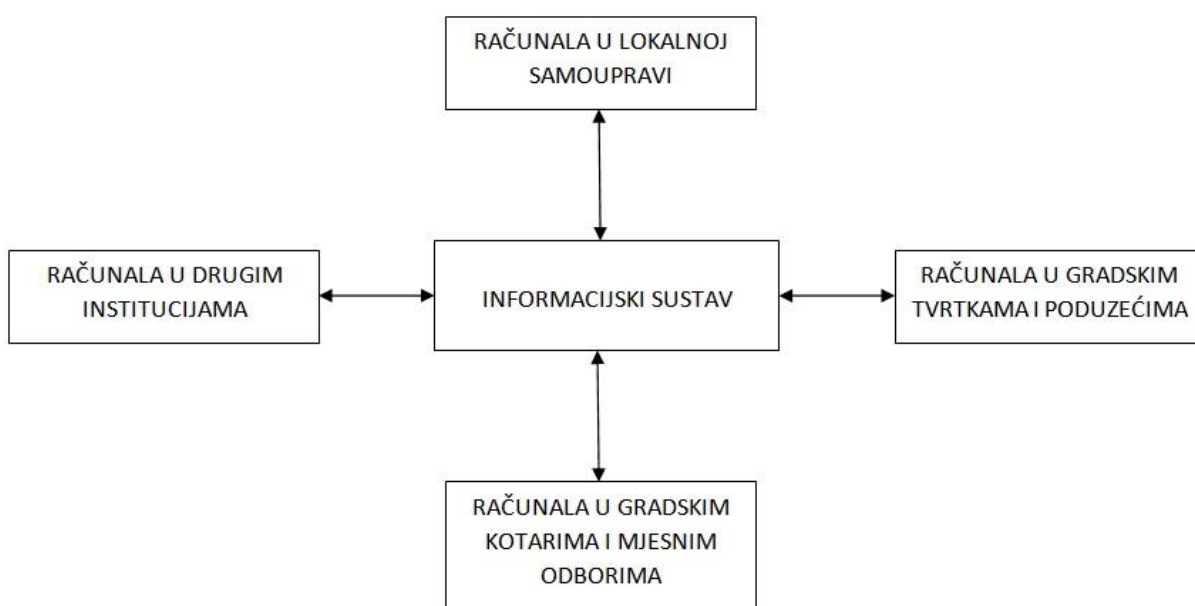
Provođenjem informatizacije prihvaća se načelo trajnoga smanjenja administrativnih djelatnika. Informatizacija može funkcionirati uz trajno osposobljavanje upravnih djelatnika. Ako se sustavno i trajno ulaže u informatizaciju i modernizaciju, doći će do pojeftinjenja poslovanja. Informatizacijom lokalne samouprave i provođenjem e-uprave povećava se fluktuacija upravnih kadrova. Informatizacija poslovnih procesa lokalne samouprave uvjetuje promjene obrazovnih struktura službenika.

Svrhovito je i donošenje tzv. politike informacijske sigurnosti radi zaštite informacijskoga sustava lokalne samouprave od raznih prijetnja (unutarnjih, vanjskih, namjernih, nenamjernih, znatiželjnih i sl.), osiguravajući na taj način sigurnost poslovnih procesa, reducirajući potencijalne štete na najnižu razinu. Politika informacijske sigurnosti omogućuje uredan i pravovremen tijek obavljanja poslovnih procesa i aktivnosti lokalne samouprave, što rezultira pravovremenim, transparentnim i učinkovitim donošenjem odluka. Politika informacijske sigurnosti unaprjeđuje pravovremeno reagiranje na sve zahtjeve korisnika te osigurava stalnost poslovanja svih poslovnih procesa. U sklopu politike informacijske sigurnosti mora se relevantnomu osoblju omogućiti sustavno i trajno potrebno obrazovanje o informacijskoj sigurnosti.

U današnje vrijeme postoje mnogi oblici računalnoga kriminaliteta, stoga nijedan informacijski sustav ne može biti u svako vrijeme 100 % siguran od neočekivanih prijetnji. Uvijek postoji netko tko na određen način može „provaliti“ u informacijski sustav. Raznim metodama možemo ublažiti posljedice napada i povećati sigurnost informacijskoga sustava.

To nam i treba biti cilj. Koristeći se raznim metodama koje su već navedene, primjerice uvođenjem ISO norma, provođenjem politike informacijske sigurnosti, a i nekim drugima, kao što je kriptazaštita, educiranje djelatnika i sl., možemo u tome uspjeti i osigurati informacijski sustav lokalne samouprave. Bitno je da podacima mogu pristupiti samo one osobe na koje se ti podatci odnose te „držati“ podatke dalje od onih osoba koje za njih nemaju pravni interes.

Na grafičkom prikazu 16. prikazano je umrežavanje informacijskoga sustava s računalima.



Grafički prikaz 16. Umrežavanje informacijskoga sustava s računalima – zvjezdasti model

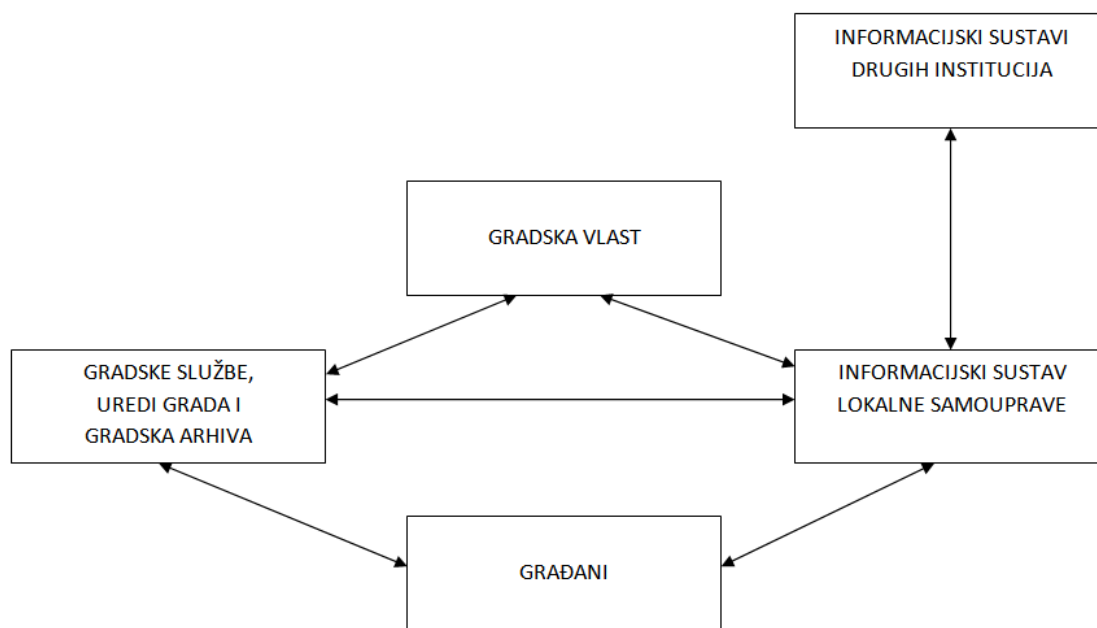
U središtu je informacijski sustav lokalne samouprave s kojim su umrežena sva ostala računala (računala iz lokalne samouprave, računala iz gradskih kotara i mjesnih odbora, računala iz gradskih tvrtki i poduzeća te računala u drugim institucijama, odnosno ondje gdje postoji pravni interes, primjerice škole, bolnice i sl.).

U navedeni prijedlog konceptualnoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave potrebno je umrežiti sve relevantne komponente (plan razvoja, mrežne stranice, poduzeća u gradskom vlasništvu, sigurnosnu politiku, podršku za rad s aplikacijama, mogućnost interakcije s ostalim razinama vlasti, sigurnosnu kopiju sustava) te omogućiti povezivanje s

ostalim (prije svega inozemnim) prijateljskim gradovima, institucijama te raznim poduzećima gdje postoji pravni interes koji može donijeti koristi određenoj lokalnoj samoupravi.

Nepostojanje jednoga općega konceptualnoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave traži od svake jedinice da samostalno kreira vlastiti informacijski sustav kako bi se zadovoljile potrebe gradske vlasti i građana. Potrebno je kreirati takav informacijski sustav koji će integracijom osigurati automatizaciju i optimizaciju poslovnih procesa, što će biti omogućeno povratnim vezama na svim razinama te izradom strategije razvoja informacijskoga sustava da bi se i u budućnosti mogle razviti pretpostavke za poboljšanje te da bi predloženi i kreirani sustav uspješno odgovorio na sve zahtjeve službenika i građana. Vodeći se teorijskim osnovama, potvrđeno je da građani u navedeni sustav moraju imati mogućnost pristupa s bilo kojega mjesta u bilo koje vrijeme, što može biti regulirano određenim sigurnosnim pravilima, za što se može kreirati i politika sigurnosti informacijskoga sustava.

Grafički prikaz 17. prikazuje prijedlog konceptualnoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave.



Grafički prikaz 17. Prijedlog konceptualnoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave

Analizirajući rezultate dobivene provedenim anketnim istraživanjem i proučenim znanstvenim spoznajama, možemo iznijeti karakteristike konceptualnoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave za odabrani uzorak. Predloženi model sastoji se od relevantnih komponenata čija interakcija u jedan informacijski sustav može pridonijeti unaprjeđenju rada lokalne samouprave.

S obzirom na to da postojeće stanje informacijskoga sustava nije zadovoljavajuće i da informacijski sustav Grada Splita dovoljno ne doprinosi učinkovitosti Gradske uprave (što je utvrđeno rezultatima analize u tablici 38. i tablici 40.), daje se zaključiti da ni službenici nisu zadovoljni stanjem informacijskoga sustava. Vodeći se podacima iz analize svih služba Gradske uprave Grada Splita, iz kojih je razvidno da neke službe imaju više od 50 zaposlenika, a druge manje od 10, možemo zaključiti da su neki preopterećeni predmetima. Kao jednostavan način kontrole opterećenja svih službenika predmetima koje moraju riješiti, može nam poslužiti konceptualni model informacijskoga sustava lokalne samouprave koji može pratiti opterećenost svakoga službenika te nam u realnom vremenu dati podatak koliko koji službenik ima (ne)riješениh predmeta te u kojem je statusu predmet određenoga građanina i koji je službenik zadužen za njegovo rješavanje. Zbog toga sve gradske službe, svi gradski uredi i gradska arhiva trebaju biti umreženi u jedan informacijski sustav. Umreženošću svih služba i ureda u jedan sustav stvaramo pretpostavke za praćenje radnih procesa u lokalnoj samoupravi.

Osobitu problematiku u svezi s postojećim informacijskim sustavom predstavljaju aplikacije. Mnoge postojeće aplikacije ne mogu ostvariti interakciju s novim aplikacijama, što je zaključeno analizom rezultata u tablici 39. Predloženi konceptualni model informacijskoga sustava lokalne samouprave takav je model u kojem nove aplikacije ostvaruju uspješnu interakciju s postojećim aplikacijama te ih u dogledno vrijeme i zamjenjuju.

Građani i tvrtke imaju određene potrebe koje ostvaruju putem određenih služba Gradske uprave Grada Splita. Za sve zainteresirane stranke mora postojati mogućnost raznovrsnoga pristupa informacijama koje se na njih odnose. Građani i ovlaštenici određenih poduzeća i sl. trebaju moći iz svojega doma, odnosno iz svojega poslovnoga prostora i/ili gradskoga kotara te mobitelom i sličnim sredstvima koja imaju pristup

internetu, saznati informaciju o statusu svojega predmeta koji se vodi pred određenom službom te kada mogu očekivati njegovo rješenje.

Gradski kotari putem informacijskoga sustava imaju pretpostavke postati gradske uprave „u malom“. Uz kreiranje konceptualnoga modela informacijskoga sustava Grada Splita stvaramo pretpostavke da se to i ostvari. Postanu li gradski kotari Gradske uprave „u malom“, onda će svaki građanin imati mogućnost preko gradskoga kotara u svojoj četvrti službeno komunicirati sa službama/uredima Gradske uprave Grada Splita. Stvaraju se pretpostavke da se podnesci ne moraju predavati u sjedištu, „glavnoj“ zgradi Gradske uprave, nego se to može ostvariti i preko gradskih kotara. Umrežavanjem gradskih kotara sa „središnjom“ gradskom upravom stvaramo pretpostavke da se to i ostvari.

Razvoj konceptualnoga modela informacijskoga sustava Grada Splita iziskuje potporu kako Gradskog vijeća tako i gradonačelnika Grada Splita. Te dvije „institucije“ imaju mogućnost ostvariti sve navedeno. To se ponajprije ogleda u njihovoj želji za poboljšanjem gradske uprave i za većim služenjem građanima. Njihov položaj i ovlaštenja u informacijskome sustavu moraju biti regulirani sigurnosnom politikom, kako bi imali pristup onim informacijama koje su relevantne za Grad Split, Gradsku upravu, njihov opseg posla, njih kao stranke u postupku i sl. Posebnu sigurnosnu politiku također je potrebno kreirati i za članove Gradskoga vijeća. Konceptualni model informacijskoga sustava lokalne samouprave ima mogućnost olakšati i pojednostavniti pripreme za sjednice Gradskoga vijeća tako da jednostavnije mogu pristupiti svim dokumentima koji su im potrebni za sjednice, komunicirati s relevantnim pravnim i fizičkim osobama i sl.

Gradske tvrtke i ustanove u vlasništvu Grada trebaju imati pristup svim informacijama koje se na njih odnose da bi uspješnije surađivale s gradskom upravom i izbjegle potencijalne neugodne slučajeve prebacivanja nadležnosti, odgovornosti i sl. One trebaju imati mogućnost da u realnom vremenu dobiju sve konkretne i relevantne informacije koje se na njih odnose te koje mogu imati utjecaja na njihovo poslovanje i odnos kako s Gradskom upravom tako i s građanima.

Sva postupanja u svezi s predmetima građana potrebno je strogo regulirati sigurnosnom politikom. Rezultati analize iz tablice 46. i tablice 47. jasno su iskazali potrebu za poboljšanjem sigurnosti informacijskoga sustava Grada Splita i za izradom strategije



razvoja informacijskoga sustava Grada Splita. Treba strogo voditi računa koji službenici imaju pravo pristupiti određenim predmetima, čuvati sve prethodne verzije ulaznih i izlaznih dokumenata, voditi računa o pokušajima pristupa neovlaštenih službenika dokumentima i zaštititi sustava, sigurnosnoj kopiji sustava, nastavku poslovanja nakon havarije i sl. Navedena sigurnosna politika vezuje se i uz sigurnosnu kopiju sustava kako bi se ostvarila potpuna zaštita sustava od neželjenih napada.

U predloženi konceptualni model informacijskoga sustava lokalne samouprave ulazi strategija razvoja, čija je potreba utvrđena analizom ankete i dobivenim rezultatima koji su prikazani u tablici 48. Riječ je o potrebi predviđanja plana razvoja informacijskoga sustava, što zahtijeva izradu strategije. Potrebno je napraviti trostruku strategiju, tj. strategiju razvoja za kratkoročno (3 godine), srednjoročno (5 godina) i dugoročno (10 godina) razdoblje. Sve te strategije mogu biti podložne eventualnim promjenama, za što treba ostaviti i mogućnost za eventualnim ažuriranjem.

Poseban dio konceptualnoga modela informacijskoga sustava jest interakcija i suradnja s drugim institucijama, drugim razinama vlasti i drugim jedinicama lokalne samouprave. Početak suradnje s drugim institucijama valjalo bi uspostaviti najprije s drugim lokalnim razinama vlasti te neposredno nadležnim razinama vlasti i Županijom splitsko-dalmatinskom, a nakon toga spektar suradnje s drugim vlastima i institucijama možemo proširiti na razinu cijele Republike Hrvatske. To mora biti regulirano sigurnosnom politikom kako bi informacijski sustav Grada Splita sigurno mogao ostvariti interakciju s drugim informacijskim sustavima bez bojazni od potencijalne ugroze i sl.

Nadovezujući se na uspostavljanje suradnje s drugim institucijama, drugim razinama vlasti i drugim jedinicama lokalne samouprave najprije na lokalnoj, a poslije i na državnoj razini, stvaramo pretpostavke da se uspostavi suradnja s inozemnim gradovima i institucijama.

Početak suradnje s inozemnim subjektima može započeti uspostavom suradnje s tzv. gradovima prijateljima. Ostavljajući mogućnost za suradnju s inozemstvom, otvaramo se prema svijetu te stvaramo pretpostavke za daljnji napredak i kvalitetniji život građana jer i od drugih možemo učiti, posebice od onih gradova koji se više brinu za građane i ulažu više sredstava da bi poboljšali njihovu kvalitetu života; no navedeno ne znači da i neki drugi inozemni subjekti (u nekim aspektima) možda neće učiti i od nas. Bitno je

ostaviti mogućnost za suradnju prema svima koji za to imaju dobar i svrsishodan interes koji može biti od koristi za grad, gradsku upravu, građane i sl.

## **6. TRENDОВИ**

Informacijska tehnologija može doprinijeti unaprjeđenju rada lokalne samouprave. Postoje razne temeljne odrednice za razvoj informacijskoga sustava lokalne samouprave i zajednička polazišta za rad lokalne samouprave. Poboljšanje informacijskoga sustava lokalne samouprave, konkretno informacijskoga sustava Grada Splita (koji je studija slučaja ovoga rada), može se provesti na više načina.

Proučivši sve navedene teorijske spoznaje te analizirajući stvarno stanje odabranoga uzorka, moguće je dati prijedloge za poboljšanje informacijskoga sustava lokalne samouprave u obliku općih smjernica, a koje se mogu odnositi na zaštitu informacijskoga sustava, povezivanje informacijskoga sustava lokalne samouprave s drugim informacijskim sustavom, strategiju razvoja informacijskoga sustava, uvođenje ISO norma i dr.

### **6.1. PRIJEDLOZI POBOLJŠANJA**

Tehnološki čimbenici uvelike utječu na upravne organizacije. Uvođenjem automatizacije te informacijske i komunikacijske tehnologije u poslovanje uprave dobivamo višestruko koristan učinak kao što je smanjivanje radne snage, ušteda vremena, povećanje broja usluga koja uprava nudi i sl. Uprava treba biti profesionalna, tako da ju građani ne doživljavaju kao vlast nad sobom, već kao regulatora složenih društvenih procesa te kao „proizvođača“ dobara i usluga kojima se zadovoljavaju njihove potrebe, odnosno njihovi interesi.

U razgovoru sa sadašnjim i bivšim čelnikom Službe za informatiku Grada Splita uočen je nedostatan broj zaposlenih u Službi za informatiku s obzirom na opseg posla koji obavljaju. Službu za informatiku stoga bi trebalo kadrovski bolje ekipirati te djelatnike sustavno i planski educirati i usavršavati kako bi novostečena znanja mogli iskoristiti za rad lokalne samouprave, što bi bilo od velike koristi svima. Analizom je utvrđena potreba za kreiranjem informacijskoga sustava kojim se može ostvariti dobra organizacija uprave i dobra uprava. Za ostvarivanje dobre upravne organizacije potrebno je dokumentirati te konstantno ažurirati i unaprjeđivati sav rad u svezi s informacijskim sustavom. U razvoju i unaprjeđenju informacijskoga sustava lokalne samouprave treba se osloniti na postojeće ljudske resurse. Potrebno je kadrovski ojačati Službu za informatiku kako bi mogla odoljeti svim izazovima koje donosi razvoj informacijske tehnologije. Službenici se trebaju sustavno, planski i trajno

usavršavati u svojem znanju. Postojeće druge vlastite resurse nužno je potpuno „iskoristiti“ bez potrebe za angažmanom vanjskih suradnika i tvrtki. Učinkovitost se može postići na razne načine, jedan je od njih uvođenje novih metoda, primjerice kanban metode. Postojeći sustav odstupa od novoga sustava u mjeri nemogućnosti nadogradnje novim aplikacijama. U postojećem sustavu događa se da se neke nove aplikacije ne mogu implementirati u postojeći informacijski sustav. Konceptualni model novoga informacijskoga sustava donosi nam takav sustav koji će se moći nadograđivati drugim aplikacijama tako da se sve nove aplikacije mogu implementirati bez problema te raditi bez poteškoća.

Informatizaciju lokalne samouprave možemo shvatiti kao nešto što je u današnje vrijeme nužno da bi uprava mogla bez većih teškoća funkcionirati i da bi upravna vlast svoje odluke mogla pravovremeno donositi. Upravna vlast prije svega služi građanima, no isto tako nužno je i da upravna vlast poboljša kvalitetu informiranja službenika. Ako upravna vlast postavi dobre temelje za suradnju prema službenicima koji joj pomažu donijeti i izvršiti odluke koje ona donosi, onda neće biti većih zapreka da se zajedničkom suradnjom stavi na raspolaganje građanima. Lokalna samouprava u stalnom je procesu unaprjeđivanja kvalitete svojih proizvoda i usluga, optimizacije poslovnih procesa i sl. Lokalna samouprava mora biti spremna prihvatiti promjene koje joj nameće tehnološki razvitak te istovremeno udovoljiti potrebama građana i biti im „bliža“. Tu „bliskost“ valja omogućiti na sve načine, čak i telefonski. Novi informacijski sustav treba građanima pružiti mogućnost da u svakom trenutku s bilo koje lokacije uz uporabu informacijske tehnologije mogu doznati u kojem je statusu njihov predmet, koja ga je osoba rješavala i sl. Osim toga, građanima treba omogućiti i lakše upoznavanje s radom Gradske uprave, posebice Gradskoga vijeća. Neprihvatljivo je da se u XXI. stoljeću na mrežnim stranicama objavljuju samo zapisnici sa sjednica Gradskoga vijeća. Uz dostupnu informacijsku tehnologiju i kreiranje konceptualnoga modela novoga informacijskoga sustava, rad Gradskoga vijeća može se još više približiti građanima. Sjednice se mogu prenositi *live streamingom* i trajno pohranjivati da bi zainteresirani građani mogli i neko vrijeme nakon sjednice pogledati snimku sjednice koja ih zanima. Potrebno je objaviti sve detalje u vezi s određenom sjednicom kako bi građani mogli znati što je bilo na dnevnom redu i sl. Takva mogućnost danas ne postoji, ali novi informacijski sustav može ju omogućiti. Zbog svega toga poželjno je redizajnirati mrežne stranice koje su „ogledalo grada“ te, vodeći se činjenicom da je grad Split turističko središte, kreirati i posebne mrežne stranice za strance. Split kao turističko središte mora voditi računa i o toj kategoriji osoba koje tijekom svojih

godišnjih odmora posjete Split u velikom broju. Grad Split trebao bi promatrati Split kao brend te raditi na brendiranju sebe sama, što se još ne provodi. Strance neće zanimati natječaji za radna mjesta u Gradu Splitu, nego razne informacije o turističkim događajima koji im mogu biti zanimljivi. Osim što trebaju biti prevedene na strani jezik, mrežne je stranice potrebno povezati s Turističkom zajednicom, a i s nekim drugim institucijama. Strancima treba nuditi turistički sadržaj na njihovu jeziku.

Lokalna samouprava u svakome trenutku mora biti u mogućnosti informacijskim sustavom građanima pružiti relevantne informacije u vezi s njihovim pravima, obvezama i ovlaštenjima. Nužno je stvoriti integralno informacijsko okruženje za jednostavniju komunikaciju. Informacijskim se sustavom na jednostavan način moraju uspješno ostvariti prava i interesi građana. Potrebno je u određenoj mjeri uvesti i geolokacijske servise da bi se pokazala veća briga za građane. Građanima, uz njihov prethodni pristanak, treba omogućiti da uporabom primjerice pametnih telefona mogu dobiti informacije o događanjima u dijelu grada u kojem se trenutno nalaze. Dosada se informacije o tradicionalnim događajima uglavnom prenose tiskovinama i/ili usmenom predajom. Novi konceptualni model informacijskoga sustava treba pružiti podršku i geolokacijskim servisima. Mnogo bi jednostavnije bilo na zaslonu mobitela saznati što se događa na mjestu gdje se netko upravo nalazi, koji su događaji, festivali, zabave, problemi, zastoji u prometu u tijeku, u planu i sl.

Dosadašnja istraživanja pokazala su da informatizacija uprave ima pozitivan utjecaj na povjerenje građana u rad administracije. Nisko povjerenje građana prema radu administracije usko je povezano s mišljenjem da je uprava nesposobna riješiti njihove probleme.<sup>621</sup> Navodi se da „građani modernih demokracija nisu samo konzumenti usluga javne uprave, već aktivni članovi s građanskim pravima i obvezama“.<sup>622</sup> Slijedom iznesenoga potvrđuje se stajalište da je nužno da uprava služi građanima te da efikasno zastupa interese društva. Poznato je da građani nisu dovoljno dobro upoznati s mogućnostima zaštite svojih prava i interesa koje su im dostupne.<sup>623</sup> Izvršna vlast lokalne samouprave mora uložiti trud da bude bliža građanima i da ih upozna s njihovim pravima koja mogu ostvariti uz pomoć službenika zaposlenih u

---

<sup>621</sup> Usp. Batalli, Mirlinda. Osnovne crte kompjuterizovane javne uprave. // Hrvatska javna uprava 8, 2 (2008.), str. 476-477.

<sup>622</sup> Godec Tropina, Željka. Informiranost građana i slobodan pristup informacijama javnog sektora. // Hrvatska javna uprava 9, 2 (2009.), str. 326.

<sup>623</sup> Usp. Antić, Teodor. Odnos lokalne samouprave prema građanima – pojedinačni akti i radnje. // Hrvatska javna uprava, godina 5 (2005), broj 1, 153-167.

lokalnoj samoupravi. Prenosjenje djelatnosti javne uprave na informacijski sustav važan je čimbenik koji vodi usavršavanju rada u administraciji.<sup>624</sup>

Navodi se da informacije treba rabiti ne samo za donošenje odluka nego i za stjecanje novih znanja koja bi se primjenjivala u dizajniranju novih proizvoda i usluga radi povećanja postojećih ulaganja i poboljšanja procesa organizacije.<sup>625</sup> Uprava to može ostvariti informacijskim sustavom. Kada su jednom postavljeni dobri temelji i kada je oblikovan informacijski sustav lokalne samouprave, upravna se vlast može više posvetiti drugoj problematici, pružanju više usluga građanima.

Izvršna vlast to može vrlo lako ostvariti prije svega informiranjem građana o svojim uslugama na mrežnim stranicama. Građani prije svega trebaju biti informatički pismeni (primjerice znati se služiti računalom, otvoriti mrežne stranice grada u kojem žive te na njima pronaći relevantne informacije i sl.) da bi se potpuno mogla ostvariti lakša komunikacija s upravnom vlasti. U današnjem informatičkom dobu uvelike se može olakšati komunikacija na razini građani – upravna vlast, stručne službe i sl. Građani samostalno trebaju raditi na svojoj informatičkoj pismenosti, i to mladi (od 15 do 29 godina<sup>626</sup>) prije svega tijekom srednjoškolskoga, a u jednoj mjeri i visokoškolskoga obrazovanja.<sup>627</sup> Za starije osobe, prije svega osobe na pragu umirovljenja i/ili umirovljenike, nužno je osigurati tečajeve osnovnoga informatičkoga obrazovanja. Ako postoji tehnologija koja može svima koristiti (službenicima olakšati izvršavanje povjerenih im zadataka, građanima olakšati život i dobivanje informacija iz gradske uprave), a ljudi nemaju dovoljno znanja da se njom služe, sva sredstva koja su uložena u tehnologiju ostat će neiskorištena. Potrebno je sva uložena sredstva u što većoj mjeri ili ako je moguće potpuno iskoristiti da bi se informatizacijom unaprijedio rad lokalne samouprave te olakšao pristup uslugama koje uprava pruža. Uprava je u službi građana, a ne obrnuto.

Tehnološki razvitak u svijetu nosi za sobom i druge konotacije. S obzirom na to da se klasični (papirnati) oblik sve više zamjenjuje elektroničkim, razvidno je da se više sredstava treba uložiti u informatizaciju. Ako se bude trajno ulagalo u informatizaciju, u budućnosti može doći do uštede novčanih sredstava. Nažalost, još uvijek se nedovoljno ulaže u informatizaciju.

---

<sup>624</sup> Usp. Batalli. Nav. dj., str. 463-478.

<sup>625</sup> Usp. Choo, 1996, prema: Batalli. Nav. dj., str. 469.

<sup>626</sup> Usp. Koprić, Ivan; Musa, Anamarija; Lalić Novak, Goranka. Nav. dj., str. 241.

<sup>627</sup> Iako se mladima u Republici Hrvatskoj smatraju osobe od 15 do 29 godina života, na informatičkom obrazovanju treba raditi tijekom osnovnoškolskoga obrazovanja.

Kao što je prikazano, u malenom postotku izražen je udio sredstava koje uprava ulaže u informatizaciju. Dakako, taj udio sredstava treba (prema mogućnostima određene lokalne samouprave) što više povećati.

Uprava mora biti učinkovita te imati tzv. snimku stanja u realnom vremenu. Izvršna vlast lokalne samouprave i druge relevantne osobe (primjerice one osobe koje imaju pravni interes i/ili one koje rade na održavanju informacijskoga sustava) trebaju imati pristup snimci stanja u realnom vremenu. Snimka stanja u realnom vremenu treba omogućiti uvid u poslovne procese koji se obavljaju, popis informatičke opreme koju uprava ima, trošak sredstava, iznos sredstava kojima uprava raspolaže te druge podatke koji su relevantni za poslovanje upravne organizacije.

Pri izradi snimke stanja informacijskoga sustava lokalne samouprave nužno je koristiti se postojećim resursima te taj zadatak povjeriti zaposlenicima relevantne službe koja se bavi informatičkim poslovima, a ne angažirati vanjske tvrtke. Uporabom postojećih resursa možemo ostvariti uštede i napraviti bolju snimku stanja. Kakvo je stvarno stanje informacijskoga sustava, najbolje znaju oni koji se svakodnevno s njime susreću, koji ga održavaju i koji rade na njegovu unaprjeđenju, nego vanjske privatne kompanije koje se s njim tek moraju upoznati. Uporabom vlastitih organizacijskih kapaciteta i vlastitih službenika koji taj radni zadatak mogu obaviti za radnoga vremena ostvaruju se uštede te izbjegava nepotreban trošak korištenja sredstava za usluge vanjskih privatnih tvrtki za izradu snimke stanja. Potrebno je formirati tim i imenovati voditelja tima, koji može biti pročelnik službe za informatiku, a koji zajedničkom suradnjom svih kolega može napraviti kvalitetnu snimku stanja informacijskoga sustava. Napravljenju snimku stanja nužno je s vremenom ažurirati da bi bila odraz stvarnoga stanja u realnom vremenu.

Provođenje e-uprave i optimizaciju poslovnih procesa potrebno je pravno regulirati izmjenom postojećih te donošenjem novih propisa. Pri donošenju pravno potrebnih relevantnih propisa nužno je voditi računa i o građanima s invaliditetom, slijepcima i dr., te o siromašnijem dijelu stanovništva koje si ne može priuštiti računalo i/ili nije dovoljno informatički pismeno da se može služiti računalom. Takvima je potrebno omogućiti stjecanje nužnih znanja obrazovanjem na informatičkim tečajevima koji se mogu organizirati u gradskim kotarima i mjesnim odborima. Gradski kotari i mjesni odbori trebaju raditi na tome da postanu e-uprave u malom, „vrata“ e-grada.

Građanima mora biti olakšano korištenje uslugama koje lokalna samouprava pruža. Usluge koje lokalna samouprava pruža moraju biti dostupne svima 7 dana tjedno, 24 sata dnevno. Građani na mrežnim stranicama lokalne samouprave moraju moći uputiti zahtjev za ostvarivanje svojih prava, dobiti korisne informacije za izvršavanje svojih obveza, provjeriti u kojem je statusu njihov predmet koji se vodi u lokalnoj samoupravi, zatražiti dobivanje potrebnih informacija i za traženi upit pravovremeno dobiti odgovarajući odgovor. Poželjno je i na druge načine komunicirati s građanima, primjerice putem gradskoga informacijskoga centra. Jasno je da se višegodišnje umirovljeni građani ne mogu na isti način služiti računalima kao i mlađa populacija, primjerice studenti ili ljudi u zrelih godinama, stoga za njih valja uspostaviti tzv. gradski informacijski pozivni centar u kojem će se na besplatni telefonski broj, primjerice 0800 021 021, moći informirati o onome što ih zanima te dobiti odgovore. Također, preko iste usluge trebaju imati mogućnost izraziti svoje (ne)zadovoljstvo korištenjem usluga koje Grad pruža te prijavu kvarova na lokaciji gdje žive. Zajedničkom suradnjom građana i lokalne samouprave može se uspostaviti kvalitetan informacijski sustav, a besplatni pozivni centar može pridonijeti detektiranju potreba građana, ali i informacijskomu sustavu. Uporabom jedinstvenoga informacijskoga sustava građani imaju mogućnost obratiti se službeniku koji će njihov zahtjev, prijedlog, problem i sl. prolijediti nadležnim službama, a građanin neće morati „lutati“ od šaltera do šaltera, od službe do službe. Na centralnome mjestu građanin će moći ostvariti svoje potrebe. Informatički obrazovani građani mogu zahtjev, upit i sl. predati računalno, ispunjavanjem predviđenoga obrasca kojim mogu opisati konkretni problem. Za optimalno korištenje e-uslugama potrebno je detektirati osobe koje bi ih prve mogle početi upotrebljavati, kao što su službenici i namještenici te članovi njihovih obitelji, akademski obrazovani građani, studenti (posebice studenti javne uprave) i dr.

## **6.2. ZAŠTITA INFORMACIJSKOGA SUSTAVA**

Temelj održavanja informacijskoga sustava jest i sustav nadzora infrastrukture koji osigurava pravovremenu reakciju stručnoga osoblja kako bi se otklonili potencijalni problemi u radu i prije prekida usluge. Potrebno je voditi računa o zaštiti objekata i prostora, zaštiti mreže, zaštiti centralnoga računala, zaštiti radnih stanica, zaštiti baza podataka, zaštiti aplikativnoga sustava i servisa, zaštiti i prijenosu podataka.



S obzirom na to da se u postojećem informacijskom sustavu ne vodi dovoljno računa o procjeni rizika, nužno je postojeći informacijski sustav unaprijediti prema informacijskom sustavu one uprave koja vodi računa i o tom pitanju. Čelni službenici koji se bave informatičkim poslovima nemaju dobro osigurane „zamjene“ koje su nužne zbog sigurnosti informacijskoga sustava. Oni mogu (ako žele) napustiti posao i (nakon otkaznoga roka) otići na drugo, bolje plaćeno radno mjesto. Time će uprava biti na gubitku, pogotovo ako o toj osobi ovisi velik dio podataka u informacijskom sustavu. Vrijeme koje protekne do zamjene sada već bivšega službenika upravi će donijeti teško nadoknadive gubitke. Informacijski sustav uprave treba biti siguran i od napada iznutra, od napada nezadovoljnih službenika, ali i od napada političara u upravi koji nisu dobili sljedeći mandat.

Analizirati treba i nastavak nakon poslovne havarije, dakle osigurati nastavak poslovanja nakon nasilnoga i neočekivanoga prekida. Što se događa ako se sruši sustav? O kolikom će gubitku biti riječ zato što službenici nekoliko dana nisu mogli izvršavati svoje radne obveze? Zašto se to nije spriječilo? Do toga, dakako, ne smije doći.

Zbog svega toga bi konceptualni model informacijskoga sustava trebao biti takav sustav koji će imati svoju sigurnosnu politiku za služenje sustavom. Za sve osobe koje imaju pristup sustavu treba (sigurnosnim pravilima) taksativno odrediti kojim podacima u sustavu smiju pristupiti. Informacijski sustav mora imati i sigurnosni plan, dakle plan za nastavak poslovanja nakon eventualne poslovne havarije. Postojeći informacijski sustav takvu mogućnost nema te odstupa od predloženoga konceptualnoga modela. Novi konceptualni model treba biti podržan raznim sigurnosnim pravilima da bi se poslovni procesi neometano mogli nastaviti nakon raznih napada na sustav, a posebice uslijed napada onih koji su zaduženi za sustav i njegovu sigurnost. Poslovni procesi moraju se uvijek nastaviti bez poteškoća. Zbog toga je i nužno raditi sigurnosne kopije svih podataka u informacijskom sustavu te ih štititi od zlonamjernih napada. Promatrajući problematiku ljudskih resursa, jasno nam je da ne možemo predvidjeti kako će se koji zaposlenik ponašati, zato i postoji mogućnost da oni koji su zaduženi za sigurnost sustava dovedu do njegova kolapsa. Kreirajući politiku nastavka poslovanja nakon eventualne havarije informacijskoga sustava, štitimo svoj sustav od raznih iznenadnih napada.

Informacijski sustav mora imati svoj kontinuitet u radu. Povreda rada informacijskoga sustava od strane nezadovoljnih službenika, bivših čelnika i/ili trećih osoba koji su prouzročili

havariju i prestanak rada sustava može donijeti probleme u radu i velike gubitke lokalnoj samoupravi. Moguće probleme možemo ublažiti ako smo uveli i proveli redundanciju, umnožavanje svih elemenata informacijskoga sustava. Redundancija može biti i dislocirana ako lokalna samouprava ima dovoljno sredstava da osigura takvu vrstu redundancije. Nužno je osigurati kontinuitet u radu informacijskoga sustava bez obzira na povrede koje se dogode.

Informacijski sustav treba biti lako dostupan i dislociranim korisnicima te je važno da bude realiziran internetskim tehnologijama. Do takvih sustava službenici trebaju moći lako doći te se vrlo jednostavno uključiti u rad s takvim sustavom. U sustavu se službenik obvezno mora identificirati, prijaviti, što može biti regulirano sigurnosnim pravilima. Za dislocirane službenike koje žele raditi u informacijskom sustavu potrebno je predvidjeti posebne mjere zaštite s obzirom na to da ne možemo u svakom trenutku znati kakvu vrstu zaštite oni imaju u kući na osobnom računalu i sl.

Potrebno je da takav sustav ima sustav autorizacije koji će osigurati razine pristupa, evidentirati sve službenike koji su mijenjali dokument, one koji su ga pregledavali i ispisivali (ako su za to bili ovlašteni) te pokušaje pristupa onih korisnika koji nisu imali pravo pristupa, ovlaštenje. Uz mijenjanje dokumenta sustav mora voditi cjelokupnu povijest izmjena te osigurati dostupnost svake prethodne verzije. Kad se generiraju završne verzije dokumenata, potrebno ih je digitalno potpisati, a ako to zahtijevaju poslovna pravila, upotrijebiti i elektronički potpis te kreirati dokument s obilježjima elektroničke isprave. Time se jamči sigurnost, identifikacija ovlaštenoga potpisnika i vremena potpisivanja te nepromjenjivost. Uprava se ne smije oslanjati samo na internet. Internet kao integralni dio modernoga života jedan je od čimbenika poboljšanja stanja u lokalnoj samoupravi. Internet je jedna od komponenata u obrazovanju, komunikaciji, suradnji i dr. Internetom građani mogu lakše ostvariti svoja prava, stoga posebnu pažnju valja posvetiti i zaštiti njihovih osobnih podataka. Zaduženje lokalne samouprave treba biti zaštita osobnih podataka koje su dobili od građana. Građani moraju biti sigurni da njihove osobne podatke koje su ustupili lokalnoj samoupravi nitko neće zloupotrijebiti.

Informacijskim sustavom lokalne samouprave unaprijedit će se poslovni procesi u lokalnoj samoupravi, građani će lakše ostvariti svoja prava i interese, ostvarit će se uštede na svim razinama te poboljšati i unaprijediti rad lokalne samouprave. Informacijski sustav lokalne samouprave integrirano je informacijsko-komunikacijsko rješenje koje automatizira

cjelokupno poslovanje lokalne samouprave te joj omogućuje potpuno stvaranje elektroničke uprave, „uprave bez papira“.

### **6.3. POVEZIVANJE INFORMACIJSKOGA SUSTAVA LOKALNE SAMOUPRAVE GRADA SPLITA S DRUGIM INFORMACIJSKIM SUSTAVIMA**

Potrebno je proširiti raspon e-usluga koje lokalna samouprava pruža svojim korisnicima, prije svega svojim građanima, a u jednoj mjeri i strancima. Za poboljšanje usluga sa strancima treba povezati informacijski sustav lokalne samouprave s informacijskim sustavom Hrvatske turističke zajednice te na mrežnim stranicama nuditi korisne informacije koje se odnose na konkretnu jedinicu lokalne samouprave, a ne na cijelu Republiku Hrvatsku. Turističkim središtima na obali, kao što je primjerice grad Split, ne treba biti cilj samo dovesti što više stranaca u grad nego i zadržati ih koji dan dulje u gradu pa navesti ih da se ponovno vrate u grad s prijateljima, kolegama, rođacima i ostalima koji prije nisu posjetili Split. Ta metoda i taj način dijeljenja informacijskih resursa te zajednička suradnja također donose više sredstava u proračun.

E-usluge lokalne samouprave građanima moraju biti dostupne i na drugi način, primjerice aplikacijama za pametne telefone, internetskim kioscima instaliranim u gradskim kotarima i mjesnim odborima, u poduzećima i ustanovama u gradskom vlasništvu, gradskim knjižnicama i sl.

Uvođenjem e-usluga dobivamo pretpostavke za razvoj e-uprave koja će omogućiti bolji, kvalitetniji i brži pristup relevantnim informacijama koje su potrebne korisnicima, pojednostavniti pristup svim uslugama i servisima koje grad pruža, pojednostavniti komunikaciju na relaciji građani – službenici/uprava, smanjiti tradicionalni jaz nepovjerenja u rad službenika, povećati odgovornost i transparentnost lokalne samouprave, potaknuti investicije, omogućiti razvoj nerazvijenih dijelova lokalne samouprave te poboljšati kvalitetu života u lokalnoj samoupravi. Razvojem e-uprave možemo ostvariti pretpostavke za nastanak e-grada, a za to je potrebno dugoročno i kvalitetno ulaganje u e-upravu, dugoročno planiranje, aktivnost svih sudionika u procesu upravljanja i odlučivanja, a posebno zajednička i dobronamjerna suradnja političkih elita koje upravljaju gradom.

Da bi projekt e-uprave potpuno uspio, izvršna vlast lokalne samouprave mora se angažirati te uložiti napore da informira javnost o uslugama koje pruža, mogućnostima informacijskoga sustava, načinu ostvarivanja prava i dr.

Skraćivanjem procesa upravljanja dokumentima u jedinicama lokalne samouprave ostvaruje se cilj informacijskoga sustava. Digitalizacijom svih podataka u informacijskom sustavu ostvaruju se uštede. Povezivanjem s informacijskim sustavima drugih institucija, primjerice s informacijskim sustavom Ministarstva unutarnjih poslova, ostvaruju se brojne koristi za lokalnu samoupravu. Uvođenjem *online* pristupa e-uslugama građanima putem računala, aplikacija, internetskih kioska te knjižnica unaprjeđuje se rad lokalne samouprave te proširuju usluge koje lokalna samouprava može ponuditi građanima.

Suradnja lokalne samouprave s drugim institucijama pridonosi poboljšanju učinkovitosti informacijskoga sustava i povećanju financijskih sredstava. Službenici koji obavljaju komunalne poslove sukladno zakonskim ovlaštenjima imaju pravo određivati prekršajne kazne, primjerice sankcioniranje vozača parkiranoga automobila bez parkirne karte na gradskom parkiralištu. Da bi nadležna služba lokalne samouprave pravovremeno poslala prekršajnu obavijest, nužno je dobiti podatke o vlasniku i prebivalištu vlasnika određenoga vozila, a kojima raspolaže Ministarstvo unutarnjih poslova. Ako će uprava klasičnim načinom (podnescima) komunicirati s nadležnim službama (u ovom slučaju s Ministarstvom unutarnjih poslova), uz poteškoće će naplatiti kazne. Veću naplatu može ostvariti primjenom informacijskoga sustava, primjerice zajedničkom aplikacijom s Ministarstvom unutarnjih poslova. Nužna je podjela nadležnosti, zajednička suradnja i razmjena informacija potrebnih zbog pravovremenoga na zakonu utemeljenoga sankcioniranja te naplate propisane kazne za počinjeni prekršaj. Zajedničkom suradnjom na dobitku je i društvo u cjelini – veći je priljev sredstava u proračun.

Zajedničkom suradnjom ostvaruju se brojne uštede, povećava se naplata i dr. Informacijski sustav treba biti otvoren i za druge institucije, službe te s njima integriran za one podatke koji su potrebni zbog zajedničke suradnje. Lokalna samouprava treba surađivati s drugim institucijama te s njima razmjenjivati informacije. Informacijski sustav lokalne samouprave treba se lako moći nadograđivati drugim aplikacijama koje se nisu mogle predvidjeti u trenutku njegove izgradnje. Dakako, treba voditi računa i o tome da informacijski sustav bude stabilan te da iziskuje što manje promjena. Sve promjene u svezi s informacijskim sustavom

moraju se moći nadograditi (uz što manji trošak) u informacijski sustav lokalne samouprave i u informacijski sustav drugih institucija, služba i dr.

Na razini Republike Hrvatske razvijeni su e-katastar, e-zemljišne knjige i dr. Lokalna samouprava samostalno na lokalnoj razini razvija i geografski informacijski sustav. Zajedničkom suradnjom, dijeljenjem resursa te umrežavanjem podataka razvitak može biti još i veći. U e-katastru i e-zemljišnim knjigama vidljivi su nam podatci o vlasništvu, odnosno posjedu za određenu nekretninu. U geografskom informacijskom sustavu vidljivi su nam razni podatci o, primjerice, izgledu nekretnine. Umrežavanjem tih podataka možemo dobiti vrlo korisne informacije. Uz podatak o izgledu nekretnine mogli bi se dobiti i podatci o vlasništvu, posjedu i dr. Postoje sve pretpostavke da sve bude na jednome mjestu. Zajednička suradnja i dijeljenje informacijskih resursa jedna je od pretpostavki za razvoj dobrog informacijskoga sustava.

#### **6.4. STRATEGIJA RAZVOJA INFORMACIJSKOGA SUSTAVA GRADA SPLITA**

Vodeći se već navedenim podatkom iz kojega je vidljivo da se Grad Split više od 5 i pol godina služi istom snimkom stanja poslovnoga informacijskoga sustava s prijedlozima nadogradnje, zaključuje se da je nužno transformirati radne procese u organizaciji. Uočena je i potreba za dokumentacijom poslovnih procesa u organizaciji, što je od velike važnosti za poboljšanje rada informacijskoga sustava. U dobrom informacijskom sustavu uočava se potreba za stvaranjem tzv. snimke stanja informacijskoga sustava u realnom vremenu. Nužno je u svakom trenutku znati kapacitete informatičke opreme u lokalnoj samoupravi, primjerice koliko se računala mjesečno instalira, a koliko ih odlazi u rashod. Nepraktično je držati tako veliko razdoblje (5 i pol godina) snimkom stanja s obzirom na to da se stanje vrlo brzo može promijeniti. Osim snimke stanja u realnom vremenu, osobito je koristi sustavno i planski planirati razvoj jedinica lokalne samouprave. Treba raditi na strategiji razvoja jedinica lokalne samouprave, i to za kratkoročno (3 godine), srednjoročno (5 godina) i za dugoročno razdoblje (10 godina). Nužno je utvrditi smjernice kamo grad treba ići, kako se treba razvijati, procijeniti koliko treba ulagati i u koja područja, kako privući i potaknuti investitore, lokalne i izvanlokalne.

Osim plana razvoja lokalne samouprave za kratkoročno, srednjoročno i dugoročno razdoblje, osobito je važno ustanoviti što je to vrlo važno, važno, srednje važno i manje važno za grad. Vrlo važno bilo bi ono što gradu nedostaje, za što hitno valja naći rješenje. Važno za grad je

ono što grad nema, a potrebno mu je. Za ono što je vrlo važno i važno za grad potrebno je pronaći rješenje što prije, primjerice za jednu, odnosno dvije godine. Daljnji plan razvitka grada promatra se kroz ono što je srednje važno za grad, dakle ono što treba riješiti u narednih 3 godine do 5 godina, te ono što je manje važno za grad, dakle ono što je potrebno riješiti u narednih 7 do 10 godina.

Promatrajući navedeni proračunski podatak u iznosu od 0,535 % ulaganja u informatiku za 2014. i uspoređujući ga s današnjim potrebama, zaključujemo da nije dovoljan te da ga je potrebno povećati.

Oslanjajući se na činjenicu da je lokalna samouprava u službi građana i da uprava mora biti građanima na usluzi, potrebno je i rad Gradskoga vijeća približiti građanima. Rad sjednica Gradskoga vijeća treba prenositi *live streamingom* ili na drugi praktičan način. Informacijska tehnologija treba omogućiti prikaz krupnoga kadra govornika te navesti o kojoj točki dotični govori, koja je tema o kojoj govori te njegovo ime. Svi ti podatci trebaju pisati i na zaslonu kako bi i (na)gluhe osobe donekle imale mogućnost upoznati se s radom Gradskoga vijeća. Takva mogućnost nije predviđena za Grad Split koji je studija slučaja, ali istu mogućnost imaju neke inozemne lokalne samouprave. Informacijski sustav Grada Splita u toj mjeri negativno odstupa od dobrog informacijskoga sustava. Ulaganjem sredstava u informacijsku tehnologiju to se može vrlo lako ispraviti.

Mrežne stranice lokalne samouprave trebaju biti *online* servis građanima, na kojima će građani jednostavno moći ostvariti svoja prava te izvršiti svoje obveze. Posebni podatci na mrežnim stranicama moraju biti navedeni za strane državljane, valja im ponuditi relevantne i korisne informacijama. *Online* anketnim upitnikom mogu se ostvariti određena poboljšanja te prije svega utvrditi što treba turistima, a što lokalnim građanima. Razumljivo je da su informacije o slobodnim radnim mjestima primamljivije građanima, lokalnom pučanstvu, a turistima informacije o lokalnim (kvartovskim) manifestacijama i događajima .

Na mrežnim stranicama lokalne samouprave građanima treba biti omogućeno plaćanje računa koje Grad od njih potražuje, informacije o već plaćenim računima te o onima koji građane očekuju u neko naredno vrijeme, primjerice do kraja kalendarske godine. Služba za financije mora imati detaljan uvid u plaćene i neplaćene račune građana. Za obveze čije se izvršenje preklapa s nadležnosti Ministarstva unutarnjih poslova i/ili Porezne uprave, odnosno neke treće državne institucije, nužno je napraviti aplikativnu poveznicu u informacijski sustav kako

bi lokalna samouprava mogla izvršiti nadzor nad plaćenim i/ili neplaćenim obvezama. Nepraktično je tražiti od građana da s kopijom uplatnice moraju ići od službe do službe da bi dokazali da su podmirili određenu tražbinu.

Danas je sve rašireniji pojam brendiranja, kako osobnoga brendiranja tako i brendiranja grada. Lokalna se samouprava treba usmjeriti i na brendiranje same sebe tako da bude dobar primjer i uzor drugim jedinicama.

Lokalnom samoupravom treba upravljati. Svaka lokalna samouprava ima svoje specifičnosti i potrebe. Te potencijalne specifične potrebe potrebno je utvrditi te ih unaprijediti da bi se od njih ostvarila korist na dobrobit pučanstva. Svaka jedinica lokalne samouprave ima svoju misiju, ima svoju viziju, ima svoj cilj. Da bismo ostvarili cilj, moramo imati viziju, moramo znati kakva bi lokalna samouprava trebala biti u određenom vremenskom razdoblju.

Bit ovoga rada jest informacijski sustav i ulaganje u informatizaciju. Svaka lokalna samouprava mora biti svjesna činjenice da je informatizacija budućnost i da je osobito korisno (prema vlastitim mogućnostima) ulagati više sredstava u informatiku.

Radne obveze trebaju se izvršavati pravovremeno. Informacijskim se sustavom može pratiti kontrola ulaska i izlaska, identifikacija i sl. Pojednostavljenjem poslovnih procesa pojednostavljujemo i rad upravne organizacije. Pravovremenom obradom dokumenata na svim razinama može se planirati radna snaga, ustanoviti u kojem odjelu/sluzbi ima previše, a u kojem premalo zaposlenih (službenika) i sl. Na isti način možemo planirati organizacijske kapacitete upravne organizacije te planski razvijati strategiju razvoja za naredno razdoblje. Potrebno je osigurati pravednu raspodjelu predmeta u lokalnoj samoupravi kako bi svi službenici bili podjednako opterećeni.

Interakcijom s građanima lokalna samouprava omogućuje im da postanu aktivni sudionici u procesu upravljanja, u procesu stvaranja konceptualnoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave. Razne inovacije doprinose bržem i kvalitetnijem stvaranju konceptualnoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave.

Geolokacijskim servisima korištenima na mobilnim uređajima lokalna samouprava uz prethodnu suglasnost građana može poboljšati sudjelovanje građana u odlučivanju, odnosno u upravljanju gradom. Njihovom primjenom građanima se može omogućiti jednostavnije ostvarivanje prava, primjerice na lokalnim, odnosno kotarskim izborima. Građanima bi trebalo pojednostavniti dobivanje odgovora na upit gdje je njihovo glasačko mjesto. Istim

servisima građanima se može omogućiti primanje obavijesti o sadržajima koje grad nudi putem e-usluga, a oni se mogu samostalno prijaviti za dobivanje informacija o događajima u gradu.

U današnje vrijeme informacija je postala najvažniji i najvrjedniji resurs koji nažalost dosadašnja tehnologija nije iskoristila u dovoljnoj mjeri. Tehnološkim razvojem ostvaruju se nove mogućnosti u razvoju tzv. e-uprave, pametnoga grada i sl.

Grad može poboljšati svoje poslovanje optimizacijom poslovnih procesa. Već je izražena potreba da službe s većim opsegom posla i više zaposlenika imaju i veći broj predmeta. Ipak, to je početak. Za povećanje optimizacije poslovnih procesa nužno je u realnom vremenu imati podatke o broju (ne)riješениh predmeta svih službenika te o statusu predmeta ako se primjerice pojavilo prethodno pitanje i sl. Raznim naprednim metodama i uporabom informacijske tehnologije, primjerice kanban metode, možemo uvesti red u poslovanje upravne organizacije, unaprijediti poslovne procese upravne organizacije rasterećujući pojedince i ravnomjerno raspoređujući poslovne zadatke, postići povećanje učinkovitosti službenika.

Poznato je da informacijski sustav lokalne samouprave raspolaže mnogim podacima. Sustav ne može znati koji su podatci relevantni, a koji irelevantni. Za informacijski sustav bitno je čuvanje i zaštita svih podataka. Rudarenje podataka kao nova metodologija može biti vrlo korisna. Jedinica lokalne samouprave može na temelju podataka iz prošlosti predvidjeti koje bi usluge građani još mogli upotrebljavati.

## **6.5. UVOĐENJE ISO NORMA**

Utvrđivanje temeljnih odrednica za razvoj informacijskoga sustava lokalne samouprave uključuje prijedlog razvitka i poboljšanja informacijskoga sustava, potrebne tehničke zaštite za sustav, zahtjeva koji se postavljaju na sustav putem ISO standarda (informacijska sigurnost – ISO 27001:2013 te upravljanje kvalitetom – ISO 9001:2008 i drugi korisni ISO standardi). Postoje i gotova rješenja za internetsku sigurnost, primjerice *blue coat* sustav.

Nadovezujući se na spomenute ISO norme te na analizu zatečenoga stanja jedinica lokalne samouprave, utvrđena je potreba za implementacijom ISO norma, i to najprije sustavom za upravljanje informacijskom sigurnošću (ISO 27001:2013) te sustavom upravljanja kvalitetom proizvoda i usluga (ISO 9001:2008), a poslije i drugim normama. Nakon implementacije



određenih ISO norma, to nipošto ne smije biti kraj, već novi početak. Svaku ISO normu treba „nadograđivati“ novom verzijom te proširivati broj implementiranih ISO norma.

ISO norma 9001:2008 omogućuje ulazak na tržište Europske unije, kontinuirano poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga, anketiranje zadovoljstva klijenata i izradu analiza, preporuke organizacijskoga karaktera, optimizaciju rada, upravljanje rizicima i dr.<sup>628</sup>

Norma ISO 27001:2013 omogućuje provedbu informacijske sigurnosti i smanjenje rizika od moguće prijevare, gubitka informacija, neovlaštenoga otkrivanja informacija, zlouporabe informacija, oštećenja ili gubitka informacija, doprinosi poboljšanju vjerodostojnosti organizacije, pokazuje opredijeljenost za informacijsku sigurnost, otvara poslovne mogućnosti za suradnju s kupcima svjesnima sigurnosnih potreba, poboljšava etičnost kod službenika i namještenika.<sup>629</sup> Navedena norma daje detaljne upute što sve treba napraviti da bi se uspostavila prihvatljiva razina informacijske sigurnosti. Osim provedenim tehničkim zaštitama, poslovne procese treba štititi i organizacijskim zaštitama te posebno propisanim pravilima u slučaju havarije, ostvarenih rizika i sl.

Implementacijom ISO norma dobiva se „jasno definiran okvir nadležnosti, odgovornosti i ovlasti unutar informacijskog sustava. (...) Svi korisnici sustava trebaju biti na nesumnjiv način identificirani. Stoga je potrebno definirati plan upravljanja identitetima. On obuhvaća definiciju svih procesa i aktivnosti u kojima se korisnicima sustava dodjeljuju prava i ovlasti pristupa resursima informacijskog sustava te osnove za njihovu dodjelu. (...) Među najvažnijim ciljevima svake organizacije je osiguranje neprekinutosti poslovanja, koje u velikoj mjeri ovisi o zaštiti informacijskih i ostalih poslovnih resursa. S tim ciljem, uvođenje sustava upravljanja sigurnošću u informacijski sustav predstavlja provedbu potrebnih mjera za postizanje zadovoljavajuće razine informacijske sigurnosti unutar organizacije. Tako se omogućuje nesmetanost obavljanja djelatnosti organizacije (...) koja se u svakom trenutku može suočiti s najnovijih sigurnosnim prijetnjama i na vrijeme reagirati na eventualne sigurnosne incidente“.<sup>630</sup>

---

<sup>628</sup> Usp. Norma poslovno savjetovanje. URL: <http://www.qnorma.com/iso-90012008/#.vphgxcwtkzy> (2015-03-05)

<sup>629</sup> Usp. Eleos najbrže i najpovoljnije certificiranje. URL: <http://www.eleos.hr/portfolio/iso-27001/> (2015-03-05)

<sup>630</sup> Bogati, Javor. Nav. dj., str. 116.

Ako se ISO norme uvedu u poslovne procese jedinice lokalne samouprave, ne znači da do određenih incidenata neće doći, već imamo mogućnost znati kako postupiti u takvim slučajevima, odnosno na koji način sustav možemo dovesti u stabilno stanje.

U novi informacijski sustav lokalne samouprave nužno je implementirati više ISO norma te voditi računa o njihovoj nadogradnji. Navedenu nadogradnju informacijskoga sustava nužno je povezati s planom razvoja sustava, koji također valja napraviti. Ulaganja u informacijski sustav treba planirati unaprijed kao predviđene potrebe za kratkoročno, srednjoročno i dugoročno razdoblje. Plan razvoja informacijskoga sustava može se povezati i s planiranim razvojem grada za sva tri navedena razdoblja. Kratkoročno je razdoblje od 1 do 3 godine, srednjoročno od 4 godine do 6 godina i dugoročno od 7 do 10 godina. U navedenim razdobljima nužno je odrediti prioritete. Grad, naravno, neće imati iste prioritete od danas pa tijekom sljedećih 3 godina i od danas pa tijekom sljedećih 10 godina i sl.

Osim uvođenja širega spektra ISO norma u rad informacijskoga sustava lokalne samouprave, lokalna samouprava treba za svoj informacijski sustav rabiti i druge metode, tj. analize kao što je primjerice SWOT analiza. Navodeći snage informacijskoga sustava lokalne samouprave, utvrdit će se koje su to slabosti informacijskoga sustava te napraviti prijedlozi kako ih ukloniti. Nakon toga dolazi do utvrđivanja prilika koje nam informacijski sustav pruža i prilika koje nam informacijski sustav može pružiti. Na kraju cjelokupnoga procesa SWOT analize možemo determinirati koje su to prijetnje informacijskomu sustavu, a nužno ih je ukloniti da bi informacijski sustav bio siguran.

## 7. ZAKLJUČAK

Doktorska disertacija „**Konceptualni model informacijskog sustava lokalne samouprave**“ proizašla je iz definiranih ciljeva i zadataka te pregleda dosadašnjih istraživanja. Njezini rezultati trebaju poslužiti osnovnomu cilju: doprinosu stvaranja konceptualnoga modela informacijske podrške sustavu lokalne samouprave kao podsustavu javne uprave. Izabrani predmet ove disertacije je istraživanje i definiranje konceptualnoga modela informacijske podrške sustavu lokalne samouprave. Polazeći od društvenih znanosti, i to informacijskih i komunikacijskih znanosti i prava, načinjena je analiza njihova dijela, informacijskih sustava kao dijela informacijskih i komunikacijskih znanosti te lokalne samouprave kao dijela prava. Analizom informacijskoga sustava i lokalne samouprave izrađen je prijedlog konceptualnoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave na primjeru Grada Splita.

Temeljem pregleda dosadašnjih znanstvenih spoznaja i istraživanja analiziran je temelj nastanka lokalne samouprave te početci razvoja e-uprave i pružanja e-usluga. Pravna regulativa lokalne samouprave omogućuje njezino legalno djelovanje te poboljšava koncept ljudskih potencijala rada u upravi i odnos uprave prema građanima, odnosno korisnicima. Dodatno poboljšanje efikasnosti ljudskih potencijala u upravi može se ostvariti reformom sustava obrazovanja te kreiranjem specijaliziranoga i vertikalno prohodnoga sustava obrazovanja kadrova za javnu upravu. Informacijski sustavi omogućavaju kadrovima sustava lokalne samouprave kontrolu obavljanja posla. Informacijski sustavi na svim razinama sustava lokalne samouprave pružaju informacije koje omogućavaju efikasnost operacija poslovanja lokalne samouprave.

Prikazani koncept e-uprave nova je domena informacijskoga sustava za potrebe lokalne samouprave. Uvođenje e-uprave kao nove informacijske tehnologije u rad uprave doprinosi efikasnosti funkcija tijela uprave i opskrbljivanju građana. Na taj način gradska uprava postaje servis koji služi upravnoj vlasti i građanima.

Razvojem informacijsko-komunikacijskih tehnologija, informacijski sustav postao je nužnost učinkovita poslovanja. Informacijska tehnologija doprinosi unaprjeđenju rada lokalne samouprave i povećanju povjerenja građana u rad administracije. Povećanjem opsega korištenja informacijskoga sustava stvaraju se pretpostavke za rasterećenje administracije od suvišnoga posla (rad s redundantnim podacima), zbog čega se službenici mogu više posvetiti drugim radnim zadacima u okviru svojih nadležnosti i zaduženja.

Temeljem analize tipova vrsta sustava predloženi konceptualni model informacijskoga sustava pokazao se kao najpogodnije rješenje za informacijsku problematiku lokalne samouprave. On omogućuje korisnicima usluga lokalne samouprave jednostavnije i kvalitetnije pružanje usluga. Konceptualni model informacijskoga sustava prilagodljiv je korisnicima kako bi im ponudio što više usluga e-poslovanja koje uprava nudi. Daljnji razvoj informacijske tehnologije i informacijskoga sustava lokalne samouprave može imati mogućnost prepoznati potrebe korisnika te im bez zahtjeva ponuditi odgovarajuće rješenje, tj. usluge.

Istraživanjem provedenim u ovoj disertaciji omogućilo se realno sagledavanje i bolje razumijevanje strukture i funkcije uprave, na čijim su temeljima predložene mogućnosti za unaprjeđenje cjelokupnoga radnoga procesa upravne organizacije. Utvrđeno je da postojeće stanje informacijskoga sustava lokalne samouprave Grada Splita s obzirom na stupanj informatizacije odstupa od suvremenih dostignuća i tehnoloških mogućnosti informacijskoga sustava te je potrebno iznijeti prijedloge za određena poboljšanja informacijskoga sustava Grada Splita. Također utvrđene su i specifične potrebe lokalne samouprave Grada Splita i njezinih korisnika, kao i preduvjeti za bolju organizaciju uprave i unaprjeđenje informacijskoga sustava lokalne samouprave. To je dovelo do zaključka da je potrebno povećati broj usluga koje Grad Split pruža građanima i pojednostavniti način njihova pružanja da bi građani jednostavnije ostvariti sva svoja prava.

U radu je potvrđena generalna hipoteza, tj. utvrđeno je da je postojanje suvremenih rješenja informatizacije lokalne samouprave podloga koja omogućuje njezino efikasno funkcioniranje, a informacije o nastanku i trendovima informacija i podataka omogućuju tijelima sustava lokalne samouprave pravovremeno donošenje odluka na temelju činjenica.

U radu su potvrđene postavljene hipoteze.

H<sub>1</sub>

Utvrđeno je da je razlika između objektivne slike postojećega stanja (situacijska analiza, As-Is stanje, tj. *de lege lata* stanje) i željene slike budućega stanja informacijske podrške sustava lokalne samouprave (*de lege ferenda*) preduvjet definiranja cjelokupnoga strateškoga plana i inicijativa za postizanje efikasnoga funkcioniranja lokalne samouprave u Gradu Splitu.

H<sub>2</sub>

Potvrđeno je da se primjenom egzemplarnih znanja i suvremenih saznanja iz informacijskih i pravnih disciplina, a usklađenih s pretkonceptima, dostignutim razvojem i interesima tijela lokalne samouprave, omogućuje kvalitetnije postizanje kompetencija sustava lokalne samouprave.

Proučene znanstvene spoznaje i provedeno istraživanje potvrdili su postavljene hipoteze vezane uz ciljeve istraživanja

1. Primjena predloženoga modela informatizacije može omogućiti povećanje efikasnosti uredskoga poslovanja.
2. Na temelju prethodnih informacijskih analiza mogu se analizirati osnovne funkcije, okruženja, ulazi i izlazi iz modela, resursi i potproces.
3. Rezultatima predloženih istraživanja metoda i modela informatizacije sustava lokalne samouprave moguće je unaprijediti metodologiju donošenja odluka.

Uz potvrđene ciljeve istraživanja, proučenim znanstvenim spoznajama i provedenim istraživanjem potvrđene su hipoteze vezane uz zadatke istraživanja.

1. Na temelju proučenih relevantnih literaturnih izvora može se sagledati teorijska podloga izučavane problematike te na temelju toga dati i znanstveni doprinos u njezinu rješavanju.
2. Pregledom i analizom ostvarenih rješenja u informatizaciji sustava lokalne samouprave moguće je uočiti njihov utjecaj i značaj na efekte poslovanja.
3. Ograničenja u odlučivanju mogu se sagledati daljnjim analiziranjem ostvarenih rješenja u teoriji i praksi, zbog čega su temelj za pronalaženje rješenja i putova za njihovu minimizaciju.
4. Vodeći se pretpostavkom da se minimaliziraju ograničenja u odlučivanju, moguće je povećati efikasnost poslovanja tijela sustava lokalne samouprave

Ova doktorska disertacija ostvarila je nekoliko ciljeva.

Ovom disertacijom doprinijelo se razvoju konceptualnoga modela i metoda informacijske podrške koji može pridonijeti donošenju boljih i kvalitetnijih poslovnih odluka u sustavu lokalne samouprave.

Jačanjem kapaciteta sustava lokalne samouprave radi upravljanja resursima omogućuje se poboljšanjem pristupa informacijama i podacima vezanima za sustav lokalne samouprave te unaprjeđenjem razmjene informacija i podataka vezanih za upravljanje funkcijama sustava lokalne samouprave te veza između tijela lokalne samouprave i korisnika.

U disertaciji su istraženi, vrjednovani i definirani postupci i metode kojima se može unaprijediti informacijski sustav lokalne samouprave, a koji može omogućiti efikasno upravljanje njezinim funkcijama te time povećati i poslovnu uspješnost.

Ciljevi istraživanja ostvareni su tako što su u odgovarajućim kombinacijama korištene brojne znanstvene metode. Projektiranje informacijskih sustava zasniva se na bazi podataka koja mora biti adekvatan model stanja realnoga informacijskoga sustava lokalne samouprave na primjeru Grada Splita. Modeli i metode istraživanja koje su se razvile u okviru disertacije imaju veliku važnost u društvenom sustavu, a na nižim razinama poslovanja kao pomoć tijelima i drugim poslovnim subjektima pri odlučivanju.

Očekivani znanstveni doprinos istraživanja u potpunosti je ostvaren. Rezultati dobiveni istraživanjem mogu se uspješno koristiti kako za daljnja znanstvena istraživanja tako i za praktičnu primjenu. Model predložen u ovoj disertaciji može poslužiti kao teorijska podloga za istraživanje sveukupne problematike lokalne samouprave. Na temelju iznesenih teorijskih spoznaja te provedenoga istraživanja predložen je konceptualni model informacijskoga sustava lokalne samouprave pomoću kojega stvaramo pretpostavke za unaprjeđenje rada lokalne samouprave Grada Splita. Model predložen u radu svoju primjenu može imati i u drugim jedinicama lokalne samouprave, kako u Republici Hrvatskoj tako i u inozemstvu.

U radu su naglašene okvirne smjernice kako bi se dalje trebao razvijati informacijski sustav lokalne samouprave. Predložene smjernice vezuju se uz: nabavu novih tehnoloških rješenja, dodatnu obuku kadrova (posebice informatičara), razvoj novih sustava (npr. e-kiosk), e-komunikacija u realnom vremenu, implementiranje sustava koji će imati mogućnost prepoznati potrebe korisnika te im ponuditi odgovarajuća rješenja itd.

Daljnja istraživanja vezana uz konceptualni model informacijskoga sustava lokalne samouprave mogu se vezati uz e-upravu, mobilno poslovanje, „upravu bez papira“, „pametni grad“ i dr.

## 8. LITERATURA

1. Al-arawi, Z.; Yousafzai, S.; Pallister, J. Conceptual Model of Citizen Adoption of e-Government. // The Second International Conference on Innovations in Information Technology (IIT'05) URL: [http://www.it-innovations.ae/iit005/proceedings/articles/G\\_6\\_IIT05-Al-Adawi.pdf](http://www.it-innovations.ae/iit005/proceedings/articles/G_6_IIT05-Al-Adawi.pdf) (2015-07-29)
2. Allen, Barbara Ann...[et al.]. E-Governance & government on-line in Canada: Partnership, people & prospects. // Government Information Quarterly 18, 2 (2001), str. 93-104.
3. Aneks Kolektivnog ugovora za zaposlene u Gradskoj upravi Grada Splita. // Službeni glasnik Grada Splita br. 17/2010.
4. Antić, Teodor. Odnos lokalne samouprave prema građanima: pojedinačni akti i radnje. // Hrvatska javna uprava 5, 1 (2005), str. 153-167.
5. Aviani, Damir. Upravljanje razvojem općine: magistrski rad. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Pravni fakultet, 1988.
6. Bača, Miroslav. Upravljanje ljudskim potencijalima u tijelima državne uprave pomoću ekspertnih sustava. // Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu 43, 1 (2006) / uredio Arsen Bačić. Split: Pravni fakultet, str. 137-148.
7. Bačić, Arsen. Ustavno pravo i političke institucije. Split: Sveučilište u Splitu, Pravni fakultet, 2006.
8. Balaban, Neđo. Informacioni sistemi u menadžmentu. Beograd: Savremena administracija, 2005.
9. Batalli, Mirlinda. Osnovne crte kompjuterizovane javne uprave. // Hrvatska javna uprava 8, 2 (2008.), str. 463-478.
10. Belanger, France; Carter, Lemuria. Digitizing Government Interactions with Constituents: An Historical Review of E-Government Research in Information Systems. // Journal of the Association for Information Systems 13, 5 (2012), str. 363-394.
11. Bibuljica, Husnija. Menadžment, kontrola i održavanja računovodstvenog informacionog sistema. // Održavanje 2010. str. 83-88.



12. Bigdeli, Alinaghi Ziaee; Kamal, Muhammad Mustafa; De Cesare, Sergio. Electronic Information Sharing in Local Government Authorities: Factors Influencing the Decision-Making process. // *International Journal of Information Management* 33, 5 (2013), str. 816-830.
13. Bogati, Javor. Norme informacijske sigurnosti ISO/IEC 27K. // *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta* 2, 2 (2011), str. 112-117.
14. Bogović, Tomislav. Ocjena učinkovitosti upravljanja hrvatskim gradovima metodom omeđivanja podataka (AOMP): doktorski rad. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 2014. Str. 23.
15. Bojanc, Rok; Jerman-Blažić, Borka. Quantitative Model for Economic Analyses of Information Security Investment in an Enterprise Information System. // *Organizacija* 45, (2012), str. 276-288.
16. Bosilj-Vukšić, Vesna...[et al.]. Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima. // Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet / serija članaka u nastajanju 06-05, (2006), str. 1-20.
17. Brynjolfsson, Erik; Hitt, M. Lorin. Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. // *Journal of Economic Perspective* 14, 4 (2000), str. 23-48.
18. Brünner, Christian. Novi javni menadžment: suvremene upravne reforme u Austriji. // *Hrvatska javna uprava* 4, 3-4 (2002.), str. 633-650.
19. Campbell, Heather; Masser, Ian. GIS in local government: some findings from Great Britain. // *International Journal of Geographic Information Science* 6, 1992. Str. 529-546.
20. Chairunisa, Frida; Malik, Muh Tahir; Rahman Rifdan, Muh Asfah. Contextual-Participative e-Government Implementation Model: A Case Study of the Office of Demographic and Citizen Data Records of Makassar. // *Mediterranean Journal of Social Sciences / Rome, Italy: MCSER Publishing*, 2016. str. 345-354.
21. Clubb, N.D.; N.A.R. Lang. Learning from the Achievements of Information Systems: the role of the Post-Implementation Review in Medium to Large Scale Systems, (1995.) URL: [http://proceedings.caaconference.org/files/1995/09\\_Clubb\\_Lang\\_CAA\\_1995.pdf](http://proceedings.caaconference.org/files/1995/09_Clubb_Lang_CAA_1995.pdf) (2014-08-23)

22. Cordella, Antonio; Iannacci, Federico. Information System in the Public Sector: The e-Government Enactment Framework. // *Journal of Strategic Information System* 19, 1 (2010), str. 52-66.
23. Crnković, Mateja. Lokalna samouprava u Poljskoj. // *Hrvatska javna uprava* 10, 4 (2010), str. 1059-1080.
24. Cuadrado-Ballesteros, Beatriz; Garcia-Sanchez, Maria; Prado-Lorenzo, Jose Manuel. Modes of Publis Services Delivery the Case of Spanish Local Governments. // *Lex localis – Journal of Local Self-Government*, Vol 11, No 2 (2013), str. 119-137.
25. Cvelić, Josipa. Strategija održivog razvoja informacijsko komunikacijskih tehnologija u gradskoj upravi. URL: [http://www.fer.unizg.hr/download/repository/Cvelic\\_Kvalifikacijski\\_doktorski\\_v3.pdf](http://www.fer.unizg.hr/download/repository/Cvelic_Kvalifikacijski_doktorski_v3.pdf) (2016-07-03)
26. Čaldarović, Ognjen; Šarinić, Jana. Suvremena komunikacijska tehnologija i urbana sredina – prostor, mjesta, vrijeme. // *Socijalna ekologija* 17, 4 (2008), str. 331-341.
27. Čulo, Ksenija; Skendrović, Vladimir. Komunikacija u procesu pregovaranja. // *Informatologia* 45, 4 (2012), str. 323-327.
28. Dekolo, Samuel; Oguwaye, Leke. GIS in Urban and Regional Planning. // *Nigerian Institute of Town Planners Workshop*. Lagos: Nigeria, 2005. str. 3-15.
29. DeLone, Willian; McLean, Ephraim. The DeLone and McLean Model of Information Sysems Success: A Ten-Year Update. // *Journal of Management Information System* 19, 4 (2003), str. 9-30.
30. Drljača, Miroslav. Informacijski zahtjevi menadžmenta procesa u sustavu TQM-a. // *Elektrika* 1, Zagreb: 2004. Str. 8-14.
31. Drucker, Peter. *Management* (Revised edition) Harper Collins. 2008.
32. Dubajić, Daria. Lokalna samouprava u Sloveniji. // *Hrvatska javna uprava* 10, 2 (2010), str. 465-487.
33. Đedović, Damir; Ademović, Adnan. Strukturalna analiza sportskog menadžmenta nogometnih klubova. // *Sportski logos* 14, 24/25 (2015), str. 17-28.

34. Dorđević Boljanović, Jelena. Interna i eksterna komunikacija u savremenom bankarstvu: magistarski rad. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2013.
35. Đulabić, Vedran. Građani i javna uprava na primjeru Grada Zagreba: sudionici u demokratskom procesu ili korisnici usluga. // Hrvatska javna uprava 8, 1 (2008), str. 135-169
36. Đulabić, Vedran. Neki razvojni procesi uređenja lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj. // Hrvatska javna uprava 5, 1 (2005), str. 111-136.
37. Đulabić, Vedran. Povelje javnih službi: pokušaj podizanja kvalitete javne uprave i jačanja uloge građana. // Zbornik radova Pravnog fakulteta u Zagrebu 56, 1 (2006) / uredio Ivan Koprić. Zagreb: Pravni fakultet, str. 7-48.
38. Garača, Neven; Kadlec, Željka. Komunikacija u procesu menadžmenta. // Praktički menadžment 2, 3(2011) str. 118-125.
39. Garača, Željko. Poslovni informacijski sustavi. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006.
40. Godec Tropina, Željka. Informiranost građana i slobodan pristup informacijama javnog sektora. // Hrvatska javna uprava 9, 2 (2009.), str. 323-340.
41. Gotovac, Sven...[et al.]. Grad Split, Snimka stanja poslovno informacijskog sustava i prijedlozi nadogradnje: elaborat. Split: Sveučilište u Splitu, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, 2008.
42. Grover, Kearns. Essentials of Management Information Systems. Chapter 2. URL: <http://faculty.usfsp.edu/gkearns/6021/> (2017-1-11)
43. Hak, Mario. Razvoj informacijskih sustava u državnoj upravi s osvrtom na projekt Porezne uprave. // Informator, 5682-5683 (srijeda, 27. 8. 2008), str. 13.
44. Horbec, Ivana. „Učiti administraciju“: školovanje javnih službenika u XVIII. st. // Hrvatska javna uprava 9, 4 (2009), str. 1011-1055.
45. Hrženjak, Juraj. Napomene o lokalnoj i regionalnoj samoupravi u Hrvatskoj. // Hrvatska javna uprava 9, 4 (2009), str. 999-1010.
46. Infomare. Idejni projekt riznice Grada Rijeke. Rijeka: ver. 3. 2014.

47. Irani, Zahir...[et al.]. Evaluating e-Government: Learning from the Experiences of two UK Local Authorities. // *Information Systems Journal* 15, 1 (2005), str. 61-82.
48. Ivanišević, Stjepan. Europska iskustva u decentralizaciji upravljanja velikim gradovima. // *Hrvatska javna uprava* 8, 2 (2008.), str. 407-420.
49. Ivanović, Jozo. Sheme metapodataka u upravljanju dokumentima. // *Arhivski vjesnik* 44, (2001), str. 103-121.
50. Ivanović, Jozo. Elektroničko poslovanje i upravljanje spisima. // *Hrvatska javna uprava* 4, 3-4. (2002), str. 671-693.
51. Ivas, Ivan; Žaja, Lana. Znakovi usmene komunikacije u pisanoj komunikaciji na IRC-u i ICQ-u. // *Medijska istraživanja* 9, 1(2003), str. 77-97.
52. Jaeger, Paul T.; Thompson, Kim M. E-Government around the World: Lessons, Challenges and Future Directions. // *Government Information Quarterly* 20, 4 (2003), str. 389-394.
53. Jans, Greet; Verdegem, Pieter. Dashgov. Developing an e-Government Dashboard. // *Proceedings of the IADIS International Conference of e-society.* / urednici Pedro Isías; Maggie McPherson; Frank Bannister. Dublin, Irska: 2006. Str. 143.-147.
54. Jatkiewicz, Przemyslaw. Identifying Factors of an Information Security Management System of Local Self-government Bodies. // *Information Sysytems: Development, Learning, Security* / ur. Stanislaw Wrycza. Springer Berlin Heidelberg (2013). Str. 50-65.
55. Jones, Steve; Hughes, Jim. Understanding IS Evaluation as a Complex Social Proces: a Case Study of a UK Local Authority. // *European Journal of Information System* 10, 4 (2001), str. 189-203.
56. Jukić, Stipan; Nadrljanski, Mila. *Komunikologija*. Split: Redak, 2015.
57. Jurinjak, Jadranka. Glavni rezultati provedbe Strategije reforme državne uprave za razdoblje 2008.-2011. // *Hrvatska javna uprava* 9, 1 (2009), str. 29-43
58. Jurković, Zvonimir. Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. // *Ekonomski vjesnik: časopis Ekonomskog fakulteta Osijek* 25, 2 (2012), str. 387-400.
59. Kalač, Edin. Upravljanje kvalitetom u lokalnoj samoupravi. // *FQ 2011 Festival kvaliteta* 3 (2011) URL: <http://www.cqm.rs/2011/FQ2011/pdf/38/26.pdf>, (2015-03-05)

60. Kalinić, Zoran; Ranković, Vladimir. Razvoj e-uprave na lokalnom nivou – ocena sadašnjeg stanja i mogućnosti unapređenja. // Tematski zbornik: Stanje i perspektive ekonomskog razvoja grada Kragujevca, (2014) / urednici: Ljiljana Maksimović i Nenad Stanišić. Kragujevac: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, str. 365-383.
61. Kanoti, Dubravka. Informacijske tehnologije i organizacijska kultura kao čimbenici djelotvornosti javne uprave: magistarski rad. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 2007.
62. Kellerhals Maeder, Andreas. Država, informacijsko društvo: „dobra vladavina“ i arhiv. (prijevod: Bućin, Rajka) // Hrvatska javna uprava 4, 2-4 (2002.), str. 720.
63. Khasawneh, T. Rawan; Rabayah, A. Wafa'a; Abu-Shanab, A. Emad. E-Government Acceptance Factors: Trust and Risk. // ICIT 2013: The 6<sup>th</sup> International Conference on Information Technology, (2013). URL: [http://sce.zuj.edu.jo/icit13/images/Camera%20Ready/E-Technology/613\\_final.pdf](http://sce.zuj.edu.jo/icit13/images/Camera%20Ready/E-Technology/613_final.pdf) (2015-05-13)
64. Kinder, Tony. E-Government Service innovation in the Scottish Criminal Justice Information System. // Financial Accountability & Management 26, 1 (2010), str. 21-41.
65. Kinder, Tony. Vote early, vote often? Tele-democracy in European cities. // Public Administration 80, 3 (2002), str. 558-582.
66. Kolanović, Josip. Modernizacija uprave i arhivska služba u Republici Hrvatskoj. // Hrvatska javna uprava 4, 3-4 (2002), str. 567-590.
67. Kolektivni ugovor za zaposlene u Gradskoj upravi Grada Splita. // Službeni glasnik Grada Splita br. 17/2010.
68. Koprić, Ivan. Demokracija, decentralizacija, povjerenje građana i ponos javnih službenika: stari i novi koncepti u razvoju odnosa građana i javne uprave. // Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja i potpora / urednici: Ivan Koprić, Anamarija Musa, Teo Giljević. Zagreb: Institut za javnu upravu, 2017. str. 3-27.
69. Koprić, Ivan. Djelokrug lokalne i područne (regionalne) samouprave. // Hrvatska javna uprava 5, 1 (2005), str. 35-79.

70. Koprić, Ivan. Jedinstveno upravno mjesto (one-stop-shop) u europskom i hrvatskom javnom upravljanju. // *Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja i potpora / urednici: Ivan Koprić, Anamarija Musa, Teo Giljević. Zagreb: Institut za javnu upravu, 2017. str. 561-573.*
71. Koprić, Ivan. Managing Public Administration Reform in Croatia. // *Hrvatska javna uprava* 8 3 (2008), str. 551-565.
72. Koprić, Ivan. Stanje lokalne samouprave u Hrvatskoj. // *Hrvatska javna uprava* 10, 3 (2010), str. 665-681.
73. Koprić, Ivan. Suvremeno obrazovanje za javnu upravu. // *Anali Hrvatskog politološkog društva* 4, 1 (2007), str. 375-395.
74. Koprić, Ivan; Musa, Anamarija; Lalić Novak, Goranka. Zagreb: Europski upravni prostor, Institut za javnu upravu, 2012.
75. Kregar, Josip; Marčetić, Gordana. Otvorena vlast i etika u javnoj upravi: kako popraviti povjerenje građana u vlast. // *Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja i potpora / urednici: Ivan Koprić, Anamarija Musa, Teo Giljević. Zagreb: Institut za javnu upravu, 2017. str. 363-388.*
76. Kukovič, Simona; Brezovšek, Marjan. E-Democracy and E-Participation in Slovenian Local Self-Government. // *Hrvatska i komparativna javna uprava* 15, 2 (2015), str. 451-474.
77. Lacković, Roman. Upravljanje kvalitetom i kontroling kao čimbenici uspjeha proizvodnog poduzeća prehrambene industrije: magistarski rad. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 2008.
78. Lamza-Marović, Maja; Glavaš, Jerko; Bošnjak, Slavko. Contribution to the development of the urban management model. // *Interdisciplinary Management Research, vol. IV / ur. Barković, Dražen; Runzheimer, Bodo. Osijek: Faculty of Economics 2008. Str. 526-541.*
79. Lin, Fengly; Fofanah, S. Seedy; Liang, Deron. Assessing Citizen Adoption of e-Government Initiatives in Gambia: A Validation of the Technology Acceptance Model in Information Systems Success. // *Government Information Quarterly* 28, 2 (2011), str. 271-279.

80. Lončar, Anita. Alati za upravljanje poslovnim procesima. // InfoTrend 158, 2 (2008), str. 45-46.
81. Lozina, Duško. Lokalna samouprava – poredbeno i hrvatsko iskustvo. Split: Sveučilište u Splitu, Pravni fakultet, 2004.
82. Lozina, Duško. Ogledi o lokalnoj samoupravi. Split: Sveučilište u Splitu, Pravni fakultet, 2003.
83. Mahečić, Zvonimir. Pretpostavka izgradnje pravno informacijskog sustava u ustavnom sudstvu: magistarski rad. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 1992.
84. Majetić, Filip. Grad u postindustrijsko doba: važnija ekonomska obilježja suvremenog grada. // Socijalna ekologija 23, 1 (2004), str. 57-76.
85. Majdandžić, Niko. Izgradnja informacijskih sustava proizvodnih poduzeća. Slavonski Brod: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Strojarski fakultet u Slavonskom Brodu, 2004.
86. Manojlović, Romea. Lokalna samouprava u Republici Italiji. // Hrvatska javna uprava 8, 4 (2008.), str. 1087-1103.
87. Marčetić, Gordana; Musa, Anamarija. Europeizacija službeničkog prava: usklađivanje Hrvatskog zakonodavstva s Europskim standardima. // Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu 50, 3 (2013) / uredio Arsen Bačić. Split: Pravni fakultet, str. 725-756.
88. Marot, Danijela. Uljudnost u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji. // Fluminensia 17, 1(2005), str. 53-70.
89. Mikac, Tonči; Blažević, Dalibor. Planiranje i upravljanje proizvodnjom. Rijeka. Tehnički fakultet, 2007. Str. 13.
90. Mikulić, Sanja. Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u procesu decentralizacije. // Hrvatska i javna uprava 9, 4 (2009), str. 1091-1126.
91. Mohamed Saval, Mohd Zool Hilmie; Ngah, Kamarudin. Decision Making in Local Government: The Myth of Success Model of Information System. // Proceedings of Knowledge Management International Conference (KMICa) 2016 / Malaysia: School of Computing, College of Arts and Sciences, University Utara Malaysia, 2016., str. 31-34

92. Mrkonjić, Milena. Utjecaj informacijskih sustava za podršku odlučivanju na uspješnost poslovanja poduzeća: magistarski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, 2007.
93. Mumford, Lewis. Grad u historiji: njegov postanak, njegovo mijenjanje, njegovi izgledi. Zagreb: Naprijed, 1988.
94. Murray Svidronova, Maria; Nemeč, Juraj. E-Procurement in Self-Governing Regions in Slovakia. // *Lex Localis* 14, 3 (2016), str. 321-335.
95. Mursu, Anja. Information System Development in Developing Countries, Risk Management and Sustainability Analysis in Nigerian Software Companies: doktorska disertacija. Jyväskylä: University of Jyväskylä, Jyväskylä Studies in Computing, 2002
96. Musa, Anamarija. Informacije za građane: Transparentnom i otvorenom javnom upravom prema boljem upravljanju i povjerenju građana. // *Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja i potpora / urednici: Ivan Koprić, Anamarija Musa, Teo Giljević.* Zagreb: Institut za javnu upravu, 2017. str. 29-72.
97. Musa, Anamarija; Vrček, Neven; Jurić, Marko. Elektronička uprava kao perspektiva razvoja društva i privatnog sektora. // *Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja i potpora / urednici: Ivan Koprić, Anamarija Musa, Teo Giljević.* Zagreb: Institut za javnu upravu, 2017. str. 525-560.
98. Musioł - Urbańczyk, Anna; Sorychta - Wojsczyk, Barbara. The analysis of information system in local government unit – the proposal of research methodology. // *Information Systems in Management* 2, 1 (2013), str. 24-34.
99. Nabafu, Robinah; Maiga, Gilbert. A Model of Success Factors for Implementing Local E-government in Uganda. // *Electronic Journal of e-Government* 10, 1 (2012), URL: [www.ejeg.com/issue/download.html?idIssue=28](http://www.ejeg.com/issue/download.html?idIssue=28) (2017-09-03)
100. Nadrljanski, Đorđe. Informacioni sistemi. Kruševac: FIM, 2006.
101. Nadrljanski, Đorđe; Nadrljanski Mila. Elektroničko poslovanje. Split: Redak, 2016.
102. Nadrljanski, Đorđe; Nadrljanski Mila. Informacijsko-komunikacijski sistemi i tehnologije. Split: Redak, 2012.



103. Nadrljanski, Mila. Komunikologija i menadžment: Istraživanja komunikoloških aspekata obrazovanja menadžera. Split: Redak, 2010.
104. Nath, Anupam K.; Kanjilal, Debjani. Challenges and Obstacles of e-Government Streamlining: A Case Study. // International Journal of Business and Social Research (IJBSR) 4, 5 (2014), str. 72-82.
105. Niemimaa, Marko. Information systems continuity process: Conceptual foundations for the study of the "social". // Computers & Security 65, (2017), str. 1-13.
106. Nograšek, Janja; Vintar, Mirko. Technology as the Key Driver of Organizational Transformation in the eGovernment Period: Towards a New Formal Framework. // Electronic Government./ ur. Janssen, Marijn...[et al.]. Springer Berlin Heidelberg, 2011, str. 453-464.
107. Nurdin, Nurdin; Stockdale, Rosemary; Scheepers, Helena. The Influence of External Institutional Pressures on Local E-government Adoption and Implementation: A Coercive Perspective within an Indonesian Local E-Government Context. // International Conference on Electronic Government. / ur. Scholl, Hans J...[et al.]. Springer Berlin Heidelberg, 2012, str. 13-26.
108. Odluka o koeficijentima za obračun plaće službenika i namještenika Gradske uprave Grada Splita. // Službeni glasnik Grada Splita br. 43/2013.
109. Odluka o naknadama vijećnica, vijećnika i predsjednice/ka Gradskog vijeća Grada Splita koje ostvaruju u obnašanju vijećničkih dužnosti. // Službeni glasnik Grada Splita, br. 47/2013.
110. Odluka o ustrojstvu Gradske uprave Grada Splita. // Službeni glasnik Grada Splita, br. 39/2013, 21/2014, 2/2015
111. Pahernik, Mladen. Uvod u geografsko informacijske sustave. Zagreb: Republika Hrvatska, Ministarstvo obrane, Glavni stožer Oružanih snaga Republike Hrvatske, 2006.
112. Paliaga, Marko. Strateško planiranje i primjena SWOT analize u jedinicama lokalne samouprave (gradovi i općine). URL: <http://markopaliaga.com/wp-content/uploads/2016/03/Swot%20analiza%20u%20jls.pdf> (2017-3-3)

113. Panian, Željko. Poslovna informatika: koncepti, metode i tehnologija. Zagreb: Protecon d. o. o., 2001.
114. Panian, Željko...[et al.]. Poslovni informacijski sustavi. Zagreb: Element 2010. Str. 31-60
115. Panian, Željko; Strugar, Ivan. Informatizacija poslovanja. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, 2013.
116. Pavić, Željko. Od antičkog do globalnog grada. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet, 2001.
117. Pavlić, Mile. Informacijski sustavi. Zagreb: Školska knjiga, 2011.
118. Pečarič, Mirko. Some Initiatives for Modernization of Local Democracy. // *Lex localis – Journal of Local Self-Government*, Vol 11, No 3 (2013), str. 271-291.
119. Plan prijma u službu u Grad Split za 2014. godinu. // Službeni glasnik Grada Splita, br. 7/2014
120. Pličanić, Senko. Vizija e-uprave u Sloveniji. // *Hrvatska javna uprava* 4, 2 (2002), str. 387-404.
121. Poliščuk, Jaroslav. Projektovanje informacionih sistema. Podgorica: Elektrotehnički fakultet, 2007.
122. Poslovnik Gradskog vijeća Grada Splita. // Službeni glasnik Grada Splita, br. 46/2013.
123. Pravilnik o izmjeni i dopuni Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Ureda Grada, upravnih odjela i službi Gradske uprave Grada Splita. // Službeni glasnik Grada Splita, br. 50/2013.
124. Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Ureda Grada, upravnih odjela i službi Gradske uprave Grada Splita. // Službeni Glasnik Grada Splita, br. 43/2013.
125. Pusić, Eugen. Nauka o upravi. Zagreb: Školska knjiga, 2002.
126. Pusić, Eugen...[et al.]. Hrvatska središnja državna uprava i usporedni upravni sustavi. Zagreb: Školska knjiga, 1997.
127. Radman, Milan. Javna uprava i organizacijska kultura. // *Anali Hrvatskog politološkog društva* 1, 1(2004), str. 253-265.

128. Saghafi, Fatemeh; Zarei, Behrouz; Fadaei, Maryam. The conceptual model for the effect of technology on the political and social aspects of Iran's e-government. // *Quality & Quantity* 50, 4 (2016), str. 1765-1780.
129. Sahin, Savas Zafer; Erkan, Turan Ermen; Cekic, Anil. An Evaluation of Using Innovative Information Systems in Local Governments in Turkey: The Case of Cankaya Municipality. // *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> international Convergence on Information Management and Evaluation / uredio Turan Erman Erkan. Ankara, Turska, (2012), str. 245-252.*
130. Safeena, Rahmath; Kammani, Abdullah. E-Government Adoption: A Conceptual Demarcation. // *Proceedings of the Second International Conference on Advances in Computing and Infomation Technology (ACITY). / ur. Meghanathan, Natarajan...[et al.]. Springer Berlin Heildelberg, 2012, str. 67-76.*
131. Severović, Kornelija; Žajdela, Nikolina; Cvetković Šoštarić, Bojana. Konceptualni model kao alat za upravljanje kvalitetom bankarskih usluga. // *Ekonomski vjesnik: časopis Ekonomskog fakulteta Osijek* 22, 1 (2009), str. 147-160.
132. Smith, Stephen...[et al.]. Information Systems Security Compliance in e-Government // *Pacific Asia Conference on Information Systems (2009), URL: <http://www.pacis-net.org/file/2009/%5B94%5DINFORMATION%20SYSTEMS%20SECURITY%20COMPLIANCE%20IN%20E-GOVERNMENT.pdf> (2014-08-23)*
133. Stamati, Teta; Papadopoulos, Thanos; Martakos, Drakoulis. Transformational Government Citizens' Services Adoption: A Conceptual Framework. // *International Conference on Electronic Government. / ur. Janssen, Marijn...[et al.]. Springer Berlin Heildelberg, 2011, str. 134-143.*
134. Statut Grada Splita (pročišćeni tekst). // *Službeni glasnik Grada Splita, br. 46/2013.*
135. Strategija „Informacijska i komunikacijska tehnologija – Hrvatska u 21. st.“ // *Narodne novine br. 109/02.*
136. Strategija kulturnog razvitka grada Splita 2015-2025. // *Službeni Glasnik Grada Splita, br. 50/2015*
137. Suzuki, Totoonore (Takami). Solution for Electonic Self-Government in an Electron Society. // *Magazine Fujitsu* 52, 6 (2001), URL: <http://img.jp.fujitsu.com/downloads/jp/jmag/vol52-6/paper11.pdf> (2014-08-23)

138. Šimović, Vladimir. Uvod u informacijske sustave. Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga, 2010.
139. Šimović, Vladimir; Varga, Matija; Oreški, Predrag. Case Study: an Information System Management Model. // Management Information System 7, 1 (2012), str. 13-24.
140. Šimundić, Slavko. Funkcijska informatika u društvenim sustavima. Split: Sveučilište u Splitu, Pravni fakultet, 2000.
141. Šlogar, Helena; Cigan, Vesna. Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva. // Učenje za poduzetništvo 2, 2 (2012), str. 259-265.
142. Tanjga, Mitja. Menadžment informacijski sistemi. Banja Luka. 2015.
143. Tepšić, Milica; Radivojević, Mladen. Novi dokument menadžment sistem javne uprave kao prvi korak prema „modernoj javnoj upravi“ // Naučno-stručni Simpozijum Infoteh@-Jahorina, Jahorina, 2010. str. 865-869.
144. Tešić, Biljana...[et al.]. Unapređenje poslovnih procesa javne uprave primenom savremenih IKT rešenja. // Synthesis International Scientific Conference of IT and Business-Related Research, (2005), str. 378-383.
145. Thalheim, Bernhard. The Art of Conceptual Modelling. // Transactions on Large-Scale Data and Knowledge-Centered Systems VI. / ur. Hameurlain, Abdelkader...[et al.]. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, str. 76-105.
146. Tkalec Verčić, Ana; Sinčić Ćorić, Dubravka; Pološki Vokić, Nina. Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje. Zagreb: M. E. P. d. o. o. Zagreb, 2010.
147. Tokić, Marija; Proklin, Marina. Značajke računovodstvenoga informacijskog sustava poduzetnika. // Ekonomski vjesnik, 24, 2, (2011), str. 294-301.
148. Uredba o klasifikaciji radnih mjesta u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. // Narodne novine, br. 74/10.
149. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva uprave. // Narodne novine, br. 20/07.
150. Uremović, Dalibor. Kvantitativne metode u managementu izbor software-a za KMS: Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, 2006.

151. Ustav Republike Hrvatske. // Narodne novine, br. 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10 – pročišćeni tekst, 5/14.
152. Varga, Mladen. Izgradnja informacijskog sustava. // Informacijska tehnologija u poslovanju / Varga, Mladen; Čerić, Vlatko. Zagreb: Element, 2004. Str. 43-55.
153. Verdegem, Pieter; Hauttekeete, Laurence. User Centered e-Government: Measuring User Satisfaction of Online Public Service. // IADIS International Journal of WWW/Internet 5, 2 (2007), str. 165-180
154. Verdegem, Pieter; Verleye, Gino. User-centered E-Government in Practice: A Comprehensive Model for Measuring User Satisfaction. // Government Information Quarterly 26, 3 (2009), str. 487-497.
155. Vidaković Mukić, Marta. Opći pravni rječnik. Zagreb: Narodne novine, 2006.
156. Vidović, Slavko...[et al.]. Upravljanje informatizacijom i planiranje informacijskih sustava u državnoj upravi: studija. Zagreb: Zavod za informatizaciju državne uprave, pravosuđa i javnih djelatnosti, 1992.
157. Visković, Nikola. Teorija države i prava. Zagreb: Birotehnika CDO Zagreb, 2001.
158. Vitasović, Miroslava. Analiza stanja i doprinosa računovodstvenog informacijskog sustava upravljanja financijama u segmentu razvoja proračunskog sustava lokalnih jedinica. // Ekonomska misao i praksa 21, 2 (2002), str. 563-593.
159. Vojvodić, Katija. Izazovi elektroničkoga pregovaranja. // Ekonomski vjesnik: časopis Ekonomskog fakulteta Osijek 26, 2 (2013), str. 586-596.
160. Vrban, Duško. Uvod u državu i pravo. Zagreb: Birotehnika CDO Zagreb, 1998.
161. Vrbošić, Josip. Povijesni pregled razvitka županijske uprave i samouprave u Hrvatskoj. // Društvena istraživanja 1, 1 (1992), str. 55-68.
162. Wang, Tianmei; Sun, Baowen; Yan, Zhijun. IT Governance: The Key Factor of E-Government Implementation in China. // E-Life: Web-Enabled Convergence of Commerce, Work and Social Life. / ur. Shaw, Michael J...[et al.]. Springer Berlin Heidelberg, 2011. str. 274-285.
163. Weihrich, Heinz; Koontz, Harold. Menadžment. Zagreb: MATE, 1998.

164. Wettengel, Michael. Međunarodni rad na standardizaciji upravljanja zapisima: U povodu objavljivanja standarda ISO 15489-1 (Records Management). // Hrvatska javna uprava 4, 3-4 (2002), str. 651-669.
165. Yang, Tung-Mou; Wu, Yi-Jung. What do Share and Why to Share?: A Case study of Cross-Boundary Information Sharing in Taiwan e-Government. // Journal of Library and Information Studies 11, 1 (2013), str. 25-53.
166. Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. // Narodne novine br. 117/93, 92/94, 69/97, 33/00, 73/00, 127/00, 59/01, 107/01, 117/01, 150/02, 147/03, 132/06, 26/07, 73/08, 25/12, 147/14.
167. Zakon o izmjeni i dopuni Zakona o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj. // Narodne novine, br. 45/13.
168. Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. // Narodne novine, br. 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13 – pročišćeni tekst.
169. Zakon o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. // Narodne novine, br. 28/10.
170. Zakon o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj. (stari) // Narodne novine br. 90/92.
171. Zakon o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj. (novi) // Narodne novine br. 86/06, 125/06, 16/07, 95/08 (Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske), 46/10, 145/00, 37/13, 44/13, 45/13.
172. Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. // Narodne novine br. 86/08, 61/11.
173. Zaključak o zabrani zasnivanja radnih odnosa. // Službeni glasnik Grada Splita br. 56/2013.
174. Zakon o potvrđivanju Europske povelje o lokalnoj samoupravi. // Narodne novine, Međunarodni ugovori br. 14/97.
175. Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstva i drugih središnjih tijela državne uprave. // Narodne novine, br. 93/16
176. Zekanović-Korona, Ljiljana; Grnuzov, Jurica. Analysis of ICT use in private accomodation rentals in Croatia. // 39<sup>th</sup> International convention MIPRO 2016 / ur. Petar Biljanović.

Rijeka: Croatian Society for Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics – MIPRO, 2016. str. 1841-1846.

177. Zekanović-Korona, Ljiljana; Klarin, Tomislav. Internet: informacijsko-komunikacijska platforma za nove načine putovanja. // *Medijska istraživanja* 18, 2 (2012), str. 59-72.
178. Zelenika, Ratko. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 1998. Str. 369-370
179. Žumer, Vladimir. Od nastanka zapisa do predaje arhivskog gradiva u slovenskoj javnoj upravi. // *Hrvatska javna uprava*, god. 4. (2002.), br. 3-4, str. 743-782.
180. Žurga, Gordana. Quality Management in Slovene Public Administration: Opportunities for Learning from Experience. // *Hrvatska i komparativna javna uprava* 16, 4 (2017), str. 817-84.
181. Živković, Mia. Project management – informatizacija poduzeća. URL: <http://www.rep.hr/vijesti/strucni-clanci/strucni-clanak-project-management-informatizacija-poduzeca/373/> (2017-01-14)

### **Mrežne stranice**

1. Council of European Municipalities and Regions (CEMR). URL: <http://www.ccre.org/> (2014-08-24)
2. Council of European Municipalities and Regions (CEMR). URL: [http://www.ccre.org/en/article/introducing\\_cemr](http://www.ccre.org/en/article/introducing_cemr) (2014-08-20)
3. Čistoća Split. URL: <http://www.cistoca-split.hr/Onama/Onama/tabid/56/Default.aspx> (2015-03-04)
4. Čistoća Split. URL: <http://www.cistoca-split.hr/Usluge/Usluge/tabid/65/Default.aspx> (2015-03-04)
5. Čistoća Split. URL: <http://www.cistocasplit.hr/Informacije/Anketniupitnik/tabid/75/Default.aspx> (2015-03-04)
6. Državni zavod za statistiku – Republika Hrvatska. URL: [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (2014-05-09)

7. Elektronička osobna iskaznica Republike Hrvatske. URL: <https://idp.akd.hr/idp/x509-login> (2016-05-24)
8. Eleos najbrže i najpovoljnije certificiranje. URL: <http://www.eleos.hr/portfolio/iso-27001/> (2015-03-05)
9. Eurocities. URL: [http://www.eurocities.eu/eurocities/about\\_us](http://www.eurocities.eu/eurocities/about_us) (2014-08-20)
10. Fakultet organizacije i informatike. URL: <http://old.foi.hr/pss/iroid/kolegiji/uir.html> (2017-10-1)
11. Fakultet prometnih znanosti. URL: [http://e-student.fpz.hr/Predmeti/I/Informacijski\\_sustavi\\_mreznih\\_operatera/Materijali/04\\_-\\_Informacijski\\_sustav\\_kao\\_podustav\\_organizacijskog\\_sustava\\_-\\_21032012.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/I/Informacijski_sustavi_mreznih_operatera/Materijali/04_-_Informacijski_sustav_kao_podustav_organizacijskog_sustava_-_21032012.pdf) (2017-1-11)
12. Geografski informacijski sustav grada Splita. URL: <http://gis.split.hr/Portal4Cit/Default.aspx> (2016-05-24)
13. Grad Split. URL: [www.split.hr](http://www.split.hr) (2014-05-15)
14. Grad Split. URL: <http://www.split.hr/Default.aspx?Sec=566> (2015-03-04)
15. Grad Split. URL: <http://www.split.hr/Default.aspx?Sec=568> (2015-03-04)
16. Grad Split. URL: <http://www.split.hr/Default.aspx?Sec=570> (2015-04-03)
17. Grad Split. URL: <http://www.split.hr/Default.aspx?Art=3739> (2015-03-05)
18. Hrvatska enciklopedija. URL: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=60880> (2017-1-10)
19. Hrvatska enciklopedija. URL: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=67295> (2014-06-10)
20. Hrvatske veletržnice. URL: <http://www.veletrznica.hr/hr/regionalna-veletrznica-split> (2015-04-03)
21. Josip Požega. URL: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/projektiranje-inforomacijskog-sustava/5-osnovna-arhitektura-novog-informacijskog-sustava> (2017-1-12)
22. Link elearning. URL: <http://www.link-elearning.com/site/kursevi/lekcija/4251> (2017-1-11)
23. Lovrinac. URL: <http://www.lovrinac.hr> (2015-03-04)



24. Luka Split. URL: <http://www.lukasplit.hr/> (2015-04-03)
25. Luka Split. URL: [http://www.lukasplit.hr/index.php?Option=com\\_content&view=article&id=182&Itemid=33&lang=hr](http://www.lukasplit.hr/index.php?Option=com_content&view=article&id=182&Itemid=33&lang=hr) (2015-04-03)
26. Majdandžić, Niko, Lujčić, Roberto. URL: <http://www.sfsb.unios.hr/~mcicak/Pred09.pdf> (2017-1-13)
27. Mile Pavlić blog. URL: <http://milepavlic.blogspot.com/2013/11/kako-napraviti-informacijski-sustav.html> (2015-03-05)
28. Ministarstvo uprave Republike Hrvatske. URL: <http://www.uprava.hr/default.aspx?Id=11843> (2014-05-29)
29. Nacionalni identifikacijski i autentifikacijski sustav. URL: <https://nias.gov.hr> (2016-05-24)
30. Norma poslovno savjetovanje. URL: <http://www.qnorma.com/iso-90012008/#.vphgxcwtkzy> (2015-03-05)
31. Parkovi i nasadi. URL: <http://www.parkovi-st.hr> (2015-03-04)
32. Promet Split. URL: <http://www.promet-split.hr/> (2015-03-04)
33. Razvojna agencija Zagreb. URL: <http://www.raza.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Informacijski-sustav> (2017-1-10)
34. Stano-uprava. URL: <http://www.stano-uprava.hr/> (2015-03-04)
35. Stano-uprava. URL: <http://www.stano-uprava.hr/organizacijska-struktura/> (2015-03-04)
36. Vodovod i kanalizacija. URL: <http://www.vodovod-st.hr/> (2015-03-04)
37. Wikipedija. URL: [https://bs.wikipedia.org/wiki/Informacioni\\_sistem](https://bs.wikipedia.org/wiki/Informacioni_sistem) (2017-1-10)

## **Popis slika**

Slika 1. *Screenshot* sučelja geografskoga informacijskoga sustava grada Splita

Slika 2. *Screenshot* kartografskoga prikaza zgrade Gradske uprave Grada Splita

Slika 3. *Screenshot* kartografskoga prikaza zgrade Gradske uprave Grada Splita s dostupnim općim informacijama

Slika 4. *Screenshot* naslovne mrežne stranice Nacionalnoga identifikacijskog i autentifikacijskog sustava

Slika 5. *Screenshot* sučelja za prijavu u Nacionalni identifikacijski i autentifikacijski sustav putem elektroničke iskaznice

Slika 6. Organizacijska struktura Gradske uprave Grada Splita

Slika 7. Vrsta prihoda Grada Splita prema proračunu u malom za 2014.

Slika 8. Planirani trošak novčanih sredstava prema uredima/slужbama i sl.

## **Popis tablica**

Tablica 1. Kriteriji klasifikacije informacijskih zahtjeva

Tablica 2. Relacije kadrovske informacijske sustava u lokalnoj samoupravi

Tablica 3. Nacionalne manjine u gradu Splitu

Tablica 4. Preostali dio stanovništva na području Splita

Tablica 5. Služba za informatiku

Tablica 6. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta pročelnika i pomoćnika pročelnika

Tablica 7. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta administrativnoga tajnika

Tablica 8. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta voditelja Odsjeka za razvoj i održavanje aplikacija i tijekom dokumentacije

Tablica 9. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta voditelja Pododsjeka za razvoj i održavanje aplikacija

Tablica 10. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega savjetnika za poslove informatike i razvoja

Tablica 11. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega stručnoga (informatičkoga) suradnika za razvoj

Tablica 12. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega savjetnika za organizaciju i programiranje

Tablica 13. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega stručnoga (informatičkoga) suradnika – organizatora programera

Tablica 14. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta voditelja Odsjeka za tehničku podršku

Tablica 15. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta voditelja Pododsjeka za tehničku podršku

Tablica 16. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega savjetnika – sistem programera

Tablica 17. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega (informatičkoga) suradnika – sistem programera

Tablica 18. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta stručni informatički suradnik – operator infosustava

Tablica 19. Informatički referent – operator infosustava

Tablica 20. Koeficijent sistematizacije radnih mjesta I. kategorije

Tablica 21. Koeficijent sistematizacije radnih mjesta II. kategorije

Tablica 22. Koeficijent sistematizacije radnih mjesta III. kategorije

Tablica 23. Koeficijent sistematizacije radnih mjesta IV. kategorije

Tablica 24. Odgovori na pitanja o spolu ispitanika

Tablica 25. Odgovori na pitanja o starosnoj dobi ispitanika

Tablica 26. Odgovori na pitanja o stupnju obrazovanja ispitanika

Tablica 27. Odgovori na pitanja o uredu/sluzbi/odjelu u kojoj su ispitanici zaposleni

- Tablica 28. Građani grada Splita upoznati su s uslugama koje Grad Split pruža
- Tablica 29. Građani grada Splita na jednostavan način mogu dobiti sve informacije koje su im potrebne
- Tablica 30. Potrebno je poboljšati pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima
- Tablica 31. Građani grada Splita vrlo jednostavno mogu pristupiti informacijskomu sustavu Grada Splita
- Tablica 32. Grad Split se u dovoljnoj mjeri brine za kvalitetu života stanovnika grada Splita
- Tablica 33. Grad Split dobro je opremljen informatičkom opremom
- Tablica 34. Informatička oprema Grada Splita je zastarjela
- Tablica 35. Potrebno je ulagati više sredstava u nabavu informatičke opreme
- Tablica 36. Informacijska i komunikacijska tehnologija koja je dostupna u Gradu Splitu olakšava poslovanje Grada Splita
- Tablica 37. Informacijska i komunikacijska tehnologija povoljno utječe na radne procese
- Tablica 38. Postojeće stanje informacijskoga sustava je zadovoljavajuće
- Tablica 39. Aplikacije koje podržava informacijski sustav ne mogu ostvariti međusobnu interakciju
- Tablica 40. Informacijski sustav Grada Splita dovoljno ne doprinosi učinkovitosti Gradske uprave
- Tablica 41. Informacijski sustav Grada Splita nije dovoljno kvalitetan za ažurno i kvalitetno obavljanje svakodnevnih radnih zadataka
- Tablica 42. Potrebno je redovito nadograđivati postojeći informacijski sustav
- Tablica 43. Potrebno je da informacijski sustav Grada Splita ostvari interakciju s informacijskim sustavima nekih drugih institucija
- Tablica 44. Podatci koji se nalaze u informacijskom sustavu uvijek su dostupni, razumljivi i ažurni
- Tablica 45. Podatci se sustavno i planski prikupljaju na odgovarajući način
- Tablica 46. Potrebno je poboljšati sigurnost informacijskoga sustava Grada Splita

- Tablica 47. Potrebno je napraviti strategiju razvoja informacijskoga sustava Grada Splita
- Tablica 48. Odgovori na pitanja o spolu ispitanika
- Tablica 49. Odgovori na pitanja o starosnoj dobi ispitanika
- Tablica 50. Odgovori na pitanja o stupnju obrazovanja ispitanika
- Tablica 51. Građani grada Splita upoznati su s uslugama koje Grad Split pruža – građani kao ispitanici
- Tablica 52. Građani grada Splita na jednostavan način mogu dobiti sve informacije koje su im potrebne – građani kao ispitanici
- Tablica 53. Potrebno je poboljšati pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima – građani kao ispitanici
- Tablica 54. Građani grada Splita vrlo jednostavno mogu pristupiti informacijskomu sustavu Grada Splita – građani kao ispitanici
- Tablica 55. Grad Split se u dovoljnoj mjeri brine za kvalitetu života stanovnika grada Splita – građani kao ispitanici
- Tablica 56. Građani grada Splita upoznati su s uslugama koje Grad Split pruža – usporedba rezultata
- Tablica 57. Građani grada Splita na jednostavan način mogu dobiti sve informacije koje su im potrebne – usporedba rezultata
- Tablica 58. Potrebno je poboljšati pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima – usporedba rezultata
- Tablica 59. Građani grada Splita vrlo jednostavno mogu pristupiti informacijskomu sustavu Grada Splita – usporedba rezultata
- Tablica 60. Grad Split se u dovoljnoj mjeri brine za kvalitetu života stanovnika grada Splita – usporedba rezultata
- Tablica 61. SWOT analiza za Grad Split
- Tablica 62. PEST analiza za Grad Split

## **Popis grafičkih prikaza**

Grafički prikaz 1. Model tehnološkog razvoja informatizacije

Grafički prikaz 2. Implementacija ISO norma u različitim disciplinama

Grafički prikaz 3. Konceptualni model uloge informacijske i komunikacijske tehnologije na e-upravu

Grafički prikaz 4. Konceptualni okvir transformacije uprave

Grafički prikaz 5. Konceptualni model građanskoga prihvatanja e-uprave

Grafički prikaz 6. Model uspješnosti informacijskog sustava

Grafički prikaz 7. Informacijski odnos u gradskom uredu Białystok, Poljska

Grafički prikaz 8. Međusobna zavisnost informacijskih sustava

Grafički prikaz 9. Dijagram entiteta i veza

Grafički prikaz 10. Organizacijska shema Gradske uprave Grada Splita

Grafički prikaz 11. Organizacijska shema Službe za informatiku

Grafički prikaz 12. Organizacijska struktura Stano-uprave

Grafički prikaz 13. Prikaz poslovnih procesa u Gradskoj upravi Grada Splita

Grafički prikaz 14. Komunikacija građana s jedinicom lokalne samouprave

Grafički prikaz 15. Prikaz mogućnosti provjere statusa podnesenog podneska

Grafički prikaz 16. Umrežavanje informacijskoga sustava s računalima – zvjezdasti model

Grafički prikaz 17. Prijedlog konceptualnoga modela informacijskoga sustava lokalne samouprave

## **Popis kratica**

br. – broj

cit. – citat

čl. – članak

dr. - drugo

kl. rang – klasifikacijski rang

kn – kuna

ibid./ibidem (lat.) – na istome mjestu

itd. – i tako dalje

Nav. dj. – navedeno djelo

npr. – na primjer

op. – opaska

r. b. – redni broj

sl. – slično

st. – stavak

toč. – točka

tj. – to jest

tzv. – takozvani

usp. – usporedi

v. – vidi

## Prilog 1 – anketni upitnik za službenike Gradske uprave Grada Splita (screenshots)

### Prva skupina pitanja – općenita pitanja

Konceptualni model informacijskoga sustava lokalne samouprave – ANKETA

0% 100% Općenita pitanja

**Spol**

Ženaki  Muški

**Vaša dob**

Izaberite samo jednu opciju od ponuđenih

10-19  
 20-29  
 30-39  
 40-49  
 50-59  
 60-69

**Stupanj obrazovanja**

Izaberite samo jednu opciju od ponuđenih

Srednja škola  
 Prediplomski stručni studij  
 Specijalistički diplomski stručni studij  
 Prediplomski sveučilišni studij  
 Diplomski sveučilišni studij  
 Poslijediplomski studij

**Odaberite ured ili službu u kojoj radite**

Izaberite samo jednu opciju od ponuđenih

Ured grada  
 Upravni odjel za prostorno uređenje i graditeljstvo  
 Upravni odjel za komunalno gospodarstvo i redarstvo  
 Upravni odjel za financije  
 Upravni odjel za socijalnu skrb i zdravstvenu zaštitu  
 Služba za prostorno planiranje i zaštitu okoliša  
 Služba za imovinsko-pravne poslove, ispravnju i geodetnju  
 Služba pravne zaštite i za stanove i poslovne prostore  
 Služba za gospodarstvo, turizam, međunarodne i europske fondove  
 Služba za kulturu, umjetnost i staru gradsku jezgru  
 Služba za obrazovanje i znanost  
 Služba za sport i sportsku infrastrukturu  
 Služba za mjesnu samoupravu, zaštitu i spašavanje  
 Služba za suradnju s braniteljsima i braniteljskim udrugama  
 Služba za javnu nabavu  
 Služba za učenje i reviziju  
 Služba za informatiku  
 Služba zajedničkih poslova  
 Bez odgovora

### Druga skupina pitanja – pitanja o građanima grada Splita

Konceptualni model informacijskoga sustava lokalne samouprave – ANKETA

0% 100% Pitanja o građanima Grada Splita

\* U koliko mjeri se slažete s tvrdnjama (ocijenite slaganje ocjenom 1-5):  
 1 – Uopće se ne slažem  
 2 – Ne slažem se  
 3 – Niži se slažem niži se ne slažem  
 4 – Slažem se  
 5 – U potpunosti se slažem

	1	2	3	4	5
Građani Grada Splita upoznati su s uslugama koje Grad Split pruža	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Građani Grada Splita na jednostavan način mogu dobiti sve informacije koje su im potrebne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potrebno je poboljšati pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Građani Grada Splita vrlo jednostavno mogu pristupiti informacijskom sustavu Grada Splita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grad Split se u dovoljnoj mjeri brine za kvalitetu života stanovnika Grada Splita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Treća skupina pitanja – pitanja o informacijskom sustavu Grada Splita

Konceptualni model informacijskoga sustava lokalne samouprave – ANKETA

0%  100%

**Pitanja o informacijskom sustavu Grada Splita**

U kojoj mjeri se slažete s tvrdnjama (ocijenite slaganje ocjenom 1-5):  
 1 – Uopće se ne slažem  
 2 – Ne slažem se  
 3 – Niti se slažem niti se ne slažem  
 4 – Slažem se  
 5 – U potpunosti se slažem

	1	2	3	4	5
Grad Split je dobro opremljen informacijskom opremom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijska oprema koje se nalazi u Gradu Splitu je zastarjela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potrebno je uložiti više sredstava u nabavu informacijske opreme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijska i komunikacijska tehnologija koja je dostupna u Gradu Splitu olakšava poslovanje Grada Splita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijska i komunikacijska tehnologije povoljno utječu na radne procese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postojeće stanje informacijskoga sustava Grada Splita je zadovoljavajuće	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplikacije koje podržava informacijski sustav ne mogu ostvariti interakciju među sobom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijski sustav Grada Splita dovoljno ne doprinosi učinkovitosti gradske uprave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijski sustav Grada Splita nije dovoljno kvalitetan za ažurno i kvalitetno obavljati svekolodnevnih radnih zadataka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potrebno je redovito nadograđivati postojeći informacijski sustav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potrebno je da informacijski sustav Grada Splita ostvari interakciju s informacijskim sustavima nekih drugih institucija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podatci koji se nalaze u informacijskom sustavu uvijek su dostupni, razumljivi i ažurni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podatci se sustavno i planski prikupljaju na odgovarajući način	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potrebno je poboljšati sigurnost informacijskoga sustava Grada Splita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potrebno je napraviti strategiju razvoja informacijskoga sustava Grada Splita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **Prilog 2 – anketni upitnik za građane grada Splita**

### **Anketni upitnik za građane grada Splita**

Anketa je anonimna, a podatci dobiveni anketom koristit će se za potrebe doktorske disertacije o konceptualnome modelu informacijskoga sustava lokalne samouprave.

#### **1. Općenita pitanja**

##### **Spol**

Ženski

Muški

##### **Vaša dob**

20-29

30-39

40-49

50-59

60-69

##### **Stupanj obrazovanja**

Srednja stručna sprema

Student

Stručni ili preddiplomski studij

Specijalistički diplomski stručni studij

Diplomski sveučilišni studij

Poslijediplomski studij

## 2. Pitanja o građanima grada Splita

Na skali od 1 do 5 označite tvrdnju s kojom se slažete ako je:

- 1 – Uopće se ne slažem
- 2 – Ne slažem se
- 3 – Niti se slažem niti se ne slažem
- 4 – Slažem se
- 5 – U potpunosti se slažem

r. b.	Tvrdnja	Ocjena
1.	Građani grada Splita upoznati su s uslugama koje Grad Split pruža	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.	Građani grada Splita na jednostavan način mogu dobiti sve informacije koje su im potrebne	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.	Potrebno je poboljšati pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4.	Građani grada Splita vrlo jednostavno mogu pristupiti informacijskom sustavu Grada Splita	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5.	Grad Split se u dovoljnoj mjeri brine za kvalitetu života građana	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

## Anketni upitnik za građane grada Splita

Poštovana/i,  
ljubazno Vas molim da popunite ovu anketu. Anketa je anonimna, a podatci dobiveni anketom koristiti će se za potrebe znanstvenog istraživanja. Zahvaljujem Vam se na Vašem vremenu i sudjelovanju u anketi.

\*Obavezno

Spol \*

- Ženski
- Muški

Vaša dob \*

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69

Stupanj obrazovanja \*

- Srednja stručna sprema
- Student
- Stručni ili preddiplomski studij
- Specijalistički diplomski stručni studij
- Diplomski sveučilišni studij
- Poslijediplomski studij

### Građani grada Splita upoznati su s uslugama koje Grad Split pruža \*

Na skali od 1 do 5 označite tvrdnju s kojom se slažete ako je: 1 – Uopće se ne slažem; 2 – Ne slažem se; 3 – Niti se slažem niti se ne slažem; 4 – Slažem se; 5 – U potpunosti se slažem

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Građani grada Splita na jednostavan način mogu dobiti sve informacije koje su im potrebne \*

Na skali od 1 do 5 označite tvrdnju s kojom se slažete ako je: 1 – Uopće se ne slažem; 2 – Ne slažem se; 3 – Niti se slažem niti se ne slažem; 4 – Slažem se; 5 – U potpunosti se slažem

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Potrebno je poboljšati pristup informacijama koje Grad Split pruža građanima \*

Na skali od 1 do 5 označite tvrdnju s kojom se slažete ako je: 1 – Uopće se ne slažem; 2 – Ne slažem se; 3 – Niti se slažem niti se ne slažem; 4 – Slažem se; 5 – U potpunosti se slažem

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Građani grada Splita vrlo jednostavno mogu pristupiti informacijskome sustavu Grada Splita \*

Na skali od 1 do 5 označite tvrdnju s kojom se slažete ako je: 1 – Uopće se ne slažem; 2 – Ne slažem se; 3 – Niti se slažem niti se ne slažem; 4 – Slažem se; 5 – U potpunosti se slažem

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Grad Split se u dovoljnoj mjeri brine za kvalitetu života građana \*

Na skali od 1 do 5 označite tvrdnju s kojom se slažete ako je: 1 – Uopće se ne slažem; 2 – Ne slažem se; 3 – Niti se slažem niti se ne slažem; 4 – Slažem se; 5 – U potpunosti se slažem

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PODNESI



kojima gospodari Grad Split) i opće informacije o određenim objektima. Vrlo jednostavnim pretraživanjem mogu se pronaći lokacije navedenih objekata i osnovne informacije o njima: naziv, adresa, vrsta i mrežna stranica objekta.

Nadalje, postoje alati koji omogućavaju izmjere, tj. mjerenje duljine, mjerenje površine te provjeru koordinata i crtanje. Dostupne su i kratke upute za uporabu, a dostupni sadržaj moguće je i ispisati.

Slika 2. prikazuje nam *screenshot* kartografskoga prikaza zgrade Gradske uprave Grada Splita.

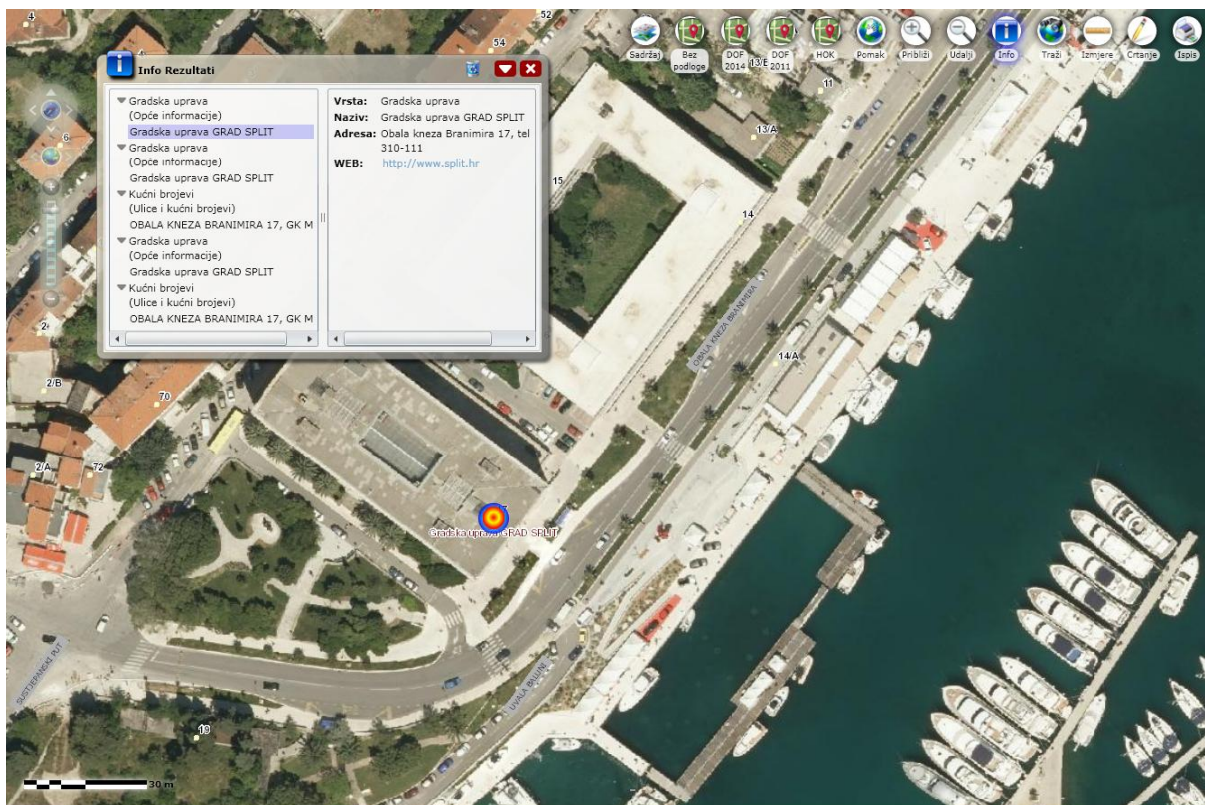


Slika 2. *Screenshot* kartografskoga prikaza zgrade Gradske uprave Grada Splita<sup>633</sup>

Preko geografskoga informacijskoga sustava grada Splita možemo doći i do općih informacija o određenim objektima. Općenite informacije o određenim objektima sadrže podatke o nazivu objekta, vrsti objekta, adresi s brojem telefona te mrežnim stranicama objekta. Za primjer objekta za koji će biti prikazane opće informacije uzet će se zgrada Gradske uprave Grada Splita.

<sup>633</sup> Geografski informacijski sustav grada Splita. URL: <http://gis.split.hr/Portal4Cit/Default.aspx> (2016-05-24)

Na slici 3. prikazan je *screenshot* kartografskoga prikaza zgrade Gradske uprave Splita s dostupnim općim informacijama.



Slika 3. *Screenshot* kartografskoga prikaza zgrade Gradske uprave Grada Splita s dostupnim općim informacijama<sup>634</sup>

<sup>634</sup> Ibid.



## Prilog 5 – nacionalne manjine u gradu Splitu

Tablica 3. Nacionalne manjine u gradu Splitu

Nacionalne manjine	Broj stanovnika	Postotak
Albanci	322	0,18
Austrijanci	7	0,00
Bošnjaci	664	0,37
Bugari	27	0,02
Crnogorci	354	0,20
Česi	53	0,03
Mađari	108	0,06
Makedonci	222	0,12
Nijemci	51	0,03
Poljaci	27	0,02
Romi	2	0,00
Rumunji	12	0,01
Rusi	71	0,04
Rusini	3	0,00
Slovaci	37	0,02
Slovenci	341	0,19
Srbi	2533	1,42
Talijani	83	0,05
Turci	16	0,01
Ukrajinci	23	0,01

Vlasi	1	0,00
Židovi	29	0,02

Izvor: Državni zavod za statistiku

Tablica 4. Preostali dio stanovništva na području Splita koji ne pripada u kategorije nacionalnih manjima ili se izjasnio na neki drugi način o svojoj pripadnosti

Ostali	303	0,17
Regionalna pripadnost	246	0,14
Izjasnili se u smislu vjerske pripadnosti	120	0,07
Neraspoređeno	31	0,02
Ne izjašnjavaju se	656	0,37
Nepoznato	371	0,21

Izvor: Državni zavod za statistiku

**Prilog 6 – organizacija Službe za informatiku**

Tablica 5. Služba za informatiku<sup>635</sup>

Redni broj	NAZIV RADNOGA MJESTA				Broj izvršitelja
	Kategorija	Potkategorija	Razina	Klasifikacijski rang	
1.	Pročelnik Službe				1
	I.	Glavni rukovoditelj		1.	
2.	Pomoćnik pročelnika				1
	I.	Viši rukovoditelj		2.	
3.	Administrativni tajnik				1
	III	Referent		11.	
<b>Odsjek za razvoj i održavanje aplikacija i tijek dokumentacije</b>					
4.	Voditelj Odsjeka				1
	I	Viši rukovoditelj		3.	
<b>Pododsjek za razvoj i održavanje aplikacija</b>					
5.	Voditelj Pododsjeka				1
	I	Rukovoditelj		4.	
6.	Viši savjetnik za poslove informatike i razvoja				2
	II	Viši savjetnik		4.	
7.	Viši stručni (informatički) suradnik za razvoj				2
	II	Viši stručni suradnik		6.	
8.	Viši savjetnik za organizaciju i programiranje				2

<sup>635</sup> Usp. Pravilnik o izmjeni i dopuni Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Ureda Grada, upravnih odjela i službi Gradske uprave Grada Splita. // Službeni glasnik Grada Splita, br. 50/2013.

	II	Viši savjetnik		4.	
9.	Viši stručni (informatički) suradnik– organizator programer				3
	II	Viši stručni suradnik		6.	
<b>Odsjek za tehničku podršku</b>					
10.	Voditelj Odsjeka				1
	I	Viši rukovoditelj		3.	
<b>Pododsjek za tehničku podršku</b>					
11.	Voditelj Pododsjeka				1
	I.	Rukovoditelj		4.	
12.	Viši savjetnik – sistem programer				2
	II	Viši savjetnik		4.	
13.	Viši stručni (informatički) suradnik – sistem programer				2
	II	Viši stručni suradnik		6.	
14.	Stručni informatički suradnik – operator infosustava				1
	III	Stručni suradnik		8.	
15.	Informatički referent – operator infosustava				1
	III	Referent		11.	

Tablica 6. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta pročelnika i pomoćnika pročelnika<sup>636</sup>

<b>STUPANJ SLOŽENOSTI POSLOVA</b>	Najviša razina koja uključuje planiranje, vođenje i koordiniranje povjerljivih poslova, doprinos razvoju novih koncepata te rješavanje strateških zadaća.
<b>STUPANJ SAMOSTALNOSTI</b>	Uključuje samostalnost u radu i odlučivanju o najsloženijim stručnim pitanjima, ograničenu samo općim smjernicama povezanima s utvrđenom politikom upravnoga tijela.
<b>STUPANJ ODGOVORNOSTI I UTJECAJ NA DONOŠENJE ODLUKA</b>	Uključuje najvišu materijalnu, financijsku i odgovornost za zakonitost rada i postupanja, uključujući široku nadzornu i upravljačku odgovornost. Navedeno uključuje i najviši stupanj utjecaja na donošenje odluka koje imaju znatan učinak na određivanje politike i njezinu provedbu.
<b>STUPANJ STRUČNE KOMUNIKACIJE</b>	Stalna stručna komunikacija unutar i izvan upravnoga tijela od utjecaja na provedbu plana i programa upravnoga tijela.

---

<sup>636</sup> Ibid.

Tablica 7. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta administrativnoga tajnika<sup>637</sup>

<b>POTREBNO STRUČNO ZNANJE</b>	Srednja stručna sprema, upravne, ekonomske struke ili gimnazija, 1 godina radnoga iskustva na odgovarajućim poslovima, državni stručni ispit.
<b>STUPANJ SLOŽENOSTI POSLOVA</b>	Uključuje uglavnom jednostavne i uglavnom rutinske poslove koji zahtijevaju primjenu precizno utvrđenih postupaka, metoda rada i stručnih tehnika.
<b>STUPANJ SAMOSTALNOSTI</b>	Stalni nadzor i upute nadređenoga službenika.
<b>STUPANJ ODGOVORNOSTI I UTJECAJ NA DONOŠENJE ODLUKA</b>	Odgovornost za materijalne resurse s kojima službenik radi te pravilnu primjenu izričito propisanih postupaka, metoda rada i stručnih tehnika.
<b>STUPANJ STRUČNE KOMUNIKACIJE</b>	Uključuje kontakte unutar nižih unutarnjih ustrojstvenih jedinica upravnoga tijela.

<sup>637</sup> Ibid., str. 3-4.

Tablica 8. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta voditelja Odsjeka za razvoj i održavanje aplikacija i tijek dokumentacije<sup>638</sup>

<b>POTREBNO STRUČNO ZNANJE</b>	Magistar tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke ili stručni specijalist tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke, 5 godina radnoga iskustva na odgovarajućim poslovima, državni stručni ispit, poznavanje engleskoga jezika za stručne potrebe, organizacijske sposobnosti, komunikacijske vještine potrebne za uspješno upravljanje unutarnjom ustrojstvenom jedinicom.
<b>STUPANJ SLOŽENOSTI POSLOVA</b>	Planiranje, vođenje i koordiniranje povjerenih poslova, pružanje potpore osobama na višim rukovodećim položajima u osiguranju, pravilne primjene propisa i mjera te davanje smjernica u rješavanju strateški važnih zadaća.
<b>STUPANJ SAMOSTALNOSTI</b>	Samostalnost u radu koja je ograničena povremenim nadzorom i pomoći nadređenoga pri rješavanju složenih stručnih problema.
<b>STUPANJ ODGOVORNOSTI I UTJECAJ NA DONOŠENJE ODLUKA</b>	Visoka odgovornost za zakonitost rada i postupanja, odgovornost za materijalna i financijska sredstva do određenoga iznosa te izravna odgovornost za rukovođenje odgovarajućim unutarnjim ustrojstvenim jedinicama.
<b>STUPANJ STRUČNE KOMUNIKACIJE</b>	Uključuje kontakte unutar i izvan upravnoga tijela radi pružanja savjeta te prikupljanja ili razmjene važnih informacija.“

<sup>638</sup> Ibid.

Tablica 9. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta voditelja  
Pododsjeka za razvoj i održavanje aplikacija<sup>639</sup>

<b>POTREBNO STRUČNO ZNANJE</b>	Magistar tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke ili stručni specijalist tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke, 4 godine radnoga iskustva na odgovarajućim poslovima, državni stručni ispit.
<b>STUPANJ SLOŽENOSTI POSLOVA</b>	Uključuje organizaciju obavljanja poslova, potporu službenicima u rješavanju složenih zadaća i obavljanje najsloženijih poslova unutarnje ustrojstvene jedinice.
<b>STUPANJ SAMOSTALNOSTI</b>	Samostalnost u radu koja je ograničena češćim nadzorom i pomoći nadređenoga pri rješavanju stručnih problema.
<b>STUPANJ ODGOVORNOSTI I UTJECAJ NA DONOŠENJE ODLUKA</b>	Odgovornost za materijalne resurse s kojima radi te viša odgovornost za zakonitost rada i postupanja i pravilnu primjenu postupaka i metoda rada u odgovarajućim unutarnjim ustrojstvenim jedinicama.
<b>STUPANJ STRUČNE KOMUNIKACIJE</b>	Uključuje kontakte unutar i izvan upravnoga tijela radi pružanja savjeta te prikupljanja ili razmjene informacija.

<sup>639</sup> Ibid.



Tablica 10. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega savjetnika za poslove informatike i razvoja<sup>640</sup>

<b>POTREBNO STRUČNO ZNANJE</b>	Magistar tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke ili stručni specijalist tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke, 4 godine radnoga iskustva na odgovarajućim poslovima, državni stručni ispit, poznavanje engleskoga jezika za stručne potrebe.
<b>STUPANJ SLOŽENOSTI POSLOVA</b>	Izrada akata iz djelokruga upravnoga tijela, poslovi pravnoga zastupanja, vođenje upravnoga postupka i rješavanje najsloženijih upravnih i ostalih predmeta iz nadležnosti upravnoga tijela, sudjelovanje u izradi strategija i programa i vođenje projekata.
<b>STUPANJ SAMOSTALNOSTI</b>	Povremeni nadzor te opće i specifične upute rukovodećega službenika.
<b>STUPANJ ODGOVORNOSTI I UTJECAJ NA DONOŠENJE ODLUKA</b>	Odgovornost za materijalne resurse s kojima službenik radi, pravilnu primjenu postupaka i metoda rada te provedbu odluka iz odgovarajućega područja.
<b>STUPANJ STRUČNE KOMUNIKACIJE</b>	Kontakti unutar i izvan upravnoga tijela radi pružanja savjeta, prikupljanja i razmjene informacija.

<sup>640</sup> Ibid., str. 5-6.

Tablica 11. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega stručnoga (informatičkoga) suradnika za razvoj<sup>641</sup>

<b>POTREBNO STRUČNO ZNANJE</b>	Magistar tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomije ili stručni specijalist tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomije, 1 godina radnoga iskustva na odgovarajućim poslovima, državni stručni ispit, poznavanje engleskoga jezika za stručne potrebe.
<b>STUPANJ SLOŽENOSTI POSLOVA</b>	Uključuje stalne složenije upravne i stručne poslove unutar upravnoga tijela.
<b>STUPANJ SAMOSTALNOSTI</b>	Obavljanje poslova uz redoviti nadzor i upute nadređenoga službenika.
<b>STUPANJ ODGOVORNOSTI I UTJECAJ NA DONOŠENJE ODLUKA</b>	Odgovornost za materijalne resurse s kojima službenik radi te pravilnu primjenu utvrđenih postupaka i metoda rada.
<b>STUPANJ STRUČNE KOMUNIKACIJE</b>	Komunikacija unutar nižih unutarnjih ustrojstvenih jedinica te povremena komunikacija izvan državnoga tijela radi prikupljanja ili razmjene informacija.

---

<sup>641</sup> Ibid.

Tablica 12. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega savjetnika za organizaciju i programiranje<sup>642</sup>

<b>POTREBNO STRUČNO ZNANJE</b>	Magistar tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke ili stručni specijalist tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke, 4 godine radnoga iskustva na odgovarajućim poslovima, državni stručni ispit.
<b>STUPANJ SLOŽENOSTI POSLOVA</b>	Izrada akata iz djelokruga upravnoga tijela, poslovi pravnoga zastupanja, vođenje upravnoga postupka i rješavanje najsloženijih upravnih i ostalih predmeta iz nadležnosti upravnoga tijela, sudjelovanje u izradi strategija i programa i vođenje projekata.
<b>STUPANJ SAMOSTALNOSTI</b>	Povremeni nadzor te opće i specifične upute rukovodećega službenika.
<b>STUPANJ ODGOVORNOSTI I UTJECAJ NA DONOŠENJE ODLUKA</b>	Odgovornost za materijalne resurse s kojima službenik radi, pravilnu primjenu postupaka i metoda rada te provedbu odluka iz odgovarajućega područja.
<b>STUPANJ STRUČNE KOMUNIKACIJE</b>	Kontakti unutar i izvan upravnoga tijela radi pružanja savjeta, prikupljanja i razmjene informacija.

<sup>642</sup> Ibid. str. 6-7.

Tablica 13. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega stručnoga (informatičkoga) suradnika – organizatora programera<sup>643</sup>

<b>POTREBNO STRUČNO ZNANJE</b>	Magistar tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke ili stručni specijalist tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke, 1 godina radnoga iskustva na odgovarajućim poslovima, državni stručni ispit, poznavanje engleskoga jezika za stručne potrebe.
<b>STUPANJ SLOŽENOSTI POSLOVA</b>	Uključuje stalne složenije upravne i stručne poslove unutar upravnoga tijela.
<b>STUPANJ SAMOSTALNOSTI</b>	Obavljanje poslova uz redoviti nadzor i upute nadređenoga službenika.
<b>STUPANJ ODGOVORNOSTI I UTJECAJ NA DONOŠENJE ODLUKA</b>	Odgovornost za materijalne resurse s kojima službenik radi te pravilnu primjenu utvrđenih postupaka i metoda rada.
<b>STUPANJ STRUČNE KOMUNIKACIJE</b>	Komunikacija unutar nižih unutarnjih ustrojstvenih jedinica te povremena komunikacija izvan državnoga tijela radi prikupljanja ili razmjene informacija.

<sup>643</sup> Ibid.

Tablica 14. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta voditelja Odsjeka za tehničku podršku<sup>644</sup>

<b>POTREBNO STRUČNO ZNANJE</b>	Magistar tehničke, informatičke ili prirodoslovno-matematičke struke ili stručni specijalist tehničke, informatičke, ili prirodoslovno-matematičke struke, 5 godina radnoga iskustva na odgovarajućim poslovima, državni stručni ispit, poznavanje engleskoga jezika za stručne potrebe, organizacijske sposobnosti, komunikacijske vještine potrebne za uspješno upravljanje unutarnjom ustrojstvenom jedinicom.
<b>STUPANJ SLOŽENOSTI POSLOVA</b>	Planiranje, vođenje i koordiniranje povjerenih poslova, pružanje potpore osobama na višim rukovodećim položajima u osiguranju pravilne primjene propisa i mjera te davanje smjernica u rješavanju strateški važnih zadaća.
<b>STUPANJ SAMOSTALNOSTI</b>	Samostalnost u radu koja je ograničena povremenim nadzorom i pomoći nadređenoga pri rješavanju složenih stručnih problema.
<b>STUPANJ ODGOVORNOSTI I UTJECAJ NA DONOŠENJE ODLUKA</b>	Visoka odgovornost za zakonitost rada i postupanja, odgovornost za materijalna i financijska sredstva do određenoga iznosa te izravna odgovornost za rukovođenje odgovarajućim unutarnjim ustrojstvenim jedinicama.
<b>STUPANJ STRUČNE KOMUNIKACIJE</b>	Uključuje kontakte unutar i izvan upravnoga tijela radi pružanja savjeta te prikupljanja ili razmjene važnih informacija.

<sup>644</sup> Ibid., str. 8.

Tablica 15. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta voditelja  
Pododsjeka za tehničku podršku<sup>645</sup>

<b>POTREBNO STRUČNO ZNANJE</b>	Magistar tehničke, informatičke ili prirodoslovno-matematičke struke ili stručni specijalist tehničke, informatičke ili prirodoslovno-matematičke struke, 5 godina radnoga iskustva na odgovarajućim poslovima sistemskoga održavanja računala, sistemskoga programiranja te na poslovima administriranja mreže, zatim na poslovima administriranja baze podataka Oracle, državni stručni ispit, poznavanje engleskoga jezika za stručne potrebe, organizacijske sposobnosti, komunikacijske vještine potrebne za uspješno upravljanje unutarnjom jedinicom.
<b>STUPANJ SLOŽENOSTI POSLOVA</b>	Uključuje organizaciju obavljanja poslova, potporu službenicima u rješavanju složenih zadaća i obavljanje najstroženijih poslova unutarnje ustrojstvene jedinice.
<b>STUPANJ SAMOSTALNOSTI</b>	Samostalnost u radu koja je ograničena češćim nadzorom i pomoći nadređenoga pri rješavanju stručnih problema.
<b>STUPANJ ODGOVORNOSTI I UTJECAJ NA DONOŠENJE ODLUKA</b>	Odgovornost za materijalne resurse s kojima radi te viša odgovornost za zakonitost rada i postupanja te pravilnu primjenu postupaka i metoda rada u odgovarajućim unutarnjim ustrojstvenim jedinicama.
<b>STUPANJ STRUČNE KOMUNIKACIJE</b>	Uključuje kontakte unutar i izvan upravnoga tijela radi pružanja savjeta te prikupljanja ili razmjene informacija.

<sup>645</sup> Ibid., str. 8-9.

Tablica 16. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega savjetnika  
– sistem programera<sup>646</sup>

<b>POTREBNO STRUČNO ZNANJE</b>	Magistar tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke ili stručni specijalist tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke, 4 godine radnoga staža na poslovima sistemskoga održavanja računala, sistemskoga programiranja te na poslovima administriranja mreže, zatim na poslovima administriranja baze podataka Oracle, državni stručni ispit, poznavanje engleskoga jezika za stručne potrebe.
<b>STUPANJ SLOŽENOSTI POSLOVA</b>	Izrada akata iz djelokruga upravnoga tijela, poslovi pravnoga zastupanja, vođenje upravnoga postupka i rješavanje najsloženijih upravnih i ostalih predmeta iz nadležnosti upravnoga tijela, sudjelovanje u izradi strategija i programa i vođenje projekata.
<b>STUPANJ SAMOSTALNOSTI</b>	Povremeni nadzor te opće i specifične upute rukovodećega službenika.
<b>STUPANJ ODGOVORNOSTI I UTJECAJ NA DONOŠENJE ODLUKA</b>	Odgovornost za materijalne resurse s kojima službenik radi, pravilnu primjenu postupaka i metoda rada te provedbu odluka iz odgovarajućega područja.
<b>STUPANJ STRUČNE KOMUNIKACIJE</b>	Kontakti unutar i izvan upravnoga tijela radi pružanja savjeta, prikupljanja i razmjene informacija.

<sup>646</sup> Ibid.

Tablica 17. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta višega  
(informatičkoga) suradnika – sistem programera<sup>647</sup>

<b>POTREBNO STRUČNO ZNANJE</b>	Magistar tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke ili stručni specijalist tehničke, informatičke, prirodoslovno-matematičke ili ekonomske struke, 1 godina radnoga iskustva na poslovima održavanja računala, sistemskoga programiranja, na poslovima administriranja mreže te na poslovima administriranja baze podataka Oracle, državni stručni ispit, poznavanje engleskoga jezika za stručne potrebe.
<b>STUPANJ SLOŽENOSTI POSLOVA</b>	Uključuje stalne složenije upravne i stručne poslove unutar upravnoga tijela.
<b>STUPANJ SAMOSTALNOSTI</b>	Obavljanje poslova uz redoviti nadzor i upute nadređenoga službenika.
<b>STUPANJ ODGOVORNOSTI I UTJECAJ NA DONOŠENJE ODLUKA</b>	Odgovornost za materijalne resurse s kojima službenik radi te pravilnu primjenu utvrđenih postupaka i metoda rada.
<b>STUPANJ STRUČNE KOMUNIKACIJE</b>	Kontakti unutar i izvan upravnog tijela radi pružanja savjeta, prikupljanja i razmjene informacija.

<sup>647</sup> Ibid., str. 10.



Tablica 18. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta stručni informatički suradnik – operator infosustava<sup>648</sup>

<b>POTREBNO STRUČNO ZNANJE</b>	Sveučilišni/stručni prvostupnik elektrotehničke struke, 1 godina radnoga iskustva na informatičkim poslovima, državni stručni ispit.
<b>STUPANJ SLOŽENOSTI POSLOVA</b>	Uključuje manje složene poslove s ograničenim brojem međusobno povezanih različitih zadaća u čijem rješavanju se primjenjuje ograničen broj propisanih postupaka, utvrđenih metoda rada ili stručnih tehnika.
<b>STUPANJ SAMOSTALNOSTI</b>	Povremeni nadzor te upute od strane nadređenoga službenika.
<b>STUPANJ ODGOVORNOSTI I UTJECAJ NA DONOŠENJE ODLUKA</b>	Odgovornost za materijalne resurse s kojima službenik radi, pravilnu primjenu postupaka i metoda rada i stručnih tehnika.
<b>STUPANJ STRUČNE KOMUNIKACIJE</b>	Kontakti unutar upravnoga tijela, a povremeno i izvan upravnoga tijela, u prikupljanju ili razmjeni informacija.

<sup>648</sup> Ibid., str. 10-11.

Tablica 19. Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnoga mjesta stručni  
Informatički referent – operator infosustava<sup>649</sup>

<b>POTREBNO STRUČNO ZNANJE</b>	Srednja stručna sprema tehničke struke, 1 godina radnoga iskustva na informatičkim poslovima, državni stručni ispit.
<b>STUPANJ SLOŽENOSTI POSLOVA</b>	Jednostavni i uglavnom rutinski poslovi koji zahtijevaju primjenu precizno utvrđenih postupaka, metoda rada i stručnih tehnika.
<b>STUPANJ SAMOSTALNOSTI</b>	Stalni nadzor i upute nadređenoga službenika.
<b>STUPANJ ODGOVORNOSTI I UTJECAJ NA DONOŠENJE ODLUKA</b>	Odgovornost za materijalne resurse s kojima službenik radi te pravilnu primjenu izričito propisanih postupaka, metoda rada i stručnih tehnika.
<b>STUPANJ STRUČNE KOMUNIKACIJE</b>	Kontakti unutar nižih unutarnjih ustrojstvenih jedinica upravnoga tijela.

---

<sup>649</sup> Ibid.

## Prilog 7 – koeficijenti sistematizacije radnih mjesta

Tablica 20. Koeficijent sistematizacije radnih mjesta I. kategorije<sup>650</sup>

R. b.	Potkategorija radnoga mjesta	Razina radnoga mjesta	NAZIV RADNOGA MJESTA	Kl. rang	Koeficijent
1	2	3	4	5	6
<b>RADNA MJESTA I. KATEGORIJE</b>					
<b>GLAVNI RUKOVODITELJ</b>					
1.			Pročelnik upravnog odjela	1.	4,22
2.			Pročelnik <sup>651</sup>	1.	4,22
3.			Zamjenik pročelnika	2.	4,02
4.			Pomoćnik pročelnika	2.	3,97
<b>VIŠI RUKOVODITELJ</b>					
5.			Voditelj odsjeka <sup>652</sup>	3	3,82
6.			Voditelj odsjeka <sup>653</sup>	3	3,02
7.			Voditelj odsjeka <sup>654</sup>	3	2,72
<b>RUKOVODITELJ</b>					
		Razina	Voditelj pododsjeka		

<sup>650</sup> Usp. čl. 2. Odluke o koeficijentima

<sup>651</sup> Voditelj jedinice unutarnje revizije.

<sup>652</sup> Za pravno-normativne poslove, za rad Gradskoga vijeća, za zaštitu imovine i prava, za kulturu i umjetnost.

<sup>653</sup> Za razvojne projekte, za komunalne poslove, za poslove u komunalnom gospodarstvu, za redarstvo, za prihode i naplatu potraživanja, za socijalnu skrb i zdravstvenu zaštitu, za pripremu prostornoplanske dokumentacije i zaštitu okoliša, za prostorno planiranje, za izgradnju, za imovinskopravne poslove, za geodeziju, za mjesnu samoupravu, za tehničke poslove, održavanja, rukovanje imovinom i objekt „Vila Dalmacija“, za radno-pravne poslove, upravljanje ljudskim resursima i poslove pisarnice i pismohrane.

<sup>654</sup> Za međunarodne poslove, za odnose s javnošću i protokolarnе poslove, za suradnju i razvoj odnosa s civilnim društvom i mladima, za prostorno uređenje, za graditeljstvo, za pravne poslove, za izvršenje proračuna i financijsko računovodstveno poslovanje, za pripremu i izradu proračuna i izvještaja, za socijalnu skrb osoba s invaliditetom, za poslovni prostor, za poslove stanovanja, za tehničke poslove, za poticanje maloga gospodarstva, turizma i energetske učinkovitosti, za međunarodne i europske fondove, za staru gradsku jezgru, za predškolski odgoj, za osnovno obrazovanje i znanost, za zaštitu i spašavanje, za razvoj i održavanje aplikacija i tijekom dokumentacije, za tehničku podršku.

8.		1.		4.	2,37
9.		2.		7.	1,76
10.		3.		10.	1,59
11.			Voditelj odjeljka	7.	1,72

Tablica 21. Koeficijent sistematizacije radnih mjesta II. kategorije<sup>655</sup>

R. b.	Potkategorija radnoga mjesta	Razina radnoga mjesta	NAZIV RADNOGA MJESTA	Kl. rang	Koeficijent
1	2	3	4	5	6
<b>RADNA MJESTA II. KATEGORIJE</b>					
<b>VIŠI SAVJETNIK – SPECIJALIST</b>					
12.			Viši savjetnik <sup>656</sup>	2.	3,92
13.			Viši unutarnji revizor	2.	3,83
<b>VIŠI SAVJETNIK</b>					
14.			Viši savjetnik <sup>657</sup>	4.	2,67
15.			Viši savjetnik	4.	2,32
16.			Unutarnji revizor	4.	2,32
<b>SAVJETNIK</b>					
17.			Savjetnik	5.	2,07
<b>VIŠI STRUČNI SURADNIK</b>					
18.			Viši stručni suradnik	6.	1,77

<sup>655</sup> Usp. čl. 2. Odluke o koeficijentima.

<sup>656</sup> Gradonačelnik – specijalist.

<sup>657</sup> Toj potkategoriji pripada 6 viših savjetnika: viši savjetnik koordinator za financijsko upravljanje i unutarnje kontrole, viši savjetnik – tajnik Odbora Gradskoga vijeća za izbor i imenovanja, komisije za imena ulica i trgova i za spomenike i komisije za javna priznanja, za poslove pravnoga zastupanja na sudu, za prisilnu naplatu, za koordinaciju i rad komunalnih poduzeća, za pripremu prostornoplanske dokumentacije.

Tablica 22. Koeficijent sistematizacije radnih mjesta III. kategorije<sup>658</sup>

R. b.	Potkategorija radnoga mjesta	Razina radnoga mjesta	NAZIV RADNOGA MJESTA	Kl. rang	Koeficijent
1	2	3	4	5	6
<b>RADNA MJESTA III. KATEGORIJE</b>					
<b>STRUČNI SURADNIK</b>					
19.			Stručni suradnik	8.	1,70
<b>VIŠI REFERENT</b>					
20.			Viši referent	9.	1,60
<b>REFERENT</b>					
21.			Administrativni tajnik <sup>659</sup>	11.	1,57
22.			Upravni referent <sup>660</sup>	11.	1,55
			Stručni referent	11.	1,55
			Redar <sup>661</sup>	11.	1,55
23.			Referent <sup>662</sup>	11.	1,47
			Administrativna tajnica	11.	1,47
24.			Referent <sup>663</sup>	11.	1,43
25.			Tajnik <sup>664</sup>	11.	1,37

<sup>658</sup> Usp. čl. 2. Odluke o koeficijentima.

<sup>659</sup> U Uredu Grada.

<sup>660</sup> Za prostorno uređenje i graditeljstvo.

<sup>661</sup> Komunalni, prometni, poljoprivredni.

<sup>662</sup> Ovdje pripada 5 vrsta referenata: upravni referent, administrativni referent, informatički referent, financijski i računovodstveni referent, referent za tehničke poslove.

<sup>663</sup> Ovdje imamo dvoje referenata: referent operator te referent za evidencije i ostala radna mjesta za koje je propisana srednja stručna sprema.

<sup>664</sup> U gradskim kotarima i mjesnim odborima.

Tablica 23. Koeficijent sistematizacije radnih mjesta IV. kategorije<sup>665</sup>

R. b.	Potkategorija radnoga mjesta	Razina radnoga mjesta	NAZIV RADNOGA MJESTA	Kl. rang	Koeficijent
1	2	3	4	5	6
<b>RADNA MJESTA IV. KATEGORIJE</b>					
NAMJEŠTENICI I. POTKATEGORIJE					
26.			Voditelj <sup>666</sup>	10.	1,59
NAMJEŠTENICI II. POTKATEGORIJE					
27.			Vozač	11.	1,55
		Razina			
28.		1.	Domar, telefonist itd. <sup>667</sup>	12.	1,35
29.		2.	Domaćica, voditeljica za čistačice, dostavljač	13.	1,25
30.		2.	Namještenici u komunalnom održavanju	13.	1,19
31.		3.	Čistačica, ostala radna mjesta namještenika <sup>668</sup>	13.	1,07

<sup>665</sup> Usp. čl. 2. Odluke o koeficijentima.

<sup>666</sup> Poslova namještenika.

<sup>667</sup> To jest i ostala radna mjesta za koja je propisana srednja stručna sprema.

<sup>668</sup> Niža stručna sprema, osnovna škola.

## Sažetak

Disertacija pod naslovom „**Konceptualni model informacijskog sustava lokalne samouprave**“ ima višestruku funkciju i zahtjevan je zadatak jer se sustav lokalne samouprave smatra vrlo složenim, a za njegovo znanstveno istraživanje potrebno je koristiti se prikladnim i novijim znanstvenim metodama. Cilj je disertacije istražiti, vrjednovati te definirati metode i postupke kojima će se unaprijediti informacijski sustav lokalne samouprave koji će omogućiti efikasno upravljanje njezinim funkcijama, a time povećati poslovnu uspješnost. Primjenom informacijsko-komunikacijskih tehnologija, informatizacijom, uvođenjem e-uprave te kreiranim konceptualnim modelom informacijskoga sustava lokalne samouprave stvaramo pretpostavke za poboljšanje i unaprjeđenje komunikacije unutar jedinice lokalne samouprave, poboljšavamo upravljanje dokumentima i informiranje te stvaramo pretpostavke za ostvarivanje brojnih ušteda. Prijedlozi mogućih poboljšanja mogu biti poticaj drugim jedinicama lokalnih samouprava u Republici Hrvatskoj da učine pomak u tom smislu te kreiraju svoj konceptualni model lokalne samouprave i ostvare dobru upravu zahvaljujući povezivanju informacijskih i komunikacijskih znanosti s pravnim znanostima. Konceptualni model informacijskoga sustava koji je u ovom radu predložen za odabrani uzorak može vrijediti i za sve druge jedinice lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj.

**Ključne riječi:** informacijski sustav, lokalna samouprava, e-uprava, Grad Split, konceptualni model, informatizacija.



## **Abstract**

This dissertation entitled “Conceptual model of local-self government information system” has multiple purposes and it represents a comprehensive task since the system of local self-government is considered as being very complex. For this scientific research, it is necessary use appropriate and newer scientific methods. The aim of this dissertation is to explore, evaluate and define the methods and procedures which will improve the information system of local self-government, which will enable efficient management of its functions and thus increase business success. With the application of information and communication technologies, with computerisation, with the introduction of e-administration and by creating a conceptual model of information systems of local self-governments the basis for the improvement and advancement of communications within units of local self-government has been created. Suggestions for possible improvements presented can be an incentive to other units of local self-government in the Republic of Croatia to make advances in this sense and to create their own conceptual model of local self-government and achieve good administration. The conceptual model of information systems which is proposed in this paper for the chosen sample can be applicable to all other units of local self-government in the Republic of Croatia.

**Keywords:** information system, local self-government, e-administration, City of Split, conceptual model, computerisation.

## Životopis

Danijel Barbarić rođen je 17. veljače 1986. u Splitu. Osnovnu i srednju školu (Ekonomsko-birotehnička škola, smjer upravni referent) završio je u Splitu. Na Pravnom fakultetu Sveučilišta u Splitu diplomirao je 2010. i stekao naziv *magistar prava*. Tijekom studija dobio je dvije Dekanove nagrade. U siječnju 2011. zapošljava se na Pravnom fakultetu Sveučilišta u Splitu kao znanstveni novak – asistent na projektu prof. dr. sc. Slavka Šimundića „Razvoj i implementacija informatizacije regionalne i lokalne samouprave“ (šifra projekta: 018-0000000-3427). Nakon toga upisuje Poslijediplomski doktorski studij iz informacijskih i komunikacijskih znanosti Društvo znanja i prijenos informacija pri Sveučilištu u Zadru. Na Pravnom fakultetu Sveučilišta u Splitu sudjeluje u izvođenju nastave iz sljedećih kolegija: Pravna informatika, statistika i metodologija društvenih istraživanja, Upravna informatika sa statistikom, Baze podataka u pravu, Baze podataka u upravi, Računalni kriminalitet, Poduzetništvo i upravljanje (menadžment), Komunikacije i komunikacijske vještine, Informacijski sustavi u športu. Član je Hrvatskoga društva za operacijska istraživanja (HDOI), Hrvatske udruge za informacijsku i komunikacijsku tehnologiju, elektroniku i mikroelektroniku (MIPRO) te Hrvatskoga društva Elektronika u pomorstvu (ELMAR – ZADAR). Govori engleski, njemački i filipinski, a služi se talijanskim i španjolskim. Trenutno pohađa tečaj kineskoga jezika.