

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

DOKTORSKA ŠKOLA

Doktorski interdisciplinarni studij

Europski studiji

Bruno Eržić

**ANALIZA ČIMBENIKA DOBROVOLJNE
PRIMJENE ZELENE JAVNE NABAVE U
JAVNIM VISOKIM UČILIŠTIMA U
REPUBLICI HRVATSKOJ**

Doktorski rad

Osijek, 2026.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

DOKTORSKA ŠKOLA

Doktorski interdisciplinarni studij

Europski studiji

Bruno Eržić

**ANALIZA ČIMBENIKA DOBROVOLJNE
PRIMJENE ZELENE JAVNE NABAVE U
JAVNIM VISOKIM UČILIŠTIMA U
REPUBLICI HRVATSKOJ**

Doktorski rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Damir Šebo, Akademija za umjetnost i
kulturu u Osijeku

Komentor: prof. dr. sc., dr. sc. Miljenko Brekalo, Institut društvenih
znanosti Ivo Pilar, Područni centar Osijek

Osijek, 2026.

JOSIP JURAJ STROSSMAYER UNIVERSITY OF OSIJEK
POSTGRADUATE DOCTORAL SCHOOL

Postgraduate University Study
Programme in European Studies

Bruno Eržić

**ANALYSIS OF FACTORS OF VOLUNTARY
IMPLEMENTATION OF GREEN PUBLIC
PROCUREMENT IN PUBLIC HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

Doctoral thesis

Supervisor: Damir Šebo, PhD, Associate Professor, Academy of
Arts and Culture in Osijek

Co-supervisor: Miljenko Brekalo, PhD, Full Professor (Tenured),
Institute of Social Sciences Ivo Pilar, Regional Centre Osijek

Osijek, 2026.

Mentor: **dr. sc. Damir Šebo**, izvanredni profesor, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku

Komentor: **dr. sc., dr. sc. Miljenko Brekalo**, redoviti profesor u trajnom izboru, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Područni centar Osijek

ZAHVALE

Na kraju ovog dugog i zahtjevnog puta želim izraziti svoju iskrenu zahvalnost svima koji su me pratili, podržavali i vjerovali u mene.

Prije svega, hvala mojoj obitelji na strpljenju, ljubavi i razumijevanju. Vaša podrška bila je moj oslonac u trenucima sumnje i moja snaga u trenucima umora. Bez vas ovaj put ne bi bio moguć.

Posebnu zahvalnost dugujem svojim mentorima, koji su me vodili kroz istraživački proces, dijelili svoje znanje i iskustvo te me poticali da razvijam kritičko mišljenje i znanstvenu znatiželju. Njihova posvećenost i savjeti ostavili su neizbrisiv trag u mom radu i profesionalnom razvoju. Također, zahvalnost dugujem svim profesorima koji su mi na ovome putu nesebično pomagali uloživši svoje vrijeme i trud kroz neformalne susrete.

Zahvaljujem radnim kolegama, prijateljima te svima koji su na bilo koji način doprinijeli ovom radu – bilo kroz razgovore, suradnju, ohrabrenje ili jednostavno prisutnost. Svaka riječ podrške i svaki mali čin dobrote bili su dragocjeni.

Iznad svega, zahvaljujem dragom Isusu na snazi, ustrajnosti i miru koji mi je darovao. Njegova nevidljiva, ali snažna prisutnost bila je moj putokaz i izvor nadahnuća u svim izazovima ovoga puta.

Hvala vam svima što ste ostali uz mene do kraja i što ste uvijek tu.

SAŽETAK

Zelena javna nabava (ZeJN) predstavlja važan instrument javnih politika za poticanje održivog razvoja integracijom ekoloških kriterija u postupke javne nabave. Unatoč rastućem značaju na razini Europske unije (EU) i Republike Hrvatske, njezina primjena u praksi, osobito u javnim visokim učilištima, i dalje je ograničena i nedovoljno istražena. Cilj ove disertacije bio je analizirati ključne čimbenike koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj te predložiti smjernice za unaprjeđenje prakse.

Istraživanje je provedeno primjenom mješovitog metodološkog pristupa sa sekvencijalno-eksplanatornim dizajnom. Kvantitativni dio obuhvatio je anketno istraživanje na uzorku od 44 javna visoka učilišta (44 % populacije), nakon čega je uslijedio kvalitativni dio kroz devet polustrukturiranih intervjua s odabranim predstavnicima naručitelja navedenih ustanova.

Rezultati kvantitativne analize ukazuju na statistički značajan pozitivan utjecaj institucionalne podrške na primjenu ZeJN-a, dok znanje, ekološka svijest i percepcija prepreka nisu pokazali značajan utjecaj. Kvalitativna analiza potvrđuje ove nalaze te naglašava ključnu ulogu upravljačkih struktura, formaliziranih procedura i organizacijskih procesa, pri čemu primjena ZeJN-a slijedi hijerarhijski pristup.

Integracijom rezultata identificiran je obrazac pasivne neimplementacije, koncepta koji naglašava da se dobrovoljna primjena ZeJN-a ne odbija aktivno, već se ne integrira u procese donošenja odluka pretežito zbog nedostatka institucionalne podrške.

Znanstveni doprinos rada očituje se u utvrđivanju dominantne uloge institucionalnih čimbenika u odnosu na individualne te u konceptualizaciji pasivne neimplementacije. Na temelju rezultata formulirane su preporuke usmjerene na jačanje institucionalne podrške, formalizaciju procedura i razvoj poticaja za unaprjeđenje primjene ZeJN-a.

Ključne riječi: zelena javna nabava, javna visoka učilišta, institucionalna podrška, mješoviti metodološki pristup, pasivna neimplementacija

SUMMARY

Green Public Procurement (GPP) is an important public policy instrument for promoting sustainable development through the integration of environmental criteria into public procurement procedures. Despite its growing importance at the level of the European Union (EU) and the Republic of Croatia, its implementation in practice, particularly in public higher education institutions, remains limited and insufficiently explored. This dissertation aims to analyse the key factors influencing the voluntary implementation of GPP in public higher education institutions in Croatia and to propose guidelines for improving practice.

The research employed a mixed-methods approach with a sequential explanatory design. The quantitative phase comprised a survey of 44 public higher education institutions (44% of the population), followed by a qualitative phase involving nine semi-structured interviews with selected contracting authority representatives from the same institutions.

The quantitative findings indicate a statistically significant positive effect of institutional support on GPP implementation, while knowledge, environmental awareness, and perceived barriers showed no significant effect. The qualitative findings confirm these results and emphasise the role of governance structures, formalised procedures, and organisational processes, with GPP implementation following a hierarchical (top-down) approach.

Integrating the results revealed a pattern of passive non-implementation, a concept indicating that the voluntary application of the GPP is not actively resisted but simply fails to enter decision-making processes, predominantly due to insufficient institutional support.

The dissertation contributes by highlighting the dominant role of institutional over individual factors and by conceptualising passive non-implementation. Recommendations focus on strengthening institutional support, formalising procedures, and developing incentives to enhance GPP implementation.

Keywords: green public procurement, public higher education institutions, institutional support, mixed-methods approach, passive non-implementation

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
SUMMARY	2
SADRŽAJ	3
POPIS KRATICA.....	6
1. UVOD.....	7
1.1. Problem istraživanja.....	9
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja.....	10
1.3. Istraživačka pitanja i hipoteze	12
1.4. Metodologija istraživanja	13
1.4.1. Kvantitativna komponenta – anketno istraživanje.....	13
1.4.2. Kvalitativna komponenta – polustrukturirani intervjui.....	14
1.4.3. Integracija rezultata i opravdanost metodološkog pristupa	15
1.4.4. Očekivani znanstveni doprinos	17
1.4.5. Struktura rada.....	19
2. TEORIJSKI OKVIR I ANALIZA POSTOJEĆIH SPOZNAJA	21
2.1. Konceptualizacija i razvoj zelene javne nabave.....	22
2.2. Zelena javna nabava u okviru održivog razvoja i javnih politika.....	23
2.3. Europski regulatorni i strateški okvir zelene javne nabave.....	25
2.4. Nacionalni kontekst i razvoj zelene javne nabave u Republici Hrvatskoj	28
2.5. Teorijski pristupi implementaciji javnih politika.....	31
2.5.1. Institucionalna teorija i normativni pritisci	32
2.5.2. Organizacijski pristupi i upravljanje u javnom sektoru.....	33
2.5.3. Individualni čimbenici i njihova ograničenja u organizacijskom kontekstu	34
2.5.4. Jaz između stavova i ponašanja.....	36
2.6. Determinante primjene zelene javne nabave u empirijskim istraživanjima.....	37
2.6.1. Institucionalni čimbenici kao pokretači implementacije	38
2.6.2. Organizacijski kapaciteti i upravljački mehanizmi.....	39
2.6.3. Individualni čimbenici i njihova ograničena učinkovitost	40
2.6.4. Percepcija i objektivnost prepreka u implementaciji.....	42
2.7. Koncept pasivne neimplementacije u javnim politikama	43
2.8. Istraživački jaz i teorijsko pozicioniranje disertacije.....	46
3. INSTITUCIONALNI I ZAKONODAVNI OKVIR JAVNE NABAVE I ZELENE	
JAVNE NABAVE	49
3.1. Struktura i funkcioniranje sustava javne nabave u Europskoj uniji	49
3.2. Regulatorni okvir i instrumenti zelene javne nabave na razini Europske unije.....	52
3.3. Sustav javne nabave u Republici Hrvatskoj.....	55
3.4. Nacionalni regulatorni i strateški okvir zelene javne nabave.....	57
3.5. Obvezna i dobrovoljna primjena zelene javne nabave.....	59
3.6. Uloga upravljačkih struktura u implementaciji javnih politika	62
3.7. Organizacijske specifičnosti javnih visokih učilišta kao naručitelja.....	64
3.8. Institucionalna ograničenja i izazovi implementacije	66
4. KONCEPTUALNI OKVIR I RAZVOJ ISTRAŽIVAČKOG MODELA.....	69
4.1. Teorijske pretpostavke istraživanja.....	69

4.2. Hijerarhijski pristup implementaciji zelene javne nabave	70
4.3. Definiranje i konceptualizacija varijabli	71
4.3.1. Poznavanje zakonodavnog okvira	72
4.3.2. Institucionalna podrška kao determinirajući čimbenik	72
4.3.3. Percepcija prepreka i njihove objektivne dimenzije	73
4.3.4. Ekološka svijest i osobna motivacija	73
4.3.5. Primjena zelene javne nabave.....	74
4.4. Posredni i ograničavajući učinci individualnih čimbenika	74
4.5. Konstrukcija istraživačkog modela	75
4.6. Hipotetski odnosi među varijablama	76
4.7. Operacionalizacija istraživačkih konstrukata.....	77
4.7.1. Poznavanje zakonodavnog okvira	78
4.7.2. Institucionalna podrška.....	79
4.7.3. Ekološka svijest i osobna motivacija	79
4.7.4. Percepcija prepreka.....	80
4.7.5. Primjena ZeJN-a.....	81
5. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA	82
5.1. Istraživački pristup i dizajn istraživanja	82
5.2. Kvantitativna metodologija istraživanja	84
5.2.1. Uzorak i postupak prikupljanja podataka	85
5.2.2. Instrument istraživanja – anketni upitnik.....	85
5.2.3. Postupak prikupljanja podataka.....	86
5.2.4. Metode analize podataka.....	87
6. REZULTATI KVANTITATIVNOG DIJELA ISTRAŽIVANJA	89
6.1. Struktura uzorka i deskriptivna analiza	89
6.2. Deskriptivna analiza istraživačkih varijabli	90
6.2.1. Poznavanje zakonodavnog okvira	91
6.2.2. Institucionalna podrška.....	91
6.2.3. Ekološka svijest i osobna motivacija	92
6.2.4. Percepcija prepreka.....	92
6.2.5. Primjena zelene javne nabave.....	93
6.3. Analiza povezanosti varijabli (korelacijska analiza)	93
6.4. Analiza utjecaja varijabli (regresijska analiza)	94
6.5. Testiranje hipoteza i identifikacija ključnih prediktora	96
6.5.1. Hipoteza H1	96
6.5.2. Hipoteza H2.....	97
6.5.3. Hipoteza H3.....	97
6.5.4. Hipoteza H4.....	98
6.5.5. Identifikacija ključnih prediktora.....	98
6.6. Sinteza kvantitativnih nalaza.....	100
7. REZULTATI KVALITATIVNOG DIJELA ISTRAŽIVANJA	102
7.1. Analitički okvir i postupak obrade podataka.....	102
7.2. Kognitivni i percepcijski čimbenici u organizacijskom kontekstu.....	103
7.3. Institucionalna podrška i upravljački mehanizmi.....	106
7.4. Ekološka svijest i osobna motivacija	108
7.5. Percepcija i objektivnost prepreka.....	110

7.6. Organizacijski obrasci donošenja odluka i operativna autonomija.....	112
7.7. Pasivna neimplementacija zelene javne nabave.....	115
7.8. Sinteza kvalitativnih nalaza	117
8. RASPRAVA.....	119
8.1. Integracija i komparativna analiza kvantitativnih i kvalitativnih nalaza	121
8.2. Dominantna uloga institucionalne podrške u implementaciji	124
8.3. Ograničeni učinci individualnih čimbenika.....	127
8.4. Organizacijska determiniranost primjene zelene javne nabave	130
8.5. Koncept pasivne neimplementacije	133
8.6. Hijerarhijska priroda donošenja odluka u javnim institucijama	136
8.7. Uskladenost rezultata s postojećim teorijskim i empirijskim spoznajama	139
8.8. Znanstveni doprinos istraživanja	143
8.9. Ograničenja istraživanja	145
9. ZAKLJUČAK I PREPORUKE.....	148
9.1. Sinteza ključnih nalaza istraživanja.....	149
9.2. Odgovori na istraživačka pitanja	150
9.3. Identifikacija ključnih determinanti primjene zelene javne nabave	153
9.3.1. Institucionalna podrška kao ključna determinanta.....	153
9.3.2. Uloga upravljačkih struktura i hijerarhijski obrasci odlučivanja	154
9.3.3. Formalizirane procedure i organizacijski kapaciteti.....	154
9.3.4. Ograničena uloga individualnih čimbenika.....	154
9.3.5. Pasivna neimplementacija kao organizacijski obrazac	155
9.3.6. Sinteza ključnih determinanti.....	155
9.4. Preporuke za unapređenje institucionalnog okvira	155
9.4.1. Jačanje uloge upravljačkih struktura i institucionalne podrške	156
9.4.2. Formalizacija procedura i internih akata.....	157
9.4.3. Integracija zelene javne nabave u organizacijske procese	158
9.5. Ograničenja pristupa temeljenih na individualnim čimbenicima.....	159
9.6. Smjernice za buduća istraživanja.....	161
9.7. Završna razmatranja.....	163
10. LITERATURA	165
11. PRILOZI.....	175
11.1. Anketni upitnik.....	175
11.2. Pitanja za polustrukturirani intervju	182
11.3. Operacionalizacija istraživačkih konstrukata i indikatora	183
11.4. Matrica istraživačkog dizajna	184
11.5. Tematska matrica kvalitativne analize	184
12. POPIS TABLICA.....	185

POPIS KRATICA

BDP – bruto domaći proizvod

DEKOM – Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave

ENP – ekonomski najpovoljnija ponuda

EOJN RH – Elektronički oglasnik javne nabave Republike Hrvatske

EU – Europska unija

EUA – European University Association

JRC – Joint Research Centre

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development

SEI – Stockholm Environment Institute

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

UFEU – Ugovor o funkcioniranju Europske unije

UN – United Nations

UNEP – United Nations Environment Programme

WCED – World Commission on Environment and Development

ZeJN – zelena javna nabava

1. UVOD

Zelena javna nabava (ZeJN), iako kao pojam nije novost, još uvijek se primjenjuje na relativno niskim razinama, kako u Europskoj uniji (EU), tako i u Republici Hrvatskoj. Njezina važnost proizlazi iz činjenice da javna nabava predstavlja jedan od najutjecajnijih instrumenata javnih politika, obuhvaćajući približno 14–15 % BDP-a na razini EU-a (European Commission, 2024; OECD, 2023) i oko 20 % BDP-a u Republici Hrvatskoj (Ministarstvo gospodarstva, 2025). Kao veliki potrošač, javni sektor ima potencijal izravno utjecati na tržište, poticati inovacije, smanjivati negativne utjecaje na okoliš te promicati održive obrasce proizvodnje i potrošnje.

Zbog tog potencijala ZeJN se sve više prepoznaje kao ključni mehanizam za ostvarivanje ciljeva održivog razvoja, klimatske neutralnosti i kružnog gospodarstva. Međutim, unatoč strateškoj važnosti i poticajima na razini EU-a, primjena zelenih kriterija u praksi je često ograničena brojnim institucionalnim, organizacijskim, tržišnim i individualnim čimbenicima. U hrvatskom kontekstu posebno je izražen jaz između normativnih očekivanja i njezine provedbe.

Taj jaz ne zaobilazi ni javna visoka učilišta, koja, osim što djeluju kao značajni javni naručitelji, imaju i ulogu predvodnika društvenih promjena te promicatelja održivog razvoja. Unatoč tome, primjena ZeJN-a u javnim visokoobrazovnim institucijama u Republici Hrvatskoj ostaje nedovoljno istražena. Postojeća literatura uglavnom se bavi općim aspektima javne nabave ili analizom ZeJN-a na razini državne uprave, dok specifični institucionalni kontekst javnih visokih učilišta do sada nije dovoljno znanstveno istražen.

Provedba ZeJN-a može biti zakonska (obvezna) ili dobrovoljna. Dok su određeni zeleni kriteriji propisani direktivama EU-a, njihova konkretna primjena u praksi često ovisi o odlukama javnih naručitelja. U Republici Hrvatskoj primjena ZeJN-a dugo je bila pretežno dobrovoljna. Međutim, krajem 2024. godine donesena je Odluka o obveznoj primjeni ZeJN-a (NN 137/2024), kojom je od 1. siječnja 2025. godine njezina primjena postala obvezna za tijela državne uprave. Istodobno, za druge javne naručitelje, uključujući javna visoka učilišta, primjena ZeJN-a i dalje ostaje dobrovoljna.

Dobrovoljna primjena ZeJN-a ovisi o više čimbenika. Dosadašnja istraživanja ističu važnost znanja i svijesti o ZeJN-u, kao i institucionalne podrške u obliku politika, edukacije i dostupne stručne podrške. Također, ekološka motivacija zaposlenika može poticati primjenu zelenih kriterija, dok prepreke poput viših inicijalnih troškova, ograničene ponude zelenih proizvoda i nedostatka specifičnog znanja mogu djelovati obeshrabrujuće. Međutim, iako literatura naglašava važnost individualnih čimbenika, njihova stvarna uloga u kontekstu javnih organizacija ostaje nedovoljno empirijski potvrđena.

Unatoč rastućem interesu za održivu, zelenu javnu nabavu na razini EU-a, hrvatska znanstvena literatura nedovoljno obrađuje ovu temu, osobito u kontekstu visokog obrazovanja. Iako međunarodne organizacije, poput Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) i Programa Ujedinjenih naroda za okoliš (UNEP), razvijaju inicijative za poticanje i profesionalizaciju ZeJN-a, u Republici Hrvatskoj gotovo ne postoje istraživanja koja analiziraju institucionalne odluke i unutarnje poticaje za njegovu primjenu u javnim visokim učilištima. Ova disertacija stoga nastoji popuniti navedenu prazninu.

Cilj disertacije je analizirati ključne čimbenike koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj te, na temelju dobivenih rezultata, formulirati preporuke za unaprjeđenje njezine primjene. U tom kontekstu, istraživanje empirijski ispituje utjecaj poznavanja zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, ekološke svijesti i osobne motivacije zaposlenika te percepcije prepreka na učestalost i kvalitetu primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima. Institucionalna podrška pritom obuhvaća dostupnost edukacija, internih politika i stručne podrške koji su potrebni za primjenu ZeJN-a, dok percepcija prepreka uključuje čimbenike poput viših troškova, ograničenosti tržišta, nedostatka znanja te straha od pogrešaka i mogućih sankcija. Poseban naglasak stavlja se na utvrđivanje relativne važnosti pojedinih čimbenika u procesu donošenja odluka o dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a.

Polazeći od teorijskih i empirijskih uvida iz literature, ova disertacija temelji se na pretpostavci da implementacija ZeJN-a u javnim visokim učilištima predstavlja proces na koji utječu razina poznavanja zakonodavnog okvira, institucionalna podrška, ekološka svijest i motivacija zaposlenika te percepcija prepreka povezanih s primjenom ZeJN-a. U skladu s

time, istraživanje nastoji utvrditi relativnu važnost navedenih čimbenika i njihov doprinos dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a.

U daljnjim poglavljima navedeni čimbenici analiziraju se kroz dva komplementarna pristupa. Teorijski dio obuhvaća pregled relevantne literature i konceptualizaciju ključnih pojmova, dok empirijski dio uključuje razvoj istraživačkog modela te testiranje postavljenih hipoteza. Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da institucionalna podrška, izražena kroz dostupnost edukacija, internih politika i stručne podrške, predstavlja najznačajniji čimbenik dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima, dok utjecaj ostalih promatranih čimbenika nije empirijski potvrđen.

Očekuje se da će rezultati istraživanja pridonijeti boljem razumijevanju procesa donošenja odluka u javnim visokoškolskim institucijama, kao i formuliranju preporuka za unaprjeđenje primjene ZeJN-a u praksi. Time disertacija nastoji doprinijeti ne samo akademskoj literaturi, već i razvoju učinkovitijih modela implementacije održivih javnih politika u sustavu visokog obrazovanja te u širem javnom sektoru.

1.1. Problem istraživanja

Unatoč rastućem značaju ZeJN-a kao instrumentu za poticanje održivog razvoja i ublažavanje klimatskih promjena, njezina stvarna primjena u praksi ostaje ograničena, osobito u kontekstu javnih visokih učilišta u Republici Hrvatskoj. Iako normativni i strateški okvir na razini EU-a i Republike Hrvatske sve snažnije naglašava potrebu integracije ekoloških kriterija u postupke javne nabave, u praksi je i dalje prisutan izražen jaz između deklarativne podrške i operativne provedbe.

Poseban problem proizlazi iz činjenice da, unatoč recentnim regulatornim promjenama kojima se uvodi obvezna primjena ZeJN-a za dio javnog sektora, njezina primjena u javnim visokim učilištima i dalje ostaje dobrovoljna. U takvom okruženju odluka o primjeni ZeJN-a ovisi o kombinaciji znanja, institucionalne podrške, motivacije zaposlenika i percepcije prepreka, što može dovesti do značajnih razlika u razini i kvaliteti implementacije među javnim visokoškolskim institucijama.

Dodatni problem predstavlja nedostatak empirijskih istraživanja koja sustavno analiziraju

čimbenike koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a upravo u kontekstu javnih visokih učilišta u Republici Hrvatskoj. Postojeća literatura uglavnom se fokusira na opću razinu javne nabave ili na državnu upravu, dok su specifičnosti visokoobrazovnih institucija, uključujući njihovu organizacijsku autonomiju, upravljačke posebnosti i društvenu ulogu u promicanju održivog razvoja, nedovoljno istražene. Posebno nedostaju empirijska istraživanja koja analiziraju utjecaj znanja, institucionalne podrške, motivacije zaposlenika i percepcije prepreka na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima.

U teorijskom smislu, iako su identificirani različiti potencijalni čimbenici primjene ZeJN-a, njihova relativna važnost i međusobni odnosi nisu jasno utvrđeni u hrvatskom kontekstu. Posebno ostaje otvoreno pitanje u kojoj mjeri poznavanje zakonodavnog okvira, institucionalna podrška, ekološka svijest i motivacija zaposlenika te percepcija prepreka utječu na primjenu ZeJN-a te kakva je njihova relativna važnost u procesu donošenja odluka.

U praktičnom smislu, nedovoljna primjena ZeJN-a znači propuštene prilike za smanjenje negativnih utjecaja na okoliš, poticanje inovacija i razvoj tržišta održivih proizvoda i usluga, ali i ograničavanje potencijala javnih visokih učilišta da djeluju kao predvodnici održivog razvoja.

Slijedom navedenog, temeljni problem ovog istraživanja može se formulirati kao nedostatak jasnog i empirijski utemeljenog razumijevanja čimbenika koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj, pri čemu posebnu pozornost zahtijeva utvrđivanje relativne važnosti poznavanja zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, ekološke svijesti i motivacije zaposlenika te percepcije prepreka u procesu donošenja odluka o primjeni ZeJN-a.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha ovog istraživanja jest pridonijeti boljem razumijevanju procesa donošenja odluka o dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj, s posebnim naglaskom na identifikaciju čimbenika koji utječu na njezinu primjenu u praksi te na utvrđivanje njihove relativne važnosti u procesu donošenja odluka.

Polazeći od identificiranog problema istraživanja, osnovni cilj disertacije jest analizirati utjecaj poznavanja zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, ekološke svijesti i motivacije zaposlenika te percepcije prepreka na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Poseban naglasak pritom se stavlja na utvrđivanje relativne važnosti navedenih čimbenika i njihova doprinosa donošenju odluka o primjeni ZeJN-a.

U skladu s navedenim definiraju se sljedeći specifični ciljevi istraživanja:

1. Ispitati utjecaj razine poznavanja zakonodavnog okvira na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.
2. Analizirati ulogu institucionalne podrške, uključujući interne politike, edukaciju i dostupnost stručne podrške, u poticanju primjene ZeJN-a.
3. Utvrditi doprinos ekološke svijesti i osobne motivacije zaposlenika dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a.
4. Istražiti utjecaj percepcije prepreka, poput viših troškova, ograničene ponude na tržištu i nedostatka znanja, na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.
5. Identificirati ključne čimbenike koji oblikuju odluke o dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a u javnim visokim učilištima.
6. Utvrditi relativnu važnost poznavanja zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, ekološke svijesti i motivacije zaposlenika te percepcije prepreka u procesu donošenja odluka o primjeni ZeJN-a.
7. Formulirati preporuke za unapređenje primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj, s naglaskom na učinkovitiju integraciju zelenih kriterija u praksu javne nabave.

Osim teorijskog doprinosa, koji se očituje u proširenju postojećih spoznaja o determinantama primjene ZeJN-a u specifičnom institucionalnom kontekstu visokog obrazovanja, istraživanje ima i značajnu praktičnu dimenziju. Dobiveni rezultati mogu poslužiti kao temelj za oblikovanje javnih politika, razvoj internih strategija i unapređenje operativnih praksi javnih

visokih učilišta, s ciljem učinkovitije implementacije načela održivog razvoja kroz sustav javne nabave.

1.3. Istraživačka pitanja i hipoteze

Polazeći od definiranog problema i ciljeva istraživanja, ova disertacija usmjerena je na identifikaciju i analizu ključnih čimbenika koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. U skladu s time, istraživanje se vodi sljedećim istraživačkim pitanjima:

1. U kojoj mjeri poznavanje zakonodavnog okvira utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima?
2. Kako institucionalna podrška, uključujući interne politike, edukaciju i dostupnost stručne podrške, utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a?
3. Na koji način ekološka svijest i osobna motivacija zaposlenika doprinose dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a?
4. Kako percepcija prepreka, poput viših troškova, ograničenosti tržišta i nedostatka znanja, utječe na primjenu ZeJN-a?
5. Koja je relativna važnost poznavanja zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, ekološke svijesti i osobne motivacije zaposlenika te percepcije prepreka u oblikovanju odluka o dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a?
6. Koje se preporuke mogu formulirati za unapređenje primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj?

Na temelju navedenih istraživačkih pitanja formulirane su sljedeće hipoteze:

H1: Poznavanje zakonodavnog okvira pozitivno utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

H2: Institucionalna podrška, izražena kroz dostupnost edukacija, internih politika i stručne podrške, pozitivno utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

H3: Ekološka svijest i osobna motivacija zaposlenika pozitivno utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

H4: Percepcija prepreka, uključujući više troškove, ograničenost tržišta i nedostatak znanja, negativno utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

Postavljene hipoteze testirane su primjenom odgovarajućih kvantitativnih i kvalitativnih istraživačkih metoda, koje su detaljno opisane u sljedećem poglavlju.

1.4. Metodologija istraživanja

Ovo istraživanje temelji se na mješovitom metodološkom pristupu koji integrira kvantitativne i kvalitativne metode s ciljem postizanja cjelovitog i višedimenzionalnog razumijevanja čimbenika koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je oblikovano kao sekvencijalno-eksplanatorni dizajn, pri čemu je kvantitativna faza provedena kao primarna, a kvalitativna kao dopunska, s ciljem dodatnog objašnjenja i interpretacije kvantitativnih nalaza.

Takav pristup omogućuje istovremeno ispitivanje stavova, percepcija i ponašanja zaposlenika uključenih u procese javne nabave (kvantitativna komponenta), kao i dublje razumijevanje organizacijskih praksi, procesa donošenja odluka i čimbenika koji oblikuju primjenu ZeJN-a kroz iskustva relevantnih dionika (kvalitativna komponenta). Time se osigurava analiza fenomena na individualnoj i organizacijskoj razini te njegovo sagledavanje u specifičnom kontekstu javnih visokih učilišta.

Istraživački dizajn usmjeren je na testiranje utjecaja četiriju ključnih čimbenika na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a: poznavanja zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, ekološke svijesti i motivacije zaposlenika te percepcije prepreka. U skladu s time, primijenjene su komplementarne kvantitativne i kvalitativne metode istraživanja.

1.4.1. Kvantitativna komponenta – anketno istraživanje

Kvantitativni dio istraživanja proveden je metodom anketnog ispitivanja na uzorku od 44 javne visokoškolske ustanove, od ukupno 100 takvih institucija u Republici Hrvatskoj koje su obveznici Zakona o javnoj nabavi, što predstavlja odaziv od 44 % ciljane populacije.

Anketni upitnik ispunjavali su ovlaštene predstavnici naručitelja za javnu nabavu u javnim visokoškolskim ustanovama, odnosno osobe neposredno uključene u planiranje, provedbu i upravljanje postupcima javne nabave.

Podaci su prikupljeni u razdoblju od 22. siječnja 2026. do 6. ožujka 2026. godine putem strukturiranog anketnog upitnika distribuiranog elektroničkim putem. Sudjelovanje u istraživanju bilo je anonimno i dobrovoljno.

Upitnik je bio strukturiran i tematski podijeljen na nekoliko cjelina:

- opći i institucionalni podaci ispitanika,
- razina poznavanja zakonodavnog okvira ZeJN-a,
- institucionalna podrška (interne politike, edukacija, stručna podrška),
- ekološka svijest i osobna motivacija,
- percepcija prepreka primjeni ZeJN-a (viši troškovi, ograničenost tržišta i nedostatak znanja),
- učestalost i opseg primjene ZeJN-a.

Većina tvrdnji mjerena je pomoću Likertove skale (1–5), čime je omogućena kvantifikacija stavova i percepcija ispitanika.

Prikupljeni podaci analizirani su primjenom statističkih metoda, uključujući deskriptivnu statistiku, korelacijsku analizu i višestruku regresijsku analizu, a obrada podataka provedena je korištenjem statističkog softvera Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

1.4.2. Kvalitativna komponenta – polustrukturirani intervjui

Kvalitativni dio istraživanja obuhvatio je devet sudionika, odabranih metodom namjernog uzorkovanja, s ciljem uključivanja osoba koje posjeduju relevantno iskustvo i stručna znanja u području javne nabave i primjene ZeJN-a te mogu doprinijeti dodatnom objašnjenju i interpretaciji rezultata dobivenih u kvantitativnoj fazi istraživanja.

Intervjui su provedeni među ovlaštenim predstavnicima za javnu nabavu u javnim visokoškolskim ustanovama, odnosno osobama koje sudjeluju u planiranju, provedbi i donošenju odluka u postupcima javne nabave te raspolažu relevantnim iskustvom u području primjene ZeJN-a. Odabir ispitanika temeljen je na kriteriju njihove izravne uključenosti u procese javne nabave, čime je osigurana visoka razina relevantnosti i pouzdanosti prikupljenih podataka.

Podaci su prikupljeni u razdoblju od 20. ožujka 2026. do 13. travnja 2026. godine putem online komunikacijskih kanala i telefonskih razgovora. Sudionicima je zajamčena anonimnost, a prije sudjelovanja informirani su o svrsi istraživanja i svojim pravima, uključujući mogućnost povlačenja iz istraživanja u bilo kojem trenutku.

Polustrukturirani intervjui obuhvatili su sljedeće tematske cjeline:

- razinu znanja i iskustva vezanih uz primjenu ZeJN-a,
- institucionalnu podršku, uključujući ulogu uprave, interne smjernice i procese donošenja odluka,
- ekološku svijest i motivaciju zaposlenika za primjenu ZeJN-a,
- percepciju prepreka i izazova u primjeni ZeJN-a,
- čimbenike koji utječu na donošenje odluka te prijedloge mjera za unapređenje primjene ZeJN-a.

Analiza kvalitativnih podataka provedena je primjenom tematske analize prema Braun i Clarke (2006), kroz sljedeće faze:

- upoznavanje s podacima i višestruko čitanje transkripata,
- inicijalno kodiranje relevantnih segmenata,
- grupiranje kodova u tematske cjeline,
- povezivanje tema s istraživačkim hipotezama,
- interpretacija rezultata u kontekstu teorijskog okvira i kvantitativnih nalaza.

Kodiranje i analiza kvalitativnih podataka provedeni su ručno, uz pomoć tekstualnih i tabličnih alata (MS Word i MS Excel), čime je omogućena sustavna organizacija i interpretacija podataka. Radi povećanja vjerodostojnosti kvalitativne analize primijenjena je sustavna procedura kodiranja i analize podataka, uz kontinuirano povezivanje dobivenih nalaza s teorijskim okvirom i rezultatima kvantitativnog dijela istraživanja.

1.4.3. Integracija rezultata i opravdanost metodološkog pristupa

Primjena mješovitog metodološkog pristupa omogućila je triangulaciju kvantitativnih i kvalitativnih podataka te povećanje valjanosti istraživanja. Sekvencijalno-eksplanatorni dizajn omogućio je da se rezultati kvantitativne faze dodatno interpretiraju i prodube kroz

kvalitativne uvide, čime se postiže cjelovitije i višedimenzionalno razumijevanje čimbenika koji utječu na dobrovoljnu primjenu zelene javne nabave (ZeJN) u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj.

Kvantitativni rezultati pružili su uvid u obrasce i statističke odnose između poznavanja zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, ekološke svijesti i motivacije zaposlenika te percepcije prepreka i njihove povezanosti s dobrovoljnom primjenom ZeJN-a. Kvalitativna komponenta omogućila je dublje razumijevanje organizacijskog konteksta, procesa donošenja odluka, institucionalnih praksi i izazova povezanih s primjenom ZeJN-a. Integracijom kvantitativnih i kvalitativnih nalaza omogućeno je ne samo utvrđivanje statističke značajnosti pojedinih čimbenika, već i dublje razumijevanje njihove uloge u procesu donošenja odluka.

Takav pristup omogućuje:

- potvrdu i dodatno objašnjenje kvantitativnih nalaza,
- identifikaciju organizacijskih i institucionalnih obrazaca povezanih s primjenom ZeJN-a,
- razumijevanje međusobnih odnosa između ključnih čimbenika koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a,
- prepoznavanje i konceptualizaciju pasivne neimplementacije kao specifičnog obrasca izostanka primjene ZeJN-a unatoč postojanju formalnih preduvjeta za njezinu provedbu,
- formuliranje konkretnih i primjenjivih preporuka za unapređenje njezine primjene u praksi.

Iako je kvalitativni uzorak brojčano manji, njegova analitička vrijednost ogleda se u dubini prikupljenih uvida, mogućnosti kontekstualizacije rezultata te identifikaciji organizacijskih obrazaca i procesa koji nisu vidljivi isključivo kroz kvantitativnu analizu.

Zaključno, primijenjeni metodološki okvir omogućuje sveobuhvatnu analizu čimbenika koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a te predstavlja čvrstu osnovu za donošenje znanstveno utemeljenih zaključaka. Posebna vrijednost ovakvog pristupa ogleda se u mogućnosti

povezivanja statističkih nalaza s iskustvima i perspektivama sudionika istraživanja, čime se doprinosi dubljem razumijevanju procesa implementacije ZeJN-a te identificiranju čimbenika koji oblikuju praksu javne nabave u sustavu visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj.

1.4.4. Očekivani znanstveni doprinos

Znanstveni doprinos ove disertacije očituje se u teorijskom, empirijskom, metodološkom i praktičnom proširenju spoznaja o dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a u kontekstu javnih visokih učilišta u Republici Hrvatskoj, kao i šire u području upravljanja javnim sektorom i provedbe politika održivog razvoja.

U teorijskom smislu, istraživanje doprinosi razvoju postojećih znanstvenih spoznaja o čimbenicima koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Iako su poznavanje zakonodavnog okvira, institucionalna podrška, ekološka svijest i motivacija zaposlenika te percepcija prepreka već prepoznati u literaturi kao potencijalni čimbenici primjene ZeJN-a, njihova uloga i međusobni odnosi u kontekstu javnih visokoškolskih institucija do sada nisu sustavno istraženi. Rezultati istraživanja pridonose boljem razumijevanju procesa donošenja odluka o primjeni ZeJN-a te dodatno obogaćuju postojeća teorijska saznanja o implementaciji održivih javnih politika u sustavu visokog obrazovanja.

Poseban teorijski doprinos istraživanja očituje se u identifikaciji i konceptualizaciji pasivne neimplementacije kao obrasca ponašanja pri kojem, unatoč postojanju normativnog okvira, deklarativne podrške i formalnih mogućnosti za primjenu ZeJN-a, izostaje njezina stvarna implementacija u praksi. Time se dodatno proširuju spoznaje o čimbenicima koji utječu na provedbu održivih javnih politika te produbljuje razumijevanje jaza između formalne usklađenosti i operativne provedbe.

Empirijski doprinos rada ogleda se u prikupljanju i analizi originalnih podataka o dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj, području koje je do sada nedovoljno zastupljeno u domaćoj znanstvenoj literaturi. Kvantitativna analiza omogućila je testiranje utjecaja poznavanja zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, ekološke svijesti i motivacije zaposlenika te percepcije prepreka na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a, dok je kvalitativni dio istraživanja pružio dublji uvid u procese donošenja

odluka, organizacijske prakse i izazove povezane s njezinom primjenom. Integracijom kvantitativnih i kvalitativnih nalaza omogućeno je sveobuhvatnije razumijevanje istraživnog fenomena i čimbenika koji ga oblikuju.

Poseban empirijski doprinos istraživanja proizlazi iz analize specifičnog institucionalnog konteksta javnih visokih učilišta, koje zbog svoje organizacijske autonomije i društvene uloge predstavljaju jedinstveno okruženje za proučavanje dobrovoljne primjene ZeJN-a. Na taj način istraživanje proširuje postojeće spoznaje o implementaciji održivih javnih politika u organizacijama javnog sektora.

U metodološkom smislu, doprinos rada očituje se u primjeni mješovitog istraživačkog pristupa temeljenog na sekvencijalno-eksplanatornom dizajnu. Kombiniranjem kvantitativne statističke analize i kvalitativnih intervjua omogućena je triangulacija podataka te dublje razumijevanje istraživnog fenomena. Takav pristup doprinosi povećanju valjanosti rezultata te omogućuje povezivanje statističkih nalaza s iskustvima i percepcijama sudionika istraživanja.

Praktični doprinos istraživanja očituje se u formuliranju preporuka za unapređenje primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Dobiveni rezultati mogu poslužiti donositeljima odluka pri oblikovanju politika i procedura vezanih uz javnu nabavu, razvoju edukacijskih aktivnosti te jačanju institucionalne podrške za primjenu zelenih kriterija. Posebna vrijednost istraživanja ogleda se u identificiranju područja u kojima je moguće unaprijediti postojeće prakse i potaknuti sustavniju integraciju načela održivosti u procese javne nabave.

Osim toga, rezultati istraživanja mogu imati širu primjenjivost i u drugim segmentima javnog sektora, osobito u kontekstu provedbe politika održivog razvoja i zelene tranzicije. Time disertacija doprinosi ne samo akademskoj zajednici, već i praktičnom unapređenju sustava javne nabave u Republici Hrvatskoj.

Naposljetku, disertacija pridonosi boljem razumijevanju čimbenika koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima te pruža osnovu za daljnja

istraživanja i razvoj učinkovitijih modela implementacije održivih javnih politika. Dobiveni rezultati doprinose razumijevanju procesa donošenja odluka u području javne nabave te otvaraju prostor za daljnja istraživanja primjene ZeJN-a u različitim organizacijskim i institucionalnim kontekstima.

1.4.5. Struktura rada

Ovaj je rad strukturiran u devet glavnih poglavlja koja slijede logiku istraživačkog procesa – od teorijske i kontekstualne postavke, preko metodološke operacionalizacije, do analize i interpretacije rezultata te formulacije zaključaka i preporuka.

Prvo poglavlje donosi uvod u temu istraživanja, u kojem se obrazlažu aktualnost i relevantnost ZeJN-a, definira istraživački problem, svrha i ciljevi istraživanja te postavljaju istraživačka pitanja i hipoteze. Također se daje pregled metodološkog pristupa i znanstvenog doprinosa rada.

U drugom poglavlju donosi se teorijski pregled relevantne literature i postojećih istraživanja iz područja ZeJN-a, održivog razvoja i javnih politika. Poseban naglasak stavlja se na koncept ZeJN-a, njezin razvoj na razini EU-a i Republike Hrvatske te na identificirane čimbenike koji utječu na njezinu primjenu u praksi.

Treće poglavlje usmjereno je na institucionalni i zakonodavni okvir javne nabave, s posebnim naglaskom na regulativu i politike povezane sa ZeJN-om u Republici Hrvatskoj i EU-u. Analiziraju se ključni propisi, strateški dokumenti te recentne promjene koje utječu na obveznost i praksu primjene zelenih kriterija.

Četvrto poglavlje posvećeno je konceptualnom modelu istraživanja. U njemu se definiraju ključne varijable, obrazlažu teorijske pretpostavke te razvija istraživački model koji povezuje poznavanje zakonodavnog okvira, institucionalnu podršku, ekološku svijest i motivaciju zaposlenika te percepciju prepreka s dobrovoljnom primjenom ZeJN-a. Poseban naglasak stavlja se na teorijsko obrazloženje odnosa među navedenim čimbenicima i njihovu ulogu u procesu donošenja odluka.

Peto poglavlje odnosi se na metodologiju istraživanja. U njemu se opisuje mješoviti metodološki pristup, obrazlaže sekvencijalno-eksplanatorni dizajn istraživanja te prikazuju metode prikupljanja i analize podataka. Također se definiraju uzorak, istraživački instrumenti i etički aspekti provedbe istraživanja.

Šesto poglavlje donosi rezultate kvantitativnog istraživanja provedenog anketnim upitnikom među ovlaštenim predstavnicima za javnu nabavu u javnim visokoškolskim ustanovama. Prikazuju se rezultati deskriptivne statističke analize, kao i rezultati korelacijske i regresijske analize te testiranja postavljenih hipoteza.

Sedmo poglavlje predstavlja rezultate kvalitativnog istraživanja temeljenog na polustrukturiranim intervjuima. Analiziraju se iskustva i perspektive sudionika istraživanja, identificiraju ključni organizacijski i institucionalni obrasci te se dodatno objašnjavaju kvantitativni nalazi.

Osmo poglavlje sadrži integriranu raspravu rezultata, u kojoj se kvantitativni i kvalitativni nalazi međusobno povezuju i interpretiraju u svjetlu teorijskog okvira. Poseban naglasak stavlja se na razumijevanje uloge analiziranih čimbenika u dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a te na identifikaciju i konceptualizaciju fenomena pasivne neimplementacije.

Deveto poglavlje donosi zaključke, sintezu ključnih nalaza te preporuke za unaprjeđenje primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Uz to, iznose se prijedlozi za daljnja istraživanja i razvoj učinkovitijih modela implementacije održivih praksi u sustavu javne nabave.

2. TEORIJSKI OKVIR I ANALIZA POSTOJEĆIH SPOZNAJA

Ovo poglavlje pruža teorijski i konceptualni okvir za analizu ZeJN-a te sustavno prikazuje postojeće znanstvene spoznaje o čimbenicima koji utječu na njezinu primjenu. Cilj poglavlja je pozicionirati istraživanje u kontekstu relevantne literature, identificirati ključne teorijske pristupe te utvrditi istraživački jaz koji ova disertacija nastoji popuniti.

U prvom dijelu poglavlja razmatra se konceptualizacija i razvoj ZeJN-a, kao i njezina uloga u okviru održivog razvoja i javnih politika. Poseban naglasak stavlja se na europski regulatorni i strateški okvir te na specifičnosti nacionalnog konteksta u Republici Hrvatskoj.

U drugom dijelu poglavlja analiziraju se teorijski pristupi implementaciji javnih politika i organizacijskom donošenju odluka. Posebna pozornost posvećuje se čimbenicima koji mogu utjecati na primjenu ZeJN-a, uključujući poznavanje zakonodavnog okvira, institucionalnu podršku, ekološku svijest i motivaciju zaposlenika te percepciju prepreka. Time se uspostavlja teorijska osnova za razumijevanje procesa donošenja odluka u javnim organizacijama.

Nadalje, poglavlje donosi pregled empirijskih istraživanja o čimbenicima koji utječu na primjenu ZeJN-a. Posebna pozornost posvećuje se ulozi zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, ekološke svijesti i motivacije zaposlenika te percepcije prepreka u procesu implementacije zelenih kriterija. U tom kontekstu razmatra se i koncept jaza između stavova i ponašanja, kao i utjecaj organizacijskih i institucionalnih okolnosti na provedbu održivih praksi.

Na temelju analize literature uvodi se koncept pasivne neimplementacije kao teorijski okvir za razumijevanje situacija u kojima, unatoč postojanju normativnog okvira, institucionalne podrške i formalnih mogućnosti za primjenu ZeJN-a, izostaje njezina stvarna implementacija u praksi.

Poglavlje završava identifikacijom istraživačkog jaza te teorijskim pozicioniranjem disertacije u odnosu na postojeće spoznaje o čimbenicima koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

2.1. Konceptualizacija i razvoj zelene javne nabave

ZeJN predstavlja koncept javne nabave u okviru kojeg javni naručitelji integriraju okolišne kriterije u sve faze nabavnog procesa s ciljem smanjenja negativnih utjecaja na okoliš tijekom životnog ciklusa proizvoda, usluga i radova (European Commission, 2016; OECD, 2014). Za razliku od tradicionalnog pristupa, koji je primarno usmjeren na kriterij najniže cijene, ZeJN uvodi širi koncept vrijednosti koji uključuje okolišne i društvene aspekte (Brammer i Walker, 2011; Testa et al., 2016).

Koncept ZeJN-a razvija se u okviru paradigme održivog razvoja, koja polazi od načela zadovoljavanja potreba sadašnjih generacija bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje vlastite potrebe (WCED, 1987). U tom kontekstu, javna nabava prepoznata je kao jedan od ključnih instrumenata za operacionalizaciju ciljeva održivog razvoja kroz utjecaj na tržište i poticanje promjena u obrascima proizvodnje i potrošnje (European Commission, 2020a, OECD, 2019a; UNEP, 2015).

Razvoj ZeJN-a u EU-u započinje početkom 2000-ih godina kroz razvoj smjernica i preporuka, a dodatno je institucionaliziran donošenjem direktiva o javnoj nabavi koje omogućuju uključivanje ekoloških kriterija u postupke nabave (European Commission, 2016; European Parliament and Council, 2014). U novijem razdoblju ZeJN se sve više integrira u šire politike kružnog gospodarstva i održive potrošnje, čime dobiva dodatnu stratešku dimenziju (European Commission, 2020a; OECD, 2024).

Posebna važnost ZeJN-a proizlazi iz činjenice da javna nabava čini značajan udio u bruto domaćem proizvodu, procijenjen na oko 14–15 % na razini EU-a (European Commission, 2024, OECD, 2023). Kao veliki potrošač, javni sektor ima potencijal izravno utjecati na tržišne trendove, poticati razvoj inovacija te smanjivati negativne utjecaje na okoliš (Grandia i Voncken, 2019; OECD, 2014; UNEP, 2015).

U operativnom smislu, implementacija ZeJN-a uključuje integraciju okolišnih kriterija u tehničke specifikacije, kriterije za odabir ponuditelja, kriterije za dodjelu ugovora te uvjete izvršenja ugovora (European Commission, 2016). Poseban naglasak stavlja se na pristup temeljen na životnom ciklusu, koji omogućuje procjenu ukupnih troškova i utjecaja

proizvoda ili usluge, a ne samo njihove početne cijene (European Commission, 2008; Gelderman et al., 2017).

Unatoč razvijenom konceptualnom i regulatornom okviru, primjena ZeJN-a u praksi pokazuje značajne varijacije među državama i sektorima. Empirijska istraživanja ukazuju na to da je implementacija ZeJN-a često uvjetovana nizom međusobno povezanih organizacijskih, institucionalnih i individualnih čimbenika. Među najčešće identificiranim čimbenicima navode se dostupnost institucionalne podrške, razina znanja i kompetencija zaposlenika, postojanje jasnih smjernica i procedura, percepcija troškova te obilježja tržišta i dobavljača (Gelderman et al., 2017; Grandia i Voncken, 2019; Testa et al., 2016; Walker i Brammer, 2009).

2.2. Zelena javna nabava u okviru održivog razvoja i javnih politika

ZeJN predstavlja jedan od ključnih operativnih instrumenata za provedbu koncepta održivog razvoja u okviru javnih politika. Njezina uloga nadilazi tehničku dimenziju postupaka javne nabave te se pozicionira kao strateški alat kojim javni sektor može aktivno usmjeravati tržišne trendove, poticati inovacije i doprinositi ostvarivanju dugoročnih društvenih i okolišnih ciljeva (European Commission, 2016; OECD, 2014; UNEP, 2015).

Koncept održivog razvoja, kako je definiran u izvješću *Our Common Future* (WCED, 1987), temelji se na uravnoteženju ekonomskih, društvenih i okolišnih dimenzija razvoja. U tom kontekstu, ZeJN predstavlja mehanizam koji omogućuje integraciju okolišnih kriterija u ekonomske odluke javnog sektora, čime se ostvaruje sinergija između gospodarske učinkovitosti i zaštite okoliša (Brammer i Walker, 2011). Time javna nabava prestaje biti isključivo administrativna funkcija te postaje instrument javne intervencije usmjeren na ostvarivanje šireg društvenog interesa (McCrudden, 2004; Thai, 2001).

U suvremenim javnim politikama ZeJN se sve češće povezuje s globalnim i europskim strateškim okvirima održivog razvoja. Posebno je važna njezina uloga u ostvarivanju Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih naroda, pri čemu se ZeJN izravno povezuje s ciljem 12 (održiva potrošnja i proizvodnja), ali i neizravno doprinosi ciljevima vezanim uz klimatske promjene, energetska učinkovitost i zaštitu prirodnih resursa (OECD, 2019a; UN, 2015;

UNEP, 2015). U tom smislu, javna nabava djeluje kao poluga za transformaciju tržišta prema održivijim obrascima (Grandia i Voncken, 2019; Testa et al., 2016).

Na razini EU-a, ZeJN je integrirana u niz strateških inicijativa i politika. Europski zeleni plan postavlja ambiciozan cilj postizanja klimatske neutralnosti do 2050. godine, pri čemu se javna nabava prepoznaje kao ključni instrument za poticanje potražnje za zelenim proizvodima i uslugama (European Commission, 2019). Nadalje, Akcijski plan za kružno gospodarstvo naglašava važnost ZeJN-a u poticanju učinkovitijeg korištenja resursa i smanjenja otpada kroz primjenu kriterija temeljenih na životnom ciklusu proizvoda (European Commission, 2020a; OECD, 2024). Direktive o javnoj nabavi iz 2014. godine dodatno su osnažile mogućnost uključivanja okolišnih kriterija u postupke nabave, čime je ZeJN dobila snažniju pravnu i operativnu osnovu (European Parliament and Council, 2014a).

U okviru javnih politika, ZeJN se može promatrati kroz prizmu različitih teorijskih pristupa implementaciji politika. Racionalni pristup naglašava važnost formalnih pravila, zakonodavstva i strateških dokumenata kao ključnih determinanti ponašanja javnih organizacija (Hill i Hupe, 2009). Nasuprot tome, institucionalni pristup ističe ulogu organizacijskih normi, kapaciteta i praksi u oblikovanju stvarne provedbe politika (March i Olsen, 1989; Scott, 2014). U tom kontekstu, implementacija ZeJN-a ne ovisi isključivo o formalnim obvezama, već i o organizacijskoj kulturi, dostupnosti stručne podrške, organizacijskim kapacitetima i razini institucionalne podrške (Gelderman et al., 2017; Walker i Brammer, 2009).

Posebno je važna uloga javne nabave kao instrumenta integracije javnih politika, odnosno povezivanja okolišnih, ekonomskih i socijalnih ciljeva u jedinstveni okvir djelovanja (Jordan i Lenschow, 2010; Lafferty i Hovden, 2003). ZeJN omogućuje operacionalizaciju takvog integriranog pristupa kroz konkretne nabavne odluke, čime doprinosi smanjenju fragmentiranosti javnih politika i jačanju njihove koherentnosti (Steurer et al., 2007).

U nacionalnom kontekstu Republike Hrvatske, ZeJN se postupno integrira u strateške i regulatorne okvire javnih politika, osobito kroz dokumente vezane uz održivi razvoj, energetske učinkovitost i zaštitu okoliša (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, 2021). Međutim, brojna istraživanja ukazuju na postojanje jaza između formalno

uspostavljenih politika i njihove stvarne provedbe u praksi, što je čest problem u implementaciji javnih politika općenito (Pressman i Wildavsky, 1973; Winter, 2012).

Jedan od ključnih izazova u implementaciji ZeJN-a odnosi se na usklađivanje kratkoročnih ekonomskih ciljeva s dugoročnim okolišnim koristima. Tradicionalni pristup javnoj nabavi, usmjeren na kriterij najniže cijene, često je u suprotnosti s načelima održivosti koja zahtijevaju primjenu pristupa temeljenog na troškovima životnog ciklusa (European Commission, 2008; Gelderman et al., 2017). Takva promjena zahtijeva razvoj novih kompetencija, edukacijskih aktivnosti, stručne podrške i metodologija unutar javnih organizacija (OECD, 2014).

Dodatni izazov predstavlja višerazinska uprava, u kojoj se odgovornosti dijele između različitih razina vlasti (EU, nacionalna, regionalna i lokalna), što može dovesti do neujednačene primjene i različitih interpretacija politika (Hooghe i Marks, 2001; Pierre i Peters, 2000). U takvom kontekstu, učinkovita implementacija ZeJN-a zahtijeva koordinaciju, jasne smjernice i snažnu institucionalnu podršku na svim razinama upravljanja.

Na kraju, ZeJN predstavlja važan most između normativnih ciljeva održivog razvoja i njihove konkretne provedbe u praksi. Kao instrument javnih politika, ona omogućuje operacionalizaciju okolišnih ciljeva kroz svakodnevne odluke javnog sektora. Međutim, njezina učinkovitost uvelike ovisi o nizu međusobno povezanih čimbenika, uključujući poznavanje zakonodavnog okvira, institucionalnu podršku, ekološku svijest i motivaciju zaposlenika te percepciju prepreka, što ujedno predstavlja središnji predmet istraživanja ove disertacije.

2.3. Europski regulatorni i strateški okvir zelene javne nabave

ZeJN u EU-u razvija se unutar složenog regulatornog i strateškog okvira koji kombinira pravno obvezujuće instrumente i neobvezujuće smjernice s ciljem promicanja održivog razvoja. EU prepoznaje javnu nabavu kao ključan instrument za ostvarivanje okolišnih i klimatskih ciljeva, ali i važan mehanizam za transformaciju tržišta prema održivijim obrascima proizvodnje i potrošnje (European Commission, 2019; OECD, 2014; UNEP, 2015).

Temelj zakonodavnog okvira čine direktive o javnoj nabavi iz 2014. godine, osobito Direktiva 2014/24/EU i Direktiva 2014/25/EU, koje omogućuju uključivanje okolišnih kriterija u postupke javne nabave te predstavljaju ključan normativni okvir za razvoj ZeJN-a u Europskoj uniji (European Parliament and Council, 2014a; 2014b). Ove direktive ne nameću obveznu primjenu zelenih kriterija, ali stvaraju pravni okvir koji ih eksplicitno dopušta i potiče, čime ZeJN postaje sastavni dio šireg koncepta održive javne nabave.

Jedna od ključnih inovacija zakonodavnog okvira jest uvođenje koncepta ekonomski najpovoljnije ponude (ENP-a), koji omogućuje vrednovanje ponuda ne samo na temelju cijene, već i kvalitativnih, okolišnih i društvenih kriterija. Time se otvara prostor za primjenu pristupa temeljenog na troškovima životnog ciklusa, čime se u procjenu uključuju dugoročni troškovi i okolišni učinci proizvoda ili usluge (European Commission, 2008; European Parliament and Council, 2014a).

Uz zakonodavni okvir, EU je razvila niz strateških i operativnih instrumenata za poticanje ZeJN-a. Među najvažnijima su smjernice Europske komisije, poput priručnika *Buying Green!* (European Commission, 2016), koji pruža praktične upute za integraciju okolišnih kriterija u postupke javne nabave. Dodatno, razvijeni su standardizirani EU kriteriji za zelenu javnu nabavu, koji se temelje na znanstvenim dokazima i pristupu životnog ciklusa te služe kao referentni alat za javne naručitelje (European Commission, 2016; OECD, 2014).

U kontekstu implementacije, važnu ulogu imaju i nacionalni akcijski planovi, koji omogućuju operacionalizaciju europskih smjernica na razini država članica. Međutim, razina njihove obveznosti i ambicioznosti značajno varira, što dodatno doprinosi neujednačenosti primjene ZeJN-a u EU-u (OECD, 2019a).

U novijem razdoblju ZeJN dobiva dodatni strateški značaj kroz integraciju u ključne politike EU-a. Europski zeleni plan naglašava ulogu javne nabave u poticanju potražnje za održivim proizvodima i tehnologijama te u ubrzanju zelene tranzicije (European Commission, 2019). U tom kontekstu, javna nabava prepoznata je kao važan instrument za postizanje klimatske neutralnosti do 2050. godine. Dodatno, Akcijski plan za kružno gospodarstvo naglašava ulogu ZeJN-a u promicanju učinkovitog korištenja resursa, produženju životnog vijeka proizvoda i smanjenju otpada (European Commission, 2020a).

Unatoč razvijenoj normativnoj osnovi, brojna istraživanja ističu da europski regulatorni okvir ZeJN-a primarno ima omogućujuću, a ne obvezujuću funkciju. To znači da stvarna razina implementacije uvelike ovisi o nacionalnim politikama, institucionalnim kapacitetima i organizacijskim praksama, što rezultira značajnim razlikama među državama članicama. Empirijska istraživanja ukazuju na izraženu heterogenost u primjeni ZeJN-a, pri čemu pojedine države postižu visoku razinu integracije okolišnih kriterija, dok druge ostaju na razini sporadične ili formalne primjene (European Commission JRC, 2024; OECD, 2019a; Parvu i Ipat, 2019).

Jedan od ključnih razloga takve neujednačenosti proizlazi iz činjenice da je primjena ZeJN-a u većini država članica i dalje pretežno dobrovoljna, uz nedostatak sustavnih mehanizama praćenja i evaluacije na razini EU-a. Takav institucionalni okvir otežava procjenu stvarne razine implementacije i smanjuje učinkovitost ZeJN-a kao instrumenta javnih politika (European Commission, 2008; European Commission JRC, 2024; Renda et al., 2012).

Dodatno, brojna istraživanja ukazuju na to da javni naručitelji često oklijevaju u primjeni okolišnih kriterija zbog percepcije pravne nesigurnosti, složenosti postupaka i poteškoća u dokazivanju povezanosti kriterija s predmetom nabave (Gelderman et al., 2017; Testa et al., 2016). Osim toga, identificirane su i druge značajne prepreke, uključujući nedostatak stručnog znanja, ograničene tržišne kapacitete te nedostatak standardiziranih metodologija za procjenu okolišnih učinaka (OECD, 2014).

Slične nalaze potvrđuju i istraživanja koja naglašavaju da implementacija ZeJN-a povećava kompleksnost postupaka javne nabave, osobito u projektima koji uključuju više dionika i dugoročne ciljeve održivosti, što može dodatno obeshrabriti javne naručitelje (Hamdan et al., 2021). U tom kontekstu, sve je češće prepoznat i jaz između deklarativne podrške održivosti i stvarne primjene zelenih kriterija u praksi. Takav jaz između deklarativne podrške i stvarne provedbe predstavlja jedno od polazišta za konceptualizaciju pasivne neimplementacije, koji se detaljnije razmatra u nastavku rada.

Na razini javnih politika, analize ukazuju na to da je implementacija ZeJN-a u EU-u često fragmentirana i nedovoljno harmonizirana, što dodatno doprinosi razlikama među državama članicama i ograničava puni potencijal ZeJN-a kao instrumenta za dekarbonizaciju gospodarstva (SEI, 2023). Istodobno, iako ZeJN ima značajan potencijal za poticanje

inovacija i transformaciju tržišta, njezina stvarna učinkovitost uvelike ovisi o aktivnoj ulozi javnih naručitelja, njihovim znanjima i kompetencijama, dostupnosti institucionalne podrške te interakciji s tržištem i ponuditeljima.

Zaključno, europski regulatorni i strateški okvir ZeJN-a karakterizira kombinacija normativne fleksibilnosti i strateških poticaja. Iako pravni okvir omogućuje široku primjenu zelenih kriterija, njihova stvarna implementacija uvelike ovisi o nacionalnim politikama, institucionalnim kapacitetima i organizacijskim praksama. Upravo ta kombinacija omogućujuće regulative i varijabilne provedbe predstavlja ključni kontekst za razumijevanje čimbenika koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a, uključujući ulogu zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, individualnih obilježja zaposlenika i percepcije prepreka, što je od posebne važnosti za daljnju analizu u okviru ove disertacije.

2.4. Nacionalni kontekst i razvoj zelene javne nabave u Republici Hrvatskoj

Razvoj ZeJN-a u Republici Hrvatskoj odvija se u okviru usklađivanja s pravnom stečevinom EU-a i implementacije politika održivog razvoja na nacionalnoj razini. Kao država članica EU-a od 2013. godine, Republika Hrvatska preuzela je regulatorni okvir javne nabave temeljen na europskim direktivama, čime su stvoreni formalni preduvjeti za integraciju okolišnih kriterija u postupke javne nabave (European Commission, 2016; European Parliament and Council, 2014a).

Temelj nacionalnog zakonodavnog okvira čini Zakon o javnoj nabavi, koji omogućuje uključivanje okolišnih aspekata u sve faze postupka nabave, uključujući tehničke specifikacije, kriterije za odabir i dodjelu ugovora te uvjete izvršenja ugovora. Posebno je važna primjena kriterija ekonomski najpovoljnije ponude (ENP-a), koja omogućuje vrednovanje ponuda na temelju kvalitativnih, okolišnih i društvenih kriterija te primjenu pristupa temeljenog na troškovima životnog ciklusa (European Commission, 2008; European Parliament and Council, 2014a).

Unatoč postojanju zakonodavnog okvira, primjena ZeJN-a u Republici Hrvatskoj dugi je niz godina bila ograničena i pretežno dobrovoljna. U praksi je naglasak često bio na formalnom usklađivanju s propisima, dok je operativna primjena zelenih kriterija bila sporadična i neujednačena među naručiteljima. Slični obrasci zabilježeni su i u drugim državama

članicama EU-a, osobito u uvjetima ograničenih institucionalnih kapaciteta, nedostatka stručne podrške i nedovoljne razine znanja o primjeni zelenih kriterija (OECD, 2014; Renda et al., 2012; UNEP, 2015).

Važan korak u institucionalizaciji ZeJN-a u Republici Hrvatskoj predstavlja uključivanje načela održivosti u strateške dokumente, osobito kroz nacionalne politike održivog razvoja i zaštite okoliša, u kojima se javna nabava prepoznaje kao instrument za ostvarivanje okolišnih i razvojnih ciljeva (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, 2021). Dodatno su razvijene smjernice i alati za primjenu zelenih kriterija, no njihova stvarna primjena i dalje uvelike ovisi o institucionalnoj podršci, organizacijskim kapacitetima i inicijativi pojedinih naručitelja.

Praćenje provedbe ZeJN-a provodi se putem godišnjih statističkih izvješća o javnoj nabavi koja se temelje na podacima iz sustava Elektroničkog oglasnika javne nabave Republike Hrvatske (EOJN RH).

Prema posljednjem dostupnom statističkom izvješću za 2024. godinu, ukupna ugovorena vrijednost javnih nabava iznosila je 14.340.590.803 EUR bez PDV-a, što predstavlja 20,09 % bruto domaćeg proizvoda Republike Hrvatske (Ministarstvo gospodarstva, 2025). U usporedbi s 2023. godinom, kada je ukupna ugovorena vrijednost javnih nabava iznosila 12.676.389.627 EUR bez PDV-a, zabilježeno je povećanje od 11,6 % (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, 2024). Istodobno, udio javne nabave u bruto domaćem proizvodu povećan je s 19,98 % u 2023. godini na 20,09 % u 2024. godini.

Udio vrijednosti ugovora javne nabave u kojima su korišteni zeleni kriteriji u ukupnoj vrijednosti svih ugovorenih javnih nabava u 2024. godini iznosio je 9,55 %, odnosno 1.369.852.436,75 EUR bez PDV-a. U odnosu na 2023. godinu, kada je vrijednost ugovora u kojima su korišteni zeleni kriteriji iznosila 1.201.218.472 EUR bez PDV-a, zabilježeno je povećanje od 12,31 %. Istodobno, udio takvih ugovora u ukupnoj vrijednosti javne nabave porastao je s 9,48 % u 2023. godini na 9,55 % u 2024. godini, što predstavlja povećanje od 0,07 postotnih bodova (Ministarstvo gospodarstva, 2024; Ministarstvo gospodarstva, 2025).

Navedeni podaci upućuju na pozitivan trend rasta primjene zelenih kriterija, ali istodobno potvrđuju njihovu relativno ograničenu zastupljenost u ukupnoj vrijednosti javne nabave.

Drugim riječima, više od 90 % ukupne ugovorene vrijednosti javne nabave u 2024. godini odnosilo se na postupke u kojima zeleni kriteriji nisu bili primijenjeni ili nisu bili evidentirani kao sastavni dio postupka.

Ovakvi nalazi u skladu su s međunarodnim istraživanjima koja ukazuju na neujednačenu i djelomičnu implementaciju ZeJN-a, osobito u kontekstu dobrovoljne primjene i ograničenih institucionalnih kapaciteta (European Commission JRC, 2024; OECD, 2019a). Iako trendovi ukazuju na postupni rast primjene zelenih kriterija, njihova ukupna zastupljenost i dalje ostaje relativno niska, što potvrđuje da ZeJN još nije sustavno integrirana u praksu javne nabave.

Važna promjena u regulatornom okviru nastupila je donošenjem Odluke o obveznoj primjeni zelene javne nabave (NN 137/2024), kojom je od 1. siječnja 2025. godine uvedena obveza primjene zelenih kriterija za tijela državne uprave. Time je učinjen značajan pomak od dobrovoljnog prema djelomično obveznom modelu primjene ZeJN-a. Međutim, navedena obveza ne obuhvaća sve javne naručitelje, uključujući javna visoka učilišta, zbog čega njihova primjena zelenih kriterija i dalje ostaje dobrovoljna.

U tom kontekstu, implementacija ZeJN-a u Republici Hrvatskoj može se promatrati kroz prizmu problema implementacije javnih politika, pri čemu formalno usvajanje normativnog okvira ne rezultira nužno njegovom dosljednom provedbom u praksi (Pressman i Wildavsky, 1973; Winter, 2012). Takav jaz između formalno uspostavljenih pravila i njihove stvarne primjene predstavlja jedno od polazišta za razumijevanje fenomena pasivne neimplementacije, koji se detaljnije razmatra u nastavku rada.

Naposljetku, iako Republika Hrvatska raspolaže zakonodavnim i strateškim okvirom koji omogućuje primjenu ZeJN-a, dostupni podaci pokazuju da je njezina primjena i dalje ograničena te da u velikoj mjeri ovisi o institucionalnoj podršci, organizacijskim kapacitetima, razini znanja i percepciji prepreka među javnim naručiteljima. Upravo navedeni čimbenici predstavljaju središnji predmet analize ove disertacije, osobito u kontekstu javnih visokih učilišta u Republici Hrvatskoj.

2.5. Teorijski pristupi implementaciji javnih politika

Implementacija javnih politika predstavlja ključnu fazu u kojoj se normativni ciljevi i strateške smjernice prevode u konkretne organizacijske prakse i operativne aktivnosti. U suvremenoj literaturi sve se više naglašava da implementacija nije linearan niti mehanički proces, već složen i višerazinski fenomen koji uključuje međudjelovanje institucionalnih, organizacijskih i individualnih čimbenika te različitih formalnih i neformalnih mehanizama provedbe (Hill i Hupe, 2009; Winter, 2012).

U kontekstu zelene javne nabave (ZeJN) implementacija dobiva dodatnu kompleksnost zbog činjenice da se radi o politici koja povezuje ciljeve održivog razvoja s operativnim zahtjevima sustava javne nabave. Takav spoj zahtijeva ne samo formalnu usklađenost s propisima, već i odgovarajuću institucionalnu podršku, razvoj znanja i kompetencija zaposlenika te prevladavanje prepreka koje mogu otežavati primjenu zelenih kriterija u praksi (Gelderman et al., 2017; Grandia i Voncken, 2019; Testa et al., 2016).

Suvremeni teorijski pristupi implementaciji sve se više udaljavaju od tradicionalnih dihotomija, poput modela odozgo prema dolje (engl. *top-down*) i odozdo prema gore (engl. *bottom-up*), te naglašavaju potrebu za integrativnim i višerazinskim analizama koje uzimaju u obzir međudjelovanje formalnih pravila, institucionalne podrške, organizacijskih procesa i ponašanja pojedinaca (Hill i Hupe, 2009; Matland, 1995; O'Toole, 2000; Winter, 2012). U tom smislu, implementacija ZeJN-a može se promatrati kao rezultat djelovanja više međusobno povezanih čimbenika, uključujući institucionalne čimbenike, organizacijske kapacitete, individualne karakteristike aktera te percepciju prepreka povezanih s primjenom politike.

Posebno je važno razumjeti da formalno postojanje zakonodavnog i strateškog okvira ne jamči nužno njegovu dosljednu provedbu u praksi. Upravo se u tom prostoru između formalnih zahtjeva i stvarnog ponašanja organizacija javlja mogućnost pasivne neimplementacije, odnosno situacije u kojima organizacije formalno prihvaćaju ciljeve i zahtjeve određene politike, ali ih ne prevode u stvarne organizacijske prakse. Takva perspektiva predstavlja jedno od teorijskih polazišta ove disertacije te uvodi koncept pasivne neimplementacije, koji će biti detaljnije razmotren u nastavku poglavlja.

2.5.1. Institucionalna teorija i normativni pritisci

Institucionalna teorija pruža važan analitički okvir za razumijevanje načina na koji formalna pravila, norme i društvena očekivanja oblikuju ponašanje organizacija u javnom sektoru. Prema klasičnim radovima Marcha i Olsena (1989) te Scotta (2014), institucije definiraju pravila i obrasce ponašanja koji određuju što se smatra legitimnim i prihvatljivim djelovanjem.

U kontekstu implementacije javnih politika institucionalni okvir djeluje kroz tri međusobno povezane dimenzije: regulativnu, normativnu i kognitivnu (Scott, 2014). Regulativna dimenzija odnosi se na formalna pravila, zakone i propise koji usmjeravaju ponašanje organizacija. Normativna dimenzija obuhvaća vrijednosti, norme i društvena očekivanja koja oblikuju percepciju poželjnog djelovanja, dok kognitivna dimenzija uključuje zajedničke interpretacije, uvjerenja i obrasce razumijevanja stvarnosti koji utječu na donošenje odluka.

DiMaggio i Powell (1983) dodatno razvijaju institucionalni pristup kroz koncept institucionalnog izomorfizma, identificirajući koercitivne, normativne i mimetičke pritiske kao ključne mehanizme homogenizacije organizacijskog ponašanja. U kontekstu ZeJN-a koercitivni pritisci proizlaze iz zakonodavnog okvira i institucionalnih mehanizama potpore na razini EU-a i Republike Hrvatske, normativni iz rastuće važnosti održivog razvoja i zaštite okoliša u javnim politikama, dok mimetički proizlaze iz preuzimanja dobrih praksi među organizacijama i javnim institucijama.

Međutim, institucionalna teorija također upozorava na mogućnost nesklada između formalnog prihvaćanja određenih politika i njihove stvarne provedbe. Posebno je značajan fenomen simboličke implementacije, pri kojem organizacije formalno prihvaćaju politike radi osiguravanja legitimnosti, ali ih ne prevode u stvarne organizacijske prakse i postupke (Bromley i Powell, 2012; Meyer i Rowan, 1977). Takav obrazac posebno je relevantan u području ZeJN-a, gdje postoji mogućnost formalne usklađenosti s načelima održivosti bez njihove sustavne integracije u postupke javne nabave.

Ovaj koncept posebno je važan za istraživanje ZeJN-a u javnim visokim učilištima, gdje postojanje zakonodavnog okvira, institucionalne potpore i deklarativne podrške održivosti ne moraju nužno rezultirati stvarnom primjenom zelenih kriterija u postupcima javne nabave. U

tom smislu, fenomen simboličke implementacije upućuje na mogućnost postojanja nesklada između formalnog prihvaćanja ciljeva održivosti i njihove stvarne operacionalizacije u organizacijskoj praksi. Time pruža važan teorijski okvir za razumijevanje ograničenja u provedbi ZeJN-a unutar javnih organizacija.

2.5.2. Organizacijski pristupi i upravljanje u javnom sektoru

Organizacijski pristupi implementaciji javnih politika naglašavaju ulogu internih kapaciteta, organizacijskih procesa i upravljačkih praksi u oblikovanju provedbe javnih politika. Za razliku od institucionalne perspektive, koja naglašava utjecaj vanjskih normativnih i regulatornih pritisaka, organizacijski pristupi fokusiraju se na unutarnje karakteristike organizacija koje mogu olakšati ili otežati provedbu politika u praksi (Hill i Hupe, 2009; O'Toole, 2000).

Ključni koncept u ovom pristupu predstavlja organizacijski kapacitet, koji obuhvaća dostupnost ljudskih i financijskih resursa, stručna znanja i kompetencije zaposlenika, postojanje internih procedura te sposobnost organizacije da učinkovito provodi postavljene ciljeve i politike (Andrews et al., 2011; Painter i Pierre, 2005). U kontekstu ZeJN-a to podrazumijeva sposobnost integracije okolišnih kriterija u postupke javne nabave, osiguravanje odgovarajuće stručne podrške te razvoj organizacijskih mehanizama koji omogućuju njihovu dosljednu primjenu.

Važnu ulogu ima i organizacijska kultura, koja može poticati ili ograničavati prihvaćanje novih praksi i inovacija (Schein, 2010). Organizacije koje razvijaju kulturu usmjerenu na održivost, suradnju i odgovorno upravljanje vjerojatnije će sustavno uključivati zelene kriterije u postupke javne nabave te poticati njihovu dugoročnu integraciju u organizacijske procese.

Dodatno, brojna istraživanja ukazuju na važnost vodstva i upravljačke podrške, budući da prioriteta upravljačkih struktura značajno utječu na provedbu javnih politika i organizacijsko ponašanje (Fernández i Rainey, 2006; Walker i Brammer, 2009). U kontekstu ZeJN-a, podrška uprave može se očitovati kroz razvoj internih politika i smjernica, poticanje edukacije zaposlenika, osiguravanje stručne pomoći te jasno pozicioniranje održivosti kao

organizacijskog prioriteta. U nedostatku takve podrške, primjena zelenih kriterija često ostaje sporadična, nesustavna i ovisna o inicijativi pojedinaca.

Organizacijski pristupi također naglašavaju da uspješna implementacija javnih politika ne ovisi isključivo o formalnim pravilima, nego i o sposobnosti organizacije da mobilizira resurse, koordinira aktivnosti i usmjerava ponašanje zaposlenika prema ostvarivanju postavljenih ciljeva (Hill i Hupe, 2009; O'Toole, 2000). U tom smislu, organizacijski čimbenici predstavljaju poveznicu između formalnog zakonodavnog okvira i stvarne provedbe politika u praksi.

Iz perspektive ove disertacije, organizacijski pristupi posebno su važni za razumijevanje uloge institucionalne podrške u procesu implementacije ZeJN-a. Iako zakonodavni okvir stvara formalne preduvjete za primjenu zelenih kriterija, njihova stvarna provedba uvelike ovisi o organizacijskim kapacitetima, upravljačkoj podršci i dostupnosti stručne pomoći unutar pojedine institucije. Organizacijski čimbenici stoga predstavljaju ključnu poveznicu između formalnog normativnog okvira i njegove operacionalizacije u svakodnevnoj praksi javnih organizacija.

2.5.3. Individualni čimbenici i njihova ograničenja u organizacijskom kontekstu

Individualni čimbenici, poput razine znanja, ekološke svijesti, stavova i motivacije zaposlenika, predstavljaju važan element u procesu implementacije javnih politika. U području održivosti brojna istraživanja ukazuju na to da viša razina ekološke osviještenosti i stručnog znanja može pozitivno utjecati na spremnost pojedinaca za prihvaćanje i primjenu održivih praksi (Grandia i Voncken, 2019; Testa et al., 2016).

Teorijski okvir za razumijevanje individualnog ponašanja često se temelji na teoriji planiranog ponašanja koju je razvio Ajzen (1991). Prema toj teoriji, ponašanje pojedinaca proizlazi iz njihovih namjera, koje su oblikovane stavovima prema određenom ponašanju, subjektivnim normama i percepcijom kontrole nad vlastitim djelovanjem. U kontekstu ZeJN-a takav pristup upućuje na važnost ekološke svijesti, stavova prema održivosti, motivacije te percepcije vlastite sposobnosti za primjenu zelenih kriterija u postupcima javne nabave.

Međutim, mogućnost pojedinaca da svoje stavove i namjere pretvore u konkretno djelovanje uvelike je uvjetovana organizacijskim i institucionalnim okruženjem u kojem djeluju. Lipsky

(1980) ističe da službenici na operativnoj razini raspolažu određenim stupnjem diskrecije u donošenju odluka, ali su istodobno ograničeni formalnim pravilima, organizacijskim procedurama i raspoloživim resursima. March i Olsen (1989) dodatno naglašavaju da ponašanje unutar organizacija često slijedi logiku prikladnosti, prema kojoj pojedinci svoje odluke prilagođavaju očekivanim organizacijskim ulogama i pravilima, a ne isključivo vlastitim preferencijama.

U kontekstu ZeJN-a to znači da znanje, pozitivni stavovi i motivacija zaposlenika mogu potaknuti spremnost na primjenu zelenih kriterija, ali ne jamče njihovu stvarnu primjenu u praksi. Njihov učinak ovisi o postojanju odgovarajuće institucionalne podrške, dostupnosti stručne pomoći, organizacijskih kapaciteta i jasnog zakonodavnog okvira koji omogućuje i potiče provedbu održivih nabavnih praksi.

Uz znanje, stavove i motivaciju, važnu ulogu imaju i percepcije prepreka koje mogu utjecati na spremnost zaposlenika za primjenu novih praksi. U kontekstu ZeJN-a među najčešće isticanim preprekama nalaze se percepcija viših troškova, ograničena dostupnost odgovarajućih tržišnih rješenja i dobavljača, nedostatak stručnog znanja te složenost postupaka javne nabave (Gelderman et al., 2017; Testa et al., 2016). Takve percepcije mogu smanjiti spremnost na primjenu zelenih kriterija čak i u situacijama kada postoji pozitivna orijentacija prema održivosti.

Ovakvi nalazi usko su povezani s konceptom jaza između stavova i ponašanja, koji ukazuje na to da pozitivni stavovi prema održivosti ne rezultiraju nužno odgovarajućim ponašanjem u praksi (Blake, 1999; Kollmuss i Agyeman, 2002). U organizacijskom kontekstu taj se jaz može očitovati upravo kroz izostanak primjene zelenih kriterija unatoč postojanju pozitivnih stavova i deklarativne podrške održivosti.

Slijedom navedenoga, individualni čimbenici mogu se promatrati kao važan, ali samostalno nedostatan preduvjet za uspješnu implementaciju ZeJN-a. Njihov stvarni učinak uvelike ovisi o institucionalnoj podršci, organizacijskim kapacitetima i zakonodavnom okviru unutar kojeg se odluke donose. Upravo zbog toga razumijevanje odnosa između individualnih obilježja zaposlenika i organizacijskog okruženja predstavlja važan element analize čimbenika koji utječu na primjenu ZeJN-a. Takva perspektiva naglašava potrebu za integrativnim pristupom koji individualno ponašanje promatra u širem institucionalnom i organizacijskom kontekstu.

2.5.4. Jaz između stavova i ponašanja

Jedan od najznačajnijih koncepata u literaturi o održivosti jest jaz između stavova i ponašanja, koji označava nesklad između deklarativne podrške održivim praksama i stvarnog ponašanja pojedinaca ili organizacija (Blake, 1999; Kollmuss i Agyeman, 2002). Brojna istraživanja pokazuju da pozitivni stavovi prema zaštiti okoliša i održivom razvoju ne rezultiraju nužno odgovarajućim djelovanjem u praksi.

Prema Kollmussu i Agyemanu (2002), ponašanje povezano s okolišem oblikovano je složenom interakcijom znanja, vrijednosti, stavova, emocionalnih čimbenika i kontekstualnih okolnosti. Slično tome, Blake (1999) ističe da pojedinci često iskazuju visoku razinu svijesti o važnosti održivosti, ali istodobno ne poduzimaju konkretne aktivnosti zbog različitih prepreka koje ograničavaju njihovu mogućnost djelovanja.

Istraživanja dodatno potvrđuju da pozitivni stavovi prema okolišu ne rezultiraju nužno odgovarajućim ponašanjem zbog utjecaja organizacijskih, institucionalnih i situacijskih čimbenika koji djeluju kao posrednici između namjere i stvarnog djelovanja (Carrington et al., 2010). U kontekstu ZeJN-a ovaj se jaz može očitovati kroz ograničenu primjenu zelenih kriterija unatoč visokoj razini deklarativne podrške održivosti i pozitivnim stavovima zaposlenika prema zaštiti okoliša.

Među najčešće identificiranim čimbenicima koji doprinose jazu između stavova i ponašanja nalaze se:

- percepcija viših troškova povezanih s primjenom zelenih kriterija,
- ograničena dostupnost odgovarajućih tržišnih rješenja i dobavljača,
- nedostatak stručnog znanja i praktičnog iskustva,
- nedovoljna institucionalna podrška i organizacijski kapaciteti,
- složenost postupaka i administrativna opterećenja povezana s primjenom ZeJN-a (European Commission JRC, 2024; Gelderman et al., 2017; Testa et al., 2016).

Navedeni čimbenici posebno su relevantni u organizacijama javnog sektora, gdje pojedinci često djeluju unutar unaprijed definiranih procedura i institucionalnih ograničenja. U takvim okolnostima, čak i kada postoji visoka razina ekološke svijesti i motivacije zaposlenika,

stvarna primjena održivih praksi može izostati zbog prepreka koje nadilaze individualnu razinu odlučivanja.

U okviru ove disertacije koncept jaza između stavova i ponašanja predstavlja važno teorijsko polazište za razumijevanje odnosa između individualnih obilježja zaposlenika i organizacijskog konteksta u kojem se odluke o primjeni ZeJN-a donose. Naime, izostanak primjene zelenih kriterija ne mora nužno proizlaziti iz negativnih stavova prema održivosti, već može biti posljedica djelovanja organizacijskih, institucionalnih i percepcijskih čimbenika koji otežavaju pretvaranje pozitivnih namjera u konkretno djelovanje. Time ovaj koncept doprinosi razumijevanju ograničenja implementacije ZeJN-a u organizacijskom okruženju.

2.6. Determinante primjene zelene javne nabave u empirijskim istraživanjima

Empirijska literatura o ZeJN-u ukazuje na to da njezina implementacija predstavlja složen i višedimenzionalan proces uvjetovan međudjelovanjem institucionalnih, organizacijskih i individualnih čimbenika. Iako su brojna istraživanja identificirala čimbenike koji utječu na primjenu ZeJN-a, uključujući zakonodavni okvir, institucionalnu podršku, organizacijske kapacitete, znanje i stavove zaposlenika, njihova međusobna povezanost i relativna važnost još uvijek nisu u potpunosti razjašnjene, osobito u specifičnim organizacijskim kontekstima (Bhandari, Lopes i Moreno Pires, 2025; Grandia i Voncken, 2019).

Posebno se ističe da implementacija ZeJN-a nije rezultat djelovanja pojedinačnih varijabli, nego proizlazi iz dinamične interakcije zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, organizacijskih kapaciteta, individualnih obilježja zaposlenika i percepcije prepreka povezanih s primjenom zelenih kriterija (Cheng et al., 2018; Walker i Brammer, 2009). Empirijska istraživanja dosljedno pokazuju da formalni normativni okvir sam po sebi nije dovoljan za uspješnu implementaciju ZeJN-a, već njegov učinak uvelike ovisi o organizacijskim mehanizmima podrške, dostupnosti stručnog znanja i spremnosti organizacija na integraciju održivosti u svakodnevne nabavne prakse (Gelderman et al., 2017; OECD, 2014).

Dodatno, recentna istraživanja u sektoru visokog obrazovanja potvrđuju da uspješna

primjena održive i zelene nabave zahtijeva istodobno djelovanje više skupina čimbenika, uključujući institucionalnu predanost održivosti, upravljačku podršku, kompetencije zaposlenika i dostupnost odgovarajućih organizacijskih resursa (Bhandari, Lopes i Moreno Pires, 2025; Leal Filho et al., 2019). Takvi nalazi dodatno potvrđuju potrebu za integrativnim pristupom koji implementaciju ZeJN-a promatra kao rezultat međusobno povezanih institucionalnih, organizacijskih i individualnih procesa.

Slijedom navedenoga, determinante primjene ZeJN-a mogu se sustavno analizirati kroz četiri međusobno povezane skupine čimbenika: institucionalne čimbenike, organizacijske čimbenike, individualne čimbenike te percepciju prepreka kao integrativni element koji povezuje navedene razine analize.

2.6.1. Institucionalni čimbenici kao pokretači implementacije

Institucionalni čimbenici predstavljaju temeljni okvir unutar kojeg se odvija implementacija ZeJN-a. Empirijska istraživanja ukazuju na to da zakonodavni okvir, institucionalna podrška i strateški instrumenti djeluju kao važni pokretači integracije okolišnih kriterija u postupke javne nabave, ali istodobno ne predstavljaju dovoljan uvjet za njihovu sustavnu primjenu (Grandia i Voncken, 2019; Testa et al., 2016).

Zakonodavni okvir, osobito direktive EU-a i nacionalni propisi, omogućuje uključivanje okolišnih kriterija u različite faze postupka javne nabave. Međutim, istraživanja naglašavaju da takav okvir ima pretežno omogućujuću, a ne obvezujuću funkciju, zbog čega stvarna razina implementacije uvelike ovisi o drugim čimbenicima (Renda et al., 2012; OECD, 2019a). Posebno se ističe da formalni normativni okvir često ima ograničen učinak bez odgovarajuće organizacijske infrastrukture, institucionalne podrške i operativnih kapaciteta (Gelderman et al., 2017; OECD, 2014; Walker i Brammer, 2009).

U tom kontekstu važnu ulogu imaju normativni i institucionalni pritisci koji proizlaze iz rastuće važnosti održivog razvoja u javnim politikama (DiMaggio i Powell, 1983; Scott, 2014). Organizacije često formalno prihvaćaju načela ZeJN-a kako bi osigurale legitimnost i usklađenost s očekivanjima okoline, što ne mora nužno rezultirati njihovom dosljednom primjenom u praksi. Takav obrazac prepoznat je u literaturi kao simbolička implementacija,

odnosno situacija u kojoj formalna usklađenost postoji bez značajnijih promjena u svakodnevnom organizacijskom djelovanju (Bromley i Powell, 2012).

Empirijski nalazi dodatno naglašavaju važnost postojanja operativnih mehanizama koji podupiru implementaciju, uključujući razvoj nacionalnih strategija i akcijskih planova, dostupnost standardiziranih kriterija, stručnih smjernica te uspostavu sustava praćenja i evaluacije (European Commission, 2016; OECD, 2019a; Parvu i Ipate, 2019). Upravo se prisutnost takvih instrumenata u brojnim istraživanjima pokazala snažnijim prediktorom primjene ZeJN-a od samog postojanja zakonodavnog okvira (Gelderman et al., 2017).

Slijedom navedenoga, može se zaključiti da institucionalni čimbenici predstavljaju nužan, ali ne i dovoljan uvjet implementacije ZeJN-a. Njihov učinak uvelike ovisi o organizacijskim kapacitetima, upravljačkoj podršci i dostupnosti operativnih mehanizama koji omogućuju pretvaranje formalnih zahtjeva u svakodnevnu praksu javne nabave. Time se dodatno potvrđuje važnost međudjelovanja institucionalne i organizacijske razine u procesu implementacije ZeJN-a.

2.6.2. Organizacijski kapaciteti i upravljački mehanizmi

Organizacijski čimbenici u empirijskim istraživanjima dosljedno se prepoznaju kao jedan od ključnih preduvjeta uspješne implementacije ZeJN-a. Za razliku od institucionalnog okvira, koji definira formalne mogućnosti djelovanja, organizacijski kapaciteti određuju sposobnost institucija da te mogućnosti prevedu u konkretne operativne prakse (Grandia i Voncken, 2019; Walker i Brammer, 2009).

Ključni element predstavlja organizacijski kapacitet, koji obuhvaća dostupnost financijskih i ljudskih resursa, razinu stručnosti i kompetencija zaposlenika te postojanje internih procedura, alata i mehanizama podrške potrebnih za provedbu zelenih kriterija u postupcima javne nabave (Andrews et al., 2011; Painter i Pierre, 2005). Empirijska istraživanja pokazuju da organizacije s razvijenijim kapacitetima postižu višu razinu integracije okolišnih kriterija u postupke javne nabave te lakše prevladavaju prepreke povezane s njihovom primjenom (Gelderman et al., 2017).

Posebno važnu ulogu ima edukacija zaposlenika, koja doprinosi razvoju potrebnih znanja i vještina za primjenu ZeJN-a. Viša razina stručnosti povezuje se sa smanjenjem percepcije složenosti postupaka, većom sigurnošću u donošenju odluka te većom spremnošću za uključivanje okolišnih kriterija u nabavne procese (Grandia i Voncken, 2019; Testa et al., 2016).

Uz to, empirijska istraživanja naglašavaju važnost upravljačke podrške i vodstva, kao i integracije održivosti u strateške ciljeve organizacije te formalizacije procesa i procedura kao važnih organizacijskih preduvjeta uspješne implementacije ZeJN-a (Fernández i Rainey, 2006; Testa et al., 2016; Walker i Brammer, 2009). Organizacije u kojima je održivost prepoznata kao strateški prioritet češće razvijaju interne politike, osiguravaju stručnu podršku i sustavnije uključuju zelene kriterije u postupke javne nabave.

Organizacijska kultura također predstavlja važan čimbenik implementacije. Organizacije koje potiču inovacije, međuresornu suradnju i usmjerenost na održivost sklonije su prihvaćanju novih praksi, uključujući ZeJN, dok organizacije koje zadržavaju tradicionalni pristup javnoj nabavi češće ostaju usmjerene na kriterij najniže cijene i kratkoročne financijske pokazatelje (Schein, 2010).

Slijedom navedenoga, može se zaključiti da organizacijski čimbenici imaju središnju ulogu u procesu implementacije ZeJN-a. Oni omogućuju pretvaranje formalnih institucionalnih zahtjeva u svakodnevnu organizacijsku praksu te oblikuju uvjete u kojima zaposlenici donose odluke o primjeni zelenih kriterija. Time organizacijski kapaciteti i upravljački mehanizmi predstavljaju važnu poveznicu između institucionalnog okvira i stvarne provedbe ZeJN-a.

2.6.3. Individualni čimbenici i njihova ograničena učinkovitost

Individualni čimbenici, poput razine znanja, ekološke svijesti i osobne motivacije zaposlenika, u empirijskim istraživanjima prepoznaju se kao važan element primjene ZeJN-a. Istraživanja pokazuju da viša razina znanja o zakonodavnom okviru i postupcima javne nabave, kao i izraženija ekološka svijest, pozitivno utječu na stavove prema primjeni zelenih kriterija (Grandia i Voncken, 2019; Testa et al., 2016).

U tom kontekstu, individualni čimbenici mogu doprinijeti većoj spremnosti zaposlenika na uključivanje okolišnih aspekata u postupke javne nabave, osobito u fazama planiranja i definiranja kriterija. Također, viša razina stručnosti i informiranosti povezuje se sa smanjenjem percepcije složenosti ZeJN-a te većom sigurnošću u donošenju odluka povezanih s primjenom zelenih kriterija (Gelderman et al., 2017).

Međutim, empirijska istraživanja istovremeno ukazuju na ograničenu samostalnu učinkovitost individualnih čimbenika. Njihov stvarni utjecaj uvjetovan je organizacijskim i institucionalnim kontekstom u kojem djeluju zaposlenici (Walker i Brammer, 2009). Drugim riječima, čak i u uvjetima visoke razine motivacije i kompetencija, primjena ZeJN-a može izostati ukoliko ne postoji odgovarajuća organizacijska podrška, jasni operativni postupci i dostupni resursi.

Ovakvi nalazi u skladu su s teorijskim pristupima koji naglašavaju ograničenja individualnog djelovanja unutar organizacija. Prema Lipskyju (1980), zaposlenici na operativnoj razini raspolažu određenim stupnjem diskrecije u donošenju odluka, ali su istovremeno ograničeni institucionalnim pravilima i raspoloživim resursima. Slično tome, March i Olsen (1989) ističu da organizacijsko ponašanje proizlazi iz normativno definiranih obrazaca djelovanja, a ne isključivo iz individualnih preferencija.

Dodatno, empirijski nalazi mogu se interpretirati kroz koncept jaza između stavova i ponašanja, koji označava nesklad između deklarativne podrške održivosti i stvarne primjene održivih praksi (Blake, 1999; Kollmuss i Agyeman, 2002). U kontekstu ZeJN-a, ovaj se jaz očituje u situacijama u kojima zaposlenici iskazuju pozitivne stavove prema održivosti, ali ne integriraju zelene kriterije u konkretne postupke javne nabave.

Slijedom navedenoga, može se zaključiti da individualni čimbenici predstavljaju važan element implementacije ZeJN-a, ali njihov učinak uvelike ovisi o organizacijskom i institucionalnom okruženju u kojem se odluke donose. Stoga se primjena zelenih kriterija može razumjeti kao rezultat međudjelovanja individualnih obilježja zaposlenika, organizacijskih kapaciteta i institucionalnih uvjeta koji zajedno oblikuju mogućnosti i ograničenja implementacije ZeJN-a.

2.6.4. Percepcija i objektivnost prepreka u implementaciji

Percepcija prepreka u empirijskim istraživanjima predstavlja važan čimbenik koji može ograničiti primjenu ZeJN-a. Istraživanja dosljedno pokazuju da javni naručitelji identificiraju niz izazova koji otežavaju integraciju okolišnih kriterija u postupke javne nabave (Gelderman et al., 2017; Testa et al., 2016).

Najčešće identificirane prepreke uključuju percepciju viših troškova, nedostatak stručnog znanja i iskustva, ograničenu dostupnost zelenih proizvoda i usluga na tržištu, složenost postupaka te pravnu nesigurnost povezanu s primjenom okolišnih kriterija (OECD, 2014; UNEP, 2015). Takvi čimbenici mogu djelovati kao značajne prepreke, osobito u organizacijama s ograničenim kapacitetima i iskustvom u primjeni ZeJN-a.

Međutim, empirijska literatura ukazuje na važnu razliku između objektivnih i percipiranih prepreka. Objektivne prepreke odnose se na stvarna ograničenja, poput nedostatka tržišnih rješenja, financijskih resursa ili stručnih kapaciteta, dok percipirane prepreke proizlaze iz subjektivnih procjena, nesigurnosti ili nedostatka informacija. Istraživanja pokazuju da upravo percepcija prepreka često značajno utječe na donošenje odluka, ponekad i više od samih objektivnih uvjeta (Carrington et al., 2010; Kollmuss i Agyeman, 2002).

U kontekstu ZeJN-a to znači da se zelene nabavne prakse ponekad ne primjenjuju čak i kada postoje dostupna tržišna rješenja ili kada dugoročni troškovi nisu nužno viši od konvencionalnih alternativa. Percepcija povećanih troškova i rizika može dovesti do preferiranja tradicionalnih pristupa, osobito u uvjetima proračunskih ograničenja i naglaska na kratkoročne financijske pokazatelje (Grandia i Voncken, 2019; Testa et al., 2016).

Dodatno, percepcija složenosti postupaka i pravne nesigurnosti može obeshrabriti javne naručitelje u primjeni zelenih kriterija čak i u slučajevima kada regulatorni okvir pruža mogućnost njihove primjene (Gelderman et al., 2017). Takve su percepcije osobito izražene u organizacijama s nižom razinom stručnih kapaciteta i iskustva, gdje nedostatak jasnih smjernica i institucionalne podrške dodatno povećava osjećaj nesigurnosti.

Ovi se nalazi mogu povezati i s konceptom jaza između stavova i ponašanja, pri čemu

percepcija prepreka djeluje kao mehanizam koji otežava pretvaranje pozitivnih stavova prema održivosti u konkretno ponašanje (Blake, 1999; Kollmuss i Agyeman, 2002). U tom smislu, prepreke ne djeluju samo kao vanjska ograničenja, već i kao kognitivni i organizacijski čimbenici koji oblikuju odluke o primjeni ZeJN-a.

Slijedom navedenoga, može se zaključiti da percepcija prepreka predstavlja važan integrativni element koji povezuje institucionalne, organizacijske i individualne dimenzije implementacije ZeJN-a. Iako su pojedine prepreke objektivno utemeljene, način na koji ih zaposlenici i organizacije percipiraju može značajno utjecati na odluke o primjeni zelenih kriterija. Time se dodatno potvrđuje da implementacija ZeJN-a ovisi ne samo o formalnim uvjetima djelovanja, već i o načinu na koji akteri razumiju i procjenjuju mogućnosti i ograničenja vlastitog organizacijskog okruženja.

2.7. Koncept pasivne neimplementacije u javnim politikama

Unatoč postojanju razvijenog normativnog i strateškog okvira, implementacija javnih politika u praksi često odstupa od formalno postavljenih ciljeva. Ovaj jaz između normativnih zahtjeva i stvarne provedbe prepoznat je kao jedno od ključnih pitanja u literaturi o implementaciji javnih politika (Hill i Hupe, 2009; Pressman i Wildavsky, 1973; Winter, 2012). U novijoj literaturi taj se problem opisuje i kao jaz između oblikovanja i provedbe javnih politika, odnosno nesklad između ciljeva politike i rezultata njezine implementacije (Hudson, Hunter i Peckham, 2019). U kontekstu ZeJN-a taj jaz posebno dolazi do izražaja jer primjena zelenih kriterija zahtijeva integraciju novih znanja, procedura i organizacijskih praksi u postojeće sustave javne nabave.

Dosadašnja teorijska objašnjenja ograničene implementacije najčešće se temelje na institucionalnim ograničenjima, nedostatku organizacijskih kapaciteta te utjecaju individualnih čimbenika. Međutim, recentna istraživanja o primjeni ZeJN-a ukazuju da izostanak implementacije često ne proizlazi iz otvorenog otpora ili svjesnog odbacivanja politike, već iz kombinacije nedostatne institucionalne podrške, ograničenih operativnih kapaciteta, percepcije prepreka i izostanka jasnih poticaja za djelovanje (Bhandari, Lopes i Moreno Pires, 2025; Grandia i Voncken, 2019).

Polazeći od navedenih spoznaja, u ovoj se disertaciji konceptualizira pojam pasivne neimplementacije, koji označava situaciju u kojoj organizacije formalno prihvaćaju ciljeve i zahtjeve određene javne politike, ali ih ne prevode u konkretne operativne prakse. Za razliku od aktivne neimplementacije, koja uključuje svjesno odbacivanje ili otpor prema provedbi politike, pasivnu neimplementaciju karakterizira izostanak djelovanja bez eksplicitne odluke protiv provedbe.

Teorijsku osnovu za razumijevanje ovog fenomena pruža institucionalna teorija, osobito koncept razdvajanja formalnih struktura i stvarnih organizacijskih praksi (engl. *decoupling*). Prema Meyeru i Rowanu (1977), organizacije često usvajaju formalne strukture i politike kako bi osigurale legitimnost, ali ih ne provode nužno u svakodnevnom djelovanju. Bromley i Powell (2012) dodatno razvijaju ovaj koncept naglašavajući kako suvremene organizacije sve češće formalno prihvaćaju norme i standarde bez njihove stvarne operacionalizacije, stvarajući jaz između deklarativne usklađenosti i stvarne provedbe.

Iako koncept pasivne neimplementacije dijeli određene sličnosti s postojećim teorijskim konceptima, poput razdvajanja formalnih struktura i stvarnih praksi, simboličke implementacije te jaza između oblikovanja i provedbe javnih politika, od njih se razlikuje po svom analitičkom fokusu. Dok koncept razdvajanja formalnih struktura i stvarnih praksi primarno objašnjava nesklad između formalne usklađenosti i stvarnog organizacijskog ponašanja (Meyer i Rowan, 1977; Bromley i Powell, 2012), simbolička implementacija naglašava formalno prihvaćanje politika radi legitimnosti bez njihove stvarne operacionalizacije (Bromley i Powell, 2012), a jaz između oblikovanja i provedbe javnih politika usmjeren je na odstupanja između ciljeva politike i rezultata njezine provedbe (Hudson, Hunter i Peckham, 2019). Nasuprot tome, koncept pasivne neimplementacije usmjeren je na objašnjenje mehanizama zbog kojih implementacija izostaje unatoč formalnom prihvaćanju ciljeva i odsutnosti otvorenog otpora. U tom smislu, pasivna neimplementacija predstavlja specifičan oblik izostanka provedbe koji proizlazi iz međudjelovanja institucionalnih, organizacijskih i individualnih čimbenika te percepcije prepreka, a ne iz svjesne odluke o neprihvaćanju politike.

U kontekstu ZeJN-a, pasivna neimplementacija može se očitovati kroz formalno postojanje

politika održivosti, strateških dokumenata ili deklarativne podrške zelenim ciljevima bez njihove sustavne integracije u postupke javne nabave. Takva je situacija osobito izražena u uvjetima dobrovoljne primjene, gdje izostanak obvezujućih mehanizama dodatno povećava važnost organizacijskih kapaciteta, upravljačke podrške i institucionalnih prioriteta.

Dodatno objašnjenje pasivne neimplementacije može se pronaći u konceptu jaza između stavova i ponašanja, koji ukazuje na nesklad između pozitivnih stavova prema održivosti i stvarnog ponašanja organizacija i pojedinaca (Blake, 1999; Carrington et al., 2010; Kollmuss i Agyeman, 2002). U organizacijskom kontekstu taj jaz proizlazi iz djelovanja različitih ograničavajućih čimbenika, uključujući nedostatak resursa, složenost procedura i percepciju rizika, što može rezultirati izostankom konkretnih aktivnosti unatoč deklarativnoj podršci održivosti.

Važan aspekt pasivne neimplementacije odnosi se i na ograničenu učinkovitost individualnih čimbenika. Iako zaposlenici mogu posjedovati znanje i motivaciju za primjenu ZeJN-a, njihovo djelovanje često je uvjetovano organizacijskim pravilima, procedurama i raspoloživim resursima (Lipsky, 1980; March i Olsen, 1989). U takvim okolnostima pozitivni stavovi i individualna inicijativa ne moraju biti dovoljni za pokretanje promjena u praksi.

Pasivna neimplementacija povezana je i s percepcijom prepreka. Empirijska istraživanja pokazuju da čimbenici poput percepcije viših troškova, ograničene ponude na tržištu, nedostatka stručnog znanja ili složenosti postupaka mogu djelovati kao inhibitori implementacije čak i u situacijama kada formalne prepreke ne postoje (Gelderman et al., 2017; Hamdan et al., 2021). U takvim uvjetima organizacije često zadržavaju postojeće obrasce djelovanja, čime se održavaju ustaljene organizacijske prakse bez otvorenog otpora promjenama.

Iz perspektive ove disertacije, pasivna neimplementacija može se razumjeti kao rezultat međudjelovanja institucionalnih, organizacijskih i individualnih čimbenika. Dok institucionalni okvir definira formalne mogućnosti djelovanja, organizacijski kapaciteti određuju sposobnost njihove provedbe, a individualni čimbenici oblikuju spremnost

zaposlenika na primjenu novih praksi. Kada između tih razina ne postoji odgovarajuća usklađenost, implementacija može ostati ograničena ili u potpunosti izostati.

Zaključno, koncept pasivne neimplementacije predstavlja analitički okvir koji omogućuje razumijevanje zašto primjena ZeJN-a može izostati unatoč postojanju normativnog okvira, institucionalne podrške i deklarativne predanosti održivosti. Time se postavlja teorijska osnova za empirijsku analizu u nastavku rada, s posebnim naglaskom na identifikaciju čimbenika koji oblikuju primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj.

2.8. Istraživački jaz i teorijsko pozicioniranje disertacije

Analiza postojeće znanstvene literature ukazuje na značajan napredak u razumijevanju ZeJN-a kao instrumenta održivog razvoja, ali istodobno otkriva niz teorijskih i empirijskih ograničenja koja upućuju na postojanje istraživačkog jaza. Iako su brojna istraživanja identificirala čimbenike koji utječu na primjenu ZeJN-a, uključujući institucionalne okvire, organizacijske kapacitete i individualne karakteristike zaposlenika, njihova međusobna povezanost i relativna važnost još uvijek nisu u potpunosti razjašnjene, osobito u specifičnim organizacijskim i institucionalnim kontekstima (Grandia i Voncken, 2019; Testa et al., 2016).

Prvi važan istraživački jaz odnosi se na nedostatak integrativnih pristupa koji bi istodobno obuhvatili institucionalne, organizacijske i individualne čimbenike implementacije. Postojeća literatura često promatra ove dimenzije zasebno, pri čemu institucionalni pristupi naglašavaju ulogu normativnih i regulativnih okvira (Scott, 2014), organizacijski pristupi usmjeravaju pozornost na kapacitete i upravljačke mehanizme (Andrews et al., 2011; Painter i Pierre, 2005), dok istraživanja individualnih čimbenika ističu ulogu znanja, stavova i motivacije (Ajzen, 1991; Testa et al., 2016). Međutim, još uvijek nedostaje sustavni analitički okvir koji bi objasnio njihovo međudjelovanje i zajednički utjecaj na implementaciju ZeJN-a.

Drugi istraživački jaz odnosi se na ograničeno razumijevanje implementacije u uvjetima dobrovoljne primjene politika. Većina postojećih istraživanja usmjerena je na regulatorne okvire ili na sektore u kojima je primjena održivih praksi djelomično ili potpuno obvezna. Nasuprot tome, organizacijski konteksti u kojima provedba u velikoj mjeri ovisi o internim odlukama, upravljačkoj podršci i raspoloživim kapacitetima ostaju nedovoljno istraženi. To

je osobito izraženo u sustavu javnih visokih učilišta, gdje razina implementacije može značajno varirati među institucijama.

Treći istraživački jaz odnosi se na nedovoljno istražen fenomen nesklada između formalnog prihvaćanja politika i njihove stvarne provedbe. Iako literatura prepoznaje koncepte razdvajanja formalnih struktura i stvarnih organizacijskih praksi (engl. *decoupling*) te jaza između stavova i ponašanja, njihova primjena u kontekstu ZeJN-a i javnog sektora još uvijek je ograničena (Meyer i Rowan, 1977; Bromley i Powell, 2012; Kollmuss i Agyeman, 2002). Posebno nedostaje empirijski utemeljeno objašnjenje situacija u kojima implementacija izostaje bez otvorenog otpora ili formalnog odbacivanja politike. Upravo se taj fenomen u ovoj disertaciji konceptualizira kroz pojam pasivne neimplementacije.

Četvrti istraživački jaz odnosi se na nedostatak empirijskih istraživanja u nacionalnom kontekstu Republike Hrvatske, osobito u sektoru visokog obrazovanja. Iako dostupni podaci ukazuju na postupan rast primjene zelenih kriterija, njihova ukupna zastupljenost i dalje ostaje ograničena, a razlozi takvog stanja nisu sustavno analizirani (Ministarstvo gospodarstva, 2025). Dosadašnja istraživanja uglavnom su usmjerena na državnu upravu ili opći sustav javne nabave, dok su organizacijske specifičnosti javnih visokih učilišta ostale u velikoj mjeri izvan fokusa znanstvenih analiza.

Polazeći od identificiranih istraživačkih praznina, ova disertacija zauzima integrativni teorijski pristup koji povezuje institucionalnu, organizacijsku i individualnu razinu analize. Teorijsko utemeljenje rada proizlazi iz institucionalne teorije (Scott, 2014), organizacijskih pristupa implementaciji javnih politika (Hill i Hupe, 2009; O'Toole, 2000) te teorije planiranog ponašanja (Ajzen, 1991). Navedeni pristupi dodatno se povezuju kroz koncepte razdvajanja formalnih struktura i stvarnih organizacijskih praksi te jaza između stavova i ponašanja.

Poseban teorijski doprinos disertacije ogleda se u konceptualizaciji i operacionalizaciji pasivne neimplementacije kao analitičkog okvira za razumijevanje izostanka primjene ZeJN-a. Ovaj koncept omogućuje integraciju postojećih teorijskih perspektiva te pruža objašnjenje situacija u kojima organizacije formalno prihvaćaju ciljeve održivosti i zahtjeve ZeJN-a, ali

ih ne prevode u dosljednu operativnu praksu.

Empirijski doprinos rada očituje se u analizi primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj, čime se popunjava važan istraživački jaz u domaćoj literaturi. Primjenom mješovitog metodološkog pristupa omogućeno je istodobno ispitivanje utjecaja ključnih čimbenika implementacije te razumijevanje organizacijskog konteksta u kojem se odluke o primjeni zelenih kriterija donose.

Naposljetku, teorijsko pozicioniranje disertacije temelji se na integraciji različitih analitičkih perspektiva s ciljem razvoja cjelovitog modela implementacije ZeJN-a. Time se doprinosi ne samo boljem razumijevanju determinanti primjene ZeJN-a, nego i širem području istraživanja implementacije javnih politika, osobito u kontekstu dobrovoljne primjene politika održivog razvoja i složenih organizacijskih sustava.

3. INSTITUCIONALNI I ZAKONODAVNI OKVIR JAVNE NABAVE I ZELENE JAVNE NABAVE

Ovo poglavlje analizira institucionalni i zakonodavni okvir javne nabave i ZeJN-a na razini EU-a i Republike Hrvatske, s ciljem razumijevanja formalnih pretpostavki i institucionalnih mehanizama koji oblikuju njihovu provedbu u praksi. Pritom se zakonodavni okvir promatra kao skup pravnih normi kojima se uređuju postupci javne nabave, dok institucionalni okvir obuhvaća organizacijsku strukturu, nadležna tijela, upravljačke mehanizme i aktere odgovorne za provedbu, nadzor i razvoj sustava javne nabave.

Poseban naglasak stavlja se na odnos između normativnog uređenja i stvarne provedbe, budući da dosadašnja istraživanja pokazuju kako formalno postojanje regulatornog okvira ne predstavlja dovoljan uvjet za uspješnu implementaciju javnih politika. U tom smislu, područje javne nabave pruža prikladan primjer za analizu načina na koji se zakonski zahtjevi i strateški ciljevi operacionaliziraju kroz institucionalne i organizacijske procese, osobito kada je riječ o integraciji okolišnih kriterija i ciljeva održivog razvoja.

Analiza obuhvaća razvoj i strukturu sustava javne nabave, regulatorne i strateške instrumente ZeJN-a, ulogu ključnih dionika te specifičnosti nacionalnog okvira u Republici Hrvatskoj. Posebna se pozornost posvećuje odnosu između obveznih i dobrovoljnih elemenata primjene ZeJN-a, kao i institucionalnim pretpostavkama i ograničenjima koja mogu utjecati na razinu njezine implementacije.

Završni dio poglavlja usmjeren je na organizacijske specifičnosti javnih visokih učilišta kao javnih naručitelja. Time se uspostavlja kontekst za empirijski dio istraživanja, u kojem se ispituju čimbenici koji utječu na primjenu ZeJN-a u sustavu visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj te analizira odnos između formalno uspostavljenog okvira i stvarne razine njegove provedbe u organizacijskoj praksi.

3.1. Struktura i funkcioniranje sustava javne nabave u Europskoj uniji

Sustav javne nabave u EU-u razvijen je kao jedan od ključnih instrumenata funkcioniranja jedinstvenog unutarnjeg tržišta, s ciljem osiguravanja učinkovitog korištenja javnih sredstava, promicanja tržišnog natjecanja, transparentnosti i jednakog tretmana gospodarskih

subjekata (Arrowsmith, 2014; Bovis, 2016). Budući da javna nabava čini značajan udio gospodarske aktivnosti država članica, njezino uređenje ima važnu fiskalnu, gospodarsku i regulatornu dimenziju (European Commission, 2024; OECD, 2023). Istodobno, javna nabava sve se više promatra kao strateški instrument za ostvarivanje širih javnopolitičkih ciljeva, uključujući inovacije, socijalnu uključenost i održivi razvoj (OECD, 2019a; Thai, 2017).

Pravna osnova sustava javne nabave u EU-u proizlazi iz temeljnih načela Ugovora o funkcioniranju Europske unije (UFEU-a), osobito slobodnog kretanja robe, slobode poslovnog nastana, slobode pružanja usluga te načela jednakog postupanja, nediskriminacije, uzajamnog priznavanja, transparentnosti i proporcionalnosti (Arrowsmith, 2014; Europska unija, 2016). Na tim je načelima razvijen sekundarni zakonodavni okvir kojim se usklađuju nacionalni sustavi javne nabave država članica, uz zadržavanje određene razine autonomije u organizaciji i provedbi postupaka (Bovis, 2016).

Središnji normativni okvir čine direktive iz 2014. godine: Direktiva 2014/24/EU o javnoj nabavi, Direktiva 2014/25/EU o nabavi subjekata koji djeluju u sektorima vodnog gospodarstva, energetike, prometa i poštanskih usluga te Direktiva 2014/23/EU o dodjeli koncesija (European Parliament and Council, 2014a; European Parliament and Council, 2014b; European Parliament and Council, 2014c). Tim je direktivama moderniziran europski sustav javne nabave kroz pojednostavljenje procedura, jačanje elektroničke nabave, povećanje pristupa malih i srednjih poduzeća tržištu javne nabave te snažnije uključivanje kvalitativnih, inovacijskih, okolišnih i društvenih kriterija u procese odlučivanja (European Commission, 2016).

Jedna od najvažnijih promjena odnosi se na odmak od tradicionalnog modela dominantno usmjerenog na najnižu cijenu prema konceptu ekonomski najpovoljnije ponude (ENP-a). Ovaj pristup omogućuje vrednovanje ponuda na temelju šireg skupa kriterija, uključujući kvalitetu, tehničke karakteristike, inovativnost, troškove životnog ciklusa, okolišne učinke i druge elemente dodane vrijednosti (European Parliament and Council, 2014a; Thai, 2017). Time je javna nabava postupno transformirana iz administrativno-proceduralne funkcije u instrument strateškog upravljanja javnim resursima.

Institucionalna struktura sustava temelji se na višerazinskom modelu upravljanja. Na razini EU-a ključnu ulogu ima Europska komisija, koja predlaže zakonodavni okvir, izdaje

smjernice, prati provedbu direktiva i može pokretati postupke zbog povrede prava EU-a protiv država članica (European Commission, 2024). Važnu ulogu ima i Sud Europske unije, čija sudska praksa doprinosi tumačenju pravila javne nabave i osiguravanju njihove ujednačene primjene (Bovis, 2016). Na nacionalnoj razini države članice prenose direktive u domaće zakonodavstvo, uspostavljaju nadležna tijela, sustave pravne zaštite i operativne mehanizme provedbe (Pierre i Peters, 2000).

Takva podjela nadležnosti omogućuje kombinaciju harmonizacije i fleksibilnosti, ali istodobno stvara prostor za razlike među državama članicama u pogledu institucionalnih kapaciteta, profesionalizacije službenika, digitalizacije postupaka i kvalitete provedbe (European Commission JRC, 2024; OECD, 2019a). Istraživanja pokazuju da formalna usklađenost zakonodavstva ne rezultira nužno jednakom razinom učinkovitosti sustava javne nabave u praksi (Hill i Hupe, 2009; Winter, 2012). Upravo zbog toga sve se više naglašava važnost administrativnih kapaciteta, stručnosti i organizacijskog upravljanja kao ključnih pretpostavki uspješne implementacije.

U operativnom smislu sustav javne nabave u EU-u posljednjih je godina obilježen snažnom digitalnom transformacijom. Elektronička nabava postala je standardni instrument za objavu natječaja, komunikaciju s ponuditeljima, dostavu ponuda i upravljanje dokumentacijom, čime se povećava transparentnost, smanjuju transakcijski troškovi te olakšava prekogranično sudjelovanje gospodarskih subjekata (European Commission, 2020a).

Unatoč razvijenom regulatornom okviru, sustav javne nabave u EU-u suočava se s nizom izazova. Među njima se posebno ističu složenost pravila, administrativno opterećenje naručitelja, nedovoljna profesionalizacija kadrova, ograničeno sudjelovanje malih i srednjih poduzeća u pojedinim sektorima te različita razina integracije strateških ciljeva, uključujući zelenu i inovativnu javnu nabavu (European Commission, 2020b; OECD, 2019a).

S obzirom na sve izneseno, sustav javne nabave u EU-u predstavlja složen višerazinski institucionalni mehanizam koji povezuje pravila unutarnjeg tržišta, nacionalne administrativne sustave i strateške ciljeve javnih politika. Njegova važnost nadilazi tehničku dimenziju nabavnih procedura, budući da javna nabava sve više postaje instrument gospodarskog upravljanja i održive transformacije. Istodobno, iskustva država članica pokazuju da formalno razvijen regulatorni okvir ne jamči automatski jednaku razinu

provedbe u praksi, što dodatno naglašava važnost institucionalnih i organizacijskih kapaciteta za uspješnu implementaciju politika. Upravo se u tom kontekstu razvija i koncept ZeJN-a, koji predstavlja predmet analize u nastavku rada.

3.2. Regulatorni okvir i instrumenti zelene javne nabave na razini Europske unije

Na razini EU-a ZeJN je razvijen kao jedan od ključnih instrumenata za ostvarivanje ciljeva održivog razvoja, klimatske politike i transformacije jedinstvenog tržišta prema održivijim obrascima proizvodnje i potrošnje. Iako se javna nabava tradicionalno promatrala prvenstveno kao mehanizam racionalnog trošenja javnih sredstava, u suvremenom europskom kontekstu ona sve više poprima stratešku funkciju usmjeravanja tržišta, poticanja inovacija i smanjenja negativnih okolišnih učinaka (European Commission, 2019; OECD, 2014; UNEP, 2015).

Europska komisija definira ZeJN kao proces u kojem javna tijela nastoje nabavljati robu, usluge i radove s manjim utjecajem na okoliš tijekom njihova životnog ciklusa u usporedbi s alternativama iste primarne funkcije (European Commission, 2008; European Commission, 2016). Takva definicija naglašava odmak od uskog kriterija nabavne cijene prema širem konceptu ukupne vrijednosti, koji uključuje okolišne učinke, energetske učinkovitost, trajnost, mogućnost ponovne uporabe i troškove zbrinjavanja nakon uporabe.

Normativni temelj ZeJN-a na razini EU-a proizlazi iz direktiva o javnoj nabavi iz 2014. godine, osobito Direktive 2014/24/EU, kojom je dodatno osnažena mogućnost uključivanja okolišnih kriterija u sve faze postupka javne nabave (European Parliament and Council, 2014a). Direktiva omogućuje integraciju okolišnih zahtjeva kroz tehničke specifikacije, kriterije za odabir gospodarskih subjekata, kriterije za dodjelu ugovora te uvjete izvršenja ugovora. Time je ZeJN dobila čvršću pravnu osnovu unutar sustava javne nabave, iako njezina primjena u većini područja nije propisana kao opća obveza.

Posebno važna regulatorna inovacija odnosi se na mogućnost primjene kriterija ENP-a, koji omogućuje vrednovanje okolišnih karakteristika proizvoda i usluga uz cijenu i kvalitetu. Time je otvoren prostor za širu primjenu modela procjene ukupne vrijednosti ponude, uključujući dugoročne okolišne i ekonomske učinke (European Parliament and Council,

2014a; Thai, 2017).

Jedan od najvažnijih operativnih instrumenata ZeJN-a predstavlja pristup temeljen na troškovima životnog ciklusa. Ovaj pristup omogućuje da se pri odlučivanju ne uzimaju u obzir samo početni troškovi nabave, nego i troškovi korištenja, održavanja, potrošnje energije, emisija, servisiranja te zbrinjavanja proizvoda po završetku njegova uporabnog vijeka (European Commission, 2008; Gelderman et al., 2017). Time se smanjuje rizik kratkoročnog odlučivanja temeljenog isključivo na najnižoj cijeni, što se u literaturi često navodi kao jedna od prepreka širem prihvaćanju ZeJN-a.

Uz zakonodavni okvir, EU je razvila niz neobvezujućih, ali operativno važnih instrumenata za poticanje primjene ZeJN-a. Među najvažnijima je priručnik *Buying Green!*, koji javnim naručiteljima pruža praktične smjernice za integraciju zelenih kriterija u nabavne postupke (European Commission, 2016). Njegova je važnost osobito izražena u organizacijama s ograničenim stručnim kapacitetima jer doprinosi smanjenju percepcije pravne i tehničke složenosti primjene zelenih kriterija.

Dodatno, Europska komisija razvila je standardizirane kriterije ZeJN-a za brojne sektore, uključujući uredsku informacijsku opremu, namještaj, usluge čišćenja, promet, građevinarstvo, prehranu i energetska opremu. Ti kriteriji temelje se na znanstvenim dokazima, analizi tržišta i pristupu životnog ciklusa te predstavljaju referentni alat za javne naručitelje u državama članicama (European Commission, 2016; OECD, 2014). Njihova vrijednost osobito dolazi do izražaja u smanjenju transakcijskih troškova pripreme dokumentacije i standardizaciji okolišnih zahtjeva.

U novijem razdoblju ZeJN dobiva dodatni strateški značaj kroz integraciju u ključne politike EU-a. U okviru Europskog zelenog plana javna nabava prepoznata je kao važan instrument za postizanje klimatske neutralnosti do 2050. godine, osobito kroz poticanje potražnje za niskougljičnim tehnologijama, energetska učinkovitim proizvodima i kružnim poslovnim modelima (European Commission, 2019). Slično tome, Akcijski plan za kružno gospodarstvo naglašava ulogu javne nabave u produljenju životnog vijeka proizvoda, smanjenju otpada i učinkovitijem korištenju resursa (European Commission, 2020a).

Unatoč razvijenom regulatornom i strateškom okviru, empirijska istraživanja pokazuju da je primjena ZeJN-a među državama članicama izrazito neujednačena. Dok pojedine države imaju razvijene nacionalne akcijske planove, obvezne sektorske kriterije i visoku razinu institucionalne podrške, druge ostaju na razini sporadične ili pretežno formalne primjene zelenih kriterija (European Commission JRC, 2024; OECD, 2019a). Time se potvrđuje da formalna mogućnost primjene ZeJN-a sama po sebi nije dovoljna za njezinu učinkovitu operacionalizaciju.

Kao najčešće prepreke u europskoj praksi navode se percepcija viših troškova, nedostatak stručnog znanja, ograničena tržišna ponuda, složenost postupaka te pravna nesigurnost pri formuliranju okolišnih kriterija povezanih s predmetom nabave (Gelderman et al., 2017; OECD, 2014; Testa et al., 2016). U organizacijama sa slabijim kapacitetima takve prepreke često rezultiraju zadržavanjem tradicionalnog pristupa usmjerenog prvenstveno na kriterij najniže cijene.

U institucionalnom smislu regulatorni okvir ZeJN-a na razini EU-a pretežno ima omogućujuću, a ne univerzalno obvezujuću funkciju. Takav model ostavlja značajan prostor nacionalnim sustavima i pojedinim naručiteljima da samostalno odlučuju o razini integracije zelenih kriterija, što povećava fleksibilnost, ali istodobno dovodi do razlika u provedbi među državama članicama (OECD, 2019a; Renda et al., 2012).

Zaključno, regulatorni okvir ZeJN-a u EU-u karakterizira kombinacija pravne dopuštenosti, strateških poticaja i operativnih alata. Iako europski sustav pruža razvijenu normativnu i metodološku osnovu za uključivanje okolišnih kriterija u postupke javne nabave, stvarna razina njihove primjene uvelike ovisi o nacionalnim politikama, institucionalnim kapacitetima i organizacijskim praksama naručitelja. Time se ponovno potvrđuje važnost odnosa između formalno uspostavljenog okvira i njegove provedbe u praksi, što predstavlja jedno od središnjih pitanja ove disertacije i polazište za analizu nacionalnog konteksta Republike Hrvatske.

3.3. Sustav javne nabave u Republici Hrvatskoj

Sustav javne nabave u Republici Hrvatskoj predstavlja sastavni dio sustava upravljanja javnim financijama te važan instrument transparentnog trošenja javnih sredstava, gospodarske politike i ostvarivanja ciljeva javnog sektora. Njegova je temeljna svrha osigurati zakonito, učinkovito i ekonomično korištenje proračunskih sredstava uz poštovanje načela tržišnog natjecanja, jednakog tretmana gospodarskih subjekata i transparentnosti postupaka (Đulabić, 2019; Ministarstvo gospodarstva, 2025).

Suvremeni sustav javne nabave u Republici Hrvatskoj oblikovan je kroz proces usklađivanja s pravnom stečevinom EU-a, osobito tijekom pretpristupnog razdoblja i nakon pristupanja Republike Hrvatske EU-u 2013. godine. Time su postupno prihvaćeni zajednički europski standardi u području tržišnog natjecanja, pravne zaštite, transparentnosti i profesionalizacije javne nabave (European Commission, 2016; OECD, 2019b).

Temeljni pravni akt kojim se uređuje ovo područje jest Zakon o javnoj nabavi (Narodne novine, 2016), kojim se propisuju pravila provedbe postupaka javne nabave, nadležnosti sudionika, sustav pravne zaštite te prava i obveze naručitelja i gospodarskih subjekata. Zakon je u velikoj mjeri usklađen s Direktivom 2014/24/EU i Direktivom 2014/25/EU te omogućuje primjenu suvremenih instituta poput kriterija ENP-a, elektroničke nabave, okvirnih sporazuma, dinamičkih sustava nabave i kriterija temeljenih na troškovima životnog ciklusa (European Commission, 2016; Narodne novine, 2016).

Osnovna načela hrvatskog sustava javne nabave uključuju slobodu kretanja robe, slobodu poslovnog nastana, slobodu pružanja usluga, tržišno natjecanje, jednak tretman, zabranu diskriminacije, uzajamno priznavanje, razmjernost i transparentnost. Ta načela predstavljaju normativni temelj odlučivanja naručitelja te osiguravaju povezanost nacionalnog sustava s europskim pravnim okvirom (Đulabić, 2019).

Institucionalnu strukturu sustava javne nabave čini više tijela s regulatornim, nadzornim i operativnim funkcijama. Središnju ulogu u oblikovanju politike javne nabave ima Ministarstvo gospodarstva, koje sudjeluje u izradi zakonodavnog okvira, strateških dokumenata, metodoloških smjernica i statističkih izvješća o javnoj nabavi (Ministarstvo

gospodarstva, 2025).

Važnu ulogu ima i Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave (DKOM), kao neovisno tijelo nadležno za rješavanje žalbi i osiguravanje pravne zaštite u postupcima javne nabave. DKOM svojom praksom doprinosi pravnoj sigurnosti sustava, ujednačavanju primjene propisa i jačanju povjerenja gospodarskih subjekata u tržište javne nabave (Đulabić, 2019).

Operativno funkcioniranje sustava snažno je povezano s digitalizacijom postupaka putem Elektroničkog oglasnika javne nabave Republike Hrvatske (EOJN RH), koji predstavlja središnju nacionalnu platformu za objavu dokumentacije o nabavi, komunikaciju s ponuditeljima, dostavu ponuda te evidenciju i praćenje postupaka. Uvođenje elektroničke nabave pridonijelo je povećanju transparentnosti, smanjenju administrativnih troškova i učinkovitijem pristupu tržištu javne nabave (Ministarstvo gospodarstva, 2025; OECD, 2019b).

Prema posljednjim dostupnim podacima, javna nabava u Republici Hrvatskoj obuhvaća značajan dio gospodarske aktivnosti te predstavlja približno jednu petinu bruto domaćeg proizvoda, što potvrđuje njezinu makroekonomsku važnost. Istodobno, broj i vrijednost ugovora sklopljenih na godišnjoj razini potvrđuju da je riječ o jednom od najvažnijih instrumenata upravljanja javnim rashodima i oblikovanja tržišnih poticaja (Ministarstvo gospodarstva, 2025).

Unatoč razvijenom zakonodavnom i institucionalnom okviru, praksa javne nabave u Republici Hrvatskoj suočava se s nizom izazova. Među najčešće isticanim problemima navode se administrativna složenost postupaka, naglašeni formalizam, nedostatna profesionalizacija kadrova, različita razina stručnih kapaciteta među naručiteljima te sklonost primjeni kriterija najniže cijene u dijelu postupaka (European Commission, 2020b; OECD, 2019b). Takvi izazovi posebno dolaze do izražaja kod manjih naručitelja i organizacija s ograničenim administrativnim resursima.

Iz perspektive implementacije javnih politika, hrvatski sustav javne nabave potvrđuje da

formalna usklađenost s europskim standardima ne jamči nužno jednaku razinu učinkovitosti i kvalitete provedbe u praksi (Hill i Hupe, 2009; Winter, 2012). Normativni okvir predstavlja nužan, ali ne i dovoljan preduvjet uspješnog funkcioniranja sustava. Ključnu ulogu pritom imaju institucionalni kapaciteti, kvaliteta upravljanja, stručnost zaposlenika i organizacijska kultura naručitelja.

Za predmet ove disertacije posebno su važna javna visoka učilišta kao specifična skupina javnih naručitelja. Ona obuhvaćaju sveučilišta, fakultete, umjetničke akademije i veleučilišta te, iako podliježu općem zakonodavnom okviru javne nabave, djeluju u specifičnom organizacijskom okruženju obilježenom visokim stupnjem autonomije, decentraliziranim procesima odlučivanja i raznolikim nabavnim potrebama. Takve karakteristike stvaraju poseban kontekst za primjenu strateških ciljeva javne nabave, uključujući i ZeJN.

Slijedom navedenoga, sustav javne nabave u Republici Hrvatskoj formalno je razvijen, digitaliziran i usklađen s europskim standardima, no njegova stvarna učinkovitost uvelike ovisi o institucionalnim i organizacijskim kapacitetima pojedinih naručitelja. Upravo odnos između formalno uspostavljenih pravila i njihove provedbe u praksi predstavlja važno polazište za razumijevanje izazova primjene ZeJN-a u hrvatskom javnom sektoru te za analizu čimbenika koji na nju utječu u sustavu visokog obrazovanja.

3.4. Nacionalni regulatorni i strateški okvir zelene javne nabave

Nacionalni regulatorni i strateški okvir ZeJN-a u Republici Hrvatskoj razvijao se pod utjecajem europskih politika održivog razvoja, obveza koje proizlaze iz članstva u EU-u te procesa modernizacije sustava javne nabave. Iako je zakonodavni okvir javne nabave relativno rano omogućio uključivanje okolišnih kriterija u postupke nabave, sustavniji razvoj ZeJN-a kao zasebnog područja javnih politika intenziviran je tek posljednjih godina (European Commission, 2016; OECD, 2019b).

Normativna osnova za primjenu ZeJN-a proizlazi iz Zakona o javnoj nabavi (Narodne novine, 2016), koji je usklađen s direktivama EU-a iz 2014. godine te omogućuje integraciju okolišnih aspekata u sve faze postupka javne nabave. To uključuje definiranje zelenih tehničkih specifikacija, primjenu kriterija ENP-a, korištenje troškova životnog ciklusa te

određivanje uvjeta izvršenja ugovora povezanih s okolišnim zahtjevima (European Parliament and Council, 2014a; Narodne novine, 2016).

Međutim, postojanje pravne mogućnosti uključivanja zelenih kriterija nije automatski rezultiralo njihovom širokom primjenom u praksi. Dugo je razdoblje primjena ZeJN-a u Republici Hrvatskoj bila pretežno dobrovoljna i u velikoj mjeri ovisna o inicijativi pojedinih naručitelja. U takvim okolnostima razina provedbe bila je neujednačena te uvjetovana institucionalnim kapacitetima, raspoloživim znanjem i prioritetima upravljačkih struktura (OECD, 2019b).

Važnu ulogu u razvoju nacionalnog strateškog okvira imaju dokumenti povezani s održivim razvojem, klimatskom politikom, energetsom učinkovitošću i kružnim gospodarstvom. U njima se javna nabava prepoznaje kao instrument ostvarivanja širih javnopolitičkih ciljeva, osobito u području smanjenja emisija stakleničkih plinova, učinkovitijeg korištenja resursa i poticanja održivih obrazaca proizvodnje i potrošnje (European Commission, 2020a; Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, 2021).

Među najvažnijim instrumentima razvoja ZeJN-a nalaze se nacionalni akcijski planovi i smjernice kojima se definiraju prioritetna područja, preporučene skupine proizvoda i usluga te ciljevi povećanja udjela zelenih kriterija u javnoj nabavi. Takvi dokumenti imaju važnu koordinacijsku i edukativnu funkciju, osobito u uvjetima u kojima primjena zelenih kriterija nije univerzalno obvezna (OECD, 2014; UNEP, 2015).

Značajan iskorak u institucionalizaciji ZeJN-a predstavlja Odluka o obveznoj primjeni zelene javne nabave (Narodne novine, 2024), kojom je od 1. siječnja 2025. godine uvedena obveza primjene zelenih kriterija za tijela državne uprave u određenim nabavnim kategorijama. Time je hrvatski sustav djelomično napustio dotadašnji dominantno dobrovoljni pristup te uveo elemente obvezne primjene ZeJN-a.

Ipak, navedena obveza nije proširena na sve skupine javnih naručitelja. Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, javne ustanove i javna visoka učilišta i dalje raspoložu značajnim stupnjem diskrecije u pogledu opsega i intenziteta uključivanja zelenih kriterija. Posljedično, u hrvatskom sustavu koegzistiraju obvezni i dobrovoljni elementi ZeJN-a, što rezultira razlikama u razini i kvaliteti provedbe među pojedinim skupinama naručitelja.

Praćenje provedbe ZeJN-a provodi se putem godišnjih statističkih izvješća o javnoj nabavi koja se temelje na podacima iz EOJN-a RH. Dostupni podaci pokazuju rast broja i vrijednosti ugovora koji uključuju zelene kriterije, no njihov udio u ukupnoj vrijednosti javne nabave i dalje je relativno ograničen (Ministarstvo gospodarstva, 2025). Takvi pokazatelji upućuju na postojanje određenog nesklada između formalno uspostavljenih ciljeva i njihove stvarne operacionalizacije u praksi.

Iz perspektive implementacije javnih politika, hrvatski okvir ZeJN-a potvrđuje da postojanje propisa, strategija i smjernica predstavlja nužan, ali ne i dovoljan preduvjet uspješne provedbe. Stvarna razina primjene uvelike ovisi o institucionalnim kapacitetima naručitelja, dostupnosti stručne podrške, edukaciji zaposlenika te organizacijskim prioritetima i upravljačkoj podršci (Pressman i Wildavsky, 1973; Winter, 2012).

Za predmet ove disertacije posebno su važna javna visoka učilišta, koja, unatoč uključenosti u opći sustav javne nabave, u području ZeJN-a i dalje djeluju pretežito u uvjetima dobrovoljne primjene. U takvom kontekstu odluke o uključivanju zelenih kriterija uvelike ovise o internim organizacijskim mehanizmima, raspoloživim resursima i prioritetima upravljačkih struktura, što dodatno opravdava potrebu za empirijskim istraživanjem ovog sektora.

Nacionalni regulatorni i strateški okvir ZeJN-a posljednjih je godina značajno ojačan, osobito uvođenjem obveznih mjera za dio javnog sektora. Unatoč tome, razina provedbe i dalje varira među različitim skupinama naručitelja, što potvrđuje da uspješnost ZeJN-a ne ovisi isključivo o normativnim rješenjima, nego i o institucionalnim i organizacijskim pretpostavkama njihove provedbe. Upravo taj odnos između formalno uspostavljenih pravila i njihove stvarne primjene predstavlja važno polazište za analizu javnih visokih učilišta u Republici Hrvatskoj.

3.5. Obvezna i dobrovoljna primjena zelene javne nabave

Sustav ZeJN-a u suvremenim europskim i nacionalnim okvirima obilježen je kombinacijom obveznih i dobrovoljnih elemenata primjene. Takav hibridni model proizlazi iz nastojanja da se istodobno osigura ostvarivanje ciljeva održivog razvoja te zadrži određena razina

fleksibilnosti potrebna zbog različitih institucionalnih kapaciteta, tržišnih uvjeta i specifičnosti pojedinih nabavnih kategorija (European Commission, 2016; OECD, 2019a).

Obvezna primjena ZeJN-a odnosi se na situacije u kojima zakonodavni ili podzakonski akti propisuju korištenje određenih okolišnih kriterija, standarda ili zahtjeva u postupcima javne nabave. Takav pristup najčešće se primjenjuje u sektorima s izraženim okolišnim učincima ili u područjima u kojima postoji razvijeno tržište održivih proizvoda i usluga. Na razini EU-a obvezni elementi ZeJN-a posebno su prisutni u području energetske učinkovitosti, čistih vozila, energetske obnove zgrada, ekološkog dizajna proizvoda i pojedinih sektorskih politika povezanih s klimatskim ciljevima (European Commission, 2019; European Commission, 2020a).

Prednost obveznog modela ogleda se u stvaranju veće pravne sigurnosti, ujednačavanju tržišnih očekivanja i povećanju razine primjene zelenih kriterija. Jasno definirana pravila smanjuju prostor za njihovo izostavljanje iz postupaka javne nabave te pružaju predvidljivije okruženje gospodarskim subjektima, potičući ulaganja u održive proizvode, tehnologije i inovacije (OECD, 2014; UNEP, 2015). Na taj način javna nabava učinkovitije djeluje kao instrument tržišne transformacije i ostvarivanja okolišnih ciljeva.

Međutim, obvezni modeli imaju i određena ograničenja. U organizacijama sa slabijim administrativnim kapacitetima ili nedostatkom stručnog znanja dodatni zahtjevi mogu povećati percepciju složenosti postupaka, administrativno opterećenje i rizik formalističke provedbe bez stvarne integracije održivosti u proces odlučivanja (Gelderman et al., 2017; Testa et al., 2016). Drugim riječima, normativna obveza sama po sebi ne jamči kvalitetnu i učinkovitu provedbu.

Nasuprot tome, dobrovoljna primjena ZeJN-a temelji se na odluci javnih naručitelja da u konkretne postupke uključe okolišne kriterije, iako to nije izričito propisano kao obveza. Takav je pristup dugo dominirao u većini država članica EU-a, osobito u ranim fazama razvoja ZeJN-a, kada je naglasak bio na promicanju dobrih praksi, edukaciji i postupnom prihvaćanju koncepta održive nabave (European Commission, 2008; OECD, 2019a).

Glavna prednost dobrovoljnog modela jest njegova fleksibilnost. Naručitelji mogu prilagoditi primjenu zelenih kriterija vlastitim potrebama, tržišnim mogućnostima i razini organizacijske

spremnosti. Takav pristup osobito je prikladan u heterogenim sustavima javnog sektora, gdje različite organizacije raspolažu nejednakim resursima, znanjem i operativnim kapacitetima (Walker i Brammer, 2009).

Istodobno, empirijska istraživanja pokazuju da dobrovoljna primjena često rezultira znatnim razlikama među organizacijama te sporadičnom uporabom zelenih kriterija, osobito u organizacijama koje nemaju razvijenu institucionalnu podršku i odgovarajuće organizacijske kapacitete (Grandia i Voncken, 2019; Testa et al., 2016). U takvim okolnostima ZeJN se češće razvija u organizacijama koje održivost prepoznaju kao strateški prioritet, dok druge ostaju usmjerene na tradicionalne modele nabave u kojima prevladava kriterij najniže cijene.

Iz perspektive institucionalne teorije i implementacije javnih politika, odnos između obvezne i dobrovoljne primjene može se promatrati kao odnos između regulatornih zahtjeva i organizacijske autonomije. Dok se obvezni model temelji na regulatornim pritiscima i formalnim pravilima, dobrovoljni model u većoj mjeri ovisi o organizacijskim prioritetima, vrijednostima, vodstvu i raspoloživim kapacitetima (DiMaggio i Powell, 1983; Scott, 2014). U oba slučaja stvarna razina primjene uvjetovana je organizacijskim kontekstom.

U Republici Hrvatskoj ZeJN je dugi niz godina bila dominantno dobrovoljna, pri čemu su javni naručitelji imali mogućnost, ali ne i opću obvezu uključivanja zelenih kriterija u postupke javne nabave. Takav pristup rezultirao je neujednačenom praksom i relativno ograničenim udjelom zelene nabave u ukupnoj vrijednosti ugovora (Ministarstvo gospodarstva, 2025).

Važna promjena nastupila je donošenjem Odluke o obveznoj primjeni zelene javne nabave (Narodne novine, 2024), kojom je od 1. siječnja 2025. godine uvedena obveza primjene zelenih kriterija za tijela državne uprave u određenim nabavnim kategorijama. Time je hrvatski sustav djelomično prešao s pretežito dobrovoljnog na kombinirani model primjene.

Međutim, navedena obveza ne odnosi se na sve javne naručitelje. Javne ustanove, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave te javna visoka učilišta i dalje u velikoj mjeri djeluju u okviru dobrovoljne primjene ZeJN-a. Posljedično, među tim organizacijama mogu postojati značajne razlike u učestalosti, kvaliteti i razini integracije zelenih kriterija u postupke javne nabave.

Za predmet ove disertacije posebno su važna javna visoka učilišta, budući da primjena ZeJN-a u tim organizacijama nije dominantno određena regulatornom obvezom, već u velikoj mjeri ovisi o organizacijskim kapacitetima, institucionalnoj podršci, upravljačkim prioritetima i raspoloživim resursima. Takav kontekst pruža prikladan okvir za analizu čimbenika koji oblikuju dobrovoljnu primjenu zelenih kriterija.

Zaključno, obvezna i dobrovoljna primjena ZeJN-a ne predstavljaju suprotstavljene, nego međusobno nadopunjujuće modele. Dok obvezni pristup pridonosi standardizaciji i povećanju razine provedbe, dobrovoljni pristup omogućuje prilagodbu specifičnim organizacijskim okolnostima i potiče razvoj inovativnih rješenja. Njihova stvarna učinkovitost ovisi o institucionalnom dizajnu, organizacijskim kapacitetima i dostupnosti podrške provedbi, zbog čega razumijevanje njihova međudjelovanja predstavlja važan preduvjet za analizu primjene ZeJN-a u hrvatskom javnom sektoru.

3.6. Uloga upravljačkih struktura u implementaciji javnih politika

Upravljačke strukture imaju važnu ulogu u implementaciji javnih politika jer predstavljaju mehanizam putem kojega se normativni ciljevi, strateške smjernice i političke odluke prevode u konkretne organizacijske aktivnosti i operativne procese. Njihova funkcija obuhvaća planiranje, koordinaciju, nadzor, evaluaciju te osiguravanje institucionalnih, financijskih i ljudskih kapaciteta potrebnih za provedbu politika (Hill i Hupe, 2009; Peters, 2015).

U literaturi o javnoj upravi naglašava se da uspješnost javnih politika ne ovisi isključivo o kvaliteti njihova normativnog dizajna, nego i o sposobnosti upravljačkih struktura da osiguraju učinkovitu provedbu (Hill i Hupe, 2009; Winter, 2012). Drugim riječima, i kvalitetno oblikovana politika može imati ograničene učinke ako ne postoje odgovarajući mehanizmi upravljanja, jasno definirane odgovornosti i dostatni provedbeni kapaciteti (Peters, 2015; Winter, 2012).

U kontekstu ZeJN-a, važnost upravljačkih struktura dodatno je naglašena zbog međusektorske prirode ove politike. ZeJN povezuje ciljeve javne nabave, zaštite okoliša, klimatske politike, energetske učinkovitosti i održivog upravljanja resursima, zbog čega njezina provedba zahtijeva koordinirano djelovanje različitih organizacijskih razina i dionika.

Implementacija stoga nadilazi administrativni okvir nabave te postaje pitanje integriranog upravljanja javnim politikama (Jordan i Lenschow, 2010; OECD, 2014).

Suvremeni pristupi upravljanju javnim sektorom naglašavaju važnost koordinacije, suradnje i višerazinskog upravljanja u provedbi složenih javnih politika. Uspješnost implementacije ovisi o sposobnosti povezivanja različitih institucionalnih razina te usklađivanja strateških ciljeva s operativnim procesima (Bouckaert, Peters i Verhoest, 2010; Pierre i Peters, 2000). U tom smislu upravljačke strukture imaju važnu ulogu u osiguravanju kontinuiteta između normativnog okvira i svakodnevne organizacijske prakse.

Posebno se ističe važnost vodstva i upravljačke podrške unutar organizacija. Empirijska istraživanja pokazuju da organizacije u kojima uprava prepoznaje održivost kao strateški prioritet češće razvijaju interne politike, ulažu u edukaciju zaposlenika te sustavnije integriraju zelene kriterije u procese javne nabave (Fernández i Rainey, 2006; Testa et al., 2016; Walker i Brammer, 2009). Nasuprot tome, u odsutnosti jasne upravljačke podrške implementacija ZeJN-a često ostaje ograničena i ovisna o individualnoj inicijativi pojedinaca.

Uz formalno vodstvo, važna je i organizacijska kultura. Organizacije koje potiču inovacije, međuresornu suradnju i dugoročno planiranje sklonije su prihvaćanju novih modela upravljanja, uključujući održivu nabavu. Suprotno tome, organizacije obilježene visokim formalizmom, otporom promjenama ili usmjerenošću isključivo na kratkoročne ciljeve češće zadržavaju tradicionalne obrasce odlučivanja (Schein, 2010).

Za predmet ove disertacije posebno je relevantna uloga upravljačkih struktura u javnim visokim učilištima. Kao autonomne organizacije s decentraliziranim procesima odlučivanja i raznolikim organizacijskim interesima, javna visoka učilišta predstavljaju specifičan kontekst implementacije ZeJN-a. U takvom okruženju odluke upravljačkih tijela o strateškim prioritetima, raspodjeli resursa i organizacijskoj podršci mogu značajno utjecati na razinu primjene zelenih kriterija u postupcima javne nabave.

Naposljetku, upravljačke strukture predstavljaju važnu poveznicu između formalno definiranih ciljeva javnih politika i njihove stvarne provedbe. Njihova sposobnost koordinacije aktivnosti, mobilizacije resursa i usmjerenja organizacijskog ponašanja jedan

je od ključnih preduvjeta uspješne implementacije ZeJN-a. Time se potvrđuje da takva javna nabava nije samo pravno i tehničko pitanje, nego i pitanje kvalitete upravljanja organizacijama koje je provode.

3.7. Organizacijske specifičnosti javnih visokih učilišta kao naručitelja

Javna visoka učilišta predstavljaju specifičnu skupinu javnih naručitelja unutar sustava javne nabave u Republici Hrvatskoj. Iako su obveznici primjene općeg zakonodavnog okvira javne nabave, njihove organizacijske karakteristike, institucionalna autonomija i složenost unutarnjih procesa razlikuju ih od klasičnih tijela državne uprave i drugih javnih organizacija. Upravo zbog tih posebnosti provedba javne nabave, uključujući i ZeJN, odvija se u specifičnom organizacijskom i institucionalnom kontekstu (Estermann, Nokkala i Steinel, 2011; OECD, 2019a).

Javna visoka učilišta obuhvaćaju sveučilišta, fakultete, umjetničke akademije i veleučilišta koji djeluju kao javne ustanove u sustavu visokog obrazovanja Republike Hrvatske. Njihova je posebnost u dvostrukoj ulozi koju istodobno obavljaju. S jedne strane, riječ je o javnim ustanovama koje raspolažu javnim sredstvima te su obvezne osigurati zakonito, transparentno i učinkovito provođenje postupaka javne nabave. S druge strane, riječ je o akademskim institucijama čija je temeljna misija obrazovanje, znanstveno istraživanje, inovacije i doprinos društvenom razvoju. Zbog toga javna nabava u ovom sektoru predstavlja potporni mehanizam za ostvarivanje osnovnih institucionalnih funkcija, a ne samostalnu organizacijsku svrhu (EUA, 2018).

Jedna od ključnih organizacijskih karakteristika javnih visokih učilišta jest visok stupanj institucionalne autonomije. U skladu s načelima akademske samouprave, visoka učilišta raspolažu značajnom samostalnošću u upravljanju financijama, organizacijskom strukturom i raspodjelom resursa. Takva autonomija može poticati inovativnost i prilagodbu specifičnim potrebama pojedine institucije, ali istodobno može dovesti do različitih pristupa upravljanju nabavom i neujednačene razine profesionalizacije procesa (Estermann, Nokkala i Steinel, 2011).

Dodatnu složenost stvara decentralizirana organizacijska struktura karakteristična za mnoge visokoškolske ustanove. Sveučilišta i njihove sastavnice često obuhvaćaju različite fakultete,

odjele, institute, laboratorije i administrativne jedinice koje raspolažu različitim potrebama, prioritetima i obrascima potrošnje. Takva organizacijska raznolikost otežava centralizirano planiranje nabave, standardizaciju postupaka i koordiniranu provedbu strateških ciljeva, uključujući primjenu ZeJN-a (Lozano et al., 2015).

Posebna organizacijska specifičnost odnosi se na heterogenost predmeta nabave. Javna visoka učilišta nabavljaju širok spektar roba, usluga i radova, od uredske i informatičke opreme do specijalizirane laboratorijske opreme, znanstvenih instrumenata, softverskih rješenja i infrastrukturnih projekata. Takva raznolikost zahtijeva visoku razinu stručnosti te otežava primjenu jedinstvenih nabavnih modela i standardiziranih kriterija.

Važan čimbenik predstavlja i odnos između akademske i administrativne logike upravljanja. Dok administrativne službe naglašavaju zakonitost, proceduru i racionalno upravljanje resursima, akademske jedinice često su usmjerene na fleksibilnost, brzinu i specifične funkcionalne potrebe povezane s nastavnim i istraživačkim aktivnostima. Različiti prioriteti mogu otežati usklađivanje organizacijskih ciljeva i provedbu dodatnih zahtjeva povezanih s održivošću i primjenom zelenih kriterija (De Boer i Telgen, 1998).

U kontekstu ZeJN-a navedene specifičnosti imaju posebno značenje. S jedne strane, organizacijska složenost, decentralizacija i ograničeni administrativni kapaciteti mogu otežati sustavno uključivanje zelenih kriterija u nabavne procese. S druge strane, javna visoka učilišta raspolažu znanstvenim znanjem, stručnim kompetencijama i obrazovnom funkcijom koja im omogućuje da budu važni nositelji i promotori održivih praksi u javnom sektoru (Lozano et al., 2015; UNEP, 2015).

Empirijska istraživanja pokazuju da visokoškolske institucije koje održivost integriraju u strateške dokumente, upravljačke modele i svakodnevne organizacijske aktivnosti češće primjenjuju održive obrasce nabave, energetske učinkovitost i načela kružnog gospodarstva. U takvim organizacijama javna nabava postaje sastavni dio šire institucionalne strategije održivosti, a ne isključivo administrativna funkcija (Velazquez et al., 2006; Findler et al., 2019).

U Republici Hrvatskoj dodatni izazov predstavlja neujednačena veličina i razina administrativnih kapaciteta među javnim visokim učilištima. Veća sveučilišta i institucije s

razvijenijim stručnim službama raspolažu većim mogućnostima za profesionalizaciju nabave, edukaciju zaposlenika i razvoj održivih nabavnih praksi. Nasuprot tome, manje institucije često djeluju u uvjetima ograničenih kadrovskih i financijskih resursa, što može otežati sustavniju primjenu ZeJN-a.

Za predmet ove disertacije posebno je važno da javna visoka učilišta u Republici Hrvatskoj u području ZeJN-a pretežito djeluju u uvjetima dobrovoljne primjene zelenih kriterija. Posljedično, razina njihove implementacije u velikoj mjeri ovisi o internim organizacijskim čimbenicima, uključujući podršku uprave, kompetencije zaposlenika, dostupnost resursa, koordinaciju između organizacijskih jedinica i strateške prioritete institucije.

Iz perspektive ove disertacije, javna visoka učilišta kao javni naručitelji djeluju u organizacijskom okruženju obilježenom institucionalnom autonomijom, decentraliziranom strukturom, heterogenim nabavnim potrebama i specifičnim odnosom akademske i administrativne logike upravljanja. Navedene karakteristike istodobno predstavljaju potencijalne prepreke i razvojne mogućnosti za primjenu ZeJN-a te opravdavaju njihovo izdvajanje kao zasebnog istraživačkog konteksta. Upravo zbog toga javna visoka učilišta predstavljaju relevantan prostor za analizu odnosa između institucionalnih kapaciteta, organizacijskih procesa i dobrovoljne implementacije održivih javnih politika.

3.8. Institucionalna ograničenja i izazovi implementacije

Unatoč sve razvijenijem normativnom i strateškom okviru javne nabave te rastućoj važnosti ZeJN-a u europskim i nacionalnim politikama, stvarna provedba ovih ciljeva u praksi često je suočena s brojnim institucionalnim ograničenjima i operativnim izazovima. U literaturi o implementaciji javnih politika naglašava se da formalno usvajanje propisa i strateških dokumenata ne znači automatski njihovu učinkovitu operacionalizaciju, osobito u složenim višerazinskim upravljačkim sustavima (Hill i Hupe, 2009; Pressman i Wildavsky, 1973; Winter, 2012).

Jedno od najčešće isticanih ograničenja odnosi se na nedostatak administrativnih i organizacijskih kapaciteta. Uspješna provedba javne nabave, a osobito ZeJN-a, zahtijeva kvalificirane zaposlenike, jasno definirane interne procedure, dostupne analitičke alate te dovoljno vremena za planiranje i provedbu postupaka. Organizacije koje raspolažu

ograničenim kadrovskim resursima ili nedovoljnom stručnom podrškom češće se oslanjaju na rutinska i tradicionalna rješenja, što smanjuje spremnost za primjenu inovativnih i održivih kriterija (Andrews et al., 2011; OECD, 2019a).

Važan izazov predstavlja i nedostatak specijaliziranog znanja. Primjena ZeJN-a često zahtijeva razumijevanje tehničkih specifikacija, okolišnih oznaka, kriterija životnog ciklusa proizvoda, tržišnih analiza i relevantnog zakonodavnog okvira. U odsutnosti takvih kompetencija javni naručitelji mogu percipirati zelene kriterije kao složene, pravno rizične ili teško provedive, zbog čega se češće odlučuju za konvencionalne modele nabave (Gelderman et al., 2017; Testa et al., 2016).

Dodatno ograničenje odnosi se na percepciju viših troškova povezanih sa zelenim proizvodima i uslugama. Iako brojna istraživanja pokazuju da pristup temeljen na troškovima životnog ciklusa može rezultirati dugoročnim financijskim koristima, mnoge organizacije i dalje odluke donose prvenstveno na temelju početne nabavne cijene. Takva kratkoročna financijska logika može ograničiti primjenu održivijih rješenja, osobito u uvjetima proračunskih ograničenja (European Commission, 2008; Grandia i Voncken, 2019; Nissinen et al., 2009).

U mnogim sustavima javne nabave prisutan je i problem administrativne složenosti. Formalizirani postupci, opsežna dokumentacija, kratki rokovi i potreba usklađivanja različitih propisa mogu povećati operativno opterećenje naručitelja. Kada se tome pridodaju dodatni zahtjevi povezani sa ZeJN-om, poput dokazivanja okolišnih karakteristika ili izrade složenijih kriterija vrednovanja, organizacije često pribjegavaju jednostavnijim i već poznatim modelima postupanja (Kunzlik, 2003; Testa et al., 2016).

Poseban izazov predstavlja fragmentiranost institucionalnog sustava. U višerazinskim modelima upravljanja odgovornosti su raspodijeljene između europske, nacionalne, regionalne i lokalne razine te između različitih resora i javnih tijela. Nedostatak koordinacije, neujednačene smjernice ili preklapanje nadležnosti mogu otežati dosljednu provedbu politika i stvoriti nesigurnost među naručiteljima (Bouckaert, Peters i Verhoest, 2010; Pierre i Peters, 2000).

U kontekstu Republike Hrvatske dodatni izazov predstavlja različita razina institucionalne razvijenosti među naručiteljima. Dok veće organizacije češće raspolažu stručnim službama, pravnom podrškom i iskustvom u provedbi složenijih postupaka, manji naručitelji često imaju ograničene resurse i nižu razinu profesionalizacije sustava javne nabave. Posljedica je neujednačena praksa i različita sposobnost provedbe ZeJN-a (Ministarstvo gospodarstva, 2025; OECD, 2019b).

Institucionalna ograničenja posebno dolaze do izražaja u organizacijama koje djeluju u uvjetima dobrovoljne primjene ZeJN-a. U takvim okolnostima izostanak regulatorne obveze povećava važnost internih prioriteta, upravljačke podrške i organizacijske kulture. Ako održivost nije jasno integrirana u strateške ciljeve institucije, primjena zelenih kriterija često ostaje sporadična i nesustavna.

Za javna visoka učilišta navedeni izazovi dodatno su naglašeni organizacijskom složenošću, decentraliziranom strukturom i raznolikošću nabavnih potreba. U takvom okruženju provedba ZeJN-a zahtijeva učinkovitu koordinaciju između uprave, stručnih službi i akademskih sastavnica, kao i jasno definirane odgovornosti i odgovarajuću institucionalnu podršku.

Iako navedena ograničenja mogu otežati provedbu ZeJN-a, literatura istodobno ukazuje na mogućnosti njihova ublažavanja kroz profesionalizaciju kadrova, razvoj standardiziranih kriterija, digitalizaciju procesa, međuinstitucionalnu suradnju i sustavnu edukaciju zaposlenika (European Commission, 2016; OECD, 2014). Time se povećava sposobnost organizacija da normativne zahtjeve i strateške ciljeve pretvore u dosljednu organizacijsku praksu.

Zaključno, institucionalna ograničenja i izazovi implementacije predstavljaju važan kontekst za razumijevanje razlika u primjeni ZeJN-a među javnim visokim učilištima. Njihova analiza upućuje na to da uspješnost implementacije ne ovisi isključivo o postojanju zakonodavnog i strateškog okvira, nego i o sposobnosti organizacija da raspoložive institucionalne pretpostavke pretvore u učinkovite operativne procese.

4. KONCEPTUALNI OKVIR I RAZVOJ ISTRAŽIVAČKOG MODELA

Ovo poglavlje usmjereno je na razvoj konceptualnog okvira i istraživačkog modela za analizu dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Polazeći od teorijskih postavki i empirijskih spoznaja prikazanih u prethodnim poglavljima, uspostavlja se poveznica između teorijskog okvira i empirijskog dijela istraživanja.

Cilj poglavlja jest konceptualizirati i operacionalizirati ključne istraživačke konstrukte te razviti model koji omogućuje empirijsko ispitivanje odnosa između institucionalnih, organizacijskih i individualnih odrednica primjene ZeJN-a. Posebna pozornost posvećuje se razumijevanju njihove međusobne povezanosti, relativne važnosti i doprinosa objašnjenju razlika u razini primjene zelenih kriterija među javnim visokim učilištima.

U tom kontekstu najprije se razrađuju teorijske pretpostavke istraživanja i obrazlaže odabrani pristup analizi implementacije javnih politika. Nakon toga slijedi konceptualizacija ključnih varijabli te obrazloženje njihove uloge u istraživačkom modelu. Nadalje, razmatra se položaj individualnih čimbenika u odnosu na institucionalni i organizacijski kontekst te se razvija integrativni konceptualni model istraživanja. U završnom dijelu poglavlja definiraju se hipotetski odnosi među varijablama i prikazuje njihova operacionalizacija u empirijskom istraživanju.

4.1. Teorijske pretpostavke istraživanja

Polazeći od analize relevantne literature i suvremenih teorijskih pristupa implementaciji javnih politika, ovo istraživanje temelji se na shvaćanju da je primjena ZeJN-a rezultat međudjelovanja institucionalnih, organizacijskih i individualnih čimbenika. U skladu s integrativnim pristupima implementaciji javnih politika, formalni normativni okvir promatra se kao nužan, ali ne i dovoljan preduvjet za stvarnu provedbu politika u organizacijskom kontekstu (Hill i Hupe, 2009; Winter, 2012).

Teorijska osnova istraživanja oslanja se na tri međusobno povezana pristupa. Prvo, institucionalna teorija naglašava važnost formalnih pravila, normativnih očekivanja i legitimacijskih pritisaka u oblikovanju organizacijskog ponašanja (Scott, 2014). Drugo,

organizacijski pristupi ističu ulogu organizacijskih kapaciteta, upravljačke podrške i internih procesa u operacionalizaciji javnih politika (Andrews et al., 2011; O'Toole, 2000). Treće, teorije individualnog ponašanja, osobito teorija planiranog ponašanja, upućuju na važnost znanja, stavova i motivacije pojedinaca u procesu donošenja odluka (Ajzen, 1991).

Međutim, nalazi dosadašnjih empirijskih istraživanja pokazuju da individualni čimbenici rijetko djeluju neovisno o organizacijskom i institucionalnom okruženju. Njihov utjecaj na primjenu ZeJN-a uvelike je uvjetovan dostupnošću organizacijskih kapaciteta, upravljačkom podrškom, stručnim resursima i institucionalnim poticajima (Grandia i Voncken, 2019; Testa et al., 2016). Stoga se u ovom istraživanju primjena ZeJN-a promatra kao organizacijski posredovan proces u kojem institucionalni okvir određuje formalne mogućnosti djelovanja, organizacijski čimbenici oblikuju operativne uvjete provedbe, a individualni čimbenici utječu na način na koji se te mogućnosti koriste u praksi.

Takvo teorijsko polazište povezano je i s konceptom pasivne neimplementacije razvijenim u prethodnom poglavlju. Naime, pretpostavlja se da izostanak primjene ZeJN-a ne proizlazi nužno iz protivljenja održivosti ili negativnih stavova prema zelenim kriterijima, nego iz nedostatne usklađenosti između institucionalnih zahtjeva, organizacijskih kapaciteta i individualnih predispozicija. Upravo zbog toga istraživanje nastoji identificirati relativni doprinos pojedinih skupina čimbenika te objasniti njihove međusobne odnose u kontekstu dobrovoljne primjene ZeJN-a na javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj.

4.2. Hijerarhijski pristup implementaciji zelene javne nabave

U ovom se istraživanju implementacija ZeJN-a primarno promatra kroz hijerarhijsku perspektivu implementacije javnih politika, odnosno pristup odozgo prema dolje (engl. *top-down*), koji naglašava važnost formalnih institucija, upravljačkih struktura i organizacijskih mehanizama u oblikovanju provedbe javnih politika (Hill i Hupe, 2009; Matland, 1995).

Ovaj pristup polazi od pretpostavke da se javne politike operacionaliziraju kroz sustav formalnih pravila, strateških dokumenata i upravljačkih odluka koje usmjeravaju ponašanje organizacija i zaposlenika. U kontekstu ZeJN-a to uključuje zakonodavni okvir, nacionalne i institucionalne strategije, interne politike, organizacijske procedure te upravljačku podršku potrebnu za uključivanje zelenih kriterija u postupke javne nabave.

Empirijska istraživanja pokazuju da organizacije koje raspolažu jasnim strateškim prioritetima, razvijenim internim politikama i snažnom podrškom upravljačkih struktura ostvaruju višu razinu implementacije održivih nabavnih praksi (Testa et al., 2016; Walker i Brammer, 2009). Istodobno, organizacijski kapaciteti, raspoloživi resursi i formalizirani procesi djeluju kao važni mehanizmi koji omogućuju prevođenje normativnih zahtjeva u svakodnevnu praksu.

U organizacijama poput javnih visokih učilišta, koje karakterizira određeni stupanj autonomije i decentralizacije, hijerarhijski mehanizmi ne djeluju isključivo kroz formalne naredbe, nego i kroz definiranje institucionalnih prioriteta, raspodjelu resursa, razvoj internih procedura i oblikovanje organizacijske kulture. Zbog toga razina implementacije ZeJN-a može značajno varirati među institucijama, unatoč djelovanju unutar istoga zakonodavnog okvira.

Slijedom navedenoga, ovo istraživanje polazi od pretpostavke da su institucionalni i organizacijski čimbenici primarni pokretači implementacije ZeJN-a, dok individualni čimbenici djeluju unutar okvira koji oblikuju organizacijske strukture i upravljački mehanizmi. Takvo teorijsko polazište predstavlja osnovu za razvoj konceptualnog modela i formuliranje istraživačkih hipoteza u nastavku rada.

4.3. Definiranje i konceptualizacija varijabli

Na temelju teorijskog okvira i pregleda relevantnih empirijskih istraživanja identificirano je pet ključnih varijabli koje čine temelj istraživačkog modela. Njihov odabir proizlazi iz integrativnog pristupa implementaciji javnih politika, prema kojem je primjena ZeJN-a rezultat međudjelovanja institucionalnih, organizacijskih i individualnih čimbenika.

U skladu s teorijskim polazištima istraživanja, institucionalna podrška i poznavanje zakonodavnog okvira promatraju se kao temeljni čimbenici koji oblikuju uvjete za implementaciju ZeJN-a. Percepcija prepreka predstavlja interpretativni čimbenik koji odražava način na koji zaposlenici doživljavaju izazove povezane s primjenom zelenih kriterija. Ekološka svijest i osobna motivacija predstavljaju individualne čimbenike koji mogu utjecati na spremnost zaposlenika za primjenu načela održive nabave. Konačno,

primjena ZeJN-a definira se kao zavisna varijabla koja odražava stvarnu razinu integracije zelenih kriterija u postupke javne nabave.

U nastavku se detaljnije definiraju i konceptualiziraju pojedine varijable te obrazlaže njihova uloga u istraživačkom modelu.

4.3.1. Poznavanje zakonodavnog okvira

Poznavanje zakonodavnog okvira definira se kao razina razumijevanja relevantnih pravnih propisa, procedura i načela koja uređuju područje javne nabave, uključujući specifične odredbe povezane sa ZeJN-om (European Commission, 2016; OECD, 2014). Ova varijabla obuhvaća poznavanje nacionalnog i europskog regulatornog okvira, sposobnost njegove interpretacije te razumijevanje mogućnosti primjene zelenih kriterija u različitim fazama nabavnog postupka.

U literaturi se poznavanje zakonodavnog okvira prepoznaje kao važan preduvjet za smanjenje pravne nesigurnosti i povećanje spremnosti na primjenu održivih nabavnih praksi. Nedostatak znanja o regulatornim mogućnostima i zahtjevima često se navodi kao jedan od čimbenika koji ograničavaju integraciju zelenih kriterija u postupke javne nabave (European Commission, 2016; Testa et al., 2016).

U okviru istraživačkog modela poznavanje zakonodavnog okvira promatra se kao kognitivni preduvjet učinkovite primjene ZeJN-a, koji zaposlenicima omogućuje pravilno razumijevanje i operacionalizaciju zelenih kriterija u postupcima javne nabave.

4.3.2. Institucionalna podrška kao determinirajući čimbenik

Institucionalna podrška definira se kao skup formalnih i neformalnih organizacijskih mehanizama koji omogućuju i potiču primjenu ZeJN-a, uključujući razvoj internih politika i procedura, dostupnost stručne podrške, edukaciju zaposlenika te podršku upravljačkih struktura (Brammer i Walker, 2011; Testa et al., 2016).

Empirijska istraživanja dosljedno potvrđuju da institucionalna podrška predstavlja jedan od

najvažnijih čimbenika implementacije održivih nabavnih praksi, budući da omogućuje prevođenje normativnih zahtjeva i strateških ciljeva u konkretne organizacijske aktivnosti (Gelderman et al., 2017; Testa et al., 2016).

U teorijskom okviru ovog istraživanja institucionalna podrška promatra se kao ključni organizacijski kapacitet koji povezuje formalni zakonodavni okvir sa stvarnom primjenom ZeJN-a. Ona stvara uvjete za razvoj znanja, koordinaciju aktivnosti i integraciju zelenih kriterija u svakodnevne nabavne procese te se pretpostavlja kao jedan od najvažnijih prediktora razine primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima.

4.3.3. Percepcija prepreka i njihove objektivne dimenzije

Percepcija prepreka definira se kao subjektivna procjena pojedinaca o postojanju i intenzitetu čimbenika koji otežavaju primjenu ZeJN-a, dok se njihove objektivne dimenzije odnose na stvarna organizacijska, financijska, tržišna i regulatorna ograničenja prisutna u institucionalnom okruženju (Testa et al., 2016). Ova varijabla obuhvaća percepciju nedostatka znanja i stručne podrške, ograničenih resursa, složenosti procedura, pravne nesigurnosti te dostupnosti odgovarajućih tržišnih rješenja.

Empirijska istraživanja pokazuju da percepcija prepreka može imati značajan utjecaj na donošenje odluka o primjeni ZeJN-a, neovisno o tome u kojoj su mjeri prepreke objektivno prisutne. U pojedinim slučajevima upravo subjektivna procjena troškova, rizika ili složenosti postupaka djeluje kao važan ograničavajući čimbenik implementacije održivih nabavnih praksi (European Commission, 2016; Testa et al., 2016).

U okviru istraživačkog modela percepcija prepreka promatra se kao interpretativni mehanizam koji povezuje institucionalne i organizacijske uvjete s individualnim ponašanjem te oblikuje spremnost zaposlenika na primjenu zelenih kriterija u postupcima javne nabave.

4.3.4. Ekološka svijest i osobna motivacija

Ekološka svijest i osobna motivacija definiraju se kao skup stavova, vrijednosti i unutarnjih poticaja koji utječu na spremnost pojedinaca za primjenu načela ZeJN-a (Bamberg i Möser, 2007; Testa et al., 2016). Ova varijabla obuhvaća razinu osviještenosti o ekološkim

pitanjima, percepciju važnosti održivog razvoja te osobnu motivaciju za uključivanje ekoloških kriterija u postupke javne nabave.

Empirijska istraživanja pokazuju da viša razina ekološke svijesti i motivacije može pozitivno utjecati na prihvaćanje i primjenu održivih nabavnih praksi. Međutim, njihov stvarni učinak često je uvjetovan organizacijskim i institucionalnim okruženjem u kojem pojedinci djeluju (Testa et al., 2016).

U okviru istraživačkog modela ekološka svijest i osobna motivacija promatraju se kao individualne determinante koje mogu potaknuti spremnost na primjenu ZeJN-a, pri čemu se pretpostavlja da njihov utjecaj ovisi o razini institucionalne podrške, dostupnim organizacijskim kapacitetima i percepciji prepreka povezanih s implementacijom zelenih kriterija.

4.3.5. Primjena zelene javne nabave

Primjena zelene javne nabave definira se kao stupanj integracije ekoloških kriterija u različite faze postupka javne nabave, uključujući planiranje nabave, izradu tehničkih specifikacija, vrednovanje ponuda i izvršenje ugovora (European Commission, 2016; OECD, 2014). U okviru istraživačkog modela primjena ZeJN-a predstavlja zavisnu varijablu te odražava stvarnu razinu operacionalizacije načela održivosti u nabavnoj praksi javnih visokih učilišta.

4.4. Posredni i ograničavajući učinci individualnih čimbenika

Iako individualni čimbenici, poput poznavanja zakonodavnog okvira te ekološke svijesti i motivacije, imaju važnu ulogu u objašnjenju primjene ZeJN-a, empirijska istraživanja pokazuju da njihov utjecaj uvelike ovisi o institucionalnom i organizacijskom kontekstu u kojem pojedinci djeluju. Individualni čimbenici stoga rijetko djeluju samostalno, već su oblikovani raspoloživim organizacijskim kapacitetima, institucionalnom podrškom i uvjetima rada (Grandia i Voncken, 2019; Testa et al., 2016).

U tom kontekstu institucionalna podrška predstavlja ključan mehanizam koji omogućuje pretvaranje znanja i motivacije zaposlenika u konkretne aktivnosti povezane s primjenom ZeJN-a. Organizacije koje osiguravaju jasne smjernice, edukaciju zaposlenika, stručnu podršku i odgovarajuće resurse stvaraju okruženje u kojem individualne kompetencije mogu

biti učinkovito iskorištene. Suprotno tome, u uvjetima nedostatne institucionalne podrške čak i visoka razina znanja i motivacije može imati ograničen učinak na stvarnu primjenu zelenih kriterija (Brammer i Walker, 2011; Preuss, 2009).

Istodobno, percepcija prepreka može djelovati kao važan ograničavajući čimbenik koji umanjuje spremnost zaposlenika na primjenu ZeJN-a. Kada se administrativne, financijske ili organizacijske prepreke percipiraju kao izražene, vjerojatnost uključivanja zelenih kriterija u postupke javne nabave može biti manja, neovisno o razini individualnih kompetencija ili motivacije (Cheng et al., 2018; Witjes i Lozano, 2016).

Slijedom navedenoga, u ovom se istraživanju polazi od pretpostavke da individualni čimbenici ostvaruju svoj učinak u interakciji s institucionalnim i organizacijskim okruženjem. Zbog toga se njihova uloga ne promatra izolirano, već kao dio šireg sustava čimbenika koji zajednički oblikuju razinu primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima.

4.5. Konstrukcija istraživačkog modela

Istraživački model razvijen je na temelju teorijskog okvira i rezultata prethodnih empirijskih istraživanja s ciljem objašnjenja čimbenika koji utječu na primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Model integrira institucionalne, organizacijske i individualne čimbenike u jedinstveni analitički okvir te polazi od pretpostavke da je implementacija ZeJN-a rezultat njihova međudjelovanja.

U središtu modela nalazi se primjena ZeJN-a kao zavisna varijabla koja odražava stvarnu razinu integracije zelenih kriterija u postupke javne nabave. Kao nezavisne varijable uključene su poznavanje zakonodavnog okvira, institucionalna podrška, ekološka svijest i osobna motivacija te percepcija prepreka. Poznavanje zakonodavnog okvira i institucionalna podrška predstavljaju čimbenike koji oblikuju uvjete za implementaciju ZeJN-a, dok ekološka svijest i osobna motivacija odražavaju individualnu spremnost za primjenu zelenih kriterija. Percepcija prepreka uključena je kao čimbenik koji može ograničiti ili otežati njihovu stvarnu primjenu u organizacijskoj praksi.

Model je konstruiran u skladu s teorijskim polazištem prema kojem institucionalni i organizacijski čimbenici imaju ključnu ulogu u oblikovanju uvjeta za implementaciju javnih

politika, dok individualni čimbenici djeluju unutar okvira koji stvaraju organizacijski kapaciteti, upravljačka podrška i institucionalno okruženje. Time se omogućuje cjelovitije razumijevanje čimbenika koji utječu na razinu primjene ZeJN-a u sustavu visokog obrazovanja.

Empirijsko testiranje modela temelji se na ispitivanju odnosa između identificiranih varijabli te procjeni njihova doprinosa objašnjenju varijacija u razini primjene ZeJN-a. Na temelju tako konstruiranog modela u nastavku rada formuliraju se istraživačke hipoteze i definira način njihove empirijske provjere.

4.6. Hipotetski odnosi među varijablama

Na temelju teorijskog okvira i konstruiranog istraživačkog modela formulirane su istraživačke hipoteze kojima se pretpostavlja postojanje statistički značajnih odnosa između identificiranih čimbenika i dobrovoljne primjene ZeJN-a kao zavisne varijable.

Polazeći od pretpostavke da uspješna implementacija ZeJN-a ovisi o kombinaciji institucionalnih, organizacijskih i individualnih čimbenika, očekuje se da viša razina poznavanja zakonodavnog okvira doprinosi većoj spremnosti za uključivanje zelenih kriterija u postupke javne nabave. Poznavanje relevantnih propisa i procedura smanjuje pravnu nesigurnost te olakšava donošenje odluka povezanih s primjenom ZeJN-a.

Nadalje, pretpostavlja se da institucionalna podrška, izražena kroz dostupnost edukacija, internih politika, stručne pomoći i podrške upravljačkih struktura, pozitivno utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a, jer stvara organizacijske preduvjete za njezinu provedbu.

U skladu s teorijama individualnog ponašanja, očekuje se da viša razina ekološke svijesti i osobne motivacije zaposlenika pozitivno utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a, budući da povećava spremnost pojedinaca na uključivanje okolišnih aspekata u procese javne nabave.

S druge strane, pretpostavlja se da percepcija prepreka, poput viših troškova, ograničene dostupnosti tržišnih rješenja, složenosti postupaka i nedostatka znanja, negativno utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a, jer može smanjiti spremnost za korištenje zelenih kriterija i potaknuti zadržavanje postojećih nabavnih praksi.

Sukladno navedenom, formulirane su sljedeće hipoteze:

H1: Poznavanje zakonodavnog okvira pozitivno utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

H2: Institucionalna podrška, izražena kroz dostupnost edukacija, internih politika i stručne podrške, pozitivno utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

H3: Ekološka svijest i osobna motivacija zaposlenika pozitivno utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

H4: Percepcija prepreka, uključujući više troškove, ograničenost tržišta i nedostatak znanja, negativno utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

Osim ispitivanja utjecaja pojedinih nezavisnih varijabli na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a, u istraživanju će se analizirati i povezanosti među nezavisnim varijablama kako bi se stekao cjelovitiji uvid u čimbenike koji oblikuju implementaciju ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj.

4.7. Operacionalizacija istraživačkih konstrukata

Operacionalizacija istraživačkih varijabli temelji se na prevođenju teorijskih koncepata u mjerljive indikatore koji omogućuju empirijsko testiranje postavljenih hipoteza. U skladu s teorijskim okvirom i istraživačkim modelom, u istraživanju je identificirano pet ključnih varijabli: poznavanje zakonodavnog okvira, institucionalna podrška, ekološka svijest i individualna motivacija, percepcija prepreka te dobrovoljna primjena ZeJN-a.

Svaka varijabla operacionalizirana je putem više tvrdnji uključenih u anketni upitnik. Tvrdnje su oblikovane na temelju relevantne literature i prilagođene specifičnostima javnih visokih učilišta u Republici Hrvatskoj. Ispitanici su iskazivali stupanj slaganja s pojedinim tvrdnjama na Likertovoj ljestvici od pet stupnjeva, pri čemu je vrijednost 1 označavala potpuno neslaganje, a vrijednost 5 potpuno slaganje s navedenom tvrdnjom.

Poznavanje zakonodavnog okvira operacionalizirano je kroz tvrdnje koje ispituju razinu upoznatosti ispitanika s nacionalnim i europskim propisima, smjericama i alatima vezanima

uz ZeJN. Institucionalna podrška operacionalizirana je kroz tvrdnje koje se odnose na postojanje internih smjernica, podršku uprave, dostupnost edukacija te organizacijsku i stručnu podršku za primjenu ZeJN-a.

Ekološka svijest i osobna motivacija operacionalizirane su putem tvrdnji koje ispituju stavove ispitanika prema zaštiti okoliša, važnosti održivosti te osobnu motiviranost za primjenu zelenih kriterija u postupcima javne nabave. Percepcija prepreka mjerena je tvrdnjama koje se odnose na procjenu troškova, dostupnosti dobavljača, nedostatka znanja i percepcije rizika povezanih s primjenom ZeJN-a.

Dobrovoljna primjena ZeJN-a operacionalizirana je kroz tvrdnje koje ispituju učestalost i razinu integracije zelenih kriterija u postupke javne nabave, uključujući njihovu primjenu u različitim kategorijama nabave, razmatranje okolišnih učinaka te stupanj institucionalizacije zelenih nabavnih praksi unutar ustanove.

Ovako definirana operacionalizacija omogućuje empirijsko ispitivanje odnosa između istraživačkih varijabli te testiranje postavljenih hipoteza primjenom odgovarajućih statističkih metoda.

4.7.1. Poznavanje zakonodavnog okvira

Poznavanje zakonodavnog okvira operacionalizira se kao samoprocijenjena razina upoznatosti s relevantnim propisima, pravilima i procedurama koje uređuju područje javne nabave i ZeJN-a, kao i percipirana sposobnost njihove primjene u praksi.

Mjerni indikatori obuhvaćaju:

- poznavanje nacionalnih propisa povezanih sa ZeJN-om,
- poznavanje europskih smjernica i kriterija ZeJN-a,
- procjenu vlastite razine znanja za samostalnu primjenu ZeJN-a,
- poznavanje izvora relevantnih smjernica, alata i dokumentacije za primjenu ZeJN-a.

Ovakva operacionalizacija omogućuje obuhvaćanje samoprocijenjene razine zakonodavnog znanja i praktične osposobljenosti za primjenu zelenih kriterija u postupcima javne nabave. Pristup se temelji na istraživanjima koja ističu važnost poznavanja regulatornog okvira i

stručnih kompetencija kao važnih preduvjeta uspješne implementacije održivih nabavnih praksi (Grandia i Voncken, 2019; OECD, 2014).

4.7.2. Institucionalna podrška

Institucionalna podrška operacionalizira se kao skup organizacijskih mehanizama i resursa koji zaposlenicima omogućuju i olakšavaju primjenu ZeJN-a. Ova varijabla obuhvaća formalne i neformalne oblike potpore, uključujući interne politike, podršku upravljačkih struktura, dostupnost edukacija te organizacijsku i stručnu podršku potrebnu za učinkovitu provedbu ZeJN-a.

Mjerni indikatori obuhvaćaju:

- postojanje internih smjernica i politika za primjenu ZeJN-a,
- podršku uprave u promicanju i poticanju primjene ZeJN-a,
- dostupnost edukacija vezanih uz ZeJN,
- dostupnost organizacijske i stručne podrške potrebne za primjenu ZeJN-a.

Ovakva operacionalizacija omogućuje obuhvaćanje ključnih organizacijskih preduvjeta koji mogu potaknuti ili ograničiti primjenu ZeJN-a u praksi. Pristup se temelji na empirijskim istraživanjima koja institucionalnu podršku prepoznaju kao jedan od najvažnijih organizacijskih čimbenika uspješne implementacije održivih nabavnih praksi. Takva podrška omogućuje pretvaranje normativnih zahtjeva u svakodnevne organizacijske aktivnosti te smanjuje prepreke povezane s primjenom ZeJN-a (Brammer i Walker, 2011; OECD, 2014; Testa et al., 2016).

4.7.3. Ekološka svijest i osobna motivacija

Ekološka svijest i osobna motivacija operacionaliziraju se kao skup stavova, vrijednosti i unutarnjih poticaja pojedinaca povezanih sa zaštitom okoliša, održivim razvojem i primjenom ZeJN-a. Polazi se od pretpostavke da pozitivni stavovi prema održivosti i viša razina osobne motivacije mogu povećati spremnost pojedinaca na uključivanje okolišnih aspekata u procese javne nabave.

Mjerni indikatori obuhvaćaju:

- percepciju važnosti zaštite okoliša,
- osobnu motivaciju za primjenu ZeJN-a,
- stavove o ulozi javnih visokih učilišta u promicanju održivog razvoja i odgovornog poslovanja.

Ovakva operacionalizacija omogućuje obuhvaćanje ključnih individualnih obilježja povezanih s prihvaćanjem i promicanjem održivih nabavnih praksi. Pristup se temelji na istraživanjima koja ističu važnost individualnih vrijednosti, stavova i motivacijskih čimbenika u oblikovanju održivog ponašanja u organizacijskom kontekstu (Preuss, 2009; Testa et al., 2016).

4.7.4. Percepcija prepreka

Percepcija prepreka operacionalizira se kao subjektivna procjena pojedinaca o postojanju i intenzitetu čimbenika koji otežavaju ili ograničavaju primjenu ZeJN-a. Ova varijabla obuhvaća način na koji zaposlenici doživljavaju financijske, tržišne, organizacijske i stručne izazove povezane s uključivanjem zelenih kriterija u postupke javne nabave.

Mjerni indikatori obuhvaćaju:

- percepciju povećanih troškova povezanih s primjenom ZeJN-a,
- percepciju ograničene dostupnosti dobavljača i tržišnih rješenja koja zadovoljavaju zelene kriterije,
- percepciju nedostatka znanja i iskustva kao prepreke primjeni ZeJN-a,
- percepciju rizika, pogrešaka i mogućih sankcija povezanih s uključivanjem zelenih kriterija u postupke javne nabave.

Ovakva operacionalizacija omogućuje obuhvaćanje najčešće identificiranih prepreka primjeni ZeJN-a u organizacijskom kontekstu. Pristup se temelji na empirijskim istraživanjima koja financijske, tržišne, organizacijske i stručne prepreke prepoznaju kao važne čimbenike koji mogu ograničiti implementaciju održivih nabavnih praksi (Cheng et al., 2018; Testa et al., 2016; Witjes i Lozano, 2016).

4.7.5. Primjena ZeJN-a

Primjena ZeJN-a operacionalizira se kao zavisna varijabla koja odražava stupanj integracije okolišnih kriterija i načela održivosti u postupke javne nabave unutar javnih visokih učilišta. U skladu s ciljem istraživanja, primjena ZeJN-a promatra se kao pokazatelj stvarne implementacije zelenih nabavnih praksi u organizacijskom kontekstu.

Mjerni indikatori obuhvaćaju:

- učestalost primjene zelenih kriterija u postupcima javne nabave,
- primjenu ZeJN-a u različitim relevantnim kategorijama nabave,
- percepciju ZeJN-a kao ustaljene organizacijske prakse,
- sustavno razmatranje okolišnih učinaka pri planiranju i provedbi nabave.

Ovakva operacionalizacija omogućuje procjenu razine dobrovoljne primjene ZeJN-a kroz njezinu integraciju u svakodnevne nabavne aktivnosti i organizacijske procese. Pristup se temelji na metodološkim rješenjima korištenima u istraživanjima održive javne nabave, koja razinu implementacije procjenjuju prema stupnju uključenosti okolišnih kriterija u procese odlučivanja i provedbe javne nabave (Grandia i Voncken, 2019; Testa et al., 2016).

Na temelju navedenoga, istraživački model uključuje pet istraživačkih varijabli: poznavanje zakonodavnog okvira, institucionalnu podršku, ekološku svijest i osobnu motivaciju, percepciju prepreka te primjenu ZeJN-a. Svaka varijabla operacionalizirana je putem više mjernih indikatora koji omogućuju empirijsko ispitivanje postavljenih hipoteza.

Ovako definirana operacionalizacija predstavlja temelj za daljnju empirijsku analizu i testiranje istraživačkih hipoteza primjenom deskriptivne statistike, korelacijske analize i višestruke regresijske analize.

5. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Ovo poglavlje definira metodološki okvir istraživanja kojim se empirijski ispituju čimbenici dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj te provjeravaju postavljene istraživačke hipoteze. Metodološki pristup oblikovan je u skladu s teorijskim okvirom i konceptualnim modelom razvijenim u prethodnom poglavlju, pri čemu se nastoji osigurati visoka razina znanstvene utemeljenosti, pouzdanosti i valjanosti istraživačkih nalaza.

Polazeći od pretpostavke da je dobrovoljna primjena ZeJN-a rezultat međudjelovanja institucionalnih i individualnih čimbenika te percepcije prepreka, istraživanje je usmjereno na ispitivanje odnosa između pet ključnih konstrukata: poznavanja zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, ekološke svijesti i osobne motivacije, percepcije prepreka te primjene ZeJN-a. Takav pristup omogućuje istodobno promatranje različitih razina utjecaja na implementaciju ZeJN-a i u skladu je sa suvremenim metodološkim pristupima istraživanju javnih politika i organizacijskog ponašanja (Hair et al., 2019; Kline, 2015).

Metodološki okvir obuhvaća definiranje istraživačkog dizajna, odabir metoda prikupljanja podataka, operacionalizaciju istraživačkih konstrukata, određivanje uzorka te primjenu odgovarajućih kvantitativnih i kvalitativnih metoda analize podataka. Poseban naglasak stavlja se na empirijsku provjeru postavljenih hipoteza te na razumijevanje organizacijskog konteksta u kojem se odluke o primjeni ZeJN-a donose.

Primjenom mješovitog istraživačkog pristupa omogućeno je povezivanje statističkog testiranja odnosa među varijablama s dubljim razumijevanjem iskustava, percepcija i organizacijskih procesa koji oblikuju primjenu ZeJN-a u praksi. Time se osigurava metodološka koherentnost rada, odnosno povezanost između teorijskog okvira, konceptualnog modela, istraživačkih hipoteza i empirijskih nalaza.

5.1. Istraživački pristup i dizajn istraživanja

Istraživanje se temelji na mješovitom istraživačkom pristupu, kojim se kombiniraju kvantitativne i kvalitativne metode prikupljanja i analize podataka s ciljem cjelovitijeg razumijevanja čimbenika koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima. Kombiniranje različitih metodoloških pristupa omogućuje istodobno testiranje

teorijski postavljenih odnosa među varijablama i dublje razumijevanje organizacijskog konteksta njihove primjene, čime se povećava pouzdanost i valjanost istraživačkih nalaza kroz metodološku triangulaciju (Bryman, 2022).

Kvantitativni dio istraživanja predstavlja dominantnu komponentu metodološkog okvira te je usmjeren na empirijsku provjeru postavljenih hipoteza i utvrđivanje odnosa između identificiranih konstrukata. U tom smislu istraživanje ima eksplanatorni karakter jer nastoji objasniti utjecaj poznavanja zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, ekološke svijesti i osobne motivacije te percepcije prepreka na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Takav pristup omogućuje provjeru teorijskih pretpostavki razvijenih u konceptualnom modelu istraživanja (Kline, 2015).

Istraživanje je oblikovano kao presječno, pri čemu se podaci prikupljaju u jednoj vremenskoj točki. Takav dizajn omogućuje analizu postojećeg stanja, stavova i percepcija ispitanika u trenutku provedbe istraživanja te je često primjenjivan u istraživanjima javne uprave i organizacijskog ponašanja (Bryman, 2022).

Podaci za kvantitativni dio istraživanja prikupljeni su primjenom strukturiranog anketnog upitnika razvijenog na temelju prethodno definiranih konstrukata i njihovih mjernih indikatora. Anketni upitnik omogućuje prikupljanje standardiziranih podataka od većeg broja ispitanika te predstavlja prikladan instrument za mjerenje stavova, percepcija i organizacijskih obilježja relevantnih za primjenu ZeJN-a (Bryman, 2022).

U svrhu testiranja istraživačkih hipoteza primijenjene su odgovarajuće statističke metode, uključujući deskriptivnu statistiku, korelacijsku analizu i regresijsku analizu. Navedene metode omogućuju ispitivanje povezanosti i utjecaja nezavisnih varijabli na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a kao zavisnu varijablu.

Kvalitativni dio istraživanja proveden je metodom polustrukturiranih intervjua s osobama uključenima u procese javne nabave i donošenje odluka povezanih s primjenom ZeJN-a. Cilj kvalitativnog dijela istraživanja nije testiranje hipoteza, već dublje razumijevanje organizacijskog konteksta, institucionalnih ograničenja i procesa odlučivanja koji oblikuju

primjenu ZeJN-a u praksi. Posebna pozornost posvećena je identifikaciji čimbenika koji mogu objasniti pojavu pasivne neimplementacije, odnosno situacija u kojima formalna podrška održivosti ne rezultira stvarnom primjenom zelenih kriterija.

Kombinacija kvantitativnog i kvalitativnog pristupa omogućuje integraciju statističkih nalaza i iskustava sudionika istraživanja, čime se osigurava cjelovitije razumijevanje fenomena dobrovoljne primjene ZeJN-a. Takav pristup pridonosi metodološkoj robusnosti istraživanja te omogućuje povezivanje rezultata empirijske analize s teorijskim konceptima razvijenima u prethodnim poglavljima.

5.2. Kvantitativna metodologija istraživanja

Kvantitativna komponenta istraživanja usmjerena je na empirijsku provjeru postavljenih hipoteza te ispitivanje odnosa između konstrukata obuhvaćenih istraživačkim modelom. Istraživanje je provedeno metodom anketnog ispitivanja, koja omogućuje prikupljanje standardiziranih podataka i kvantitativnu analizu stavova, percepcija i ponašanja ispitanika (Bryman, 2022; Hair et al., 2019).

Istraživanje je oblikovano kao presječna studija, pri čemu su podaci prikupljeni u jednoj vremenskoj točki. Takav pristup omogućuje analizu postojećeg stanja te ispitivanje povezanosti između poznavanja zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, ekološke svijesti i osobne motivacije, percepcije prepreka i dobrovoljne primjene ZeJN-a u trenutku provedbe istraživanja. Presječni istraživački dizajn često se primjenjuje u istraživanjima javne uprave, organizacijskog ponašanja i implementacije javnih politika (Bryman, 2022; Kline, 2015).

Prikupljanje podataka provedeno je primjenom strukturiranog anketnog upitnika razvijenog na temelju teorijskog okvira, konceptualnog modela i prethodno operacionaliziranih istraživačkih konstrukata. Upitnik je sadržavao tvrdnje povezane s poznavanjem zakonodavnog okvira, institucionalnom podrškom, ekološkom sviješću i osobnom motivacijom, percepcijom prepreka te dobrovoljnom primjenom ZeJN-a, pri čemu su ispitanici svoje slaganje s pojedinim tvrdnjama iskazivali na petostupanjskoj Likertovoj ljestvici.

5.2.1. Uzorak i postupak prikupljanja podataka

Populaciju istraživanja činila su sva javna visoka učilišta u Republici Hrvatskoj koja su, sukladno važećem zakonodavnom okviru, obveznici primjene Zakona o javnoj nabavi. U trenutku provedbe istraživanja populaciju je činilo ukupno 100 javnih visokih učilišta.

Istraživanje je provedeno primjenom pristupa potpunog obuhvata, pri čemu su sve institucije iz ciljne populacije uključene u istraživački okvir i pozvane na sudjelovanje (Bryman, 2022; Sekaran i Bougie, 2016). Takav pristup odabran je s ciljem dobivanja što cjelovitijeg uvida u stanje i praksu primjene ZeJN-a u sustavu javnog visokog obrazovanja Republike Hrvatske.

U istraživanju su sudjelovale 44 institucije, što predstavlja stopu odaziva od 44 % ukupne populacije. Ostvarena stopa odaziva može se smatrati zadovoljavajućom za istraživanja provedena među organizacijama javnog sektora te omogućuje provedbu planiranih statističkih analiza i donošenje relevantnih zaključaka o promatranom fenomenu.

Anketni upitnik ispunjavao je po jedan predstavnik zadužen za poslove javne nabave u pojedinoj instituciji, odnosno osoba neposredno uključena u planiranje, provedbu ili upravljanje postupcima javne nabave. Na taj je način osigurano da odgovore daju ispitanici koji raspolažu relevantnim znanjem i iskustvom vezanim uz procese javne nabave i primjenu ZeJN-a.

Jedinica analize u istraživanju jest institucija, odnosno javno visoko učilište. Sukladno tome, prikupljeni odgovori interpretiraju se kao procjena organizacijskih praksi, stavova i iskustava unutar institucije koju ispitanik predstavlja, uz pretpostavku da ispitanik, s obzirom na svoju funkciju i stručnu uključenost u procese javne nabave, raspolaže odgovarajućim informacijama relevantnima za predmet istraživanja.

5.2.2. Instrument istraživanja – anketni upitnik

Podaci za kvantitativni dio istraživanja prikupljeni su primjenom strukturiranog anketnog upitnika razvijenog na temelju teorijskog okvira, konceptualnog modela i relevantnih empirijskih istraživanja iz područja ZeJN-a, implementacije javnih politika i organizacijskog

ponašanja. Instrument je oblikovan tako da obuhvati sve konstrukte uključene u istraživački model te omogućiti empirijsko testiranje postavljenih hipoteza.

Upitnik je bio podijeljen u šest tematskih cjelina:

- opći i institucionalni podaci,
- poznavanje zakonodavnog okvira,
- institucionalna podrška,
- ekološka svijest i osobna motivacija,
- percepcija prepreka,
- primjena ZeJN-a.

Tvrdnje povezane s istraživačkim konstruktima mjerene su pomoću petostupanjske Likertove ljestvice, pri čemu je vrijednost 1 označavala „uopće se ne slažem“, a vrijednost 5 „u potpunosti se slažem“. Primjena Likertove ljestvice omogućila je kvantifikaciju stavova, percepcija i procjena ispitanika te njihovu daljnju statističku analizu (Hair et al., 2019).

Pojedine čestice upitnika oblikovane su na temelju prethodnih empirijskih istraživanja i prilagođene specifičnostima primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima Republike Hrvatske. Posebna je pozornost posvećena usklađenosti mjernih indikatora s operacionalizacijom istraživačkih konstrukata definiranih u prethodnom poglavlju.

Radi provjere sadržajne valjanosti, razumljivosti i funkcionalnosti instrumenta provedeno je pilot istraživanje na uzorku od sedam ispitanika koji su bili upoznati s područjem javne nabave. Na temelju njihovih komentara i prijedloga izvršene su manje jezične i sadržajne prilagodbe pojedinih tvrdnji, bez izmjena u konceptualnoj strukturi upitnika. Pilot testiranjem potvrđena je razumljivost pitanja, primjerenost korištene terminologije i prihvatljiva vremenska zahtjevnost ispunjavanja upitnika.

5.2.3. Postupak prikupljanja podataka

Prikupljanje podataka za kvantitativni dio istraživanja provedeno je elektroničkim putem, distribucijom anketnog upitnika predstavnicima javnih visokih učilišta zaduženima za poslove javne nabave. Upitnik je dostavljen putem službenih komunikacijskih kanala

institucija uključenih u istraživanje.

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 22. siječnja 2026. do 6. ožujka 2026. godine. Tijekom navedenog razdoblja ispitanicima je omogućen pristup elektroničkom upitniku, a prema potrebi su upućeni i podsjetnici radi povećanja stope odaziva.

Sudjelovanje u istraživanju bilo je dobrovoljno i anonimno. Prije pristupanja upitniku ispitanicima su pružene informacije o svrsi istraživanja, načinu korištenja prikupljenih podataka te zaštiti njihove anonimnosti i povjerljivosti odgovora. Istraživanje je provedeno u skladu s temeljnim etičkim načelima znanstvenog istraživanja, uključujući načela dobrovoljnog sudjelovanja, informiranog pristanka i zaštite privatnosti sudionika (Bryman, 2022).

Prikupljeni podaci korišteni su isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe te su obrađivani i analizirani na agregatnoj razini, bez mogućnosti identifikacije pojedinih ispitanika ili institucija.

5.2.4. Metode analize podataka

Prikupljeni podaci analizirani su primjenom statističkih metoda korištenjem SPSS programskog paketa. Odabir statističkih postupaka usklađen je s istraživačkim ciljevima, postavljenim hipotezama i strukturom prikupljenih podataka.

Analiza podataka provedena je u nekoliko međusobno povezanih koraka. Najprije je primijenjena deskriptivna statistika radi opisa obilježja uzorka te distribucije odgovora na pojedine varijable. Deskriptivni pokazatelji uključivali su frekvencije, postotke, aritmetičke sredine i standardne devijacije, čime je omogućen uvid u osnovna obilježja istraživanih fenomena.

Nakon deskriptivne analize provedena je korelacijska analiza s ciljem utvrđivanja smjera i jačine povezanosti između istraživačkih varijabli. Korelacijska analiza omogućila je preliminarni uvid u odnose između nezavisnih varijabli i dobrovoljne primjene ZeJN-a kao zavisne varijable.

Za testiranje postavljenih hipoteza primijenjena je višestruka regresijska analiza, kojom je ispitivan utjecaj pojedinih nezavisnih varijabli na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Regresijska analiza omogućila je procjenu relativnog doprinosa svakog istraživaniog čimbenika uz istodobnu kontrolu ostalih uključenih varijabli. Kao kontrolne varijable u modelima uključeni su spol i dob ispitanika.

Primjenom navedenih statističkih metoda omogućena je empirijska provjera postavljenih hipoteza te utvrđivanje važnosti pojedinih čimbenika u objašnjenju dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Dobiveni rezultati predstavljaju osnovu za interpretaciju odnosa između poznavanja zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, ekološke svijesti i motivacije, percepcije prepreka te razine primjene ZeJN-a.

5.2.5. Operacionalizacija varijabli

Operacionalizacija varijabli temelji se na prethodno definiranom konceptualnom modelu, pri čemu su istraživačke varijable operacionalizirane putem više mjernih indikatora oblikovanih na temelju teorijskog okvira i relevantne literature.

Analizirane varijable uključuju:

- poznavanje zakonodavnog okvira,
- institucionalnu podršku,
- ekološku svijest i osobnu motivaciju,
- percepciju prepreka,
- primjenu ZeJN-a.

Svaka varijabla mjerena je putem više indikatora koji obuhvaćaju različite aspekte promatranog fenomena. Indikatori su oblikovani na temelju prethodnih empirijskih istraživanja te prilagođeni specifičnostima javnih visokih učilišta u Republici Hrvatskoj.

Takav pristup omogućuje sustavno empirijsko ispitivanje odnosa među istraživačkim varijablama te osigurava metodološku usklađenost između teorijskog okvira, istraživačkog modela i primijenjenih analitičkih postupaka.

6. REZULTATI KVANTITATIVNOG DIJELA ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju prikazani su rezultati kvantitativnog dijela istraživanja usmjerenog na ispitivanje dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj te čimbenika koji utječu na njezinu provedbu u praksi. Kvantitativna analiza provedena je s ciljem utvrđivanja razine primjene ZeJN-a, percepcije njezine važnosti te uloge institucionalnih, organizacijskih i individualnih čimbenika u procesu implementacije.

Analiza rezultata temelji se na podacima prikupljenima anketnim upitnikom te obuhvaća deskriptivnu analizu uzorka i istraživačkih varijabli, korelacijsku analizu odnosa među varijablama te višestruku regresijsku analizu kojom se ispituje njihov utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Posebna pozornost posvećena je provjeri postavljenih istraživačkih hipoteza te utvrđivanju relativne važnosti pojedinih čimbenika u objašnjenju razine primjene ZeJN-a.

Rezultati kvantitativnog istraživanja omogućuju uvid u postojeće stanje primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima te doprinose razumijevanju čimbenika koji mogu potaknuti ili ograničiti njezinu učinkovitiju implementaciju. Dobiveni nalazi predstavljaju empirijsku osnovu za raspravu o ulozi institucionalne podrške, poznavanja zakonodavnog okvira, ekološke svijesti i osobne motivacije te percepcije prepreka u oblikovanju nabavnih praksi usmjerenih na održivi razvoj.

6.1. Struktura uzorka i deskriptivna analiza

U kvantitativnom dijelu istraživanja analizirani su podaci prikupljeni anketnim upitnikom kojim su ispitani stavovi, iskustva i percepcije ovlaštenih predstavnika za javnu nabavu o dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Cilj analize bio je utvrditi razinu primjene ZeJN-a te ispitati povezanost između identificiranih istraživačkih varijabli.

Deskriptivna analiza provedena je radi prikaza osnovnih obilježja uzorka i istraživačkih varijabli. U istraživanju su sudjelovali ovlašteni predstavnici za javnu nabavu iz 44 javna

visoka učilišta, što predstavlja 44 % ukupne populacije javnih visokih učilišta u Republici Hrvatskoj obuhvaćenih istraživanjem.

Budući da je istraživanje provedeno na organizacijskoj razini, svaki ispitanik predstavljao je svoju instituciju te su dobiveni odgovori interpretirani kao procjena organizacijskih praksi, iskustava i stavova povezanih s primjenom ZeJN-a.

U nastavku se prikazuju rezultati deskriptivne analize pojedinih istraživačkih varijabli, uključujući razinu primjene ZeJN-a, poznavanje zakonodavnog okvira, institucionalnu podršku, ekološku svijest i osobnu motivaciju te percepciju prepreka. Prikazani rezultati predstavljaju osnovu za daljnje korelacijske i regresijske analize kojima se ispituju odnosi među varijablama i provjeravaju postavljene istraživačke hipoteze.

6.2. Deskriptivna analiza istraživačkih varijabli

Deskriptivna analiza provedena je s ciljem prikaza osnovnih obilježja istraživačkih varijabli obuhvaćenih konceptualnim modelom.

Analizirane su sljedeće varijable:

- poznavanje zakonodavnog okvira,
- institucionalna podrška,
- ekološka svijest i osobna motivacija,
- percepcija prepreka,
- primjena ZeJN-a.

Za indikatore pojedinih varijabli izračunati su osnovni deskriptivni pokazatelji, uključujući aritmetičke sredine i standardne devijacije. Time je omogućen uvid u opću distribuciju odgovora ispitanika te početna procjena zastupljenosti pojedinih obilježja u promatranim institucijama.

Rezultati deskriptivne analize omogućuju uvid u razinu upoznatosti ispitanika sa zakonodavnim okvirom ZeJN-a, percepciju institucionalne podrške, razinu ekološke svijesti i osobne motivacije, percepciju prepreka te procijenjenu razinu primjene zelenih kriterija u postupcima javne nabave. Također omogućuju prepoznavanje područja u kojima postoje

najveće razlike među institucijama te predstavljaju polazište za daljnju korelacijsku i regresijsku analizu.

U nastavku su prikazani rezultati deskriptivne analize za svaku istraživačku varijablu pojedinačno, nakon čega slijedi analiza povezanosti i utjecaja među varijablama radi testiranja postavljenih istraživačkih hipoteza.

6.2.1. Poznavanje zakonodavnog okvira

Poznavanje zakonodavnog okvira procjenjivano je kroz razinu upoznatosti s nacionalnim propisima, europskim smjernicama i kriterijima ZeJN-a, procjenu vlastitog znanja za samostalnu primjenu ZeJN-a te sposobnost pronalaženja relevantnih smjernica i dokumentacije.

Rezultati pokazuju relativno visoku razinu samoprocijenjenog poznavanja zakonodavnog okvira. Najvišu prosječnu vrijednost ostvarila je upoznatost s nacionalnim propisima vezanima uz ZeJN ($M = 4,05$), dok je nešto niža razina zabilježena kod upoznatosti s europskim smjernicama i kriterijima ($M = 3,80$). Najnižu prosječnu vrijednost ostvarila je procjena vlastitog znanja za samostalnu primjenu ZeJN-a u praksi ($M = 3,20$).

Rezultati sugeriraju da ispitanici uglavnom smatraju kako raspolažu osnovnim znanjem o zakonodavnom okviru ZeJN-a, no istodobno pokazuju određenu razinu nesigurnosti u pogledu njegove samostalne praktične primjene. To upućuje na potrebu daljnjeg razvoja stručnih kompetencija i praktičnih znanja povezanih s provedbom zelenih kriterija u postupcima javne nabave.

6.2.2. Institucionalna podrška

Institucionalna podrška analizirana je kroz postojanje internih smjernica i politika, podršku uprave, dostupnost edukacija te dostupnost organizacijske i stručne podrške za primjenu ZeJN-a.

Rezultati pokazuju umjerenu do nižu razinu institucionalne podrške. Najnižu prosječnu vrijednost ostvarila je tvrdnja o postojanju jasnih internih smjernica i politika za primjenu ZeJN-a ($M = 2,66$), dok je najvišu vrijednost ostvarila dostupnost edukacija vezanih uz ZeJN

(M = 3,48). Podrška uprave (M = 2,93) i dostupnost organizacijske i stručne podrške (M = 2,98) procijenjene su na srednjim vrijednostima.

Dobiveni nalazi ukazuju da institucionalna podrška za primjenu ZeJN-a još uvijek nije sustavno razvijena u svim promatranim institucijama. Posebno je izražen nedostatak formaliziranih internih politika i smjernica, što može otežavati dosljednu i kontinuiranu primjenu zelenih kriterija u postupcima javne nabave.

6.2.3. Ekološka svijest i osobna motivacija

Ekološka svijest i osobna motivacija procjenjivane su kroz percepciju važnosti ZeJN-a za zaštitu okoliša, osobnu motivaciju za njezinu primjenu te stavove o ulozi javnih visokih učilišta u promicanju održivog razvoja.

Rezultati pokazuju visoku razinu ekološke svijesti i pozitivnih stavova prema održivosti. Najviše prosječne vrijednosti ostvarile su tvrdnje da javna visoka učilišta trebaju biti primjer održivog i odgovornog poslovanja (M = 4,05) te da je primjena ZeJN-a važna za zaštitu okoliša (M = 3,95). Osobna motivacija za primjenu ZeJN-a također je ocijenjena relativno visoko (M = 3,80).

Takvi rezultati upućuju na postojanje pozitivnog vrijednosnog okvira među ispitanicima te izraženu spremnost za prihvaćanje načela održivosti. Međutim, usporedba s rezultatima primjene ZeJN-a pokazuje da pozitivni stavovi i motivacija sami po sebi ne rezultiraju nužno višom razinom praktične implementacije zelenih kriterija.

6.2.4. Percepcija prepreka

Percepcija prepreka analizirana je kroz procjenu povećanih troškova, ograničene dostupnosti dobavljača, nedostatka znanja i iskustva te straha od pogrešaka i mogućih sankcija pri primjeni zelenih kriterija.

Rezultati pokazuju da ispitanici prepreke primjeni ZeJN-a procjenjuju kao relativno izražene. Najvišu prosječnu vrijednost ostvarila je tvrdnja da nedostatak znanja i iskustva predstavlja značajnu prepreku primjeni ZeJN-a (M = 3,86), dok je vrlo visoko procijenjen i strah od pogrešaka i mogućih sankcija (M = 3,84). Percepcija povećanih troškova (M = 3,36) i

ograničene tržišne ponude dobavljača ($M = 3,36$) također predstavlja važan izazov za primjenu zelenih kriterija.

Dobiveni rezultati ukazuju da ispitanici najveće prepreke vide u stručnim i organizacijskim aspektima provedbe ZeJN-a, dok financijske i tržišne prepreke također imaju značajnu, ali nešto manju važnost. Takvi nalazi potvrđuju važnost edukacije, stručne podrške i jasnih institucionalnih smjernica kao preduvjeta uspješnije implementacije ZeJN-a.

6.2.5. Primjena zelene javne nabave

Primjena ZeJN-a analizirana je kroz četiri indikatora koji obuhvaćaju učestalost primjene zelenih kriterija, njihovu zastupljenost u različitim kategorijama nabave, percepciju ZeJN-a kao ustaljene organizacijske prakse te sustavno razmatranje okolišnih učinaka pri planiranju i provedbi nabave.

Rezultati pokazuju umjerenu razinu primjene ZeJN-a u promatranim institucijama. Najvišu prosječnu vrijednost ostvarila je tvrdnja da se pri planiranju i provedbi postupaka javne nabave sustavno razmatraju okolišni učinci nabave ($M = 2,93$ – $3,16$ za ostale pokazatelje; $M = 2,93$ za okolišne učinke), dok su najniže vrijednosti zabilježene kod tvrdnje da ZeJN predstavlja ustaljenu praksu, a ne iznimku ($M = 2,82$).

Dobiveni rezultati ukazuju da ispitanici prepoznaju važnost uključivanja okolišnih aspekata u postupke javne nabave, ali da primjena zelenih kriterija još uvijek nije u potpunosti institucionalizirana niti ravnomjerno zastupljena u svim relevantnim kategorijama nabave. To upućuje na postojanje određenog jaza između deklarativne podrške održivosti i stvarne operacionalizacije ZeJN-a u organizacijskoj praksi.

6.3. Analiza povezanosti varijabli (korelacijska analiza)

Korelacijskom analizom ispitana je povezanost između ključnih istraživačkih varijabli s ciljem utvrđivanja postojanja statistički značajnih veza između dobrovoljne primjene ZeJN-a i analiziranih institucionalnih, organizacijskih i individualnih čimbenika.

Rezultati korelacijske analize ukazuju na postojanje povezanosti između primjene ZeJN-a i pojedinih nezavisnih varijabli uključenih u istraživački model. Posebna pozornost usmjerena je na povezanost primjene ZeJN-a s poznavanjem zakonodavnog okvira, institucionalnom podrškom, ekološkom svijesću i osobnom motivacijom te percepcijom prepreka.

Utvrđena je pozitivna povezanost između poznavanja zakonodavnog okvira i primjene ZeJN-a, što upućuje na to da ispitanici koji procjenjuju višu razinu upoznatosti s relevantnim propisima i smjernicama češće navode i višu razinu primjene zelenih kriterija u postupcima javne nabave.

Također je utvrđena pozitivna povezanost između institucionalne podrške i primjene ZeJN-a. U institucijama u kojima ispitanici percipiraju veću podršku uprave, dostupnost edukacija, postojanje internih smjernica i stručne podrške, prisutna je i viša razina primjene zelenih kriterija.

Ekološka svijest i osobna motivacija pokazuju pozitivnu povezanost s primjenom ZeJN-a, pri čemu ispitanici s izraženijim stavovima u korist održivosti i većom osobnom motivacijom iskazuju veću spremnost za uključivanje okolišnih aspekata u postupke javne nabave. Međutim, intenzitet te povezanosti niži je u odnosu na institucionalne čimbenike.

S druge strane, između percepcije prepreka i primjene ZeJN-a utvrđena je negativna povezanost. Ispitanici koji izraženije percipiraju financijske, tržišne, organizacijske i stručne prepreke u pravilu navode nižu razinu primjene zelenih kriterija u postupcima javne nabave.

Rezultati korelacijske analize upućuju na to da su poznavanje zakonodavnog okvira, institucionalna podrška, ekološka svijest i osobna motivacija te percepcija prepreka međusobno povezani čimbenici koji mogu biti relevantni za razumijevanje dobrovoljne primjene ZeJN-a. Konačna procjena njihova pojedinačnog utjecaja prikazana je u nastavku rada kroz regresijsku analizu.

6.4. Analiza utjecaja varijabli (regresijska analiza)

Kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri pojedini čimbenici utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a, provedena je regresijska analiza. Za razliku od korelacijske analize, koja ispituje postojanje i

smjer povezanosti među varijablama, regresijska analiza omogućuje procjenu relativnog doprinosa pojedinih nezavisnih varijabli u objašnjenju zavisne varijable.

Zavisna varijabla u modelima bila je dobrovoljna primjena ZeJN-a, dok su nezavisne varijable obuhvaćale poznavanje zakonodavnog okvira, institucionalnu podršku, ekološku svijest i osobnu motivaciju te percepciju prepreka.

Rezultati regresijske analize pokazuju da institucionalna podrška predstavlja naj snažniji prediktor dobrovoljne primjene ZeJN-a. Institucije u kojima su zaposlenicima dostupne edukacije, stručna podrška, interne smjernice te podrška upravljačkih struktura iskazuju višu razinu primjene zelenih kriterija u postupcima javne nabave. Dobiveni rezultat potvrđuje važnost organizacijskog okruženja i upravljačkih mehanizama u operacionalizaciji održivih nabavnih praksi.

Poznavanje zakonodavnog okvira pokazalo je pozitivan smjer utjecaja na primjenu ZeJN-a. Ispitanici koji procjenjuju da bolje poznaju relevantne propise, smjernice i postupke javne nabave iskazuju veću spremnost za uključivanje zelenih kriterija u nabavne procese. Međutim, rezultati upućuju na zaključak da samo poznavanje zakonodavstva nije dovoljno za značajniju primjenu ZeJN-a bez odgovarajuće institucionalne podrške.

Ekološka svijest i osobna motivacija također pokazuju pozitivan odnos s primjenom ZeJN-a. Ispitanici koji pridaju veću važnost zaštiti okoliša i održivom razvoju te iskazuju višu osobnu motivaciju skloniji su podržavati i primjenjivati zelene kriterije u postupcima javne nabave. Ipak, njihov utjecaj pokazuje se slabijim od utjecaja organizacijskih čimbenika.

Percepcija prepreka pokazuje negativan utjecaj na primjenu ZeJN-a. Ispitanici koji izraženijima procjenjuju prepreke poput viših troškova, ograničene tržišne ponude, nedostatka znanja ili straha od pogrešaka iskazuju nižu razinu primjene zelenih kriterija u praksi. Takav nalaz potvrđuje važnost uklanjanja organizacijskih i stručnih barijera za uspješniju implementaciju ZeJN-a.

Ukupno promatrano, rezultati regresijske analize potvrđuju da dobrovoljna primjena ZeJN-a nije isključivo rezultat individualnih stavova i znanja zaposlenika, već ponajprije ovisi o institucionalnom okruženju u kojem djeluju. Organizacijska podrška pokazala se ključnim

čimbenikom koji omogućuje pretvaranje znanja, motivacije i pozitivnih stavova prema održivosti u konkretnu praksu javne nabave.

6.5. Testiranje hipoteza i identifikacija ključnih prediktora

Na temelju rezultata kvantitativne analize testirane su postavljene istraživačke hipoteze koje se odnose na čimbenike dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Testiranje hipoteza provedeno je primjenom regresijske analize, pri čemu je kao zavisna varijabla promatrana dobrovoljna primjena ZeJN-a, dok su kao nezavisne varijable uključeni poznavanje zakonodavnog okvira, institucionalna podrška, ekološka svijest i osobna motivacija te percepcija prepreka.

6.5.1. Hipoteza H1

H1: Poznavanje zakonodavnog okvira pozitivno utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

Testiranje hipoteze H1 provedeno je analizom odnosa između poznavanja zakonodavnog okvira i dobrovoljne primjene ZeJN-a. Poznavanje zakonodavnog okvira operacionalizirano je kroz upoznatost ispitanika s nacionalnim propisima, europskim smjernicama i kriterijima ZeJN-a, procjenu vlastitog znanja te sposobnost pronalaženja relevantnih informacija i smjernica za provedbu.

Rezultati regresijske analize nisu pokazali statistički značajan utjecaj poznavanja zakonodavnog okvira na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Iako je utvrđen pozitivan smjer odnosa između promatranih varijabli, dobiveni rezultati ne omogućuju potvrđivanje pretpostavke da veća razina zakonodavnog znanja sama po sebi dovodi do učestalije primjene zelenih kriterija u postupcima javne nabave.

Dobiveni nalaz upućuje na zaključak da poznavanje zakonodavnog okvira predstavlja važan preduvjet za provedbu ZeJN-a, ali nije dovoljno za njezinu sustavnu primjenu bez odgovarajuće institucionalne podrške i organizacijskih mehanizama koji omogućuju operacionalizaciju stečenog znanja.

Prema tome, hipoteza H1 nije potvrđena.

6.5.2. Hipoteza H2

H2: Institucionalna podrška, izražena kroz dostupnost edukacija, internih politika i stručne podrške, pozitivno utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

Hipoteza H2 testirana je analizom utjecaja institucionalne podrške na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Institucionalna podrška operacionalizirana je kroz postojanje internih smjernica i politika, podršku upravljačkih struktura, dostupnost edukacija te organizacijske i stručne podrške zaposlenicima uključenima u procese javne nabave.

Rezultati regresijske analize pokazali su da institucionalna podrška predstavlja statistički značajan i najsnažniji prediktor dobrovoljne primjene ZeJN-a. Institucije u kojima su zaposlenicima dostupne edukacije, stručna podrška i jasne organizacijske smjernice iskazuju višu razinu primjene zelenih kriterija u postupcima javne nabave.

Dobiveni rezultati potvrđuju važnost organizacijskog okruženja i upravljačkih mehanizama u procesu implementacije ZeJN-a. U institucijama koje aktivno promiču održivost i pružaju podršku zaposlenicima stvaraju se preduvjeti za sustavniju integraciju okolišnih kriterija u procese nabave.

Sukladno rezultatima analize, hipoteza H2 je potvrđena.

6.5.3. Hipoteza H3

H3: Ekološka svijest i osobna motivacija zaposlenika pozitivno utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

Hipoteza H3 testirana je analizom odnosa između ekološke svijesti i osobne motivacije zaposlenika te dobrovoljne primjene ZeJN-a. Ovaj konstrukt obuhvaća stavove prema zaštiti okoliša, percepciju važnosti održivosti te osobnu spremnost na uključivanje zelenih kriterija u postupke javne nabave.

Rezultati regresijske analize nisu pokazali statistički značajan utjecaj ekološke svijesti i osobne motivacije na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Iako ispitanici uglavnom iskazuju pozitivne stavove prema održivosti i zaštiti okoliša, ti stavovi nisu povezani s višom razinom stvarne primjene zelenih kriterija.

Dobiveni rezultati ukazuju na postojanje razlike između pozitivnih stavova i stvarnog ponašanja. Drugim riječima, individualna motivacija i pozitivni stavovi prema održivosti nisu dovoljni za poticanje promjena u organizacijskoj praksi ako nisu podržani odgovarajućim institucionalnim uvjetima.

Prema tome, hipoteza H3 nije potvrđena.

6.5.4. Hipoteza H4

H4: Percepcija prepreka, uključujući više troškove, ograničenost tržišta i nedostatak znanja, negativno utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

Hipoteza H4 testirana je analizom utjecaja percepcije prepreka na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Konstrukt percepcije prepreka obuhvaća procjenu financijskih, tržišnih, organizacijskih i stručnih ograničenja koja mogu otežati primjenu zelenih kriterija u postupcima javne nabave.

Iako su ispitanici identificirali postojanje različitih prepreka povezanih s primjenom ZeJN-a, rezultati regresijske analize nisu pokazali statistički značajan negativan utjecaj percepcije prepreka na razinu dobrovoljne primjene ZeJN-a.

Dobiveni nalazi upućuju na zaključak da prepreke same po sebi ne predstavljaju presudan čimbenik u donošenju odluka o primjeni ZeJN-a. Umjesto aktivnog odbijanja zelenih kriterija zbog percipiranih prepreka, rezultati sugeriraju postojanje obrasca pasivne neimplementacije, pri čemu se mogućnosti primjene ZeJN-a često ne razmatraju sustavno zbog nedostatka institucionalnog usmjerenja, podrške i organizacijskih prioriteta.

Sukladno rezultatima analize, hipoteza H4 nije potvrđena.

6.5.5. Identifikacija ključnih prediktora

Prije prikaza ključnih prediktora dobrovoljne primjene ZeJN-a sažeto su prikazani rezultati testiranja svih istraživačkih hipoteza.

Tablica 1: Rezultati testiranja istraživačkih hipoteza

Hipoteza	Prediktor	β	p	Odluka
H1	Poznavanje zakonodavnog okvira	0,051	0,756	Nije potvrđena
H2	Institucionalna podrška	0,862	< 0,001	Potvrđena
H3	Ekološka svijest i osobna motivacija	0,185	0,256	Nije potvrđena
H4	Percepcija prepreka	-0,033	0,836	Nije potvrđena

Izvor: Izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Napomena: β predstavlja standardizirani regresijski koeficijent koji pokazuje smjer i relativnu jačinu utjecaja nezavisne varijable na zavisnu varijablu, dok p-vrijednost označava statističku značajnost rezultata. Rezultati se smatraju statistički značajnima kada je $p < 0,05$.

Na temelju rezultata prikazanih u Tablici 1 može se zaključiti da je institucionalna podrška jedini statistički značajan prediktor dobrovoljne primjene ZeJN-a ($\beta = 0,862$; $p < 0,001$), čime je potvrđena hipoteza H2. Poznavanje zakonodavnog okvira ($\beta = 0,051$; $p = 0,756$), ekološka svijest i osobna motivacija ($\beta = 0,185$; $p = 0,256$) te percepcija prepreka ($\beta = -0,033$; $p = 0,836$) nisu pokazali statistički značajan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Slijedom navedenoga, hipoteze H1, H3 i H4 nisu potvrđene.

Na temelju provedene regresijske analize identificirano je da institucionalna podrška predstavlja ključni i dominantni prediktor dobrovoljne primjene ZeJN-a.

Za razliku od institucionalnih čimbenika, individualni čimbenici poput znanja, ekološke svijesti i motivacije te percepcije prepreka nisu pokazali statistički značajan izravan utjecaj na praksu.

Dobiveni rezultati potvrđuju da je primjena ZeJN-a u javnim visokim učilištima prvenstveno hijerarhijski uvjetovan i organizacijski determiniran proces, pri čemu institucionalni okvir oblikuje mogućnosti i ograničenja djelovanja pojedinaca.

6.6. Sinteza kvantitativnih nalaza

Rezultati kvantitativnog dijela istraživanja ukazuju na to da je dobrovoljna primjena ZeJN-a u javnim visokim učilištima prvenstveno uvjetovana institucionalnim i organizacijskim čimbenicima, dok individualni čimbenici imaju ograničen utjecaj na njezinu stvarnu provedbu. Dobiveni nalazi potvrđuju temeljnu pretpostavku istraživanja da formalni zakonodavni okvir i individualna spremnost zaposlenika sami po sebi nisu dovoljni za sustavniju implementaciju ZeJN-a bez odgovarajuće institucionalne podrške.

Deskriptivna analiza pokazala je da ispitanici uglavnom iskazuju pozitivne stavove prema održivosti i zaštiti okoliša te prepoznaju važnost primjene zelenih kriterija u postupcima javne nabave. Istodobno, rezultati upućuju na umjerenu razinu poznavanja zakonodavnog okvira te na postojanje određenih ograničenja povezanih s institucionalnom podrškom i organizacijskim uvjetima provedbe.

Rezultati korelacijske analize pokazali su postojanje povezanosti između primjene ZeJN-a i pojedinih analiziranih varijabli, osobito institucionalne podrške. Međutim, regresijska analiza omogućila je preciznije utvrđivanje relativnog doprinosa pojedinih čimbenika u objašnjenju dobrovoljne primjene ZeJN-a.

Najznačajniji nalaz istraživanja odnosi se na institucionalnu podršku, koja se pokazala jedinim statistički značajnim prediktorom dobrovoljne primjene ZeJN-a. Dostupnost edukacija, postojanje internih smjernica i politika te organizacijska i stručna podrška zaposlenicima značajno povećavaju vjerojatnost uključivanja zelenih kriterija u postupke javne nabave. Ovaj rezultat potvrđuje hipotezu H2 te je u skladu s teorijskim pretpostavkama institucionalne teorije i hijerarhijskog pristupa implementaciji javnih politika, prema kojima organizacijsko okruženje ima ključnu ulogu u prevođenju normativnih zahtjeva u operativnu praksu.

S druge strane, poznavanje zakonodavnog okvira nije pokazalo statistički značajan izravan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a, zbog čega hipoteza H1 nije potvrđena. Iako zakonodavno znanje predstavlja važan preduvjet za razumijevanje mogućnosti primjene zelenih kriterija, rezultati sugeriraju da ono samo po sebi nije dovoljno za poticanje organizacijskih promjena.

Ekološka svijest i osobna motivacija zaposlenika također nisu pokazale statistički značajan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a, zbog čega hipoteza H3 nije potvrđena. Dobiveni rezultati upućuju na zaključak da pozitivni stavovi prema održivosti i zaštiti okoliša ne rezultiraju nužno većom primjenom zelenih kriterija ako nisu podržani odgovarajućim organizacijskim uvjetima i institucionalnim mehanizmima.

Percepcija prepreka, uključujući više troškove, ograničenost tržišta, nedostatak znanja i percepciju rizika, nije pokazala statistički značajan negativan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Stoga hipoteza H4 nije potvrđena. Iako ispitanici prepoznaju postojanje određenih izazova u provedbi ZeJN-a, rezultati sugeriraju da prepreke same po sebi ne predstavljaju odlučujući čimbenik u donošenju odluka o primjeni zelenih kriterija.

Dobiveni nalazi ukazuju na postojanje obrasca pasivne neimplementacije, pri čemu se ZeJN ne odbacuje izravno niti postoji izražen otpor njezinoj primjeni, već se njezina implementacija često ne aktivira zbog nedostatka organizacijskih prioriteta, institucionalnog usmjerenja i sustavne podrške.

Praktične implikacije istraživanja upućuju na zaključak da mjere usmjerene isključivo na edukaciju zaposlenika ili podizanje razine ekološke svijesti neće biti dovoljne za značajnije povećanje dobrovoljne primjene ZeJN-a. Učinkovitiji pristup podrazumijeva jačanje institucionalne podrške kroz razvoj internih politika i procedura, sustavnu edukaciju, osiguravanje stručne pomoći te aktivniju uključenost upravljačkih struktura u promicanje održivih nabavnih praksi.

Time kvantitativni dio istraživanja potvrđuje da institucionalna podrška predstavlja ključni preduvjet dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Stoga se potvrđuje da je implementacija ZeJN-a prvenstveno organizacijski i institucionalno uvjetovan proces, dok individualni čimbenici djeluju unutar granica koje određuje organizacijski kontekst.

7. REZULTATI KVALITATIVNOG DIJELA ISTRAŽIVANJA

Kvalitativni dio istraživanja proveden je s ciljem produblivanja razumijevanja i dodatnog objašnjenja nalaza dobivenih kvantitativnim istraživanjem. U skladu sa sekvencijalno-eksplanatornim istraživačkim dizajnom, polustrukturirani intervjui korišteni su kao dopunska istraživačka metoda koja omogućuje detaljniji uvid u iskustva, stavove i organizacijske procese povezane s dobrovoljnom primjenom ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj.

Intervjui su provedeni s predstavnicima devet javnih visokih učilišta koji su izravno uključeni u planiranje, provedbu i upravljanje postupcima javne nabave. Analiza prikupljenih podataka omogućila je dublje razumijevanje načina na koji ispitanici percipiraju ulogu znanja, institucionalne podrške, ekološke svijesti, motivacije i prepreka u procesu primjene ZeJN-a.

Kvalitativni nalazi potvrđuju i dodatno pojašnjavaju rezultate kvantitativnog dijela istraživanja. Posebno se ističe važnost institucionalne podrške, upravljačkih struktura i organizacijskih mehanizama kao ključnih čimbenika dobrovoljne primjene ZeJN-a. Istodobno, intervjui pružaju dodatna objašnjenja za statistički neznačajne nalaze povezane s poznavanjem zakonodavnog okvira, ekološkom sviješću i osobnom motivacijom te percepcijom prepreka, ukazujući na njihovu ograničenu mogućnost utjecaja u odsutnosti odgovarajuće institucionalne podrške.

Rezultati kvalitativne analize organizirani su prema ključnim temama koje proizlaze iz istraživačkog modela i postavljenih hipoteza, pri čemu se posebna pozornost posvećuje organizacijskim obrascima odlučivanja, ulozi upravljačkih struktura, institucionalnim kapacitetima te čimbenicima koji potiču ili ograničavaju dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima.

7.1. Analitički okvir i postupak obrade podataka

Za analizu kvalitativnih podataka prikupljenih polustrukturiranim intervjuima primijenjena je tematska analiza, koja omogućuje sustavno prepoznavanje, organiziranje i interpretaciju obrazaca značenja unutar kvalitativnih podataka. Analiza je provedena kroz tri međusobno povezane faze: otvoreno kodiranje, aksijalno kodiranje i selektivno kodiranje.

U fazi otvorenog kodiranja identificirani su inicijalni kodovi koji su odražavali stavove, iskustva i percepcije sudionika vezane uz dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Kodovi su obuhvaćali teme povezane s poznavanjem zakonodavnog okvira, institucionalnom podrškom, ekološkom sviješću i osobnom motivacijom, percepcijom prepreka te organizacijskim procesima donošenja odluka.

U drugoj fazi, aksijalnim kodiranjem, inicijalni kodovi grupirani su u šire kategorije koje odražavaju ključne elemente istraživačkog modela. Formirane su kategorije povezane s institucionalnim okruženjem, organizacijskim kapacitetima, individualnim čimbenicima, percepcijom prepreka i obrascima implementacije ZeJN-a.

Završna faza selektivnog kodiranja bila je usmjerena na identifikaciju središnjih tema koje integriraju pojedinačne kategorije u širi interpretativni okvir. Analizom su identificirane četiri dominantne teme: važnost institucionalne podrške, ograničena uloga individualnih čimbenika, pasivna neimplementacija kao dominantan obrazac ponašanja te hijerarhijski uvjetovana promjena u organizacijama.

Kodiranje i analiza podataka provedeni su ručno uz pomoć tabličnog prikaza u programu Microsoft Excel. Za svaki odgovor evidentirani su izvorni iskaz, pripadajući kod, kategorija i tema, čime je osigurana transparentnost analitičkog postupka i mogućnost sustavnog praćenja procesa interpretacije podataka.

Takav analitički pristup omogućio je povezivanje kvalitativnih nalaza s rezultatima kvantitativnog dijela istraživanja te dodatno objašnjenje odnosa između institucionalnih, organizacijskih i individualnih čimbenika koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj.

7.2. Kognitivni i percepcijski čimbenici u organizacijskom kontekstu

Analiza intervjua pokazala je da je poznavanje zakonodavnog okvira i načela zelene javne nabave u većini ustanova ograničeno te koncentrirano prvenstveno na zaposlenike neposredno uključene u provedbu postupaka javne nabave. Većina ispitanika navodi kako ostali zaposlenici, uključujući upravljačke strukture, nisu dovoljno upoznati s konceptom ZeJN-a, relevantnim propisima niti mogućnostima njegove praktične primjene.

Posebno se ističe percepcija da se znanje o javnoj nabavi i ZeJN-u oslanja na mali broj stručnih osoba. Jedan od sudionika istraživanja navodi:

„Vrlo niska razina, nisu upoznati s terminom zelene javne nabave i što ona podrazumijeva osim nekoliko ljudi koji se u ustanovi bave javnom nabavom.“ (I1)

Sličan stav izražen je i u drugim ustanovama:

„Znanje je vrlo nisko i ograničeno na jednu osobu.“ (I4)

„Znanje službenika za nabavu o ZeJN-u je zadovoljavajuće, a ostali zaposlenici nisu u to uopće upućeni.“ (I9)

Takva koncentracija znanja stvara organizacijsku ovisnost o pojedincu te ograničava mogućnost šire institucionalizacije zelenih kriterija u nabavnim procesima. Više ispitanika naglašava kako nedostatak znanja među ostalim dionicima dovodi do toga da se mogućnost primjene zelenih kriterija često uopće ne razmatra tijekom planiranja i provedbe postupaka javne nabave.

O tome svjedoči sljedeći iskaz:

„Nedostatak znanja utječe na odluku o primjeni zelene javne nabave na način da se u postupcima gdje je moguće njezina primjena ne razmišlja o provođenju iste.“ (I1)

Slično navodi i drugi sudionik:

„U nekoliko postupaka nije se razmatrala zelena komponenta upravo zbog nedostatka znanja izvan službe nabave.“ (I2)

Iako su pojedini ispitanici procijenili da službenici za javnu nabavu raspoložu zadovoljavajućom razinom stručnog i operativnog znanja, kvalitativni nalazi pokazuju da samo postojanje znanja nije dovoljno za sustavniju i učestaliju primjenu ZeJN-a. Više sudionika istaknulo je da na odluke o primjeni zelenih kriterija značajnije utječu organizacijski prioriteti, upravljačke odluke i institucionalna podrška nego samo znanje službenika.

Jedan od ispitanika navodi:

„Znanje je dovoljno za praktičnu primjenu, ali postoje i drugi faktori koji više određuju hoće li se ZeJN primjenjivati, poput budžeta za određenu nabavu i odluka uprave.“ (I5)

Sličan zaključak proizlazi i iz odgovora drugog sudionika:

„To nipošto nije dovoljno za sigurniju i sustavniju primjenu.“ (I9)

Kvalitativni nalazi također ukazuju na prisutnost određenih percepcijskih čimbenika koji dodatno ograničavaju primjenu ZeJN-a. Pojedini ispitanici navode strah od nepoznatog, nedovoljnu sigurnost u vlastito znanje te sklonost primjeni ustaljenih nabavnih obrazaca kao razloge zbog kojih se zeleni kriteriji rijetko uključuju u postupke nabave.

Primjerice, jedan sudionik ističe:

„Razina znanja nije dovoljna za širu praktičnu primjenu, jer postoji strah od nepoznatog.“ (I3)

Drugi navodi:

„Nedostatak znanja, ili nedovoljno znanje sigurno utječe na sigurnost u primjeni ZeJN-a.“ (I8)

Takvi nalazi dodatno pojašnjavaju rezultate kvantitativnog dijela istraživanja, prema kojima poznavanje zakonodavnog okvira nije pokazalo statistički značajan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Kvalitativna analiza sugerira da razlog tome nije nevažnost znanja kao takvog, već činjenica da njegovo djelovanje ostaje ograničeno u organizacijskom okruženju koje ne osigurava potrebne institucionalne preduvjete za njegovu sustavnu primjenu. Znanje se pokazuje kao nužan, ali ne i dovoljan uvjet dobrovoljne primjene ZeJN-a, pri čemu njegov učinak ovisi o postojanju institucionalne podrške, organizacijskih smjernica i aktivnog uključivanja upravljačkih struktura u proces donošenja odluka.

7.3. Institucionalna podrška i upravljački mehanizmi

Institucionalna podrška pokazala se kao središnji čimbenik dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima. Analiza intervjua pokazuje da u većini ustanova upravljačke strukture ne daju jasan smjer, inicijativu niti formalni poticaj za uključivanje zelenih kriterija u postupke javne nabave. U takvim okolnostima primjena ZeJN-a uglavnom izostaje ili ostaje sporadična te ovisi o individualnoj inicijativi službenika za javnu nabavu.

Više ispitanika istaknulo je da uprava ne sudjeluje aktivno u promicanju ZeJN-a:

„Uprava ne daje poseban naglasak, niti smjernice za primjenu ZeJN-a.“ (I3)

„Uprava uglavnom ne utječe na odluku o primjeni ZeJN-a, jer niti ne razmatra njezinu primjenu.“ (I6)

„Uprava nije upućena i stoga se ne može za to niti zalagati i to poticati.“ (I9)

U takvom organizacijskom okruženju odluke o eventualnoj primjeni zelenih kriterija najčešće ostaju na službenicima za javnu nabavu. Međutim, ispitanici naglašavaju da individualna inicijativa nije dovoljna za sustavniju implementaciju ZeJN-a bez aktivne podrške uprave i organizacijskih mehanizama.

Jedan od sudionika istraživanja sažeto opisuje taj odnos:

„Bez smjernica, poticaja i naloga uprave, ništa se ne mijenja.“ (I3)

Slično navodi i drugi ispitanik:

„Kada uprava ne daje jasne smjernice za primjenu ZeJN-a tada se ZeJN jednostavno niti ne provodi, jer je to dobrovoljna, a ne obavezna praksa.“ (I6)

Posebno je značajan nalaz da većina ustanova nema razvijene interne smjernice, procedure ili strateške dokumente povezane sa ZeJN-om. U praksi se uglavnom koriste nacionalne smjernice, ali bez sustavne organizacijske podrške i formaliziranih internih procedura.

O tome svjedoče sljedeći iskazi:

„Interne smjernice i procedure za zelenu javnu nabavu unutar ustanove ne postoje i koriste se samo opće nacionalne smjernice.“ (I1)

„Interne smjernice ne postoje, koriste se nacionalne.“ (I2)

„Ne postoje interne smjernice.“ (I3)

„Interne smjernice niti procedure ne postoje, jer ne postoji niti organizacijska podrška.“ (I9)

Nasuprot tome, u ustanovama u kojima postoji barem određena razina podrške uprave ili pozitivan stav prema primjeni zelenih kriterija vidljiva je veća spremnost za njihovu integraciju u postupke javne nabave.

Primjerice, jedan ispitanik navodi:

„Uprava potiče i nema ništa protiv inicijative za primjenom ZeJN-a.“ (I7)

Drugi dodaje:

„Službenik za javnu nabavu predlaže, a uprava odobrava primjenu.“ (I7)

Takvi primjeri pokazuju da institucionalna podrška ne mora nužno značiti izravno upravljanje pojedinim postupcima nabave, već stvaranje organizacijskog okruženja koje potiče i legitimira primjenu zelenih kriterija.

Kvalitativni nalazi snažno potvrđuju rezultate kvantitativnog dijela istraživanja, prema kojima je institucionalna podrška jedini statistički značajan prediktor dobrovoljne primjene ZeJN-a. Intervjui dodatno pojašnjavaju na koji način institucionalna podrška djeluje u praksi, kroz uključenost uprave, postojanje internih smjernica, pružanje stručne podrške te jasno definirane organizacijske prioritete.

Istodobno, odgovori ispitanika ukazuju na prevladavajuće uvjerenje da promjena mora započeti na razini upravljačkih struktura. Tako jedan sudionik ističe:

„Inicijativa za primjenu zelene javne nabave trebala bi krenuti od uprave te bi se onda nakon što bi se to pretočilo i formaliziralo u interne akte tek onda to počelo sustavnije primjenjivati u praksi.“ (I1)

Sličan zaključak proizlazi i iz odgovora drugog ispitanika:

„Potrebna je sustavnija i šira edukacija te odluka uprave uz uvođenje internih smjernica.“ (I3)

Dobiveni nalazi u skladu su s istraživanjima koja naglašavaju važnost institucionalne podrške, organizacijskih kapaciteta i upravljačkih mehanizama kao ključnih preduvjeta uspješne implementacije ZeJN-a u javnim organizacijama. Rezultati ovog istraživanja dodatno potvrđuju da dobrovoljna primjena ZeJN-a u javnim visokim učilištima nije prvenstveno rezultat individualnih inicijativa zaposlenika, već prije svega organizacijskog okruženja koje određuje prioritete, raspoložive resurse i obrasce donošenja odluka.

7.4. Ekološka svijest i osobna motivacija

Analiza intervjua pokazala je da ispitanici ekološku svijest zaposlenika uglavnom procjenjuju kao nisku do umjerenu, pri čemu njezina razina značajno varira među pojedinim ustanovama. Iako većina sudionika istraživanja prepoznaje važnost zaštite okoliša i održivog razvoja, takvi stavovi rijetko se prevode u konkretne organizacijske aktivnosti povezane s primjenom ZeJN-a.

Pojedini ispitanici procjenjuju da je razina ekološke osviještenosti zaposlenika relativno niska:

„Mislim da je razina ekološke osviještenosti zaposlenika relativno niska i da ne utječe značajno na njihove odluke.“ (I1)

Sličan stav izražen je i u drugim ustanovama:

„Ekološka svijest postoji, ali nije nešto o čemu zaposlenici posebno razmišljaju kada se radi o javnoj nabavi.“ (I4)

Nasuprot tome, pojedini sudionici navode da zaposlenici imaju pozitivan odnos prema pitanjima održivosti:

„Zaposlenici su uglavnom ekološki osviješteni, ali to ne znači da će se automatski zalagati za zelenu javnu nabavu.“ (I7)

Takvi odgovori upućuju na zaključak da pozitivni stavovi prema zaštiti okoliša sami po sebi nisu dovoljni za poticanje promjena u organizacijskoj praksi.

U intervjuima se često pojavljuje obrazac poznat kao nesklad između osobnih stavova pojedinaca i njihova stvarnog ponašanja u organizacijskom kontekstu. Sudionici istraživanja ističu da zaposlenici mogu podržavati ideju održivosti, ali da se pri donošenju odluka o nabavi prednost i dalje daje cijeni, funkcionalnosti, jednostavnosti provedbe i proceduralnoj sigurnosti.

Jedan od ispitanika navodi:

„Postoji razlika između osobnih stavova zaposlenika i onoga što se stvarno radi u praksi. Ljudi uglavnom podržavaju zaštitu okoliša, ali kada dođe do konkretne nabave, važniji su cijena i kvaliteta.“ (I3)

Slično ističe i drugi sudionik:

„Ekološka svijest postoji, ali nije presudna kod donošenja odluka. Najčešće prevladavaju financijski i organizacijski kriteriji.“ (I6)

Analiza intervjua također pokazuje da osobna motivacija pojedinih zaposlenika za primjenu ZeJN-a postoji, osobito među službenicima za javnu nabavu koji su bolje upoznati s konceptom održive nabave. Međutim, sudionici istraživanja naglašavaju da individualna motivacija rijetko rezultira konkretnim promjenama ako nije podržana od strane upravljačkih struktura i organizacijskog okruženja.

tome svjedoči sljedeći iskaz:

„Postojala je motivacija za primjenu zelene javne nabave, ali nije bilo podrške ni interesa drugih uključenih dionika pa se na kraju nije provela.“ (I5)

Sličan zaključak proizlazi i iz odgovora drugog ispitanika:

„Možete biti motivirani koliko god želite, ali bez podrške uprave i jasnih smjernica teško je nešto promijeniti.“ (I8)

Dobiveni nalazi ukazuju da ekološka svijest i osobna motivacija imaju ograničen utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a kada nisu podržane odgovarajućim institucionalnim mehanizmima. Individualni čimbenici mogu potaknuti interes za održive nabavne prakse, ali ne predstavljaju dovoljno snažan pokretač organizacijskih promjena u odsutnosti jasne institucionalne podrške i organizacijskih prioriteta.

Takvi nalazi dodatno pojašnjavaju rezultate kvantitativnog dijela istraživanja, prema kojima ekološka svijest i osobna motivacija nisu pokazale statistički značajan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Kvalitativna analiza sugerira da razlog tome nije nevažnost individualnih stavova, već činjenica da njihov učinak ostaje ograničen unutar organizacijskog konteksta u kojem ključnu ulogu imaju upravljačke odluke, institucionalna podrška i formalizirani organizacijski mehanizmi.

7.5. Percepcija i objektivnost prepreka

Analiza intervjuja pokazala je da ispitanici prepoznaju postojanje više prepreka koje otežavaju dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima. Među najčešće isticanim preprekama pojavljuju se nedostatak znanja, izostanak institucionalne podrške, financijska ograničenja, ograničena dostupnost odgovarajućih proizvoda i usluga na tržištu te administrativna složenost postupaka javne nabave.

Kao jednu od najvažnijih prepreka sudionici istraživanja navode nedostatak znanja i iskustva povezanih s primjenom zelenih kriterija. Pritom se ne radi samo o službenicima za javnu nabavu, nego i o ostalim zaposlenicima uključenima u procese planiranja i donošenja odluka.

Jedan od ispitanika navodi:

„Najveća prepreka je nedostatak znanja i educiranosti svih uključenih u proces nabave.“ (I1)

Sličan stav izražen je i u drugim ustanovama:

„Nedovoljna educiranost i nepoznavanje mogućnosti koje pruža zelena javna nabava predstavljaju značajnu prepreku njezinoj primjeni.“ (I3)

Osim znanja, ispitanici često ističu i nedostatak institucionalne podrške kao prepreku uspješnijoj implementaciji ZeJN-a. U više intervjua navodi se da izostanak jasnih organizacijskih prioriteta i podrške uprave značajno smanjuje spremnost na uključivanje zelenih kriterija u nabavne postupke.

Primjerice, jedan sudionik ističe:

„Najveći problem nije zakonodavstvo nego nedostatak interesa i podrške unutar same institucije.“ (I6)

Posebno su naglašena financijska ograničenja i tržišna neprilagođenost. Većina sudionika smatra da tržište još uvijek ne nudi dovoljno proizvoda i usluga koji zadovoljavaju zelene kriterije uz prihvatljive troškove, što dodatno otežava njihovu primjenu u praksi.

O tome svjedoče sljedeći iskazi:

„Problem je što su proizvodi koji zadovoljavaju zelene kriterije često skuplji od standardnih rješenja.“ (I4)

„Ponekad na tržištu jednostavno nema dovoljno ponuditelja koji mogu zadovoljiti postavljene zelene zahtjeve.“ (I7)

Pojedini ispitanici navode da se ZeJN u određenim situacijama svjesno ne primjenjuje upravo zbog bojazni da bi postupak mogao biti neuspješan ili da neće biti zaprimljen dovoljan broj prihvatljivih ponuda.

Jedan od sudionika istraživanja navodi:

„Postoje situacije kada se zelena javna nabava mogla primijeniti, ali se od toga odustalo jer se procijenilo da neće biti dovoljno ponuditelja.“ (I5)

Istodobno, analiza intervjua pokazuje da prepreke nisu isključivo objektivne prirode. Dio sudionika naglašava da određene prepreke proizlaze iz ustaljenih organizacijskih obrazaca i percepcije da primjena zelenih kriterija povećava složenost postupka te stvara dodatne administrativne obveze.

O tome govore sljedeći iskazi:

„Često postoji stav da zelena javna nabava samo dodatno komplicira postupak.“ (I2)

„Ljudi se radije drže provjerenih rješenja nego da uvode nešto novo što zahtijeva dodatni trud i pripremu.“ (I8)

Takvi nalazi upućuju na zaključak da prepreke imaju i objektivnu i subjektivnu dimenziju. S jedne strane, postoje stvarna financijska, tržišna i organizacijska ograničenja koja otežavaju primjenu ZeJN-a. S druge strane, određene prepreke proizlaze iz organizacijske kulture, navika i percepcija zaposlenika o složenosti i rizicima povezanim s primjenom zelenih kriterija.

Kvalitativni nalazi dodatno pojašnjavaju rezultate kvantitativnog dijela istraživanja, prema kojima percepcija prepreka nije pokazala statistički značajan negativan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Intervjui sugeriraju da prepreke same po sebi ne predstavljaju odlučujući razlog izostanka primjene ZeJN-a. Njihov učinak uvelike ovisi o razini institucionalne podrške i spremnosti organizacije da aktivno traži načine za njihovo prevladavanje. U organizacijama koje raspolažu jasnim smjericama, podrškom uprave i odgovarajućim kapacitetima, prepreke se češće doživljavaju kao izazovi koje je moguće riješiti, dok u organizacijama bez takve podrške one postaju dodatno opravdanje za zadržavanje postojećih obrazaca postupanja.

7.6. Organizacijski obrasci donošenja odluka i operativna autonomija

Analiza intervjua pokazuje da je proces donošenja odluka u području javne nabave u javnim visokim učilištima pretežito standardiziran, proceduralno usmjeren i snažno obilježen zahtjevima zakonitosti. U većini ustanova naglasak se prvenstveno stavlja na usklađenost sa zakonskim propisima, kvalitetu i cijenu predmeta nabave, dok se okolišni kriteriji rijetko razmatraju kao sastavni dio procesa odlučivanja.

Više ispitanika opisuje proces javne nabave kao slijed formalnih koraka u kojem se ZeJN uglavnom ne pojavljuje kao zaseban kriterij odlučivanja:

„Proces započinje iskazivanjem potrebe, zatim se izrađuje dokumentacija i provodi postupak sukladno zakonu. Zelena komponenta uglavnom nije dio tog procesa.“ (I2)

„Najvažnije je da je postupak zakonit, da zadovoljava potrebe ustanove i da se uklapa u raspoloživi proračun.“ (I6)

Takvi iskazi potvrđuju da se odluke dominantno donose unutar postojećeg proceduralnog okvira, pri čemu održivost nije integrirana kao standardni element organizacijskog odlučivanja.

Analiza intervjua također pokazuje da značajnu operativnu ulogu imaju službenici za javnu nabavu, koji često samostalno procjenjuju mogućnost uključivanja zelenih kriterija u pojedine postupke. Međutim, njihova autonomija uglavnom je ograničena organizacijskim prioritetima i odlukama uprave.

Jedan od ispitanika navodi:

„Službenik za javnu nabavu predlaže mogućnosti, ali konačna odluka ipak ovisi o upravi i naručitelju.“ (I7)

Slično ističe i drugi sudionik:

„Najčešće služba javne nabave priprema prijedlog, ali bez podrške uprave teško je provesti bilo kakvu značajniju promjenu.“ (I5)

Dobiveni nalazi pokazuju da operativna autonomija službenika za javnu nabavu sama po sebi nije dovoljna za sustavniju implementaciju ZeJN-a. Iako pojedinci mogu prepoznati mogućnosti primjene zelenih kriterija, njihova realizacija ovisi o postojanju organizacijske podrške, dostupnim resursima i spremnosti upravljačkih struktura da takve prijedloge podrže.

Sudionici istraživanja često ističu da se organizacijske odluke donose prema logici minimizacije rizika i administrativnog opterećenja. Sve što se percipira kao dodatna

složenost postupka nastoji se izbjeći, osobito u situacijama kada primjena zelenih kriterija nije zakonski obvezna.

O tome svjedoče sljedeći iskazi:

„Ljudi se uglavnom drže provjerenih rješenja kako bi izbjegli moguće probleme tijekom postupka.“ (I8)

„Ako nešto nije obavezno, najčešće se ide jednostavnijim putem kako bi se smanjio rizik i ubrzao postupak.“ (I3)

Takav obrazac ponašanja dodatno objašnjava nalaze kvantitativnog dijela istraživanja, prema kojima percepcija prepreka nije pokazala statistički značajan utjecaj na primjenu ZeJN-a. Intervjui sugeriraju da prepreke nisu glavni razlog izostanka primjene zelenih kriterija, već da organizacije često djeluju prema logici proceduralne sigurnosti i održavanja postojećih obrazaca rada.

Nalazi također ukazuju na postojanje obrasca pasivne neimplementacije, pri čemu se ZeJN ne odbacuje izravno niti postoji otvoreni otpor njezinoj primjeni, već se njezino uključivanje jednostavno ne aktivira tijekom procesa donošenja odluka. U takvim okolnostima izostanak jasnih organizacijskih smjernica i upravljačkih prioriteta dovodi do zadržavanja postojećih nabavnih praksi usmjerenih prvenstveno na zakonitost, cijenu i administrativnu učinkovitost.

Dobiveni rezultati potvrđuju dominantnu ulogu institucionalnog okvira i organizacijskih procedura u oblikovanju stvarne prakse javne nabave. Operativna autonomija pojedinaca postoji, ali njezin utjecaj ostaje ograničen sve dok nije podržana odgovarajućim institucionalnim mehanizmima, formaliziranim smjernicama i aktivnim uključivanjem upravljačkih struktura u promicanje održivih nabavnih praksi.

U većini ustanova operativnu autonomiju imaju službenici za javnu nabavu, koji često samostalno procjenjuju mogućnost primjene zelenih kriterija. Međutim, takva autonomija

nije dovoljna za sustavniju implementaciju ZeJN-a jer službenici djeluju bez jasnih organizacijskih smjernica i formalizirane podrške uprave.

Nalazi također pokazuju da se organizacijske odluke često donose prema logici minimizacije rizika i administrativnog opterećenja. Sve što se percipira kao dodatna složenost postupka nastoji se izbjeći, osobito kada primjena zelenih kriterija nije zakonski obvezna. Takvi obrasci potvrđuju dominantnu ulogu institucionalnog okvira i organizacijskih procedura u oblikovanju stvarne prakse javne nabave.

7.7. Pasivna neimplementacija zelene javne nabave

Jedan od najznačajnijih nalaza kvalitativnog dijela istraživanja odnosi se na identifikaciju obrasca pasivne neimplementacije ZeJN-a. Analiza intervjua pokazuje da u većini javnih visokih učilišta ne postoji otvoreni otpor prema primjeni zelenih kriterija niti izraženo negativan stav prema ciljevima održivosti. Umjesto aktivnog odbacivanja, ZeJN najčešće ostaje izvan procesa planiranja i donošenja odluka te se ne pojavljuje kao relevantna opcija tijekom provedbe postupaka javne nabave.

Sudionici istraživanja često navode da ZeJN nije dio svakodnevnog organizacijskog promišljanja te da se u postupcima nabave primarno vodi računa o zakonitosti, funkcionalnosti i cijeni.

Takvu situaciju ilustriraju sljedeći iskazi:

„O zelenoj javnoj nabavi uglavnom se uopće ne razmišlja tijekom pripreme postupka.“ (I1)

„ZeJN nije u fokusu ustanove i zato se rijetko pojavljuje kao tema prilikom donošenja odluka.“ (I4)

„Najčešće se nastoje zadovoljiti osnovni zakonski zahtjevi, dok se zeleni kriteriji ne razmatraju posebno.“ (I6)

Ovakvi iskazi upućuju na zaključak da izostanak primjene ZeJN-a nije posljedica svjesnog protivljenja održivim nabavnim praksama, već prije svega posljedica njihove slabe integriranosti u organizacijske procese. Drugim riječima, ZeJN se ne odbacuje aktivno, nego se jednostavno ne aktivira kao sastavni dio procesa donošenja odluka.

Analiza intervjua pokazuje da je takav obrazac usko povezan s nedostatkom institucionalne podrške, internih smjernica i jasnih organizacijskih prioriteta. U okolnostima kada uprava ne daje poticaj za primjenu zelenih kriterija, a organizacija nema razvijene procedure koje bi ih sustavno uključivale u nabavne procese, zaposlenici se uglavnom oslanjaju na postojeće i provjerene obrasce rada.

Jedan od ispitanika sažeto opisuje takvu situaciju:

„Ako nitko ne inicira primjenu zelenih kriterija, postupak se provodi na uobičajen način kao i uvijek.“ (I7)

Slično navodi i drugi sudionik:

„Ne postoji zabrana primjene ZeJN-a, ali ne postoji ni sustav koji bi njezinu primjenu poticao.“ (I9)

Identificirani obrazac pasivne neimplementacije dodatno pojašnjava rezultate kvantitativnog dijela istraživanja. Naime, iako percepcija prepreka nije pokazala statistički značajan negativan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a, kvalitativni nalazi pokazuju da problem često nije u postojanju prepreka, već u odsutnosti organizacijskih mehanizama koji bi aktivirali primjenu zelenih kriterija. Na sličan način može se objasniti i statistički neznačajan utjecaj poznavanja zakonodavnog okvira te ekološke svijesti i osobne motivacije. Čak i kada takvi preduvjeti postoje, oni ne rezultiraju nužno primjenom ZeJN-a ako nisu podržani odgovarajućim institucionalnim okruženjem.

Koncept pasivne neimplementacije predstavlja važan teorijski doprinos ovog istraživanja jer omogućuje bolje razumijevanje razloga zbog kojih se ZeJN često ne provodi čak i u situacijama kada ne postoje izražene regulatorne, financijske ili organizacijske prepreke. Dobiveni nalazi sugeriraju da ključni problem nije otpor prema održivim politikama, nego izostanak institucionalnih mehanizama koji bi ZeJN učinili sastavnim dijelom standardne organizacijske prakse.

Pasivna neimplementacija stoga se može promatrati kao specifičan organizacijski obrazac ponašanja karakterističan za dobrovoljne javne politike, u kojem izostanak institucionalnog poticaja rezultira održavanjem postojećeg stanja, čak i kada među zaposlenicima ne postoji

otvoreno protivljenje promjenama. Takav nalaz dodatno potvrđuje središnju tezu istraživanja da je dobrovoljna primjena ZeJN-a prvenstveno organizacijski i institucionalno uvjetovan proces.

7.8. Sinteza kvalitativnih nalaza

Kvalitativna analiza pokazala je da je dobrovoljna primjena ZeJN-a u javnim visokim učilištima prvenstveno organizacijski i institucionalno uvjetovan proces. Iako individualni čimbenici, poput poznavanja zakonodavnog okvira, ekološke svijesti i osobne motivacije, imaju određenu ulogu u oblikovanju stavova i percepcija zaposlenika, njihova sposobnost utjecaja na stvarnu primjenu ZeJN-a ostaje ograničena bez odgovarajuće institucionalne podrške i formaliziranih organizacijskih mehanizama.

Analiza intervjua pokazala je da je poznavanje zakonodavnog okvira često koncentrirano na manji broj zaposlenika uključenih u postupke javne nabave te da znanje samo po sebi ne dovodi nužno do primjene zelenih kriterija. Slično tome, pozitivni stavovi prema zaštiti okoliša i održivom razvoju ne rezultiraju automatski promjenama u organizacijskoj praksi, osobito u situacijama kada ne postoje jasni organizacijski prioriteti i institucionalni poticaji.

Najvažniji nalaz kvalitativnog dijela istraživanja odnosi se na dominantnu ulogu institucionalne podrške i upravljačkih struktura. Ustanove u kojima postoji podrška uprave, dostupnost stručne pomoći, organizacijske smjernice i jasnije definirani prioriteti pokazuju veću spremnost za uključivanje zelenih kriterija u postupke javne nabave. Nasuprot tome, u ustanovama u kojima takvi mehanizmi izostaju, primjena ZeJN-a ostaje sporadična, individualizirana i uglavnom ovisna o inicijativi pojedinaca.

Kvalitativni nalazi dodatno su pokazali da prepreke povezane s primjenom ZeJN-a imaju i objektivnu i subjektivnu dimenziju. Ispitanici prepoznaju postojanje financijskih, tržišnih i organizacijskih ograničenja, ali istodobno ističu kako dio prepreka proizlazi iz ustaljenih organizacijskih obrazaca, percepcije rizika i sklonosti održavanju postojećih načina rada. Takvi nalazi pružaju dodatno objašnjenje kvantitativnih rezultata prema kojima percepcija prepreka nije pokazala statistički značajan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

Posebno važan nalaz istraživanja odnosi se na identifikaciju obrasca pasivne neimplementacije. Intervjui pokazuju da se ZeJN u većini slučajeva ne odbacuje aktivno niti

postoji izražen otpor prema njezinoj primjeni. Umjesto toga, zeleni kriteriji često ostaju izvan procesa planiranja i donošenja odluka jer nisu integrirani u standardne organizacijske procedure i prioritete. Takav obrazac upućuje na zaključak da je izostanak primjene ZeJN-a češće posljedica nedostatka institucionalne aktivacije nego svjesnog protivljenja održivim nabavnim praksama.

Kvalitativni nalazi u velikoj mjeri potvrđuju rezultate kvantitativnog dijela istraživanja. Posebno se potvrđuje središnja uloga institucionalne podrške kao ključnog čimbenika dobrovoljne primjene ZeJN-a, dok se istodobno dodatno pojašnjava zašto poznavanje zakonodavnog okvira, ekološka svijest i osobna motivacija nisu pokazali statistički značajan utjecaj na primjenu zelenih kriterija. Njihov učinak ostaje ograničen ukoliko nije podržan odgovarajućim organizacijskim uvjetima i institucionalnim mehanizmima.

Integracijom kvalitativnih i kvantitativnih nalaza može se zaključiti da se dobrovoljna primjena ZeJN-a u javnim visokim učilištima razvija prvenstveno kroz hijerarhijski uvjetovan i institucionalno vođen model promjene. U takvom modelu ključnu ulogu imaju upravljačke strukture, organizacijski kapaciteti i formalizirani mehanizmi podrške, dok individualni čimbenici djeluju unutar granica koje određuje organizacijski kontekst. Dobiveni nalazi potvrđuju temeljnu pretpostavku istraživanja da je institucionalna podrška ključni preduvjet za sustavniju i dugoročnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj.

8. RASPRAVA

Ovo poglavlje donosi integriranu interpretaciju rezultata kvantitativnog i kvalitativnog dijela istraživanja s ciljem dubljeg razumijevanja čimbenika koji oblikuju dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Polazeći od postavljenih istraživačkih pitanja, hipoteza i teorijskog okvira, rasprava povezuje statističke nalaze s organizacijskim i institucionalnim obrascima identificiranima kroz kvalitativne intervju te ih interpretira u kontekstu relevantnih teorijskih i empirijskih spoznaja.

Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da dobrovoljna primjena ZeJN-a u javnim visokim učilištima predstavlja prvenstveno organizacijski i institucionalno uvjetovan proces. Kvantitativni i kvalitativni nalazi dosljedno pokazuju da institucionalna podrška ima presudnu ulogu u oblikovanju stvarne primjene zelenih kriterija, dok individualni čimbenici, poput poznavanja zakonodavnog okvira, ekološke svijesti i osobne motivacije, ostvaruju ograničen učinak ukoliko nisu podržani odgovarajućim organizacijskim mehanizmima i upravljačkim strukturama.

Dobiveni rezultati potvrđuju važnost organizacijskog konteksta u implementaciji javnih politika te dodatno naglašavaju razliku između formalne usklađenosti s načelima održivosti i njihove stvarne operativne provedbe. Iako zakonodavni okvir omogućuje primjenu zelenih kriterija, njihova implementacija u praksi ovisi o institucionalnim kapacitetima, organizacijskim prioritetima i podršci upravljačkih struktura.

U prvom dijelu rasprave integriraju se kvantitativni i kvalitativni nalazi kako bi se identificirali dominantni obrasci i međusobni odnosi analiziranih čimbenika. Posebna se pozornost posvećuje ulozi institucionalne podrške kao jedinog statistički značajnog prediktora dobrovoljne primjene ZeJN-a te razlozima zbog kojih ostali analizirani čimbenici nisu pokazali statistički značajan utjecaj.

Nakon toga raspravlja se o ograničenim učincima individualnih čimbenika, pri čemu se kvalitativnim nalazima dodatno objašnjava zašto poznavanje zakonodavnog okvira, ekološka svijest i osobna motivacija zaposlenika ne dovode nužno do primjene zelenih kriterija u odsutnosti organizacijske podrške. U tom se kontekstu analiziraju odnosi između

individualnih predispozicija zaposlenika i institucionalnog okruženja unutar kojeg se donose odluke o javnoj nabavi.

Posebna pažnja posvećuje se organizacijskoj determiniranosti dobrovoljne primjene ZeJN-a. Analiza se usmjerava na ulogu internih procedura, dostupnosti stručne podrške, organizacijskih kapaciteta i upravljačkih struktura u oblikovanju nabavnih praksi. Dobiveni nalazi upućuju na zaključak da organizacije ne implementiraju ZeJN spontano, već da je za njezinu sustavniju primjenu potrebno postojanje formaliziranih organizacijskih mehanizama koji potiču i usmjeravaju uključivanje zelenih kriterija u procese javne nabave.

U tom kontekstu posebno se razmatra koncept pasivne neimplementacije, identificiran kroz kvalitativni dio istraživanja. Ovaj koncept opisuje situacije u kojima se ZeJN ne odbacuje aktivno niti postoji otvoreni otpor njezinoj primjeni, već se njezina implementacija jednostavno ne aktivira unutar postojećih organizacijskih procesa. Takav nalaz predstavlja važan doprinos razumijevanju razloga zbog kojih dobrovoljna primjena ZeJN-a često izostaje čak i u situacijama kada ne postoje izražene regulatorne ili financijske prepreke.

Nadalje, raspravlja se o hijerarhijskoj prirodi donošenja odluka u javnim institucijama te o načinu na koji institucionalne strukture, raspodjela odgovornosti i upravljački prioriteti oblikuju mogućnosti implementacije održivih nabavnih praksi. Dobiveni rezultati interpretiraju se u svjetlu hijerarhijskog pristupa implementaciji javnih politika, prema kojem organizacijske odluke i ponašanje zaposlenika u velikoj mjeri ovise o formalnim pravilima, upravljačkim mehanizmima i institucionalnim poticajima.

Rezultati istraživanja potom se uspoređuju s postojećim teorijskim i empirijskim spoznajama iz područja implementacije javnih politika, institucionalne teorije i održive javne nabave. Time se omogućuje procjena njihove teorijske relevantnosti te pozicioniranje dobivenih nalaza unutar šireg znanstvenog konteksta.

U završnom dijelu poglavlja razmatra se znanstveni doprinos istraživanja, osobito u kontekstu razumijevanja odnosa između institucionalnih i individualnih čimbenika u dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a te konceptualizacije fenomena pasivne neimplementacije.

Poglavlje završava prikazom ograničenja istraživanja i preporukama za buduća istraživanja ovog područja.

8.1. Integracija i komparativna analiza kvantitativnih i kvalitativnih nalaza

Integracija kvantitativnih i kvalitativnih nalaza omogućila je cjelovitije razumijevanje čimbenika koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Primijenjeni sekvencijalno-eksplanatorni istraživački dizajn pokazao se posebno prikladnim za analizu složenih organizacijskih fenomena jer je omogućio povezivanje statistički utvrđenih obrazaca s dubljim organizacijskim i institucionalnim objašnjenjima dobivenima kroz kvalitativne intervjue. Takav pristup u skladu je s metodološkim preporukama u istraživanjima javnih politika i održivosti, koje naglašavaju važnost triangulacije podataka radi razumijevanja višerazinskih procesa implementacije (Bryman, 2022; Creswell i Plano Clark, 2018).

Kvantitativni nalazi pokazali su da institucionalna podrška predstavlja jedini statistički značajan prediktor dobrovoljne primjene ZeJN-a, dok poznavanje zakonodavnog okvira, ekološka svijest i osobna motivacija te percepcija prepreka nisu pokazali statistički značajan utjecaj. Kvalitativni intervjui dodatno su potvrdili da sama osobna motivacija, pozitivni stavovi prema održivosti ili poznavanje regulatornog okvira nisu dovoljni za sustavniju implementaciju zelenih kriterija ako ne postoje jasne organizacijske procedure, upravljačka podrška i raspoloživi operativni kapaciteti. Time su kvalitativni nalazi pružili dublje objašnjenje odnosa utvrđenih u kvantitativnom dijelu istraživanja.

Dobiveni rezultati u skladu su s istraživanjima koja naglašavaju da implementacija održivih politika u javnom sektoru prvenstveno ovisi o organizacijskim kapacitetima i institucionalnoj podršci, dok individualni čimbenici imaju ograničen učinak ukoliko nisu podržani odgovarajućim organizacijskim mehanizmima (Cheng et al., 2022; Grandia i Voncken, 2019; Rainville, 2021). Posebno se potvrđuje teza da ZeJN predstavlja organizacijski proces koji zahtijeva formalizaciju procedura, raspoloživost resursa i podršku upravljačkih struktura kako bi održivost bila integrirana u svakodnevne operativne aktivnosti (European Commission JRC, 2024; OECD, 2023).

Integrirani nalazi također potvrđuju postojanje izraženog jaza između formalnog regulatornog okvira i stvarne provedbe ZeJN-a u praksi. Kvantitativni rezultati pokazali su da poznavanje zakonodavnog okvira nije ostvarilo statistički značajan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Kvalitativni intervjui dodatno su pokazali da ispitanici uglavnom poznaju osnovne regulatorne zahtjeve i mogućnosti primjene zelenih kriterija, ali istodobno ističu nedostatak jasnih procedura, praktičnih smjernica i organizacijske podrške potrebne za njihovu provedbu. Takvi nalazi upućuju na zaključak da zakonodavno znanje predstavlja važan preduvjet, ali ne i dovoljan uvjet za sustavniju primjenu ZeJN-a.

Dobiveni rezultati podudaraju se sa spoznajama prema kojima regulatorni okvir ZeJN-a u velikoj mjeri ima omogućujuću, a ne obvezujuću funkciju. Posljedično, stvarna implementacija zelenih kriterija ovisi o organizacijskim kapacitetima, institucionalnim prioritetima i spremnosti pojedinih institucija da održivost uključe u svoje operativne procese (European Commission JRC, 2024; OECD, 2023; UNEP, 2022). Drugim riječima, formalna usklađenost s regulatornim zahtjevima sama po sebi ne rezultira nužno stvarnom implementacijom održivih nabavnih praksi.

Posebno važan nalaz proizlazi iz integracije rezultata vezanih uz institucionalnu podršku. Kvantitativni podaci pokazali su da dostupnost edukacija, internih politika, stručne pomoći i podrške upravljačkih struktura značajno povećava vjerojatnost dobrovoljne primjene ZeJN-a. Kvalitativni intervjui dodatno su pojasnili kako institucionalna podrška djeluje u praksi. Ispitanici su naglašavali da postojanje jasnih internih procedura, organizacijskih smjernica i podrške uprave smanjuje percepciju nesigurnosti i organizacijskog rizika, čime se povećava spremnost za uključivanje zelenih kriterija u postupke javne nabave.

Takvi nalazi potvrđuju teorijsku pretpostavku da institucionalna podrška djeluje kao ključni mehanizam prevođenja formalnih politika održivosti u operativne organizacijske prakse (Alhola et al., 2019; Cheng et al., 2022). Istodobno, rezultati potvrđuju da organizacije s razvijenijim internim procedurama i većom razinom upravljačke podrške ostvaruju višu razinu implementacije održivih nabavnih praksi (Rainville, 2021; Testa et al., 2016).

Integracija kvantitativnih i kvalitativnih nalaza dodatno je pokazala da individualni čimbenici

imaju ograničen domet u organizacijskom kontekstu. Iako su ispitanici iskazivali pozitivne stavove prema zaštiti okoliša i održivom razvoju te relativno visoku razinu osobne motivacije, kvantitativni rezultati nisu potvrdili njihov statistički značajan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Kvalitativni intervjui pokazali su da takvi stavovi i motivacija često ostaju bez konkretne operativne primjene zbog organizacijskih ograničenja, nedostatka institucionalne podrške i hijerarhijske strukture donošenja odluka.

Ovaj nalaz potvrđuje postojanje jaza između pozitivnih stavova prema održivosti i stvarnog ponašanja u organizacijskom kontekstu, poznatog kao *attitude-behaviour gap* (Geiger et al., 2019). U području javne nabave taj jaz dodatno je pojačan formaliziranošću procedura i ograničenom autonomijom zaposlenika u donošenju odluka. Posljedično, individualni čimbenici mogu povećati spremnost na primjenu ZeJN-a, ali sami po sebi ne mogu osigurati njezinu sustavniju implementaciju.

Kvalitativni nalazi također su omogućili bolje razumijevanje percepcije prepreka identificiranih u istraživanju. Iako su ispitanici prepoznavali više troškove, ograničenost tržišta, složenost postupaka i nedostatak iskustva kao potencijalne prepreke primjeni ZeJN-a, kvantitativna analiza nije potvrdila statistički značajan utjecaj percepcije prepreka na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Intervjui su pokazali da prepreke postoje, ali da njihov učinak uvelike ovisi o organizacijskom kontekstu i razini institucionalne podrške.

Ispitanici su posebno isticali da se prepreke lakše prevladavaju u organizacijama koje raspolažu jasnim smjernicama, stručnom pomoći i podrškom uprave. Nasuprot tome, u organizacijama bez takve podrške iste prepreke postaju dodatni razlog za izostanak primjene zelenih kriterija. Takvi nalazi sugeriraju da percepcija prepreka nije isključivo rezultat objektivnih ograničenja, već i odraz organizacijske sigurnosti i raspoloživih institucionalnih kapaciteta. Slične zaključke potvrđuju i istraživanja OECD-a te Zajedničkog istraživačkog centra Europske komisije, koja ističu važnost organizacijskog konteksta u oblikovanju percepcije rizika i prepreka povezanih s održivom javnom nabavom (European Commission JRC, 2024; OECD, 2023).

Jedan od najvažnijih integriranih nalaza odnosi se na identifikaciju fenomena pasivne

neimplementacije. Kvantitativni podaci pokazali su da velik broj institucija deklarativno podržava održivost i važnost ZeJN-a, ali pritom ne primjenjuje sustavno zelene kriterije u svakodnevnoj praksi. Kvalitativni intervjui dodatno su pokazali da takav izostanak implementacije najčešće nije rezultat aktivnog otpora prema održivosti, nego kombinacije organizacijske inertnosti, nedostatka institucionalnih poticaja, nepostojanja jasne odgovornosti i izostanka formaliziranih procedura.

Ovaj nalaz predstavlja važan doprinos razumijevanju implementacije javnih politika jer pokazuje da formalna podrška održivosti ne dovodi automatski do njezine operativne provedbe. Slične procese razdvajanja formalno prihvaćenih politika i stvarne organizacijske prakse opisuju Bromley i Powell (2012), dok novija istraživanja održivosti u organizacijama potvrđuju da institucionalna podrška često ostaje na deklarativnoj razini bez odgovarajuće operacionalizacije u svakodnevnim procesima rada (Ali et al., 2023).

Komparativna analiza kvantitativnih i kvalitativnih nalaza pokazala je visoku razinu međusobne komplementarnosti rezultata. Kvantitativna analiza omogućila je identifikaciju ključnih odnosa među istraživanim varijablama i testiranje postavljenih hipoteza, dok je kvalitativna komponenta omogućila razumijevanje organizacijskih mehanizama i institucionalnih obrazaca koji stoje iza utvrđenih odnosa. Time je dodatno potvrđena opravdanost primjene mješovitog metodološkog pristupa u istraživanju dobrovoljne primjene ZeJN-a.

Integrirani nalazi u konačnici potvrđuju temeljnu pretpostavku ove disertacije da dobrovoljna primjena ZeJN-a predstavlja primarno organizacijski i institucionalno uvjetovan proces u kojem institucionalna podrška, organizacijski kapaciteti i hijerarhijske strukture imaju dominantnu ulogu u odnosu na individualne čimbenike. Time se dodatno potvrđuje važnost organizacijskog pristupa u razumijevanju implementacije održivih javnih politika u sustavu visokog obrazovanja.

8.2. Dominantna uloga institucionalne podrške u implementaciji

Rezultati provedenog istraživanja jasno ukazuju da institucionalna podrška predstavlja ključni čimbenik dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici

Hrvatskoj. Integracijom kvantitativnih i kvalitativnih nalaza potvrđeno je da organizacije koje raspoložuju razvijenijim institucionalnim mehanizmima, jasnim internim procedurama, edukacijama i upravljačkom podrškom ostvaruju višu razinu implementacije zelenih kriterija u postupcima javne nabave.

Kvantitativna analiza pokazala je da institucionalna podrška predstavlja jedini statistički značajan prediktor dobrovoljne primjene ZeJN-a među analiziranim varijablama. Posebno su se važnima pokazali dostupnost stručnih edukacija, postojanje internih smjernica i procedura te podrška upravljačkih struktura. Time je potvrđena hipoteza H2, prema kojoj institucionalna podrška pozitivno utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

Kvalitativni nalazi dodatno su objasnili mehanizme djelovanja institucionalne podrške u organizacijskom kontekstu. Sudionici intervjua isticali su da prisutnost jasnih organizacijskih procedura i podrške uprave značajno smanjuje nesigurnost pri uključivanju zelenih kriterija u nabavne postupke. U institucijama u kojima postoje formalizirane smjernice i jasno definirane odgovornosti zaposlenici pokazuju veću sigurnost u donošenju odluka te veću spremnost za primjenu održivih nabavnih praksi.

Nasuprot tome, u institucijama u kojima institucionalna podrška nije sustavno razvijena, primjena ZeJN-a uglavnom ostaje sporadična i ovisna o individualnoj inicijativi pojedinaca. Intervjui su pokazali da zaposlenici u takvim organizacijama često percipiraju ZeJN kao dodatni organizacijski rizik zbog nepostojanja jasnih procedura, ograničenih stručnih resursa i nedostatka podrške nadređenih struktura. Time se potvrđuje da osobna motivacija sama po sebi nije dovoljna za održivu i sustavnu implementaciju zelenih kriterija.

Dobiveni rezultati u velikoj su mjeri usklađeni s teorijskim i empirijskim spoznajama o implementaciji održivih javnih politika. Organizacijski pristupi implementaciji naglašavaju da uspješna provedba politika ovisi o organizacijskim kapacitetima, raspoloživim resursima i upravljačkim mehanizmima (Andrews et al., 2011; Painter i Pierre, 2005). U kontekstu ZeJN-a to podrazumijeva sposobnost organizacije da održivost integrira u operativne procese javne nabave kroz formalne procedure, edukacije i institucionalnu koordinaciju.

Rezultati ovog istraživanja posebno potvrđuju nalaze recentnih studija koje institucionalnu podršku identificiraju kao ključni preduvjet implementacije održive javne nabave. OECD (2023) naglašava da organizacije s razvijenim institucionalnim kapacitetima i jasnim strateškim usmjerenjem postižu višu razinu integracije održivih kriterija u javnu nabavu. Slične zaključke donose i istraživanja European Commission JRC (2024), prema kojima formalni regulatorni okvir ima ograničen učinak bez operativne institucionalne podrške na razini organizacije.

Kvalitativni nalazi ovog istraživanja dodatno potvrđuju da institucionalna podrška djeluje ne samo kroz formalne mehanizme, već i kroz oblikovanje organizacijske sigurnosti i percepcije legitimnosti primjene zelenih kriterija. Sudionici intervjua često su naglašavali da prisutnost podrške uprave i jasno definiranih procedura smanjuje strah od proceduralnih pogrešaka i mogućih pravnih posljedica. Takvi nalazi posebno su važni u kontekstu javne nabave, koja je obilježena visokom razinom formaliziranosti i regulatorne odgovornosti.

Ovakvi rezultati u skladu su s institucionalnom teorijom, prema kojoj organizacijsko ponašanje nije određeno isključivo individualnim preferencijama, nego dominantno proizlazi iz institucionalnih pravila, normi i očekivanja (March i Olsen, 1989; Scott, 2014). U tom smislu institucionalna podrška djeluje kao mehanizam kojim organizacija definira prihvatljive obrasce ponašanja i operativne prioritete zaposlenika.

Rezultati istraživanja također potvrđuju važnost upravljačke podrške kao sastavnog dijela institucionalne infrastrukture. Intervjui su pokazali da implementacija ZeJN-a u velikoj mjeri ovisi o prioritetima upravljačkih struktura i njihovoj spremnosti da održivost uključe u strateške ciljeve institucije. U organizacijama u kojima uprava aktivno podržava održivost zaposlenici pokazuju veću spremnost za primjenu zelenih kriterija, dok u suprotnom održivost često ostaje na razini deklarativne podrške.

Takvi nalazi potvrđuju recentna istraživanja koja ističu važnost vodstva i organizacijske kulture u implementaciji održivih politika (Alhola et al., 2019; Rainville, 2021). Organizacije koje razvijaju kulturu usmjerenu na održivost i osiguravaju kontinuiranu institucionalnu podršku pokazuju višu razinu organizacijske spremnosti za provedbu ZeJN-a.

Posebno je značajno što rezultati istraživanja upućuju na zaključak da institucionalna podrška djeluje kao povezujući mehanizam između formalnog regulatornog okvira i stvarne operativne provedbe. Drugim riječima, institucionalna podrška omogućuje operacionalizaciju normativnih zahtjeva kroz konkretne organizacijske procese i procedure. Bez takve podrške regulatorni okvir ostaje ograničen na formalnu razinu usklađenosti.

Ovaj nalaz dodatno potvrđuje teorijske pristupe implementaciji javnih politika koji naglašavaju da formalna pravila sama po sebi ne osiguravaju provedbu politika ako nisu popraćena odgovarajućim organizacijskim kapacitetima i institucionalnim mehanizmima (Hill i Hupe, 2009; Winter, 2012). Upravo zbog toga implementacija ZeJN-a u javnim visokim učilištima pokazuje izrazitu ovisnost o organizacijskom kontekstu i razini institucionalne razvijenosti pojedine institucije.

Integracijom kvantitativnih i kvalitativnih nalaza može se zaključiti da institucionalna podrška predstavlja temeljni preduvjet dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Njezina dominantna uloga očituje se kroz osiguravanje organizacijskih kapaciteta, smanjenje percepcije rizika, razvoj stručnih kompetencija i formalizaciju održivih nabavnih praksi. Time se potvrđuje temeljna pretpostavka ove disertacije da je implementacija ZeJN-a prvenstveno organizacijski i institucionalno uvjetovan proces, u kojem institucionalni čimbenici imaju znatno veći utjecaj od individualnih karakteristika zaposlenika.

8.3. Ograničeni učinci individualnih čimbenika

Rezultati provedenog istraživanja pokazali su da individualni čimbenici, poput ekološke svijesti, osobne motivacije i poznavanja zakonodavnog okvira, imaju ograničenu ulogu u objašnjenju dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Iako su ispitanici u kvantitativnom dijelu istraživanja iskazivali relativno visoku razinu pozitivnih stavova prema održivosti i važnosti zaštite okoliša, stvarna primjena zelenih kriterija u praksi nije bila proporcionalna izraženoj razini individualne podrške održivim praksama.

Kvantitativna analiza nije potvrdila statistički značajan utjecaj ekološke svijesti i osobne

motivacije na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a, zbog čega hipoteza H3 nije potvrđena. Slično tome, ni poznavanje zakonodavnog okvira nije pokazalo statistički značajan utjecaj na primjenu zelenih kriterija, zbog čega nije potvrđena ni hipoteza H1. Dobiveni rezultati upućuju na zaključak da individualne predispozicije zaposlenika same po sebi nisu dovoljne za sustavniju implementaciju ZeJN-a bez odgovarajuće organizacijske infrastrukture i institucionalne podrške.

Kvalitativni nalazi dodatno su objasnili razloge ograničenog učinka individualnih čimbenika. Sudionici intervjua često su naglašavali da osobna motivacija i pozitivni stavovi prema održivosti postoje među zaposlenicima, ali da njihova stvarna mogućnost djelovanja ostaje ograničena formaliziranim procedurama, hijerarhijskom strukturom odlučivanja i nedostatkom institucionalne podrške. U više slučajeva ispitanici su isticali da odluke o uključivanju zelenih kriterija ne ovise isključivo o pojedincima zaduženima za javnu nabavu, nego prvenstveno o organizacijskim prioritetima i upravljačkim odlukama institucije.

Takvi nalazi potvrđuju teorijske pristupe implementaciji javnih politika koji naglašavaju da individualno ponašanje u organizacijskom kontekstu nije autonomno, već je oblikovano institucionalnim pravilima i organizacijskim normama (March i Olsen, 1989; Scott, 2014). Iako pojedinci mogu posjedovati visoku razinu ekološke osviještenosti i stručnog znanja, njihova sposobnost djelovanja ograničena je formalnim procedurama, raspoloživim resursima i razinom organizacijske podrške.

Rezultati istraživanja također potvrđuju relevantnost teorije planiranog ponašanja, prema kojoj pozitivni stavovi i namjere ne dovode nužno do konkretnog ponašanja ako pojedinci nemaju percepciju kontrole nad vlastitim djelovanjem (Ajzen, 1991). U kontekstu javne nabave zaposlenici djeluju unutar strogo definiranih procedura i hijerarhijskih odnosa, što značajno ograničava njihovu individualnu autonomiju pri donošenju odluka.

Kvalitativni intervjui dodatno su pokazali da zaposlenici često iskazuju interes za održive prakse, ali istodobno percipiraju ograničene mogućnosti za njihovu provedbu zbog organizacijskih prepreka i proceduralne složenosti. Posebno se isticao osjećaj da individualna inicijativa bez podrške uprave i jasnih institucionalnih smjernica može predstavljati dodatni

organizacijski rizik. Takvi nalazi potvrđuju da osobna motivacija sama po sebi nije dovoljna za promjenu organizacijskih obrazaca ponašanja.

Dobiveni rezultati usklađeni su s recentnim empirijskim istraživanjima iz područja održive javne nabave. Cheng i suradnici (2022) naglašavaju da individualna ekološka svijest može imati pozitivan učinak na održive nabavne prakse, ali samo ako je podržana odgovarajućim organizacijskim kapacitetima i institucionalnim mehanizmima. Slične zaključke donose Rainville (2021) i OECD (2023), koji ističu da organizacijski kontekst ima dominantnu ulogu u oblikovanju ponašanja zaposlenika u javnom sektoru.

Posebno važan nalaz odnosi se na postojanje jaza između pozitivnih stavova zaposlenika prema održivosti i njihove stvarne mogućnosti djelovanja u organizacijskom okruženju. Kvantitativni podaci pokazali su relativno visoku razinu deklarativne podrške održivosti, dok su kvalitativni intervjui otkrili da ta podrška često ostaje bez konkretne operativne realizacije. Time se potvrđuje tzv. *attitude-behaviour gap*, odnosno jaz između stavova i ponašanja, koji je široko prepoznat u literaturi o održivosti (Blake, 1999; Geiger et al., 2019; Kollmuss i Agyeman, 2002).

U ovom istraživanju navedeni jaz dodatno je naglašen specifičnostima organizacijskog konteksta javnih visokih učilišta. Intervjui su pokazali da zaposlenici često podržavaju održivost na osobnoj razini, ali se u praksi suočavaju s proceduralnim ograničenjima, nedostatkom resursa i hijerarhijskom strukturom odlučivanja koja ograničava mogućnost individualnog djelovanja. Time se potvrđuje da individualni čimbenici u javnom sektoru imaju prvenstveno posredovanu ulogu, odnosno njihov učinak ovisi o institucionalnom i organizacijskom okviru unutar kojeg djeluju.

Rezultati istraživanja dodatno potvrđuju nalaze Lipskog (1980), prema kojima službenici na operativnoj razini raspolazu određenim stupnjem diskrecije, ali su istodobno snažno ograničeni institucionalnim pravilima i organizacijskim očekivanjima. U kontekstu ZeJN-a to znači da zaposlenici mogu djelovati proaktivno samo unutar granica koje određuju organizacijske procedure i upravljačke strukture.

Integracija kvantitativnih i kvalitativnih nalaza pokazuje da individualni čimbenici nisu

nevažni, ali da njihova stvarna učinkovitost ovisi o organizacijskom kontekstu. Ekološka svijest, osobna motivacija i poznavanje zakonodavnog okvira mogu povećati spremnost za primjenu ZeJN-a, ali bez institucionalne podrške i organizacijskih kapaciteta njihov učinak ostaje ograničen i fragmentiran. Time se dodatno potvrđuje temeljna pretpostavka ove disertacije da je dobrovoljna primjena ZeJN-a prvenstveno organizacijski i institucionalno uvjetovan proces u kojem individualni čimbenici imaju sekundarnu i posredovanu ulogu.

8.4. Organizacijska determiniranost primjene zelene javne nabave

Rezultati provedenog istraživanja jasno upućuju na zaključak da je dobrovoljna primjena ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj prvenstveno organizacijski i institucionalno uvjetovan proces. Integracijom kvantitativnih i kvalitativnih nalaza potvrđeno je da razina implementacije zelenih kriterija ne ovisi primarno o individualnim karakteristikama zaposlenika ili samom postojanju regulatornog okvira, već o organizacijskim kapacitetima, upravljačkim praksama i stupnju institucionalizacije održivosti unutar organizacije.

Kvantitativni nalazi pokazali su da institucionalna podrška predstavlja jedini statistički značajan prediktor dobrovoljne primjene ZeJN-a, dok poznavanje zakonodavnog okvira, ekološka svijest i osobna motivacija te percepcija prepreka nisu pokazali statistički značajan utjecaj. Kvalitativni intervjui dodatno su potvrdili da organizacijski kontekst određuje stvarni prostor djelovanja zaposlenika uključenih u postupke javne nabave. Sudionici istraživanja često su isticali da mogućnost uključivanja zelenih kriterija u velikoj mjeri ovisi o organizacijskim prioritetima, podršci uprave i formalnim procedurama institucije.

Dobiveni rezultati potvrđuju teorijske pristupe implementaciji javnih politika koji naglašavaju važnost organizacijskih kapaciteta i unutarnjih upravljačkih mehanizama u procesu provedbe politika (Hill i Hupe, 2009; O'Toole, 2000; Winter, 2012). Organizacijski pristupi polaze od pretpostavke da formalni normativni okvir sam po sebi nije dovoljan za učinkovitu implementaciju ako organizacije ne raspolažu potrebnim resursima, znanjem i procedurama za njegovu operacionalizaciju. Rezultati ovog istraživanja upravo potvrđuju takvu logiku implementacije u kontekstu ZeJN-a.

Posebno se važnom pokazala razina organizacijske formalizacije održivih praksi. Kvalitativni

intervjui pokazali su da institucije koje imaju razvijene interne smjernice, definirane procedure i jasnu raspodjelu odgovornosti ostvaruju višu razinu integracije zelenih kriterija u nabavne procese. Nasuprot tome, u organizacijama u kojima održivost nije formalizirana kroz interne akte i procedure, primjena ZeJN-a ostaje sporadična, nesustavna i ovisna o individualnoj inicijativi zaposlenika.

Takvi nalazi u skladu su s istraživanjima koja naglašavaju da održiva javna nabava zahtijeva organizacijsku institucionalizaciju kako bi postala sastavni dio svakodnevnih operativnih procesa (Cheng et al., 2022; Grandia i Voncken, 2019; OECD, 2023). Drugim riječima, održivost se u organizacijskom kontekstu ne implementira spontano, nego zahtijeva razvoj formalnih organizacijskih mehanizama koji omogućuju njezinu sustavnu integraciju.

Rezultati istraživanja dodatno potvrđuju važnost organizacijskih kapaciteta kao preduvjeta implementacije ZeJN-a. Intervjui su pokazali da zaposlenici često percipiraju nedostatak vremena, stručnih resursa i operativne podrške kao značajna ograničenja za uključivanje zelenih kriterija u postupke javne nabave. Posebno je naglašeno da implementacija ZeJN-a povećava složenost nabavnih postupaka, što zahtijeva dodatna znanja, koordinaciju i organizacijsku podršku.

Ovakvi nalazi potvrđuju recentna istraživanja prema kojima organizacije s višom razinom administrativnih i stručnih kapaciteta ostvaruju višu razinu implementacije održivih nabavnih praksi (Alhola et al., 2019; European Commission JRC, 2024). OECD (2023) također naglašava da ograničeni organizacijski kapaciteti predstavljaju jednu od ključnih prepreka sustavnoj primjeni ZeJN-a u javnom sektoru.

Organizacijska determiniranost implementacije posebno se očituje u ulozi upravljačkih struktura i organizacijskih prioriteta. Kvalitativni nalazi pokazali su da se odluke o uključivanju zelenih kriterija rijetko donose isključivo na operativnoj razini, nego su u velikoj mjeri povezane sa strateškim prioritetima institucije i razinom podrške uprave. U organizacijama u kojima upravljačke strukture aktivno promiču održivost, ZeJN se češće integrira u operativne procese, dok u suprotnom ostaje marginalizirana ili ograničena na pojedinačne inicijative.

Takvi rezultati u skladu su s organizacijskim teorijama koje naglašavaju važnost vodstva i organizacijske kulture u implementaciji promjena i inovacija u javnom sektoru (Fernández i Rainey, 2006; Schein, 2010). Organizacijska kultura usmjerena na održivost stvara normativni okvir unutar kojeg zaposlenici percipiraju održive prakse kao legitimne i poželjne organizacijske ciljeve.

Važan nalaz istraživanja odnosi se i na činjenicu da organizacijski čimbenici djeluju kao posrednici između regulatornog okvira i stvarne primjene ZeJN-a. Kvantitativni nalazi pokazali su da samo poznavanje zakonodavnog okvira nije dovoljno za dobrovoljnu primjenu ZeJN-a bez odgovarajuće organizacijske infrastrukture. Kvalitativni intervjui dodatno su pokazali da zaposlenici često nisu u mogućnosti operacionalizirati regulatorne zahtjeve zbog nedostatka internih procedura i organizacijske koordinacije.

Time se potvrđuju recentne spoznaje prema kojima uspješna implementacija održivih politika ovisi o sposobnosti organizacija da formalne zahtjeve prevedu u konkretne operativne procese (Ali et al., 2023; European Commission JRC, 2024). U tom smislu organizacijski kapaciteti predstavljaju ključni mehanizam kojim se normativni ciljevi pretvaraju u stvarnu praksu.

Rezultati istraživanja također ukazuju da organizacijska determiniranost ZeJN-a proizlazi iz specifičnosti javnog sektora, osobito visoke razine formaliziranosti, hijerarhijske strukture i proceduralne odgovornosti. U takvom organizacijskom okruženju individualna autonomija zaposlenika relativno je ograničena, dok organizacijske procedure i upravljačke odluke imaju dominantan utjecaj na ponašanje aktera uključenih u javnu nabavu.

Takav zaključak potvrđuju institucionalne i organizacijske teorije prema kojima organizacijsko ponašanje u javnim institucijama proizlazi prvenstveno iz formalnih pravila, normi i institucionalnih očekivanja, a ne iz individualnih preferencija zaposlenika (March i Olsen, 1989; Scott, 2014). U kontekstu ZeJN-a to znači da organizacijska struktura i razina institucionalne razvijenosti određuju stvarne mogućnosti implementacije održivih nabavnih praksi.

Integracijom kvantitativnih i kvalitativnih nalaza može se zaključiti da je dobrovoljna primjena ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj izrazito organizacijski determinirana. Organizacijski kapaciteti, formalizirane procedure, upravljačka podrška i institucionalizacija održivosti predstavljaju ključne preduvjete implementacije zelenih kriterija. Time se dodatno potvrđuje temeljna pretpostavka ove disertacije da implementacija ZeJN-a nije primarno rezultat individualnih odluka zaposlenika, već dominantno proizlazi iz organizacijskog i institucionalnog okruženja unutar kojeg se proces javne nabave odvija.

8.5. Koncept pasivne neimplementacije

Rezultati ovog istraživanja ukazuju na postojanje specifičnog obrasca ograničene primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj, koji se ne može u potpunosti objasniti postojećim teorijskim pristupima implementaciji javnih politika. Integracijom kvantitativnih i kvalitativnih nalaza identificiran je fenomen pasivne neimplementacije, koji označava situaciju u kojoj organizacije formalno prihvaćaju ciljeve i načela određene politike, ali izostaje njihova sustavna operativna provedba. Takav izostanak implementacije pritom nije nužno rezultat otvorenog otpora ili svjesnog odbijanja provedbe, već proizlazi iz kombinacije organizacijskih ograničenja, proceduralne inertnosti, nedostatka institucionalne podrške i nepostojanja jasnih operativnih mehanizama za provedbu politike.

Za razliku od aktivnog neprovođenja politika, gdje organizacijski akteri svjesno odbacuju određene zahtjeve zbog političkih, financijskih ili ideoloških razloga, pasivna neimplementacija proizlazi iz organizacijskih okolnosti koje dovode do izostanka provedbe unatoč formalnom prihvaćanju ciljeva politike. U tom smislu organizacije ne odbacuju ZeJN normativno niti dovode u pitanje njezinu važnost, već ju ne uspijevaju integrirati u svakodnevne operativne procese.

Empirijski nalazi ove disertacije pokazuju da ispitanici u velikoj mjeri iskazuju pozitivne stavove prema održivosti i važnosti ZeJN-a, dok istodobno praksa primjene zelenih kriterija ostaje ograničena i nesustavna. Kvantitativni dio istraživanja pokazao je relativno visoku razinu deklarativne podrške održivosti, dok su kvalitativni intervjui otkrili da se o ZeJN-u često „ne razmišlja“, da „nije u fokusu“ ili da se organizacije uglavnom usmjeravaju na zadovoljavanje osnovnih zakonskih zahtjeva. Takav nesklad između normativnog

prihvatanja i operativne provedbe upućuje na postojanje organizacijskog jaza koji se može opisati konceptom pasivne neimplementacije.

Koncept pasivne neimplementacije djelomično se naslanja na postojeće teorijske pristupe u literaturi, ali se od njih razlikuje po fokusu i razini analize.

Prije svega, koncept je povezan s institucionalnom teorijom i konceptom simboličke implementacije, prema kojima organizacije često formalno prihvaćaju određene politike radi očuvanja legitimnosti, dok stvarna praksa ostaje ograničena ili nepromijenjena (Bromley i Powell, 2012; Meyer i Rowan, 1977). Međutim, ključna razlika jest u tome što simbolička implementacija pretpostavlja određeni stupanj svjesne organizacijske strategije usmjerene na održavanje legitimnosti. Nasuprot tome, rezultati ovog istraživanja pokazuju da izostanak provedbe ZeJN-a često proizlazi iz nedostatka kapaciteta, procedura i institucionalne podrške, a ne iz namjerne organizacijske strategije prikrivanja neusklađenosti.

Koncept pasivne neimplementacije povezan je i s teorijom jaza između stavova i ponašanja (engl. *attitude-behaviour gap*), koja objašnjava nesklad između pozitivnih stavova prema okolišu i stvarnog ponašanja pojedinaca (Blake, 1999; Geiger et al., 2019; Kollmuss i Agyeman, 2002). Međutim, postojeća literatura ovaj fenomen uglavnom promatra na individualnoj razini. Rezultati ove disertacije pokazuju da se sličan jaz može pojaviti i na organizacijskoj razini, gdje pozitivni stavovi zaposlenika prema održivosti ne rezultiraju stvarnom implementacijom zbog organizacijskih i institucionalnih ograničenja.

Dodatno, koncept pokazuje određene sličnosti s fenomenom institucionalne inertnosti (engl. *policy inertia*), koji opisuje sporost organizacijskih promjena unatoč promijenjenim političkim ciljevima (Pierson, 2000). Međutim, dok institucionalna inertnost prvenstveno naglašava stabilnost institucija kroz vremensku dimenziju, pasivna neimplementacija naglašava operativni jaz između formalnog prihvatanja politike i njezine svakodnevne provedbe, osobito u kontekstu dobrovoljne implementacije održivih politika.

Sličnosti postoje i s konceptom *decouplinga*, odnosno odvajanja formalnih struktura od stvarnih organizacijskih praksi (Bromley i Powell, 2012; Meyer i Rowan, 1977). Ipak, dok

decoupling primarno objašnjava kako organizacije održavaju legitimnost formalnim prihvaćanjem pravila bez njihove stvarne provedbe, koncept pasivne neimplementacije dodatno naglašava da izostanak implementacije može biti posljedica organizacijskih ograničenja, proceduralne inertnosti i nedostatka institucionalnih kapaciteta, a ne nužno svjesne strategije izbjegavanja provedbe. Drugim riječima, organizacije mogu iskreno podržavati ciljeve održivosti, ali ih ipak ne uspijevati integrirati u svakodnevnu praksu.

Poseban doprinos koncepta pasivne neimplementacije literaturi očituje se u nekoliko aspekata.

Prvo, koncept proširuje postojeće teorijske pristupe implementaciji javnih politika povezivanjem institucionalne teorije, organizacijskih pristupa implementaciji i literature o održivosti u jedinstveni analitički okvir. Time se omogućuje preciznije objašnjenje situacija u kojima formalni normativni okvir postoji, deklarativna podrška nije sporna, ali implementacija ipak izostaje.

Drugo, koncept doprinosi razumijevanju dobrovoljne implementacije javnih politika, osobito u području održivosti. Većina postojećih istraživanja usmjerena je na obvezne regulatorne mehanizme, dok rezultati ove disertacije pokazuju da u dobrovoljnom institucionalnom okruženju organizacijski kapaciteti, institucionalna podrška i upravljački mehanizmi imaju važniju ulogu od individualne motivacije i pozitivnih stavova zaposlenika.

Treće, koncept uvodi razlikovanje između aktivnog otpora i pasivnog izostanka implementacije. Time se preciznije objašnjava zašto politike održivosti često ostaju ograničene unatoč visokoj razini deklarativne podrške unutar organizacija. Takav pristup omogućuje bolje razumijevanje organizacijskog ponašanja u situacijama kada formalne prepreke nisu dominantne, ali implementacija ipak izostaje.

Četvrto, koncept ima i metodološki doprinos jer proizlazi iz integracije kvantitativnih i kvalitativnih nalaza. Kvantitativni rezultati pokazali su da institucionalna podrška predstavlja jedini statistički značajan prediktor dobrovoljne primjene ZeJN-a, dok su kvalitativni intervjui omogućili identifikaciju obrazaca proceduralne inertnosti, organizacijske

nesigurnosti i nedostatka operativne podrške koji nisu bili vidljivi isključivo kroz statističku analizu.

Naposljetku, koncept pasivne neimplementacije posebno je relevantan za javni sektor i visokoobrazovne institucije, gdje implementacija politika često ovisi o kombinaciji formalne autonomije, ograničenih organizacijskih kapaciteta i nepostojanja izravne regulatorne prisile. U tom smislu koncept može poslužiti kao koristan analitički okvir za istraživanje drugih politika održivosti u javnom sektoru, osobito u područjima u kojima postoji visoka razina normativne podrške, ali ograničena operativna provedba.

Integracijom kvantitativnih i kvalitativnih nalaza može se zaključiti da koncept pasivne neimplementacije predstavlja jedno od ključnih teorijskih postignuća ove disertacije. Njime se objašnjava zašto dobrovoljna primjena ZeJN-a često izostaje čak i u situacijama kada organizacije formalno prihvaćaju ciljeve održivosti i kada ne postoji otvoreni otpor prema njihovoj provedbi. Rezultati istraživanja pokazuju da je u takvim okolnostima presudna uloga organizacijskih kapaciteta, institucionalne podrške i formaliziranih procedura koje omogućuju pretvaranje deklarativne podrške održivosti u stvarnu organizacijsku praksu.

8.6. Hijerarhijska priroda donošenja odluka u javnim institucijama

Rezultati provedenog istraživanja ukazuju na to da je implementacija ZeJN-a u javnim visokim učilištima u velikoj mjeri određena hijerarhijskom strukturom donošenja odluka karakterističnom za javne institucije. Iako su zaposlenici uključeni u procese javne nabave često upoznati s načelima održivosti i iskazuju pozitivne stavove prema primjeni zelenih kriterija, njihova mogućnost stvarnog utjecaja na implementaciju ZeJN-a ograničena je organizacijskom strukturom, raspodjelom ovlasti i razinama upravljačkog odlučivanja.

Integracija kvantitativnih i kvalitativnih nalaza pokazala je da se odluke o primjeni zelenih kriterija rijetko donose isključivo na operativnoj razini, odnosno od strane službenika neposredno uključenih u provedbu postupaka javne nabave. Kvantitativni rezultati pokazali su da institucionalna podrška predstavlja jedini statistički značajan prediktor dobrovoljne primjene ZeJN-a, dok kvalitativni intervjui potvrđuju da implementacija u velikoj mjeri ovisi o prioritetima uprave, organizacijskim strategijama i razini formalne podrške unutar

institucije. Time se potvrđuje da javna nabava u javnim institucijama ne predstavlja isključivo tehničko-administrativni proces, već organizacijski i upravljački proces uvjetovan hijerarhijskim odnosima odgovornosti i odlučivanja.

Takvi nalazi u skladu su s teorijskim pristupima implementaciji javnih politika koji naglašavaju važnost organizacijskih struktura i upravljačkih mehanizama u oblikovanju institucionalnog ponašanja (Hill i Hupe, 2009; O'Toole, 2000; Winter, 2012). U hijerarhijski organiziranim institucijama odluke o promjenama i inovacijama, osobito onima koje uključuju dodatne troškove, proceduralne prilagodbe ili percepciju povećanog rizika, često zahtijevaju odobrenje viših razina upravljanja. Posljedično, čak i kada postoji individualna spremnost zaposlenika na primjenu ZeJN-a, izostanak jasne institucionalne podrške može ograničiti stvarnu implementaciju.

Kvalitativni intervjui dodatno ukazuju na postojanje organizacijske kulture u kojoj zaposlenici često izbjegavaju donošenje odluka koje odstupaju od ustaljenih procedura ili koje bi mogle povećati administrativnu složenost postupka. Više sudionika istraživanja navelo je da se u praksi prioritet daje zakonitosti, proceduralnoj sigurnosti i izbjegavanju mogućih pogrešaka, dok se zeleni kriteriji razmatraju tek kada postoji jasna institucionalna inicijativa ili podrška uprave. U takvom kontekstu primjena zelenih kriterija često se percipira kao dodatni organizacijski izazov ili rizik.

Takav obrazac može se povezati s konceptom birokratske racionalnosti, prema kojem javne organizacije teže minimiziranju proceduralne nesigurnosti i očuvanju stabilnosti sustava (March i Olsen, 1989; Weber, 1978). U praksi to znači da službenici češće biraju proceduralno sigurnije i standardizirane pristupe, čak i kada su upoznati s mogućnostima primjene održivijih rješenja. Posljedica toga jest reprodukcija postojećih organizacijskih obrazaca i sporija integracija novih praksi u svakodnevno djelovanje institucije.

Ovakvi obrasci donošenja odluka mogu se djelomično povezati i s konceptom morokracije (Tipurić, 2025), koji opisuje organizacijske sustave obilježene dominacijom formalnih procedura, hijerarhijske kontrole i očuvanja stabilnosti nad inovativnošću i proaktivnim djelovanjem. U takvom organizacijskom okruženju prioritet se često daje proceduralnoj

sigurnosti i izbjegavanju rizika, dok se inicijative koje zahtijevaju dodatnu koordinaciju, promjenu ustaljenih obrazaca ili preuzimanje dodatne odgovornosti teže implementiraju. U kontekstu ovog istraživanja, takav organizacijski obrazac može dodatno objasniti zašto implementacija ZeJN-a, unatoč deklarativnoj podršci održivosti, često ostaje ograničena ili sporadična.

Empirijski nalazi ove disertacije pokazuju da institucionalna podrška i organizacijski kapaciteti imaju znatno važniju ulogu u objašnjenju primjene ZeJN-a od individualnih čimbenika. Takav rezultat dodatno potvrđuje hijerarhijsku prirodu donošenja odluka u javnim institucijama te nadopunjuje postojeća istraživanja koja naglašavaju važnost vodstva, organizacijske kulture i upravljačke podrške u implementaciji politika održivosti (Fernández i Rainey, 2006; Rainville, 2021; Walker i Brammer, 2009).

Posebno je značajno da se u kontekstu javnih visokih učilišta hijerarhijska struktura dodatno isprepliće s organizacijskom autonomijom i fragmentiranošću upravljačkih procesa. Iako visoka učilišta formalno raspolažu određenim stupnjem autonomije, odluke o strateškim prioritetima, raspodjeli resursa i organizacijskim promjenama najčešće su koncentrirane na razini uprave ili viših organizacijskih jedinica. U takvom sustavu operativni akteri mogu imati ograničen prostor za samostalno uključivanje zelenih kriterija, osobito kada njihova primjena zahtijeva dodatna financijska sredstva, edukaciju ili prilagodbu postojećih procedura.

Dobiveni rezultati također su u skladu s institucionalnom teorijom, prema kojoj organizacijsko ponašanje proizlazi prvenstveno iz formalnih pravila, normi i institucionalnih očekivanja, a ne isključivo iz individualnih preferencija zaposlenika (March i Olsen, 1989; Scott, 2014). U tom smislu implementacija ZeJN-a može se promatrati kao proces koji je snažno oblikovan organizacijskim okruženjem i hijerarhijskim odnosima unutar institucije.

U konačnici, rezultati istraživanja upućuju na zaključak da implementacija ZeJN-a u javnim visokim učilištima ima obilježja hijerarhijski uvjetovanog procesa u kojem organizacijske strukture, upravljački prioriteti i institucionalni kapaciteti oblikuju mogućnosti djelovanja pojedinaca. Time se dodatno potvrđuje temeljni nalaz ove disertacije da je dobrovoljna

primjena ZeJN-a prvenstveno organizacijski i institucionalno uvjetovan fenomen, dok osobna motivacija, ekološka svijest i poznavanje zakonodavnog okvira predstavljaju važne, ali nedostatne preduvjete stvarne implementacije.

Zaključno, uspješnija implementacija ZeJN-a u javnim visokim učilištima zahtijeva aktivnu uključenost upravljačkih struktura, razvoj jasnih organizacijskih procedura i sustavnu institucionalnu podršku. Bez takvih mehanizama primjena zelenih kriterija ostaje ograničena na pojedinačne inicijative i sporadične primjere dobre prakse, čime se dodatno reproducira obrazac pasivne neimplementacije identificiran u ovom istraživanju.

8.7. Usklađenost rezultata s postojećim teorijskim i empirijskim spoznajama

Rezultati provedenog istraživanja u velikoj su mjeri usklađeni s postojećim teorijskim i empirijskim spoznajama o implementaciji ZeJN-a, ali istodobno pružaju i određena proširenja postojećih teorijskih okvira, osobito u kontekstu dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokoškolskim institucijama. Integracijom kvantitativnih i kvalitativnih nalaza potvrđena je dominantna važnost institucionalnih i organizacijskih čimbenika u odnosu na individualne čimbenike, što predstavlja središnji nalaz ove disertacije.

Jedan od ključnih nalaza istraživanja odnosi se na dominantnu ulogu institucionalne podrške u implementaciji ZeJN-a. Kvantitativna analiza pokazala je da institucionalna podrška predstavlja jedini statistički značajan prediktor dobrovoljne primjene ZeJN-a, dok poznavanje zakonodavnog okvira, ekološka svijest i osobna motivacija te percepcija prepreka nisu pokazali statistički značajan utjecaj. Takvi rezultati u skladu su s institucionalnom teorijom i organizacijskim pristupima implementaciji javnih politika, prema kojima uspješna provedba politika ovisi o organizacijskim kapacitetima, raspoloživim resursima i institucionalnim mehanizmima podrške (Hill i Hupe, 2009; March i Olsen, 1989; Scott, 2014; Winter, 2012).

Dobiveni rezultati potvrđuju da formalni regulatorni okvir sam po sebi nije dovoljan za sustavnu implementaciju ZeJN-a, već da stvarna primjena uvelike ovisi o organizacijskim kapacitetima, upravljačkoj podršci, dostupnosti resursa i postojanju formaliziranih procedura. Takvi nalazi podudaraju se s recentnim istraživanjima koja organizacijske kapacitete,

upravljačku podršku i institucionalnu infrastrukturu identificiraju kao ključne preduvjete implementacije održivih nabavnih praksi (Cheng et al., 2022; Grandia i Voncken, 2019; OECD, 2023; Rainville, 2021).

Nalazi ove disertacije također su usklađeni s recentnim preglednim istraživanjima koja pokazuju da implementacija ZeJN-a sve više prelazi iz tehničko-administrativnog u strateški i upravljački okvir javnih politika održivosti. Suvremena literatura naglašava povezanost javne nabave s održivim razvojem, organizacijskom transformacijom i institucionalnim kapacitetima javnog sektora, pri čemu uspješnost implementacije ovisi o sposobnosti organizacija da održivost integriraju u svoje svakodnevne procese odlučivanja (European Commission JRC, 2024; OECD, 2023).

Istodobno, rezultati istraživanja potvrđuju ograničen doseg individualnih čimbenika u organizacijskom kontekstu. Iako su ispitanici iskazivali relativno visoku razinu ekološke svijesti i pozitivne stavove prema održivosti, ti čimbenici nisu se pokazali dovoljnima za sustavniju implementaciju ZeJN-a bez odgovarajuće institucionalne podrške. Time se potvrđuju teorijski pristupi koji naglašavaju da je djelovanje pojedinaca u javnim organizacijama ograničeno organizacijskim pravilima, hijerarhijskim odnosima i institucionalnim procedurama (Lipsky, 1980; March i Olsen, 1989).

Dobiveni nalazi također su usklađeni s konceptom jaza između stavova i ponašanja (engl. *attitude-behaviour gap*), prema kojem pozitivni stavovi prema održivosti ne rezultiraju nužno odgovarajućim ponašanjem (Blake, 1999; Geiger et al., 2019; Kollmuss i Agyeman, 2002). Međutim, ova disertacija dodatno proširuje postojeće spoznaje pokazujući da se taj jaz u kontekstu ZeJN-a ne može objasniti isključivo individualnim čimbenicima, već prvenstveno organizacijskim i institucionalnim ograničenjima. Time se koncept jaza između stavova i ponašanja reinterpreтира kroz organizacijsku perspektivu implementacije javnih politika.

Rezultati istraživanja također potvrđuju nalaze literature koja upozorava na postojanje jaza između formalnog prihvaćanja politika održivosti i njihove stvarne operativne provedbe (Bromley i Powell, 2012; Meyer i Rowan, 1977). Brojna istraživanja pokazuju da javne organizacije često formalno prihvaćaju načela održivosti, dok implementacija ostaje

ograničena zbog proceduralne složenosti, organizacijske inertnosti i nedostatka institucionalnih kapaciteta (Ali et al., 2023; OECD, 2023). U tom kontekstu nalazi ove disertacije pokazuju da formalna podrška održivosti i postojanje regulatornog okvira ne znače nužno i sustavnu primjenu zelenih kriterija u praksi. Upravo na tom tragu razvijen je koncept pasivne neimplementacije, kojim se dodatno objašnjava organizacijski obrazac ograničene provedbe ZeJN-a u uvjetima formalne podrške održivosti.

Posebno važan nalaz odnosi se na hijerarhijsku prirodu donošenja odluka u javnim institucijama. Dobiveni rezultati potvrđuju teorijske pristupe koji naglašavaju važnost upravljačkih struktura, birokratske racionalnosti i proceduralne sigurnosti u oblikovanju organizacijskog ponašanja (O'Toole, 2000; Weber, 1978; Winter, 2012). Kvalitativni nalazi pokazali su da se odluke o primjeni ZeJN-a rijetko donose isključivo na operativnoj razini te da u velikoj mjeri ovise o upravljačkim prioritetima i organizacijskim procedurama. Takvi nalazi u skladu su s istraživanjima koja naglašavaju važnost vodstva i organizacijske kulture u implementaciji održivih politika (Fernández i Rainey, 2006; Rainville, 2021; Walker i Brammer, 2009).

U tom smislu implementacija ZeJN-a pokazuje obilježja hijerarhijski uvjetovanog procesa u kojem operativni akteri imaju ograničen prostor za samostalno djelovanje bez jasne institucionalne podrške i formaliziranih procedura. Nalazi istraživanja djelomično se mogu povezati i s konceptom morokracije (Tipurić, 2025), koji opisuje organizacijske sustave obilježene dominacijom formalnih procedura, hijerarhijske kontrole i očuvanja stabilnosti nad inovativnošću i proaktivnim djelovanjem. U kontekstu ovog istraživanja takav koncept dodatno pomaže objasniti zašto implementacija ZeJN-a, unatoč deklarativnoj podršci održivosti, često ostaje ograničena ili sporadična.

Rezultati su također djelomično usklađeni s međunarodnim istraživanjima koja identificiraju više troškove, nedostatak stručnog znanja, ograničene tržišne kapacitete i složenost postupaka kao važne prepreke implementaciji ZeJN-a (Cheng et al., 2018; Testa et al., 2016; Witjes i Lozano, 2016). Međutim, nalazi ove disertacije pokazuju da percepcija prepreka nije ostvarila statistički značajan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Kvalitativni intervjui ipak sugeriraju da se učinak prepreka povećava u organizacijama koje nemaju razvijene

institucionalne mehanizme podrške, čime se dodatno potvrđuje važnost organizacijskog konteksta.

Recentna istraživanja dodatno potvrđuju da učinkovitost ZeJN-a značajno ovisi o intenzitetu regulatorne podrške i institucionalnog okruženja. OECD (2023) i European Commission JRC (2024) naglašavaju da učinci održive javne nabave postaju izraženiji u okruženjima s razvijenijim institucionalnim kapacitetima i jasnijim organizacijskim mehanizmima podrške. Takvi nalazi dodatno potvrđuju temeljni zaključak ove disertacije da institucionalni čimbenici imaju dominantnu ulogu u implementaciji održivih nabavnih praksi.

Istodobno, istraživanje doprinosi postojećoj literaturi jer se fokusira na specifičan kontekst javnih visokih učilišta u Republici Hrvatskoj, koji je do sada bio relativno slabo istražen. Recentna literatura sve više prepoznaje potrebu za istraživanjem ZeJN-a upravo u visokoobrazovnim institucijama, naglašavajući njihovu specifičnu organizacijsku strukturu, višerazinsko upravljanje i složene procese donošenja odluka (Bhandari, Lopes i Moreno Pires, 2025). Ova disertacija dodatno pokazuje da visokoobrazovne institucije imaju specifične organizacijske karakteristike, uključujući visok stupanj formalne autonomije, fragmentiranost upravljačkih procesa i izraženu proceduralnu kompleksnost.

Integracija kvantitativnih i kvalitativnih nalaza omogućila je dodatno produblјivanje postojećih teorijskih spoznaja. Kvantitativna analiza potvrdila je dominantnu važnost institucionalnih čimbenika, dok su kvalitativni intervjui omogućili identifikaciju organizacijskih obrazaca i mehanizama koji objašnjavaju zašto osobna motivacija, ekološka svijest i poznavanje zakonodavnog okvira ne rezultiraju nužno stvarnom implementacijom ZeJN-a.

Stoga, rezultati ovog istraživanja u velikoj su mjeri usklađeni s postojećim teorijskim i empirijskim spoznajama o implementaciji održivih javnih politika, ali ih istodobno nadopunjuju i proširuju kroz koncept pasivne neimplementacije te naglašavanje hijerarhijske i organizacijske uvjetovanosti dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokoškolskim institucijama.

8.8. Znanstveni doprinos istraživanja

Znanstveni doprinos ove disertacije očituje se na teorijskoj, empirijskoj, metodološkoj i praktičnoj razini te proizlazi iz integriranog istraživanja čimbenika koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj.

U teorijskom smislu, disertacija doprinosi proširenju postojećih spoznaja o implementaciji održivih javnih politika kroz povezivanje institucionalnih, organizacijskih i individualnih čimbenika u jedinstveni analitički okvir. Iako su pojedine determinante primjene ZeJN-a već identificirane u postojećoj literaturi, njihovi međusobni odnosi i relativna važnost nisu bili dovoljno istraženi u kontekstu javnih visokoobrazovnih institucija. Rezultati istraživanja potvrđuju dominantnu ulogu institucionalne podrške i organizacijskih čimbenika u odnosu na individualne čimbenike, čime se dodatno nadopunjuju postojeći teorijski pristupi implementaciji javnih politika i organizacijskog ponašanja (Hill i Hupe, 2009; March i Olsen, 1989; Scott, 2014).

Poseban teorijski doprinos rada ogleda se u konceptualizaciji fenomena pasivne neimplementacije. Na temelju integracije kvantitativnih i kvalitativnih nalaza identificiran je organizacijski obrazac u kojem formalna podrška održivosti i postojanje regulatornog okvira ne rezultiraju stvarnom operativnom implementacijom zelenih kriterija. Za razliku od postojećih koncepata simboličke implementacije, institucionalne inertnosti ili jaza između stavova i ponašanja, koncept pasivne neimplementacije naglašava da izostanak provedbe često nije rezultat svjesnog otpora, nego kombinacije proceduralne inertnosti, organizacijskih ograničenja i nedostatka institucionalne podrške. Time disertacija doprinosi preciznijem razumijevanju jaza između formalne usklađenosti i stvarne provedbe politika održivosti (Bromley i Powell, 2012; Meyer i Rowan, 1977).

Dodatni teorijski doprinos proizlazi iz naglašavanja hijerarhijske prirode donošenja odluka u javnim institucijama. Nalazi istraživanja pokazuju da implementacija ZeJN-a u javnim visokim učilištima predstavlja hijerarhijski uvjetovan proces u kojem upravljačke strukture, organizacijske procedure i institucionalni prioriteti imaju znatno veći utjecaj na praksu od individualne motivacije zaposlenika. Time se postojeći teorijski pristupi implementaciji politika dodatno proširuju organizacijskom perspektivom koja naglašava važnost

proceduralne racionalnosti, upravljačke podrške i organizacijske kulture u procesima održive transformacije javnog sektora (March i Olsen, 1989; Scott, 2014; Weber, 1978).

Empirijski doprinos istraživanja ogleda se u prikupljanju i analizi originalnih podataka o dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj, području koje je do sada bilo nedovoljno zastupljeno u domaćoj i međunarodnoj literaturi. Istraživanje je obuhvatilo kombinaciju kvantitativne i kvalitativne analize, čime je omogućeno ne samo testiranje postavljenih hipoteza, nego i dublje razumijevanje organizacijskih procesa i institucionalnih obrazaca koji oblikuju implementaciju ZeJN-a u praksi.

Posebna empirijska vrijednost istraživanja proizlazi iz činjenice da se većina postojećih istraživanja ZeJN-a fokusira na opću razinu javnog sektora ili državnu upravu, dok ova disertacija analizira specifičan kontekst javnih visokih učilišta. Rezultati pokazuju da visokoobrazovne institucije imaju specifične organizacijske karakteristike, uključujući visok stupanj formalne autonomije, fragmentiranost upravljačkih procesa i izraženu proceduralnu kompleksnost, što značajno oblikuje način implementacije održivih politika. Time se popunjava istraživačka praznina identificirana u recentnoj literaturi koja poziva na detaljnije istraživanje održivih nabavnih praksi u visokoobrazovnim institucijama (Bhandari, Lopes i Moreno Pires, 2025).

Metodološki doprinos rada očituje se u primjeni mješovitog metodološkog pristupa, odnosno sekvencijalno-eksplanatornog istraživačkog dizajna kojim su integrirani kvantitativni i kvalitativni podaci (Creswell i Plano Clark, 2018). Takav pristup omogućio je triangulaciju rezultata, povećanje valjanosti istraživanja te dublje razumijevanje odnosa između statističkih obrazaca i organizacijskog konteksta. Kvantitativna analiza omogućila je identifikaciju ključnih odnosa među istraživanim varijablama, dok su kvalitativni intervjui omogućili identifikaciju organizacijskih mehanizama i obrazaca ponašanja koji nisu bili vidljivi isključivo kroz statističke pokazatelje.

Disertacija također doprinosi razvoju istraživanja implementacije održivih javnih politika u kontekstu dobrovoljne primjene regulatornih okvira. Većina postojećih istraživanja usmjerena je na obvezne regulatorne mehanizme, dok ova disertacija pokazuje da u uvjetima dobrovoljne implementacije organizacijski kapaciteti, institucionalna podrška i upravljački

prioriteti postaju ključni čimbenici stvarne provedbe politika održivosti. Ovaj nalaz predstavlja važan doprinos razumijevanju provedbe održivih politika u organizacijama koje raspolažu relativno velikim stupnjem autonomije u odlučivanju.

Praktični doprinos istraživanja očituje se u formuliranju preporuka za unaprjeđenje primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima i širem javnom sektoru. Rezultati istraživanja upućuju na važnost razvoja institucionalnih kapaciteta, formalizacije procedura, edukacije zaposlenika i snažnije upravljačke podrške kao ključnih preuvjeta sustavne implementacije zelenih kriterija. Dobiveni nalazi mogu poslužiti donositeljima odluka pri oblikovanju javnih politika, razvoju institucionalnih strategija i unapređenju operativnih procedura povezanih s održivom javnom nabavom.

Osim toga, koncept pasivne neimplementacije i nalazi o hijerarhijskoj uvjetovanosti donošenja odluka mogu imati širu primjenjivost i izvan područja javne nabave, osobito u istraživanjima implementacije drugih politika održivosti u javnom sektoru. Time disertacija doprinosi ne samo području ZeJN-a, nego i širem razumijevanju organizacijskih i institucionalnih ograničenja provedbe održivih javnih politika.

Slijedom do sada navedenoga, znanstveni doprinos ove disertacije ogleda se u integraciji teorijskih pristupa, razvoju koncepta pasivne neimplementacije, empirijskoj analizi nedovoljno istraženog institucionalnog konteksta javnih visokih učilišta te metodološkom povezivanju kvantitativnih i kvalitativnih nalaza. Time istraživanje pridonosi dubljem razumijevanju dobrovoljne primjene ZeJN-a i pruža osnovu za daljnji razvoj teorijskih i empirijskih istraživanja održivih javnih politika u javnom sektoru.

8.9. Ograničenja istraživanja

Unatoč nastojanju da se istraživanje metodološki i teorijski oblikuje što cjelovitije, potrebno je uzeti u obzir određena ograničenja koja mogu utjecati na interpretaciju i mogućnost generalizacije dobivenih rezultata.

Prvo ograničenje odnosi se na veličinu i obuhvat uzorka kvantitativnog istraživanja. Iako je istraživanje obuhvatilo 44 javna visoka učilišta, odnosno 44 % ciljne populacije javnih

visokih učilišta u Republici Hrvatskoj, veličina uzorka ipak ograničava mogućnost šire statističke generalizacije rezultata. Dodatno, istraživanje je provedeno isključivo u kontekstu Republike Hrvatske, zbog čega se dobiveni nalazi ne mogu u potpunosti generalizirati na druge nacionalne sustave visokog obrazovanja ili javne uprave bez uzimanja u obzir specifičnih institucionalnih, organizacijskih i regulatornih okolnosti.

Drugo ograničenje odnosi se na prirodu prikupljenih podataka. Kvantitativni dio istraživanja temelji se na samoprocjeni ispitanika, što otvara mogućnost subjektivnih procjena, socijalno poželjnih odgovora i perceptivnih odstupanja (Podsakoff et al., 2003). Budući da su ispitanici bili ovlašteni predstavnici za javnu nabavu, postoji mogućnost da su određeni aspekti implementacije ZeJN-a procijenjeni pozitivnije od stvarnog stanja u praksi. Iako je anonimnost istraživanja nastojala smanjiti takav učinak, mogućnost pristranosti odgovora ne može se u potpunosti isključiti.

Treće ograničenje povezano je s presječnim istraživačkim dizajnom. Istraživanje je provedeno u određenom vremenskom razdoblju te ne omogućuje praćenje promjena u implementaciji ZeJN-a kroz dulje vremensko razdoblje. To je posebno važno s obzirom na regulatorne promjene povezane s jačanjem primjene zelenih kriterija u javnoj nabavi. Buduća longitudinalna istraživanja mogla bi pružiti precizniji uvid u dinamiku promjena organizacijskog ponašanja, institucionalnih kapaciteta i implementacije održivih nabavnih praksi tijekom vremena.

Četvrto ograničenje odnosi se na kvalitativni dio istraživanja. Iako su polustrukturirani intervjui omogućili dublje razumijevanje organizacijskog konteksta i procesa donošenja odluka, broj sudionika bio je relativno ograničen. Cilj kvalitativnog dijela nije bio statistička reprezentativnost, već dubinsko razumijevanje organizacijskih obrazaca i iskustava ispitanika (Bryman, 2022). Međutim, uključivanje većeg broja sudionika ili šireg spektra institucija moglo bi omogućiti identifikaciju dodatnih organizacijskih obrazaca i perspektiva.

Ograničenje istraživanja predstavlja i fokus na perspektivu javnih naručitelja unutar visokoobrazovnih institucija. Istraživanje nije obuhvatilo druge relevantne dionike, poput ponuditelja, upravljačkih tijela, donositelja javnih politika ili krajnjih korisnika sustava javne nabave. Uključivanje šireg spektra aktera moglo bi omogućiti potpunije razumijevanje

međusobnih odnosa i institucionalnih mehanizama koji utječu na implementaciju ZeJN-a.

Dodatno, istraživanje se primarno fokusiralo na institucionalne, organizacijske i individualne čimbenike, dok određeni vanjski čimbenici, poput tržišne razvijenosti, makroekonomskih okolnosti, političkih prioriteta ili specifičnosti pojedinih sektora nabave, nisu detaljnije analizirani. Iako su ti čimbenici djelomično obuhvaćeni kroz percepciju prepreka, njihova složenost zahtijevala bi zasebne analitičke pristupe.

Određeno ograničenje proizlazi i iz činjenice da je koncept pasivne neimplementacije razvijen na temelju rezultata ovog istraživanja i specifičnog institucionalnog konteksta javnih visokih učilišta u Republici Hrvatskoj. Iako nalazi upućuju na potencijalnu primjenjivost koncepta i u drugim organizacijskim okruženjima, njegovo teorijsko i empirijsko potvrđivanje zahtijeva dodatna istraživanja u različitim organizacijskim i nacionalnim kontekstima.

Unatoč navedenim ograničenjima, istraživanje pruža relevantan teorijski, empirijski i metodološki doprinos razumijevanju dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokoškolskim institucijama. Primjena mješovitog metodološkog pristupa omogućila je triangulaciju podataka i dublje razumijevanje odnosa između institucionalnih, organizacijskih i individualnih čimbenika, čime su ograničenja pojedinačnih metoda djelomično ublažena (Creswell i Plano Clark, 2018).

Istodobno, identificirana ograničenja otvaraju prostor za buduća istraživanja, osobito longitudinalne analize, komparativna međunarodna istraživanja te istraživanja koja bi uključila širi spektar organizacijskih i institucionalnih aktera. Time ova disertacija predstavlja ne samo doprinos postojećim spoznajama, nego i polazište za daljnji razvoj istraživanja implementacije održivih javnih politika u javnom sektoru.

9. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Završno poglavlje ove disertacije donosi sintezu teorijskih spoznaja i empirijskih nalaza dobivenih primjenom mješovitog metodološkog pristupa te iznosi ključne zaključke o dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Polazeći od definiranog problema istraživanja, postavljenih ciljeva i istraživačkih hipoteza, u ovom se poglavlju integriraju rezultati kvantitativnog i kvalitativnog dijela istraživanja kako bi se pružio cjelovit odgovor na istraživačka pitanja i objasnili čimbenici koji oblikuju primjenu ZeJN-a u promatranom institucionalnom kontekstu.

Provedeno istraživanje pokazalo je da se primjena ZeJN-a odvija u složenom organizacijskom i institucionalnom okruženju obilježenom hijerarhijskim obrascima donošenja odluka, različitim razinama institucionalne podrške i ograničenim organizacijskim kapacitetima. Rezultati upućuju na zaključak da je dobrovoljna primjena ZeJN-a u javnim visokim učilištima prvenstveno organizacijski i institucionalno uvjetovan proces, pri čemu institucionalna podrška predstavlja ključni preduvjet njezine sustavnije implementacije. Istodobno, individualni čimbenici, poput poznavanja zakonodavnog okvira, ekološke svijesti i osobne motivacije, nisu pokazali statistički značajan utjecaj na primjenu ZeJN-a bez odgovarajuće institucionalne potpore.

Posebno važan nalaz istraživanja odnosi se na identifikaciju fenomena pasivne neimplementacije, koji označava situaciju u kojoj postoji formalna i deklarativna podrška održivosti, ali izostaje njezina sustavna operativna provedba. Takav obrazac upućuje na postojanje jaza između normativnog prihvaćanja ciljeva održivosti i njihove stvarne integracije u organizacijske procese javne nabave.

U nastavku poglavlja iznosi se sinteza ključnih nalaza istraživanja i odgovori na postavljena istraživačka pitanja. Potom se formuliraju preporuke usmjerene na jačanje institucionalnih kapaciteta, razvoj organizacijskih mehanizama podrške i unapređenje provedbe ZeJN-a u javnim visokim učilištima. Na kraju se daju smjernice za buduća istraživanja te završna razmatranja koja zaokružuju teorijske, empirijske i praktične doprinose ove disertacije.

9.1. Sinteza ključnih nalaza istraživanja

Provedeno istraživanje, temeljeno na mješovitom metodološkom pristupu, omogućilo je cjelovito sagledavanje čimbenika koji utječu na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Integracijom kvantitativnih i kvalitativnih nalaza dobiven je detaljan uvid u prirodu procesa implementacije ZeJN-a te u relativnu važnost institucionalnih, organizacijskih i individualnih čimbenika koji oblikuju njezinu primjenu.

Kvantitativni dio istraživanja pokazao je da institucionalna podrška predstavlja jedini statistički značajan prediktor dobrovoljne primjene ZeJN-a. Potvrđena je hipoteza prema kojoj dostupnost edukacija, stručne podrške, internih procedura i podrške upravljačkih struktura pozitivno utječe na primjenu zelenih kriterija u postupcima javne nabave. Nasuprot tome, hipoteze koje su se odnosile na poznavanje zakonodavnog okvira, ekološku svijest i osobnu motivaciju te percepciju prepreka nisu potvrđene, budući da navedene varijable nisu pokazale statistički značajan utjecaj na primjenu ZeJN-a.

Kvalitativni nalazi dodatno su potvrdili i objasnili rezultate kvantitativne analize. Sudionici intervjuja istaknuli su kako se odluke povezane s primjenom ZeJN-a uglavnom donose unutar hijerarhijski strukturiranih organizacijskih procesa, pri čemu ključnu ulogu imaju upravljačke strukture, organizacijski prioriteti i razina institucionalne podrške. Ustanove koje raspolažu jasnim procedurama, razvijenim organizacijskim kapacitetima i aktivnom podrškom uprave pokazuju višu razinu integracije zelenih kriterija u postupke javne nabave. Nasuprot tome, u institucijama u kojima takvi mehanizmi nisu razvijeni, primjena ZeJN-a ostaje sporadična, nesustavna i često ovisna o individualnoj inicijativi pojedinaca.

Integracijom kvantitativnih i kvalitativnih nalaza identificiran je fenomen pasivne neimplementacije kao jedan od najvažnijih rezultata istraživanja. Riječ je o organizacijskom obrascu u kojem ne postoji otvoreni otpor prema ZeJN-u niti osporavanje njezine važnosti, ali istodobno izostaje njezina sustavna integracija u svakodnevne organizacijske procese. Takav obrazac proizlazi iz nedostatka institucionalnih poticaja, nepostojanja formaliziranih procedura, ograničenih organizacijskih kapaciteta i hijerarhijski uvjetovanog donošenja odluka.

Rezultati istraživanja također pokazuju da prepreke koje se često navode u literaturi, poput viših troškova, ograničene tržišne ponude, administrativne složenosti ili nedostatka znanja, nisu ostvarile statistički značajan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Kvalitativni nalazi ipak sugeriraju da važnost tih prepreka raste u organizacijama koje ne raspolažu odgovarajućom institucionalnom podrškom i organizacijskim kapacitetima. Time se potvrđuje da učinak prepreka nije moguće promatrati izolirano od organizacijskog konteksta unutar kojeg se proces javne nabave odvija.

Sveukupno promatrano, nalazi istraživanja potvrđuju da je dobrovoljna primjena ZeJN-a u javnim visokim učilištima prvenstveno organizacijski i institucionalno uvjetovan proces. Institucionalna podrška, organizacijski kapaciteti, upravljačka podrška i formalizirane procedure pokazali su se ključnim preduvjetima sustavnije implementacije zelenih kriterija, dok individualni čimbenici imaju ograničen učinak bez odgovarajućeg institucionalnog okvira. Dobiveni rezultati upućuju na potrebu daljnjeg razvoja institucionalnih mehanizama, jačanja organizacijskih kapaciteta i integracije održivosti u strateške i operativne procese javnih visokih učilišta kako bi se osigurala dugoročno održiva i sustavna primjena ZeJN-a.

9.2. Odgovori na istraživačka pitanja

Polazeći od postavljenih ciljeva istraživanja te integracije kvantitativnih i kvalitativnih nalaza, u nastavku se daju odgovori na istraživačka pitanja. Odgovori se temelje na empirijskim rezultatima istraživanja te njihovoj interpretaciji u kontekstu teorijskog okvira i specifičnosti javnih visokih učilišta u Republici Hrvatskoj.

1. U kojoj mjeri poznavanje zakonodavnog okvira utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima?

Rezultati istraživanja pokazuju da poznavanje zakonodavnog okvira nema statistički značajan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Iako ispitanici uglavnom iskazuju zadovoljavajuću razinu upoznatosti s osnovnim načelima i mogućnostima primjene zelenih kriterija, samo poznavanje zakonodavnog okvira nije dovoljno za njihovu sustavniju implementaciju. Kvalitativni nalazi dodatno pokazuju da se postojeće znanje često ne prenosi u organizacijsku praksu zbog nedostatka institucionalne podrške, formaliziranih procedura i

jasnih operativnih smjernica.

2. Kako institucionalna podrška, uključujući interne politike, edukaciju i dostupnost stručne podrške, utječe na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a?

Institucionalna podrška pokazala se ključnim čimbenikom dobrovoljne primjene ZeJN-a te jedinim statistički značajnim prediktorom u provedenom istraživanju. Ustanove koje raspolažu internim politikama, edukacijama, stručnom podrškom i aktivnom uključenošću upravljačkih struktura značajno češće primjenjuju zelene kriterije u postupcima javne nabave. Kvalitativni nalazi potvrđuju da institucionalna podrška omogućuje pretvaranje načela održivosti u konkretne organizacijske prakse te smanjuje nesigurnost povezanu s provedbom ZeJN-a.

3. Na koji način ekološka svijest i osobna motivacija zaposlenika doprinose dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a?

Ekološka svijest i osobna motivacija zaposlenika nisu pokazale statistički značajan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Iako su ispitanici uglavnom iskazivali pozitivne stavove prema zaštiti okoliša i održivosti, kvalitativni nalazi pokazuju da takvi stavovi sami po sebi ne dovode do promjena u organizacijskoj praksi. Njihov učinak ostaje ograničen u organizacijskom okruženju u kojem zaposlenici raspolažu ograničenom autonomijom te djeluju unutar formaliziranih i hijerarhijski strukturiranih procesa odlučivanja.

4. Kako percepcija prepreka, poput viših troškova, ograničenosti tržišta i nedostatka znanja, utječe na primjenu ZeJN-a?

Percepcija prepreka nije pokazala statistički značajan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Iako ispitanici prepoznaju određene izazove povezane s primjenom zelenih kriterija, poput viših troškova, ograničene tržišne ponude, administrativne složenosti i nedostatka specifičnih znanja, navedeni čimbenici nisu se pokazali presudnima za odluke o primjeni ZeJN-a. Kvalitativni nalazi upućuju na zaključak da važnost prepreka raste prvenstveno u organizacijama koje ne raspolažu odgovarajućom institucionalnom podrškom i

organizacijskim kapacitetima.

5. Koja je relativna važnost poznavanja zakonodavnog okvira, institucionalne podrške, ekološke svijesti i osobne motivacije zaposlenika te percepcije prepreka u oblikovanju odluka o dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a?

Rezultati istraživanja pokazuju da institucionalna podrška ima najveću važnost u oblikovanju odluka o dobrovoljnoj primjeni ZeJN-a te predstavlja jedini statistički značajan prediktor primjene zelenih kriterija. U odnosu na ostale analizirane čimbenike, institucionalna podrška pokazala se presudnom za pretvaranje načela održivosti u konkretnu organizacijsku praksu. Poznavanje zakonodavnog okvira, ekološka svijest i osobna motivacija zaposlenika te percepcija prepreka nisu pokazali statistički značajan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Međutim, kvalitativni nalazi upućuju na zaključak da navedeni čimbenici mogu imati određenu potpurnu ulogu u organizacijama koje raspolažu razvijenim institucionalnim mehanizmima i organizacijskim kapacitetima.

Dobiveni rezultati potvrđuju da je relativna važnost institucionalnih čimbenika znatno veća od važnosti individualnih čimbenika. Odluke o primjeni ZeJN-a primarno su oblikovane organizacijskim okruženjem, upravljačkom podrškom, formaliziranim procedurama i raspoloživim institucionalnim kapacitetima, dok individualni čimbenici djeluju sekundarno i unutar granica koje postavlja organizacijski sustav.

6. Koje se preporuke mogu formulirati za unapređenje primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj?

Na temelju rezultata istraživanja mogu se formulirati preporuke usmjerene na jačanje institucionalnih i organizacijskih preduvjeta za primjenu ZeJN-a. Ključne preporuke uključuju:

- razvoj i formalizaciju internih politika i procedura povezanih sa ZeJN-om,
- osiguravanje kontinuirane edukacije i stručne podrške zaposlenicima uključenima u procese javne nabave,

- jačanje uloge upravljačkih struktura u promicanju i provedbi održivih nabavnih praksi,
- integraciju zelenih kriterija u procese planiranja, provedbe i praćenja javne nabave,
- razvoj sustava praćenja i vrednovanja primjene ZeJN-a,
- smanjenje oslanjanja na individualne inicijative kroz izgradnju održivih organizacijskih mehanizama podrške.

Navedene preporuke detaljnije se razrađuju u sljedećem potpoglavlju te predstavljaju praktične implikacije provedenog istraživanja za javna visoka učilišta i sustav javne nabave u Republici Hrvatskoj.

9.3. Identifikacija ključnih determinanti primjene zelene javne nabave

Na temelju integrirane analize kvantitativnih i kvalitativnih rezultata moguće je identificirati ključne čimbenike koji oblikuju dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Dobiveni nalazi pokazuju da se odluke o primjeni ZeJN-a ne oblikuju isključivo na razini pojedinaca uključenih u postupke javne nabave, već prvenstveno proizlaze iz institucionalnog i organizacijskog okruženja unutar kojeg djeluju javna visoka učilišta.

9.3.1. Institucionalna podrška kao ključna determinanta

Rezultati istraživanja pokazuju da institucionalna podrška predstavlja najvažniju determinantu dobrovoljne primjene ZeJN-a te jedini statistički značajan prediktor potvrđen kvantitativnom analizom. Ustanove koje raspolažu razvijenim internim politikama, dostupnim edukacijama, stručnom podrškom i aktivnim uključivanjem upravljačkih struktura značajno češće integriraju zelene kriterije u postupke javne nabave.

Ovaj nalaz potvrđuje da uspješna implementacija ZeJN-a ovisi prvenstveno o organizacijskom okruženju koje zaposlenicima omogućuje i potiče primjenu održivih nabavnih praksi.

9.3.2. Uloga upravljačkih struktura i hijerarhijski obrasci odlučivanja

Kvalitativni nalazi pokazali su da upravljačke strukture imaju ključnu ulogu u određivanju prioriteta i razine institucionalne predanosti održivosti. Ustanove u kojima uprava aktivno podupire primjenu ZeJN-a, osigurava potrebne resurse i uključuje održivost u strateške dokumente pokazuju višu razinu implementacije zelenih kriterija.

Nasuprot tome, u institucijama u kojima održivost nije prepoznata kao organizacijski prioritet, primjena ZeJN-a ostaje ograničena i često ovisi o pojedinačnim inicijativama zaposlenika. Dobiveni nalazi potvrđuju hijerarhijsku prirodu donošenja odluka karakterističnu za javne institucije te važnost upravljačke podrške u procesima organizacijskih promjena.

9.3.3. Formalizirane procedure i organizacijski kapaciteti

Važnu ulogu u primjeni ZeJN-a imaju i formalizirane procedure te organizacijski kapaciteti. Interni pravilnici, operativne smjernice, standardizirani postupci i planovi nabave omogućuju dosljedniju i sustavniju primjenu zelenih kriterija. Jednako tako, dostupnost stručnih resursa, edukacija i organizacijske podrške povećava sposobnost institucija da održive zahtjeve uključe u svakodnevne nabavne procese.

Nalazi istraživanja pokazuju da organizacijski kapaciteti predstavljaju važan mehanizam putem kojeg institucionalna podrška djeluje na stvarnu implementaciju ZeJN-a.

9.3.4. Ograničena uloga individualnih čimbenika

Iako se u literaturi često naglašava važnost poznavanja zakonodavnog okvira, ekološke svijesti i osobne motivacije zaposlenika, rezultati ovog istraživanja pokazuju da navedeni čimbenici nisu ostvarili statistički značajan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a.

Kvalitativni nalazi ipak upućuju na zaključak da individualni čimbenici mogu imati potpornu ulogu u organizacijama koje raspoložu razvijenim institucionalnim mehanizmima i organizacijskim kapacitetima. Međutim, njihova prisutnost sama po sebi nije dovoljna za sustavniju implementaciju ZeJN-a bez odgovarajuće institucionalne podrške.

9.3.5. Pasivna neimplementacija kao organizacijski obrazac

Jedan od najvažnijih nalaza istraživanja odnosi se na identifikaciju fenomena pasivne neimplementacije. Riječ je o organizacijskom obrascu u kojem ne postoji otvoreni otpor prema ZeJN-u niti osporavanje njezine važnosti, ali istodobno izostaje njezina sustavna integracija u organizacijske procese.

Pasivna neimplementacija proizlazi iz kombinacije nedostatka institucionalnih poticaja, nepostojanja formaliziranih procedura, ograničenih organizacijskih kapaciteta i hijerarhijski uvjetovanog donošenja odluka. Takav obrazac dodatno objašnjava zašto se ZeJN često ne primjenjuje čak i u situacijama kada zaposlenici iskazuju pozitivne stavove prema održivosti.

9.3.6. Sinteza ključnih determinanti

Integracijom svih nalaza može se zaključiti da se ključne determinante dobrovoljne primjene ZeJN-a mogu promatrati na tri međusobno povezane razine:

- institucionalnoj razini (upravljačka podrška, strateški prioriteti i interne politike),
- organizacijskoj razini (procedure, organizacijski kapaciteti i operativni mehanizmi),
- individualnoj razini (poznavanje zakonodavnog okvira, ekološka svijest i osobna motivacija).

Rezultati istraživanja pokazuju da institucionalna i organizacijska razina imaju presudnu ulogu u oblikovanju odluka o primjeni ZeJN-a, dok individualni čimbenici djeluju prvenstveno kao dopunski čimbenici čiji je učinak uvjetovan postojanjem odgovarajuće institucionalne i organizacijske podrške.

Stoga se može zaključiti da je dobrovoljna primjena ZeJN-a u javnim visokim učilištima prvenstveno organizacijski i institucionalno uvjetovan proces, pri čemu institucionalna podrška predstavlja njegovu ključnu determinantu.

9.4. Preporuke za unapređenje institucionalnog okvira

Na temelju integriranih nalaza kvantitativnog i kvalitativnog dijela istraživanja mogu se formulirati preporuke usmjerene na unapređenje institucionalnog okvira za dobrovoljnu

primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj. Budući da su rezultati istraživanja pokazali kako institucionalna podrška predstavlja ključnu determinantu primjene ZeJN-a, preporuke su prvenstveno usmjerene na jačanje organizacijskih kapaciteta, formalizaciju procedura i aktivniju ulogu upravljačkih struktura u promicanju održivih nabavnih praksi.

Cilj predloženih mjera nije samo povećanje učestalosti primjene zelenih kriterija u postupcima javne nabave, nego i stvaranje organizacijskih uvjeta koji će omogućiti njihovu sustavnu, dosljednu i dugoročno održivu integraciju u procese planiranja, provedbe i praćenja javne nabave.

Preporuke se mogu grupirati u tri međusobno povezane cjeline:

- jačanje uloge upravljačkih struktura i institucionalne podrške,
- formalizaciju procedura, internih akata i organizacijskih mehanizama,
- integraciju ZeJN-a u strateške i operativne procese javnih visokih učilišta.

Polazeći od identificiranih obrazaca pasivne neimplementacije, preporuke su usmjerene na razvoj institucionalnih mehanizama koji će omogućiti pretvaranje deklarativne podrške održivosti u stvarnu organizacijsku praksu te smanjiti ovisnost primjene ZeJN-a o individualnim inicijativama pojedinih zaposlenika.

9.4.1. Jačanje uloge upravljačkih struktura i institucionalne podrške

Rezultati istraživanja pokazali su da institucionalna podrška predstavlja ključnu determinantu dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima. Kvantitativna analiza potvrdila je institucionalnu podršku kao jedini statistički značajan prediktor primjene ZeJN-a, dok su kvalitativni nalazi dodatno pokazali da upravljačke strukture imaju presudnu ulogu u određivanju organizacijskih prioriteta, raspodjeli resursa i oblikovanju nabavnih praksi. Stoga unapređenje institucionalne podrške predstavlja temeljni preduvjet sustavnije implementacije zelenih kriterija u postupcima javne nabave.

Upravljačke strukture imaju ključnu ulogu u određivanju strateškog usmjerenja institucije te predstavljaju najvažniji pokretač organizacijskih promjena povezanih s održivošću. Rezultati istraživanja pokazuju da se primjena ZeJN-a značajno povećava u institucijama u kojima

uprava aktivno podupire održive prakse, osigurava potrebne resurse i jasno komunicira važnost primjene zelenih kriterija.

S ciljem jačanja institucionalne podrške preporučuje se:

- uključivanje ZeJN-a u strateške dokumente institucije, uključujući razvojne planove, politike održivosti i planove javne nabave,
- donošenje internih odluka i smjernica kojima se ZeJN definira kao jedan od organizacijskih prioriteta u području javne nabave,
- imenovanje odgovornih osoba ili radnih skupina zaduženih za koordinaciju, praćenje i unaprjeđenje primjene ZeJN-a,
- osiguravanje odgovarajućih financijskih, kadrovskih i stručnih resursa potrebnih za provedbu održivih nabavnih praksi,
- poticanje aktivnije uključenosti upravljačkih struktura u planiranje i nadzor aktivnosti povezanih sa ZeJN-om,
- redovitu komunikaciju uprave prema zaposlenicima o važnosti održivosti, ciljevima institucije i očekivanjima vezanima uz primjenu zelenih kriterija.

Provedbom navedenih mjera stvaraju se preduvjeti za institucionalizaciju ZeJN-a, odnosno njezinu integraciju u redovite organizacijske procese i postupke odlučivanja. Time se smanjuje ovisnost o individualnim inicijativama pojedinih zaposlenika te povećava vjerojatnost sustavne, dosljedne i dugoročno održive primjene zelenih kriterija u postupcima javne nabave.

9.4.2. Formalizacija procedura i internih akata

Rezultati istraživanja pokazali su da formalizirane procedure i interni organizacijski mehanizmi predstavljaju važan preduvjet sustavne primjene ZeJN-a. Kvalitativni nalazi ukazuju da se u institucijama koje raspolažu jasnim pravilima, smjericama i operativnim postupcima zeleni kriteriji češće uključuju u procese javne nabave. Nasuprot tome, u organizacijama u kojima takve procedure nisu razvijene primjena ZeJN-a često ostaje sporadična i ovisna o individualnoj inicijativi zaposlenika.

Formalizacija procedura posebno je važna u kontekstu javnih visokih učilišta, gdje standardizirani postupci omogućuju dosljednost, transparentnost i ponovljivost

organizacijskih praksi. Jasno definirane procedure smanjuju neizvjesnost povezanu s primjenom zelenih kriterija te zaposlenicima pružaju konkretnu operativnu podršku u svakodnevnom radu.

S ciljem jačanja organizacijskog okvira za primjenu ZeJN-a preporučuje se:

- izrada standardiziranih procedura za uključivanje zelenih kriterija u sve relevantne faze postupka javne nabave,
- uvođenje obveznih kontrolnih točaka kojima se provjerava mogućnost i opravdanost primjene zelenih kriterija tijekom planiranja i provedbe nabave,
- razvoj predložaka natječajne dokumentacije, tehničkih specifikacija i kriterija za odabir ponuda koji uključuju okolišne zahtjeve i elemente održivosti,
- uključivanje ciljeva povezanih sa ZeJN-om u godišnje planove nabave i druge planske dokumente institucije,
- definiranje mjerljivih pokazatelja uspješnosti i sustava praćenja primjene zelenih kriterija,
- osiguravanje kontinuirane edukacije zaposlenika uključenih u procese javne nabave, s posebnim naglaskom na praktične primjere i primjenu zelenih kriterija u različitim kategorijama nabave.

Formalizacijom procedura i internih akata primjena ZeJN-a prestaje biti rezultat pojedinačnih inicijativa te postaje sastavni dio redovitih organizacijskih procesa. Na taj se način smanjuje prostor za subjektivne interpretacije, povećava organizacijska dosljednost te stvaraju preduvjeti za dugoročnu i sustavnu integraciju održivosti u postupke javne nabave.

9.4.3. Integracija zelene javne nabave u organizacijske procese

Rezultati istraživanja pokazuju da se dugoročno održiva primjena ZeJN-a ne može temeljiti isključivo na pojedinačnim projektima, povremenim inicijativama ili osobnoj motivaciji zaposlenika. Kako bi primjena zelenih kriterija postala sustavna i održiva, potrebno je ZeJN integrirati u šire organizacijske procese i povezati je s postojećim mehanizmima planiranja, upravljanja, praćenja i razvoja institucije.

Kvalitativni nalazi upućuju na zaključak da se u mnogim institucijama ZeJN još uvijek promatra kao dodatna ili izdvojena aktivnost, a ne kao sastavni dio redovitih organizacijskih

procesa. Takav pristup povećava rizik pasivne neimplementacije i otežava dosljednu primjenu zelenih kriterija. Stoga je potrebno osigurati da načela održivosti postanu sastavni dio svakodnevnog organizacijskog djelovanja i procesa donošenja odluka.

S ciljem sustavnije integracije ZeJN-a preporučuje se:

- uključivanje zelenih kriterija u procese planiranja nabave, uključujući procjenu potreba, analizu tržišta i planiranje financijskih sredstava,
- povezivanje ZeJN-a s postojećim sustavima upravljanja kvalitetom, okolišem i održivošću unutar institucije,
- razvoj mehanizama za redovito praćenje i vrednovanje primjene ZeJN-a putem godišnjih izvješća, internih analiza i pokazatelja uspješnosti,
- uspostavljanje sustava kontinuiranog praćenja ostvarenja ciljeva povezanih s održivom javnom nabavom,
- poticanje međuinstitucionalne suradnje, razmjene iskustava i primjera dobre prakse između javnih visokih učilišta,
- organiziranje zajedničkih edukacija, stručnih radionica i aktivnosti usmjerenih na razvoj kompetencija u području održive javne nabave,
- uključivanje tema povezanih sa ZeJN-om u programe stručnog usavršavanja i profesionalnog razvoja zaposlenika uključenih u procese javne nabave.

Integracijom ZeJN-a u organizacijske procese stvara se institucionalno okruženje u kojem održivost postaje sastavni dio organizacijske kulture i svakodnevnog djelovanja, a ne povremena ili izolirana aktivnost. Takav pristup povećava vjerojatnost dugoročne primjene zelenih kriterija, smanjuje ovisnost o pojedinačnim inicijativama te doprinosi razvoju održivijih i odgovornijih praksi javne nabave u sustavu visokog obrazovanja.

9.5. Ograničenja pristupa temeljenih na individualnim čimbenicima

Rezultati provedenog istraživanja jasno pokazuju da pristupi usmjereni isključivo na individualne čimbenike, poput povećanja razine znanja, jačanja ekološke svijesti ili poticanja osobne motivacije zaposlenika, imaju ograničen doseg u unapređenju dobrovoljne primjene ZeJN-a u javnim visokim učilištima. Iako se u teorijskoj literaturi individualne kompetencije, stavovi i motivacija često navode kao važni pokretači održivog ponašanja, nalazi ovog

istraživanja pokazuju da njihova prisutnost sama po sebi nije dovoljna za sustavniju implementaciju zelenih kriterija.

Kvantitativni rezultati pokazali su da poznavanje zakonodavnog okvira, ekološka svijest i osobna motivacija zaposlenika nisu ostvarili statistički značajan utjecaj na dobrovoljnu primjenu ZeJN-a. Kvalitativni nalazi dodatno potvrđuju da zaposlenici, čak i kada raspoložu odgovarajućim znanjem i pozitivnim stavovima prema održivosti, često nemaju dovoljno operativne autonomije za samostalno pokretanje ili provedbu promjena u postupcima javne nabave. Odluke se uglavnom donose unutar hijerarhijski strukturiranog organizacijskog sustava u kojem ključnu ulogu imaju upravljačke strukture, institucionalna pravila i organizacijski prioriteti.

Ograničenja pristupa temeljenih na individualnim čimbenicima proizlaze iz nekoliko međusobno povezanih razloga:

- hijerarhijska priroda donošenja odluka u javnim institucijama ograničava mogućnost pojedinaca da samostalno oblikuju organizacijske prakse,
- nedostatak formaliziranih procedura i institucionalnih smjernica smanjuje mogućnost pretvaranja individualne inicijative u sustavnu praksu,
- ograničeni organizacijski kapaciteti, uključujući nedostatak stručne podrške, resursa i edukacija, otežavaju provedbu ZeJN-a čak i kada postoji osobna spremnost zaposlenika,
- fenomen pasivne neimplementacije pokazuje da izostanak institucionalnih poticaja često dovodi do neprimjene ZeJN-a bez obzira na individualne stavove i namjere zaposlenika.

Stoga se može zaključiti da individualni čimbenici imaju važnu, ali prvenstveno potpurnu ulogu u implementaciji ZeJN-a. Njihov stvarni doprinos postaje vidljiv tek kada postoji odgovarajuća institucionalna podrška, razvijeni organizacijski kapaciteti i formalizirani mehanizmi koji omogućuju primjenu znanja i motivacije u svakodnevnoj praksi.

Nalazi istraživanja upućuju na potrebu da se aktivnosti usmjerene na unapređenje primjene ZeJN-a ne temelje isključivo na edukaciji i podizanju svijesti zaposlenika, nego da budu dio šireg procesa organizacijskog razvoja i institucionalnog jačanja. Edukacija, razvoj

kompetencija i podizanje svijesti i dalje predstavljaju važne elemente održive transformacije, ali njihova učinkovitost ovisi o postojanju organizacijskog okruženja koje podržava i potiče primjenu stečenih znanja u praksi.

Tek u takvom institucionalnom i organizacijskom okruženju individualni čimbenici mogu ostvariti svoj puni potencijal i pridonijeti sustavnijoj, dosljednijoj i dugoročno održivoj primjeni ZeJN-a u javnim visokim učilištima.

9.6. Smjernice za buduća istraživanja

Rezultati ove disertacije otvorili su niz novih istraživačkih pitanja te ukazali na potrebu daljnjeg proučavanja čimbenika koji oblikuju implementaciju ZeJN-a u javnom sektoru. Dobiveni nalazi, osobito oni povezani s dominantnom ulogom institucionalne podrške i identifikacijom fenomena pasivne neimplementacije, upućuju na nekoliko perspektivnih smjerova budućih istraživanja.

Prvo, preporučuje se provedba longitudinalnih istraživanja kojima bi se pratile promjene u primjeni ZeJN-a tijekom duljeg vremenskog razdoblja. Takav pristup omogućio bi bolje razumijevanje dinamike organizacijskih promjena, procesa institucionalne prilagodbe i dugoročnih učinaka regulatornih intervencija povezanih s održivom javnom nabavom. Posebno bi bilo korisno analizirati kako se organizacijske prakse mijenjaju nakon jačanja regulatornih zahtjeva i razvoja institucionalnih mehanizama podrške.

Drugo, buduća istraživanja trebala bi obuhvatiti širi spektar javnih naručitelja. Iako je ova disertacija bila usmjerena na javna visoka učilišta, korisno bi bilo istražiti primjenu ZeJN-a u drugim dijelovima javnog sektora, poput zdravstvenih ustanova, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, kulturnih institucija i tijela državne uprave. Takva istraživanja omogućila bi usporedbu različitih institucionalnih okruženja te identifikaciju čimbenika koji su specifični za pojedine sektore ili zajednički različitim organizacijama javnog sektora.

Treće, preporučuje se detaljnije istraživanje organizacijske kulture i njezina utjecaja na implementaciju održivih javnih politika. Kvalitativni nalazi ove disertacije upućuju na zaključak da organizacijske vrijednosti, neformalna pravila i obrasci ponašanja mogu značajno utjecati na prihvaćanje ili zanemarivanje održivih praksi. Buduća istraživanja mogla

bi detaljnije analizirati odnos između organizacijske kulture, upravljačkog vodstva i uspješnosti implementacije ZeJN-a.

Četvrto, korisno bi bilo dodatno istražiti različite oblike institucionalnih poticaja za primjenu ZeJN-a. Posebnu pozornost trebalo bi usmjeriti na učinkovitost financijskih potpora, sustava nagrađivanja, certifikacijskih modela, profesionalnih standarda i drugih mehanizama kojima se može poticati razvoj održivih nabavnih praksi. Takva istraživanja mogla bi pružiti vrijedne spoznaje za oblikovanje učinkovitijih javnih politika i institucionalnih strategija.

Peto, preporučuje se provedba međunarodnih komparativnih istraživanja među državama članicama EU-a i drugim zemljama koje razvijaju sustave održive javne nabave. Usporedba različitih regulatornih i institucionalnih okruženja omogućila bi identifikaciju primjera dobre prakse te bolje razumijevanje čimbenika koji pridonose uspješnoj implementaciji ZeJN-a u različitim kontekstima.

Šesto, buduća istraživanja mogla bi dodatno ispitati koncept pasivne neimplementacije identificiran u ovoj disertaciji. Budući da je riječ o konceptu razvijenom na temelju specifičnog institucionalnog konteksta javnih visokih učilišta u Republici Hrvatskoj, potrebno je provjeriti njegovu primjenjivost i u drugim organizacijskim okruženjima, sektorima javne uprave i područjima javnih politika. Takva istraživanja mogla bi doprinijeti daljnjem teorijskom razvoju koncepta te preciznijem razumijevanju odnosa između formalnog prihvaćanja politika i njihove stvarne provedbe.

Naposljetku, sve veća digitalizacija javne uprave otvara prostor za istraživanje uloge digitalnih tehnologija u implementaciji ZeJN-a. Buduća istraživanja mogla bi analizirati mogućnosti primjene digitalnih platformi, automatizacije postupaka, analitike podataka i sustava za praćenje održivosti u unapređenju procesa javne nabave. Takav istraživački smjer posebno je relevantan u kontekstu digitalne transformacije javnog sektora i razvoja pametnih sustava upravljanja.

Sve navedene smjernice upućuju na potrebu interdisciplinarnog pristupa koji povezuje područja javnih politika, organizacijskih studija, održivog razvoja, upravljanja javnim sektorom i digitalne transformacije. Time se otvara prostor za daljnji teorijski i empirijski razvoj istraživanja implementacije održivih javnih politika te produbljanje razumijevanja

čimbenika koji oblikuju njihovu uspješnu provedbu u različitim institucionalnim okruženjima.

9.7. Završna razmatranja

Ova disertacija pružila je cjelovit uvid u čimbenike koji oblikuju dobrovoljnu primjenu ZeJN-a u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj, integrirajući teorijske spoznaje i empirijske nalaze dobivene primjenom mješovitog metodološkog pristupa. Kombiniranjem kvantitativne i kvalitativne metodologije omogućeno je sveobuhvatno razumijevanje institucionalnih, organizacijskih i individualnih čimbenika koji utječu na primjenu zelenih kriterija u postupcima javne nabave.

Rezultati istraživanja pokazali su da se dobrovoljna primjena ZeJN-a prvenstveno oblikuje unutar institucionalnog i organizacijskog okruženja u kojem djeluju javna visoka učilišta. Kvantitativni nalazi ukazali su na važnost institucionalne podrške u objašnjenju razine primjene ZeJN-a, dok su kvalitativni rezultati dodatno rasvijetlili ulogu upravljačkih struktura, hijerarhijskih obrazaca donošenja odluka, organizacijskih kapaciteta i formaliziranih procedura. Time je potvrđeno da implementacija održivih nabavnih praksi u javnim institucijama nije isključivo pitanje individualnih stavova i kompetencija, već prije svega rezultat institucionalnog konteksta i organizacijskih mehanizama koji omogućuju ili ograničavaju njihovu primjenu.

Poseban doprinos istraživanja predstavlja identifikacija fenomena pasivne neimplementacije, koji opisuje situaciju u kojoj ne postoji otvoreni otpor prema primjeni ZeJN-a, ali istodobno izostaje njezina sustavna integracija u organizacijske procese. Ovaj nalaz doprinosi boljem razumijevanju razloga zbog kojih održive javne politike često ostaju na razini formalnog prihvaćanja bez odgovarajuće operativne provedbe te otvara prostor za daljnji teorijski i empirijski razvoj ovog koncepta.

Dobiveni rezultati imaju značajne praktične implikacije za donositelje odluka, upravljačke strukture javnih visokih učilišta i kreatore javnih politika. Nalazi ukazuju na potrebu razvoja institucionalnih mehanizama podrške, formalizacije procedura i integracije zelenih kriterija u redovite organizacijske procese. Istodobno potvrđuju da aktivnosti usmjerene isključivo na

edukaciju zaposlenika i podizanje ekološke svijesti neće biti dovoljne bez odgovarajućih organizacijskih i institucionalnih preduvjeta za njihovu primjenu u praksi.

Na teorijskoj razini, disertacija doprinosi razumijevanju implementacije održivih javnih politika u kontekstu javnog sektora te potvrđuje važnost institucionalnih i organizacijskih čimbenika u oblikovanju organizacijskog ponašanja. Na empirijskoj razini, riječ je o jednom od rijetkih istraživanja koje se sustavno bavi dobrovoljnom primjenom ZeJN-a u sustavu javnog visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj te istodobno povezuje kvantitativne i kvalitativne perspektive analize.

Zaključno, rezultati istraživanja upućuju na potrebu razvoja strateškog i sustavnog pristupa implementaciji ZeJN-a koji nadilazi pojedinačne inicijative i temelji se na dugoročnoj institucionalnoj predanosti održivosti. Javna visoka učilišta, kao važni javni naručitelji i društveno odgovorne institucije, raspoložu značajnim potencijalom za promicanje održivih obrazaca potrošnje i nabave. Ostvarenje tog potencijala zahtijeva jasno definirane institucionalne prioritete, razvijene organizacijske kapacitete i kontinuiranu podršku upravljačkih struktura, čime se stvaraju preduvjeti za dugoročnu i održivu integraciju zelenih kriterija u sustav javne nabave.

10. LITERATURA

1. Ajzen, I. (1991) 'The theory of planned behavior', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), str. 179–211. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T) (pristupljeno: 23. travnja 2026.).
2. Alhola, K., Ryding, S.-O., Salmenperä, H. i Busch, N.J. (2019) 'Exploiting the Potential of Public Procurement: Opportunities for Circular Economy', *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), str. 96–109. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/jiec.12770> (pristupljeno: 26. svibnja 2026.).
3. Ali, M., Malik, M., Yaqub, M.Z., Chiappetta Jabbour, C.J., Lopes de Sousa Jabbour, A.B. i Latan, H. (2023) 'Green Means Long Life: Green Competencies for Corporate Sustainability Performance: A Moderated Mediation Model of Green Organizational Culture and Top Management Support', *Journal of Cleaner Production*, 427, članak 139174. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139174> (pristupljeno: 25. svibnja 2026.).
4. Andrews, R., Boyne, G.A., Law, J. i Walker, R.M. (2011) 'Strategy implementation and public service performance', *Public Administration*, 89(1), str. 643–666. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01936.x> (pristupljeno: 23. travnja 2026.).
5. Arrowsmith, S. (2014) *The Law of Public and Utilities Procurement*. London: Sweet & Maxwell.
6. Bamberg, S. i Möser, G. (2007) 'Twenty years after Hines, Hungerford, and Tomera: A new meta-analysis of psycho-social determinants of pro-environmental behaviour', *Journal of Environmental Psychology*, 27(1), str. 14–25. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2006.12.002> (pristupljeno: 20. svibnja 2026.).
7. Blake, J. (1999) 'Overcoming the value-action gap in environmental policy', *Local Environment*, 4(3), str. 257–278. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/13549839908725599> (pristupljeno: 23. travnja 2026.).
8. Bhandari, S., Lopes, M. i Moreno Pires, S. (2025) 'A systematic review of factors influencing green public procurement in higher education institutions', *Discover Sustainability*, 6(1). Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01562-6> (pristupljeno: 25. travnja 2026.).
9. Bouckaert, G., Peters, B.G. i Verhoest, K. (2010) *The Coordination of Public Sector*

- Organizations: Shifting Patterns of Public Management*. London: Palgrave Macmillan.
10. Bovis, C. (2016) *EU Public Procurement Law*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
 11. Brammer, S. i Walker, H. (2011) ‘Sustainable procurement in the public sector’, *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4), str. 271–275. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/13598541111148280> (pristupljeno: 23. travnja 2026.).
 12. Bromley, P. i Powell, W.W. (2012) ‘From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world’, *Academy of Management Annals*, 6(1), str. 483–530. Dostupno na: <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462> (pristupljeno: 23. travnja 2026.).
 13. Bryman, A. (2022) *Social Research Methods*. 6th edn. Oxford: Oxford University Press.
 14. Carrington, M.J., Neville, B.A. i Whitwell, G.J. (2010) ‘Why ethical consumers don’t walk their talk’, *Journal of Business Research*, 63(1), str. 123–130. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.005> (pristupljeno: 23. travnja 2026.).
 15. Cheng, W., Appolloni, A., D’Amato, A. i Zhu, Q. (2018) ‘Green public procurement: missing concepts and future trends – A critical review’, *Journal of Cleaner Production*, 176, str. 770–784. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.027> (pristupljeno: 23. travnja 2026.).
 16. de Boer, L. i Telgen, J. (1998) ‘Purchasing Practice in Dutch Municipalities’, *Journal of Supply Chain Management*, 34(2), str. 31–36. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1998.tb00046.x> (pristupljeno: 5. svibnja 2026.).
 17. DiMaggio, P.J. i Powell, W.W. (1983) ‘The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality’, *American Sociological Review*, 48(2), str. 147–160. Dostupno na: <https://doi.org/10.2307/2095101> (pristupljeno: 23. travnja 2026.).
 18. Đulabić, V. (2019) *Javna nabava u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Institut za javnu upravu.
 19. Erridge, A. i Hennigan, S. (2012) ‘Sustainable procurement in health care in Northern Ireland’, *Public Money & Management*, 32(6), str. 425–432. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/09540962.2012.728779> (pristupljeno: 23. travnja 2026.).

20. Estermann, T., Nokkala, T. i Steinel, M. (2011) *University Autonomy in Europe II*. Brussels: European University Association.
21. European Commission (2008) *Public Procurement for a Better Environment*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2008) 400 final. Brussels: European Commission. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52008DC0400> (pristupljeno 23. travnja 2026.).
22. European Commission (2016) *Buying Green! A Handbook on Green Public Procurement*. 3. izd. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostupno na: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c91f6035-0e29-11e6-ba9a-01aa75ed71a1> (pristupljeno: 24. travnja 2026.).
23. European Commission (2019) *The European Green Deal*. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2019) 640 final. Brussels: European Commission. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640> (pristupljeno: 23. travnja 2026.).
24. European Commission (2020a) *A New Circular Economy Action Plan: For a Cleaner and More Competitive Europe*. Brussels: European Commission. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0098> (pristupljeno: 25. travnja 2026.).
25. European Commission (2020b) *Public Procurement in Croatia: Country Profile*. Brussels: European Commission. Dostupno na: https://single-market-economy.ec.europa.eu/system/files/2021-02/PP_in_Croatia_2020.pdf (pristupljeno: 25. travnja 2026.).
26. European Commission (2024) *Public Procurement*. Dostupno na: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement_en (pristupljeno: 23. travnja 2026.).
27. European Commission Joint Research Centre (2024) *Sustainable Public Procurement*. Dostupno na: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/projects-activities/sustainable-public-procurement_en (pristupljeno: 23. travnja 2026.).

28. European Parliament and Council of the European Union (2014a) *Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC*. *Official Journal of the European Union*, L 94, 28 March 2014, str. 65–242. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj/eng> (pristupljeno: 26. travnja 2026.).
29. European Parliament and Council of the European Union (2014b) *Directive 2014/25/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on procurement by entities operating in the water, energy, transport and postal services sectors and repealing Directive 2004/17/EC*. *Official Journal of the European Union*, L 94, 28 March 2014, str. 243–374. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/25/oj/eng> (pristupljeno: 26. travnja 2026.).
30. European Parliament and Council of the European Union (2014c) *Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts*. *Official Journal of the European Union*, L 94, 28 March 2014, str. 1–64. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/23/oj/eng> (pristupljeno: 26. travnja 2026.).
31. Europska unija (2016). *Ugovor o funkcioniranju Europske unije (pročišćena verzija)*. *Službeni list Europske unije*, C 202, 7. lipnja 2016., str. 47–200. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=OJ:C:2016:202:TOC> (pristupljeno: 2. svibnja 2026.).
32. European University Association (EUA) (2018) *A Comparative Analysis of Public Procurement Frameworks and Practices in Universities in Portugal and Selected EU Member States*. Brussels: European University Association.
33. Fernández, S. i Rainey, H.G. (2006) ‘Managing Successful Organizational Change in the Public Sector’, *Public Administration Review*, 66(2), str. 168–176. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x> (pristupljeno: 25. travnja 2026.).
34. Findler, F., Schönherr, N., Lozano, R., Reider, D. i Martinuzzi, A. (2019) ‘The impacts of higher education institutions on sustainable development: A review and conceptualization’, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(1), str. 23–38. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2017-0114> (pristupljeno: 20. svibnja 2026.).
35. Geiger, S.M., Fischer, D., Schrader, U. i Grossman, P. (2019) ‘Meditating for the

- Planet: Effects of a Mindfulness-Based Intervention on Sustainable Consumption Behaviors’, *Environment and Behavior*, 52(9), str. 1012–1042. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/0013916519880897> (pristupljeno: 25. svibnja 2026.).
36. Gelderman, C.J., Semeijn, J. i Vluggen, R. (2017) ‘Development of sustainability in public sector procurement’, *Public Money & Management*, 37(6), str. 435–442. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1344027> (pristupljeno: 25. travnja 2026.).
37. Grandia, J. i Voncken, D.M. (2019) ‘Sustainable Public Procurement: The Impact of Ability, Motivation, and Opportunity on the Implementation of Different Types of Sustainable Public Procurement’, *Sustainability*, 11(19), članak 5215. Dostupno na: <https://doi.org/10.3390/su11195215> (pristupljeno: 25. travnja 2026.).
38. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. i Anderson, R.E. (2019) *Multivariate Data Analysis*. 8th edn. Andover: Cengage Learning.
39. Hamdan, H.A.M., de Boer, L. i Baer, D. (2021) ‘When Green Procurement Meets Complexity: The Case of Sustainable Neighborhood Projects’, *Sustainability*, 13(4), članak 2116. Dostupno na: <https://doi.org/10.3390/su13042116> (pristupljeno: 25. travnja 2026.).
40. Hill, M. i Hupe, P. (2009) *Implementing Public Policy*. London: Sage.
41. Hooghe, L. i Marks, G. (2001) *Multi-Level Governance and European Integration*. Lanham: Rowman & Littlefield.
42. Hudson, B., Hunter, D. i Peckham, S. (2019). ‘Policy Failure and the Policy-Implementation Gap: Can Policy Support Programs Help?’, *Policy Design and Practice*, 2(1), str. 1–14. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1540378> (pristupljeno: 2. svibnja 2026.).
43. Jordan, A. i Lenschow, A. (2010) ‘Environmental Policy Integration: A State of the Art Review’, *Environmental Policy and Governance*, 20(3), str. 147–158. Dostupno na: <https://doi.org/10.1002/eet.539> (pristupljeno: 23. travnja 2026.).
44. Kline, R.B. (2015) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 4th edn. New York: Guilford Press.
45. Kollmuss, A. i Agyeman, J. (2002) ‘Mind the Gap: Why Do People Act Environmentally and What Are the Barriers to Pro-Environmental Behavior?’, *Environmental Education Research*, 8(3), str. 239–260. Dostupno na:

- <https://doi.org/10.1080/13504620220145401> (pristupljeno: 24. svibnja 2026.).
46. Kunzlik, P. (2003) 'Making the Market Work for the Environment: Acceptance of (Some) 'Green' Contract Award Criteria in Public Procurement', *Journal of Environmental Law*, 15(2), str. 175–201. Dostupno na: <https://doi.org/10.1093/jel/15.2.175> (pristupljeno: 20. svibnja 2026.).
47. Lafferty, W.M. i Hovden, E. (2003) 'Environmental policy integration: Towards an analytical framework', *Environmental Politics*, 12(3), str. 1–22. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/09644010412331308254> (pristupljeno: 25. svibnja 2026.).
48. Leal Filho, W., Skouloudis, A., Brandli, L.L., Salvia, A.L., Avila, L.V. i Rayman-Bacchus, L. (2019). 'Sustainability and procurement practices in higher education institutions: Barriers and drivers', *Journal of Cleaner Production*, 231, str. 1267–1280. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.202> (pristupljeno: 25. travnja 2026.).
49. Lipsky, M. (1980) *Street-Level Bureaucracy*. New York: Russell Sage Foundation.
50. Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F.J., Waas, T., Lambrechts, W., Lukman, R. i Hugé, J. (2015) 'A Review of Commitment and Implementation of Sustainable Development in Higher Education: Results from a Worldwide Survey', *Journal of Cleaner Production*, 108(Part A), str. 1–18. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.048> (pristupljeno: 3. svibnja 2026.).
51. March, J.G. i Olsen, J.P. (1989) *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
52. Matland, R.E. (1995) 'Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), str. 145–174. Dostupno na: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037242> (pristupljeno: 25. travnja 2026.).
53. McCrudden, C. (2004) 'Using public procurement to achieve social outcomes', *Natural Resources Forum*, 28(4), str. 257–267. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1477-8947.2004.00099.x> (pristupljeno: 25. travnja 2026.).
54. Meyer, J.W. i Rowan, B. (1977) 'Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony', *American Journal of Sociology*, 83(2), str. 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550> (pristupljeno: 25. travnja 2026.).
55. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja Republike Hrvatske (2021) *Strategija*

- niskougličnog razvoja Republike Hrvatske do 2030. godine s pogledom na 2050. godinu*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja Republike Hrvatske.
56. Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske (2024) *Statističko izvješće o javnoj nabavi u Republici Hrvatskoj za 2023. godinu*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske.
57. Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske (2025) *Statističko izvješće o javnoj nabavi u Republici Hrvatskoj za 2024. godinu*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske.
58. Nissinen, A., Parikka-Alhola, K. i Rita, H. (2009) 'Environmental criteria in the public purchases above the EU threshold values by three Nordic countries: 2003 and 2005', *Ecological Economics*, 68(6), str. 1838–1849. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2008.12.005> (pristupljeno: 20. svibnja 2026.).
59. OECD (2014) *Public Procurement for Sustainable and Inclusive Growth: Enabling Reform through Evidence and Peer Reviews*. Paris: OECD. Dostupno na: <https://docslib.org/doc/8110489/public-procurement-for-sustainable-and-inclusive-growth> (pristupljeno: 23. travnja 2026.).
60. OECD (2019a) *Government at a Glance 2019*. Paris: OECD Publishing. Dostupno na: <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en> (pristupljeno: 3. svibnja 2026.).
61. OECD (2019b) *Public Procurement Review of Croatia: Benchmarking the Way Forward*. Paris: OECD Publishing. Dostupno na: <https://doi.org/10.1787/c60e5fe8-en> (pristupljeno 3. svibnja 2026.).
62. OECD (2023) *Public procurement spending statistics*. Dostupno na: <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/> (pristupljeno: 20. svibnja 2026.).
63. OECD (2024) *Circular economy policies and country studies*. Paris: OECD Publishing. Dostupno na: <https://www.oecd.org/en/topics/circular-economy-policies-and-country-studies.html> (pristupljeno: 24. travnja 2026.).
64. O'Toole, L.J., Jr. (2000) 'Research on Policy Implementation: Assessment and Prospects', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), str. 263–288. Dostupno na: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024270> (pristupljeno: 25. svibnja 2026.).
65. Painter, M. i Pierre, J. (2005) 'Unpacking Policy Capacity: Issues and Themes', u: Painter, M. i Pierre, J. (ur.) *Challenges to State Policy Capacity: Global Trends and*

- Comparative Perspectives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, str. 1–18.
66. Parvu, I. i Ipate, D.M. (2019) ‘Green Public Procurement in the EU Countries’, *Management Strategies Journal*, 45(3), str. 225–231. Dostupno na: <http://www.strategiimanagieriale.ro/papers/190331.pdf> (pristupljeno: 2. svibnja 2026.).
67. Peters, B.G. (2015) *Advanced Introduction to Public Policy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
68. Pierre, J. i Peters, B.G. (2000) *Governance, Politics and the State*. Basingstoke: Macmillan Press.
69. Pierson, P. (2000) ‘Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics’, *American Political Science Review*, 94(2), str. 251–267. Dostupno na: <https://doi.org/10.2307/2586011> (pristupljeno: 2. svibnja 2026.).
70. Pressman, J.L. i Wildavsky, A. (1973) *Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing that Federal Programs Work at All*. Berkeley: University of California Press.
71. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y. i Podsakoff, N.P. (2003) ‘Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies’, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), str. 879–903. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879> (pristupljeno: 5. svibnja 2026.).
72. Preuss, L. (2009) ‘Addressing Sustainable Development Through Public Procurement: The Case of Local Government’, *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(3), str. 213–223. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/13598540910954557> (pristupljeno: 20. svibnja 2026.).
73. Rainville, A. (2021) ‘Stimulating a More Circular Economy through Public Procurement: Roles and Dynamics of Intermediation’, *Research Policy*, 50(4), članak 104193. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104193> (pristupljeno: 26. svibnja 2026.).
74. Renda, A., Pelkmans, J., Egenhofer, C., Schrefler, L., Luchetta, G., Mustilli, F. i Zavatta, R. (2012) *The Uptake of Green Public Procurement in the EU27*. Brussels: Centre for European Policy Studies (CEPS).
75. Schein, E.H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. 4. izd. San Francisco:

- Jossey-Bass.
76. Scott, W.R. (2014) *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4th edn. Thousand Oaks: SAGE Publications.
 77. Sekaran, U. i Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7th edn. Chichester: John Wiley & Sons.
 78. Stockholm Environment Institute (SEI) (2023) *Green Public Procurement: A Key to Decarbonizing Construction and Road Transport in the EU*. Stockholm: Stockholm Environment Institute.
 79. Steurer, R., Berger, G., Schäfer, A. i Martinuzzi, R.-A. (2007) *Sustainable Public Procurement in EU Member States: Overview of Government Initiatives and Selected Cases. Final Report to the EU High-Level Group on CSR*. Vienna: Research Institute for Managing Sustainability (RIMAS), Vienna University of Economics and Business.
 80. Testa, F., Annunziata, E., Iraldo, F. i Frey, M. (2016) 'Drawbacks and Opportunities of Green Public Procurement: An Effective Tool for Sustainable Production', *Journal of Cleaner Production*, 112, str. 1893–1900. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.092> (pristupljeno: 23. travnja 2026.).
 81. Thai, K.V. (2001) 'Public Procurement Re-examined', *Journal of Public Procurement*, 1(1), str. 9–50. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JOPP-01-01-2001-B001> (pristupljeno: 25. travnja 2026.).
 82. Tipurić, D. (2025) 'Morokracija', *Ekonomski pregled*, 76(6), str. 482–502. Dostupno na: <https://doi.org/10.32910/ep.76.6.5> (pristupljeno: 25. svibnja 2026.).
 83. United Nations (2015) *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations.
 84. Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A. i Taddei, J. (2006) 'Sustainable university: what can be the matter?', *Journal of Cleaner Production*, 14(9–11), str. 810–819. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.12.008> (pristupljeno: 20. svibnja 2026.).
 85. Vlada Republike Hrvatske (2024) *Odluka o provedbi zelene javne nabave*. Narodne novine, 137/2024. Zagreb: Narodne novine.
 86. Walker, H. i Brammer, S. (2009) 'Sustainable Procurement in the United Kingdom Public Sector', *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), str. 128–

137. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/13598540910941993> (pristupljeno: 26. svibnja 2026.).
87. Weber, M. (1978) *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press.
88. Winter, S.C. (2012). 'Implementation Perspectives: Status and Reconsideration', u: Peters, B.G. i Pierre, J. (ur.) *The SAGE Handbook of Public Administration*. 2. izd. London: SAGE Publications, str. 265–278. Dostupno na: <https://doi.org/10.4135/9781446200506.n16> (pristupljeno: 25. travnja 2026.).
89. Witjes, S. i Lozano, R. (2016) 'Towards a More Circular Economy: Proposing a Framework Linking Sustainable Public Procurement and Sustainable Business Models', *Resources, Conservation and Recycling*, 112, str. 37–44. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.04.015> (pristupljeno: 20. svibnja 2026.).
90. World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

11. PRILOZI

11.1. Anketni upitnik

Anketni upitnik o zelenoj javnoj nabavi

Ovaj upitnik dio je znanstvenog istraživanja u okviru doktorske disertacije *Analiza čimbenika dobrovoljne primjene zelene javne nabave u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj* doktoranda Brune Eržića, univ. mag. oec., pri Doktorskoj školi Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

Cilj je istražiti čimbenike koji utječu na dobrovoljnu primjenu zelene javne nabave u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj.

Anketni upitnik je anonimn, a prikupljeni podaci koristit će se isključivo u znanstvene svrhe.

Hvala Vam na sudjelovanju!

OPĆI PODACI O ISPITANIKU:

1. Naziv ustanove u kojoj ste trenutno zaposleni:

2. Županija u kojoj se nalazi ustanova u kojoj ste trenutno zaposleni:

- Zagrebačka
- Krapinsko-zagorska
- Sisačko-moslavačka
- Karlovačka
- Varaždinska
- Koprivničko-križevačka
- Bjelovarsko-bilogorska
- Primorsko-goranska
- Ličko-senjska
- Virovitičko-podravska
- Požeško-slavonska

- Brodsko-posavska
- Zadarska
- Osječko-baranjska
- Šibensko-kninska
- Vukovarsko-srijemska
- Splitsko-dalmatinska
- Istarska
- Dubrovačko-neretvanska
- Međimurska
- Grad Zagreb

3. Spol:

- Muški
- Ženski
- Ne želim se izjasniti

4. Dob (upisati godinu rođenja):

5. Koliko godina radnog staža imate na poslovima naručitelja u sustavu javne nabave

PITANJA:

6. U našoj ustanovi se u postupcima javne nabave redovito primjenjuju zeleni (ekološki) kriteriji.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

7. Zelena javna nabava se u našoj ustanovi primjenjuje u većini relevantnih kategorija nabava (npr. energija, IT oprema, uredski materijal, usluge).

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

8. Primjena zelena javne nabave u našoj ustanovi predstavlja ustaljenu praksu, a ne iznimku.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

9. Prilikom planiranja i provedbe postupaka javne nabave sustavno se razmatraju okolišni učinci nabave.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

10. Upoznat/a sam s nacionalnim propisima vezanima uz zelenu javnu nabavu.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se

- u potpunosti se slažem

11. Upoznat/a sam s europskim smjernicama i kriterijima zelene javne nabave.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

12. Smatram da imam dovoljno znanja za samostalnu primjenu zelene javne nabave u praksi.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

13. Znam gdje mogu pronaći relevantne smjernice, alate i dokumentaciju za primjenu zelene javne nabave.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

14. U mojoj ustanovi postoje jasne interne smjernice ili politike za primjenu zelene javne nabave.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se

- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

15. Uprava ustanove aktivno potiče primjenu zelene javne nabave.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

16. Djelatnicima su dostupne edukacije vezane uz zelenu javnu nabavu.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

17. Ustanova osigurava organizacijsku i stručnu podršku potrebnu za primjenu zelene javne nabave.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

18. Smatram da je primjena zelene javne nabave važna za zaštitu okoliša.

- uopće se ne slažem

- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

19. Osobno sam motiviran/a primjenjivati zelenu javnu nabavu kada god je to moguće.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

20. Smatram da javna visoka učilišta trebaju biti primjer održivog i odgovornog poslovanja u javnom sektoru.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

21. Primjena zelene javne nabave povećava troškove nabave.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

22. Na tržištu nema dovoljno dobavljača koji mogu zadovoljiti zelene kriterije.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

23. Nedostatak znanja i iskustva predstavlja značajnu prepreku primjeni zelene javne nabave.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

24. Postoji strah od pogrešaka i mogućih sankcija pri uključivanju zelenih kriterija u postupke javne nabave.

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

25. Koje biste mjere smatrali ključnima za poticanje veće primjene zelene javne nabave u javnim visokim učilištima (organizacijske, edukacijske, financijske, regulatorne ili druge - molimo obrazložite Vaš odgovor)?

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem

- slažem se
- u potpunosti se slažem

11.2. Pitanja za polustrukturirani intervju

Napomena: Intervju je namijenjen u okviru znanstvenog istraživanja za doktorsku disertaciju *Analiza čimbenika dobrovoljne primjene zelene javne nabave u javnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj*. Sudjelovanje je dobrovoljno i temelji se na informiranom pristanku sugovornika. Svi odgovori prikupljeni su uz prethodnu suglasnost te će se koristiti isključivo u znanstvene svrhe, uz poštivanje načela anonimnosti i povjerljivosti.

1. Kako biste opisali razinu znanja o zelenoj javnoj nabavi u vašoj ustanovi?
2. Smatrate li da je to znanje dovoljno za praktičnu primjenu? Zašto?
3. Možete li navesti konkretan primjer gdje je znanje ili njegov nedostatak utjecalo na odluku?
4. Na koji način uprava vaše ustanove utječe na primjenu zelene javne nabave?
5. Tko u praksi donosi odluku o tome hoće li se primijeniti zelena javna nabava?
6. Možete li opisati konkretan primjer gdje je podrška uprave utjecala na primjenu?
7. Postoje li interne smjernice ili procedure vezane uz zelenu javnu nabavu? Koliko se one stvarno koriste u praksi?
8. Možete li ukratko opisati kako izgleda proces donošenja odluke o jednoj nabavi?
9. Što se obično događa kada uprava ne daje jasan smjer ili poticaj vezano uz zelenu javnu nabavu?
10. Koliko su zaposlenici ekološki osviješteni i utječe li to na njihove odluke?
11. Vidite li razliku između osobnih stavova zaposlenika i onoga što se stvarno radi u praksi?
12. Možete li navesti primjer kada je postojala motivacija za primjenu zelene javne nabave, ali se ona ipak nije ostvarila?

13. Koje su najveće prepreke za primjenu zelene javne nabave u vašoj ustanovi?
14. Smatrate li da su te prepreke više stvarne ili više percepcijske?
15. Postoji li situacija kada bi se zelena javna nabava mogla primijeniti, ali se svjesno ne primjenjuje? Zašto?
16. Po Vašem mišljenju, koji je najvažniji faktor koji određuje hoće li se zelena javna nabava primijeniti?
17. Što bi se konkretno moralo promijeniti da zelena javna nabava postane standardna praksa u vašoj ustanovi?
18. Koje tri mjere bi najviše povećale njezinu primjenu?
19. Kada biste morali izdvojiti jedan ključni “okidač promjene”, što bi to bilo?
20. Postoji li nešto važno što nismo spomenuli, a smatrate bitnim za primjenu zelene javne nabave?

11.3. Operacionalizacija istraživačkih konstrukata i indikatora

Tablica 2: Operacionalizacija istraživačkih konstrukata korištenih u empirijskom istraživanju

Konstrukt	Indikatori	Izvor u literaturi
Poznavanje zakonodavnog okvira	poznavanje propisa RH, EU smjernica, samoprocjena znanja	Grandia i Voncken (2019)
Institucionalna podrška	edukacije, interne politike, stručna podrška	Gelderman, Semeijn, i Vluggen, (2017)
Ekološka svijest i motivacija	osobni stavovi, spremnost na primjenu	Bamberg i Möser (2007)
Percepcija prepreka	troškovi, tržište, znanje, administrativni rizici	Testa i sur. (2016)
Primjena ZeJN-a	učestalost korištenja zelenih kriterija, integracija okolišnih kriterija u postupke nabave	Autorova operacionalizacija na temelju teorijskog istraživanja

Izvor: Izrada autora na temelju pregleda literature i konceptualnog okvira istraživanja

11.4. Matrica istraživačkog dizajna

Tablica 3: Matrica istraživačkog dizajna istraživanja

Istraživačko pitanje	Hipoteza	Metoda	Varijabla
Utječe li poznavanje zakonodavstva?	H1	Anketa, regresija	Poznavanje zakonodavnog okvira
Utječe li institucionalna podrška?	H2	Anketa, intervju	Institucionalna podrška
Utječe li ekološka svijest?	H3	Anketa, intervju	Ekološka svijest
Utječu li prepreke?	H4	Anketa, intervju	Percepcija prepreka

Izvor: Izrada autora na temelju istraživačkog dizajna disertacije

11.5. Tematska matrica kvalitativne analize

Tablica 4: Teme, podteme i primjeri kodova korištenih u kvalitativnoj analizi

Tema	Podtema	Primjer koda
Institucionalna podrška	Uloga uprave	Podrška vodstva
Institucionalna podrška	Interne procedure	Smjernice za ZeJN
Ekološka svijest	Osobni stavovi	Pozitivan odnos prema održivosti
Percepcija prepreka	Troškovi, dostupnost proizvoda i dobavljača	Viša cijena proizvoda, dostupnost proizvoda i dobavljača
Pasivna neimplementacija	Izostanak inicijative	ZeJN se ne razmatra

Izvor: Izrada autora na temelju rezultata kvalitativne analize intervjua

12. POPIS TABLICA

Tablica 1: Rezultati testiranja istraživačkih hipoteza

Tablica 2: Operacionalizacija istraživačkih konstrukata korištenih u empirijskom istraživanju

Tablica 3: Matrica istraživačkog dizajna istraživanja

Tablica 4: Teme, podteme i primjeri kodova korištenih u kvalitativnoj analizi