

HR U EU – KAKO UĆI U PROJEKTE ?

Darko Jureković, PMP

Voditelj projekta, IPA4.1.3.1.07.01.c13

30.08.2013.

Darko.Jurekovic@hotmail.com



Struktura današnjeg izlaganja

- Praktični savjeti za one koji upravo počinju provoditi IPA projekte
 - ▣ Detaljno opisan postupak nabave računalne opreme na IPA projektima
- Predstavljanje “konteksta” u kojem će se raspisivati i provoditi budući (ESF) projekti
- Podsjetnik na neke osnovne pojmove, vezano uz upravljanje projektima
- Praktični savjeti za rad na (bilo kakvim) projektima

IPA PROGRAM, KOMPONENTA 4

Razvoj ljudskih potencijala

5

- Program IPA komponenta IV podupire mjere usmjerene na **poticanje zapošljavanja, obrazovanja i usavršavanja te socijalnog uključivanja**, a kao preteča Europskog socijalnog fonda (engl. European Social Fund) financira projekte na području socijalne kohezije u svrhu ostvarivanja ciljeva Europske strategije za **zapošljavanje**.

Uključene ustanove

6

- **Ministarstvo rada i mirovinskog sustava** ima ulogu čelnika Operativne strukture, mjerodavno je za provedbu cjelokupnoga Operativnog programa te istodobno za pojedine prioritete/mjere

Uključene ustanove

7

- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, Ministarstvo socijalne politike i mladih te Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske djeluju kao tijela mjerodavna za pojedine prioritete/mjere unutar Operativnog programa

Uključene ustanove

8

- Hrvatski zavod za zapošljavanje, **Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih** i Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva imaju ulogu provedbenih tijela Operativne strukture.

PROJEKTNA DOKUMENTACIJA ZA IPA PROJEKTE

Osnovni dokumenti

10

- Evaluacija u dva koraka:
 - ▣ Projektna ideja
 - ▣ Plan projekta
- Priprema na engleskom jeziku:
 - ▣ Opis projektne ideje (Concept Notes)
 - ▣ Puna projektna prijava (Full Project Application)
 - Logical Framework
 - Budget

PROVEDBA IPA PROJEKATA

- Projektni tim
- Proračun projekta – od čega se sastoji
- Postupci nabave roba i usluga
- Projektna dokumentacija i izvještavanje

Projektni tim - primjer

13

- Voditelj projekta
- Voditelj tima iz škole nositeljice
- Administrator u školi nositeljici
- Voditelji timova iz škola/ustanova partnera
- Administratori u ustanovama partnerima
- Projektni računovođa
- Predstavnici ostalih uključenih ustanova
- **Imenuju se odlukama svojih ravnatelja**

Proračun IPA projekta

14

- Bespovratna sredstva koja dodjeljuje Europska Unija
 - ▣ 80% iznosa se uplaćuje školi nositeljici u roku od 45 dana od dana potpisa ugovora o provedbi projekta
 - ▣ 20% se uplaćuje školi tek nakon što projekt završi i nakon što zaključno projektno izvješće bude prihvaćeno
- Vlastita sredstva ustanova koje sudjeluju na projektu (rad njihovih zaposlenika)

Postupci nabave roba i usluga

15

- Primjenjuju se pravila nabave Europske Unije (“PRAG”)
- Nabava se, ovisno o vrijednosti roba i usluga dijeli na:
 - ▣ Nabave vrijednosti do 20.000 EUR
 - ▣ Nabave vrijednosti od 20.000 do 100.000 EUR
 - ▣ Nabave vrijednosti preko 100.000 EUR

Ključna pravila nabave

16

Pravilo podrijetla

Pravilo vidljivosti

Primjeri dokumentacije

17

- Mjesečna izvješća
- Zapisnici sa sastanaka
- Natječajna dokumentacija
 - ▣ Ponude
 - ▣ Evaluacije ponuda
 - ▣ Ugovori
 - ▣ Primopredajni zapisnici
 - ▣ Izvješća

Upravljanje promjenama na projektu

18

- Provedbeno tijelo (ASOO) je potrebno obavijestiti o svakoj promjeni na projektu:
 - ▣ Promjena trajanja pojedine aktivnosti
 - ▣ Promjena iznosa na pojedinoj proračunskoj stavci (ukupan iznos proračuna projekta mora ostati nepromijenjen)
 - ▣ Promjena članova projektnog tima
- Obavijest o promjenama šalje se na engleskom jeziku (“Notification letter”) u elektroničkom i papirnatom obliku

Projektna izvješća

19

- Kvartalna izvješća podnose se svaka 3 mjeseca.
- Završno projektno izvješće podnosi se po završetku projekta.
- Projekt mora imati vanjskog revizora, čije je izvješće potrebno dobiti nakon završetka projekta a prije podnošenja završnog projektnog izvješća.

NABAVA ROBA I USLUGA U OKVIRU IPA PROJEKTA

Postupak nabave, p1

- Za vrijednosti nabave od 20.000 EUR do 100.000 EUR vrijede pravila za “competitive negotiated procedure”

Postupak nabave, p2

- ❑ Ne objavljuje se javni natječaj.
- ❑ Provodi se pozivni natječaj.
- ❑ Pozivaju se najmanje tri tvrtke da podnesu ponude u skladu sa tehničkom dokumentacijom iz Zahtjeva za ponudu.

Dokumentacija koja se šalje u okviru Zahtjeva

- Poziv za podnošenje ponude
- Upute za ponuditelje (opisne)
- Nacrt ugovora
- Posebni uvjeti (mogu se mijenjati)
- Opći uvjeti (ne mogu se mijenjati)
- Tehnička specifikacija (opis tražene opreme s očekivanim funkcionalnostima)
- Raspisani proračun (popunjava ponuditelj s ponuđenim cijenama za svaki traženi proizvod)
- Posebni obrasci (dodatna dokumentacija)

Posebni obrasci

- Obrasci za evaluacijo (popunjava ih odbor za procjenu ponuda, a ne ponuditelj):
 - ▣ Administrativni obrazac
 - ▣ Evaluacijski (Tehnički) obrazac
- Potvrda registracije tvrtke
- Potvrda o likvidnosti tvrtke
- Primopredajni zapisnici (privremeni i završni)
- Izjava ponuditelja

Koraci u procesu nabave, p1

Korak	Zadužene osobe	Status / Rok provedbe
Analiza tržišta	Voditelj projekta	Provedeno
Priprema natječajne dokumentacije	Voditelj projekta	Provedeno
Slanje natječajne dokumentacije u DEFCO na pregled	Voditelj projekta	Poslano
Slanje poziva odabranim ponuditeljima (na najmanje 3 ponuditelja)	Project Administrator 1	Nakon povratne informacije iz DEFCO
Prihvat ponuda (dostavljenih poštom)	Project Administrator 1	Do primitka posljednje dostavljene ponude

Dostava ponuda

- Ponude se dostavljaju na adresu Pomorske škole Bakar, do roka navedenog u Pozivu (8. 2. 2013 u 10:00).
- Ponude koje stignu nakon navedenog roka se NE RAZMATRAJU (nisu predmet evaluacije)
- Omotnice u kojima se dostavljaju ponude se numeriraju redoslijedom pristizanja i čuvaju (arhiviraju) te NE otvaraju prije službenog otvaranja.
- Bilježi se nadnevak i vrijeme zaprimanja ponuda te ime i prezime osobe koja ih je zaprimila.

Koraci u procesu nabave, p2

Korak	Zadužene osobe	Status / Rok provedbe
Otvaranje ponuda	Ravnatelj (vodi otvaranje) Evaluacijski odbor (3 člana) Project Administrator 1 (vodi zapisnik)	Planirano za 8. 2. 2013 u 12:00.
Sastavljanje izvješća o otvaranju ponuda	Project Administrator 1	Nakon otvaranja
Potpisivanje izjava o nepristranosti i objektivnosti tijekom evaluacije pristiglih ponuda	Evaluacijski odbor (3 člana)	8. 2. 2013, na početku Otvaranja ponuda
Evaluacija ponuda	Evaluacijski odbor (3 člana)	8. 2. 2013, nakon otvaranja ponuda
Sastavljanje izvješća o evaluaciji ponuda	Evaluacijski odbor	8. 2. 2013, nakon evaluacije

Evaluacijski odbor

- **Odabrano osoblje iz škole nositeljice te partnerskih ustanova (ako se tako odluči)** – vjerojatno će nastavnici informatike/računalstva biti uključeni u rad odbora
- Sastav evaluacijskog odbora se tijekom nadmetanja **ne smije** komunicirati nikome, a pogotovo ne pozvanim ponuditeljima
- Članovi odbora potpisuju izjavu o objektivnosti i nepristranosti – dio službene projektne dokumentacije, čuva se u arhivi projekta

Provedba evaluacije

- Evaluacijski odbor ponude analizira u posebnoj prostoriji, bez nazočnosti drugih osoba
- Prvo se provjeravaju formalni preduvjeti
- Potom se provodi evaluacija tehničkih karakteristika
- Na kraju se provodi financijska evaluacija

Obrazac administrativne usklađenosti

- Utvrđuje se:
 - ▣ Ispunjava li ponuditelj “pravilo nacionalnosti” (tvrtka registrirana u nekoj od kvalificiranih zemalja – EU + predpristupne države)
 - ▣ Je li dostavljena dokumentacija potpuna (sadrži sve zahtijevane elemente)
 - ▣ Je li ponuda dostavljena na traženom jeziku
 - ▣ Je li ponuda potpisana od strane odgovorne osobe ponuditelja

Evaluacijski obrazac

- Provjerava se je li poštovano pravilo podrijetla (roba proizvedena u zemlji članici EU ili u nekoj od drugih kvalificiranih zemalja)
- Provjerava se je li ponuda tehnički usklađena sa zahtjevima u Tehničkoj specifikaciji

Financijska evaluacija ponuda

- Na kraju se provjerava još:
 - ▣ cijena svake tražene stavke
 - ▣ UKUPNA cijena svake ponude i
 - ▣ uspoređuju sa proračunskim okvirima nabave iz IPA ugovora
- Odabire se financijski **najpovoljnija** ponuda koja ispunjava sve administrativne i tehničke preduvjete

Primjeri neprihvatljivih ponuda:

- ❑ **Necjelovite ponude** – one koje nisu ponudile SVU opremu navedenu u Tehničkoj specifikaciji. (Prihvatljive su samo POTPUNE ponude koje zadovoljavaju sve uvjete iz oba obrasca!)
- ❑ Dio ponuđene opreme ispunjava pravilo podrijetla a dio ne. (Prihvatljive su samo ponude na kojima SVA oprema zadovoljava pravilo podrijetla, odnosno proizvedena je u nekoj od prihvatljivih zemalja!)

Da bi natječaj bio uspješan:

- Moraju biti zatražene najmanje tri ponude.
- Najmanje jedna primljena ponuda mora biti potpuna i zadovoljavati sve uvjete natječaja!

Koraci u procesu nabave, p3

Korak	Zadužene osobe	Status / Rok provedbe
Slanje izvješća i evaluacijske dokumentacije u DEFCO na verifikaciju	Voditelj projekta	Nakon evaluacije i sastavljanja evaluacijskog izvješća
Obavijest odabranom ponuditelju + Prijedlog ugovora	Project Administrator 1 Voditelj projekta	Nakon povratne informacije iz DEFCO-a
Zaprimanje dodatne dokumentacije od odabranog ponuditelja	Project Administrator 1 Voditelj projekta	Rok je 15 dana od dana slanja prethodne obavijesti. Ako se dokumentacija ne dostavi, ponuditelj se diskvalificira i obavještava se sljedećeg s evaluacijskog popisa
Provjera dostavljene dokumentacije	Voditelj projekta	Po primitku

Koraci u procesu nabave, p4

Korak	Zadužene osobe	Status / Rok provedbe
Potpisivanje ugovora	Ravnatelj Pomorske škole Bakar	Po obavijesti od Voditelja projekta
Slanje potpisanog ugovora odabranom ponuditelju	Project Administrator 1	Po potpisivanju ugovora
Povrat potpisanog ugovora	Ponuditelj	Maksimalni rok je 30 dana, ako se ugovor ne potpiše u tom roku, otkazuje se i sklapa se novi ugovor sa sljedećim ponuditeljem s evaluacijskog popisa
Obavijest ponuditeljima koji nisu odabrani	Project Administrator 1	Po primitku potpisanog ugovora
Obavijest (odabranom ponuditelju) o izuzeću od PDV-a	Project Administrator 1	Po primitku potpisanog ugovora

Koraci u procesu nabave, p5

Korak	Zadužene osobe	Status / Rok provedbe
Dostava potvrda o podrijetlu opreme	Ponuditelj (s kojim je sklopljen ugovor)	Do trenutka isporuke opreme
Isporuka opreme	Ponuditelj (s kojim je sklopljen ugovor)	Sukladno sklopljenom ugovoru
Provjera isporučene opreme	Project Lead-ovi u svakoj školi	Odmah po isporuci
Potpisivanje privremenog primopredajnog zapisnika	Ravnatelji škola	U roku od 30 dana po isporuci opreme
Dostava računa Pomorskoj školi Bakar	Ponuditelj	Po potpisivanju privremenog primopredajnog zapisnika
Jamstveni rok		Traje 365 dana po potpisivanju privremenog primopredajnog zapisnika
Završni primopredajni zapisnik	Ravnatelji škola	U roku od 30 dana po isteku jamstvenog roka od 365 dana

Države iz kojih smije potjecati oprema:

- Zemlje članice EU
- Zemlja u kojoj su dodijeljena bespovratna sredstva (Hrvatska)
- Zemlje članice EEA (EU + Norveška, Island i Lichtenstein)
- Zemlje u pred-pristupnom procesu (Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Hrvatska, Kosovo, Makedonija, Srbija, Turska)

ŠTO SE MIJENJA NAKON 1.
7. 2013?

Korišteni izvori informacija:

40

- <http://www.ljudskipotencijali.hr/>
- <http://www.asoo.hr/defco/>
- <http://www.hzz.hr/dfc/>
- <http://zaklada.civilnodrustvo.hr/frontpage>
- <http://www.mobilnost.hr/>
- <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=hr>
- <http://public.mzos.hr/Default.aspx?art=12515>

Što je ESF?

41

- Europski socijalni fond (ESF) kao glavni instrument Europske unije usmjeren je na poticanje poduzetništva, pružanje pomoći posloprimcima u pronalaženju boljih radnih mjesta i uspostavi pravednijih mogućnosti za sve građane EU-a prilikom njihovog zapošljavanja.
- Njegovo se djelovanje temelji na ulaganju u ljudske resurse – posloprimce, mlade ljude i one koji su u potrazi za poslom.
- Europski socijalni fond godišnje izdvaja 10 milijardi eura kojima se žele poboljšati izgledi milijunima građana Europske unije za pronalaženje posla, a naročito onim posloprimcima koji se teško zapošljavaju.

EUROPA 2020: 3 prioriteta

42

1. **Pametan rast** – razvoj ekonomije utemeljene na znanju
2. **Održiv rast** – promicanje ekonomije koja učinkovitije iskorištava resurse, koja je ‘zelenija’ i konkurentnija
3. **Uključivi rast** – promicanje i razvoj ekonomije s visokom stopom zaposlenosti koja donosi društvenu i teritorijalnu povezanost

Najavljene aktivnosti u Hrvatskoj

ESF: 2014 – 2020

- Početna faza programiranja (sektorska analiza, određivanje tematskih ciljeva)
- Osnivanje radnih skupina, partnerske konzultacije, izrada strateških dokumenata

Operativni program Razvoj ljudskih potencijala

- **Prioritet 1 Poboljšanje pristupa zapošljavanju i održivo uključivanje u tržište rada**
 - Mjera 1.1. Podrška pripremi i provedbi aktivnih i preventivnih politika tržišta rada
 - Mjera 1.2. Podrška djelotvornosti i kvaliteti Hrvatskog zavoda za zapošljavanje
- ***Prioritet 2. Jačanje socijalne uključenosti osoba u nepovoljnom položaju***
 - Mjera 2.1. Podrška zapošljavanju skupina u nepovoljnom položaju
 - Mjera 2.2. Podrška obrazovanju skupina u nepovoljnom položaju
 - Mjera 2.3. Razvoj socijalnih usluga za poboljšanje mogućnosti zapošljavanja
- ***Prioritet 3. Unapređenje ljudskog kapitala i zapošljivosti***
 - Mjera 3.1. Daljnji razvoj Hrvatskog kvalifikacijskog okvira
 - Mjera 3.2. Jačanje mjera za obrazovanje odraslih
 - Mjera 3.3. Podrška kvaliteti i učinkovitosti ustanova odgovornih za kreiranje politika i pružanje usluga obrazovanja i osposobljavanja
- **Prioritet 4 Tehnička pomoć**
 - Mjera 4.1. Priprema projekata
 - Mjera 4.2. Upravljanje programom i izgradnja kapaciteta
- **Prioritet 5. Jačanje uloge civilnog društva za bolje upravljanje**
 - Mjera 5.1. Promicanje socijalnog dijaloga
 - Mjera 5.2. Jačanje uloge civilnog društva za socioekonomski rast i demokratski razvoj

Operativni program Razvoj ljudskih potencijala - područje obrazovanja

45

Prioritet 2. Jačanje socijalnog uključivanja osoba kojima je otežan pristup tržištu rada

Mjera 2.2. Podrška pristupa obrazovanju skupinama u nepovoljnom položaju

Prioritet 3. Jačanje ljudskog kapitala i zapošljivosti

Mjera 3.1. Daljnji razvoj Hrvatskog kvalifikacijskog okvira

Mjera 3.2. Jačanje sustava obrazovanja odraslih

Mjera 3.3. Podrška jačanju kvalitete i učinkovitosti institucija odgovornih za razvoj politika obrazovanja te obrazovanje i usavršavanje

O ČEMU MI ONO
GOVORIMO?

Ah, da ... o PROJEKTIMA ...

Zašto govorimo o projektima?

47

- U školama postoji velik broj aktivnosti koje su po svojoj naravi projekti.
- Iz proračuna se financiraju / financirati će se samo osnovne funkcionalnosti sustava. Za sve ostale aktivnosti potrebno je pronaći druge izvore sredstava.
- Pristupanjem EU otvara se mogućnost obrazovnim ustanovama da za te “ostale” aktivnosti traže i dobiju potporu iz međunarodnih fondova.

PRVI DIO:

OSNOVNI POJMOVI

○ čemu govorimo u sljedećih 45 minuta:

49

- Što je projekt?
- Zašto započinjemo projekte?
- Što nije projekt (pa čak i ako se tako naziva)?
Po čemu se projekti razlikuju od ostalih aktivnosti?
- Što je cilj projekta a što njegovi rezultati?
- Što su sve resursi i zašto bez njih nema projekta?
- Tko sve sudjeluje u radu na projektu? Koje uloge i zadatke razlikujemo? Tko od sudionika na projektu jest, a tko nije član projektnog tima?
- Po čemu razlikujemo uspješne od neuspješnih projekata?
- Što su to projektna ograničenja i kako utječu na projekt?

U početku bijaše ...

50

PROBLEM



A, što bi to bio ... P R O B L E M ?

51

- Pitanje koje nas muči i na koje tražimo odgovor.
 - ▣ Kako pomoći učenicima slabijeg imovnog stanja?
- Neželjeno stanje.
 - ▣ Nastava tjelesnog ne može se odvijati jer krov športske dvorane curi i nema grijanja.
- Prepreka (predmet, objekt).
 - ▣ Na neoznačenom prijelazu preko Magistrale teško je stradalo već nekoliko učenika.
- Osoba oko koje postoje dvojbe ili poteškoće
 - ▣ Kolega ne prihvata drugačije mišljenje.

Neki primjeri problema ...

52

Društveni problemi:	nasilje na stadionima, trgovina drogom, maloljetnička delinkvencija
Gospodarski problemi:	nezaposlenost, recesija, rast cijena hrane i goriva
Obiteljski problemi:	obiteljsko nasilje, razvod roditelja, smrt člana obitelji
Zdravstveni problemi:	gripa, poteškoće s disanjem, alergije, depresija
Problemi s učenjem:	slabe ocjene, nezainteresiranost, nedostatak koncentracije, izostanak s nastave, adhd, disleksija

SAD JE NAJVAŽNIJE ZAPAMTITI:

53

**DOK NEMA PROBLEMA,
NEMA NI PROJEKTA!**



Zašto? Pa zato što ...

54

- Nema projekta koji nije nastao zbog postojanja nekog problema!
- U trenutku kad postanemo svjesni postojanja problema, želimo pronaći i počinjemo tražiti njegovo rješenje.
- Rješenje problema je nešto **posve novo**, nešto čega **još nema** (jer, da rješenje već postoji, zar bismo imali problem?) i nešto **što trebamo**.
- Rješenje problema je nešto što se pokušava ostvariti **određenim skupom aktivnosti** i u **određenom vremenu**.
- Taj skup povezanih aktivnosti koje se ljudskim radom i drugim resursima ostvaruju kroz određeno vrijeme naziva se **P R O J E K T**!

Dakle ...

55

**PROJEKT SE POKREĆE S
CILJEM RJEŠAVANJA
NEKOG POSTOJEĆEG
PROBLEMA!**

Je li projekt dakle rješenje problema?

56

- **NE, NIJE**
- Rješenje problema ostvaruje se projektom (skupom aktivnosti koje poduzimamo kako bi se problem uklonio/riješio)
- **Projekt je skup aktivnosti kojima od problema dolazimo do njegovog rješenja!**

Mogli bismo reći kako je projekt ...

57

- ... put koji moramo prijeći kako bismo od problema stigli do njegovog rješenja!



Što može biti rješenje problema?

58

- Ovisi o tome – što je problem. 😊
- **Proizvod** – primjer: novo računalo u knjižnici
- **Usluga** – primjer: popravak centralnog grijanja i usluga krovopokrivanja u športskoj dvorani
- Rezultat (ishod):
 - ▣ Ozdravljenje (u slučaju gripe, recimo)
 - ▣ Prestanak pušenja (kao štetne i skupe navike koja izaziva zdravstvene probleme, s disanjem, npr.)
 - ▣ Svi učenici na maturalcu u Barceloni smješteni u zamjenski hotel

Službena definicija projekta

59



Vremenski ograničen pothvat
poduzet radi stvaranja
jedinstvenog proizvoda, usluge
ili rezultata!

Ova je definicija preuzeta iz
PMBOK pojmovnika kojeg je
na hrvatski jezik prevela
udruga PMI ogranak Hrvatska!



Što je dakle PROJEKT?



60

- **AKTIVNOST** s unaprijed utvrđenim:
 - ▣ jasnim i ostvarivim **ciljem** (želimo riješiti problem)
 - ▣ **konačnim** trajanjem (želimo problem riješiti u konačnom vremenu)
 - ▣ raspoloživim **resursima** (ljudi, vrijeme, materijalna/financijska sredstva)
 - ▣ željenom razinom **kakvoće** konačnog proizvoda

A što je to PMBOK?



61

- Pokrata naziva:
Project Management Body Of Knowledge
- Katalog znanja (skup definicija i preporuka utemeljenih na dobroj praksi i iskustvu) o vođenju projekata koje (na engleskom jeziku) objavljuje međunarodni Project Management Institute (**PMI**).
- Četvrto izdanje PMBOK vodiča objavljeno je 31. prosinca 2008. Prevedeno je na hrvatski jezik.
- Više možete pročitati na <http://www.pmi-croatia.hr>

Razlika projekata i ostalih aktivnosti

62

- Rutinski poslovi koji se ponavljaju i odvijaju po unaprijed zadanom predlošku NISU projekti.
- Primjeri rutinskih poslova: pisanje mjesečnog izvješća, rješavanje predmeta upravnog postupka, računovodstveni obračun, plaćanje računa
- Primjeri projekata: organizacija dana škole, organizacija državnog natjecanja, organizacija maturalnog izleta, upisi ...

Definicija PROGRAMA (PMBOK)

63

- **Program** je skup medusobno povezanih projekata kojima se koordinirano upravlja kako bi se postigle prednosti koje ne bi bile dostupne kad bi se njima pojedinačno upravljalo.

Što su PROGRAMI?

64

- **Program = skup povezanih projekata**
 - ▣ usklađeno upravljanje pojedinim projektima
 - ▣ koristi veće od zbroja koristi odvojenih projekata
 - ▣ primjer: program pred-pristupne pomoći IPA (“Instruments for Pre-Accession Assistance) za razdoblje 2007-2013 u Republici Hrvatskoj (detalji dostupni na: <http://www.ljudskipotencijali.hr>)

Što je CILJ projekta?

65

- **Cilj projekta** je NEŠTO
 - ▣ čega prije realizacije projekta NIJE BILO,
 - ▣ čega bez projekta NE BI bilo,
 - ▣ vrijedno ulaganja u projekt.
- Dobro postavljene ciljevi su:
 - ▣ Jasno određeni (opisani)
 - ▣ Mjerljivi
 - ▣ Dostižni
 - ▣ Ostvarivi
 - ▣ Vremenski uokvireni

Što su to RESURSI projekta?

- Sve što koristimo u projektu da bismo ostvarili željeni cilj ...
 - Ljudi
 - Sredstva (materijalna, nematerijalna, novčana, ...)
 - Vrijeme
- Projekt se ne može uspješno završiti ako resursi nisu osigurani ili raspoloživi kad su potrebni!
- Škole raspolažu kadrovima (ljudima), ti ljudi raspolažu vremenom, a novčana sredstva mogu se osigurati kroz (odobrene) projekte financirane kroz IPA program.

Sudionici projekta

67

- Naručitelj(i) projekta
- Sponzor(i) projekta
- Ulagač(i) u projekt
- Voditelj(i) projekta/projekata/programa
- PROJEKTNI TIM - članovi tima
 - ▣ Osobe zadužene za realizaciju pojedinih aktivnosti u okviru projekta.

Naručitelji projekta

68

- Ustanove ili pojedinci koji imaju potrebu za proizvodom/uslugom koja se projektom ostvaruje
- Određuju **cilj projekta**.
 - Fizička ili pravna osoba (pojedinci ili ustanove) koja:
 - ▣ postavlja zahtjeve za provedbom projekta
 - ▣ odobrava rezultate projekta
 - ▣ pokriva troškove projekta
 - ▣ koristi se rezultatima projekta
 - razlikujemo “internog” i “eksternog” naručitelja:
 - ▣ interni radi u istoj ustanovi kao i voditelj projekta

Voditelj projekta

69

- zadužen za komunikaciju sa sponzorima i ulagačima te
- odgovoran za koordinaciju projektnih aktivnosti kako bi se projekt uspješno završio, odnosno – kako bi se ciljevi projekta ostvarili u željenom vremenu i u okviru unaprijed utvrđenog proračuna projekta.
- Za vođenje projekta potrebno je imati:
 - ▣ Komunikacijske vještine
 - ▣ Stručnost u predmetnom području projekta
 - ▣ Znanje o poslovnim procesima i tehnologiji

Sponzor projekta

70

- osoba koja svojim autoritetom i mogućnostima osiguranja potrebnih resursa podupire projekt i pomaže voditelju projekta u uspješnoj provedbi projekta
- “najvažniji saveznik voditelja projekta”
- razlikujemo “internog” i “eksternog” sponzora:
 - ▣ interni radi u istoj ustanovi kao i voditelj projekta
 - ▣ eksterni radi u drugoj ustanovi za koju se projekt izvodi

Ulagачi

71

- svi oni koji u projekt ulažu potrebne resurse: ljude, sredstva, novac ...
- osobe (pojedinci ili ustanove)
 - ▣ kojima je u interesu uspješna realizacija projekta
 - ▣ koji aktivno sudjeluju u provedbi projekta
 - ▣ koji ulažu resurse s kojima raspolažu u projekt s ciljem njegove uspješne provedbe
- ulagače (i njihove uloge i interese u projektu) je potrebno identificirati tijekom pripreme projekta

Ulagачi u IPA projekte:

72

- Ugovorno tijelo (ASOO DEFCO)
- Korisnici bespovratnih sredstava (škole i partneri)
 - Škola nositelj (“Uspješan prijavitelj” prihvaćenog/odobrenog projekta)
 - Ostale škole uključene u projekt (“Partneri”)
 - Ostali subjekti uključeni u projekt (udruge, npr.)
- Delegacija Europske unije u RH (odobravanje većih izmjena u ugovoru između ASOO DEFCO i škola nositeljica)

Nadzor projekta

73

- uspostavlja se zbog:
 - ▣ praćenja provedbe projekta
 - ▣ davanja suglasnosti na rezultate pojedinih faza projekta
 - ▣ izdavanja konačne potvrde kako su rezultati projekta (isporučevine) u skladu sa početnim zahtjevom naručitelja
- nije odvojen nego integralan dio aktivnosti na projektu i traje tijekom čitavog projekta

Nadzor IPA projekata u školama

74

- Provodi ASOO DEFCO, kroz ocjenjivanje
 - ▣ **kvartalnih (tromjesečnih) izvješća** o provedenim projektnim aktivnostima
 - ▣ **završnog (finalnog) izvješća** o provedenom projektu

Vremenski okvir projekta

75

- Projekt mora imati unaprijed određen (zadan) početak i kraj!
- Vremenski kraj projekta određen je željama naručitelja projekta.
- Poštivanje vremenskih rokova pri realizaciji projekta jedna je od ključnih mjera njegove uspješnosti.
- Nakon što je utvrđen može se mijenjati samo uz suglasnost naručitelja i svih ulagača u projekt!

Uobičajena trajanja IPA projekata

76

- Ovisno o natječaju i predviđenim sredstvima
- Najčešće 12 mjeseci za projekte s ugovorenim proračunima do 200.000 EURa
- Najčešće do 18 mjeseci za projekte s ugovorenim proračunima od 200.000 do 400.000 EURa.

Podsjetimo se ...

77

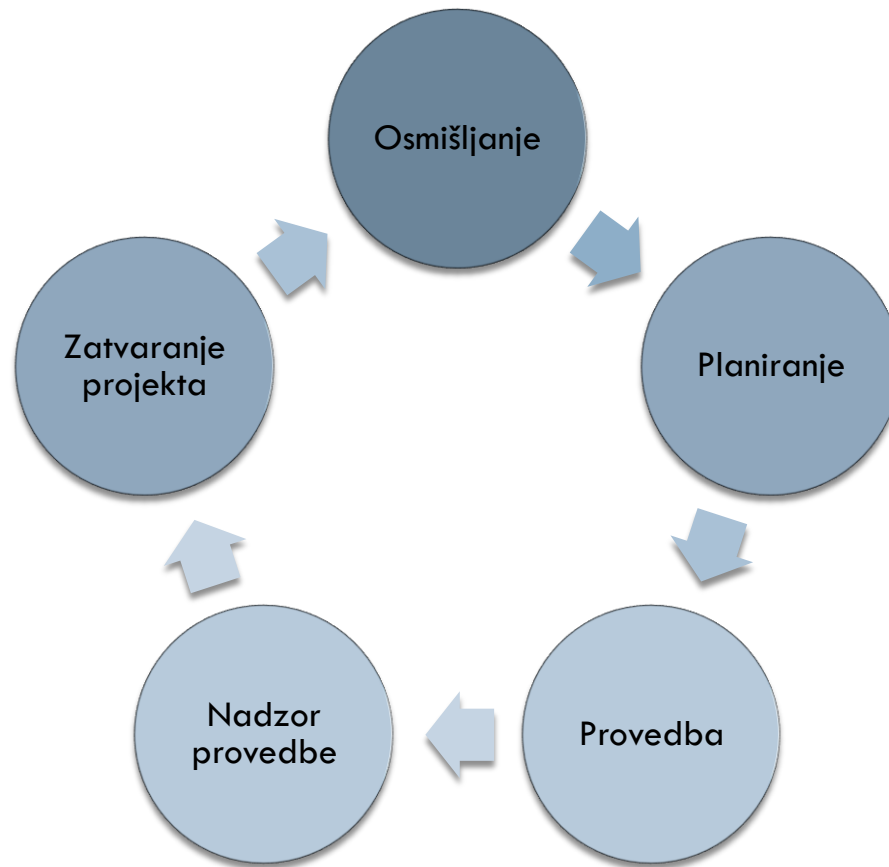
- Projekti su vremenski ograničene aktivnosti s jasno postavljenim ciljem i utvrđenim raspoloživim resursima
- Aktivnosti koje se ponavljaju NISU projekti.
- Sudionici u projektu mogu biti: ulagači, naručitelj, voditelj projekta, projektni tim, sponzor projekta, korisnici.
- Upravljanje projektom znači raspolagati resursima projekta tako da se zadani ciljevi ostvare u zadanom vremenu sa željenom razinom kakvoće.
- Mijenjanje uvjeta u kojima se projekt odvija povlači za sobom redefiniranje raspoloživih resursa (“tri ograničenja” – vrijeme, novčana sredstva i kakvoća projektnih rezultata)

Ciljevi projekta trebaju biti ...

S	SPECIFIC	SPECIFIČNI
M	MEASURABLE	MJERLJIVI
A	ACHIEVABLE & AGREED UPON	DOSTIŽNI I USUGLAŠENI
R	REALISTIC	REALISTIČNI
T	TIME-ORIENTED	VREMENSKI ODREĐENI

Životni ciklus projekta

79



Zašto projekti ne uspijevaju?

80

Kako najboljim namjerama popločati
put do pakla sebi i drugima



Što je uspješan projekt?

81

Samo onaj koji:

- Završi u planiranom roku
- Ne prekorači planirani proračun (budžet)
- Ima kao rezultat ono što je naručitelj tražio, s očekivanom (unaprijed utvrđenom) razinom kakvoće

Mjerila uspješnosti projekta

82

- rok
- troškovi
- kakvoća

Upravljanje projektima podrazumijeva umješno balansiranje resursima (kako bi se željeni cilj ostvario u zadanom vremenu i bez prekoračenja dozvoljenih troškova) i prilagođavanje promjenama u stvarnom okruženju.



Zašto projekti ne uspijevaju?

83

- ❑ Nejasni ili neusklađeni ciljevi
- ❑ Komunikacijski problemi unutar tima ili između ulagača
- ❑ Probijanje rokova - ne završe se na vrijeme (ili se uopće ne završe)
- ❑ Nedostatni resursi i nedostatna podrška sponzora
- ❑ Loša procjena rizika

**Upravljanje projektima povećava vjerojatnost
uspješnog završetka projekta – zato je to skup znanja
i vještina koja je potrebno steći!**

**NISU PROJEKTI TI KOJI NE
USPIJEVAJU,
NEGO LJUDI!**

Pravila za uspješnije projekte, 1. dio

85

1. ostvariti konsenzus ulagača oko ciljeva projekta (prije početka rada na projektu)
2. izabrati najbolji mogući tim
3. održavanje jednostavne i razumljive projektne dokumentacije
4. realistična procjena potrebnih resursa
5. realističan vremenski plan aktivnosti na projektu

Preuzeto iz knjige "The Complete Idiot's Guide to Project Management", 3. izdanje, Ph.D., Sunny Baker, PMP, G. Michael Campbell, and Kim Baker (izdanje prosinac 2003)

Pravila za uspješnije projekte, 2. dio

86

6. ne izlaziti izvan opsega projekta
7. voditi računa o ljudima
8. stalna podrška sponzora
9. spremnost na promjene i inovacije
10. dobra međusobna komunikacija
11. stalno praćenje i procjenjivanje opasnosti (rizika)
12. potencijal za - vođenje

Zapažanja o nastavnicima na projektima, 1.

87

- Snažne osobnosti, individualci naviknuti na samostalan rad.
- Ne snalaze se često dovoljno dobro pri timskom radu na projektu – komunikacijski i organizacijski problemi.
- Skupina iznimnih pojedinaca ne znači uspješan tim!

Zapažanja o nastavnicima na projektima, 2.

88

- Nedostatak iskustva u upravljanju projektima često dovodi do pogrešaka u
 - postavljanju rokova i
 - procjenjivanju potrebnih resursa za realizaciju projekta/projekata te
 - u predviđanju i procjeni rizika!

Zapažanja o nastavnicima na projektima, 3

89

- Pretjerana optimističnost u početku (pogrešne procjene vremena i troškova)
- Sklonost odustajanju pri prvim poteškoćama!
- Ne zaboravite: **NEMA PROJEKTA BEZ PROBLEMA!**

Česte pogreške ravnatelja

90

- Ako sami niste voditelj projekta, NE VODITE GA!
- Dajte uvijek podršku voditelju projekta.
- Ne arbitrirajte u nesuglasicama unutar tima.

Savjeti o ulasku u projekte

91

- Život je naš najdragocjeniji resurs
- Ulažite ga promišljeno u sve, pa tako i u projekte
- Ulazite u projekte ako je to opravdano i svrhovito:
 - ▣ Osobni i stručni izazov
 - ▣ Predstavlja korist za učenike, školu, zajednicu
 - ▣ Prilika za učenje i stjecanje novih znanja i vještina
 - ▣ Ciljeve projekta prepoznajete kao “svoje”
 - ▣ Postoje temeljni preduvjeti potrebni za uspješnost projekta
(konsenzus o ciljevima, rokovima, resursima i kakvoći konačnog rezultata projekta)

Savjeti o pokretanju projekta, 1

92

- Vodite računa da ciljevi budu na samom početku projekta jasno definirani, mjerljivi, ostvarivi i realistični, vremenski uokvireni te da su svi sudionici na projektu već na samom početku projekta suglasni oko ciljeva koji se projektom žele postići.

Savjeti o pokretanju projekta, 2

93

- Na početku – “Glave na hrpu!” 😊
- Neka službeni početak projekta bude organiziran kao prvi sastanak svih sudionika (u živo, čak i ako su članovi projektnog tima iz različitih škola i dijelova Hrvatske).
- Kasnija komunikacija je moguća i “on line”.

Savjeti o planiranju projekta, 1

94

- Posvetite dovoljno vremena osmišljanju i planiranju prije nego što pristupite samoj realizaciji projekta!
- Vrijeme uloženo u planiranje vraća se kroz uštedu vremena u samoj realizaciji i kasnijem ispravljanju pogrešaka

Savjeti o planiranju projekta, 2

95

- U planiranju vremena za realizaciju projekta vodite računa o zbivanjima tijekom školske godine tijekom kojih je otežana realizacija projekta zbog pojačanog angažmana članova tima na ispunjavanju svojih nastavnih obveza (zaključivanje ocjena, upisi, natjecanja ...)

Savjeti o planiranju projekta, 3

96

- Ako nije dio projektnog učenja, projekt je izvannastavna aktivnost.
- Zbog svakodnevnih poslova u školi i cikličke naravi nastavne godine (promjenjivog opterećenja tijekom nastave) nastavnici ne mogu raditi na projektu stalnim opterećenjem /intenzitetom.

Savjeti o formiranju tima, 1.

97

- Prvo definirajte potrebne uloge u timu i kompetencije potrebne za svaku ulogu, a tek tada razmišljajte o tome tko bi od kolega odgovarao pojedinoj ulozi.

Savjeti o formiranju tima, 2.

98

- Za članove tima birajte zainteresirane i motivirane kolege. Ne namećite i ne postavljajte ljude u uloge u kojima se sami ne vide ili ne osjećaju ugodno.

Savjeti vezani uz timski rad, 1

99

- Pokušajte izbjeći krute hijerarhijske strukture projektnih timova

(jedan šef odlučuje o svemu, ostali slušaju i rade)

Savjeti vezani uz timski rad, 2

100

- Uspjeh (ili neuspjeh) zajednička je zasluga i odgovornost svih članova tima.
- U konačnici ne postoji “djelomični” uspjeh pojedinog člana, već samo ukupni uspjeh ili neuspjeh čitavog projektnog tima!

Savjeti vezani uz timski rad, 3

101

- Zajednička odgovornost ne znači da uloge ne trebaju biti jasno podijeljene (i odijeljene).
- Svatko treba znati što radi, zašto i do kada to treba napraviti da bi se ostvario uspjeh u cjelini.

Savjeti kod procjene rizika

102

- Uvijek se može dogoditi da netko od kolega zbog nepredviđenih događanja (bolovanje, npr) ne može više sudjelovati na projektu.
- Pokušajte za svaku ulogu pronaći / osigurati barem još jednog (“zamjenskog”) kandidata ili člana tima.

○ projektnoj dokumentaciji

103

- Izdvojite potrebno vrijeme i održavajte ju urednom i točnom.
- Početno ulaganje vremena u ovaj posao vraća se kroz:
 - ▣ Olakšanu komunikaciju s ulagačima
 - ▣ Korištenje dokumentacije na sljedećim projektima

Na što ne zaboraviti kod zaključivanja/zatvaranja projekta?

104

- Ako je odgovornost za uspjeh i neuspjeh zajednička, onda i uspjeh pripada svima.
- Ako je projekt bio uspješan, nemojte zaboraviti pohvaliti i istaknuti sve koji su sudjelovali na njemu.

Na što ne zaboraviti kod zaključivanja/zatvaranja projekta?

105

- ❑ Održite zaključni sastanak na kojem ćete projekt proglasiti formalno zaključenim!
- ❑ Održite ga nakon što su radovi na projektu završili, kada se strasti i eventualni konflikti unutar tima već stišaju.
- ❑ Formalno zatvaranje projekta potrebno je i zbog članova projektnog tima i zbog vanjskih ulagača u projekt te samih korisnika projektnih rezultata.

Jedan drugačiji i zanimljiv pogled na uspješnost projekata

106

□ Definicija projektnog neuspjeha,

(Definition of Project Failure,

Kris Johnson):

**uspjeh projekta i uspješnost njegovih
rezultata nisu isto**

Umjesto ZAKLJUČKA

107

- Velik je broj nastavnika koji su do sada u školama uložili trud i vrijeme u niz projekata.
- Postoje znanja koja im mogu pomoći da buduće **projekte** rade i vode **lakše i uspješnije**.
- Znanje se ne stječe samo na tečajevima nego i **praksom**, kroz niz uspješnih i neuspješnih projekata. I na greškama se uči.
- Znanje i iskustvo u organizaciji projekta potrebni su i kod **prijava na natječaje za potporu projektima!**

108

Pitanja?

Hvala na pozornosti

Darko.Jurekovic@hotmail.com