

# IZRADA PROJEKTOG PRIJEDLOGA "IZGRADNJA INFRASTRUKTURE U GZ PRIDRAGA"

---

**Banaj, Đurđica**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:330015>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU

STRUČNI SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STUDIJ

POSLOVNO UPRAVLJANJE

Đurđica Banaj

**IZRADA PROJEKTOG PRIJEDLOGA  
„IZGRADNJA INFRASTRUKURE U GZ PRIDRAGA“**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, svibanj 2019.

Durđica Banaj

**IZRADA PROJEKTOG PRIJEDLOGA  
„IZGRADNJA INFRASTRUKURE U GZ PRIDRAGA“**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Stručni specijalistički diplomski studij

Poslovno upravljanje

Kolegij: Upravljanje projektima

Mentor: prof. dr. sc. Vladimir Šimović

Matični broj: 0619408011

Karlovac, svibanj 2019.

## SAŽETAK

Cilj ovog završnog rada je pobliže opisati pojam i korake upravljanja projektima na primjeru izrade projektnog prijedloga "Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga".

Upravljanje projektima je složen proces koji se sastoji od više faza i koristi sve raspoložive resurse kako bi se određeni projekt i njegov krajnji cilj ostvarili. Može se reći da upravljanje projektima uključuje sve faze od ideje do realizacije projekta i pri tome se istovremeno isprepliću složene uloge i zadaci.

Kroz ovaj rad će se na praktičnom primjeru izrade projektnog prijedloga za infrastrukturni projekat, u svrhu ostvarivanja bespovratnih sredstava, prikazati specifičnosti karakteristične za tu vrstu projekata, a to su: kompleksnost, višesektorski pristup, egzaktnost, krutost (nefleksibilnost), fizička opipljivost (materijalnost) i dodana vrijednost.

**Ključne riječi:** Upravljanje projektom, projekt, projektni menadžer, cilj, proces.

## **SUMMARY**

The aim of this final paper is to describe the concept and the steps of project management on the case study of drafting of the project proposal "Building infrastructure in GZ Pridraga".

Project management is a complex process that consists of multiple stages and uses all resources available to achieve a specific project and its ultimate goal. We can say that project management involves all stages from an idea to project realization and at the same time intertwines complex roles and tasks.

Throughout this paper, on the practical example of making a project proposal for infrastructure project, for the purpose of obtaining grants, the specific features characteristic for this type of project are: complexity, multi-sectoral approach, exactness, rigidity, physical tangibility (materiality) and added value.

**Keywords:** Project management, project, project manager, goal, process.

# Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD .....  | 1  |
| 1.1. Predmet i cilj rada.....  | 1  |
| 1.2. Izvori podataka i metode .....  | 1  |
| 1.3. Struktura rada .....  | 1  |
| 2. TEORIJSKO POZICIONIRANJE PROJEKTOG MENADŽMENTA .....  | 1  |
| 2.1. Pojam upravljanja projektom.....  | 1  |
| 2.1.1. Projekt .....   | 2  |
| 2.1.2. Upravljanje projektom .....   | 6  |
| 2.2. Procesi upravljanja projektom .....   | 11 |
| 2.2.1. Procesi inicijalizacije .....   | 11 |
| 2.2.2. Procesi planiranja.....   | 13 |
| 2.2.3. Procesi izvođenja .....   | 13 |
| 2.2.4. Procesi nadzora i kontrole.....   | 14 |
| 2.2.5. Procesi zatvaranja projekta .....   | 14 |
| 2.3. Planiranje i priprema projekta .....  | 15 |
| 3. PROJEKT PRIJAVE GOSPODARSKE ZONE PRIDRAGA.....  | 17 |
| 3.1. Poziv na dostavu projektnih prijedloga Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta.....                                  | 18 |
| 3.1.1. Predmet, svrha i pokazatelji Poziva .....   | 18 |
| 3.1.2. Financijska alokacija, iznosi i intenziteti bespovratnih sredstava .....  | 21 |
| 3.1.3. Ostale obveze prijavitelja.....   | 22 |
| 3.1.4. Prihvatljivi prijavitelji .....   | 22 |
| 3.1.5. Prihvatljivost projekta i projektnih aktivnosti.....  | 24 |
| 3.2. Faze upravljanja projektom na primjeru izrade projektnog prijedloga za projekt „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“ ..... | 26 |
| 3.2.1. Inicijalizacija projekta „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“ .....   | 27 |
| 3.2.2. Planiranje projekta „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“ .....  | 28 |
| 3.2.3. Priprema projektne aplikacije i prijava na natječaj .....   | 29 |
| 3.2.4. Faze postupka dodjele bespovratnih sredstava .....  | 45 |
| 4. ZAKLJUČAK .....   | 49 |
| LITERATURA.....  | 50 |
| POPIS PRIKAZA.....   | 52 |

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Ovaj završni rad obrađuje temu Upravljanje projektima. Upravljanje projektima obuhvaća sve organizacijske sposobnosti i tehnike koje su usmjerene ka ostvarivanju nekog projekta, odnosno moglo bi se reći da podrazumijeva odgovarajuću organizaciju ljudi, poslova, komunikacije i svih raspoloživih resursa s ciljem uspješnog dovršetka projekta i postizanjem planiranih rezultata. Cilj ovog završnog rada je pobliže opisati pojam i korake u upravljanju projektima na primjeru izrade projektnog prijedloga "Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga".

## **1.2. Izvori podataka i metode**

Za potrebe izrade ovog završnog rada korištena je različita stručna i znanstvena literatura: knjige, zakonski i podzakonski propisi, natječajna dokumentacija i internetske stranice. U izradi rada primjenjene su sljedeće metode: metoda deskripcije, metoda analize i metoda klasifikacije.

## **1.3. Struktura rada**

Ovaj završni rad podijeljen je na četiri cjeline. Prva cjelina je uvod i u njoj je predstavljena tema ovog završnog rada kao i cilj istog. Druga cjelina se bavi područjem razvoja upravljanja projektima i orijentirana je na obradu tog područja, na definiciju samog projekta, upravljanja projektom i procesa upravljanja projektom. Kao što je navedeno u prethodnom ulomku u trećoj cjelini, na praktičnom primjeru, prikazan je životni ciklus projekta kroz faze: inicijacije, planiranja, pripreme i prijave projektne aplikacije na natječaj za bespovratna sredstva, administrativne kontrole i odobrenja te prikaza sljedećih faza upravljanja projektom i planiranog završetka projekta. Završna cjelina se odnosi na Zaključak obrađene teme.

## 2. TEORIJSKO POZICIONIRANJE PROJEKTOG MENADŽMENTA

Projektni menadžment se sve više nameće kao model poslovanja pravnih subjekata u sve dinamičnijem i kompleksnijem poslovnom okruženju. Budući da se stanje na tržištu mijenja u iznimno kratkim vremenskim intervalima, količina znanja se neprestano povećava brže nego ikad i istovremeno se stalno pojavljuju i izmjenjuju nove tehnologije, projektni menadžment se nameće kao efikasan način održavanja konkurentnosti na tržištu i ostvarivanja profitabilnosti, odnosno određenih unaprijed zacrtanih rezultata kod projekta koji nisu vođeni profitom. On ima presudnu ulogu u opstanku pravnih subjekata i ostvarivanju uspjeha u njihovom poslovanju.

### 2.1. Pojam upravljanja projektom

Projektni menadžment je kao znanstvena disciplina priznat tek 90-tih godina 20. stoljeća, s time da niti danas nije jasno definiran sam početak modernog projektnog menadžmenta, mada su se projekti provodili oduvijek i unatoč tome što su temelji projektnog menadžmenta bili položeni davno prije.<sup>1</sup> Drevni spisi o izgradnji piramida u Egiptu zapravo su projektna dokumentacija „s unaprijed definiranim ciljem, s početkom i završetkom, ograničenim resursima i jedinstvenim outputom.“<sup>2</sup> I drugi veliki infrastrukturni projekti starih civilizacija (npr. akvadukti i ceste u Rimskom Carstvu) su također primjeri projektnog menadžmenta. Kao ekstreman primjer projektnog menadžmenta može se navesti priču prema kojoj je (u Bibliji u Knjizi Postanka) Bog bio projektni menadžer jer je stvorio svijet u šest dana i potom ga dao na upravljanje svojim linijskim menadžerima.<sup>3</sup>

Razvoj formalnoga upravljanja projektima započeo je 1950-ih kao potreba Ministarstva obrane Sjedinjenih Američkih Država za razvojem složenih vojnih sustava. Ispočetka je upravljanje projektima nametnuto iz potrebe za standardiziranjem procesa i uključivalo je jasne ciljeve pa su ekipe koje su dobile zadatak mogle pouzdano planirati.<sup>4</sup> Predmetne tehnike oslanjale su se na operativna istraživanja i znanost o menadžmentu, te su

---

<sup>1</sup> Omazić M. A., Baljkas S.: Projektni menadžment, Sinergija, 2005., str. 44.

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Ibidem, str. 45.

<sup>4</sup> Šimović, V., Zovko, V., Bobera, D.: Projektni menadžment i informacijska potpora, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić, 2011., str. 46. citirano prema Kerzner, H.: Project Management: A system approach to Planning, Scheduling and Controlling, Eight Edition, Wiley & Sons Inc., NJ, 2003., str. 2



složene situacije rješavale matematički te se projektnom menadžmentu pristupalo više inženjerski nego ekonomski.<sup>5</sup>

Projektne menadžment se kontinuirano i naglo razvija te se količina raspoloživog znanja rapidno povećava.<sup>6</sup> Naglom razvoju pogoduju sljedeći trendovi:<sup>7</sup> „dostupnost tehnologije, utjecaj multinacionalnih korporacija, porast utjecaja strategije na projektne menadžment, dostupnost šireg obuhvata alata i tehnika projektne menadžmentu, prepoznavanje od strane vrhovnog menadžmenta, sve veći utjecaj kupca i smanjenje životnog vijeka proizvoda.“

### 2.1.1. Projekt

Izraz projekt dolazi od latinske riječi *projectum*, koja je izvedena iz riječi *projicere*, što znači „baciti nešto naprijed“, pri čemu prefiks *pro* označava da nešto prethodi akciji, a *jacere* označuje „baciti“.<sup>8</sup> „Projekt je privremeni pothvat kojim se stvara jedinstveni proizvod, usluga ili rezultat.“<sup>9</sup> Naime, trajanje projekta je ograničeno i ima jasno definirani početak i kraj, a svoj kraj doseže kada su svi ciljevi projekta ispunjeni ili je očito da neće biti ispunjeni te projekt treba prekinuti.<sup>10</sup> Također, projekt može prestati i u slučaju kada postane jasno razvidno da više ne postoji potreba za njime ili on ne ispunjava svoju svrhu. „Svrha projekta je proizvesti željenu promjenu – u ponašanju ljudi, u načinu na koji sustav funkcionira ili načinu rada neke institucije.“<sup>11</sup> Karakteristično je da se kroz projekt rješavaju problemi ili potrebe specifične grupe koristeći se novim idejama i tehnikama, gradeći na postojećim mogućnostima i potencijalima.<sup>12</sup> Stvaranje se dijeli na:<sup>13</sup>

- aktivnosti kojima nastaje nešto novo što prije nije postojalo,
- aktivnosti kojim se stvara uvijek isto, ali u većem broju.

U prvom slučaju uglavnom je riječ o jednokratnom procesu stvaranja u ograničenom i unaprijed predviđenom vremenu (razvoj novog proizvoda ili usluga, gradnja, primjerice

---

<sup>5</sup> Omazić M. A., Baljkas S.: Projektne menadžment, Sinergija, 2005., str. 45.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> Omazić M. A., Baljkas S.: Projektne menadžment, Sinergija, 2005., str. 31.

<sup>9</sup> Project Management Institute: „Vodič kroz znanje o upravljanju projektima“ (Vodič kroz PMBOK)-četvrto izdanje“, MATE d.o.o., Zagreb, 2011., str. 5.

<sup>10</sup> Ibidem

<sup>11</sup> Pavić Rogošić, L.: Upravljanje projektne ciklusom i pristup logičke matrice, Lokalna razvojna agencija PINS d.o.o., <http://www.odraz.hr/media/135542/upravljanje%20projektne%20ciklusom%20i%20pristup%20logicke%20matrice.pdf> (20.06.2017.), str. 5

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str. 21.

broda, auto-cesta, mosta, spajanja poduzeća itd.). U drugom slučaju govori se o kontinuiranim procesima postizanja uvijek novih količina i učinaka u proizvodnji roba ili usluga što je karakteristično za serijsku proizvodnju (proizvodnja kućanskih aparata, automobila, odjevnih predmeta i dr.). Ova dva procesa su usko povezana.<sup>14</sup>

Postoji 10 opće prihvaćenih karakteristika projekta. To su:<sup>15</sup>

- „projekt je privremeni pothvat koji ima početak i kraj
- za rezultat ima jedinstveni proizvod ili uslugu
- jednokratna je po svome cilju i namjeni kojom je definiran
- usmjeren je k određenom, prethodno definiranom cilju
- ima vlastiti budžet
- sadrži utvrđen raspored obavljanja aktivnosti odnosno faze razvoja koje čine životni ciklus projekta
- prezentira sposobnost sponzora i projektnog menadžera
- utemeljuje težište na kvaliteti
- ima svoju strukturu i
- transformira postojeće stanje u buduće, željeno.“

„Projekt je definiran ciljevima koje želi ostvariti i aktivnostima koje je potrebno provesti da bi se postigli ti ciljevi, obično unutar dobro definiranog vremenskog okvira te financijskih sredstava.“<sup>16</sup> Podciljevi su „značajni međaši jer oni mogu biti kraj neke faze ili tehnološki zaokruženog dijela projekta, mogu biti značajni događaji zbog kojih se donose odluke koje utječu na daljnje izvođenje projekta ili ga čak promijene što je slučaj kod znanstveno-istraživačkih projekata.“<sup>17</sup>

Ciljevi projekta se mogu označiti kao planirani rezultati koji se moraju postići u rokovima u tijeku izvođenja projekta (ili na njegovu kraju) te da je projekt izvođenje aktivnosti po projektnoj tehnologiji za postizanje ciljeva.<sup>18</sup> Pojedini ciljevi projekta postižu se izvedbom logički povezanih aktivnosti ili onih koje su međusobno na određeni način ovisne koji zajedno sa ciljevima čine tehnologiju izvedbe projekta, a ona je osnova za izradu svih potrebnih

---

<sup>14</sup> Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str. 21.

<sup>15</sup> Omazić M. A., Baljkas S.: Projektni menadžment, Sinergija, 2011., str. 32.

<sup>16</sup> Pavić Rogošić, L.: Upravljanje projektnim ciklusom i pristup logičke matrice, Lokalna razvojna agencija PINS d.o.o., <http://www.odraz.hr/media/135542/upravljanje%20projektnim%20ciklusom%20i%20pristup%20logicke%20matrice.pdf> (20.06.2017.), str. 5.

<sup>17</sup> Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str.29.

<sup>18</sup> Ibidem

planova projekta.<sup>19</sup> Tehnologija izvedbe projekta utječe na sljedeća tri uvjeta za njegovu djelotvornu izvedbu:<sup>20</sup>

- vrijeme izvedbe,
- troškovi projekta,
- kvaliteta rezultata projekta.

S obzirom da je projekt i vremenski ograničen proces, rokove projekta moguće je postaviti kao:<sup>21</sup>

- progresivne – izračunava se trajanje pojedinih dijelova aktivnosti projekta od njegova početka do kraja i zatim se tako izračunati rok završetka projekta usklađuje sa strateškim i drugim zahtjevima,
- retrogradne – rok dovršetka projekta postavljen je unaprijed – najčešće je taj rok posljedica prihvaćene strategije ili težnje da se konkurentna prednost postigne brзом izvedbom projekta.

Projekti se odvijaju u poslovnom sektoru (npr. razvoj novog proizvoda), javnom sektoru (npr. razvoj nove zakonske regulative na nekom području) i neprofitnom sektoru.<sup>22</sup> Kako bi se projekt uspješno proveo i ostvario svoje ciljeve tijekom određenog vremenskog roka, potrebno je definirati jasan cilj projekta, odrediti voditelja projekta, postići suglasnost svih uključenih u projekt, razvijati projekt unutar zadanih ograničenja i usuglasiti i izvršiti čitav niz aktivnosti karakterističnih za razvoj i upravljanje projektom. Projekt bi trebao imati jasno utvrđene dionike (uključujući glavnu ciljnu skupinu i krajnje korisnike), strukture koordinacije, upravljanja i financiranja, sustav nadzora i evaluacije te uz to i odgovarajuću razinu financijske i ekonomske analize, koja ukazuje na to da će koristi projekta biti veće od troškova.<sup>23</sup>

Uspješnom provedbom projekta ostvaruje se krajnji cilj projekta, a to je postizanje planiranih rezultata u vremenskim i financijskim okvirima s prihvatljivim rizicima.<sup>24</sup> Krajnji cilj projekta obuhvaća skup pojedinačnih ciljeva koje treba postići tijekom izvođenja projekta. Projektni ciljevi sadrže sve bitne aspekte projekta, kao što su tehnički, financijski, organizacijski, kadrovski, vremenski, poslovni i ugovorni aspekti, te kvalitetu, sigurnost,

---

<sup>19</sup> Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str.29.

<sup>20</sup> Ibidem

<sup>21</sup> Ibidem

<sup>22</sup> Pavić Rogošić, L.: Upravljanje projektom i pristup logičke matrice, Lokalna razvojna agencija PINS d.o.o., <http://www.odraz.hr/media/135542/upravljanje%20projektom%20i%20pristup%20logicke%20matrice.pdf> (20.06.2017.), str. 5.

<sup>23</sup> Europska komisija. „Smjernice za upravljanje projektom : Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK.“ Središnji ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, 2008., str. 15

<sup>24</sup> Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str. 25.

logistiku, informacijske sustave i tehnologiju. Pojedini cijevi projekta međusobno su ovisni.<sup>25</sup> Na primjer, ukoliko je cilj projekta izgradnja infrastrukture kao u praktičnom primjeru iz ovog rada (izgradnja infrastrukture u gospodarskoj zoni), onda je potrebno ostvariti sve pojedinačne ciljeve jer su oni međusobno povezani i ovisni. U konkretnom slučaju pojedinačni ciljevi su: izrada tehničke dokumentacije, ishođenje posebnih uvjeta javnopravnih tijela i potvrda (suglasnosti) od istih tijela, ishođenje građevnih dozvola, osiguranje financijske konstrukcije (financijskih sredstava za financiranje radova i ostalih usluga), provođenje postupka javne nabave i ugovaranje s izvođačem (izvođačima), ugovaranje dodatnih usluga (stručni nadzor i ostali), provođenje radova i nadzora, plaćanje situacija, dovršetak radova, tehnički pregled i ishođenje uporabne dozvole. Ostvarenje pojedinačnih ciljeva predstavlja konkretni rezultat koji kada se svi pribroje dovode do ostvarenja krajnjeg cilja.

Kada se promatraju ciljevi projekta, mogu se podijeliti na:<sup>26</sup>

- željene ciljeve – u pogledu kvalitete, troškova i rokova
- ciljeve s obzirom na projektne rezultate
- ciljeve u vezi s procesom projekta – opće ili operativne (mjerljive)
- ciljeve s obzirom na stupanj obveznosti, koji mogu biti poželjni ili obvezno postignuti
- unutarnje ciljeve, primjerice zadovoljstvo zaposlenih, dobivanje ugleda
- vanjske ciljeve, primjerice ispunjavanje ugovornih obveza, zadovoljstvo kupaca i tako dalje.

Planovi projekta se mogu podijeliti na tri skupine planova:<sup>27</sup>

- Osnovni planovi (vezani su uz planiranje vremena, troškova i resursa) koji se dijele na:
  - tehnologiju izvedbe projekta – mrežni plan
  - plan rokova – terminski plan
  - plan opterećenja izvođača – resursa
  - plan troškova
  - plan odlučujućih događaja u projektu
  - plan kontrola.

---

<sup>25</sup> Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str. 25.

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> Ibidem, str. 149.

- Planovi potpore vođenja projekata (njima se osigurava uspješno i učinkovito vođenje projekata) koji obuhvaćaju:<sup>28</sup>
  - plan razvijanja projektne organizacije
  - plan zaključivanja ugovora s izvođačima
  - plan rizičnih izvođača
  - plan razvoja kadrova za vođenje projekta
  - plan troškova vođenja projekta
  - plan vođenja dokumentacije.
- Povezujući planovi (omogućavaju povezivanje projektnih planova s godišnjim planovima i operativnim planovima poslovanja poduzeća) koji obuhvaćaju:<sup>29</sup>
  - planove dnevnih zaduženja
  - planove pripreme radnih naloga za izvođače radova na projektima
  - financijski plan projekta
  - plan opterećenja izvođača“.

### 2.1.2. Upravljanje projektom

Upravljanje projektom se može definirati kao primjena znanja, vještina, alata i tehnika na projektnim aktivnostima kako bi se zadovoljili zahtjevi projekta.<sup>30</sup> „Za uspješnu pripremu, provedbu i izvršavanje projekata nužna je sustavna koordinacija svih aktivnosti i resursa vezanih za ostvarenje projektnog zadatka što se provodi kroz funkciju projektnog menadžmenta.“<sup>31</sup>

Smisao svakog projekta je uspješno ostvarenje krajnjeg cilja i svaki projekt se pokreće s ciljem da uspije da se dovrši.<sup>32</sup> Pri tome valja razlikovati uspješnost projekta od uspješnosti sustava upravljanja projektima. Pojam uspješnog projekta se odnosi na ukupno ostvarenje ciljeva definiranih projektom, dok se uspješnost sustava upravljanja projektima odnosi na postizanje ravnoteže između sustava troškova, vremena i kvalitete.<sup>33</sup> Novo gledište se odnosi na stavljanje fokusa na korisnike i klijente te se uspješnost projekta određuje stupnjem njihova

<sup>28</sup> Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str. 149.

<sup>29</sup> Ibidem

<sup>30</sup> Project Management Institute. „Vodič kroz znanje o upravljanju projektima“ (Vodič kroz PMBOK)-četvrto izdanje“, MATE d.o.o., Zagreb, 2011., str. 6.

<sup>31</sup> Šimović, V., Zovko, V., Bobera, D.: Projektni menadžment i informacijska potpora, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić, 2011., str. 31.

<sup>32</sup> Ibidem, str. 35.

<sup>33</sup> Ibidem, str. 35., citirano iz Murphy, A., Ledwith, A.: Project management tools and techniques in high-technology SMEs, Management Research News, vol. 30, no. 2, 2007., str. 153.-166.

zadovoljenja potreba i zahtjeva koji ujedno određuju i ciljeve projekta.<sup>34</sup> Slijedom toga, vrlo je važno posvetiti pažnju u fazi iniciranja i planiranja projekta na procjenu da li je realizacijom određenog projekta uopće moguće zadovoljiti potrebe klijenata za koje vodimo taj projekt.

„Srž projektnog menadžmenta obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe.“<sup>35</sup> Projektni menadžment predstavlja područje unutar organizacijske teorije i prakse koje se konstantno razvija. Koncept projektnog menadžmenta predstavlja sustavni pristup efikasnom menadžmentu preko optimizacije veza, informacija, odluka, dokumentacije i aktivnosti u svim fazama životnog ciklusa projekta.<sup>36</sup> Pri tome se projekt definira kao privremeno nastojanje da se stvori jedinstven proizvod ili usluga.<sup>37</sup>

Upravljanje projekta poznato je pod engleskim terminom *project management*. Funkcija upravljanja se može promatrati kao funkcija vlasništva.<sup>38</sup> Upravljanje se, prema tom konceptu, bazira na pravu vlasništva nad materijalnim čimbenicima proizvodnje, dok se menadžment tretira kao izvršna aktivnost upravljanja.<sup>39</sup>

„Projektni menadžment označuje primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se dostigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekt od strane interesno utjecajnih skupina. Srž projektnog menadžmenta obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe.“<sup>40</sup>

Razlikuje se projektni menadžment u poduzećima koja nisu projektno usmjerena od projektnog menadžmenta u onim poduzećima koja jesu projektno usmjerena.<sup>41</sup> Projektni menadžment u poduzećima/organizacijama koje nisu projektno usmjerena definira se kao onaj dio općeg menadžmenta poduzeća/organizacije koji je zadužen za: izvođenje ulazne projektne

---

<sup>34</sup> Šimović, V., Zovko, V., Bobera, D.: Projektni menadžment i informacijska potpora, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić, 2011., str. 35.

<sup>35</sup> Omazić M. A., Baljkas S.: Projektni menadžment, Sinergija, 2005., str. 43.

<sup>36</sup> Project Management Institute: „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK Guide), Pennsylvania, USA, 2000.

<sup>37</sup> Omazić M. A., Baljkas S.: Projektni menadžment, Sinergija, 2005., str. 31. citirano prema Project Management Institute: „A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)“, Pennsylvania, USA, 2000., str.4.

<sup>38</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 378.

<sup>39</sup> Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str. 140. prema Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 378.

<sup>40</sup> Omazić M. A., Baljkas S.: Projektni menadžment, Sinergija, 2005., str. 43. i str. 44.

<sup>41</sup> Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str. 140.

strategije, pripremu pokretanja projekta, vođenje izvođenja projekta pa sve do njegovo završetka projekta, s ime da ujedno zadužen i za postizanje planiranih ekonomskih učinaka.<sup>42</sup> Kod poduzeća koja su projektno usmjerena, projektni menadžment komercijalnih projekata je zadužen za vođenje projekta u skladu s narudžbom kupca i namjerom izvođača, odgovara za izvedbu projekta i suodgovoran je za postizanje učinaka koje je naručitelj želio postići projektom, kao i poslovne rezultate sa stajališta prihoda i dobiti te doprinosa podizanju ugleda poduzeća.

**Tablica 1. Povijesni razvoj projektnog menadžmenta**

| Razdoblje  | Etape razvoja projektnog menadžmenta  |
|--|---|
| Drugi svjetski rat – 1941.-1945. godine (službeno) | Početak suvremenog menadžmenta – vojne potrebe  |
| Razdoblje nakon II. svjetskog rata                 | Veliki rast opsega projekata – poslijeratna obnova i rast svjetskog gospodarstva  |
| 60-te godine 20. stoljeća                          | Daljnji rast i razvoj projekata - projekti postaju sve veći, skuplji i kompleksniji   |
| 70-te godine 20. stoljeća                          | Daljnja projektna ekspanzija – osobito u području međunarodnih projekata  |
| 80-te godine 20. stoljeća                          | Gospodarska recesija – zaključenje razdoblja velikih projekata  |
| 90-te godine 20. stoljeća                          | Nestabilnost poslovnog okruženja - pojavljivanje sve veće potrebe za razvojnim i organizacijskim projektima   |
| početak 21. stoljeća                               | Nastavlja se trend iz prethodnog razdoblja - razvojni i organizacijski projekti daleko premašuju broj kapitalnih projekata, pojavljuje se niz novih organizacijskih pristupa savladavanja poslovanja poduzeća |

Izvor: Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str. 133. i str. 134. (obradio autor)

<sup>42</sup> Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str.141.

Povijesni razvoj projektnog menadžmenta se može podijeliti na sljedeće etape:<sup>43</sup>

- Doba suvremenog menadžmenta započelo je s Drugim svjetskim ratom, kada su se pojavile kompleksne potrebe za novim oružjem. Jedan od najznačajnijih projekata tog vremena projekt je „*Manhattan*“. Izvođenje projekta započelo je 1940. godine, a njegov cilj je bio razvoj atomske bombe. Direktor projekta bio je general Leslie Groves koji je vodio projekt s neograničenim sredstvima što kod suvremenih projektnih običaja nije slučaj.
- Nakon Drugog svjetskog rata započeo je veliki rast opsega projekata, i u civilnom sektoru, po broju i novčanoj vrijednosti. Glavni razlog za to je bio obnova Europe i ostalih vojno uništenih dijelova svijeta te rast svjetskog gospodarstva.
- Šezdesete godine prošlog stoljeća karakteristične su po velikim projektima na području kemijske industrije, čelične industrije te izgradnje elektrana, aerodroma, poslovnih objekata i slično. Projekti su postajali sve veći, sve kompleksniji i skuplji.
- Sedamdesete godine prošlog stoljeća karakterizira daljnja projektna ekspanzija i to prije svega na području međunarodnih projekata. Krajem sedamdesetih, kulminirao je poratni „boom“ gospodarskog razvoja i to prijedlozima megaprojekata na području sintetičkih goriva i pripadajuće infrastrukture koji su pored ostalog zahtijevali i ogromna ulaganja u istraživanje. Nažalost, ti projekti nisu bili podržani zbog tada prisutne ekonomske situacije na svjetskom tržištu energenata.
- Početkom osamdesetih godina (1981. – 1982.) pojavila se naftna kriza koja je uzrokovala gospodarsku recesiju, a time je i zaključeno razdoblje velikih projekata. Na američkom tržištu je iskorištenost kapaciteta pala s normalnih 85% na 70%, što je imalo za posljedicu da se na tržištu pojavio višak instaliranih proizvodnih i poslovnih kapaciteta, a time i smanjenje aktivnosti izvođenja kapitalnih projekata.

---

<sup>43</sup> Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str. 133. i str. 134.



- U devedesetim godinama počelo se osjećati da poslovno okruženje poduzeća počinje postojati sve više nestabilno. Ta nestabilnost nastajala je zbog stalnog simultanog pojavljivanja novih tehnologija, skraćivanjem životnog vijeka proizvoda, globalizacije proizvoda, tržišta i organizacija. To ima za posljedicu pojavljivanje sve veće potrebe za razvojnim i organizacijskim projektima. Pomoću njih se poduzeća brže i kvalitetnije prilagođavaju promjenama okruženja, postižu svoje razvojne ciljeve i strategije te tako održavaju, a i povećavaju konkurentsku prednost.
- Početkom 21. stoljeća trend se opisanih promjena nastavlja. Zbog toga danas u svijetu, brojačno gledano, razvojni i organizacijski projekti daleko premašuju broj kapitalnih projekata. Općenito gledano, opisane promjene u poslovnom okruženju poduzeća i ostalih organizacija u devedesetim godinama uzrokovale su da menadžment poduzeća/organizacija nije više bio sposoban uspješno ovladati poslovanjem s upotrebom klasičnih oblika organizacije poslovanja. Kao odgovor tom problemu, u devedesetim godinama pojavljuje se niz novih organizacijskih pristupa savladavanja poslovanja poduzeća/organizacija i to: menadžment promjena (Change Management), menadžment rizika (Risk Management), suvremeno inženjerstvo (Concurrent Engineering), cjelokupno ovladavanje kvalitetom (Total Quality Management) i drugo.

Sa razvojem projektnog menadžmenta i povećanjem složenosti projekata i zadaci projektnog menadžmenta su postajali sve kompleksniji i zahtjevniji. No, bez obzira na složenost određenog projekta, mogu se identificirati sljedeće zadatke projektnog menadžmenta:<sup>44</sup>

- Ulazna projektna strategija
- Sadržaj projekta
- Namjenski i objektni ciljevi
- Taktika izvedbe
- Plan projekta
- Analiza rizika
- Projektna organizacija
- Plan kontrole.

---

<sup>44</sup> Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str. 163.-165.

Uspješno upravljanje poslovnim sustavima u današnje vrijeme postaje sve složeniji posao.<sup>45</sup> Uslijed povećanja složenosti projekata i obima posla koji obuhvaćaju te slijedom toga povećanja zahtjeva prema menadžmentu, uvode se novi alati – informacijski sustavi koji prikupljaju, obrađuju i isporučuju informacije te omogućavaju uspješno upravljanje projektima. Zbog navedenih razloga su i u manjim poduzećima/organizacijama prisiljeni razvijati (uvoditi) informacijske sustave koji menadžmentu osiguravaju odgovarajuće informacije za planiranje, organiziranje, kodiranje, vođenje i kontroliranje poslovnih procesa operative i poslovnih procesa razvoja.

## **2.2. Procesi upravljanja projektom**

S obzirom da je upravljanje projektima prije svega proces, postoji pet glavnih grupa procesa s više pojedinačnih (pod)procesa unutar svake grupa karakterističnih za proces upravljanja projektima. Pet glavnih procesa upravljanja projektom su sljedeći:<sup>46</sup>

- procesi inicijalizacije,
- procesi planiranja,
- procesi izvođenja,
- procesi nadzora i kontrole,
- proces zatvaranja projekta.

### **2.2.1. Procesi inicijalizacije**

Procesi inicijalizacije vezani su uz sam početak pokretanja projekta. Razlozi pokretanja projekta mogu proizaći iz potreba korisnika, tržišta, novih tehnologija, zakonske regulative i sl. Potrebno je utvrditi tko je sponzor projekta,<sup>47</sup> pri čemu i on sam mora biti svjestan svoje uloge i preuzeti odgovornost budući da on uz projektnog menadžera i projektni tim ima odlučujuću ulogu za uspjeh projekta i ostvarenje postavljenih ciljeva. Osim navedenog, „u ovoj je fazi ključno provjeriti jesu li ciljevi i rezultati projekta u skladu sa

---

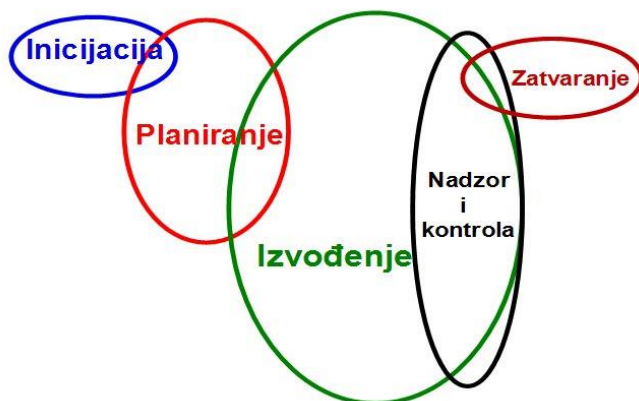
<sup>45</sup> I Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str. 171.

<sup>46</sup> Project Management Institute. „Vodič kroz znanje o upravljanju projektima“ (Vodič kroz PMBOK)-četvrto izdanje“, MATE d.o.o., Zagreb, 2011., str. 6.

<sup>47</sup> Prema Omazić M. A., Baljkas S. projektni sponzor je „osoba ili grupa ljudi koji osiguravaju financijsku potporu za kupnju projektnog proizvoda“. Prema njima, sponzor projekta ima iste ciljeve kao i vlasnik. Najčešće je to netko iz vrhovnog menadžmenta (u slučaju vrlo velikih projekata generalsni direktor): Projektni menadžment, Sinergija, 2005., str. 139., citirano prema Turner, J.R.: The Handbook of Project-Based Management, McGraw-Hill Book Company, London, 1993., str. 54.

strateškim usmjerenjem organizacije, odnosno okruženja u kojem će se realizirati projekt. Konačno, predlagač projekta ima zadaću predlagati projekte koji će koristiti organizaciji kojoj ih se predlaže. Prvi dokument karakterističan za proces inicijalizacije jest prijedlog projekta. U njemu se navodi cilj i svrha projekta, kratak opis samog projekta, studija izvedivosti, analiza troškova i dobiti. Tko je donositelj odluke o pokretanju projekta, ovisi prvenstveno o vrsti projekta, a potom i o organizaciji. Vrlo često prijedlog projekta se kroz organiziranu prezentaciju prezentira menadžmentu. Ako menadžment odobri pokretanje projekta izdaje se dokument kojim se autorizira voditelja projekta da pristupi izradi projektnog zadatka, odnosno da može raspolagati resursima organizacije pri obavljanju projektnih aktivnosti.“<sup>48</sup>

### Slika 1. Procesi upravljanja projektom



Izvor: SV Group d.o.o., <http://www.svgroup.hr/SV-Group/services/project-managment/>  
(10.06.2016.)

---

<sup>48</sup> Pašić, D: Faze upravljanja projektom: pokretanje ili osmišljavanje, Pogled kroz prozor digitalni časopis za obrazovne stručnjake, 2009., <https://pogledkrozprozor.wordpress.com/2008/10/18/upustiti-se-u-projekt/>  
(10.06.2016.)

### 2.2.2. Procesi planiranja

Planiranje projekta je proces koji se izvodi prije početka izvođenja projekta i kasnije prilikom svake kontrole izvođenja projekta, ukoliko je došlo do odstupanja u revidiranju prethodnog plana u pogledu vremena, promjene tehnologije i slč., sve sa ciljem postizanja prvobitno postavljenih ciljeva i rokova.<sup>49</sup>

Procesi planiranja uključuju niz aktivnosti koje je moguće objediniti uz dva temeljna zadatka, izradu projektnog zadatka i izrada liste zadataka. Sam dokument projektnog zadatka mora sadržavati određenu (propisanu) strukturu. Nakon predgovora i sažetka projektnog zadatka za menadžment, slijedi uvod, ciljevi i zadaci projekta, struktura i opis posla, organizacija posla, odgovornosti, resursi, rizici.<sup>50</sup>

Dodatni dijelovi projektnog zadatka mogu se odnositi na prikaz potrebnih financijskih sredstava, srodne i slične projekte, vanjske usluge i sl.<sup>51</sup> Nakon prihvaćanja projektnog zadatka planiraju se aktivnosti na projektu i stvara se dokument Lista zadataka. Osim Liste zadataka unutar faze planiranja stvara se i niz dokumenata koji se odnose na upravljanje vremenom, troškovima, kvalitetom, ljudskim resursima, rizikom i slično.<sup>52</sup>

### 2.2.3. Procesi izvođenja

Predmetni proces upravljanja projektom se sastoji od koordiniranja ljudi i resursa te integraciju i izvršavanje aktivnosti projekta koji se provode kako bi se završio posao definiran u planu upravljanja projektom.<sup>53</sup> Procesi karakteristični za fazu izvođenja prate razvoj projekta kroz praćenje izvršenja plana (moguća odstupanja odmah se uočavaju i na njih se korektivno djeluje), kontrolu kvalitete, distribuciju potrebnih informacija, obradu eventualnih dodatnih zahtjeva od strane korisnika i sl.<sup>54</sup> „Cilj ove faze projektnog ciklusa je osigurati uspješnost provođenja projekta kroz provođenje aktivnosti, koje će osigurati postizanje rezultata projekta te ispunjavanje zacrtanih ciljeva. To se postiže putem implementiranja

---

<sup>49</sup> Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str. 148.

<sup>50</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb (1999), str. 62.

<sup>51</sup> Project Management Institute: „A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide – third edition), Pennsylvania, USA, 2004.

<sup>52</sup> Project Management Institute: „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK Guide – third edition), Pennsylvania, USA, 2004.

<sup>53</sup> Project Management Institute. „Vodič kroz znanje o upravljanju projektima“ (Vodič kroz PMBOK)-četvrto izdanje“, MATE d.o.o., Zagreb, 2011., str. 55.

<sup>54</sup> Omazić M. A., Baljkas S.: Projektni menadžment, Sinergija, 2005., str. 261.

akcijskih planova projekta i sustava praćenja koji su unaprijed definirani.“<sup>55</sup> Ova faza je najduža faza projekta.<sup>56</sup> „Tijekom izvršavanja projekta rezultati mogu zahtijevati ažuriranje planova i ponovno određivanje temeljenih planskih vrijednosti. To može uključivati izmjene očekivanog trajanja aktivnosti, izmjene produktivnosti i raspoloživosti resursa i nepredviđenih rizika. Takva odstupanja mogu utjecati na plan upravljanja projektom ili na projektну dokumentaciju i mogu zahtijevati detaljnu analizu i razvoj prikladnih odgovora projektног vodstva.“<sup>57</sup>

#### 2.2.4. Procesi nadzora i kontrole

Procesi nadzora i kontrole odvijaju se tijekom cijelog životног ciklusa razvoja projekta<sup>58</sup> i odnose se na kontrolu vremenskog slijeda projekta, kontrolu troškova, kontrolu kvalitete, komunikacije, projektних rizika, nabave, kontrolu obuhvata projekta i integracije projekta.<sup>59</sup> „Monitoring uključuje kontinuirani proces prikupljanja informacija o napretku projekta te uspoređivanje prikupljenih informacija s planom projekta. Prilikom provođenja monitoringa koriste se različiti instrumenti kao što su ankete, individualni i grupni razgovori s dionicima uključenim u implementaciju projekta, s ciljem poduzimanja mjera za unapređenje projekta i usluga usmjerenih na korisnike.“<sup>60</sup> Ukoliko je tijekom razvoja projekta došlo do potrebe za određenim promjenama u bilo kojem segmentu razvoja projekta, takve potrebe se detaljno analiziraju i prihvaćaju/odbijaju se uz suglasnost sudionika na projektu.<sup>61</sup>

#### 2.2.5. Procesi zatvaranja projekta

„Postupak završavanja svih projektних aktivnosti kako bi se zaključio projekt, završna je faza životног ciklusa projekta. Pojedine faze isto imaju svoje formalne završne elemente,

---

<sup>55</sup> Pavić Rogošić, L.: Upravljanje projektним ciklusom i pristup logičke matrice, Lokalna razvojna agencija PINS d.o.o., <http://www.odraz.hr/media/135542/upravljanje%20projektним%20ciklusom%20i%20pristup%20logicke%20matrice.pdf> (20.06.2017.), str. 6

<sup>56</sup> Omazić M. A., Baljkas S.: Projektни menadžment, Sinergija, 2005., str. 235.

<sup>57</sup> Ibidem, str. 56.

<sup>58</sup> Ibidem, str. 261.

<sup>59</sup> Project Management Institute: „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK Guide), Pennsylvania, USA, 2008., str. 60.

<sup>60</sup> Pavić Rogošić, L.: Upravljanje projektним ciklusom i pristup logičke matrice, Lokalna razvojna agencija PINS d.o.o., <http://www.odraz.hr/media/135542/upravljanje%20projektним%20ciklusom%20i%20pristup%20logicke%20matrice.pdf> (20.06.2017.), str. 6

<sup>61</sup> Project Management Institute: „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK Guide – third edition), Pennsylvania, USA, 2004.

najčešće gotove dokumente kojima se odobravaju rezultati faze koja se zaključuje i koji čine temelj za naredne postupke. Kako bi se faza završetka projekta smatrala formalno zaključenom, potrebno je da sve projektne aktivnosti i zadaci budu završeni te da naručitelj projekta prihvati isporuke. Tijekom ove faze ključno je izraditi sve zaključne izvještaje o projektu, zaključiti sva otvorena plaćanja, zapisati iskustva, stečena znanja, probleme, otvorena pitanja te upotpuniti, prikupiti i spremi svu projektnu dokumentaciju koja je nastajala tijekom projekta.“<sup>62</sup> Da bi se utvrdilo da li je projekt uspješno proveden nužno je postaviti pitanja jesu li se projektom ostvarile planirane dobiti, jesu li ostvareni postavljeni ciljevi, ispunjavaju li rezultati zadane kriterije. Ukoliko su svi uvjeti zadovoljeni projekt je uspješno proveden.

### **2.3. Planiranje i priprema projekta**

Pripremu pokretanja projekta moguće je započeti prihvaćanjem odluke o početku izvođenja strategije iz strateškog razvojnog programa s projektima od strane najvišeg menadžmenta poduzeća/organizacije. Kako je projekt već predviđen u strateškom razvojnog planu, s pripremom projekta treba početi što prije. Ako poduzeće ima organizacijsku funkcijsku jedinicu koja se bavi strateškim razvojem, onda ona daje zahtjev za pokretanje projekta, inače to mora izvesti menadžment projekta. Ona izvodi oblikovanje ulazne strategije, prvo evidentiranje projekta i određuje pokretačku projektne organizaciju što se može smatrati kao nulti radni nalog projekta. To se u stvari smatra početkom pripreme pokretanja projekta, a formirana pokretačka projektne organizacija ima zadatak izraditi pokretački elaborat projekta.<sup>63</sup>

Sadržaj projektne organizacije čini:<sup>64</sup>

- vodstvo projekta za pripremu pokretanja projekta – u pravilu je i vodstvo izvođenja projekta
- stručni menadžment – mora pripremiti konceptualni sadržaj projekta do onog stupnja konkretizacije projekta koja je u danom trenutku moguća.

---

<sup>62</sup> Pašić, D: Zatvaranje projekta i projektne dokumentacija, Pogled kroz prozor digitalni časopis za obrazovne stručnjake, <https://pogledkrozprozor.wordpress.com/2009/06/16/zatvaranje-projekta-i-projektne-dokumentacija/> (10.06.2016.)

<sup>63</sup> Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str. 153.

<sup>64</sup> Ibidem

Koraci pokretačke projektne organizacije su:<sup>65</sup>

- vodstvo projekta i stručni menadžment zajednički oblikuju namjenske i objektne ciljeve kao projektne rezultate
- vodstvo projekta priprema grubi terminski plan te prijedloge taktike izvedbe
- menadžment projekta mora potvrditi projekt te se nakon toga priprema projekta nastavlja
- planiranje projekta te analiza plana i priprema pokretačkog elaborata projekta
- oblikovanje cjelovitog projektnog sustava i projektne organizacije te određivanje sustava utjecajnih činitelja, preostale organizacije vođenja i izvođenja projekta, uključujući pravilnik o vođenju projekta, ako u poduzeću takav ne postoji, koji uređuje vođenje i izvođenje projekta za sve projekte u poduzeću
- analiza rizika s planom mjera za njihovo uklanjanje
- završetak pokretačkog elaborata i eventualni mogući popravci pokretačkog elaborata u slučaju neusklađenosti s ciljevima i mogućnostima izvedbe (strateški kontroling) te prihvaćanje pokretačkog elaborata te pokretanje izvedbe.

---

<sup>65</sup> Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010., str. 153.

### 3. PROJEKT PRIJAVE GOSPODARSKE ZONE PRIDRAGA

Predmetni projekt započinje s oglasom Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta u javnim medijima koji je kao cilj imao upoznati potencionalne prijavitelje s mogućnosti dobivanja javne potpore za izgradnju infrastrukture u poduzetničkim zonama. Oglas – poziv na radionicu za predstavljanje i informiranje o predstojećem natječaju za bespovratna sredstva - Pozivu na dostavu projektnih prijedloga za „Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona“, je Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta (u daljnjem tekstu: Ministarstvo) objavilo u javnim medijima, a odnosio se na prihvatljive prijavitelje - jedinice lokalne samouprave (općine i gradove) i jedinice područne (regionalne) samouprave (županije). Poziv na dostavu projektnih prijedloga za „Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona“ (u daljnjem tekstu: Poziv) se provodi se u okviru „Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014.-2020.“, Prioriteta 3 „Poslovna konkurentnost“, Investicijskog prioriteta 3a „Potpora stvaranju kapaciteta MSP-a za uključivanje u proces rasta na regionalnim, nacionalnim i međunarodnim tržištima i inovacijskim procesima“, Specifičnog cilja 3a2 „Omogućavanje povoljnog okruženja za osnivanje i razvoj poduzeća“. Provedbeno tijelo koje zaprima, obrađuje i dodjeljuje potpore u predmetnom natječaju je Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije (SAFU).

S druge strane, u Zadarskoj županiji, jedinica lokalne samouprave općina Novigrad već dugo vremena je tražila način kako osigurati financiranje izgradnje zajedničke osnovne infrastrukture u svojoj novoformiranoj poslovnoj zoni Pridraga. Bez izgrađene infrastrukture u poduzetničkoj zoni (prometne, energetske, komunalne i druge potrebne) nije moguće poduzetničku zonu aktivirati, tj. raspisati natječaj i prodati parcele namijenjene za gospodarsku djelatnost pod povoljnijim cijenama od tržišnih što bi bilo privlačno i isplativo poduzetnicima koji bi došli i pokrenuli proizvodnju, preradu ili uslužnu djelatnost te zaposlili radnike te potom kroz porezni režim direktno i indirektno doprinijeli razvoju ovog prometno odlično povezanog, ali gospodarski nerazvijenog područja. Ukupna procjena radova je iznosila preko 12.000.000,00 HRK što premašuje raspoloživa proračunska sredstva Općine Novigrad i razvidno je da im provedba takvog infrastrukturnog projekta nije bilo dostižna sa postojećim raspoloživim izvorima financiranja. Kao jedino rješenje za provedbu projekta i osiguranje nedostatka financijskih sredstava za izgradnju infrastrukture i pokretanje gospodarskog zamaha pojavila se mogućnost prijave na Poziv. Budući da je alokacija Poziva ukupno bila 76.000.000,00 HRK za sve odobrene projektne prijedloge, a za koje potencijalno



konkurira 575 prijavitelja (podnositelja prijedloga) - 555 općina i gradova te 20 županija koje su se mogle javiti, dužnosnici Općine Pridraga, svjesni da se bez metodičkog projektnog pristupa neće uspjeti izboriti za relativno mala raspoloživa sredstva, odlučuju da oforme projektni tim i naprave kvalitetnu prijavu na predmetni Poziv kako bi osigurali bespovratna sredstva za njima kapitalan gospodarski i razvojni projekt.

### **3.1. Poziv na dostavu projektnih prijedloga Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta**

Prvi korak u realizaciji projekta „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“ je objava Poziva na dostavu projektnih prijedloga za „Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona“. Poziv na dostavu projektnih prijedloga je objava natječaja za dostavu projektnih prijedloga za dodjelu alociranih raspoloživih sredstava koja se temeljem unaprijed određenih kriterija dodjeljuju projektima koji ostvare najveći broj bodova i dokažu ispunjenje cilja i svrhe Poziva. Poziv se provodi u okviru „Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014.-2020.“, Prioriteta 3 „Poslovna konkurentnost“. Provedbeno tijelo koje zaprima, obrađuje i dodjeljuje potpore je Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije (SAFU).

#### **3.1.1. Predmet, svrha i pokazatelji Poziva**

Poziv na dostavu projektnih prijedloga je objavljen 21. travnja 2017. godine na web stranici Ministarstva i na stranici <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/1393> . Informativna radionica je održana dana 05. svibnja 2017. godine u Šibeniku. Dostava projektnih prijedloga bila je dozvoljena najranije od 22. svibnja 2017. godine, a Poziv je bio otvoren do 22. rujna 2017. godine.

Predmet Poziva je bilo ulaganje u izgradnju zajedničke, osnovne i dodatne infrastrukture postojećih poduzetničkih zona unutar područja obuhvata zone. Pod zajedničkom infrastrukturom (osnovnom i dodatnom) smatra se:<sup>66</sup>

- Energetska infrastruktura
  - Osnovna: Elektroenergetska infrastruktura
  - Dodatna: Plinovod

---

<sup>66</sup> Upute za prijavitelje, Poziv na dostavu projektnih prijedloga, Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona, (referentni broj: KK.03.1.2.03.), str. 15.

- Komunalna infrastruktura
  - Osnovna: Građevine namijenjene opskrbi pitkom vodom, odvodnji i/ili pročišćavanju otpadnih voda, javna rasvjeta
- Prometna infrastruktura
  - Osnovna: Lokalne ili nerazvrstane ceste unutar obuhvata zone, parkirališta
  - Dodatna: Željeznička infrastruktura
- Elektroničko - komunikacijska infrastruktura
  - Osnovna: Telekomunikacijska infrastruktura u svrhu uspostave telefonske i internetske veze.

Prijaviti se može isključivo ulaganje u izgradnju navedene zajedničke osnovne i dodatne infrastrukture te zelenu infrastrukturu.<sup>67</sup>

Prema Uputama za prijavitelje, „svrha ili cilj samog Poziva je razvoj i poboljšanje kvalitete i dostupnosti infrastrukture postojećih poduzetničkih zona kroz poticanje ulaganja u takvu infrastrukturu u područjima gdje postoji potreba za gradnjom nove, unapređenjem ili proširenjem postojeće zajedničke infrastrukture unutar postojećih zona s ciljem privlačenja investicija i stvaranja mogućnosti za otvaranje novih radnih mjesta.“<sup>68</sup>

Sukladno uvjetima natječaja, bespovratna sredstva se dodjeljuju projektima izgradnje infrastrukture (zajedničke i osnovne ) u postojećim poduzetničkim zonama koji kumulativno moraju ispunjavati minimalno sljedeće uvjete: osnovane su najkasnije do 31.12.2016. godine, prostorno su definirane prostorno-planskom dokumentacijom (prostornim planovima ili/urbanističkim planovima) i ucrtane su u prostorno-planskoj dokumentaciji višeg reda – prostornim planovima županije na čijem području se nalaze), upisane su u Jedinствeni registar poduzetničke infrastrukture<sup>69</sup> pri Ministarstvu gospodarstva, poduzetništva i obrta, u vlasništvu su prijavitelja te imaju izrađenu tehničku dokumentaciju (glavne projekte i izvedbene projekte, ukoliko je primjenjivo) i ishođenu pravomoćnu građevinsku dozvolu za predmetni zahvat na zajedničkoj i osnovnoj infrastrukturi unutar zone.

Za uspješnu primjenu i praćenje postignuća prijavitelj je na razini projektnog prijedloga morao opisati pokazatelje (indikatore) neposrednih rezultata specifičnih za program prema investicijskom prioritetu te njihove konkretne vrijednosti navesti u prijavnim obrascima.

---

<sup>67</sup> Zelena infrastruktura je strateški planirana mreža prirodnih i polu-prirodnih područja odnosno zelenih površina namijenjenih rekreaciji s ekološkom ulogom kao što je pročišćavanje vode, poboljšanje kakvoće zraka i prilagodbe mikroklimatskim i lokacijskim uvjetima.

<sup>68</sup> Upute za prijavitelje, Poziv na dostavu projektnih prijedloga, Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona, (referentni broj: KK.03.1.2.03.), str. 5.

<sup>69</sup>Jedinствeni registar poduzetničke infrastrukture je dostupan na linku: <http://reg.mingo.hr/pi/public/>

**Tablica 2. Vrste pokazatelja**

| Vrsta pokazatelja   | Opis  |
|---|---|
| <b>Pokazatelj rezultata na razini Projekta</b><br><b>Intenzitet aktivacije zone</b>                                     | Intenzitet aktivacije raspoložive površine namijenjene poduzetnicima za obavljanje poduzetničkih aktivnosti unutar poduzetničke zone u godini m+2                             |
| <b>Pokazatelj rezultata na razini Projekta</b><br><b>Porast broja poduzeća koja posluju u zoni</b>                      | Povećanje broja poduzeća koja aktivno posluju u zoni u godini m+2 u odnosu na godinu n  |
| <b>Pokazatelj neposrednih rezultata specifičan za Poziv</b><br><b>Opremljena i/ili izgrađena fizička infrastruktura</b> | Opremljena ili/i izgrađena infrastruktura nastala izravno kao rezultat projekta u m2 (kao pokazatelj se koristi površina koridora planirane zajedničke osnovne infrastrukture |
| <i>Obrazloženje kratica:</i>  |   |
| <i>n = godina predaje projektne prijave</i>   |   |
| <i>m = godina završetka projekta</i>  |   |
| <i>m + 2 = druga godina nakon godine završetka projekta</i>   |   |

Izvor: Upute za prijavitelje, Poziv na dostavu projektnih prijedloga, Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona, (referentni broj: KK.03.1.2.03., obradio autor)

U slučaju da korisnik ne ostvari planiranu razinu pokazatelja navedenih u prijavi projektnog prijedloga, nadležno tijelo ima pravo od korisnika zatražiti izvršenje povrata dijela isplaćenih sredstava razmjerno neostvarenom udjelu pokazatelja.

### 3.1.2. Financijska alokacija, iznosi i intenziteti bespovratnih sredstava

Financiranje izgradnje infrastrukture je osigurano iz Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR) koja se planiraju unutar Državnog proračuna Republike Hrvatske. Ukupna raspoloživa sredstva kroz predmetni Poziv iznose 76.000.000,00 HRK što je ujedno i ukupan raspoloživ iznos bespovratnih sredstava za dodjelu u okviru predmetnog Poziva.

Za pojedinačni projektni prijedlog, najniži iznos bespovratnih sredstava je bio 1.000.000,00 HRK, a najviši iznos bespovratnih sredstava 10.000.000,00 HRK. Jedna općina, grad ili županija je mogla prijaviti samo jedan projektni prijedlog, tj. biti prijavitelj i kasnije nositelj projekta. Intenzitet potpore (postotak sufinanciranja prihvatljivih troškova) ovisio je o indeksu razvijenosti jedinice regionalne samouprave – županije (propisano Odlukom o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti, Narodne novine broj: 132/2017 od 29. prosinca 2017. godine), na čijem području se nalazi planirani zahvat.

#### Slika 2. Predviđeni intenzitet potpore

| Lokacija poduzetničke zone nalazi se u jedinici područne (regionalne) samouprave razvrstane prema indeksu razvijenosti u: | Intenzitet sufinanciranja |
|---|---------------------------|
| 1. skupinu  | 85%                       |
| 2. skupinu  | 75%                       |
| 3. skupinu  | 65%                       |
| 4. skupinu  | 55%                       |

Izvor: Sažetak poziva, Poziv na dostavu projektnih prijedloga, Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona, (referentni broj: KK.03.1.2.03.)

Sve troškove koji nisu pokriveni bespovratnim sredstvima iz EFRR-a mora financirati sam prijavitelj koji se obvezuje iz vlastitih sredstava ili vanjskim financiranjem (svime što ne predstavlja sredstva iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova) osigurati sredstva za: financiranje razlike između iznosa ukupnih prihvatljivih izdataka projektnog prijedloga i iznosa bespovratnih sredstava iz EFRR-a dodijeljenih za financiranje prihvatljivih troškova i sredstva za financiranje ukupnih neprihvatljivih troškova unutar projektnog prijedloga. Dvostruko financiranje troškova koji se prijavljuju na Poziv je najstrože zabranjeno i fatalno po sam projekt i prijavitelja.

### 3.1.3. Ostale obveze prijavitelja

Ostale obveze koje se odnose na prijavu na Poziv i koje je potrebno kumulativno ispuniti su:

- infrastruktura koja je predmet ulaganja mora biti općeg karaktera, zajednička za sve korisnike infrastrukture (postojeće i buduće) te ni na koji način nije smjela biti namijenjena unaprijed poznatom korisniku/korisnicima infrastrukture odnosno prilagođena njihovim specifičnim potrebama
- infrastruktura koja je predmet ulaganja je dostupna svima na transparentnoj i nediskriminirajućoj osnovi
- infrastruktura koja je predmet ulaganja kao i zemljište na kojem se ista nalazi u vlasništvu je jedinice lokalne/područne (regionalne) samouprave kao korisnika sredstava koja se dodjeljuju putem Poziva
- Korisnici zajedničke infrastrukture nisu dužni sudjelovati u troškovima izgradnje predmetne infrastrukture niti je moguće na njih prenositi vlasništvo nad istom
- Svaka eventualna nabava koncesionara ili operatera infrastrukture biti će ili je provedena prema važećim propisima o nabavi
- Korisnici (općine, gradovi i županije) bespovratnih sredstava ne smiju ostvarivati prihod od infrastrukture
- Nije dopušteno ulaganje na parcelama namijenjenim poduzetničkim aktivnostima unutar poduzetničke zone.<sup>70</sup>

Kršenje ili odstupanje od navedenih uvjeta može rezultirati financijskim korekcijama ili povratom sredstava sukladno uvjetima Poziva.

### 3.1.4. Prihvatljivi prijavitelji

Prihvatljivi prijavitelji u smislu predmetnog Poziva su bile jedinice lokalne samouprave i jedinice područne (regionalne) samouprave (u daljnjem tekstu: JLS/JP(R)S) sukladno Zakonu o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi<sup>71</sup> i Zakonu o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj.<sup>72</sup> Pozivom je bilo određeno da se projektne aktivnosti moraju provoditi u Republici Hrvatskoj. U sklopu projektnog prijedloga, prijavitelj je morao dokazati: da ima ljudske i financijske kapacitete za provedbu projekta (bilo zaposlenike bilo

---

<sup>70</sup> Upute za prijavitelje, Poziv na dostavu projektnih prijedloga, Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona, (referentni broj: KK.03.1.2.03.), str. 7.

<sup>71</sup> Narodne novine broj: 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 37/15

<sup>72</sup> Narodne novine broj: 86/06, 125/06, 16/07, 95/08, 46/10, 145/10, 37/13, 44/13, 45/13, 110/15

na raspolaganju vanjske stručne suradnike s potrebnim znanjem i iskustvom u pripremi i provedbi istovrsnih projekata te financijske vrijednosti), da u trenutku prijave nije niti u jednoj situaciji isključenja (kaznena djela, povrat sredstava po prethodnom ugovoru zbog prijevare itd., teški profesionalni propust, mito i korupcija te drugi navedeni razlozi u uputama za prijavitelje) i da je vlasnik građevne čestice na kojoj se namjerava graditi zajednička osnovna i dodatna infrastruktura.

Osim uvjeta navedenih u prethodnom odlomku, prijavitelj mora ispunjavati i dodatne zahtjeve koji se odnose na njegovu sposobnost, učinkovito korištenje sredstava i održivost rezultata projekta. Projekt mora provesti pravovremeno i u skladu sa pravilima (zahtjevima) propisanim u Pozivu. Mora osigurati učinkovitu uporabu sredstava u skladu s načelima ekonomičnosti, učinkovitosti i djelotvornosti i raspolagati sa stabilnim i dostatnim izvorima financiranja. Također, mora osigurati održivost projekta i projektnih aktivnosti te trajnost Projekta tijekom razdoblja od 5 godina od završnog plaćanja. Prijavitelj je dužan osigurati da ne dođe do prestanka ili premještanja aktivnosti izvan regije ulaganja, promjene vlasništva nad infrastrukturom čime bi se doveli u pitanje njegovi prvotni ciljevi.

Nakon dovršetka projekta, tijekom razdoblja od 5 godina od završnog plaćanja, prijavitelj mora osigurati: održavanje opreme i druge imovine nabavljene tijekom projekta, održivost aktivnosti i rezultata i da ne dođe do bitne izmjene projektnih rezultata uslijed promjene prirode vlasništva dijela infrastrukture ili prestanka aktivnosti unutar poduzetničke zone. Nepridržavanje zahtjeva koji se odnose na sposobnost Prijavitelja za učinkovito korištenje sredstava i zahtjeva povezanih s trajnošću, smatraju se kršenjem Ugovora te je moguće od korisnika sredstava zatražiti povrat sredstava.

U pripremi i provedbi projekta, prijavitelj se dužan pridržavati načela održivog razvoja, promicati ravnopravnosti žena i muškaraca, osigurati pristupačnost za osobe s invaliditetom, poštovati zakonske odredbe da projekt bude neutralan u pogledu horizontalnih politika i strogo se pridržavati zabrane diskriminacije po bilo kojoj osnovi.

### **3.1.5. Prihvatljivost projekta i projektnih aktivnosti**

Kako bi projekt i projektni prijedlog bili prihvatljivi moraju udovoljavati svim navedenim kriterijima prihvatljivosti:

- ciljevi projekta moraju biti u skladu sa predmetom i svrhom Poziva
- projekt se provodi na području Republike Hrvatske
- projekt gradnje provodi se na neopterećenim česticama koje su u jedinstvenom vlasništvu prijavitelja projektnog prijedloga
- traženi iznos bespovratnih sredstava je unutar granica najnižeg i najvišeg propisanog iznosa
- projekt ne predstavlja dvostruko financiranje
- projektni prijedlog ne sadržava elemente neusklađene s obvezama o državnim potporama
- projekt se ne bi mogao provesti bez potpore iz Fondova što podrazumijeva da Prijavitelj nema osigurana sredstva za provedbu projekta na način, u opsegu i vremenskom okviru kako je opisano u projektnom prijedlogu, odnosno potporom iz Fondova osigurava se dodana vrijednost, bilo u opsegu ili kvaliteti aktivnosti, ili u pogledu vremena potrebnog za ostvarenje ciljeva/neposrednih rezultata projekta
- projekt ima zatvorenu financijsku konstrukciju
- provedba projekta, kako je definiran investicijskom studijom i pratećom dokumentacijom, ne smije započeti prije predaje projektnog prijedloga
- poduzetničke zone koje su predmet ulaganja moraju biti osnovane najkasnije do 31.12.2016. godine i/ili do istog datuma prostorno definirane prostorno-planskom dokumentacijom
- poduzetnička zona koja je predmet ulaganja prethodno predaji projektnog prijedloga mora biti upisana u Jedinstveni registar poduzetničke infrastrukture
- inicijalno trajanje razdoblja provedbe projekta ne smije biti duže od 36 mjeseci od dana predaje projektnog prijedloga
- projekt mora biti usklađen sa strategijom razvoja poduzetničkog okruženja ili drugom relevantnom strategijom razvoja koja obuhvaća mjere za razvoj poduzetničkog okruženja, na regionalnoj ili lokalnoj razini
- projekt nije u suprotnosti s odredbama ključnih horizontalnih politika Europske unije Operativnog programa „Konkurentnost i kohezija 2014. - 2020.“ o jednakim mogućnostima, održivom razvoju i informacijskom društvu.

Kada se govori o prihvatljivim i neprihvatljivim troškovima/aktivnostima, Uvjetima Poziva su bile propisane sljedeće prihvatljive aktivnosti za sufinanciranje:<sup>73</sup>

- Osnovna i dodatna infrastruktura: energetska, komunalna, prometna i elektroničko-komunikacijska
- Priprema tehničke dokumentacije (idejni/glavni/izvedbeni projekt s troškovnicima, potrebne dozvole), dokumentacije projektnog prijedloga (Obrazac 1. Prijavni obrazac A. dio, Obrazac 2. Investicijska studija, Obrazac 3. Izjava o usklađenosti, Obrazac 4. Infrastrukturna komponenta projekta, Obrazac 5. Izjava o korištenim potporama/bespovratnim sredstvima za razvoj infrastrukture zona) i dokumentacije o nabavi,
- Ulaganje u gradnju novih elemenata osnovne i dodatne zajedničke infrastrukture postojećih poduzetničkih zona,
- Ulaganje u izgradnju ili opremanje zelenih infrastruktura
- Upravljanje projektom u ime i za račun investitora, sukladno čl. 33. - 39. Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje (Narodne novine broj: 78/15),
- Stručni nadzor gradnje zajedničke osnovne i dodatne infrastrukture,
- Aktivnosti povezane s promidžbom i vidljivosti projekta,
- Financijska revizija projekta.

**Neprihvatljive aktivnosti** za sufinanciranje su izrijekom propisane kao:<sup>74</sup>

- ulaganje u infrastrukturu novih poduzetničkih zona (osnovane i/ili prostorno definirane prostorno-planskom dokumentacijom nakon 31.12.2016.),
- ulaganje u rekonstrukciju postojećih elemenata osnovne i dodatne infrastrukture postojećih poduzetničkih zona,
- ulaganje u postrojenja za proizvodnju energije (električne, toplinske i sl.),
- ostale aktivnosti koje nisu navedene kao prihvatljive (sve što nije navedeno kao prihvatljiv trošak se smatra neprihvatljivim troškom/aktivnosti).

Iz navedenog je razvidno da se ovim Pozivom financira isključivo usko definirane vrste infrastrukture unutar postojećih poslovnih zona sa svrhom aktivacije zona koje su u vrlo visokom stupnju spremnosti za privlačenje investitora (ishođena pravomoćna građevinska dozvola i važeća prostorno-planska dokumentacija kojom je poduzetnička zona planirana) i

---

<sup>73</sup> Upute za prijavitelje, Poziv na dostavu projektnih prijedloga, Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona, (referentni broj: KK.03.1.2.03.), str. 11.

<sup>74</sup> Ibidem.



pokretanje gospodarske aktivnosti na određenom području te zapošljavanje lokalnog stanovništva, kao i one koje se nalaze na područjima gdje nema mogućnosti pokretanja gospodarskih aktivnosti (zone nisu u funkciji) ili su postojeći kapaciteti unutar zone (zona) popunjeni što se dokazuje investicijskom studijom. Na ovaj način se potiče ujednačeni razvoj regija u Republici Hrvatskoj i poduzetnička aktivnost na područjima (u jedinicama lokalne samouprave) u kojima nema dovoljno financijskih resursa za velike infrastrukturne zahvate i gospodarsku aktivaciju područja.

### **3.2. Faze upravljanja projektom na primjeru izrade projektnog prijedloga za projekt „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“**

Kada se definira projekt kao vremenski ograničen pothvat koji ima svoj početak i kraj i čija je svrha postizanje određenog cilja, ujedno se time određuje i njegov životni ciklus. Projekt prolazi kroz životne faze na sličan način kao i neko živo biće pa se tako kod svakog projekta može uočiti njegov nastanak (rođenje), određeni životni vijek i prestanak (smrt). U 2. poglavlju je definiran projekt kao proces koji se sastoji od pet glavnih grupa procesa: procesa inicijalizacije, procesa planiranja, procesa izvođenja, procesa nadzora i kontrole i procesa zatvaranja projekta. Da bi se projekt uspješno pripremio, proveo i završio te da bi se realizirao postavljeni cilj projekta, neophodno je potrebna kontinuirana i sustavna koordinacija svih projektnih aktivnosti i raspoloživih resursa unutar zadanog vremenskog okvira u svakoj od tih faza upravljanja- To je važno jer svaka faza ima svoje specifičnosti i posebne zahtjeve koji se moraju respektirati, a što se posebno ističe kod projekata financiranih iz fondova Europske Unije kao što je vidljivo u nastavku ovog poglavlja na konkretnom primjeru projekta „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“.

### 3.2.1. Inicijalizacija projekta „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“

Projekt izgradnje infrastrukture unutar GP Pridraga je sadržan unutar strateških razvojnih dokumente Općine Novigrad. Načelnik Općine Novigrad, g. Joso Klapan, kao osoba ovlaštena za zastupanje jedinice lokalne samouprave nadležan je za inicijalizaciju projekta. Iako neformalno, bitno je odmah za uočiti da načelnik općine, u ovom našem pojednostavljenom primjeru, iako sam nema znanja za oblikovanje, planiranje i izviđenje (provedbu) projekta čini jednu od nezaobilaznih i ključnih pozicija u projektu – kao najviši menagement odlučuje da će „razmotriti“ ideju o prijavi Poduzetničke zone na Poziv.

Sljedeći korak koji najviši menadžment radi je da pokuša naći nekog s iskustvom u pripremi i provedbi sličnih projekata kako bi skupio dovoljno kvalitetnih i relevantnih informacija o tome da li je njegova ideja o prijavi na Poziv realistična i što to znači po pitanju financijskih, ljudskih i vremenskih resursa te, ne manje bitno, rizika. Nakon što je pronašao tim stručnjaka s relevantnim znanjem i iskustvom, koji je usko specijaliziran za pripremu, prijavu i dobivanje bespovratnih sredstava, a potom i uspješnu provedbu infrastrukturnih projekata, te se gotovo isključivo bavi infrastrukturnim projektima, načelnik dobiva ključne informacije i podatke bitne za donošenje odluke o inicijaciji projekta koji se ukratko mogu sažeti na sljedeći način:

- Sukladno uvjetima i pravilima Poziva, Općina Novigrad je prihvatljiv prijavitelj po pitanju svih kriterija koje prijavitelj treba zadovoljiti,
- projektni prijedlog s fokusom na izgradnju zajedničke infrastrukture unutar gospodarske zone Pridraga (u daljnjem tekstu: GZ Pridraga) je prihvatljiv s obzirom na sve kriterije prihvatljivosti (opće i posebne) Poziva
- projektno tehnička dokumentacija je spremna, a sadržaj i razina razrade projekta su u skladu sa Pozivom i čija realizacija uključuje radove koji su prihvatljiv trošak za dobivanje javne potpore
- imovinsko - pravni odnosi su rješeni te su ishođene sve relevantne dozvole za izgradnju zajedničke osnovne infrastrukture gospodarske zone te je moguće započeti s radovima čim se za to steknu financijski uvjeti
- realno je moguće zatvoriti financijsku konstrukciju potrebnu za uspješnu realizaciju projekta kroz bespovratna sredstva putem Poziva, vlastita sredstva i potencijalno zaduživanje kroz posebne kreditne linije za jedinice lokalne samouprave u provedbi ovakvih projekta koje osiguravaju likvidnost u provedbi projekta, a ne opterećuju značajno općinski proračun (premošćivanje tzv. „rupa“ u financiranju)

- uz vanjske stručne suradnike moguće je uspješno pripremiti, prijaviti za dodjelu bespovratnih sredstava i u konačnici i provesti ovaj zahtjevni infrastrukturni projekt
- iako se očekuje „teška“ konkurencija na Pozivu, jer će se za bespovratna sredstva natjecati velik broj prijavitelja, razmotrene su mogućnosti ostvarivanja maksimalnog broja bodova u sklopu projektne prijave i uključivanja/zadovoljenja svih mogućih dodatnih kriterija (realno ostvarivih) koji nose dodatne bodove i omogućavaju ostvarivanje bespovratne potpore
- okvirno su sagledani svi evidentni rizici i mjere za ublažavanje istih.

Po sagledavanju svih relevantnih podataka i činjenica, načelnik općine donosi odluku o iniciranju projekta, formalno angažira (ugovara) vanjske stručne suradnike kojima povjerava vođenje projekta. Na više zajedničkih sastanaka zajedno određuju okvirni obuhvat projekta te utvrđuju/procjenjuju potencijalne rizike koje u tom trenutku mogu identificirati i daju prijedloge mjera za ublažavanje istih nakon čega se pristupa sljedećoj fazi upravljanja projektom.

### **3.2.2. Planiranje projekta „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“**

U sklopu planiranja projekta „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“ određen je cilj projekta i definirana je svrha projekta (jasna vrijednost za Općinu Novigrad i njene stanovnike), projektni obuhvat, plan projekta kojim je definirana struktura i opis posla, organizacija posla, odgovornosti i rokovi, definirani su rizici i čimbenici o kojima projekt ovisi, potrebni resursi i osobito financijska sredstva, sudionici u projektu, projektni tim i lista zadataka zajedno s jasnim definiranjem zaduženja.

Određen je projektni tim koji se sastoji od:

- načelnika koji ima visoku stručnu spremu i preko 25 godina radnog iskustva na izvršnim i rukovodećim pozicijama te poznavanje materije i svih relevantnih činjenica koje se odnose na općinu Novigrad, izradu tehničke dokumentacije te potrebne kontakte s projektantima, relevantnim razinama vlasti i javnopravnim tijelima koja su uključena u projekt i djeluju na njega izvana
- konzultanta - diplomiranog inženjera građevine (VSS), ujedno ovlaštenog nadzornog inženjera i sudskog vještaka, sa preko 15 godina radnog iskustva u pripremi, provedbi i izgradnji složenih infrastrukturnih projektata financiranih iz fondova, koji raspolaže

potrebnim znanjem i iskustvom u pogledu tehničkog dijela, pregleda postojeće dokumentacije, izrade proračuna i dr.

- konzultanta - projektnog menadžera (VSS), sa preko 10 godina iskustva u pripremi i provedbi infrastrukturnih projekata, sa naglaskom na pripremi i izradi projektnih aplikacija financiranih iz EU fondova, risk managementu, planiranju i vođenju projekata
- višeg administrativnog referenta – zaposlenika Općine Novigrad, koji ima preko 15 godina radnog iskustva na poslovima administracije, uprave i računovodstva, a koji će biti suradnik na projektu i pribavljati potrebne dokumente i podatke kojima raspolaže Općina Novigrad, sukladno uputama i traženjima konzultanata
- vanjskih stručnih suradnika na raspolaganju konzultantima – zaposlenici konzultanata i suradnici s kojima surađuju, različitih struka i profila koji po potrebi odrađuju pojedine usko specijalizirane dijelove projekta.

### **3.2.3. Priprema projektne aplikacije i prijava na natječaj**

Sadržaj i dokumentacija projektne aplikacije su propisane Pozivom kojim je definirano da se projektna aplikacija sastoji od: investicijske studije, tehničke dokumentacije (glavni projekt, izvedbeni projekt, troškovnici, elaborati, prikaz prostornog plana, shema poduzetničke zone i drugo), izjave o usklađenosti s Uvjetima za prijavitelje i pozivom, izjave o korištenim potporama i popratne dokumentacije sadržane u Pozivu. Projektna aplikacija za projekt „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“ je pripremana dva mjeseca i podnesena je 22. rujna 2017. godine.

Uz tehničku dokumentaciju, najvažniji, tj. ključni dokument u sklopu projektne aplikacije je investicijska studija koja sadrži sve podatke o projektu i temeljem nje se ocjenjuje (boduje i rangira) cjelokupna projektna prijava i o njenoj kvaliteti ovisi ostvarivanje bespovratne potpore te je slijedom toga detaljnije obrađujena u nastavku rada.

#### **3.2.3.1. Investicijska studija**

Investicijska studija za projekt „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“ je pobliže obradila sljedeće elemente:

- Opis postojećeg i planiranog stanja

- Ciljevi projekta i razvojne mogućnosti
- Uklapanje u relevantne strateške dokumente
- Podaci o prijavitelju
- Financijski kapacitet prijavitelja
- Analiza tržišta i analiza problema
- Opis projekta
- Plan provedbe projekta
- Održivost projekta.

#### Ad 1. Opis postojećeg i planiranog stanja

Gospodarska zona Pridraga se nalazi u općini Novigrad smještenoj u Zadarskoj županiji. Osnovana je 21. 11. 2014. godine Odlukom Općinskog vijeća Općine Novigrad na dijelu k.č. 1537/56 k.o. Pridraga. Smještena je sa sjeverne strane državne ceste D 502, te neposredno uz zaseok Donji Baturi, sa njegove zapadne strane. Gospodarska zona Pridraga 1 (u daljnjem tekstu: PZ Pridraga 1) spojena je na važnu državnu cestu D 502 Donji Karin – čvor Babin Dub (grad Zadar) – Sukošan, a nekategorizirana mjesna prometnica dijeli područje ove zone na dva dijela. Po veličini je razvrstana u male zone, prema tipu aktivnosti radi se o proizvodno-prerađivačkoj zoni, a prema intenzitetu aktivacije trenutno se klasificira kao neaktivna poduzetnička zona jer zajednička osnovna infrastruktura u GZ Pridraga nije izgrađena. Urbanističkim planom uređenja Gospodarske zone - Pridraga 1 obuhvaćena je površina od 15,23 ha od čega je za proizvodno uslužnu namjenu određeno 126.266 m<sup>2</sup>. Općina Novigrad je vlasnik kompletnog zemljišta na kojem se nalazi gospodarska zona te je izradila glavne projekte zajedničke osnovne infrastrukture predmetne zone u dvije faze, a za koje je izdana objedinjena građevinska dozvola koja je postala pravomoćna 17. 1. 2017. godine.

Projektirana komunalna infrastruktura sadržava: prometne površine (kolne i pješačke) ukupne površine od 10.481 m<sup>2</sup>, vodoopskrbne cjevovode dužine 618 m, oborinsku (510 mDN400 + 420 mDN500) i sanitarnu odvodnju (L = 774 m) sa uključenim uređajem za pročišćavanje otpadnih voda veličine 500 ekvivalent stanovnika, dvije nove trafostanice tipa 10(20)/0,4 kV, snage 1000 kVA svaka uz pripadajuću srednjenaponsku energetska mrežu (veza između postojeće trafo stanice NOVIGRAD 4 i novoplanirane PRIDRAGA 1 te novoplaniranih trafostanica PRIDRAGA 1 i PRIDRAGA 2) te niskonaponsku energetska

mrežu od novoplaniranih trafo stanica do budućih korisnika, javnu rasvjetu u zoni sa 44 kom zasjenjenih svjetiljki od 17500 lumena na pripadajućim stupovima, kao i kanalizaciju za EKI (elektroničku komunikacijsku mrežu).

## Ad 2. Ciljevi projekta i razvojne mogućnosti

Ciljevi projekta su :

- Izgrađena fizička (zajedničke osnovna) infrastruktura površine 10.481 m<sup>2</sup>
- Novi mali i srednji poduzetnici (MSP) koji posluju u zoni i to najmanje 5 novih MSP
- Izgrađeni gospodarski objekti od strane MSP čime bi se aktiviralo 70% površine zone odnosno 9,5 ha

Ovim projektom izgradila bi se osnovna zajednička infrastruktura (prometna, vodoopskrba, sanitarna i oborinska odvodnja, elektroenergetika, javna rasvjeta, EKI) u Gospodarskoj zoni "Pridraga" čime bi se stvorili osnovni preduvjeti i omogućilo povoljno okruženje za privlačenje MSP-a koji imaju potrebu za pokretanje nove poslovne (proizvodne ili uslužne) djelatnosti ili razvoj postojećeg MSP-a na području Općine Novigrad. Izgradnjom infrastrukture u GZ Pridraga osigurale bi se površine za bavljenje gospodarskom djelatnosti, privlačenje investitora, razvoj gospodarstva i povećanje zaposlenosti, a što bi dovelo do povećanja razvijenosti.

Na području predmetne zone moguće je graditi građevine pretežno proizvodne namjene koje po definiciji pridonose najviše u stvaranju nove vrijednosti. Naglasak se stavlja na tradicionalne proizvodne djelatnosti koje su nužne u turističkom okruženju, a ne mogu se realizirati u naseljima zbog buke, prašine i drugih neprihvatljivih utjecaja na stambeni i turistički dio priobalnih naselja poput kameno-prerađivačke djelatnosti, proizvodnje građevinskih elemenata poput betona i betonske galanterije te stolarije; manjim dijelom predviđaju se i uslužne djelatnosti poput servisa brodskih i kamionskih motora te skladišne prostore za potrebe logistike s obzirom na prometnu povezanost (blizina autoceste A1), blizinu međunarodne pomorske luke Gaženica i zračne luke Zemunik. Kod spomenute ciljane industrije betonskih proizvoda i obrade kamena, troškovi prijevoza su značajni u odnosu na cijenu krajnjeg proizvoda pa postoji vrlo jaka poslovna logika zašto bi se kamen iz obližnjih kamenoloma obrađivao upravo u poslovnoj zoni "Pridraga" umjesto da se vozi na druge lokacije na preradu i potom vraća u smjeru krajnjih kupaca. Na području Pridrage postoji tridesetak poduzetnika koji se bave eksploatacijom i preradom kamena. Izgradnjom gospodarske zone osigurava se preduvjete postojećim malim gospodarstvenicima da

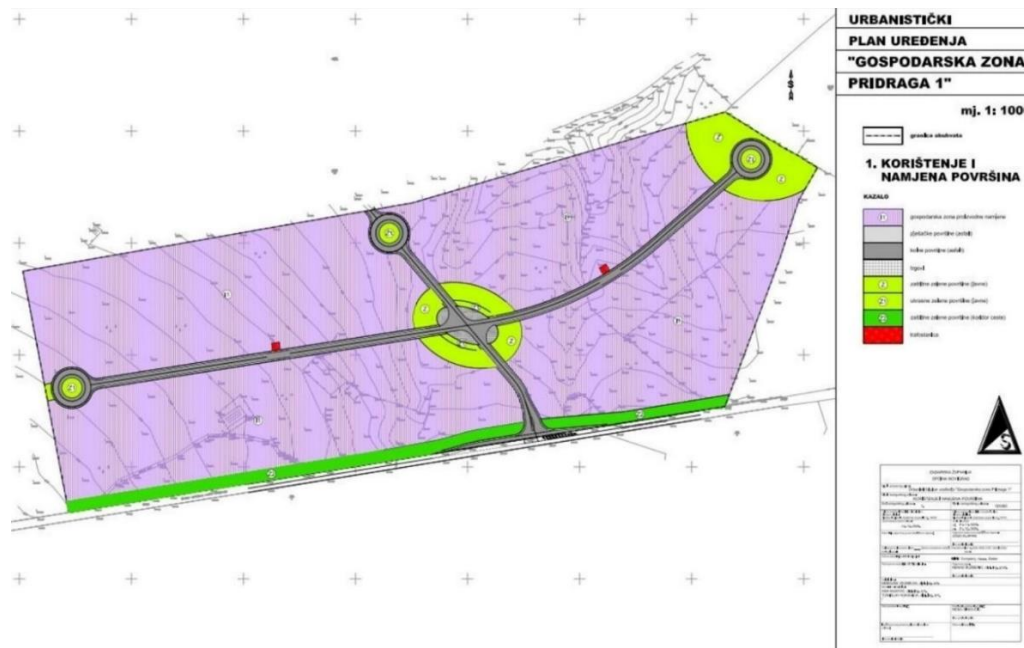
spomenutu djelatnost vrše na za to prikladnom mjestu - u gospodarskoj zoni, a ne u okruženju u kojem se, u pravilu, štetno djeluje na okoliš.

Nadalje, spomenute industrije traže prvenstveno lokalno prisutne fizičke radnike koje je moguće u relativno kratkom vremenu obučiti kroz programe prekvalifikacije čime se osigurava da zaposlenici u zoni budu lokalni stanovnici te da se zaista popravi zaposlenost u samoj populaciji stanovnika Općine Novigrad.

Interes za kupnju zemljišta, pokretanje proizvodnje i zapošljavanje u poslovnoj zoni Pridraga 1 već postoji što dokazuju zaprimljena pisma namjere za kupovinu 50.000 m<sup>2</sup> odnosno 40% raspoložive površine uz zapošljavanje 15 djelatnika kroz preliminarni poziv za iskaz interesa.

Provedbom ovog projekta omogućiti će osnivanje novih MSP-a u skupu GZ Pridraga 1 kao i rast postojećih poduzeća koja će se preseliti u GZ Pridraga 1 te moći povećati proizvodnju i dodatno zapošljavati. Također, izgradnjom ove zone doprinijeti će se ravnomjernijem razvoju područja općine Novigrad i okolnih ruralnih područja koja zaostaju u gospodarskom razvoju za gradom Zadrom i ostalim razvijenim centrima.

### Slika 3. Plan korištenja i uređenja površina GZ Pridraga 1



Izvor: Općina Novigrad, Urbanistički plan uređenja „Gospodarske zone Pridraga 1“, Prostorni plan, Naselje Pridraga, Namjena površina, [http://www.opcina-novigrad.hr/planovi/UPU\\_Gsp\\_Zona\\_Pridraga1/4\\_KARTOGRAFSKI\\_PRIKAZI/1.NAMJENA\\_POVRŠINA.pdf](http://www.opcina-novigrad.hr/planovi/UPU_Gsp_Zona_Pridraga1/4_KARTOGRAFSKI_PRIKAZI/1.NAMJENA_POVRŠINA.pdf) (28. 08. 2018. godine)

### Ad 3. Uklapanje u relevantne strateške dokumente

Projekt se uklapa u relevantne strateške dokumente na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Projekt se uklapa u relevantne strateške dokumente i u skladu je s prioritetima financiranja iz EFRR-a za OPKK u okviru prioritetne osi 3. Projekt je u skladu s prioritetom 3a2 - omogućavanje povoljnog okruženja za osnivanje i razvoj poduzeća, prioritetom 3d1 – poboljšanje, razvoj i rast MSP i prioritetom 3d2 – poboljšanje inovativnosti MSP. Projekt je u skladu i s: ciljevima Strategije razvoja poduzetništva 2013. - 2020., Županijskom razvojnom strategijom Zadarske županije 2011.-2013., temeljnim lokalnim strateškim razvojnim dokumentom - Strateškim razvojnim programom Općine Novigrad za razdoblje od 2016.-2020. i Programom ukupnog razvoja za Općinu Novigrad ( 2005. godine).

### Ad 4. Podaci o prijavitelju

Općina Novigrad je jedinica lokalne samouprave utvrđena Zakonom o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj i nalazi se u NUTS području Jadranske Hrvatske, u sjeveroistočnom dijelu Zadarske županije. Općina Novigrad gospodarski je nerazvijena, demografski propada i postoji trend daljnjeg opadanja razvijenosti. Temeljem podataka MRRFEU-a iz 2010. i 2013. godine može se utvrditi drastično opadanje indeksa razvijenosti. U 2010. godini Općina je sa indeksom razvijenosti od 79,36 % bila svrstana u III skupinu JLS čiji je indeks razvijenosti između 75 % i 100 % prosjeka RH, dok je u 2013. godini svrstana u II skupinu s indeksom razvijenosti od 67,36 %. Taj trend se i dalje nastavlja uslijed nedostatka investicija i financijskih sredstava koji bi poslužili kao zamah u gospodarstvu, a potom i ostalim sektorima.

### Ad 5. Financijski kapacitet prijavitelja

Iz financijskih pokazatelja Općine Novigrad razvidno je da raspolaže potrebnim financijskim sredstvima, odnosno ima kapacitete za zatvoriti financijsku konstrukciju projekta i uspješno ga provesti do kraja.



**Tablica 3. Financijski kapacitet Općine Novigrad u proteklom razdoblju (n-3)**

| Godina                | Poslovni/proračunski prihodi | Poslovni/proračunski rashodi |
|-----------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>n-1</b><br><2016.> | 10.988.870,00                | 9.039.800,00                 |
| <b>n-2</b><br><2015.> | 7.879.099,73                 | 10.758.407,62                |
| <b>n-3</b><br><2014.> | 7.712.778,66                 | 8.484.778,66                 |
| <b>Prosjek</b>        | 8.860.249,46                 | 9.427.662,09                 |

n=godina predaje projektnog prijedloga

Izvor: Općina Novigrad, Proračun Općine Novigrad, <http://www.opcina-novigrad.hr/proracun.html> (28. 08. 2018., obradio autor)

**Tablica 4. Zatvaranje financijske konstrukcije**

| Godina                | Tražena sredstva | bespovratna Vlastita sredstva | Kreditna sredstva (izvor) |
|-----------------------|------------------|-------------------------------|---------------------------|
| <b>n</b><br><2017.>   | 1.000.000,00 kn  | 375.971,48 kn                 | n/p                       |
| <b>n+1</b><br><2018.> | 5.400.000,00 kn  | 3.362.882,19 kn               | n/p                       |
| <b>n+2</b><br><2019.> | 3.600.000,00 kn  | 1.253.497,33 kn               | n/p                       |

Izvor: Općina Novigrad, Proračun Općine Novigrad, <http://www.opcina-novigrad.hr/proracun.html> (28. 08. 2018., obradio autor)

#### Ad 6. Analiza tržišta i analiza problema

Prema javno dostupnim prostornim planovima na području Zadarske županije u 31 jedinici lokalne samouprave predviđene su 74 poduzetničke zone. Planirane zone su različite po površini i planirana površina se kreće u rasponu od manje od hektara do oko 400 hektara. Samo mali broj zona je uređen i s izgrađenom potrebnom infrastrukturom i te zone su gotovo

popunjene. Većina zona nema riješene imovinsko-pravne odnose, izrađenu prostorno-plansku dokumentaciju, tehničku dokumentaciju s dozvolama te samim time nema niti izgrađenu infrastrukturu i svodi se na planirano područje u prostornim planovima JLS. Prema podacima Hrvatske gospodarske komore (interaktivna karta) Zadarska županija ima slab investicijski potencijal.

Na području općine Novigrad djeluje skroman broj poduzetnika. U 2014. godini prema podacima FINA-e djelovalo je 23 poduzetnika, u 2015. godini djelovalo je 18 poduzetnika dok je u 2016. godini djelovalo 24 poduzetnika. Najviše poduzetnika obavljalo je svoj posao u djelatnosti pružanja smještaja te usluživanja hrane, potom slijedi djelatnost trgovine na veliko i malo te poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo. Slijedom navedenih podataka razvidno je kako je gospodarstvo slabo razvijeno i broj poduzetnika minimalno varira u smislu da se određene minimalne promjene događaju u djelatnostima trgovine i smještaja/ugostiteljstva. Broj poduzeća ne raste već se periodički smanjuje jer se radi o sezonskim poslovima. Nema značajnijeg broja novoosnovanih poduzeća. Poduzeća vezana za trgovinu i smještaj/ugostiteljstvo imaju trend sezonskog otvaranja i zatvaranja. Od proizvodnih djelatnosti na području općine Novigrad najzastupljenija je poljoprivredna proizvodnja čiji su nositelji Obiteljska poljoprivredna gospodarstva. Prema podacima Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju u 2015. godini na dan 14. 12. u Općini Novigrad djelovalo je 76 poljoprivrednih gospodarstava upisanih u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava. U naselju Pridraga je tradicionalno zastupljeno vađenje pločastog kamena. Nažalost, radi se o ilegalnoj eksploataciji unutar tzv „sive ekonomije“ s kojom se bavi negdje oko 30-ak domaćinstava. U Pidrasi postoje dva velika kamenoloma za eksploataciju arhitektonskog kamena.

Izgradnjom GZ Pridraga, omogućilo bi se lokalnom stanovništvu pokretanje poduzetničke aktivnosti u sklopu zone; posebno prerade i dorade eksploatiranog kamena te stvaranja finalnih proizvoda s dodanom vrijednosti na tržištu. Od uslužnih djelatnosti trenutno su prisutne samo trgovine na malo i ugostiteljski objekti tipa kafića. Nedostaju dodatni sadržaji i uslužne djelatnosti nužne za razvoj turizma i bolju kvalitetu života na ovome području.

**Tablica 5. Prometna povezanost GZ Pridraga**

| Prometna povezanost i udaljenost poduzetničke zone Pridraga od značajnijih prometnih infrastruktura |                                     |                          |
|---|-------------------------------------|--------------------------|
| OD  | DO                                  | Udaljenost u kilometrima |
| Poduzetnička zona Pridraga  | Zračna luka Zadar                   | 28                       |
|   | Luka Gaženica                       | 32                       |
|   | Autocesta Zagreb – Split, Zadar II  | 14                       |
|   | Autocesta Zagreb – Split, Benkovac  | 17                       |
|   | Autocesta Zagreb – Split, Zadar I   | 14                       |
|   | Autocesta Zagreb – Split, Maslenica | 24                       |
|   | Autocesta Zagreb – Split, Posedarje | 16                       |
|   | Željeznička stanica Zadar           | 32                       |
|   | Državna cesta 502                   | 0,01                     |
|   | Državna cesta 27                    | 3                        |
| Državna cesta   | 7                                   |                          |

Izvor: Google maps, <https://www.google.com/maps>, (28. 08. 2018., obradio autor)

Slijedom navedenog, razvidno je kako GZ Pridraga ima izuzetno dobar prometni položaj i nalazi se u neposrednoj blizini značajnijih prometnih infrastruktura.

Ad 7. Opis projekta

**Tablica 6. Opis projekta i mjerljivi indikatori**

| PODACI   | OPIS/UNOS |
|--|-----------|
| Ukupna površina zone u m <sup>2</sup>  | 152.274   |
| Površina koridora <sup>75</sup> ukupne zajedničke osnovne infrastrukture ukupnog područja obuhvata zone u m <sup>2</sup>             | P1=10.481 |
| Površina izgrađenog koridora ukupne zajedničke osnovne infrastrukture zone u m <sup>2</sup> prethodno predaji projektnog prijedloga* | 0,0       |

<sup>75</sup> Koridor ukupne zajedničke osnovne infrastrukture sadrži ukupnu osnovnu zajedničku infrastrukturu (elektroenergetska infrastruktura, građevine namijenjene opskrbi pitkom vodom, odvodnji i/ili pročišćavanju otpadnih voda, javna rasvjeta, lokalne ili nerazvrstane ceste unutar obuhvata zone, parkirališta, telekomunikacijska infrastruktura u svrhu uspostave telefonske i internetske veze). Koridor povezuje i opskrbljuje određen broj parcela namijenjenih poduzetničkoj aktivnosti. Površina koridora ukupne zajedničke osnovne infrastrukture jednaka je površini cestovnih prometnica unutar koridora.

**Tablica 6. Opis projekta i mjerljivi indikatori**

| PODACI   | OPIS/UNOS                    |
|--|------------------------------|
| Površina koridora ukupne zajedničke osnovne infrastrukture koji će nastati kao izravan rezultat projekta u m2*   | P2 = 10.481                  |
| Postotak izgrađenosti koridora ukupne zajedničke osnovne infrastrukture ukupnog područja obuhvata zone nakon provedbe projekta   | 100                          |
| Trenutna popunjenost zone u %<br>IAZ% = (Aktivirana površina zone / ukupna površina zone) x100<br>Aktivirana površina zone je ona na kojoj poduzetnik aktivno posluje. | 0                            |
| Broj parcela namijenjenih poduzetničkim aktivnostima u zoni  | 4                            |
| Broj poduzeća koja posluju u zoni (ukoliko je primjenjivo)   | 0                            |
| Vrsta zone prema pretežitom tipu aktivnosti (ukoliko je primjenjivo)   | Proizvodno prerađivačka zona |
| Iznos dosadašnjih ulaganja   | 424.600,00                   |
| Ukupni iznos ulaganja koje je predmet projektnog prijedloga  | 14.992.351,00 kn             |

Izvor: Glavni projekt Komunalna infrastruktura unutar gospodarske zone Pridraga 1, izrađen od Dalekovod projekt d.o.o., Zagreb, Zajednička oznaka projekta: RP878 (obradio autor)

**Tablica 7. Svrha i ciljevi projekta**

| Intervencijska logika projekta  |   | Objašnjenje/opis   |
|---|---|--|
| <b>Svrha projekta:</b><br><b>Razvoj i poboljšanje kvalitete i dostupnosti infrastrukture postojeće poduzetničke zone s ciljem razvoja gospodarstva i povećanja zaposlenosti</b> |   | Najmanje 5 poduzetnika djeluje u zoni dvije godine nakon završetka projekta unutar 70% aktivirane površine, najmanje 25 novih radnih mjesta otvoreno.  |
| <b>Ciljevi projekta (rezultati projekta)*</b>   |   |  |
| <b>1.</b>   | Izgrađena zajednička osnovna infrastruktura zone „Pridraga 1“             | Izgrađeno 10.481 m <sup>2</sup> prometnica, 618 metara vodovodne mreže, 774 metra sanitarne odvodnje, 930 metara oborinske odvodnje, 2 nove trafo stanice, 750 metara niskonaponske mreže, 450 metara srednjenaponske mreže, 7.744 metra kabelaške kanalizacije, 44 stupa javne rasvjete sa pripadajućim rasvjetnim tijelima |
| <b>2.</b>   | Nova MSP koja posluje u gospodarskoj zoni „Pridraga 1“                    | U zoni posluje 5 novih poduzeća  |
| <b>3.</b>   | Izgrađeni gospodarski objekti od strane MSP na području zone „Pridraga 1“ | Intenzitet aktivacije zone dosegao 70% odnosno 9,5 ha  |

Izvor: Glavni projekt Komunalna infrastruktura unutar gospodarske zone Pridraga 1, izrađen od Dalekovid projekt d.o.o., Zagreb, Zajednička oznaka projekta: RP878 (obradio autor)

#### Ad 8. Plan provedbe projekta

Plan provedbe projekta je iznimno važan i bitan dokument, tj. alat koji se koristi u fazi izvođenja projekta kao i u fazi nadzora i kontrole projekta. Može se reći kako je to temeljni alat za upravljanje projektom i njegovu kontrolu (evaluaciju). Kako bi se projekt uspješno proveo, potrebno je planom provedbe projekta definirati projektne aktivnosti te za svaku projektnu aktivnost odrediti njenu logičku podlogu, način provedbe i vremenske rokove, izlazne pokazatelje (indikatore kojima se mjeri uspješnost realizacije) i ljudske resurse koji su

za tu aktivnost zaduženi. Plan provedbe projekta „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“ uključuje deset planiranih projektnih aktivnosti i sadrži potrebne prateće korake i vremenske rokove po pojedinim aktivnostima uz definiranje odgovornih osoba za svaku od aktivnosti. Detaljan prikaz plana provedbe projekta „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“ nalazi se u tablici u nastavku.

**Tablica 8. Plan provedbe projekta „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“**

| <b>Aktivnost 1.</b>        | <b>Izgradnja zajedničke osnovne infrastrukture</b>   |
|----------------------------|--|
| <b>Logička podloga</b>     | Izgraditi zajedničku osnovnu infrastrukturu poduzetničke zone prema tehničkoj dokumentaciji i izdanoj građevinskoj dozvoli, obaviti tehnički pregled građevine te ishoditi uporabnu dozvolu za izgrađenu zajedničku osnovnu infrastrukturu.  |
| <b>Provedba</b>            | Izvođač temeljem Ugovora o gradnji izvodi radove.<br>Obračun izvedenih radova vrši se mjesečno putem privremenih i okončane situacije, Uz svaku situaciju Izvođač je dužan napisati izvještaj o provedbi radova.<br>Potrebno je osigurati izvedbenu tehničku dokumentaciju, stručni nadzor nad izvođenjem radova i koordinatora II ZNR.<br>Po završetku radova potrebno je izvršiti tehnički pregled građevine i ishoditi uporabnu dozvolu.<br>Vremenski okvir: Mjesec 8-24  |
| <b>Izlazni pokazatelji</b> | Izgrađeno 10.481,00 m <sup>2</sup> prometnih površina, vodoopskrbna mreža dužine 618 m, sanitarna odvodnja dužine 774m, oborinska odvodnja dužine 930m, 2 nove trafo stanice snage 1000 kVA, NN mreža dužine 750m, SN mreža dužine 450m, kanalizacija za EKI dužine 7.744m i javna rasvjeta sa 44 rasvjetna tijela na stupovima.<br>Izrađeno 17 mjesečnih izvještaja o napretku od strane izvođača.<br>Izrađena dokumentacija za tehnički pregled i uspješno obavljen tehnički pregled radova.<br>Uredno vođen građevinski dnevnik i građevinska knjiga.<br>Ispostavljeno 17 mjesečnih privremenih situacija za izvedene radove.<br>Izdana uporabna dozvola. |
| <b>Odgovornost</b>         | Voditelj projekta  |

**Tablica 8. Plan provedbe projekta „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“**

| <b>Aktivnost 2</b>                          |   |
|---|---|
| <b>Stručni nadzor nad izvođenjem radova</b> |   |
| <b>Logička podloga</b>                      | Svrha ove aktivnosti je osiguranje zakonskih preduvjeta za izvođenje građevinskih radova kako bi se osiguralo da se radovi izvode sukladno izrađenoj projektno-tehničkoj dokumentaciji i izdanoj građevinskoj dozvoli, obavljanje tehničkog pregleda građevine i ishodenje uporabne dozvole.          |
| <b>Provedba</b>                             | Stručni nadzor mora se sastojati od tima stručnjaka – ovlaštenih inženjera građevinarstva i elektrotehnike Stručni nadzor mora biti prisutan tijekom izvođenja radova te mora kontrolirati izvedbu radova po kvaliteti i količini.<br><br>Vremenski okvir: Mjesec 8-24                                |
| <b>Izlazni pokazatelji</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 17 ovjerenih mjesečnih situacija za izvedene radove</li> <li>○ Svakodnevno uredno ovjeren građevinski dnevnik</li> <li>○ Mjesečno ovjerena građevinska knjiga sa dokaznicama količina radova</li> <li>○ Uspješno obavljen tehnički pregled radova</li> </ul> |
| <b>Odgovornost</b>                          | Voditelj projekta   |

| <b>Aktivnost 3</b>         |   |
|----------------------------|---|
| <b>Koordinator II ZNR</b>  |   |
| <b>Logička podloga</b>     | Sukladno Zakonu o radu Investitor mora angažirati tijekom izvođenja radova koordinatora II ZNR. Njegova zadaća je osigurati da se na gradilištu na pravilan način primjenjuju i koordiniraju mjere zaštite na radu. |
| <b>Provedba</b>            | Primjena mjera opisanih u elaboratu ZNR tijekom izvođenja radova.<br>Vremenski okvir: Mjesec 8-24   |
| <b>Izlazni pokazatelji</b> | Uredno vođena knjiga ZNR.<br>Mjesečna izvješća o provedbi mjera ZNR na gradilištu.  |
| <b>Odgovornost</b>         | Voditelj projekta   |

**Tablica 8. Plan provedbe projekta „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“**

| <b>Aktivnost 4</b>         | <b>Izrada izvedbenog projekta</b>  |
|----------------------------|--|
| <b>Logička podloga</b>     | Izraditi izvedbeni projekt.  |
| <b>Provedba</b>            | Projektant treba izraditi izvedbeni projekt u skladu s glavnim projektom i ishoditi pozitivno mišljenje o usuglašenosti glavnog i izvedbenog projekta od strane projektanta glavnog projekta.<br>Vremenski okvir: Mjesec 1-3 |
| <b>Izlazni pokazatelji</b> | Izrađen izvedbeni projekt, ishoda suglasnost glavnog projektanta.  |
| <b>Odgovornost</b>         | Voditelj projekta  |

| <b>Aktivnost 5.</b>        | <b>Provedba javne nabave</b>   |
|----------------------------|--|
| <b>Logička podloga</b>     | Provedeni postupci javne nabave i odabran izvođač radova, stručni nadzor, koordinator II ZNR i projektant izvedbenog projekta.   |
| <b>Provedba</b>            | Pripremljena dokumentacija za otvoreni postupak velike vrijednosti za odabir izvođača radova.<br>Pripremljena dokumentacija i proveden postupak male vrijednosti za odabir stručnog nadzora, koordinatora II ZNR i projektanta izvedbenog projekta.<br>Vremenski okvir: Mjesec 1 – 8 |
| <b>Izlazni pokazatelji</b> | Izrađena dokumentacija javne nabave za postupak javne nabave.<br>Potpisani ugovori za izvođenje radova te pružanja usluga stručnog nadzora, koordinatora II ZNR i projektanta izvedbenog projekta.   |
| <b>Odgovornost</b>         | Voditelj projekta  |

| <b>Aktivnost 6</b>     | <b>Usluge pripreme dokumentacije projektnog prijedloga</b>   |
|------------------------|--|
| <b>Logička podloga</b> | Izraditi i predati kompletnu aplikacija prema Pozivu za dostavu projektnih prijedloga "Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona" ref.br. KK.03.1.2.03. |
| <b>Provedba</b>        | Priprema svih potrebnih obrazaca traženih javnim pozivom.  |



**Tablica 8. Plan provedbe projekta „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“**

| <i>Aktivnost 6</i>         | Usluge pripreme dokumentacije projektnog prijedloga  |
|----------------------------|--|
| <i>Izlazni pokazatelji</i> | Izrađena i predana kompletna aplikacija prema Pozivu za dostavu projektnih prijedloga "Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona" ref.br. KK.03.1.2.03. |
| <i>Odgovornost</i>         | Korisnik   |

| <i>Aktivnost 7.</i>        | Usluge financijske revizije projekta  |
|----------------------------|---|
| <i>Logička podloga</i>     | Izvršiti reviziju projekta od strane vanjskog, neovisnog ovlaštenog revizora. |
| <i>Provedba</i>            | Revizija svih provedenih aktivnost.<br>Vremenski okvir: Mjesec 31             |
| <i>Izlazni pokazatelji</i> | Napisano revizorsko izvješće o provedenom projektu.                           |
| <i>Odgovornost</i>         | Voditelj projekta   |

| <i>Aktivnost 8</i>         | Program prekvalifikacije   |
|----------------------------|--|
| <i>Logička podloga</i>     | S ciljem stvaranja baze kvalificiranih radnika koje traže MSP potrebno je educirati 10 radnika sa područja Općine Novigrad za rad na obradi/preradi kamena kroz programe osposobljavanja za rukovatelja CNC strojeva za rezanje kamena ili KV klesara. |
| <i>Provedba</i>            | Odabrano 10 radnika u suradnji s lokalnim udrugama te provedba postupka osposobljavanja.<br>Vremenski okvir: Mjesec 1 - 30   |
| <i>Izlazni pokazatelji</i> | 10 radnika sa područja Općine Novigrad kvalificirano za rad na obradi/preradi kamena kroz programe osposobljavanja za rukovatelja CNC strojeva za rezanje kamena ili KV klesara.   |
| <i>Odgovornost</i>         | Voditelj projekta  |

| <i>Aktivnost 9</i>     | Promidžba i vidljivost  |
|------------------------|---|
| <i>Logička podloga</i> | S ciljem informiranja MSP o mogućnostima poslovanja u gospodarskoj zoni Pridraga 1 i osiguranju vidljivosti projekta potrebno je izvršiti niz |

**Tablica 8. Plan provedbe projekta „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“**

| <i>Aktivnost 9</i>                | Promidžba i vidljivost   |
|-----------------------------------|--|
|                                   | promidžbenih aktivnosti. U sklopu projekta objaviti će se 4 oglasa u visoko-tiražnim dnevnim novinama, izvršiti 300 oglasa od oko 20 sek na radio postajama, izraditi web stranica, održati 4 konferencije za poduzetnike, izraditi 500 tiskanih brošura i bit će postavljene 2 trajne info ploče. |
| <b><i>Provedba</i></b>            | Odabrano 10 radnika u suradnji s lokalnim udrugama te provedba postupka osposobljavanja.<br>Vremenski okvir: Mjesec 1 - 29   |
| <b><i>Izlazni pokazatelji</i></b> | Objavljena 4 oglasa u visoko-tiražnim dnevnim novinama, izvršeno 300 oglasa od oko 20 sek na radio postajama, izrađena web stranica, održane 4 konferencije za poduzetnike, izrađeno 500 tiskanih brošura i postavljene 2 trajne info ploče.   |
| <b><i>Odgovornost</i></b>         | Voditelj projekta  |

| <i>Aktivnost 10</i>               | Upravljanje projektom i administracija  |
|-----------------------------------|---|
| <b><i>Logička podloga</i></b>     | Potrebno je imenovati voditelja projekta koji će raditi na poslovima. Upravljanja projektom gradnje i administrirati projekt s ciljem izvršavanje svih planiranih aktivnosti. |
| <b><i>Provedba</i></b>            | Provedba svih projektnih aktivnosti.<br>Vremenski okvir: Mjesec 1 - 31  |
| <b><i>Izlazni pokazatelji</i></b> | Izvršene sve planirane aktivnosti.  |
| <b><i>Odgovornost</i></b>         | Voditelj projekta   |

Izvor: Glavni projekt Komunalna infrastruktura unutar gospodarske zone Pridraga 1, izrađen od Dalekovid projekt d.o.o., Zagreb, Zajednička oznaka projekta: RP878 (obradio autor)

## Ad 9. Održivost projekta

*Financijska održivost:* Financijska održivost projekta očituje se u činjenici da će izgradnjom infrastrukture u zoni GZ Pridraga 1, zona postati funkcionalna i infrastrukturno opremljena te će donijeti financijski priljev u općinski proračun prije svega kroz sredstva pristojbe komunalne naknade i kroz komunalni doprinos. Ista će se dovršetkom projektnih aktivnosti, dolaskom novih poduzetnika u zonu, i povećanjem atraktivnosti i vidljivosti Zone kroz promociju, značajno povećati. Ključni izvori prihoda u tom kontekstu su povećanje prihoda prikupljenih u obliku poreza na dohodak, poreza na dobit i poreza na ime tvrtke kao i drugih prihoda poput komunalne naknade i sl. Iz tako povećanog prihoda koji će se ostvariti dolaskom novih MSP-a u zonu dodatno financirati će se marketinške aktivnosti iz predloženog marketinškog plana a sve u cilju veće vidljivosti zone za potencijalne ulagače. Također, dolaskom MSP-a u zonu i povećanom atraktivnošću zone uz primjenu marketinških aktivnosti zona će biti zanimljivija za nove investitore. Nadalje, povećani prihodi od komunalne naknade bit će dijelom iskorišteni i za pokriće troškova održavanja Zone kao i za pokriće operativnih troškova.

*Institucionalna održivost:* Kroz provedbu ovog projekta, u suradnji s vanjskim stručnim suradnicima, osnažit će se unutarnji ljudski kapaciteti u sklopu Jedinog Upravnog odjela koji će po završetku projekta nastaviti s provođenjem aktivnosti kako bi se nastavili rezultati projekta. Njihova zadaća će biti daljnje osmišljavanje i provedba programa namijenjenih poduzetnicima. Nadalje, organizirat će se edukativne radionice s ciljem unapređenja stručnih znanja među dionicima lokalnog i regionalnog gospodarskog razvoja o modelima upravljanja i odlučivanja u ciklusu upravljanja projektima i primjena načela dobrog upravljanja i edukacija za poduzetništvo. Aktivnosti obrazovanja za pripadnike JLS-a omogućit će značajno veću institucionalnu podršku projektima u GZ Pridraga 1, ali i izvan nje.

*Održivost na razini donošenja politika:* Poboljšana infrastruktura pomoći će u nastanku novih i razvoju postojećih MSP-ova. Edukacije i prekvalifikacije za lokalno stanovništvo će omogućiti olakšani pristup tržištu rada za teže zapošljive skupine i privući MSP kojima treba takav kadar. Edukacije za djelatnike JLS-a omogućit će značajno poboljšanje poslovne klime za MSP-ove kojima će se u tom kontekstu baviti. Ovakvim sustavnim pristupom će se postići značajno veća podrška za rast i razvoj, a osobito nastanak novih radnih mjesta i osnivanje inovativnih poduzeća. Također, ovime će se stvoriti i primjer

dobre prakse koji će posljedično biti primjenjiv i na druge poslovne zone u Zadarskoj županiji i drugim županijama.

### **3.2.4. Faze postupka dodjele bespovratnih sredstava**

Postupak dodjele predstavlja sveobuhvatni postupak odabira projektnih prijedloga koji započinje prvi sljedeći dan po isteku krajnjeg roka za podnošenje projektnih prijedloga, a sastoji se od sljedećih faza:

- Zaprimanje, registracija, administrativna provjera i provjera prihvatljivosti prijavitelja
- Provjera prihvatljivosti projekta, aktivnosti, izdataka te ocjena kvalitete
- Donošenje Odluke o financiranju

Prema Pozivu, postupak dodjele ne može trajati duže od 120 kalendarskih dana računajući od prvog sljedećeg dana od dana isteka roka za podnošenje projektnih prijedloga (23. rujna 2017. godine) do dana donošenja Odluke o financiranju. U opravdanim slučajevima ugovorno tijelo (SAFU) može produžiti trajanje postupka dodjele za pojedine ili sve projektne prijedloge ovog postupka dodjele, što se i ostvarilo na ovome Pozivu, budući da je rok za donešenje Odluka o financiranju produžen te još uvijek (u trenutku dovršetka ovog rada bio je početak svibnja 2018. godine) odluke nisu izdane prijaviteljima.

Ad 1. Faza postupka dodjele: Zaprimanje i registracija, administrativna provjera i provjera prihvatljivosti Prijavitelja.

Pozivom su propisani nužni uvjeti koji moraju biti ispunjeni u svrhu registracije projektnog prijedloga. Projektni prijedlozi koji ispunjavaju navedene nužne uvjete registriraju se u Integrirani sustav upravljanja informacijama za ESIF (MIS). Registrirani projektni prijedlog dobiva jedinstveni referentni broj (MIS kod). Ta će oznaka biti referentna oznaka projektnog prijedloga tijekom čitavog trajanja projekta te je nije moguće mijenjati. Samo za projektne prijedloge koji ispunjavaju uvjete za registraciju provodi se administrativna provjera primjenjujući Kontrolnu listu za zaprimanje, registraciju, administrativnu provjeru i provjeru prihvatljivosti Prijavitelja. Administrativni kriteriji te posljedično i administrativna provjera koju provodi ugovorno tijelo, po svojoj naravi ne ulaze u sadržaj i kvalitetu projektnog prijedloga već se u procesu provjere postupa prema zadanim, jasnim i transparentnim pravilima, jednakima za sve prijavitelje, obazirući se samo i isključivo na postavljene administrativne zahtjeve (da li je projektni prijedlog dostavljen u roku, na

propisanim obrascima, ima li sve propisane sastavne dijelove i dokumente i dr.). Također, provjerava se da li je prijavitelj prihvatljiv prema uvjetima navedenim u Pozivu.

Općina Novigrad je uspješno prošla kroz ovu fazu postupka dodjele. Prijavila je projekt na vrijeme, sa svom potrebnom dokumentacijom i na propisan način. Ugovorno tijelo je dana 12. prosinca 2017. dostavilo Poziv na pojašnjenje projektnog prijedloga u kojem je dodatno tražilo: životopis načelnika kao člana projektnog tima, detaljno pojašnjenje glede broja katastarskih čestica na koje se odnosi ulaganje, iskaz površine čestica na kojima se planiraju graditi dvije trafostanice i potpisane izjave na obrascima sukladno Izmjenama i dopunama poziva. Općina Novigrad je traženo dostavila u roku te je prošla u drugu fazu postupka dodjele.

Ad 2. Faza postupka dodjele: Provjera prihvatljivosti projekta, aktivnosti, izdataka te ocjena kvalitete

Cilj predmetne faze postupka dodjele je provjeriti usklađenost projektnog prijedloga s kriterijima prihvatljivosti za projekt, aktivnosti i izdatke. Kod prvog odgovora „ne“ daljnja provjera kriterija prihvatljivosti se obustavlja te se projektni prijedlog isključuje iz postupka dodjele. Tijekom provjere prihvatljivosti izdataka provjerava se i osigurava da su ispunjeni uvjeti za financiranje pojedinog projektnog prijedloga, određujući najviši iznos prihvatljivih izdataka, koji će biti uključen u prijedlog za donošenje Odluke o financiranju. Ako je potrebno, nadležno tijelo ispravlja predloženi proračun projekta, uklanjajući neprihvatljive izdatke, pri čemu može: prethodno od Prijavitelja zatražiti dostavljanje dodatnih podataka kako bi se opravdala prihvatljivost izdataka. Ako Prijavitelj ne dostavi zadovoljavajuće podatke, ili ih ne dostavi u za to ostavljenom roku, isti se smatraju neprihvatljivima i uklanjaju iz proračuna ili/i zajedno s prijaviteljem (pisanim putem ili na sastancima) prolaziti i „čistiti“ stavke proračuna (predložene iznose uz pojedinu stavku kao i prihvatljivost stavki proračuna).

U navedenim slučajevima nadležno tijelo od Prijavitelja zahtijeva razloge kojima se opravdava potreba i novčana vrijednost pojedine stavke, ostavljajući mu za navedeno primjereni rok. Općina Novigrad je u ovoj fazi do sada imala 3. Zahtjeva za pojašnjenjima na koja je morala odgovoriti u ostavljenom roku. Prvi zahtjev se odnosio na pojašnjenje pojedinih stavki troškovnika/proračuna projekta i dostavu postupaka javne nabave ukoliko su provedeni. Drugi se odnosio na rastavljanje pojedinih stavki usluga, dostavu troškovnika vodovoda i kanalizacije sa iskazanim pojedinačnim cijenama te podatke o cijeni izvedbenog

projekta. Treći zahtjev se odnosio na indikatore aktivacije gospodarske zone koje je trebalo iskazati u apsolutnom broju u postotku u odnosu na postojeće stanje prije podnošenja projektne prijave. Na sva tri zahtjeva je odgovoreno u roku i dostavljena je tražena dodatna dokumentacija .

Ako Prijavitelj u navedenom roku, u skladu s uputom nadležnog tijela ne opravda pojedinu stavku, ista se briše iz proračuna. Prijavitelj je obvezan u postupku „čišćenja“ proračuna biti nadležnom tijelu na raspolaganju u svrhu davanja potrebnih obrazloženja. Ispravci proračuna poduzimaju se u opsegu u kojemu se ne utječe na rezultate prethodnih faza dodjele odnosno ne mijenja se koncept, opseg intervencije ili ciljevi predloženog projektnog prijedloga. Ispravci mogu biti od utjecaja jedino na iznos bespovratnih sredstava za dodjelu.

U bilo kojoj fazi tijekom postupka dodjele, PT1 i PT2 mogu od Prijavitelja zahtijevati dodatna pojašnjenja/dokumente/podatke kada dostavljeno nije jasno ili je uočena neusklađenost u dostavljenim podacima te na taj način sprječava objektivno provođenje postupka dodjele. Pritom svrha postupka pojašnjenja nije pružiti Prijavitelju priliku da ispravi propuste ili pogreške. U svezi s pojašnjenjima, Prijavitelj je obvezan postupiti u skladu sa zahtjevom nadležnog tijela, u za to određenom roku; u protivnom se njegov projektni prijedlog može isključiti iz postupka dodjele. Istekom roka za podnošenje projektnih prijedloga, Prijavitelj ne može mijenjati i/ili dopunjavati projektni prijedlog. Cilj kvalitativne procjene je ocjenjivanje projektnog prijedloga prema pitanjima metodologije odabira. Osniva se Odbor za odabir projekata koji može sam izvršiti ocjenu projektnog prijedloga ili proces ocjenjivanja može povjeriti neovisnim procjeniteljima. Svako pitanje u sklopu kvalitativne procjene vrednovat će se sukladno kriterijima odabira i bodovat će ga barem dva ocjenjivača. Konačni dodijeljeni broj bodova predstavljat će prosjek bodova ocjenjivača. Kriteriji temeljem kojih se ocjenjuje vrijednost svakog projektnog prijedloga povezani su s određivanjem vrijednosti za novac koju projekt nudi, održivosti projekta, sposobnosti Prijavitelja da provede projekt, kvalitetom izrade i izvodljivosti, horizontalnim pitanjima te doprinosu projekta uravnoteženom regionalnom razvoju.

Sukladno Uputama za prijavitelje<sup>76</sup>, projektni prijedlog mora kumulativno ostvariti sljedeće kriterije kako bi bio upućen u sljedeću fazu postupka dodjele (ukupno min 38 bodova):

- za kriterij Vrijednost za novac koju projekt nudi minimalno 9 bodova,
- za kriterij Održivost projekta minimalno 8 bodova,

---

<sup>76</sup> Upute za prijavitelje, Poziv na dostavu projektnih prijedloga, Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona, (referentni broj: KK.03.1.2.03.), str. 23.

- za kriterij Provedbeni kapaciteti minimalno 4 boda,
- za kriterij Dizajn i zrelost projekta minimalno 6 bodova.

Nakon što su svi projektni prijedlozi ocijenjeni a prethodno donošenju odluke o financiranju, Odbor priprema prioritetni popis (rang-listu) projektnih prijedloga u kojem će biti naveden poredak projektnih prijedloga ovisno o rezultatu provedenog ocjenjivanja i unutar raspoložive financijske alokacije, kao i rezervnu lista projektnih prijedloga koja obuhvaća projektne prijedloge koji su zadovoljili minimalni bodovni prag u fazi Ocjenjivanja kvalitete, ali prelaze okvir raspoloživih financijskih sredstava.

### Ad 3. Faza postupka dodjele - Donošenje Odluke o financiranju

Odluka o financiranju se donosi za projektne prijedloge koji su udovoljili svim kriterijima u prethodnim fazama postupka dodjele. Ugovorno tijelo odlučuje o financiranju projektnih prijedloga uzimajući u obzir prioritetni popis projektnih prijedloga (rang-listu) i raspoloživa sredstva za dodjelu bespovratnih sredstava. U slučaju da preostala sredstva ne budu dovoljna za financiranje čitavog projektnog prijedloga, Prijavitelju može biti ponuđena mogućnost da poveća vlastiti udio u sufinanciranju kako bi se premostio taj manjak.

Faze koje slijede nakon donošenja Odluke o financiranju i proteka roka mirovanja, su ugovaranje financiranja bespovratnim sredstvima s Ugovornim tijelom, provedenje javne nabave za radove i ostale povezane usluge (stručni nadzor, upravljanje projektom i drugo), izvođenje radova, podnošenje zahtjeva za isplatu, tehnički pregled, ishođenje uporabne dozvole, okončana situacija, podnošenje završnog izvješća i zahtjeva za isplatu te zatvaranje projekta i evaluacija. Nakon toga slijedi neki novi natječaj i neka nova projektna prijava te nastavak ulaganja u gospodarsku infrastrukturu na području općine Novigrad.

#### 4. ZAKLJUČAK

Uloga upravljanja projektima u današnje vrijeme je sve značajnija. Upravljanje projektima nije rezervirano samo za određenu djelatnost ili sektor već je prisutno u poslovnom, javnom i neprofitnom (civilnom) sektoru i razvidna je daljnja ekspanzija unutar navedenih sektora. Promatrajući poslovno okruženje koje djeluje s ciljem ostvarivanja određenih ciljeva i rezultata (bez obzira da li se vežu za profit ili ne) vidljivo je da je upravljanje projektom važan i bitan alat u tom nastojanju. Upravljanje projektom kao sustavni napor i primjena znanja, vještina, alata, tehnika i tehnologije kojim se dostupni resursi (određeni materijalni resursi, vrijeme, ljudski i drugi kapaciteti) koriste za ostvarivanje određenog krajnjeg cilja je ključno za uspjeh projekta. Ovo je osobito istaknutno u konkretnom primjeru obrađenom u ovome radu – izradi projektnog prijedloga za dobivanje bespovratnih sredstava za izgradnju infrastrukture u gospodarskog zoni, gdje Općina Novigrad koja nema potrebne resurse (materijalne i ljudske), koristi natječaj za bespovratna sredstva i usluge vanjskih stručnjaka s iskustvom u upravljanju projekata kako bi ostvarila svoj cilj, a to je izgradnja infrastrukture i gospodarski razvoj. Iz konkretnog primjera, razvidno je kako upravljanje projektima zahtijeva multidisciplinarni pristup i koordinaciju brojnih aktivnosti te dostupnih resursa te da stavlja brojne izazove pred projektni tim i projektnog menadžera. Slijedom toga, važno je da se nastavi daljnji razvoj i unapređenje procesa upravljanja projektima kao i usavršavanje stručnjaka koji se time bave.



## LITERATURA

1. Beram A., Dragičević T., Duranović D., Frleta E., Lenkić M., Maršić A., Pezzi I., Planjanin D., Žderić N.: Menadžment infomatičkih projekata, Ekonomski fakultet Split, 2016.
2. Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Pomorski fakultet u Rijeci, 2010.
3. Europska komisija. „Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom : Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK.“ Središnji ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, 2008.
4. Glavni projekt Komunalna infrastruktura unutar gospodarske zone Pridraga 1, izrađen od Dalekovod projekt d.o.o., Zagreb, 2016., Zajednička oznaka projekta: RP878
5. Hauc, Anton. „Projektne menadžment i poslovno planiranje“. Zagreb : M.E.P, 2007.
6. Lock, Denis. „Project Management“, Gower, USA, 1996
7. Omazić M. A., Baljkas S.: Projektne menadžment, Sinergija, 2005.
8. Općina Novigrad, Urbanistički plan uređenja „Gospodarske zone Pridraga 1“, Prostorni plan, Naselje Pridraga, Namjena površina, [http://www.opcina-novigrad.hr/planovi/UPU\\_Gsp\\_Zona\\_Pridraga1/4\\_KARTOGRAFSKI\\_PRIKAZI/1.NAMJENA\\_POVRSINA.pdf](http://www.opcina-novigrad.hr/planovi/UPU_Gsp_Zona_Pridraga1/4_KARTOGRAFSKI_PRIKAZI/1.NAMJENA_POVRSINA.pdf) (28.08.2018. godine)
9. Općina Novigrad, Proračun Općine Novigrad, <http://www.opcina-novigrad.hr/proracun.html> (28.08.2018.)
10. Pašić, D: Faze upravljanja projektom:pokretanje ili osmišljavanje, Pogled kroz prozor digitalni časopis za obrazovne stručnjake, <https://pogledkrozprozor.wordpress.com/2008/10/18/upustiti-se-u-projekt/> (10.06.2016.)
11. Pašić, D: Zatvaranje projekta i projektna dokumentacija, Pogled kroz prozor digitalni časopis za obrazovne stručnjake, <https://pogledkrozprozor.wordpress.com/2009/06/16/zatvaranje-projekta-i-projektne-dokumentacija/> (10.06.2016.)
12. Pavić Rogošić, L.: Upravljanje projektnim ciklusom i pristup logičke matrice, Lokalna razvojna agencija PINS d.o.o.,<http://www.odraz.hr/media/135542/upravljanje%20projektnim%20ciklusom%20i%20pristup%20logicke%20matrice.pdf> (20.06.2017.)
13. Poslovni dnevnik, [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr) (11.06.2016.)
14. Project Management Institute: „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“(PMBOK Guide – third edition), Pennsylvania, USA, 2004.

15. Project Management Institute. „*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*“, Pennsylvania, USA, 2010.
16. Project Management Institute. „*Vodič kroz znanje o upravljanju projektima*“ (*Vodič kroz PMBOK*)-četrto izdanje“, MATE d.o.o., Zagreb, 2011.
17. Sažetak poziva, Poziv na dostavu projektnih prijedloga, Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona, (referentni broj: KK.03.1.2.03.)
18. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
19. Šimović, V., Zovko, V., Bobera, D.: Projektni menadžment i informacijska potpora, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprješić, 2011.
20. SV Group d.o.o., <http://www.svgroup.hr/SV-Group/services/project-managment/> (10.06.2016.)
21. Thomsett, Rob. „*Extreme Project Management*“. Executive Report. Cutter Consortium, Vol.2, No. 2, 2001.
22. Turner, J.R.: „*The Handbook of Project-Based Management*“, McGraw-Hill Book Company, London, 1993.
23. Upute za prijavitelje, Poziv na dostavu projektnih prijedloga, Razvoj infrastrukture poduzetničkih zona, (referentni broj: KK.03.1.2.03.).
24. Zekić, Zdravko. „*Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama*“. Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010.

# POPIS PRIKAZA

## POPIS TABLICA

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. <b>Povijesni razvoj projektnog menadžmenta</b> .....                           | 8  |
| Tablica 2. <b>Vrste pokazatelja</b> .....   | 20 |
| Tablica 3. <b>Financijski kapacitet Općine Novigrad u proteklom razdoblju (n-3)</b> ..... | 34 |
| Tablica 4. <b>Zatvaranje financijske konstrukcije</b> .....                               | 34 |
| Tablica 5. <b>Prometna povezanost GZ Pridraga</b> .....                                   | 36 |
| Tablica 6. <b>Opis projekta i mjerljivi indikatori</b> .....                              | 36 |
| Tablica 7. <b>Svrha i ciljevi projekta</b> .....  | 38 |
| Tablica 8. <b>Plan provedbe projekta „Izgradnja infrastrukture u GZ Pridraga“</b> ..      | 39 |

## POPIS SLIKA

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. <b>Procesi upravljanja projektom</b> .....                     | 12 |
| Slika 2. <b>Predviđeni intenzitet potpore</b> .....                     | 21 |
| Slika 3. <b>Plan korištenja i uređenja površina GZ Pridraga 1</b> ..... | 32 |