

# PREDUVJETI USPJEŠNE PROVEDBE EU PROJEKATA

7. prosinca 2021.



# Sadržaj

- Uvodno o upravljanju projektima, programima, portfeljem – projektifikacija kao strateško usmjerenje
- Uloge u projektima i raspodjela uloga između internog i vanjskog osoblja
- Organizacija projektnog tima na primjeru „Pilot projekta uvođenja naprednih mreža”
- Jačanje kapaciteta projektnog tima

# Predavači

- Jelena Kljaić Šebrek
- Mario Protulipac
- Mladen Perkov

# Projektifikacija i projektno orijentirane organizacije

**Projektifikacija** = opći proces razvoja u kojem tvrtke u većoj mjeri usredotočuju svoje poslovanje na projekte, upravljanje projektima i razne vrste struktura sličnih projektima“(Bredin, 2006)

**Projektno orijentirane organizacije** se mogu definirati kao organizacije koje:

- Definiraju "Upravljanje projektima" kao organizacijsku strategiju
- Primjenjuju privremene organizacije za izvođenje složenih procesa
- Upravljaaju projektним portfeljem različitih vrsta projekata
- Imaju specifične stalne organizacijske strukture za pružanje integrativnih funkcija
- Primjenjuju „Novu paradigmu upravljanja”
- Imaju eksplicitnu kulturu upravljanja projektima
- Doživljavaju se kao organizacije orijentirane na projekte

*(Project Management Institute)*

# Trendovi u projektifikaciji

- 1/3 svih ekonomskih aktivnosti se odvija kroz projekte
- Svjetska banka: 21% svjetskog BDP-a se generira kroz projekte
- 97% organizacija vjeruje kako je PM ključna aktivnost za postizanje poslovnog i organizacijskog uspjeha (PWC, 2021)
- 2006. – 24,4 milijuna zaposlenika u projektno – orijentiranim industrijama
- 2016. – 32,6 milijuna ljudi zaposlenih u projektno – orijentiranim industrijama

|          | 2013. (%) | 2017. (%) |                       |
|----------|-----------|-----------|-----------------------|
| Njemačka | 29,3      | 34,7      | 20% rast u 5 godina   |
| Norveška | 27,1      | 32,6      | 24% u sličnom periodu |
| Island   | 25        | 27,7      | 11% u 5 godina        |
| Hrvatska |           | 33%       |                       |

# Zašto projekti ne uspijevaju?

---

Noviji podatak u uspješnosti projekata (*success rate* je oko 70%)

---

Nedovoljno jasno definirani ciljevi projekta

---

Rastuća kompleksnost koju ne prate organizacijski i ljudski kapaciteti

---

Nerealni zahtjevi

---

Upravljanje komunikacijom

---

Loša prioritizacija zadataka

---

Preopterećenost resursa

---

Promjene u politikama upravljanja

# Preduvjeti za uspješnu provedbu projekata

Transformacija iz funkcionalne u projektno –  
orijentiranu organizaciju

Organizacijske promjene (PMO, HRD i drugi horizontalni  
odjeli koji postaju projektno orijentirani)

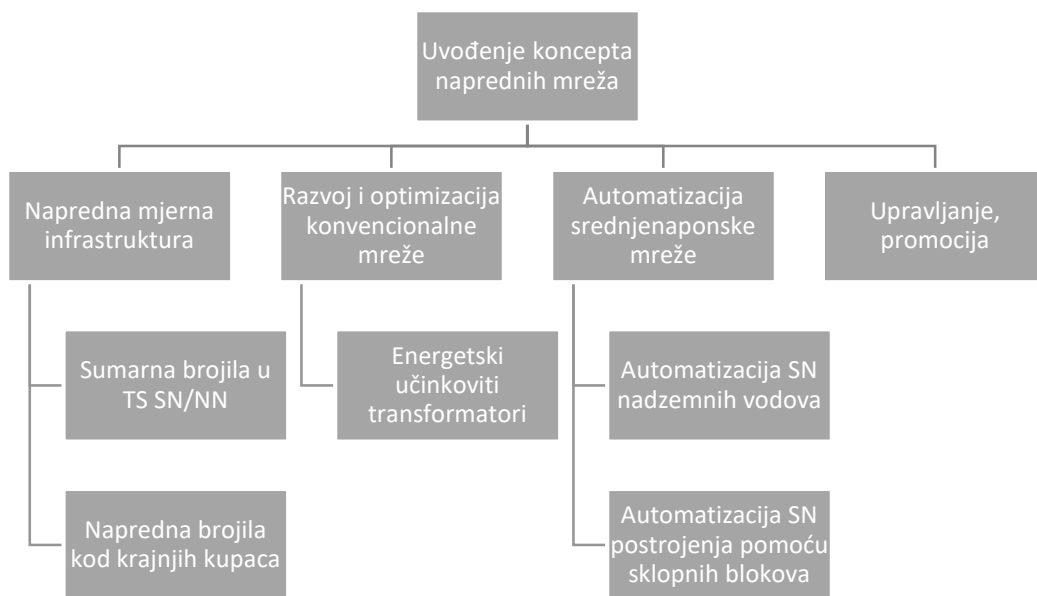
Procesi i standardi

Kadrovske transformacije (certificiranje, podrška HRD-a,  
jačanje kapaciteta „horizontalnih funkcija“)

Partnerski pristup

Uspostava upravljanja PPP - ima

# Upravljanje jednim projektom



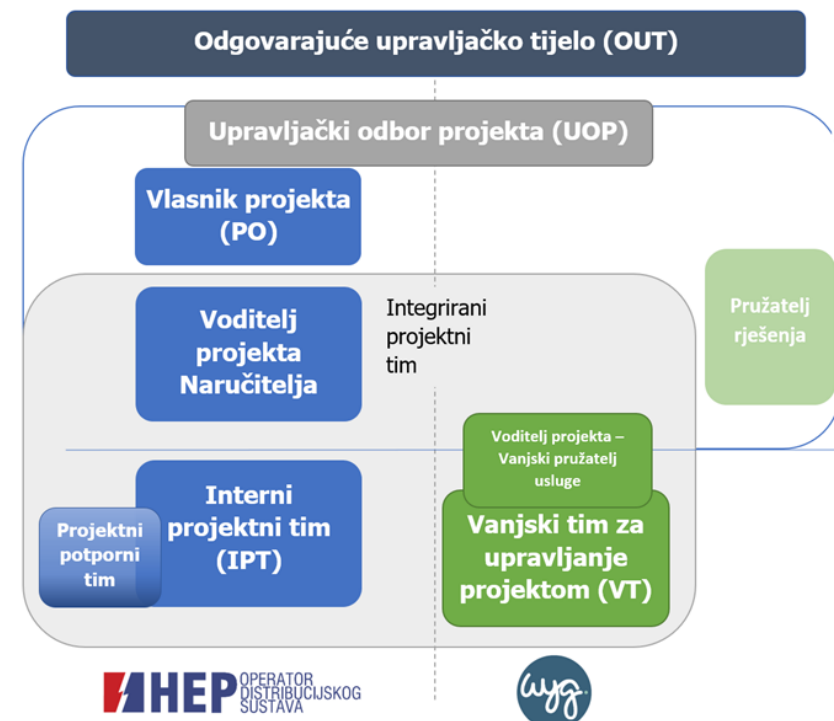
Razina upravljanja poslovanjem

Nadzorno rukovodeća razina

Usmjeravajuća razina

Upravljačka razina

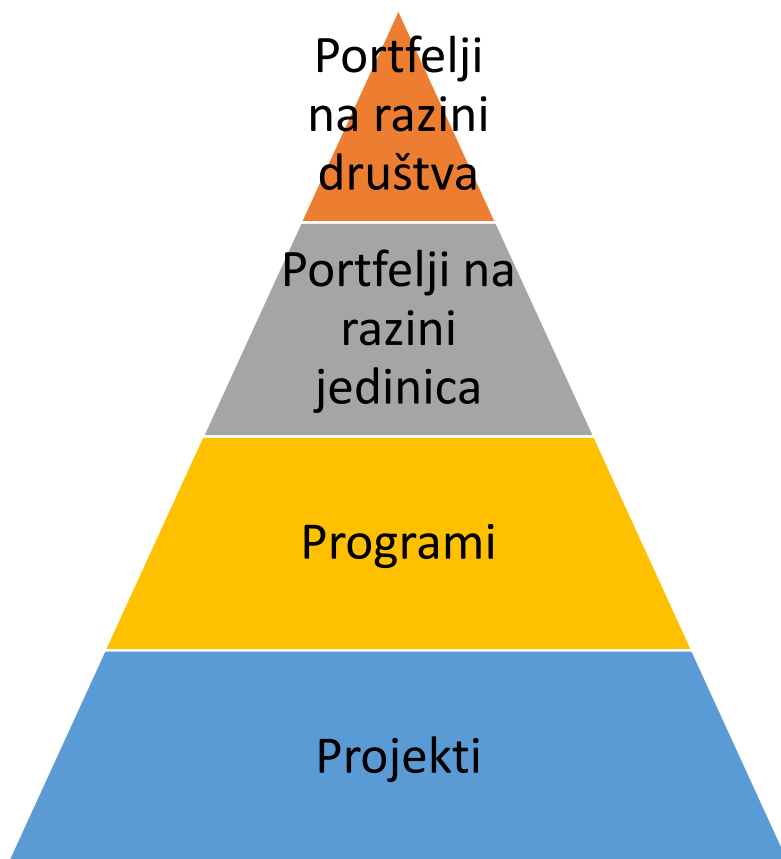
Provedbena razina



Ovaj predložak temelji se na dokumentu Open PM²

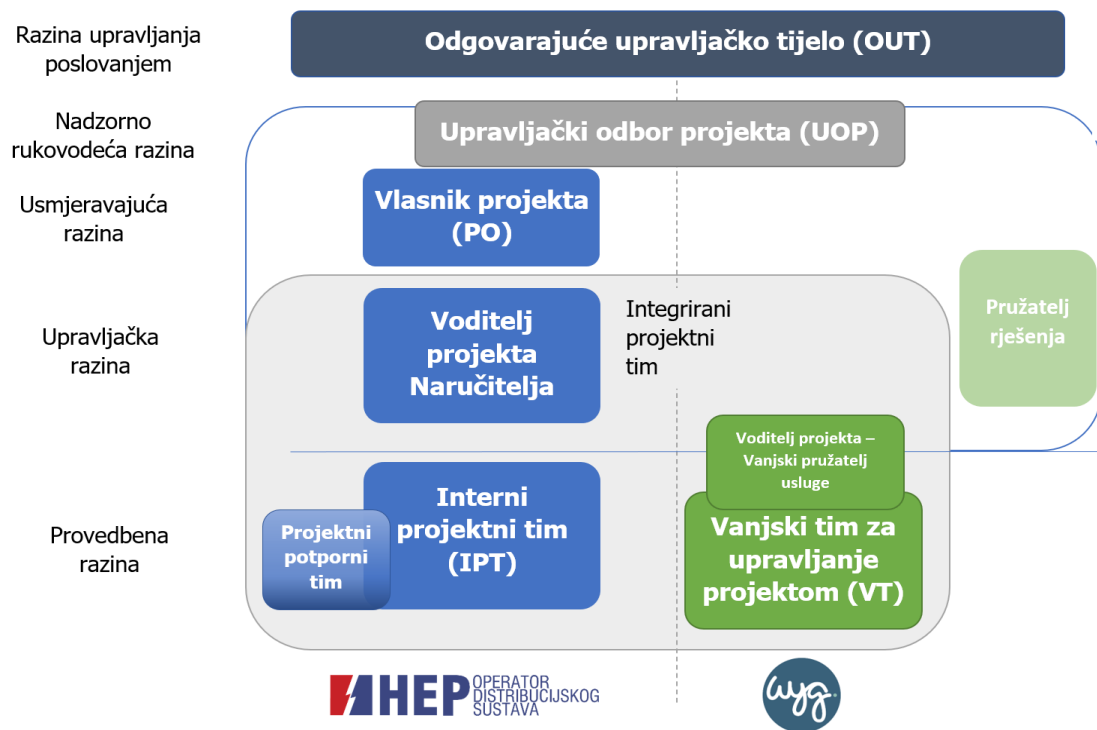


# Upravljanje PPP na razini društva

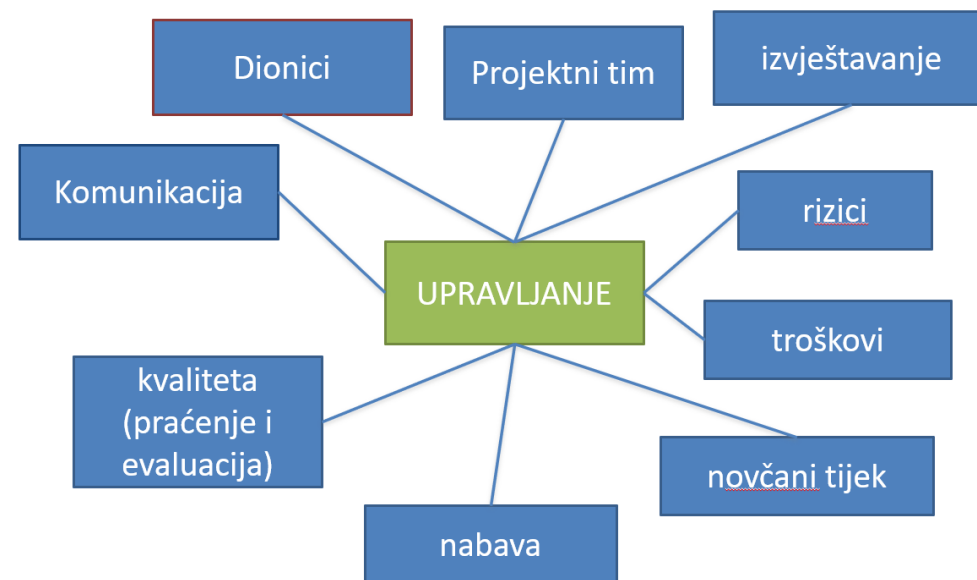


| MANAGEMENT                                     | UPRAVLJANJE                                   | PODRŠKA               |
|--|---|-----------------------|
| PMO na razini grupe                            | Uprava  | Kontroling, financije |
| Decentralizirani PMO-i ili voditelji portfelja | Upravljački odbori za upravljanje portfeljima | Kontroling, financije |
| Voditelji programa                             | Upravljački odbori programa                   | Uredi programa        |
| Voditelji projekata                            | Upravljački odbori projekata                  | Projektne uredi       |

# Struktura provedbe



Ovaj predložak temelji se na dokumentu Open PM²



# Funkcije unutar projektnog tima

---

Projektne funkcije (sponzor, voditelj, asistent voditelja, administrator)

---

Operativne funkcije (koordinatori elemenata, zamjenici koordinatora, operativa)

---

Horizontalne funkcije (nabava, financije, logistika)

## Izazovi koji proizlaze iz složenih organizacijskih struktura

Alokacija resursa nije pravovremeno i kontinuirano osigurana od strane sponzora ili line managera

Osoblje iz funkcijske strukture koje je privremeno u projektima ne može osigurati jasnu raspodjelu radnog vremena ( $50\% + 50\% = 150\%$ )

Funkcijski voditelji prioritete daju funkcijskim ulogama (u odnosu na projektne)

Osoblje iz funkcijskih struktura nema specifična znanja za rad u projektu (poznavanje alata, metoda i tehnika)

# Rješenja:

Formalne odluke  
povezane s alokacijom  
resursa već u fazi  
planiranja projekata

Zaposlenici su svjesni  
važnosti projekata i  
informirani su o  
projektnim aktivnostima  
i potrebama

Line manageri u  
planiranju rada uključuju  
i rad u projektima

Zapošljavanje novog  
osoblja

Outsourcing dijela  
funkcija

Kontinuirani rad na  
jačanju kapaciteta  
(znanja, iskustva  
zaposlenika)

PMO kontinuirano radi  
na jačanju projektne  
kulture

# Specifičnosti u projektima financiranim iz EU fondova

---

Primjena EU i nacionalne regulative

---

Posebno definirana pravila prihvatljivosti izdataka

---

Obuhvat, vrijeme, proračun definiran ugovorom

---

U slučaju nepravilnosti – financijske korekcije

---

Viša razina birokratizacije

---

Dio Ugovora je projektni obrazac (nekada i studija izvodljivosti)

---

Javne nabave podložne ex ante i ex post provjeri

---

Pravila vidljivosti

---

Pravila vlasništva

---

Državne potpore

# Uloga vanjskih stručnjaka u provedbi projekata

| <b>Vanjski voditelj projekta</b>   | <b>Jedinica za provedbu projekata (PIU)</b>  | <b>Specifične usluge kao podrška upravljanju</b>  |
|--|--|---|
| Pretežno savjetodavna uloga u upravljanju projektom i podrška internom timu                | Upravljanje kompletnim obuhvatom projekta, a dijelom i funkcionalnim zadacima  | Specifične usluge u provedbi projekta za koje Korisnik nema dovoljno vlastitih resursa ili specifičnih znanja   |
| Praćenje aktivnosti, rizika, komunikacija, monitoring i kontrola provedbe (npr. scheduler) | Obavlja administrativne i upravljačke funkcije i sastoji se od multifunkcijskog tima stručnjaka iz različitih područja provedbe projekata (npr. koordinator, JN, financije, administracija, računovodstvo, komunikacija (PR) itd.), organizacija sastanaka, koordinacija na svim razinama tima | Primjer uloga: podrška u provedbi nabave, planiranju financija, računovodstveno savjetovanje i podrška u osiguravanju revizorskog traga, specifična znanja (napredne mreže, blockchain, IKT, zelena tranzicija i sl.) |
| Razina obuhvata uloge: srednja   | Razina obuhvata uloge: visoka  | Razina obuhvata uloge: niska/specifična   |

# Primjer organizacije usluge vanjskog upravljanja

PILOT PROJEKT UVOĐENJA NAPREDNIH MREŽA



## PODRŠKA U UPRAVLJANJU

- Plan provedbe
- Upravljanje rizicima
- Upravljanje promjenama
- Praćenje napretka provedbe



## PROVEDBA UGOVORA

- Praćenje ispunjenja obveza
- veće i manje izmjene
- dokumentiranje troškova
- potraživanja i sporovi



## JAVNA NABAVA

- Podrška u pripremi općih i specifičnih dijelova dokumentacije
- Podrška tijekom provedbe postupaka nabave (pojašnjenja, povjerenstvo)
- Ugovaranje



## FINANCIJSKO UPRAVLJANJE

- Praćenje novčanog tijeka i izvršenja
- Priprema svih financijskih izvješća
- Podrška u kontroli računa i dokumentacije
- Knjigovodstveno savjetovanje







## SPECIFIČNA STRUČNA POTPORA I JAČANJE KAPACITETA

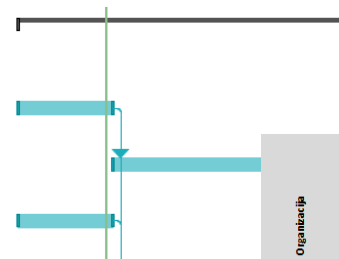
- Analiza teh. specifikacija i opcija ugradnje opreme
- Izrada funkcionalnih zahtjeva
- Edukacije i treninzi



# Aktivnost 1 - Podrška u upravljanju

- Redoviti tjedni sastanci, sastanci s koordinatorima, plan rada s mjesečnim/kvartalnim praćenjem i ažuriranjem
- Planiranje radnih zadataka i vremena potrebnog za izvršenje (Zahtjevi)\*
- Analiza dokumentacije, nadogradnja sustava za upravljanje rizicima
- Alati za vremensko praćenje projekta
- Izvješća o napretku provedbe ( ZNS)

|    |   |   |           |             |              |
|----|---|---|-----------|-------------|--------------|
| 42 |  | <b>3.2. Automatizacija SN postrojenja pomoću sklopnih blokova</b> | 705 days  | Mon 20.4.20 | Sat 31.12.22 |
| 43 |  | 3.2.1. Nabava sklopnih blokova                                    | 206 days  | Mon 20.4.20 | Sun 31.1.21  |
| 44 |  | 3.2.1.1. Isporuka sklopnih blokova                                | 24 mons   | Mon 1.2.21  | Fri 2.12.22  |
| 45 |  | 3.2.2. Nabava sekundarne opreme - upravljački ormarići            | 10,3 mons | Mon 20.4.20 | Sun 31.1.21  |



| Red. br. | Naziv stavke troškovnika  | Okvirna količina dana | Broj dana Q2 | Zahtjev za plan rada 3 | Zahtjev za plan rada 5 |
|----------|---|-----------------------|--------------|------------------------|------------------------|
|          | Ključni i dodatni stručnjaci  |                       |              |                        |                        |
| 1        | Koordinacija projektom (administriranje ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava) | 449                   | 13,00        | 0,00                   | 0,00                   |
| KS1      | Jelena Kljaić Šebrek  | 149                   | 2,00         |                        |                        |
| KS2      | Mario Protulipac  | 80                    | 1,50         |                        |                        |
| KS3      | Hrvoje Rosandić   | 80                    | 0,00         |                        |                        |
| KS4      | Mladen Perkov   | 40                    | 0,00         |                        |                        |
| DS       | Dodatni stručnjaci-Martina Špirelja   | 100                   | 9,50         |                        |                        |

| Organizacija | Organizacijska jedinica | Ime i prezime      | Napomena | Odgovornost                  |                              |   |  | Kontakt informacije  |                                 |
|--------------|-------------------------|--------------------|----------|------------------------------|------------------------------|---|--|--|---------------------------------|
|              |                         |                    |          | Voditelj projekta / Voditelj | Voditelj projekta / Voditelj | Tit. na realizaciji Ugovora / Nadzornik | Voditelj projekta / Priznati izabranik |  | Priznati im. Priznati izabranik |
| HEP ODS      | SUI                     | Krešimir Ugarković |          | x                            |                              |   |  | Voditelj kravnog tima na projektu  | Kresimir.Ugarkovic@hep.hr       |
| HEP ODS      | SUP                     | Dražen Šimić       |          |                              | x                            |   |  | Odgovorna osoba na realizaciji ugovora   | Drazen.Simic@hep.hr             |
| HEP ODS      | SUI                     | Katarina Dundović  |          |                              |                              | x                                       |  | Koordinator točke 1. troškovi (administriranje ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava) | Katarina.Dundovic@hep.hr        |
| HEP ODS      | SUI                     | Margareta Liška    |          |                              |                              |   | x                                      | Koordinator točke 1. troškovi (administriranje ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava) | Margareta.Liska@hep.hr          |
| HEP ODS      | SN                      | Mira Pezelj        |          |                              |                              |   | x                                      | Koordinator točke 2. troškovi / Povjerenik / provedba postupka javne nabave              | Mira.Pezelj@hep.hr              |
| HEP ODS      | SMPT                    | Zdravko Lipošćak   |          |                              |                              |   | x                                      | Koordinator točke 3. troškovi / PA1 - Napredna mjerna infrastruktura                     | Zdravko.Liposcak@hep.hr         |

# Aktivnost 2 - Provedba ugovora

- Praćenje ispunjenje obveza definiranih ugovorima i davanje preporuka za osiguranje ispunjenja obaveza
- Podrška u pripremi većih i manjih izmjena ugovora
- Podrška u uspostavi i održavanju adekvatnog revizijskog traga vezanog za provedbu pojedinog ugovora
- Podrška pri provedbi praćenja napretka ugovora sklopljenih s odabranim ponuditeljima i izvješćivanju
- Podrška pri postupcima potraživanja i sporova
- Podrška u praćenju prihvatljivosti aktivnosti ugovora i pripadajućih troškova za EU sufinanciranje

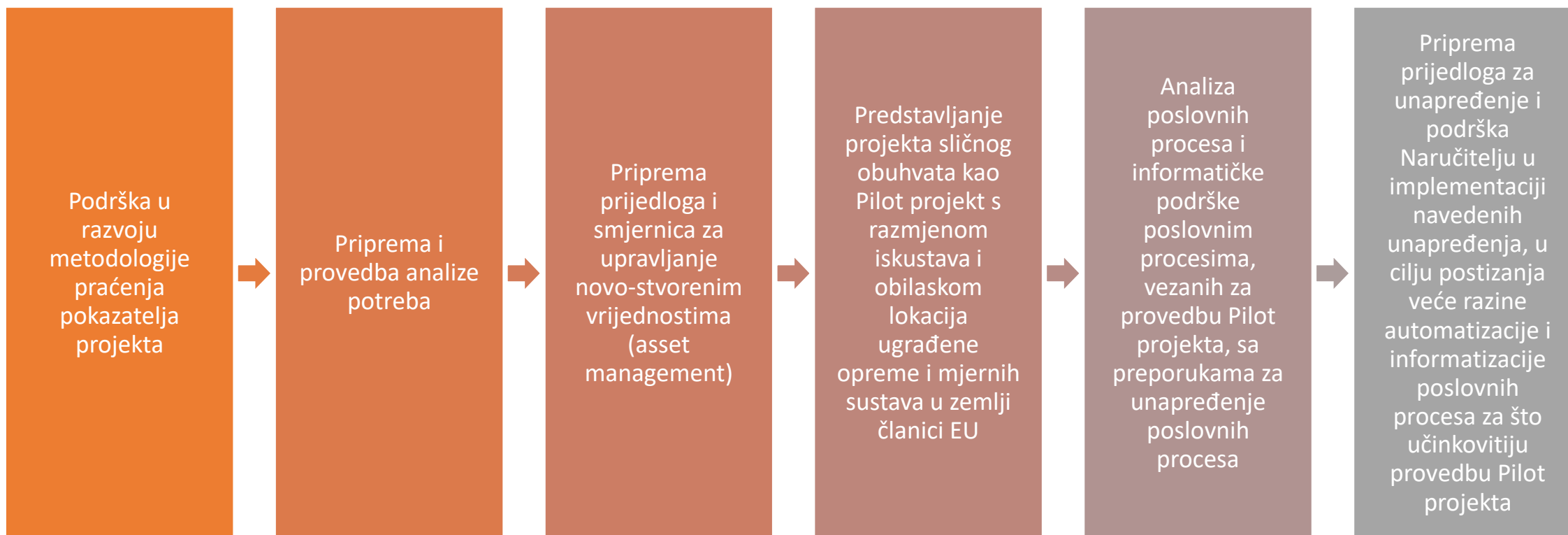
## Aktivnost 3 - Javna nabava

- Specifična za područje financiranja iz EU fondova
- Podrška u odgovorima na žalbe tijekom postupka nabave
- Podrška tijekom postupka odabira u postupcima javne nabave
- Podrška tijekom sklapanja ugovora s odabranim ponuditeljem i provjeri jamstava traženih kroz dokumentaciju o nabavi, odnosno sklopljeni ugovor
- Praćenje realizacije Plana nabave projekta
- Podrška tijekom svih procesa kontrola koje provode nadležna tijela (ex-ante, ex-post, revizije, kontrole na licu mjesta).

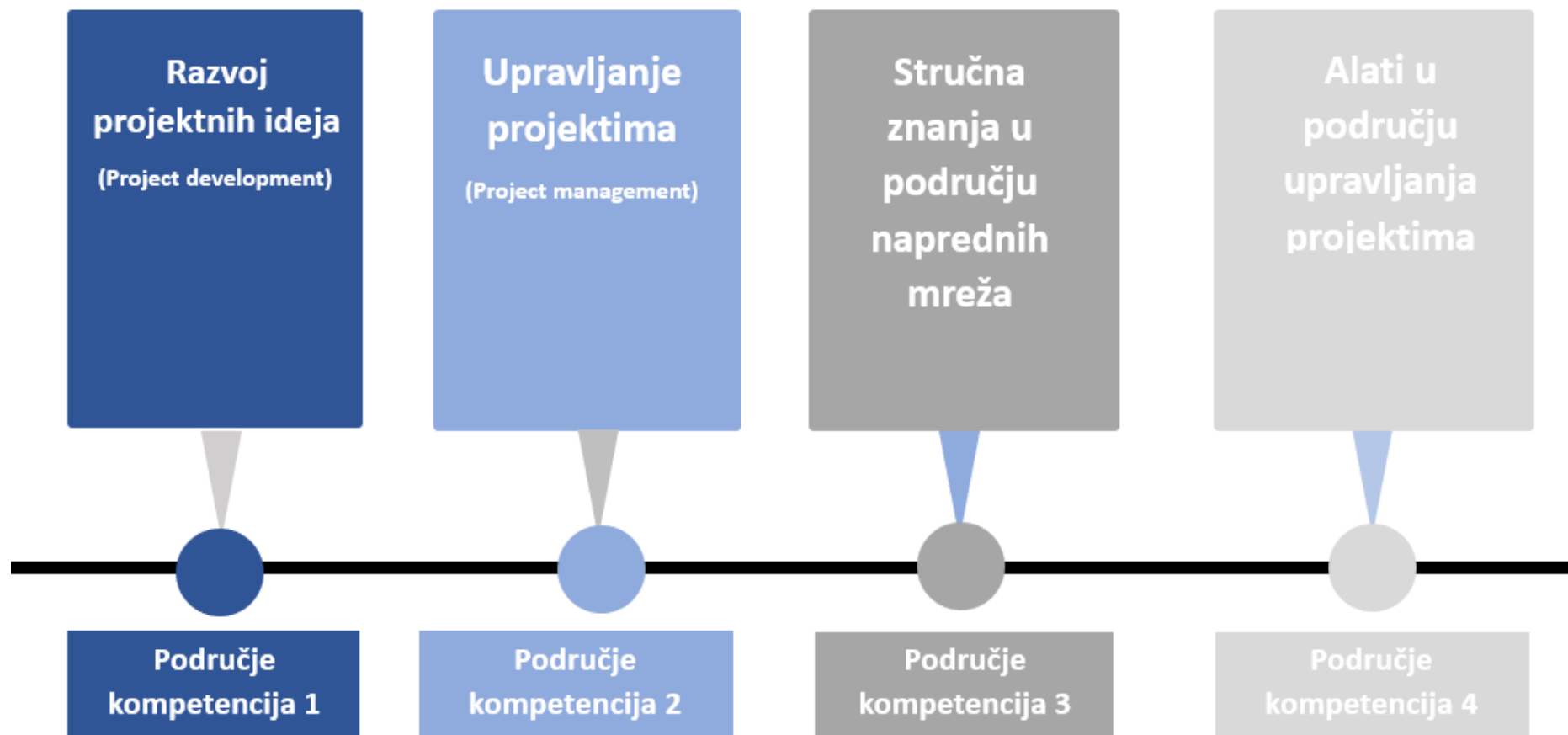
# Aktivnost 4 - Financijsko upravljanje

- Podrška u pripremi i pravovremenom podnošenju Zahtjeva za nadoknadom sredstava
- Podrška u pripremi svih potrebnih izvješća sukladno odredbama Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava, što uključuje redovna Izvješća o napretku te Završno izvješće
- Podrška u pripremi prognoze novčanih tokova pojedinih ugovora i Pilot projekta u cijelosti
- Podrška u kontroli računa i dokumentacije vezano uz plaćanja, isporučenih od strane pružatelja usluga i dobavljača opreme
- Podrška u dokumentiranju troškova osoblja angažiranog na Pilot projektu
- Savjetovanje vezano uz knjiženje poslovnih događaja sukladno proračunskom računovodstvu (faktura, bankovnih izvoda i drugo) vezano uz Pilot projekt.

## Aktivnost 5 - Specifična stručna potpora



# Jačanje kapaciteta korisnika



# Edukacije



- Korištenje sustava eFondovi u provedbi projekata financiranih iz Europskog fonda za regionalni razvoj
- CIM tehnologije
- Projektno – usmjerena organizacija poduzeća i vanjski izvori financiranja
- Blockchain tehnologije
- ....

# Ciklus radionica Razvoj projekata financiranih iz EU fondova

- +20 polaznika
- 4 radne skupine
- 4 projektna prijedloga
- Primjena metodologije upravljanja projektnim ciklusom

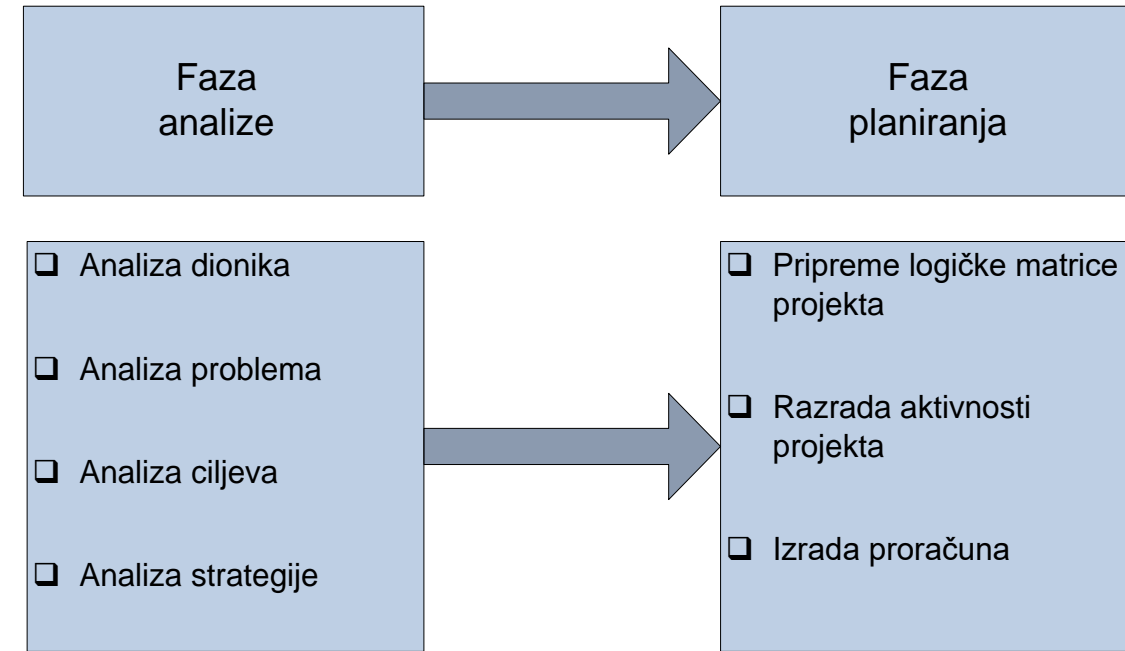
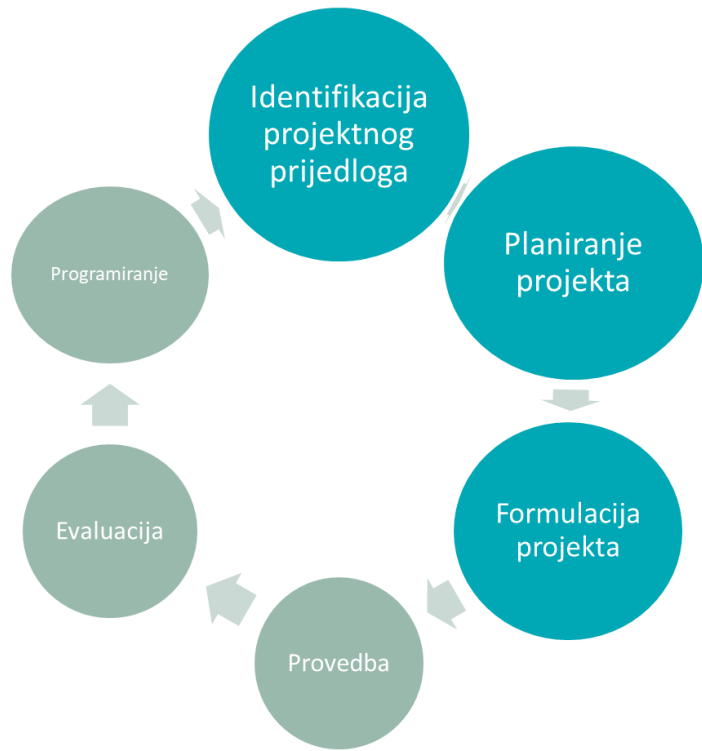
Razvoj i uvođenje programske aplikacije Registar kvarova u cilju unaprjeđenja upravljanja imovinom u HEP ODS d.o.o.

Integracija procesnih mreža na razini grupa područja HEP ODS-a

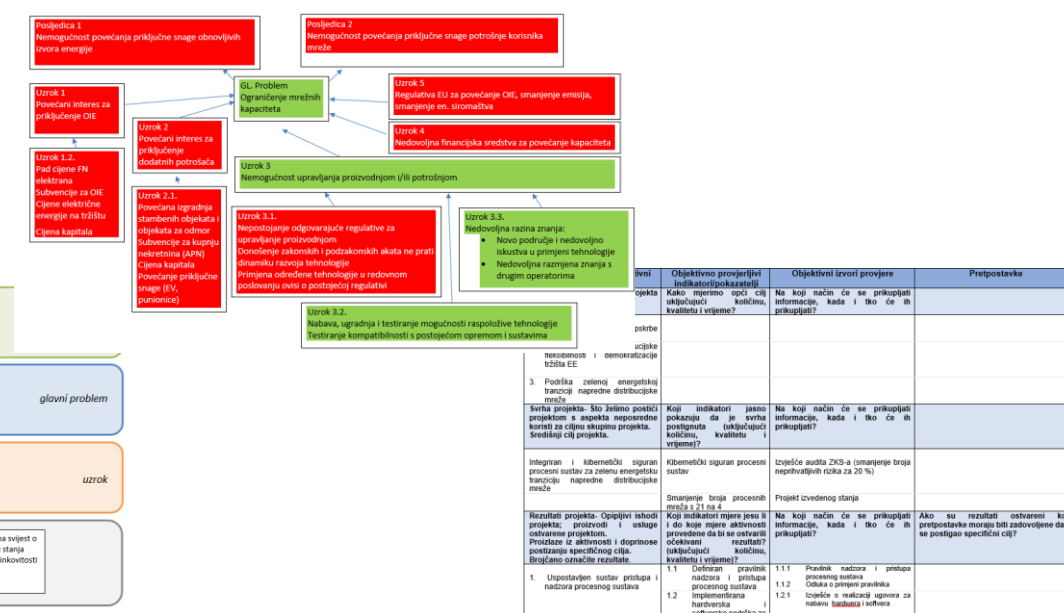
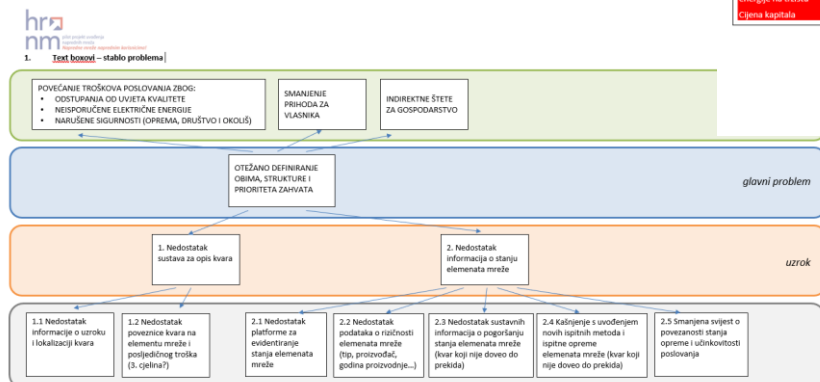
Modernizacija mreže za zaštićena prirodna područja i Natura područja – za područje Delta Neretve

Podrška upravljanju proizvodnjom i potrošnjom električne energije





| Dionik   | Interesi i očekivanja od projekta, koristi   | Problemi i ograničenja  | Mogući odgovor na interese, potencijale i nedostatke dionika (mjere)   |
|--|--|---|--|
| Elektrodalacija Split<br>- TJ Metković<br>- TJ Ploče | <ul style="list-style-type: none"> <li>Modernizacija postojeće mreže (primjena dugoročnih rješenja win-win ods-ptice)</li> <li>Povećanje sigurnosti i kvalitete opskrbe kupaca el. Energijom</li> <li>Smicanje gubitaka u mreži, broja kvarova, olakšano održavanje</li> <li>Usklađivanje sa zakonskim zahtjevima iz područja zaštite prirode (Pravilnik za Natura 2000 POP- problem elektrokcije)</li> <li>Pozitivan PR (cijlano brendiranje ODS-a kao bit friendly tvrtke i lidera u očuvanju prirode na ovim područjima brdovitog balkana)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Glavnina distribucijske mreže građena puno prije uspostave Natura 2000 područja i legislativne koja uvjetuje izgradnju vodova na siguran način za ptice</li> <li>Stradavanje strogo zaštićenih vrsta ptica (kolizija sa zakonskim zahtjevima, rizik od kazni)</li> <li>Negativan PR tvrtke (ograničenja za suradnju sa sektorom zaštite prirode)</li> <li>Kvarovi i prekidi u napajanju</li> <li>Nedovoljna osviještenost i poznavanje ove problematike na razini tvrtke i drugih dionika (nadležna tijela, projektanti, kooperanti...)</li> <li>Javna tijela i ostale zainteresirane strane nisu dovoljno informirani o djelokrugu rada HOPS-a i HEP ODS-a</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Modernizacija postojeće mreže</li> <li>Osiguranje preduvjeta za izvedbu novih dionica na siguran način za ptice (interni pravilnik o izgradnji mreže unutar Natura 2000 područja)</li> <li>Edukacija radnika unutar tvrtke kao i suradnika</li> </ul> |
| HOPS   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Usklađivanje sa zakonskim</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stradavanje strogo zaštićenih vrsta ptica</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitigacijske mjere za održavanje kvaliteta stanja</li> </ul>  |

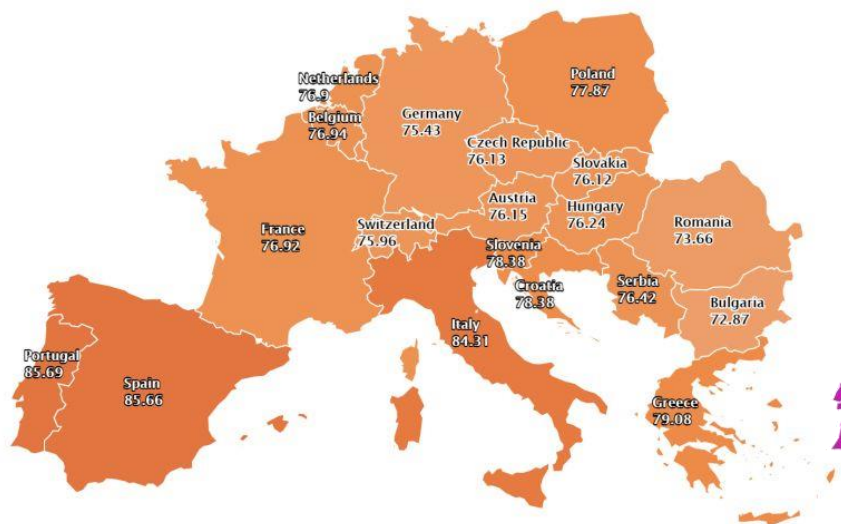


| Izvori   | Objektivno provjerljivi indikatorji/kazalnici   | Objektivni izvori provjere  | Pretpostavke  |
|--|---|---|---|
| Opseka   | Kako mjerimo opći cilj uključujući količinu, kvalitetu i vrijeme?   | Na koji način će se prikupiti informacije, kada i tko će ih prikupiti?  |   |
| iskrse   |   |   |   |
| iskrse   |   |   |   |
| 3. Povećana zelena energetska tranzicija napredne distribucijske mreže   | Koji indikatori jasno pokazuju da je svrha postignuta uključujući količinu, kvalitetu i vrijeme?  | Na koji način će se prikupiti informacije, kada i tko će ih prikupiti?  |   |
| Integriran i kibernetički siguran procesni sustav za zelenu energetska tranziciju napredne distribucijske mreže  | Kibernetički siguran procesni sustav  | Izvođenje sustava ZEB-a (smanjenje broja neprihvatljivih rizika za 20%)   |   |
| Rezultati projekta- Opipljivi ishodi projekta- proizvodi i usluge ostvarene projektom. Proizvod i aktivnosti i doprinosi postizanju specifičnog cilja. Brojčano označeni rezultati | Koji indikatori mjere jesu li i do koje mjere aktivnosti provedene da bi se ostvarili očekivani rezultati? (uključujući količinu, kvalitetu i vrijeme)? | Projekt izvedenog stanja  | Ako su rezultati ostvareni koje pretpostavke moraju biti zadovoljene da bi se postigao specifični cilj? |
| 1. Uspostavljen sustav pristupa i nadzora procesnog sustava  | 1.1. Uspostavljen pravilnik nadzora i pristupa procesnog sustava<br>1.2. Implementirana hardverska i softverska opreka za                               | 1.1.1. Priručnik nadzora i pristupa procesnog sustava<br>1.1.2. Izvješće o realizaciji ugovora za nabavu sustava i softvera |   |

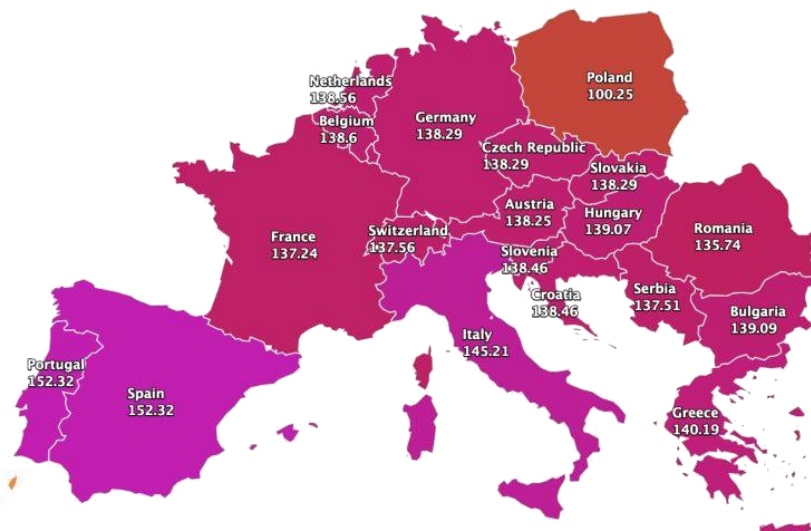
## Koji su sadašnji i budući izazovi HEP ODS-a

- Povećanje volatilnosti energetskega tokova na distribucijskoj mreži
- Rast opterećenja sustava (Obnovljivi izvori energije / Punionice EV)
- Uvođenje novih energetskega djelatnosti
- Porast količine podataka iz elektroenergetskog sustava

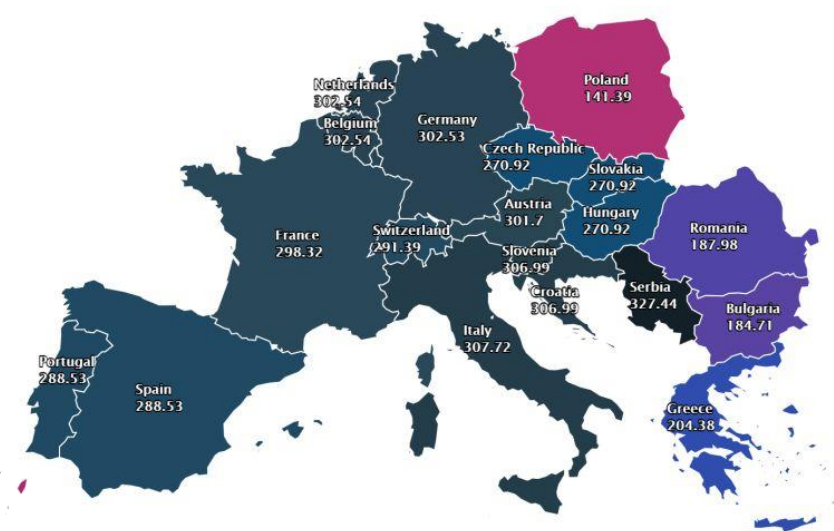
Average day-ahead electricity prices for 2021-06-14 → 2021-06-20



Day-ahead average prices for 2021-09-10



Day-ahead average prices for 2021-10-07



# Budućnost energije je „4D”

- **Dekarbonizacija**
  - Smanjenje emisija stakleničkih plinova
    - Tranzicija EES sustava prema nisko ugljičnim tehnologijama
    - Energetska učinkovitost u zgradarstvu, transport i industriji
  - Zeleni dobavni lanci
- **Decentralizacija**
  - Priključak većeg broja izvora i spremnika električne energije
    - Uklanjanje tehničkih i administrativnih prepreka
    - Uvođenje novih mehanizama vođenja sustava
- **Deregulacija**
  - Aktivno sudjelovanje većeg broja korisnika mreže
    - Uvođenje novih tržišnih i uslužnih funkcija
- **Digitalizacija**
  - Sustavno prikupljanje, obrada, kontrola i razmjena informacija
    - Intenzivna razmjena podataka između svih tržišnih sudionika
    - Implementacija sustava naprednih mjerenja

## Digitalizacija – Deregulacija - Decentralizacija

Podrška upravljanju proizvodnjom i potrošnjom električne energije

## Digitalizacija

Razvoj i uvođenje programske aplikacije Registar kvarova u cilju unaprjeđenja upravljanja imovinom u HEP ODS d.o.o.

## Dekarbonizacija

Modernizacija mreže za zaštićena prirodna područja i Natura područja – za područje Delta Neretve

## Digitalizacija

Integracija procesnih mreža na razini grupa područja HEP ODS-a

# Zaključci

---

Projekt je vlasništvo cijelog poduzeća, ne samo projektnog tima koji njime upravlja. U razvoj i provedbu projekata treba biti uključen širi krug dionika

---

S povećanjem broja projekata (internih i onih s vanjskim izvorima financiranja), poduzeća moraju razvijati projektnu kulturu

---

Organizacijske promjene iz funkcijskih u projektne strukture su dugotrajan proces u kojem značajnu ulogu igra ured za upravljanje projektima (PMO)

---

Potrebno je osigurati kvalitetnu informiranost zaposlenika na svim razinama o provedbi i važnosti pojedinih projekata za ostvarivanje strateških ciljeva

---

Kontinuirano jačanje kapaciteta zaposlenika u dijelu pripreme i provedbe projekata preduvjet je bez kojeg nema kvalitetne projektne organizacije

---

## Zaključci (2)

---

U projektnom timu uz interno osoblje mogu sudjelovati i vanjski stručnjaci. Prilikom ugovaranja vanjskih stručnjaka potrebno je precizno definirati obuhvat posla i odgovornosti

---

Prilikom definiranja opisa posla za vanjske stručnjake ostaviti prostor za fleksibilnost (nemoguće je unaprijed predvidjeti sve potrebe i intenzitet pojedinih aktivnosti/usluga) – Početno izvješće, početni sastanak

---

Na razini projektnog tima, potrebno je uspostaviti redovitu komunikaciju (sastanci, „uredovno vrijeme”, mailing liste). Projekti ne smiju imati nižu razinu prioriteta od operativnih zadataka

---

Držite upravljačke strukture informiranima i dozirajte količinu informacija koje usmjeravate prema upravi

---

Uspostavite način dijeljenja dokumenata (*document management*) i ustrajte u redovitom ažuriranju. Koristite nove (IKT) tehnologije, ali neka iste ne budu same sebi svrha

---

U projektima je potrebno razmišljati i o dodanim vrijednostima koje ne pišu u ugovorima, ali pozitivno utječu na društvo, zaposlenike, okoliš (horizontalni prioriteti)

# Kontakti

Mario Protulipac (KS2),

[Mario.Protulipac@wyg-c.eu](mailto:Mario.Protulipac@wyg-c.eu)

*Sadržaj prezentacije isključiva je odgovornost korisnika, HEP ODS d.o.o.*

Hvala na pozornosti

