

# Projekt izgradnje biciklističke staze sufinanciran sredstvima EU

---

**Đurđević, Anita**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:394966>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Financijski menadžment

Anita Đurđević

**Projekt izgradnje biciklističke staze sufinanciran sredstvima EU**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

---

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Financijski menadžment

Anita Đurđević

## **Projekt izgradnje biciklističke staze sufinanciran sredstvima EU**

Diplomski rad

**Kolegij: Upravljanje projektima**  
JMBAG: 0010224469  
e-mail: [anitafranjin151@gmail.com](mailto:anitafranjin151@gmail.com)

Mentor: prof. dr. sc. Josip Mesarić

Osijek, 2022.

---

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate University Study – Financial Management

Anita Đurđević

Project of construction of a cycle path co-financed by EU funds

Graduate paper

Osijek, 2022

---

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice: Anita Đurđević**

**JMBAG: 0010224469**

**OIB: 72037353189**

**e-mail za kontakt: anitafranjić@gmail.com**

**Naziv studija: Diplomski studij – Financijski menadžment**

**Naslov rada: Projekt izgradnje biciklističke staze sufinanciran sredstvima EU**

**Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Josip Mesarić**

**U Osijeku, 2022. godine**

Potpis \_\_\_\_\_



## **Projekt izgradnje biciklističke staze sufinanciran sredstvima EU**

### SAŽETAK

U ovome diplomskome radu je opisan i analiziran Projekt izgradnje biciklističke staze u Općini Darda financiran iz tri izvora (fonda EU, nacionalnog fonda i lokalnog proračuna) sa svim pratećim aktivnostima i načinima financiranja uz poseban naglasak na investicijski aspekt proračuna. Analizom su obuhvaćeni svi potrebni elementi projekta, projektni tim i smjernice za provedbu projekta. Teoretski su se obradile sve potrebne definicije projekta, projektnog menadžmenta, životnog ciklusa projekta, pristupa logičke matrice i ostalih elemenata projekta, dok se praktični dio rada bazira na prikazu primjera projekta sa svim prednostima i nedostacima. Projekt je prikazan od ideje do realizacije. Detaljno je analizirana projektna spremnost, horizontalna načela, te ciljevi projekta. U radu je istražen način objave, prijave i realizacije projekta i kao takav je pisan kako bi mogao poslužiti kao podloga za realizaciju sličnih projekata financiranih iz EU sredstava.

Ključne riječi: projekt, projektni menadžment, biciklistička staza, sustav eFondovi, fondovi EU

## SUMMARY

In this master's thesis will be researched and defined projects with all accompanying activities and methods of financing with special emphasis on the investment Project of construction of a cycle path in the Municipality of Darda financed from three sources (EU fund, national fund and local budget).

The analysis includes all the necessary elements of the project, the project team and other guidelines for project implementation.

Theoretically all necessary definitions of project, project management, project of life cycle, logical matrix approach and other elements of the project were processed, while practically the work is based on the presentation of project examples with all advantages and disadvantages.

The project is presented from idea to realization. The project readiness, horizontal principles, and project objectives were analyzed in detail.

The paper explores the method of publication, application and implementation of the project and such is written so that it can serve as a basis for the implementation of similar projects funded by EU funds.

Keywords: project, project management, cycle path, EU funds system, EU funds

---

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1 Opis istraživačkog područja .....	1
1.2 Predmet i ciljevi rada .....	1
1.3 Sadržaj i struktura rada .....	2
1.4 Stručni doprinos rada .....	3
2. METODOLOGIJA RADA .....	3
2.1 Životni ciklus projekta (PLC).....	4
2.2 Metoda logičke matrice .....	4
3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA .....	6
3.1 Pojam projekta.....	6
3.2 Projektni menadžment - pojam i funkcije projektnog menadžmenta .....	6
3.3 Ključna projektna znanja i procesi .....	7
3.4 Sudionici projekta.....	9
3.5 Faze životnog ciklusa projekta .....	9
3.6 Financiranje projekta .....	11
3.6.1 Europski i nacionalni fondovi .....	11
3.6.2 Koraci u prijavi projekata na poziv za ostvarivanje bespovratnih sredstava .....	12
4. PROJEKT IZGRADNJE BICIKLISTIČKE STAZE U OPĆINI DARDA .....	13
4.1 Općenito o projektu .....	13
4.1.1 Opći podaci o projektu .....	13
4.1.2 Cilj i svrha projekta .....	14
4.1.3 Smart ciljevi i SWOT analiza.....	14
4.1.4 Projektna povelja.....	16
4.1.5 Obujam projekta i tehnička i tehnološka analiza .....	18
4.2 RAZVOJ PROJEKTOG PLANA.....	19
4.2.1 Priprema spremnosti projekta i definiranje aktivnosti .....	19
4.2.2 Sekvencioniranje i organizacija aktivnosti.....	21
4.2.3 Procjena i planiranje troškova projekta .....	23
4.2.4 Procjena i planiranje prihoda projekta .....	24



4.3	Izvršenje projekta .....	26
4.3.1	Napredak projektnih aktivnosti .....	26
4.3.2	Zahtjevi za nadoknadom sredstava (ZNS) i financijski pregled financiranja dijela projekta iz EU sredstava .....	27
4.3.3	Distribucija informacija i izvještavanje o projektnom radu .....	28
4.4	NADGLEĐANJE I KONTROLA .....	28
4.4.1	Nadgledanje i kontrola projektnog rada, obujma i troškova .....	28
4.5	ZATVARANJE PROJEKTA .....	30
4.5.1	Pregled finalnog izvješća o projektu .....	30
4.5.2	Revizija projekta .....	31
5.	ZAKLJUČAK .....	33
6.	LITERATURA .....	34
	POPIS TABLICA .....	I
	POPIS SLIKA .....	II

# 1. UVOD

Početak realizacije izgradnje biciklističkih staza urbane aglomeracije Grada Osijeka koje obuhvaćaju više naselja okolice Grada Osijeka rodila se ideja produženja biciklističke staze od naselja Mece kroz Osječku ulicu i ulicu Ljudevita Gaja u Dardi do zapadne obilaznice. Projektna ideja postoji još od 2014. godine kada se izrađuje idejni i glavni projekt, a završava 2019. godine odobravanjem financiranja iz EU fonda i nacionalnog fonda za sufinanciranje projekata financiranih i EU fondova. Realizacija projekta ima više koristi kao što su poboljšanje komunalne infrastrukture Općine Darda, udovoljavanje zahtjevima stanovništva, zaštita okoliša povećanim korištenjem bicikala i smanjenjem emisije CO<sub>2</sub>. S obzirom na postojanje mogućnosti gradnje takve investicije na tom području, mogućnosti sufinanciranja iz više izvora, u konačnici je u radu opisan koristan strateški projekt. Osim praktičnog dijela prikaza realizacije projekta u radu je obrađena i teoretska tematika projekta, projektnog menadžmenta, sudionici u projektu, način korištenja sredstava EU i nacionalnih sredstava. Opisani su trenutno aktualni fondovi EU, životni ciklus projekta i metodologija za vođenje projekta kroz pristup logičke matrice.

## 1.1 Opis istraživačkog područja

Ovaj diplomski rad će istražiti projekt od ideje do realizacije. Ideja se pokreće potrebama korisnika a realizacija željama i mogućnostima investitora. U ovom slučaju potreba za izgradnjom biciklističke staze se manifestira kroz povezivanje okolnih naselja i zaštitu okoliša. Upotreba bicikala djeluje na smanjenje emisija štetnih plinova, zdravlje korisnika i komunalno uređenje naselja. Najzahtjevniji dio projekta je sama realizacija. U ovom slučaju projekt se financira iz različitih izvora što sam projekt čini kompleksnijim i zanimljivijim. Problematika financiranja iz EU sredstava je prikazana na jedinstven način, jer svaki projekt nosi svoje probleme i način realizacije.

Prije realizacije svakom projektu prethodi istraživanje mogućnosti i koristi istoga. Istraživački dio projekta ima za cilj predstaviti skup informacija i podataka o istraživačkom problemu na temelju kojih se formira hipoteza namjena rješavanju problema. U tom postupku se ocjenjuje projekt, njegov obujam i važnost, te određuju resursi koji će se koristiti.

## 1.2 Predmet i ciljevi rada

Predmet i ciljevi ovog diplomskog rada baziraju se na istraživanju i analizi korištenja sredstava iz EU fondova u skladu sa pravilima i odredbama određenog javnog poziva. Predmet rada je

prikazati postupak prijave, realizacije, problematike financiranja projekata u Republici Hrvatskoj sredstvima EU fondova.

U ovom diplomskom radu će se objašnjavati i prikazivati ciljevi kao što su:

- Definirati teoretske i metodološke okvire projekta i projektnog menadžmenta.
- Analizirati postojeće stanje lokaliteta, prirodnih i društvenih značajki i potreba područja na kojem se provodio projekt.
- Istraživanje izvora financiranja projekta iz različitih izvora, kao i projektne prijave za svaki od izvora.
- Objasniti projekt izgradnje biciklističke staze.

### **1.3 Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet poglavlja. Početak se svodi na opis istraživačkog područja, predmet i ciljeve rada.

U drugom poglavlju će se opisati metodologija rada, životni ciklus projekta i metoda logičke matrice.

Treće poglavlje je namijenjeno za teorijsku podlogu i prethodna istraživanja za izradu rada. U tom dijelu će se definirati pojam projekta, projektnog menadžmenta, ključna projektna znanja i procesi, objasniti će se tko sudionici projekta, faze životnog ciklusa projekta, i na kraju mogućnosti financiranja projekta kroz fondove EU i nacionalne fondove te postupak prijave projekta na javni poziv. Sam predmet i istraživanje rada će se bazirati na prikazu financiranja projekta iz tri izvora, EU sredstva, nacionalna sredstva i lokalna sredstva.

U četvrtom dijelu ovog rada će se opisati praktični dio rada, gdje se objašnjavaju detalji vezani za konkretni projekt, kao što su podaci o projektu, cilj i svrha projekta, smart ciljevi i SWOT analiza, projektna povelja, obujem projekta kao i tehnička i tehnološka analiza. Nakon toga će se prikazati razvoj projektnog plana od spremnosti projekta, definiranje, sekvencioniranje i organizacija aktivnosti, procjena i planiranje prihoda i rashoda projekta sa naglaskom na financiranje iz EU i nacionalnih fondova. U ovom dijelu će se još objašnjavati izvršenje projekta kroz napredak projektnih aktivnosti, pripremanje, slanje i realizaciju zahtjeva za nadoknadom sredstava, prikazati će se financijski pregled dijela projekta financiranog iz EU sa prikazom i ostalih sufinanciranja, uz to sve bitna stavka je distribucija informacija i izvještavanje o projektom radu, posebno za sredstva financirana iz EU fondova. Za kraj četvrtog poglavlja je ostavljano nadgledanje i kontrola projektnog rada, obujma i troškova, kao i zatvaranje projekta kroz finalno izvješće i reviziju projekta.

## 1.4 Stručni doprinos rada

Doprinos rada se odražava kroz prikaz stečenih znanja kroz provedbu projekta. Prikazana problematika financiranja iz više izvora je poseban doprinos, kao i rizici neprihvatljivih troškova za financiranje iz EU fondova.

Uvid u ovaj diplomski rad može uvelike biti od važnosti drugim prijaviteljima sličnih projekata kod prijave, realizacije i financiranja projekta. Može biti dobra praksa pri realizaciji sličnih projekata, kako izbjeći nepotrebne troškove i uvrstiti dodatne potrebne troškove u sličnim projektima.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Prilikom izrade ovog diplomskog rada koristiti će se različite znanstveno-istraživačke metode da bi se došlo do potrebnih saznanja i kako bi se donijeli zaključci.

- Metoda indukcije – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja gdje se analizom pojedinih činjenica dolazi do zaključka o općenitom.
- Metoda dedukcije – sustavna primjena deduktivnih načina zaključivanja gdje se analizom općenitih zaključaka dolazi do pojedinačnih.
- Metoda analize – postupak raščlanjivanja složenih pojmova, sudova i zaključaka na jednostavnije sastavne dijelove.
- Metoda sinteze – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti sintezom jednostavnih sudova u složenije.
- Metoda generalizacije – misaoni postupak uopćavanja gdje se od jednog posebnog pojma dolazi do općenitijeg koji je po stupnju viši od ostalih pojedinačnih.
- Metoda dokazivanja – metoda u kojoj su sadržane gotovo sve metode, a svrha joj je utvrditi točnost određene spoznaje.
- Metoda klasifikacije – postupak systemske i potpune podjele općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma.
- Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja činjenica i procesa u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, bez dodatnog znanstvenog tumačenja.
- Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

- Statistička metoda – postupak u kojem se na temelju obilježja određenog broja elemenata neke skupine ili serije pojava izvodi opći zaključak o prosječnoj vrijednosti obilježja (Zelenika, 2000).

## **2.1 Životni ciklus projekta (PLC)**

Uz pojam projekta se često veže i vremensko ograničenje što znači da će projekt prije ili kasnije završiti, što se zove životni ciklus projekta. Takav ciklus se sastoji od niza aktivnosti koje se ne odvijaju linearno i koje su podjednako važne. Životni ciklus projekta se prema različitim izvorima, dijeli se na različite načine (Omazić & Baljkas, 2005).

Prema (Omazić & Baljkas, 2005) životni ciklus projekta se može podijeliti na tri faze, bez obzira na njegove specifične karakteristike. Faze prema autorima su početna faza, faza implementacije i faza zaključivanja projekta. Prema Project Management Institute životni ciklus projekta ima inicijalnu fazu, fazu realizacije i fazu zatvaranja a svaka faza sastoji se od tipičnih grupa procesa (PMBOK, 2008). Postoje i druga shvaćanja drugih profesionalnih asocijacija. Kako se u ovom radu projekt provodio prema metodologiji logičke matrice u nastavku će se navesti ključne karakteristike kao faze projekta kako se shvaćaju u toj metodologiji odnosno projektnom pristupu.

## **2.2 Metoda logičke matrice**

Metoda logičke matrice je analitički proces koji kroz četiri stupca i četiri ili više redaka sažeto prikazuje ključne elemente projekta. Elementi projekta se odnose na ciljeve projekta, vanjske čimbenike i način na koji će se postignuća projekta pratiti i ocjenjivati.

Prikazuje sve informacije važne za projekt i omogućuje stalnu provjeru logike i argumenata projekta i pomaže u lakšem pronalaženju i ispravljanju pogrešaka.

Pristup logičke matrice je osnovni alat za upravljanje projektnim ciklusom i koristi se tijekom faza:

- Faza identifikacije – kao pomoć u analizi postojećeg stanja, ispitivanja relevantnosti predloženog projekta i utvrđivanja potencijalnih ciljeva i strategija.
- Faze formulacije – podržava pripremu ogovarajućeg plana projekta s jasnim ciljevima, mjerljivim rezultatima, strategijom za upravljanje rizicima i utvrđenim razlozima odgovornostima.
- Faza provedbe – pruža glavni alat upravljanja kao podršku ugovaranju, operativnom planiranju i praćenju rada.

- Faza evaluacije i revizije – pruža sažeti zapis onoga što je planirano te time pruža osnovu za ocjenu učinka i utjecaja (Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, 2008).

Problematika s primjenom logičke matrice je što se odvija odvojeno od pripreme ostale dokumentacije kao što su sažetak identifikacije ili prijedlog za financiranje što ima za posljedicu nedosljednost između logičke matrice i opisa projektnog sadržaja u tekstovima glavnih dokumenata. Kao rješenje bi trebalo prvo primijeniti logičku matricu što bi dalo osnovne izvore formiranja potrebnih dokumenata (Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, 2008).

Tablica 1: Struktura logičke matrice (Mesarić, 2020)

Opis projekta	Pokazatelji	Izvor provjere	Pretpostavke
<b>Opći cilj</b> - Doprinos projekta ciljevima politike ili programa (učinak)	Kako mjeriti opći cilj, uključujući količinu, kvalitetu i vrijeme?	Na koji će se način prikupljati informacije, kada i tko će ih prikupljati?	
<b>Svrha</b> - Neposredne koristi za ciljnu skupinu ili skupine	Kako mjeriti svrhu uključujući količinu, kvalitetu i vrijeme?	Isto kao i prethodno	Ako je svrha postignuta, koje pretpostavke moraju biti točne da bi se postigao opći cilj?
<b>Rezultati</b> - Opipljivi proizvodi ili usluge ostvareni Projektom	Kako mjeriti rezultate uključujući količinu, kvalitetu i vrijeme?	Isto kao i prethodno	Ako su rezultati postignuti, koje se pretpostavke moraju pokazati točnima da bi se postigla svrha?
<b>Aktivnosti</b> - Zadaci koje treba poduzeti radi ostvarenja željenih rezultata			Ako su aktivnosti dovršene, koje se pretpostavke moraju pokazati točnima da bi se ostvarili rezultati?

### **3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA**

#### **3.1 Pojam projekta**

Projekt se može definirati kao niz aktivnosti čiji je cilj ostvarenje jasno određenih ciljeva tijekom određenog vremenskog roka i uz unaprijed određeni proračun (Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, 2008).

Može se još definirati kao nastojanje u kojem se stvara jedinstveni proizvod, usluga ili rezultat i koje je vremenski određeno, ima svoju progresiju (stupnjevito napredovanje kroz faze i procese u danom vremenskom okviru) (Mesarić, 2020).

Karakteristike projekta se očituju kroz specifične ciljeve koji će se realizirati, specifičan početni i završni datum, ograničena sredstva (resurse), ljudske i druge (novac, oprema) resurse, a uz to je višefunkcionalan što znači da se realizira kroz različite poslovne funkcije (Mesarić, 2020).

Prema (Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, 2008) projekt da bi bio projekt trebao bi imati:

- jasno određene dionike, uključujući glavnu ciljanu skupinu i krajnje korisnike
- jasno određene strukture koordinacije, upravljanja i financija
- sustav nadzora i evaluacije
- određenju razinu financijske i ekonomske analize.

Projekti nastaju temeljem jednog ili više razmatranja kao što su zahtjevi tržišta, organizacijska potreba, potreba kupaca, tehnološki napredak te pravni i ekološki zahtjevi (Mesarić, 2020).

EU projekt je posebna vrsta projekta i može se klasificirati kao međunarodni projekt ako se promatra sa geografskog stajališta. Projekt EU je takav projekt koji je odabran za sufinansiranje i dodjelu nepovratnih sredstava od strane ovlaštenih dijela EU i kao takav mora udovoljavati strategijama EU i vođen u skladu sa administrativnim i financijskim pravilima EU. Životni ciklus EU projekta slijedi logiku životnog ciklusa općeg projekta. Razlikuje se u tome što se unutar EU projekta mogu razlikovati dva međusobno povezana procesa. Jedan je povezan s projektnim partnerima, a drugi s administrativnim tijelima EU. Projektna ideja i planiranje podudaraju se sa pisanjem projektnog prijedloga, realizacija i kontrola projekta podudaraju se sa izvedbom, isporukom i izvještavanjem o projektnim rezultatima, a završetak projekta poklapa se sa slanjem završnog izvješća administrativnim tijelima EU (Perić & Mertić, 2013).

#### **3.2 Projektni menadžment - pojam i funkcije projektnog menadžmenta**

Projektni menadžment se definira kao primijenjeno znanje, vještine, alati i tehnike na projektnim aktivnostima da bi se postigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekt od strane

interesnih skupina. Ako uzmemo u obzir karakter projekta, može se još definirati kao menadžment koji se bavi isključivo upravljanjem iznimkama budući da su sve radnje na projektu iznimke, a to je tako zato što kao takve još nikad prije nisu pojavile (Perić & Mertić, 2013).

Projektni menadžment provodi aktivnosti u suradnji sa članovima projektnog tima i ostalim sudionicima projekta, a sve sa svrhom što boljeg ispunjavanja vremenskih rokova, troškova i tehničkih zahtjeva projekta.

Osim svega navedenog projektni menadžment se može tumačiti kao područje stalnog razvoja i napretka unutar organizacijske teorije, a koncept projektnog menadžmenta predstavlja sustavni pristup efikasnom menadžmentu pomoću optimizacije veza, informacija, odluka, dokumentacije i aktivnosti u svim fazama životnog ciklusa projekta (Vlahov, 2013).

Projektni menadžment ima identične funkcije kao i opći menadžment, a to su (Perić & Mertić, 2013):

- Planiranje
- Organiziranje
- Upravljanje ljudskim resursima
- Vođenje
- kontroliranje.

Ove navedene funkcije su potpuno ovisne jedna o drugoj, a u praksi postoji velika mogućnost njihovog isprepletanja i preklapanja.

U EU projektima, u odnosu na tradicionalne projekte, fleksibilnost je ograničena zbog odsutnosti mogućnosti većih izmjena unutar projekta nakon prihvatanja projekta. Budžet projekta ne može biti povećan, osim ako sredstva povećavaju partneri, vrijeme ne može biti produženo, osim ako je to izričito opravdano o čemu odlučuje EU. Na projektnom menadžeru je velika odgovornost prilikom planiranja i realizacije EU projekta jer mora poznavati sve nacionalne i EU zakone. O uspješnom planiranju projektnog menadžera ovisi dali će projekt biti financiran ili ne, ako je projekt nerealno planiran bit će odbijen, ako je planiranje premalo za projektno financiranje također će biti odbijen.

### **3.3 Ključna projektna znanja i procesi**

Projektna znanja koja mora imati projektni menadžment ključna su za uspješnost projekta. Znanja za upravljanje projektima se opisuju kroz devet područja znanja, a to su (Buble, 2010) prema (PMBOK Fifth Edition, 2013):



1. Integracija projekta – integracija tri glavna procesa projektnog menadžmenta (planiranje, izvršenje i kontrola).
2. Upravljanje opsegom projekta – osigurava uvid u aktivnosti koje je potrebno poduzeti za zadovoljavanje projektnih ciljeva, a to su područja autorizacije, planiranja, definicije, upravljanja promjenama i verifikacije.
3. Upravljanje vremenom projekta – proces koji zahtjeva osiguranje vremenske performanse projekta, a to je definiranje aktivnosti, utvrđivanje redoslijeda aktivnosti, procjena trajanja, izrada kalendara, razvoj rasporeda i kontrola vremena.
4. Upravljanje troškovima projekta – proces koji zahtjeva izvođenje projekta u okviru zadanog budžeta, a to planiranje resursa, procjena troškova, tok gotovine i kontrola troškova.
5. Upravljanje kvalitetom projekta – proces koji zahtjeva da projekt zadovolji sve potrebe za koje se izvodi, a sastoji se od određivanja zahtijevanih uvjeta, planiranje kvalitete, osiguranje i kontrola kvalitete.
6. Upravljanje ljudskim resursima projekta – proces koji zahtjeva da se projekt izvede uz najefikasniju upotrebu ljudskih resursa uključenih u projekt, a sastoji se do planiranje organizacije, akvizicije osoblja i razvoj tima.
7. Upravljanje komunikacija projekta – proces koji zahtjeva prikupljanje i korištenje informacija, a sastoji se od planiranja komuniciranja, distribucije informacija, sastanaka projekta, izvještavanja o napredovanju i administrativnog zatvaranja.
8. Upravljanje rizicima projekta – proces koji zahtjeva identificiranje, analiziranje i reagiranje na rizik projekta, a sastoji se od identifikacije rizika, kvantifikacije rizika i utjecaja, razvoja odaziva i kontrole rizika.
9. Upravljanje nabavom projekta – proces koji zahtjeva da se nabavljaju dobra i usluga za izvođenje projektnog tima ili organizacije, a sastoji se od planiranja opskrbe, planiranja ugovaranja, izbor izvora, ugovaranja, administriranje ugovora i kontrola sklapanja ugovora.

Navedena područja znanja uključuju detaljne opise procesa, a svi ti procesi su grupirani u pet skupina, odnosno kategorija, a to su:

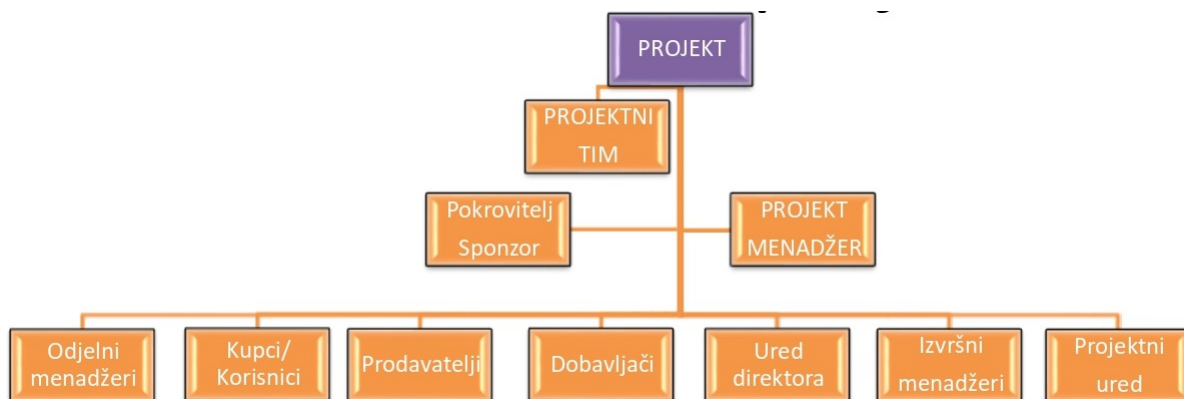
1. inicijacija
2. planiranje
3. izvedba
4. nadzor i kontrola

## 5. zatvaranje projekta.

### 3.4 Sudionici projekta

Sudionici projekta su svi oni koji su uključeni u planiranje, realizaciju i zatvaranje projekta. Kako je projekt ili upravljanje projektom skup znanja, vještina, alata i tehnika koje se koriste prilikom projektnih aktivnosti kako bi se ispunili projektni ciljevi, potrebno je imati kvalitetne sudionike projekta..

Na Slici 1. je prikazan grafikon sudionika u projektu.



Slika 1: Sudionici u projektu (Mesarić, 2020)

U projektu sudjeluje projektni tim kao cjelina, to su pojedinci i grupe s različitim znanjima i vještinama koji izvode različite zadatke u projektu. Projektni tim čine članovi projektnog tima, a to su skupine ljudi koji su direktno uključeni u aktivnosti projektnog menadžmenta.

Važan dio projekta je sponzor ili pokrovitelj jer je to osoba ili organizacija koja osigurava financijske resurse, dok je s druge strane sponzora projekt menadžer odnosno osoba koja je dogovorna za upravljanje projektom.

Sljedeća razina sudionika projekta su odjelni menadžeri, kupci (osobe koje koriste projektni proizvod ili uslugu), prodavatelji, dobavljači, ured direktora, izvršni menadžeri (voditelji poslovnih funkcija koje su uključene u projektne aktivnosti), projektni ured nositelja projekta (osigurava potporne funkcije projekt menadžmenta) i ostali zainteresirani (krajnji korisnici projektnog rezultata) (Mesarić, 2020).

### 3.5 Faze životnog ciklusa projekta

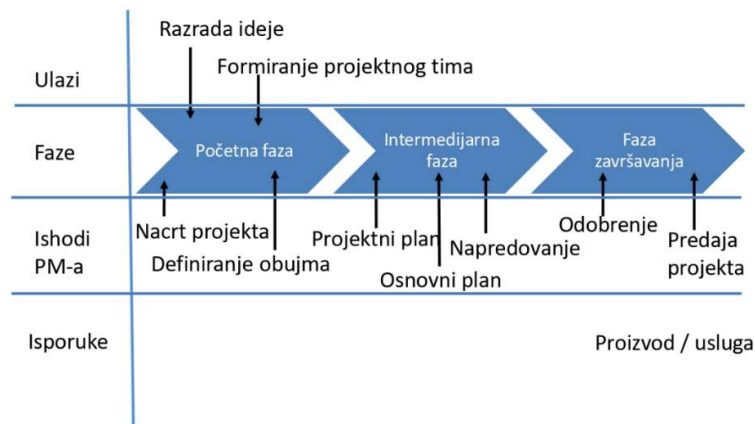
Faze životnog ciklusa projekta dijele projekt, a rezultiraju određenim učincima i omogućuju bolji pregled i kontrolu, povezuju operacije od početka, preko izvođenja do završetka projekta.

Životni ciklus projekta određuje tehničke poslove u svakoj fazi, vrijeme isporuke učinaka, uključenost u pojedine faze i kontrolu i odobrenje svake faze.

Tablica 2: Faze životnog ciklusa (Omazić & Baljkas, 2005)

Faza	Ključni zadaci i odluke	Temeljna pitanja
<i>1. početna faza - faza dizajniranja</i>	formuliranje vizije i strategije projekta, definiranje ciljeva, modeliranje i planiranje, evaluacija financijskih troškova i koristi, analiza ključnih resursa, budžetiranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Što treba napraviti?</li> <li>• Zašto to treba učiniti?</li> <li>• Kako će se to ostvariti?</li> <li>• Tko će što napraviti i tko će sve biti uključen u projekt?</li> <li>• Tko će biti sponzor projekta i projektni menadžer?</li> <li>• Kad je početak, a kad završetak projekta?</li> <li>• Koliko će koštati?</li> </ul>
<i>2. faza - faza provedbe</i>	prikupljanje tima, organizacija, kontrola, vođenje, donošenje odluka i rješavanje problema, rješavanje konflikata, ugovaranje, provedba, predaja projekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na koji način će se upravljati projektom?</li> <li>• Tko će obavljati kontrolu nad projektom?</li> <li>• Hoće li projekt biti završen na vrijeme i u okvirima budžeta?</li> </ul>
<i>3. faza - faza zaključivanja projekta</i>	procjena procesa i učinkovitosti projekta, evaluacija, prikupljanje i implementacija znanja u sustav, promjene za budućnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakvi su rezultati ostvareni projektom?</li> <li>• Kako kontinuirano poboljšavati i razvijati projektni menadžment?</li> <li>• Je li klijent zadovoljan projektnim rezultatom?</li> </ul>

Uspješnost projekta ovisi o svakoj fazi, faze se mogu donekle i preklapati i uspješnost svake faze ovisi o uspješnosti prethodne faze, a kompletna uspješnost ovisi o tome koliko se dobro radilo u svakoj fazi projekta. Faze projekta trebaju imati ishode koji bi trebali biti mjerljivi i provjerljivi kako bi se ispunili prethodni uvjeti uspješnosti faza.



Slika 2: Projektni ciklus – kontekst (Mesarić, 2020)

Tijekom faza životnog ciklusa može doći do slučaja kada projektni menadžer mora raditi istodobno na više pod faza kako bi se poslovi obavili u rokovima. Prelazak na sljedeću fazu prije nego je završila prethodna može dovesti do dupliciranja poslova, što znači da može doći do situacije da će se neki poslovi morati obaviti ponovno i to može rezultirati kašnjenjima ili većim troškovima ili potrošnji ljudskih resursa.

### 3.6 Financiranje projekta

Različiti projekti mogu se financirati na različite načine. Financiranje može biti vlastitim i tuđim sredstvima, s tim da vlastita sredstva se svode na uštedevine i nasljedstva, dok su tuđa sredstva mnogo širi pojam.

U fokusu ovog rada je i financiranje projekta čiji je nositelj Jedinica lokalne samouprave, te će se obraditi financiranje lokalnim, nacionalnim i EU sredstvima.

#### 3.6.1 Europski i nacionalni fondovi

Trenutkom kad je Republika Hrvatska počela sa pristupanjem Europskoj uniji otvorila su joj se vrata financiranja raznih projekata. Kao članici koja tek pristupa EU imala je prava na sredstava iz pretpripravnih fondova, dok je trenutkom kada je postala punopravna članica EU stekla je prava na sredstva koja joj pripadaju kao punopravnoj članici Europske unije.

Europska unija je postala jedan od glavnih čimbenika u međunarodnoj suradnji kao i jedan od glavnih donatora financijskih sredstva radi pružanja potpore za razvoj zemalja članica. Europska unija je razvila širok spektar programa pomoći ili fondova kroz koje dodjeljuje sredstava za razne namjene. EU financira samo projekte koji odgovaraju prioritetima, ciljevima i mjerama koje je odredila svojim pravilima i to izdvaja EU projekte iz tradicionalnih projekata.

U Republici Hrvatskoj se mogu izdvojiti četiri kategorije fondova (Perić & Mertić, 2013):

1. fondovi za zemlje prije statusa kandidata (program OBNOVA i CARDS)
2. prepristupni fondovi (programi PHARE, ISPA I SAPARD kasnije IPA)
3. program Zajednice za zemlje članice
4. fondovi za zemlje članice.

Republika Hrvatska, u novoj proračunskoj perspektivi za razdoblje 2014-2020. godine, ima na raspolaganju Europske strukturne i investicijske fondove koji imaju za cilj doprinijeti državnom rasut, povećati zaposlenost i konkurentnost općenito, omogućiti konvergenciju manje razvijeni članica i razvijenim članicama.

Više od polovice sredstava EU-a usmjerava se preko pet europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESIF), njima upravljaju Europska komisije (EK) i zemlje EU, a to su (Europska komisija, Europski strukturni i investicijski fondovi, 2022):

1. Europski fond za regionalni razvoj (EFRR) – promiče uravnoteženi razvoj u različitim regijama EU.
2. Europski socijalni fond (ESF) – podržava projekte vezane za zapošljavanje i ulaže u ljudski potencijal.
3. Kohezijski fond (KF) – ulaže u projekte vezane za prijevoz i okoliš u zemljama gdje je BND manji od 90% prosjeka EU.
4. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR) – usmjeren na rješavanje posebnih izazova s kojima se susreću ruralna područja EU-a.
5. Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFRR) – pomaže ribarima u prihvaćanju održivih ribolovnih praksi.

Uz EU fondove postoji i nacionalni fondovi i javni pozivi koje objavljuje Republika Hrvatska prema svojim pravilima i strateškim dokumentima. To su uglavnom vlastita sredstva Republike Hrvatske. Jedan od bitnijih javnih poziva vezan za EU fondove je Fond za sufinanciranje projekata EU koji omogućuje onima koji ostvare financiranje iz EU manje od 100% da se jave kako bi im se omogućilo dodatno sufinanciranje dijela projekta.

### 3.6.2 Koraci u prijavi projekata na poziv za ostvarivanje bespovratnih sredstava

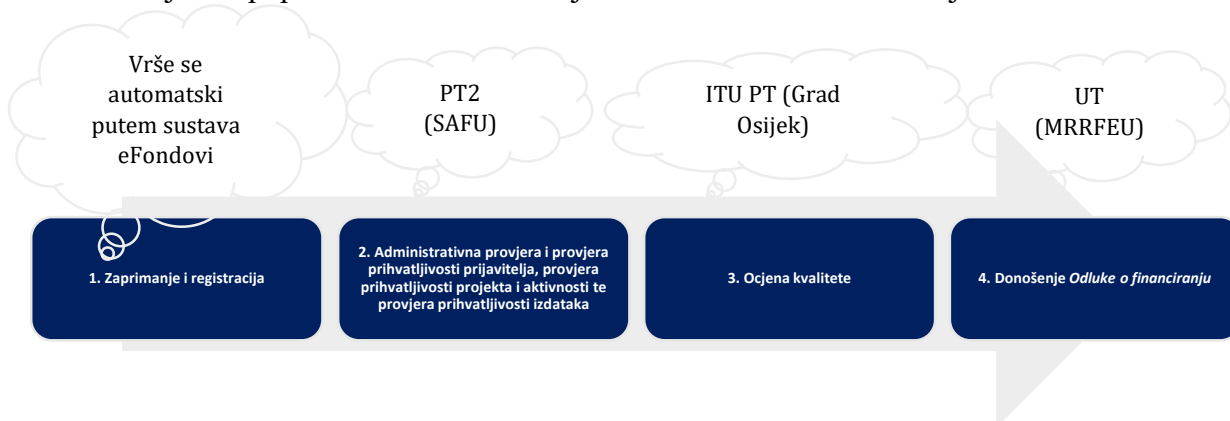
Kao prvi korak u prijavi projekta na poziv za ostvarivanje bespovratnih sredstava je pronaći Poziv na dostavu projektnih prijedloga u kojem se nalazi uvjeti za utvrđivanje prihvatljivosti ideje. Takve pozive objavljuju resorna ministarstva koji sredstva prema pozivima i dodjeljuju. Takav poziv na dostavu projektnih prijedloga sadrže sve bitne informacije o tome tko se može

prijaviti, koji su troškovi prihvatljivi za financiranje, koje se aktivnosti mogu provoditi i koji su uvjeti financiranja. Osim, uvjeta za prijavu, u pozivu su definirani i uvjeti odabira i provedbe projekta, tako da se odmah u inicijaciji projekta može predvidjeti koja će pravila biti za financiranje projekta (SAFU, 2022).

Nakon proučavanja Poziva, potrebno je proučiti i obrasce i potrebnu dokumentaciju te pripremiti projektni prijedlog prema uputama Poziva.

Nakon pripreme potrebne dokumentacije i ispunjavanja obrazaca, projektna prijave se dostavlja u nadležnu instituciju i to u roku naznačenom u Pozivu. Potrebno je sve dobro provjeriti kako bi se izbjeglo odbacivanje projekta zbog administrativnih ili tehničkih razloga.

Projekt izgradnje biciklističke staze se prijavljivao prema napatku putem sustava eFondovi i sadržavao je sve popratne dokumente i Prijavni obrazac iz Poziva o dodjeli sredstava.



Slika 3: Faze postupka dodjele sredstava u Pozivu za izgradnju biciklističke staze (MRRFEU, Postupak dodjele bespovratnih sredstava, 2019)

## 4. PROJEKT IZGRADNJE BICIKLISTIČKE STAZE U OPĆINI DARDA

### 4.1 Općenito o projektu

#### 4.1.1 Opći podaci o projektu

Sam projekt i njegovo pokretanje zahtjeva određene preduvjete, razloge zbog kojih projekt treba postojati i ciljeve koji se želi njime ostvariti. Razlog ovog projekta je bolje povezivanje i veća protočnost u prometovanju na gradskim i prigradskim relacijama. Ovim projektom nedvojbeno će se povećati turistička aktivnost istočnog dijela kontinentalne Hrvatske. Projektom se planira izgraditi biciklistička staza u Općini Darda, a kao cilj osim izgradnje biciklističke staze je i povezivanje s postojećim biciklističkim dionicama namijenjenih javnoj upotrebi i povezivanju raznih oblika prijevoza prihvatljivih za okoliš. Izgradnjom staze će se

doprinijeti boljoj povezanosti na linijama koje služe za dnevne migracije na područnu aglomeracije. Ideja projekta se stvorila 2014. godine i tada je pripremljen dio dokumenata koji je financirala Općina Darda samostalno, dok se početkom 2019. godine prijavljuje projekt na Poziv i traži se financiranje ostatka vrijednosti projekta. Projekt se prijavljuje putem obrazaca i dostavlja putem sustava eFondovi u elektroničkom obliku i sadrži popratne dokumente i Prijavni obrazac.

#### 4.1.2 Cilj i svrha projekta

Kako bi što uspješnije realizirali projekt potrebo je za njihovo izvršenje postaviti specifičan cilj i svrhu projekta, početni i završni datum, resurse, (ljudske, financijske, materijalne i druge resurse) (Mesarić, 2020). Projektom se želi postići proširenje postojeće mreže biciklističke infrastrukture kako bi se omogućila biciklistička putovanja na razini aglomeracije Osijek i povećala dostupnost linija javnog prijevoza u Dardi izgradnjom biciklističke staze u Dardi kroz Osječku ulicu i Ulicu Ljudevita Gaja do zapadne obilaznice. Na postojećim dionicama ne postoje izgrađene biciklističke staze. Dionica u Dardi kroz Osječku ulicu i Ulicu Ljudevita Gaja do zapadne obilaznice se nastavlja na dionicu biciklističke staze koja vodi od Bilja do Mece te će se uklopiti na drugu planiranu biciklističku stazu koja prolazi centrom Darde. Riječ je o zahvatu izgradnje nove biciklističke staze. Početak zahvata je u Osječkoj ulici nakon pružnog prijelaza (iz smjera Osijeka), a završetak je spajanje Ulice Ljudevita Gaja i zapadne obilaznice. Doprinos intervencije postizanju cilja projekta ostvaruje se kroz:

- a) bolju povezanost općine Darda s gradovima Urbane aglomeracije Osijek.
- b) bolju povezanost između mjesta u Općini Darda.
- c) veću dostupnost autobusnih stajališta stanovnicima općine Darda (Grad Osijek).

Omogućavanjem sigurnih biciklističkih putovanja osim što se skraćuje vrijeme putovanja između ishodišta/odredišta i autobusnih stajališta, autobusni javni prijevoz postaje izbor konkurentniji prijevozu osobnim automobilu.

#### 4.1.3 Smart ciljevi i SWOT analiza

Važno je da definirani ciljevi budu SMART ciljevi, što znači da trebaju biti specifični, mjerljivi, izvedivi, realistični te pravovremeni. Kako je osnovni cilj projekta izgradnja biciklističke staze u Općini Darda, SMART cilj je:

- Specifični (Specific): želimo izgraditi biciklističku stazu te pomoći svim zainteresiranim korisnicima biciklističke staze s naglaskom na stanovništvo Općine Darda, te potaknuti svijest građana na važnost zaštite okoliša.

- Mjerljivi (**Measurable**): izgradnja 2.700,67 m biciklističke staze, kao poseban objekt, odvojen od postojećih kolnika i pješačkih staza.
- Izvedivi (**Attainable**): svi materijali, ljudski resursi i vremensku uvjeti u planiranom razdoblju su dostupni.
- Realni (**Realistic**): s obzirom da su svi materijali i ljudski resursi dostupni i vrijeme izvedbe je dovoljno za realizaciju radova, projekt je realističan.
- Pravovremen (**Timely**): Planirano trajanje projekta je 24 mjeseca, a sama izgradnja će početi u 6 mjesecu projekta i završiti 24-og mjeseca projekta (Grković, n.d.).

Prije realizacije projekta, neophodno je istražiti stanje tržišta i potrebe kako bi se mogli sagledati svi čimbenici koji bi mogli utjecati na izvršenje projekta (Mesarić, 2020).

SWOT analiza je metoda kojom se ocjenjuje strategija poduzeća i ona se sastoji od četiri ključna faktora: snage (strengths), slabosti (weakness), šanse (opportunities) i prijetnje (threats). Snage i slabosti odnose se na unutarnju uspješnost poduzeća i svojstva koja pojačavaju njegovu konkurentnost, odnosno slabosti ili uvjeti koji uzrokuju nepovoljan položaj na tržištu u odnosu na konkurenciju. Šanse i prijetnje dolaze iz okruženja, odnose se na povoljne ili nepovoljne trendove ili događaje u okruženju koji mogu utjecati na izvršenje projekta. Podaci se mogu koristiti pri izvođenju prijedloga za poboljšanje nekih projektnih aktivnosti kako bi se spriječio utjecaj vanjskih čimbenika na izvršenje projekta (Grgasović & Bart, 2018).

U tablici 1 je prikazana SWOT analiza projektnog tima koji će raditi na projektu i samog projekta izgradnje biciklističke staze u Općini Darda.

Tablica 3: SWOT analiza projektnog tima, izrada autora prema (MRRFEU, Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava za projekte koji se financiraju iz EU fondova u financijskom razdoblju 2014.-2020., 2019)

<b>Snage (strengths)</b>	<b>Slabosti (weakness)</b>	<b>Šanse (opportunities)</b>	<b>Prijetnje (threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dugogodišnje iskustvo</li> <li>• Perspektivan i motiviran tim</li> <li>• Više pozitivno provedenih projekata</li> <li>• Komunikacijske i prezentacijske vještine koje tim posjeduje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ograničen vlastiti budžet (sufinanciranje vlastitim sredstvima 19,56%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privlačenje što većeg broja korisnika</li> <li>• Turistička promocija</li> <li>• Zaštita okoliša</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepovoljni vremenski uvjeti</li> <li>• Kriza izazvana Covid-19</li> <li>• Mali odaziv na javni natječaj i mogućnost poništenja</li> </ul>



#### 4.1.4 Projektna povelja

„Svrha projekta je izgradnja i unaprjeđenje biciklističkih prometnica na području općine Darda i šire okolice koji su dio Urbane aglomeracije Osijek. Izgradnja i unaprjeđenje biciklističke staze na spomenutom području planirana je s ciljem omogućavanja sigurne i jednostavne upotrebe bicikala, što bi smanjilo broj lokalnih putovanja izvršenih osobnim motornim vozilom, povećao udio lokalnih putovanja biciklom i javnim prijevozom“ (Općina Darda, 2019). Potreba za navedenim intervencijama utvrđena je u prethodno provedenim studijama i potvrđena strateškim dokumentima nacionalne, regionalne te lokalne razine (sib.net,hr). S obzirom na negativne utjecaje velikog broja motornih vozila, ostvarenje navedenog scenarija može značajno doprinijeti kvaliteti života, pri čemu su identificirane sljedeće prednosti korištenja bicikla, odnosno sljedeći pozitivni utjecaji razvoja biciklizma u urbanim područjima:

- Smanjenje prometnih zagušenja
- Komplementarnost s javnim prijevozom
- Smanjeno i pouzdanije vrijeme putovanja
- Fleksibilnost i prostorna učinkovitost pri kretanju
- Ravnomjerna dostupnost
- Smanjenje onečišćujućih emisija i buke
- Povećana sigurnost prometa
- Gospodarski razvoj i zdravlje stanovnika
- Održivo korištenje prirodnih resursa i smanjenje doprinosa klimatskim promjenama
- Stvaranje temelja održivom prostornom razvoju i pozitivne slike grada (Grgasović & Bart, 2018).

Planiranom biciklističkom stazom postići će se bolja povezanost udaljenih mjesta od centra Darde. U prilog tome ide i izgradnja druge dionice koja je planirana, ali ne i obuhvaćena ovom prijavom, kroz ulicu Sv. Ivana Krstitelja kao poveznica ove biciklističke staze i novoizgrađene koja prolazi centrom Darde.

Ukupna vrijednost projekta prijavljenog na Poziv za bespovratna sredstva iznosi 3.501.795,68 kn, planirani rok provođenja projekta 24 mjeseca. Projekt je financiran sredstvima EU u postotku od 61,09%, te je prvobitno planirano financiranje Općine Darda u postotku 38,91%. Tijekom izvođenja projekta otvoren je Fond za sufinanciranje projekata EU od strane Ministarstva regionalnog razvoja i projekata EU koji sufinancira financiranje Općine Darda sa 50% sredstava, odnosno ukupni projekt sa 19,56% sredstava. Općina se javlja na navedeni projekt te potpisivanjem ugovora ostvaruje pravo na isplatu sredstava sufinanciranja

dinamikom 10%, 50%, i 40%. Dok se sredstva EU potražuju prema nastalim troškovima i poslanim Zahtjevima za nadoknadu sredstava prema dinamici minimalno svaka 3 mjeseca.

Tablica 4: Sudionici projekta, izrada autora prema (Općina Darda, 2019)

Investitor	Općina Darda
Posredničko tijelo	SAFU i MRRFEU
Izvođači	Gravia d.o.o. (izvoditelj radova) ISG d.o.o., (nadzor radova i koordinator za zaštitu na radu)
Projektni voditelj	Davor Marušić
Članovi projektnog tima	Djelatnici Općine Darda
Stručnjak za reviziju	Favor d.o.o.

Korisnik i prijavitelj projekta je Općina Darda. Nema partnera u projektu. Kao prijavitelj projekta Općina Darda odgovara za pokretanje, provedbu i rezultate. Za provedbu projekta potreban je tim koji se sastoji od: voditelja projekta, osobe zadužene za javnu nabavu te koordinatora projekta.

Voditelj projekta je odgovoran za ostvarivanje definiranih ciljeva projekta. Zadužen je za rezultate projekta, za upravljanje projektom, komunikaciju na projektu, za ostvarivanje plana, rješavanje problema i promjena tijekom projekta, za izvještavanje nadređenima.

Koordinator projekta zadužen je za dinamiku i plan izvođenja radova s izvođačima. S obzirom da je vrijednost projekta 3.501.795,68 kn preko projekta se planira angažirati stručnjak za reviziju projekta. Osoba zadužena za javnu nabavu zadužena je za pripremu i objavu dokumentacije. Koordinator za promidžbu i vidljivost, s iskustvom na drugim projektima, vodit će računa o informiranju javnosti i zadovoljavanju uvjeta iz Upute za korisnike sredstava informiranje, komunikacija i vidljivost, komunikaciju sa zainteresiranim stranama te za promociju rezultata projekta. Financijsko računovodstveni referent obavljati će sve potrebne radnje za financijsko računovodstveno praćenje projekta i izvještavanje.

Voditelj projekta će projekt provoditi kroz upravljanje nizom aktivnosti i komunikaciju sa ostalim sudionicima u provedbi projekta. Aktivnosti u nadležnosti voditelja projekta su slijedeće: prijava projektnog prijedloga temeljem Poziva, koordinacija radova tijekom izgradnje i opremanja, pripremanje i slanje izvješća. Koordinator projekta zadužen je za dinamiku i plan izvođenja radova s izvođačima. Osoba zadužena za javnu nabavu zadužena je

za pripremu i objavu dokumentacije. Koordinator za promidžbu i vidljivost vodit će računa o informiranju javnosti i zadovoljavanju uvjeta iz Upute za korisnike sredstava informiranje, komunikacija i vidljivost, komunikaciju sa zainteresiranim stranama te za promociju rezultata projekta. Financijsko računovodstveni referent obavljati će sve potrebne radnje za financijsko računovodstveno praćenje projekta i izvještavanje.

#### 4.1.5 Obujam projekta i tehnička i tehnološka analiza

Ovim projektom su predviđeni zadaci koje je potrebno izvršiti kako bi se projekt uspješno realizirao i završio:

- Određivanje potrebe za proizvodom.
- Pribavljanje potrebnih dozvola.
- Planiranje vrste prihvatljivih radova.
- Planiranje troškova.
- Objavljivanje javnih poziva.
- Provođenje javne nabave i nabave za sve troškove.
- Prikupljanje materijalnih resursa.
- Oglašavanje.
- Početak radova.
- Završetak radova i projekta.

#### *Lokacija i pristupačnost*

Planirana biciklistička staza počinje nakon pružnog prijelaza (iz smjera Osijeka) u Osječkoj ulici spajanjem na postojeću biciklističku stazu koja vodi od Bilja do Darde, te se nastavlja kroz Ulicu Ljudevita Gaja sve do zapadne obilaznice grada Osijeka. Ukupna duljina planirane staze iznosi 2.700,67 m.

#### *Kratak opis postojećeg stanja*

Nakon pružnog prijelaza (iz smjera Osijeka) nalazi se postojeća biciklistička staza koja vodi do Bilja, a na nju se planira spojiti biciklistička staza planirana ovim projektom. Trenutno u Ulici Ljudevita Gaja i Osječkoj ulici nema biciklističkih staza što uvelike ograničava biciklistički promet zbog velike koncentracije automobilske i kamionske prometa. Isto tako, trenutno ne postoji niti biciklistička staza koja bi povezala postojeće biciklističke staze u centru Darde sa stazom koja završava u naselju Mece nakon pružnog prijelaza (iz smjera Osijeka). Izgradnjom nove biciklističke staze ostvarit će se i povezanost s novim centrom Darde spajanjem dijela

staze na ulicu Sv. Ivana Krstitelja, kao i spajanje s mjestima Bilje i Osijek kroz spajanje na postojeću biciklističku stazu.

#### *Procjena utjecaja na okoliš*

Projekt nema negativni utjecaj na okoliš. Naginje smanjenju negativnog utjecaja prometa na okoliš. Smanjenje će se dogoditi prvenstveno kao posljedica modalne preraspodjele na održive oblike putovanja (biciklizam i javni prijevoz) pri čemu će se smanjiti broj putovanja izvršenih automobilom (potrošnja fosilnih goriva), a time i štetne emisije.

#### *Održivost rezultata*

„Projektirani vijek uporabe za građevinu je vrijeme za koje je kolnička konstrukcija dimenzionirana. Na kraju projektnog razdoblja kolnička konstrukcija se, ovisno prema stupnju oštećenja tijekom eksploatacije, obnavlja i tako osposobljava za daljnju uporabu. Predmetne građevine su projektirane na vijek od 20 godina. Uz redovito održavanje, te uz ispunjavanje zahtjeva općih tehničkih uvjeta, implicitno se smatra da će biti dosegnut predviđeni uporabni vijek građevine, odnosno da će se nakon tog perioda ista moći obnoviti“ (Rencon d.o.o., 2013). Obzirom da projekt neće imati vlastite prihode te se na taj način ne pokrivaju operativni troškovi istoga, potrebno je osigurati dodatne novčane primitke koji će namiriti razliku, a sve u cilju osiguranja financijske održivosti predmetnog projekta. Općina Darda jamči da će po provedbi projekta imati osigurana sredstva financiranja za adekvatno i redovito održavanje građevine.

## **4.2 RAZVOJ PROJEKTOG PLANA**

Kako bi uspjeli izgraditi kvalitetno biciklističku stazu potrebno je razraditi dobar projektni plan te izraditi i pribaviti svu potrebnu dokumentaciju i dozvole za izvođenje određenog projekta.

### **4.2.1 Priprema spremnosti projekta i definiranje aktivnosti**

Projekt je građevinske naravi te zahtjeva usklađenost sa određenim zakonskim okvirima kao što su Zakon o cestama, Zakon o sigurnosti prometa na cestama, Zakon o prostornom uređenju, Pravilnik o funkcionalnim kategorijama za određivanje mreže biciklističkih ruta, Pravilnik o osnovnim uvjetima kojima javne ceste izvan naselja i njihovi elementi moraju udovoljavati sa stajališta sigurnosti prometa, Pravilnik o javnoj turističkoj infrastrukturi.

Strategija prometnog razvoja Republike Hrvatske 2017. – 2030.

Cilj: povećati intermodalnosti u putničkom prometu i razvoj intermodalnih putničkih čvorišta. Mjere: povećanje interoperabilnost koja će omogućiti korištenje potencijala svakog vida prijevoza, a osobito poticati modalnu transportnu promjenu prema aktivnim putovanjima

(biciklizam i hodanje), javnom prijevozu i/ili prema shemama zajedničke mobilnosti, kao što su bicikl i dijeljenje automobila (car-sharing) kako bi se smanjilo onečišćenje u gradovima.; uspostavljanje mreže+e intermodalnih terminala koja će putnicima omogućiti jednostavan prelazak s jednog u drugi vid prijevoza.

Cilj: Smanjiti utjecaj prometnog sustava na klimatske promjene; mjere: smanjenje negativnih ekoloških utjecaja prometa; Kvalitativni opis doprinosa intervencije: provedbom projekta ubrzat će se tranzicija prema vozilima s niskim ili nultim emisijama ugljikovodika (bicikliranju pješaćenju, javnom prijevozu) (Grgasović & Bart, 2018).

Masterplan prometnog razvoja Grada Osijeka i Osječko – baranjske županije

Cilj: Povećanje sigurnosti građana u javnom prijevozu; Pokazatelji: Povećanje sigurnosti korisnika; mjere: CI5-M2 Izgradnja i uređenje biciklističkih staza koja povezuju kućanstva sa stajalištima JP-a, kolodvorima i intermodalnim terminalima. Pridonijet će se uspostavi međusobno povezane i funkcionalne mreže biciklističkih staza sa stajalištima javnog prijevoza te smanjiti se broj prometnih nesreća koje uključuju bicikliste (Grgasović & Bart, 2018).

Strategija razvoja Urbane aglomeracije Osijek:

Cilj: Uspostaviti čisto, energetske učinkovito i povezano urbano okruženje; Razvojni prioritet 3.6 (Unaprijediti povezanost unutar aglomeracije) Pokazatelji: Duljina prometne mreže obuhvaćena čistim oblicima prometa (km) Mjera 3.6.3. Izgradnja i povezivanje biciklističkih staza na području aglomeracije. Projekt obuhvaća izgradnju i rekonstrukciju biciklističkih staza koje su planirane na način da se potaknu intermodalna lokalna putovanja koja uključuju korištenje bicikla i javnog prijevoza (Grgasović & Bart, 2018).

Projektne su aktivnosti definirane kroz pet glavnih aktivnosti i to:

1. Priprema projekta
2. Priprema i razvoj aktivnosti
3. Izgradnja biciklističke staze u Dardi
4. Upravljanje projektom
5. Promidžba i vidljivost.

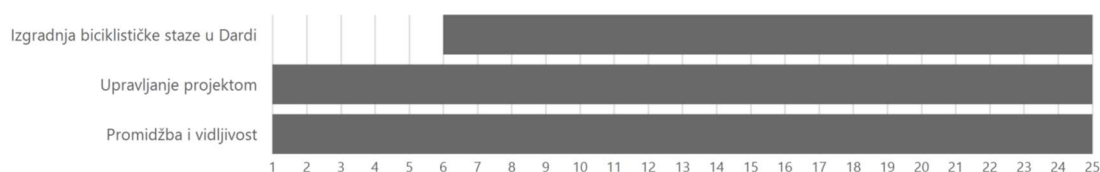
Aktivnosti pripreme projekta i pripreme i razvoja aktivnosti su aktivnosti koje su obavljali djelatnici Općine Darda prije prijave projekta, te tvrtke koje su bila zadužene za izradu glavnog projekta i javnih nabava. Taj dio aktivnosti je financiran u potpunosti sredstvima Općine prije objavljivanja Poziva, te kao takvi nisu bili prihvatljivi troškovi ovoga poziva.

Detaljne aktivnosti i podaktivnosti, prihvatljivih troškova Poziva, kao i početak i završetak istih prikazane su na prikazane su u Tablici 5.

Tablica 5:: Prikaz aktivnosti, Izrada autora prema (MRRFEU, Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava za projekte koji se financiraju iz EU fondova u financijskom razdoblju 2014.-2020., 2019)

Red. br.	Naziv	Vrijeme početka (mj.)	Vrijeme završetka (mj.)
1	<b>IZGRADNJA BICIKLISTIČE STAZE U DARDI</b>	<b>6</b>	<b>24</b>
2	Nadzor radova izgradnje		
3	Radovi na izgradnji		
4	Koordinator zaštite na radu		
5	<b>UPRAVLJANJE PROJEKTOM</b>	<b>1</b>	<b>24</b>
6	Voditelj		
7	Koordinator		
8	Revizija		
9	15% izravnih troškova osoblja		
10	<b>PROMIDŽBA I VIDLJIVOST</b>	<b>1</b>	<b>24</b>
11	Promidžba		

Na slici je vidljivo 11 aktivnosti na navedenom projektu, od kojih je 3 glavnih aktivnosti, svaka od planiranih glavnih aktivnosti je podijeljena na podaktivnosti koje zajedno čine jednu cjelinu bez koje nije moguće izvršiti projekt. Uz popis aktivnosti kako i u gantogramu na Slici 5. vidljivo je i planirano vrijeme početka i završetka za svaku navedenu aktivnost.



Slika 4: Gantogram aktivnosti (Općina Darda, 2019)

#### 4.2.2 Sekvencioniranje i organizacija aktivnosti

Prije u radu je navedeno da se ovaj projekt sastoji od 5 grupa aktivnosti koje će, u ovom potpoglavlju, biti na prvoj i drugoj razini ukratko opisane.

Prva faza naziva Priprema projekta sastoji se od podaktivnosti investitora o ideji projekta:

- sastavljanja programa projekta (razvoj idejnog projekta).
- određivanja lokacije (određivanje točnog položaja u prostoru gdje bi se trebalo graditi).

- izrada projektne dokumentacije (izrada glavnog i geodetskog projekta i popratne dokumentacije).
- pribavljanje svih dozvola za izgradnju (građevinska i lokacijska dozvola).
- prijava projekta (postupak prikupljanja svih obrazaca potrebnih za prijavu projekta prema uputama za samu prijavu – ispunjavanje zahtjeva, potvrda o nepostojanju dvostrukog financiranja, potvrda porezne o nepostojanju duga i sl.

Navedenu fazu izvršava voditelj projekta sa svojim suradnicima koji su zapravo koordinatori. Ova faza projekta je u potpunosti trošak Općine Darda i kao takva nije prihvatljiva za financiranje iz Poziva.

Sljedeća vaza se sastoji od upravljanja projektom. Projektom upravljaju zaposlenici Općine (voditelj projekta i koordinator) koji osim do sada navedenih poslova obavljaju i administrativne i računovodstvene poslove vođenja projekta. Za vrijeme ove faze voditelj i koordinator obavljaju direktnu pogodbu sa vanjskim suradnikom koji će u budućim dijelovima projekta odrađivati poslove javne nabave. Navedeni trošak je financiran sredstvima iz Poziva u postotku predviđenom Pozivom. Kontrolno tijelo radi EX ANTE kontrolu i to radi bez naknade troškova.

Treća faza je faza Pripreme i razvoja aktivnosti koja se sastoji od nabava dobavljača za aktivnosti izvođenja projekta. Nabave su se provodile kao otvoreni postupci javne nabave ili kao jednostavne nabave odnosno direktne pogodbe za usluge. U navedenoj fazi je obavljena nabava za izvođača radova, usluge nadzora radova i koordinatora zaštite na radu, usluge promidžbe i vidljivosti, te nabava za vanjskog suradnika koji je preuzeto dio aktivnosti voditelja projekta. Trošak je nastao prije objavljivanja Poziva i kao takav nije prihvatljiv Pozivom

U četvrtoj fazi kreću aktivnosti projekta koje postaju vidljive zajednici. Sastoji se od:

- uvođenja u posao izvođača radova, nadzora i koordinatora zaštite na radu
- radovima na izgradnji
- nadzora radova i koordiniranjem
- ishođenje uporabne dozvole, odnosno tehnički pregled infrastrukture.

Gotovo istodobno sa fazom Upravljanja projektom počinju i aktivnosti promidžbe i vidljivosti. Prvobitno je potrebno oglasiti projekt putem nekih od kanala promidžbe, ovdje su izabrane lokalne novine i radio. Promidžbeni materijal predstavlja ploče na samom mjestu izvođenja radova (privremene i trajne), letke, brošure i sl.

Na kraju, s obzirom na vrijednost projekta, potrebno je napraviti reviziju projekta. Za taj posao je također izabrana ovlaštena tvrtka kao vanjski suradnik.

#### 4.2.3 Procjena i planiranje troškova projekta

Procjena i planiranje troškova pri prijavi na Poziv za dodjelu bespovratnih sredstava su prikazani Tablicom 6.

Tablica 6: Prikaz troškova projekta prema aktivnostima, Izrada autora prema (MRRFEU, Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava za projekte koji se financiraju iz EU fondova u financijskom razdoblju 2014.-2020., 2019)

Naziv	Planirano	Ugovoreno	Realizirano
<b>TROŠKOVI PRIJE PRIJAVE PROJEKTA NA POZIV</b>	<b>103.790,00</b>	<b>103.790,00</b>	<b>103.790,00</b>
Izrada glavnog projekta	81.250,00	81.250,00	81.250,00
Provedba nabava	22.540,00	22.540,00	22.540,00
<b>IZGRADNJA BICIKLISTIČE STAZE U DARDI</b>	<b>3.256.041,25</b>	<b>3.254.271,00</b>	<b>3.240.555,08</b>
Nadzor radova izgradnje	80.000,00	79.687,50	79.687,50
Radovi na izgradnji	3.146.041,25	3.144.708,50	3.130.992,57
Koordinator zaštite na radu	30.000,00	29.875,00	29.875,00
<b>UPRAVLJANJE PROJEKTOM</b>	<b>225.754,43</b>	<b>225.575,67</b>	<b>225.575,67</b>
Voditelj	65.250,00	65.250,00	65.250,00
Koordinator	106.446,24	106.446,24	106.446,24
Revizija	28.303,76	28.125,00	28.125,00
15% izravnih troškova osoblja	25.754,43	25.754,43	25.754,43
<b>PROMIDŽBA I VIDLJIVOST</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>19.560,00</b>
Promidžba	20.000,00	20.000,00	19.560,00
	<b>3.605.585,68</b>	<b>3.603.636,67</b>	<b>3.589.480,74</b>

U prethodnoj tablici su prikazani troškovi koji su planirani, ugovoreni u pozivu i na kraju projekta izvršeni. Planirano predstavlja onaj dio koji je prvobitno predviđen i uglavnom ne ostaje takav kakav je, dok ugovoreno predstavlja ono što je javnim nabavama ili izravnim ugovaranjem postignuto, a realizirano je ono što je stvarno napravljeno.

Prilikom nabavljanja i ugovaranja radova i usluga javnim nadmetanjima se provodi natjecanje između izvoditelja kako bi najbolje konkurirali na javnim pozivima prema kriterijima javnog poziva te tako dolazi do razlika između planiranih i ugovorenih sredstava. A razlika između realiziranog i ugovorenog se najčešće događaju zbog stvarnog stanja na terenu ili precijenjenih ili podcijenjenih troškova. Kako su se troškovi prema javnim nadmetanjima financirali iz sredstava EU prema Pozivu koji ne izmjenjuje proračuna u smislu povećanja, realizirani troškovi nisu mogli prelaziti iznos ugovoren sa MRRFEU o dodjeli bespovratnih sredstava.



#### 4.2.4 Procjena i planiranje prihoda projekta

Projekt izgradnje biciklističke staze u Općini Darda je financiran od strane Poziva za dodjelu bespovratnih sredstava EU, Javnog poziva za sufinanciranje projekata EU od strane MRRFEU i lokalnih sredstava Općine Darda.

Tablica 7: Planirani i ostvareni prihodi po aktivnostima projekta, autor prema (MRRFEU, eFondovi, 2019)

Naziv	Realizirano	Poziv plan	Poziv	Općina	MRRFEU plan	MRRFEU
<b>TROŠKOVI PRIJE PRIJAVE PROJEKTA NA POZIV</b>	<b>103.790,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>103.790,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Izrada glavnog projekta	81.250,00			81.250,00		
Provedba nabava	22.540,00			22.540,00		
<b>IZGRADNJA BICIKLISTIČE STAZE U DARDI</b>	<b>3.240.555,07</b>	<b>1.979.655,09</b>	<b>1.907.562,01</b>	<b>709.601,80</b>	<b>631.654,04</b>	<b>623.391,26</b>
Nadzor radova izgradnje	79.687,50	48.681,09	13.144,27	62.247,68	4.352,48	4.295,55
Radovi na izgradnji	3.130.992,57	1.912.723,36	1.889.489,92	624.017,34	625.669,80	617.485,31
Koordinator zaštite na radu	29.875,00	18.250,64	4.927,82	23.336,77	1.631,76	1.610,41
<b>UPRAVLJANJE PROJEKTOM</b>	<b>225.575,67</b>	<b>137.804,18</b>	<b>137.808,06</b>	<b>42.731,94</b>	<b>45.632,60</b>	<b>45.035,67</b>
Voditelj	65.250,00	39.861,23	39.862,36	12.360,62	13.199,69	13.027,02
Koordinator	106.446,24	65.028,01	65.029,86	20.164,62	21.533,44	21.251,76
Revizija	28.125,00	17.181,56	17.182,05	5.327,86	5.689,52	5.615,09
15% izravnih troškova osoblja	25.754,43	15.733,38	15.733,79	4.878,84	5.209,95	5.141,80
<b>PROMIDŽBA I VIDLJIVOST</b>	<b>19.560,00</b>	<b>11.949,20</b>	<b>11.949,55</b>	<b>3.705,34</b>	<b>3.956,87</b>	<b>3.905,11</b>
Promidžba	19.560,00	11.949,20	11.949,55	3.705,34	3.956,87	3.905,11
	<b>3.589.480,74</b>	<b>2.129.408,47</b>	<b>2.057.319,62</b>	<b>859.829,07</b>	<b>681.243,52</b>	<b>672.332,05</b>

U Tablici 7. su vidljivi troškovi realizacije projekta, te plan prihoda prema pozivu, stvarno uplaćeni prihodi prema pozivu, lokalna sredstva Općine Darda i sredstva sufinanciranja prema pozivu MRRFEU. Iz tablice je vidljivo da su sredstva financiranja umanjena za određene iznose, to su iznosi koji su na kraju projekta bili neprihvatljivi prema terenskim kontrolama koje su provedene tijekom provedbe projekta. Takvih kontrola je bilo 3 i utvrđene su nepravilnosti uglavnom u izvođenju radova na izgradnji i nadzoru nad radovima. EU fondovi

Navedeni projekt se sufinancira iz (ITU, MRRFEU, & OSIJEK, 2019):

- Operativnog programa „Konkurentnost i kohezija 2014.-2020“.
- Prioritetne osi 7 „Povezanost i mobilnost“
- Investicijskog prioriteta 7ii „Razvoj i unapređenje prometnih sustava prihvatljivih za okoliš (uključujući one s niskom razinom buke), i prometni sustavi sa niskim emisijama

CO2, uključujući unutarnje plovne putove i pomorski prijevoz, luke, multimodalne veze i aerodromsku infrastrukturu, radi promicanja održive regionalne i lokalne mobilnosti”

- Specifičnog cilja 7i2 „Povećanje broja putnika u javnom prijevozu”.

Prema (ITU, MRRFEU, & OSIJEK, 2019) odgovornosti za upravljanje dane su:

- Upravljačkom tijelu (UT) za OPKK/ITU mehanizam je Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (MRRFEU)
- Posredničkom tijelu integriranih teritorijalnih ulaganja (ITU PT) za ovaj Poziv je grad središte Urbane aglomeracije Osijek (UAO)
- Posredničkom tijelu razine 2 (PT2) za ovaj Poziv je Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije (SAFU).

Programom je predviđeno financiranje sa najvišim udjelom sredstava od 85% od ukupnog iznosa prihvatljivih troškova, ali tijekom konačne odluke udio financiranja projekta je 61,09%, a zbog utvrđenih nepravilnosti taj postotak je realiziran sa 57,32%. Sufinanciranje od strane prijavitelja je obavezno i u ovom slučaju iznosi 38,91% te se sastoji od razlike između iznos ukupnih prihvatljivih troškova projekta i iznosa bespovratnih sredstava i neprihvatljivih sredstava. U sklopu poziva korisnik ima pravo potraživati predujam u iznosu 30% dodijeljenih sredstava

Projekte koje financira EU strogo je zabranjeno dvostruko financiranje što znači da se prijavljeni radovi na projekt ne mogu financirati iz dva izvora, dok iznos koji financira korisnik vlastitim sredstvima ima pravo potraživati iz drugih izvora.

U projektima EU korisnik može potraživati sredstva prema dvije metode; metodom nadoknade (troškovi su već plaćeni) i metodom plaćanja (troškovi nisu plaćeni) ili kombinacijom tih dviju metoda (ITU, MRRFEU, & OSIJEK, 2019).

#### 4.2.4.1. Nacionalni fondovi

Kako je pri ugovaranju financiranja iz EU fonda utvrđeno financiranje lokalnim sredstvima u postotku 38,91%, a iznos predstavlja nedostatna sredstva za izvođenje projekta, Općina se odlučila za prijavu na nacionalni fond za sufinanciranje projekata EU. Fond je osmišljen da pomogne korisnicima u izvođenju projekta bez zaduživanja. Zbog korona krize došlo je do kašnjenja u svim segmentima financiranja, tako i u ovome. Javni poziv Fonda za sufinanciranje projekata EU, koji objavljuje i vod MRRFEU, je objavljen u 2021. godini na koji se Općina javila sa svom potrebnom dokumentacijom i obrascima. Tijekom provedbe projekta Općina je ipak morala pokrenuti mjere zaduživanja kako bi financirala taj nedostatak sredstava, te odobrenjem sredstava iz Fonda za sufinanciranje u 2021. godini je pomoglo pri otplati zajma.

### 4.3 Izvršenje projekta

Planirano izvršenje projekta je od 03.01.2014. godine do 29.09.2021. godine, s tim da je bilo duže razdoblje čekanja raspisivanja natječaja za financiranje projekta od strane Europske unije. Kako se projekt izvršavao u tri vremenske faze možemo reći da je sama izgradnja, kao osnovni cilj projekta, izvršavan u trećoj fazi projekta.

#### 4.3.1 Napredak projektnih aktivnosti

Projekt Izgradnje biciklističke stane se vremenski odvijao u tri vremenske faze.

Prva faza je stvaranje ideje o projektu i priprema projekta koja počinje 03.01.2014. godine, te završava 12.02.2014 godine kada su riješeni imovinsko pravni odnosi i pribavljena dozvola za izvođenje radova kao zakonski preduvjet za prijavu projekta.

Pripremom prijave projekta i samom prijavom u razdoblju od 13.02.2019. godine do 18.02.2019. godine počinje priprema izvršavanja projekta prema do sada planiranim aktivnostima.

U ovoj fazi su uglavnom sudjelovali zaposleni djelatnici na projektu i projektanti vanjski suradnici koji su izrađivali potrebnu dokumentaciju.

Druga vremenska faza je trajala kratko i svodi se na samo popunjavanje dokumentacija za prijavu projekta. Projekt se prijavljuje prema natječajnoj dokumentaciji objavljenoj od strane kontrolnog tijela.

Treća vremenska faza započinje odobravanjem projekta od strane kontrolnog tijela. Datumom 03.09.2019. godine započinju administrativni radovi i radovi ugovaranja poslova sa vanjskim suradnikom za javnu nabavu, kako bi se što brže počelo sa osnovnim nabavama za izvršenje projekta. Sa 05.09.2019. godine počinju poslovi promidžbe i vidljivosti, a 18.05.2019. godine uvođenje u posao izvođača radova, te sljedeći dan početkom radova kao jedan od ciljeva i glavna aktivnost navedenog projekta. Zbog veličine projekta potrebno je bilo ugovoriti ti nadzor radova, te koordinatora zaštite na radu te oni započinju svoju aktivnost paralelno sa izvođenjem radova. Za kraj ove aktivnosti potrebno je obaviti tehnički pregled i ishoditi uporabnu dozvolu kako bi se navedena staza mogla pustiti u promet. Završetkom svih tih aktivnosti, također zbog financijske, veličine projekta potrebno je izraditi reviziju projekta. Tvrtka koja je radila reviziju je također birana direktnom pogodbom, zato što po Zakonu o javnoj nabavi sve nabave od 20.000,00 do 70.000,00 kn ugovaraju se izravnim ugovaranjem (slanjem zahtjeva za ponudu na tri adrese). Izvršenje kompletnog projekta je predviđeno za

29.09.2021. godinu izradom završnog izvješća i podnošenjem Završnog zahtjeva za nadoknadom sredstava.

#### 4.3.2 Zahtjevi za nadoknadom sredstava (ZNS) i financijski pregled financiranja dijela projekta iz EU sredstava

Zahtjevi za nadoknadom sredstava (ZNS) su periodični zahtjevi za isplatu sredstava. Općina Darda kao korisnik je u obvezi početni plan ZNS-ova dostaviti 10 dana od dana potpisivanja ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava. Plaćanje prihvatljivih troškova korisnik potražuje putem ZNS-ova u vremenskim razdobljima predviđenim s Općim uvjetima Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava, s tim da za ZNS-ovi mogu dostavljati i češće od dinamike određene Općim uvjetima. ZNS-ovi za ovaj projekt se podnosi putem sustava eFondovi kao i sama prijava projekta.

ZNS-ovi moraju biti popraćeni odgovarajućom dokumentacijom o nastalim i potraživanim troškovima projekta. Dokumentacija se također dostavlja putem sustava eFondovi kao skenirani dokumenti. PT 2 u svakom trenutku može zatražiti od korisnika dodatnu ili nedostajuću dokumentaciju.

Kako postoje dvije metode potraživanja odobrenih sredstava, tako postoje i male razlike u dostavljanju dokumentacije uz ZNS-ove. Recimo, ako se troškovi potražuju metodom nadoknade, tada je uz dokaze o nastalim troškovima potrebno dostaviti i potvrde da su ti troškovi plaćeni. Ako se trošak potražuje metodom plaćanja, tada korisnik mora potvrdu o plaćenim troškovima dostaviti u roku 10 dana putem sustava eFondovi na za to predviđenom mjestu.

Projektom je predviđena mogućnost potraživanja predujma, te je isti potraživan u 30%-tonom iznosu i takav je odobren. Tijekom dostavljanja ZNS-ova prvo se pravda isplaćeni predujam do potrošenosti sredstava i uglavnom se sredstva potražuju metodom nadoknade, nakon što se potroše sredstva predujma ZNS-ovi potražuju sredstva metodom plaćanja.

Prvo izvještajno razdoblje u ovom projektu je tri mjeseca od dana sklapanja ugovora i u slučaju ako u tome razdoblju nisu nastali troškovi ZNS se podnosi bez naznačenih troškova.

U projektu Izgradnje biciklističke staze u Općini Darda je podneseno devet ZNS-ova i jedan završni ZNS. Kako su radovi započeli nakon nekog vremena, prva tri ZNS-a su prikazivala samo troškove upravljanja projektom, odnosno plaće djelatnika koji sudjeluju na projektu

	1. ZNS	2. ZNS	3. ZNS	4. ZNS	5. ZNS	6. ZNS	7. ZNS	8. ZNS	9. ZNS	Završni ZNS
	03.12.2019	03.03.2020	03.06.2020	03.09.2020	03.12.2020	03.03.2021	03.05.2021	03.07.2021	02.09.2021	03.09.2021
<b>IZGRADNJA BICIKLISTIČE STAZE U DARDI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.094.291,05</b>	<b>47.393,65</b>	<b>302.464,38</b>	<b>678.305,42</b>	<b>0,00</b>
Nadzor radova izgradnje						0,00	3.960,48		17.555,16	
Radovi na izgradnji						2.094.291,05	41.948,38	302.464,38	654.168,80	
Koordinatorat zaštite na radu						0,00	1.484,79		6581,46	
<b>UPRAVLJANJE PROJEKTOM</b>	<b>24.518,55</b>	<b>25.180,65</b>	<b>24.802,40</b>	<b>25.252,52</b>	<b>24.965,02</b>	<b>24.965,03</b>	<b>8.321,68</b>	<b>16.571,48</b>	<b>16.643,35</b>	<b>34.354,98</b>
Voditelj	7.250,00	8.437,50	8.312,50	8.500,00	8.250,00	8.250,00	2.750,00	5.437,50	5.500,00	2.562,50
Koordinator	14.070,48	13.458,72	13.254,80	13.458,72	13.458,72	13.458,72	4.486,24	8.972,48	8.972,48	2.854,88
Revizija										28.125,00
15% izravnih troškova osoblja	3.198,07	3.284,43	3.235,10	3.293,80	3.256,30	3.256,31	1.085,44	2.161,50	2.170,87	812,60
<b>PROMIDŽBA I VIDLJIVOST</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3.200,00</b>	<b>0,00</b>	<b>16.360,00</b>	<b>0,00</b>
Promidžba i vidljivost							3.200,00		16.360,00	
	24.518,55	25.180,65	24.802,40	25.252,52	24.965,02	2.119.256,08	58.915,33	319.035,86	711.308,77	34.354,98

Slika 5: Pregled ZNS-ova i potraživanih troškova, izrada autora prema (MRRFEU, eFondovi, 2019)

#### 4.3.3 Distribucija informacija i izvještavanje o projektnom radu

Komunikacija na projektu se bazirala na komunikaciju putem elektronske pošte, koordinacijama u stvarnom trenutku i na mjestu izvršavanja projekta, te putem sustava e-fondovi. Učestalost komunikacije elektroničkom poštom se svodila na potrebe obiju strana, koordinacije su se odvijale svaka tri mjeseca od početka radova i/ili po potrebi, dok komunikacija putem sustava e-fondovi se odvijala tromjesečno prilikom slanja Zahtjeva za nadoknadom sredstava i izvještaja o napretku radova. Komunikaciju je uglavnom obavljao voditelj projekta na temelju pripremljenih podataka od koordinatora, vanjskih suradnika, izvođača radova i nadzora radova.

SAFU kao kontrolno tijelo je obavještavano o svakim mogućim izmjenama u projektu putem sustava e-fondovi, dok se sa izvođačima i ostalim suradnicima komunikacija odvijala putem elektroničke pošte i koordinacija.

### 4.4 NADGLEĐANJE I KONTROLA

Provedba projektnih aktivnosti može se osigurati samo konstantnim kontrolama i nadzorom. Nadzor i kontrola obuhvaća procese pregleda, određivanja i regulacije napredovanja u projektu. Važno je napomenuti da kontrola podrazumijeva praćenje, pregledavanje i reguliranje napretka kako bi se mogli postići ciljevi koji su definirani u planu upravljanja projektom kao i pravovremeno izvršavanje projekta i projektnih aktivnosti. Nadzor obuhvaća prikupljanje, mjerenje i distribuciju informacija o učinkovitosti samog projekta radi dobrog i pravovremenog izvršavanja projekta.

#### 4.4.1 Nadgledanje i kontrola projektnog rada, obujma i troškova

Proces nadgledanja i kontrole projekta i odvijanja aktivnosti projekta odvija se konstantno za vrijeme trajanja cijelog projekta, a kontrolu obavljaju svi članovi projektnog tima uz koordinatora projekta. Članovi projekta međusobno se mogu kontrolirati samo-analizom i time

se zapravo omogućava ispunjenje svih projektnih aktivnosti. Samokontrolom i nadzorom dolazi se do uštede troškova jer nema potrebe za zapošljavanjem osoba zaduženih za kontrolu projekta. Svaka osoba u projektnom timu kako izvrši neku aktivnost ili dio te aktivnosti kontrolira točnosti i pravovremenosti izvršenja te aktivnosti i time onemogućuje kašnjenje ali i pravovremeno detektiranje mogućih problema prilikom provođenja aktivnosti. Ako dođe do pogrešaka prilikom provođenja projektnih aktivnosti potrebno ih je pravovremeno uočiti i označiti kako ne bi došlo do ponavljanja pogrešaka. Na ovom projektu osim samih sudionika u projektu nadzor i kontrolu vrši i kontrolno tijelo, Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije (SAFU). Osim tromjesečno uz izvješća o napretku SAFU provedbu projekta kontrolira i nekoliko puta putem terenskih kontrola, gdje kontrolira administrativnu i računovodstvenu kvalitetu vođenja projekta, kao i samo izvođenje radova na terenu. Osim kontrola i nadzora od strane članova projektnog tima i kontrolnog tijela, kontrolu još vrši i Upravni odjel za prostorno uređenje, graditeljstvo i zaštitu okoliša na tehničkom pregledu građevine, gdje se utvrđuje kvaliteta, kvantiteta i sigurnost građevine.

Nadgledanje i kontrola projektnog obujma se predstavlja kontrolu uvijete koje utječu na obujam, odnosno nadzor vremenskih rokova koji su planirani kako bi se uopće mogle izvršiti sve projektne aktivnosti. Sustav eFondovi je alat koji omogućava jednostavno i brzo nadgledanje obavljanja svih projektnih zadataka i aktivnosti. Kako je voditelj projekta je osoba koja je odgovorna za ostvarivanje ciljeva projekta posebno je bitna za upravljanje ovim alatom. Predstavlja osobu koja u svakom trenutku mora biti upućena u kojoj se fazi projekt nalazi. Osoba je koja preuzima odgovornost i rješava probleme koristeći svoje znanje i iskustvo. U slučaju da se neka od aktivnosti ne izvršava prema planu, voditelj projekta mora znati i moći preusmjeriti dodatne radne resurse na tu aktivnost kako bi se navedena aktivnost kao i cjelokupan projekt izvršavao u zadanom vremenskom roku. Osim kontrole i nadgledanja, voditelj projekta mora biti osoba koja zna motivirati i usmjeriti sudionike u projektu kako bi se projekt izvršavao sa lakoćom i jednostavnošću.

Najvažniji dio nadgledanja i kontrole troškova je kvalitetno planiranje troškova aktivnosti. Plan troškova predstavlja jedan od bitnijih ciljeva projekta. Osim aktivnosti i radova uglavnom se cijeli projekt svodi na troškove i financijske koristi. Tijekom izvršenja projekta može doći do promjena financijskog plana projekta, a najčešće promjene su vezane za tržišna natjecanja, kao što su ostvarene cijene na javnoj nabavi ili izravnom ugovaranju,

Nadgledanje i kontrola troškova je sustav koji može utjecati na unutarnje planiranje i procjene kako bi projekt mogao biti izvršen u odobrenom budžetu, dok teško može zadržati tržišni utjecaj na planirani proračun. Troškovi projekta predstavljaju financijska sredstva koja su potrebna za realizaciju projekta i jedan su od osnovnih faktora upravljanja. Upravljanje troškovima se definira tijekom faze planiranja. Upravljanje troškovima se sastoji od raspoređivanja, procjene i kontrole svih nastalih troškova. Najbitnija osoba u ovom dijelu je voditelj projekta koji mora biti upućen u svu potrošnju planiranih sredstava. Ona kao odgovorna osoba mora pravovremeno reagirati na svaki višak ili manjak sredstava na projektnim aktivnostima, te ih znati preraspodijeliti na aktivnosti kojima su potrebija. Na projektu izgradnje biciklističke staze osim planiranih sredstava ukupnog projekta postoje i prihvatljiva sredstava financiranja iz Europske unije koja mogu, ali ne moraju biti istovjetna planu projekta. U navedenom projektu je došlo do dijela sredstava koja nisu prihvaćena od strane kontrolnog tijela, te kao takva predstavljaju trošak investitora. Bez dobrog nadzora i kontrole planiranih i prihvatljivih troškova može doći do dodatnih troškova za investitora što može prouzročiti probleme poslovanja jedinice lokalne samouprave.

#### **4.5 ZATVARANJE PROJEKTA**

Projekt se zatvara završnim aktivnostima kao što su izrada revizorskog izvješća i predajom završnog zahtjeva za nadoknadom sredstava. Projekt je počeo 03.01.2014. godine i završio 29.09.2021. godine što ukupno iznosi 2.826 dana, odnosno 92 mjeseca, a vrijednost projekta je 3.485.690,74 kn.

Da bi se izvršila analiza uspješnosti izvršenja projekta potrebno je prikupiti sve informacije i dokumentaciju koji se dostavljaju tvrtki koja provodi revizorsko izvješće kako bi se dobila sveobuhvatna slika uspješnosti projekta. Na kraju projekta bitno je zaokružiti promidžbu i vidljivost kako bi se što bliže i bolje prikazala slika projekta i sam projekt počeo koristiti.

Ako želimo ispravno zatvoriti projekt na samom kraju je potrebno podnijeti detaljan izvještaj o projektu i ažuriran PM plan, te pisani izvještaj o obavljenom poslu svakog radnog resursa. Ugovori sa svim sudionicima projekta moraju biti potpisani i izvršeni te svi troškovi provedbe projekta pomireni.

##### **4.5.1 Pregled finalnog izvješća o projektu**

Završno izvješće o projektu je prikaz stanja na kraju projekta i ne predstavlja konačno izvješće o projektu. Ovisno o vrsti projekta izrađuju se još dodatna izvješća nakon provedbe projekta koja također mogu utjecati na troškove i konačno izvješće o projektu.

Provedba projekta Biciklistička staza u općini Darda započela je 3. rujna 2019. godine, kada je i potpisan Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava.

Na projektu je isplaćen predujam u ukupnom iznosu od 641.792,41 HRK i dostavljeno je 10 ZNS-ova od kojih je jedan završni ZNS. Dinamika slanja ZNS-ova je navedena prethodno u radu.

Proračun prema važećoj verziji ugovora 1.1 (30.09.2021.)							ANALIZA TROŠKOVA (ODOBRENO)			
	Broj jedinica	Iznos po jedinici, HRK	Kategorija financiranja	Nošitelj troška	Osnovica za fiksnu stopu	Ugovoreni iznos, HRK	Odobreni iznos, HRK	Odobrena BS, HRK	Preostali iznos, HRK	
<b>A1</b>	<b>Izgradnja biciklističke staze u Dardi</b>									
A1.1	Nadzor radova izgradnje	1,00	80.000,00	Bespovratna sredstva	OPĆINA DARDA	Ne	80.000,00	21.515,64	13.144,27	58.484,36
A1.2	Radovi na izgradnji biciklističke staze	1,00	3.146.041,25	Bespovratna sredstva	OPĆINA DARDA	Ne	3.146.041,25	3.092.872,61	1.889.489,82	53.168,64
A1.3	Koordinator zaštite na radu	1,00	30.000,00	Bespovratna sredstva	OPĆINA DARDA	Ne	30.000,00	8.066,25	4.927,82	21.933,75
	<b>Fikсна stopa za aktivnost (informativni izračun)</b>						<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>Ukupno aktivnost</b>						<b>3.256.041,25</b>	<b>3.122.454,50</b>	<b>1.907.561,91</b>	<b>133.586,75</b>
<b>PM</b>	<b>Upravljanje projektom</b>									
PM.1	Trošak plaće voditelja projekta	1.044,00	62,50	Bespovratna sredstva	OPĆINA DARDA	Da	65.250,00	65.250,00	39.862,36	0,00
PM.2	Trošak plaće koordinatora projekta	1.044,00	101,96	Bespovratna sredstva	OPĆINA DARDA	Da	106.446,24	106.446,24	65.029,86	0,00
PM.3	Revizija	1,00	28.303,76	Bespovratna sredstva	OPĆINA DARDA	Ne	28.303,76	28.125,00	17.182,05	178,76
	<b>Fikсна stopa za aktivnost (informativni izračun)</b>						<b>25.754,43</b>	<b>25.754,37</b>	<b>15.733,79</b>	<b>0,06</b>
	<b>Ukupno aktivnost</b>						<b>225.754,43</b>	<b>225.575,61</b>	<b>137.808,06</b>	<b>178,82</b>
<b>PV</b>	<b>Promidžba i vidljivost</b>									
PV.1	Promidžba i vidljivost	1,00	20.000,00	Bespovratna sredstva	OPĆINA DARDA	Ne	20.000,00	19.560,00	11.949,55	440,00
	<b>Fikсна stopa za aktivnost (informativni izračun)</b>						<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>Ukupno aktivnost</b>						<b>20.000,00</b>	<b>19.560,00</b>	<b>11.949,55</b>	<b>440,00</b>
	<b>Ukupno*</b>						<b>3.501.795,68</b>	<b>3.367.590,11</b>	<b>2.057.319,52</b>	<b>134.205,57</b>

Slika 6: Konačno izvješće projekta, (MRRFEU, eFondovi, 2019)

Na slici 6. je prikazano finalno izvješće prihvatljivosti troškova financiranih iz EU sredstava prema aktivnostima i ugovorenim iznosima. Vidljivo je da postoji ostatak vrijednosti u odnosu na ugovoreni iznos. Ostatak se odnosi na razlike dobivene ugovaranjem i neprihvatljive troškove. Tijekom trajanja projekta provedene su tri terenske kontrole, od kojih je zadnja bila 23.09.2021. godine, nakon izdavanja okončane situacije. Na toj terenskoj kontroli su uočene nepravilnosti prilikom izgradnje, dok računovodstvene i projektne aktivnosti se odvijaju u skladu s pravilima Poziva. Od građevinski radova utvrđene su nepravilnosti kod korištenja rubnjaka, nosivog sloja drobljenog kamena, izradi habajućeg sloja od asfaltbetona.

#### 4.5.2 Revizija projekta

Revizija projekta je sastavni dio realizacije projekta i ugovara se za projekte koji prelaze iznos od milijun kuna. Na ovom projektu je reviziju radila tvrtka Favor d.o.o. Cilj i svrha revizije je provođenje ugovorenih revizijskih postupaka radi potvrde ukupnih prihvatljivih izdataka Projekta koji su izvršeni sukladno odredbama Poziva i ugovora.

Za potrebe revizije su se koristili podaci koje je udijelio korisnik prema naputcima i konkretnim upitima od strane revizora.

Revizor je utvrdio (Favor d.o.o., 2021):

1. Ukupni prihvatljivi izdaci projekta u iznosu od 3.386.372,68 kuna plaćeni su u razdoblju



prihvatljivosti.

Omjer obuhvaćenosti troškova je 100%. Ovaj omjer predstavila ukupan iznos troškova koje smo verificirali, izražen kao postotak od ukupnih troškova koji su predmetom ove troškovne provjere. Potonji iznos jednak je ukupnom iznosu troškova koji se navodi u financijskim izvještajima (Zahtjevima za nadoknadom sredstava) podnesenim Ugovarateljima tijekom promatranog razdoblja, u odnosu na zahtjev za isplatu.

2. Ukupni plaćeni troškovi odnose se na prihvatljive troškove odobrene Ugovorom.
3. Prilikom nastanka troškova Projekta poštivale su se odredbe Ugovora
4. Troškovi Projekta evidentirani u knjigovodstvenim evidencijama korisnika na dan izdavanja ovog revizorskog izvještaja, tako da su računovodstvene procedure korištene u evidentiranju u skladu s računovodstvenim propisima primjenjivim u Republici Hrvatskoj u kojoj je korisnik osnovan te omogućavaju izravnu usporedbu s troškovima nastalim provedbom Projekta.

## 5. ZAKLJUČAK

Ovaj diplomski rad je prikazao mogućnost i način financiranja infrastrukturnog projekta izgradnje biciklističke staze u Općini Darda. Prikazani su troškovi koji nastaju tijekom provedbe takvog projekta, ali ono najvažnije prikazan je način financiranja infrastrukturnih projekata iz tri izvora. EU fondovi su otvorili vrata Republici Hrvatskoj u trenutku kada je postala kandidat za ulazak u EU, ali najviše sredstava je odobreno u trenutku postanka punopravne članice. Odobravanjem bespovratnih sredstava EU je postavila i stroga pravila korištenja tih sredstava. U slučaju nepoštivanja pravila ili zadanih aktivnosti dolazi do financijskih korekcija ili neprihvatanja troškova što dovodi korisnika do financijskih problema. Za uspješan i financijski prihvatljiv projekt spreman za nominiranje na fondove EU potreban je dobar tim ljudi. Najbitnija osoba u projektu je projektni menadžer, odnosno voditelj projekta, zatim projektni tim i ostali sudionici projekta. U slučaju da samo jedan iz niza sudionika napravi pogrešku, dali namjerno ili slučajno, dolazi do korekcija i neprihvatanja troškova. Financijske korekcije i neprihvaćeni troškovi ne moraju nužno biti rezultat pogreške, mogu biti i rezultat nepredviđenih okolnosti. Osim sredstvima EU ovaj projekt se financirao i nacionalnim sredstvima Fonda za sufinanciranje projekata EU, koji je Vlada RH osmislila kao pomoć korisnicima za financiranje projekata, kako se ne bi zaduživali. Osim navedenih priljeva sredstava u projektu, ostatak se financirao lokalnim sredstvima i predstavio trošak vlastitog proračuna Općine Darda.

Izgradnja biciklističke staze tijekom daljnjeg razdoblja ne ostvaruje prihode, tako da nije predmet financijske opravdanosti, ali ostvaren je cilj zadovoljavanja potreba krajnjih korisnika, a to je stanovništvo koje svakodnevno koristi stazu za razne potrebe. Općini Darda je omogućila bolju prometnu povezanost, unaprjeđenje komunalne infrastrukture i zadovoljstvo stanovništva.

## 6. LITERATURA

- Buble, M. (2010). *Projektne Menagement*. Dugopolje: Minerva - visoka poslovna škola.
- Darda, O. (03. 09 2019). *Općina Darda*. Dohvaćeno iz Izgradnja biciklističke staze:  
<http://darda.hr/strukturni-i-investicijski/>
- Europska komisija. (2008). *Smjernice za upravljanje projektom ciklusom*. Dohvaćeno iz MRRFEU:  
[https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages//arhiva/Publikacije//Smjernice\\_za\\_.pdf](https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages//arhiva/Publikacije//Smjernice_za_.pdf)
- Europska komisija. (2022). *Europski strukturni i investicijski fondovi*. Dohvaćeno iz europa.eu:  
[https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds\\_hr#supportingeconomicdevelopmentacrossalleucountries](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_hr#supportingeconomicdevelopmentacrossalleucountries)
- Favor d.o.o. (2021). *Izveštće o verifikaciji toškova bespovratnih sredstava projekta koje se financira iz sredstava EU*. Osijek: Favor d.o.o.
- Grad Osijek. (n.d.). *Strategija razvoja urbane aglomeracije osijek do 2020*. Dohvaćeno iz  
<https://www.osijek.hr/wp-content/uploads/2018/05/STRATEGIJA-RAZVOJA-UA-OSIJEK-DO-2020.pdf>
- Grgasović, P., & Bart, S. (2018). *Studija izvodljivosti za projekt "Biciklističke staze urbane aglomeracije Osijek"*. DYVOLVE d.o.o.
- Grković, M. (n.d.). *Poslovni savjetnik*. Dohvaćeno iz Postavljanje ciljeva je preduvjet za uspjeh: <https://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/postavljanje-ciljeva-je-preduvjet-za-uspjeh>
- ITU, MRRFEU, & OSIJEK, I. P. (2019). *Biciklističke staze urbane aglomeracije Osijek. Opće informacije o projektu*. Zagreb: MRRFEU.
- Mesarić, J. (2020). *Kolegij Upravljanje projektima. Diplomski studij Poslovna informatika*. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek.
- MRRFEU. (2019). *eFondovi*. Dohvaćeno iz Biciklistička staza u Općini Darda:  
<https://efondovi.mrrfeu.hr/Mis/Dashboard/Index/939091cb-1889-483a-a687-3bd2a00830e4>

- MRRFEU. (2019). Postupak dodjele bespovratnih sredstava. *Biciklističke staze urbane aglomeracije Osijek* (str. 4). Zagreb: MRRFEU.
- MRRFEU. (03. 09 2019). Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava za projekte koji se financiraju iz EU fondova u financijskom razdoblju 2014.-2020. *Biciklistička staza u Općini Darda*. Zagreb: MRRFEU.
- Omazić, A. M., & Baljkas, S. (2005). *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
- Općina Darda. (2019). *Prijavni obrazac*. Zagreb: SAFU.
- Perić, M., & Mertić, I. (01. 12 2013). Karakteristike menadžmenta tijekom životnog ciklusa EU projekata. *Učenje za poduzetništvo*, str. 170-177.
- PMBOK. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge 4th Edition*. PE, USA: Project Management Institute Inc.
- PMBOK Fifth Edition. (2013). *A guide to the project management body of knowledge Fifth Edition*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Rencon d.o.o. (01 2013). *Glavni projekt*. Osijek: Rencon d.o.o.
- SAFU. (2022). *Informacije za potencijalne prijavitelje koji žele prijaviti projekt*. Dohvaćeno iz Prijava projekta: <https://www.safu.hr/hr/esi-fondovi/prijava-projekta>
- Vlahov, R. D. (2013). Projektni menadžment na hrvatski način. *Ekscentar*, str. 116-117.
- Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Dohvaćeno iz Sveučilište u Zadru: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrazivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf)

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Struktura logičke matrice .....	5
Tablica 2: Faze životnog ciklusa.....	10
Tablica 3: SWOT analiza projektnog tima, izrada autora prema .....	15
Tablica 4: Sudionici projekta, izrada autora prema.....	17
Tablica 5: Prikaz aktivnosti, Izvor: Izrada autora prema .....	21
Tablica 6: Prikaz troškova projekta prema aktivnostima .....	23
Tablica 7: Planirani i ostvareni prihodi po aktivnostima projekta .....	24

## POPIS SLIKA

Slika 1: Sudionici u projektu.....	9
Slika 2: Projektni ciklus – kontekst.....	11
Slika 3:Faze postupka dodjele sredstava u Pozivu za izgradnju biciklističke staze .....	13
Slika 4: Gantogram aktivnosti.....	21
Slika 5: Pregled ZNS-ova i potraživanih troškova, izrada autora prema .....	28
Slika 6: Konačno izvješće projekta .....	31