

OPTIMALNI MODELI ZA PLANIRANJE I UPRAVLJANJE REALIZACIJOM PROJEKATA

Baričević, Damir

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:145:173316>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-09**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Poslovna ekonomija/menadžment)

Damir Baričević

**OPTIMALNI MODELI ZA PLANIRANJE I UPRAVLJANJE
REALIZACIJOM PROJEKATA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij (Poslovna ekonomija/menadžment)

Damir Baričević

**OPTIMALNI MODELI ZA PLANIRANJE I UPRAVLJANJE
REALIZACIJOM PROJEKATA**

Diplomski rad

Kolegij: Operacijski menadžment

JMBAG: 0010195102

e-mail: dbaricevic@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Martina Briš Alić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study (Business economy/Management)

Damir Baričević

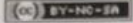
**OPTIMAL MODELS FOR PLANNING AND MANAGING
PROJECTS REALIZATION**

Graduate paper

Osijek, 2023.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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: Damir Baričević

JMBAG: 0010195102

OIB: 02324273740

e-mail za kontakt: dabaričević@gmail.com

Naziv studija: Poslovna ekonomija; Menadžment

Naslov rada: Optimalni modeli za planiranje i upravljanje realizacijom projekta

Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Martina Bišćalić

U Osijeku, 19. rujna 2023 godine

Potpis

Damir Baričević

OPTIMALNI MODELI ZA PLANIRANJE I UPRAVLJANJE REALIZACIJOM PROJEKAT

SAŽETAK

Rad je moguće gledati sa dva aspekta, teorijski dio i primjer iz prakse. U prvom, teorijskom dijelu opisan je projektni menadžment. Tu su objašnjeni pojmovi poput opsega, upravljanja resursima, upravljanja vremenom i rasporedom, te upravljanje troškovima. Također, objašnjeno je što je projekt. Potom je detaljno opisano svih pet faza životnog ciklusa projekta (iniciranja projekta, planiranja projekta, izvršavanje projekta, kontrola projekta te zatvaranje projekta). Konačno, navedene su i objašnjene metode planiranja projekta odnosno mrežno i linijsko planiranje.

U primjeru iz prakse prikazana je projektna dokumentacija za projekt "Zaslužujemo najbolje". Cilj ovog projekta je promicanje socijalne uključenosti kao i smanjenje nejednakosti. Projektom se nastoji poboljšati pristup socijalnim uslugama, te se u praktičnom dijelu rada vidi kako izgleda dokumentacija kojom se opisuje projekt, aktivnosti projekta, te troškovi pojedinih aktivnosti projekta. Ovaj rad prikazuje kako jedan projekt izgleda, što sadrži, ali isto tako kako to izgleda u stvarnom životu te kakva je dinamika samog projekta.

Projekt je odobrilo Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije. Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije djeluje kao posredničko tijelo, a korisnik bespovratnih sredstava iz Fondova je Centar za pružanje usluga u zajednici Klasje Osijek.

Ključne riječi: projekt, projektni menadžment, životni ciklus projekta, optimalni modeli

OPTIMAL MODELS FOR PLANNING AND MANAGING PROJECTS REALIZATION

ABSTRACT

We can look at this paper from two aspects, the theoretical part and an example from practice. In the first, theoretical part, project management is described. Concepts such as scope, resource management, time and schedule management, and cost management are explained here. Also, the project is explained. All five phases of the project life cycle (initiation, planning, execution, control and closure) are then described in detail. Finally, the methods of project planning, i.e. network and line planning, are listed and explained.

The project documentation for the project "Zaslužujemo najbolje" is shown in the example from practice. The goal of this project is to promote social inclusion and reduce inequality. In the practical part of the paper, you can see how the documentation describing the project, project activities, and the costs of individual project activities looks like. This paper shows what a project looks like, what it contains, but also how it looks in real life and what the dynamics of the project itself are. The project aims to improve access to social services and facilitate the transition of social infrastructure from institutional to community care.

The project was approved by the Ministry of Regional Development and Funds of the European Union. The central agency for financing and contracting programs and projects of the European Union acts as an intermediary body, and the beneficiary of grants from the Funds is the Center for providing services in the community of Klasje Osijek.

Keywords: project, project management, project life cycle, optimal models

Sadržaj

1. UVOD	1
2. POJAM PROJEKTA I PROJEKTOG MENADŽMENTA	2
2.1. Pojam i definiranje projektnog menadžmenta	2
2.1.1. Opseg	4
2.1.2. Upravljanje resursima	4
2.1.3. Upravljanje vremenom i rasporedom.....	4
2.1.4. Upravljanje troškovima	5
2.2. Pojam i definiranje projekta	6
3. Životni ciklus projekta	7
3.1. Iniciranje projekta	8
3.1.1. Definiranje projekta	9
3.1.2. Formiranje projektnog tima	9
3.1.3. Izrada studije izvodivosti.....	10
3.1.4. Selekcija projekta	10
3.2. Planiranje projekta	11
3.3. Izvršavanje projekta	12
3.3.1. Upravljanje kvalitetom.....	12
3.3.2. Upravljanje nabavom	13
3.3.3. Upravljanjem komunikacijama	13
3.3.4. Upravljanje rizicima.....	13
3.4. Kontrola projekta	13
3.5. Zatvaranje projekta	14
3.5.1. Revizija projekta.....	14
3.5.2. Završetak projekta	14
4. Metode planiranja projekta	16
4.1. Linijsko planiranje projekta	16
4.2. Mrežno planiranje projekta	18
5. Projektna dokumentacija iz projekta "Zaslužujemo najbolje"	20
5.1. Opis projekta	21
5.2. Aktivnosti projekta	25
5.3. Troškovi aktivnosti projekta	28
ZAKLJUČAK I RASPRAVA	37

LITERATURA	39
KNJIGE	39
WEB IZVORI:	40
POPIS SLIKA I TABLICA	41

1. UVOD

„Projekt je pomagalo za postizanje razvojnih i ostalih ciljeva. Projektom osiguravamo eksploataciju objekata” (Hauc, 2007)

Prema Kamp-u (2000:168) Projektni menadžment se može definirati kao opći pristup upravljanja kompleksnim promjenama postaje dio svakodnevnih poslovnih procesa u poduzetničkoj organizaciji poduzeća. Promjena više nije «nužno zlo prije slijedećeg zaustavljanja», ona je postala trajna i sve dinamičnija.

Ovim diplomskim radom obraditi će se tematika optimalnih modela za planiranje i upravljanje realizacijom projekata. S obzirom da su projekti u zadnjih nekoliko godina postali neizbježni i ključni gotovo svim industrijama i djelatnostima, sama važnost projekata kao i projektnog menadžmenta uvelike je porasla u odnosu na prethodna razdoblja čovječanstva. Život nikad nije bio turbulentniji, ni brži. Bez obzira na veličinu, projekti utječu na razvoj poslovanja, ali i na osobni napredak pojedinca. Projektni menadžment je nastao kao svojevrsna pomoć i smjernica u kvalitetnom izvršenju projekata.

Kroz navedenu temu, prezentiraju se osnovni pojmovi projekta i projektnog menadžmenta, životni ciklus projekta, te ih se detaljno proučava u svrhu lakšeg shvaćanja razlike između projekta kao aktivnosti koja ima početak i kraj i operacije koja se odvija kao kontinuirana aktivnost. Osim toga, rad prezentira i proces planiranja projekta, te metode planiranja projekta. U istraživačkom dijelu rada, biti će prikazana projektna dokumentacija iz projekta "Zaslužujemo najbolje" koja će nam poslužiti kako bismo sve projektne elemente vidjeli na praktičnom primjeru.

2. POJAM PROJEKTA I PROJEKTOG MENADŽMENTA

Bez obzira na veličinu, projekti utječu na razvoj poslovanja, ali i na osobni napredak pojedinca. Projektni menadžment je nastao kao svojevrsna pomoć i smjernica u kvalitetnom izvršenju projekata. U ovom dijelu diplomskog rada, biti će objašnjeni pojmovi projekta i projektnog menadžmenta. S obzirom da je projektni menadžment širi pojam, u prvom dijelu će se pojasniti što je projektni menadžment te čemu on služi. U drugom dijelu poglavlja pojasniti će se pojam projekta te će biti pojašnjeno kako projekt funkcionira.

2.1. Pojam i definiranje projektnog menadžmenta

Projektni menadžment je ništa drugo nego upravljanje projektom (engl. project management). Prema PMI (2008), „predstavlja primjenu znanja, vještina i tehnika na aktivnosti projekta radi ostvarenja njegovih ciljeva.“¹

Projektni menadžment nije nešto što se nedavno pojavilo u ekonomskoj praksi, no iako postoji već dugo vremena, zadnjih nekoliko desetaka godina je prepoznata njegova važnost. Projektni menadžment omogućuje primjenu znanja i vještina, kao i tehnika kojim se zadovoljavaju projektni ciljevi.

Jedan od svima dobro poznatih načina postavljanja ciljeva, koji se preporučuje menadžerima nazvan je SMART. “Niz kriterija koji moraju biti primijenjeni u oblikovanju ciljeva moguće je predstaviti akronimom – SMART.

Ciljevi moraju biti:

Specifični – S

Mjerljivi – M

Akceptirani (prihvaćeni) od strane onih koji participiraju - A

Realistični (ostvarivi) – R

¹ <http://www.pmi.cikac.com/>, (pregledano 15.06.2022.)

Terminski određeni (vremenski određeni) – T” (Pfeifer 2018)

Kada se postavljaju ciljevi, mora se voditi računa o tome da ti ciljevi budu jasno i precizno definirani. Jedino se na taj način može ostvariti jasno razumijevanje posla kod svih članova koji utječu na ispunjenje projekta.

Naravno, za ciljeve je važno da ih je moguće ostvariti. Postavljanje nerealnih ciljeva u startu izaziva nezadovoljstvo i povećava šanse za neuspjeh jer ih nije moguće ostvariti.

Cilj mora biti mjerljiv kako bi se mogao pratiti napredak projekta. Mjerljivost cilja ne mora nužno biti izražen u financijskom smislu. Mjera može biti određeno vrijeme u kojem će cilj biti ostvaren ili određeni postotak, primjerice postotak povećanja prodaje.

Konačno, projekt je aktivnost koja je privremena, odnosno projekt je niz aktivnost koje u jednom trenutku počinju, a u drugom trenutku završavaju. Sve aktivnosti koje se planiraju i provode u projektu je potrebno izvršiti unutar određenog vremena. Zbog toga se smatra da su ciljevi vremenski određeni.

Manjkavo postavljeni cilj	Pravilno identificiran cilj
Unaprijediti image poduzeća	Povećati percepciju poduzeća kao promicatelja zaštite okoliša putem ispitivanja javnog mnijenja za 10% do 01. 06.2019. u odnosu na stanje 01. 06.2018.
Poboljšati efikasnost obuke	Povećati broj osposobljenih za rukovođenje kompleksnim zadacima za 20% do 1.06.2019.
Poboljšati prodaju	Skratiti vrijeme između isporuke i naplate za 8 % (dva dana) do 01.06.2019.
Unaprijediti klimu međuljudskih odnosa	Smanjiti broj odsutnih za 10% do 01.06.2019.

Slika 1: Primjer manjkavo i pravilno definiranih ciljeva (Pfeifer 2018)

"Osnovni elementi koji čine projektni menadžment su : resursi, vrijeme, novac, i najvažnije, opseg. Svi ovi elementi međusobno su povezani i svakim od njih se mora učinkovito upravljati“ (Glavaš, 2013:62)

2.1.1. Opseg

Kao što je već rečeno, opseg je najvažniji element projekta jer predstavlja sve što projekt obuhvaća, u resursnom, vremenskom i proračunskom smislu. Tek kada se postigne to da je opseg jasno definiran, može se preći na upravljanje ostalim elementima projekta.

Buble (2010: 50) je definirao opseg projekta kao skup određenih aktivnosti koje se moraju obaviti da bi se isporučio neki krajnji rezultat određenih karakteristika i funkcija.

2.1.2. Upravljanje resursima

“Za uspješno izvršenje projekta potrebno je učinkovito upravljanje resursima koji su dodijeljeni projektu. Upravljanje resursima projekta često uključuje više od upravljanja ljudima. Menadžer također mora upravljati opremom koja se koristi za projekt i materijalom koji je potreban ljudima za izvršenje projekta.” (Glavaš, 2013:63)

Za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima osim zapošljavanja prave osobe na pravo mjesto, potrebno je iskoristiti potencijale svakog člana projektnog tima. Također, ne treba zaboraviti niti na važnost motiviranja zaposlenika kao i na stvaranje uvjeta za postizanje predanosti za ostvarenje ciljeva kod zaposlenika.

Što se tiče upravljanja opremom ili bilo kojim drugim resursima koji su korišteni u projektu, važno je imati prave resurse u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Resursi pomažu u ostvarenju projekta.

2.1.3. Upravljanje vremenom i rasporedom

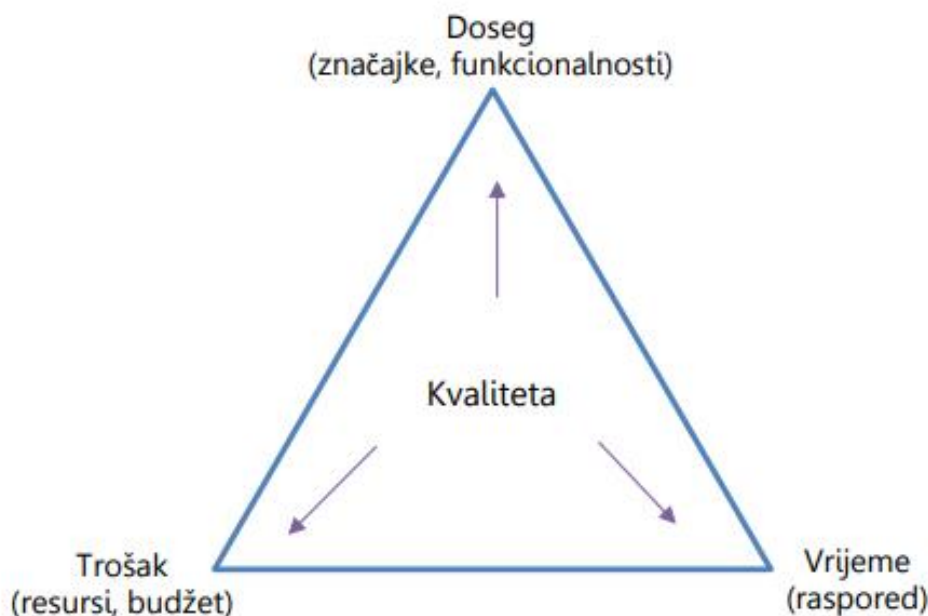
Budući da je projekt vremenski ograničen, vrlo je važno upravljanje vremenom. „Raspored projekta je alat koji sve radne zadaće što ih treba obaviti, njihove međudnose, njihovo procijenjeno trajanje i njima pripisane izvore povezuje s kalendarom, to jest vremenom do kojega bi sve trebalo biti obavljeno.“ (Horine, 2009:98). Svaki zadatak u projektu je važan i ukoliko se jedan zadatak izostavi ili propusti, projekt se ne može izvršiti.

Nakon sastavljanja popisa zadataka, potrebno ih je sortirati na takav način da se definiraju prethodnici (to su oni zadaci koji trebaju biti izvršeni prije početka navedenog zadatka) i nasljednici (to su oni zadaci koji moraju čekati na izvršenje dok se navedeni zadatak ne dovrši)

2.1.4. Upravljanje troškovima

Svaki projektni zadatak mora imati cijenu. U pripremi proračuna projekta, svaki od troškova (očekivani, varijabilni, stvarni) se procjenjuje a zatim zbraja. Procijenjeni trošak je neizvjestan pa proračun projekta često uključuje i neku nadoplatu. To je novac u proračunu koji je potreban samo u slučaju kada se stvarni trošak bitno razlikuje od procjene. (Glavaš, 2013:63)

S obzirom da projekt može trajati nekoliko mjeseci ili godina, potrebno je uzeti u obzir moguće vremenske neprilike, štete koje mogu nastati u takvim slučajevima, ali i neke probleme s članovima koji rade na projektu (dobavljači kasne s isporukom materijala ili zaposlenici kasne s dovršavanjem nekog zadatka). Stoga je dobro u proračun uračunati i moguće nepredviđene troškove kako bi imali pokriće ukoliko do istoga dođe.



Slika 2: Trokut dosega

Izvor: Krezner, H. (2013). A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New Jersey: Wiley

Na navedenoj slici je prikazan odnos između parametara iz kojeg je vidljivo da su parametri međusobno povezani, te utječu jedan na drugog. Budući da su pod međusobnim utjecajem, potrebno je dovesti sva tri parametra u ravnotežu kako se ne bi pojavio disbalans među njima. Što samim time, utječe i na ravnotežu cijelog projekta.

2.2. Pojam i definiranje projekta

„Projekt je skup aktivnosti koje se odnose na neki konkretan problem koji treba riješiti u određenom vremenskom roku da bi se poduprlo ostvarenje trajnih planova poduzeća“ (Buratović, 2000:7).

Ljudi su odavno primjenjivali projekte u svojim aktivnostima, samo su to možda nazivali drugačijim nazivima. Projekti se mogu upotrijebiti i koristiti u svim sferama života, ne samo u poslovnoj domeni.

Primjerice, kod odlaska na ljetovanje, ljudi prave spisak potrepnosti koje nose na putovanje, pripremaju odjeću koja im je potrebna, organiziraju čuvanje kućnog ljubimca kod rodbine ili u hotelu za životinje, rezerviraju smještaj, planiraju rutu putovanja, te odvajaju novce nekoliko mjeseci kako bi povećali dostupan budžet. Obavljajući pripreme za ljetovanje, nesvjesno, ljudi upravljaju projektom. Imaju vremensku određenost (termin ljetovanja), imaju cilj (odmor i zabava), imaju ograničene resurse kojima raspolažu, te primjenjuju aktivnosti koje vode ka uspješnom ispunjenju cilja. U ovom primjeru, to je odlazak na ljetovanje znajući da su ponijeli sve što im je potrebno, da imaju dovoljno novca, da su kućni ljubimci dobro zbrinuti, te da imaju plan puta.

Možemo na koncu ovog dijela zaključiti kako se projekti provode na svim razinama organizacije, te mogu uključivati od jednog do nekoliko tisuća ljudi. Njihov rok trajanja može varirati od nekoliko tjedana do nekoliko godina. Također mogu varirati od jednog odjela određene organizacije do više organizacija koje su međusobno povezane kroz partnerstva ili zajednička ulaganja.

“Projekti su kritični za realizaciju organizacijskih strategija zbog činjenice kako su upravo oni sredstvo primjene strategije jer se putem njih pokušava svladati jaz između postojećeg i željenog stanja. Projekti su općenito mogući u sljedećim poslovnim situacijama :

- a) Razvoj novog proizvoda ili usluge
- b) Promjene u organizacijskoj strukturi ili pri rasporedu zaposlenika
- c) Usvajanje i razvoj novog ili modificiranog informacijskog sustava
- d) Konstruiranja novog pogona ili tvornice
- e) Uvođenja nove organizacijske kulture
- f) Implementiranja nove poslovne procedure ili procedure“ (Glavaš, 2013:61)

3. Životni ciklus projekta

S obzirom da projekt može biti različitog vremenskog trajanja (od nekoliko mjeseci pa čak do nekoliko godina), kako bi bilo lakše kontrolirati izvođenje projekta, projekt se dijeli na nekoliko faza koje se zovu faze životnog ciklusa projekta. Buble (2010; 11) dijeli faze projekta na:

- Faza iniciranja,
- Faza planiranja,
- Faza izvršavanja,
- Faza kontroliranja,
- Faza završavanja.



Slika 3: Faze životnog ciklusa projekta

Izvor: Buble, M. (2010), op.cit.,str.11

Iako su faze projekta definirane kako je gore navedeno, nije neuobičajeno da se istovremeno radi na dvjema fazama ili da se prilikom rada vraća na prethodnu fazu ukoliko je nešto potrebno izmijeniti.

3.1. Iniciranje projekta

Iniciranje projekta je prva faza projekta, no ujedno je i najvažnija faza jer se u njoj definira smjer kretanja projekta. Buble (2010: 13) fazu inicijacije dijeli na sljedeće pod faze:

- „definiranje projekta,
- kreiranje projektnog tima,
- izrada studije izvodivosti,
- odabir projekta.“

3.1.1. Definiranje projekta

Definiranje projekta je korak kojim se započinje prva faza projekta (inicijacija projekta). Prema Bubleu (2010: 13,14) važno je definirati ciljeve projekta, te resurse koji će se koristiti da bi se ciljevi projekta ostvarili.

Buble smatra da je definiranje projekta prvi korak u prvoj fazi projekta unutar kojeg se mora utvrditi sve ono što treba učiniti da se započne s radom, uključujući i rizike.

Riječ je o kompliciranom zadatku koji sadrži mnoge različite aktivnosti, Kreiranje projektne izjave, utvrđivanje projektnih ciljeva, određivanje projektnih isporuka čine samo neke od aktivnosti koje se moraju izvršiti kako bi se zadatak uspješno dovršio.

3.1.2. Formiranje projektnog tima

“Rad projektnog tima jedna je od najvažnijih stavki u procesu uspješne pripreme i provedbe projekta. Projektni tim mora biti efikasan kako bi se nesmetano osigurala kvalitetna i pravodobna provedba projekta što će u konačnici rezultirati uspješnim projektom. Zbog kompleksnosti projekata i opsega posla rijetko se dogodi da samo jedna osoba posjeduje sva znanja i vještine potrebna za uspješnu provedbu projekta pa je stoga potrebno na samom početku projekta (ponekad i ranije) okupiti projektni tim čiji članovi imaju sve nužne kompetencije.” (Dashöfer, 2020)

Pri sastavljanju tima organizacije se često oslanjaju na vlastito znanje i iskustvo, pa tako članove tima predstavljaju zaposlenici. Treba napomenuti kako je moguće izravno angažirati nove subjekte za rad na projektu kao npr. Europski socijalni fond. Organizacija također može angažirati vanjske suradnike koji će provesti projekt. Ukoliko više organizacija sudjeluje u provedbi projekta, preporuka je da se projektni tim sastoji od minimalno jedne osobe iz svake organizacije.

3.1.3. Izrada studije izvodivosti

Kod izrade studije izvodivosti potrebno je provesti cost-benefit analizu. Prema Pfeifer (2018) cost-benefit analiza predstavlja najjeftiniji način da se neki cilj ostvari, točnije da se postigne najveća korist uz zadane izdatke.

Studij izvodivosti povezuje ljudske sa ostalim resursima, te pruža mnoštvo prilika za revidiranje, modificiranje i izmjene.

3.1.4. Selekcija projekta

Kao krajnja pod faza, spominje se selekcija projekta, gdje se projekti evaluiraju te se odlučuje kojim projektom će se ostvariti ciljevi koji su zadani. Omazić (2050) smatra da se pomoću selekcije projekata ocjenjuju individualni projekti ili skupine projekata. Na temelju ovog procesa, organizacija će odabrati što od navedenog implementirati kako bi postigla svoje ciljeve.

Buble (2010) dalje navodi da je za uspješnu provedbu selekcije projekta nužno izabrati odgovarajući model. Od nekoliko modela, u nastavku su navedeni najznačajniji:

- Numerički (poznat i pod nazivom kvantitativni) model selekcije,
- Nenumerički (poznat i pod nazivom kvalitativni) model selekcije,
- Bodovne metode

3.2. Planiranje projekta

Planiranje projekta predstavlja drugu fazu koja slijedi nakon iniciranja projekta. Planiranjem se omogućava izvršavanje aktivnosti u dogovorenom roku kako bi se mogao ispuniti cilj projekta. “Planiranje projekta je ključno za uspješnost projekta. Ono uključuje definiranje projekta, postavljanje ciljeva projekta, razradu strukture projekta i identifikaciju potrebnih resursa.

Svaki projekt ima tri cilja koji se odnose na:

- a) Troškove (budžet)
- b) Rokove izrade
- c) Performanse (kvalitetu)

Navedeni ciljevi često su u suprotnosti jer je vrlo teško postići situaciju da se svi ostvare kako je predviđeno, tj. Da se projekt odradi u planiranom roku, s predviđenim budžetom i s dogovorenom kvalitetom.” (Prester, 2022:524)

Možemo dakle zaključiti kako je planiranje projekta, detaljna razrada svih troškova i aktivnosti koje će biti dio projekta. Također, sam posao i opis svake aktivnosti je sastavni dio kod planiranja projekta. To je dio koji omogućuje da svatko tko je uključen u projekt zna što treba raditi i kada.

U fazi planiranja projekta, projektni tim priprema određenu dokumentaciju potrebnu za kasnije donošenje odluka. Buble (2010: 49) smatra da je riječ o dva dokumenta, jedan je Izjava o opsegu projekta, a drugi je Plan projekta.

Buble (2010: 49) je definirao *Izjavu o opsegu projekta* kao dokument u kojim se formalno definira postojanje samog projekta. U navedenom dokumentu nalaze se sljedeće stavke:

1. ciljevi koji se žele postići projektom,
2. ograničenja,
3. raspoređivanje poslova,
4. opseg proizvoda

5. kvaliteta proizvoda,
6. rok isporuke finalnog rezultata,
7. organiziranje projekta,
8. kontrolne točke,
9. te financijska sredstva i način plaćanja.

Izjava o opsegu projekta je ključni dio koji omogućuje kvalitetnu razradu plana projekta.

Za *Plan projekta* Prester (2022: 525) omogućuje organizaciji da odredi cijenu i rokove projekta u fazi ponude, tako pokazujući da projekt treba dobro definirati u ranoj fazi.

Međutim, detaljan plan ili struktura projekta bit će izrađena tek kada se projekt dobije, tj. kada je potpisan ugovor sa investitorom. Projekt se grana na pod poslove koji se potom dijele na manje pod poslove i u konačnici na pojedinačne aktivnosti kojima se može dodati cijena.

Predstavlja kompleksan, ali iznimno važan posao, ako se projekt želi uspješno realizirati.

3.3. Izvršavanje projekta

Sljedeća faza u koju treba ući je izvedba projekta. U ovoj fazi se provode sve planirane aktivnosti prethodno definirane u fazi planiranja projekta za što je potrebna koordinacija ljudi i resursa. Prema Bubleu (2010:101), izvođenje projekta grana se u četiri procesa:

- a) Upravljanje kvalitetom,
- b) Upravljanje nabavom,
- c) Upravljanje komunikacijama,
- d) Upravljanje rizicima.

3.3.1. Upravljanje kvalitetom

Buble (2010: 102) definira ovaj proces kao aktivnosti koje ističu koja razina kvalitete je potrebna da bi imala utjecaj na krajnji rezultat projekta, ali i na ciljeve koji se žele postići izvršenjem tog projekta.

Prema Stevensonu (2014:387) upravljanje kvalitetom počiva na tri filozofije

1. Uključivanje svih radnika u organizaciji
2. Kontinuirana poboljšanja
3. Zadovoljstvo kupaca

3.3.2. Upravljanje nabavom

Buble (2010) naglašava da upravljanje nabavom i ugovaranjem prikazuje traženje ponuda od dobavljača, izbor dobavljača i sklapanje ugovora s odabranim dobavljačima.

3.3.3. Upravljanjem komunikacijama

Radujković (2012) navodi da svaka projektna aktivnost kao i ukupni rezultat projekta imaju određenu vjerojatnost da će se provesti ili odvijati onako kako smo računali.

3.3.4. Upravljanje rizicima

Kao što je već bilo govora kod budžetiranja, u projektu mogu nastupiti određene neizvjesnosti unatoč dobrom planiranju i izvršavanju. Kod planiranja projekta, stoga je važno prepoznati potencijalni rizik te ga pokušati ublažiti.

3.4. Kontrola projekta

Kontrola projekta je faza koja je u međusobnoj interakciji s planiranjem projekta. To su faze koje se zapravo kroz cijeli životni ciklus projekta preklapaju jer jedna bez druge nemaju potpuni smisao.

Kontroliranjem projekta se provjerava u kojoj se fazi projekt nalazi u svakom trenutku, odstupa li od planiranog te ukoliko postoji odstupanje koliko ono iznosi. Kontroliranjem projekta se provjerava teče li projekt zadovoljavajućim tijekom.

U sklopu kontrole pronalazimo sljedeće procese:

1. kontroliranje cijelog projekta,
2. kontroliranje okvira projekta,
3. kontroliranje terminskog plana,
4. kontroliranje troškova,
5. kontroliranje kvalitete,
6. kontroliranje rizika.

3.5. Zatvaranje projekta

“Grupa procesa zatvaranja (Closing Process Group) formalizira prihvaćanje proizvoda, usluge ili rezultata i dovodi do završetka projekta ili faze projekta.“ (Fertalj, 2016:111)

Ovu fazu, razvrstavamo na dva poglavlja, od kojih je jedna revizija projekta, a druga završetak projekta.

3.5.1. Revizija projekta

Prema Omaziću (2005) revizija predstavlja proces nabavljanja dokaza o ekonomskom poslovanju poduzeća.

Postoje tri vrste revizije projekata:

- Revizija isplativosti projekta.
- Unutarnja revizija.
- Završna revizija.

3.5.2. Završetak projekta

Buble (2008) navodi da je završetak projekta službeno prihvaćanje projektnog outputa i završetak aktivnosti koje se provode u projektu. U teoriji se govori o četiri metode završetka projekta:

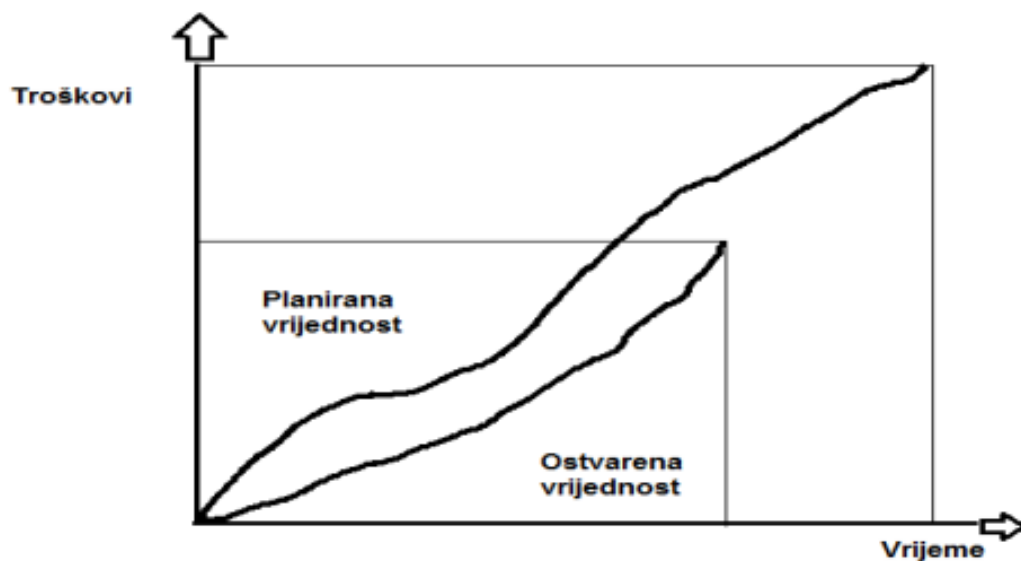
1. završetak gašenjem,
2. završetak nastavljanjem,
3. završetak integracijom i
4. završetak izgladnjivanjem.

Završavanje gašenjem odnosi se na prestanak svih aktivnosti kada se donese odluka o zatvaranju projekta. Završavanje nastavljanjem podrazumijeva nastavak "života" projekta kao dijela nekog poduzeća. Završavanje projekta integracijom je situacija u kojoj se svi resursi raspoređuju po poduzeću, a rezultat projekta postaje sastavni dio poduzeća. Završavanje izgladnjivanjem odnosi se na postepeno smanjenje projektnog budžeta što dovodi do gašenja projekta.

EVA predstavlja projektnu metodu mjerenja i kontrolu napretka projekta. Provodi se kroz analizu troškova, vremena i tehnologije.

Zekić, (2010: 135): "EVA metoda ima uporište u sljedećim varijablama:

- planirani troškovi i budžet projekta,
- stvarni troškovi projekta,
- ostvarena vrijednost projekta"



Slika 4.: EVA – metoda praćenja projektne realizacije

Izvor: Zekić, Z.(2010.): Projektni menadžment, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

4. Metode planiranja projekta

U ovom dijelu biti će govora o linijskom i mrežnom planiranju projekata. U samim počecima se planiranje projekta prikazivalo u vremenskoj liniji u koju su se upisivali podatci o svim aktivnostima projekta. Danas je to poznato kao linijsko planiranje. Kod velikih i složenijih projekata, ova metoda planiranja prestaje biti optimalna za korištenje, te tu dolazi do razvoja mrežnih prikaza. Mrežni prikazi su prikazivali planiranje s isprepletenim aktivnostima, te vremenom trajanja svake aktivnosti. Prema Hrvatskoj enciklopediji (2018) ove metode počele su se razvijati u 1950-im godinama. ²

4.1. Linijsko planiranje projekta

Linijsko planiranje je jednostavan oblik planiranja aktivnosti u projektu te se uglavnom koristi za jednostavnije projekte. Najčešće korišteni alat je gantogram. Osim njega, u linijske metode planiranja spadaju histogram i dijagram uzroka i posljedica.

Gantogram je izumio H.L.Gantt, po kojemu je grafička metoda planiranja i dobila ime.

”Gantogrami su jednostavni i praktični, ali se primjenjuju pretežno za manje zadatke koji nemaju mnogo istodobnih paralelnih djelatnosti.” (Glavaš, 2020)

Zekić (2010: 119) tvrdi da gantogram ima tablični izgled u koji se upisuju projektne aktivnosti i vrijeme realizacije. Projektne aktivnosti se upisuju u redove od gore prema dnu, dok se vrijeme realizacije upisuje u stupce počevši s lijeve strane.

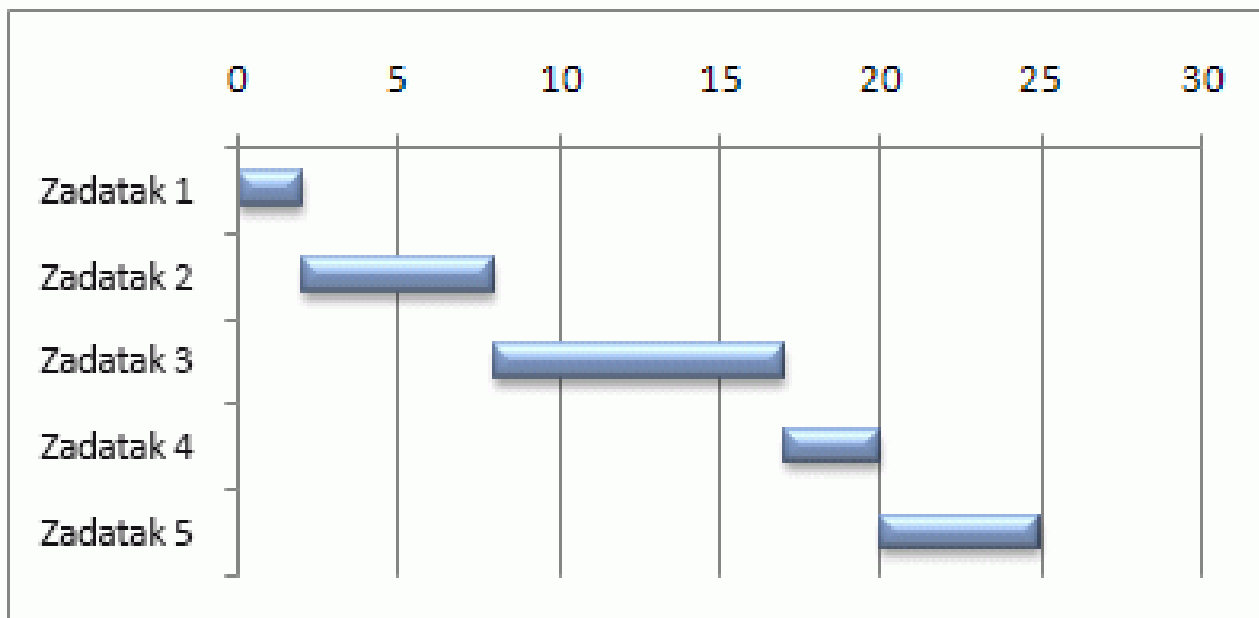
Gantogram ima prednosti i nedostataka, a prema nekolicini autora to su:

Prednosti	Nedostaci
Jednostavnost	Nepovezanost
Razumljivost	Ne naglašava prioritete
Jednostavnost ažuriranja	Ne bilježi izvršenu količinu rada
Mogućnost korištenja računala	

Tablica 1: Prednosti i nedostaci grafičke metode Gantogram - Izradio autor prema Rajduković i suradnici (2012:89)

² <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42227>

Gantogram se može crtati na razne načine, od jednostavnih tabličnih prikaza na običnom papiru do složenijih oblika putem specijaliziranih programa koji se koriste za izradu gantograma. Voditelji projekta (project manageri) se najčešće služe nekim od računalnih programa u kojem vode sve aktivnosti projekata, a koje nude opciju prikaza aktivnosti putem gantograma.



Slika 5: Prikaz gantograma u Excelu

<https://support.microsoft.com/hr-hr/office/prikaz-podataka-na-ganttovu-dijagramu-u-programu-excel-f8910ab4-ceda-4521-8207-f0fb34d9e2b6>

Iz slike 5. vidljivo je kako postoji pet zadataka koje je potrebno izvršiti. To bi ustvari bile projektne aktivnosti. Za ovaj primjer, sama priroda projekta nije bitna, jer može biti riječ i o jednostavnom projektu i o kompleksnom projektu, ovisno koju vrijednost dodijelimo podacima na vodoravnoj osi. Radi lakšeg razumijevanja, recimo da vodoravna os govori o broju dana. To znači da je ovim gantogramom prikazan raspored izvršenja pet zadataka (projektne aktivnosti) koje se provode u razdoblju od 30 dana. Iz prikaza je jasno vidljivo kako se zadaci obavljaju redosljedno, a od svih zadataka (projektne aktivnosti) najviše vremena oduzima zadatak broj 3. Predviđajući koje aktivnosti će se izvoditi kada te koliko vremena će svaka od njih trajati, omogućujemo praćenje toka ne samo aktivnosti, nego i čitavog projekta.

4.2. Mrežno planiranje projekta

Sikavica (1999: 10,11,12) navodi da je mrežno planiranje projekta nastalo kao odgovor na potrebu uspostavljanja i održavanja najpovoljnijeg redoslijeda obavljanja aktivnosti. Navedeno se odnosi na planiranje aktivnosti, prilagodbu aktivnosti, izvršavanja aktivnost i konačno kontrolu aktivnosti. Pojava elektroničkih računala, omogućila je upotrebu mrežnog planiranja jer se jedino putem računala moglo brzo i točno napraviti proračun i izabrati najpovoljnije varijante.

Radi lakšeg razumijevanja tehnika mrežnog planiranja biti će istaknuti određeni pojmovi koje je definirao Radujković (2012: 108):

- *Mreža (mrežni dijagram)* - grafički i matematički model koji vizualno izgleda poput dijagrama. Dijagram se sastoji od čvorova i veza. Ovim dijagramom se prikazuje redoslijed poslova u projektu.
- *Čvor* - u vizualnom smislu prikazuje se krugom za označavanje događaja, a kvadratom za aktivnost
- *Strijela (veza)* - u vizualnom smislu, prikazuje se orijentiranom linijom, a povezuje čvorove. Uopćeno je da je veza orijentirana slijeva nadesno. To zapravo prikazuje kako je lijevi čvor prethodni, a desni sljedeći.

“Polazeći od tehnoloških i organizacijskih uvjeta, sve aktivnosti se povezuju u jedan grafički model – mrežni dijagram. Mrežni dijagram je rezultat analize strukture. Međutim, prije nego što se pristupi sastavljanju i crtanju mrežnog dijagrama, potrebno je:

- a) Sačiniti listu svih aktivnosti danog projekta i odrediti njihovu međusobnu uvjetovanost i vremensku zavisnost
- b) Poznavati pravila za konstruiranje mrežnog dijagrama.“ (Jovanović)

Postoji veliki broj metoda utvrđivanja vremena projekta, no dvije najpopularnije i najzastupljenije su:

- „PERT - Program Evaluation and Review Technique
- CPM - Critical Path Method“

“PERT metoda je namijenjena planiranju i praćenju složenih, velikih projekata. U poslovnu praksu preuzeta je 1958. godine od američke mornarice. Početak i završetak aktivnosti označen je simbolom (npr. kružnicom, ili četverokutom); a aktivnosti se opisuju tako da se određuje početak, završetak i trajanje aktivnosti. Na taj način omogućuju predviđanje potrebnih resursa; identifikaciju problematičnih (kritičnih) točki; utjecaj kašnjenja u jednoj točki na ostale faze projekta i sl. Ova je tehnika naročito atraktivna kada je potrebno planirati velike projekte sa stotinjak aktivnosti od kojih se mnoge izvode simultano” (Pfeifer 2012)

Prema Burgber-u (1964) PERT metoda menadžerima projekta omogućuje:

1. Razvijanje procjene troškova na realan način
2. Procijenu vremena koje je potrebno kako bi se projekt izvršio
3. Identificiranje aktivnosti o kojima ovise troškovi i vrijeme
4. Procijena troškova po pojedinačnoj aktivnosti, te njezin vijek
5. Definiranje metoda za ubrzavanje projekta
6. Brzo uočavanje poteškoća u svim fazama projekta
7. Alokaciju resursa, te novi raspored u slučaju potrebe za izmjenama.

Kod kreiranja mrežnog dijagrama izračunava se vremenski zazor (S). To je razlika između najkasnijeg obavljanja svih aktivnosti prethodnika i najranijeg početka aktivnosti sljedbenika. Buble (2010: 74) to prikazuje u formuli:

- „Vremenski zazor (S)
- Najraniji početak (T_E)
- Najkasniji završetak (T_L)“

$$(S)_i = (T_L)_i - (T_E)$$

Dobiveni rezultat može biti pozitivan, negativan ili jednak 0. Ako se dobije pozitivan rezultat to znači da se neka aktivnost može izvršiti prije planiranog vremena. Ako se dobije negativan rezultat to znači da će se s dovršavanjem aktivnosti vjerojatno kasniti. Rezultat jednak nuli govori o tome da će se aktivnost završiti u točno planiranom roku.

Buble (2010: 76) navodi kako bi se trebalo uvesti pojmove *najkasniji početak* i *najraniji završetak* uz već postojeće pojmove najranijeg početka i najkasnijeg završetka. Time bi se CPM metodom moglo izračunati početno vrijeme kao i završno vrijeme svake aktivnosti. Što znači, da postoji specifično procijenjeno vrijeme za završetak svake aktivnosti.

5. Projektna dokumentacija iz projekta "Zaslužujemo najbolje"

U ovom dijelu rada, biti će prikazana projektna dokumentacija koja je nastala u sklopu projekta "Zaslužujemo najbolje". Tekst nastao u ovom poglavlju rezultat je postojeće projektne dokumentacije u kojoj je detaljno opisan proces dobivanja, te korištenja bespovratnih sredstava.

Projekt je odobren od strane Ministarstva regionalnog razvoja i fondova Europske unije. Posredničko tijelo je Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije, a korisnik bespovratnih sredstava iz Fondova je Centar za pružanje usluga u zajednici Klasje Osijek.

Ugovorom između tri navedene strane je definirano kako je trajanje projekta predviđeno za razdoblje provedbe od 1. rujna 2016. godine do 1. lipnja 2023. godine. Također, definirano je razdoblje prihvatljivost izdataka projekta koje iznosi od 1. rujna 2016. godine do 1. prosinca 2023. godine.

Cilj ovog projekta je promicanje socijalne uključenosti kao i smanjenje nejednakosti. Projektom se nastoji poboljšati pristup socijalnim uslugama i olakšati prijelaz socijalne infrastrukture iz institucionalne u skrb u zajednici.

Iz gore navedenog, vidljive su osnovne odredbe projekta:

- početak i kraj projekta
- cilj projekta
- sudionici projekta

Dalje u razradi biti će govora o financijskom dijelu projekta i budžetiranju.

5.1. Opis projekta

OPIS I PRORAČUN PROJEKTA	
1 OPĆI PODACI O PROJEKTU	
<i>Kod projekta</i>	KK.08.1.3.04.0015
<i>Naziv projekta</i>	Zaslužujemo najbolje
<i>Kod poziva</i>	KK.08.1.3.04 - inačica 5
<i>Naziv poziva</i>	Unapređivanje infrastrukture za pružanje socijalnih usluga u zajednici kao podrška procesu deinstitucionalizacije – druga faza
<i>Naziv specifičnog cilja</i>	Promicanje socijalne uključenosti i smanjenje nejednakosti kroz poboljšani pristup socijalnim uslugama te prelazak s institucionalne skrbi na skrb u zajednici putem poboljšane socijalne infrastrukture
2 PRIJAVITELJ	
Opći podaci o prijavitelju	
<i>Naziv prijavitelja</i>	Centar za pružanje usluga u zajednici Klasje Osijek
<i>OIB/ID/MBO</i>	13771936999
<i>Vrsta naručitelja prema ZJN-u</i>	Javni naručitelj
<i>Vrsta pravnog subjekta</i>	Ostala tijela javnog prava
<i>PDV je povrativ na troškove prijavitelja koji nastaju u okviru projekta</i>	Ne
<i>Osnivač / Izvor financiranja / Vršitelj nadzora nad poslovanjem</i>	Tijelo državne uprave / Republika Hrvatska
<i>Isplata bespovratnih sredstava</i>	Za nastale troškove djelomično se isplaćuju bespovratna sredstva

Slika 6: Opis projekta „Zaslužujemo najbolje“

Osim navedenih podataka, na obrascu koji je prikazan na slici br. 6, nalaze se još i kontakt podaci ovlaštene osobe Centra za pružanje usluga u zajednici Klasje Osijek. Navedeni dio obrasca nije prikazan kako bi se zaštitili osobni podaci.

4 PROJEKT

Opći podaci o projektu

Sažetak projekta

Infrastrukturnim unapređenjem, stručnim kadrom, radovima i opremom, projekt će osigurati izvaninstitucijsku podršku djeci i mladima bez odgovarajuće roditeljske skrbi, učinkovitiji proces deinstitutionalizacije, prevenciju institucionalizacije te razvoj socijalnih usluga i podrške zajednici kroz: organizirano stanovanje uz sveobuhvatnu i povremenu podršku (do 6+8 korisnika), organizirano stanovanje uz povremenu podršku za djecu bez pratnje (do 5 korisnika), poludnevni boravak (do 40 korisnika), uslugu rane intervencije (do 20 korisnika) za djecu s poteškoćama s područja OBŽ-a. Cilj projekta je smanjenje broja institucionaliziranih ranjivih skupina i sprječavanje daljnje institucionalizacije.

Opis projekta

2

Ispisano: 01.06.2020. 15:49h

Planiranim projektom osigurat će se ugodan i funkcionalan prostor za rad s korisnicima različitih kategorija i uzrasta, omogućit će se kontinuiran i produktivan rad na aktivnostima socijalizacije i pripremanja za samostalan život te integracija u lokalnoj zajednici. Ukupno do 79 korisnika bit će uključeno u projektne aktivnosti kroz mrežu izvaninstitucijskih socijalnih usluga.

Rekonstrukcijskim radovima na 4 lokacije koje se nalaze u Osijeku (Ravinjska ulica, Opatijska ulica, Trg Ljudevita Gaja, Zagrebačka ulica) te na 3 lokacije koje se nalaze u Čepinskim Martincima, Dalju i Tenji, omogućit će se širenje postojećih kapaciteta ili uvođenje novih izvaninstitucijskih usluga: organizirano stanovanje, poludnevni boravak te uslugu rane intervencije.

Kroz projekt se također planira organiziranje edukacija za provoditelje socijalnih usluga u svrhu jačanja kompetencija stručnih radnika za pružanje izvaninstitucijskih usluga i programa.

Nadalje, u planu je zapošljavanje 20 novih stručnih radnika putem ESF-a: 10 odgajatelja na puno radno vrijeme i 1 na pola radnog vremena, 3 psihologa, 3 socijalna radnika, 1 logopeda, 1 edukacijskog rehabilitatora i 1 fizioterapeuta koji će usluge pružati u obnovljenim i opremljenim radnim prostorima financiranim putem ovoga projekta. Kako bi integracija bila što uspješnija, projektom se planira nabaviti 4 osobna vozila kojim bi se koristili provoditelji socijalnih usluga (odgajatelji, mobilni tim, psiholog, socijalni radnik) i jedno kombi vozilo koje će omogućiti aktivno sudjelovanje korisnika u ostalim aktivnostima Centra kao što su različite radionice, događanja, edukacije, izleti, ljetovanja/zimovanja, druženja i slična.

Usluga rane intervencije, koju će Centar Klasje Osijek, uvesti kao novu uslugu, planira se provoditi na lokaciji Zagrebačka 5. Za provođenje usluge nužno je prilagoditi (rekonstrukcijom i opremanjem) postojeći prostor unutar objekta i u dvorištu, a planirani broj korisnika koji će biti obuhvaćeni ovom uslugom je do 20.

Usluga organiziranoga stanovanja uz sveobuhvatnu podršku planira se provoditi u novoizgrađenom i opremljenom objektu u Čepinskim Martincima (koji je u vlasništvu Centra Klasje), planirano je do 6 korisnika.

Usluga organiziranoga stanovanja uz povremenu podršku planira se provoditi na dvjema lokacijama, u dvama obnovljenim i opremljenim stanovima na adresama: Ravinjska 2 i Opatijska 16, koji su u vlasništvu Republike Hrvatske, s pravom uporabe, za do 4 korisnika po lokaciji, ukupno do 8 korisnika.

Usluga organiziranoga stanovanja uz sveobuhvatnu podršku za djecu bez pratnje planira se provoditi na lokaciji Ljudevita Gaja 8 u obnovljenom i opremljenom prostoru, za do 5 korisnika.

Usluga poludnevnoga boravka planira se proširiti na mjesta Tenja i Dalj, u obnovljenim i opremljenim prostorima u vlasništvu Doma zdravlja Osijek uz pravo korištenja uz naknadu, za do 20 korisnika po lokaciji, ukupno za do 40 korisnika.

Slika 7: Opći podaci o projektu

U ovom dijelu projektne dokumentacije detaljno je opisan projekt te su navedene sve koristi koje isti nudi (poput zapošljavanja novog kadra, nabava novih vozila, uvođenje nove usluge rane intervencije, rekonstrukcija i opremanje postojećeg prostora unutar objekta kako bi se nova usluga mogla pružati, proširenje usluga i slično).

Svrha i opravdanost

Centar za pružanje usluga u zajednici Klasje Osijek javna je ustanova kojoj je osnivač Republika Hrvatska, a djeluje u sustavu Ministarstva za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku. Pravni je sljednik Dječjeg doma Klasje Osijek. Centar, pod različitim nazivima, neprekidno djeluje od 1870. godine. Tijekom godina ustanova je mijenjala svoj naziv i lokacije, no djelatnost, briga o djeci bez roditelja i djeci bez odgovarajuće roditeljske skrbi, ostala je nepromijenjena. Djelatnost je Centra, sukladno Statutu, pružanje sljedećih socijalnih usluga: usluga smještaja; usluga poludnevnog boravka; usluga cjelodnevnog boravka; usluga organiziranog stanovanja uz povremenu podršku; usluga organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku; usluga savjetovanja i pomaganja djeci smještenoj u udomiteljskim obiteljima; usluga savjetovanja i pomaganja primarnim, udomiteljskim i posvojiteljskim obiteljima; usluga savjetovanja i pomaganja djeci i mladima nakon izlaska iz skrbi; usluga rane intervencije; usluga individualne psihosocijalne podrške u obitelji; usluga individualne psihosocijalne podrške kod pružatelja usluge; usluga grupne psihosocijalne podrške kod pružatelja usluge; usluga pomoći pri uključivanju u programe odgoja i obrazovanja (integracija).

Korisničke skupine kojima se pružaju socijalne usluge su:

1. djeca i mlade punoljetne osobe bez roditelja ili bez odgovarajuće roditeljske skrbi;
2. trudnice ili roditelji s djetetom do godine dana njegovog života, ako nemaju stan ili osiguran smještaj ili zbog narušenih odnosa u obitelji ne mogu ostati u obitelji;
3. djeca i mladi nakon izlaska iz skrbi i djeca smještena u udomiteljskim obiteljima;
4. primarne, posvojiteljske i udomiteljske obitelji.

Usluge se pružaju i korisnicima koji imaju teškoće mentalnog zdravlja, a ista se usluga može osigurati u Centru, kod drugog pružatelja usluga ili u zdravstvenoj ustanovi.

U Centru za pružanje usluga u zajednici Klasje Osijek, prema postojećem kapacitetu, usluga smještaja može se pružiti za 16 korisnika u Sjedištu i 39 korisnika u Podružnici, a usluga organiziranog stanovanja uz povremenu podršku za 7 korisnika, usluga boravka za 95 korisnika, a trenutna popunjenost kapaciteta je 50 korisnika smještaja i 73 poludnevnog boravka i organiziranog stanovanja. Uslugu savjetovanja i pomaganja dosad su provodili postojeći radnici, uz sve ostale poslove te je ona bila slabo razvijena, a zbog manjka stručnih radnika.

Centar djeluje na 8 lokacija i zapošljava 57 radnika i dva pripravnika, 2 radnika u vodstvu ustanove (ravateljica i predstojnica), 40 stručnih radnika, a od toga 22 odgajatelja (od kojih je dvoje na 1/2 radnog vremena), 7 predškolskih odgajatelja, 6 medicinskih sestara, 3 socijalna radnika i 2 psihologa, zatim 3 računovodstvena radnika, 4 kuhara, 1 pomoćni kuhar, 1 servirka, 1 ekonom/vozač, 1 skladištar (pola radnog vremena), 1 kućni majstor, 2 spremačice i 1 pralja.

Centar je u prethodnom razdoblju smanjio broj korisnika na smještaju, a povećao broj usluga poludnevnog boravka kao izvršne prevencije institucionalizacije i pružanja potpore djeci i obitelji.

Ustanova se financira iz državnog proračuna te iz sredstava donacija. Gotovo 150 godina iskustva u radu s djecom i mladima bez odgovarajuće roditeljske skrbi neosporno potvrđuje znanje i iskustvo Centra za pružanje usluga u zajednici Klasje u provedbi socijalnih usluga za ovu korisničku skupinu.

Centar je u suradnji s Ministarstvom za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku izradio Individualni plan transformacije i deinstitucionalizacije koji utvrđuje daljnji smjer razvoja institucije i aktivnosti koje je potrebno razvijati u nadolazećem razdoblju od tri godine. Navedeni je plan osnova za pripremu ovoga projekta koji je i pripremljen kako bi se dio predviđenih aktivnosti ostvario u planiranom vremenskom razdoblju i opsegu. Za razliku od stručnih sektorskih znanja, Centar za pružanje usluga u zajednici Klasje do sada nema znanja niti iskustva u provedbi projekata financiranih od strane Europske unije.

Kapaciteti potrebni za provedbu ovog projekta će se stoga ugovoriti kako bi se osiguralo pravilno vođenje i administriranje projekta, te priprema i provedba postupaka javnih nabava. Osim toga, predviđena je i edukacija zaposlenika u području EU fondova kako bi se provedba olakšala boljim razumijevanjem tematike i zahtjeva ove vrste projekata. Za djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi sigurno obiteljsko okružje je često nedostižno i ona nerijetko završavaju u ustanovi. Time se narušavaju njihova prava utvrđena Konvencijom UN-a o pravima djeteta prema kojoj je primarna odgovornost roditelja odgajati svoju djecu, a odgovornost je države pružiti potporu roditeljima (čl. 18), te ukoliko obitelj, unatoč potpori države, ne može na primjeren

4

Ispisano: 01.06.2020. 15:49h

način skrbiti o djetetu, ono ima pravo na zamjensku skrb (smještaj kod udomitelja, posvojenje i dr. (čl. 20.). Smjernice za alternativnu skrb o djeci temelje se na dva ključna načela: nužnosti (nacionalne politike trebaju razvijati socijalne usluge kojima će se prevenirati izdvajanje djece iz obitelji) i prikladnosti (alternativni oblici skrbi trebaju biti prilagođeni individualnim potrebama djeteta). Stoga je na razini Europske unije i njihovih pojedinačnih država članica, razvijeno niz strateških dokumenata kako bi se situacija promijenila na bolje. Tako Plan deinstitucionalizacije i transformacije domova socijalne skrbi i drugih pravnih osoba koje obavljaju djelatnost socijalne skrbi u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2011. do 2018. godine, u dijelu koji se odnosi na djecu i mlade, uključuje ciljeve i aktivnosti usmjerene prema smanjenju institucionalne skrbi i povećanju alternativnih, odnosno izvaninstitucionalnih usluga. I na regionalnoj razini su preslikana ista nastojanja, te su jednake inicijative uključene i u Socijalni plan Osječko-baranjske županije za razdoblje od 2015.-2020. i u Strategiji razvoja urbane aglomeracije Osijek. Uskladjujući se s ciljevima utvrđenih od strane EU, nacionalnih i regionalnih strateških dokumenata, Centar za pružanje usluga u zajednici Klasje Osijek predlaže projekt kao odgovor na probleme identificirane u svom okružju, a u skladu s predmetnim Pozivom.

Ciljna skupina:

- djeca i mladi bez odgovarajuće roditeljske skrbi
- djeca bez pratnje - strani državljani
- korisnici s teškoćama mentalnog zdravlja
- primarne, udomiteljske i posvojiteljske obitelji te obitelji u socijalnom riziku.

Planirane lokacije i usluge obuhvaćene ovim projektom:

1. Zagrebačka 5, Osijek (Privremeni smještaj) djece od 0.-7. godine, usluga privremenog smještaja trudnica ili roditelja do navršene prve godine života djeteta, rana intervencija - planirani broj je do 20 korisnika, poludnevni boravak)
2. Rovinjska ulica 2, Osijek (Organizirano stanovanje uz povremenu podršku - planirani broj je do 4 korisnika)
3. Opatijska ulica 16, Osijek (Organizirano stanovanje uz povremenu podršku - planirani broj je do 4 korisnika)
4. Trg Ljudevita Gaja 8, Osijek (Organizirano stanovanje uz sveobuhvatnu podršku za djecu bez pratnje - planirani broj je do 5 korisnika)
5. Slavka Kolara 2, Dalj (Usluga poludnevnog boravka - planirani broj je do 20 korisnika)
6. Svete Ane 1, Tenja (usluga poludnevnog boravka - planirani broj je do 20 korisnika)
7. Vladimira Nazora 16, Čepinski Martinci (Organizirano stanovanje uz sveobuhvatnu podršku, poludnevni boravak - planirani broj je do 6 korisnika)

Ovim projektom omogućit će se prelazak iz institucijskog (smještaj) u izvaninstitucijski oblik skrbi (organizirano stanovanje) za do 19 korisnika i to korisnici sa smještaja, koji se trenutačno nalaze u instituciji, prijeći će u izvaninstitucijski oblik skrbi na lokacije: Čepinski Martinci (do 6 korisnika), Rovinjska 2 (do 4 korisnika) i Opatijska 16 (do 4 korisnika), a djeca bez pratnje, u stan na lokaciji Ljudevita Gaja (do 5 korisnika).

A u svrhu preveniranja institucijskog oblika skrbi (smještaja djece iz socijalno ugroženih obitelji), širit će se mreža usluge poludnevnog boravka kao izvršne prevencije institucionalizacije što je dosadašnja praksa pokazala, te pružati usluga za do 40 novih korisnika (do 20 u Dalju i do 20 u Tenji).

Zbog izrazitog nedostatka pružatelja usluge rane intervencije na području Osječko-baranjske županije, uvest će se ta usluga na lokaciji Zagrebačka 5 za do 20 novih korisnika.

Slika 8: Svrha i opravdanost projekta

U dijelu projekta gdje se govori o svrsi i opravdanosti projekta navedeni su podaci o Centru za pružanje usluga u zajednici Klasje Osijek. Iako je s godinama ustanova mijenjala svoj naziv i lokacije, djelatnost koju pruža, briga o djeci bez roditelja i djeci bez odgovarajuće roditeljske skrbi, nije se mijenjala. Sukladno Statutu, Centar Klasje pruža sljedeće usluge:

- usluga smještaja,
- usluga poludnevnog boravka,
- usluga cjelodnevnog boravka,
- usluga organiziranog stanovanja uz povremenu podršku,
- usluga organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku,
- usluga savjetovanja i pomaganja djeci smještenoj u udomiteljskim obiteljima,
- uslugu savjetovanja i pomaganja primarnim, udomiteljskim i posvojiteljskim obiteljima,
- usluga savjetovanja i pomaganja djeci i mladima nakon izlaska iz skrbi,
- usluga rane intervencije,
- usluga individualne psihosocijalne podrške u obitelji,
- usluga individualno psihosocijalne podrške kod pružatelja usluge,
- usluga grupne psihosocijalne podrške kod pružatelja usluge,
- usluga pomoći pri uključenju u programe odgoja i obrazovanja (integracija).

Također, osim navedenih usluga koje Centar pruža, u svrsi i opravdanosti projekta navedene su korisničke skupine kojima se usluge pružaju, kapacitet za pojedine usluge prema postojećem kapacitetu, raspored trenutnih djelatnika na radnim mjestima, te je navedeno kako se ustanova financira iz državnog proračuna te putem sredstava donacije.

Osim toga, navedene su planirane lokacije i usluge koje su obuhvaćene projektom. Također je navedeno kako će se projektom omogućiti prelazak iz institucionalnog (smještaj) u izvaninstitucionalni oblik skrbi (organizirano stanovanje) za do 19 korisnika. Širiti će se i mreža usluge poludnevnog boravka kao prevencija institucionalizacije, te će se zbog nedostatka pružatelja usluga rane intervencije uvesti ta usluga za do 20 novih korisnika.

5.2. Aktivnosti projekta

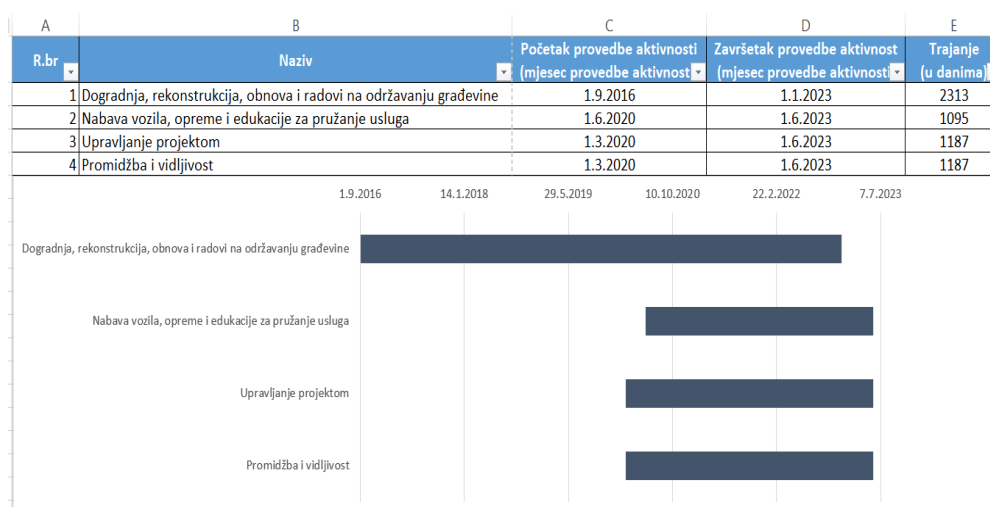
5 AKTIVNOSTI

Aktivnosti projekta

Trajanje provedbe (mjeseci)

R.br.	Naziv	Početak provedbe aktivnosti (mjesec provedbe projekta)	Završetak provedbe aktivnosti (mjesec provedbe projekta)
1	Dogradnja, rekonstrukcija, obnova i radovi na održavanju građevine	1	76
2	Nabava vozila, opreme i edukacije za pružatelje usluga	45	81
3	Upravljanje projektom	42	81
4	Promidžba i vidljivost	42	81

Slika 9: Planirane aktivnosti projekta i njihovo trajanje



Slika 10: Gantogram planiranih aktivnosti

Projektom su planirane ukupno četiri projektne aktivnosti i to kako je navedeno na slici br. 9, te prikazano gantogramom u slici br.10.

U nastavku će se svaka aktivnost detaljnije pojasniti:

<i>Dogradnja, rekonstrukcija, obnova i radovi na održavanju građevine</i>	
<i>Početak provedbe aktivnosti</i>	1
<i>Završetak provedbe aktivnosti</i>	76
<i>Opis aktivnosti</i>	<p>U sklopu ove aktivnosti izradit će se sva potrebna projektno-tehnička dokumentacija – glavni i izvedbeni projekti te troškovnici svih građevinsko obrtničkih, vodovodnih, strojarških i elektroinstalacijskih radova i sva potrebna izvješća za izvođenje infrastrukturnih radova na dogradnji i rekonstrukciji na 4 lokacije koje se nalaze u Osijeku (Rovinjska ulica, Opatijska ulica, Trg Ljudevita Gaja, Zagrebačka ulica) te na 3 lokacije koje se nalaze u Čepinskim Martincima, Dalju i Tenji, a sve sukladno Zakonu o gradnji.</p> <p>Aktivnosti infrastrukturnih radova obuhvatit će radove dogradnje, rekonstrukcije i obnove na jedinicama za organizirano stanovanje u Čepinskim Martincima te Rovinjskoj i Opatijskoj ulici i Trgu Ljudevita Gaja u Osijeku; na izdvojenoj jedinici poludnevnog boravka u domu zdravlja Dalj i Tenja i na kabinetu za uslugu rane prevencije u Zagrebačkoj ulici u Osijeku u svrhu prilagodbe postojećih objekata za pružanje izvaninstitucijskih usluga. Radovi uključuju izvođenje svih potrebnih građevinsko-obrtničkih, strojarških i elektroinstalacijskih radova na dogradnji, rekonstrukciji i adaptaciji neophodnih za funkcionalno korištenje objekata.</p> <p>Ugovoriti će se vanjska usluga stručnog nadzora koji obuhvaća arhitektonsku, građevinsku, strojaršku i elektrotehničku struku koji obavlja poslove nadzora nad izvođenjem radova sukladno Zakonu o gradnji.</p> <p>Ugovoriti će se vanjska usluga koordinatora zaštite na radu II u fazi izvođenja radova koji je dužan koordinirati primjenu načela zaštite na radu.</p> <p>Početak provedbe aktivnosti odnosi se na prvu preuzetu obvezu koja uključuje ranija ulaganja na objektu u Čepinskim Martincima, koja su izvedena i plaćena u 2016. godini.</p>

Slika 11: Opis aktivnosti dogradnje, rekonstrukcije, obnove i radova na održavanju građevine

<i>Nabava vozila, opreme i edukacije za pružatelje usluga</i>	
<i>Početak provedbe aktivnosti</i>	45
<i>Završetak provedbe aktivnosti</i>	81

8

Ispisano: 01.06.2020. 15:49h

<i>Opis aktivnosti</i>	<p>Opremanje svih infrastrukturnih jedinica u sklopu jedinica za organizirano stanovanje u Čepinskim Martincima te Rovinjskoj i Opatijskoj ulici i Trgu Ljudevita Gaja u Osijeku; na izdvojenoj jedinici poludnevnog boravka u domu zdravlja Dalj i Tenja i na kabinetu za uslugu rane prevencije u Zagrebačkoj ulici u Osijeku namještajem, uređajima, IT opremom, specijaliziranom opremom te ostalom opremom i sitnim inventarom kako bi se osigurala uspostava i kvalitetno pružanje socijalne usluge boravka korisnika. Aktivnost uključuje i edukacije djelatnika Centra za korištenje nabavljene specijalizirane opreme i edukaciju pružatelja usluga, korisnika i lokalne zajednice vezane uz provođenje horizontalnih aktivnosti. Nadalje, aktivnost uključuje i nabavu pet predviđenih vozila: 4 osobna vozila kojim bi se koristili provoditelji socijalnih usluga (odgajatelji, mobilni tim, psiholog, socijalni radnik) i jedno kombi vozilo koje će omogućiti aktivno sudjelovanje korisnika u svim aktivnostima Centra.</p>
------------------------	--

Slika 12.: Opis aktivnosti nabave vozila, opreme i edukacije za pružatelje usluga

<i>Upravljanje projektom</i>	
<i>Početak provedbe aktivnosti</i>	42
<i>Završetak provedbe aktivnosti</i>	81
<i>Opis aktivnosti</i>	<p>Aktivnosti upravljanja projektom, priprema planova za nadoknadu sredstava, planova nabave, izvještaja o napretku, završnog izvještaja i prateće dokumentacije te drugih izvješća, financijsko upravljanje projektom, priprema dokumentacije o nabavi i provedba nabave. Aktivnost upravljanje projektom obavljati će projektni tim sastavljen od 3 člana.</p> <p>Za poslove upravljanja projektom na poziciji voditelja projekta ugovoriti će se vanjska usluga.</p> <p>Na poziciji osobe za javnu nabavu angažirati će se vanjski stručnjak za provedbu javne nabave.</p> <p>Na poziciji osobe za računovodstvo, financije i administraciju projektnih financija angažirati će se novozaposlena osoba.</p> <p>U sklopu ove aktivnosti nabavit će se i neovisna financijska revizija projekta.</p>

Slika 13.:Opis aktivnosti upravljanja projektom

<i>Promidžba i vidljivost</i>	
<i>Početak provedbe aktivnosti</i>	42
<i>Završetak provedbe aktivnosti</i>	81
<i>Opis aktivnosti</i>	<p>Aktivnosti promidžbe i vidljivosti u skladu sa zahtjevima Uputa za korisnike sredstva vezano uz informiranje, komunikaciju i vidljivost projekata financiranih u okviru Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR), Europskog socijalnog fonda (ESF) i Kohezijskog fonda (KF) za razdoblje 2014. - 2020.</p>

Slika 14.: Opis aktivnosti promidžbe i vidljivosti

Ukupna vrijednost projekta iznosi 14.792.951,94 kn, a u nastavku će biti prikazan proračun za svaku planiranu projektnu aktivnost.

5.3. Troškovi aktivnosti projekta

2. Dogradnja, rekonstrukcija, obnova i radovi na održavanju građevine										
A1.1	Stvarni trošak	Uvođenje razova	1,00	8.978.750,00	8.978.750,00	Centar za pružanje usluga u zajednici Klase Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi	
Opis troška		Troškovi se odnose na: - izvođenje građevinskih i obrtničkih radova, - izvođenje manipulativnih površina, - izvođenje instalacija vodovoda i kanalizacije, - izvođenje strojarskih instalacija, - izvođenje elektro instalacija, na jedinicama za organizirano stanovanje u Čepirskim Martincima te Rovinjskoj i Opatjskoj ulici i Trgu Ljudevita Gaja u Osijeku; na izdvojenoj jedinici poludnevnog boravka u domu zdravlja Dalj i Tenja; na kabinetu za uslugu rane prevencije u Zagrebačkoj ulici u Osijeku.								
A1.2	Stvarni trošak	Priprema projektno-tehničke dokumentacije - usluga projektanta	1,00	416.875,00	416.875,00	Centar za pružanje usluga u zajednici Klase Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi	
Opis troška		Trošak izrade glavnih i izvedbenih projekata, svih potrebnih elaborata, proračuna, izrada troškovnika radova - na jedinicama za organizirano stanovanje u Rovinjskoj i Opatjskoj ulici i Trgu Ljudevita Gaja u Osijeku; na izdvojenoj jedinici poludnevnog boravka u domu zdravlja Dalj i Tenja; na kabinetu za uslugu rane prevencije u Zagrebačkoj ulici u Osijeku.								
A1.3	Stvarni trošak	Koordinator zaštite na radu i vanjska usluga nadzora radova	1,00	339.379,40	339.379,40	Centar za pružanje usluga u zajednici Klase Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi	
Opis troška		Trošak se odnosi na usluge Koordinatora zaštite na radu u fazi izvođenja radova - koordinator i i usluga nadzora nad izvođenjem radova sukladno Zakonu o gradnji, na jedinici za organizirano stanovanje u Čepirskim Martincima te Rovinjskoj i Opatjskoj ulici i Trgu Ljudevita Gaja u Osijeku; na izdvojenoj jedinici poludnevnog boravka u domu zdravlja Dalj i Tenja; na kabinetu za uslugu rane prevencije u Zagrebačkoj ulici u Osijeku.								

12

Ispisano: 01.06.2020. 15:49h

Vrsta troška	Naziv	Broj jedinica	Iznos po jedinici (HRK)	Ukupni iznos (HRK)	Nositelj troška	Isplata	Kategorija financiranja	Vrsta troška za izradu glavnih troškova	Opis troška	
A1.4	Stvarni trošak	Priprema projektno-tehničke dokumentacije i usluga procjene troška	1,00	114.548,95	114.548,95	Centar za pružanje usluga u zajednici Klase Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi	
Opis troška		Trošak (do sad uloženo) se odnosi na izradu geod. snimka izvedenog stanja, snimke stanja i geod. projekta nezakonito izgrađene građevine, izrada projekta uklanjanja građevine i izrada dok. potrebne za određivanje posebnih uvjeta i ishođenja građ. dozvola, legalizacija posl. zgrade za uslužnu djelatnost, komunalni i vodni doprinos za rekonstrukciju građevina javne i društvene namjene te na usluge utvrđivanja vrijednosti projektiranja, dogradnje, rekonstrukcije, adaptacije, stručnog nadzora na svih 7 lokacija koje su obuhvaćene ovim projektom.								
Aktivnost				9.649.553,35						
Fikсна stopa za aktivnost (informativni izračun)				0,00						
Ukupno aktivnost				9.649.553,35						

Slika 15.: Trošak aktivnosti dogradnje, rekonstrukcije, obnove i radova na održavanju građevine

1. Dogradnja, rekonstrukcija, obnova i radovi na održavanju građevine



Slika 16: Postotak pojedinačnih troškova u dogradnji, rekonstrukciji, obnovi i radovima na održavanju građevine

Iz opisa troška za aktivnost dogradnje, rekonstrukcije, obnove i radova na održavanju građevine vidljivo je sljedeće:

Troškovi izvođenja radova se odnose na:

- izvođenje građevinskih i obrtničkih radova
- izvođenje manipulativnih površina
- izvođenje instalacija vodovoda i kanalizacije
- izvođenje strojarskih instalacija
- izvođenje elektroinstalacija, na jedinicama za organizirano stanovanje u Čepinskim Martincima te Rovinjskoj i Opatijskoj ulici i Trgu Ljudevita Gaja u Osijeku; na izdvojenoj jedinici poludnevnog boravka u domu zdravlja Dalj i Tenja; na kabinetu za usluge rane prevencije u Zagrebačkoj ulici u Osijeku.

Trošak pripreme projektno-tehničke dokumentacije obuhvaća trošak izrade glavnih i izvedbenih projekata, svih potrebnih elaborata, proračuna, izrada troškovnika rada-na-jedinicama za organizirano stanovanje u Rovinjskoj i Opatijskoj ulici i Trgu Ljudevita Gaja u Osijeku; na izdvojenoj jedinici poludnevnog boravka u domu zdravlja Dalj i Tenja; na kabinetu za usluge rane prevencije u Zagrebačkoj ulici u Osijeku.

Trošak koordinatora zaštite na radu i vanjske usluge nadzora radova odnosi se na usluge koordinatora zaštite na radu u fazi izvođenja radova - koordinator II i usluge nadzora nad izvođenjem radova sukladno Zakonu o gradnji, na jedinicama za organizirano stanovanje u Čepinskim Martincima te Rovinjskoj i Opatijskoj ulici i Trgu Ljudevita Gaja u Osijeku; na izdvojenoj jedinici poludnevnog boravka u domu zdravlja Dalj i Tenja; na kabinetu za usluge rane prevencije u Zagrebačkoj ulici u Osijeku.

Trošak pripreme projektno-tehničke dokumentacije i usluge procjene troška se odnosi na geodetskih snimaka izvedenog stanja, snimke stanja i geodetskog projekta nezakonito izgrađene građevine, izrada projekta uklanjanja građevine i izrada dok. potrebne za određivanje posebnih uvjeta i ishoda građevinske dozvole, legalizacija poslovne zgrade za uslužnu djelatnost, komunalni i vodni doprinos za rekonstrukciju građevine javne i društvene namjene te na usluge utvrđivanja vrijednosti projektiranja, dogradnje, rekonstrukcije, adaptacije stručnog nadzora na svih 7 lokacija koje su obuhvaćene ovim projektom.

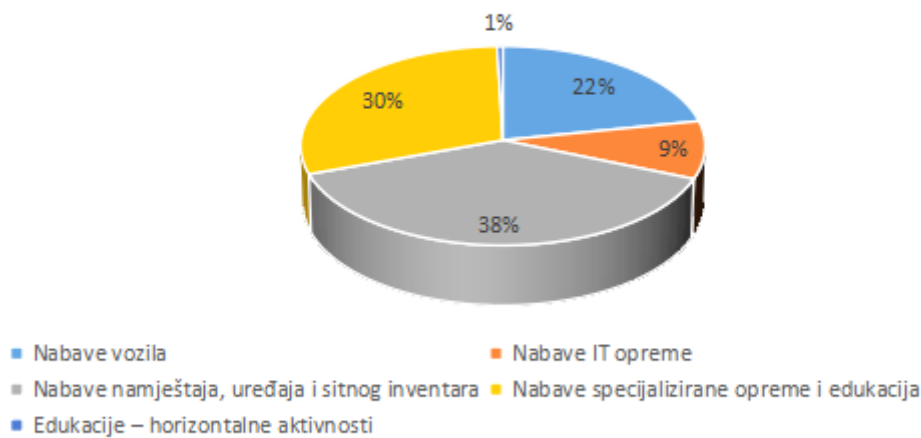
Trošak za aktivnost dogradnje, rekonstrukcije, obnove i radova na održavanju građevine iznosi 9.849.553,35 kn. Iznos izražen u postotku po pojedinačnom trošku prikazan je na slici 16.

Vrsta troška	Naziv	Broj jedinica	Iznos po jedinici (HRK)	Ukupan iznos (HRK)	Nositelj troška	Izplata	Kategorija financiranja	Vrsta troška za izračun fiksnih stopa	Odnos s obzirom na ograničenja
Z. Nabava vozila, opreme i edukacije za pružatelje usluga									
A2.1	Stvarni trošak	Nabava vozila	1,00	867.900,00	867.900,00	Centar za pružanje usluga u zajednici Klase Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi
Opis troška		Nabava 4 osobna vozila kojim bi se koristili provoditelji socijalnih usluga (odgajatelj), mobilni tim, psiholog, socijalni radnik) i jedno kombi vozilo koje će omogućiti aktivno sudjelovanje korisnika u svim aktivnostima Centra.							
A2.2	Stvarni trošak	Nabava IT opreme	1,00	370.351,75	370.351,75	Centar za pružanje usluga u zajednici Klase Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi
Opis troška		Nakon provedenog ispitivanja tržišta, u sklopu aktivnosti nabavi će se: računala s pripadajućim softverom, pisači, laptopi s pripadajućim softverom, tableti, slušalice za laptop i USB-ovi. Sveha oprema je osiguravanje kvalitete podrške korisnicima.							
A2.3	Stvarni trošak	Nabava namještaja, uređaja i sitnog inventara	1,00	1.519.000,00	1.519.000,00	Centar za pružanje usluga u zajednici Klase Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi
Opis troška		Nabava kompletnog namještaja, svih potrebnih uređaja i sitnog inventara koji je potreban za kvalitetan boravak korisnika za jedinice za organizirano stanovanje u Čepinskim Martinima te Rovinskaj i Opatičkoj ulici i Trgu Ljudevita Gojca u Osijeku; za izvoženju jedinice poludnevnog boravka u domu zdravlja Daš i Tenje; za kabi net za uslugu rane prevencije u Zagrebačkoj ulici u Osijeku.							
A2.4	Stvarni trošak	Nabava specijalizirane opreme i edukacije	3,00	1.187.010,13	1.187.010,13	Centar za pružanje usluga u zajednici Klase Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi
Opis troška		Troškovi se odnose na nabavu specijalizirane opreme za fizioterapeuta, kiroprata, rehabilitatora te za senzoriku sobu i senzorni park za kabinat za uslugu rane prevencije u Zagrebačkoj ulici u Osijeku te edukaciju pružatelja usluga za korištenje senzorne sobe i senzorog parka za kabinat za uslugu rane prevencije u Zagrebačkoj ulici u Osijeku.							
A2.5	Stvarni trošak	Edukacije - horizontalne - aktivnosti	1,00	19.200,00	19.200,00	Centar za pružanje usluga u zajednici Klase Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi

Vrsta troška	Naziv	Broj jedinica	Iznos po jedinici (HRK)	Ukupan iznos (HRK)	Nositelj troška	Izplata	Kategorija financiranja	Vrsta troška za izračun fiksnih stopa	Odnos s obzirom na ograničenja
Opis troška									
Edukacija pružatelja usluga, korisnika i lokalne zajednice vezane uz provođenje horizontalnih aktivnosti na temu Ravnopravnost spolova i nediskriminacija i Odnos s invaliditetom. Uključuje održavanje po jedne odvojene edukacije za svaku temu kroz tri godine.									
Aktivnost				1.962.703,88					
Fiksna stopa za aktivnost (informativni izračun)				0,00					
Ukupno aktivnost				1.962.703,88					

Slika 17.: Trošak aktivnosti nabave vozila, opreme i edukacije za pružatelje usluga

2. Nabava vozila, opreme i edukacije za pružanje usluga



Slika 18: Postotak pojedinačnih troškova nabave vozila, opreme i edukacije za pružanje usluga

Iz opisa troška za aktivnost nabave vozila, opreme i edukacije za pružatelje usluga vidljivo je sljedeće:

Trošak nabave vozila obuhvaća nabavu 4 osobna vozila kojim bi se koristili provoditelji socijalnih usluga (odgajatelji, mobilni tim, psiholog, socijalni radnik) i jedno kombi vozilo koje će omogućiti aktivno sudjelovanje korisnika u svim aktivnostima Centra.

Trošak nabave IT opreme obuhvaća nabavu računala s pripadajućim softwareom, pisače, laptope s pripadajućim softwareom, tablete, zvučnike za laptop i USB-ove. Svrha opreme je osiguravanje kvalitetne podrške korisnicima.

Trošak nabave namještaja, uređaja i sitnog inventara odnosi se na nabavu kompletnog namještaja, svih potrebnih uređaja i sitnog inventara koji je potreban za kvalitetan boravak korisnika za jedinice za organizirano stanovanje u Čepinskim Martincima te Rovinjskoj i Opatijskoj ulici i Trgu Ljudevita Gaja u Osijeku; na izdvojenoj jedinici poludnevnog boravka u domu zdravlja Dalj i Tenja; na kabinetu za usluge rane prevencije u Zagrebačkoj ulici u Osijeku.

Trošak nabave specijalizirane opreme i edukacija se odnose na nabavu specijalizirane opreme za fizioterapeuta, logopeda, rehabilitatora te za senzornu sobu i senzorni park za kabinet za uslugu rane prevencije u Zagrebačkoj ulici u Osijeku te edukacija pružatelja usluga za korištenje senzorne sobe i senzornog parka za kabinet za uslugu rane prevencije u Zagrebačkoj ulici u Osijeku.

Trošak edukacije – horizontalne aktivnosti odnosi se na edukaciju pružatelja usluga, korisnika i lokalne zajednice vezane uz provođenje horizontalnih aktivnosti na temu Ravnopravnost spolova i nediskriminacija i Osobe s invaliditetom. Također, trošak uključuje održavanje po jedne odvojene edukacije za svaku temu kroz tri godine.

Trošak aktivnosti nabave vozila, opreme i edukacije za pružatelje usluga iznosi 3.962.701,88 kn. Iznos izražen u postotku po pojedinačnom trošku prikazan je na slici 18.

Vrsta troška	Naziv	Broj jedinica	Iznos po jedinici (HRK)	Ukupni iznos (HRK)	Nositelj troška	Uplata	Kategorija financiranja	Vrsta troška za izračun fiksnih stopa	Oznaka s obzirom na ograničenja
3. Upravljanje projektom									
PM.1	Standardna vešćina jedinog troška	Aktivnost koju provodi Administrativni referent	5734,00	45,98	263.649,32	Centar za pružanje usluga u zajednici Kloaje Osijek	Ne	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Izravni troškovi osoblja
Definicija jedinice		radni sat							
Opis troška		Radni sati utrošeni za financijsko i administrativno praćenje projekta, koje se odnose na kontinuiranu provedbu nadzora i kontrole nad svim financijskim aspektima/elementima projekta, uključujući cjelokupno financijsko upravljanje projektom, kontrolu troškova, budžeta te praćenje tijeka sredstava i troškova za cijelo vrijeme trajanja projekta							
PM.2	Svrami trošak	Usluga voditelja projekta	1,00	249.250,00	249.250,00	Centar za pružanje usluga u zajednici Kloaje Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi
Opis troška		Vanjska usluga vođenja i koordinacije svih projektnih aktivnosti sukladno planiranim terminima provedbe, troškovima, komunikaciju s provedbenim tijelom, administrativno upravljanje projektom koje se odnosi na pripremu planova za nadoknadu sredstava, pripremu zahtjeva za nadoknadom sredstava i sve potrebne prateće dokumentacije te pripremu svih drugih trojeđa prema kontrolnom djelu							
PM.3	Svrami trošak	Usluga stručnjaka za javnu nabavu	1,00	182.250,00	182.250,00	Centar za pružanje usluga u zajednici Kloaje Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi
Opis troška		Vanjska usluga stručnjaka za pripremu i objavu natjesta, izrade tehničkih specifikacija, provođenje svih postupaka javne nabave							
PM.4	Svrami trošak	Usluga financijske revizije projekta	1,00	37.500,00	37.500,00	Centar za pružanje usluga u zajednici Kloaje Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi
Opis troška		Vanjska usluga revizije za verifikaciju troškova po završetku provedbe projekta.							
Aktivnost				732.849,32					
Fiksna stopa za aktivnost (informativni izračun)				33,547,41					
Ukupno aktivnost				772.196,72					

Slika 19.: Trošak aktivnosti upravljanja projektom

3. Upravljanje projektom



Slika 20: Postotak pojedinačnih troškova upravljanja projektom

Iz opisa troška za aktivnost upravljanja projektom vidljivo je sljedeće:

Trošak aktivnosti koju provodi administrativni referent obuhvaća radne sate utrošene za financijsko i administrativno praćenje projekta, koje se odnose na kontinuiranu provedbu nadzora i kontrole nad svim financijskim aspektima/elementima projekta, uključujući cjelokupno financijsko upravljanje projektom, kontrolu troškova, budžeta te praćenje tijeka sredstava i troškova za cijelo vrijeme trajanja projekta.

Trošak usluge voditelja projekta odnosi se na vanjsku uslugu vođenja i koordinacije svih projektnih aktivnosti sukladno planiranim terminima provedbe, troškovima, komunikaciju s provedbenim tijelom, administrativno upravljanje projektom koje se odnosi na pripremu planova za nadoknadu sredstava, pripremu zahtjeva za nadoknadu sredstava i sve potrebne prateće dokumentacije te pripremu svih drugih izvješća prema kontrolnom tijelu.

Trošak usluga stručnjaka za javnu nabavu odnosi se na vanjsku uslugu stručnjaka za pripremu i objavu nadmetanja, izrada tehničkih specifikacija, provođenje svih postupaka javne nabave.

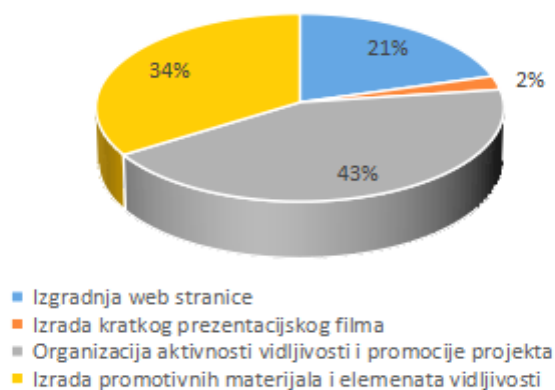
Trošak usluga financijske revizije projekta odnosi se na vanjsku uslugu revizije za verifikaciju troškova po završetku provedbe projekta.

Trošak aktivnosti upravljanje projektom iznosi 772.196.72 kn. Iznos izražen u postotku po pojedinačnom trošku prikazan je na slici 20.

Vrsta troška	Naime	Broj jedinica	Iznos po jedinici (HRK)	Ukupan iznos (HRK)	Nositelj troška	Ispisati	Kategorija financiranja	Vrsta troška za izračun fiksne stope	Denske i oblikom ne ograničenja
4. Promidžba i vidljivost									
PV.1	Stvarni trošak	Izgradnja web stranice	1,00	42.000,00	42.000,00	Centar za pružanje usluga u zajednici Klase Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi
Opis troška		Trošak uključuje izgradnju i održavanje web stranice.							
PV.2	Stvarni trošak	Izrada kratkog prezentacijskog filma	1,00	5.000,00	5.000,00	Centar za pružanje usluga u zajednici Klase Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi
Opis troška		Trošak uključuje snimanje 7 objekata na početku, sredini i kraju obnove i montažu kompletnog video i audio materijala.							
PV.3	Stvarni trošak	Organizacija aktivnosti vidljivosti i promocije projekta	1,00	83.700,00	83.700,00	Centar za pružanje usluga u zajednici Klase Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi
Opis troška		Trošak uključuje organizaciju i provedbu početne i završne konferencije (izrada objave za medije, pozivanje medija, objava na društvenim mrežama i web stranici), uz organizaciju cateringa za uzvanike; kontinuirane objave na web stranici i društvenim mrežama; izrada objave za medije za dopunjenje vezano uz dovođenje/otvaranje pojedinih lokacija za korisnike (pozivanje medija i objava na društvenim mrežama i web stranici), uz organizaciju cateringa za uzvanike).							
PV.4	Stvarni trošak	Izrada promotivnih materijala i elemenata vidljivosti	1,00	71.200,00	71.200,00	Centar za pružanje usluga u zajednici Klase Osijek	Da	Ograničenje potpore po nositelju troška 100%	Ostali izravni troškovi
Opis troška		Trošak uključuje dizajn, grafičku pripremu i tisk brošure, banera, plakata, info ploča, naljepnica, časopisa, plakata, letaka, rokovnika, mapa, kalendara, blokova za pisanje, otkovaka, kapa i kšobrana.							
Aktivnost				208.500,00					
Fiksna stopa za aktivnost (informativni izračun)				0,00					
Ukupno aktivnost				208.500,00					

Slika 21.: Trošak aktivnosti promidžbe i vidljivosti

4. Promidžba i vidljivost



Slika 22: Postotak pojedinačnih troškova upravljanja projektom

Iz opisa troška za aktivnost promidžbe i vidljivosti vidljivo je sljedeće:

Trošak izgradnje web stranice uključuje izgradnju i održavanje web stranice.

Trošak izrade kratkog prezentacijskog filma uključuje snimanje 7 objekata na početku, sredini i kraju obnove i montažu kompletnog videa i audio materijale.

Trošak organizacije aktivnosti vidljivosti i promocije projekta uključuje organizaciju i provedbu početne i završne konferencije (izradu objave za medije, pozivanje medija, objavu na društvenim mrežama i web stranici, uz organizaciju cateringa za uzvanike); kontinuirane objave na web stranici i društvenim mrežama; izradu objave za medije za događanja vezano uz dovršenje/otvaranje pojedinih lokacija za korisnike (pozivanje medija i objava na društvenim mrežama i web stranici, uz organizaciju cateringa za uzvanike).

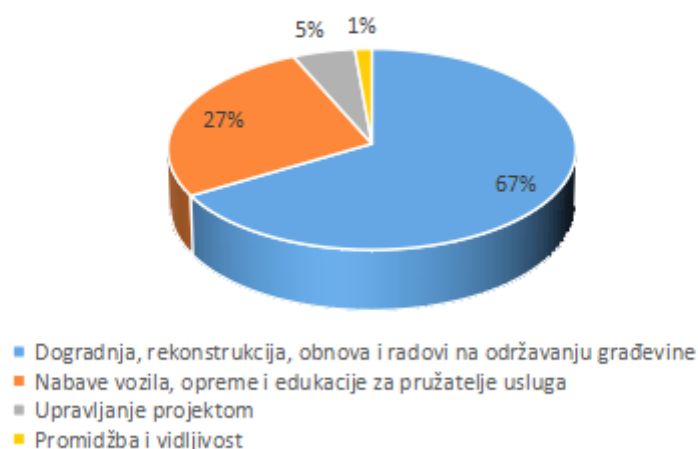
Trošak izrade promotivnih materijala i elemenata vidljivosti uključuje dizajn, grafičku pripremu i tisak brošure, banera, plakata, info ploča, naljepnica, časopisa, letaka, rokovnika, mapa, kalendara, blokova za pisanje, olovaka, kapa i kišobrana.

Trošak aktivnosti promidžbe i vidljivosti iznosi 208.500,00 kn. Iznos izražen u postotku po pojedinačnom trošku prikazan je na slici 22.

Da sumiramo:

- trošak za aktivnost dogradnje, rekonstrukcije, obnove i radova na održavanju građevine = 9.849.553,35 kn
 - trošak aktivnosti nabave vozila, opreme i edukacije za pružatelje usluga = 3.962.701,88 kn
 - trošak aktivnosti upravljanje projektom = 772.196,72 kn
 - trošak aktivnosti promidžbe i vidljivosti = 208.500,00 kn
-
- = 14.792.952,00 kn

Trošak projekta po vrsti troška



Slika 23: Postotak projektnih troškova po vrsti troška

ZAKLJUČAK I RASPRAVA

Ovim radom upoznalo se s pojmovima poput projektni menadžment, projekt, faze životnog ciklusa projekta, projektna dokumentacija, te budžet. Iako je malo vjerojatno da se s navedenim pojmovima nikad nije susrelo, u ovom djelu se produbilo postojeće znanje i razumijevanje navedenih pojmova. Kao što je u radu navedeno, ljudi odavno koriste projekte za svoje aktivnosti, iako su ih nazivali drugačije. Buratović je projekt definirao kao skup aktivnosti koje se odnose na neki konkretan problem koji treba riješiti u određenom vremenskom roku da bi se poduprlo ostvarenje trajnih planova poduzeća, iako se projekti upotrebljavaju u svim sferama života. Projektni menadžment označava upravljanje projektom. Ovako definirani projektni menadžment zvuči simplistički, ali zapravo predstavlja primjenu znanja, vještina, tehnika i ostalih kompetencija nužnih za provedbu projektnih ciljeva.

Za postavljanje ciljeva menadžerima se preporučuje korištenje SMART kriterija, budući da pokreće ostale elemente kao što su vrijeme, novac i opseg. Svi elementi su povezani, a dužnost projektnog menadžmenta je s njima učinkovito upravljati.

Postoje mnogobrojni autori koji imaju različita mišljenja o fazama projekta, pa se tako govori o tri, pet, šest faza. Buble je životne faze ciklusa podijelio na pet faza koje su definirane, te pojašnjene u radu. Vjeruje se kako je veći broj faza životnog ciklusa projekta sigurniji i bolji izbor. Razlog tome leži u kontroli i monitoringu projekta. Podjela na pod faze omogućuje projektnom menadžmentu lakše upravljanje i rješavanje potencijalnih poteškoća u određenim fazama.

Prester navodi kako je ključ uspješnog projekta planiranje. Sukladno tome definirani su ciljevi projekta koji se trebaju odnositi na troškove, rokove izrade i kvalitetu, neovisno što su navedeni ciljevi rijetko kada usuglašeni. U izvršenju projekta se provode sve planirane aktivnosti koje su prethodno definirane, dok se u kontroli projekta provjerava u kojoj se fazi projekt nalazi. Kontrola projekta je usko povezana sa planiranjem, budući da se preklapaju kroz cijeli životni ciklus projekta. U konačnici zatvaranje projekta podijeljeno je na dvije faze. Reviziju projekta i sam završetak koji je u teoriji podijeljen na različite metode završetka projekta.

Planiranje projekta podijeljeno je na mrežno i linijsko planiranje. U početcima linijsko planiranje je bilo dominantno u odnosu na mrežno. Danas, kod velikih i složenih projekata linijsko planiranje nije optimalno za korištenje, pa mrežni prikaz dobiva na važnosti.

Budući da je projekt široko primjenjiv pojam, prikazala se povezanost u teorijskom dijelu kroz primjer iz svakodnevnog života, da svi mi ponekad radimo na nekom projektu. Time rečeno, na kraju svega, nametnuo se zaključak kako je i samo pisanje ovog rada predstavljalo svojevrsni projekt sa različitim aktivnostima, vremenskim slijedom, ograničenjima te razvoju događaja.

LITERATURA

KNJIGE

1. Briš Alić, M., Grubišić D., Kaštelan Mrak M., Martinović M., Prester J., Vretenar, N.(2022): Operacijski menadžment, Osijek, Rijeka, Split, Zagreb
2. Buble, M. (2010): Projektni menadžment, Visoka poslovna škola Minerva, Dugopolje
3. Buble, M. (2008): Projektni Management, Ekonomski fakultet Split, Split, prema Meredith, J. R., Mantel, S. J., op. Cit., str. 541-545
4. Buratović, V. (2000): Menagement: Ekonomski fakultet u Splitu.
5. Hauc, A. (2007). Projektni menadžment i projektno poslovanje, Zagreb: M.E.P. Consult.
6. Horine, G. (2009). Vodič za upravljanje projektima. Zagreb: Denona d.o.o.
7. Jovanović, I. (n. d.), Operaciona istraživanja – Dopuna 2: Mrežno planiranje
8. Kamp, D. (2000): Menadžer 21.stoljeća : tehnike rukovođenja za novi milenij, Zagreb: M.E.P. Consult.
9. Krezner, H. (2013). A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New Jersey: Wiley
10. Omazić, M.A., Baljkas, S., (2005): Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb,
11. Project Management Institute, (2008): Vodič kroz znanje o upravljanju projektima, Mate d.o.o., Zagreb
12. Rajduković, M. i sur. (2012): Planiranje i kontrola projekata, Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, Zagreb.
13. Stevenson, W.J. (2014): Operations Management, 12th edition. McGraw Hill
14. Sikavica, P., Novak, M.,(1999): Poslovna organizacija, Zagreb: Informator
15. Zekić, Z.(2010.): Projektni menadžment, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

WEB IZVORI:

1. Burgber, P. H. (1964), PERT and the auditor, Accounting Review, Vol. 39, No. 1, <https://www.jstor.org/stable/243173> (zadnji pristup 12.09.2023)
2. Dashöfer, V. (2020): Projektni tim, https://eufondovi.dashofer.hr/33/projektni-tim-uniqueidRCViWTptZHKgE_vaYK6hdvY0MCUa3sR11UWBS0tlgLw/ (zadnji pristup 12.09.2023)
3. Enciklopedija: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42227> (zadnji pristup 12.09.2023)
4. Fertalj, K., Car, Ž., Nižetić Kosović, I. (2016): Upravljanje projektima, skripta FER, https://bib.irb.hr/datoteka/807419.Upravljanje_projektima_-_skripta_FER_2016.pdf (Zadnji pristup 12.09.2023)
5. Glavaš, J. (2020): Nastavni materijali IT menadžment http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/174/2020/03/4_ITM_Projektni-menadzment.pdf (zadnji pristup 12.09.2023)
6. Glavaš, J. (2013): Nastavni materijali 6. Projektni menadžment, <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/6.-PROJEKTNI-MENADŽMENT.pdf> (zadnji pristup 12.09.2023)
7. Microsoft: <https://support.microsoft.com/hr-hr/office/prikaz-podataka-na-ganttovu-dijagramu-u-programu-excel-f8910ab4-ceda-4521-8207-f0fb34d9e2b6> (zadnji pristup 12.09.2023)
8. Pfeifer, S. (2018): Interna-skripta-Menadžment_4_2018.pdf, http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2018/11/Interna-skripta-Menadzment_4_2018.pdf (zadnji pristup 12.09.2023)
9. Pfeifer, S. (2018): Interna_skripta_Menadzment_5v4.pdf http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_5v4.pdf (zadnji pristup 12.09.2023)
10. PMI ogranak Hrvatska: <http://www.pmi.cikac.com/> (zadnji pristup 12.09.2023)

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Primjer manjkavo i pravilno definiranih ciljeva (Pfeifer 2018)

Slika 2: Trokut dosega

Slika 3: Faze životnog ciklusa projekta

Slika 4.: EVA – metoda praćenja projektne realizacije

Slika 5: Prikaz gantograma u Excelu

Slika 6: Opis projekta „Zaslužujemo najbolje“

Slika 7: Opći podaci o projektu

Slika 8: Svrha i opravdanost projekta

Slika 9: Planirane aktivnosti projekta i njihovo trajanje

Slika 10: Gantogram planiranih aktivnosti

Slika 11: Opis aktivnosti dogradnje, rekonstrukcije, obnove i radova na održavanju građevine

Slika 12.:Opis aktivnosti nabave vozila, opreme i edukacije za pružatelje usluga

Slika 13.:Opis aktivnosti upravljanja projektom

Slika 14.: Opis aktivnosti promidžbe i vidljivosti

Slika 15.: Trošak aktivnosti dogradnje, rekonstrukcije, obnove i radova na održavanju građevine

Slika 16: Postotak pojedinačnih troškova u dogradnji, rekonstrukciji, obnovi i radovima na održavanju građevine

Slika 17.: Trošak aktivnosti nabave vozila, opreme i edukacije za pružatelje usluga

Slika 18: Postotak pojedinačnih troškova nabave vozila, opreme i edukacije za pružanje usluga

Slika 19.: Trošak aktivnosti upravljanja projektom

Slika 20: Postotak pojedinačnih troškova upravljanja projektom

Slika 21.: Trošak aktivnosti promidžbe i vidljivosti

Slika 22: Postotak pojedinačnih troškova upravljanja projektom

Slika 23: Postotak projektnih troškova po vrsti troška

Tablica 1: Prednosti i nedostaci grafičke metode Gantogram