



UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM U IZVOR PLOČE d.o.o.

Priručnik



kolovoz 2021

SADRŽAJ

| | |
|---|----|
| 1. OPĆENITO O UPRAVLJANJU PROJEKTIMA..... | 1 |
| 2. KOMPETENCIJE POJEDINACA KOJI RADE NA UPRAVLJANJU PROJEKTIMA..... | 3 |
| 3. INSTITUCIONALNI OKVIR I PROJEKTNO – TEHNIČKA DOKUMENTACIJA..... | 13 |
| 4. UPRAVLJANJE RIZICIMA..... | 17 |
| 5. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM U IZVOR PLOČE d.o.o. | 24 |

1. OPĆENITO O UPRAVLJANJU PROJEKTIMA

Prema HRN ISO 10006:2008 Sustavi upravljanja kvalitetom - Smjernice za upravljanje kvalitetom u projektima, projekt je unikatan proces koji sadrži skup koordiniranih i kontroliranih aktivnosti s početkom i krajem, napravljen da se postigne cilj u skladu sa specifičnim zahtjevima, uključujući ograničenja u troškovima, resursima i vremenu. Razlikuje se od standardnih procesa jer je svaki projekt nerepetitivni, unikatni i pojedinačni potхват. Projekt je jedinstven, privremen, multidisciplinaran, organiziran potхват kojemu je cilj realizirati dogovorene isporuke u okviru prethodno definiranih zahtjeva i ograničenja.

Pod pojmom upravljanje projekata, ubrajamo sve organizacijske vještine i sposobnosti usmjerenе ostvarenju ciljeva nekog projekta. Glavna uloga upravljanja projektom je zadovoljavanje potreba zbog kojih je taj projekt uopće pokrenut. Kako bi projekt bio uspješan potrebno je odabrati što bolji skup procesa na bazi složenosti, iskustva sudionika projekta, veličine, rizika, raspoloživog vremena, dostupnosti resursa, dostupnih informacija i slično. Osnovni elementi koncepta upravljanja projektom su troškovi, resursi i vrijeme sa jedne strane, a planiranje, kontrola i praćenje sa druge. Iz toga proizlazi da je sama bit upravljanja projektom pokušaj da se planiranjem, kontrolom i praćenjem troškova vremena i resursa projekt izvrši u najkraćem vremenskom roku koristeći minimum resursa uz najjeftiniju cijenu.

Pojam životnog ciklusa projekta zapravo predstavlja vremenski period kroz koji prolazi projekt od početka do kraja. Razlikuje se od projekta do projekta, ali je koristan za raščlambu cjelokupnog projekta na manje cjeline kako bi njime lakše upravljali. Projekt prolazi kroz nekoliko faz, u kojima se odvijaju sve potrebne aktivnosti tj. koriste se resursi, a u pravilu se završavaju kompletiranjem određene isporuke ključne za tu fazu. Svaka faza pojedinačno ima svoj komplet dokumentacije kako bi se ustanovila željena razina kontrole upravljanja.

Faza koncipiranja počinje idejom i za cilj ima traženje rješenja za postojeći problem. Počinje od same ideje do planiranja i organiziranja. Uključuje predinvesticijske studije pomoću kojih se određuju vremenski rokovi, efikasnost, ciljevi projekta, mogućnost izvođenja, ekonomičnost, rizike i ograničenja. Donosi se investicijska odluka.

Faza definiranja se koristi za izradu modela projekta, kojim se služimo za izvođenje u stvarnosti. Model može biti izrađen grafički, brojčano, tekstualno ili digitalno. Izrađeni modeli su zapravo projektna dokumentacija u koju se ubrajaju glavni i izvedbeni projekt.

Faza izvršenja je fizička realizacija modela u stvarnosti. Početni korak je potpisivanje ugovora sa izvođačem, a završni tehnički pregled i primopredaja objekta. To je faza koja troši najviše resursa i traje najduže. Treba dobro razraditi organizaciju građenja tj. međusobno povezati i odrediti građenje objekta u prostoru, vremenu i vrijednostima – odrediti prostor, vrijeme i troškove. Definiranje i gradnja se u većini slučajeva preklapaju jer se dio organizacije građenja radi prije sklapanja ugovora, a izvedbeni projekti tek nakon zaključenja ugovora sa izvođačem.

Svaki projekt, program i portfelj je započet, kreće se, dobiva podršku i smjer zbog poticaja vanjskih pokretača. Ljudi, organizacije i društva zahtijevaju mnoštvo različitih stvari.

Pokretači svakog projekta ili programa se mogu ugrubo podijeliti na formalne i eksplizite ciljeve i potrebe organizacije i/ili društva te neformalnije i implicitne motive i interes. Dobar primjer formalnoga, eksplizitnog i aktualnog pokretača projekata, programa i portfelja jest strategija organizacije. **Strategija** općenito formulira jasne opće ciljeve i specifične ciljeve. Uloga projekata i programa u većini slučajeva jest da pridonose njihovu ostvarenju, dok se prioritet nekog portfelja, projekta i programa određuje u odnosu na te ciljeve i korake za njihovo ostvarenje. Organizacijsko i vanjsko **upravljanje, strukture i procesi** stvaraju formalni kontekst projekta, programa ili portfelja. Količina i međuvisnost projekata, programa ili portfelja koji dolaze u interakciju s ovim kontekstom uvelike utječu na njegovu složenost. To može značiti da na projekt, program ili portfelj mogu utjecati naslijedjeni procesi ili strukture koji su služili jasno postavljenim ciljevima kada su uspostavljeni, no u trenutnoj situaciji su postali složeni i usporavajući.

Kada organizacija pokreće novi projekt, program ili portfelj, počinju djelovati i svi kontekstualni utjecaji i zahtjevi. Pojedinac koji sudjeluje u upravljanju projektom, programom ili portfeljem mora uzeti u obzir sve te utjecaje i zahtjeve. Pojedinac određuje prioritete i prenosi ih u **Osmišljavanje** projekta, programa ili portfelja. Osmišljavanje projekta je poput grube skice koja definira najvažnije izvore povezane s određenim projektom, programom ili portfeljem. Svaka od ovih osnovnih odluka će u ostalim tehničkim elementima kompetencija biti specificirana, implementirana i vođena. **Opći ciljevi, specifični ciljevi i koristi** uključuju različite zahtjeve i očekivanja koji se odnose na rezultate i specifične ciljeve te razinu njihova prioriteta. **Opseg** opisuje specifične granice projekta, programa ili portfelja. Element **Vrijeme** je usmjerjen na raspored i planiranje isporuke projekta. **Organiziranje i informiranje** se odnosi na organizaciju projekta, programa ili portfelja i njegove unutarnje tokove informacija i komunikacije. **Kvaliteta** opisuje što je potrebno i kako u organizacijskom smislu osigurati kvalitetu procesa i projekta, kao i njihovu kontrolu. Naravno, projekti, programi i portfelji ovise o ulazu ljudi, materijala i novca. U ulazna ograničenja su uključeni **Financiranje i Resursi**. Često je u stjecanje resursa uključena i **Nabava**. Integracija i kontrola svih aktivnosti je **Planiranje i kontrola**. Osim toga, pojedinac mora identificirati, odrediti prioritete i ublažiti **Rizik i priliku**, a tu su i **interesni sudionici** koje treba procijeniti i oko kojih se treba angažirati.

2. KOMPETENCIJE POJEDINACA KOJI RADE NA UPRAVLJANJU PROJEKTIMA

Svaki pojedinac mora imati određen skup kompetencija kako bi uspješno upravljao projektima. Pojedinac mora imati kompetencije koje se odnose na elemente usmjerene na kontekste u kojima se odvijaju projekti te kompetencije specifične za praksu upravljanja projektima.

| ELEMENT KOMPETENCIJE | SVRHA KOMPETENCIJE | ZNANJA | SPOSOBNOSTI |
|----------------------------------|---|--|--|
| Strategija | Svrha ovog elementa kompetencije je razumijevanje strategije i njezinih procesa, čime se omogućuje da se u određenom području upravljanja projektima upravlja projektom unutar kontekstualnih aspekata. | <ul style="list-style-type: none"> • upravljanje realizacijom koristi • kritični faktori uspjeha • ključni pokazatelji izvršenja • misija organizacije • vizija organizacije • razlika između taktike i strategije • dijagnostički i interaktivni kontrolni sustav upravljanja • strateško upravljanje izvršenjem • kontrolni sustavi upravljanja | <ul style="list-style-type: none"> • analiza i sinteza • poduzetništvo • odražavanje ciljeva organizacije • strategijsko razmišljanje • održivo razmišljanje • razumijevanje konteksta • usmjerenost na rezultate |
| Upravljanje, strukture i procesi | Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da aktivno sudjeluje u upravljanju, strukturama i procesima te da upravlja njihovim utjecajem na projekte. | <ul style="list-style-type: none"> • osnovna načela i obilježja upravljanja putem projekta • osnove upravljanja portfeljima • osnove upravljanja programima • osnove osmišljavanja i razvoja organizacija • formalna organizacija i neformalni odnosi između upravljanja projektima, programima i portfeljima (osoblje, linije itd.) unutar organizacije • upravljanje | <ul style="list-style-type: none"> • vodstvo • izvješćivanje, nadzor i kontrola • planiranje načina komunikacije i provođenje komunikacije • design thinking |

| | | | |
|--------------------------|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> organizacijske i poslovne teorije | |
| Osobna komunikacija | Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu djelotvornu i učinkovitu komunikaciju u različitim situacijama, s različitim interesnim stranama te unutar različitih kultura. | <ul style="list-style-type: none"> razlike između informacije i poruke različite metode komuniciranja različite tehnike ispitivanja pravila za traženje povratnih informacija moderiranje tehnike prezentiranja komunikacijski kanali i stilovi govornička vještina obilježja govora tijela komunikacijske tehnologije | <ul style="list-style-type: none"> uporaba različitih načina komuniciranja i različitih stilova kako bi bila ostvarena učinkovita komunikacija aktivno slušanje tehnike ispitivanja empatija tehnike prezentiranja i moderiranja • učinkovita uporaba govora tijela |
| Timski rad | Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu odabir odgovarajućih članova tima, promicanje orijentiranosti prema timu i učinkovito vođenje tima. | <ul style="list-style-type: none"> organiziranje projekta modeli timskih uloga modeli životnog ciklusa tima | <ul style="list-style-type: none"> vještine zapošljavanja i odabira osoblja tehnike ispitivanja izgradnja i održavanje odnosa vještine moderiranja |
| Usmjerenost na rezultate | Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da se usredotoči na dogovorene ishode i da nastojanja usmjeruje prema uspješnoj realizaciji projekta. | <ul style="list-style-type: none"> organizacijske teorije načela učinkovitosti načela djelotvornosti načela produktivnosti | <ul style="list-style-type: none"> delegiranje učinkovitost, djelotvornost i produktivnost poduzetništvo integracija društvenih, tehničkih i ekoloških aspekata osjetljivost na to što organizacija smatra da se treba i ne treba činiti upravljanje očekivanjima identifikacija i procjena alternativnih rješenja |

| | | | |
|------------------------|--|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • kombinacija šire slike i usmjerenosti na važne pojedinosti • analiza ukupne koristi |
| Osmišljavanje projekta | Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da uspješno uklopi sve kontekstualne i društvene aspekte te pronađe najbolji pristup za projekt kako bi bila osigurana potpora za uspjeh projekta. | <ul style="list-style-type: none"> • kritični faktori uspjeha • kriteriji uspjeha • naučene lekcije • benchmarking • složenost • uspjeh projekta, programa i portfelja • uspješno upravljanje projektom, programom i portfeljem • alati za upravljanje projektom, programom i portfeljem • stilovi vođenja • strategija • trostruka ograničenja (željezni trokut) • upravljanje izvedbom • organizacija pravila i metodologije izrade nacrta projekta • specifična metodologija povezana s poslovnom djelatnošću • i kontekstom • organizacijski modeli, npr. teorija kontingencije • teorija promjene | <ul style="list-style-type: none"> • razumijevanje konteksta • sustavno razmišljanje • usmjerenost na rezultate • usavršavanje objedinjavanjem naučenih lekcija • raščlamba strukturnih dijelova • analiza i sinteza |
| Zahtjevi i ciljevi | Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da sagleda odnos između onoga što interesni sudionici žele ostvariti i onoga što će projekt | <ul style="list-style-type: none"> • privremena i stalna organizacija • očekivanja, potrebe i zahtjevi • projektna povelja • sponzor projekta (vlasnik) • spremnost za korištenje i prikladnost svrsi • upravljanje vrijednošću | <ul style="list-style-type: none"> • korporativna strategija • odnosi među interesnim sudionicima • prikupljanje znanja • moderiranje radionica • intervjuiranje • formulacija ciljeva (npr. metoda SMART) • sinteza i određivanje prioriteta |

| | | | |
|---------|---|--|--|
| | postići. | <ul style="list-style-type: none"> • kriteriji odabira • mapiranje koristi analiza općih ciljeva • određivanje strategije | |
| Opseg | Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da dobije uvid u granice opsega projekta, da tim opsegom upravlja i da razumije kako opseg utječe na (i kako na njega utječu) odluke koje se odnose na upravljanje i provedbu projekta. | <ul style="list-style-type: none"> • upravljanje konfiguracijom • hijerarhijske i nehijerarhijske strukture • planiranje radnih paketa • definiranje opsega (s izuzećima) • metodologije definiranja opsega, npr. primjena scenarija • slučaja, povijesti • neplanirano naknadno proširivanje opsega • ograničenja • osmišljavanje isporuke i metode kontrole • razvijena struktura rada (engl. work breakdown structure — WBS) • razvijena struktura proizvoda (engl. product breakdown structure — PBS) • radni paketi • rječnik razvijene strukture rada | <ul style="list-style-type: none"> • konfiguracija opsega • određivanje prioriteta - definiranje razvijene strukture rada (engl. work breakdown structure WBS) • definiranje razvijene strukture proizvoda (engl. product breakdown structure — PBS) • structure — PBS) • korištenje rječnika razvijene struktura rada • agilan razvoj |
| Vrijeme | Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da definira, složi, optimizira, nadgleda i kontrolira sve sastavnice potrebne kako bi | <ul style="list-style-type: none"> • tipovi planiranja • metode procjene • ujednačavanje • metode vremenskoga planiranja, npr. gantogram • alokacija resursa • analiza mreže • temeljni planovi • planiranje kritičnoga puta | <ul style="list-style-type: none"> • definiranje aktivnosti iz radnih paketa • definiranje međuvisnosti • sekpcioniranje sastavnica • procjenjivanje potrebnih resursa i trajanja aktivnosti |

| | | | |
|------------------------------|--|---|--|
| | dogovoren rezultati projekta bili isporučeni. | <ul style="list-style-type: none"> • nepoštivanje rasporeda • izrada vremenskih okvira • faze • ključni događaji • brzo modeliranje i izrada prototipa • iterativan/agilan razvojni proces | |
| Organiziranje i informiranje | Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu stvaranje visokoučinkovite privremene organizacije, što uključuje neodvojivu povezanost organizacijske strukture i komunikacijskih procesa. | <ul style="list-style-type: none"> • organizacijski modeli • razvijena struktura rada • (engl. work breakdown structure — WBS) kao temelj za organiziranje projekta • sustavi upravljanja dokumentacijom • informacijski i dokumentacijski sustavi • plan informiranja • pravni zahtjevi • sigurnost informacija • načini organiziranja upravljanja projektima i programima | <ul style="list-style-type: none"> • uključivanje/uvjeravanje drugih • upravljanje ljudskim resursima u organizaciji • delegiranje zadataka • upravljanje preklapanjima s drugim dijelovima organizacije • korištenje projektnih softverskih alata u uredu • tehnike pripreme službenih dokumenata • planiranje upravljanja informacijama |
| Kvaliteta | Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da uspostavi kvalitetu usluge/proizvoda koji će biti isporučen te upravlja njome kao i procesom isporuke, te da prepozna kvalitetu kao neprocjenjiv alat za upravljanje procesom | <ul style="list-style-type: none"> • verifikacija i validacija • alati upravljanja kvalitetom procesa • upravljanje kvalitetom proizvoda • trošak kvalitete • standardi upravljanja kvalitetom • alati za analizu kvalitete organizacije • standardni operativni postupci • implementacija politike • osmišljavanje testiranja • korištenje pokazatelja • metode i tehnike provjere • testiranje zasnovano na | <ul style="list-style-type: none"> • analiziranje utjecaja upravljanja kvalitetom na projekte i ljudi • implementiranje standarda (procesi i ljudi) • prilagođavanje standarda kvalitete • ispravljanje ponašanja ljudi i grupa pomoći širokog raspona intervencija • razvijanje i provođenje planova kvalitete • provođenje procedure osiguravanja kvalitete • provođenje revizije kvalitete i tumačenje |

| | | | |
|--------------|---|---|--|
| | ostvarivanja koristi. | <p>rizicima</p> <ul style="list-style-type: none"> • tehnike testiranja, npr. automatizirano testiranje • kontinuirana integracija • softverska aplikacija za rukovanje i upravljanje testovima i nedostacima | <p>rezultata</p> <ul style="list-style-type: none"> • osmišljavanje planova testiranja |
| Financiranje | Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da osigura dovoljno finansijskih resursa projektu u svim fazama, ostvarivanje finansijskih ciljeva svih sastavnica te praćenje financijskoga stanja, izvješćivanje o njemu i njegovo pravilno korištenje radi odgovarajućeg upravljanja finansijskim resursima. | <ul style="list-style-type: none"> • osnove finansijskog računovodstva (novčani tok, kontni plan, struktura troškova) • metode procjene troškova • tehnike za izračun troškova • procesi i upravljanje troškovima • metode za praćenje i kontrolu troškova • pokazatelji finansijskog izvršenja • standardi izvješćivanja • metode predviđanja • opcije financiranja • izvori unutarnjeg financiranja • koncepti i termini finansijskog menadžmenta uključujući • kontingencijski pristupi • važne konvencije, sporazumi, zakoni i propisi uključujući | <ul style="list-style-type: none"> • Uvjeravanje i pregovaranje sa sponzorima • tehnike izrade scenarija • tumačenje i priopćavanje stvarnog stanja troškova • razvijanje finansijske prognoze i modela • vještine pisanja • prezentacijske vještine • iščitavanje finansijskih izvješća • tumačenje finansijskih podataka i identificiranje trendova • analiza pristupa upravljanju financijama • razvijanje projektnog proračuna • postavljanje okvira za procjenu troškova resursa projekta • upravljanje i odobravanje strategija i planova za upravljanje troškovima • razvijanje i održavanje sustava za upravljanje troškovima • analiza, procjena opcija i odgovor na promjene u projektnim troškovima |
| Resursi | Svrha ovog | <ul style="list-style-type: none"> • metode alociranja | <ul style="list-style-type: none"> • planiranje, alokacija i |

| | | | |
|--------|---|--|---|
| | <p>elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da osigura dostupnost i raspodjelu nužnih resursa prema potrebama kako bi bili uspješno ostvareni ciljevi.</p> | <p>resursa</p> <ul style="list-style-type: none"> • procjena resursa • izračuni iskoristivosti resursa i tehnike prikupljanja • upravljanje kompetencijama • procesi nabave, pojmovi ponude i potražnje • obuka | <p>upravljanje resursima</p> <ul style="list-style-type: none"> • određivanje i klasificiranje različitih načina rada • razvijanje matrice potrebnih vještina — prepoznavanje vještina i bilježenje nedostataka vještina kod pojedinca • određivanje prioriteta i alokacije resursa, uzimajući u obzir brojne • suprotstavljene prioritete • svi drugi elementi kompetencije koji se odnose na praksu • Upravljanje, strukture i procesi • Usklađenost, standardi i propisi • Kultura i vrijednosti • Vodstvo • Timski rad • Snalažljivost • Pregovaranje |
| Nabava | <p>Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da od odabranih dobavljača ili partnera dobije najbolju vrijednost koju mogu dati i na taj način isporuči najbolju vrijednost za kupca i organizaciju.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • strategije nabave • analiza "proizvesti ili kupiti" • metodologije razvoja odnosa s dobavljačima • politike, postupci i prakse nabave u organizaciji • metode nabave, npr. RFI (zahtjev za informaciju) • RFQ (zahtjev za uvjete ponude) • vrste ugovora, npr. ugovor s fiksnim iznosom, ugovor o vremenu i materijalu, dodatni troškovi | <ul style="list-style-type: none"> • taktičko znanje i iskustvo • prezentacijske vještine • administracija ugovora • poznавanje zakonskih propisa |

| | | | |
|-----------------------|---|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • upravljanje procesima, metodama i alatima za potraživanje • procedure i prakse ponude • poznavanje pravnih aspekata ugovora • uvjeti i odredbe ugovora • upravljanje lancem nabave | |
| Planiranje i kontrola | Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da uspostavi i održi uravnotežen i integriran pogled na upravljanje projektom. Za postizanje dogovorenih ishoda su od iznimne važnosti održavanje ravnoteže, dosljednost i izvršenje. | <ul style="list-style-type: none"> • prijelazi iz jedne na drugu fazu/etapu • izvješčivanje • projektni ured • zahtjev za promjenu • upravljanje prema ciljevima • upravljanje prema izuzecima • izvješće o naučenim lekcijama • planiranje faza/etapa/sprint/puštanje u rad • odluke o financiranju i odluke o tome treba li nešto proizvesti ili kupiti • izvješće o iznimkama • izvješće o problemima • plan upravljanja projektom • vrednovanje projekta (faze projekta) • otpuštanje • nadležno tijelo za donošenje odluka | <ul style="list-style-type: none"> • sastanci o kontroli napretka • upravljanje promjenama • izvješčivanje • pregovaranje o zatraženim promjenama • start-up radionica • uvodni sastanak • završni sastanak • upravljanje problemima • analiza ostvarene vrijednosti • klizne ljestvice |
| Rizik i prilika | Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu razumijevanje i | <ul style="list-style-type: none"> • strategije za upravljanje rizikom i prilikom • planovi za nepredviđene situacije i rezervni planovi | <ul style="list-style-type: none"> • tehnike identifikacije rizika i prilika • tehnike procjene rizika i prilika • razvijanje planova odgovora na rizike i |

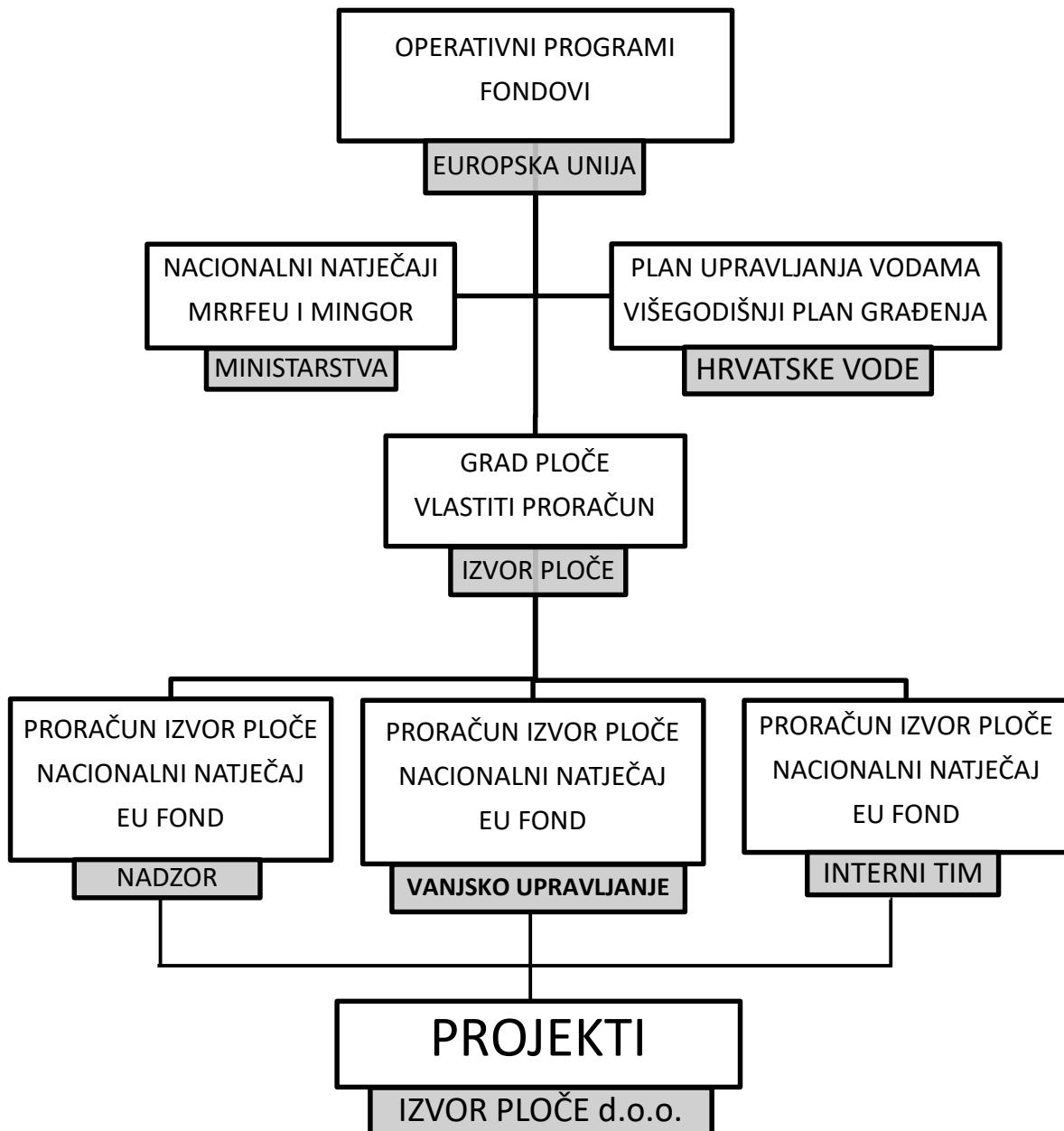
| | | | |
|---------------------|---|---|--|
| | djelotvorno upravljanje rizicima i prilikama, uključujući odgovore na njih, kao i opće strategije. | <ul style="list-style-type: none"> • pričuvni resursi za nepredviđene troškove i • trajanje projekta • očekivana novčana vrijednost • kvalitativni alati i tehnike za procjenu rizika • kvantitativni alati i tehnike za procjenu rizika • planovi i strategije odgovora na rizike i prilike • tehnike i alati za identifikaciju rizika • planiranje scenarija • analiza osjetljivosti • SWOT analiza • izloženost riziku, sklonost, nesklonost riziku i • tolerancija rizika • projektni i programski rizici te poslovni rizici i prilike • rezidualni rizik • vjerovatnost, utjecaj te blizina rizika i prilika • nositelj rizika • registar rizika • izvori rizika i prilika | <ul style="list-style-type: none"> prilike • implementacija, praćenje i kontrola planova odgovora • na rizik i priliku • implementacija, praćenje i kontrola općih strategija • za upravljanje rizicima i prilikama • Monte Carlo analiza |
| Interesni sudionici | Svrha ovog elementa kompetencije je omogućiti pojedincu da shvati interesne interese interesnih sudionika, njihov utjecaj i očekivanja, angažira ih i | <ul style="list-style-type: none"> • interesi interesnih sudionika • utjecaj interesnih sudionika • strategije angažiranja • komunikacijski plan • ugovori o suradnji i savezništvu • vanjsko skeniranje okruženja koje se odnosi na društveni, | <ul style="list-style-type: none"> • analiza interesnih sudionika • razumijevanje kontekstualnih pritisaka • demonstriranje strateških komunikacijskih vještina • upravljanje očekivanjima • formalna i neformalna komunikacija • vještine prezentiranja |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | učinkovito upravlja njihovim očekivanjima. | <ul style="list-style-type: none"> • politički, ekonomski i tehnološki razvoj | <ul style="list-style-type: none"> • vještine umrežavanja s ciljem pronalaženja potencijalnih suradnika • razumijevanje konteksta • motivacijske tehnike • rješavanje konflikata |
|--|--|--|--|

Naravno, težina koju imaju razne kompetencije potrebne za uspješnu realizaciju projekta se razlikuje ovisno o vrsti projekta. Bez obzira na to, u svakom projektu su važne sve kompetencije.

3. INSTITUCIONALNI OKVIR I PROJEKTNO – TEHNIČKA DOKUMENTACIJA

Organizacijska struktura rada za provedbu projekta je shematski prikaz institucionalnog okvira, izvora financiranja i projektnih timova za upravljanje projektima.



Nacrt projekta izvodi se iz vanjskoga konteksta i predstavlja skicu, odnosno strukturu ukupnoga ustroja projekta i načina na koji se on izrađuje, provodi i kako se njime upravlja. Budući da se svi vanjski faktori i kriteriji uspjeha (i/ili njihova percipirana važnost) često mijenjaju s vremenom, ovaj nacrt treba povremeno preispitati i, po potrebi, prilagoditi.

Da bi se nacrt projekta izradio potrebno je napraviti najmanje jednu varijantu projektno – tehničke dokumentacije uz ishođenje važećih dozvola.

| PROJEKTNO TEHNIČKA DOKUMENTACIJA | DOZVOLE |
|---|--|
| 1. ELABORAT (GEODETSKI, ISKOLČENJA, ZAŠTITE OKOLIŠA, PARCELACIJSKI) 2. KONCEPCIJSKO RJEŠENJE (STUDIJA PREDIZVODLJIVOSTI) 3. IDEJNI PROJEKT 4. STUDIJA IZVODLJIVOSTI 5. GLAVNI PROJEKT 6. IZVEDBENI PROJEKT | 1. LOKACIJSKA DOZVOLA 2. GRAĐEVINSKA DOZVOLA 3. UPORABNA DOZVOLA |

Geodetski elaborat je stručna obrada i prikaz podataka o zemljištu značajnih za katastar, koji su radi osnivanja ili promjene podataka katastarskog operata pripremljeni za pregled i ovjeru. Geodetski elaborati moraju biti izrađeni u skladu s zakonima, pravilnicima i zahtjevima investitora i na način da se mogu koristiti za potrebe katastra zemljišta, te odgovarati svrsi za koju su izrađeni. Oni se mogu koristiti kada su pregledani i potvrđeni od područnog ureda Državne geodetske uprave odnosno nadležnog tijela za poslove kataстра. Područni ured Državne geodetske uprave dužan je u roku od 30 dana dostavljeni geodetski elaborat pregledati i potvrditi ili dati pismene primjedbe na njega i zaključkom odrediti rok za uklanjanje utvrđenih nedostataka koji ne može biti duži od 60 dana. Geodetski elaborat izrađuje se za potrebe evidentiranja pomorskog ili vodnog dobra, evidentiranja, brisanja ili promjene podataka o zgradama ili drugim građevinama, evidentiranja ili promjene podataka o načinu uporabe katastarskih čestica, evidentiranja stvarnog položaja pojedinačnih već evidentiranih katastarskih čestica, evidentiranja međa uređenih u posebnome postupku. Isto tako se izrađuju u svrhu provedbe u zemljišnoj knjizi, izmjere postojećeg stanja radi ispravljanja zemljišne knjige, ispravljanja propusta u održavanju katastra, ispravljanja podataka katastarskog plana, katastarske izmjere ili tehničke reambulacije te u svrhu promjene područja i granica katastarskih općina.

Elaborat iskolčenja građevine je dokument koji izrađuje osoba ovlaštena za obavljanje poslova državne izmjere i katastra nekretnina prema posebnom zakonu u skladu s idejnim, odnosno glavnim projektom, koji je sastavni dio rješenja o uvjetima građenja, odnosno potvrde glavnog projekta i građevinske dozvole. Iskolčenje je postupak prenošenja i označavanja projektiranih dimenzija na terenu. Iskolčenje objekta je geodetska usluga koja uključuje prijenos dimenzija, položaja točaka i visina objekta definiranih arhitektonskim projektom na teren. Elaborat iskolčenja je dokument na temelju kojeg će se izvoditi iskolčenje i potrebno ga je imati kao sastavni dio prijave početka građenja kao i dio dokumentacije koju je potrebno posjedovati na gradilištu cijelo vrijeme dok traje gradnja.

Elaborat zaštite okoliša služi kao stručna podloga za utvrđivanje prikladnosti zahvata za okoliš obzirom na potencijalni utjecaj istog. Za pojedini zahvat mora se utvrditi je li isti prihvatljiv za okoliš. Navedeno se utvrđuje u postupku koji se naziva ocjena o potrebi procjene utjecaja zahvata na okoliš (OPUO) odnosno procjena utjecaja zahvata na okoliš (PUO). Za manje zahvate ocjenjuje se je li procjena utjecaja na okoliš potrebna (OPUO) dok se za veće zahvate mora provoditi procjena utjecaja na okoliš (PUO). Za postupak OPUO mora se izraditi Elaborat zaštite okoliša kao stručni dokument temeljem kojeg će nadležno tijelo ocijeniti je li zahvat prihvatljiv za okoliš.

Parcelacijski elaborat je geodetski proizvod sastavljen od grafičkih priloga s prikazanim stvarnim i katastarskim stanjem te niza pisanih iskaza za katastar i zemljišnu knjigu, a temelj je za promjenu stanja u katastru i zemljišnim knjigama. Parcelacijski elaborat služi za formiranje jedne ili više čestica u svrhu rješavanja imovinsko-pravnih odnosa, formiranja građevnih čestica ili čestica služnih njima (prilazni putevi) te okrupnjavanja čestica.

Konceptijsko rješenje (Studija predizvodljivosti) je glavni alat za donošenje složenih odluka kako konkretizirati rješavanje problema. Glavni naglasak konceptijskog rješenja stoga je na analizi opcija, odnosno na analizi alternativa i odabiru najboljeg rješenja. Analiza troškova i koristi predstavlja krajnju ocjenu isplativosti financiranja konkretnog projekta, te je bitan alat u studiji izvodljivosti, ali i pri ocjeni alternativa u studiji predizvodljivosti.

Investicijska studija predstavlja razradu investicijske ideje, kao podloga za donošenje investicijske odluke. Analizira ekonomski efekti investicijskog projekta kroz procjenu budućeg poslovanja i visinu i strukturu investicijskih ulaganja. Osnova za izradu studije je standardna metodologija temeljena na ekonomskoj znanosti i praksi (primjerice banaka) koja kroz odgovarajuća poglavla obrađuje sve aspekte investicijskog projekta sa ciljem analize ekonomski učinkovitosti i likvidnosti projekta u vijeku trajanja (projektnom periodu) projekta i analizu graničnih efekata projekta kroz analizu osjetljivosti projekta na promjenu ključnih parametara. Izrađuje se za potrebe malih, srednjih i velikih tvrtki te općine, gradove i županije. Sadržaj studije primjerice odgovara zahtjevima HBOR-a, Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva te strukturi koju traže domaće i inozemne poslovne banke i fondovi. Mogu se koristiti za ishođenje: bankovnih kredita, pojedinih EU fondova te poticaja pojedinih ministarstava. Glavni rezultati investicijske studije su izračun očekivane profitabilnosti projekta kroz niz uobičajenih tzv. statičkih i dinamičkih pokazatelja projekta te finansijske izvještaje.

Studija izvodljivosti s CBA analizom predstavlja analizu i procjenu potencijala investicije te pomaže u procesu donošenja odluke o ostvarenju investicije i finansijskoj uspješnosti. U obzir uzima sve koristi i nedostatke te prikazuje opravdanost realizacije velikih projekata u finansijskom i ekonomskom smislu. Dio studije izvodljivosti je CBA analiza (Cost Benefit Analysis ili analiza troškova i koristi) kojom se analiziraju i prezentiraju sve koristi i svi troškovi projekta, odnosno prikazuje se cijelokupan pozitivan i negativan utjecaj projekta u organizacijskom, finansijskom, društvenom, gospodarskom te ekološkom smislu.

Idejni projekt je prvi korak u projektiranju i temelj za bilo kakav daljnji konkretan razvoj projekta. Idejnim projektom dolazi se do ideje kolika bi bila veličina budućeg objekta, kako bi izgledao njegov položaj, oblikovanje i orientacija na čestici. Idejni projekt ne vodi prema konačnoj dozvoli niti je temelj za gradnju no služi kao izvrsna podloga za daljnju razradu. Na temelju idejnog projekta izdaje se lokacijska dozvola.

Glavni projekt je skup međusobno usklađenih projekata kojima se daje tehničko rješenje građevine i dokazuje ispunjavanje bitnih zahtjeva za građevinu, kao i drugih zahtjeva prema Zakonu i posebnih propisa tehničkih specifikacija. Glavni projekt ne smije u pogledu lokacijskih uvjeta biti u suprotnosti sa idejnim projektom. Na temelju glavnog projekta izdaje se građevna dozvola.

Izvedbenim projektom razrađuje se tehničko rješenje dano glavnim projektom. Izvedbeni projekt mora biti izrađen u skladu s glavnim projektom. Za građevine iznad 400 m² izvedbeni projekt je obavezna izvedbena dokumentacija, koju je potrebno imati na gradilištu.

Lokacijska dozvola je upravni akt izdan na temelju Zakona o prostornom uređenju i gradnji (NN 76/07, 38/09) u skladu s dokumentima prostornog uređenja i posebnim propisima na temelju koje se provodi svaki zahvat u prostoru. Lokacijska dozvola sadrži izvod iz dokumenata prostornog uređenja na temelju kojih se izdaje, a ovisno o vrsti zahvata u prostoru lokacijskom dozvolom se određuje:

- oblik i veličina građevne čestice, odnosno obuhvat zahvata u prostoru
- namjena građevine
- veličina i površina građevine
- smještaj jedne ili više građevina na građevnoj čestici, odnosno unutar zahvata u prostoru
- oblikovanje građevine
- uređenje građevne čestice
- način i uvjete priključenja čestice, odnosno građevine na javnoprometnu površinu i komunalnu infrastrukturu
- način sprječavanja nepovoljnih utjecaja na okoliš i druge elemente važne za zahvat u prostoru, prema posebnim propisima.

Gradičinska dozvola je upravni akt tj. dokument na temelju kojega se može započeti gradnja građevine. Ovom se dozvolom utvrđuje da je glavni, odnosno idejni projekt izrađen u skladu s propisima i utvrđenim uvjetima koje mora ispunjavati građevina na određenoj lokaciji te da su ispunjeni svi potrebni preduvjeti za gradnju. Dozvola prestaje važiti ako investitor ne pristupi građenju u roku od dvije godine od pravomoćnosti te dozvole.

Uporabna dozvola ili potvrda glavnog projekta je akt kojim se potvrđuje da je objekt za koji je izdan izgrađen u skladu s pripadajućim projektom i građevinskom dozvolom, da je siguran za korištenje i da se smije početi koristiti u svojoj namjeni.

4. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Svrha upravljanja rizicima je smanjiti vjerojatnost pojave rizičnih događaja i kontrolirati njihove posljedice kako bi se ostvarili ciljevi projekta. Ključni kriteriji uspjeha upravljanja projektom su:

- Završetak Projekta u okvirima planiranih rokova.
- Održanje planiranog proračuna projekta.
- Kvaliteta izgrađenih sustava i ugrađene opreme sukladno specifikacijama.
- Zadovoljavanje propisa RH te standarda i procedura EU.

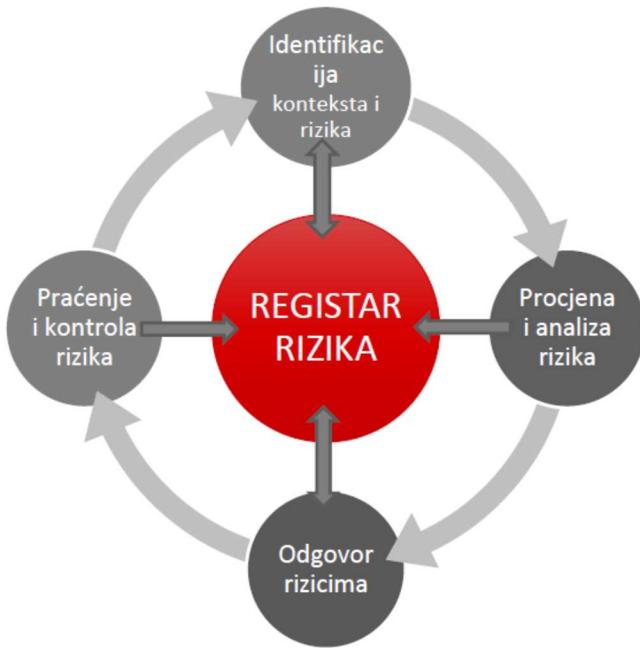
Pod rizikom se pri tome podrazumijeva nesiguran događaj ili stanje koje, ako se pojavi, ima pozitivan ili negativan utjecaj na barem jedan od ciljeva projekta – na rokove, troškove, kvalitetu ili zadovoljavanje propisa. Rizik može imati jedan ili više uzroka, a njegova pojava jednu ili više posljedica. Upravljanje rizicima pomaže zaštiti investitora od rizika koji proizlaze iz provedbe projekta. Cilj upravljanja rizicima je svođenje rizika projekta na prihvatljivu razinu provođenjem mjera koje bi ublažile vjerojatnost pojavljivanja rizika ili utjecaj realizacije rizika ili oboje u isto vrijeme. Upravljanje rizicima je postupak koji se odnosi na sustavnu:

- analizu procesa u nadležnosti investitora,
- identificiranje rizika za postizanje ciljeva investitora,
- identificiranje korektivnih mjer za ublažavanje neprihvatljivih rizika.

Elementi sustava upravljanja rizicima kod javnih građevinskih projekata su:

1. Identifikacija konteksta i rizika
2. Procjena i analiza rizika
3. odgovor na rizik
4. praćenje i kontrola rizika
5. dokumentiranje i arhiviranje iskustva.

Proces planiranja je detaljna izrada programa aktivnosti za upravljanje rizicima kako bi se razvila i dokumentirala organizirana, sveobuhvatna i interaktivna strategija upravljanja rizicima, odredile metode za provođenje te strategije, te planirali resursi. Ovaj proces je bitan kako bi se osigurao optimalan način upravljanja rizicima u odnosu na vrstu rizika i značaj projekta. Planiranje rizika je iterativan proces, a plan upravljanja rizicima, koji je sastavni dio plana upravljanja projektom, mijenja se u skladu s dinamikom napredovanja Projekta. Plan upravljanja rizicima sadrži definicije vjerojatnosti rizika i njegovog utjecaja, matricu vjerojatnosti i utjecaja, prijedlog odgovora na rizik, te formu izvještavanja i praćenje procesa.



Identifikacija konteksta i rizika

U postupku identifikacije rizika prepoznaju se rizici koji bi mogli imati utjecaj na projekt. Identifikacija rizika je iterativan postupak jer se tijekom životnog ciklusa projekta pojavljuju novi rizici, koji nisu mogli biti definirani u početnoj fazi projekta. Najčešći rizici su:

- kašnjenje početka provedbe pojedinih ugovora zbog poteškoća tijekom postupka javne nabave i ugovaranja radova i usluga,
- kašnjenje u provedbi ugovora za radove zbog tehničkih i/ili organizacijskih poteškoća;
- promjene relevantnog nacionalnog i/ili EU zakonodavstva,
- sredstva potrebna za financiranje projekta nisu na raspolaganju prema predviđenom planu.
- kašnjenje početka provedbe ugovora zbog poteškoća tijekom postupka javne nabave i ugovaranja usluga,
- kašnjenje provedbe jer Izvršitelj nije angažirao dovoljan broj stručnjaka;
- kvaliteta obavljenih usluga ne dostiže traženu razinu,
- promjene relevantnog nacionalnog i/ili EU zakonodavstva,

Navedeni rizici su oni koje se može očekivati tijekom izvršenja Ugovora. Većinom su to rizici na koje upravitelj projekta nema utjecaja, ali kojih mora biti svjestan i o istima voditi računa prilikom formiranja Plana upravljanja rizicima. Izvori potencijalnih rizika na vodno komunalnim projektima prikazani su u tablici.

| GRUPA IZVORA | KATEGORIJA IZVORA | ID | Klasa izvora rizika |
|---------------------------------------|--------------------|--------|---|
| 1. VANJSKI IZVORI RIZIKA | 1.1. politički | 1.1.1. | rat, invazija, terorizam, nemiri i neredi u zemlji |
| | | 1.1.2. | sporost državnih i lokalnih struktura u donošenju odluka |
| | | 1.1.3. | jaka politička opozicija / neprijateljstva |
| | 1.2. ekonomski | 1.2.1. | nerazvijeno financijsko tržište |
| | | 1.2.2. | nestabilna stopa inflacije |
| | | 1.2.3. | nestabilni valutni tečajevi i kamate |
| | | 1.2.4. | globalno povećanje cijena sirovina |
| | 1.3. pravni | 1.3.1. | nužnost primjene novog zakonodavstva |
| | | 1.3.2. | promjene poreznih i carinskih propisa |
| | | 1.3.3. | usuglašavanje norma s EU normama i standardima |
| | | 1.3.4. | povreda prava intelektualnog i industrijskog vlasništva |
| | 1.4. sociološki | 1.4.1. | protivljenje javnosti u vezi provedbe Projekta |
| | | 1.4.2. | štrajk |
| | | 1.4.3. | fluktuacija ljudi |
| | | 1.4.4. | epidemije i pandemije |
| | 1.5. prirodni | 1.5.1. | prirodne katastrofe (poplave, potresi i sl.) |
| | | 1.5.2. | geotehnički uvjeti (i klizišta) |
| | | 1.5.3. | nepovoljni klimatski uvjeti |
| | | 1.5.4. | pojačani uvjeti zaštite okoliša |
| 2. UNUTARNJI IZVORI VEZANI UZ PROJEKT | 2.1. regulativa | 2.1.1. | neriješeni imovinsko- pravni odnosi |
| | | 2.1.2. | neusklađenost katastra i gruntovnice |
| | | 2.1.3. | konzervatorski zahtjevi |
| | | 2.1.4. | komunalna opremljenost i dostupnost zemljišta |
| | | 2.1.5. | arheološka nalazišta na gradilištu |
| | 2.2. financiranje | 2.2.1. | nepravovremena dostupnost financijskih sredstava |
| | | 2.2.2. | kašnjenje u sufinanciranju |
| | | 2.2.3. | troškovi financiranja |
| | 2.3. projektiranje | 2.3.1. | nedefinirani projektni zadatak |
| | | 2.3.2. | kašnjenja kod odobravanja projekata |
| | | 2.3.3. | kašnjenje u ishođenju lokacijskih i građevinskih dozvola |
| | | 2.3.4. | promjene projektnog zadatka |
| | | 2.3.5. | nedostaci u projektnoj dokumentaciji |
| | | 2.3.6. | neusklađenost Glavnog projekta (i GD) i Tehničkih specifikacija |

| | | | |
|---|---------|---|----------------------------------|
| | | 2.3.7. | vrlo zahtjevna tehnička rješenja |
| | | 2.3.8. | prekapacitiranost projektanata |
| 2.4. izvođenje radova | 2.4.1. | poskupljenja roba i usluga dobavljača | |
| | | kašnjenja u dobavi materijala i opreme | |
| | | nedostupnost potrebnih materijalnih resursa | |
| | | nedostatak kvalitetnih stručnih radnika | |
| | | niska produktivnost | |
| | | izmjene projektnih rješenja tijekom izvođenja | |
| | | naknadni i vantroškovnički radovi | |
| | | insolventnost / neplaćanje dobavljačima i podizvođačima | |
| | | stečaj Izvođača | |
| | | kašnjenje ishođenja uporabnih dozvola | |
| | | uništenja (propasti) ili oštećenja na dijelovima postojećih objekata | |
| | | tjelesne povrede, obolijevanje ili smrt bilo koje osobe tijekom izvođenja radova | |
| | | štete na radovima, sredstvima ili dokumentaciji za koje je odgovoran Izvođač sukladno ugovoru | |
| 2.5. Ljudi i njihovi odnosi u Projektu | 2.5.1. | neuspješna suradnja između Izvršitelja, Naručitelja i Izvođača | |
| | 2.5.2. | nedovoljno iskustvo pojedinih sudionika u projektu | |
| | 2.5.3. | nejasna podjela odgovornosti / nadležnosti | |
| | 2.5.4.. | nedostatak podrške projektu od višeg menadžmenta | |
| | 2.5.5. | dodatni zahtjevi Korisnika | |
| | 2.5.6.. | neriješena ugovorno-pravna pitanja između pojedinih dionika u Projektu | |
| 2.6. upravljanje Projektom | 2.6.1. | nedovoljna automatizacija aktivnosti | |
| | 2.6.2. | nizak nivo komunikacijske integracije | |
| | 2.6.3. | opseg usluga premašuje raspoloživi proračun | |
| | 2.6.4. | kašnjenje u provedbi postupaka javne nabave | |
| | 2.6.5. | nekompetentan tim za upravljanje projektom | |
| | 2.6.6. | loše planiranje vremena i utroška resursa | |
| | 2.6.7. | neefikasni nadzor u izvođenju | |
| | 2.6.8. | loš sustav osiguranja i kontrole kvalitete | |
| | 2.6.9. | neefikasan (ili nepostojeći) sustav upravljanja rizicima | |
| | 2.6.10. | nejasne procedure i kriteriji za donošenje odluka | |

| | | | |
|--|--|---------|---|
| | | 2.6.11. | nedostupna tehnička podrška upravljanja projektom u ugovornim i zakonskim jamstvenim rokovima |
| | | 2.6.12. | nedostupan Nadzor nad utvrđivanjem i otklanjanjem nedostataka u ugovornim i zakonskim jamstvenim rokovima |

Analiza rizika je proces ispitivanja svakog pojedinog identificiranog rizičnog događaja u cilju procjene vjerovatnosti njegovog nastanka i predviđanja njegovog utjecaja na ciljeve Projekta. Za svaki se rizik procjenjuje vjerovatnost njegova nastanka kao i potencijalni efekt na ciljeve projekta ukoliko dođe do pojave pojedinog rizičnog događaja. U tu svrhu se izrađuju tablice vjerovatnosti i utjecaja. Kvantitativna analiza rizika odnosi se na analizu utjecaja onih rizičnih događaja koji su prethodnom kvalitativnom analizom definirani kao potencijalno najutjecajniji na ostvarenje ciljeva projekta.

| VJEROVATNOST POJAVE RIZIČNOG DOGAĐAJA | |
|---------------------------------------|---|
| 2 | Zanemarivo |
| 4 | nije vjerovatno, može se dogoditi samo u iznimnim okolnostima |
| 6 | vjerovatno, može se pojaviti u nekom trenutku |
| 8 | vrlo vjerovatno, dogoditi će se u većini slučajeva |
| 10 | gotovo sigurno će se dogoditi |

| Utjecaj rizičnog događaja na ciljeve projekta | | | | | |
|---|------------------|--|--|---|---|
| UTJECAJ | | na rokove | na planirani proračun | na kvalitetu | na zadovoljavanje propisa, standarda i procedura |
| 2 | zanemariv | neznatan utjecaj na vremenski plan | nema prekoračenja planiranih troškova | neznatan utjecaj na kvalitetu | propisane procedure i standardi nisu ugroženi |
| 4 | mali | manji pomaci međurokova, glavni rokovi nisu ugroženi | lagano prekoračenje troškova pojedinih aktivnosti, ali koje neće bitno utjecati na ukupne troškove | smanjenje kvalitete je u dopuštenim granicama tolerancije | postoji uobičajena procedura u slučaju pojave takvog događaja |
| 6 | srednji | utjecaj na pomicanje međurokova i ključnih događaja | osjetno povećanje troškova pojedinih aktivnosti koje bi moglo dovesti do povećanja ukupne cijene | vidljivo smanjenje kvalitete | događaj bi mogao biti u suprotnosti s propisima, standardima ili procedurama, potrebna dodatna procjena |
| | velik | značajan utjecaj na produljenje rokova, potrebno | bitno povećanje troškova, podliježe obavezi sklapanja | bitno smanjenje kvalitete, nužna je korekcija | događaj je u suprotnosti s propisima, |

| | | | | | |
|----|-----------------|--|--|-------------------------------------|---|
| 8 | | je reprogramiranje osnovnog terminskog plana (dodatak Ugovoru) | dodatak ugovoru sukladno ZJN | | standardima ili procedurama, potrebna prilagodba |
| 10 | presudan | rokovi se nikako ne mogu postići, moguće otkazivanje ugovora | povećanje troškova zbog kojih je potrebno raskinuti ugovor | neprihvatljiv o smanjenje kvalitete | penalizacija zbog nepoštivanja propisa, standarda ili procedura |

| MATRICA RIZIKA | | VJEROJATNOST | | | | | |
|----------------|----|--------------|---|---|--|-------------------------------|-----|
| | | Zanemarivo | Nije vjerojatno, može se dogoditi samo u iznimnim okolnostima | Vjerojatno, može se pojaviti u nekom trenutku | Vrlo vjerojatno, dogoditi će se u većini slučajeva | Gotovo sigurno će se dogoditi | |
| | | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | |
| UTJECAJ | 2 | zanemariv | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | 4 | mali | 8 | 16 | 24 | 32 | 40 |
| | 6 | srednji | 12 | 24 | 36 | 48 | 60 |
| | 8 | velik | 16 | 32 | 48 | 64 | 80 |
| | 10 | presudan | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |

| RIZIK | R=Vj x Ut | PRIORITET ODGOVORA |
|---------------|-----------|--------------------|
| neprihvatljiv | 100-60 | vrlo visok |
| nepoželjan | 59-31 | visok |
| podnošljiv | 16-30 | normalna pozornost |
| zanemariv | 0-15 | ne razmatra se |

Rezultat evaluacije rizičnog događaja je definiranje razine rizika. Umnožak vjerojatnosti pojave rizičnog događaja s težinom njegova utjecaja na pojedine ciljeve projekta, ukoliko se on doista i pojavi, uspoređuje se u odnosu na matricu rizika. Posebno se trebaju ozbiljno razmotriti preporuke za odgovore na rizike koji su prepoznati kao „neprihvatljiv“ i „nepoželjan“ rizik, odnosno na rizike razine 9 i više (obojeno narančastom i crvenom bojom u Matrici rizika). Upravljanje rizikom uključuje specifične metode i tehnike za rješavanje poznatih rizika, određivanje odgovornosti za rizični problem, te procjenu troškova i vremena potrebnih za

rješavanje rizika. Tri su osnovne strategije za odgovor na pojavu rizičnog događaja s mogućim negativnim posljedicama na ciljeve Projekta:

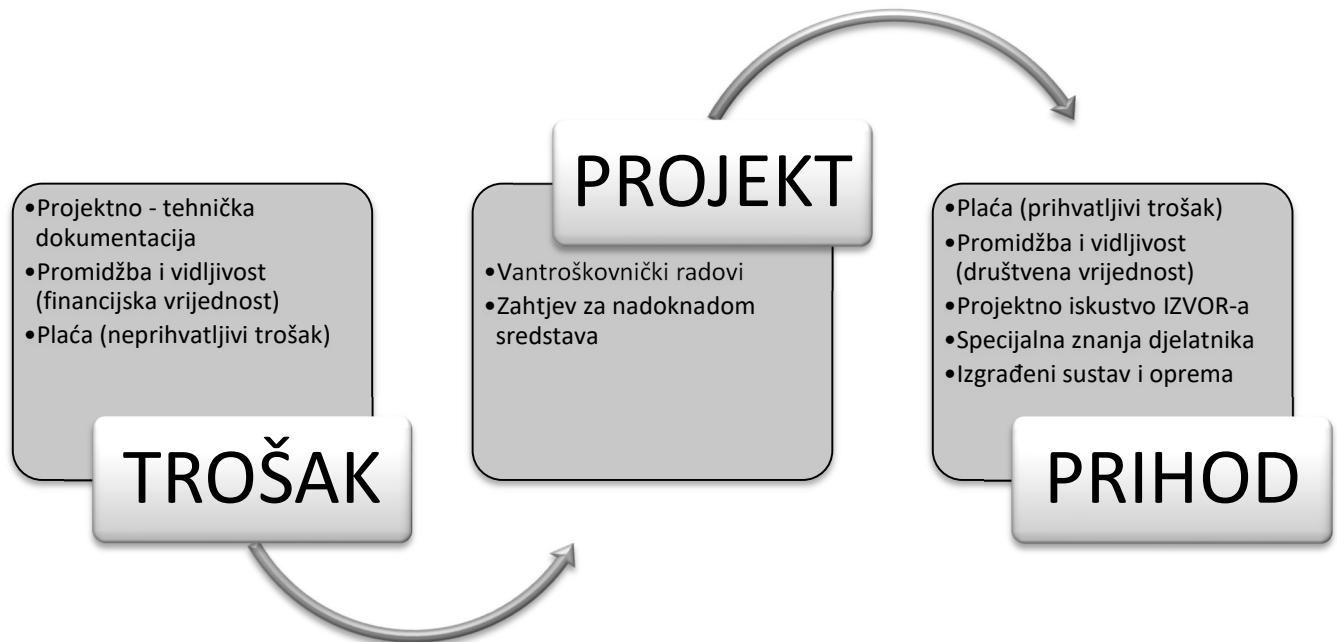
- *izbjegći rizik* – mijenja se plan upravljanja projektom kako bi se izbjegli nepovoljni rizici, odvojili zacrtani ciljevi od rizičnih utjecaja ili se ublažavaju ugroženi ciljevi
- *prenijeti rizik* – negativan utjecaj rizika prenosi se na treću osobu, čime ona postaje odgovorna za upravljanjem tim rizikom, za što dobiva određenu premiju
- *ublažiti rizik* – smanjuje se vjerojatnost i/ili utjecaj rizičnog događaja na prihvatljiv prag poduzimanjem aktivnosti u najranijoj fazi projekta
- *prihvatići rizik* – kada ni jedna od prethodnih strategija ne odgovara riziku, on se naprsto prihvata: pasivno prihvatanje podrazumijeva da se ne poduzimaju nikakve aktivnosti sve dok se on doista ne pojavi, a aktivno prihvatanje podrazumijeva stvaranje određene rezerve u novcu, resursima ili vremenu kako bi se riješili rizici.

Registrar rizika je nakon ove faze procesa upravljanja rizicima dopunjeno podacima o prihvaćenim strategijama upravljanja rizicima, opisom aktivnosti za primjenu odabrane strategije, potrebnim sredstvima i vremenom za njihovu realizaciju, nositeljima rizika i njihovim odgovornostima, rezervnim planovima, rezidualnim i sekundarnim rizicima.

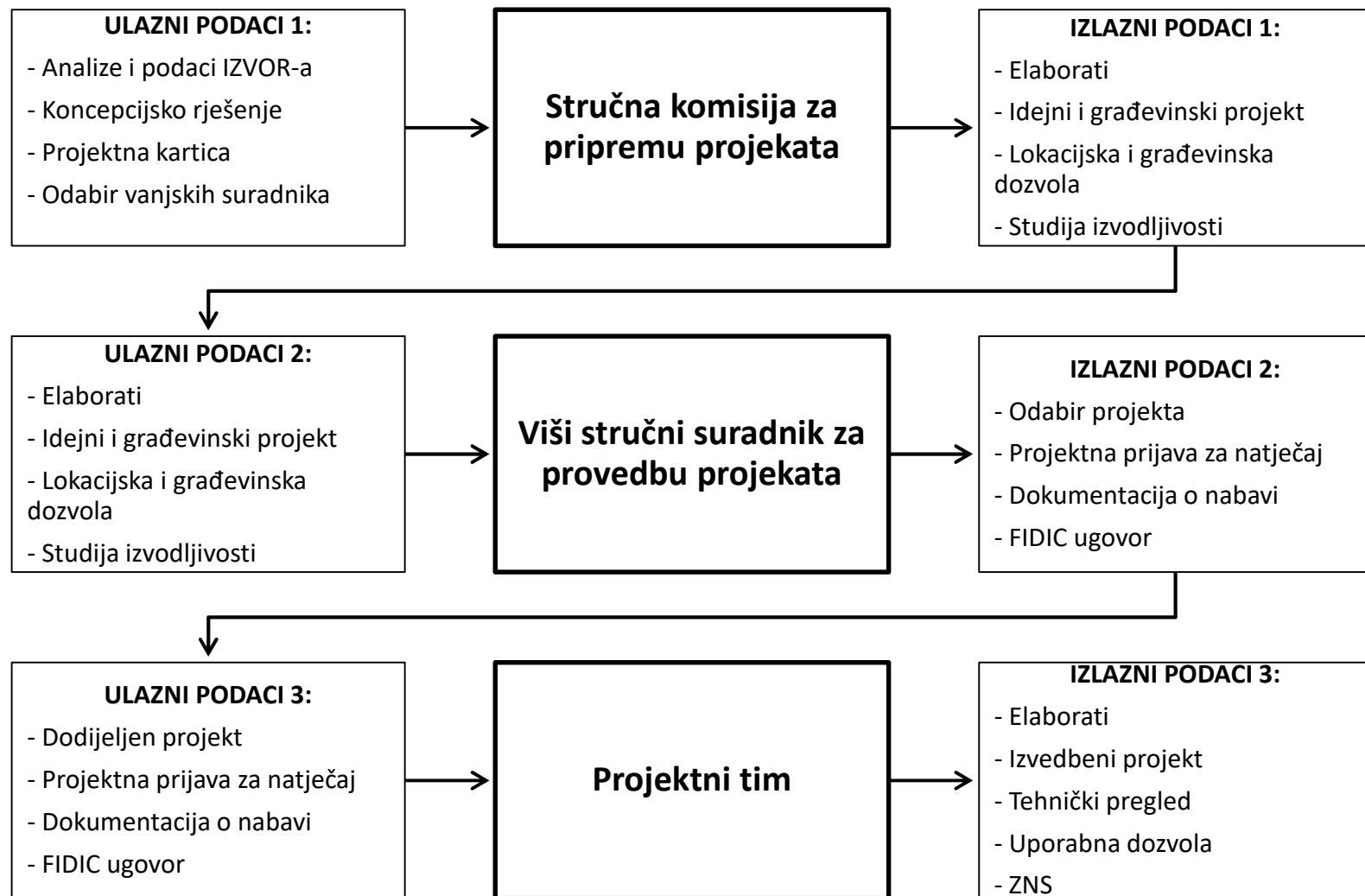
Nadzor i kontrola rizika je proces identifikacije, analize i planiranja novonastalih rizika, kontroliranja identificiranih rizika i onih s popisa rizika koje je potrebno posebno pratiti, ponovne analize postojećih rizika, praćenja pogodnih uvjeta za pojavu rizika, nadzor nad provođenjem odgovora na rizik i sl. Postupak se iterativno provodi analizama odstupanja od planiranih veličina i trendova razvoja, mjerenjem tehničkih performansi tijekom izvođenja, kontinuiranim analiziranjem raspoloživih rezervi, održavanjem redovitih sastanaka na kojima se kontrolira stanje projekta i drugim tehnikama. Tijekom ovog procesa dopunjuje se registrar rizika novim spoznajama o postojećim i novonastalim rizicima, definiraju se zahtjevi za promjenama u upravljanju projektom kako bi se što prikladnije odgovorilo na rizik, preporučuju se korektivne, ali i preventivne aktivnosti, te se dokumentiraju iskustva za buduće projekte. Nadzor nad rizicima nije tehnika za rješavanje problema, već je to proaktivna metoda raspolaganja objektivnim informacijama u tijeku izvođenja projekta kako bi se smanjio utjecaj rizika na prihvatljivu razinu. Osim arhiviranja podataka na završetku projekta, kroz čitavo vrijeme upravljanja rizicima potrebno je zapisivati i arhivirati informacije koje su aktualne u određenoj fazi kako bi se one mogle koristiti za uspješan nastavak upravljanja rizicima.

5. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM U IZVOR PLOČE d.o.o.

FINANSIJSKA I DRUŠTVENA VRIJEDNOST PROJEKTA



SHEMATSKI PRIKAZ ULAZA I IZLAZA DOKUMENTACIJE ZA RAZVOJNU STRUKTURU RADA



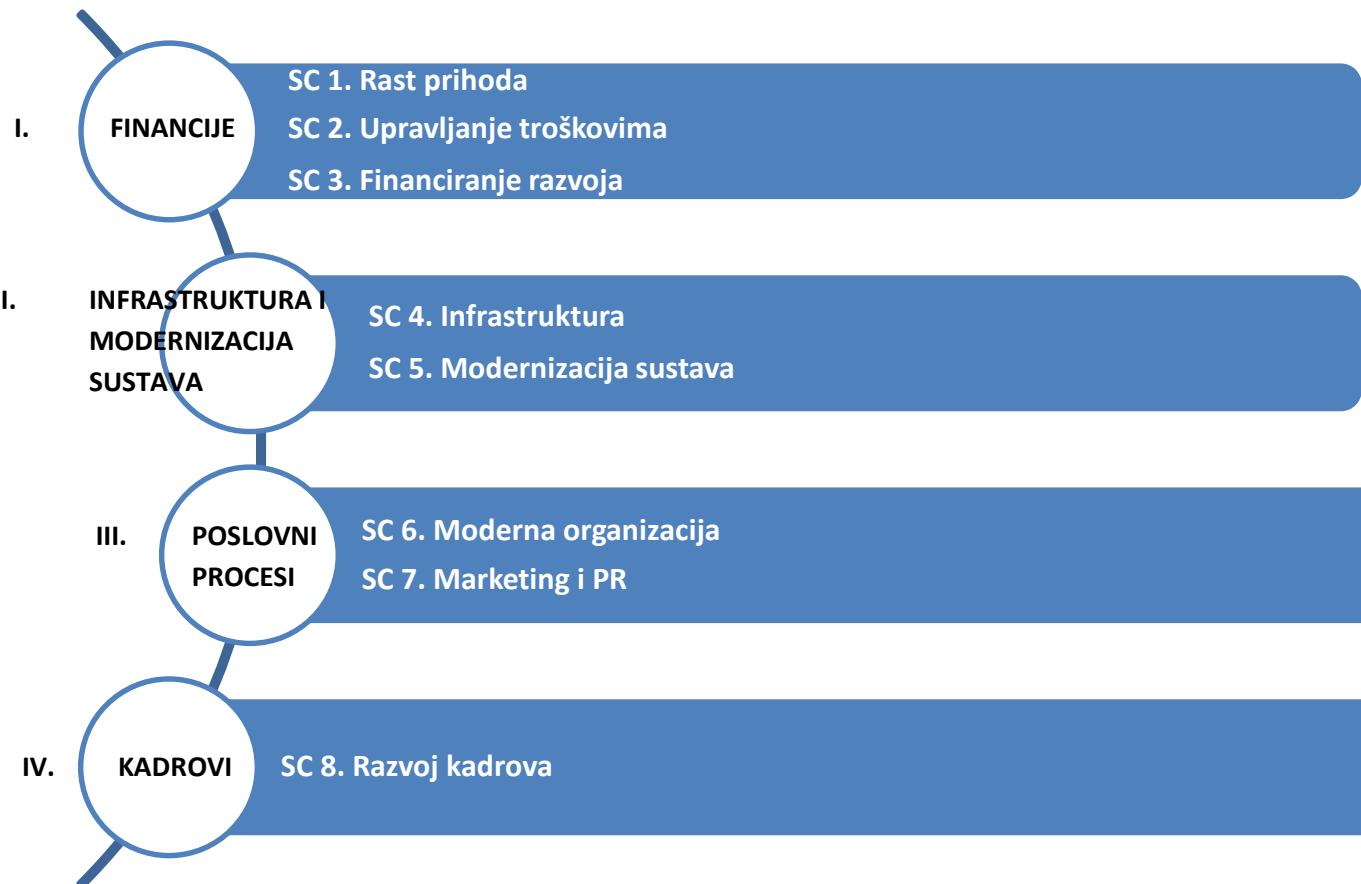
RAZVOJNA STRUKTURA RADA (WBS – WORK BREAKDOWN STRUCTURE)



PRIPREMA PROJEKTA ZA PROJEKTPNU PRIJAVU

Projekti se provode prema 4 perspektive koje imaju 8 specifičnih ciljeva.

Pregled ciljeva prema perspektivama



Projekt za projektnu prijavu se priprema u projektnoj kartici IZVOR PLOČE d.o.o.

| | | | |
|--|--|-----------------|--|
| IZVOR PLOČE d.o.o. | <i>Strategija razvoja IZVOR Ploče 2021. – 2031.</i> | Perspektiva | <i>(npr. Infrastruktura i modernizacija sustava)</i> |
| | | Specifični cilj | <i>(npr. Modernizacija sustava)</i> |
| IDENTIFIKACIJSKA KARTICA PROJEKTA | | | |
| Projektna aktivnost* | <i>(Naziv projekta)</i> | | |
| Lokacija | | | |
| Kratki opis projekta* | | | |
| Relevantna projektno – tehnička dokumentacija* | <i>(Samo nabrojiti dozvole te napisati klasu i urudžbeni broj dozvole)</i> | | |
| Ciljevi i rezultati projekta* | | | |
| Opis mogućih posljedica i rizika* | <i>(iz registra rizika)</i> | | |
| Planirani trošak / iznos projekta* | <i>(razdvojiti trošak projektno – tehničke dokumentacije od izgradnje)</i> | | |
| Mogući model financiranja | | | |
| Ostalo / Prilozi | <i>(kontrolna lista dokumenata)</i> | | |

*Obavezni podatak