



KLASA: 602-04/13-04/02  
URBROJ: 251-375-07-13-92  
Zagreb, 28. svibnja 2013.

### STRUČNO VIJEĆE VELEUČILIŠTA

Temeljem članka 36. Statuta Tehničkog veleučilišta u Zagrebu, Stručno vijeće Veleučilišta Tehničkog veleučilišta u Zagrebu na svojoj 8. redovitoj sjednici u ak. godini 2012/2013., održanoj 28. svibnja 2013. godine pod. toč. 7. dnevnog reda donijelo je

### ODLUKU

broj: 1449-8/13

Usvaja se konačan prijedlog Pravilnika o upravljanju projektima te smjernice koje čine sastavni dio Pravilnika.

Tekst Pravilnika o upravljanju projektima te smjernice čini sastavni dio ove odluke.

Tekst Pravilnika uputit će se Upravnom vijeću TVZ-a na donošenje.

### Obrazloženje

Nakon obrazloženja dekanice, provedene rasprave i javnog glasovanja, donesena je odluka kao u izreci.



1. Upravnom vijeću TVZ
2. Očevidnik odluka
3. Pismohrana

Na temelju čl. 3. stavak 2<sup>1</sup>, čl. 12. stavak 4<sup>2</sup>. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN br. 123/03, 105/04, 174/04, 45/09, 2/07, Odluka USRH, 46/07 i 45/09, 63/11), te čl. 16., te članka 5. Statuta Tehničkoga veleučilišta u Zagrebu, a na prijedlog Stručnoga vijeća Tehničkog veleučilišta u Zagrebu, Upravno vijeće Tehničkoga veleučilišta u Zagrebu na svojoj 6. redovitoj sjednici u akademskoj godini 2012/2013. održanoj 06. lipnja 2013. godine, donijelo je

## **PRAVILNIK**

### **O UPRAVLJANJU PROJEKTIMA TEHNIČKOG VELEUČILIŠTA U ZAGREBU (TVZ)**

#### **I. Projekt TVZ-a**

##### **Članak 1.**

Projekt Tehničkog veleučilišta u Zagrebu predstavlja svaki organizirani skup međusobno ovisnih aktivnosti koje za rezultat imaju jedinstven proizvod ili uslugu, koje se ostvaruju temeljem bilo koje osnove rada u okviru domene svih sastavnica TVZ-a.

Projekte TVZ-a (projekt) čine:

- **Interni projekti** – temeljeni na odlukama mjerodavnih tijela TVZ, usmjerenih na unapređenje i inovaciju temeljnih edukativno-administrativnih i poslovnih procesa TVZ-a
- **Vanjski projekti:**
  - znanstveno-istraživački projekti na kojima u bilo kojem obliku sudjeluju zaposlenici TVZ-a,
  - stručno-istraživački projekti na kojima u bilo kojem obliku sudjeluju zaposlenici TVZ-a,
  - poslovni projekti na kojima u bilo kojem obliku sudjeluju zaposlenici TVZ-a.

Bilo koji oblik navedenih projekata može se ostvarivati i u partnerskom odnosu TVZ-a i drugih institucija (temeljem danog pravnog dokumenta).

##### **Članak 2.**

Pravilnik se odnosi na sve one koji su uključeni u realizaciju projekta, počevši od postupka izrade prijave za određeni projekt, rada na projektu, zaključno sa usvajanjem konačnog izvještaja o realizaciji projekta, te izvještaja od strane financijera projekta.

#### **II. Organizacija upravljanja projektima TVZ**

---

<sup>1</sup> „Svi članovi akademske zajednice imaju akademske slobode, a koje obuhvaćaju slobodu i javnost znanstvenog istraživanja, umjetničkog stvaralaštva, poučavanja, međusobne suradnje i udruživanja, poštujući etička načela te odgovornost u sustavu znanosti i visokog obrazovanja sukladno Ustavu Republike Hrvatske, ovom Zakonu i drugim propisima.“

<sup>2</sup> „Veleučilišta i visoke škole mogu ustrojiti svoje nastavne baze ili sklopiti ugovor sa sveučilištima i drugim pravnim osobama, sa svrhom provođenja znanstvenog, te visokostručnog rada i stručne prakse u svrhu edukacije studenata, poštujući kriterij izvrsnosti.“

## ***Povjerenstvo za upravljanje projektima***

### Članak 3.

Za znanstveno-istraživačku i stručnu koordinaciju i upravljanje projektima, na prijedlog dekana/dekanice TVZ, osniva se **Povjerenstvo za upravljanje projektima** TVZ-a (Povjerenstvo).

Povjerenstvo čine:

- Prodekani TVZ
- Voditelji studija
- Ostali imenovani članovi po potrebi.

Za projekte u kojima sudjeluju vanjski partneri, u Povjerenstvo se imenuju mjerodavni predstavnici vanjskih partnera.

Mandat predstavnika vanjskih partnera omeđen je trajanjem partnerskog ugovora.

Povjerenstvo upravlja sveukupnim razvojem projektnih programa i portfelja. Sastaje se regularno (najmanje jednom mjesečno) kako bi utvrdilo napredovanje realizacije ukupnog programa i povezanih projektnih aktivnosti.

### Članak 4.

Područje odgovornosti Povjerenstva obuhvaća:

- utvrđivanje izvršnih smjernica voditelju projekta, kako bi se ostvarivale planirane aktivnosti projekta konzistentno s poslovnim ciljevima TVZ,
- odobravanje planova upravljanja projektima i portfeljem projekata, te posebno usklađivanje općeg proračuna za njihovu implementaciju,
- odobravanje kapitalnih izdataka za materijalno-tehnološku i programsku potporu projektu,
- odobravanje alokacije djelatnih resursa TVZ-a na projektnim aktivnostima,
- odobravanje angažiranja vanjskih ekspertnih resursa prema ustanovljenim potrebama,
- odobravanje značajnih odstupanja od originalnog plana (po očekivanim rezultatima, vremenima ostvarenja, angažiranja projektnih resursa) po prijedlozima Voditelja projekta, koji bi mogli nastati zbog nepredvidivih događaja,
- odobravanje (usvajanje) glavnih projektnih rezultata,
- donošenje odluka za pitanja koja mogu prerasti autoritet Voditelja projekta.

Povjerenstvo je krajnje odgovorno za uspjeh projekata i programa projekata.

Svaki član Povjerenstva, na zahtjev Voditelja projekta, je dužan planirati i održavati sastanke s Voditeljem projekta.

Povjerenstvo se u svom radu koristi smjernicama i za upravljanje projektima koje samo utvrđuje i koje sadrži kriterije i alate za procjenu značaja projekta i praćenje projektnih aktivnosti.

Povjerenstvo, temeljem prezentiranog idejnog prijedloga projekta, donosi odluke o osnovanosti prijedloga projekta u odnosu na ustanovljene ciljeve strategije razvoja TVZ-a. Potom ukoliko je ovaj kriterij zadovoljen od predlagača traži detaljan prijedlog i plan projekta.

Prijedlozi odluka trebaju biti usklađeni sa financijskim planovima – dijelom koji se odnose na financiranje projekata.

Odluke o osnovanosti prijedloga odluka upućuju se na mjerodavna tijela ovlaštena za donošenja odluka sukladno pravnim aktima TVZ-a (dekan/dekanica, Stručna vijeća, Vijeće TVZ-a, Upravno vijeće).

Povjerenstvo svoj rad ostvaruje putem planiranih sjednica. Pripremu i administraciju sjednica Povjerenstva ostvaruje Ured za potporu upravljanja projektima. O sjednicama Povjerenstva se vode zapisnici.

### ***Ured za potporu upravljanja projektima***

#### Članak 5.

Za administrativno-stručnu i informacijsko-tehnološku potporu upravljanja projektima osniva se **Ured za potporu upravljanja projektima** (Ured projekata).

Ured čine:

- Voditelj Ureda
- stručno-administrativni i informacijsko-tehnološki suradnici, po potrebi.

#### Članak 6.

U uredu se organiziraju i provode slijedeći poslovi i zadaci:

- A. Pripreme i potpora projektnog ugovaranja (EU)
  - Priprema i izrada dokumentacije za projektno ugovaranje,
  - Formalno-pravna dokumentacija sudionika projekta,
  - Financijsko-bankarska dokumentacija,
  - Potpora procesima ugovaranja.
- B. Ustanovljavanje baze znanja – prikupljanje organizacijskog znanja u koje spadaju iskustva, metode, rješenja, patentni, uzorci ugovora i ugovorne dokumentacije.
- C. Informiranje o mogućnostima i izvorima financiranja projekata (Međunarodni (FP 7, Tempus, npr.), Nacionalni (BICRO, ostali)).
- D. Istraživanje natječaja i poziva na prijavu projekata:
  - Istraživanje priprema i objave vanjskih poziva za dostavu projektnih ponuda,
    - Istraživanje priprema i objava poziva
    - Istraživanje kompetencija i profila za pripremu dokumentacijske osnove za davanje ponuda,
  - Procjena izvora i mogućnosti vanjskog i unutarnjeg financiranja projekta,

- Identifikacija i mapiranje ljudskog kapaciteta TVZ-a i partnerskih institucija,
  - Objedinjeno objavljivanje poziva na internim portalnim stranicama,
  - Komunikacija i informiranje potencijalnih sudionika projekta.
- E. Praćenje, dobava i objava izvora i dokumentacijskih osnova poziva na davanje ponuda (*Call for Proposals*)
- Praćenje i dobava izvora za davanje ponuda (znanstveno-istraživački projekti, stručno-istraživački projekti, ostali projekti),
  - Objava izvora i dokumentacijskih osnova poziva za davanje ponuda na Portalu projekata TVZ (Portal).
- F. Suradnja sa partnerskim, podugovaračkim i suradničkim institucijama
- Identifikacija i sporazumijevanje o suradnji,
  - Potpora u upravljanju ustanovljenim oblicima suradnje.
- G. Potpora u izradi i predaji dokumentacije za nadmetanje
- Potpora u korištenju informacijsko-tehnoloških sustava za izradu i predaju natječajne dokumentacije (*electronic submission system*),
  - Potpora u predaji i praćenju statusa projektne ponude.
- H. Metodološka i informacijsko-tehnološka potpora u predaji ponudbene dokumentacije
- Nabava metodoloških priručnika za izradu i vrednovanje ponuda,
  - Oblikovanje i ažuriranje Portala znanja o upravljanju projektima i portfeljem.
- I. Potpora u pripremama za pregovaranje i ugovaranje projekata
- Potpora u pripremama za pregovaranje sa partnerskim sudionicima (institucionalni, individualni),
  - Potpora u ugovaranju partnerstva,
  - Potpora u ugovaranju projekta.
- J. Potpora u upravljanju projektima
- Administriranje kalendara projekta i kalendara resursa,
  - Potpora u ustanovljavanju projekta u planiranom (baznom) stanju (*Baseline project*),
  - Potpora u praćenju i ažuriranju statusa izvršenja projektnih aktivnosti (*Actuals*),
  - Potpora u projektnom izvješćivanju (*Project Reporting*),
  - Potpora u projektnim komunikacijama (*Project Communications*),
  - Potpora u upravljanju rizicima.
- K. Potpora u pripremama i provođenju javnih nabava
- Planiranje i priprema javnih nabava,
  - Objave i postupci izbora,
  - Ugovaranje,
  - Preuzimanje isporuka i suradnja u plaćanjima.

- L. Potpora u organizaciji i izvođenju edukacije
- Edukacija o metodologijama pripreme i izrade projekte dokumentacije i projektnih planova,
  - Edukacija sudionika o metodama praćenja provedbe projektnih aktivnosti,
  - Edukacija o informacijsko-tehnološkim osnovama za planiranje i upravljanje projektima i portfeljem projekata.
- M. Informiranje o projektu
- Pripreme za informiranje o projektu,
  - Informiranje o projektu.
- N. Potpora u zaključivanju i arhiviranju projekta
- Potpora u zaključivanju projekata,
  - Potpora u arhiviranju projekata.
- O. Pravna (zaštita autorskih prava i pomoć u prijavi patenata), etička, financijska i administrativna potpora
- P. Administrativni i informacijsko-komunikacijsko-tehnološki poslovi
- Administriranje i otvaranje profila projektnih sudionika,
  - Upravljanje integracijama sustava za upravljanje projektima, sustava za upravljanje portfeljem i financijsko-računovodstvenog sustava TVZ-a.

### ***Voditelj ureda***

#### Članak 7.

Voditelj Ureda, u suradnji sa Inicijatorom/Voditeljem projekta:

- pruža potporu u planiranju, koordinaciji i upravljanju projektima, koristeći resurse TVZ-a i dogovorenih/ugovorenih projektnih partnera dodijeljene za određene projektne inicijative,
- pruža tehničku pomoć pri identificiranju, procjeni i razvoju metoda i postupaka koji su djelotvorni, uspješni i u skladu s dobrom poslovnom praksom,
- komunicira s Povjerenstvom za upravljanje projektima, kako bi se osiguralo nesmetano provođenje svih projekata TVZ-a,
- organizira aktivnosti i upravlja radom Ureda,
- ostvaruje integraciju pojedinih projekata u portfelju projekata TVZ (Portfelj)

Voditelj Ureda:

- posjeduje znanstveno i stručno iskustvo u Project/Program/Portfolio Menadžmentu i sposobnost pružanja vodstva u podučavanju i mentoriranju članova tima kako bi im se pomoglo da ostvare individualna očekivanja,
- određuje resurse i obavlja odgovarajuće individualne dodjele zadataka, upravlja i mentorira članove Ureda za potporu upravljanja projektima – potičući organizacijsku učinkovitost i odgovornost,
- inicira određivanje ključnih veza funkcijskih organizacijskih područja i poslovanja omogućavajući planiranje, određivanje prioriteta i suradnju između svih korespondentnih grupa,
- razvija/komunicira standarde, metodologije i najbolje postupke projektnog menadžmenta,
- prepoznaje, osigurava i koordinira implementaciju unutarnjih i vanjskih resursa i ekspertiza po potrebi i radi ostvarivanja ciljeva projekta,
- surađuje s funkcijskim organizacijskim područjima u praćenju osoblja (članova projektnih timova) uključenih u projekt, što uključuje radne zadatke, obuku i rješavanje problema; ocjenjuje učinkovitosti i daje preporuke za djelovanje osoblja (članova projektnih timova),
- osigurava da se svi projekti izvode prema unaprijed određenim rokovima, ostvarujući ciljeve i očekivanja i pridržavajući se uspostavljenih radnih parametara; dogovara promjene u projektnim resursima po potrebi radi postizanja ciljeva i rokova,
- savjetuje vodstvo i/ili poslovne izvršitelje na najvišoj razini o projektnom portfelju i planiranju resursa,
- organizira i upravlja radom Ureda.

#### Članak 8.

Voditelj Ureda:

- ostvaruje informacijsko-tehnološku integraciju pojedinih Projekata u Portfelj projekata TVZ (Portfelj),
- primjenjuje metode optimizacije Portfelja u funkciji ostvarenja strateških ciljeva TVZ-a, a na temelju proračunskog kapaciteta za planiranje i realizaciju projekata,
- predlaže na odobravanje i usvajanje optimalnog portfelja Povjerenstvu, dekanu/dekanici i drugim mjerodavnim tijelima,
- brine se o kontekstualnoj portalskoj prezentaciji ostvarenju optimalnog portfelja.

#### ***Stručno-administrativni i informacijsko-komunikacijsko- tehnološki suradnici (IKT suradnici)***

#### Članak 9.

Stručno-administrativni suradnik:

- obavlja administrativne i stručne poslove u potpori rada Ureda, Povjerenstva, projekta.

IKT suradnik, po potrebi, obavlja poslove:

- administracije Project Server sustava, Portfolio Servera i korespondentnih portalskih tehnologija (SharePoint Portal Server, Lync Server, ostali serveri u grozdu sustava za upravljanje projektima i portfeljima, npr.),
- administracije projektnih uloga i profila za svakog sudionika projekta,
- potpore u informacijsko-tehnološkoj edukaciji korisnika sustava
- potpore i intervencije na upite i zahtjeve korisnika sustava

### ***Sponzor projekta***

#### Članak 10.

Sponzora projekta, na prijedlog Povjerenstva, imenuje dekan/dekanica TVZ-a.

Sponzor projekta u pravilu je član Povjerenstva s korespondentnim kompetencijama iz domene projekta.

Sponzorom projekta može biti imenovana i druga osoba s korespondentnim kompetencijama, čime postaje privremeni član Povjerenstva.

Zadaće sponzora projekta jesu:

- sustavno praćenje i strateška odgovornost za planirano ostvarenje projektnih aktivnosti
- projektna komunikacija na strateškom nivou

### ***Voditelj projekta (Project Manager)***

#### Članak 11.

Voditelj projekta u suradnji s ključnim dionicima:

- Izrađuje prijedlog obuhvata, ciljeva i pristupa planiranju, organizaciji i implementaciji danog projekta,
- Oblikuje, predlaže i provodi: strategije korištenja projektnih resursa; strategije rada, kontrole i izvještavanja; primjene standarda i procedura projekta,
- Oblikuje, predlaže i provodi: planove upravljanja projektom; načine upravljanja rizicima i problemima projekta; načine upravljanja promjenama i kvalitetom projekta, upravljanja korespondentnim projektnim znanjem, dokumentiranjem i dokumentacijom projekta; upravljanja ključnim projektnim postignućima,
- Oblikuje, predlaže i provodi plan informiranja o projektu,
- Oblikuje financijskog plana projekta, financijsko-računovodstvene postupke i mehanizme financijske kontrole projekta,
- Oblikuje, predlaže i ustanovljava organizacijsku strukturu projekta,
- Ostvaruje nužne preduvjete za ostvarenje principa timskog rada svih sudionika projekta
- Koordinira rad svih partnera na projektu s ciljem ispunjenja preuzetih obveza od strane svakog od njih,

- Direktno je odgovoran/na za komunikaciju među partnerima na projektu, koordinaciju i raspodjelu odgovornosti u skladu s opisom projekta, kontrolu provedbe zadataka preuzetih od strane različitih partnera, osiguranje poštivanja vremenski zacrtanih rokova sukladno opisu projekta,
- Precizira rokove za realizaciju projektnih aktivnosti,
- Određuje obujam resursa za realizaciju projektnih aktivnosti,
- Priprema i predlaže osnovni i detaljan plan realizacije projekta,
- Priprema i predlaže detaljan plan nabava potrebnih projektnih resursa,
- Vršiti pripremu i vođenje partnerskih koordinacijskih sastanaka i sastanaka stručnih projektnih radnih skupina,
- Priprema osnove za redovno projektno-upravljačko komuniciranje sa Sponzorom projekta,
- Priprema i koordinira izradu dokumentacijskih osnova za sjednice Povjerenstva,
- Identificira i kvantificira rizike ostvarenja projekta, te oblikuje prijedloge i provodi odluke za minimiziranje istih (*Risk Management*)
- Priprema dokumentacijske podloge i obrazloženja potreba za promjenama projekta (*Change Management*),
- Osigurava da se dostava i odobrenja financijske popratne dokumentacije za nastale troškove odvija u skladu s postavljenim rokovima,
- Pruža potporu u programskom osmišljavanju predviđenih događaja (specijalističke edukacije, seminari, konferencije), koordinira pripreme radnje za održavanje istih, zadužen/na je za kontrolu prikupljanja sve popratne dokumentacije,
- Upravlja projektnim timom/timovima u cilju osiguranja pravovremenog ispunjenja preuzetih obveza predviđenih planom projekta,
- Vodi brigu o pravovremenoj evidenciji ostvarenog projektnog rada,
- Izvješćuje Povjerenstvo o statusu i napredovanju projekta,
- Sudjeluje na redovnim projektnim koordinacijama Projektnog ureda,
- Odgovoran/na je za svoj rad u programskom dijelu Povjerenstvu i drugim mjerodavnim tijelima.

### ***Voditelj portfelja projekata TVZ (Portfolio Manager)***

#### Članak 12.

Voditelj Ureda je i voditelj Portfelja projekata TVZ (Portfelja).

Poslovi voditelja portfelja, u suradnji s ključnim dionicima, obuhvaćaju:

U pripremi i planiranju:

- oblikovanje cjelovitog prikaza svih projekata, interakcija i doprinosa projekata izabranim strateškim ciljevima,
- usklađivanje projekata sa strateškim ciljevima sastavnica TVZ,
- ustanovljavanje međusobnih relacija između projekata i projektnih programa, te resursa (osobe, financijski resursi) alociranih sukladno sa ustanovljenim organizacijskim prioritetima,
- rangiranje i prioritizacija projekata u portfelju projekata,

- upućivanje plana projekata i portfelja Povjerenstvu na odobravanje.

#### U optimizaciji

- primjena metoda višekriterijalnog odlučivanja (analitički hijerarhijski procesi (AHP)<sup>3</sup>)
- maksimizaciju preferencija TVZ-a u odnosu na postojeće i očekivane rizike i ostvarenja,
- optimizaciju portfelja matematičkim algoritmima (metode linearnog programiranja), koji oblikuju **optimalnu kombinaciju projekata** namijenjenih proračunskom/izvanproračunskom financiranju,
- izračunavanje granica efikasnosti optimalnog portfelja,
- upućivanje prijedloga optimalnog portfelja Povjerenstvu na odobravanje.

#### U praćenju ostvarenja

- potporu za koordinirano donošenje odluka, koje omogućuju izbor i izvođenje optimalnog skupa projektnih programa i projekata, usklađenih sa strateškim smjericama TVZ-a,
- prikaz ključnih performansi projekata, temeljem podataka o planiranim/očekivanim troškovima u danim vremenskim intervalima, te o stvarnim troškovima i graničnim vremenima ostvarenja projekta/programa,
- vizualizaciju ukupnog stanja i promjena portfelja projekata TVZ temeljem ranih signala upozorenja normalnog, upozoravajućeg i/ili značajnog odstupanja od planiranog portfelja,
- upućivanje informacija o ostvarenju portfelja Povjerenstvu na odobravanje.

### ***Projektne timovi/podtimovi***

#### Članak 13.

Projektne timove djelatni su resursi iz skupa projektnih resursa TVZ-a dodijeljeni na izvršavanje određenih projektnih aktivnosti.

U slučaju da su potrebna specifična znanja moguće je angažirati i člana tima koji nije zaposlenik niti je u ugovornom odnosu s TVZ-om.

Projektne timove vode voditelji projekta.

U velikim složenim interdisciplinarnim projektima moguće je oblikovanje projektnih podtimova. Za vođenje projektnih podtimova imenuju se voditelji projektnih podtimova.

### ***Član projektnog tima***

#### Članak 14.

<sup>3</sup> Saaty, 1980. Popularnost se temelji u prvom redu na činjenici da je vrlo bliska načinu na koji pojedinac intuitivno rješava složene probleme rastavljajući ih na jednostavnije. Rješavanje složenih problema odlučivanja pomoću ove metode temelji se na njihovom rastavljanju na komponente; cilj, kriterije (podkriterije) i alternative. Ti elementi se potom povežu u model s više razina (hijerarhijsku strukturu) pri čemu je na vrhu cilj, a na prvoj nižoj razini su glavni kriteriji. Kriteriji se mogu rastaviti na podkriterije, a na najnižoj razini nalaze se alternative. Druga važna komponenta AHP metode je matematički model pomoću kojeg se računaju **prioriteti** (težine) elemenata koji su na istoj razini hijerarhijske strukture.

Član projektnog tima imenovan je, temeljem odgovarajućih kompetencija, rješenjem o ulozi i aktivnostima na pripremi, planiranju, izvođenju, zaključivanju i arhiviranju projekta, a na temelju prijedloga projekta koje je usvojilo Povjerenstvo i uputilo na mjerodavna mjesta odlučivanja.

Član projektnog tima može biti angažiran na projektnim aktivnostima u punom radnom vremenu, te u dijelu radnog vremena.

Rad na vanjskim projektima, koji se temelje na danim suglasnostima TVZ-a, tretira se i prikazuje kao rad na projektima u djelomičnom portfelju TVZ-a.

Član projektnog tima ostvaruje:

- suradnju na planiranju projektnih aktivnosti, posebice planiranju radnog kalendara,
- suradnju u radu projektnog tima,
- kontinuirani napredak u ostvarivanju planiranih projektnih aktivnosti,
- dokumentiranje isporuke korespondentne projektne aktivnosti,
- evidenciju i ažuriranje napretka u odgovarajućem projektno-informacijsko-tehnološkom sustavu,
- identifikaciju, elaboriranje, komunikaciju i suradnju na rješavanju projektnih problema.

### ***Zajednički skup projektnih resursa***

#### Članak 15.

Svaka osoba, bilo iz TVZ-a ili angažirane vanjske institucije/pojedinca, unosi se u zajednički skup projektnih resursa.

Dodjeljivanje resursa na pojedinu projektnu aktivnost u bilo kojemu projektu ostvaruje se iz zajedničkog projektnog poola.

### ***Koordinacija projekta***

#### Članak 16.

**Radna koordinacija** projekta ostvaruje se putem kratkih sastanaka članova projektnog tima/podtima ili projektnih grupa. Radnu koordinaciju pripremaju i vode voditelji timova/podtimova.

**Stručna koordinacija** projekta ostvaruje se na regularnim tjednim sastancima Voditelja projekta i Voditelja timova/podtimova projekta.

**Sponzorsko-upravljačka koordinacija** projekta ostvaruje se putem regularnih dvotjednih sastanaka Voditelja projekta i Sponzora projekta.

**Upravljačka koordinacija** ostvaruje se na redovnim mjesečnim sjednicama Povjerenstva za upravljanje projektima.

## Članak 17.

Načelna shema dnevnog reda za svaki oblik koordinacije obuhvaća:

- rekapitulaciju izvršenih projektnih aktivnosti po resursima (planirano/ostvareno),
- verifikaciju projektno-razvojnih isporuka,
- identifikaciju otvorenih pitanja realizacije projektnih aktivnosti (problemi, sadržaji, resursi),
- operativna usmjerenja u realizaciji planova.

Za svaki se sastanak vodi zapisnika sa slijedećim bitnim elementima:

- Zaključak po točki dnevnog reda
- Nositelj realizacije zaključka
- Rok za izvršenje po stavkama zaključka
- Procijenjena potreba za raspoloživošću planiranih financijskih sredstava ili dodatnim sredstvima i njihovim izvorima.

### **III. Financijsko-računovodstveni aspekti projekta**

## Članak 18.

Financijsko-računovodstveni aspekti projekta obuhvaćaju:

Financijsko upravljanje

- Upravljanje financijsko-računovodstvenom dokumentacijom projekta,
- Postupke nabave i planova nabavke za potrebe projekata,
- Upravljanje imovinom projekta tijekom i nakon projekta,
- Obračun isplata i plaća i izvještavanje o utrošku vremena,
- Bankovno poslovanje projekta i segregacija dužnosti,
- Računovodstvo projekta po izvorima i avansima,
- Projektno financijsko izvještavanje,
- Interne kontrole.

Upravljanje ugovorima

- Upravljanje financijskim rizicima na projektu,
- Upravljanje financijskim promjenama na projektu.

Upravljačko i financijsko računovodstvo projektnih transakcija

- Kontni plan i otvaranje troškovnih mjesta projekta,
- Planirano u odnosu na ostvareno (temeljem odgovarajuće metode usporedbe),
- Vezivanje troškovnih mjesta u izvještajima prema proračunskom računovodstvu,
- Knjiženje indirektnih troškova projekta,

- Knjiženje direktnih troškova projekta,
- Financijski izvještaji projekta.

Porezne aspekte na EU projektima.

### ***Račun projekta***

#### Članak 19.

Za potrebe realizacije projekta, a u skladu s pravilima naručitelja projekta i važećim propisima TVZ-a, otvara se poseban račun projekta – projektno računovodstvo.

TVZ raspolaže (upravlja i realizira) sredstvima koja su definirana pozicijom proračunu projekta u najboljem interesu realizacije projekta.

Dekan/dekanica TVZ, na temelju prijedloga voditelja projekta i suglasnosti Povjerenstva, donosi odluku o raspodjeli sredstava iz prethodnog stavka.

### ***Podugovaranje***

#### Članak 20.

Za potrebe prijenosa sredstava na račune partnera na projektu (tuzemnih i inozemnih) TVZ je obavezan, na prijedlog Povjerenstva, podugovorima definirati prava i obveze partnera, te pitanja dinamike realizacije aktivnosti i isplata.

Podugovori iz prethodnog stavka moraju biti u skladu s odredbama Općeg ugovora i njegovih Aneksa.

### ***Naknade (troškovi osoblja)***

#### Članak 21.

U skladu s Općim ugovorom i njegovim Aneksima, fizičke osobe uključene u rad na projektu imaju pravo na odgovarajuću naknadu za svoj rad.

Osobe angažirane na projektu svoja prava i obveze ostvaruju na temelju:

- ugovora o radu, za dio poslova vezanih za projektno-istraživački rad,
- ugovora o djelu,
- ugovora o autorskom djelu.

Isplata naknade iz stavka 2 obavlja se po učinku, prema kategoriji posla (*Manager, Researcher, Teacher, Trainer, Technical staff, Administrative staff* i dr.) sukladno pravilima projekta definiranim u Općem ugovoru i njegovim Aneksima.

#### Članak 22.

Radi isplate naknada iz prethodnog članka ovog Pravilnika Voditelj projekta, uz odobrenje dekana/dekanice je dužan računovodstvu TVZ-a dostaviti slijedeću dokumentaciju:

- zahtjev za isplatu potpisan od strane voditelja projekta
- prilog odgovarajućem ugovoru iz prethodnog članka ovog Pravilnika (izvještaj o obavljenim poslovima te druga dokumentacija) sukladno Općem ugovoru i njegovim Aneksima.

#### Članak 23.

Isplate naknada iz prethodnog članka ovog Pravilnika sudionicima na projektu obavljat će se sukladno važećim propisima u Republici Hrvatskoj i internim pravilima TVZ-a.

#### Članak 24.

Iznimno od pravila iz prethodnog članka ovog Pravilnika, isplate naknada za rad na projektu, sudionicima na projektu – nerezidentima RH, obavljat će se na temelju međunarodnog ugovora o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja zaključenog između RH i zemlje čiji je sudionik projekta rezident, ali samo pod uvjetom da nerezident RH dostavi dokumentaciju potrebnu za primjenu navedenog međunarodnog ugovora.

Ukoliko osoba angažirana na projektu – nerezident RH, ne podnese dokumentaciju odgovarajuću dokumentaciju, primjenjivat će se samo važeći propisi RH.

#### ***Troškovi putovanja i boravka, dnevnice i slično***

#### Članak 25.

Na sva pitanja u svezi troškova putovanja i boravka, dnevnice i sl. osoba koje sudjeluju u projektu primjenjuju se na odgovarajući način važeći propisi u RH i posebna pravila temeljem ugovora pojedinih Projekata.

Iznimno ukoliko se radi o projektu koji je financiran putem darovnica iz EU fondova, dnevnice i troškovi putovanja se obračunavaju po preporuci EU komisije.

#### **IV. Oblici i načini rada**

##### ***Individualni radni portal***

###### **Članak 26.**

Individualni radni portal čini radni prostor projekta za sve dodijeljene aktivnosti sudioniku jednog ili više projekata. Namijenjen je smještaju svih uradaka projektnog zadatka, zapisima i komunikacijama o rizicima i eventualno nastalih problema.

Dvije su osnovne domene individualnog radnog portala:

- individualna domena, i
- dijeljena kolaborativna domena.

Unutar individualne domene smještavaju se svi zapisi koji se nalaze u radnom statusu. Kada se status promijeni u finalni status, tada se zapis objavljuje u dijeljenoj kolaborativnoj domeni.

##### ***Kolaborativni radni portali***

###### **Članak 27.**

Za distribuirane radne timove oblikuje se kolaborativni radni portal<sup>4</sup>. Kolaborativnim radnim portalom stvaraju se uvjeti za zajedničkim radom međusobno udaljenih članova projektnih i projektno-partnerskih timova.

##### ***Kolaborativna tehnologija za potporu upravljanju projektima i portfeljem projekata***

###### **Članak 28.**

TVZ, za potrebe informacijsko-tehnološke potpore upravljanja projektima i portfeljem projekata, ustanovljava informacijsko-tehnološku infrastrukturu koja omogućuje:

- Implementaciju ekskluzivnog repozitorija znanja o upravljanju projektima TVZ,
- Implementaciju centralnog repozitorija (poslužitelja) projekata i portfelja projekata,
- Implementaciju sustava identifikacije sudionika na projektnim aktivnostima (partner/projekt/uloga/sudionik),
- Implementaciju interoperabilnih sustava kolaborativnih projektnih portala,
- Implementaciju sustava unificiranog projektnog komuniciranja,
- Povezivanje centralne tehnološke infrastrukture sa klijentskim radnim jedinicama putem Weba.

---

<sup>4</sup> [Kolaborativni radni portal.pdf – računalima podržan zajednički rad](#)

## V. Inicijacija i priprema projekta

### *Ideje o pokretanju projekta*

#### Članak 29.

Iskaz ideje o području projekta i pokretanju projekata može ostvariti svaki zaposlenik TVZ-a.

Ideju je potrebno dokumentirati i uputiti Uredu projekata. Ured projekata ideju objavljuje na Portalu projektnih ideja i inicijativa TVZ-a. Projektne ideje nisu zaštićene autorskim pravom.

Ured projekata, temeljem iskaza ideje, organizira raspravu o ideji (*Brain Storming*). Temeljem rasprave i procjene o izvedivosti projekta, oblikuje se prijedlog za pokretanje projektne inicijative.

Prijedlog, sukladno prilogu 2 ovog Pravilnika, uz organizacijske podatke i podatke o osobi, sadrži naziv i sažetak projekta; opis problema; svrhu projekta; specifične ciljeve projekta; ciljane skupine/korisnike; trajanje projekta; opis aktivnosti; plan i trajanje aktivnosti; očekivane rezultate po završetku pojedine faze; specifikaciju projektnih proizvoda i/ili usluga; rezultate za ciljanu skupinu; nove dodatne mogućnosti i održivost; kratkoročne i dugoročne utjecaje; financijska sredstva i izvore; troškovnik;

Prijedlog sa obrazloženjem se upućuje na raspravu Povjerenstvu. Povjerenstvo primjenom kriterija procjenjivanja prijedloga projekta donosi odluku o usvajanju projektnog prijedloga.

Usvajanjem prijedloga započinju pripremni radovi za ustanovljavanje projekta.

### *Inicijacija projekta temeljem poziva na davanje ponuda*

#### Članak 30.

Temeljem objave poziva za podnošenje prijave projekta, pokreće se inicijativa za procjenu kompetencija i kapaciteta TVZ-a za ulazak u objavljeni projekt.

Za objavljeni se poziv otvara posebna domena unutar Portala projektnih inicijativa, u koju se smješta sva potrebna dokumentacijska osnova objavljenog poziva.

Identificiraju se kompetencije i interesi za imenovanje nositelja pripremnih radova – voditelja projektne inicijative.

Temeljem suglasnosti o prihvaćanju pripremnih radova, Povjerenstvu se upućuje prijedlog za imenovanje.

#### Članak 31.

Faze sudjelovanja u EU projektima obuhvaćaju<sup>5</sup>:

- Oblikovanje i iniciranje ideje o pokretanju projekta,

---

<sup>5</sup> Za FP 7 projekte

- Formiranje konzorcija (organizacija koja vodi projekt i pregovara s Europskom komisijom) - traženje partnera,
- Izrađuje se prijedlog projekta (proposal) prema točno određenim pravilima, ovisno o specifičnom programu, odnosno, njegovom potprogramu unutar kojeg se aplicira,
- Projekt se prijavljuje na odgovarajući otvoreni natječaj (call for proposals) koji raspisuje Europska komisija i to isključivo elektroničkim putem (preko EPSS sustava),
- Partner iz RH izvještava MZOŠ da je Europskoj komisiji podnesen prijedlog projekta,
- Kad se natječaj zatvori projekt prolazi kroz evaluaciju,
- Sklapanje konzorcijskog ugovora (ugovor sklapaju svi partneri u projektu),
- Pregovaranje o ugovoru s Europskom komisijom,
- Sklapanje ugovora s Europskom komisijom (ugovor sklapa koordinator projekta),
- PROVOĐENJE PROJEKTA,
- Podnošenje izvješća svih partnera koordinatoru koji onda šalje izvješće Europskoj komisiji.

### ***Interni projekti temeljem odluka o pokretanju projekata TVZ***

#### Članak 32.

TVZ za svoje potrebe donosi odluke o pokretanju internih projekata.

Odlukama o pokretanju internih projekata TVZ-a oblikuje se struktura, organizacija i plan projekta.

Interni projekti uvrštavaju se u portfelj projekata TVZ, i ostvaruju se na način ustanovljen ovim Pravilnikom.

### ***Pripremni radovi***

#### Članak 33.

Pripremni radovi obuhvaćaju slijedeća područja:

Preliminarne analize:

- Analize interesa, troškova i koristi TVZ-a, te opravdanost određenih projekata,
- Analize institucionalnog i individualnog kapaciteta.

Analize dionika projektnog obuhvata<sup>6</sup>:

- Analizu dionika (*Stakeholder Analysis*) sa prikazom osnovnih karakteristika dionika, izloženost problemima i interesi, kapacitet i motivacija za prihvaćanje promjena, moguće aktivnosti u cilju ostvarenja njihovog interesa,
- SWOT analizu (*Strenth, Weakness, Options, Treats*) – snage, slabosti, opcije i prijetnje,
- Venn dijagrame (*Venn Diagrams*) – dijagrami odnosa između grupa/organizacija dionika,
- Spider dijagrame (*Spider Diagrams*) – vizualizacija prikaza institucionalnih kapaciteta.

<sup>6</sup> ProjectCycleManagementGuidelines

Analiza problema:

- Definicija okvira i područja analize,
- Identifikacija problema (stratifikacija problema po grupama dionika),
- Vizualizacija problema i međusobnih odnosa (problemsko stablo).

Analiza strategije:

- Očekivani doprinos projekta ostvarenju strategije,
- Koristi za ciljne grupe,
- Komplementarnost u odnosu na druge projekte/programe,
- Implikacija na kapitalne i operativne troškove,
- Financijska i ekonomska (Cost/Benefit) analiza,
- Doprinos izgradnji institucionalnog kapaciteta,
- Tehničko-tehnološka izvodljivost,
- Ekološki utjecaj.

Identifikacija i analiza ciljeva

- Identifikacija i dekompozicija ciljeva,
- Vizualizacija ciljeva i međusobnih odnosa (stablo ciljeva).

### ***Planiranje projekta***

#### Članak 34.

Planiranje projekta obuhvaća izradu Logičke Matrice Projekta (*Logical Framework Matrix*), koja se temelji se na rezultatima analize iz prethodnog članka.

Matrica prikazuje sumarne rezultate oblikovanja projekta, generalno za opće ciljeve, svrhu i rezultate projekta, te indikativne aktivnosti, sa prikazom indikatora, verifikacijskih izvora i pretpostavki.

Logički prikaz slijeda aktivnosti prikazuje se u obliku mrežnog plana. Za svaku se aktivnost prikazuju područja ekspertize, planirani resursi i planirani troškovi.

Po prihvaćanju osnovnog (baznog) mrežnog plana izrađuje se matrica odgovornosti. Sadrži popis aktivnosti, članove tima i to uz naznaku:

- Tko je donositelj odluka, vrši kontrolu isporuka i izlaza procesa/aktivnosti,
- Tko je zadužen za izvođenje procesa/aktivnosti,
- Tko pomaže i pridonosi procesu/aktivnosti kao savjetnik,
- Tko mora biti uključen u komunikacijski tok.

### ***Procjena institucionalnih kapaciteta i sporazumijevanje***

#### **Članak 35.**

Procjenom institucionalnih kapaciteta identificiraju se odgovarajući institucionalni partneri i procjenjuje njihov kapacitet ostvarivanja projektnog vodstva (organizacijska adekvatnost, odgovornost, transparentnost – *Due diligence*), projektnih aktivnosti i upravljanja promjenama.

Institucionalni kapacitet procjenjuje se u ranoj fazi projektnog ciklusa (Pronalaženje partnera (*Partner Search*)).

Sa izabranim se partnerima sklapa sporazum o razumijevanju partnerstva (*Memorandum of Understanding*).

### ***Participacija i potpora***

#### **Članak 36.**

Participacija i vlasništvo projekta temelji su za ostvarivanje relevantnosti, efektivnosti i održivosti projekta. Ostvaruju se na principima uključivanja ljudstva kao subjekata projekta, respektiranja lokalnog znanja i vještina, utjecaja na odlučivanje duž projektnog ciklusa, procesa učenja iz projekta, te pristupa i ponašanja prema projektu, a ne samo specifičnom skupu tehničkih vještina.

Intenzitet participacije polazi od dijeljenja informacija, kao najnižeg nivoa, preko konzultacija, procesa odlučivanja, do inicijacijskih aktivnosti kao najvišeg nivoa participacije.

### ***Priprema projektnog zadatka (Terms of Reference-TOR)***

#### **Članak 37.**

Prikaz projektnog zadatka (TOR - *Terms of Reference*) temeljni je dokument u kojemu se daje opis:

- osnova i razloga za pokretanjem projekta,
- planirane metodologije i plana (aktivnosti) s njihovim vremenima trajanja,
- planiranim zahtjevima za resursima, posebno ljudskim kapacitetima, te
- zahtjevima izvještavanja.

Prikaz projektnog zadatka ključni je ugovorni dokument temeljem kojega se ostvaruju prosudbe o ulogama i performansama ugovornih strana.

TOR je dokument koji se koristi za:

- Predstudije izvedivosti (Pre-feasibility studies),
- Konceptualne studije i studije izvedivosti (Feasibility and design studies),
- Misije ocjenjivanja/procjene kvalitete (Appraisal/quality support missions),

- Implementacijska ugovaranja (Implementation contracts),
- Misije ugovaranja nadzora/revizije (Monitoring and review missions/contracts),
- Evaluacijske studije (Evaluation studies),
- Ostale tehničko savjetodavne potpore potrebne u bilo kojoj fazi projektnog ciklusa,
- Revizije (legitimnost i legalnost projektnih troškova i prihoda, efikasnog i ekonomičnog korištenja financijskih izvora, namjenskog korištenja financijskih izvora).

## **VI. Elektronička priprema i predaja projekta<sup>7</sup>**

### ***Prijava projekta***

#### **Članak 38.**

Prijava međunarodnih projekata u pravilu se provodi elektronički, putem portala objavitelja poziva za prijave projekata.

Ured projekta, prema pripremljenim osnovama za prijavu projekta, daje metodološku i informacijsko-tehnološku potporu za elektroničku prijavu projekta.

Prijavu verificira i elektronički potpisuje dekan/dekanica ili po njima ovlaštena osoba.

### ***Elektronička priprema i predaja ponude za projekt***

#### **Članak 39.**

Sva potrebna dokumentacija za elektroničku predaju ponude za projekt priprema se i verificira u elektroničkom obliku.

Ured projekta, prema pripremljenim osnovama za predaju ponude projekta, daje metodološku i informacijsko-tehnološku potporu za elektroničku predaju ponude projekta. Predaju ponude verificira i elektronički potpisuje dekan/dekanica ili po njima ovlaštena osoba.

## **VII. Financiranje i ugovaranje projekta**

### ***Pravila financiranja projekta***

#### **Članak 40.**

Za svaki se potencijalni projekt identificiraju i prikazuju pravila (sheme) financiranja.

Pravila financiranja definiraju pozivatelji za ponude projekata.

---

<sup>7</sup> [Electronic proposal sep\\_usermanual.pdf](#)

Za interne projekte TVZ ta pravila reguliraju mjerodavni poslovni akti i odluke.

### ***Izrada plana financiranja projekta***

#### Članak 41.

Temeljem determinantnih relevantnih financijskih i troškovnih shema izrađuje se i predlaže financijski plan projekta.

Financijske i troškovne sheme i korespondentne metode plaćanja sadržane su u Portalu znanja o projektima, odjeljku „Financijske i troškovne sheme“. O njihovom sadržaju i ažurnosti brine se Ured projekta.

### ***Izrada osnova za ugovaranje projekta***

#### Članak 42.

Osnove za ugovaranje projekta pripremaju se u Uredu projekata temeljem dostupne najbolje prakse.

Pripremni postupci:

- Studija znanja i vještina ugovaranja projekta,
- Validacija legalnog statusa svih sudionika projekta (projektних partnera),
- Priprema nacрта ugovora (temeljem korespondentnih uzoraka i/ili prijedloga ugovora iz poziva za ponudama),
- Priprema tehničkih i drugih aneksa ugovora,
- Priprema financijskih/troškovnih elemenata za ugovaranje (struktura, dekompozicija, rizika/volatilnosti i razdiobe planiranih troškova prema projektним partnerima),
- Imenovanje pregovarača u postupcima ugovaranja projekta.

Priprema za ugovaranje jednostavnih (bilateralnih) ugovora:

- Verifikacija projektnog zadatka s bilateralnim partnerom – naručiteljem projekta, temeljem ponudbene i izabrane projektne dokumentacije,
- Usuglašavanje strukture, dekompozicije, rizika/volatilnosti i razdiobe planiranih troškova projekta,
- Usuglašavanje formalno-pravnih osnova ugovora.

Priprema za ugovaranje složenih (konzorcijalnih) ugovora:

- Verifikacija projektnog zadatka s naručiteljem projekta, temeljem ponudbene i izabrane projektne dokumentacije,
- Verifikacija projektnog zadatka s multilateralnim partnerima,

- Usuglašavanje strukture, dekompozicije, rizika/volatilnosti i razdiobe planiranih troškova prema projektnim partnerima,
- Usuglašavanje formalno-pravnih osnova ugovora.

### ***Ugovaranje projekta***

#### Članak 43.

Ugovaranje projekta temelji se na postupcima donošenja internih i vanjskih odluka projektnih strana, te postupcima potpisivanja ugovora.

Voditelj projekta, uz potporu ostalih dionika, nositelj je internih postupaka odlučivanja.

Bilateralni ugovor:

- Donošenje odluke o sklapanju ugovora – odluku donosi dekan/dekanica TVZ na prijedlog Povjerenstva,
- Potpisivanje ugovora – ugovor potpisuje dekan/dekanica TVZ.

Multilateralni (konzorcijalni) ugovor:

- Donošenje odluke o sklapanju osnovnog ugovora sa naručiteljem projekta - odluku donosi dekan/dekanica TVZ na prijedlog Povjerenstva,
- Donošenje odluke o sklapanju ugovora sa izabranim partnerima u projektu - odluke donosi dekan/dekanica TVZ na prijedlog Povjerenstva,
- Potpisivanje ugovora – ugovore potpisuju dekan/dekanica TVZ.

## **VIII. Praćenje izvršenja projekta**

### ***Monitoring, revizija, izvještavanje***

#### Članak 44.

Namjena je monitoringa, revizije i izvještavanja:

- identifikacija postignuća (uspjeha) i problema u projektom izvršenju,
- stvaranje osnove za cjelovito i ažurno informiranje usmjereno donošenju projektnih odluka,
- uvid u korištene resurse i ostvarene učinke,
- uvjerljivost i proaktivna participacija dionika projekta,
- vrednovanje projektnih postignuća i revizija aktivnosti i financija,
- revizija administrativnih i upravljačkih zapisa,
- izvještavanje o napretku projekta i ažuriranju planova.

## **IX. Finalizacija i zatvaranje projekta**

### ***Informacije o ostvarenju projektnih rezultata***

#### **Članak 45.**

Informacije o ostvarenju projektnih rezultata pripremaju se i distribuiraju temeljem usvojenog plana i metoda informiranja o projektu<sup>8</sup>.

Po završetku informacijskog ciklusa informiranja o projektu ostvaruje se kvalitativna i kvantitativna evaluacija informacijskih aktivnosti.

### ***Revizija, završetak i zatvaranje projekta***

#### **Članak 46.**

Po završetku projekta ostvaruju se provedba procesa revizije projekta: utvrđivanje stupnja ostvarenja ciljeva i usklađenosti projekta s unaprijed postavljenim kriterijima projekta; ostvarenja kvalitete i efikasnosti projekta; satisfakcija naručitelja i sudionika projekta; ustanovljavanje budućih potencijala projekta.

Po završetku revizije izrađuje se revizijsko izvješće. Revizijsko izvješće sastavni je dio projekta.

#### **Članak 47.**

Cjelovita dokumentiranost projekta i formalno prihvaćanje i verificiranje projektnih ostvarenja, te prestanak projektnih aktivnosti, posljednja je faza projekta.

Izvješćem o završetku projekta, dokumentom o prihvaćanju projektnih ostvarenja od strane naručitelja, te potvrdom o usklađenju svih projektno-ugovornih obveza, ostvaruje se završetak projekta. Završetkom projekta prestaje rad svih sudionika projektnih aktivnosti.

Odluku o završetku projekta na prijedlog Povjerenstva donosi dekan/dekanica TVZ.

### ***Neuspješni završetak projekta***

#### **Članak 48.**

Projekt postaje neuspješan:

- ako se toliko uspori da daljnji napredak nije više moguć,
- ako je identificirano kašnjenje koje se ne može tolerirati,

<sup>8</sup> Neke od metoda: znanstvene i stručne publikacije, prezentacije na konferencijama i sajmovima, radionice, newsletteri, brošure, letci, plakati, projektna web stranica, sastanci konzorcija, izvještaji i drugi dokumenti, javna predavanja, festivali znanosti, konferencije za medije, priopćenja medijima, novinski članci, specijalizirane TV emisije, Web portali.

- ako su ključni resursi alocirani drugim projektima,
- ako se ne ostvaruje planirana financijska potpora projektu i projektnim aktivnostima,
- ako je projektni tim prestao funkcionirati kao homogena skupina stručnjaka,
- temeljem drugih razloga koji onemogućuju cjelovito projektno ostvarenje.

#### Članak 49.

Neuspješni se projekti zatvaraju temeljem dokumentiranih razloga neuspješnosti.

Zatvaranje neuspješnih projekata pokreće ugovorno-pravne postupke i poravnanje materijalno-financijskih obveza prema i iz projekta.

Odluku o prekidu projekta temeljem njegove neuspješnosti na prijedlog Povjerenstva donosi dekan/dekanica TVZ.

Ostali razlozi za završetak projekta:

- Projekt može završiti kad više ne postoji potreba za rezultatima projekta,
- Razlozi vezani za poslovnu strategiju,
- Razlozi menadžmenta,
- Razlozi klijenta.

#### **Arhiviranje projekta**

#### Članak 50.

Arhiviranje projekta obuhvaća sve dokumentirane sadržaje, transakcije i postignuća duž životnog ciklusa projekta.

Arhiviranje se, ukoliko pravnom regulativom nije određeno drugačije, ostvaruje u elektroničkom obliku.

Arhivirani je projekt osnova budućih referenci i osnova za učenje i stjecanje projektnih znanja na bazi realnih slučajeva.

#### **X. Završne odredbe**

#### Članak 51.

Ovaj Pravilnik stupa na snagu danom potvrđivanja Upravnog vijeća TVZ-a.



Prof. dr. sc. Slavica Čosović Bajić

klasa: 602-04-13-05/01  
 Urbroj: 259-375-06-13-3

## XI. PRILOZI:

### *Prilog 1: Definicije i pojmovi*

**Projekt** – Jednokratni, vremenski omeđeni poduhvat međusobno povezanih aktivnosti s definiranim vremenom početka i završetka, usmjerenih prema cilju ostvarenja jedinstvenog proizvoda ili usluge ustanovljenog danom poslovnim strategijom.

Projekt je svaki skup povezanih aktivnosti određenih ciljem, opisima i tehničkim uvjetima koji se moraju izvršiti uporabom resursa u zadanom vremenu uz ograničenu raspoloživost novca za njihovo financiranje.

Projekt je određeni i ograničeni posao koji se mora dovršiti. On ima svrhu, vijek, veze s ostalim projektima i izvorne karakteristike nekih njegovih dijelova.

Projekt je složeni, otvoreni, dinamički sustav vezan za okruženje.

**Karakteristike projekta** – Svaki projekt ima sljedeće karakteristike:

- Ciljeve (tehničke, ekonomske, vremenske, i druge),
- Ograničenja (u odnosu prema okruženju, resursima, vremenom, novcu, zakonima, prirodi, npr.).
- Strukturu - može se dijeliti na manje dijelove (podprojekte, aktivnosti), a istodobno je dio nekog superprojekta (ili programa) okruženja,
- Neponovljivost - nastala usluga ili proizvod izvorni su u nekom od svojih svojstava,
- Faze razvoja - u životnom vijeku prolazi kroz nekoliko faza (koncipiranje, definiranje, izvršenje, uporaba),
- Proces - sastoji se od niza procesa na koje tijekom vremena djeluju brojne promjene,
- Ograničeno trajanje - određeno vrijeme početka i kraja projekta,
- Kriterije za ocjenu uspjeha projekta - one koje određuje investitor; klasične kriterije upravljanja: na vrijeme, unutar proračuna i prema specifikacijama; dobit za sve sudionike.

**Obuhvat i sadržaj projekta** – prikaz ciljeva, obuhvata (područja rada) pristupa i sadržaja (načina rada) na projektu.

**Životni ciklus projekta** – Započinje idejama i inicijativama, njihovom razradom i dokumentiranjem; izradom studije izvodivosti (*feasibility study*) sa mrežnim planom projekta; donošenjem odluke o planu i izvođenju projekta; izvođenje i nadzor projekta; zaključivanje projekta; arhiviranje projekta.

**Resurs** – Ljudski, materijalni, nematerijalni i/ili drugi resurs potreban za izvršenje jedinične aktivnosti u danom vremenu. Projekt za ostvarenje ciljeva koristi ljudske, financijske, materijalne i nematerijalne resurse, uz njihova data ograničenja.

**Rizik** – Utjecaj neizvjesnosti na ciljeve. Ti efekti mogu biti pozitivni, negativni ili odstupati od očekivanog. Rizik se često opisuje na osnovu događaja, promjene u okolnostima, ili posljedica aktivnosti.

**Aktivnost** - Aktivnost je temeljna planska i izvedbena jedinica projekta, temeljena na pripadajućem metodološkom okviru, opisana međusobnom povezanošću sa drugim aktivnostima (u istom ili drugim projektima), te omeđena vremenom, pridruženim resursima za njeno izvršenje te njihovim troškovima.

Početak ili završetak logičkog podskupa aktivnosti označen je sa **događajima**.

**Isporuca aktivnosti** – Dokumentirani materijalni i/ili nematerijalni rezultat nastao po završetku projektne aktivnosti.

**Upravljanje projektom** – Upravljanje projektom jest primjena znanja, vještina, alata i tehnika u projektnim aktivnostima da bi se ispunili projektni zahtjevi. Upravljanje projektom uključuje utvrđivanje zahtjeva, postavljanje jasnih i ostvarivih ciljeva, uspostavu ravnoteže između suprotstavljenih zahtjeva za kvalitetu, doseg, vrijeme i trošak te prilagodbu specifikacija, planova i pristupa interesima i očekivanjima različitim zainteresiranim stranama.

Područja upravljanja projektom:

- Koordinacija projekta (eng. Project Integration Management)
  - Razvoj idejnoga rješenja (eng. Develop Project Charter)
  - Razvoj početne izjave o doseg projekta (eng. Develop Preliminary Project Scope Statement)
  - Razvoj plana upravljanja projektom (eng. Develop Project Management Plan)
  - Usmjeravanje i upravljanje izvršenja projekta (eng. Direct and Manage Project Execution)
  - Praćenje i nadzor rada na projektu (eng. Monitor and Control Project Work)
  - Koordinirani nadzor nad promjenama (eng. Integrated Change Control)
  - Zatvaranje projekta (eng. Close Project)
- Upravljanje dosegom projekta (eng. Project Scope Management)
    - Planiranje dosega (eng. Scope Planning)
    - Definiranje dosega (eng. Scope Definition)
    - Strukturiranje raspodjele posla (eng. Create Work Breakdown Structure)
    - Verifikacija dosega (eng. Scope Verification)
    - Nadzor nad dosegom (eng. Scope Control)
  - Upravljanje vremenskim rasporedom projekta (eng. Project Time Management)
    - Definiranje aktivnosti (eng. Activity Definition)
    - Određivanje poretka aktivnosti (eng. Activity Sequencing)
    - Procjena resursa aktivnosti (eng. Activity Resource Estimating)
    - Procjena trajanja aktivnosti (eng. Activity Duration Estimating)
    - Izrada vremenskoga rasporeda (eng. Schedule Development)
    - Nadzor ispunjenja rokova (eng. Schedule Control)
  - Upravljanje troškovima projekta (eng. Project Cost Management)

- Procjena troškova (eng. Cost Estimating)
- Upravljanje proračunom (eng. Cost Budgeting)
- Nadzor nad troškovima (eng. Cost Control)
- Upravljanje kvalitetom projekta (eng. Project Quality Management)
  - Planiranje kvalitete (eng. Quality Planning)
  - Osiguravanje kvalitete (eng. Perform Quality Assurance)
  - Nadzor nad kvalitetom (eng. Perform Quality Control)
- Upravljanje ljudskim resursima projekta (eng. Project Human Resource Management)
  - Planiranje ljudskih resursa (eng. Human Resource Planning)
  - Prikupljanje projektne ekipe (eng. Acquire Project Team)
  - Razvoj projektne ekipe (eng. Develop Project Team)
  - Rukovođenje projektnom ekipom (eng. Manage Project Team)
- Upravljanje razmjenom informacija u projektu (eng. Project Communications Management)
  - Planiranje komunikacije (eng. Communications Planning)
  - Distribuiranje informacija (eng. Information Distribution)
  - Izvješćivanje o provedbi (eng. Performance Reporting)
  - Koordiniranje zainteresiranih strana (eng. Manage Stakeholders)
- Upravljanje rizicima projekta (eng. Project Risk Management)
  - Planiranje upravljanja rizicima (eng. Risk Management Planning)
  - Prepoznavanje rizika (eng. Risk Identification)
  - Kvalitativna analiza rizika (eng. Qualitative Risk Analysis)
  - Kvantitativna analiza rizika (eng. Quantitative Risk Analysis)
  - Plan ublažavanja rizika (eng. Risk Response Planning)
  - Praćenje i nadzor rizika (eng. Risk Monitoring and Control)
- Upravljanje nabavom za potrebe projekta (eng. Project Procurement Management)
  - Planiranje kupovine i nabavke (eng. Plan Purchase and Acquisitions)
  - Planiranje ugovaranja (eng. Plan Contracting)
  - Prikupljanje ponuda (eng. Request Seller Responses)
  - Odabir dobavljača (eng. Select Sellers)
  - Administriranje ugovora (eng. Contract Administration)
  - Zatvaranje ugovora (eng. Contract Closure)

Organizacija upravljanja projektom:

Povjerenstvo za upravljanje projektima;

Ured za potporu upravljanju projektima

Osnove upravljanja projektom:

Upravljanje ciljevima projekta, Upravljanje obuhvatom i sadržajem projekta, Upravljanje vremenom, Upravljanje troškovima, Upravljanje kvalitetom, Upravljanje ljudskim kapacitetom; Upravljanje komunikacijama projekta, Upravljanje rizicima, Upravljanje nabavom

**Portfelj projekata** - Portfelj je skup projekata, programa i ostalih radova, koji su grupirani kako bi omogućili efektivno upravljanje usmjereno ka ostvarenjima strateških ciljeva.

Temeljni portfelji projekata na TVZ-u su:

- 1) Nastava (portfelj projekata vezanih uz nastavu)
- 2) Cjeloživotno učenje (projekti vezani uz cjeloživotno učenje)
- 3) Prateće djelatnosti (projekti vezani uz prateće službe : IKT, računovodstvo, pravna služba i dr.)
- 4) Kapitalni projekti (nefinancijska (nekretnine) i financijska imovina)

Portfelji sadrže Projektne programe (na pr. Portfelj nastave sadrži studije, grupe predmeta i slično) koji su vezani na projekte iz vlastitih i drugih portfelja).

**Upravljanje portfeljem projekata** - Upravljanje portfeljem omogućuje ustanovljavanje međusobnih relacija između projekata i programa, te resursa (osobe, financijski resursi) alociranih sukladno sa ustanovljenim organizacijskim prioritetima.

Upravljanje portfeljem je istovremeno okvir i upravljačka aktivnost. Okvir pruža mogućnost za prevođenje organizacijske strategije u portfelj strateških i operativnih inicijativa. Upravljačke aktivnosti osiguravaju aktualizaciju tih inicijativa korištenjem organizacijskih resursa.

**Standardi upravljanja projektima/portfeljem projekata** – PMI (*Project Management Institute*)<sup>9</sup>, IPMA (*International Project Management Association*)<sup>10</sup>, APM (*Association of Project Management*)<sup>11</sup>

---

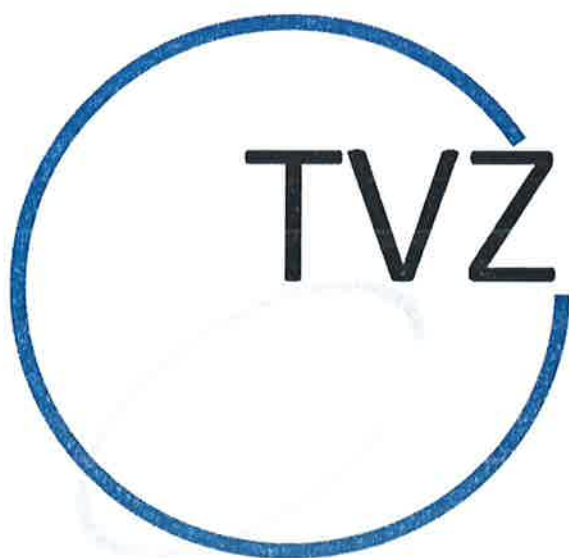
<sup>9</sup> [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

<sup>10</sup> <http://capm.hr/>

<sup>11</sup> <http://www.apm.org.uk/>

*Prilog 2: Obrazac za prijedlog projekta*

# TEHNIČKO VELEUČILIŠTE U ZAGREBU



## Prijedlog projekta

Naziv projekta:

Datum predaje:

Odjel/organizacijska jedinica:

Osoba za kontakt:

Ime i prezime:

e.mail:

tel:

**SAŽETAK:**

najviše 5 redaka uključujući informaciju o namjeni projekta, tko su ciljne grupe (korisnici), glavne aktivnosti, strukovno područje projekta.

**OPIS PROBLEMA:**

širi kontekst problema, uži kontekst problema (potrebno potkrijepili relevantnim brojčanim pokazateljima)

## **SVRHA PROJEKTA :**

Zašto prihvatiti ovaj projektni prijedlog. Koji problem on rješava, kako se uklapa u strategiju TVZ-a, koji boljitak očekujemo

## **SPECIFIČNI CILJEVI PROJEKTA:**

**najviše 10 redaka.**

**Napomena - provjeriti da li specifični cilj odgovara slijedećem:**

**CILJ treba biti SMART**

- **Specific**
  - konkretan, prepoznatljiv, upotrebljiv
  - nije općenit, "ideološki", načelni
- **Measurable:**
  - "povećati 10% za 30% zaposlenih" umjesto "bitno povećati" mjerljiv rezultat;
  - može se provjeriti je li i u kojem stupnju ostvaren.
- **Achievable:** "povećati plaće" umjesto "poboljšati život"
  - ostvariv,
  - provediv.
- **Resource bound:**
  - ostvarljiv s raspoloživim resursima u zadanom vremenu;
  - računa na realno raspoložive resurse
- **Time constrained;**
  - jasno definira vremenska ograničenja
  - ima definirano konačno vrijeme za ostvarenje za složene ciljeve rastavljeno na (mjerljive) faze

**CILJANE SKUPINE / KORISNICI:**

primarna skupina, kome je projekt namijenjen, tko su korisnici projektnog rezultata

**TRAJANJE PROJEKTA:****OPIS AKTIVNOSTI**

Sve aktivnosti oko provedbe projekta sistematizirati u osnovne grupe, faze projekta

Navesti od kojih je uvjeta i pretpostavki potrebno krenuti u planiranju vremena i trajanja aktivnosti.

## PLAN I TRAJANJE AKTIVNOSTI

Ukupan pregled aktivnost predočiti u vremenskoj tablici:

NAPOMENA: skala 1-24 prikazuje terminske jedinice

Terminska jedinica odgovara: (1DAN, 1 TJEDAN, 1MJESEC ILI slično)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	ODGOVORNA OSOBA
<b>1. FAZA</b>																									
Aktivnost 1.1																									
Aktivnost 1.2																									
Aktivnost 1.3																									
<b>2. FAZA</b>																									
Aktivnost 2.1																									
Aktivnost 2.2																									
Aktivnost 2.3																									
<b>3. FAZA</b>																									
Aktivnost 3.1																									
Aktivnost 3.2																									
Aktivnost 3.3																									
.....																									

### OČEKIVANI REZULTATI po završetku pojedine faze

Koji su projektom ostvareni rezultati, a koji pridonose ostvarenju specifičnog cilja

Faze	Ispорука/Rezultat	Mjerljivi pokazatelj	Metoda mjerenja
1.FAZA			
2.FAZA			
3.FAZA			
.....			

### PROJEKTNI PROIZVOD ILI USLUGA: SPECIFIKACIJA

Provjeriti da li po završetku i integraciji svih faza OSTVARUJEMO planirani projektni proizvod i/ ili uslugu

## **REZULTAT NA CILJANU SKUPINU**

kratki opis kako aktivnosti (sam projekt) utječu na promjenu – kakva su poboljšanja

## **NOVE DODATNE MOGUĆNOSTI I ODRŽIVOST**

opis mogućnosti repliciranja i proširenja projekta

## **KRATKOROČNI I DUGOROČNI UTJECAJI**

financijski aspekt; hoće li se i koliko aktivnosti nastaviti i po završetku projekta, do kakvog napretka je došlo...

**FINANCIJSKA SREDSTVA I IZVORI:**

Od koga se očekuje financiranje, TVZ vlastita sredstva, kredit, MZOS, EU fondovi,

**TROŠKOVNIK**

Gruba procjena svih direktnih i indirektnih troškova

## PRIKAZ SADRŽAJA:

I.	Projekt TVZ-a .....	1
II.	Organizacija upravljanja projektima TVZ .....	1
	Povjerenstvo za upravljanje projektima .....	2
	Voditelj ureda .....	5
	Stručno-administrativni i informacijsko-komunikacijsko- tehnološki suradnici (IKT suradnici) .....	6
	Sponzor projekta .....	7
	Voditelj projekta (Project Manager) .....	7
	Voditelj portfelja projekata TVZ (Portfolio Manager) .....	8
	Projektne timovi/podtimovi .....	9
	Član projektnog tima .....	9
	Zajednički skup projektnih resursa .....	10
	Koordinacija projekta .....	10
III.	Financijsko-računovodstveni aspekti projekta .....	11
	Račun projekta .....	12
	Podugovaranje .....	12
	Naknade (troškovi osoblja) .....	12
	Troškovi putovanja i boravka, dnevnice i slično .....	13
IV.	Oblici i načini rada .....	14
	Individualni radni portal .....	14
	Kolaborativni radni portali .....	14
	Kolaborativna tehnologija za potporu upravljanju projektima i portfeljem projekata .....	14
V.	Inicijacija i priprema projekta .....	15
	Ideje o pokretanju projekta .....	15
	Inicijacija projekta temeljem poziva na davanje ponuda .....	15
	Interni projekti temeljem odluka o pokretanju projekata TVZ .....	16
	Pripremni radovi .....	16
	Planiranje projekta .....	17
	Procjena institucionalnih kapaciteta i sporazumijevanje .....	18
	Participacija i potpora .....	18
	Priprema projektnog zadatka (Terms of Reference-TOR) .....	18

VI.	Elektronička priprema i predaja projekta.....	19
	Prijava projekta.....	19
	Elektronička priprema i predaja ponude za projekt .....	19
VII.	Financiranje i ugovaranje projekta.....	19
	Pravila financiranja projekta.....	19
	Izrada plana financiranja projekta.....	20
	Izrada osnova za ugovaranje projekta .....	20
	Ugovaranje projekta.....	21
VIII.	Praćenje izvršenja projekta .....	21
	Monitoring, revizija, izvještavanje.....	21
IX.	Finalizacija i zatvaranje projekta.....	22
	Informacije o ostvarenju projektnih rezultata .....	22
	Revizija, završetak i zatvaranje projekta.....	22
	Neuspješni završetak projekta .....	22
	Arhiviranje projekta .....	23
X.	Završne odredbe.....	23
XI.	PRILOZI:.....	24
	Prilog 1: Definicije i pojmovi .....	24
	Prilog 2: Obrazac za prijedlog projekta.....	28