

EU PPF
PODRŠKA EU U PRIPREMI PROJEKATA
Perspektiva Srbije za održivi razvoj

ppf.rs | europa.rs | mei.gov.rs | cfcu.gov.rs



REPUBLIKA SRBIJA
MINISTARSTVO ZA EVROPSKE INTEGRACIJE
MINISTARSTVO FINANSIJA
Sektor za ugovaranje i finansiranje programa
iz sredstava Evropske unije



Projekat finansira
Evropska unija

Upravljanje projektom



EU PPF
PODRŠKA EU U PRIPREMI PROJEKATA
Perspektiva Srbije za održivi razvoj

ppf.rs | europa.rs | mei.gov.rs | cfcu.gov.rs



REPUBLIKA SRBIJA
MINISTARSTVO ZA EVROPSKE INTEGRACIJE
MINISTARSTVO FINANSIJA
Sektor za ugovaranje i finansiranje programa
iz sredstava Evropske unije



Projekat finansira
Evropska unija

Zašto se bavimo upravljanjem projektima?

Glavni izvori finansiranja infrastrukturnih projekata u Republici Srbiji

The Donor community in the Republic of Serbia consists of over 30 bilateral donors/development partners, multilateral organizations and international financial institutions.

U Srbiji je prisutno preko 30 bilateralnih donatora / razvojnih partnera, multilateralnih organizacija i međunarodnih finansijskih institucija.

- **EU (glavni donator)**
- **Međunarodne organizacije** (Razvojna banka Saveta Evrope, Evropska investiciona banka, Evropska banka za obnovu i razvoj, Svetska banka, Ujedinjene nacije);
- **Bilateralni donatori** (Japan, Kraljevina Danska, Kraljevina Norveška, Kraljevina Holandija, Kraljevina Švedska, Narodna republika Kina, Republika Austrija, Republika Grčka, Republika Indija, Republika Poljska, Republika Slovenija, Ujedinjeno kraljevstvo, Švajcarska konfederacija).

Zašto se bavimo upravljanjem projektima?

- EU troši više od 959.988 miliona evra (2014-2020), što je raspodeljeno na preko 80 fondova i programa
- Oko 6% se troši na administraciju evropskih institucija dok se 94% troši na različite evropske programe (902.389 miliona)
- Evropska komisija upravlja sa 20% sredstava
- Sa preostalih 80% upravljaju druge institucije (721.911 miliona)
- Postoji više od 100 institucija koje upravljaju sredstvima EU

Zašto se bavimo upravljanjem projektima? - nastavak

- Srbija je 2014. godine usvojila Jedinstvenu listu prioriteta projekata, koja obuhvata strateški najznačajnije investicione projekte u oblasti zaštite životne sredine, saobraćaja, energije i konkurentnosti koji su u planu za realizaciju u narednim godinama.
- Ipak, potrošnja kapitalnih sredstava je usporena usled slabosti u oblasti budžetiranja, planiranja i nadzora realizacije ugovora

Zašto se bavimo upravljanjem projektima? – nastavak

Problemi

- Iskustvo u realizaciji projekata iz finansijske perspektive 2007-2013 **je pokazalo da je nedovoljno naglašena važnost kvalitetnog upravljanja projektima**, što za posledicu ima teškoće u realizaciji, kao i neuspeh u ostvarenju ciljeva projekta.
- Efektivno upravljanje projektima – veći fokus treba staviti na upravljanje projektima u novom finansijskom okviru EU 2014 – 2020.

Zašto se bavimo upravljanjem projektima? – nastavak

Rezultat

- Evropska komisija je utvrdila da je dobro upravljanje projektima jedan od ključnih elemenata za uspeh projekta, pri određenju pravnog okvira za korišćenje sredstava EU i razvijanja pravila i regulative za finansijski okvir 2014 – 2020.
- Kada traži pomoć EU za projekat, korisnik treba da pokaže da ima kapacitet da realizuje projekat, kao i da obezbedi kratkoročnu i dugoročnu održivost projekta.
- Korisnik projekta treba da objasni tehnički, pravni, finansijski i administrativni kapacitet svoje organizacije u obrascima za prijavu za korišćenje sredstava iz evropskog fonda

Zašto se bavimo upravljanjem projektima? – nastavak

Sredstva namenjena za Srbiju u periodu 2018-2020 **iznose 722. miliona evra**

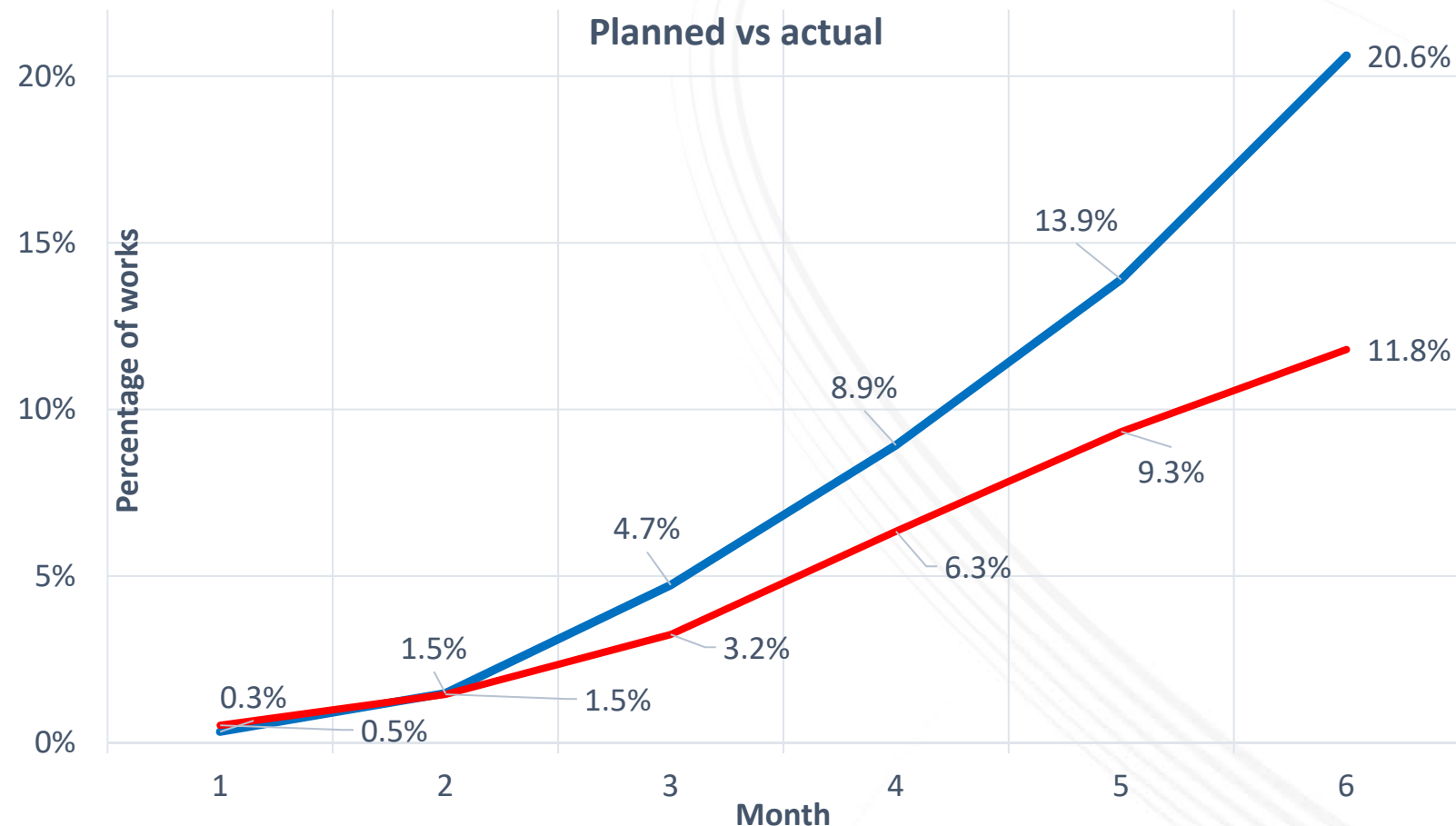
Kao zemlji članici, sredstva će biti uvećana **više od 5 puta**

Karakteristike plana rada koji se dostavlja uz tender

	elementi	% plana
Broj aktivnosti	1-49	70%
	> 50	30%
Veze između aktivnosti	NE	71%
	DA	29%
Alat za pravljenje rasporeda	MS Excel	47%
	MS Project	53%
Sredstva dodeljena za realizaciju plana	NE	71%
	DA	29%
Kritični put (ključne aktivnosti)	NE	71%
	DA	29%

statistički podaci iz Hrvatske, o projektima iz oblasti vodne infrastrukture

Poređenje - plan i realizacija u prvih 6 meseci



Regulativa EZ



•REGULATIVA

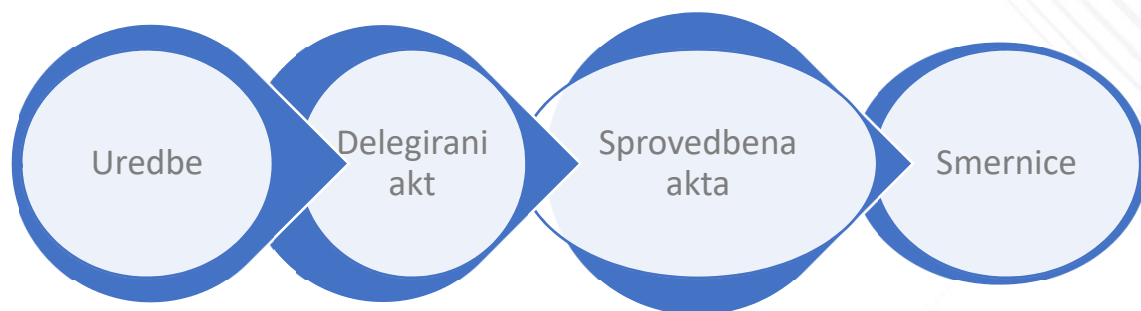
- 1303/2013 – Opšte (zajedničke) uredbe General (common) Regulation (CPR)
- 1301/2013 – Uredbe o Evropskom fondu za regionalni razvoj (ERDF Regulation)
- 1304/2013 – Uredbe o Evropskom socijalnom fondu (ESF Regulation)
- 1300/2013 – Uredbe o kohezionim fondovima (CF Regulation)

• SPROVEDBENA AKTA

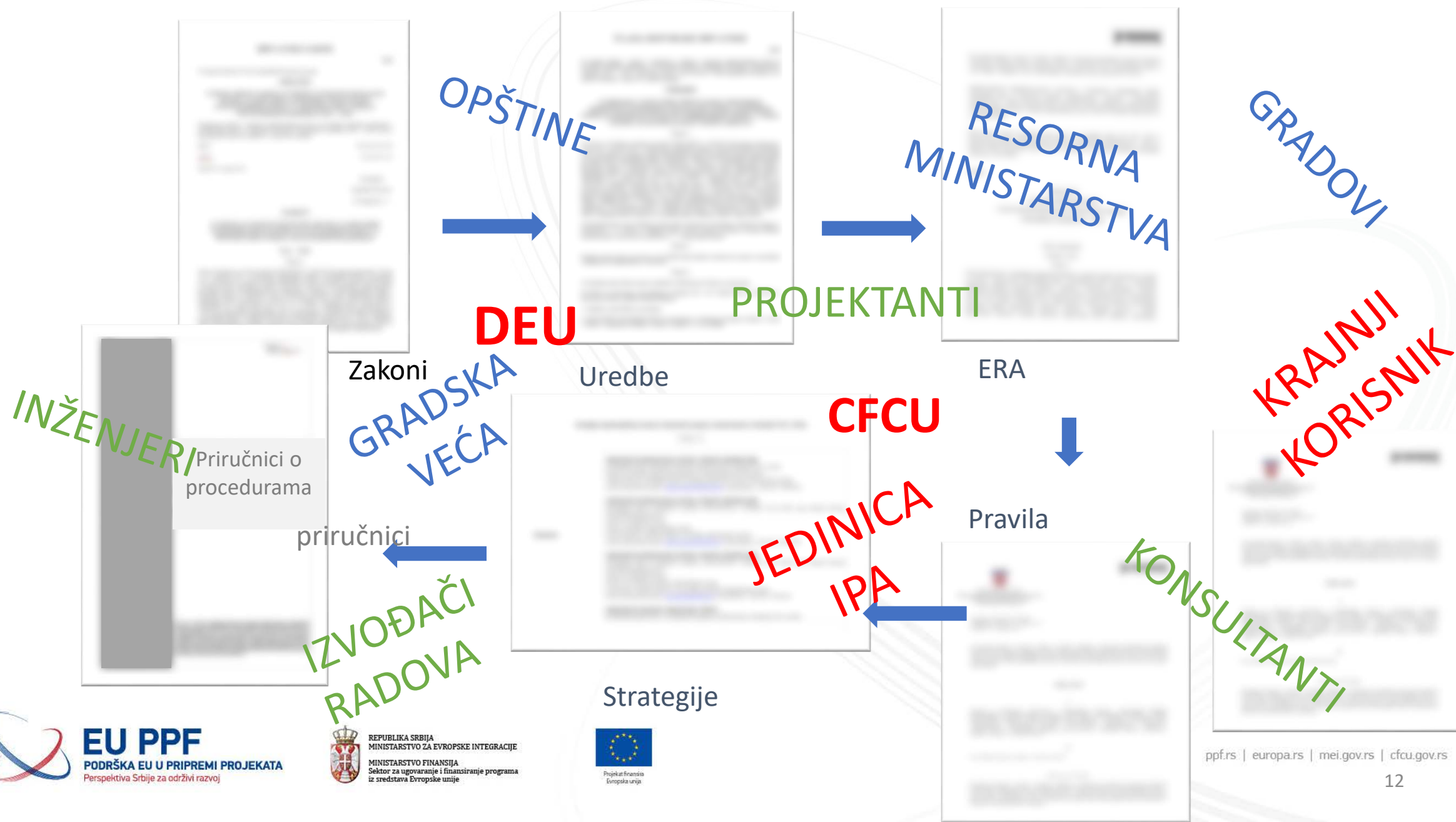
- Preko 29 projektnih obrazaca (Fiche)

• SMERNICE

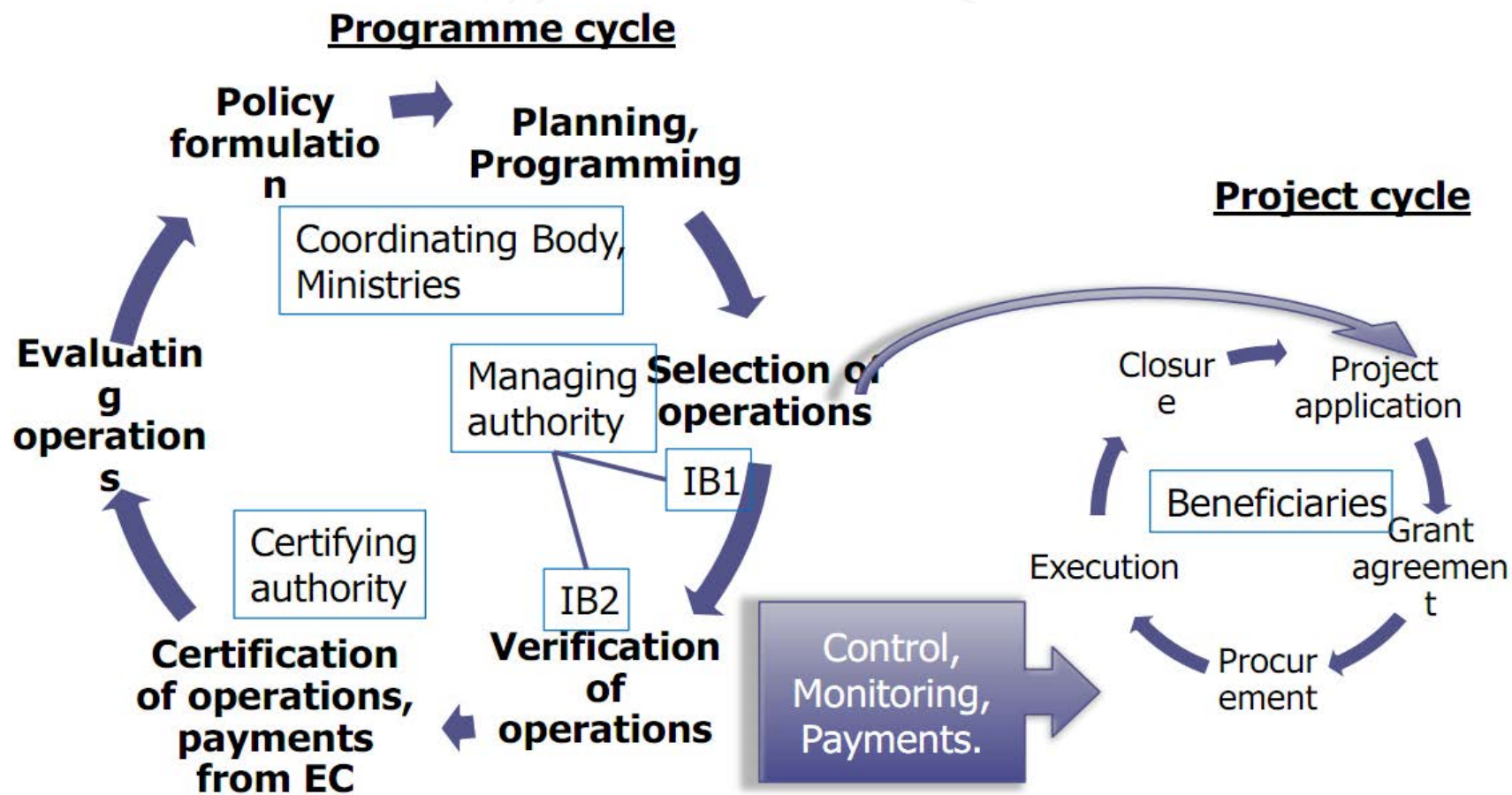
- (programiranje, kontrola ex-ante, sektorske smernice itd.)



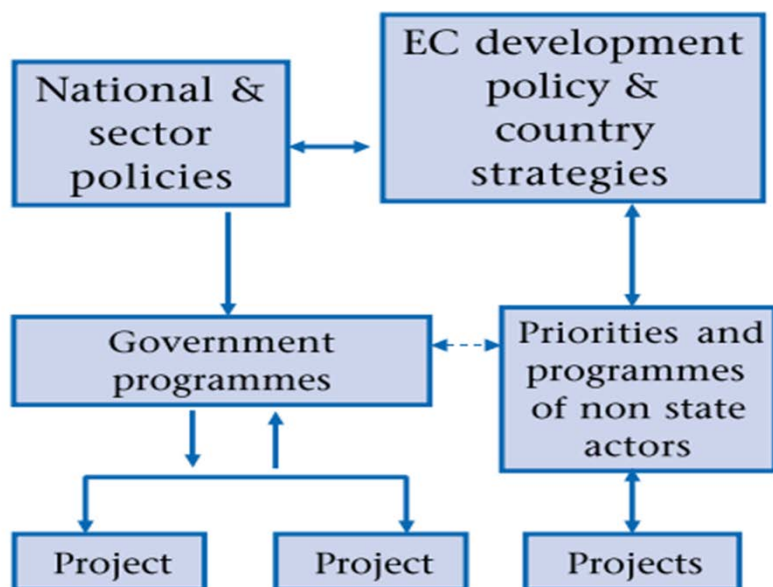
Analiza zainteresovanih strana



EU – Projektni ciklus

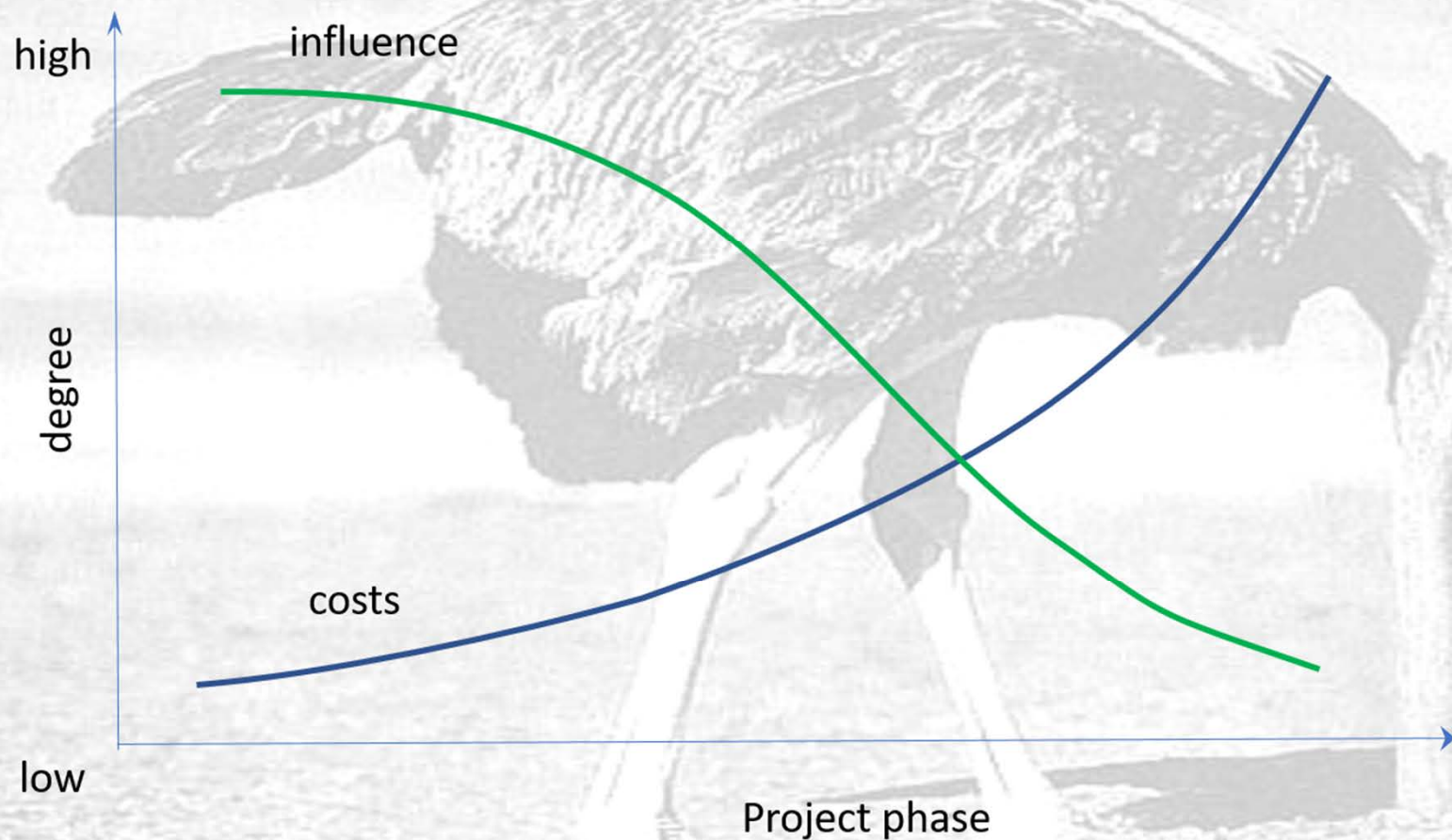


Šta je projekat?



- **ISO:** „Jedinstven skup procesa koji se sastoji od koordinisanih i kontrolisanih aktivnosti, sa datumom početka i datumom završetka, koji se izvode kako bi se postigli ciljevi projekta.“
- **PMI:** „Privremeno zalaganje za stvaranje jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata!“
- **EK:** „Instrument za postizanje viših ciljeva (program) kao važno sredstvo za sprovođenje politike EU“
- Projekti EU treba da budu deo ili da budu konzistentni sa:
 - Državnim razvojnim politikama;
 - Razvojnou politikou i državnom strategijou EK
 - Programima vlade
 - Razvojnou prioritetima

Delay of problem solving caused additional two problems in later phases



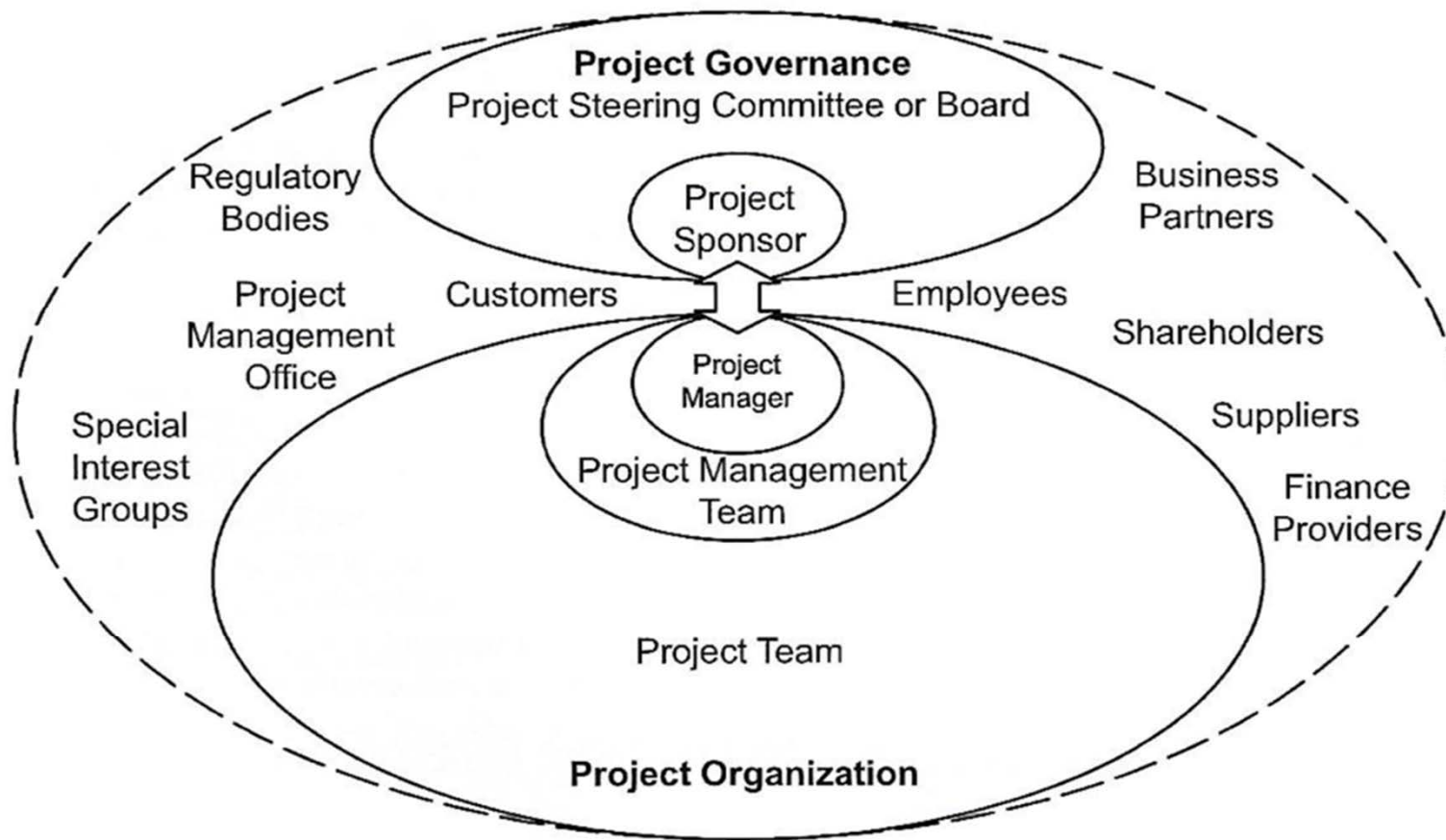
Rukovodilac projekta



Nadležna
tijela



Šta je upravljanje projektom? – ISO 21500



Primena:

- Metoda
- Alata
- Tehnika
- I kompetencija
- na projekat.

Figure 4 — Project stakeholders

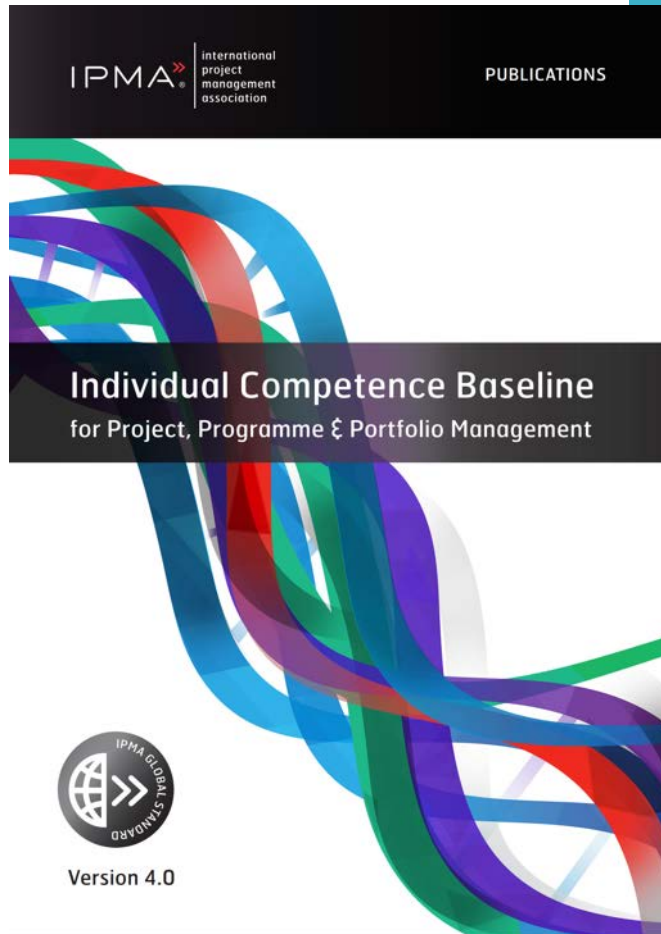
Važno je imati na umu sledeće



- Ne komplikujte (Keep it simple)
- Korak po korak
- Treba da odgovara svojoj svrsi
- Po meri
- Obezbedite dobru podršku
- Poštujte zahteve



Standardi i metodologije o upravljanju projektima



ipma.world



INTERNATIONAL
STANDARD

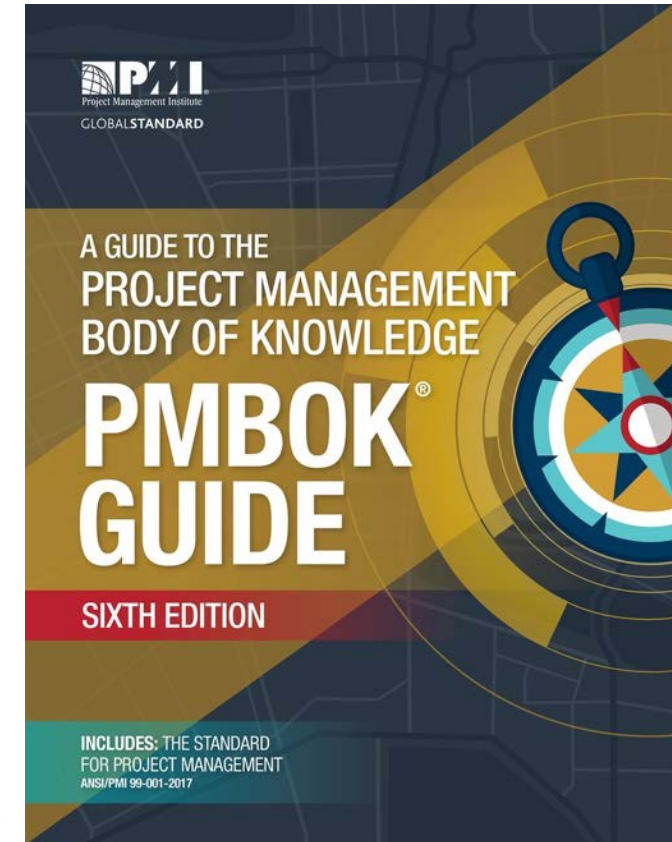
ISO
21500

First edition
2012-09-01

Guidance on project management

Directives sur le management de projet

ec.europa.eu



pmi.org

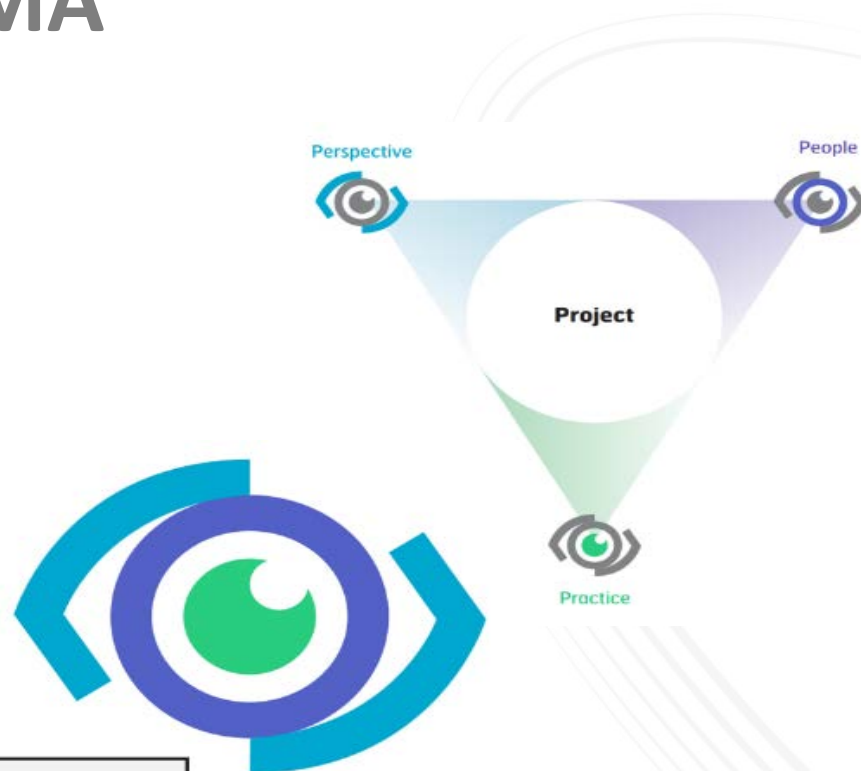
Pristup PMI

Table 1-4. Project Management Process Group and Knowledge Area Mapping

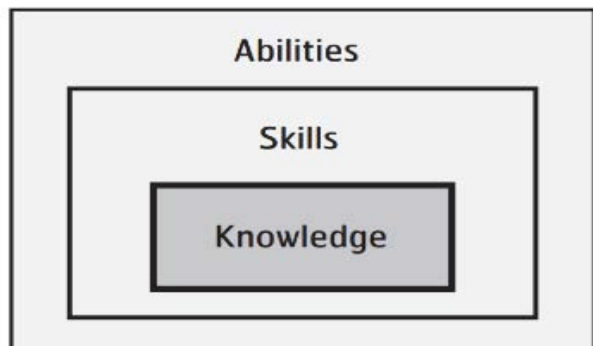
Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work 4.4 Manage Project Knowledge	4.5 Monitor and Control Project Work 4.6 Perform Integrated Change Control	4.7 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
6. Project Schedule Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Manage Quality	8.3 Control Quality	
9. Project Resource Management		9.1 Plan Resource Management 9.2 Estimate Activity Resources	9.3 Acquire Resources 9.4 Develop Team 9.5 Manage Team	9.6 Control Resources	
10. Project Communications Management		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Monitor Communications	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses	11.6 Implement Risk Responses	11.7 Monitor Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	
13. Project Stakeholder Management	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Engagement	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Monitor Stakeholder Engagement	

- Orijentacija na proces
- Više liči na „kuvar“
- 10 oblasti saznanja
- Oblikovanje procesa:
Ulazni podaci – transformacija – rezultat
- Više se bavi pitanjem KAKO nego ZAŠTO i ZATO
- Koristan za osnovno obrazovanje o upravljanju projektima
- Standard je objavljen u knjizi:
PM BoK = Project Management Body of Knowledge

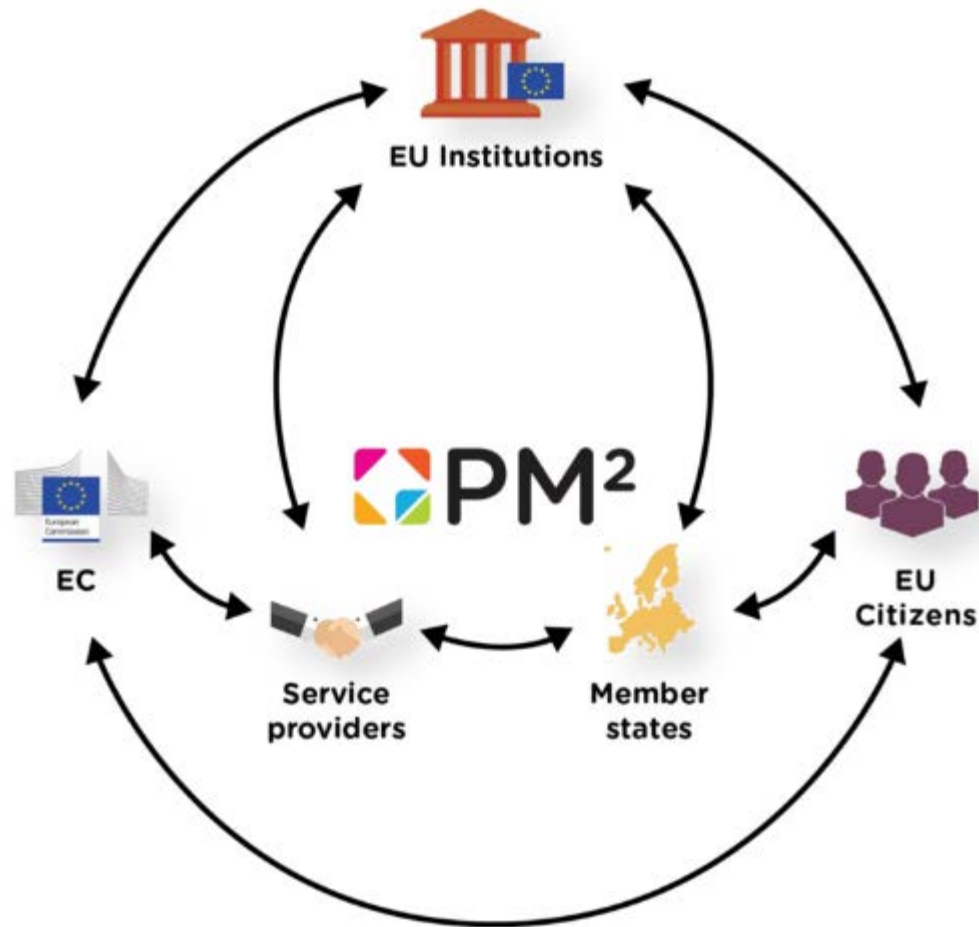
Pristup IPMA



- Orijentacija na kompetenciju
- Mnogo više liči na „definiciju“
- Sadrži tri oblasti kompetencija
- Više se bavi pitanjem ŠTA nego ZAŠTO i KAKO
- Prikazuje 29 elemenata kompetencije



Otvorena inicijativa PM²



- Razvila ga je EK
- Jedinstveno upravljanje projektima koje je dostupno svima
- Centar izvrsnosti u PM² (CoEPM²)
- PM²
publikacije: <http://europa.eu/PM2/Publications>
- Kontakt: EC-PM2@ec.europa.eu

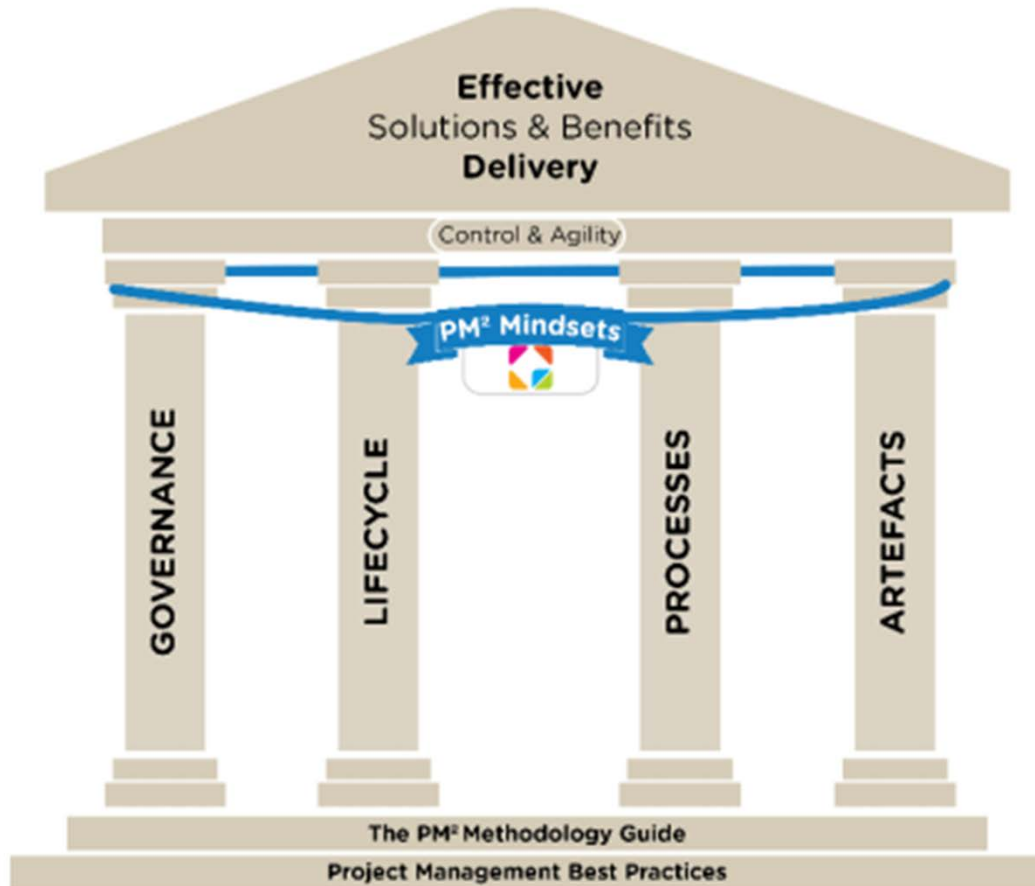
PM2 rationale and benefits – obrazloženje i koristi

-
- Definicija slabih pozicija i odgovornosti
- Nedostatak koherentnog upravljanja projektom
- Odsustvo standardizovanih obrazaca i izveštaja

Koristi PM²

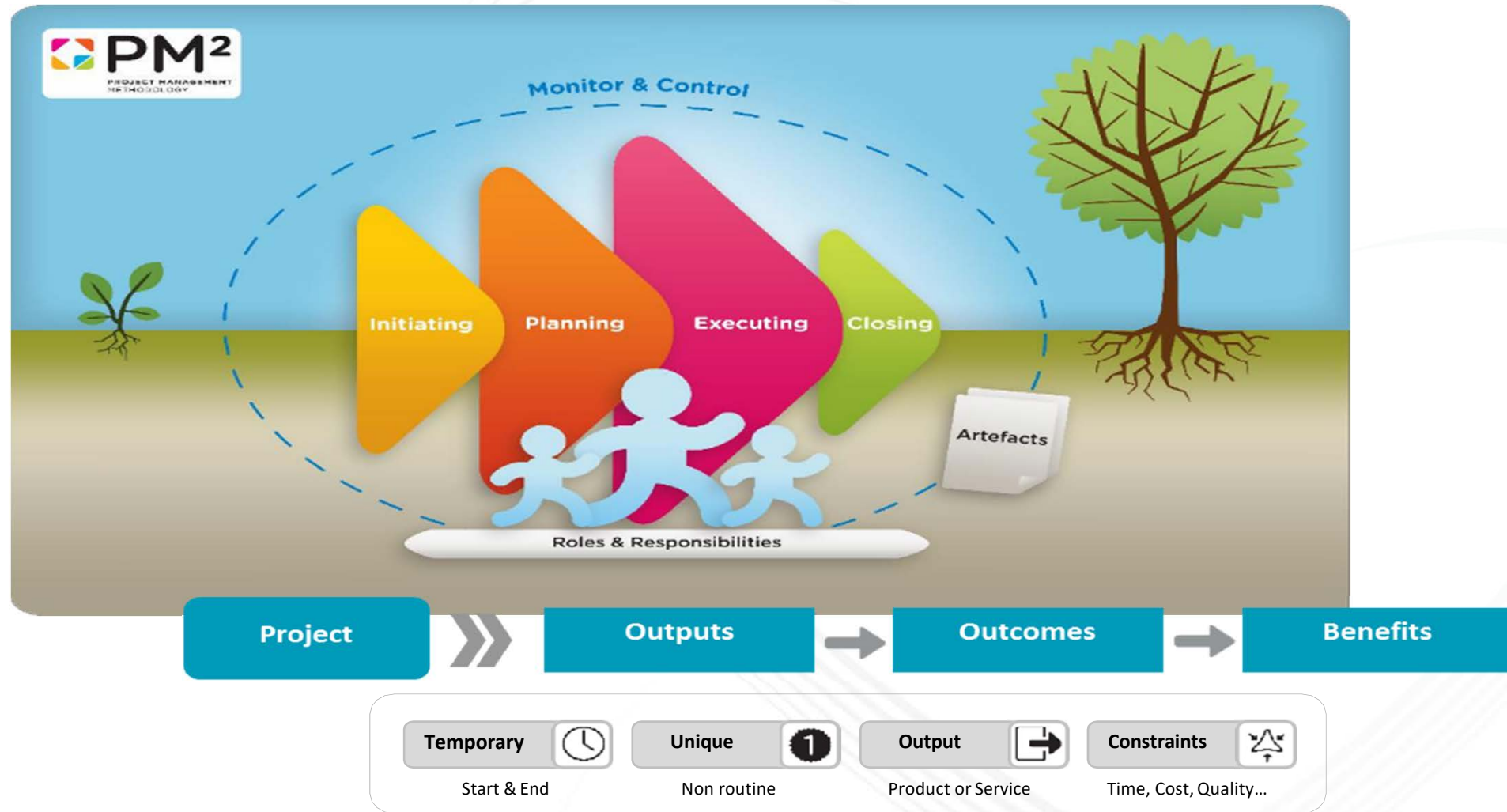
- Uvesti važne elemente svih prethodno pomenutih metodologija i najboljih praksi
- Otvorena metodologija
- Lagano i jednostavno za realizaciju
- Celovit model „uloga i odgovornosti“
- Da je prilagodljiv i da može da se uskladi sa ostalim procesima
- Lako se koristi i razume
- Inicijativa EU

Metodologija PM²

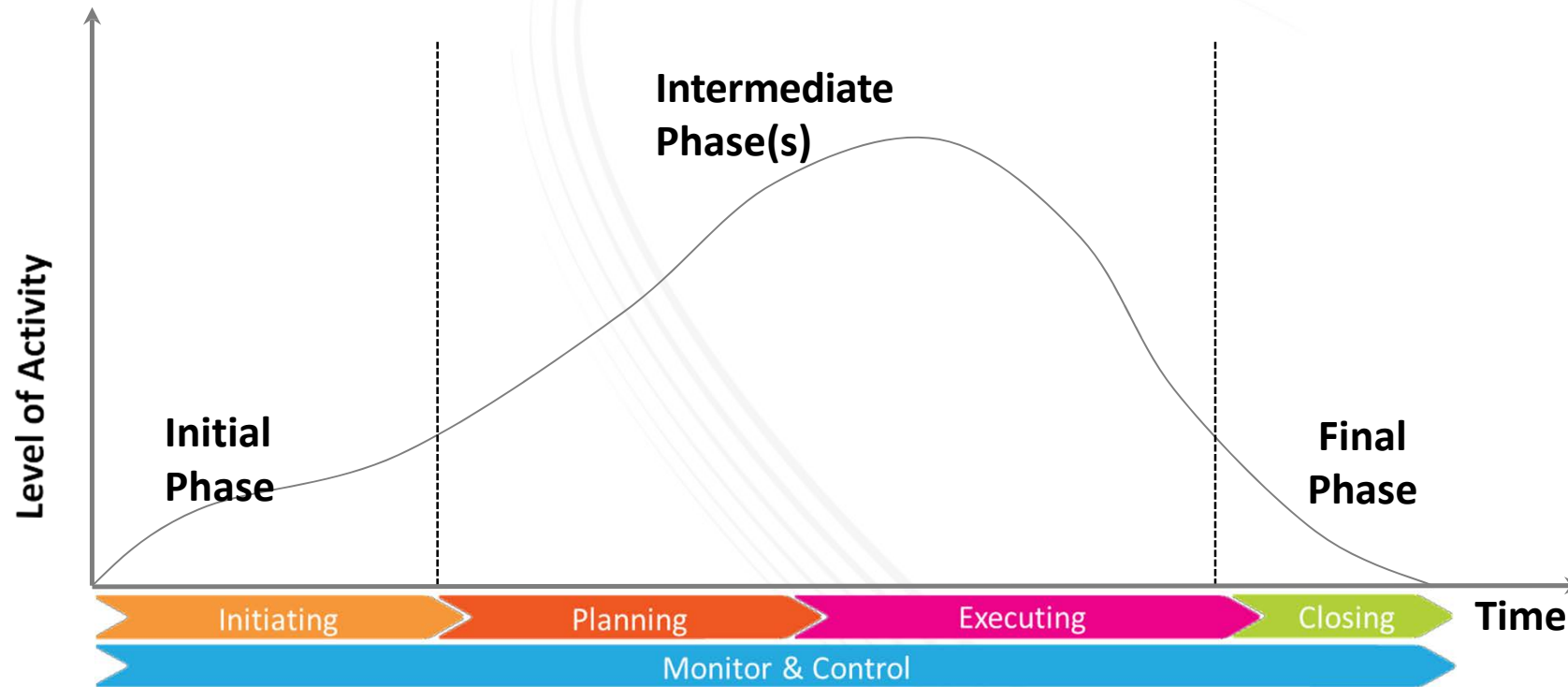


- Model upravljanja projektom (tj. uloge & odgovornosti)
- Projektni ciklus (tj. faze projekta)
- Procesi (tj. aktivnosti upravljanja projektom)
- artefakti (tj. obrasci za dokumentaciju i smernice)

Projektni ciklus PM²



Faze PM²



Početna faza



Client need



Project Initiation Request



Business Case

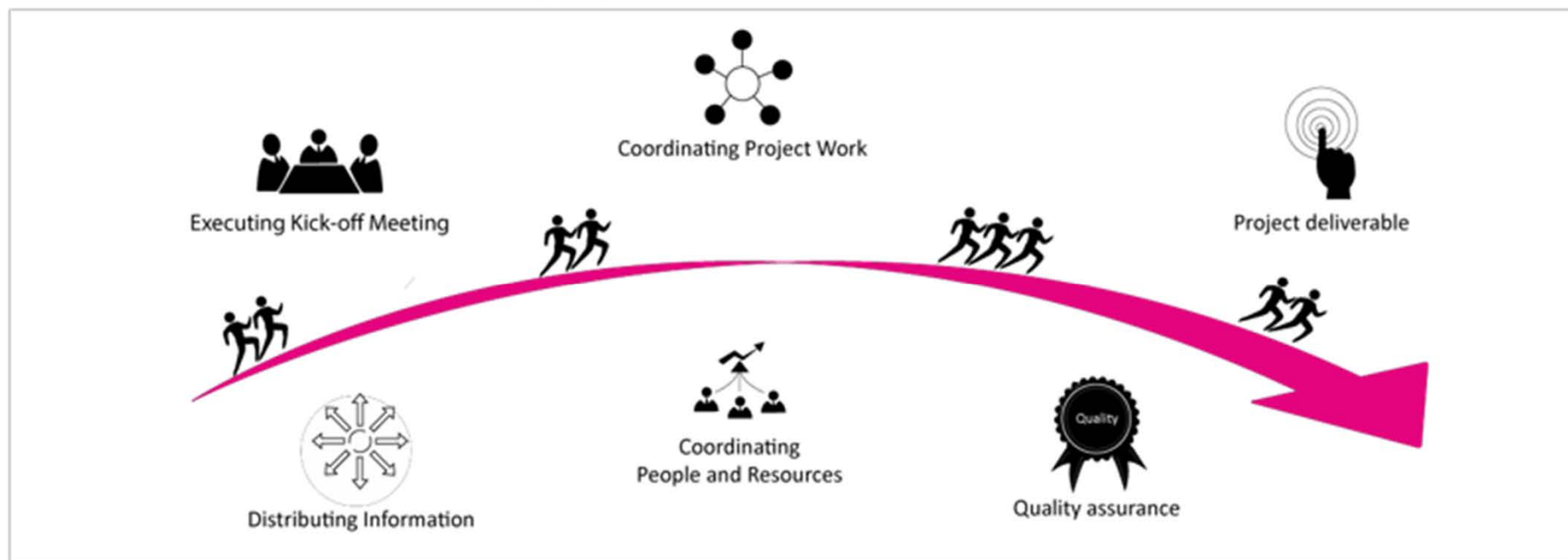


Project Charter

Faza planiranja



Faza realizacije



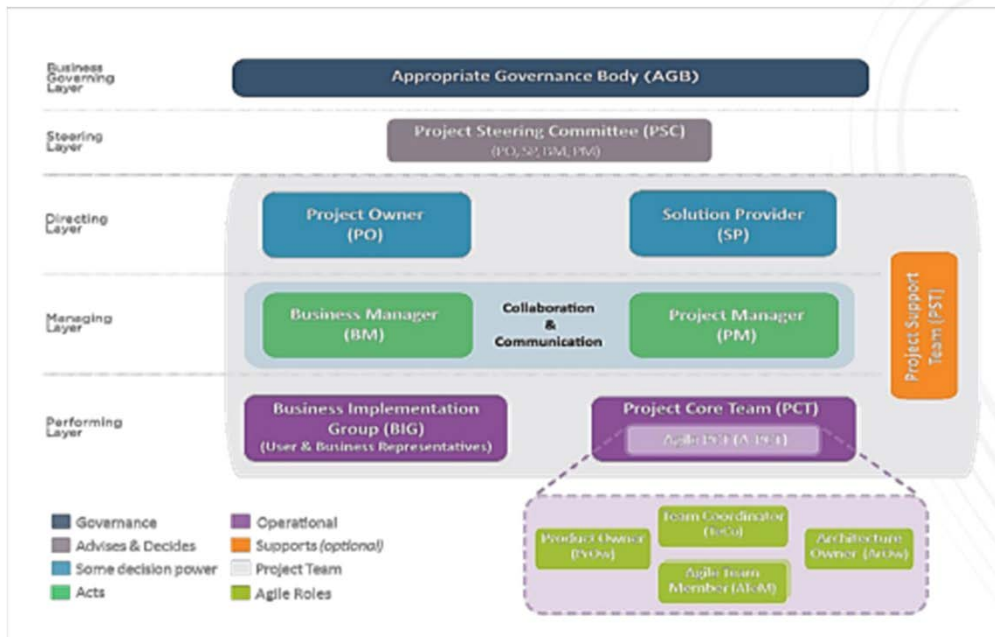
Završna faza



Praćenje & kontrola



Uloge & odgovornosti PM²



RASCI		Description
R	Responsible	Does the work. Others can be asked to assist in a supporting role. There is just one responsible person for any given task.
A	Accountable	Ultimately answerable for the correct and thorough completion of the work. There is just one accountable person for any given task.
S	Supports	As part of a team, roles with a support function work with the person responsible. The support role helps complete the task.
C	Consulted	Those whose opinions are requested and with whom there is two-way communication. The consulted role does not help complete the task.
I	Informed	Those who are kept informed of progress.

Initiating	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Project Initiation Request	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.
Business Case	I	C	A	R	C	S	S	n.a.
Project Charter	I	C	A	S	C	S	R	C
Planning	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Planning Kick-off Meeting	I	A	C	S	C	C	R	C
Project Handbook	I	I	A	S	C	I	R	C
Project Stakeholder Matrix	I	I	A	S	C	I	R	C
Project Work Plan	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Outsourcing Plan	A	C	C	C	I	S	R	I
Deliverables Acceptance Plan	I	A	C	S	I	C	R	C
Transition Plan	I	A	C	C	C	C	R	C
Business Implementation Plan	I	I	A	R	C	I	S	I
Management Plans								
Requirements Management Plan	I	I	A	C	C	I	R	S
Project Change Management Plan	I	I	A	C	I	I	R	I
Risk Management Plan	I	C	A	C	I	I	R	I
Issue Management Plan	I	I	A	C	C	I	R	C
Quality Management Plan	I	A	C	C	C	C	R	C
Communications Management Plan	I	I	A	S	C	I	R	C

Executing	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Executing Kick-off Meeting	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Project Coordination	I	I	A	S	I	I	R	I
Quality Assurance	I	I	I	S	C	I	A	R
Project Reporting	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Information Distribution	I	I	A	C	I	I	R	C

Monitor & Control	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Monitor Project Performance	I	I	A	C	C	I	R	C
Control Schedule	I	I	A	C	C	I	R	C
Control Cost	I	I	A	C	C	I	R	C
Manage Stakeholders	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Manage Requirements	I	I	A	C	C	I	R	S
Manage Project Changes	I	C	A	S	I	I	R	C
Manage Risks	I	C	A	S/C	C	I	R	C

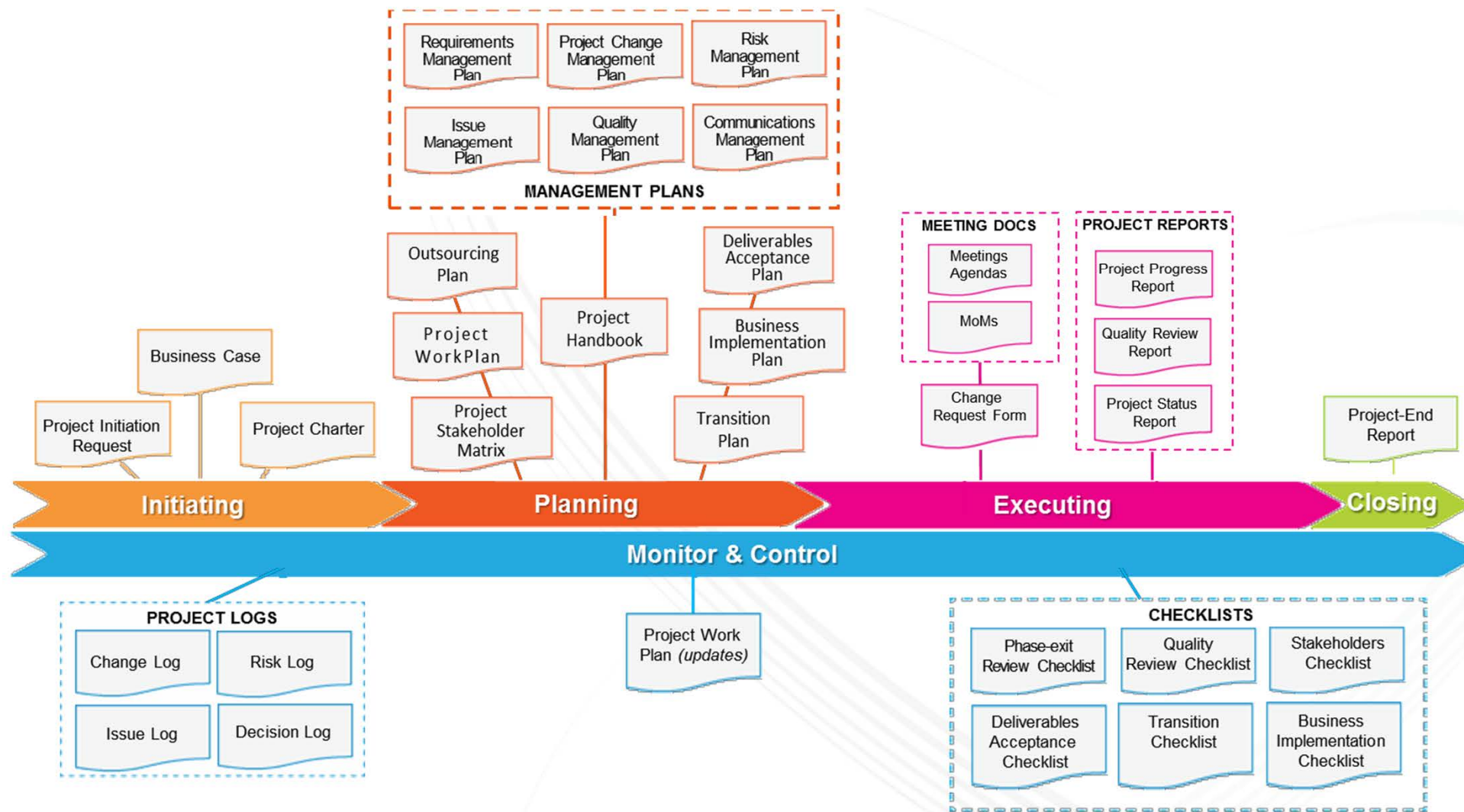
Closing	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Project-End Review Meeting	I	A	C	S	C	C	R	C
Project-End Report	I	A	C	S	C	C	R	C
Administrative Closure	I	C	A	C	I	C	R	I

PM² odgovornosti: RASCI

Projektna dokumentacija PM²

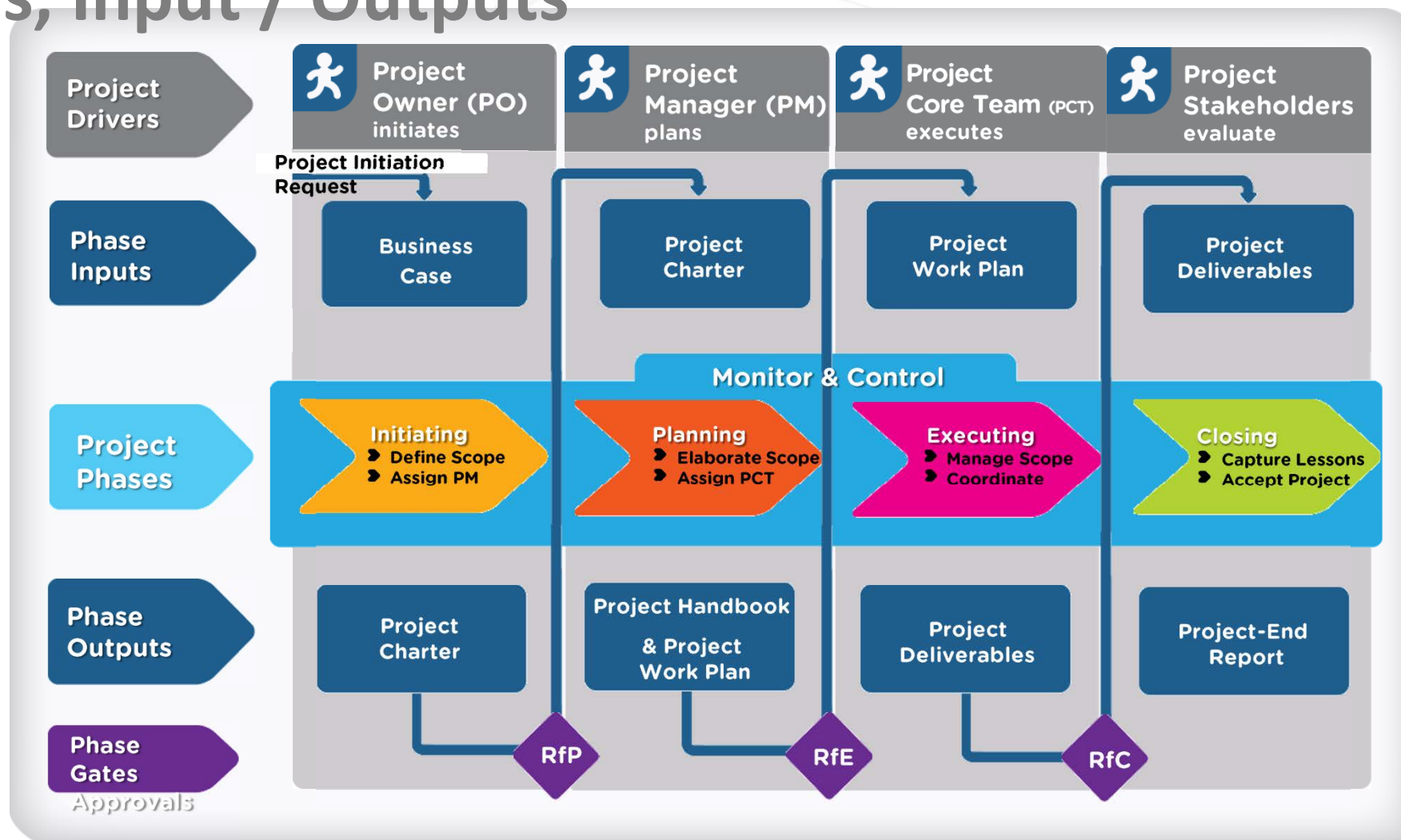
- Definiše obim projekta za potrebe odobrenja, uz osiguranje da sve zainteresovane strane i projektni tim imaju ista očekivanja
- Sve zainteresovane strane imaju jasnu predstavu o projektnim zahtevima
- Olakšava komunikaciju sa internim i eksternim grupama
- Daje osnovu za praćenje i kontrolu napretka projekta
- Vodi evidenciju važnih odluka
- Obezbeđuje podatke potrebne za zvanične revizije
- Pruža podršku organizacionom pamćenju koje može da se koristi za povećanje šansi za uspeh budućih projekata

Prikaz artefakata PM²

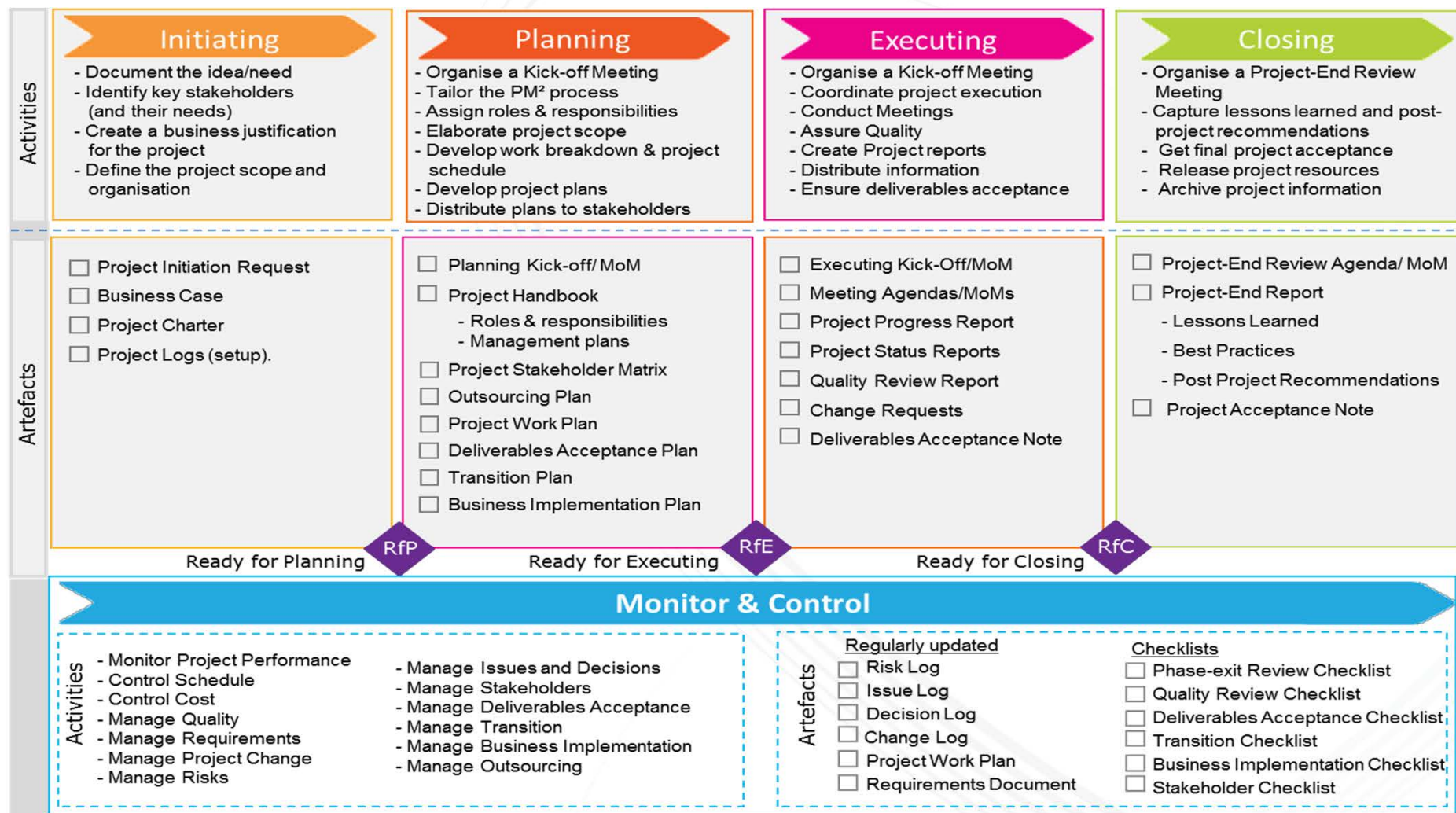


PM2 Faze, ulazni podaci / rezultati

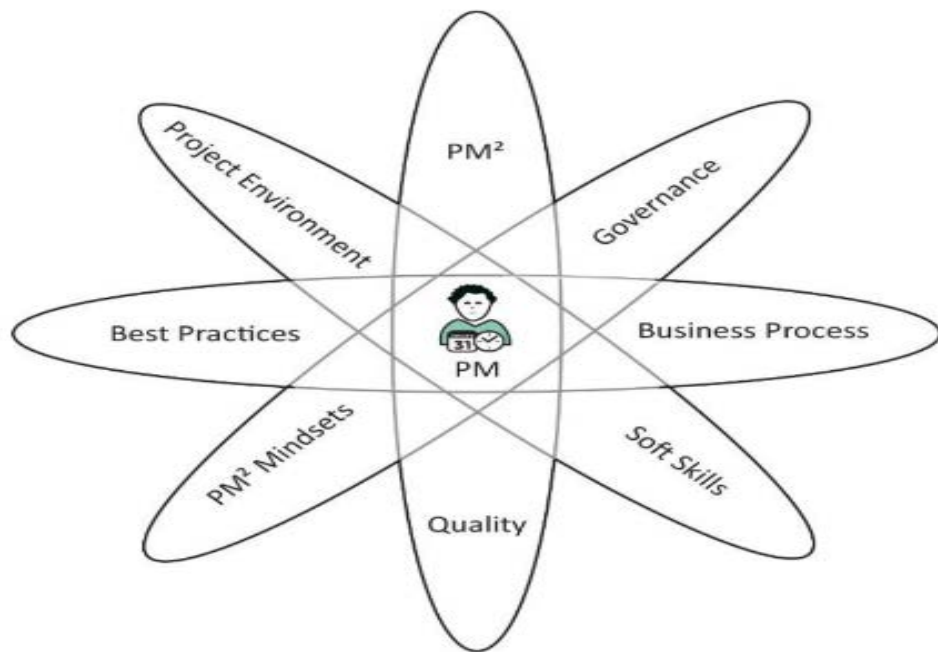
Phases, Input / Outputs



Priprema po meri PM²



Kompetencije rukovodioca projekta PM²



- Razume metodologiju upravljanja projektom
- Ima tehničke kompetencije za upravljanje projektom

Kontekstualne kompetencije	Bihevioralne kompetencije
<ul style="list-style-type: none"> • Orijentacija projekta • Orijentacija programa • Orijentacija portfolija • Realizacija strategije • Stalna organizacija • Upravljanje osobljem • Poslovni sistemi • Proizvodi & tehnologija • Obezbeđenje • Bezbednost & okruženje • Finansije • Regulativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Rukovođenje • Angažovanosti & motivacija • Samokontrola • Asertivnost • Opuštanje • Otvorenost, kreativnost • Okrenutost rezultatima • Efikasnost • Konsultacije • Pregovori • Upravljanje konfliktima ili krizama • Pouzdanost • Poštovanje vrednosti i etike

Izvor: IPMA-ICB

Uloga – Rukovodilac projekta

- Preuzima odgovornost za krajnje rezultate
- Predlaže i izvršava projektne planove koje je odobrio Upravni odbor projekta (UOP)
- Upravlja i vrši koordinaciju nad aktivnostima i resursima ključnog projektnog tima (KPT)
- Osigurava da se projektni ciljevi ostvare kvalitetno, blagovremeno i u okviru budžeta
- Upravlja očekivanjima zainteresovanih strana
- Osigurava da su sve artefakte koji su ključni za upravljanje odobrili:
- Naručilac projekta
- Prenosi i izveštava Upravni odbor projekta (UOP) o napretku projekta
- Osigurava interoperabilnost i integraciju različitih ključnih rezultata, sistema, usluga i programa u vezi sa projektom

PODRŠKA EU U PRIPREMI PROJEKATA

Sva dokumenta, informacije, materijale i fotografije možete preuzeti na zvaničnoj internet prezentaciji EU PPF projekta @ www.ppf.rs / veb-stranica DOKUMENTA

Pitanja i pomoć

Robert Kartelo

Predavač, EU PPF | PPF6/EuropeAid/135637/IH/SER/RS

+381 11 4040721

E-mail info@ppf.rs

www.ppf.rs

Hvala na pažnji!