

# Upravljanje projektom u javnom sektoru

---

**Zadravec, Ivan**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:210995>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-28**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Osijek**

**Stručni diplomski studij**  
**Projektni menadžment**

**IVAN ZADRAVEC**

**UPRAVLJANJE PROJEKTOM U JAVNOM SEKTORU**

**DIPLOMSKI RAD**

**Osijek, 2024. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Osijek**

**Stručni diplomski studij  
Projektni menadžment**

**DIPLOMSKI RAD**

**UPRAVLJANJE PROJEKTOM U JAVNOM SEKTORU**

**Mentor:  
doc. dr. sc. Matej Galić**

**Student:  
Ivan Zadravec**

**Naziv kolegija:  
MENADŽMENT PROGRAMA  
I PORTFELJA**

**JMBAG studenta:  
0149207017**

# Sadržaj

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT .....	2
1 UVOD .....	3
1.1 Predmet, svrha i cilj rada .....	3
1.2 Metodologija rada.....	5
1.3 Struktura rada .....	5
2 TEORIJSKI ASPEKTI UPRAVLJANJA PROJEKTOM U JAVNOM SEKTORU .....	6
2.1 Definicija projekta .....	6
2.2 Upravljanje projektom.....	7
2.3 Područja upravljanja projektima.....	8
2.4 Metode, tehnike i alati upravljanja projektima .....	9
2.4.1 Metode inicijacije i selekcije projekta.....	9
2.4.2 Metode planiranja projekta.....	11
2.4.3 Metode i vještine u fazi implementacije projekta .....	14
2.4.4 Metode kontrole projekta .....	14
2.4.5 Metode zatvaranja projekta .....	15
2.5 Vrste projekata.....	16
2.6 Životni ciklus projekta.....	17
2.7 Uspješnost provedbe projekta.....	18
2.8 Karakteristike uspješnih i neuspješnih projekata.....	19
3 PRAKTIČNI PRIMJERI PROJEKATA U JAVNIM ORGANIZACIJAMA .....	20
3.1 Definicija javnih organizacija.....	20
3.2 Specifičnosti upravljanja projektima u javnom sektoru .....	21
3.3 O gradu Belom Manastiru .....	23
3.4 Izazovi i razvojne potrebe Grada Belog Manastira .....	25
3.5 Analiza rizika projekata izgradnje sportskih objekata.....	26

3.6	Projekt „Gradski sportski park“ .....	28
3.6.1	Gradski stadion.....	29
3.6.2	Gradski bazeni.....	31
3.7	Nastavno-sportska dvorana.....	34
3.8	Analiza uspješnosti provedbe projekta „Gradski sportski park“ .....	35
3.9	Analiza uspješnosti provedbe projekta izgradnje nastavno-sportske dvorane .....	38
4	ZAKLJUČAK .....	39
5	LITERATURA .....	41
5.1	Popis tablica.....	43
5.2	Popis slika.....	43
	IZJAVA.....	44
	BIOGRAFIJA AUTORA .....	45

## SAŽETAK

Upravljanje projektima kompleksan je proces i obuhvaća seriju struktura, tehnika i vještina usmjerenih na učinkovito vođenje projekata od početka do kraja. Ova disciplina zahtjeva sveobuhvatan pristup organizaciji, planiranju, provedbi, praćenju i kontroli projekata kako bi se postigli ciljevi unutar zadanih ograničenja. U ovom je radu analiziran proces upravljanja projektima u javnim organizacijama kroz primjere izgradnje sportskih objekata u Belom Manastiru. Istražene su ključne faze projektnog ciklusa: inicijacija, planiranje, izvršenje, praćenje, kontrola i zatvaranje. Procijenjena je uspješnost provedbe projekata kroz metrike vremenskog roka, proračuna, kvalitete i zadovoljstva korisnika. Identificirani su ključni faktori koji su utjecali na uspjeh ili neuspjeh projekata, uključujući organizacijske, tehničke i vanjske čimbenike te su predložene strategije za poboljšanje budućih projekata. Također, povezani su teorijski koncepti upravljanja projektima sa stvarnim primjerima, s naglaskom na primjenu agilnih metoda. Konačno, procijenjen je utjecaj izgradnje sportskih objekata na lokalnu zajednicu kroz socijalne, ekonomske, kulturne, infrastrukturne i obrazovne aspekte.

**Ključne riječi:** projektni menadžment, javne organizacije, Beli Manastir, sportski objekti

**Title in English: PROJECT MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR**

**ABSTRACT**

Project management is a complex process and encompasses a series of structures, techniques and skills aimed at effectively managing projects from start to finish. This discipline requires a comprehensive approach to the organization, planning, implementation, monitoring and controlling projects in order to achieve goals within given constraints. In this paper, the process of project management in public organizations is analyzed through examples of the construction of sports facilities in Beli Manastir. The key phases of the project lifecycle are explored: initiation, planning, execution, monitoring, controlling and closure. The success of project implementation was assessed through the metrics of time limit, budget, quality and user satisfaction. Key factors that influenced the success or failure of projects, including organizational, technical and external factors, were identified, and strategies for improving future projects were proposed. Theoretical concepts of project management were also linked to real-world examples, with a focus on the application of agile methods. Finally, the impact of construction of sports facilities on the local community was assessed through social, economic, cultural, infrastructural and educational aspects.

**Key words:** project management, public sector, Beli Manastir, sport facilities

# 1 UVOD

Upravljanje je projektima kompleksan proces koji obuhvaća seriju struktura, tehnika i vještina usmjerenih na učinkovito vođenje projekata od početka do kraja. Ova disciplina zahtjeva sveobuhvatan pristup organizaciji, planiranju, provedbi, praćenju i kontroliranju projekata kako bi se postigli ciljevi unutar zadanih ograničenja vremena, proračuna i resursa. Učinkovito upravljanje projektom povećava izgleda za uspješnim završetkom projekta te ima brojne koristi za organizaciju i interesne skupine. Međutim, kako bi se uspješno vodio projekt, potrebno je imati određene vještine, znanja i kompetencije. U posljednjih je nekoliko godina prepoznata važnost učinkovitog upravljanja projektima te se pozornost usmjerava na razvoj vještina voditelj projekta. Centralni fokus upravljanja projektima leži u stvaranju strateškog okvira za jasno definiranje ciljeva projekta, uspostavljanje planova i rasporeda aktivnosti te identifikaciju resursa potrebnih za uspješno ostvarenje tih ciljeva. Osim toga, ova disciplina uključuje i vođenje timova, praćenje napretka, rješavanje problema koji se javljaju tijekom provedbe projekta te prilagodbu strategija radi postizanja optimalnih rezultata.

Upravljanje projektima je više od korištenja alata i tehnika; ono zahtjeva uspostavu jasnih komunikacijskih kanala unutar timova i relevantnih dionika te promicanje suradnje i koordinacije među svim uključenim stranama. To uključuje rizike koji se mogu pojaviti tijekom projekta te razvijanje strategija za njihovo upravljanje kako bi se minimalizirali negativni utjecaji na krajnje rezultate.

U današnjem dinamičnom okruženju upravljanje projektima postaje ključno za ostvarivanje konkurentske prednosti. Fleksibilnost, agilnost i sposobnost prilagodbe na promjene od suštinskog su značaja kako bi se projekti uspješno privedu kraju, unatoč promjenjivim zahtjevima tržišta i okoline. Stoga, stručnjaci za upravljanje projektima imaju ključnu ulogu u osiguravanju uspjeha projekta, postizanju zadovoljstva klijenata te ostvarivanje ciljeva organizacija u današnjem konkurentnom poslovnom okruženju.

## 1.1 Predmet, svrha i cilj rada

Predmet ovog rada je analiza uspješnog vođenja projekata izgradnje sportskih objekata na primjerima iz grada Belog Manastira. Konkretno, rad se fokusira na tri ključna projekta: izgradnju gradskog stadiona, gradskih bazena i nastavno-sportske dvorane. Kroz ove primjere,



rad istražuje strategije, metode i tehnike koje su korištene u upravljanju ovim projektima te procjenjuju njihov utjecaj na lokalnu zajednicu. Posebna pozornost posvećena je različiti aspektima upravljanja projektima, uključujući planiranje, organizaciju, vođenje timova, upravljanje resursima i praćenje napretka.

Svrha ovog rada je višestruka te uključuje nekoliko točaka. Važno je identificirati ključne elemente uspješnog vođenja gdje je važno prepoznati i identificirati strateške pristupe, metode planiranja i tehnike upravljanja resursima za najučinkovitije vođenje projekata. Zatim treba istaknuti značaj upravljanja projektima za lokalnu zajednicu, ponajviše pozitivan utjecaj na društveni, ekonomski i kulturni razvoj. Važno je pružiti praktične smjernice za buduće projekte kako bi oni bili što učinkovitiji. Potrebno je evaluirati utjecaj sportskih objekata na lokalnu zajednicu te na kraju promicati opću svijest o važnosti upravljanja projektima.

Shodno navedenom predmetu i svrsi rada, postavljeno je nekoliko ciljeva:

1. Istražiti ključne faze upravljanja projektima – detaljno istražiti i opisati sve ključne faze upravljanja projektima što uključuje inicijaciju, planiranje, izvršenje, praćenje, kontrolu i zatvaranje
2. Procijeniti uspješnost provedbe projekata – fokus je stavljen na evaluaciju uspješnosti izgradnje sportskih objekata kroz različite metrike uključujući vremenski rok, proračun, kvalitetu, zadovoljstvo korisnika te ostvarenje ciljeva
3. Identificirati ključne čimbenike koji su utjecali na uspješnost ili neuspješnost provede projekata te predložiti strategije za poboljšanje budućih projekata – analiza čimbenika koji su doprinijeli uspješnosti ili neuspješnosti projekata kao što su organizacijski faktori, tehnički faktori, utjecaj vanjskih dionika, upravljanje rizicima
4. Povezati teorijske koncepte upravljanja projektima sa stvarnim primjerima – uključuje primjenu raznih agilnih metoda
5. Procijeniti doprinos projekata izgradnje sportskih objekata lokalnoj zajednici – kako su projekti utjecali na zajednicu kroz socijalne, ekonomske, kulturne, infrastrukturne i obrazovne aspekte.

Kroz ostvarenje ovih ciljeva rade će pružiti sveobuhvatnu analizu i uvid u uspješno vođenje projekata izgradnje sportskih objekata te će doprinijeti razvoju praktičnih smjernica za buduće projekte slične prirode.

## **1.2 Metodologija rada**

U ovom je radu autor koristio nekoliko znanstvenih metoda za istraživanje projekata. Metoda deskripcije, temeljena na detaljnom i sustavnom opisu promatranih fenomena, korištena je za opisivanje projekata. Ova metoda omogućuje istraživačima da prikupe i predstave detaljne informacije o svakom aspektu projekta, pružajući sveobuhvatan uvid u njegove faze, izazove i uspjehe. Korištena metoda je omogućila predstavljanje kriterija i metrike korištene za procjenu uspješnosti projekta te za identifikaciju i detaljno opisivanje ključnih čimbenika koji su imali utjecaj na uspješnost ili neuspješnost projekta. Zatim je korištena studija slučaja, koja omogućuje dubinsku analizu specifičnih situacija ili događaja, kako bi se detaljno procijenio doprinos projekata izgradnje sportskih objekata na lokalnu zajednicu u Gradu Belom Manastiru. Induktivno-deduktivna metoda je korištena za sveobuhvatnu analizu projekta. Induktivna faza omogućuje razumijevanje specifičnih okolnosti, izazova i uspjeha kroz analizu podataka, a deduktivna faza omogućava testiranje hipoteza i povezivanje teorije s upravljanjem navedenim projektima. Metoda klasifikacije korištena je za sistematsko analiziranje i razvrstavanje različitih aspekata projekta, identifikaciju faza u kojima su se pojavili najveći izazovi, kako su ti izazovi riješeni te evaluaciju uloge različitih sudionika u projektima. Metoda kompilacije je korištena za analizu svih aspekata navedenih projekata, od tijeka provedbe projekta do utjecaja na lokalnu zajednicu.

## **1.3 Struktura rada**

Tema ovog rada bit će predstavljena kroz tri poglavlja. Prvo je poglavlje uvodno u kojem će se čitatelji ukratko upoznati s temom i radom te će biti predstavljen predmet, svrha i cilj rada. Drugo poglavlje predstavlja teorijske aspekte teme diplomskog rada u kojem će se definirati projekt, što je upravljanje projektima, kako se projektima upravlja, koje su metode, tehnike i alati upravljanja projektima, koje su vrste projekata, što je životni ciklus projekta te usporedbu uspješnih i neuspješnih projekata. Treći se dio bazira na praktičnim primjerima projekata iz javnog sektora na području Grada Belog Manastira. Na početku poglavlja dan je uvod o tome što su javne organizacije te se čitatelji mogu upoznati sa strukturom Grada Belog Manastira. U kasnijim su potpoglavljima predstavljena tri projekta s područja Grada Belog Manastira te je na kraju raspravljeno o uspješnosti njihove provedbe.

## 2 TEORIJSKI ASPEKTI UPRAVLJANJA PROJEKTOM U JAVNOM SEKTORU

### 2.1 Definicija projekta

Definiranje projekta nije nimalo lako iz razloga što obuhvaća različite discipline koje sudjeluju u tom procesu. Projekt se može definirati kao nastojanje da se stvori jedinstvena usluga ili proizvod, a njime upravlja projektni menadžer. Svaki projekt se sastoji od većeg broja različitih zadataka koji bi, kada se naprave, trebali ostvariti postavljene ciljeve. Također, svaki projekt ima određene resurse (ljudski rad, metodologija, organizacija poduzeća) koje projektni menadžer mora znati pravilno organizirati kako bi se ostvarili ciljevi projekta.

Buble (2010, str. 1) definira projekt kao „jedinostveni oblik organiziranog rada u javnim i privatnim organizacijama“. U svrhu projekta, menadžeri se moraju pouzdati u svoje znanje i vještine kako bi uspješno vodili projekt. Projekt je također i vremenski ograničen i predstavlja skup aktivnosti čiji je cilj proizvesti jedinstven proizvod ili uslugu. Projekt se smatra idealnim organizacijskim okvirom koji se koristi za postizanje ciljeva organizacije. Izvode ga ljudi, ograničena je količina resursa, ima plan (cilj i svrhu), izvršenje (provedba) i kontrolu. Svaki projekt koji se provodi trebao bi biti jedinstven i neponovljiv.

Projekt može biti vrlo složena aktivnost, dok s druge strane postoje projekti koji su vrlo jednostavni. Osim po složenosti izvedbe, projekti se mogu razlikovati i po vremenu provedbe. Neki projekti mogu biti planirani za kraći, a neki za duži period. Projekti se mogu provoditi unutar neke organizacije te tada utječu samo na određenu poslovnu organizaciju, a neki se projekti provode u javnim organizacijama te tada utječu na javno dobro i oni imaju vrlo striktno određeno vremensko ograničenje.

Škrlec (2022, str. 12) u svom radu navodi još nekoliko definicija projekta. Jedna od njih je da je projekt skup poslova koji se ne ponavljaju, imaju početnu i završnu točku, jasno određeni cilj, budžet i ograničenje. Druga definicija je da je projekt radnja usmjerena na cilj koji je prethodno definiran, resursi su specifični, rezultat je mjerljiv, a provedbom projekta mijenja se nešto u organizaciji.

Škrlec također navodi (2022, str. 13) da kako bi se određena radnja ili proces smatrao projektom, moraju se zadovoljiti navedene karakteristike. Projekt mora imati određenu svrhu i cilj, mora imati određenu razinu noviteta i originalnosti, provode ga ljudi koje vodi imenovani

projektni menadžer, mora postojati neki sponzor, ima ograničene resurse, vremenski plan i sustav kontrole.

Krznarić (2022, str. 33) navodi da je svaki projekt dinamičan proces koji se može podijeliti u nekoliko faza. Faze projekta su:

- Koncipiranje ili ideja projekta koje obuhvaća aktivnosti istraživanja i izrade studija kojima se predstavlja i dokazuje opravdanost i isplativost projekta
- Definiranje ili razvoj projekta gdje se prikuplja i izrađuje projektna dokumentacija kojom se određuje oblik i kvalitativne značajke projekta
- Provedba i izvođenje projekta
- Završetak projekta i zaključivanje

Na temelju navedenih karakteristika i aktivnosti projekta, vidljivo je da se projektom ne mogu smatrati poslovne aktivnosti koje se provode svaki dan. Projekt mora biti poseban, jedinstven te imati određenu razinu inovativnosti. Također, svaki projekt mora imati svrhu i cilj, a kao rezultat mora imati neki proizvod ili uslugu. Ako navedene karakteristike nisu prisutne, radnja se ne može definirati kao projekt.

## **2.2 Upravljanje projektom**

Prema prethodno navedenim definicijama može se zaključiti kako je upravljanje projektom vrlo složena i izazovna aktivnost koju provodi projektni menadžer. Dakle, svaki voditelj projekta, tj. projektni menadžer, mora zadovoljiti određene principe kako bi uspješno vodio projekt. Projektni menadžer mora biti marljiv, pun poštovanja i brižan. Ovakav se princip temelji na načelima odgovornosti i pouzdanosti, a upućuje na to kako projektni menadžer mora imati širi pogled na društveni, tehnički, financijski i ekološki utjecaj projekta kojim upravlja.

Kada se govori o upravljanju projektima, Radujković (2000. str. 144) navodi kako je to radnja koja uključuje planiranje, organiziranje, praćenje i kontroliranje svih aspekata projekta, uz motiviranje svih uključenih kako bi se postigli svi projektni ciljevi na siguran način, u okviru svih planiranih troškova, u okviru zadanog vremenskog ograničenja i po zadanim performansama.

Prilikom upravljanja projektima, projektni menadžer mora provoditi sljedeće aktivnosti: planiranje, motivacija tima i raspodjela odgovornosti. Ministarstvo propisuje Pravilnik o

potrebnim znanjima iz područja su upravljanja projektima, a govore o važnosti i značaju projektnog menadžmenta, odnosno o važnosti i značaju kvalitete projekta. Osim što bi trebao posjedovati znanje o upravljanju projektima, projektni menadžer mora poznavati i sam proces upravljanja.

## **2.3 Područja upravljanja projektima**

Danas brojne tvrtke ne zapošljavaju projektne menadžere na puno radno vrijeme, nego je praksa okupiti projektni tim onda kada je to potrebno te kako bi se zadovoljili određeni zahtjevi i potrebe koje uključuju proizvodnju nekog proizvoda ili usluge koju koristi ta tvrtka. Upravljanje projektom spaja planiranje, kontrolu i izvršenje projekta tako da se osigura uspješno postizanje postavljenog cilja. Metode upravljanja projektima se mogu smatrati kao skup alata koji se koristi da bi se postigli strateški ciljevi.

Neovisno o tome u kojem se sektoru provodi projekt te koja je vrsta projekta, projektni menadžeri u principu uvijek imaju isti zadatak. Moraju kontrolirati svoje izvršne timove, klijente i projekte te je važno spriječiti pogrešnu komunikaciju, propuštene rokove i sve druge poteškoće. Projektnom menadžeru je u cilju dobrobit svih uključenih strana u projekt te stoga nastoje donijeti ili olakšati strateške odluke. Uloga projektnog menadžera vrlo je odgovorna i uključuje brojne zadatke. Vrlo je važno dobro isplanirati i definirati projekt kako bi se moglo postaviti realna očekivanja kojima se dugoročno može upravljati. Također je vrlo bitno pravilno rasporediti zadatke kako bi se što bolje rasporedilo vrijeme i uklonili mogući nepotrebni troškovi.

Svaki je projekt vrlo specifičan, jedinstven i individualan pothvat. Unatoč tome, u gotovo svim projektima se nailazi na područja upravljanja projektima, neovisno o tome koja organizacija provodi projekt te tko je projektni menadžer. Kako bi se postigli postavljeni ciljevi projekta, svaki projektni menadžer mora biti dobro upoznat s različitim područjima upravljanja projektima. Ta područja uključuju teorijske i praktične tehnike koje se koriste za uspješno vođenje projekata. Ključna područja su integracijsko upravljanje projektima, upravljanje obuhvatom projekta, upravljanje vremenom, upravljanje kvalitetom projekta, upravljanje troškovima, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje komunikacijom, upravljanje rizicima te upravljanje nabavom (Jenjić, 2018).

## 2.4 Metode, tehnike i alati upravljanja projektima

### 2.4.1 Metode inicijacije i selekcije projekta

Omazić i Baljkas (2005, str. 187) ističu da, kada se službenim metodama odobri pokretanje projekta, on ulazi u prvu fazu, fazu inicijacije. U ovoj se fazi postavljaju temelji za uspješno izvršenje projekta. Prvo se definiraju ciljevi projekta, biraju se projekti menadžer i projektni sponzor te se provode detaljne analize, poput analize potrebnih troškova, kako bi se postavili okvirni parametri projekta. U ovoj je fazi, također, nužno uspostaviti datoteku projekta koja će sadržavati ključne stavke kao što su izvješća, prognoze, procjene rizika i slični dokumenti. Ova datoteka služi kao centralizirani izvor informacija i dokumentacije potrebne za uspješno vođenje projekta.

Jednako je važno uspostaviti informacijski sustav projekta. Ovaj sustav omogućuje učinkovito prikupljanje, pohranu i distribuciju podataka i informacija svim odgovornim osobama. Na taj se način osigurava da svi sudionici projekta imaju pristup točnim i ažurnim informacijama što je ključno za donošenje pravovremenih i informiranih odluka.

Tijekom faze inicijacije potrebno je izraditi studiju izvedivosti. Ovaj proces ima za cilj dokazati opravdanost ulaganja i financiranja projekta s financijskog aspekta. Studija izvedivosti odgovara na ključno pitanje: „Trebali li se neka ideja i projekt nastaviti razvijati ili ne?“. Prilikom izrade studije izvedivosti, analizira se isplativost ulaganja kroz određeni vremenski period, uzimajući u obzir očekivane troškove i koristi.

Osim financijskom aspekta, studija izvedivosti obuhvaća i analizu socijalno-ekonomskih faktora. Promatra se kako će projekt utjecati na društvo i okoliš, uključujući koristi za osobe s invaliditetom, očuvanje zdravlja, zaštitu okoliša, smanjenje zagađenja i uštedu energije. Ova šira perspektiva pomaže u ocjeni ukupne vrijednosti projekta, ne samo u financijskom smislu, već i u smislu njegovom doprinosu društvenom blagostanju i održivom razvoju.

Studija izvedivosti se prema MMPI (2007) sastoji od sljedećih komponenti:

- Uvod
- Sažetak
- Kontekst projekta
- Identifikacija projekta
- Tehnička izvedivost

- Financijska analiza
- Ekonomska analiza
- Procjena rizika
- Zaključak

Financijska i ekonomska analiza koristi i troškova (CBA analiza – *cost-benefit*) analizira, uspoređuje i vrednuje prednosti i nedostatke projekta tako što analizira sve njegove društvene i ekonomske troškove i koristi. Osim CBA analize, treba se provesti i SWOT analiza te analiza osjetljivosti koja omogućuje identifikaciju šansi i rizik za opstanak poduzeća. Studija izvedivosti je danas neizbježna pri odabiru projekata te je ključna pri prijavi poduzeća za potpore iz EU fondova (Bašić, 2018).

Nadalje, tijekom faze inicijacije, nužno je razmotriti potencijalne rizike koji bi mogli utjecati na projekt. To uključuje identifikaciju, analizu i planiranje odgovora na rizike. Kroz ovaj proces projektni tim može razviti strategije za ublažavanje rizika čime se povećava i vjerojatnost uspjeha projekta.

U konačnici, faza inicijacije postavlja čvrste temelje za sve naredne faze projekta. Kvalitetno provedena inicijacija može značajno povećati šanse za uspješan završetak projekta, osiguravajući da su svi ključni elementi i sudionici projekta usklađeni i spremni za izazove koji slijede.

Buble (2010, str. 34) navodi kako se faza iniciranja nastavlja na fazu selekcije koja predstavlja proces u kojem se procjenjuje inicirani projekt te se nakon toga odabire projekt koji će neka organizacija provoditi. Selekcija projekta je od velike važnosti, iako zahtjeva puno vremena. Postoje dvije glavne metode selekcije projekta, a to su numeričke i nenumeričke. Neke od nenumeričkih metoda su sveta krava, konkurentska nužnost, proširenje proizvodne linije, model kooperativne koristi i metoda usporedbe. Nenumeričke metode selekcije se koriste za procjenu i odabir projekata bez oslanjanja na kvantitativna mjerenja, kao što su primjerice financijski pokazatelji. Ove metode često uključuju kvalitativne procjene i subjektivne kriterije. Numeričke metode selekcije se koriste češće, a neki od primjera ovih metoda su metoda otplatnog razdoblja, metoda prosječne stope povrata, metoda neto sadašnje vrijednosti. Numeričke metode selekcije koriste kvantitativne analize i matematičke modele kako bi ocijenile i rangirale projekte na osnovu mjerljivih kriterija. Ovakve metode pružaju objektivne podatke za donošenje odluka i često se koriste u poslovnih okruženjima radi efikasnije alokacije resursa i optimizacije rezultata.

Prilikom selekcije je važno odabrati prikladnu metodu i pomoću nje pravilno procijeniti je li projekt isplativ ili ne, te tek onda krenuti na sljedeće faze projekta.

## 2.4.2 Metode planiranja projekta

Buble (2010, str. 49) ističe da je planiranje projekta najzahtjevnija i najsloženija faza cjelokupnog projektnog ciklusa. Tijekom ove se faze definiraju sve aktivnosti koje će biti provedene u sklopu projekta. Način na koji će se te aktivnosti izvesti precizno se opisuje kroz kombiniranje zadanih rokova, dostupnih resursa i predviđenog budžeta.

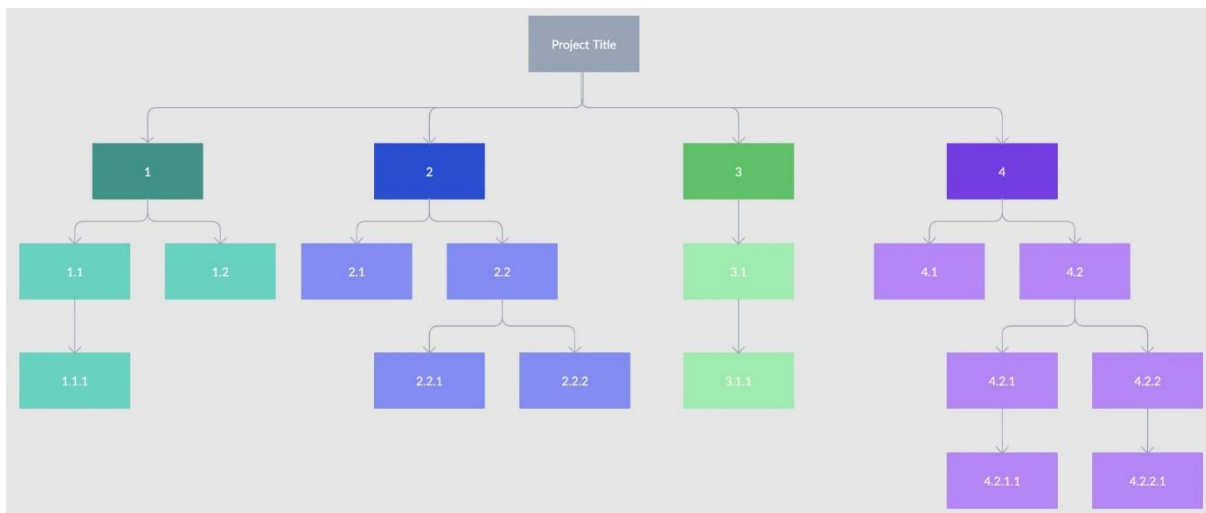
Dva ključna dokumenta koja se izrađuju tijekom ove faze su Plan projekta i Izjava o opsegu projekta. Plan projekta uključuje detaljan plan troškova, plan opsega poslova, plan aktivnosti i plan kvalitete. Ovi elementi su od vitalnog značaja jer pružaju temeljnu strukturu i smjernice za provedbu projekta. Izjava o opsegu projekta sadrži ključne informacije iz koncepta projekta i igra važnu ulogu u izradi Plana projekta. Ovaj dokument osigurava da svi uključeni u projekt imaju jasno razumijevanje što je uključeno u projekt i što se očekuje da će biti postignuto.

Jedan od ključnih alata u ovoj fazi je izrada WBS-a (*Work Breakdown Structure* – struktura raščlambe rada). WBS je hijerarhijski prikaz svih zadataka i podzadataka koji su potrebni za dovršetak projekta. Njegova je svrha razbiti projekt na manje, lakše upravljive dijelove, što omogućuje detaljnije planiranje i učinkovitije praćenje napretka.

Postoje dva načina za prikazivanje WBS-a: grafički i tekstualno. Grafički prikaz može biti organiziran vertikalno (gdje se raščlamba rada prikazuje od vrha prema dnu – Slika 1) ili horizontalno (gdje se raščlamba rada prikazuje s lijeva na desno). Vertikalni prikaz se često koristi za jednostavnije projekte jer omogućuje jasan pregled svih faza i zadataka, dok horizontalni prikaz može biti korisniji za složenije projekte gdje je potrebno detaljnije prikazati međusobne odnose i ovisnosti između različitih zadataka.



**Slika 1.** Vertikalni prikaz WBS-a



Izvor: Zarikar, 2023

Nakon izrade WBS-a izrađuje se matrica odgovornosti koja sadrži sve aktivnosti iz WBS-a i odgovorne osobe za izvršenje svake od tih aktivnosti.

Kod metoda planiranja projekta razlikujemo metode linijskog planiranja i mrežnog planiranja. Metode linijskog planiranja su jednostavnije te se češće koriste u praksi. U ove se metode ubrajaju gantogram, ciklogram, histogram, ortogonalni plan, linije balansa i dr. Najpoznatije i najčešće korištene su gantogram i histogram (Bašić, 2018).

Gantogram je metoda vizualnog prikazivanja projektnih aktivnosti pomoću redaka koju je razvio Henry Gant, jedan od pionira znanstvenog menadžmenta. Ova se metoda sastoji od tablice u kojoj su aktivnosti prikazane kao horizontalni redci u odnosu na vremensku skalu. Duljina svakog reda proporcionalna je trajanju aktivnosti što omogućuje pregled trajanja i slijeda aktivnosti na jednostavan i intuitivan način.

Korištenje gantograma ima svoje prednosti i nedostatke. Među glavnim prednostima ove metode je njena jednostavnosti. Gantogrami su relativno lako razumljivi i mogu se brzo i jednostavno izraditi, što ih čini korisnima za komunikaciju s različitim sudionicima projekta. Oni su posebno pogodni za projekte u kojima su okoline i uvjeti stabilni te omogućuju jasan pregled planiranih aktivnosti i njihovih vremenskih okvira. Međutim, jedan od glavnih nedostataka gantograma je poteškoća u ažuriranju i prilagođavanju promjena u projektu. Kada dođe do promjena u rasporedu ili trajanju aktivnosti, može biti teško precizno ažurirati gantogram kako bi odražavao te promjene. Nadalje, gantogrami ne pokazuju međusobne

ovisnosti između različitih aktivnosti što može otežati praćenje složenijih projekata gdje su aktivnosti međusobno povezane i ovise jedna o drugoj. Još jedan nedostatak je nemogućnost usporedbe vremena i troškova te ograničena mogućnost alokacije resursa. U gantogramima nije moguće jasno prikazati kako se troškovi projekta razvijaju kroz vrijeme niti kako se resursi raspoređuju među različitim aktivnostima. Ovo može biti problematično u situacijama gdje je praćenje budžeta i resursa ključno za uspjeh projekta (Omazić i Baljkas, 2005, str 207).

Histogram je metoda koja se koristi za dinamično planiranje resursa u projektima. Ova metoda omogućuje detaljan pregled svakog resursa zasebno što doprinosi boljoj preglednosti i upravljanju projektom. Histogram prikazuje zauzetost resursa i njihove kapacitete kroz određeni vremenski period, omogućujući projektnim menadžerima da vizualiziraju koliko su pojedini resursi opterećeni u različitim fazama projekta (Bašić, 2018).

Osim što pomaže u upravljanju resursima, histogram može biti koristan alat za komunikaciju sa svim dionicima projekta. Vizualni prikaz zauzetosti i kapaciteta resursa omogućuje jasnije i učinkovitije prenošenje informacija, što olakšava razumijevanje i suradnju među članovima projektnog tima i drugim uključenim stranama.

Metode mrežnog planiranja omogućuju projektnom timu analizirati i procijeniti posljedice kašnjenja u rokovima te neadekvatno korištenje resursa. Ova tehnika se temelji na detaljno planiranim zadacima prikazanim putem mrežnog dijagrama. Prednosti ove tehnike uključuju grafički prikaz veza između aktivnosti, što omogućuje lakše razumijevanje međusobnih odnosa i ovisnosti među zadacima. Korištenjem mrežnog planiranja projektni tim može ostvariti materijalne i vremenske uštede jer je moguće precizno identificirati i optimizirati pojedinačne radove i njihove međusobne veze. Jedna od ključnih značajki ove tehnike je mogućnost izračuna kritičnog puta projekta. Kritični put je najduži niz međusobno povezanih aktivnosti koje određuju najkraće moguće trajanje projekta. Ova informacija omogućuje projektnim menadžerima da prioritiziraju aktivnosti prema njihovoj važnosti i da precizno odrede vremenske rezerve za svaki zadatak. Time se omogućuje bolje planiranje i priprema za potencijalne smetnje i rizike koji se mogu pojaviti tijekom izvođenja projekta. Neke od poznatih metoda mrežnog planiranja uključuju PERT (*Project Evaluation and Review Technique*), CPM (*Critical Path Method*), PRECEDENCE i GERT (*Graphical Evaluation and Review Technique*). Svaka od ovih metoda ima svoje specifičnosti, ali sve one dijele zajednički cilj – omogućiti učinkovito upravljanje projektom kroz detaljno planiranje, analizu i optimizaciju aktivnosti (Bašić, 2018).

### **2.4.3 Metode i vještine u fazi implementacije projekta**

Implementacija je faza koja u projektu traje najduže te je za vrijeme te faze najveća uporaba resursa i intenzitet aktivnosti je najsnažniji. Za vrijeme ove se faze odvija prvi inicijalni sastanak. Članovi se tima tada prvi put sastaju što daje priliku projektnom menadžeru da ih sve upozna. Svrha sastanka je upoznati sve sudionike projekta, postići razumijevanje vizije i ciljeva projekta, utvrditi koja je čija uloga, odgovornost i utvrditi pravilnu komunikaciju (Omazić i Baljkas, 2005, str. 236).

Za vrijeme ove faze dolazi do brojnih sukoba u timu koje treba razriješiti projektni menadžer. Sukob može utjecati negativno na projekt, no može djelovati i poticajno. Projektni menadžer mora na vrijeme uočiti mogućnost pojave sukoba te razviti pravilnu strategiju za njegovo uklanjanje. Sukob treba riješiti bez posljedica na projekt tako što će potaknuti iskrenost između ljudi koji rade na projektu. Također, sudionike projekta treba usmjeriti da razmišljaju o dobrobiti projekta, a ne o vlastitom interesu.

Buble (2005, str. 101) navodi kako se faza implementacije može podijeliti u 4 dijela:

- Upravljanje kvalitetom
- Upravljanje nabavom
- Upravljanje komunikacijom
- Upravljanje rizikom

### **2.4.4 Metode kontrole projekta**

Buble (2005, str. 145) naglašava da su nadzor, kontrola i redovito mjerenje napretka projekta ključni za identifikaciju odstupanja od plana te pravovremeno poduzimanje korektivnih mjera kada je to potrebno. Nadzor uključuje prikupljanje, bilježenje i distribuciju podataka vezanih za različite aspekte projekta, a ti su podaci iznimno važni za projektne menadžere jer im omogućuje da budu informirani o trenutnom stanju projekta. Kontrola, s druge strane, koristi prikupljene informacije za usporedbu stvarnih i planiranih performansi. Osnovni elementi kontrole uključuju troškove, kvalitetu, vrijeme i opseg projekta. Usporedba ovih elemenata omogućuje identifikaciju odstupanja i potencijalnih problema te je ključna za održavanje projekta na pravom putu.

Metode kontrole projekta mogu se podijeliti na jednostavne i složene. Jednostavne metode kontrole uključuju karte identifikacije kontrolnih točaka, karte kontrole projekta, karte ključnih događanja i karte budžeta. Ove metode pružaju osnovne informacije koje su potrebne za praćenje napretka i identificiranje odstupanja.

Među najpoznatijim složenim metodama kontrole je EVA (*Earned Value Analysis*). Za razliku od drugih metoda, EVA je usmjerena na kontrolu izvođenja cijelog projekta. Ova je metoda od ključne važnosti jer pruža sveobuhvatan pregled napretka projekta kroz razvoj ključnih vrijednosti. EVA omogućuje projektnim menadžerima praćenje planirane vrijednosti, ostvarene vrijednosti, stvarnih troškova te procjenu preostalih troškova do završetka projekta.

#### **2.4.5 Metode zatvaranja projekta**

Omazić i Baljkas (2005, str. 279) naglašavaju da je faza zatvaranja projekta jednako važna kao i sve ostale faze, no često se njome ne upravlja ispravno. Ova faza obuhvaća dvije ključne aktivnosti: reviziju projekta i završetak projekta. Tijekom faze revizije projekta provjeravaju se postignuti rezultati u odnosu na planove te se utvrđuje stupanj ostvarenja ciljeva. Posebna se pažnja posvećuje učinkovitosti projekta, zadovoljstvu klijenata, poslovnom uspjehu, kvaliteti i budućem potencijalu.

Postoje tri vrste revizije: revizija isplativosti, interna revizija i završna revizija. Revizija isplativosti procjenjuje financijsku opravdanost projekta, interna revizija provjerava unutarnje procese i usklađenost s planovima, dok završna revizija analizira cjelokupni uspjeh projekta. Svrha revizije je ispitati točnost dizajna, osigurati kvalitetu procesa te naučiti iz prethodnih uspjeha i pogrešaka kako bi se poboljšali budući projekti.

Nakon faze revizije slijedi završna faza projekta. Projekt se može završiti na nekoliko načina: gašenjem, pridodavanjem, integracijom i izglednjivanjem. Projekt se gasi iz dva razloga: kada je uspješno završen ili kada nije uspio i nije postigao zadovoljiti zacrtane ciljeve. Završetak pridodavanjem podrazumijeva kraj projekta gdje osoblje, imovina i ostali resursi projekta prelaze u novo osnovani odjel unutar poduzeća. Ova metoda omogućuje kontinuirano korištenje resursa i znanja stečenih tijekom projekta u novih poduhvatima. Završetak integracijom je najsloženiji, ali i najčešći način završetka projekta. U ovom se slučaju svi resursi projekta moraju redistribuirati među različitim dijelovima poduzeća. Integracija zahtjeva pažljivo planiranje i koordinaciju kako bi se osiguralo da svi resursi budu učinkovito iskorišteni i

integrirani u postojeće strukture (Buble, 2010, str. 188). Završetak izglednijanjem nije klasičan završetak projekta. U ovom slučaju projekt se dovodi do kraja zbog smanjenja ili ograničavanja budžeta što onemogućava daljnje napredovanje i realizaciju ciljeva (Omazić i Baljkas, 2005, str. 290).

Nakon završetka projekta radi se završno izvješće koje se zatim pohranjuje u bazu sustava. Izvješće sadrži podatke što je na projektu dobro, a što loše napravljeno, tko je, koliko i kako radio na projektu, kakve su se situacije odvijale i slično. Završno izvješće sadrži pet točaka:

- Izvedba projekta
- Izvedba administracije
- Organizacijska struktura
- Projektni i administrativni timovi
- Tehnike projektnog menadžmenta

## 2.5 Vrste projekata

U današnjem se svijetu pojam projekt koristi na razne načine i u svim područjima ljudske djelatnosti te se moglo uvidjeti da ga je pomalo i teško definirati. Projekte se može podijeliti na razne načine, a ovdje je naglasak na projekte koji pripadaju gospodarskom području unutar poslovnog sustava. Škrlec (2022, str. 21) navodi klasičnu podjelu projekata na determinirane, stohastičke, primarne unutarnje, primarne vanjske i jednokratne projekte.

Determinirane projekte karakterizira da se za njih unaprijed zna kako će svi postavljeni ciljevi biti realizirani ukoliko dođe do neplaniranih, tj. nepredvidivih situacija. Primjer takve situacije je nedovoljno financijskih sredstava. Ovakvi se projekti često provode u sektorima gdje su kontrola troškova, preciznost i vrijeme ključni, a njihova uspješnost često ovisi o sposobnosti tima za strogo pridržavanje planovima i efikasnim upravljanjem troškovima. Determinirani projekti se provode u građevinskom sektoru, prilikom razvoja softvera ili u nekoj proizvodnji.

Stohastički su projekti oni kod kojih tijekom planiranja i postavljanja ciljeva ne znamo koji će se cilj ostvariti te hoće li se uopće doći do postavljenog cilja. Dakle, realizacija se može odviti u skroz drugom smjeru od planiranog. Međutim, to ne znači da se tijekom pripreme projekta ne postavljaju ciljevi i strategije po svim klasičnim fazama projekta. Primjeri ovakvih projekata su projekti vezani uz razvoj, inovacije, istraživanje i sl. Za takve se projekte ne može unaprijed

znati u kojem će se smjeru odviti te koliko će vremenski trajati. Primjeri tih projekata mogu se naći u medicini, farmaciji, znanosti i sl.

Primarni unutarnji projekti su oni projekti koji svojim rezultatima uvjetuju početak jednog ili više drugih projekata u istoj tvrtki ili nekim drugim poslovnim subjektima, a moraju biti ostvareni prije završetka inicijalnog projekta. Primjer ovakvog projekta bi bila izgradnja sunčeve fotonaponske elektrane za dobivanje električne energije nekog proizvodnog kompleksa koji ima potrebu za velikom količinom energije (primjerice poljoprivredni proizvodni kompleks). Kako se radi o velikoj količini energije, javlja se potreba za drugim projektom kako bi se prvotni projekt ostvario. Taj drugi projekt za cilj ima prilagoditi infrastrukturu zahtjevima iz početnog projekta. Odnosno drugim riječima, prvi projekt je stvorio potrebu za drugim projektom. Taj drugi projekt koji se pojavio naziva se primarni vanjski projekt.

Jednokratni su projekti oni koji se izvode samo jednom ili vrlo rijetko. Oni, unatoč jednostavnoj definiciji, znaju biti od iznimne važnosti za tvrtku ili neku organizaciju te su često vrlo složeni za provedbu. Kao i svaki drugi projekt, u svom planu moraju imati nešto novo te nisu uobičajen i rutinski posao za sudionike projekta. Primjer takvog projekta može biti izgradnja neke tvornice (Škrlec 2022, str. 22).

## **2.6 Životni ciklus projekta**

Svaki projekt ima vremensko ograničenje provedbe te stoga i vijek trajanja, odnosno životni ciklus. On može biti varijabilan ovisno o vrsti projekta, industriji ili metodologiji koja se koristi. Razumijevanje ovog koncepta je ključno za uspješno vođenje projekata jer omogućuje strukturiranje aktivnosti, upravljanje resursima te osigurava da svi projektni ciljevi budu ostvareni unutar zadanih vremenskih i financijskih ograničenja. Životni se ciklus projekta može podijeliti u tri faze koje su detaljnije objašnjene u Tablici 1.

**Tablica 1.** *Faze životnog ciklusa projekta*

Faza	Ključni zadaci i odluke	Temeljna pitanja
1. Početna faza	Formuliranje vizije i strategije projekta, definiranje ciljeva, planiranje i modeliranje, procjena troškova i koristi, analiza resursa	Što treba učiniti? Zašto to učiniti? Kako će se to ostvariti? Tko će što raditi i tko će biti uključen u projekt? Tko će biti sponzor i projektni menadžer? Kad je početak i završetak projekta? Koliko će projekt trajati?
2. Faza provedbe	Prikupljanje tima, organizacija, kontrola, vođenje, donošenje odluka i rješavanje problema i konflikata, ugovaranje, provedba, predaja projekta	Na koji će se način rukovoditi projektom? Tko će kontrolirati projekt? Hoće li projekt biti završen na vrijeme i u okviru budžeta?
3. Završna faza	Procjena procesa i učinkovitosti projekta, prikupljanje i implementacija znanja u sustav, procjene za budućnost	Kakvi rezultati su ostvareni projektom? Kako poboljšati i razvijati projektni menadžment? Je li korisnik zadovoljan rezultatima projekta?

Izvor: Škrlec 2022, str. 25

## 2.7 Uspješnost provedbe projekta

Na početku provedbe svakog projekta, jasno se definiraju ciljevi koje projekt mora ostvariti. Razne aktivnosti, akcije i procedure se planiraju kako bi se ti ciljevi ostvarili. Kako bi se projekt mogao ocijeniti, postoje razni čimbenici koje valja pravilno analizirati, a oni su dominantni u projektu. Određivanje uspješnosti projekta vrlo je izazovno. Iako se prilikom ocjene većina menadžera orijentira na ostvarene rezultate i troškove, situacija je zapravo kompleksnija. Smatra se kako se određivanje uspješnosti projekta temelji na okviru tri esencijalne skupine: projektni menadžer i njegov tim, matična organizacija i korisnici.

Glavni kriterij prema kojem se projekti definiraju na uspješne ili neuspješne je uspjeh i kvaliteta realizacije postavljenih ciljeva koji su definirani na početku projekta, odnosno u njegovoj inicijalnoj fazi (Juričić, 2019).

## **2.8 Karakteristike uspješnih i neuspješnih projekata**

U suvremenom svijetu gotovo svaka organizacija je sudjelovala u nekom projektu. Bez obzira na vrstu projekta, svi oni dijele određene karakteristike kao što su ograničenost resursa, kontrolirano planiranje i izvršenje te važnost ljudskog rada. Kao što je ranije spomenuto, projekt ima nekoliko definicija, ali za sve projekte vrijedi da se oni poduzimaju kako bi se stvorio jedinstven proizvod ili usluga. Svaki projekt ima svoj početak i kraj, a jedinstven proizvod ili usluga razlikuju se od svih dosadašnjih.

Projekti se provode u svim organizacijama i na svim razinama, a mogu uključivati veći ili manji broj ljudi. Njihovo trajanje može varirati od nekoliko tjedana do pet godina. Projekti mogu uključivati jednu jedinicu organizacije ili prelaziti organizacijske granice, primjerice u zajedničkim pothvatima i partnerstvima.

U današnje vrijeme, ključni faktori uspjeha projekta su znatiželja i sklonost riziku, što uključuje nove ideje, perspektive i tehnologije. Vodstvo projektnog tima mora imati opsežna znanja o upravljanju ljudskim potencijalom, korištenju napredne tehnologije i vođenju projektnog tima. Iako još uvijek ne postoji jedinstvena suglasnost o tome što čini uspješan ili neuspješan projekt, postoje određene smjernice koje mogu pomoći u evaluaciji. Često organizacija ocijeni projekt uspješnim čak i ako nije u potpunosti ispunio sve temeljne pretpostavke, ali je doprinio realizaciji postavljenih svrha i ciljeva.

Ponekad se ističe da je uspješan projekt rezultat uspješnog menadžmenta, no ni to ne mora biti točno. Osnovna obilježja i razlike između uspješnih i neuspješnih projekata prikazane su u Tablici 2.



**Tablica 2. Obilježja uspješnih i neuspješnih projekata**

USPJEŠAN PROJEKT	NEUSPJEŠAN PROJEKT
<ul style="list-style-type: none"><li>- ostvario je rezultate i ciljeve</li><li>- okončan je na vrijeme</li><li>- realiziran je u okviru budžeta</li><li>- postigao je očekivanu kvalitetu</li><li>- postigao je postavljenu svrhu</li><li>- ispunio je očekivanja sudionika</li><li>- sudionici su zadovoljni projektom i rezultatom</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- oprečan je nekim ili svim obilježjima uspješnog projekta</li><li>- često se suočava s nekoliko problema koji postoje na razini poduzeća, projekta ili nekim drugim razinama</li></ul>

Izvor: Juričić, 2019

U kontekstu neuspješnih projekata ističe se kako oni ne zadovoljavaju kriterije uspješnog projekta, pri čemu se misli na većinu njih. Kako bi se uspjeli zadovoljiti kriteriji uspješnog projekta, najznačajniju ulogu ima projektni menadžer i njegov tim.

## **3 PRAKTIČNI PRIMJERI PROJEKATA U JAVNIM ORGANIZACIJAMA**

### **3.1 Definicija javnih organizacija**

Javna institucija ili organizacija odnosi se na svaku jedinicu čija je primarna zadaća izvršavanje državnih funkcija (izvršne, predstavničke i sudske) i provođenje javnih politika. Ove organizacije pružaju usluge koje nisu tržišne prirode te se financiraju putem fiskalnih i parafiskalnih nameta poput naknade i poreza. Javne institucije obuhvaćaju sve aktivnosti izvan sektora opće države koje obavljaju agencije s komercijalnim ili monetarnim ciljevima. Drugim riječima, javne organizacije su sve službe kojima upravlja javna osoba te koje imaju značajan utjecaj na ostvarenje općih interesa društvene zajednice (Jenjić 2018). U Tablici 3 se može vidjeti tipologija javnog sektora.

**Tablica 3.** *Tipologija javnog sektora*

0	1	2	3	4	5
Ministarstva i druga tijela središnje uprave na državnoj razini	Poluautonomne organizacije bez pravne osobnosti, ali s određenom mjerom upravljačke autonomije	Autonomne organizacije (statuti) s upravljačkom autonomijom utemeljene na javnom ili privatnom pravu	Privatne ili na privatnom pravu utemeljene organizacije (npr. zaklade, trgovačka društva) u kojima država ima većinski udio	Obavljanje poslova središnje države kroz teritorijalnu samoupravu (lokalnu, regionalnu)	Ostali oblici obavljanja javnih poslova (vanjsko ugovaranje, privatizacija)

Izvor: Jenjić, 2018

### 3.2 Specifičnosti upravljanja projektima u javnom sektoru

Svaki projektni menadžer koji upravlja projektom u javnom sektoru mora imati posebne vještine i sposobnosti kao i znanja upravljanja svim fazama i aspektima projekta. Kod javnog je sektora uloga projektnog menadžera vrlo specifična jer se javni projekti uvijek bave koristima za mnogobrojne i različite tipove ljudi te u njemu isto tako i sudjeluje velik broj različitih ljudi čija mišljenja značajno mogu utjecati na uspješnost projekta i složenost njegovim upravljanjem (Omazić i Baljkas, 2005, str. 45).

U suvremeno se doba sve više pažnje posvećuje kvaliteti projekta u javnom sektoru te se stoga i nameće potreba za razvojem specifičnih kompetencija projektnog menadžera kako bi specifično mogao voditi projekte u javnom sektoru. Ono što razlikuje upravljanje projektima u privatnom i javnom sektoru je to što je u privatnom sektoru projekt najčešće usmjeren isključivo na rezultate, a u javnom se sektoru često upliće politika, posebice kod izbora projektnog menadžera i kod ostvarivanja ciljeva projekta. Osim politike, jedan od većih problema upravljanja projektima u javnom sektoru je niža kvaliteta organizacije procesa (Jenjić 2018). Neke od razlika privatnog i javnog sektora prikazane su u Tablici 4.

**Tablica 4.** *Razlike privatnog i javnog sektora*

PRIVATNI SEKTOR	JAVNI SEKTOR
<p>- veća nesigurnost</p> <p>- motivacija djelatnika je kompleksna i ponekad se osobne i društvene potrebe nalaze iznad investicijskih</p> <p>- ovise o željama, potrebama i zahtjevima dionika</p> <p>- promjene u okolini izrazito mogu utjecati na poslovanje</p>	<p>- manja nesigurnost</p> <p>- motivacija djelatnika je kompleksna i poneka se osobne i društvene potrebe nalaze iznad financijskih</p> <p>- centralizirana kontrola procesa, procedura i djelatnika</p>

Izvor: Jenjić, 2018

Znanja koja projektni menadžer u javnom sektoru mora imati kako bi uspješno vodio projekt su: integracija, upravljanje troškovima, upravljanje vremenom, upravljanje kvalitetom, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje komunikacijom, upravljanje rizikom i drugo.

Jenjić (2018) u svom radu navodi kako je za javnu organizaciju specifično sljedeće:

- Najvažnije poslovne odluke donosi država kao vlasnik kapitala i putem agencija ili upravnih odbora u kojima sudjeluju državni predstavnici
- Kriteriji za donošenje odluka nisu samo vezani za financijsku dobit, već i za opći društveni interes i širu komunalnu i socijalnu politiku
- Dobitak ili gubitak poslovanja putem državnog proračuna pripada cijeloj zajednici
- Odgovornost za poslovanje poduzeća leži na Saboru kao najvišem predstavničkom tijelu koje zastupa javni interes
- Financijsko je poslovanje često podvrgnuto tržišnoj provjeri
- Cijene koje poduzeće naplaćuje trebaju biti utemeljene na troškovima poslovanja

### 3.3 O gradu Belom Manastiru

Grad Beli Manastir je najveći urbani centar Baranje, a nalazi se u Osječko-baranjskoj županiji. Baranja je mikro-regija na krajnjem sjeveroistoku Hrvatske, na istoku je omeđena Dunavom i granicom s Republikom Srbiju, na sjeveru i zapadu s Republikom Mađarskom, a na jugu rijekom Dravom. Baranja je ravničarski i poljoprivredni kraj s ruralnim naseljima, izuzev centralnog naselja Belog Manastira. Grad Beli Manastir, kao jedini grad u Baranji okružen je općinama Bilje, Čeminac, Darda, Draž, Jagodnjak, Kneževi Vinogradi, Petlovac i Popovac.

Prema Zakonu o regionalnom razvoju Republike Hrvatske, grad Beli Manastir pripada kategoriji malih gradova (od 10.000 do 35.000 stanovnika). Površina mu je 62,73 km<sup>2</sup> te tako čini 1,51% ukupne površine Osječko-baranjske županije i broji 10.068 stanovnika. Prosječna gustoća naseljenosti je 160 stan/km<sup>2</sup> što je znatno više od prosjeka Osječko-baranjske županije koji je 73,4 stan/km<sup>2</sup> i Republike Hrvatske koji iznosi 75,1 stan/km<sup>2</sup>. Grad Beli Manastir čini četiri naselja, Beli Manastir, Branjin Vrh, Šećerana i Šumarina, a najveća koncentracija stanovništva je u centralnom naselju Belom Manastiru (Grad Beli Manastir, 2021, str. 5).

Grad Beli Manastir je kao jedinica lokalne samouprave ustrojen u tri ustrojbene jedinice:

1. Služba Gradonačelnika i Gradskog Vijeća
2. Upravni odjel za graditeljstvo i stambeno-komunalne poslove s dva poddjela (Pododjel za upravne i imovinsko-pravne poslove i Pododjel za nominiranje i upravljanje projektima)
3. Upravni odjel za gospodarstvo, proračun, financije i društvene djelatnosti s dva poddjela (Pododjel za društvene djelatnosti i Pododjel za proračun i financije)

Hijerarhija ustroja Grada Belog Manastira je prikazana na Slici 2.

**Slika 2.** Organizacijska struktura gradske uprave Grada Belog Manastira



Izvor: Grad Beli Manastir, 2021

Financiranje javnih potreba Grada vrši se kroz programe (Grad Beli Manastir, 2021, str. 6-8):

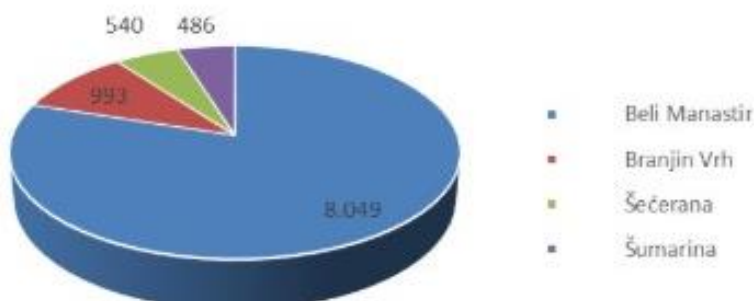
- Javna uprava i administracija – funkcioniranje izvršne uprave, održavanje objekata u vlasništvu grada, rad predstavnika nacionalnih manjina
- Održavanje komunalne infrastrukture – održavanje javne čistoće, zelenih i javnih površina, održavanje prometnica, parkirališta, građevina i uređaja javne namjene, javne rasvjete i zimske službe
- Izgradnja komunalne infrastrukture – direktno financiranje projekata (npr. rekonstrukcija ulica, igrališta, izgradnja sustava odvodnje, asfaltiranje cesta, izgradnja javne rasvjete, biciklističkih staza)
- Izgradnja socijalne infrastrukture – uređenje i izgradnja socijalne infrastrukture na području grada i prigradskih naselja što će čitavom području omogućiti društvenu i socijalnu regeneraciju
- Unaprjeđenje stanja u prostoru – program zaštite okoliša, gospodarenje otpadom, izrada prostorno-planske i tehničke projektne dokumentacije
- Obnova stambeno-komunalne infrastrukture – provođenje putem kapitalnih ulaganja u obnovu kulturnih i drugih objekata koji su u vlasništvu Grada

- Razvoj gospodarstva – subvencioniranje poduzetništva, ulaganje u materijalnu i nematerijalnu poduzetničku infrastrukturu, udruge i djelatnosti turističke zajednice
- Javne potrebe u društvenim djelatnostima – subvencioniranje djelatnosti udruga i kulturnih manifestacija, financiranje djelatnosti Gradske knjižnice, Umjetničke škole, Centra za kulturu

### 3.4 Izazovi i razvojne potrebe Grada Belog Manastira

Depopulacija uslijed negativnog prirasta i migracijskog salda pojavile su se različitim intenzitetom na području cijele Hrvatske, a posebno pogađaju male gradove kojima onda demografske značajke postaju ključan ograničavajući faktor razvoja. Promatrajući popise stanovništva u posljednjih 50 godina, primijećeno je da je Beli Manastir izgubio skoro četvrtinu stanovništva. Na Slici 3 se može vidjeti broj stanovništva po naseljima na području Grada Belog Manastira.

**Slika 3.** Broj stanovnika po naseljima u Gradu Belom Manastiru



Izvor: Grad Beli Manastir, 2021

Glavni izazovi u manjim sredinama poput Belog Manastira obuhvaćaju iseljavanje radno sposobnog stanovništva, smanjenje prirodnog prirasta i demografskih potencijala potrebnih za ekonomski rast. Ovi trendovi zahtijevaju strategije za preokretanje negativnih trendova koji su prisutni već nekoliko godina.

Na području Grada Belog Manastira djeluje nekoliko zdravstvenih ustanova pod nadležnošću Osječko-baranjske županije, uključujući Dom zdravlja i Zavod za hitnu medicinu, kao i dvije

ljekarne. Što se tiče obrazovnih institucija, u gradu postoje jedan dječji vrtić s dva područna vrtića u prigradskim naseljima, dvije osnovne škole, jedna područna škola, tri srednje škole te jedna umjetnička škola.

Razvoj Grada Belog Manastira ključno je povezan s gospodarskim sektorom koji se temelji na aktivnostima mikro i malih tvrtki, obrta, poljoprivrednih i turističkih gospodarstava, uz prisustvo nekoliko velikih međunarodno priznatih poslovnih subjekata. Daljnji napredak ovog područja ovisi o poticanju poduzetništva i stvaranju novih radnih mjesta, što je ključno za zadržavanje mladih obitelji i pojedinaca u gradu. Međutim, postojeći izazovi uključuju nedostatnu javnu potporu poduzetništvu, nedovoljni infrastrukturu za ulaganja te nedovoljnu promociju među potencijalnim investitorima. Potrebno je mobilizirati resurse kako bi se potaknula proizvodnja i prodaja autohtonih poljoprivrednih i prerađivačkih proizvoda koji imaju velik potencijal za otvaranje novih radnih mjesta i razvoj područja.

Sport se u Belom Manastiru suočava s nizom izazova koji uključuju model financiranja, nedostatak infrastrukture, nedostatak stručnog kadra te negativne demografske trendove koji utječu na aktivne sudionike u sportu. Ovi problemi imaju posredan utjecaj na ekonomiju sporta koja bi trebala biti generator vlastitog ekonomskog rasta i poticati opći gospodarski razvoj. Međutim, u posljednjih nekoliko godina državno financiranje sporta ostaje vrlo ograničeno što se nadalje odražava na lokalnoj razini, uključujući i Grad Beli Manastir. Beli Manastir definira javne potrebe u sportu putem svog Programa i osigurava financijska sredstva iz Proračuna prema zakonskim odredbama. Ovaj pristup uzima u obzir doprinos fizičkih i pravnih osoba koje se bave sportskim aktivnostima, njihova postignuća te mogućnosti tržišnih odnosa (Grad Beli Manastir, 2021, str. 10-18).

### **3.5 Analiza rizika projekata izgradnje sportskih objekata**

Kada se raspravlja o izgradnji novih sportskih objekata, a u daljem radu će biti predstavljena izgradnja tri takva objekta, prije početka provedbe projekta važno je napraviti detaljnu analizu rizika te koja su moguća rješenja za rješavanje tih rizika.

Procjena rizika provođenja projekata izgradnje sportskih objekata u Belom Manastiru ključna je za uspješno upravljanje i minimalizaciju potencijalnih problema. Prvi korak u procjeni rizika

je identifikacija svih potencijalnih rizik koji bi mogli utjecati na projekt. Ovi rizici mogu biti financijske, tehničke, operativne, pravne i društvene prirode.

Financijski rizici predstavljaju primjerice mogući nedostatak financijskih sredstava ili da troškovi premaše predviđeni budžet projekta. Također, mogu se javiti određene neočekivane promjene u troškovima materijala, radne snage ili drugih resursa. Tehnički rizici predstavljaju moguće probleme s infrastrukturom (primjerice loše tlo ili neadekvatna postojeća infrastruktura) te moguće kvarove ili nedostatke u korištenoj opremi i tehnologiji. Operativni rizici su moguća kašnjenja uzrokovana lošim upravljanjem, neadekvatnom radnom snagom, nedostatkom resursa ili nepovoljnim vremenskim uvjetima. Također, mogu se javiti i promjene u zakonu ili regulatornoj politici koje bi utjecale na projekt što predstavlja pravne rizike. Isto tako, u nekim se slučajevima može javiti otpor lokalne zajednice na projekt ili negativni utjecaj projekta na okoliš što predstavlja društveni rizik. U nastavku je predstavljena Tablica 5 koja pokazuje procjenu vjerojatnosti i utjecaja pojedinih potencijalnih rizika na projekt.

**Tablica 5.** *Procjena vjerojatnosti i utjecaja pojedinog rizika*

	<b>Visoka vjerojatnost</b>	<b>Niska vjerojatnost</b>
<b>Visok utjecaj</b>	Financijski rizici	Pravni rizici Društveni rizici
<b>Niski utjecaj</b>	Operativni rizici	Tehnički rizici

Izvor: Autor

Za svaki identificirani rizik potrebno je planirati mjere za upravljanje i minimiziranje njegovog utjecaja. Financijski rizici se mogu smanjiti osiguravanjem dovoljnih sredstava i pažljivim planiranjem troškova. Provjerom terena i redovitim održavanjem opreme i tehnologije mogu se smanjiti tehnički rizici. Također, važno je imati obučene i kvalificirane radnike te izraditi rezervne planove za ključne faze projekta kako bi se umanjili operativni rizici. Angažiranjem pravnih stručnjaka i praćenjem zakona i pravnih regulativa smanjuju se pravni rizici. Društveni rizici se mogu minimalizirati uključivanjem lokalne zajednice u procese donošenja odluka i



važna je redovita komunikacija kako bi se povećala podrška projektu. Također je važno provesti studije slučaja o utjecaju projekta za okoliš.

### **3.6 Projekt „Gradski sportski park“**

Iz gore navedene problematike s kojom se susreće Grad Beli Manastir, vidljivo je kako bi projekti na području grada znatno poboljšali kvalitetu života te time mogli smanjiti negativne trendove koji su zadesili ovo područje. Najznačajniji sportski projekti koji su provedeni na području grada su Projekt izgradnje nastavno-sportske dvorane i projekt „Gradski sportski park” koji će biti opisati u daljnjem tekstu.

Projekt „Gradski sportski park“ ključan je dio Intervencijskog plana Grada Belog Manastira i Općine Darda čiji je cilj unaprijediti sportsku i društvenu infrastrukturu u zajednici. Potpisivanjem Ugovora o dodijeli bespovratnih sredstava između Grada Belog Manastira, Ministarstva regionalnog razvoja i fondova Europske unije te Središnje financijske agencije za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije, osigurana je ukupna vrijednost projekta od 6.000.000,00 eura.

Projekt „Gradski sportski park“ provodi se na dvije lokacije. Na postojećem gradskom stadionu započeta je izgradnja novog objekta s borilištima, dok se već izgrađeni bazenski kompleks revitalizira za potrebe sporta i rekreacije u vodenim sportovima. Stari bazeni, koji nisu u upotrebi od 2016. godine, transformirani su u moderni bazenski kompleks.

Ovaj projekt značajno će obogatiti lokalnu zajednicu, pružajući vrhunsku sportsku i rekreacijsku infrastrukturu koja će koristiti svim građanima, posebno sportašima, rekreativcima i djeci. Planirani *soft* projekti dodatno će oživjeti infrastrukturu, omogućujući aktivnosti koje će uključiti sve slojeve društva, posebno djecu i mlade, potičući njihovu aktivnu uključenost u sportske i rekreacijske aktivnosti.

Izgradnjom ovog kompleksa, „Gradski sportski park“ također će revitalizirati javne i društvene aktivnosti u središtu grada te tako dodatno ojačati njegovu ulogu kao središta društvenog života i sportskih događanja.

Projekt „Gradski sportski park“ sufinanciran je sredstvima Europske unije iz Operativnog programa „Konkurentnost i kohezija 2014.-2020.“ kroz Program integrirane fizičke,

gospodarske i socijalne regeneracije malih gradova na ratom pogođenim područjima te je dio Intervencijskog plana Grada Belog Manastira i Općine Darda.

### 3.6.1 Gradski stadion

Od dobivenih sredstava u projektu „Gradski sportski park“, 3.500.000,00 eura utrošeno je na izgradnju glavne zgrade sportskog parka s gledalištem (Slika 4) – tribinama (622 mjesta). Glavnu zgradu je izgradila tvrtka Zuber iz Višnjevca. Ugovor o javnoj nabavi radova s izvođačem u vrijednosti 3.500.000,00 eura potpisan je 23. lipnja 2021. godine. Radovi su počeli s pripremnim fazama što uključuje označavanje područja gdje će biti glavna zgrada. Teren je pripremljen u skladu s projektom. Nakon pripreme slijedilo je postavljanje temelja te konstrukcija zgrade. Paralelno s izgradnjom zgrade, timovi su radili na postavljanju tribina. Nakon završnih radova slijedila je završna provjera zgrade kako bi se osiguralo da je ona izgrađena prema svim standardima projekta

**Slika 4.** *Prikaz tribina glavne zgrade stadiona u Belom Manastiru*



Izvor: Radio Baranja, 2023

Za izgradnju pratećih sadržaja na lokaciji gradskog stadiona osigurana su dodatna sredstva u iznosu od 36.000,00 eura Ministarstva turizma i sporta i to za izgradnju teniskih terena. U tijeku je izgradnja pomoćnog terena prema najnovijim FIFA-inim standardima s umjetnom travom u vrijednosti 375.000,00 eura zajednice ponuditelja Concordia Consulting d.o.o. i Lumeg-in j.d.o.o. iz Zagreba. S 50.000,00 eura njegovu izgradnju sufinancira Osječko-baranjska županija kroz Program sufinanciranja kapitalnih ulaganja u sportske objekte i terene na području županije. Paralelno se izvode radovi na obnavljanju dosadašnjeg pomoćnog, a budućeg glavnog igrališta, u suradnji s Hrvatskim nogometnim savezom. Na Slici 5 je prikazan planirani izgled stadiona iz zraka nakon završetka radova.

**Slika 5.** *Planirani izgled stadiona u Belom Manastiru iz zraka nakon završetka svih radova*



Izvor: Gradonačelnik.hr, 2021

Zgradom gradskog stadiona upravljat će Zajednica športskih udruga Grada Belog Manastira, a dovršetak radova prvotno je planiran 2022. godine, međutim radovi su produženi do 2024. godine.

Izgradnja stadiona i pratećih sportskih objekata predstavlja značajne prednosti za zajednicu i grad na različitim razinama:

- Izgradnja nogometnog i teniskog terena pruža širok spektar mogućnosti za građane, posebno za ljubitelje tenisa i nogometa. Ovo omogućuje ljudima raznolike sportske aktivnosti na kvalitetnim terenima.
- Kvalitetni sportski objekti pružaju okruženje u kojem se mladi sportaši mogu razvijati i trenirati. To potiče razvoj sportskih talenata unutar zajednice i može generirati buduće uspješne sportaše.
- Postojanje modernih sportskih objekata može potaknuti veći interes i sudjelovanje ljudi u sportskim aktivnostima što promiče zdrav životni stil i povećava svijest o važnosti fizičke aktivnosti.
- Kvalitetni sportski objekti mogu privući sportske događaje, natjecanja i turnire, privlačeći posjetitelje iz drugih gradova ili država što pozitivno utječe na turizam i ekonomiju.
- Očekuje se da će izgradnja i obnova sportskih objekata potaknuti veću participaciju građana u sportskim aktivnostima što ima pozitivan utjecaj na zdravlje i dobrobit lokalne zajednice.
- Sportski objekti služe kao mjesto okupljanja, potičući zajedništvo i osjećaj pripadnosti među građanima.
- Moderni i dobro održavani sportski objekti mogu doprinijeti ugledu grada kao napredne, aktivne i sportski orijentirane zajednice.

Izgradnja stadiona ne samo da će obogatiti sportske mogućnosti za građane, već će i doprinijeti razvoju grada, promicati zdrav način života i potaknuti zajedništvo unutar lokalne zajednice.

### **3.6.2 Gradski bazeni**

Radovi na izgradnji novog kompleksa gradskih bazena u Belom Manastiru započeli su 04. studenog 2019. godine (Slika 6), izvodila ih je Projektgradnja plus d.o.o., a završeni su 27. srpnja 2020. godine. Ukupna vrijednost radova iznosila je 2.500.000,00 eura. Grad Beli Manastir je, osim gore navedenih ulagača, potporu za izgradnju bazena dobio i od Osječko-baranjske županije u iznosu od 150.000,00 eura. Gradski bazeni otvoreni su za kupaće u kolovozu 2020. godine.



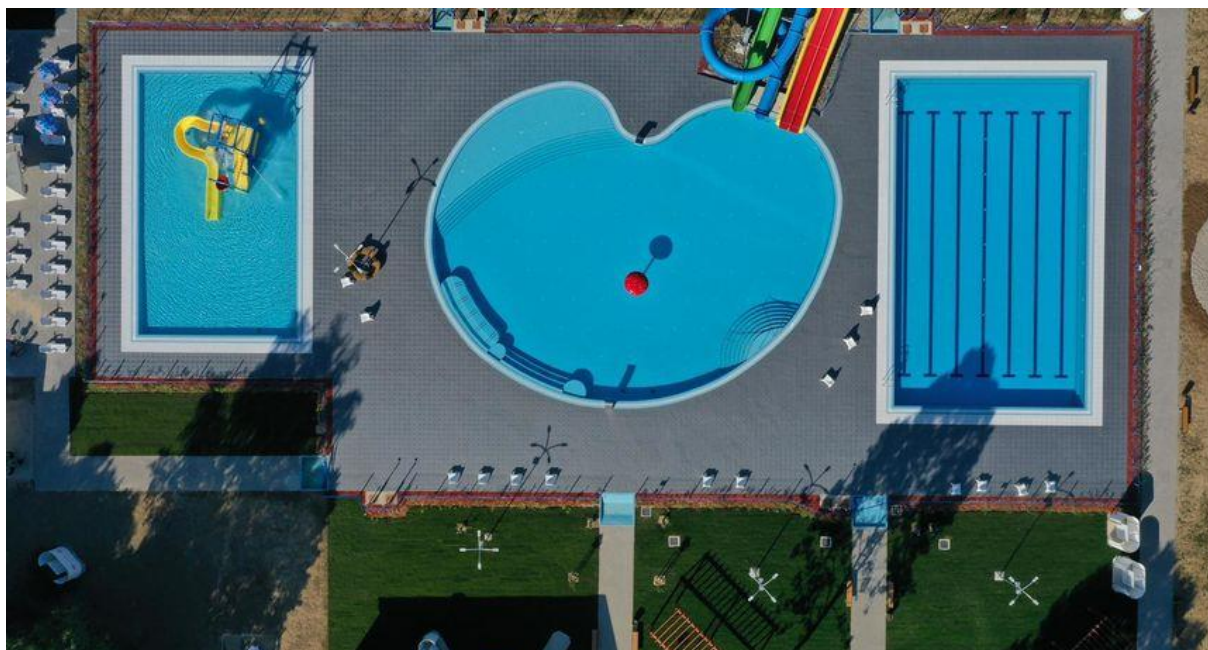
**Slika 6.** *Početak radova izgradnje gradskih bazena u Belom Manastiru*



Izvor: Gradonačelnik.hr, 2020

Na novouređenom bazenskom kompleksu nalaze se tri bazena (Slika 7). Rekreativni bazen dubine 180 cm, bazen s atrakcijama dubine 120 cm – u sklopu ovog bazena nalazi se vodena gljiva, žuboreća plaža, masažeri i četiri tobogana, te dječji bazen dubine 40 – 80 cm s igralima. Na bazenima se tijekom sezone provodi i škola plivanja za najmlađe sugrađane. U sklopu kompleksa izgrađen je i sanitarni čvor s kabinama za presvlačenje, trampolini za djecu, sportski tereni, drvene pergole kao zaštita od sunca i za smještaj ležaljki, a obnovljen je i uređen ugostiteljski objekt. Uređeno je i igralište za mini golf, teren za mini nogomet i teren za odbojku na pijesku.

**Slika 7.** Pogled na gradske bazene u Belom Manastiru iz zraka



Izvor: SiB, 2020

Ovaj novouređeni bazenski kompleks predstavlja značajnu korist za ljude, zajednicu i grad iz više aspekata:

- Tri bazena različitih dubina i raznoliki sadržaji pružaju mogućnost za zabavu i rekreaciju za ljude svih uzrasta i sposobnosti.
- Škola plivanja omogućuje djeci da nauče osnovna znanja plivanja, povećavajući njihovu sigurnost u vodi te doprinoseći smanjenju rizika od utapanja.
- Kompleks pruža prostor za okupljanje obitelji, prijatelja i zajednice te potiče društvene interakcije i povezanost među ljudima kroz aktivnosti poput plivanja, sportova i opuštanja.
- Bazeni omogućuju ljudima da vježbaju, poboljšavajući svoje zdravlje i kondiciju, dok je prisustvo masažera i uređenog okoliša dodatni poticaj za opuštanje i wellness.
- Stvaranje mjesta okupljanja doprinosi jačanju veza između ljudi u zajednici, promičući osjećaj pripadnosti i zajedništva.
- Uređenje i održavanje kompleksa otvara mogućnost za zapošljavanje lokalnog stanovništva, pridonoseći ekonomskom razvoju zajednice.
- Novouređeni kompleks postaje atrakcija za turiste, privlačeći posjetitelje iz drugih gradova ili regija, što može potaknuti lokalno gospodarstvo.

- Imajući kvalitetne sadržaje, poput bazena i sportskih terena u blizini, može povećati atraktivnosti lokalnih nekretnina, što može rezultirati povećanje vrijednosti istih.
- Prisutnost bazena i sportskih terena potiče građane na aktivniji način života i vježbanje što dugoročno može smanjiti troškove zdravstvene skrbi u gradu.

Uz navedene prednosti, dodatne pozitivne strane projekta mogu uključivati ekološke aspekte s obzirom na to da su prilikom izgradnje korišteni ekološki prihvatljivi materijali, sustav za uštedu vode i primjerena obrada otpadnih voda.

Ovaj projekt predstavlja višestruke prednosti za ljude, zajednicu i grad, promovirajući zdrav način života, povećavajući društvenu interakciju i doprinoseći gospodarskom razvoju.

### **3.7 Nastavno-sportska dvorana**

Nastavno-sportska dvorana u Belom Manastiru predstavlja značajnu infrastrukturnu investiciju koja je rezultat uspješne suradnje lokalne HDZ-ove vlasti i Hrvatske Vlade. Smještena je u Školskoj ulici, tik uz srednjoškolski kompleks, na igralištu koje je postalo središte sportskih i kulturnih događanja u gradu.

Projekt izgradnje dvorane, vrijedan 3.000.000,00 eura, povjeren je osječkoj tvrtki Gradnja, a radovi su započeli u travnju 2006. godine te su završeni neposredno prije Dana Grada Belom Manastira (sv. Martin) 11. studenog 2007. godine. Većina sredstava uložena je u samu izgradnju dvorane, dok je manji dio bio namijenjen uređenju okolnog prostora, uključujući izgradnju rukometnog igrališta.

Upotreba dvorane započela je u siječnju 2008. godine, pružajući prostor za nastavu iz tjelesnog odgoja belomanastirskim učenicima te za treninge i utakmice lokalnih sportskih klubova. Dvorana također služi za kulturne priredbe i razne skupove kao što je snimanje popularne HRT-ove emisije „Lijepom našom“.

U dvorani se aktivno može baviti različitim sportovima kao što su gimnastika, karate, odbojka, rukomet, košarka, šah, stolni tenis, športska rekreacija, ples, Aiki Dojo Takeda, Ki Aikido i boks. S površinom od 3.500 m<sup>2</sup> i kapacitetom od 1.3000 sjedećih mjesta (uz 750 fiksnih na tribinama), dvorana je gotovo istih karakteristika kao i osječka Športska dvorana Jug, ali s naglaskom na pružanje modernih uvjeta za raznovrsne sportske aktivnosti i društvena okupljanja u Belom Manastiru.

Izgradnja nastavno-sportske dvorane donosi niz prednosti za ljude, zajednicu i grad na različitim razinama:

- Dvorana pruža prostor za nastavu tjelesnog odgoja, omogućujući učenicima kvalitetno vježbanje i sportske aktivnosti unutar školskog sustava.
- Kroz sportske i kulturne događaje, dvorana pruža prostor za građane da se okupe, povežu i sudjeluju u zajedničkim aktivnostima.
- Pružanje prostora za vježbanje i sportske aktivnosti potiče zdrav način života u zajednici, smanjujući rizik od neaktivnosti i bolesti povezanih s načinom života.
- Kvalitetna sportska dvorana može privući sportske turnire i događaje te tako privući posjetitelje izvan grada, potencijalno doprinoseći turističkoj privlačnosti.
- Imati modernu i dobro opremljenu sportsku dvoranu može poboljšati ugled grada i njegovu percepciju kao mjesta koje podržava sport i kulturu.
- Organizacija sportskih događaja i kulturnih aktivnosti može potaknuti lokalno gospodarstvo kroz povećanje potražnje za uslugama i turističkim aktivnostima.

Izgradnja ovakve dvorane stvara prostor za sportske, obrazovne i kulturne aktivnosti te doprinosi općem razvoju zajednice potičući zdrav način života i stvarajući mjesto okupljanja za lokalnu zajednicu.

### **3.8 Analiza uspješnosti provedbe projekta „Gradski sportski park“**

Gradski bazeni Beli Manastir, koji predstavljaju jedan dio projekta „Gradski sportski park“, službeno su otvoreni 24. kolovoza 2020. godine, iako je prvotni plan bilo otvoriti ih u lipnju iste godine, dakle na početku kupališne sezone. Zbog nepredviđenih produžetaka radova, otvorenje je moralo kasniti. Važno je napomenuti da je u tom periodu vladala pandemija COVID-19 što je uvelike izazvalo poremećaje u radu, logistici i lancima nabave. Mjere zatvaranja i karantene usporile su građevinske radove te otežale nabavu potrebnog materijala i opreme. Također, uslijed pandemijskih mjera, došlo je do problema u transportu i isporuci materijala te su postavljena ograničenja dodatno usporila napredak radova na bazenskom kompleksu. Implementacija zdravstvenih i sigurnosnih mjera za zaštitu radnika na gradilištu zahtijevala je dodatno vrijeme za prilagodbu i reorganizaciju radnog procesa. Isto tako, ograničenje kretanja i zdravstvene preporuke te obolijevanja ljudi dovele su do smanjenja dostupne radne snage što je još utjecalo na izvođenje radova.



Kašnjenje otvorenja bazena ukazuje na važnost učinkovite identifikacije i upravljanja rizicima u projektnom menadžmentu. Rizik pandemije i njen utjecaj na projekt nije bio predviđen, što je rezultiralo kašnjenjem. Iako je pojavu pandemije teško predvidjeti i takav je događaj rijedak, ispostavilo se kako menadžeri trebaju razviti planove i u tako teško predvidivim kriznim situacijama i neočekivanim događajima. Projektni menadžment zahtijeva pažljivo planiranje, ali i fleksibilnost u prilagodbi planova. U ovom slučaju, nepredviđeni događaji zahtijevali su prilagodbu rasporeda i reorganizaciju resursa kako bi se umanjio utjecaj na završetak projekta. Kašnjenje je naglasilo važnost jasne i pravovremene komunikacije među svim dionicima projekta. Redovita ažuriranja i transparentna komunikacija o izazovima i napretku mogli su pomoći u boljem razumijevanju situacije i omogućiti brže donošenje odluka. Nedostatak radne snage kao i logistički problemi, pokazali su važnost učinkovite raspodjele resursa. Optimalno upravljanje ljudskim i materijalnim resursima te osiguravanje alternativnih rješenja može pomoći u prevladavanju takvih izazova.

Kašnjenje otvorenja bazena vjerojatno je imalo i financijske implikacije. Projektni menadžment uključuje i procjenu i kontrolu troškova, a dodatni troškovi uslijed kašnjenja mogu biti značajni. Budući projekti trebaju uključivati kontingentne planove i budžete kako bi se izbjegla financijska opterećenja.

S druge strane, drugi dio projekta „Gradski sportski park“, otvorenje gradskog stadiona kasnilo je čak dvije godine. Naime, završetak radova na gradskom stadionu, kao i dovršenje cijelog projekta planirano je 22. srpnja 2022. godine. Međutim, gradski stadion je otvoren tek u svibnju 2024. godine, i to samo pomoćni teren, dok su radovi na glavnom terenu produženi do jeseni 2024. Također, krajnji izgled stadiona odstupa od prvotnog plana predstavljenog projektom. Tribine na stadionu neće imati krov kako je planirano, a također neće biti postavljena niti atletska staza oko glavnog terena.

Razlozi kašnjenja otvorenja gradskog stadiona te ne dovršetak svih planiranih dijelova projekta, poput postavljanja atletske staze i krova na tribinama, mogu se povezati s nekoliko ključnih aspekata projektnog menadžmenta.

Nedostatak financijskih sredstava može dovesti do kašnjenja i smanjenja obima projekta. Povećani troškovi tijekom realizacije projekta mogu rezultirati nedostatkom sredstava za završetak svih planiranih dijelova. Ključna funkcija projektnog menadžera je u ovom slučaju osigurati adekvatno financiranje i nadzor nad troškovima. Prekoračenje budžeta ukazuje na neadekvatno planiranje budžeta i nedostatak kontrole nad troškovima tijekom projekta. Stoga,

ovaj nedostatak sredstava je primorao projektne menadžere da prioritet stave na određene dijelove projekta i odluče koji se aspekti projekta mogu smanjiti ili odgoditi kako bi se ostalo unutar budžeta.

Također, prilikom izgradnje stadiona je i dalje vladala pandemija COVID-19 što je izazvalo prekide u radovima, kašnjenje u nabavi materijala te ograničenja u broju radnika na gradilištu zbog zdravstvenih mjera (slično kao i na gradskim bazenima). Pandemija je, kao što je navedeno, neočekivani rizik koji zahtijeva brzo prilagođavanje i krizno upravljanje. Pandemija je uzrokovala i značajno poskupljivanje materijala i svih potrebnih resursa te budžet koji je raspisan za projekt na početku provedbe više nije bio dovoljan za izvođenje svih radova navedenih u projektu.

Kriza koja je nastupila tijekom pandemije uzrokovala je i promjene u zakonodavstvu te su se javili i problemi s dobivanjem potrebnih dozvola i odobrenja. Kašnjenje u prikupljanju potrebne dokumentacije koja mora biti opskrbljena prije početka radova, posljedično je uzrokovala i kašnjenja u završetku radova. Projektni su menadžeri u ovom slučaju trebali osigurati da svi aspekti projekta budu usklađeni sa zakonima i regulativama. Kašnjenja u dobivanju odobrenja ukazuju na potrebu za boljom komunikacijom s regulatornim tijelima i anticipiranjem pravnih zahtjeva.

Nakon završetka pandemije ubrzano se nastavilo sa svim radovima te je bilo potrebno nadoknaditi sve zaostatke. To je uzrokovalo gužvu u svim područjima trgovine i poslovanja stoga su se javila i kašnjenja u transportu građevinskog materijala te nedostatak istog, što je dodatno usporilo radove. Efikasno upravljanje nabavom ključno je za pravovremeno izvršenje projekta. Problemi u ovoj fazi ukazuju na potrebu za boljim planiranjem i upravljanjem dobavljačima.

Kašnjenje u otvorenju gradskog stadiona i nepotpuna realizacija projekta rezultat su kombinacije financijskih, tehničkih, organizacijskih i vanjskih čimbenika. Projektni menadžment igra ključnu ulogu u identifikaciji, analizi i upravljanju ovim čimbenicima kako bi se osigurala uspješna realizacija projekta unutar zadanih rokova i proračuna. Kako bi se projekt mogao privesti kraju te kako bi on bio u okvirima budžeta, bile su potrebne očite revizije i promjene izgleda prvotnog plana stadiona. Ovaj primjer može pružiti važne lekcije za buduće projekte i pomoći u razvijanju boljih strategija za upravljanje rizicima i promjenama.

### **3.9 Analiza uspješnosti provedbe projekta izgradnje nastavno-sportske dvorane**

Izgradnja nastavno-sportske dvorane u Belom Manastiru primjer je uspješno provedenog projekta. Projekt je proveden u skladu s predviđenim planom, vremenskim okvirima i budžetom, što predstavlja značajan uspjeh. Projektni je tim detaljno analizirao i definirao sve potrebne korake, resurse i vremenske okvire, projektni menadžeri i nadzornici su kontinuirano pratili napredak radova i osigurali da se sve izvrši po planu. Svi su radovi izvedeni s visokom razinom kvalitete. Kao što je navedeno, nastavno-sportska dvorana u Belom Manastiru je izgrađena po uzoru na onu u Osijeku koja je isto tako mogla poslužiti kao primjer kako treba raditi ili što treba promijeniti da bi projekt bio što uspješniji. Najvažniji pokazatelj uspješno izvedenog projekta je pridržavanje vremenskih okvira što je ovdje i bio slučaj. Ovaj projekt može poslužiti kao primjer dobre prakse u upravljanju projektima izgradnje, pokazujući kako se pravilnim pristupom i učinkovitim upravljanjem mogu postići izvanredni rezultati.

## 4 ZAKLJUČAK

Upravljanje projektima složen je proces koji zahtjeva niz specifičnih znanja, vještina i tehnika kako bi se postigli ciljevi unutar zadanih vremenskih, financijskih i resursnih ograničenja. Ova disciplina nije samo primjena alata, već uključuje uspostavljanje jasnih komunikacijskih kanala i promoviranje suradnje među svim dionicima u projektu. S obzirom na sve veće prepoznavanje važnosti upravljanja projektima, posebna se pažnja posvećuje razvoju vještina voditelja projekta kako bi se osigurala uspješna realizacija projekta. Ključne komponente upravljanja projektima uključuju jasno definiranje ciljeva, detaljno planiranje, učinkovitu provedbu, praćenje napretka i kontrolu projekta.

Posebna se pažnja sve više posvećuje i upravljanju projektima u javnom sektoru, gdje projektni menadžeri moraju posjedovati specifične kompetencije za uspješno vođenje projekata koji uključuju širok spektar dionika i utječu na zajednicu. Razlike između upravljanja projektima u javnom i privatnom sektoru ogledaju se u dodatnim izazovima koji proizlaze iz političkog utjecaja i složenije organizacije procesa.

Upravljanje projektima u kontekstu izgradnje sportskih objekata predstavlja izazovan zadatak koji zahtjeva pažljivo planiranje, učinkovitu koordinaciju i stalno praćenje. Kroz analizu izgradnje sportskih objekata u Belom Manastiru, identificirani su ključni čimbenici koji utječu na uspjeh ili neuspjeh projekata.

Usprkos postavljenim planovima i ciljevima, izazovi poput kašnjenja u otvaranju, promjena u tehničkim specifikacijama i administrativnih ograničenja, značajno su utjecali na ishode predstavljenih projekata. Nedostatak preciznosti u planiranju te upravljanje rizicima i promjenama često su rezultirali produženjem rokova i povećanjem troškova, što je izravno utjecalo na kvalitetu i zadovoljstvo korisnika.

Ustanovljeno je da su projekti na kojima su uspješno primijenjene agilne metode upravljanja pokazali veću prilagodljivost i sposobnost brzog reagiranja na promjene u okruženju. Ovakva je fleksibilnost ključna u dinamičnom okruženju javnog sektora gdje se često suočavamo s neočekivanim izazovima, a još je važnija uloga projektnog menadžera u rješavanju nepredviđenih situacija.

Pokazalo se da je izgradnja sportskih objekata u Belom Manastiru imala značajan pozitivan utjecaj na lokalnu zajednicu. Poboljšana sportska infrastruktura potaknula je aktivniji način

života među građanima, dok su ekonomske i kulturne aktivnost koje su se razvijale oko tih objekata pridonijele društvenoj integraciji i identitetu zajednice.

## 5 LITERATURA

1. Bašić, K. (2018). Primjena metoda i vještina upravljanja projektima na projektima u privatnim organizacijama (diplomski rad). Preuzeto s <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2478/datastream/PDF/view> (10.06.2024.)
2. Buble, M. (2010). *Projektni menadžment*. Dugopolje: Minerva d.o.o.
3. Buble, M. (2005). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
4. Grad Beli Manastir (2021). Provedbeni program Grada Belog Manastira za razdoblje 2021-2025. Grad Beli Manastir
5. Jenjić, M. (2018). Primjena metoda i vještina upravljanja projektima na projektima u javnim organizacijama (završni rad). Preuzeto s <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2047/datastream/PDF/view> (10.06.2024.)
6. Juričić, R. (2019). Mjerenje uspješnosti projekta (diplomski rad). Preuzeto s <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A5266/datastream/PDF/view> (10.06.2024.)
7. Krznarić, S. (2022). Upravljanje projektima. *Željeznice*, 21(3), str. 33-43.
8. MMPI (2017) Smjernice za izradu studije izvodljivosti s analizom troškova i koristi. ([http://arhiva.strukturnifondovi.hr/AplikacijaRepository/Natjecaji/Dokumenti/1462/Dodatak\\_2\\_Smjernice\\_za\\_prijavitelje.pdf](http://arhiva.strukturnifondovi.hr/AplikacijaRepository/Natjecaji/Dokumenti/1462/Dodatak_2_Smjernice_za_prijavitelje.pdf)) Pristupljeno 12.06.2024.
9. Omazić, M. A. i Baljkas, S. (2005). *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
10. Radujković, M. (2000) Voditelj projekta. *Građevinar*, 52(3), str. 143-151.
11. Škrlec, K. (2022) *Projektni menadžment*. Križevci: Visoko gospodarsko učilište u Križevcima. Preuzeto s [https://www.vguk.hr/upload/E\\_skripte/K\\_Skrlec/Projektni\\_menadzment.pdf](https://www.vguk.hr/upload/E_skripte/K_Skrlec/Projektni_menadzment.pdf) (08.06.2024.)

Internetske stranice:

1. SiB (2020). *Novi bazeni u Belom Manastiru spremni za otvorenje, pogledajte kako izgledaju.* ([https://sib.net.hr/vijesti/regija/3873034/novi-bazeni-u-belom-manastiru-spremni-za-otvorenje-pogledajte-kako-izgledaju/#google\\_vignette](https://sib.net.hr/vijesti/regija/3873034/novi-bazeni-u-belom-manastiru-spremni-za-otvorenje-pogledajte-kako-izgledaju/#google_vignette))  
Pristupljeno 31.05.2024.
2. Gradonačelnik.hr (2021). *Beli Manastir. Na Danima otvorenih vrata EU projekata predstavljena izgradnja gradskog stadiona, završetak radova očekuje se u srpnju sljedeće godine.* (<https://gradonacelnik.hr/vijesti/beli-manastir-na-danima-otvorenih-vrata-eu-projekata-predstavljena-izgradnja-gradskog-stadiona-zavrsetak-radova-ocekuje-se-u-srpnju-sljedece-godine/>)  
Pristupljeno 31.05.2024.
3. Gradonačelnik.hr (2020). *Beli Manastir. Zahuktavaju se radovi na gradskim bazenima, pri kraju kapitalni projekt.* (<https://gradonacelnik.hr/vijesti/beli-manastir-zahuktavaju-se-radovi-na-gradskim-bazenima-pri-kraju-kapitalni-projekt/>)  
Pristupljeno 31.05.2024.
4. Radio Baranja (2023). *Nova zgrada gradskog stadiona u Belom Manastiru.* (<https://www.radio-baranja.hr/nova-zgrada-gradskog-stadiona-u-belom-manastiru/>)  
Pristupljeno 31.05.2024.
5. Zarikar, S. (2023). *Unlocking project success: A comprehensive guide to Work Breakdown Structure (WBS).* LinkedIn.  
(<https://www.linkedin.com/pulse/unlocking-project-success-comprehensive-guide-work-wbs-sunil-zarikar-3q1yf>)  
Pristupljeno 14.06.2024.

## 5.1 Popis tablica

<b>Tablica 1.</b> Faze životnog ciklusa projekta .....	18
<b>Tablica 2.</b> Obilježja uspješnih i neuspješnih projekata .....	20
<b>Tablica 3.</b> Tipologija javnog sektora .....	21
<b>Tablica 4.</b> Razlike privatnog i javnog sektora .....	22
<b>Tablica 5.</b> Procjena vjerojatnosti i utjecaja pojedinog rizika .....	27

## 5.2 Popis slika

<b>Slika 1.</b> Vertikalni prikaz WBS-a .....	12
<b>Slika 2.</b> Organizacijska struktura gradske uprave Grada Belog Manastira .....	24
<b>Slika 3.</b> Broj stanovnika po naseljima u Gradu Belom Manastiru.....	25
<b>Slika 4.</b> Prikaz tribina glavne zgrade stadiona u Belom Manastiru .....	29
<b>Slika 5.</b> Planirani izgled stadiona u Belom Manastiru iz zraka nakon završetka svih radova.	30
<b>Slika 6.</b> Početak radova izgradnje gradskih bazena u Belom Manastiru .....	32
<b>Slika 7.</b> Pogled na gradske bazene u Belom Manastiru iz zraka .....	33



# IZJAVA

## Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Ivan Zadravec

**Matični broj studenta:** 0149207017

**Naslov rada:** Upravljanje projektom u javnom sektoru

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovog rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## BIOGRAFIJA AUTORA

### Životopis

#### Osobni podaci

Ime / Prezime **IVAN ZADRAVEC**

Adresa(e) Josipa Pančića 57, 31300 Beli Manastir

Telefonski broj(evi) Broj (evi) fiksnog telefona: Broj mobilnog telefona: Broj(evi) faksa:  
098 981 4646

E-mail [ivan@z-grupa.com](mailto:ivan@z-grupa.com)

Državljanstvo Hrvatsko

Datum rođenja 17.04.1987.

Spol Muški

Obitelj Oženjen, Otac dvoje djece

#### Radno iskustvo

01.09.2006-01.08.2007 Montaža sigurnosnih sustava  
Sigurnost d.o.o. Osijek

23.08.2007-31.12.2010 Rukovoditelj građevinskim radovima  
Zadravec-Grujić trgovina i graditeljstvo, Beli Manastir

01.01.2011- Direktor  
Z-grupa d.o.o. za usluge i promet, Beli Manastir

01.01.2017-31.12.2020. Član uprave  
Z-Company d.o.o. za trgovinu i usluge, Beli Manastir

01.06.2015.- Predsjednik- Rukovoditelj gradskih bazena Beli Manastir  
Zajednica Športskih udruga grada Belog Manastira, Beli Manastir

20.11.2016.- Predsjednik  
Nogometno Središte Beli Manastir

01.01.2018.- Direktor  
Promjer d.o.o. za turizam, Beli Manastir

#### Obrazovanje i osposobljavanje

2005. Prva srednja škola Beli Manastir  
**Beli Manastir, Osječko-baranjska županija**

2008. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Građevinski fakultet Stručni Izvanredni studij  
Napustio na drugoj godini studiranja

2013.	<b>Preklavifikacija</b>															
	<b>Pučko otvoreno učilište Obris, Požega</b>															
	<b>Arhitektonski tehničar</b>															
2017.	<b>Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja</b>															
	<b>Položen stručni ispit za obavljanje poslova prostornog uređenja i graditeljstva</b>															
<b>Osobne vještine i kompetencije</b>																
Materinski jezik	<b>Hrvatski jezik</b>															
Drugi jezik(ci)																
Samoprocjena																
<b>Europska razina (*)</b>																
<b>Engleski jezik</b>																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Razumijevanje</th> <th colspan="2">Govor</th> <th>Pisanje</th> </tr> <tr> <th>Slušanje</th> <th>Čitanje</th> <th>Govorna interakcija</th> <th>Govorna produkcija</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A1</td> <td>A1</td> <td>A1</td> <td>A1</td> <td>A1</td> </tr> </tbody> </table>	Razumijevanje		Govor		Pisanje	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija		A1	A1	A1	A1	A1
Razumijevanje		Govor		Pisanje												
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija													
A1	A1	A1	A1	A1												
	<i>(*) <a href="#">Zajednički europski referentni okvir za jezike</a></i>															
Društvene vještine i kompetencije	Posjedujem timski duh i ostvarujem laku komunikaciju u jednostavnim i složenim timovima, brzo prihvaćam novostečena znanja koja apliciram u poslovnim odlukama i radu, iskazujem umjerenu ambicioznost, prilagođavan se novim situacijama,															
Organizacijske vještine i kompetencije	- rukovođenje (odgovarao sam za tim od 40 osoba) - smisao za organizaciju - izrada specijalističkih nalaza i vještačenja iz domene graditeljstva i raznih drugih usluga															
Tehničke vještine i kompetencije	- rukovođenje organizacijskim dijelovima gradskim ustanovama i trgovačkim društvima - koordinacija složenih gradskih ustanova u gradu i trgovačkim društvima te ustanovama, kako na gradskoj razini, tako i na privatnoj razini - rukovođenje složenim nadziranjem i vođenjem radova u graditeljstvu, za što posjedujem odgovarajuća ovlaštenja															
Računalne vještine i kompetencije	- vješto baratanje Microsoft Office™ alatima (Word™, Excel™, ACAD™ and PowerPoint™, Internet Explorer™, Outlook Express™), WEB-om															
Druge vještine i kompetencije	Dobrovoljni Vatrogasac, Lovac, Nogometni delegat,															
Vozačka dozvola	A, B, C, kategorija															
<b>Dodatne informacije</b>	Predsjednik CEHA građevinara u Hrvatskoj Obrtničkoj Komori, Dopredsjednik Županijskog Nogometnog saveza, Član vijeća župnog ureda crkve Sv. Martin															