



OBRAZOVNI MATERIJAL ZA STRUČNO USAVRŠAVANJE NASTAVNIKA STRUKOVNIH PREDMETA

Modul: Priprema i provedba EU projekata (MI 9)

Autor: Ivica Matić

Opis modula

MI9 (S3)	
Naziv modula	Priprema i provedba EU projekata
CILJ MODULA Stjecanje znanja o procesima osmišljavanja, definiranja, planiranja, praćenja provedbe, procjeni rizika i mjerenja uspješnosti realiziranog projekta, radi poticanja na veću praktičnu implementaciju te razmjenu pozitivnih praksi.	
OPIS/ SADRŽAJI MODULA <ul style="list-style-type: none">• Metodologija za vođenje projekata.• Pretprojektna faza.• Kriteriji vrednovanja projektne prijave.• Analiza isplativosti.• Planiranje projekta (aktivnosti, rokovi, troškovi).• Sastavljanje projektnog tima.• Realizacija projekta.• Praćenje troškova i rokova.• Upravljanje vremenom, promjenama i rizicima.• Rješavanje problema.• Čimbenici uspjeha.• Zatvaranje projekta.• Specifičnosti EU projekata.• Primjeri dobre prakse.	
ISHODI UČENJA ZA MODUL Nakon uspješno završenog modula polaznik će moći: <ul style="list-style-type: none">• osmisliti projektну ideju u skladu s prioritetima i uvjetima natječaja• pripremiti projektну dokumentaciju• procijeniti rizik i osigurati održivost projekta• upravljati projektним aktivnostima i resursima• izraditi izvješće o provedbi projektних aktivnosti.	

METODOLOGIJA ZA VOĐENJE PROJEKATA

Metodologija u upravljanju projektom odnosi se na sve elemente projektnog ciklusa. Od razrade problema zbog kojeg je potrebno provesti projekt, preko ciljeva, rezultata, evaluacije i diseminacije važno je imati spreman odgovor na ključno metodološko pitanje a to je „što se provodi da bi se pojedine faze projektnoga ciklusa uspješno odradile?“ Pri opisu metodologije projekta potrebno je opisati zašto su odabrane neke aktivnosti te na koji će se način provesti. Metodologija podrazumijeva jasan opis načina provedbe aktivnosti i razloga za njihov odabir, ali one moraju biti u skladu s uputama za prijavitelje koje su objavljene u svakom pozivu na dostavljanje projektnog prijedloga. Pri tome je važno opisati slijed aktivnosti, objasniti ljudske resurse za projekt te korisnike i način odabira ciljne skupine. Metodologija objašnjava nekome tko ne poznaje materiju projekta, tko je praktički laik, što se projektom želi postići. Stoga je jasno napisana metodologija ključna u izradi projektnog prijedloga, budući da često ocjenjivači nisu upućeni u specifične detalje neke struke ili problema, stoga metodološke korake treba navesti jasno i konkretno.

Metodologija za vođenje projekta podrazumijeva da će biti opisana za svaku cjelinu, da će biti jasno kojem cilju doprinosi, koliko će vremenski trajati i tko će biti odgovoran, koji su potrebni resursi te kako su pojedine faze metodološki međusobno povezane. Kako će projekt biti organiziran i proveden, vodstvo, suradnici i njihova uloga u projektu specifični su za pojedine projektne ideje, no općenito metode uvijek podrazumijevaju određene analize potreba u više točaka mjerenja, proučavanje i reviziju nekih strategija, preporuka, istraživanja, anketiranje, izradu promotivnih materijala ili priručnika, nove metode rada nakon završenog projekta, participiranje u medijima, edukaciju, izmjenu određenih dokumenata i sl. U svakoj fazi projektnog ciklusa treba odabrati neku prikladnu metodu te biti svjestan da više metoda bolje objašnjava načine provedbe aktivnosti te daje vjerodostojnost cjelokupnom projektu. Kada je projekt nastavak prethodne aktivnosti ili projekta važno je objasniti kako će se projekt nadograditi na rezultat prethodne aktivnosti ili projekta. Ukoliko je projekt dio šireg programa važno je objasniti kako će se projekt uklopiti sa širim programom ili drugim planiranim projektom. Također je nužno navesti moguće višestruko djelovanje u odnosu na druge inicijative, posebno one od strane Europske komisije. Dakle, opis metodologije treba biti prirodan slijed od problema i ciljeva prema aktivnostima. Potrebno je jasno opisati način provedbe aktivnosti, te objasniti razloge odabira baš tih aktivnosti. **Primjer 1** prikazuje dio metodologije jednog projekta.

Primjer 1. Dio metodologije iz projekta o sigurnosti i zdravlju nastavnika

Projekt će se realizirati pod vodstvom Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo, a preko mreže županijskih zavoda za javno zdravstvo i trajat će ukupno 24 mjeseca. Provodit će se na cjelokupnoj teritoriji Republike Hrvatske i obuhvaćat će srednjoškolski sustav. Voditelj projekta je odgovoran za administrativne poslove i koordiniranje županijskih zavoda javnog zdravstva. Koordinator je odgovoran za planiranje i praćenje rada tijekom projekta. Predstavnici županijskih zavoda će se sastajati jedanput kvartalno za vrijeme projekta zbog osiguravanja nadzora, praćenja napretka projekta, razmjene informacija i planiranja daljnjih akcija. Svaki županijski ured će imati po jednu radnu skupinu koja će biti odgovorna za planiranje u provođenje projekta u svakoj županiji. Svaka radna skupina će uključiti minimalno 5 istraživača. Istraživači će prikupljati podatke na terenu i iz registara ozljeda na radu i bolničke medicinske dokumentacije. Podatci će se prikupljati tijekom prve godine projekta i dostavljati županijskim koordinatorima projekta nakon čega će biti objedinjeni i statistički obrađeni. Obrađeni podatci će se iskoristiti za procjenu profesionalne sigurnosti nastavnika. Na osnovu rezultata istraživanja će se izraditi preporuke za poboljšanje profesionalne sigurnosti nastavnika...

Zadatak 1.

Za aktivnost „javno predstavljanje projekta“ opišite jedan od načina na koji bi to mogli provesti

PRETPROJEKTNJA FAZA

Pretprojektna faza podrazumijeva niz mjera usmjerenih na pripremu i rješavanje različitih pitanja prije samog početka projekta. Vrlo često i prije same prijave projekta potrebno je pripremiti tim, riješiti imovinsko pravne odnose, regulirati vlasništvo, sastaviti određenu dokumentaciju, analizirati tržište i sl.

Pretprojektna faza uključuje i proučavanje natječajne dokumentacije, analizu uputa za prijavitelje, upoznavanje obrasca za prijavu te općenito pripremu projektnog prijedloga te zadovoljavanje svih pretpostavki za izvršenje predviđenih aktivnosti. Prije podnošenja projektnog prijedloga važno je prikupiti određene statističke podatke, upoznati ciljanu grupu, prikupiti različite izvore podataka i proučiti relevantne dokumente EU na koje će se projekt pozivati.

KRITERIJI VREDNOVANJA PROJEKTNE PRIJAVE

Kriteriji vrednovanja projektne prijave poznati su vrlo često prijavitelju i prije pokretanja prijave. Evaluacijski kriteriji su uglavnom sastavni dio natječaja, odnosno uputa za prijavitelje te se prema tim kriterijima ocjenjuju zaprimljeni projektni prijedlozi. **Slika 1** prikazuje elemente vrednovanja dok **primjer 2** prikazuje kriterije za ocjenu jednog Erasmus+ projekata. Postupak odabira provodi se od strane odbora za ocjenjivanje ponuda koji se najčešće sastoji od neovisnih stručnjaka, koji posjeduju potrebna znanja i iskustva na području koji se ocjenjuje. Postupak odabira može potrajati i nekoliko mjeseci. **Primjer 3** prikazuje mišljenje ocjenjivača jednog projektnog prijedloga. Najčešće se ocjenjuje sažetak projektnog prijedloga te projektni prijedlog u cijelosti. Ocjenjivanje sažetka projektnog prijedloga podrazumijeva ocjenjivanje sažetka s obzirom na kriterije za dodjelu sredstava te postavljene ciljeve i prioritete, navedene u Uputama za prijavitelje. Ocjenjivanje projektnog prijedloga podrazumijeva ocjenjivanje kvalitete cjelokupne projektne aplikacije, uključujući financijske i operativne kapacitete prijavitelja za uspješnu provedbu projekta.



Slika 1. Vrednovanje projektnog prijedloga

Primjer 2. Kriteriji za ocjenu projekata za program Erasmus+ Ključna aktivnost 1 za područje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja

<p>Relevantnost projekta (najviše 30 bodova)</p>	<p>Relevantnost prijedloga za:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ciljeve aktivnosti • potrebe i ciljeve organizacija sudionica i pojedinih sudionika, posebno uzimajući u obzir ono što je navedeno u Europskom razvojnom planu. <p>Stupanj do kojeg je u prijedlog ugrađena dugoročna mobilnost</p> <p>Stupanj do kojeg je prijedlog primjeren za:</p> <ul style="list-style-type: none"> • proizvodnju visokokvalitetnih ishoda učenja za sudionike • jačanje kapaciteta i međunarodnog doseg organizacija sudionica. <p>Stupanj do kojeg prijedlog:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dopire do ciljnih skupina s manje mogućnosti; • uključujući ustanove koje su pristupile Akciji;
<p>Kvaliteta plana i provedbe projekta (najviše 40 bodova)</p>	<p>Jasnoća, potpunost i kvaliteta svih faza predloženog projekta (priprema, provedba aktivnosti mobilnosti i praćenje)</p> <p>Jasnoća planiranja i izvedivost provedbe dugoročne mobilnosti (ErasmusPro), ako je primjenjivo o Usklađenost između ciljeva projekta i predloženih aktivnosti</p> <p>Kvaliteta Europskog razvojnog plana organizacije podnositeljice zahtjeva</p> <p>Kvaliteta praktičnih rješenja, načina upravljanja i potpore o Kvaliteta pripreme koja je osigurana sudionicima</p> <p>Kvaliteta rješenja za priznavanje i vrednovanje ishoda učenja sudionika te dosljedna uporaba europskih alata za transparentnost i priznavanje</p> <p>Primjerenost mjera za odabir i/ili uključivanje sudionika u aktivnosti mobilnosti</p> <p>Ako je primjenjivo, kvaliteta suradnje i komunikacije između organizacija sudionica te s drugim relevantnim dionicima</p>
<p>Učinak i širenje (najviše 30 bodova)</p>	<p>Kvaliteta mjera za vrednovanje ishoda projekta</p> <p>Mogući učinak projekta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • na sudionike i organizacije sudionice, za vrijeme i nakon trajanja projekta • izvan organizacija i osoba koje izravno sudjeluju u projektu, na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i/ili europskoj razini <p>Primjerenost i kvaliteta mjera usmjerenih na širenje ishoda projekta unutar i izvan organizacija sudionica</p> <p>Stupanj do kojeg se u projektu promiče dugoročna mobilnost (ErasmusPro) razvojem održive prekogranične suradnje.</p>

Primjer 3. Mišljenje ocjenjivača projektnog prijedloga za program Erasmus+ Ključna aktivnost 1 za područje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja

Relevantnost projekta

Strukovna organizacija prijavljuje kratkoročnu mobilnost učenika s ciljem povećanja njihove zapošljivosti, stručnih i ključnih kompetencija te se zaključuje da je projektni prijedlog usklađen s ciljevima Programa i Aktivnosti. Potrebe i ciljevi prijavitelja i sudionika su jasni i usklađeni s dijelom Europskog razvojnog plana koji se odnosi na učenike. Potreba za suradnjom s partnerskom zemljom je dobro pojašnjena. Unatoč suradnji s novom partnerskom zemljom, uzimajući u obzir značajno iskustvo u provedbi projekata i ograničeni utjecaj projekta učeničke mobilnosti na strateške prioritete prijavitelja te na neuspostavljanje direktne suradnje s mjestima rada, zaključuje se da ovaj projekt djelomično pridonosi jačanju kapaciteta prijavitelja. Nije planirano sudjelovanje učenika s manje mogućnosti.

Kvaliteta projektnog prijedloga i provedbe

Europski razvojni plan povezuje potrebe škole s europskim, nacionalnim i lokalnim prioritetima uz odgovarajuću analizu postojećih problema na koje projektni prijedlog dijelom odgovara. Škola je Regionalni centar kompetentnosti, no nije pojašnjeno kako se prijedlog uklapa u prioritet škole kao RCK. Projektne faze su jasno definirane, suradnja s partnerom i opis upravljanja projektom govore o odgovarajućim kapacitetima i planovima. Opis odabira sudionika i priprema su odgovarajući, no uloga nastavnika u pratnji nije posve definirana. Naime, napominje se da će se u cilju razvoja samostalnosti, učenici sami javljati nastavnicima koji će u svoje slobodno vrijeme pokušati dobiti što više saznanja o zdravstvenom turizmu. Bilo bi potrebno pojasniti planove i procedure ukoliko se učenici ne javljaju sami kako je planirano. Uloga nastavnika u pratnji je podrška učenicima, stoga upoznavanje sa sustavom druge zemlje ne može biti njihov zadatak. U slučaju odobrenja projekta bit će potrebno dostaviti na odobrenje detaljan plan stručne prakse iz kojeg će biti vidljiv dovoljan broj radnih sati relevantnih za stručno usavršavanje sudionika. Ishodi učenja su usklađeni s potrebama, vrednovat će se Europassom i ECVET-om.

Konsolidirani komentar na cjelokupan projektni prijedlog

Europski razvojni plan povezuje potrebe škole s europskim, nacionalnim i lokalnim prioritetima uz odgovarajuću analizu postojećih problema na koje projektni prijedlog dijelom odgovara. Ishodi učenja su usklađeni s potrebama, vrednovat će se Europassom i ECVET-om. Unatoč suradnji s novom partnerskom zemljom, uzimajući u obzir značajno iskustvo u provedbi projekata i ograničeni utjecaj projekta učeničke mobilnosti na strateške prioritete, zaključuje se da projekt djelomično pridonosi jačanju kapaciteta prijavitelja. Planirane mjere diseminacije odgovaraju obimu ovog projekta no nisu u skladu s Europskim razvojnim planom, trebale bi biti razrađenije i uključivati i poslodavce. U slučaju odobrenja projekta bit će potrebno dostaviti na odobrenje detaljan plan stručne prakse iz kojeg će biti vidljiv dovoljan broj radnih sati relevantnih za stručno usavršavanje sudionika.

Zadatak 2.

Temeljem kriterija u primjeru 2 te ocjene u primjeru 3 procijenite je li odobren projekt za koje se donosi ocjena ako je poznato da prijedlozi moraju dobiti najmanje 60 bodova kako bi se mogli uzeti u obzir za financiranje.

ANALIZA ISPLATIVOSTI

Analiza isplativosti projekta složen je posao koji zahtijeva angažman više stručnjaka, poglavito ekonomskih kompetencija. U procjeni isplativosti ključno je preispitati svrhu i potrebe planiranog projekta te mogu li zacrtane aktivnosti doista doprinijeti ostvarenju. Analiza tržišne isplativosti nije toliko ključna prilikom prijave projektnih prijedloga iz bespovratnih sredstava u području obrazovanja, primjerice Erasmus+ program, koliko je važna ako projekt podrazumijeva određeno poduzetničko ostvarenje, opstojnost radnih mjesta i sl. u tom slučaju je iznimno važno uzeti u obzir poduzetničku ideju, napraviti analizu lokacije, uklapanje objekta u određeni prostor, analizu potreba, definirati organizaciju i upravljanje te financijsku perspektivu izradom financijskog plana. U analizi isplativosti važno je procijeniti poslovni rizik te izraditi poslovni plan.

PLANIRANJE PROJEKTA

Planiranje projekta kreće od osnovne ideje i motiviranosti, međutim, ona mora biti u skladu sa strateškim ciljevima donatora sredstava, sa misijom organizacije, a zatim i ciljevima projekta (**slika 2**). Uputno je priložiti plan aktivnosti u kojem ćemo u tablici navesti aktivnosti po mjesecima i osobe koje su odgovorne za njihovo provođenje. **Primjer 4** opisuje plan aktivnosti.

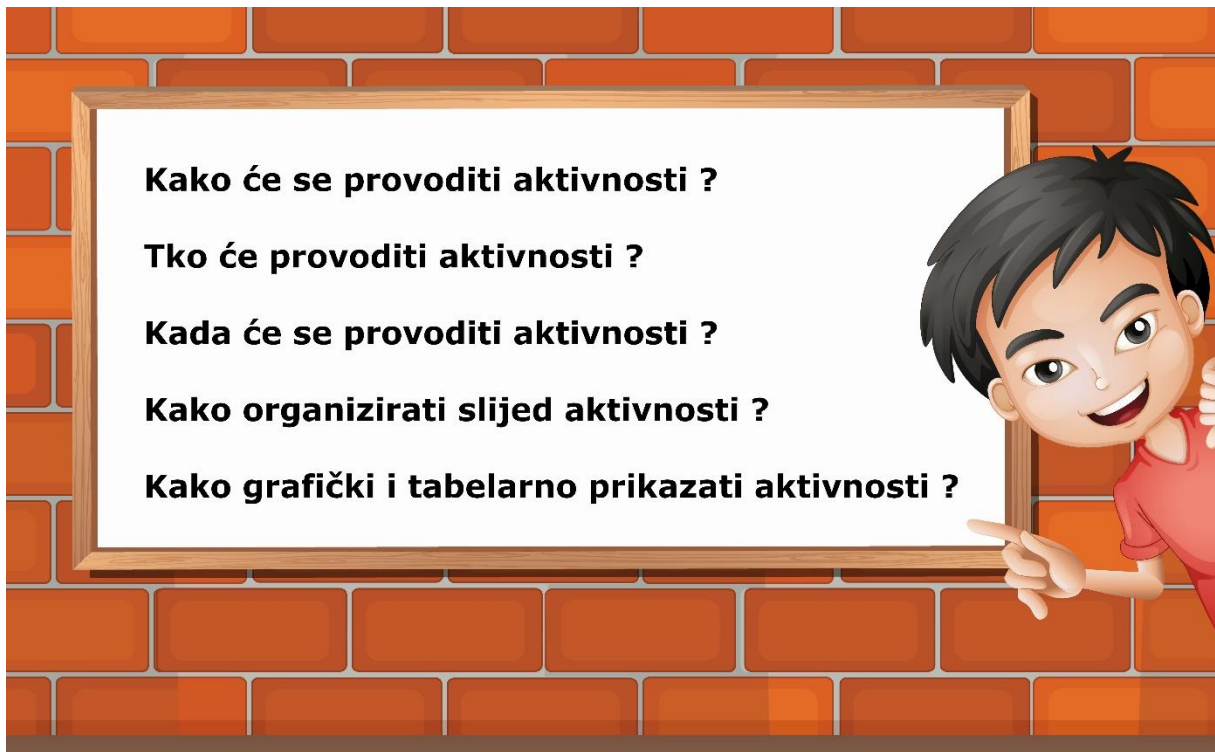


Slika 2. Trokut planiranja projekta

Primjer 4. Plan aktivnosti za jedan specifičan cilj projekta

Ciljevi	Zadaci	Rok / Odgovara
Usporediti zdravstvenu kulturu i sigurnost te programe na nacionalnoj razini i razini EU	<ol style="list-style-type: none"> 1) pregled literature za projektnu prijavu 2) pretraživanje politika vezanih za sigurnost 3) izvješće o rezultatima pregleda literature 	<ol style="list-style-type: none"> 1) travanj 2020. 2) svibanj 2020. 3) svibanj 2020. koordinator

U planiranju projekta važno je dobro osmisliti aktivnosti jer one mogu dovesti do zadanog cilja. Aktivnosti treba opisati prirodnim slijedom, te objasniti razloge pojedinih aktivnosti. Prilikom opisivanja aktivnosti treba se voditi odgovorima na sljedeća pitanja (slika 3).



Slika 3. Važna pitanja prilikom osmišljavanja aktivnosti

Prilikom planiranja rokova neizostavan alat su Gantt tablice (https://hr.wikipedia.org/wiki/Ganttov_dijagram) koje je moguće najjednostavnije izraditi pomoću predložaka u MS Word ili Excel programu. Prilikom planiranja rokova dobro je navoditi mjesece po odobravanju projekta, a ne stvarne datume te obuhvatiti samo one aktivnosti koje su navedene u projektnom prijedlogu (**Primjer 5**). Vremenski plan koristan je prilog sporazuma o razumijevanju, ali i prilikom evaluacije projekta.

	Mjeseci					
Primjer 5. Ganttogram	1	2	3	4	5	6
RADNA GRUPA 1. TISKANJE PRIRUČNIKA						
Pripremni sastanci						
Priprema rukopisa						
Grafička obrada i tisak						
Distribucija						
RADNA GRUPA 2. ODNOSI S MEDIJIMA						
Kontaktiranje novinara						
Dogovor s hotelom						
Pozivi i predstavljanje						

Zadatak 3.

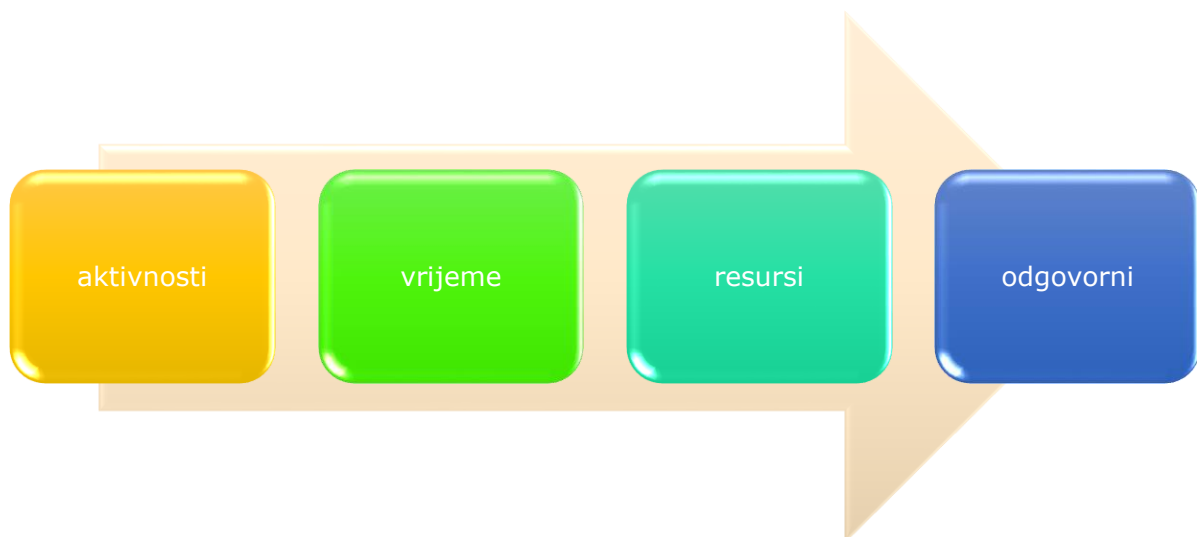
Temeljem plana aktivnosti u primjeru 4 izradite Ganttogram.

SASTAVLJANJE PROJEKTOG TIMA

Projektni tim predstavlja operativno rješenje projektne ideje. Bez kvalitetnog i motiviranog tima u kojemu članovi grupno obavljaju zadatke iz područja svojih kompetencija projekt ne će biti uspješno realiziran. Voditelj projekta ključna je osoba koja osmišljava glavninu projektnih aktivnosti te ih povjerava ostalim suradnicima. Sposobnost vođenja je najvažnija za svakog voditelja projekta. Odnosi se na usmjeravanje i uključivanje ljudi u rad onoga što vođa želi. Voditelj projekta mora usmjeravati ljude prema ostvarenju strategije i ciljeva pri čemu ih mora motivirati za prevladavanje barijera. Voditelj projekta okuplja projektni tim. Tim treba biti sastavljen od ljudi sa potrebnim vještinama i znanjima. U projektnom timu operativnu ulogu ima koordinator projekta za kojega su najvažnije kompetencije administrativnog poslovanja. U projektnom timu svakako bi se trebali naći stručnjaci za područje kojim se projekt u glavnini bavi. Ujedno, važan su faktor u projektnom timu osobe pravne i ekonomske struke.

REALIZACIJA PROJEKTA, PRAĆENJE TROŠKOVA I ROKOVA

Realizacija projekta slijedi zacrtane aktivnosti koje su predviđene još u fazi prijave projektnoga prijedloga kroz plan aktivnosti. Taj dokument opisuje sve aktivnosti koje se realiziraju tijekom trajanja projekta u nekom zadanom vremenskom okviru te predviđaju određene troškove. Praćenje realizacije projekta odvija se kroz sljedeće elemente (slika 4)



Slika 4. Glavni elementi realizacije projekta

U fazi realizacije projekta važno je na vrijeme uočiti sve moguće prepreke realizacije nekih aktivnosti te na vrijeme uspostaviti novi plan djelovanja. Vrlo često o svakoj bitnijoj promjeni važno je izvijestiti ne samo članove projektnoga tima, nego i ostale dionike, partnere ali i donatore sredstava, što je uglavnom regulirano ugovorima koji su bili potpisani na samom početku. Za vrijeme provedbe projekta zainteresirane strane provode monitoring provjere prilikom kojega traže na uvid dokaze da se projekt provodi prema zacrtanom planu. Stoga je važno voditi dobru administraciju projekta iz koje će svima biti jasna transparentnost realizacije projekta. U praćenju rokova dobro je koristiti već spomenute Ganttograme, dok za praćenje troškova treba formirati proračunske tablice,

koje su vrlo često zadovoljavajuće u nekoj jednostavnijoj formi programa MS Excel. Uvijek je potrebno prikazati u proračunu samo prihvatljive troškove koji su definirani najčešće u ugovoru ili pozivu na prijavu. Prihvatljivi su oni troškovi koji su neophodni za provedbu projekta, koji su stvarni i koji su evidentirani u poslovnim knjigama.

Svi troškovi moraju biti provjerljivi stoga su sastavni popratni materijal troškovnika ponude, narudžbenice, računi i sl. treba voditi računa da se iznos odobrenih sredstava ne može povećati te je važno zadržati se u okviru financijske perspektive. Svaki obrazac proračuna sastoji se od grupa troškova uz navedene proračunske stavke. Ukoliko organizacija nema u projektnom timu osobu s ekonomskim kompetencijama, potrebno je za proračun i vođenje troška angažirati knjigovodstveni servis, što se smatra prihvatljivim troškom.

Na sljedećoj poveznici se nalazi jedan proračun za praćenje troškova.

https://carnet-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/ivica_matic3_skole_hr/ETCjUuYs9c5NqCT5TVTnfAcBzIOUu48bomwzE1e10zWY2Q?e=phj5bj

Zadatak 4.

Pogledajte jednostavnu tablicu troškova na prethodno navedenoj poveznici. Pokušajte mijenjati stavke i troškove te utjecati na konačni iznos koji ne smije premašiti budžet projekta od 100 000 tisuća kuna. Zatim izradite vlastitu tablicu troškova temeljem navedenog predloška, ali za jedan drugi projekt, primjerice iz Erasmus+ programa koji ima kategorije navedene u **primjeru 6**. Kategorije možete raščlaniti na niže razine, primjerice u putovanje ubrojite trošak autobusa do zračne luke, trošak zrakoplovnih karti i sl. U pojedinačnu potporu ubrojite obroke, džeparac i sl. Potpora za organizaciju pokriva primjerice osiguranje sudionika, domjenak na roditeljskom sastanku, plaćeni oglas.

Primjer 6. Sažetak proračuna

Kategorije proračuna	Ukupno odobreni iznos (EUR)
Putovanje	6.600
Pojedinačna potpora	38.316
Potpore za organizaciju	7.700
Ukupan odobreni iznos	52.616

UPRAVLJANJE RIZICIMA I RJEŠAVANJE PROBLEMA

Svaki projekt već zbog svoje kompleksnosti predstavlja problem i mnogobrojni su izazovi u svakoj fazi života projekta. Rješavanje problema mora biti sustavno i on treba biti na vrijeme prepoznat. Stoga je na početku projekta važno napraviti SWOT analizu (https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis). Ova analiza može bitno pomoći u identificiranju problema kojim se zaista treba početi baviti na vrijeme.

U izradi SWOT analize važno je uključiti što više zaposlenika organizacije te ostaviti dovoljno vremena za promišljanje kako bi se stvorila najbolja rješenja za detektirane probleme. Na temelju SWOT analize važno je utvrditi na koji način je moguće pomoću jakih strana djelovati na slabosti, te kako je moguće iskoristiti mogućnosti koje se nude u smanjivanju opasnosti koje prijete. Prilikom izrade SWOT analize treba biti što objektivniji, sagledati realno situaciju, uzeti u obzir okruženje i konkurenciju te analiza treba biti kratka i jasna (**primjer 7**).

Analiza problema uvijek je usmjerena na to da se identificira glavni problem te uzroci i posljedice koje mogu nastati. Potrebno je prezentirati sve probleme koje drugi vide, a

zatim se utvrđuje ključni problem, onaj koji je mogući korijen svih drugih. Potrebno je djelovati na uzroke prepoznatog problema.

Pri tome pomažu odgovori na pitanja:

- koji su problemi najveće prepreke?
- koje odluke je moguće donijeti?
- koji je trošak provedbe odluke?
- koja je očekivana korist?

Problem mora biti stvaran i rješiv, biti potkrijepljen statističkim podacima, mišljenjem javnosti te drugim pokazateljima.

Primjer 7. SWOT analiza prilikom odluke o korištenju novog alata (ECVET) u projektu

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • kvalificirano osoblje • podrška uprave • dobra opremljenost 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatak iskustva u ECVET-u • preopterećenost nastavnika • manjak strukovnih nastavnika • slabo znanje stranih jezika
Mogućnosti	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> • novi kurikulum • novi standard zanimanja • novi standard kvalifikacije • pristup Erasmus+ sredstvima 	<ul style="list-style-type: none"> • puno administracije • nema financijske koristi • odljev osoblja

Zadatak 5. Popunite tablicu temeljem prednosti i nedostataka vlastite organizacije

OSOBNOST „S“ (Satisfaction- zadovoljstvo) Na to sam ponosan/-na. To radim dobro.	OSOBNOST „W“ (Weaknesses-slabost; Problem) To je moja slabost/problem.
OKRUŽENJE „O“ (Opportunities – mogućnosti)	OKRUŽENJE „T“ (Threats – opasnosti) Tu prijete opasnost, tu postoji teškoća

ČIMBENICI USPJEHA I ZATVARANJE PROJEKTA

U procjeni uspjeha projekta uvijek se potrebno voditi ostvarenim ciljevima. Dobra izvedba projekta podrazumijeva dostignute planirane rezultate. Projekt se evaluira interno, ali i eksterno kada ostali dionici procjenjuju njegovu uspješnost. To se najčešće odvija s aspekta učinkovitosti projektnih rezultata te održivosti. Uspješan je projekt onaj koji omogućuje daljnji život završnice projektnog ciklusa, ostvarenje rezultata dugoročno te utjecaj na zajednicu nakon njegova završetka. Naravno, podrazumijeva se da je projekt proveden što bliže opisanom životu u projektnom prijedlogu, da je ostvaren u predviđenom vremenu te u okvirima planiranog proračuna.

Projekt se zatvara uspješnom evaluacijom, najčešće eksternom temeljem pisanog završnog izvješća. U završnom izvješću potrebno je navesti kakva je bila izvedba projekta, na koji je način provedena administracija, potrebno je komentirati kako je organizacijska struktura potpomogla razvitku projekta, uz preporuke s objašnjenjima za buduće projekte. Treba utvrditi koliko su vještine projektnog menadžmenta pridonijele ostvarenju projekta.

Bitno je naglasiti jesu li svi zacrtani ciljevi ostvareni, te komentirati ukoliko neki nisu i zašto nisu. Najčešće se opisuje kako su pojedine organizacije ili partneri doprinijeli izvedbi projekta, kako je mjeren rezultat, koji je profil sudionika te na koji način oni sagledavaju provedeni projekt. Najčešći izvori su glavni plan projekta, projektni dnevnik, kvartalni

izvještaji, opažanje, bilješke i drugi dokumenti. U nastavku je **primjer 8** analize završnog izvješća projekta iz programa Erasmus+

Primjer 8. Analiza završnog izvješća

Analizom završnog izvješća utvrđeno je da je aktivnost provedena uspješno. Korisniku se traženi iznos financijske potpore odobrava u cijelosti. Smatra se kako je glavni cilj projekta ostvaren unatoč izmjeni koja je pravodobno adresirana (izmijenjene krajnje ustanove stručne prakse za učenike zbog zakonskih prepreka u zemlji mobilnosti): stjecanje novih i usavršavanje postojećih znanja, pristupa, metoda rada i vještina učenika (14) završnih razreda u području zdravstvene skrbi za starije osobe te primjene naučenoga u konkretnim radnim zadacima na stručnoj praksi u inozemstvu, jačanje njihove konkurentnosti na tržištu rada i zapošljivosti. Provedena stručna praksa doprinijela je ostvarivanju kvalitetnih ishoda učenja. Prema navedenom u izvješću, provedba projektnih aktivnosti (informiranje i transparentan odabir sudionika, raznolike pripreme, organizacija puta i smještaja, podrška prije i za vrijeme stručne prakse, mentoriranje, priznavanje ishoda učenja i stručne prakse: Europass i ECVET, ocjene u stručnim predmetima itd.) na svim razinama usustavljena je i kvalitetno izvedena, suradnja s partnerom je dobra, promišljeno se pristupa svim fazama provedbe i pravovremeno prevenira i/ili rješava poteškoće u provedbi. Provedena evaluacija je u redu – savjetuje se jasnije navesti planirane daljnje korake temeljem rezultata evaluacije. Utjecaj projekta na sudionike mobilnosti jasno je opisan, pozitivan i značajan, savjetuje se dalje raditi na jačanju učinka provedbe projektnih aktivnosti na školu. Pohvaljuje se i potiče umrežavanje s potencijalnim novim partnerima relevantnima za strukovno obrazovanje, navedenima u završnom izvješću. Diseminacija je provedena kvalitetno prema različitim ciljanim skupinama i raznim kanalima, a savjetuje se provođenje daljnje diseminacije projekta s inovativnijim aktivnostima (radionice, izložbe, priručnici), osobito prema osnovnoškolcima i stručnoj javnosti te poslodavcima. Savjetuje se pratiti dugoročni učinak projekta i praćenje zapošljivosti sudionika projekta s obzirom na cilj povećanja konkurentnosti sudionika projekta na tržištu rada i njihove zapošljivosti.

SPECIFIČNOSTI EU PROJEKATA I PRIMJERI DOBRE PRAKSE

Europska unija financira mnogobrojne projekte i programe u područjima poput regionalnog razvoja, zapošljavanja i socijalne uključenosti, poljoprivrede, istraživanja i sl. Najveći program EU u području obrazovanja, osposobljavanja, mladih i sporta jest Erasmus+ koji nudi brojne mogućnosti učenicima, nastavnicima, obrazovnim ustanovama i organizacijama u području obrazovanja. **Primjer 9** prikazuje jedan odobreni projektni prijedlog. Radi se o projektima za koje se dodjeljuju bespovratna sredstva te je za škole i nastavno osoblje dobra prilika upoznati se upravo s ovim tipovima projekata, budući da nude prilike za mnoge dionike, učenike, nastavnike, ali i organizaciju. Za škole je važno započeti s manjim projektima u fazi učenja upravljanja projektima, za što je Erasmus+ program idealan, budući da su iskustva stečena u vođenju pa i jednog manjeg projekta ključna za mnogo veće iduće projekte jer su metodologija svih projekata te životni ciklusu konačnici vrlo slični.

Primjer 9. Odobreni projektni prijedlog

https://carnet-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/ivica_matic3_skole_hr/EelZURImCIZKsGSAOhss6GQB_B3EFOOdNW2sX-jhL6mQw?e=pgs6wM

Zadatak 6.

Napišite sažetak izvješća temeljem projektnog prijedloga iz primjera 9 pod pretpostavkom da je projekt uredno proveden.

Zadatak 7.

Budući da ste se kroz tekst i prethodne zadatke naučili kako procijeniti rizik i osigurati održivost projekta te upravljati projektnim aktivnostima i resursima, kako izraditi izvješće o provedbi projektnih aktivnosti, u ovom zadatku osmislite projektnu ideju u skladu s prioritetima i uvjetima bilo kojeg aktualnog, prošlog ili zamišljenog te pripremite projektni prijedlog prema predlošku na nižoj poveznici.

https://carnet-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/ivica_matic3_skole_hr/EdGEWEAP72dOvTLFAez261UBLX_BE6WJNPp9k3FT5HDe4Q?e=AJvjNc

Rješenja zadataka

Rješenje zadatka 1.

„koristit će se metode direktne komunikacije s medijima kroz pripremu tiskovnih konferencija“

Rješenje zadatka 2.

Projekt je odobren

Rješenje zadatka 3.

Ganttogram

Rješenje zadatka 4.

Excel tablica

Rješenje zadatka 5.

Popunjena SWOT tablica

Rješenje zadatka 6.

Sažetak u programu Word najmanje 400 riječi

Rješenje zadatka 7.

Popunjen obrazac projektnog prijedloga sa ključnim elementima

Popis literature:

1. Krajinović D. Metodologije za vođenje informatičkih projekata [Završni rad]. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike; 2016 [pristupljeno 29.02.2020.] Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:373665>
2. Trening materijali za seminar «Upravljanje projektnim ciklusom», MEI, 2004.
3. Pavić – Rogošić L. Upravljanje projektnim ciklusom i pristup logičke matrice. ODRAZ. 2012.
4. Duspara LA. Analiza isplativosti projekta izgradnje smještajnih objekata na poljoprivrednom gospodarstvu. Zagreb: Veleučilište Vern. 2019.
5. Korak po korak. Brošura projekta „Jačanje kapaciteta Središnje agencije za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije u ulozi Posredničkog tijela razine 2 (CRO IB2)“ (pristupljeno 15. veljače 2020.) http://www.safu.hr/datastore/filestore/10/E-brosura_Korak_po_korak.pdf
6. Međugorac D. Životni ciklus projekta. Veleučilište u Karlovcu. 2016.
7. Matić I. Izazovi i perspektive u obrazovanju medicinskih sestara: Erasmus+ program Europske unije. Cardiologia Croatica, 2016, 11.
8. Srića, V. 2010. „Hrvatska 2020. – jedna moguća budućnost“, Profil i Delfin razvoj managementa, Zagreb