



FINANCIRANJE SREDSTVIMA EUROPSKE UNIJE

Autorizirani nastavni materijali za seminarsku nastavu

Ana Jerkunica, dipl.oec.

Split, siječanj 2026.

Sadržaj

UVOD	3
1. UVOD U PROJEKTNI CIKLUS.....	4
2. FAZE PROJEKTOG CIKLUSA.....	5
3. POVEZANOST PROJEKTOG I PROGRAMSKOG CIKLUSA	7
4. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM (PCM) PRISTUPOM LOGIČKOG OKVIRA	8
4.1. Pristup logičkog okvira	8
4.1.1. Analiza dionika	10
4.1.2. Analiza problema	13
4.1.3. Analiza ciljeva.....	14
4.1.4. Analiza strategije.....	16
4.1.5. Logička matrica.....	17
4.1.6. Analiza rizika	25
4.1.7. Projektni tim.....	27
4.1.8. Plan aktivnosti - gantogram.....	30
4.1.9. Proračun projekta	31
4.1.10. Prijava projektnog prijedloga	35
4.1.11. Izvještavanje.....	42
LITERATURA.....	45
PRILOZI	47

UVOD

Financiranje sredstvima Europske unije (dalje u tekstu: EU) predstavlja jedan od ključnih instrumenata za poticanje gospodarskog i društvenog razvoja Republike Hrvatske. Kao država članica EU-a od 2013. godine, Republika Hrvatska ima pristup različitim fondovima i programima koji podržavaju razvojne politike usmjerene na jačanje konkurentnosti, inovacija, zapošljavanja te održivog i uravnoteženog regionalnog razvoja¹. U aktualnom višegodišnjem financijskom okviru EU-a za razdoblje 2021.–2027. Hrvatskoj je kroz različite fondove i instrumente na raspolaganju više 25 milijardi € namijenjenih ravnomjernom razvoju Hrvatske².

Programiranje i raspodjela sredstava u okviru Kohezijske politike EU-a od 2021. do 2027. temeljeni su na Sporazumu o partnerstvu između Republike Hrvatske i Europske komisije, koji definira strategiju ulaganja okolišu, digitalnoj transformaciji i smanjenju regionalnih nejednakosti te osigurava okvir za korištenje europskih strukturnih i investicijskih fondova.

Priprema i prijava projekata na EU pozive zahtijeva sustavan i metodološki utemeljen pristup koji nije samo tehnički zadatak. Projektni pristup temeljen na Project Cycle Management (dalje u tekstu: PCM) metodologiji obuhvaća sve faze životnog ciklusa projekta — od identifikacije problema i potreba, preko formulacije ciljeva, planiranja aktivnosti i alokacije resursa, do praćenja, evaluacije i diseminacije rezultata³. PCM nije samo operativni alat, već i okvir koji pridonosi strateškom usklađivanju projekata s EU i nacionalnim politikama te povećava transparentnost i učinkovitost korištenja sredstava.

Jedan od temeljnih alata PCM metodologije je logički okvir (Logical Framework Approach – LFA), kojim se jasno definiraju ciljevi, očekivani rezultati, indikatori uspješnosti i pretpostavke provedbe, čime se povećava kvaliteta projektnih prijava i smanjuje rizik neuspjeha u procesu odabira projekata. PCM metodologija time doprinosi većoj uspješnosti projektnih prijava i učinkovitom upravljanju rizicima te se smatra standardom u području upravljanja EU projektima.

¹ European Commission, 2014

² Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2026

³ European Commission, 2003

1. UVOD U PROJEKTNII CIKLUS

Projektni ciklus je skup alata koji osiguravaju sistematski pristup izrade projekata te na taj način osiguravaju njihovu kvalitetniju provedbu.

Projektni ciklus osigurava prolazak kroz sve faze analize pa tako kroz te faze na kvalitetan način utvrđujemo:

- ✓ Da li nešto predstavlja stvaran problem?
- ✓ Za koga je to najveći problem?
- ✓ Za koga pišemo projekt?
- ✓ Tko projekt može realizirati?
- ✓ Na koji način rješavamo problem?
- ✓ Što nam je sve potrebno za realizaciju projekta?
- ✓ Koliko sredstava nam je potrebno?
- ✓ Tko nam pri tome može pomoći?

Metodologija upravljanja projektnim ciklusom osigurava:

- prijavitelju projekta - lakše planiranje projekta, prepoznavanje stvarnih problema koje treba riješiti i najbolje načine kojima to možete riješiti;
- donatoru - efikasno korištenje svojih sredstava.

Neupitna je mogućnost primjene ove metodologije u raznim segmentima, od javnog i državnog sektora, neprofitnih organizacija do gospodarskih subjekata, tj. za sve one koje zanima kvalitetno i opravdano trošenje sredstava za provođenje aktivnosti na rješavanju određenih problema.

Projektni ciklus predstavlja discipliniranu izradu ključnih dokumenata dobre kvalitete u svakoj fazi projekta radi osiguravanja strukturiranog i informiranog donošenja odluka.

1992. godine ovu metodologiju preuzima i Europska komisija za planiranje svojih programa i odobravanje projekata koji osiguravaju kvalitetne rezultate.

Europska komisija je usvojila **PCM (Project Cycle Management)** ili **UPC (Upravljanje projektnim ciklusom)** kao skup alata za izradu, upravljanje i evaluaciju projekata, a koji se temelji na pristupu logičkog okvira analize.

Glavni cilj PCM-a je poboljšati upravljanje svim vrstama internih projektnih aktivnosti, te ih pokušati koordinirati u pravom smjeru.

Glavne ključne točke PCM-a su:

- jasni i realistični ciljevi projekta
- činitelji „kvalitete“ – s ciljem povećanja dugoročne koristi projekta
- usklađenost projekta i programa s „općim ciljevima politike“, te njihov doprinos tim ciljevima.

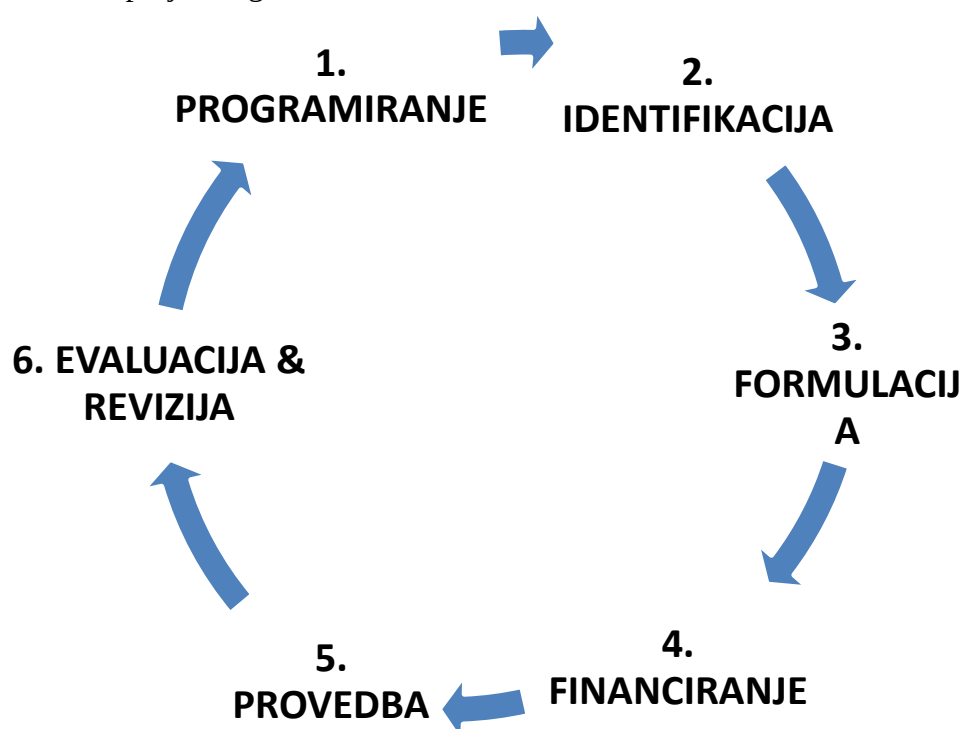
2. FAZE PROJEKTOG CIKLUSA

Upravljanje projektnim ciklusom sastoji se od šest faza:

- faza programiranja
 - faza identificiranja
 - faza procjene
 - faza financiranja
 - faza provedbe
 - faza evaluacije
-
- **Faza programiranja** - općenito znači analiziranje i identificiranje problema i situacija na nacionalnoj i sektorskoj razini.
 - **Faza identificiranja** - identificira se ideja za projekt i druge akcije, te se analitički pregledavaju za daljnje istraživanje. Tijekom ove faze nužno je posavjetovati se o početnoj projektnoj ideji projekta s korisnicima svake akcije, da bi se analizirali regionalni i lokalni problemi.
 - **Faza formulacije / procjene** - relevantna projektna ideja razvija se u operativni projektni plan. Korisnici i ostali dionici trebali bi aktivno sudjelovati u pripremi detaljne specifikacije projektne ideje.

- **Faza financiranja** - nadležna tijela (npr. EU, regionalne ili nacionalne provedbene institucije), preispituju prijedloge za financiranje projekta te se donosi odluka da li se projektni prijedlog može financirati.
- **Faza provedbe** - prihvaćeni projektni prijedlog se provodi sukladno odobrenoj projektnoj prijavi.
- **Faza evaluacije** - ocjenjivanje projekta kako bi se utvrdilo da li su postignuti projektni ciljevi. Ova faza ima važnu ulogu za donatore zato što bi im nalazi evaluacije trebali koristiti za poboljšavanje izrade budućih poziva.

Slika 1.: Faze projektnog ciklusa



Izvor: obrada autora

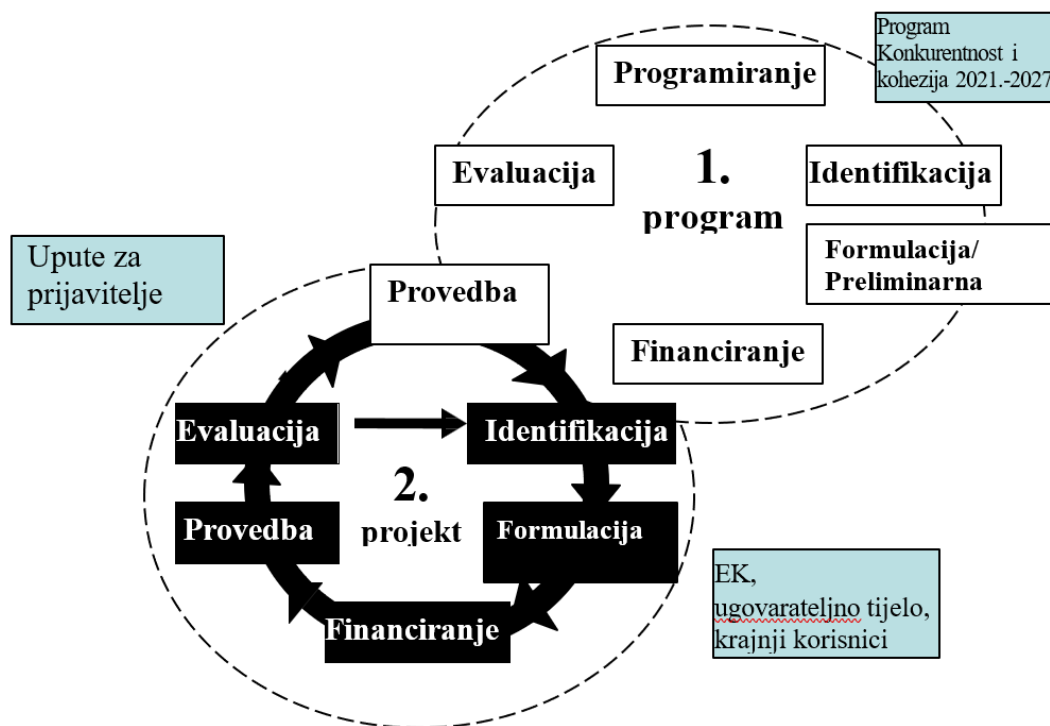
3. POVEZANOST PROJEKTOG I PROGRAMSKOG CIKLUSA

PCM / UPC primijenjen na EU fondove ne obuhvaća samo klasični pristup projektima, već i razvoj i provedbu masterplanova i nacionalnih razvojnih strategija, regionalnih operativnih programa, strategija razvoja ljudskih resursa, te je osnovni alat EU-a za provedbu svih politika/programa i projekata. To znači da se i krajnji korisnici EU sredstava i same zemlje korisnice koriste PCM-om za pripremu (dizajn) i provedbu.⁴

Pri tom razlikujemo dva pojma: program i projekt.

- **Program** je okvir za planiranje aktivnosti unutar određenog sektora ili područja. Aktivnosti traju dulje vrijeme i mogu se prilagođavati, a obično sadrže skup uvjeta za implementaciju i vođenje, plaćanje i kontrolu projekata (koji se održavaju unutar programa).
- **Projekt** je aktivnost unutar određenog sektora ili područja. Karakteristika projekta je da je ograničen u izvorima (vrijeme, ljudi, novac) te da sadrži konkretne ciljeve, prioritete te proračun i vremenski raspored aktivnosti.

Slika 2.: Povezanost programskog i projektnog ciklusa



Izvor: obrada autora

⁴ IRMO, 2026

4. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM (PCM) PRISTUPOM LOGIČKOG OKVIRA

- Pristup logičkog okvira (*Logical Framework Approach*) je:
 - analitički proces;
 - set alata za planiranje i upravljanje projektima.
- Logička matrica (*Logical Framework Matrix*), kao jedan od rezultata tog procesa, je tablica koja sadrži:
 - hijerarhiju ciljeva projekta;
 - ključne vanjske faktore koji utječu na projekt;
 - načine na koji će se pratiti provedba i ocjenjivati projekt;
 - osnove za utvrđivanje potrebnih resursa i proračuna.

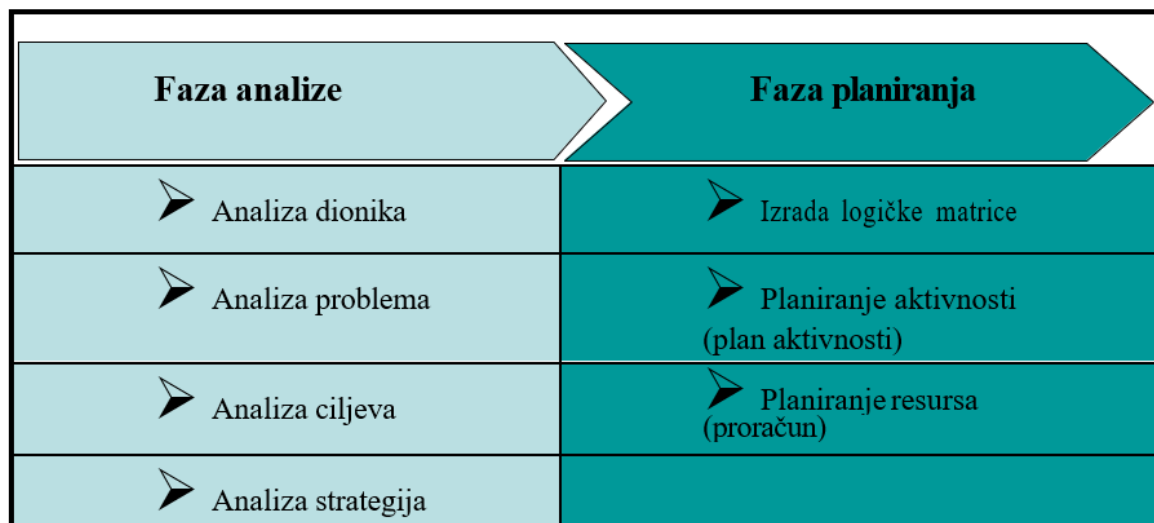
4.1. Pristup logičkog okvira

Primjena logičkog okvira doprinosi većoj jasnoći projektne logike, mjerljivosti rezultata i transparentnosti upravljanja, što je osobito važno u projektima financiranim sredstvima Europske unije, gdje se naglašava učinkovitost, odgovornost i usklađenost s definiranim razvojnim ciljevima. Stoga se EU projekti temelje na pristupu logičkog okvira – analitičkim procesima i skupovima alata koji se primjenjuju za vrijeme planiranja i upravljanja projektom.

Pristup logičkog okvira omogućava nam da informacije prikupljene u fazi programiranja budu uobličene u suvisao projekt koji formom odgovara zahtjevima Europske komisije te olakšava provedbu i praćenje projekta⁵.

⁵ Plavi ured, 2026.

Slika 3.: Pristup logičkog okvira



Izvor: obrada autora

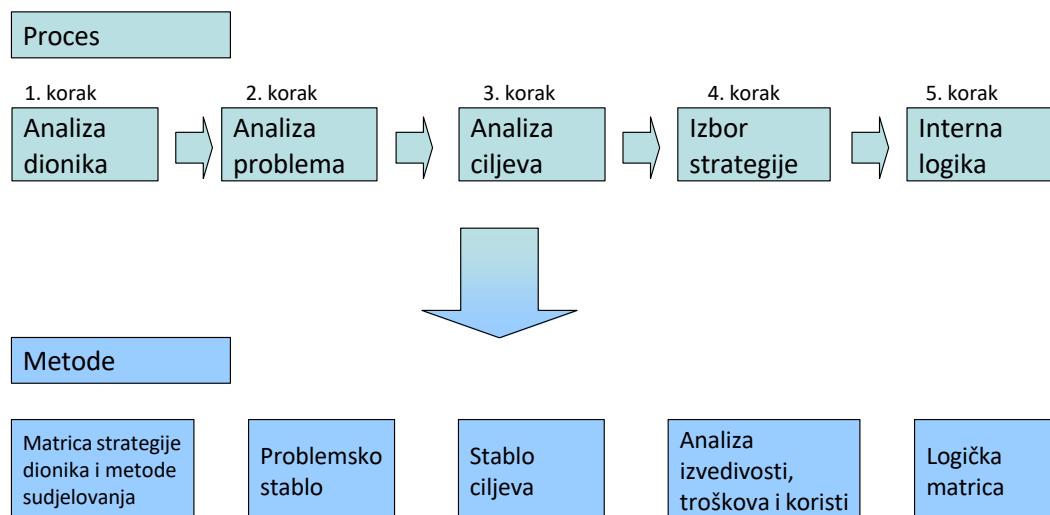
U okviru **PCM** metodologije, pristup **logičkog okvira** sastoji se od niza strukturiranih koraka koji omogućuju jasno i transparentno planiranje, provedbu, praćenje i evaluaciju projekata financiranih sredstvima EU, i to od:

- 1. Analize dionika** – identifikacija svih relevantnih dionika, njihovih interesa, uloga i utjecaja na projekt te procjena njihovih potreba i očekivanja;
- 2. Analize problema** – utvrđivanje ključnih problema kroz stabla problema, uključujući uzroke i posljedice koje projekt treba rješavati;
- 3. Analize ciljeva** – pretvaranje problema u jasno formuliране ciljeve i povezivanje u stabla ciljeva kao osnove za logiku intervencije;
- 4. Analize strategije** – odabir najprikladnije strategije odnosno kombinacije rezultata i aktivnosti koje će dovesti do postizanja ciljeva unutar raspoloživih resursa;
- 5. Izrade logičke matrice** – sažimanje rezultata prethodnih analiza u matrici logičkog okvira koja uključuje ciljeve, pokazatelje, izvore provjere te pretpostavke i rizike;
- 6. Planiranja aktivnosti** - detaljna razrada aktivnosti potrebnih za ostvarenje planiranih rezultata, uključujući njihov slijed i vremenski raspored.
- 7. Planiranja resursa** - utvrđivanje potrebnih ljudskih, financijskih i materijalnih resursa te izrada proračuna projekta.

Ovakva struktura jasno razdvaja sadržajno i metodološki različite faze planiranja te je u skladu s preporukama Europske komisije za pripremu i provedbu projekata financiranih sredstvima

Europske unije, odnosno sa Smjernicama Europske komisije za upravljanje projektnim ciklusom, European Commission, Brussels (2004).

Slika 4.: Koraci PCM-a u pristupu logičkog okvira



Izvor: obrada autora

4.1.1. Analiza dionika

Analiza dionika predstavlja početni i ključni korak u PCM metodologiji, čija je svrha identificirati sve pojedince, skupine i institucije koje imaju interes u projektu ili na koje projekt može imati utjecaj. U ovom se koraku analiziraju interesi, potrebe, očekivanja, razina utjecaja te potencijalna uloga pojedinih dionika u provedbi projekta.

Cilj analize dionika jest osigurati da projektna intervencija odgovara stvarnim potrebama ciljanih skupina, smanjiti moguće sukobe interesa te povećati održivost i prihvaćenost projekta.

Rezultati analize dionika služe kao temelj za daljnje faze PCM-a, osobito analizu problema i ciljeva, te doprinose kvalitetnijem planiranju i uspješnijoj provedbi projekata financiranih sredstvima Europske unije.

Koraci u analizi dionika:

1. Prepoznati ključni problem ili mogućnost kojom će se projekt baviti
2. Identificirati potencijalne interesne skupine
3. Istražiti njihove uloge, interese, snagu i sposobnost sudjelovanja u projektnim aktivnostima

(jake strane i slabosti)

4. Identificirati stupanj suradnje ili sukoba među dionicima

5. Interpretirati zaključke tako da nam omoguće:

- pravilnu raspodjelu resursa
- organizirati i koordinirati dionike tako da se promovira njihovo „vlasništvo” nad projektom i sudjelovanje u projektu
- prepoznati sukobljene interese i dizajnirati projekt tako da ih se uvaži i riješi
- uključiti rodnu analizu (“cross-cutting issues”).

Terminologija u analizi dionika:

- **Dionici** – svi pojedinci, grupe, institucije, organizacije i tvrtke koje mogu imati interes u projektu (bilo pozitivan ili negativan)
- **Korisnici** (Beneficiaries): dionici koji na bilo koji način imaju koristi od provedbe projekta. Razlikujemo:
 - **Ciljne skupine** (Target Group(s)): grupa koja na koju će se direktno pozitivno utjecati kroz ostvarenje svrhe projekta
 - **Krajnji korisnici** (Final Beneficiaries): grupa koja će imati dugoročnu korist od projekta na široj društvenoj ili sektorskoj razini
- **Nositelj projekta i Projektni partneri**: provode projekt na terenu (također su dionici i mogu biti i ciljana skupina ili njen dio)
- **Suradnici** (associates): razlikuju se od partnera jer se suradnicima ne financiraju projektne aktivnosti iz projekta, već samo troškovi putovanja i smještaja u sklopu projektnih aktivnosti.

Preliminarna analiza dionika - omogućuje selekciju između dionika koje je nužno uključiti u planiranje projekta i onih koje se može samo informirati o projektu.

Slika 5.: Preliminarna analiza dionika kod projekta biciklističkih staza

	Utjecaj dionika na projekt					
Utjecaj projekta na dionike		1	2	3	4	5
	1					
	2					
	3		Lokalno stanovništvo			Lokalne vlasti
	4				Turistički djelatnici	
			Turisti	Ugostitelji	Biciklističke udruge	Turistička zajednica

Izvor: obrada autora

Primjena matrice dionika omogućuje projektom upravljati na participativan i proaktivan način, jer pomaže u prepoznavanju ključnih dionika koje je potrebno aktivno uključiti u provedbu projekta, kao i onih čije interese treba pažljivo upravljati kako bi se smanjili potencijalni sukobi.

U kontekstu projekata financiranih sredstvima Europske unije, matrica dionika doprinosi boljem usklađivanju projektnih ciljeva s potrebama ciljnih skupina te povećava održivost i prihvaćenost projektnih rezultata.

Slika 6.: Predložak Matrice dionika

Dionik i osnovne značajke	Interesi i kako na njih utječe problem ili problemi	Sposobnost i motivacija u svrhu promjene	Moguće mjere za rješavanje interesa dionika

Izvor: obrada autora

4.1.2. Analiza problema

Analiza problema predstavlja središnji analitički korak u PCM metodologiji, čija je svrha jasno identificirati temeljni problem koji projekt treba rješavati te razumjeti njegov uzročno-posljedični kontekst. Ova analiza usmjerena je na objektivno sagledavanje postojeće situacije, a ne na unaprijed definirana rješenja.

Ključni alat analize problema je **problemsko stablo** - grafički prikaz kojim se glavni problem postavlja u središte, dok se uzroci problema prikazuju ispod njega, a posljedice iznad. Takva struktura omogućuje sustavno razumijevanje kompleksnih razvojnih izazova i pomaže u razlikovanju temeljnih uzroka od njegovih posljedica.

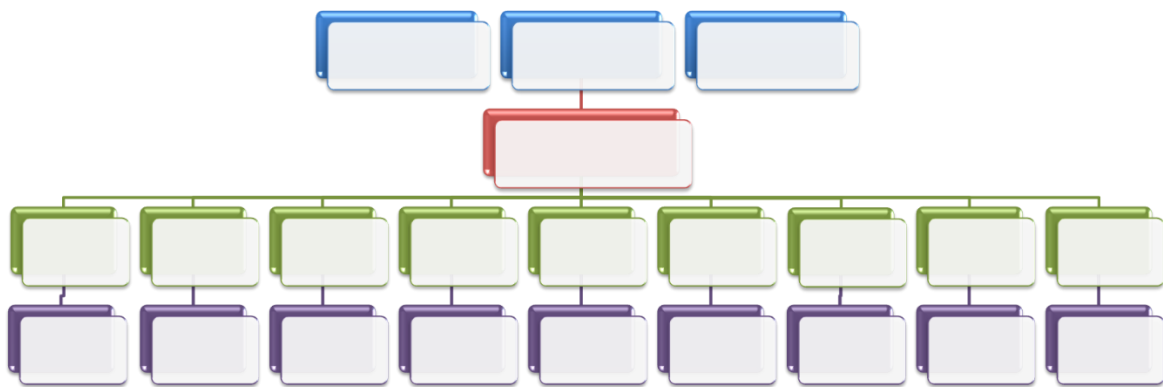
Problemsko stablo služi kao polazište za analizu ciljeva, pri čemu se identificirani problemi transformiraju u pozitivno formuliране ciljeve.

➤ **3 faze u analizi problema:**

1. Definiranje okvira i predmeta analize
2. Identifikacija ključnih problema s kojima se suočava ciljna skupina i korisnici općenito
3. Vizualizacija problema i njihovih uzročno-posljedičnih odnosa u „problemskom stablu”

Kod projekata financiranih sredstvima Europske unije, analiza problema osigurava da je projektna intervencija relevantna, utemeljena na stvarnim potrebama ciljnih skupina i usklađena s razvojnim politikama, čime se povećava kvaliteta projektne prijave i vjerojatnost uspješne provedbe.

Slika 6.: Predložak Problemskog stabla

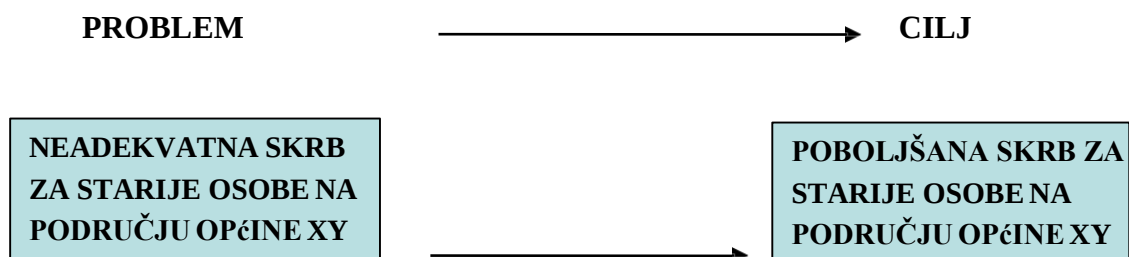


Izvor: obrada autora

4.1.3. Analiza ciljeva

Analiza ciljeva predstavlja sljedeći korak u **PCM** metodologiji nakon analize problema. Njezina je svrha pretvoriti identificirane probleme u **pozitivno formulirane, ostvarive ciljeve** te uspostaviti jasnu logiku intervencije projekta.

U ovom se koraku negativna stanja iz problemskog stabla transformiraju u željena buduća stanja.



Ključni alat analize ciljeva je **stablo ciljeva**, u kojem se uzročno-posljedični odnosi iz problemskog stabla pretvaraju u odnose **sredstvo–svrha**. Time se omogućuje jasno razlikovanje općeg cilja, specifičnog cilja projekta i očekivanih rezultata.

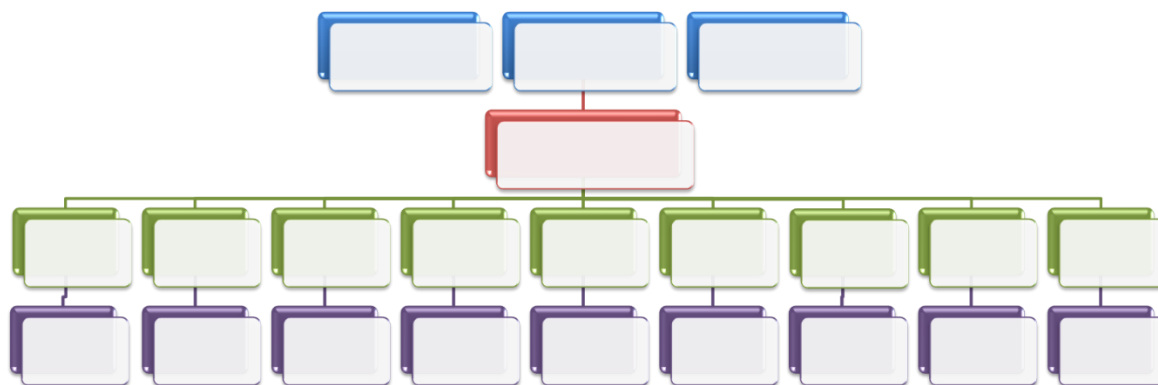
➤ **Koraci u analizi ciljeva:**

1. Preformulirati negativnu situaciju u problemskoj analizi u pozitivna rješenja koja su:
 - a. poželjna
 - b. realno ostvariva
2. Provjeriti je li odnos sredstava i ciljeva logičan (proizlazi iz uzročno-posljedične logike problema).
3. Ako je potrebno:
 - a. revidirati ciljeve kako bi se postigla povezanost unutar stabla
 - b. dodati nove ciljeve ako se čini da nedostaju u hijerarhiji kako bi se ostvarili viši
 - c. eliminirati ciljeve koje se čine nepotrebni ili neprikladni.

Analiza ciljeva služi kao temelj za **analizu strategije** i izradu logičkog okvira te osigurava da su projektni ciljevi međusobno usklađeni i mjerljivi.

U kontekstu projekata financiranih sredstvima Europske unije, kao i kod analize problema, kvalitetno provedena analiza ciljeva povećava relevantnost projektne prijave, olakšava definiranje pokazatelja uspješnosti i doprinosi učinkovitijem praćenju i evaluaciji projekta.

Slika 7.: Predložak Stabla ciljeva



Izvor: obrada autora

4.1.4. Analiza strategije

Analiza strategije predstavlja završni korak analitičke faze u **PCM** metodologiji te se nadovezuje na analizu ciljeva. Njezina je svrha odabrati **najprikladniju strategiju intervencije**, odnosno definirati koje će se ciljeve i rezultate iz stabla ciljeva uključiti u projekt, a koji će ostati izvan njegova opsega.

U ovom se koraku razmatraju različite moguće strategije uzimajući u obzir raspoložive resurse, institucionalne kapacitete, prioritete poziva te vanjske čimbenike i rizike. Odabrana strategija mora biti usklađena s nacionalnim i europskim razvojnim politikama te realna u pogledu provedbe. Analiza strategije predstavlja temelj za izradu logičkog okvira i daljnje planiranje aktivnosti i resursa.

Analizom strategije odgovaramo na sljedeća pitanja:

- treba li i može li projekt postići sve potencijalne ciljeve, odnosno riješiti sve prepoznate probleme) ili treba izabrati neke?
- koje su mogućnosti i prilike prepoznate, a na kojima bi se trebao graditi projekt?
- kojom kombinacijom aktivnosti ćemo najvjerojatnije postići rezultate i ostvariti koristi?
- kako će se najbolje osigurati vlasništvo ciljane skupine i partnera nad projektnim rezultatima?
- što si možemo priuštiti s obzirom na financijske i vremenske okvire te tehničke i administrativne kapacitete kojima raspolažemo?

- koja opcija je najisplativija?
- koja će strategija najuspješnije odgovoriti i na horizontalna pitanja (ravnopravnost spolova, pristupačnost za osobe s invaliditetom, zaštita okoliša i sl.)?

U kontekstu projekata financiranih sredstvima Europske unije, kvalitetno provedena analiza strategije doprinosi učinkovitom usmjeravanju projektnih intervencija, povećava relevantnost projektne prijave i smanjuje rizik od neuspješne provedbe.

4.1.5. Logička matrica

Logička matrica predstavlja središnji planski alat u okviru **PCM** metodologije, kojim se na strukturiran i sažet način prikazuje cjelokupna logika projekta.

Izrađuje se u obliku tablice koja povezuje **ciljeve projekta, očekivane rezultate, aktivnosti i resurse** s odgovarajućim **pokazateljima uspješnosti, izvorima provjere te pretpostavkama i rizicima**.

Logičku matricu čine četiri vodoravna retka i četiri stupca.

U okomitoj logici matrice (prvi stupac = strategija projekta) utvrđuje se što i kako projekt namjerava postići razjašnjavajući uzročne odnose između različitih razina ciljeva. U četvrtom stupcu matrice možemo utvrditi što i kako projekt namjerava postići određivanjem važnih pretpostavki i rizika iz okruženja.

U vodoravnoj logici matrice određuju se pokazatelji kojima se mjeri tijek projekta i utjecaj, kao i načini provjere tih pokazatelja.

Svrha logičke matrice jest osigurati jasnu uzročno-posljedičnu povezanost između planiranih aktivnosti i postizanja ciljeva, kao i omogućiti učinkovito **praćenje i evaluaciju** projekta.

Ona sažima rezultate analize dionika, problema, ciljeva i strategije te predstavlja temeljni dokument za pripremu projektne prijave i upravljanje projektom tijekom njegove provedbe.

Logička matrica je sažet tabelarni prikaz projekta koji služi:

- kvalitetnom i logičnom planiranju i formuliranju projekta

- jasnoj prezentaciji projekta (donatorima i ostalim dionicima)
- praćenju provedbe i ocjeni projekta

Slika 8.: Logička matrica

LOGIČKA MATRICA EK				
	LOGIKA INTERVENCIJE	OBJEKTIVNO POVJERLJIVI POKAZATELJI	IZVORI PROVJERE	PRETPOSTAVKE
OPĆI CILJ	Širi cilj, u skladu s nacionalnim, sektorskim ili ciljevima EU, kojem će projekt doprinijeti. Ne ostvaruje se samim projektom već su potrebni doprinosi drugih projekata.	Kvantitativni način mjerenja ostvarenja općeg cilja projekta		
SPECIFIČNI CILJEVI	Središnji cilj projekta, čijim se postizanjem pridonosi postizanju općeg cilja. Rješavaju glavni problem i definiraju održivu korist za ciljnu skupinu. Postižu se na kraju projekta I. II.	Kvantitativni način mjerenja ostvarenja specifičnih ciljeva projekta Koji su pokazatelji koji jasno pokazuju da su specifični ciljevi postignuti?	Gdje i kako se mogu pronaći informacije o objektivno poverljivim pokazateljima. (statistički izvještaji...)	Vanjski faktori koji utječu na postizanje ciljeva projekta, a nalaze se van utjecaja projekta i provoditečja projekta. Moraju biti zadovoljeni kako bi projekt uspio. Koji se rizici moraju uzeti u obzir?
REZULTATI	Posljedica poduzetih aktivnosti. Kombinacija rezultata postiže specifične ciljeve projekta. I.1. II.1. I.2. II.2.	Kvantitativni način mjerenja ostvarenja rezultata projekta	Gdje i kako se mogu pronaći informacije o objektivno poverljivim pokazateljima. (izvještaj s obuke, evaluacija, medijsko izvještavanje...)	Vanjski uvjeti koji moraju biti zadovoljeni kako bi se postigli rezultati projekta.
AKTIVNOSTI	Aktivnosti koje je potrebno poduzeti da bi se ostvarili rezultati. Aktivnosti se grupiraju po očekivanim rezultatima I.1.1 II.1.1 I.1.2 II.1.2 I.2.1 II.2.1	SREDSTVA Resursi nužni za izvođenje planiranih aktivnosti. Komponente: ljudski resursi, tehnička pomoć, oprema, radovi.	TROŠKOVI Navode se troškovi svake komponente iz rubrike sredstva	Vanjski uvjeti koji moraju biti zadovoljeni kako bi se mogle provesti aktivnosti. Koji preduvjeti moraju biti zadovoljeni prije početka projekta?

Izvor: Odras, Upravljanje projektnim ciklusom i pristup logičke matrice, 2012.

Pojmovi intervencijske logike u logičkoj matrici:

- **Opći cilj (overall objective)** - predstavlja **dugoročni razvojni učinak** kojem projekt doprinosi, ali ga ne može samostalno ostvariti. On se odnosi na širi društveni, gospodarski ili okolišni kontekst (npr. povećanje regionalne konkurentnosti ili poboljšanje kvalitete života). Opći cilj obično je usklađen s nacionalnim i europskim strateškim dokumentima.
- **Svrha projekta (specific objective)** - opisuje **izravnu korist ili promjenu** koja se očekuje nakon završetka projekta i za koju je projekt izravno odgovoran. Ona predstavlja središnju razinu intervencijske logike i mora biti jasno definirana, realna i mjerljiva, jer se upravo na ovoj razini procjenjuje uspješnost projekta.
- **Rezultati (results)** - to su **konkretni, neposredni proizvodi ili usluge** koje nastaju provedbom projektnih aktivnosti (npr. izgrađena infrastruktura, razvijen program, osposobljeni sudionici). Ostvarenje rezultata nužan je preduvjet za postizanje svrhe projekta.
- **Aktivnosti (activities)** - predstavljaju **skup planiranih radnji i zadataka** koje se provode kako bi se ostvarili rezultati projekta. One uključuju organizacijske, tehničke i administrativne

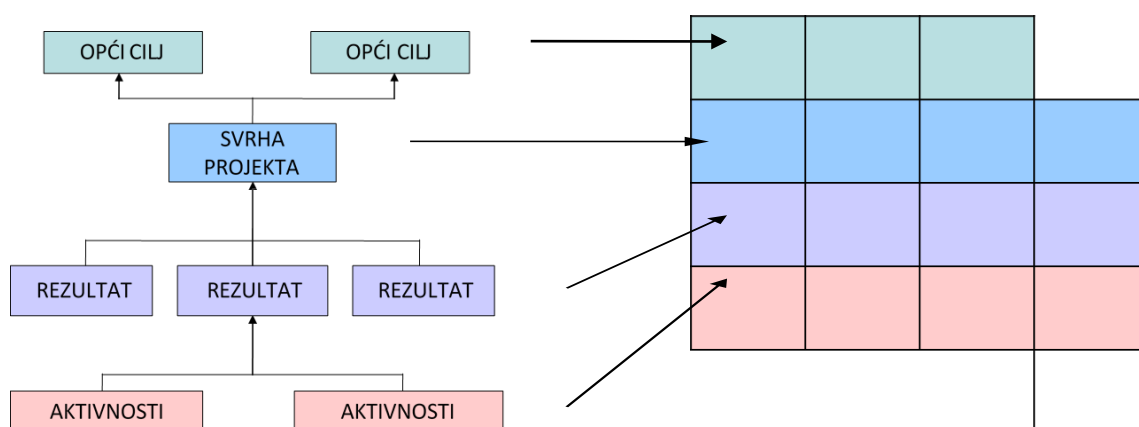
postupke te čine operativnu osnovu projekta.

Odnos stabla ciljeva i logičke matrice

Stablo ciljeva i logička matrica predstavljaju međusobno povezane alate unutar **PCM** metodologije, budući logička matrica predstavlja operacionalizaciju odabrane strategije iz stabla ciljeva. Naime, ciljevi i rezultati uključeni u logičku matricu odabrani su iz stabla ciljeva te se u matrici dodatno razrađuju kroz pokazatelje uspješnosti, izvore provjere te pretpostavke i rizike.

Time se stablo ciljeva može promatrati kao **analitička osnova**, a logička matrica kao **strukturirani planski alat** koji prevodi ciljeve u provedive projektne elemente.

Slika 9.: Odnos stabla ciljeva i logičke matrice



Izvor: obrada autora

Redoslijed popunjavanja logičke matrice

Logička matrica se može popunjavati na više načina - može se početi od prvog stupca, počevši od Aktivnosti (I. stupac, IV. redak), potom Rezultati u retku br. III., pa Specifični cilj u retku br. II, te Opći cilj u retku br.1. Nadalje se popunjava stupac br. IV. – Pretpostavke, počevši od retka br. IV. do retka br. III. Ukoliko postoji preduvjet za početak projektnih aktivnosti, isti se popunjavaju izvan tablice, ispod prve pretpostavke u retku br. IV. i stupcu br. IV. Kada su se popunili stupci br. I. i IV., kreće se s popunjavanjem stupca br. II – objektivno provjerljivi pokazatelji, i to za Rezultate (redak br. III.), Specifične ciljeve (redak br. II.) i Opći cilj (redak br. I.). Preostaje još popuniti Izvore provjere u stupcu br. III., također za Rezultate, Specifični i Opći cilj. Na kraju se popunjavaju potrebna Sredstva i Troškovi u zadnjem, IV. retku.

Naravno da je ispravno početi i s popunjavanjem Općeg cilja, Specifičnog cilja, Rezultata i Aktivnosti, nakon toga Pretpostavki te pripadajućih Objektivno provjerljivih pokazatelja i Izvora provjere, kako je niže prikazano na slici br. 10.

Slika 10.: Redoslijed popunjavanja logičke matrice - primjer

Opis projekta	Objektivno provjerljivi indikatori	Izvori provjere	Pretpostavke
Opći cilj 1	8	9	
Specifični cilj 2	10	11	7
Rezultati 3	12	13	6
Aktivnosti 4	Sredstva 14	Troškovi 15	5

Izvor: obrada autora

Intervencijska logika u logičkoj matrici

Intervencijska logika opisuje uzročno-posljedične veze u projektu, odnosno kako planirane aktivnosti vode do željene promjene, do ostvarenja rezultata i ciljeva projekta, uz prethodno ostvarene pretpostavke. Ide odozdo prema gore, „cik – cak“ kretanjem, kako je prikazano na slici br.11: ako se ostvare preduvjeti, mogu se realizirati aktivnosti; kada se realiziraju aktivnosti i ispune sve pretpostavke, ostvariti će se rezultati; ako se uz ostvarene rezultate ispune pretpostavke, ostvariti će se specifični ciljevi, odnosno svrha projekta, te uz ispunjenje pretpostavki, ostvariti će se i opći cilj projekta.

Opći cilj

Svrha /
Specifični cilj

Rezultati

Aktivnosti

Pretpostavke

Pretpostavke

Pretpostavke

Preduvjeti

Izvor: obrada autora

Svrha određivanja pretpostavki jest:

- utvrditi i procijeniti moguće rizike
- utvrditi ovisnost uspjeha projekta o njima
- pratiti te rizike tijekom provedbe projekta i
- omogućiti osnovu za potrebne prilagodbe.

U logičkoj matrici, u stupcu br. IV. upisuju se pretpostavke, a ne rizici, ali one su rezultat analize rizika.

- **RIZICI:**
 - neće se javiti dovoljno prihvatljivih izvođača radova
 - kašnjenje radova na biciklističkoj stazi zbog loših vremenskih prilika
- **PRETPOSTAVKA**
 - Javiti će se dovoljno prihvatljivih izvođača radova
 - Vremenske prilike dozvoljavaju pravovremeno izvršavanje radova

• PREDUVJET:

– Ishodovanje potrebnih dozvola za radove na biciklističkoj stazi

Izvor: obrada autora

Indikatori i izvori provjere

U logičkoj matrici, **indikatori** su specifični, mjerljivi pokazatelji napretka prema ciljevima, općim i specifičnim, kao i rezultatima, dok su **izvori provjere** dokumenti, podaci ili metode koji potvrđuju ostvarenje tih indikatora, osiguravajući objektivnost i transparentnost u praćenju projekta.

Indikatori odgovaraju na pitanja „što“ (pr. broj educiranih osoba, broj zaposlenih žena, površina uređenih zelenih površina i sl.), dok izvori odgovaraju na pitanja „kako i gdje“ (pr. potpisne liste, potvrde o završenoj edukaciji, izvješća projektnog tima, glavni projekt, uporabna dozvola i sl.)

Objektivno provjerljivi indikatori (ili pokazatelji) opisuju projektne ciljeve na mjerljiv način (QQT):

- Kvalitete (Quality)
- Kvantitete (Quantity)
- Vremena (Time).

Indikatori i izvori provjere:

- dokazuju da se stvarno dogodilo ono što se projektom planiralo
- da su ostvareni projektni rezultati
- moraju biti mjerljivi na konzistentan način i uz prihvatljive troškove
- moraju biti objektivno mjerljivi (iste informacije moraju biti rezultat više mjerenja i ne smiju biti podložni različitoj interpretaciji)
- za opći cilj u logičkoj matrici nije potrebno osigurati provjeru indikatora.

Dobri indikatori moraju imati **SMART** karakteristike:

- **Specific** - specifični (za cilj koji mjere – svaki mora mjeriti jedan cilj/rezultat)
- **Measurable** – mjerljivi (kvantitativno ili kvalitativno)
- **Available** - dostupni (u okviru prihvatljivih troškova)
- **Relevant** – relevantni (s obzirom na potrebe projektnog tima za informacijama)

- **Time bound** - vremenski određeni (definiiraju vremenski period realizacije projektnih aktivnosti)

Moraju se definirati tijekom formulacije projekta, te biti usklađeni s pokazateljima i izvorima provjere navedenima u Uputama za prijavitelje svakog Poziva za dodjelu EU bespovratnih sredstava.

Slika br. 13.: Logička matrica i tipovi indikatora

Ciljevi u logičkoj matrici	Vrsta indikatora
Opći cilj	Indikator utjecaja (<i>impact</i>)
Svrha	Indikator učinka (<i>outcome</i>)
Rezultat	Indikator ishoda (<i>output</i>)

Izvor: obrada autora

Izvori provjere

Izvore provjere je potrebno definirati istovremeno s indikatorima. Trebaju specificirati:

- kako će se prikupljati informacije o indikatorima ili u kojem će dokumentu biti dostupne (pr. u Službi za financije (računi, platne liste, izvodi sa žiro-računa), Kadrovskoj službi (ugovori o radu, potvrde o edukacijama) i sl.)
- tko/koja institucija pruža informaciju (pr. projektni tim, Kadrovska služba, Ustanova za obrazovanje i sl.)
- koliko često se informacija prikuplja (dnevno, tjedno, mjesečno, tromjesečno, na kraju provedbe projekta i sl.).

Izvori provjere ne bi smjeli stvarati dodatne troškove – trebali bi koristiti ili barem nadograđivati postojeće sustave i izvore, a ako nikako nije moguće, onda je potrebno definirati nove izvore provjere.

Primjer objektivno provjerljivih indikatora kod Rezultata projekta: *Povećana*

zainteresiranost djece i mladih za čitanjem.

Indikator (specifični), primjer:

- Provedeno je 48 čitalačkih radionica i književnih susreta na kojima je sudjelovalo 500 djece i mladih (mjerljiv) ...
- ... na području xy (lociran – relevantan) ...
- ...od datuma početka do datuma završetka trajanja ugovora (vremenski određen).

Indikator je dostupan: moguće ga je jednostavno provjeriti iz izvješća projektnog tima i izvješća projektnih partnera i provjerom na terenu = Izvori provjere.

Slika br. 14.: Predložak logičke matrice

Opis projekta	Objektivno provjerljivi pokazatelji	Izvori provjere	Pretpostavke
Opći cilj			n/p
Svrha (specifični cilj)			
Rezultati			
Aktivnosti	Sredstva	Troškovi	

Preduvjeti:

Izvor: obrada autora

U projektima financiranim sredstvima Europske unije logička matrica ima ključnu ulogu jer omogućuje transparentno planiranje, mjerljivost rezultata i odgovornost u korištenju javnih sredstava, čime se povećava kvaliteta projektnih prijedloga i uspješnost njihove provedbe.

4.1.6. Analiza rizika

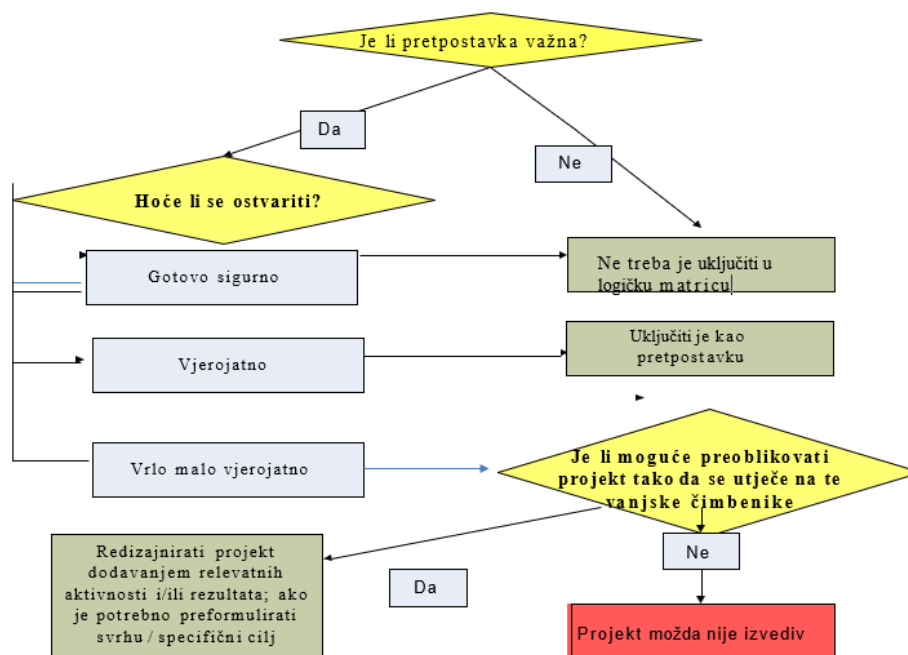
Analiza rizika služi za:

- ✓ provjeru **realnosti intervencijske logike**
- ✓ identifikaciju vanjskih faktora koji mogu ugroziti projekt
- ✓ odlučivanje:
 - hoće li se projekt prilagoditi
 - hoće li se rizik ublažavati
 - ili je projekt previše rizičan za provedbu.

Rizik je mogući događaj ili stanje koje, ako se pojavi, ima negativan učinak na najmanje jedan od parametara projekta: trošak, vrijeme, opseg ili kvalitetu rezultata.

Ima uzrok/e i posljedicu/e.

Slika br. 15.: Analiza rizika



Izvor: obrada autora

Upravljanje rizicima je proces proaktivnog identificiranja, analize i rješavanja rizika, koji povećava vjerojatnost uspjeha u smanjivanjem mogućnosti štetnog djelovanja rizika na projekt.

❖ **Upravljanje rizicima** sastoji se od:

- utvrđivanja rizika
- kvalitativne analize rizika
- kvantitativne analize rizika
- planiranja reakcija (odziva) na rizike
- praćenja rizika
- reagiranja na rizike
- dokumentiranja i učenja o rizicima.

Savjeti:

- + Rizik je svojstven svakom projektu ili procesu.
- + Prepoznavanje rizika ili ukazivanje na rizik je korisna aktivnost.
- + Prvo treba odrediti rizike, a potom upravljati njima.
- + Stalno procjenjujte rizike!
- + Proaktivnost je isplativija od čekanja!
- + Očekujete probleme, umjesto da na njih reagirate tek kada se dogode!
- + Pripremajte planove za rješavanje problema prije nego se problemi pojave!
- + Kad god je moguće koristite preventivne mjere.
- + Rješavate temeljne uzroke, a ne samo simptome!
- + Primjenjujete strukturiran i ponovljiv proces rješavanja problema.

Slika br. 16.: Predložak analize i procjene rizika

Rizik	Vjerojatnost da će se ostvariti niska/srednja/visoka	Utjecaj na ostvarenje ciljeva/rezultata projekta nizak/srednji/visok	Mjere za ublažavanje ili izbjegavanje rizika
1.			
2.			
3.			
4.			

Izvor: obrada autora

4.1.7. Projektni tim

Rad projektnog tima jedna je od najvažnijih stavki u procesu uspješne pripreme i provedbe projekta.

Projektni tim mora biti efikasan kako bi se nesmetano osigurala kvalitetna i pravodobna provedba projekta što će u konačnici rezultirati uspješnim projektom.

Zbog kompleksnosti EU projekata i opsega posla rijetko se dogodi da samo jedna osoba posjeduje sva znanja i vještine potrebna za uspješnu provedbu projekta pa je stoga potrebno na samom početku pripreme projekta, a najkasnije na početku provedbe projekta, okupiti projektni tim čiji članovi imaju sve nužne kompetencije, te odmah napraviti **Odluku o imenovanju projektnog tima** koju donosi/potpisuje odgovorna osoba korisnika.

Projektni tim čine voditelj projekta i ostali članovi tima, a to su najčešće koordinator, administrator, stručnjak za javnu nabavu, građevinski stručnjak i sl., ovisno o vrsti i kompleksnosti projekta.

Zadaci cjelokupnog projektnog tima su provođenje svih planiranih aktivnosti prema terminskom planu provedbe projekta, kao i definiranom proračunu projekta.

Članovi projektnog tima mogu biti postojeći zaposlenici korisnika, ili novo zaposlene osobe kroz projekt, na određeno vrijeme za vrijeme trajanja projekta ili na neodređeno vrijeme.

Ukoliko su u projekt uključeni i partneri, svakako se savjetuje da iz svake partnerske organizacije minimalno jedna osoba bude član projektnog tima (pr. koordinator).

Svi članovi projektnog tima trebaju imati jasno definirane uloge, zadatke i odgovornosti te su odgovorni za uspješnu provedbu projekta prema planu, u zadanom vremenskom okviru, koristeći raspoložive materijalne i nematerijalne resurse. Mogu biti angažirani na rad u projektu 100% svog radnog vremena ili manje, ovisno o potrebi i raspoloživom vremenu za rad na projektu.

- **Nužno je voditi računa da jedna osoba nije raspoređena na rad u više projekata u iznosu većem od 100% svog radnog vremena.**

Članovi projektnog tima:

- ❖ **Voditelj tima** mora dobro poznavati projekt, imati vještine, znanje i iskustvo, znati dobro reagirati u kriznim situacijama te učinkovito upravljati promjenama.

Voditelj projekta je odgovoran za rezultate projekta, za upravljanje projektom, komunikaciju na projektu, za ostvarivanje plana, rješavanje problema koji nastaju tijekom projekta, za izvještavanje prema ugovornim tijelima i zainteresiranim stranama te za promociju rezultata projekta.

Treba biti uključen u sve projektne aktivnosti i upoznat sa svim situacijama, te rješavati probleme u provedbi, komunicirati s partnerima, korisnicima, dobavljačima i posredničkim tijelima.

- ❖ **Koordinator projekta** je odgovoran za provedbu i koordinaciju svih projektnih aktivnosti, rezultate projekta, komunikaciju s partnerima, podugovarateljima, krajnji korisnicima, te za promociju rezultata projekata, i sl.

- ❖ **Administrator projekta** je najčešće odgovoran za pripremu kompletne projektne dokumentacije poput izvješća, praćenje ostvarivanja ciljnih pokazatelja, izradu i

prikupljanje popratne dokumentacije (potpisne liste, fotodokumentacija, računi, izvodi, i dr.), osiguravanje revizijskog traga za sve projektne aktivnosti i dokumentaciju, i sl.

❖ **Stručnjak za javnu nabavu** zadužen je za provođenje postupaka javne nabave sukladno Zakonu o javnoj nabavi ili Pravilniku koji definira postupke nabave za neobveznike Zakona o javnoj nabavi (NOJN).

Kako bi se osigurala uspješna provedba projekta, praćenje plana i novčanog tijeka projekta te pravovremeno rješavanje problema, važno je tijekom cijelog trajanja projekta održavati **redovite sastanke projektnog tima**.

Ciljevi sastanaka projektnog tima:

1. Izvršiti evaluaciju proteklog projektnog razdoblja - provjeriti jesu li provedene planirane aktivnosti i jesu li se ispunili planirani rezultati. Utvrditi eventualne nedostatke u provedbi ili kašnjenje u provedbi aktivnosti te osmisliti alternativni plan. Pregledati projektну dokumentaciju i utvrditi izvršava li se proračun u skladu s planom. Kada je potrebno, dogovoriti izradu izvještaja o napretku/Zahtjeva za nadoknadu sredstava (ZNS) ili prekontrolirati pripremljeni izvještaj.
2. Pripremiti plan za sljedeće projektno razdoblje u skladu s rezultatima prethodnih analiza.

Vrlo je važno da projektni partneri, koji su u svojim projektnim prijedlozima ove sastanke naveli kao jednu od aktivnosti, mogu dokazati da su se sastanci zaista i održali, te imati kao dokaze pozive na sastanke, potpisne liste sudionika, fotografije, zapisnike ili bilješke sa održanih sastanaka.

Slika br. 17.: Predložak projektnog tima

Član tima (uloga u projektu)	Odgovornost i opis poslova	Kvalifikacije, stručnost i iskustvo	Aktivnosti u kojima sudjeluje (i u kojem elementu!) –iz <u>gantograma</u>
Voditelj projekta			
Administrator projekta			
Projektni koordinator			
Stručnjak za (javnu) nabavu			
...			

Izvor: obrada autora

4.1.8. Plan aktivnosti - gantogram

✓ Logička matrica ne sadrži vremenski raspored aktivnosti, zato se kod daljnjeg planiranja aktivnosti stavljaju aktivnosti u vremenski okvir te se definira tko je odgovoran za izvršenje aktivnosti.

✓ GANTT tabela – grafički prikaz aktivnosti koji pokazuje odnos aktivnosti i vremena.

Plan aktivnosti je dokument koji opisuje planirane aktivnosti za postizanje određenog rezultata, vremenski okvir i potrebne resurse za ostvarenje, te odgovorne osobe.

Bitni elementi plana aktivnosti su:

- specifični koraci, odnosno planirane aktivnosti, osobe koje su uključene u ostvarivanje i krajnji rok za svaki korak
- vremenski okvir potreban za provođenje aktivnosti
- ljudski i materijalni resursi koji su potrebni, kako bi se postigli željene rezultate
- osobe / institucije odgovorne za svaki od navedenih koraka.

Kod izrade plana aktivnosti, potrebno je:

- napraviti listu Elemenata / aktivnosti (polazeći od logičke matrice)
- razlomiti dijelove aktivnosti u podaktivnosti
- odrediti redoslijed aktivnosti i razabrati ovisi li neke od njih o početku ili završetku

neke druge

- odrediti vrijeme početka, trajanja i završetka svake aktivnosti
- odrediti stručnost i znanja koja su potrebna za provođenje aktivnosti i zadataka
- podijeliti zadatke/funkcije unutar tima
- procjena vremena potrebnog za članove tima.

Slika br.18.: Predložak gantograma

Naziv projekta:															
GANTT TABLICA		Godina 1												ODGOVORNOST (odgovorna osoba ili organizacija)	
NAZIV I BR.AKTIVNOSTI	1.mj	2.mj	3.mj	4.mj	5.mj	6.mj	7.mj	8.mj	9.mj	10.mj	11.mj	12.mj			
Element 1.															
Aktivnost 1.1															
Aktivnost 1.2															
Aktivnost 1.3															
Aktivnost 1.4															
Element 2.															
Aktivnost 2.1															
Aktivnost 2.2															
Aktivnost 2.3															
Aktivnost 2.4															
Element 3.															
Aktivnost 3.1															
Aktivnost 3.2															
Aktivnost 3.3															
Aktivnost 3.4															

Izvor: obrada autora

4.1.9. Proračun projekta

Proračun projekta je jedan od najvažnijih segmenata projektne prijave, stoga mu treba pristupiti odgovorno i temeljito.

Osnovni koraci izrade proračuna:

1. Usklađenost s pravilima Poziva
 - proračun treba biti u skladu s pravilima konkretnog EU programa (pr. Horizon Europe, Erasmus+, ESF+, PKK 2021.-2027., ITP 2021.-2027. i dr.) kao i konkretnog Poziva na dodjelu bespovratnih sredstava u okviru koje se planira podnijeti projektna prijava.
2. Definiranje troškovnih kategorija

- najčešće kategorije su troškovi osoblja, putni troškovi i dnevnice, radovi, oprema i usluge i sl.

3. Prihvatljivost troškova

- troškovi moraju biti nužni za provedbu projekta, stvarno nastali tijekom trajanja projekta, dokazivi (računi, ugovori, platne liste i sl.), te u skladu s načelom ekonomičnosti i učinkovitosti.

4. Povezanost s aktivnostima

- svaki trošak treba biti jasno povezan s projektnim aktivnostima i radnim paketima.

5. Sufinanciranje i intenzitet potpore

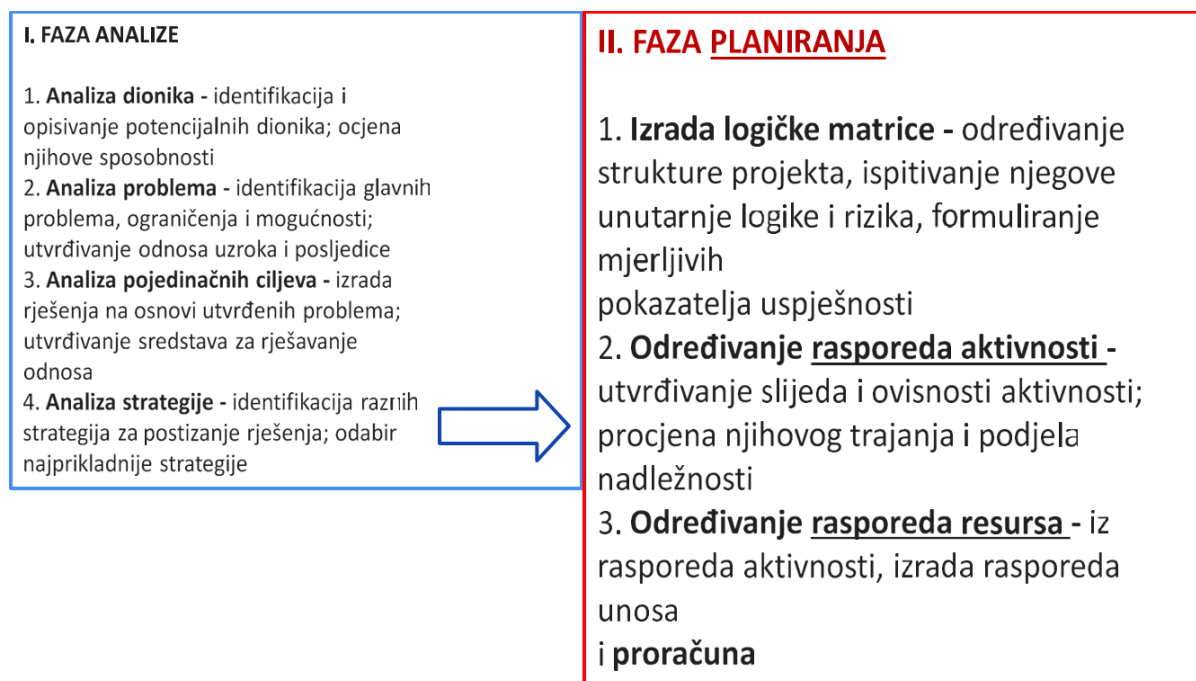
- EU nikada ne financira 100% troškova, stoga je potrebno planirati vlastito sufinanciranje (izuzev u Pozivima u kojima RH sufinancira 15% (ESF pozivi) pa korisnici ne trebaju osigurati vlastito sufinanciranje).

6. Realnost i transparentnost

- proračun treba biti realan, transparentan i razumljiv evaluatorima.

Izrada proračuna radi se u sklopu druge faze PCM metodologije, faze planiranja.

Slika br.19.: Planiranje proračuna unutar II. faze PCM metodologije



Izvor: obrada autora

Kod izrade proračuna važno je dobro obrazložiti troškove:

- troškovi moraju biti jasni, opravdani (realni s jasno utvrđenim vremenom trajanja projektnih aktivnosti), dostatni za provođenje aktivnosti, te razlomljeni po stavkama.
- sve što se kao trošak navede u proračunu mora biti opisano i u projektnim aktivnostima (Prijavni obrazac i Logička matrica)
- troškovi moraju biti izraženi u EUR i iskazani s PDV-om, ako je PDV prihvatljivi trošak.
- kod svake proračunske stavke potrebna su dva objašnjenja:
 - potreba za sredstvima (trošak) i veza sa aktivnošću
 - procjena cijene
- objašnjenja troškova trebaju biti jasna i konkretna, „uobičajena cijena” nije dostatno objašnjenje
- potrebno je navesti imena tvrtki od kojih smo dobili cjenike / ponude za podugovaranje, ili nazive web portala s kojih su preuzeti cjenici roba i usluga. Sve ponude i cjenike je potrebno spremati u folder kako bi ih mogli dostaviti na uvid e-mailom posredničkim tijelima u fazi evaluacije projektnog prijedloga i provjere troškova.

Ako se u fazi provedbe projekta pokaže da su troškovi veći od troškova iz odobrenog proračuna, razliku će morati pokriti prijavitelj / korisnik i/ili partner / partneri.

Nakon što se potpiše ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava, više nije moguće povećati iznos bespovratnih sredstava odobrenih za projekt, bez obzira ako se povećanje troškova bilo opravdano.

Obvezni elementi svakog projektnog prijedloga, pa tako i stavke u proračunu projekta su **Upravljanje projektom i administracija** te **Informiranje i vidljivost**.

Unutar elementa Upravljanje projektom i administracija sadržani su troškovi projektnog tima i eventualno vanjske usluge za upravljanje projektom, dok su unutar Informiranja i vidljivosti sadržani troškovi promidžbe projekta i informiranja javnosti o EU projektu i EU fondu / programu unutar kojeg je projekt financiran.

Slika br.19.: Predložak proračuna

Naziv elementa	Ukupni iznos prihvatljivih troškova po elementu (€)
Element 1 -	
Element 2 - Promidžba i vidljivost	
Element 3 - Upravljanje i administracija	
Ukupni troškovi projekta	
Troškovi osoblja	
Neizravni troškovi (15% od tr. osoblja)	

Proračun Elementa 1

Naziv stavke	Broj jedinica	Jedinice	jedinični iznos (€)	Ukupni troškovi

Proračun Elementa 2 - Promidžba i vidljivost

Naziv stavke	Broj jedinica	Jedinice	jedinični iznos (€)	Ukupni troškovi

Proračun Elementa 3 - Upravljanje i administracija

Naziv stavke	Broj jedinica	Jedinice	jedinični iznos (€)	Ukupni troškovi
Neizravni troškovi (15% od troška osoblja)				

Izvor: obrada autora

4.1.10. Prijava projektnog prijedloga

Kod pripreme i prijave projektnih prijedloga na EU natječeaje, važni su sljedeći koraci:

1. Analiza odgovarajućih poziva na dodjelu bespovratnih sredstava, odnosno mrežnih stranica svih potencijalnih donatora. Konkretno, u RH se svi pozivi na dostavu projektnih prijedloga za dodjelu bespovratnih sredstava iz fondova Europske unije u aktualnom financijskom razdoblju 2021. – 2027. objavljuju se na jedinstvenom **Portal EU fondovi** - eufondovi.gov.hr, i to:

- [Pozivi za Program Konkurentnost i kohezija \(PKK\), Integrirani teritorijalni program \(ITP\) i Programa Učinkoviti ljudski potencijali \(ULJP\) 2021.-2027.](#)
- [Pozivi za poljoprivredu i ruralni razvoj](#)
- [Pozivi za pomorstvo i ribarstvo](#)

- pažljivo proučiti sve potencijalne pozive na koje možemo prijaviti projektni prijedlog, i to ciljeve poziva, prihvatljive prijavitelje i aktivnosti, provjeriti uvjete partnerstva, trajanje projekta i intenzitet sufinanciranja.

2. Razrada projektne ideje nakon što smo detaljno proučili Upute za prijavitelje odabranog Poziva, kao ključnog i najvažnijeg dokumenta kod prijave projekta.

- u Uputama za prijavitelje definirane su sve važne informacije o Pozivu – zakonodavni okvir, nadležna tijela, predmet, svrha i pokazatelji, financijska alokacija, iznosi i intenziteti bespovratnih sredstava, razdoblje provedbe projekta, prihvatljivi prijavitelji i partneri, prihvatljive i neprihvatljive aktivnosti, prihvatljivi i neprihvatljivi troškovi, horizontalna načela, način podnošenja projektnih prijedloga, postupak odabira projekta po fazama, kao i svi obrasci i prilozi Poziva.

- potrebno je jasno definirati problem kojeg želimo riješiti projektom (pr. nedostatna ili neadekvatna infrastruktura ili socijalne usluge i sl.), ciljeve projekta i ciljne skupine, pokazatelje projekta (rezultate), osigurati usklađenost s EU politikama (pr. digitalizacija, inkluzija, zelena tranzicija i sl.) te s horizontalnim načelima (pr. pristupačnost za osobe s invaliditetom, ravnopravnost spolova, nediskriminacija, održivi razvoj, DNSH načelo i sl.)

3. Definiranje partnera (ako je potrebno i definirano Pozivom):

- odabrati samo poznate i pouzdane partnere s relevantnim iskustvom i adekvatnim administrativnim i financijskim kapacitetima

- jasno podijeliti uloge i odgovornosti, definirati za svakoga projektne aktivnosti i proračunske stavke, te sve detaljno navesti u Sporazumu o partnerstvu prije podnošenja projektne prijave i u Odluci o imenovanju projektnog tima.

4. Popunjavanje prijavnog obrasca bilo u elektronskom obliku, putem sustava eKohezija, eNPOO i sl. ili u word verziji na propisanom obrascu, Prilog 1.

- potrebno je detaljno, jasno i cjelovito popuniti obrazac, navesti sve tražene informacije i podatke o prijavitelju i partnerima, definirati trajanje projekta, opravdan i transparentan proračun, planirane aktivnosti i očekivane rezultate i pokazatelje, pojasniti održivost, upravljanje projektom i rizicima, doprinos horizontalnim načelima te vidljivost i komunikaciju projekta.

- projektni prijedlog mora zadovoljavati sve kriterije za administrativnu provjeru i provjeru prihvatljivosti prijavitelja projekta, aktivnosti i izdataka (troškova projektnog prijedloga), kako bi mogao biti predložen za sljedeću fazu dodjele – ocjenu kvalitete. Potrebno je detaljno proučiti postupak dodjele naveden u drugom dijelu Uputa za prijavitelje, a kako bi bili sigurni da će projektni prijedlog uspješno proći administrativnu provjeru i provjeru prihvatljivosti prijavitelja projekta, aktivnosti i izdataka te biti upućen u fazu ocjene kvalitete

- u projektnoj prijavi potrebno je navesti cjelovite i nedvosmislene odgovore na sva pitanja iz faze ocjene kvalitete koja se navedena u svim Uputama za prijavitelje, a kako bi projekt ostvario maksimalan broj bodova i bio predložen za financiranje.

Primjer postupka odabira u okviru Integriranog teritorijalnog programa 2021.– 2027., objavljeno Ograničenog Poziva IP.2.1.01 [ITU - Sustav biciklističkih staza Urbane aglomeracije Split.](#)

1. Faza postupka dodjele

1.1. Administrativna provjera

	Pitanja za provjeru
1.	Projektni prijedlog podnesen je u okviru odgovarajućeg postupka dodjele
2.	Projektni prijedlog podnesen je pravovremeno
3.	Projektni prijedlog sadrži sve obvezne priloge i popratne dokumente
4.	Projektni prijedlog je napisan na hrvatskom jeziku i latiničnom pismu. Sva tražena dokumentacija je na hrvatskom jeziku

1.2. Provjera prihvatljivosti prijavitelja

	Pitanja za provjeru	Izvor provjere
1.	Prijavitelj (potencijalni Korisnik) je u točki 2.1. Uputa za prijavitelje naveden kao JLS koja se nalazi u sastavu Urbane aglomeracije Split	Prijavni obrazac
2.	Prijavitelj se ne nalazi ni u jednoj od situacija za isključenje iz točke 2.2. Uputa	Obrazac 2. – Izjava prijavitelja
3.	Prijavitelj (potencijalni Korisnik) je prihvatljiv (po obliku pravne osobnosti i po drugim zahtjevima predmetnog postupka dodjele)	Prijavni obrazac
4.	Prijavitelj (potencijalni Korisnik) raspolaže potrebnim financijskim sredstvima i mehanizmima za pokrivanje dijela vlastitog sufinanciranja troškova projekta	Obrazac 2. – Izjava prijavitelja

1.3. Provjera prihvatljivosti projekta i aktivnosti

	Pitanja za provjeru	Izvor provjere
1.	Projekt je u skladu s ITP-om te doprinosi ostvarenju SC RSO 2.8. ITP-a u odnosu na 1. Intervenciju fonda, 2. Pokazatelje, 3. Vrste intervencija, uključujući usklađenost s relevantnim strategijama na kojima se temelji ITP	Prijavni obrazac
2.	Projekt je usklađen sa SRUAS te drugim relevantnim sektorskim strategijama/programima koje se odnose na specifične ciljeve koji se provode kroz ITU mehanizam (RSO 2.8.)	Prijavni obrazac
3.	Financijska održivost projekta – prijavitelj (potencijalni Korisnik) raspolaže potrebnim financijskim sredstvima i mehanizmima za pokrivanje troškova održavanja infrastrukture, kako bi se osigurala financijska održivost i održivost rezultata projekta	Obrazac 2. – Izjava prijavitelja i Prijavni obrazac
4.	Aktivnosti projekta su u skladu s prihvatljivim aktivnostima predmetne dodjele	Prijavni obrazac
5.	Projekt ima izrađen minimalno glavni projekt (za svaku dionicu, ukoliko je u projektu planirano više dionica)	Prijavni obrazac i popratna projektno-tehnička dokumentacija
6.	Projekt u trenutku podnošenja projektnog prijedloga nije fizički završen , te (ako je primjenjivo) ako je projekt započeo prije podnošenja projektnog prijedloga, poštovan je primjenjivi zakonski okvir	Prijavni obrazac
...		

1.4. Provjera prihvatljivosti troškova

	Pitanja za provjeru	Izvor provjere
1.	Troškovi su u skladu s pravilima prihvatljivosti navedenima u Uredbi (EU) 2021/1060, Uredbi (EU) 2021/1058 i uvjetima za prihvatljivost troškova primjenjivima na predmetnu dodjelu	Prijavni obrazac
2.	Nakon provedene provjere prihvatljivosti troškova odnosno, po potrebi isključivanja neprihvatljivih troškova i/ili mijenjanja neprihvatljivih stavki u komunikaciji s prijaviteljem, svrha projekta nije upitna	Prijavni obrazac
3.	Nakon provedenog postupka provjere prihvatljivosti troškova odnosno, po potrebi isključivanja neprihvatljivih troškova i/ili mijenjanja neprihvatljivih stavki u komunikaciji s prijaviteljem, projektni prijedlog i dalje ispunjava kriterije prihvatljivosti koji se odnose na iznos sredstava i na intenzitet potpore kako su navedeni u dokumentaciji postupka dodjele	Prijavni obrazac
4.	Troškovi su u skladu sa svrhom projekta te je iznos razmjern svrsi projekta	Prijavni obrazac

2. Faza postupka dodjele

2.1. Ocjenjivanje kvalitete

Vrijednost za novac koju projekt nudi (odnos između iznosa potpore, poduzetih aktivnosti i postizanja ciljeva)	
1.1. Doprinos ostvarivanju pokazatelja Integriranog teritorijalnog programa 2021. – 2027. u okviru RSO2.8. Projekt doprinosi pokazatelju RCO58 - Infrastruktura namijenjena biciklima za koju je primljena potpora (u km)	10 bodova - projekt doprinosi ostvarenju pokazatelja RCO58 s više od 2 km 8 bodova - projekt doprinosi ostvarenju pokazatelja RCO58 od 1 do 2 km 5 bodova - projekt doprinosi ostvarenju pokazatelja RCO58 s manje od 1 km
1.2. Opravdanost proračuna projekta Proračun projekta je jasno opisan i sadrži troškove neophodne za realizaciju projektnih aktivnosti i ostvarenje cilja projekta	15 bodova: Proračun projekta je u potpunosti jasno opisan, sadrži sva potrebna obrazloženja i sve troškove za realizaciju projektnih aktivnosti 10 bodova: Proračun projekta je djelomično jasno opisan, ne sadrži sva potrebna obrazloženja te sadrži troškove neophodne za realizaciju projektnih aktivnosti
Dizajn i zrelost projekta	
2.1. Spremnost projekta Kakva je spremnost projekta za provedbu u smislu stupnja pripremljenosti projektno tehničke dokumentacije	10 bodova: projekt ima izrađenu svu potrebnu projektno-tehničku dokumentaciju i građevinsku dozvolu ili drugi akt koji omogućuje gradnju ili očitovanja nadležnih tijela da akt o građenju nije potreban 5 bodova: projekt ima izrađenu potrebnu projektno-tehničku dokumentaciju, ali nema akt za građenje ili drugi akt koji omogućuje gradnju ili očitovanja nadležnih tijela da akt o građenju nije potreban, ali je podnesen zahtjev za izdavanjem akta za građenje ili drugog akta koji omogućuje gradnju
2.2. Rješava li se projektom nedostatak biciklističke infrastrukture važan za lokalne korisnike Potrebno je opisati važnost za lokalne korisnike ujednačavanje dostupnosti infrastrukture stanovnicima UA Split, povećanje korištenja alternativnih oblika prijevoza (bicikli), sigurnosti sudionika u prometu te smanjenje emisija CO ₂	10 bodova: adekvatno je opisana potreba za izgradnjom biciklističke infrastrukture te doprinos korištenju alternativnih oblika prijevoza i smanjenju emisija CO₂ 5 bodova: djelomično opisana potreba za Izgradnjom biciklističke infrastrukture te doprinos korištenju alternativnih oblika prijevoza i smanjenju emisija CO₂

Dizajn i zrelost projekta	
2.3. Povezanost biciklističkih prometnica Nove i/ili nadograđene biciklističke prometnice povezuju više naselja	5 bodova: nove i/ili nadograđene biciklističke prometnice povezuju najmanje tri naselja ili dvije jedinice lokalne samouprave 3 boda: nove i/ili nadograđene biciklističke prometnice povezuju najmanje dva naselja 1 bod: nove i/ili nadograđene biciklističke prometnice nalaze se unutar jednog naselja JLSa
Integracija i povezanost s drugim projektima	
3.1. Integracija i sinergija projekta s drugim projektima koji se provode ili su provedeni ili se planiraju provesti na urbanom području Potrebno je opisati na koji se način projekt povezuje s drugim projektima u provedbi / provedenim / planiranim projektima izgradnje biciklističke infrastrukture UA Split	20 bodova: u projektnoj prijavi je jasno demonstrirana razina kompatibilnosti i/ili integriranosti s postojećim, prethodno provedenim prometnim i drugim projektima urbanog/ lokalnog/regionalnog razvoja financiranog iz ITU mehanizma 15 bodova: u projektnoj prijavi je jasno demonstrirana razina kompatibilnosti i/ili integriranosti s postojećim, prethodno provedenim prometnim i drugim projektima urbanog/ lokalnog/ regionalnog razvoja 10 bodova: u projektnoj prijavi je jasno demonstrirana razina kompatibilnosti i/ili integriranosti s planiranim prometnim i drugim projektima urbanog/lokalnog/ regionalnog razvoja.
Financijska održivost projekta	
4.1. Način financiranja aktivnosti nakon završetka provedbe projekta (uključujući troškove održavanja i funkcioniranja infrastrukture) i opis upravljanja infrastrukturom Potrebno je opisati tko će upravljati biciklističkom infrastrukturom i iz kojih izvora će se financirati njeno održavanje 5 godina nakon završetka provedbe projekta	10 bodova: financijska održivost projekta je u potpunosti demonstrirana, jasno je opisano upravljanje i održivost rezultata 5 godina nakon završetka provedbe projekta 5 bodova: financijska održivost projekta je djelomično demonstrirana, nije u potpunosti jasno opisano upravljanje i održivost rezultata 5 godina nakon završetka provedbe projekta
Provedbeni kapaciteti prijavitelja	
5.1. Stručni kapacitet za provedbu projekta Prijavitelj ima odgovarajuće administrativne kapacitete za provedbu projekta te su navedene funkcije, intenzitet angažmana i potrebna stručnost u okviru projektnog tima, ili, u slučaju oslanjanja na vanjske kapacitete, preduvjeti i dinamika njihovog angažmana	10 bodova: stručni i administrativni kapaciteti adekvatni su za provedbu projekta te je uspostavljen projektni tim, dodijeljene funkcije članovima projektnog tima te opisane njihove uloge u provedbi projekta 5 bodova: stručni i administrativni kapaciteti adekvatni su za provedbu projekta, nije uspostavljen projektni tim ali je opisana metodologija njegove uspostave, uloge i odgovornosti članova projektnog tima
Promicanje jednakih mogućnosti i socijalne uključenosti	
6.1. Predviđa li projekt dodatne mjere koje promiču jednake mogućnosti i socijalnu uključenost na temelju doprinosa nediskriminaciji, ravnopravnosti žena i muškaraca i integraciji osoba s invaliditetom Da bi projekt bio odabran isti mora biti minimalno neutralan. Projekt se smatra neutralnim ako je u skladu s propisanim zakonodavnim okvirom te u navedenom slučaju ostvaruje 0 bodova. Dodatni bodovi mogu se dodijeliti samo ako projekt predviđa dodatne mjere koji osiguravaju doprinos iznad propisanog zakonskog minimuma	5 bodova: Projekt uključuje dodatne mjere 0 bodova: Projekt je neutralan u smislu jednakih mogućnosti i socijalne uključenosti

Promicanje održivog razvoja i doprinos zelenoj tranziciji	
7.1. Zaštita okoliša, energetska učinkovitost i ublažavanje klimatskih promjena Ocjenjivat će se je li projekt neutralan ili promovira održivi razvoj odnosno energetske učinkovitost i/ili učinkovitije korištenje prirodnih resursa npr. uključuje opremu, standarde gradnje i uporabe materijala koji minimiziraju doprinos nastajanju klimatskih promjena i uključuje mjere sprečavanja ili ublažavanja negativnog utjecaja na okoliš. Da bi projekt bio odabran isti mora biti minimalno neutralan. Projekt se smatra neutralnim ako je u skladu s propisanim zakonodavnim okvirom te u navedenom slučaju ostvaruje 0 bodova. Dodatni bodovi mogu se dodijeliti samo ako projekt predviđa dodatne mjere koje osiguravaju doprinos iznad propisanog zakonskog minimuma.	5 bodova: Projekt uključuje dodatne mjere 0 bodova: Projekt je neutralan u smislu zaštite okoliša, energetske učinkovitosti i ublažavanja klimatskih promjena

Izvor: obrada autora

Kako povećati šanse za odabir projektne prijave:

- pisati prijavu iz perspektive evaluatora
- izravno odgovarati na evaluacijska pitanja („boldati“ odgovore – evaluator mora lako pronaći sve odgovore u prijavi)
- koristiti iste pojmove kao i u Pozivu (ciljevi, prioriteti, pokazatelji, aktivnosti i sl.)
- koristiti jasne primjere i mjerljive pokazatelje, biti konkretan, ne općenit (pr. navesti da će se kroz projekt educirati 50 mladih kroz 10 radionica, a ne da će projekt doprinijeti razvoju kompetencija mladih)
- provjeriti usklađenost svih dijelova prijave
- naglasiti da projekt doprinosi strateškim dokumentima na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i EU razini
- objasniti zašto se projekt ne bi mogao provesti bez EU sredstava
- proračun mora biti realan i uravnotežen, da pokaže vrijednost za novac (value for money)
- treba navesti realne rizike i jasne mjere za ublažavanje istih, budući su projekti bez rizika nerealni
- tehnička kvaliteta prijave mora biti adekvatna, trebaju se poštivati ograničenja broja znakova, potrebno je na kraju provjeriti i uskladiti sve dijelove prijavnog obrasca, termine i brojke kroz cijelu prijavu kao i u Studiji izvodljivosti za infrastrukturne projekte
- preporuka je na kraju dati prijavu na čitanje osobi koja nije sudjelovala u pisanju kako bi se napravila provjera svega napisano, cjelovitost, jasnoća i usklađenost s kriterijima

odabira i ostali kriterijima evaluacije.

Slika br. 20.: Predložak obrasca za opis projekta



Sufinancira
Europska unija

OPIS PROJEKTA (naziv)

PRIJAVITELJ	
OPĆI PODACI O PRIJAVITELJU	
Naziv	
Vrsta pravnog subjekta	
OIB	
Vrsta naručitelja prema ZJN	<i>odaberite jednu od ponuđenih vrsti naručitelja prema ZJN:</i> 1. Javni naručitelj 2. Nije primjenjivo 3. Sektorski naručitelj
PDV je povrativ na troškove prijavitelja koji nastaju u okviru projekta	
KONTAKT PODACI	
Ulica i kućni broj	
Općina/grad	
Poštanski broj	
Država	
Broj telefona	<i>Unesite službeni telefonski broj prijavitelja.</i>
Broj telefaksa	<i>Unesite službeni broj telefaksa prijavitelja. Unos nije obavezan.</i>
E-pošta	<i>Unesite službenu e-mail adresu prijavitelja.</i>
Internetska stranica	<i>Unesite službenu internet stranicu prijavitelja. Unos nije obavezan.</i>
PODACI O ODGOVORNOJ OSOBI	
Ime	
Prezime	
Funkcija	
E-pošta	<i>Unesite službenu email adresu odgovorne osobe.</i>
Broj telefona	<i>Unesite službeni broj telefona odgovorne osobe.</i>

Izvor: obrada autora

4.1.11. Izvještavanje

Nakon završenog postupka odabira, donošenja Odluke o financiranju projektnog prijedloga i potpisivanja Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava (dalje u tekstu: Ugovor) slijedi razdoblje provedbe projekta te izvještavanje.

Odmah **po potpisu Ugovora** Korisnik treba dostaviti Posredničkom tijelu (dalje u tekstu: PT) **Plan nabave, Početni plan dostave Zahtjeva za nadoknadu sredstava** (dalje u tekstu: ZNS), te **Zahtjev za predujam**, ako je primjenjivo.

Izvještavanje o provedbi EU projekta služi za dokazivanje da je projekt:

- proveden u skladu s Ugovorom
- ostvario planirane aktivnosti i rezultate
- imao prihvatljive i opravdane troškove

Korisnik tijekom izvršavanja Ugovora podnosi PT-u:

- ✓ **Izvješća o napretku** = tromjesečni Zahtjevi za nadoknadom sredstava (ZNS) u roku od 15 dana od isteka svaka tri mjeseca od sklapanja Ugovora (može se podnositi i češće ali uz obrazloženje).
- ✓ **Završno izvješće o provedbi projekta** – dostavlja se u roku od 30 dana od isteka razdoblja provedbe projekta (zajedno sa završnim ZNS-om)

ZNS se dostavlja u PT-u:

- ✓ **putem sustava eKohezija ili eNPOO** ili sl. (sve elektronski bez papirne verzije) i to obrazac ZNS-a te **popratna dokumentacija** kojom se pravdaju troškovi, kao pr. računi, ugovori s dobavljačima, narudžbenice, izvodi sa žiro – računa kao dokazi o izvršenom plaćanju troškova, putni nalozi, platne liste, evidencije radnog vremena (time sheet) te dokazi o ostvarenim rezultatima i pokazateljima, pr. potpisne liste, web objave, fotografije, studije, projektno tehnička dokumentacija, promotivni materijali i sl.
- ✓ **slaganje i označavanje popratne dokumentacije** treba biti u skladu s elementima projekta, pr. u zasebne foldere stavljati sve vezano za pojedine kategorije troškova, pr. plaća, putnih naloga, javnih nabava, isporučevina i sl. Kada je dokumentacija neuredno i nepregledno posložena, pregled ZNS-a traje znatno dulje, a i postoji rizik da se troškovi izuzmu iz ZNS-a te se trebaju naknadno potraživati

- ✓ **svi troškovi trebaju biti utvrdivi i provjerljivi** (povezani s projektom) i zabilježeni u računovodstvenim evidencijama Korisnika i partnera (konto kartice svih troškova i prihoda projekta trebaju biti vođene na način da se otvori posebna šifra projekta ili mjesto troška kako bi se osiguralo praćenje projektnih izdataka.

Procedura kontrole i odobravanja ZNS-a nakon predaje:

1. Administrativna provjera – kontrolira se kompletnost dokumentacije
2. Provjera prihvatljivosti troškova – mogući su zahtjevi za pojašnjenjem ili dostavom dodatne dokumentacije, ali i odluke o korekcijama ili proglašavanje pojedinih troškova neprihvatljivim
3. Odobrenje ZNS-a (u roku od 30 dana od predaje ZNS-a uz dodatno vrijeme u kojem su tražena pojašnjenja od Korisnika)
4. Isplata odobrenih bespovratnih sredstava po ZNS-u (u roku od 30 dana od Odobrenja ZNS-a).

Najčešće pogreške kod izvještavanja:

- nepovezanost aktivnosti i troškova
- nedostajući dokazi o plaćanju
- pogrešno vođene evidencije radnog vremena (time sheet-ovi)
- nepoštivanje pravila EU vidljivosti
- kašnjenja u predaji ZNS-a i/ili dostavi traženih pojašnjenja i dopuna dokumentacije
- retroaktivno vođenje dokumentacije, a ne kontinuirano
- neusklađen narativni i financijski dio izvješća
- nedostatna komunikacija s PT-om oko problema i izazova u provedbi i izvještavanju

Slika br. 21.: Primjer ZNS-a iz razdoblja 2014. – 2020. u xls.formatu

ZAHTEJEV ZA NADOKNADOM SREDSTAVA			
			Provjera
I. OPĆI PODACI			Lozinka (PT2):
Datum	Broj	Datum ispravka	
Naziv projekta	Grad Split - tehnička pomoć ITU PT		
Šifra projekta	KK.10.1.1.02.0005		
Naziv Korisnika	Grad Split		
OIB	78755598868		
Vrsta pravnog subjekta	Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave		
Obveznik PDV-a	Da		
Izveštajno razdoblje	Od	11.10.2017	Do
Vrsta zahtjeva	Među-zahjev		
Ovime potvrđujem da su informacije sadržane u ovom Zahtjevu za nadoknadom potpune, vjerodostojne i pouzdane. Izdaci navedeni u Zahtjevu za nadoknadom sredstava se mogu smatrati prihvatljivima ako su u skladu s Ugovorom, a ovaj Zahtjev za nadoknadom sredstava je potkrijepljen odgovarajućim popratnim dokumentima. Ovaj Zahtjev za nadoknadom sredstava ne uključuje izdatke koji su već financirani (plaćeni) od strane Republike Hrvatske, EU fondova, ili bilo kojih drugih fondova.			
Funkcija potpisnika		Potpis	Ime i prezime
(glavni financijski službenik Institucije Korisnika, ako je primateljno ili Osoba koja je prijavila ZNS)			
Gradonačelnik		Potpis	Ime i prezime
Funkcija potpisnika		Potpis	Ime i prezime
(osobovita osoba korisnika ili drugi navedeni na predlošku)		MP	
UKUPNO POTRAŽIVANI PLAĆENI TROŠKOVI		178.437,29 kn	
UKUPNO POTRAŽIVANI NEPLAĆENI TROŠKOVI		0,00 kn	
UKUPNO		178.437,29 kn	
1 1a 2 3 4 5 6 POPRAVNA DOKUMENTACIJA PRORAČUN			

Izvor: obrada autora

LITERATURA

1. European Commission (2004) Aid Delivery Methods: Project Cycle Management Guidelines (Brussels, 2004., raspoloživo na: https://international-partnerships.ec.europa.eu/document/download/f7ed20c4-5fc2-4ed7-b54c-0805e4ed952d_en?filename=methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en.pdf)
2. European Commission (2003) ECHO Manual Project Cycle Management, (Freiburg, Germany, 2004), raspoloživo na https://ec.europa.eu/echo/files/evaluation/watsan2005/annex_files/ECHO/ECHO10%20-%20ECHO%20Project%20Cycle%20Management%20Guideline.pdf
3. IRMO, Upravljanje projektnim ciklusom, preuzeto s <https://irmo.hr/4-upravljanje-projektnim-ciklusom/> (pristupljeno 04.01.2026.)
4. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, EU fondovi 2021.-2027., preuzeto s <https://razvoj.gov.hr/eu-fondovi-2021-2027/4851> (pristupljeno 07.01.2026.)
5. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, Portal eFondovi, Pravila ITP 2021.-2027., preuzeto s <https://eufondovi.gov.hr/eu-fondovi/integrirani-teritorijalni-program-2021-2027/pravila-itp-2021-2027/> (pristupljeno 08.01.2026.)
6. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, Portal eFondovi, Pozivi na dodjelu bespovratnih sredstava, preuzeto s <https://eufondovi.gov.hr/pozivi/> (pristupljeno 03.01.2026.)
7. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, Portal EUfondovi, ITU - Sustav biciklističkih staza urbane aglomeracije Split, preuzeto s <https://eufondovi.gov.hr/poziv/?id=3203c9e7-39f6-40ac-8754-3fb92f7082e1> (pristupljeno 03.01.2026.)
8. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, Portal EUfondovi, Komunikacija, informiranje i vidljivost EU projekata u razdoblju 2021.-2027., preuzeto s <https://eufondovi.gov.hr/komunikacija-informiranje-i-vidljivost-eu-projekata-u-razdoblju-2021-2027/> (pristupljeno 05.01.2026.)
9. Narodne novine (2021), Zakon o institucionalnom okviru za korištenje fondova Europske unije u Republici Hrvatskoj (NN 11/21, 31/25)
10. Narodne novine (2022), Uredba o funkcijama, zadaćama i odgovornosti Koordinacijskog tijela u institucionalnom okviru za korištenje fondova Europske unije u Republici Hrvatskoj u financijskom razdoblju od 2021. do 2027. godine (NN 96/22)

11. ODRAZ - Održivi razvoj zajednice (2012.), Upravljanje projektnim ciklusom i pristup logičke matrice (Zagreb, 2004.), raspoloživo na <https://www.odraz.hr/wp-content/uploads/2020/09/upravljanje-projektnim-ciklusom-i-pristup-logicke-matrice.pdf>
12. SAFU (2025), Upute za PKK/ITP, Priručnik za korisnike bespovratnih sredstava PKK i ITP 2021.-2027., preuzeto s https://www.safu.hr/wp-content/uploads/2025/02/Prirucnik-za-korisnike-PKK_ITP.pdf (pristupljeno 07.01.2026.)

PRILOZI

Prilog 1. Obrazac za opis projekta iz razdoblja 2021.-2027.,

OPIS PROJEKTA (naziv)

PRIJAVITELJ	
OPĆI PODACI O PRIJAVITELJU	
Naziv	
Vrsta pravnog subjekta	
OIB	
Vrsta naručitelja prema ZJN	<i>odaberite jednu od ponuđenih vrsti naručitelja prema ZJN:</i> <i>1. Javni naručitelj</i> <i>2. Nije primjenjivo</i> <i>3. Sektorski naručitelj</i>
PDV je povrativ na troškove prijavitelja koji nastaju u okviru projekta	
KONTAKT PODACI	
Ulica i kućni broj	
Općina/grad	
Poštanski broj	
Država	
Broj telefona	<i>Unesite službeni telefonski broj prijavitelja.</i>
Broj telefaksa	<i>Unesite službeni broj telefaksa prijavitelja. Unos nije obavezan.</i>
E-pošta	<i>Unesite službenu e-mail adresu prijavitelja.</i>
Internetska stranica	<i>Unesite službenu internet stranicu prijavitelja. Unos nije obavezan.</i>
PODACI O ODGOVORNOJ OSOBI	
Ime	
Prezime	
Funkcija	
E-pošta	<i>Unesite službenu email adresu odgovorne osobe.</i>
Broj telefona	<i>Unesite službeni broj telefona odgovorne osobe.</i>
Broj telefaksa	<i>Unesite službeni broj telefaksa odgovorne osobe. Unos nije obavezan.</i>

Sudjeluje li na projektu i projektni partner/i?	DA/NE
PARTNER/I	
OPĆI PODACI O PARTNERU	
Naziv	
Vrsta pravnog subjekta	
Vrsta naručitelja prema ZJN	<i>odaberite jednu od ponuđenih vrsti naručitelja prema ZJN:</i> 1. Javni naručitelj 2. Nije primjenjivo 3. Sektorski naručitelj
PDV je povrativ na troškove partnera koji nastaju u okviru projekta	
DRŽAVNE POTPORE I POTPORE MALE VRIJEDNOSTI	
Uključuje li projekt elemente državne potpore i postoji li prijetnja narušavanja tržišnog natjecanja slijedom davanja bespovratnih sredstava za provedbu projekta?	
Je li prijavitelj/partner primio potporu male vrijednosti u tekućoj godini i u prethodne dvije godine?	
Iznos potpore male vrijednosti (EUR)	
Je li prijavitelj/partner primio državnu potporu u tekućoj godini ili u bilo kojoj godini od osnivanja za troškove koji su istovjetni troškovima navedenima u opisu projekta?	
Iznos državne potpore za troškove koji su istovjetni troškovima navedenima u opisu projekta (EUR)	
PROJEKT	
OPĆI PODACI O PROJEKTU	
Naziv projekta	
Sažetak projekta	
<i>Unesite ključne informacije o problemu koji projekt adresira, cilju projekta i ciljnim skupinama koje će biti obuhvaćene projektnim aktivnostima.</i>	
Opis projekta	
<i>Detaljnije opisati projekt, svrhu i opravdanost projekta</i>	
PODACI O LOKACIJI PROJEKTA (dodati za svaku lokaciju (JLRS) ukoliko ih je više)	

Razina na kojoj se provodi projekt	<i>Odabir: Općina/Grad ili Županija</i>
Naziv lokacije projekta	
ODRŽIVOST REZULTATA	
Održivost rezultata nakon završetka projekta	
<i>Opisati konkretne mjere koje ćete primijeniti tijekom provedbe i po završetku projekta, putem kojih će se osigurati održivost izlaznih komponenti projekta, (ciljnih vrijednosti) te na koji će se način koristiti nakon završetka provedbe projekta.</i>	
INFORMACIJE O PROVEDBENIM KAPACITETIMA	
Informacije o provedbenim kapacitetima	
<i>Opisati provedbene kapacitete prijavitelja/partnera.</i>	
AKTIVNOSTI PROJEKTA	
Datum početka provedbe	<i>Ako je primjenjivo, navedite datum početka obavljanja prve (najranije) aktivnosti unutar projekta</i>
Trajanje provedbe (mjeseci)	
PODACI O AKTIVNOSTIMA PROJEKTA	
Naziv aktivnosti	
Opis aktivnosti	
<i>Opisati svaku pojedinu aktivnost projekta, odnosno prikazati što konkretno uključuje (npr. izvođenje radova, nabava određene robe, nabava određene usluge) te rezultate aktivnosti (npr. izgrađeno (broj) kilometara, nabavljeno (broj) strojeva, izrađeno (broj) edukativnih programa).</i>	
Početak provedbe aktivnosti	
Završetak provedbe aktivnosti	
Naziv aktivnosti	
Opis aktivnosti	
Početak provedbe aktivnosti	
Završetak provedbe aktivnosti	
Naziv aktivnosti	
Opis aktivnosti	
Početak provedbe aktivnosti	
Završetak provedbe aktivnosti	
Naziv aktivnosti	
Opis aktivnosti	
Početak provedbe aktivnosti	

Završetak provedbe aktivnosti	
POKAZATELJI: (opisati i navesti ciljne vrijednosti)	
PRORAČUN	
AKTIVNOST PRORAČUNA	
Naziv stavke troška	<i>Unijeti naziv stavke troška.</i>
Opis	<i>Unijeti opis troška.</i>
Broj jedinica	<i>Unijeti broj jedinica.</i>
Iznos jedinice (EUR)	<i>Unijeti jedinični iznos.</i>
Iznos ukupno (EUR)	
AKTIVNOST PRORAČUNA	
Naziv stavke troška	<i>Unijeti naziv stavke troška.</i>
Opis	<i>Unijeti opis troška.</i>
Broj jedinica	<i>Unijeti broj jedinica.</i>
Iznos jedinice (EUR)	<i>Unijeti jedinični iznos.</i>
Iznos ukupno (EUR)	
AKTIVNOST PRORAČUNA	
Naziv stavke troška	<i>Unijeti naziv stavke troška.</i>
Opis	<i>Unijeti opis troška.</i>
Broj jedinica	<i>Unijeti broj jedinica.</i>
Iznos jedinice (EUR)	<i>Unijeti jedinični iznos.</i>
Iznos ukupno (EUR)	
AKTIVNOST PRORAČUNA	
Naziv stavke troška	<i>Unijeti naziv stavke troška.</i>
Opis	<i>Unijeti opis troška.</i>
Broj jedinica	<i>Unijeti broj jedinica.</i>
Iznos jedinice (EUR)	<i>Unijeti jedinični iznos.</i>
Iznos ukupno (EUR)	
UKUPNA VRIJEDNOST PROJEKTA (EUR)	
Neprihvatljivi troškovi - javna sredstva	
Neprihvatljivi troškovi - privatna sredstva	
Ukupni troškovi	
Ukupni prihvatljivi troškovi	
Ukupni neprihvatljivi troškovi	
IZVORI FINANCIRANJA (EUR)	
Intenzitet potpore	
Bespovratna sredstva	

Sredstva korisnika	
Javna sredstva	
Sredstva državnog proračuna	
Sredstva lokalne i područne samouprave	
Ostala javna sredstva	
Privatna sredstva	
PRIMJENA HORIZONTALNIH NAČELA	
Usklađenost s relevantnim odredbama Povelje Europske unije o temeljnim pravima	
Provedba i primjena Konvencije Ujedinjenih naroda o pravima osoba s invaliditetom u skladu s Odlukom Vijeća 2010/48/EZ	
Obrazloženje utjecaja	
NAČELO "NE ČINI ZNAČAJNU ŠTETU" ("do no significant harm") –ovisno o uvjetima operacije/poziva i zahtjevima koji su u tom smislu utvrđeni	
Obrazloženje utjecaja	
ODRŽIVI RAZVOJ — ovisno o uvjetima operacije/pozivu i zahtjevima koji su u tom smislu utvrđeni	
Primjer: Zelena javna nabava	<i>Odaberite Pozitivan utjecaj / Neutralan utjecaj.</i>
Obrazloženje utjecaja	<i>Zelena javna nabava je instrument održive proizvodnje i potrošnje, a označava postupak u kojem se nabavljaju roba, usluge i radovi koji imaju manji utjecaj na okoliš tijekom životnog ciklusa u usporedbi s robom, uslugama i radovima iste namjene koji bi inače bili nabavljeni. Navesti u kojim će se područjima/sektorima primjenjivati zelena javna nabava uz pozivanje na pripadajuće kriterije EU o zelenoj javnoj nabavi. Za sada postoje mjerila koja su dostupna na web stranici</i> EK http://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.htm
Dodatne aktivnosti	<i>Odaberite Pozitivan utjecaj / Neutralan utjecaj.</i>
Obrazloženje utjecaja	<i>Unesite obrazloženje.</i>
INFORMIRANJE I VIDLJIVOST	
Tiskani mediji	<i>Odaberite: da/ne</i>
Ciljna skupina	<i>Opišite ciljnu skupinu na koju su usmjerene mjere.</i>
Elektronički mediji	<i>Odaberite: da/ne</i>

Ciljna skupina	<i>Opišite ciljnu skupinu na koju su usmjerene mjere.</i>
Internet	<i>Odaberite: da/ne</i>
Ciljna skupina	<i>Opišite ciljnu skupinu na koju su usmjerene mjere.</i>
Seminari, konferencije, radionice itd.	<i>Odaberite: da/ne</i>
Ciljna skupina	<i>Opišite ciljnu skupinu na koju su usmjerene mjere.</i>
Promotivni materijal	<i>Odaberite: da/ne</i>
Ciljna skupina	<i>Opišite ciljnu skupinu na koju su usmjerene mjere.</i>
Predloženi novi/inovativni oblici komunikacije s javnošću	<i>Odaberite: da/ne</i>
Ciljna skupina	<i>Opišite ciljnu skupinu na koju su usmjerene mjere.</i>
Znakovlje/plakat postavljen na lokaciji projekta	<i>Odaberite: da/ne</i>
Ciljna skupina	<i>Opišite ciljnu skupinu na koju su usmjerene mjere.</i>
Trajna/informacijska ploča	<i>Odaberite: da/ne</i>
Ciljna skupina	<i>Opišite ciljnu skupinu na koju su usmjerene mjere.</i>
Oznake vidljivosti na projektnoj dokumentaciji	<i>Odaberite: da/ne</i>
Ciljna skupina	<i>Opišite ciljnu skupinu na koju su usmjerene mjere.</i>
Oznake vidljivosti na opremi	<i>Odaberite: da/ne</i>
Ciljna skupina	<i>Opišite ciljnu skupinu na koju su usmjerene mjere.</i>
UPRAVLJANJE PROJEKTOM	
<i>opisati</i>	