

Preduvjeti uspješne provedbe EU projekata

Krešimir Ugarković, dipl. ing. el.

HEP – Operator distribucijskog sustava d.o.o., Sektor za upravljanje imovinom, direktor
kresimir.ugarkovic@hep.hr

Uvodni referat

Sadržaj

- Uvodno o upravljanju projektima, programima, portfeljem – projektifikacija kao strateško usmjerenje
- Identifikacija procesa (organizirani strateški projektni pristup) u korištenju vanjskih izvora financiranja projekata
- Definiranje i postizanje efekata digitalnih rješenja i modernizacije elektrodistribucijske mreže
- Financiranje projekata iz područja energetike u financijskom razdoblju 2014 – 2020 – prilike i iskustva
- Perspektiva za financiranje projekata (2021. – 2027.) Pregled dostupnih fondova

Informirati o važnosti i trendovima u razvoju projektnih organizacijskih struktura unutar tvrtke, identificirati različite izvore financiranja projekata u području energetike i povezati ih sa implementacijom strateških planova

Pružiti kratki presjek mogućnosti financiranja projekata iz vanjskih izvora kroz novi Višegodišnji financijski okvir i druge izvore

- **„Pilot projekt uvođenja naprednih mreža”**
- Korisnik: HEP – Operator distribucijskog sustava d.o.o.
- Trajanje projekta: 24. svibnja 2018. do 31.12.2022. godine
- Ukupna vrijednost projekta: 176.831.115,28 kn
- Iznos bespovratnih sredstava (EFRR): 149.950.132,74 kn

2 jednostavna pitanja:

- Što je projekt?
- Zašto provoditi projekte?

Projektifikacija i projektno orijentirane organizacije

Projektifikacija = opći proces razvoja u kojem tvrtke u većoj mjeri usredotočuju svoje poslovanje na projekte, upravljanje projektima i razne vrste struktura sličnih projektima“(Bredin, 2006)

Projektno orijentirane organizacije se mogu definirati kao organizacije koje:

- Definiraju "Upravljanje projektima" kao organizacijsku strategiju
- Primjenjuju privremene organizacije za izvođenje složenih procesa
- Upravljaaju projektnim portfeljem različitih vrsta projekata
- Imaju specifične stalne organizacijske strukture za pružanje integrativnih funkcija
- Primjenjuju „Novu paradigmu upravljanja“
- Imaju eksplicitnu kulturu upravljanja projektima
- Doživljavaju se kao organizacije orijentirane na projekte

(Project Management Institute)

Trendovi u projektifikaciji

- 1/3 svih ekonomskih aktivnosti se odvija kroz projekte
- Svjetska banka: 21% svjetskog BDP-a se generira kroz projekte
- 97% organizacija vjeruje kako je PM ključna aktivnost za postizanje poslovnog i organizacijskog uspjeha (PWC, 2021)
- 2006. – 24,4 milijuna zaposlenika u projektno – orijentiranim industrijama
- 2016. – 32,6 milijuna ljudi zaposlenih u projektno – orijentiranim industrijama

	2013. (%)	2017. (%)	
Njemačka	29,3	34,7	20% rast u 5 godina
Norveška	27,1	32,6	24% u sličnom periodu
Island	25	27,7	11% u 5 godina
Hrvatska		33%	

Zašto projekti ne uspijevaju?

Noviji podatak u uspješnosti projekata (*success rate* je oko 70%)

Nedovoljno jasno definirani ciljevi projekta

Rastuća kompleksnost koju ne prate organizacijski i ljudski kapaciteti

Nerealni zahtjevi

Upravljanje komunikacijom

Loša prioritizacija zadataka

Preopterećenost resursa

Promjene u politikama upravljanja

Preduvjeti za uspješnu provedbu projekata

Transformacija iz funkcionalne u projektno – orijentiranu organizaciju

Organizacijske promjene (PMO i drugi horizontalni odjeli koji postaju projektno orijentirani)

Procesi i standardi

Kadrovske transformacije (certificiranje, podrška HRD-a, jačanje kapaciteta „horizontalnih funkcija”)

Partnerski pristup

Uspostava upravljanja

Projekt – Program - Portfelj

Projekt	Program	Portfelj
Privremena (vremenski ograničena aktivnost) kojoj je cilj isporuka nekog proizvoda ili usluge	Skup više projekata povezanih zajedničkim ciljem koji se ne bi ostvario provedbom projekata pojedinačno (sinergija)	Sastoji se od više projekata, programa ili portfelja s ciljem postizanja općih strateških ciljeva tvrtke

Trenutna situacija

Početna > Projekti



Projekti

Ulaganja u postojeće proizvodne kapacitete imaju za cilj povećanje vrijednosti ključnih, strateških proizvodnih postrojenja dok se investicijskim ulaganjima u nove proizvodne kapacitete i tehnologije nastoji diversifikacijom energenata osigurati dugoročna pouzdanost i raspoloživost proizvodnog portfelja HEP grupe. I u jednom i u drugom slučaju ulaganja moraju zadovoljiti uvjete sigurnosti opskrbe, konkurentnosti te održivosti. Pritom su ulaganja u obnovljive izvore energije u središtu dugoročno postavljenog razvojnog cilja utemeljenog na konceptu održivosti i aktivnom upravljanju u

Projekti

Obnovljivi izvori energije
KKE EL-TO Zagreb
E-mobilnost
BigEVData
Hidroenergetski sustav Senj 2

Poveznice

Moj račun
Distribucijska područja (elektre)
Bez struje
Mreža mreža / održavanje mreža

Interni projekti
EU financirani projekti (EFRR)
EBRD i EIB

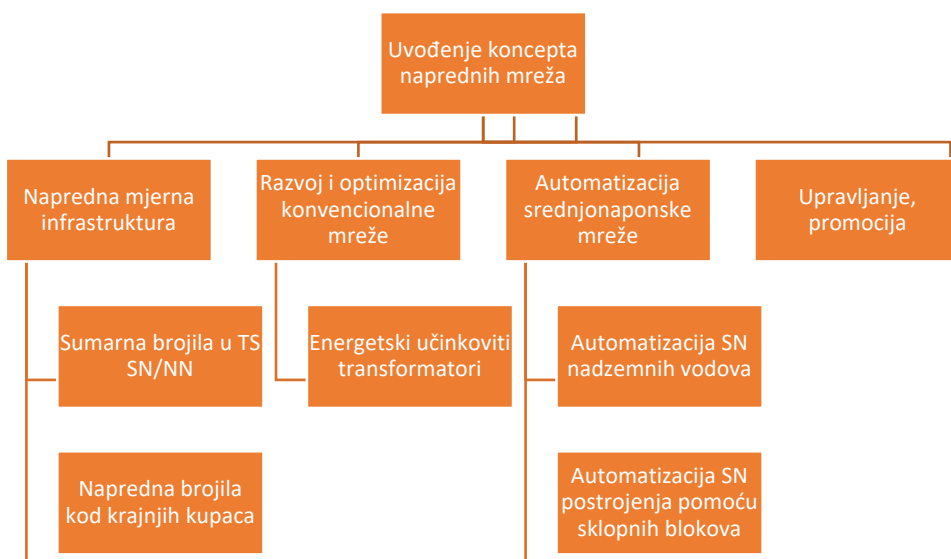
Vrste projekata

Interni – Vanjski

(dominantni su interni projekti/programi)

Tipovi: Ulaganje u infrastrukturu, Obnovljivi izvori energije, IT, razvoj novih proizvoda, marketing i prodaja

Upravljanje jednim projektom



Razina upravljanja poslovanjem

Nadzorno rukovodeća razina

Usmjeravajuća razina

Upravljačka razina

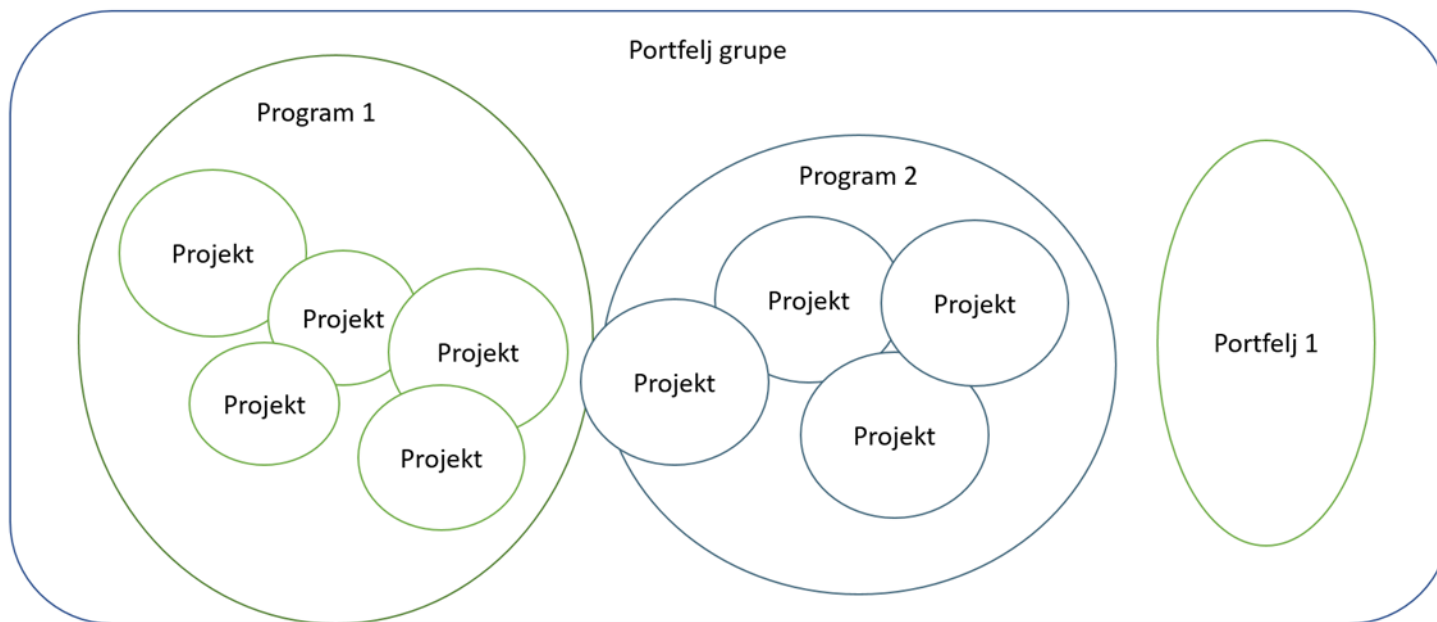
Provedbena razina

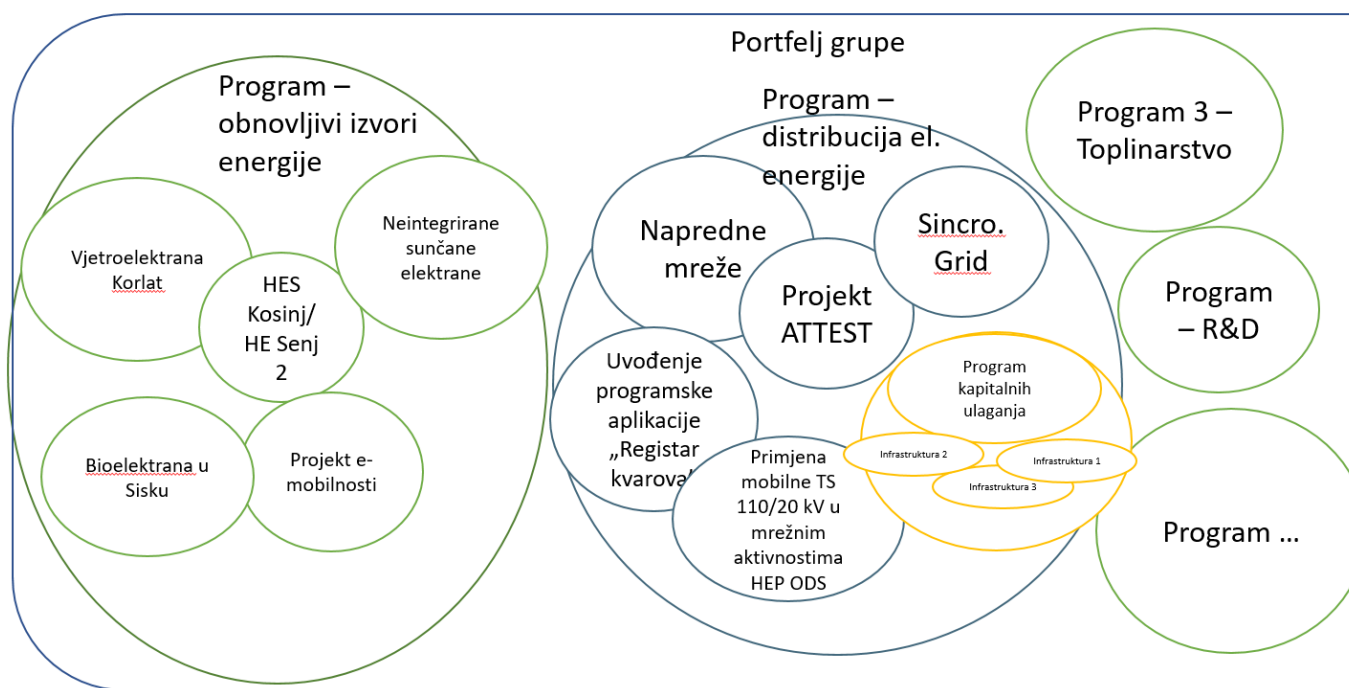


Specifičnosti u odnosu na redovni rad

- Sraz funkcionalne i projektne strukture
- Kompleksnost posla
- Specifična provedbena pravila koja proizlaze iz EU fondova (vidljivost, nabava, odobravanje troškova s korekcijama, horizontalni prioriteti i sl.)
- Složene procedure izvještavanja
- Niska stopa tolerancije na odstupanja u postizanju ciljeva
- Doprinos ciljevima na višoj razini (uspjeh ili neuspjeh projekta izlaza van okvira tvrtke)

Upravljanje projektima, programima i portfeljem





Vladajuće društvo

HEP d.d.

Ovisna društva u 100% vlasništvu HEP-a d.d.

HEP
Operator
distribucijskog
sustava d.o.o.

HEP
ELEKTRA
d.o.o.

HEP
Proizvodnja
d.o.o.

HEP
Opskrba
d.o.o.

Piomin
holding
d.o.o.

HEP
Toplinsarstvo
d.o.o.

HEP
Plin d.o.o.

HEP ESCO
d.o.o.

HEP
Upravljanje
imovinom
d.o.o.

HEP
Trgovina
d.o.o.

HEP
Telekomunikacije
d.o.o.

Društva u mješovitom vlasništvu

LNG Hrvatska
d.o.o.
HEP d.d. i
FINACIO

NE Krško
d.o.o.
HEP d.d. i
GEN Energija

Društva u inozemstvu

HEP Energija
d.o.o.
Ljubljana
(Slovenija)

HEP Energija
d.o.o.
Mostar
(BiH)

HEP Energija
d.o.o.
Beograd
(Srbiya)

HEP Energija
sh.p.k.
Prilina
(Kosovo)

CS Buško
blato
d.o.o.
(SRB)

Ustanove

HEP
Nastavno
obrazovni
centar

Neovisni operator prijenosnog sustava

HOPS*
Hrvatski
operator
prijenosnog
sustava d.o.o.

* društvo razvijeno prema ITO modelu

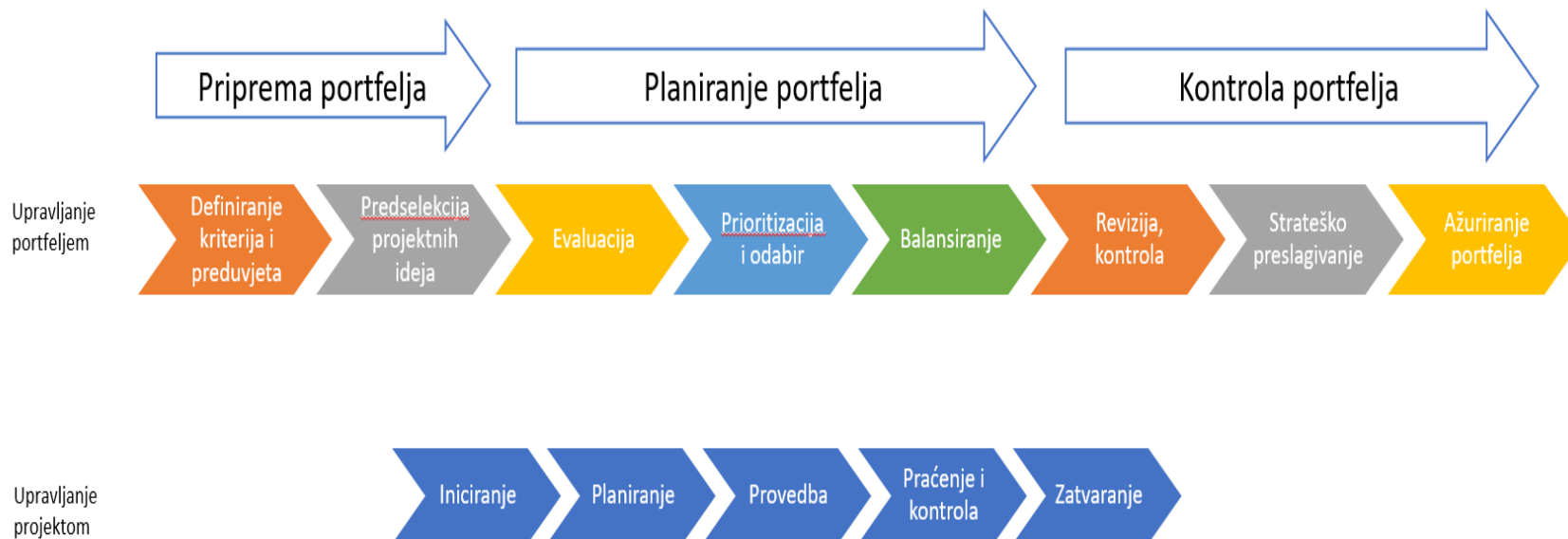
Osnove upravljanja projektima, programima i portfeljima

Iako su princip upravljanja slični, postoje bitne razlike između upravljanja PPP

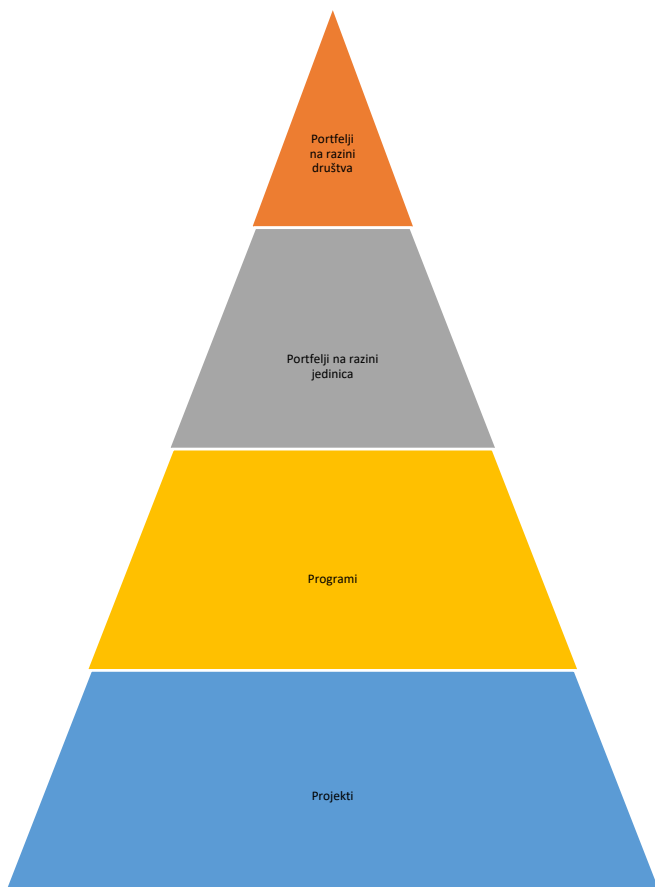
Programi su dugoročni i strateški postavljeni, benefite ostvaruju kroz programe i posredno

Portfelji su poveznica između projekata i programa sa organizacijskom strategijom

Razlike u procesu upravljanja

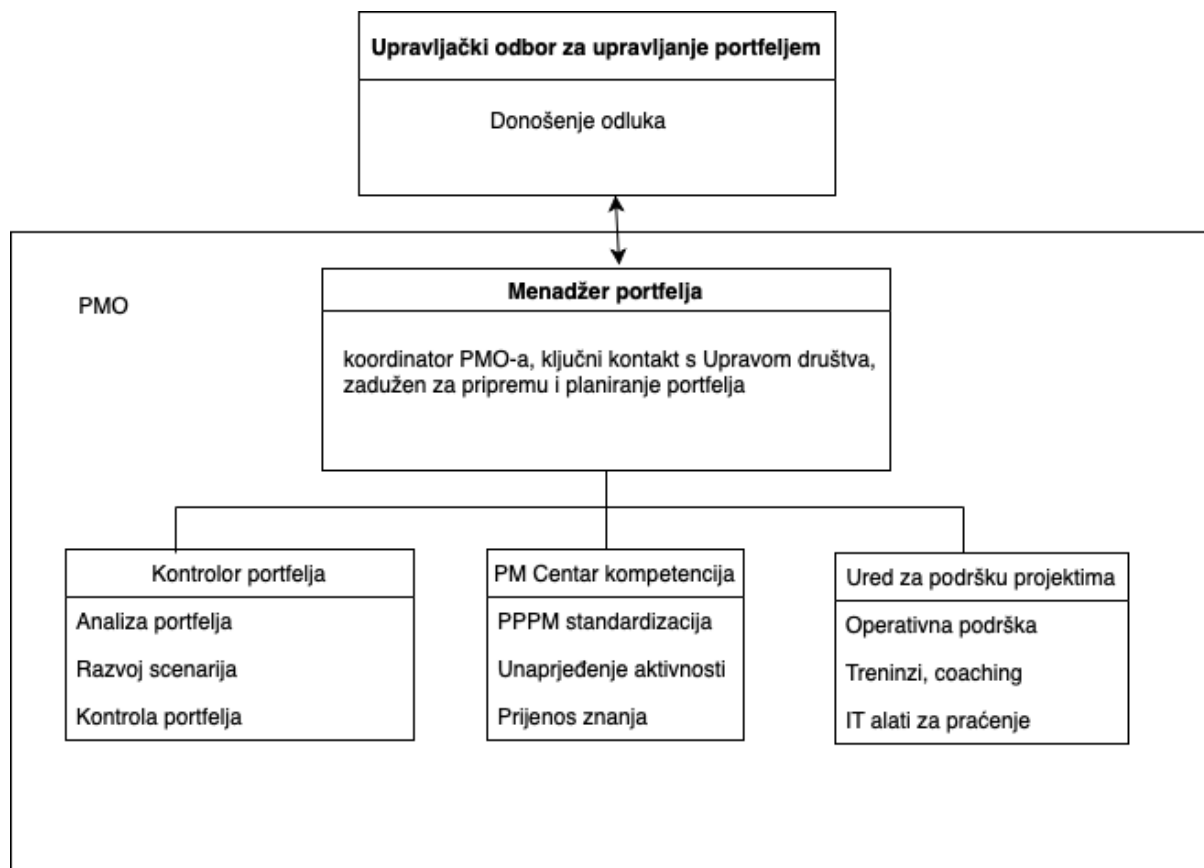


Upravljanje PPP na razini društva



MANAGEMENT	UPRAVLJANJE	PODRŠKA
PMO na razini grupe	Uprava	Kontroling, financije
Decentralizirani PMO-i ili voditelji portfelja	Upravljački odbori za upravljanje portfeljima	Kontroling, financije
Voditelji programa	Upravljački odbori programa	Uredi programa
Voditelji projekata	Upravljački odbori projekata	Projektni uredi

Organizacija PMO-a



Razvoj karijera u upravljanju projektima

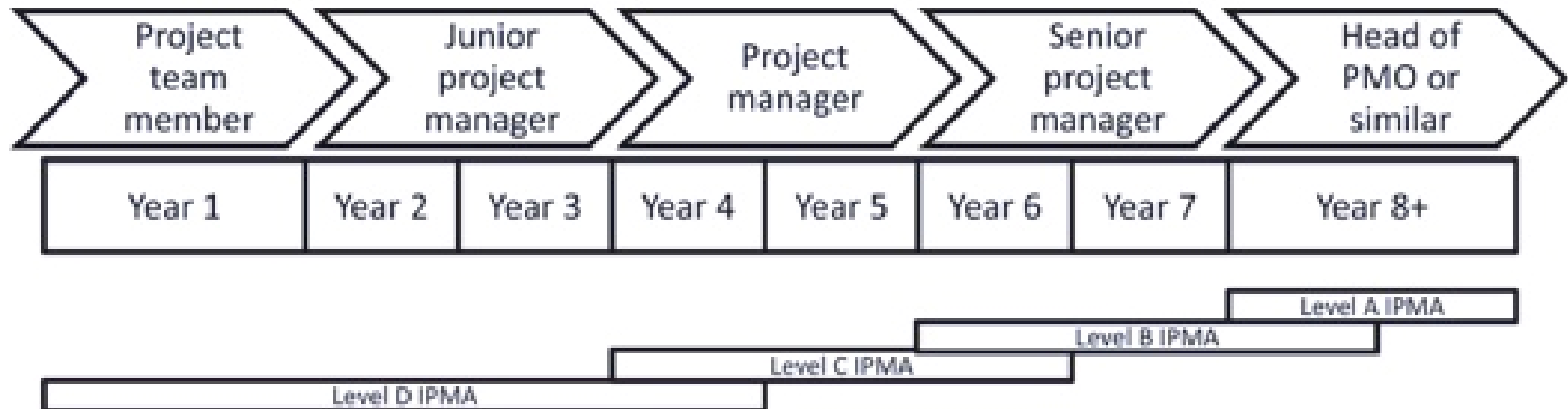


Figure 7.1 Career path for project managers

Funkcije PMO-a

Podrška u kreiranju portfelja

Funkcija nadzora provedbe portfelja

Standardizacija, razvoj alata i metodologije

Baze podataka (naučene lekcije)

Savjetodavna uloga

Suradnja sa horizontalnim odjelima (integrativna funkcija)

Praćenje potencijalnih vanjskih izvora financiranja

Edukacija, jačanje kapaciteta

PROCESI – PREMA PROJEKTNORIENTIRANOJ ORGANIZACIJI



Studija slučaja – primjer 1

- Primjer transformacije velikog poduzeća (u sektoru telekomunikacija) iz klasične i projektno – orijentiranu (prikaz faza).
- Primarni motiv transformacija. Podizanje konkurentnosti na tržištu s obzirom na to da je tvrtka izgubila status monopoliste
- Studija slučaja predstavlja period od 12 godina
- Privatizacija 1996., a 2000 izlazak na burzu

Izvor: M. Huemann, HRM in the Project-Oriented Organisation, 2015

1. FAZA – INICIJALNA FAZA (1996. – 1999.)

- Uvođenje nekih metoda PM-a u **IT projektima** (uglavnom posredstvom vanjskih pružatelja usluga)
- Oslanjanje na **vanjske voditelje projekata** (kod velikih infrastrukturnih projekata)
- Ljudski resursi nemaju jasnu **viziju razvoja osoblja** u smjeru upravljanja projektima (niti u jednom odjelu) – interni VP su line manageri
- PM treninzi – postoje, ali nema standardizacije, na zahtjev zaposlenika
- Projekti nisu posebno uvršteni u IT sustave
- Funkcijska organizacijska struktura
- Bilo koji privremeni posao se naziva projektom
- Nema upravljanja portfeljem, nekim projektima se upravlja zadovoljavajuće, neki propadaju

2. Faza – planiranje i uvođenje standardizacije (2000. – 2004.)

- Raste potreba za promjenama (i prilagodbom) u smislu prilagodbe tržištu
- **Tehničke jedinice** prepoznaju potrebu za uvođenjem PM-a u području razvoja **novih proizvoda i infrastrukturnih projekata**
- Vidljivost i mogućnost praćenja napretka projekta postaje važna zbog praćenja statusa poduzeća na burzi
- Osnovani **prvi PMO-i** u nekoliko jedinica (neujednačen pristup projektima)
- U jedinicama je pokrenuto upravljanje portfeljima
- PMO podiže kapacitete i vidljivost voditelja projekata u poduzeću
- Organizirani treninzi i certifikacija za voditelje projekata
- Uspostava **vlastitih standarda** za upravljanje projektima (isprva – neuspješno) koje objavljuje uprava
- I dalje ne postoji strategija prema projektnoj organizaciji u odjelu ljudskih potencijala ali se pojavljuje sistematizacija s opisima posla
- I dalje funkcijska organizacija

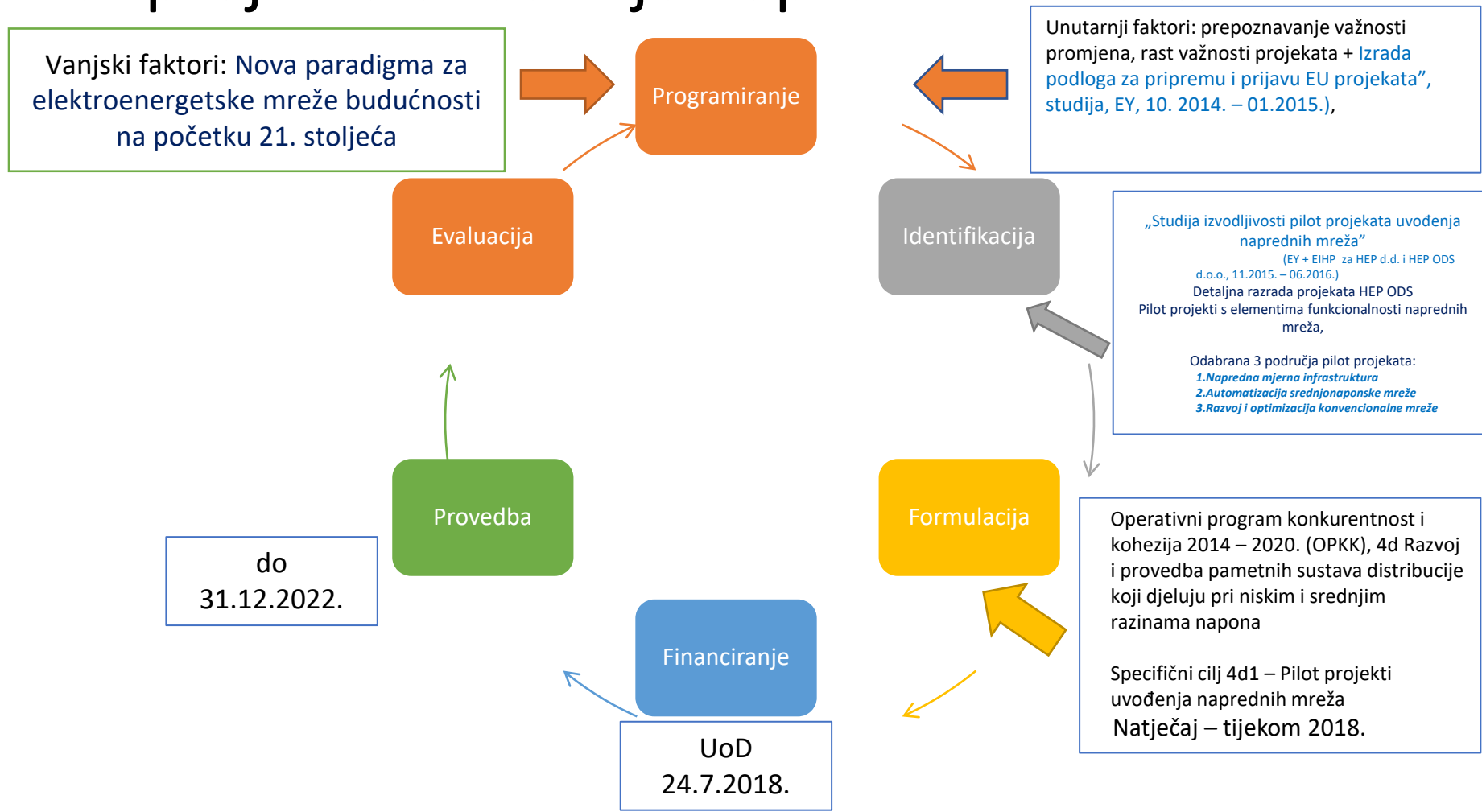
3. Faza – Profesionalizacija (2005. – 2009.)

- Potreba za projektima raste, raste složenost zahtjeva klijenata (projekt nije iznimka)
- Stvara se **portfelj** projekata/programa na **razini cijelog poduzeća** (s bazom podataka)
- **Implementira** se minimum **vlastitih standarda** za provedbu projekta
- Kristalizira se uloga „**vlasnika projekta**”
- U odjelu ljudskih potencijala postoje osobe s kompetencijama PM-a, identificiraju se perspektivni PM-ovi
- PMO se profesionalizira, ali gubi utjecaj („disrupcija”)
- Fluktuacija voditelja projekata (izvan i unutar tvrtke)
- Osnovana „zajednica” voditelja projekata
- Jasne su potrebe za daljnjim razvojem u upravljanju projektima (karijerni put)
- Započeli treninzi u „**leadershipu**” za PM-ove

Primjer procesa prilikom prijave na fondove EU



Studija slučaja 2 – životni ciklus projekta – Primjer Pilot projekta uvođenje naprednih mreža



Aktivnosti upravljanja projektom

Pokretanje projekta:

- Projektni tim
- Predstavljanje projekta Sektorima u sjedištu i DP-ima odabranim za ugradnju opreme
- Detaljno upoznavanje sa studijom izvodljivosti za članove proširenog projektnog tima
- Razrada projektnog plana
- Izrada tehničkih specifikacija
- Uvrštenje u plan investicija HEP ODS-a (grupiranje ulaganja)
- Uvrštenje u višegodišnje planove ulaganja 2018 – 2027.

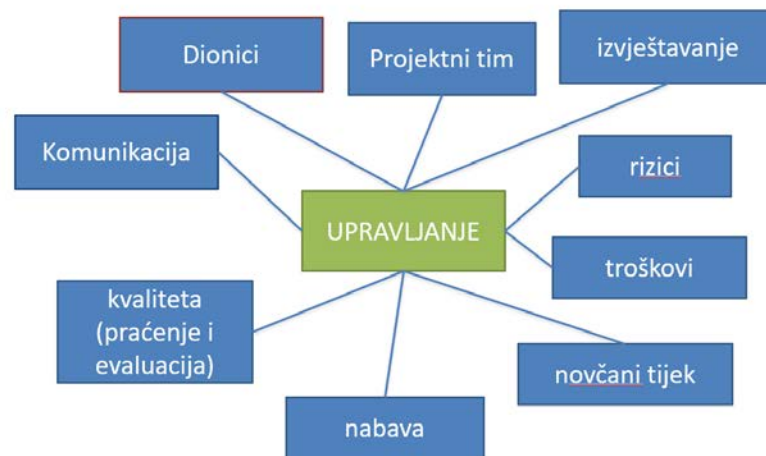
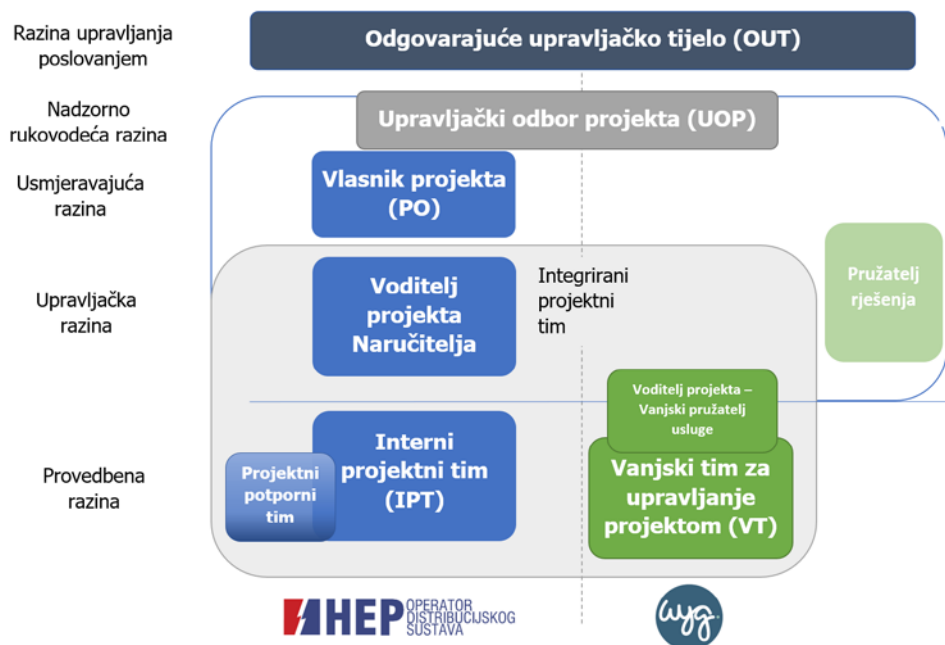
Projektne aktivnosti

Projektna cjelina / aktivnost	Ukupno (kn)
Napredna mjerna infrastruktura	90.918.402
Napredna brojila	39.603.581
PLC koncentratori	1.065.750
Sumarna brojila	50.249.071
Razvoj i optimiziranje konvencionalne mreže	40.618.000
Eko transformatori	25.239.360
Amorfni transformatori	15.378.640
Automatizacija	102.209.250
Nadzemna mreža	57.254.850
Kabelska mreža	20.328.075
Prekidač s APU	24.626.325

Provedba projekta:

- Organizacija tima
- Redovne koordinacije
- Plan provedbe projekta (s tematskim planovima)
- Izvještavanje i dokumentiranje
- Jačanje kapaciteta
- Praćenje provedbe ugovora s izmjenama
- Standardiziranje obrazaca

Struktura provedbe



Trendovi u razvoju PM-a

Rast udjela projekata u ukupnim aktivnostima
poduzeća (i javnog sektora)

Transformacija u projektno – orijentirane organizacije

Uspostava struktura za podršku projektima

Hijerarhijske strukture postaju mrežne

Kustomizacija u primjeni metodologija (agile,
waterfall, hibridno upravljanje)

Održivo upravljanje projektima (GPM)

Umjesto zaključka



„RECEPTURA“

- 1.Strateška odluka i razvoj „vlasništva“ nad projektima
- 2.Izrada baze projekta/portfelja (u provedbi)
- 3.Sve strukture/sektori/odjeli/funkcijske jedinice tvrtke su uključene u projektnu strukturu
- 4.Strateški ciljevi stavljeni u kontekst projekata
- 5.PMO, upravljanje portfeljima s redovnom koordinacijom
- 6.Razvoj pojedinih projektnih ideja (prema fazama od ideje, preko studija do projektne prijave/investicije)
- 7.Jačanje kapaciteta na svim razinama
- 8.Profesionalizacija (entuzijazam ima granice)
- 9.Kontinuirani razvoj i praćenje trendova - Uvođenje inovativnih modela (održivo upravljanje projektima i inkorporiranje u metodologiju)

Dostupnost vanjskih izvora financiranja



PLANIRANJE

- Višegodišnji strateški okviri (VFO)
- Trenutno smo na prijelazu iz 5. (2014. – 2020.) u 6. VFO (2021. – 2027.)
- Novi VFO je pojačan programom „EU sljedeće generacije”
- VFO prati strateško usmjerenje EU

FINANCIJSKA OMOTNICA ZA HRVATSKU

IZVOR FINANCIRANJA	PROGRAM/FOND	OMOTNICA ZA HRVATSKU (milijun EUR)
VFO	Europski fond za regionalni razvoj (EFRR)	5.356
	Kohezijski fond (KF)	1.547
	Europski socijalni fond+	1.983
	Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj	2.146
	Europski fond za pomorstvo i ribarstvo	244
	Dodatak za Kohezijsku politiku	500
	Program potpore SURE	1.000
NGEU	Fond za oporavak i otpornost	8.530
	REACT-EU	800
	Fond za pravednu tranziciju	300
	Mehanizam EU za civilnu zaštitu (rescEU)	Prema načelu solidarnosti
	Ruralni razvoj	100
UKUPNO		22.506

STRATEŠKI OKVIR



Nacionalni strateški okvir

Akt strateškog planiranja	Sadržajni obuhvat
Akti na nacionalnoj razini	Nacionalna razvojna strategija Hrvatska 2030 Višesektorske i sektorske strategije Nacionalni planovi, program Vlade Provedbeni programi središnjih tijela državne uprave
Akti na lokalnoj i regionalnoj razini	Planovi razvoja jedinica lokalne, područne (regionalne) samouprave Provedbeni programi jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave
Akti povezani s okvirom za gospodarsko upravljanje	Program konvergencije Nacionalni program reformi
Akti povezani s korištenjem fondova EU	Partnerski sporazum Operativni programi

OPERATIVNI PROGRAMI

- Ključni dokumenti koji definiraju alokacije po ciljevima/prioritetnim osima i sadrže ključne pokazatelje za praćenje uspješnosti

Operativni program
Konkurentnost i
kohezija

Operativni program
Učinkoviti ljudski
potencijali

Operativni program
za integrirana
teritorijalna
ulaganja

- Sadržaj: Sažetak izazova (soc. ekonomski okvir)
- Ciljevi s obrazloženjem
- Aktivnosti, pokazatelji ostvarenja, pokazatelji rezultata
- Financijski plan
- Komunikacijska strategija

EUROPSKI FOND ZA REGIONALNI RAZVOJ

Prioritetna os 1 Pametnija Europa

- **Poboljšanje istraživačkih i inovacijskih sposobnosti povećanom primjenom naprednih tehnologija**
- **Iskorištavanje koristi digitalizacije za građane, tvrtke i vlade**
- **Jačanje rasta i konkurentnosti MSP-ova**
- **Razvoj vještina za pametnu specijalizaciju, industrijsku tranziciju i poduzetništvo**

Prioritetna os 2 Zelenija Europa

- **Promicanje mjera energetske učinkovitosti**
- **Promicanje energije iz obnovljivih izvora**
- **Razvoj pametnih energetskih sustava, mreža i skladištenja na lokalnoj razini**
- **Promicanje prilagodbe na klimatske promjene, sprječavanje rizika i otpornosti na katastrofe**
- **Promicanje održivog upravljanja vodama**
- **Promicanje prelaska na kružno gospodarstvo**
- **Promicanje biološke raznolikosti, zelene infrastrukture u urbanom okruženju i smanjenje onečišćenja**

EUROPSKI FOND ZA REGIONALNI RAZVOJ

Prioritetna os 3 Povezanija Europa

- Jačanje digitalne povezanosti
- Razvoj pametne, sigurne i intermodalne TEN-T mreže otporne na klimatske promjene
- Razvoj održive, pametne i intermodalne nacionalne, regionalne i lokalne mobilnosti otporne na klimatske promjene, uključujući bolji pristup TEN-T mreži i prekograničnoj mobilnosti
- Promicanje održive multimodalne urbane mobilnosti

Prioritetna os 4 Europa s istaknutijom socijalnom komponentom

- Unaprjeđenje djelotvornosti tržišta rada i pristupa kvalitetnom zapošljavanju razvojem socijalnih inovacija i infrastrukture
- Poboljšanje pristupa uključivim i kvalitetnim uslugama obrazovanja, osposobljavanja i cjeloživotnog učenja razvojem infrastrukture
- Povećanje socioekonomske integracije marginaliziranih zajednica, migranata i skupina u nepovoljnom položaju integriranim mjerama koje uključuju stanovanje i socijalne usluge
- Osiguravanje jednakog pristupa zdravstvenoj skrbi razvojem infrastrukture, uključujući primarnu skrb

EUROPSKI FOND ZA REGIONALNI RAZVOJ

Prioritetna os 5 Europa bliža građanima

- Poticanje integriranog društvenog i gospodarskog razvoja*, razvoja u području okoliša, kulturne baštine i sigurnosti u urbanim područjima
- Poticanje integriranog društvenog i gospodarskog razvoja te razvoja u području okoliša na lokalnoj razini, kulturne baštine i sigurnosti, uključujući ruralna i obalna područja među ostalim s pomoću lokalnog razvoja pod vodstvom zajednice

KOHEZIJSKI FOND

- Namijenjen je državama članicama čiji je BNP per capita manji od 90% prosjeka EU
- Sredstvima KF-a financiraju se:
- Ulaganja u okoliš (okolišna infrastruktura) uključujući ulaganja povezana s održivim razvojem i energijom koja donose koristi za okoliš
- **Ulaganja u mrežu TEN-T u području prometne i energetske infrastrukture** (HR je na Mediteranskom i Rajna – Dunav koridoru)
- Tehnička pomoć

Prioritetna os 2 Zelenija Europa

Prioritetna os 3 Povezanija Europa

EU SLJEDEĆE GENERACIJE (NGEU) – plan oporavka EU

- Nadopuna nacionalnog financiranja,
- Svrha: pravedan socioekonomski oporavak nakon COVID-19 krize, obnova djelovanja i revitalizacija jedinstvenog tržišta, potpora hitnim ulaganjima posebno u zelenoj i digitalnoj tranziciji
- 560 milijardi EUR



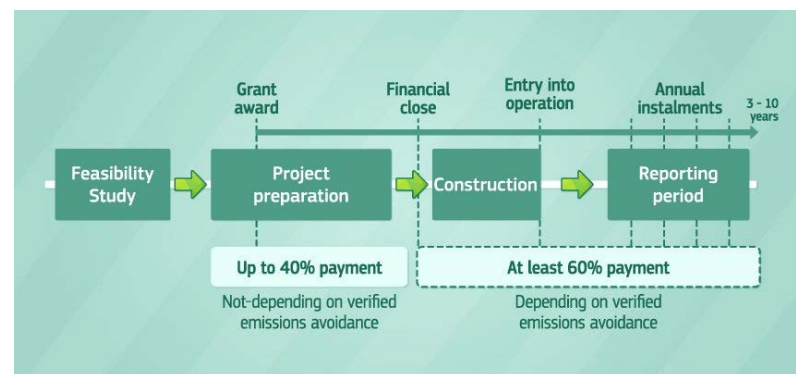
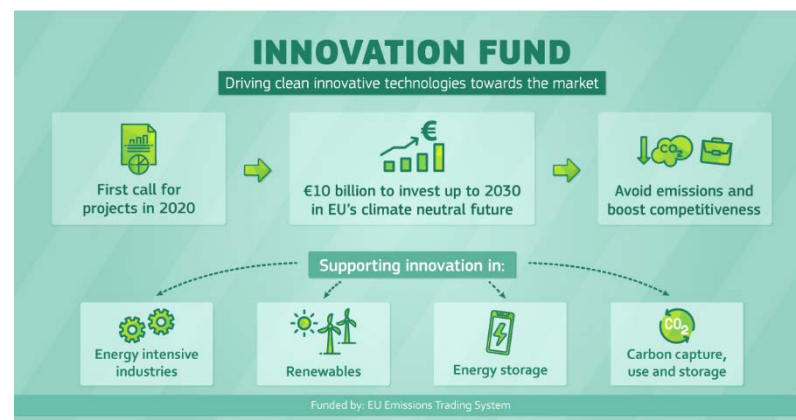
Potpora državama članicama u području ulaganja i reformi

Pokretanje gospodarstva EU-a poticanjem privatnih ulaganja

Pouke iz krize (zdravstveni programi, civilna zaštita, zelena i digitalna tranzicija)

Inovacijski fond

- Pružanje potpore gospodarstvu, posebno u dijelu pružanja potpore projektima visokoinovativnih tehnologija, postupaka i proizvoda koji mogu pozitivno utjecati na smanjenje negativnih učinaka na okoliš
- 10 milijardi EUR
- https://ec.europa.eu/clima/policies/innovation-fund_en
- Nacionalna kontakt točka:
https://ec.europa.eu/clima/policies/innovation-fund_en#tab-0-4



Sakupljanje i korištenje ugljika (CCU)

Inovativne nisko-ugljične tehnologije i procesi u energetski intenzivnim industrijama

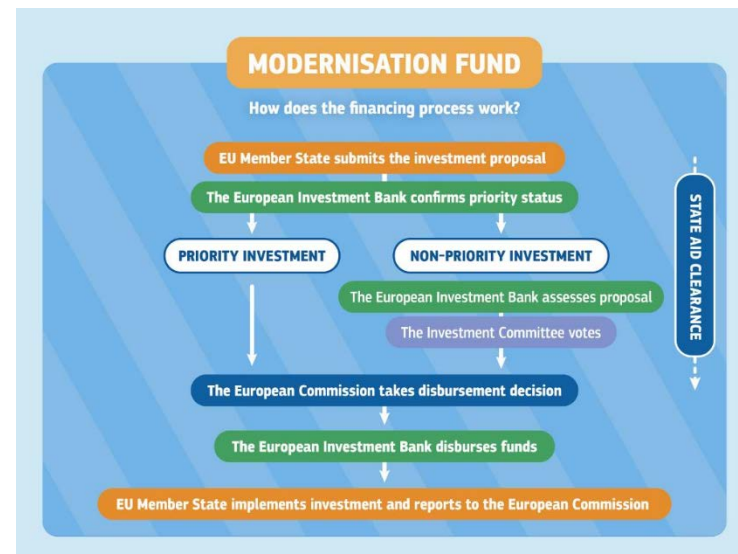
Izgradnja i puštanje u rad postrojenja za skupljanje i skladištenje ugljika (CCS)

Inovativna rješenja u području obnovljivih izvora energije

Provedba projekata pohrane energije

Modernizacijski fond

Jedan od ključnih instrumenata za ostvarivanje Zelenog plana
Financira se iz emisijskih jedinica
MINGOR i HGK su proveli anketu o spremnosti projekata za
financiranje iz modernizacijskog fonda



Pokretanje i korištenje
energije iz obnovljivih izvora

Energetska učinkovitost

Skladištenje energije

Modernizacija energetskih
mreža, uključujući daljinsko
grijanje, cjevovode i mreže

Pravedni prelazak u regijama
ovisnim o ugljenu:
preusmjeravanje na nova
radna mjesta, prekvalifikacija i
dokvalifikacija, inicijative za
nova radna mjesta ...

Hvala na pozornosti

