

# Upravljanje projektom uvođenje PONIP-a - provedba ovrhe nad nekretninama i pokretninama

---

**Bartolić, Andreja-Marija**

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

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:956383>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-07**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**ANDREJA-MARIJA BARTOLIĆ**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**UPRAVLJANJE PROJEKTOM UVOĐENJE PONIP-a –  
PROVEDBA OVRHE NAD NEKRETNINAMA I  
POKRETNINAMA**

**Zagreb, rujan 2018.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
MENADŽMENT BANKARSTVA, OSIGURANJA I FINANCIJA**

**UPRAVLJANJE PROJEKTOM UVOĐENJE PONIP-a –  
PROVEDBA OVRHE NAD NEKRETNINAMA I  
POKRETNINAMA**

**PROJECT MANAGEMENT INTRODUCTION PONIP –  
PERFORMANCE OF ENFORCEMENT OF REAL ESTATE  
AND MOVABLES**

**KANDIDAT: Andreja-Marija Bartolić, bacc. oec.**

**KOLEGIJ: Upravljanje projektima**

**MENTOR: mr. sc. Mladen Ilić**

**Zagreb, rujan 2018.**

SADRŽAJ  
SAŽETAK  
SUMMARY

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	2
1.2. Istraživačka pitanja.....	2
1.3. Metode istraživanja .....	2
1.4. Struktura rada .....	2
2. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA.....	4
2.1. Pojam i cilj projekta .....	4
2.1.1. Projektni menadžment i upravljanje promjenama.....	6
2.2. Parametri projekta .....	7
2.3. Životni ciklus projekta .....	9
2.4. Rizici te kako ih izbjeći .....	15
3. FINACIJSKA INSTITUCIJA .....	18
3.1. Financijske institucije, pojam, vrste i ciljevi.....	18
3.2. Financijska agencija (FINA) .....	19
3.2.1. Povijest.....	20
3.2.2. Misija.....	21
3.2.3. Vizija .....	21
3.2.4. Vrijednosti.....	21
4. PROJEKT PONIP .....	23
4.1. PONIP kao ideja.....	23
4.2. Organizacijska uloga i odgovornosti.....	24
4.2.1. Organizacija i zaduženja .....	25
4.2.2. Planiranje i način izvještavanja.....	32
4.3. Cilj projekta.....	33
4.3.1. Opseg projekta.....	34
4.4. Utjecaj vanjskih čimbenika .....	37
4.5. Ključne točke, dinamika i isporuka.....	40
4.5.1. Kriteriji prihvaćanja i zavisnosti .....	42
4.6. Rizici .....	43
4.6.1. Rizici projekta i mjere za smanjenje .....	46
4.7. Proračun i troškovi projekta .....	48
4.7.1. Investicije i troškovi .....	49
4.8. Gantogram.....	52
4.9. Zatvaranje projekta.....	54

4.9.1. Zaključak projekta PONIP .....	55
4.9.2. Dostupnost usluge u poslovnicama FINA-e aplikaciji PONIP-a .....	56
4.9.3. Tijek postupka javne elektroničke dražbe u FINA-i .....	58
4.10. Izgled aplikacije PONIP .....	59
5. ZAKLJUČAK .....	62

LITERATURA

POPIS SLIKA

POPIS TABLICA

ŽIVOTOPIŠ

## SAŽETAK

U ovome radu prikazana je procedura upravljanja projektom od ideje do implementacije u sustav. Projekt podrazumijeva izradu proizvoda ili usluge koja do trenutka uvođenja nikada nije bila u praksi te je novost na tržištu prodaje koja ujedno podrazumijeva primjenu novih tehnologija. Osnovna svrha je osigurati lakšu dostupnost informacija o predmetima prodaje, veća transparentnost u provođenju postupka prodaje i općenito povećanje učinkovitosti ovršnih postupaka.

Trendovi i izazovi suvremenoga tehnološkog društva u kojem živimo sve više se odražavaju i na ovu vrstu poslovanja, a većina klijenata služi se tehnologijom u obavljanju svakodnevnih aktivnosti. Projekt je jedinstven s definiranim ciljevima i svrhom. Projekt se planira, provodi i kontrolira i s jasno definiranim ograničenjima u resursima te ljudima koji ih provode. Upravljanje projektom podrazumijeva primjenu znanja, vještina, tehnika i alata upravljanja ljudskim i materijalnim resursima za postizanje zadanih ciljeva.

Budući da se FINA realizacijom niza projekata od nacionalne važnosti pokazala sposobnom za uspješnu provedbu velikih projekata od njihova začetka do konačne realizacije, povjeren joj je i projekt PONIP – Provedba ovrhe nad nekretninama i pokretninama. PONIP je nov način prodaje nekretnina elektroničkom javnom dražbom koju provodi FINA. Prodaja pokretnina može se, na prijedlog ovrhovoditelja, provesti elektroničkom javnom dražbom prema odredbama navedenima u Ovršnom zakonu.

**Ključne riječi:** projekt, upravljanje projektom, FINA

## **SUMMARY**

Through this paper, the project management procedure will be presented from the idea to implementation in the system. The project implies the creation of something that has never been done in practice until the moment of introduction and is a novelty in the sales market, which implies the application of new technologies. The main purpose is to provide easier access to information on sales objects, greater transparency in the conduct of sales procedures and generally increase the effectiveness of enforcement proceedings.

The trends and challenges of the modern technology society in which we live today are increasingly reflecting on this type of business, and most clients use technology to carry out everyday activities. The basic thing is – the project is unique with its defined goals and purpose. It is planned, implemented and controlled and has clearly defined resource constraints and people who implement them. Project management implies the use of knowledge, skills, techniques and tools to manage both human and material resources to achieve the goals set.

Through a series of projects of national importance, Fina has proven itself capable of successfully implementing large projects from their inception to the final realization and therefore has been entrusted with the project PONIP – Implementation of the execution of real estate and movable property. PONIP is a new way of selling real estate – an electronic public auction conducted by Fina. It is possible that movable sales may, at the proposal of the supervisor, be conducted by electronic public auction in accordance with the rules set out in the Enforcement Act, relating to the electronic public auction of real estate sales.

**Keywords:** project, project management, FINA

## 1.UVOD

Upravljanje projektom podrazumijeva primjenu znanja, vještina, tehnika i alata upravljanja ljudskim i materijalnim resursima za postizanje zadanih ciljeva. Sve ubrzaniji razvoj upravljanja projektima posljedica je naglog razvoja IT tehnologije i dostupnosti usluga temeljenih na njoj. Projekt je vremenski određena aktivnost ishod koje je jedinstven proizvod ili usluga. Projekt je jedinstven, privremenog je karaktera s definiranim početkom i krajem te ima jasno definiran cilj.

Kako bi podigla kvalitetu i učinkovitost usluga državne uprave Vlada RH uvela je projekt PONIP – Provedba ovrhe nad nekretninama i pokretninama. U drugom dijelu specijalističkog radu opisan je projekt PONIP-a, ostvaren na temelju Zakona o izmjenama i dopunama Ovršnog zakona (Narodne novine, broj 93/14) prema kojem je uveden novi način prodaje u ovršnom postupku – elektronička javna dražba. U skladu s novom dopunom zakona, Financijska agencija (u daljnjem tekstu FINA) ovlaštena je da provodi prodaju nekretnina i pokretnina u ovršnim postupcima pokrenutima nakon 1. siječnja 2015. godine na temelju zahtjeva za prodaju koji FINA-i dostavlja nadležno tijelo.

Novim načinom prodaje koji podrazumijeva primjenu novih tehnologija svrha je osigurati lakšu dostupnost informacija o predmetima prodaje, veću transparentnost u provođenju postupka prodaje te općenito povećati učinkovitost ovršnih postupaka.

FINA je realizacijom niza projekata od nacionalne važnosti, kao što su mirovinska reforma i reforma platnog prometa, pokazala da je sposobna uspješno provoditi velike projekte od njihova začetka do konačne realizacije.

U ovome radu prikazana je procedura upravljanja projektom od ideje do implementacije u sustav.



## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovoga rada je prikazati nastanka projekta PONIP te obraditi uvjete potrebne za ispunjenje zakonom definiranih propisa kroz izmjene i dopune Ovršnog zakona.

Cilj rada je analizom procesa upravljanja projektom i njegovim uvođenjem uputiti na prednosti ili nedostatke koje pruža ovakav sustav provođenja projekta kroz servise.<sup>1</sup>

## **1.2. Istraživačka pitanja**

Diplomskim radom odgovorit će se na sljedeća pitanja:

1. Na koji način je poznavanje upravljanja projektima pridonijelo uspjehu projekta?
2. U kojoj mjeri su ispunjeni glavni ciljevi projekta PONIP-a?
3. Zbog čega se provedba projekta provodi kroz FINA-u?

## **1.3. Metode istraživanja**

Za teorijski dio ovoga rada analizirani su sekundarni podaci o PONIPU-u iz raznih izvora: knjiga, zakona, internetskih izvora i internih prezentacija.

## **1.4. Struktura rada**

Ovaj specijalistički diplomski rad sastoji se od pet poglavlja uključujući uvod i zaključak.

Nakon uvodnog dijela obrađen je pojam projekta i njegove značajke koje se odnose na upravljanje projektima, životni ciklus projekta te rizike.

U trećem poglavlju definira se pojam financijskih institucija, vrste i ciljevi, te se govori o FINA-i kao instituciji kroz koju se provodi projekt.

---

<sup>1</sup> Servisi za provedbu su: javna objava, očevidnik i e-dražba

U četvrtoj cjelini, prema primjeru iz prakse, iznosi se praktični dio projekta. Opisan je projekt do uvođenja PONIP-a u poduzeće te je objašnjena organizacija, cilj i opseg, ključne točke te rizici projekta.

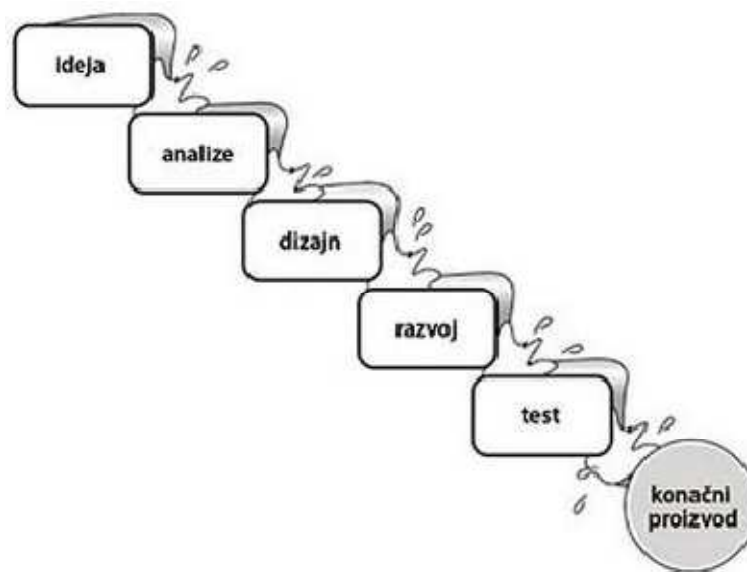
Kao zadnja cjelina dolazi zaključak cjelokupnog rada iznesen na temelju obrade teme i odgovora na istraživačka pitanja.

Na kraju rada je popis literature, slika i tablica.

## 2. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

U poslovnom svijetu brzih i nepredvidivih promjena na tržištu, gdje se s jedne strane nalaze klijenti, a s druge konkurencija i dobavljači, potrebno je u što kraćem razdoblju ideju razviti do konačnog proizvoda.

**Slika 1.** Tradicionalni model razvoja projekta



Izvor: Slika preuzeta sa stranice <http://www.infotrend.hr/clanak>

Na Slici 1. prikazana je provedba projekta od ideje, analize i modeliranja rješenja do konačnog rezultata koji je proizvod ili usluga.

### 2.1. Pojam i cilj projekta

Engleski novelist i satiričar Samuel Butler rekao je: „Da bismo nešto postigli, moramo učiniti četiri koraka: svrhovito planirati, pomnjivo pripremati, pozitivno misliti i uporno izvršavati.“<sup>2</sup> Prema Kuvačić, projekt je sustavno strukturiran elaborat iz kojega se mogu iščitavati bitni odgovori vezani za planiranje, pokretanje, financiranje, organiziranje, vođenje, razvijanje i kontrolu samog projekta tijekom njegova cijelog životnog ciklusa. Pojam projekt rabi se za

<sup>2</sup> Kuvačić, N.: Poduzetnička biblija, Split, 2005., str. 579.

opis aktivnosti koje poduzeća odnosno organizacije ne obavljaju svakoga dana, već se takve djelatnosti obavljaju povremeno i prema potrebi, dakle jedinstveni su i privremeni. Pojam proces podrazumijeva skup svakidašnjih aktivnosti organizacije koja kontinuirano i rutinirano transformira određene organizacijske inpute u željene outpute.<sup>3</sup>

Izraz projekt dolazi od latinske riječi *projectum*, koja je izvedenica riječi *projicere*, što znači „bacati nešto naprijed“, u doslovnom prijevodu riječ projekt znači nešto što dolazi prije nego je bilo što drugo načinjeno.<sup>4</sup> U terminologiji, uobičajenoj za naše teritorijalno područje, izrazi projekt i projektiranje preuzimaju značenje engleske riječi *design*. U tom smislu projekt znači opis onoga što je potrebno napraviti, izgraditi ili proizvesti, a projektiranje označava postupak izrade projekta.

Osnovno je da je projekt jedinstven s definiranim ciljevima i svrhom. Projekt se planira, provodi i kontrolira te ima jasno definirana ograničenja u resursima te ljudima koji ih provode.

Pri definiranju pojma projekta javlja se niz problema, no to je slučaj s većinom stručnih termina iz znanstvenog područja menadžmenta i organizacije. Tradicionalno se rad u organizaciji dijelio na projekte i procese, odnosno radne operacije. Danas, u suvremenoj ekonomskoj poslovnoj praksi, oni se često preklapaju jer procesi i projekti dijele mnoge zajedničke karakteristike:<sup>5</sup>

- imaju cilj i svrhu
- izvode ih ljudi
- imaju ograničene resurse
- planiraju se, provode i kontroliraju.

Da bi projekt bio uspješno proveden, mora biti dobro osmišljen i pripremljen. Pri tome je najvažnije da projekt bude realan, odnosno da sve navedeno u prijavi mora biti moguće realizirati. Maksimalni i minimalni iznosi financiranja određeni su u svakom posebnom pozivu za dostavu projektnih prijedloga. Projekti se razlikuju ovisno o industrijskoj grani, ciljevima, mjestu izvođenja, veličini, načinu financiranja, ekonomskoj efikasnosti, stupnju tehnologije, stupnju konkretizacije i učestalosti ponavljanja (na primjer na jednokratne i

---

<sup>3</sup> Omazić, M. A., Baljkas, S.: Projektini menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 31.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Ibidem, str. 30.

projektne procese), trajanju te odnosu prema procesima u poduzeću.<sup>6</sup>

Osnovni cilj projekta je da ostvari rezultat koji je zadan u poslovnom planu. Uglavnom se ne odnosi na promjenu organizacije, no može uključivati edukaciju ljudi. Dobro definirani, postavljeni i opisani ciljevi projekta na početku, najčešće se postižu unutar zadanog roka i u granicama postavljenog proračuna.

Projekti se ne nastavljaju, svaki je vremenski određen, no može trajati više godina.

### **2.1.1. Projektni menadžment i upravljanje promjenama**

*Project management* većina autora u stručnoj literaturi prevodi kao vođenje, odnosno upravljanje projektima, no prema mišljenju nekih najbolje je prevesti kao projektni menadžment s obzirom na to da je menadžment određen upravljanjem, a u projektima su projektni menadžeri nositelji funkcije upravljanja. Projektni menadžment označava adekvatno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kojima se ostvaruju postavljeni ciljevi i zahtjevi interesno-utjecajnih skupina. Za razliku od projektnog, strateški menadžment temelji se na sposobnosti organizacije da misli dalekovidno i aktivno se priprema za budućnost. Murphyjev zakon o tome kaže: Količina energije potrebna za ispravljanje krivog smjera geometrijski se povećava s vremenom. Zbog toga je korisno odmah odabrati pravi smjer, a tako to čine dalekovidne i vizijama usmjerene organizacije.<sup>7</sup>

Unutar organizacijske teorije i prakse projektni menadžment predstavlja područje koje se konstantno razvija. Kroz faze životnog ciklusa projekta, a preko optimalizacije veza, informacija, odluka, dokumentacije i aktivnosti predstavlja se povezanost projektnog menadžmenta. Projekt se pri tome definira kao privremeno nastojanje da se stvori jedinstven proizvod ili usluga.<sup>8</sup> Hrvatska je nakon devedesetih godina prošlog stoljeća postala dijelom svjetskog tržišta, te su se poslovne organizacije morale puno brže prilagođavati izazovima iz okoline ukoliko su željele zadržati osvojene pozicije na tržištu. U vrijeme kada konstantne promjene diktira dinamička stabilnost, organizacije postaju zajedništvo kaosa i stabilnosti. Projektni menadžment omogućuje uzastopno prilagođavanje tržišta u skladu s misijom i

---

<sup>6</sup> Omazić, M. A., Baljkas, S., op. cit., str. 33.

<sup>7</sup> Srića, V.: Inventivni menadžer u 100 lekcija – kako postati i ostati pobjednik, Znanje d.d., Zagreb, 2003., str. 221.

<sup>8</sup> Vlahov, R.: Projektni menadžment na hrvatski način, 2013., <http://hrcak.srce.hr/103986> (pristupljeno 27. prosinca 2017.)

vizijom organizacije. Vrlo često je uvid u stanje poslova nemoguć, pa je time i poslovanje kaotično, neizvjesni su krajnji rezultati, a otegotne okolnosti su i dominacija klasičnih organizacijskih oblika, centralizacija u donošenju odluka te netransparentnost i nepreglednost kolanja informacija.<sup>9</sup>

Najuspješnije poslovne organizacije na današnjem tržištu su one koje se najbolje i najbrže prilagođuju, dakle mijenjaju.<sup>10</sup> Ako žele biti konkurentne u poslovnom okruženju, organizacije moraju uvoditi različite promjene u svoje organizacijske standarde kako bi postigle da promjene postanu dio organizacijske kulture. Na taj bi se način otpor prema promjenama smanjio. Svrha projektnog menadžmenta prebacuje se s reaktivnog modela na onaj kroz koji se stječe konkurentna prednost. Projekt treba promatrati kao transformaciju, gdje promjena dolazi iznutra odnosno iz samog projekta.<sup>11</sup>

Bez novih projekata nema ni novih proizvoda, a timski rad na projektu, uz nove pristupe u osmišljavanju, stvaranju i provođenju istih projekata, ima presudnu ulogu.

Upravljanje promjenama i rizicima je metodologija koja integrira promjenu i mogućnost njezine primjene unutar poduzeća. Proces promjena je organizacijski pomak kojim se od sadašnjeg stanja kroz prijelazno stanje dolazi do željenog, novog stanja.<sup>12</sup>

Upravljanje poslovnim promjenama su strukturirani procesi i postupci, alati i tehnike za vođenje ljudske strane poslovnih promjena radi usklađivanja organizacijskih ciljeva s izmijenjenim zahtjevima vanjskog okruženja.<sup>13</sup>

## **2.2. Parametri projekta**

Osnovni parametri projekta su opseg, kvaliteta, resursi, vrijeme i cijena. Za cijelo vrijeme životnog tijeka projekta parametre treba pratiti, njima treba upravljati te ih kontrolirati. U literaturi se provlače definicije prema kojima su parametri projekta koji izravno i snažno utječu na uspjeh ili neuspjeh projekta doseg, kvaliteta, trošak, vrijeme i resurs.

Opseg projekta je rad koji se mora izvršiti kako bi se isporučio proizvod ili usluga, tj. rezultat

---

<sup>9</sup> Vlahov, D. R.: Projektni menadžment na hrvatski način: Ekscentar, br. 16, 2013., str. 116-117.

<sup>10</sup> Ilić, M.: Prezentacija te bilješke s predavanja, Upravljanje projektima, sl. 77.

<sup>11</sup> Ibidem.

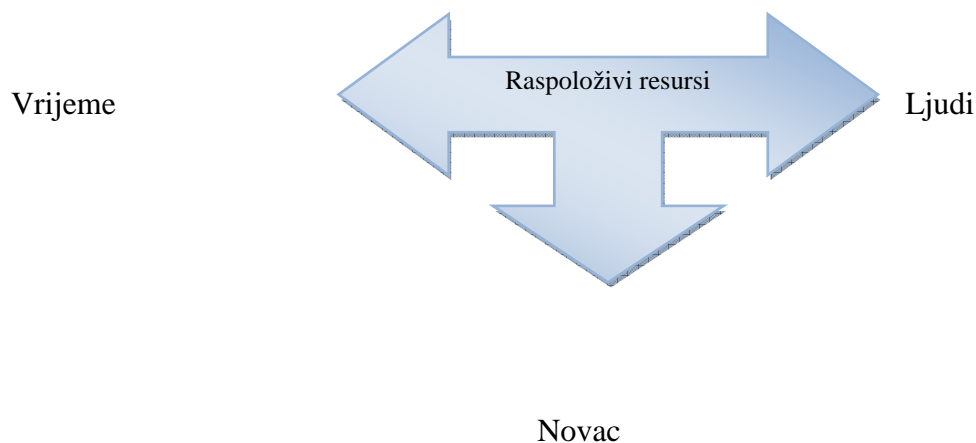
<sup>12</sup> [http://www.perkov-savjetovanje.hr/str\\_radovi/up\\_or.pdf](http://www.perkov-savjetovanje.hr/str_radovi/up_or.pdf) (pristupljno 27. prosinca 2017.)

<sup>13</sup> Ibidem.

jasno zadanih funkcija i karakteristika. Opseg projekta definira i njegove granice te ga je važno kvalitetno definirati na početku uz naznaku da će se mijenjati tijekom projekta. Jedan od najvažnijih zadataka projekta je upravljanje opsegom projekta. Opseg, tj. doseg projekta definira granice projekta koju čini izjava, odnosno pismeni trag o tome što će biti učinjeno, ali i o tome što neće biti učinjeno projektom. Dokument izjave je baza za sav budući posao na projektu i važno je da bude definiran ispravno.

Kvaliteta je stupanj do kojeg skup prirodnih karakteristika zadovoljava postavljene zahtjeve<sup>14</sup> (norma ISO 9000:2000). Kontrolirati kvalitetu znači primjenjivati postupak praćenja konkretnih projektnih rezultata po kojima se utvrđuje praćenje važećih standarda kvalitete s ciljem pronalaska i odstranjivanja uzroka koji ne zadovoljavaju učinkovitost projekta. Samim usavršavanjem procesa tijekom trajanja projekta rezultira kvalitetnijim rezultatom projekta, proizvodom ili uslugom, ali i učinkovitijim iskorištavanjem raspoloživih resursa (novca, vremena i ljudi). Kvaliteta projekta dijeli se na dva dijela koja su sastavni dio svakog projekta: kvaliteta proizvoda i kvaliteta procesa. Kvaliteta je jedini parametar projekta kod kojeg kompromisa nema. Kvalitetan proizvod i proces rezultira uspješnom završetku projekta i zadovoljstvu klijenta.

### Slika 2. Raspoloživi resursi



Izvor: Priručnik za upravljanje projektima, FINA – interno, 2017.

Slika 2. prikazuje raspoložive resurse. Vrijeme je rok unutar kojeg projekt mora biti završen. Rok je definiran raspoloživim vremenom, a njega određuje naručitelj. Ono teče neovisno o

<sup>14</sup> [http://www.fpz.unizg.hr/njolic/dip/pdf/Kvaliteta\\_i\\_normizacija\\_Predavanja.pdf](http://www.fpz.unizg.hr/njolic/dip/pdf/Kvaliteta_i_normizacija_Predavanja.pdf), op.cit

obavljanju ili neobavljanju aktivnosti. Obrnuto je proporcionalno trošku. Trajanje projekta može biti skraćeno, što uobičajeno povećava trošak.

Trošak projekta može se izjednačiti s proračunom projekta. Parametar troška osobito je važan za projekte koji stvaraju isporuku za prodaju, dogovara se s klijentom i na početku projekta se sastavlja prijedlog kao temelj odluke o pokretanju projekta. Za vrijeme projekta moguće su i često potrebne promjene što može uzrokovati probleme i dovođenja u pitanje dovršenosti projekta.

Novac je definiran u proračunu koji je dodijeljen projektu, a proračun se sastoji od numerički iskazanih planova troškova i očekivanih rezultata.

Potreban broj ljudi definira se projektom i procjenom njihova sudjelovanja u aktivnostima projekta.

Osoblje je najvažniji resurs, no u resurse spadaju i oprema, uređaji, nekretnine koje imaju ograničeni kapacitet. Kod raspoređivanja projektnih aktivnosti i završetka projekta resursi su ključne komponente. Rizik nije sastavni dio parametara projekta, ali utječe na navedene parametre.

### **2.3. Životni ciklus projekta**

Projekt se provodi kroz određeno razdoblje tijekom kojega se mijenjaju razine napora potrebne u pojedinoj fazi projekta. Životni vijek projekta ima dva razdoblja: prije i poslije prihvaćanja financijskog plana.<sup>15</sup>

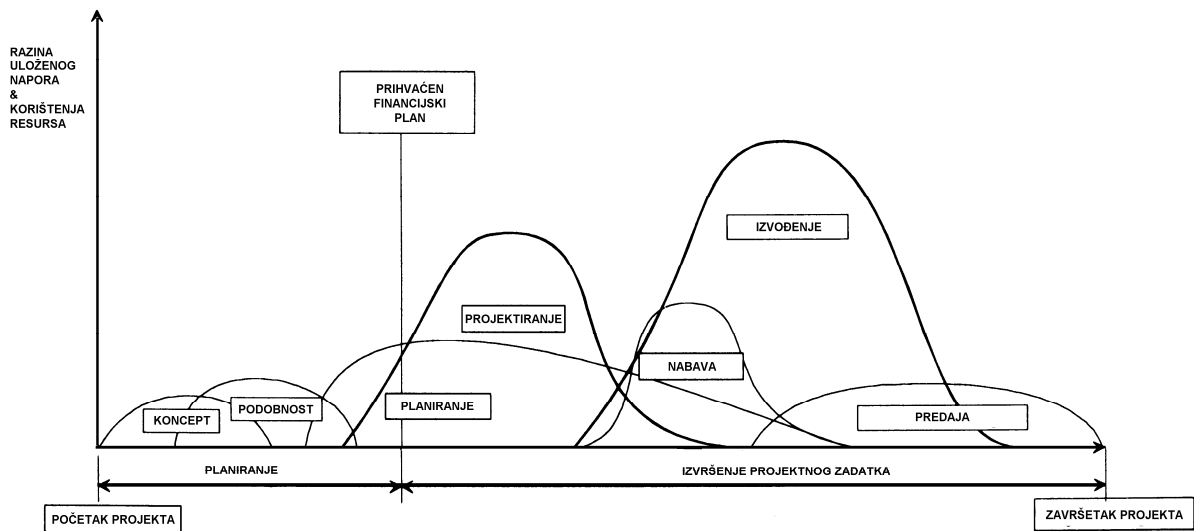
Odabir ciljeva i uspostava programa i procedura za njihovo postizanje jest planiranje. Planiranjem se donose odluke o izboru sustava, tima ljudi, opreme, načina ugovaranja i slično. Dobrim planiranjem uklanjaju se nesigurnosti i smanjuju mogući rizici, odnosno osigurava postizanje cilja. Ono nije samo organizacija rasporeda aktivnosti već i postavljenje kontrolnih točaka koje imaju funkciju zadovoljavanja vremenskih ciljeva.

---

<sup>15</sup> <http://www.gf.unsa.ba/portal/tehiorggradjenja/TIOGpred23a.pdf> (pristupljeno 11. siječnja 2018.)



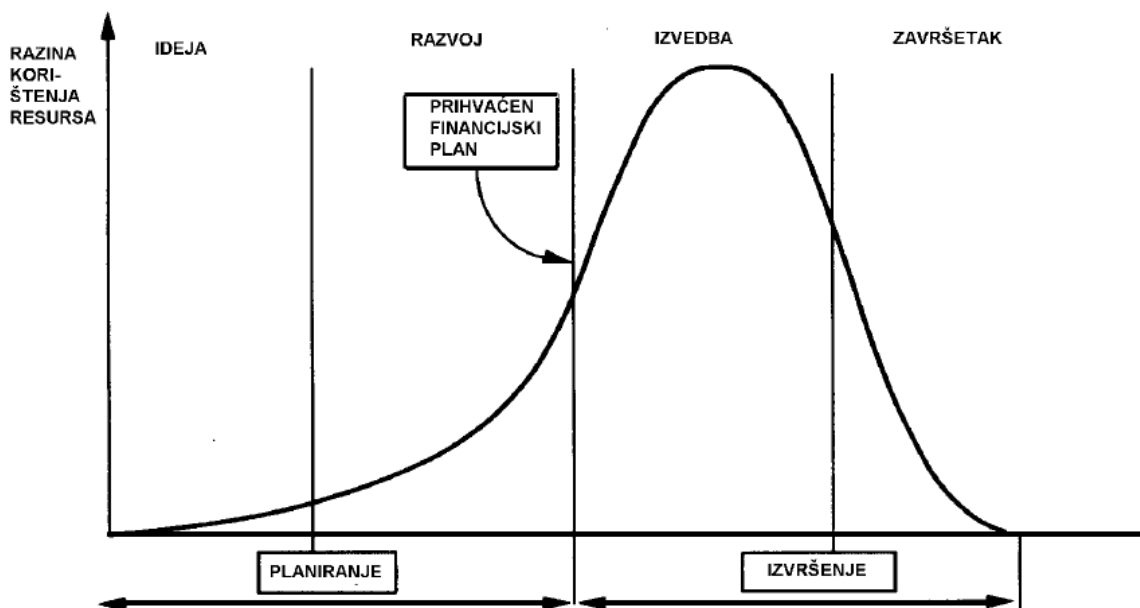
**Slika 3.** Dinamika životnog vijeka projekta



Izvor: <http://www.gf.unsa.ba/portal/tehiorggradjenja/TIOGpred23a.pdf>

Na Slici 3. prikazane su komponente projekta te potreba da se dobro organizira upravljanje komponentama projektima pogotovo ako su projekti složeni, ograničeni, vremenski, cijenom, i okolinom. Navedene komponente sastavni su dijelovi cjeline koja u konačnici rezultira proizvodom zadanim u projektu. Vrlo je bitno optimalno koristiti resurse i voditi računa o cijeni novca. Cilj upravljanja projektima usredotočen je samo na projekt.

**Slika 4.** Životni vijek projekta



Izvor: <http://www.gf.unsa.ba/portal/tehiorggradjenja/TIOGpred23a.pdf>

Slika 4. prikazuje krivulju životnog vijeka projekta podijeljenog u dva osnovna dijela: prije i poslije prihvaćanja financijskog plana.

Današnje organizacije ili kupci sve su zainteresiraniji za krajnje rezultate, odnosno za gotov proizvod ili dovršen projekt te je velika potreba za uspostavljanjem odgovornosti za osiguranje takvih krajnjih rezultata. Nepravovremena informacija u pravilu može dovesti do informacija iz koje lako može slijediti loša poslovna odluka.

Prema definiciji Instituta za hrvatski jezik i jezikoslovlje, životni ciklus projekta (engl. *project life cycle*) je „skup projektnih faza koje su obično slijedne i ne preklapaju se, a čiji su nazivi i broj određeni nadzornim potrebama organizacije ili organizacija uključenih u projekt.“<sup>16</sup> Prema Omazić i Baljkas, projekt poput svih organskih sustava, stvari ili pojava ima životni ciklus. Projektni ciklus je lanac aktivnosti koje se ne odvijaju linearno niti su neke više a neke manje važne. Uspjeh projekta ovisi o njegovoj najslabijoj karici. Svaka faza razvoja projekta ima specifičnosti i pitanja na koja traži odgovore.<sup>17</sup> Eksperti toga područja (projektni

<sup>16</sup> <http://struna.ihjj.hr/naziv/zivotni-ciklus-projekta/12088/#naziv> (pristupljeno 25. srpnja 2017.)

<sup>17</sup> Omazić, M. A., Baljkas, S., op. cit., str. 52.

menadžment) govore o različitom broju faza životnog ciklusa. Osnovne faze životnih ciklusa koje prolazi svaki projekt, bez obzira na specifičnosti, su:

1. početna faza ili faza dizajniranja
2. faza implementacije ili provedbe projekta
3. posljednja faza, faza zaključivanja projekta.

Tablica 1. prikazuje pokretače cijelog postupka.

**Tablica 1.** Tri faze životnog ciklusa projekta

Faza	Ključni zadaci i odluke	Temeljna pitanja
<b>I. Početna faza</b>	Formuliranje vizije i strategije projekta, definiranje ciljeva, modeliranje i planiranje, evaluacija financijskih troškova i koristi, analiza ključnih resursa, budžetiranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Što treba uraditi?</li> <li>• Zašto to treba učiniti?</li> <li>• Kako će se to ostvariti?</li> <li>• Tko će što uraditi i tko će sve biti uključen u projekt?</li> <li>• Tko će biti sponzor projekta i projektni menadžer?</li> <li>• Kada je početak, a kad završetak projekta?</li> <li>• Koliko će to stajati?</li> </ul>
<b>II. Faza provedbe</b>	Prikupljanje tima, organizacija, kontrola, vođenje, donošenje odluka i rješavanje problema, rješavanje konflikata, ugovaranje, provedba, predaja projekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na koji način će se rukovoditi projektom?</li> <li>• Tko će obavljati kontrolu nad projektom?</li> <li>• Hoće li projekt biti završen na vrijeme i u okvirima budžeta?</li> </ul>
<b>III. Završna faza</b>	Procjena procesa i učinkovitosti projekta, evaluacija, prikupljanje i implementacija znanja u sustav, promjene za budućnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakvi su rezultati ostvareni projektom?</li> <li>• Kako kontinuirano poboljšati i razviti projektni menadžment?</li> <li>• Je li korisnik zadovoljan rezultatom?</li> </ul>

Izvor: Omazić, M. A., Baljkas, S.: Projektni menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 52.

**Početna faza** – oblikovanje vizije i strategije projekta, definiranje ciljeva, analiza ključnih resursa, budžetiranje<sup>18</sup>

U ovoj fazi formuliraju se strategija i vizija projekta kao postavke za daljnji razvoj i kretanje projekta. Važna je za uspjeh projekta zato što upravo u početnoj fazi članovi tima najviše mogu dobiti od projekta te osigurati dobre ili loše pouke od kojih će imati koristi u budućnosti.

**Faza provedba** – prikupljanje tima, organizacija, kontrola, ugovaranje, provedba<sup>19</sup>

U ovoj se fazi sastavlja tim, odabiru najstručniji ljudi i formira se organizacijski sustav koji će najučinkovitije odgovoriti na potrebe izvršenja projekta. Kontrolom se uspostavlja mogućnost umanjivanja poslovnih rizika te se stvaraju potrebni elementi za njegovu provedbu.

**Završna faza** – procjena procesa i učinkovitosti, evaluacija, implementacija znanja u sustav<sup>20</sup>

Završna faza sastoji se od analitičkog pristupa procjenama učinkovitosti, vrednovanju, prikupljanju i primjeni znanja u sustavu.

Učinkovitost i uspješnost projekta ovise o svakoj pojedinoj fazi. Faze se preklapaju i svaka određenim dijelom ulazi u sljedeću. O uspješnosti prethodne može ovisiti iduća faza.

Generički životni ciklus projekta uključuje razmatranje kako razina aktivnosti varira kroz vrijeme. Sa Slike 5. vidljivo je kako je razina aktivnosti relativno niska u početnoj fazi, a narasla je u fazi provedbe te ponovno počela padati u završnoj fazi.<sup>21</sup>

Osnovni cilj podjele životnog ciklusa je lakše upravljanje i kontrola koja je nužna za sam uspješan završetak projekta. U velikoj većini slučajeva vođenje životnog ciklusa projekta uči se iz prakse, jer prilikom izrade studije jednostavno nije moguće predvidjeti i postići sve planirano.

---

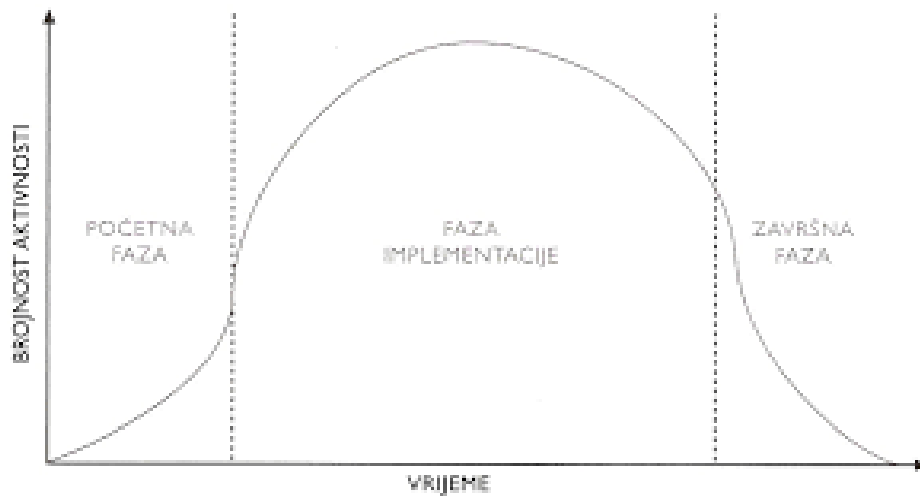
<sup>18</sup> Ilić, M., op. cit.

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> Omazić, M. A., Baljkas, S., op. cit., str. 53.

**Slika 5.** Korelacija razine aktivnosti i vremena



Izvor: Omazić, M. A., Baljkas, S., „Projektni menadžment“, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 53.

Slika 5. prikazuje aktivnosti za vrijeme provedbe projekta. Razina aktivnosti u početnoj fazi relativno je niska, raste u fazi provedbe projekta te ponovno pada u završnoj fazi.

Na slici je prikazano da učinkovitost projekta ovisi o svakoj fazi u lancu te sa razina aktivnosti varira kroz vrijeme. Svaka faza odvojena je od prethodne, no često se faze preklapaju i svaka nekim svojim dijelom ulazi u sljedeću fazu što ovisi o vrsti projekta. Završetak svake faze projekta obilježen je postizanjem određenog rezultata. Potrebno je provjeriti koliko se uspješno radilo u pojedinoj fazi, jer će se uspjeh prethodne odraziti na sljedeću fazu te je potrebno utvrditi i ukloniti pogreške koje se mogu pojaviti kod izvođenja nekih aktivnosti.

#### **2.4. Rizici te kako ih izbjeći**

Rizik se u poslovnom kontekstu definira kao nešto što može utjecati na ispunjenje korporativnih ciljeva.<sup>22</sup> Danas ciljevi u velikom broju poduzeća nisu u potpunosti navedeni i teško ih je materijalizirati.

<sup>22</sup> Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z.: Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas – Plejada, Zagreb, 2016., str. 18.

Rizik je kalkilirana prognoza, odnosno vjerojatnost moguće štete, gubitka ili opasnosti.<sup>23</sup>

Isto tako rizik se definira kao da neizvjestan događaj ili stanje, koji, ako dođe do njega, ima pozitivan ili negativan utjecaj na ciljeve projekta. Rizik se odnosi na buduće uvjete i okolnosti koje su izvan kontrole projektnog tima i čije će pojavljivanje imati nepovoljan učinak na projekt. Iako rizici ne mogu biti potpuno eliminirani, većina od njih može se predvidjeti te se njima može upravljati unaprijed. Glavna svrha upravljanja rizicima je identifikacija čimbenika rizika za projekt te uspostava plana upravljanja rizicima kako bi se smanjila vjerojatnost pojave rizičnog događaja i njegova negativnog utjecaja na projekt.

Tri tipa rizika:<sup>24</sup>

- rizik dovršetka projekta
  - većina autora ga stavlja na prvo mjesto
- rizik troškova
  - mogućnost da stvarni troškovi nadmaše planirane
- rizik izvedbe
  - projektni proizvod sadrži tehničku podršku koja vodi problemima i gubicima.

Postoje interni i eksterni rizici:

- interni rizici:
  - ljudski potencijal – nepredvidljiv rizik, netko od članova tima neće ispuniti planirane projektne zadatke
  - tehnološki izvor – vijek iskoristivosti proizvoda neće biti sukladan postavkama iz studije izvodivosti
  - marketinški rizik – loš plasman na tržištu
  - rizik kvalitete proizvoda – kvaliteta proizvoda neće zadovoljiti korisnika
- eksterni rizici:
  - fiskalni izvor – kamatni i devalvacijski

---

<sup>23</sup> Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z., op. cit., str. 17.

<sup>24</sup> Ilić, M., op. cit.

- kreditni ili financijski izvor – tokovi novca nisu prilagođeni dinamici projekta
- politički rizik – rizici rata, nemira, nacionalizacije, poreza
- rizik tržišta radne snage – manjak kvalificirane radne snage
- pravni izvor rizika – opasnost neispunjavanja ugovora
- meteorološki rizik – kod građevinskih projekata
- tehnološki izvor – zastara ili ispred vremenost projekta
- kulturološki – različitost stavova i vrijednosti tima.<sup>25</sup>

Rizik se definira na različite načine ovisno o vrsti djelatnosti. U poslovnom okruženju rizik se definira kao sredstvo koje ima utjecaj na ispunjavanje ciljeva poduzeća, samim time i na uspjeh provođenja projekta. Rizik uključuje neprepoznavanje i neiskorištavanje mogućnosti, nepostizanje ciljeva, nezadovoljstvo klijenata, nepoželjan publicitet, prijetnju fizičkoj sigurnosti, kršenje sigurnosti, loše upravljanje, nedostatak opreme, kršenje zakonskih i ugovornih odgovornosti, prijevaru, nedostatke u financijskim kontrolama i izvještajima itd.<sup>26</sup>

Svaki projekt ima i rizik. Najvažnija ograničenja koja se odnose na najveći rizik projekta jesu da se projekt neće realizirati na vrijeme, da se neće ostvariti u zadanom budžetu te rizik da se neće ostvariti ciljevi projekta. Kvalitetno upravljanje projektima i upravljanje rizicima važno je za povećanje vjerojatnost pozitivnih utjecaja, te da bi se smanjile negativne posljedice za projekt.

---

<sup>25</sup> Ilić, M., op. cit.

<sup>26</sup> Andrijanić, I., Gregurek, M. Merkaš, Z., op. cit., str. 19.



### 3. FINANCIJSKA INSTITUCIJA

Financijski sustav neke zemlje čine njezina valuta i platni sustav, financijska tržišta, financijske institucije te institucije koje reguliraju i nadziru njihov rad. Dominantnu poziciju u financijskom sustavu Republike Hrvatske zauzimaju kreditne institucije čiji rad regulira i nadzire Hrvatska narodna banka (HNB).<sup>27</sup>

Zakonsko sredstvo plaćanja u Republici Hrvatskoj je kuna, platnim sustavom Republike Hrvatske fizičke i pravne osobe obavljaju sve bezgotovinske platne transakcije u zemlji i s inozemstvom preko poslovnih banaka, poslovne banke svoje međusobne bezgotovinske platne transakcije obavljaju preko HNB-a. S druge strane, HNB preko poslovnih banaka regulira količinu gotovog novca u optjecaju te regulira i nadzire funkcioniranje platnog sustava u zemlji.

Nesmetano funkcioniranje hrvatskoga financijskog sustava ovisi uz aktivnosti HNB-a i Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA), i o aktivnostima drugih nadzorno-regulatornih i pomoćnih financijskih institucija. Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka (DAB), koja nadzire sustav zaštite depozita kod bankarskih financijskih posrednika, i Uprava za financijski sustav Ministarstva financija RH, čine neke od pomoćnih financijskih institucija, koja u suradnji s drugim institucijama priprema zakonske prijedloge iz sfere financijskog poslovanja. Tu su i Hrvatski registar obveza po kreditima (HROK), Središnji registar osiguranika (REGOS) i Financijska agencija (FINA), institucije koje pružaju specifične pomoćne usluge ostalim sudionicima na domaćem financijskom tržištu.<sup>28</sup>

#### 3.1. Financijske institucije, pojam, vrste i ciljevi

**Financijske institucije** (engl. *financial institutions*, njem. *Finanzinstitutionen*) su posrednici na financijskom tržištu. Zadatak im je prikupljati novčana sredstva i usmjeravati ih u financijske plasmane. Najvažnija financijska institucija je banka, koja je i depozitna ustanova. Na prikupljene novčane depozite ona plaća kamate i usmjerava tako prikupljena sredstva u

---

<sup>27</sup> <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/uloge-i-suradnja/financijski-sustav-rh> (pristupljeno 8. kolovoza 2017.)

<sup>28</sup> Ibidem.

raznovrsne kredite, pružajući uz to i novčarske usluge. Depozitne su institucije i štedionice, kreditne službe, štedno-kreditne zadruge i slične ustanove koje primaju depozite.<sup>29</sup>

Danas ima više nedepozitnih financijskih institucija. Tu pripadaju mirovinski fondovi, državni i privatni, ustanove osiguranja života i imovine, državne agencije, raznoliki fondovi i financijske kompanije, brokerske kuće i sl. Neke od ovih institucija prikupljaju novčane fondove članarinama i ulozima, neke prodaju police osiguranje, pojedine su čisti posrednici, neke usmjeravaju državne fondove, a neke rukovode zakladama i povjerenim sredstvima te ih ulažu u različite plasmane. Jasnu granicu podjele na depozitne i nedepozitne ustanove i unutar ovih skupina teško je povući. Banke sve više ulaze u sve novčarske poslove, posebno u one uslužne, u vezi s emisijom i trgovanjem vrijednosnim papirima, a nedepozitne ustanove preuzimaju i klasične bankovne poslove.<sup>30</sup>

### **3.2. Financijska agencija (FINA)**

Vodeća hrvatska organizacija na području pružanja financijskih i elektroničkih usluga je Financijska agencija (FINA). Nacionalna pokrivenost, uz informatički sustav iskušan na najzahtjevnijim poslovima od nacionalne važnosti, te visoka profesionalnost stručnih timova omogućuju pripremu i provedbu različitih projekata, i to od jednostavnih financijskih transakcija pa do najsofisticiranijih poslova u elektroničkom poslovanju.

Iako je u državnom vlasništvu, FINA posluje isključivo na tržišnom načelu. Uspješno posluje s bankama, HNB-om, velikim brojem poslovnih sustava i drugim subjektima poslovnog života. Također, partner je državi na području javnih financija gdje je sudjelovala u provedbi nekoliko sveobuhvatnih i ključnih projekata. Agencija je imala važnu ulogu u operativnoj pripremi i provedbi dviju velikih reformi: platnog prometa i mirovinskog sustava.

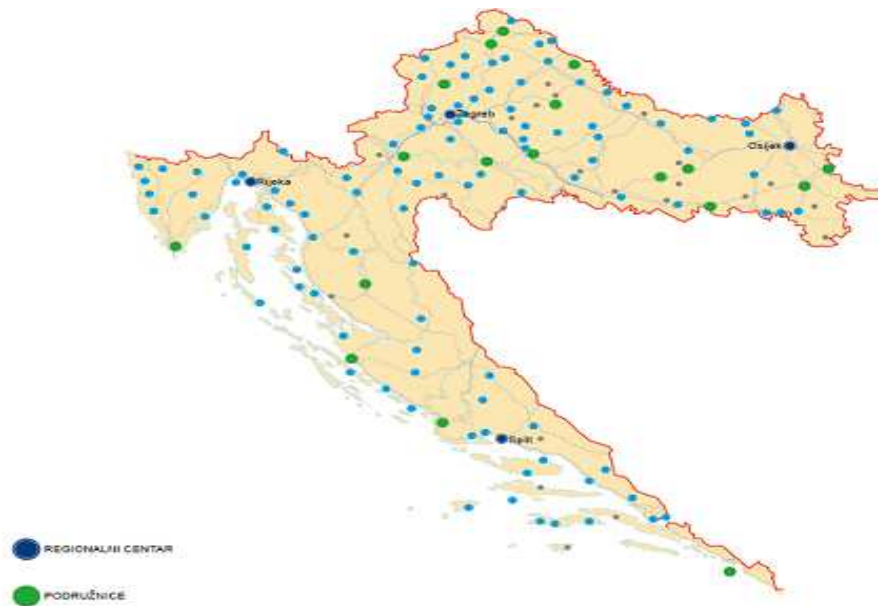
Poslovna mreža FINA-e slijedi logiku i jačinu gospodarske aktivnosti. Informatička povezanost čak i fizički najudaljenijih poslovnih jedinica jamči brzinu i pouzdanost izvršenja najsofisticiranijih zahtjeva, čineći svaku točku sustava sposobnom obaviti sve postavljene zadaće i odgovoriti na sve zahtjeve korisnika. Operativni poslovi obavljaju se kroz sustav od četiri regionalna centra (Zagreb, Split, Rijeka i Osijek), podružnica, poslovnica i ispostava povezanih suvremenom informatičkom tehnologijom i lociranih tako da jamče klijentima lak i brz pristup u svakom dijelu Hrvatske.

---

<sup>29</sup> <http://www.poslovni.hr/leksikon/financijske-institucije-208> (pristupljeno 7. kolovoza 2017.)

<sup>30</sup> Ibidem.

**Slika 6.** Mreža poslovnica FINA-e u RH



Izvor: Interna prezentacija HITRO.HR, 2005.

### 3.2.1. Povijest

FINA je pravna slijednica Zavoda za platni promet (ZAP), ili dublje u povijest Službe društvenog knjigovodstva (SDK). Financijska agencija pod ovim imenom postoji od siječnja 2002. godine, no uz polustoljetnu poslovnu tradiciju.

Prvobitna Služba društvenog knjigovodstva, koja je u bivšoj državi imala isključivo pravo obavljati transakcije platnog prometa u tuzemstvu, 1993. prerasla je u Zavod za platni promet. Zavod za platni promet kontinuirano se usavršava u tehnološkom i organizacijskom smislu zadržavajući monopol na području platnog prometa sve do 2002. godine. Izrazito pozitivne ocjene domaćih i inozemnih institucija i iznimno visok stupanj zadovoljstva klijenata pridonijeli su da ZAP stekne vrhunsku reputaciju na financijskom tržištu.

Početak 2002. godine donesen je Zakon o Financijskoj agenciji, kojim ta institucija u vlasništvu države nasljeđuje prava, obveze i imovinu bivšeg ZAP-a, nastavljajući u tržišnom okruženju oblikovati svoju poslovnu politiku, bez monopolističke pozicije.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> <https://www.fina.hr/default.aspx?sec=896> (pristupljeno 7. kolovoza 2017.)

### **3.2.2 Misija**

Misija FINA-e je da postane jedinstveno mjesto susreta tržišnih sudionika s poslovnim rješenjima financijskog posredovanja, elektroničkim poslovanjem, kvalitetnim poslovnim informacijama i uslugama javnog sektora. Usluge koje pruža elektroničkim putem te posredstvom razvijene poslovne mreže, spajanjem tradicije, javnog interesa i tržišne orijentacije, FINA nudi inovativne i visokokvalitetne usluge prilagođene zahtjevima korisnika temeljene na načelima društvene odgovornosti.

### **3.2.3 Vizija**

Primjenom najbolje europske prakse, poticanjem inovacija i prilagodbom potrebama korisnika FINA će biti vodeća institucija na području jugoistočne Europe pri pružanju proizvoda i usluga visoke dodane vrijednosti u poslovnom sektoru, na korist svojih zaposlenika, klijenata i šire društvene zajednice.<sup>32</sup>

Nova vizija FINA-e je: Biti nezaobilazan partner javnom sektoru i gospodarstvu u poslovanju i stvaranju naprednijeg društva.<sup>33</sup>

### **3.2.4 Vrijednosti**

Zajedništvo zaposlenika i odgovornost prema zajednici koja je osnovna prepoznata vrijednost institucije proizlazi iz dugogodišnje tradicije, profesionalnosti i jedinstvenoga poslovnog rješenja. Neprekidnim usavršavanjem poslovnih rješenja prilagođavanjem potreba i zahtjeva klijenata potiče se znanje kod zaposlenika.

FINA je imala važnu ulogu u reformama platnog prometa i mirovinskog sustava te u realizaciji strateških projekata Vlade Republike Hrvatske. Informatizacijom tijela državne uprave te drugih uspješno provedenih projekata od nacionalne važnosti stekla je povjerenje i

---

<sup>32</sup> <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=896> (pristupljeno 25. svibnja 2018.)

<sup>33</sup> Ibidem.

ugled na tržištu. Izborivši se za svoje mjesto na tržištu, razvojem postojećih proizvoda i inovacijama, preobrazila se u vodeće poduzeće na području financijskog poslovanja, tj. pokazala se kao pouzdan partner u provođenju platnog prometa u ime i za račun poslovnih banaka. Sudjelovanjem u provedbi Ovršnog zakona FINA, ne svojom krivnjom, stječe vrlo negativan imidž u javnosti.

FINA svoje vrijednosti usmjerava na:

**Posvećenost klijentu** – Svaki klijent je bitan i zaslužuje profesionalan odnos i ophođenje s poštovanjem i pozornošću. Svaki radnik FINA-e je tu za klijenta, bez iznimke, nudeći pravovremenu i točnu informaciju te najvišu kvalitetu usluge. FINA će kontinuirano raditi na unaprjeđenju svojeg portfelja proizvoda i usluga kako bi odgovorila strogim zahtjevima tržišta, a istovremeno će, u suradnji sa svojim klijentima, razvijati inovativne proizvode i usluge koji će savršeno odgovarati potrebama i željama klijenata.

**Proaktivnost** – Najvažniji kapital FINA-e su njezini zaposlenici čije je proaktivno ponašanje osnovni pokretač našeg rasta i realizacije strateških ciljeva. Zaposlenici preuzimaju odgovornost, iniciraju unaprjeđenja postojećih procesa, proizvoda ili usluga, razvijaju nova rješenja, proizvode i usluge, svakodnevno rade na razvoju vlastitih znanja i kompetencija.

**Profesionalnost** – Kako bi se uspjele ostvariti ambiciozne strateške smjernice, u temeljima organizacijskog kapitala FINA-e je profesionalnost. Svaki posao će se odvijati transparentno, po načelima društveno odgovornog poslovanja, po najvišim standardima struke, primjenom najboljih praksi i u definiranim rokovima. Cjelokupna organizacija njegovat će poštovanje prema eksternoj i internoj okolini FINA-e. Učinkovita interna komunikacija, međusobna suradnja i zajedništvo radnika temeljni su uvjeti za stvaranje nove vrijednosti.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=896> (pristupljeno 25. svibnja 2018.)

## **4. PROJEKT PONIP**

### **4.1. PONIP kao ideja**

Ovršnim zakonom koji je 2012. godine stupio na snagu zajedno s izmjenama i dopunama Zakona o provedbi ovrhe na novčanim sredstvima (Narodne novine, 112/12), stvoren je zakonodavni okvir unaprjeđenja i daljnjeg razvoja izvansudske ovrhe. U dijelu odredbi o provedbi ovrhe na nekretninama međutim, od donošenja prvog Ovršnog zakona, nije bilo većih intervencija koje bi ubrzale i pojednostavile provedbu ovrhe te se upravo intervencija u odredbama o provedbi ovrhe na nekretninama pokazala nužnom za daljnje jačanje učinkovitosti ovrhe.

Promjenom i razvojem društva pojavila se i potreba za drukčijim, naprednijim postupkom provođenja prodaje ovršenih nekretnina i pokretnina. Nov način prodaje podrazumijeva primjenu novih tehnologija te je trebalo osigurati lakšu dostupnost informacijama o predmetima prodaje, osigurati veću transparentnost te povećati učinkovitost ovršnih postupaka.

U srpnju 2014. godine Zakonom o izmjenama i dopunama Ovršnog zakona uvedena je novost u dijelu koji se odnosi na provedbu ovrhe na nekretninama i pokretninama. Izmjenama i dopunama Ovršnog zakona uveden je nov način prodaje nekretnina – elektroničkom javnom dražbom koju provodi FINA. S ciljem zadovoljavanja potreba definiranih u Zakonu, pojavljuje se potreba za projektom – PONIP-om – Provedbom ovrhe nad nekretninama i pokretninama.

Osnovna misija: FINA je jedinstveno mjesto susreta tržišnih dionika s poslovnim rješenjima financijskog posredovanja, kvalitetnim poslovnim informacijama, elektroničkim poslovanjem i uslugama javnog sektora koje pruža elektroničkim putem te posredstvom razvijene poslovne mreže. Spajanjem tradicije, javnog interesa i tržišne orijentacije, FINA nudi visokokvalitetne, inovativne usluge prilagođene zahtjevima korisnika te temeljene na načelima društvene odgovornosti.

Pri planiranju projekta PONIP definirani su korisnici koji su podijeljeni u dvije kategorije: interni i vanjski korisnici. U interne korisnike ubrajaju se zaposlenici organizacijskih i poslovnih jedinica u poslovnoj mreži FINA-e, zaposlenici informatičke podrške, Odjela

pisarnice, Centra podrške sustavu riznice preko kojeg se vrše uplate jamčevina te zaposlenici Centra za provedbu ovrhe nad nekretninama i pokretninama. Vanjski korisnici servisa su ovršenici, ovrhovoditelji, javni bilježnici, stečajni upravitelji, porezna i druga tijela ovlaštena za provođenje postupka ovrhe nad nekretninama i pokretninama te registrirana kao korisnici servisa elektroničke javne dražbe. Vanjski korisnici su i zainteresirani građani Republike Hrvatske i javnost.

## 4.2. Organizacijska uloga i odgovornosti

Usvojenom Odlukom o pokretanju projekta kreće se u njegovu realizaciju. Kao početna faza provodi se definiranje organizacijskih uloga i odgovornosti.

PONIP je sustav koji se sastoji od dijelova:

- PONIP aplikacija
- e-Dražba – osobe koje su zainteresirane za sudjelovanje u elektroničkoj javnoj dražbi svoje pravo mogu realizirati korištenjem servisa e-Dražba, a za pristup servisu e-Dražba potrebno je imati osobno računalo, pristup internetu te uz digitalne certifikate koje izdaje FINA na kriptu uređaju normalizirani/autentifikacijski (ovjereni, provjereni) te kvalificirani/potpisni certifikat za koji je potrebno zatražiti pristup servisu u FINA-i temeljem pristupnice za korištenje servisa e-Dražba.
- Korištenje servisa e-Dražba podrazumijeva pristup servisu, sudjelovanje, potpisivanje i predaju ponuda na elektroničkoj javnoj dražbi. Servis e-Dražba korisnicima omogućuje elektroničko potpisivanje prijave za sudjelovanje u određenoj elektroničkoj javnoj dražbi te potpisivanje i predaju ponude u nadmetanju elektroničkim putem.<sup>35</sup>
- Javna objava – aplikacija je javno dostupnog servisa koji korisniku omogućuje pregled i preuzimanje javno objavljenih pismena u procesu provedbe ovrhe na nekretninama i pokretninama. Aplikaciji Javna objava moguće je pristupiti putem poveznice: <https://ponip.fina.hr/javnaobjava-web/pocetna>
- Očevidnik – je skup podataka o nekretninama i pokretninama koje se prodaju u ovršnom (i stečajnom) postupku. Sastoji se od podataka o nekretninama i

---

<sup>35</sup> FINA: Prezentacija ppt Provedba prodaje nekretnina i pokretnina elektroničkom javnom dražbom putem Financijske agencije, 2014.

pokretninama u ovršenim postupcima pokrenutim prije 1. siječnja 2015. koji se dostavljaju Hrvatskoj gospodarskoj komori, a u ovršenim postupcima pokrenutim nakon 1. siječnja 2015. FINA-i. Očevidnik je javan i dostupnost mu je osigurana preko interneta, a sadrži sve podatke o nekretninama koje se prodaju u ovršnim postupcima, te svim pokretninama čija procijenjena vrijednost prelazi 50 000,00 kn. Aplikacija Očevidnik dostupna je na poveznici: <https://ponip.fina.hr/ocevidnik-web/pocetna>, a korisnicima je u aplikaciji dostupna korisnička uputa koja sadrži detaljne upute za korištenje aplikacije.

Sustavi koji su također sastavni dio komunikacije s aplikacijama sustava PONIP su sljedeći:

- Prijavnica – podaci o korisniku koji se prijavljuje certifikatom, prava i punomoći
- OIB sustav – provjera podataka korisnika, ovrhovoditelja
- ADC – skeniranje i označavanje pismena
- PP – učitavanje podataka o uplatama, slanje naloga
- JRR sustav – provjera računa fizičkih osoba
- Fakturiranje – slanje podataka za izdavanje računa.

#### **4.2.1. Organizacija i zaduženja**

Osnovni cilj uspostavljene projektne organizacije je definiranje timova, opsega aktivnosti koje provode, definiranje načina praćenja razvoja projekta te pravodobno poduzimanje korektivnih akcija u slučaju događaja koji bi mogli ugroziti ciljeve projekta (prihvaćene isporuke u planiranim rokovima) i izvještavanje rukovodstva projekta o relevantnim događajima i tijeku projekta. U tu svrhu donose se konkretne smjernice i podjela odgovornosti i zaduženja.

Ljudski čimbenik je uz troškove i vrijeme ključan za uspjeh određene promjene. Ljudi moraju razumjeti što se od njih traži te kakve će implikacije to za njih imati. Ključno je motivirati



ljude koji rade na projektu.<sup>36</sup>

Proces organizacijskog učenja ne može se ostvariti bez specifičnih projekata koji će biti generatori tih istih znanja. Kako većina modernih organizacija jednako ovisi o suradnji koliko i o konkurenciji, projekt je gotovo idealan organizacijski okvir za postizanje strateških ciljeva organizacije.<sup>37</sup>

Aktivnosti koje se provode moraju biti usmjerene na ostvarenje krajnjeg cilja projekta. Zbog toga je važno prepoznati ključne zadatke te uz pravilno definiranu strategiju ljudski resursi postaju odgovorni za uspjeh projekta. Nužno je poboljšati upravljanje informacijama koje projektni menadžeri šalju vlastitoj okolini i ona njima. Trend je da u modernim organizacijama unutar kompleksnijih projekata u pravilu postoji posebna osoba koja je odgovorna za komunikaciju s javnošću i drugim interesno-utjecajnim skupinama.<sup>38</sup>

Projektni tim sastoji se od voditelja projekta i suradnika. Pri tome je najvažnije da svi imaju precizno definirane uloge, zadatke i odgovornosti. Ono što čini dobar projektni tim je zajednička vizija, podijeljena odgovornost, sposobnost prilagodbe na promjene, otvorenost u komunikaciji, usmjerenost na ostvarenje ciljeva, na kvalitetu rezultata i na zadovoljstvo krajnjeg korisnika.

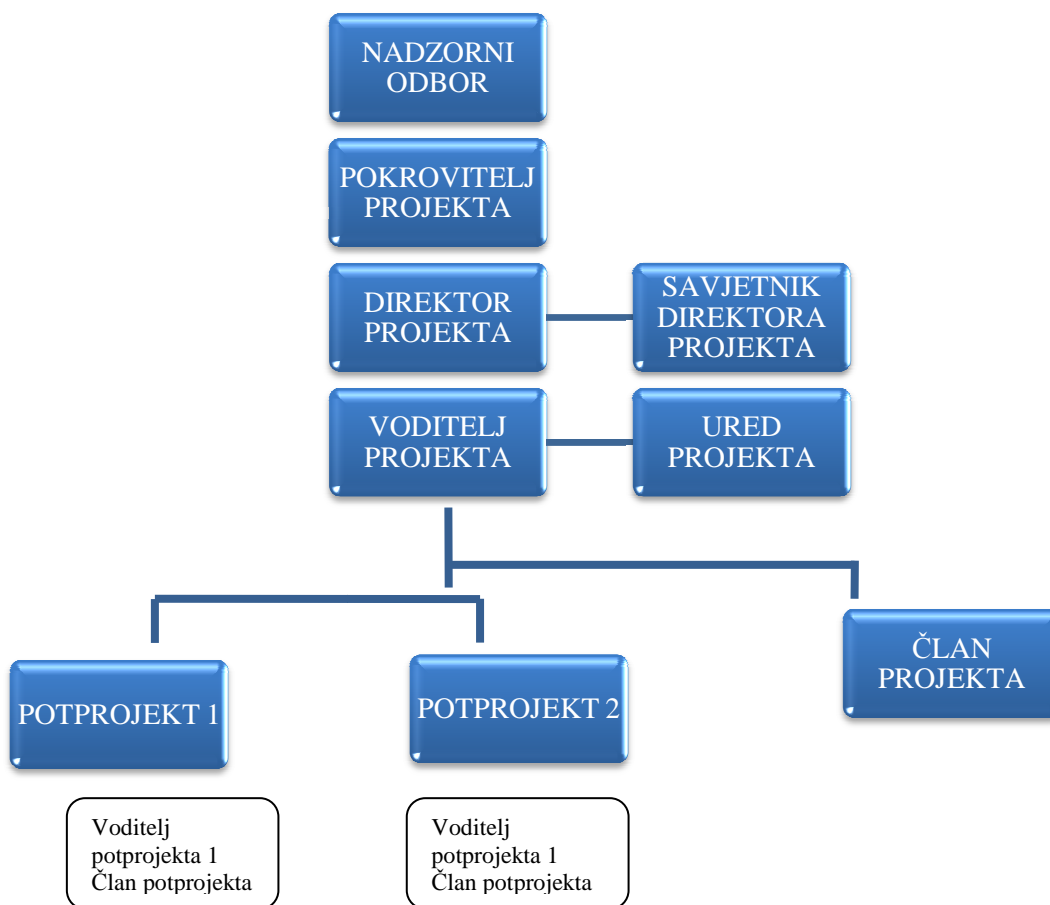
---

<sup>36</sup> Ilić, M., op. cit.

<sup>37</sup> Omazić, M. A., Baljkas, S., op. cit., str. 29-30.

<sup>38</sup> Srića, V., op. cit., str. 221.

**Slika 7.** Organizacijska struktura



Izvor: Priručnik za upravljanje projektima FINA – interno 2017.

Na Slici 7. prikazana je organizacijska struktura projekta koja je definirana u priručniku za upravljanje projektima.

Zaduženja i odgovornosti pokrovitelja projekta su sljedeće:

- vlasništvo projekta
- brine se da se postigne realizacija projekta uz maksimalni poslovni efekt
- odobrava sve resurse potrebne za projekt ili jamči da će ih osigurati
- inicira i odobrava poslovne procese
- odobrava definirani projekt

- odobrava projektni plan
- predsjeda upravljačkoj strukturi projekta
- kao uobičajen dio poslovnog procesa nadzire projekt s drugim članovima Uprave
- pokreće hitne akcije za rješavanje problema.

Zaduženja i odgovornosti direktora projekta su sljedeće:

- odgovoran je za ispunjenje zahtjeva (očekivanja) korisnika projekta
- razvija i održava neposredne radne kontakte na razini Uprave
- osigurava kvalitetne veze među organizacijskim jedinicama u projektu
- rješava probleme koje ne može riješiti voditelj projekta
- pregovara o uvjetima ugovora
- uspostavlja i održava profesionalni imidž projekta
- razvija i održava neposredne radne kontakte s naručiteljem
- zadužen za organizaciju i koordinaciju internih i eksternih korisnika.

Zaduženja i odgovornosti voditelja projekta su sljedeća:

- odgovoran je za cjelokupno stanje projekta
- odgovoran je za izvršenje ciljeva projekta
- održava projektne definicije i plan
- bilježi napredovanje u odnosu na plan
- informira menadžment i članove projekta o napretku projekta i problemima
- izgrađuje upravljački mehanizam projekta
- osigurava cjelovitost i kvalitetu isporuke

- redovno informira pokrovitelja projekta o statusu projekta i problemima
- traži pomoć za rješavanje problema koji prelaze njegove ovlasti
- upravlja svim akcijama potrebnim da se postignu zadani ciljevi
- osigurava da su svi problemi za rješavanje upućeni na pravu instancu
- osigurava pravilno upravljanje promjenama
- osigurava potrebne resurse za projekt.

Voditelji potprojekata zaduženi su za sljedeće:

- odgovorni su za cjelokupno stanje poslova u okviru zaduženja potprojekata
- odgovorni su za izvršenje ciljeva u okviru zaduženja potprojekata
- održavaju potprojektne definicije i plan
- bilježe napredovanje u odnosu na plan
- informiraju voditelja projekta o napretku potprojekata i problemima
- izgrađuju upravljačke mehanizme potprojekata
- osiguravaju cjelovitost i kvalitetu isporuke
- traže pomoć za rješavanje problema koji prelaze njihove ovlasti
- upravljaju svim akcijama potrebnim da se postignu zadani ciljevi
- osiguravaju da su svi problemi za rješavanje upućeni na pravu instancu
- osiguravaju pravilno upravljanje promjenama
- osiguravaju potrebne resurse za potprojekte.

Zaduženja i odgovornosti administratora Ureda projekta su:

- pomaže voditelju projekta pri vođenju procesa u projektu

- daje podršku svim projektnim planovima i kontrolnim mehanizmima
- prati status projekta u odnosu na planirane aktivnosti
- prikuplja informacije o izvođenju aktivnosti projektnih timova
- izrađuje redovni status projekta za voditelja projekta, direktora projekta i pokrovitelja projekta
- pruža podršku za upravljačke funkcije i prateće promjene
- održava biblioteke projektnih isporuka
- osigurava kvalitete projektnih isporuka
- održava sve relevantne informacije o projektu i pruža logističku podršku kada je to potrebno (planirani praznici, raspored ljudi, koordinacija sastanaka i osiguranje prostorija za njihovo održavanje...)
- priprema materijale za reviziju projekta
- upozorava voditelja projekta o svim izvanrednim situacijama.

U ovom obliku organizacijske strukture na vrhu klasične piramide nalazi se Nadzorni odbor i pokrovitelj projekta, dok se ispod njega nalaze direktori pojedinih funkcijskih jedinica svi s jasno definiranim zaduženjima i odgovornostima. Svaka organizacijska jedinica obavlja isključivo poslove određene poslovne funkcije definirane internim priručnikom za upravljanje projektima FINA-e.

Od članova projektnih timova očekuje se posvećenost projektu i orijentiranost postizanju ciljeva projekta. Pri tome se očekuje uvažavanje različitosti, kooperativni odnosi, otvorena i jasna komunikacija te ravnomjerno sudjelovanje svih članova.

Projektni tim sastavljen je često od ljudi koji se međusobno ne poznaju ili nisu na taj način surađivali, stoga je potrebno da novoformirani tim prođe faze razvoja tima koje se provode kroz: formiranje, previranje odnosa i ideja, normiranje i izvođenje. Sastav tima je obično privremen, kao i projekt na kojem tim radi.

Timski rad je proces rada u skupini kako bi se postigao neki cilj. Ključni dio poslovanja upravo je timski rad. Za dobro funkcioniranje tima potrebno je da kolege pokušaju što bolje surađivati, koristeći sve svoje osobne vještine, te si međusobno pružati konstruktivne povratne informacije, bez obzira na to postoji li između pojedinaca neki osobni sukob. Timski rad donosi mnoge prednosti i projektu i pojedincima članovima tima. Rad u timu uči pojedince povjerenju, toleranciji i razrješavanju sukoba. Pripadnost timu često bude motivirajuća, timski rad povećava inovativnost, a sve skupa može imati sinergijski učinak.<sup>39</sup>

Različito sudionika u timu upotpunjuje projekt i pozitivno utječe na krajnji proizvod projekta donoseći kreativnost i nove poglede na posao i na proizvod. Kako bi se iskoristile prednosti različitosti, a izbjegle loše strane, javlja se potreba za povećanjem svijest o postojanju i dobiti različitosti. Menadžment treba biti istinski opredijeljen za poštivanje i uvažavanje različitosti te je konstantno potrebno vježbati komunikaciju unutar tima ili organizacije.

Projektini tim je skupina međuzavisnih pojedinaca koji zajedno rade na ostvarivanju zajedničkog cilja i dijele odgovornost za dodijeljeni im posao. Projektini tim čine upravitelj projekta i članovi tima koji rade na projektu. U većim projektima (timovima), ovaj sastav može biti proširen na osoblje za upravljanje projektom i druge sudionike.

Članovi tima mogu biti iz različitih organizacija ili dijelova organizacije (odjel informatike, marketing, inženjering, razvoj, financije). Svaki član ima specifičnu ulogu (ili uloge) i odgovornost(i) na projektu.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/807419.Upravljanje\\_projektima\\_-\\_skripta\\_FER\\_2016.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/807419.Upravljanje_projektima_-_skripta_FER_2016.pdf) (pristupljeno 25. svibnja 2018.)

<sup>40</sup> Ibidem.

#### 4.2.2. Planiranje i način izvještavanja

Planiranje uključuje odabir ciljeva te načine za njihovo ostvarivanje; iziskuje odlučivanje, odnosno izbor među alternativnim budućim smjerovima djelovanja. Planovi osiguravaju racionalan pristup ostvarivanju prethodno odabranih ciljeva. Temelj svega je plan, jer predstavlja opis poslova i vremena potrebnog za njihovo provođenje te alat za donošenje odluka. Planiranjem se određuju zadaci koji se dodjeljuju članovima projekta prema znanjima i vještinama potrebnim za izvršenje zadataka. Dobro i kvalitetno planiranje smanjuje nesigurnost, povećava razumijevanje ciljeva i zadataka projekta, povećava učinkovitost uz raspodjelu posla u odnosu na vremenski plan i dostupnost resursa te pokazuje način ispravljanja krivih koraka za postizanje željenog cilja. Planiranje osigurava temeljni plan prema kojem se obavlja kontrola, što znači da bez planiranja nema kontrole. Potrebno je uspostaviti tri parametra koja se moraju uspostaviti pri planiranju i kontroli projekta: kvaliteta definirana specifikacijom, vrijeme definirano rasporedom i troškovi definirani budžetom. Proces planiranja razlikuje se ovisno o veličini projekta, tipu industrije kao i nizu drugih parametara.

Inicijalni plan cijelog projekta iznesen je u dokumentu čiji je sastavni dio i Ganttov dijagram iz kojeg su vidljive planirane aktivnosti i tijek projekta.

Opseg projekta je formiran na osnovu korisničke specifikacije, a u suradnji s projektnim timovima tijekom faze planiranja i uspostave projekta.

Voditelji timova planiraju aktivnosti i zadatke koje dodjeljuju članovima svojih timova.

Upravljanje komunikacijama ili izvještavanje jedan je od preduvjeta za uspjeh projekta, jer projektna komunikacija povezuje projekt u cjelinu, a prava informacija u pravo vrijeme može biti garancija za uspjeh projekta. Komunikacija projektnog tima ovisi o veličini projekta, dostupnoj tehnologiji i razdvojenosti tima.

Na tjednim sastancima voditelja projekta s voditeljima potprojekata vodit će se rasprava o postignutim rezultatima i odstupanjima od plana te uskladiti plan za ubuduće. Ganttov dijagram usklađivat će se prema postignutim rezultatima.

Voditelj projekta će redovito tjedno pratiti plan projekta te status ključnih točaka i prema zahtjevima za izmjenama ili zbog odstupanja korigirati utvrđeni plan.

Voditelji potprojekata mjesečno će dostavljati izvješća potprojekata na mjesečnoj razini,

najkasnije do petog u mjesecu, do 10.00, za prethodni mjesec. Članovi projekta će utrošak radnih sati unositi u aplikaciju ili će izvješća o utrošku radnih sati članova potprojekata dostavljati voditelji potprojekata najkasnije prvi radni dan u mjesecu, do 10.00, za prethodni mjesec.

Mjesečni izvještaj projekta za direktora i pokrovitelja projekta podnosi voditelj projekta do desetog u mjesecu za protekli mjesec.

Nakon svakoga zajedničkog sastanka sastavlja se sažeti zapisnik sa zaključcima o postignutom dogovoru i aktivnostima koje je potrebno poduzeti s definiranim zaduženjima akcija koje je potrebno provesti s vremenom očekivanog izvršenja. Svaki sastavljeni zapisnik Ured projekta daje na uvid strankama i prima primjedbe i korekcije. Ako nema primjedbi u roku od dva radna dana po objavi zapisnika, zapisnik se smatra prihvaćenim.<sup>41</sup>

### **4.3. Cilj projekta**

Zakonom o izmjenama i dopunama Ovršnog zakona uvedena je novina u dijelu odredbi Ovršnog zakona koje se odnose na provedbu ovrhe na nekretninama i pokretninama na način da se uvodi FINA u postupak provedbe ovrhe na nekretninama i pokretninama. Definiran je nov način prodaje nekretnina – elektroničkom javnom dražbom koju provodi FINA. Također je omogućeno da se prodaja pokretnina može, na prijedlog ovrhovoditelja, provesti elektroničkom javnom dražbom prema pravilima navedenim u Ovršnom zakonu, a odnose se na elektroničku javnu dražbu prodaje nekretnina.

Istim zakonom predloženo je da FINA vodi Očevidnik nekretnina i pokretnina koje se prodaju u ovršnom postupku.

Predviđen je institut javne objave pismena na web stranici FINA-e, uz zakonsku pretpostavku uredne dostave pismenim putem, protekom osmog dana od dana objave na web stranici. Predviđena je i mogućnost dostave pismena u formi elektroničke isprave u smislu zakona kojim se uređuje uporaba elektroničkih isprava.

FINA bi za obavljanje poslova propisanih Zakonom trebala otvoriti posebne račune te bi se prijenos novčanih sredstava s tih računa (jamčevina) provodio isključivo na temelju zahtjeva

---

<sup>41</sup> FINA, op. cit.



tijela provedbe ovrhe, i to tako da bi tijelo provedbe ovrhe imalo isključivo pravo i obvezu raspolaganja novčanim sredstvima po posebnim računima, dok bi FINA u tom smislu bila samo izvršitelj zahtjeva za prijenos sredstava.

U skladu s navedenim, osnovni cilj projekta je uspostava tehničko-tehnoloških i organizacijsko-kadrovskih preduvjeta koji će, uz izmjene i dopune Ovršnog zakona, omogućiti FINA-i da u ovršnom postupku na nekretninama i pokretninama sudjeluje kao svojevrsni povjerenik suda.

Prema predloženom načinu provedbe ovrhe, poslovi FINA-e su:

- vođenje Očevidnika nekretnina i pokretnina koje se prodaju u ovršnom postupku
- javna objava pismena u postupku provedbe ovrhe na nekretninama i pokretninama na web stranici Fine
- prodaja nekretnina i pokretnina na elektroničkoj javnoj dražbi
- prijenos novčanih sredstava uplaćenih u postupku provedbe ovrhe prema zahtjevu tijela provedbe ovrhe.

#### **4.3.1. Opseg projekta**

Opseg projekta podrazumijeva rad koji se mora izvršiti kako bi se isporučio neki proizvod, usluga ili rezultat zadanih karakteristika i funkcija. Važno je kvalitetno odrediti opseg projekta već na početku, ali je isto tako sigurno da će se opseg mijenjati tijekom provedbe projekta. Upravo upravljanje opsegom projekta jedan je od najvažnijih zadataka pri upravljanju projektom. Opseg projekta definira i granice projekta.<sup>42</sup>

Svaka pa i najmanja izmjena u opsegu odražava se na trajanje projekta i na troškovima, te stoga zahtijeva brižno upravljanje promjenama.

Ključ uspjeha projekta u kontroliranju opsega.

---

<sup>42</sup> FINA, op. cit.

Zapisivanje formalnog opsega projekta na papir osigurava veću mogućnost uspjeha projekta, jer se na taj način jasno definira što i kako raditi, što nikako ne raditi i koje su potencijalne opasnosti koje bi mogle uništiti projekt.

Opseg poslova koje je potrebno obaviti u okviru projekta dijeli se prema potprojektima i timovima. Najveći je potprojekt za uspostavu poslovnih preduvjeta u čijoj je nadležnosti izrada podzakonskih akata – pravilnika u koje spadaju:

- izmjene i dopune pravilnika o sadržaju i načinu vođenja Očevidnika nekretnina i pokretnina koje se prodaju u ovršnom postupku
- Pravilnik o načinu i postupku provedbe prodaje nekretnina i pokretnina u ovršnom postupku
- Pravilnik o vrsti i visini naknada za obavljanje poslova propisanih predmetnim Zakonom.
- izrada tehnološke upute.

U nadležnosti toga potprojekta je i uspostava Centra za PONIP te zapošljavanje ljudskog resursa, koordinacija prilikom uvođenja sustava u Sektoru poslovne mreže, organizacija podrške poslovnoj mreži za produkcijski rad, praćenje i koordinacija sa Sektorom ekonomsko-financijskih i poslova podrške, uspostavljanje sustava kontrole i nadzora nad svim poslovima i uslugama, organizacija i održavanje edukacije ključnih korisnika sustava, određivanje potrebnog broja radnika pravne struke u poslovnoj mreži. Određivanje potrebnog broja radnika za zaprimanje dokumentacije (skeniranje, evidencija, unos podataka).

Sljedeći u opsegu je Potprojekt za uspostavu informacijskog sustava kroz kojim je potrebno osigurati aplikativnu podršku i to za sljedeće cjeline: aplikaciju PONIP, Web servis za rad s elektroničkim ispravama, Web servis za provjeru uplate naknada, Web aplikacija, elektronička javna dražba, očevidnik nekretnina i pokretnina, ročišnik (baza rokova), arhiviranje. Timovi imaju vrlo važnu ulogu u projektu te svaki od njih pokriva određeno područje. Opseg poslova koje je potrebno obaviti u okviru potprojekta dijeli se prema timovima pa tako u Potprojekt za uspostavu informacijskog sustava u svoju nadležnost pridružuje Tim za sistem analizu i testiranje IT rješenja, čija zaduženja su sljedeća: razrada i dorada korisničke dokumentacije te testiranja i izrada uputa za aplikativna rješenja. Potprojekt upotpunjuje i Tim za dizajn i razvoj IT rješenja čiji zadatak je detaljan dizajn sustava, fizički, logički i analitički dio. Tim implementaciju IT rješenja pokriva dio koji se odnosi na uspostavu fizičkog dizajna te isporuku sustava u produkciju.

Tim za definiranje mjera i standarda IT sigurnosti sastavni je dio Potprojekta za uspostavu informacijskog sustava, s osnovnim zadatkom izrade Pravilnika o sigurnosti sustava, prosudbe sigurnosnih zahtjeva na procese, podatka i sustava i rizika te određivanja sigurnosnih mjera i izrade plana implementacije sigurnosnih mjera.

Timu za uspostavu IT podrške, koji je također sastavni dio Potprojekta za uspostavu informacijskog sustava, pripada izrada dokumentacije podrške u skladu sa standardima SINF-a (SINF je aplikacija za praćenje utroška radnih sati).

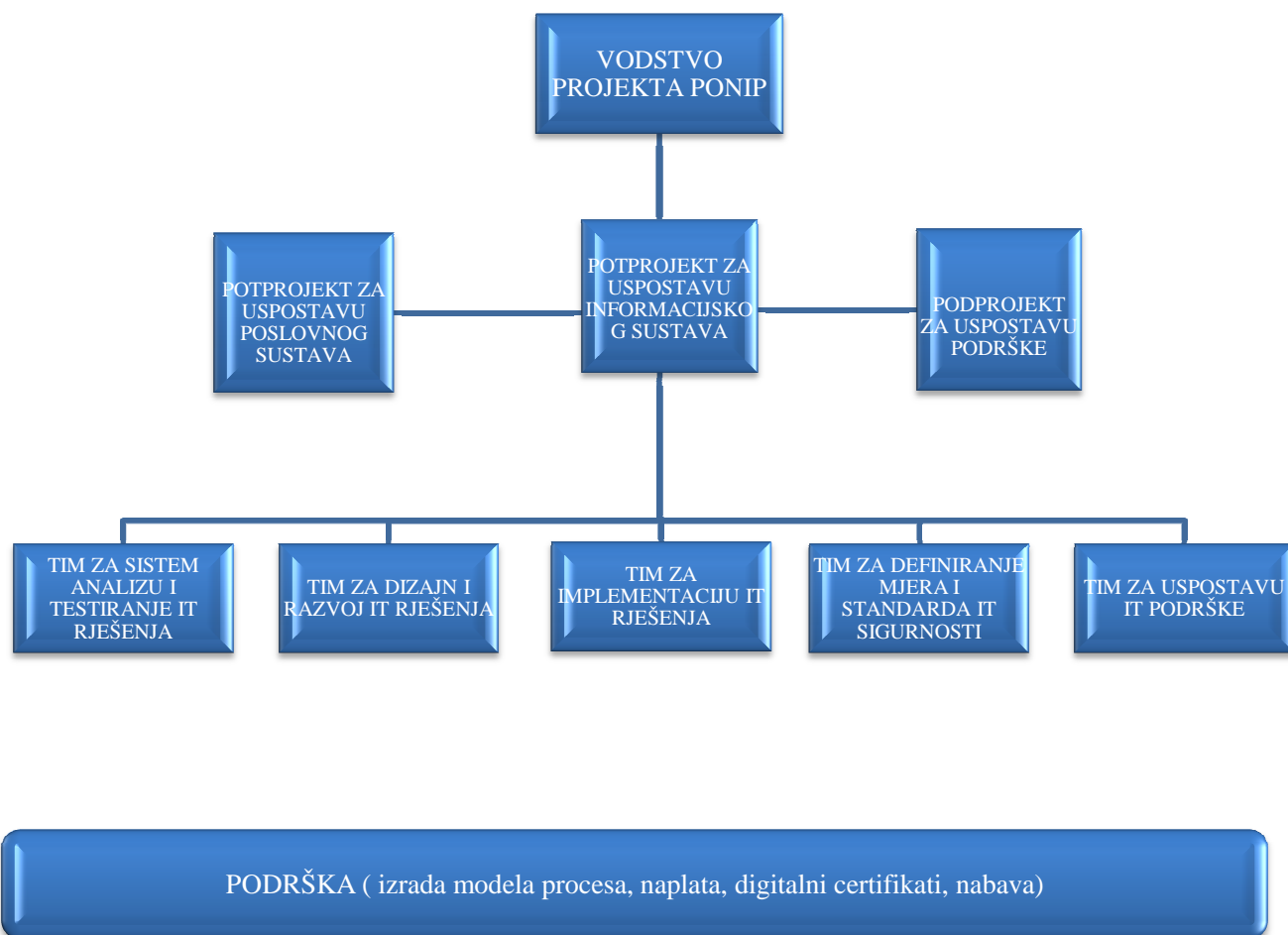
U zadatke Potprojekta za uspostavu podrške pripadaju poslovi vezani za implementaciju, organizaciju i koordinaciju poslova u poslovnoj mreži te uspostavljanje podrške za korisnike putem Call centra.

Zajednički dio pripada Timu podrške koji je zadužen za uspostavu obračuna i naplate usluga, dijela koji je vezan uz digitalne certifikate, izradu ARIS-a (Arhitektura integriranih informacijskih sustava je pristup analize procesa i cjeloviti pregled, procesiranja, upravljanja, radnog toka i obrade aplikacije)<sup>43</sup> modela procesa te podrške u ugovaranju i nabavi.

---

<sup>43</sup>[https://translate.google.hr/translate?hl=hr&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Architecture\\_of\\_Integrated\\_Information\\_Systems&prev=search](https://translate.google.hr/translate?hl=hr&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Architecture_of_Integrated_Information_Systems&prev=search) (pristupljeno 25. svibnja 2018.)

**Slika 8.** Prikaz strukture projekta



Izvor: Izrada autora prema internoj prezentaciji „Definicija projekta – Provedba ovrhe nad nekretninama i pokretninama“, 2014.

Na Slici 8. prikazana je organizacijska struktura s definiranim podjelama rada u projektu te razvrstavanje i povezivanje poslova potprojekata i timova prema odgovarajućim poslovnim funkcijama i zadacima u projektu.

#### **4.4. Utjecaj vanjskih čimbenika**

Vanjske čimbenike okoline čine klijenti poduzeća, njegovi dobavljači, banke ili čak odjeli poduzeća koji moraju izvesti projekt, zakonodavni okvir, socio-kulturno i političko okruženje.<sup>44</sup> Danas često vanjski čimbenici upravljaju organizacijom, dok su velika poduzeća u povoljnijem položaju od malih, pa mogu do neke granice utjecati, odnosno kontrolirati

<sup>44</sup> Omazić, M. A., Baljkas, S., op. cit., str. 56.

vanjske čimbenike.

Vanjski čimbenici označavaju sredinu, odnosno okruženje, uvjete života, ukratko ekonomski sustav. Na vanjske čimbenike poduzeće ne može utjecati, mijenjati ih te prilagođavati svojem poslovanju, no oni utječu na poslovnu politiku poticajno, ali i ograničavajuće.

Vanjski čimbenici ili okolina djeluje iznenada, bez najave, i onda kada poduzeće to ne očekuje. Zbog toga prilagodba poduzeća na to mora biti, brza, djelotvorna i bez čekanja.

**Slika 9.** Okolina projekta



Izvor: Maylor, H.: Project Management 2nd ed, FT-Prentice Hall, Harlow etc., 1999., str. 18.

Slika 9. prikazuje na jednostavniji način projektnu okolinu koja se najlakše opisuje modelom 4-K (engl. *4C complexity, completeness, competitiveness, customer*): kompleksnost, kompletност (u praćenju trendova i tržišta), konkurentnost, orijentiranost na kupca.

Vanjsko okruženje predstavlja prilike i prijetnje za poduzeće, a unutarnje okruženje slabosti i snage.

Prilagođavanjem vanjskih uvjeta unutarnjim uvjetima približavamo optimalan odnos tih dviju skupina uvjeta i time se stvara okruženje za njihovo optimalno korištenje. Projektna okolina bi se najlakše mogla opisati modelom 4-K:<sup>45</sup>

- kompleksnost

<sup>45</sup> Omazić, M. A., Baljkas, S., op. cit., str. 56.

- kompletnost
- konkurentnost
- orijentiranost na kupca.

Projektni menadžment je davno prestao biti tek kontrola rasporeda i koraka potrebnih za završetak projekta. Danas on mora sustavno uključiti mišljenje kupaca, pravilno odrediti prioritete koraka i resursa, motivirati multifunkcijske timove i tako dalje.

Iz navedenog se može zaključiti da je okolina u kojoj se projekti provode sve kompleksnija, a time i projekti postaju kompleksniji.<sup>46</sup>

U unutarne čimbenike spadaju uvjeti na koje se može djelovati, o njima može poduzeće odlučivati i poduzeća ih sama stvaraju. Najznačajniji od unutarnjih čimbenika su ljudi i kapital koji pokreću sredstva s kojima se stvaraju nove vrijednosti.

Vanjskim čimbenicima FINA-e su čimbenici izvan agencije o čijim aktivnostima ovisi realizacija projekta.

Cilj je identifikacija utjecaja vanjskih čimbenika, a identificirani su dionici ovog projekta koji se svrstavaju u tri kategorije:

**Tablica 2.** Vanjski dionici i aktivnosti

Ministarstvo pravosuđa	Nadležno je za donošenje podzakonskih akata koje ovaj projekt treba predložiti
Tijela provedbe ovrhe (općinski sudovi, trgovački sudovi, javni bilježnici, Porezna uprava)	Tijela koja su na temelju Ovršnog ili drugog zakona ovlaštena provoditi ovrhu na nekretninama i pokretninama (općinski sudovi, trgovački sudovi, javni bilježnici, Porezna uprava...)
Građani, fizičke i pravne osobe	Ovršenici, ovrhovoditelji, ponuditelji.

Izvor: Izrada autora prema internoj prezentaciji projekta PONIP, 2014.

<sup>46</sup> Omazić, M. A., Baljkas, S., op. cit., str. 56.

Na realizaciju projekta velik utjecaj ima Ministarstvo pravosuđa. Ministarstvo pravosuđa u svojoj nadležnosti ima donošenje podzakonskih akata koje ovaj projekt treba predložiti, a to su:

- izmjene i dopune pravilnika o sadržaju i načinu vođenja Očevidnika nekretnina i pokretnina koje se prodaju u ovršnom postupku,
- Pravilnik o načinu i postupku provedbe prodaje nekretnina i pokretnina u ovršnom postupku
- Pravilnik o vrsti i visini naknada za obavljanje poslova propisanih predmetnim Zakonom.

#### 4.5. Ključne točke, dinamika i isporuka

U provedbi projekta detaljno je analiziran svaki pojedini zahvat, sve aktivnosti, njihove međusobne veze i trajanja te svi resursi potrebni u podršci izvođenja zadanih aktivnosti uz uvjet minimalnih prekida rada pogona.

U Tablici 3. prikazan je planirani tijek po fazama projekta koje su terminski zadani. U Fazi 1. potrebno je definirati poslovnu ideju te izraditi upute i pravilnike za provedbu projekta. Opis postupaka navedenih u fazama 1. i 2. objašnjen je u nastavku.

Planirani datum završetka projekta je 31. ožujka 2015. godine.

**Tablica 3.** Faze projekta

Ključna točka	Planirani datum
<b>FAZA 1</b>	
Definiran način dostave dokumentacije od nadležnih tijela	1. listopada 2014.
Dovršen opis procesa	1. listopada 2014.
Pripremljeni prijedlozi pravilnika	1. prosinca 2014.
Donošenje pravilnika (stupanje pravilnika na snagu)	2. veljače 2015.
Izrađen UC model	1. listopada 2014.
UC specifikacije – kritične	10. studenoga 2014.
UC specifikacije – važne	1. prosinca 2014.
UC specifikacije – ostale	30. prosinca 2014.
Završen aplikativni dizajn	1. prosinca 2014.

Završeno testiranje – kritični UC	1. prosinca 2014.
Završeno testiranje – važni UC	30. prosinca 2014.
Završeno testiranje – ostali UC	30. siječnja 2015.
Isporučene konsolidirane aplikacije (BPM aplikacije, web i batch aplikacije)	2. veljače 2015.
Uspostava razvojno-testne okoline	31. listopada 2014.
Uspostava prezentacijske okoline	1. prosinca 2014.
Uspostava produkcijske okoline	31. prosinca 2014.
Izrada procjene sigurnosnih zahtjeva na procese, podatke i sustav	15. listopada 2014.
Izrada Pravilnika o sigurnosti sustava	7. studenoga 2014.
Izrada procjene rizika i određivanje sigurnosnih mjera	12. prosinca 2014.
Izrada Plana implementacije sigurnosnih mjera	30. prosinca 2014.
Uspostavljen CPONIP – Centar za provedbu ovrhe na nekretninama i pokretninama u Sektoru usluga za državu	1. listopada 2014.
Zapošljavanje 3 pravnika, tehnologa/ekonomista, sistem analitičara/informatičara – interno ili vanjsko	1. listopada 2014.
Uspostavljena logističko-operativna podrška (pisarnica, poslovna mreža, podrška korisnicima, oprema i dr.)	1. prosinca 2014.
Zapošljavanje administratora u CPONIP-u	1. prosinca 2014.
Dovršena obuka/edukacija pisarnice i poslovne mreže	19. prosinca 2014.
Zapošljavanje tri pravnika (interno ili vanjsko)	31. prosinca 2014.
Dovršena edukacija za CPONIP – kritični scenatiji	5. prosinca 2014.
Dovršena edukacija za CPONIP – važni scenatiji	16. siječnja 2015.
Dovršena edukacija za CPONIP – ostali scenatiji	13. veljače 2015.
Uspostavljena IT podrška	6. veljače 2015.
Početak produkcijskog rada	1. siječnja 2015.
<b>FAZA 2</b>	
Praćenje početka produkcijskog rada	30. ožujka 2015.
Zapošljavanje preostalih kadrova u CPONIP-u	30. ožujka 2015.

Izvor: Izrada autora prema internoj prezentaciji projekta PONIP, 2014.



#### **4.5.1. Kriteriji prihvaćanja i zavisnosti**

##### **Ključne isporuke**

Rezultat aktivnosti projekta smatra se isporukom. Isporuke za svaki potprojekt navedene su u opsegu projekta, a ključne isporuke za cijeli projekt su sljedeće:

- projektna dokumentacija
- pripremljena pravna i tehnološka podloga koju sačinjavaju pravilnici i upute za rad
- uspostavljen CPONIP (Centar za provedbu ovrhe nad nekretninama)
- uspostavljen informatički sustav
- aplikativni moduli (javna objava, očevidnik i e-dražba)
- programska i korisnička dokumentacija
- edukacija ključnih korisnika.

##### **Kriteriji prihvaćanja**

Voditelj i direktor projekta odobravaju svaku isporuku projekta, a način odobravanja ovisi o tipu isporuke. Ako je predmet isporuke dokumentacija, tada potpis odgovornih osoba znači njeno odobravanje. Dokumente, ovisno o vrsti, ovjeravaju odgovorne osobe. Isporuke pravne prirode zahtijevaju prihvaćanje Ministarstva pravosuđa. Ovjera dijela koji se odnosi na aplikativni softver provodi se ovjerom testa prihvaćanja, a u testiranje je uključen i naručitelj. Završenom ovjerom zapisnika smatra se instalacija hardverskih i softverskih komponenti. Ako kroz definirane teme školovanja prođu sve skupine korisnika, edukacija korisnika smatrat će se prihvaćenom.

Cjelokupni projekt je prihvaćen tek kada su sve isporuke prihvaćene od naručitelja.

##### **Ovisnosti**

Ovisnosti se prikazuju u isporukama i u potrebi zajedničkog rada kroz pojedine faze planiranja i realizacije projekta. Za neometano izvršenje projekta potrebno je osigurati financijska sredstva i posjedovati ljudske resurse koji će dovesti do pravodobnog ispunjenja ugovornih obveza partnera u projektu. Jedan od najvažnijih preduvjeta pri realizaciji

projektnih aktivnosti je prepoznati međuovisnosti između svih timova. Dobra povezanost timova isključuje zastoje i osigurava završetak posla na projektu u okviru planiranih rokova.

Ovisnosti o subjektima izvan FINA-e odnosi se na kvalitetnu komunikaciju s Ministarstvom pravosuđa, Ministarstvom financija – Poreznom upravom i Hrvatskom javnobilježničkom komorom. Uspjeh projekta ovisit će o uspješnom upravljanju rizicima.

### **Pretpostavke**

U FINA-i uvođenje novog projekta ovisi o postojećim projektima i redovnim poslovima FINA-e. Poslovi na projektima odvijaju se paralelno s jednakim prioritetom, s istim ili približno istim resursima ovisno o zahtjevima projekta.

Prepoznavanje prioriteta i maksimalno angažiranje članova projekta jedan je od ključnih preduvjeta za osiguravanje završetka postavljenih projektnih zadataka planiranih u rokovima, pretpostavke za uspješnu realizaciju ovise o sljedećim uvjetima koji moraju biti zadovoljeni.

Početak projekta označava usvojena Odluka Uprave o pokretanju projekta i dodjeli resursa, temelj od kojeg se pokreće realizacija je Zakon o izmjenama i dopunama Ovršnog zakona. Uvjet za provođenje je i da se osiguraju financijska sredstva i interni ljudski resursi, potpišu ugovori s vanjskim partnerima i osiguraju potrebni resursi vanjskih partnera. Važna je pretpostavka dobra usklađenost i organizacija svih sudionika projekta, unutarnjih i vanjskih, osiguravanje tehničkih i aplikacijskih preduvjeta popraćeno jasnim i razumljivim uputama.

### **4.6. Rizici**

U FINA-i je strategiju upravljanja rizicima dokumentirana informacija institucije kojoj se opisuju i dokumentiraju temeljne odrednice sustava upravljanja rizicima. Sustav upravljanja rizicima, prema normi ISO 31000 koja se provodi u FINA-i, je skup komponenata koje pružaju temelje i organizacijske aktivnosti za uspostavu, implementaciju, nadzor i poboljšanje upravljanja rizicima u cijeloj instituciji. Fina kroz upravljanje rizicima poboljšava sposobnost donošenja poslovnih odluka što pridonosi ostvarivanju ciljeva, a samim time stvara okruženje koje pridonosi učinkovitosti i boljim rezultatima u svim aktivnostima.

### **Temeljni stavovi o upravljanju rizicima**

U skladu sa zakonskim propisima koji reguliraju poslovanje i pozitivnom praksom poslovanja Fina provodi sve aktivnosti. Neizostavan dio strateškog planiranja čini upravljanje rizicima,

kroz procese donošenja odluka i izgradnje organizacijske kulture, dopunjeno u poslovnoj strategiji i poslovnom odlučivanju. Pravilno upravljanje rizicima koristi se kao alat za sprječavanje nastanka ili ublažavanje posljedica nepovoljnih događaja koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva, dovesti do poremećaja u obavljanju djelatnosti agencije, nanijeti štetu imovini, radnicima, klijentima i korisnicima usluga FINA-e. Uz promatranje rizika kao negativnih događaja gdje treba djelovati, prisutan je i pogled na rizike kao prilike i mogućnosti za strateško unaprjeđenje institucije.

Sustav upravljanja rizicima integriran je i implementiran u sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001.

### **Vrste i kategorije rizika**

Rizici se događaju na aktivnostima koje je potrebno izvršiti u procesu ili projektu te objektima koji su u funkciji realizacije procesa ili projekta. Opće načelo donosi podjelu na dvije vrste rizika koje pomažu klasifikaciji:

**Vanjski rizici** – npr. pravni, zakonski, tehnološki, politički, tržišni, ekološki itd.

**Unutarnji rizici** – npr. upravljački (strategija, poslovni planovi, politike), organizacijski, komunikacijski, operativni, financijski, rizici etike i ponašanja institucije itd.

Rizici se mogu promatrati također i kao strateški i operativni, na taj način bi se lakše odredila razina rukovodstva koja se primarno bavi kojom kategorijom rizika.

**Strateški rizici** mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje strateških ciljeva i strateških prioriteta institucije, usmjereni su na šire interesne skupine, regulatore, donositelje zakona, krajnje korisnike usluga, građane, javnost i drugo. Upravljanje strateškim rizicima čini sastavni dio procesa strateškog planiranja i donošenja ključnih odluka na najvišoj rukovodećoj razini.

**Operativni rizici** su oni koji mogu nepovoljno utjecati na provedbu funkcija, aktivnosti i procesa u zadanim rokovima, na razinu kvalitete usluge, na propuste u primjeni zakona i procedura. Operativni rizici mogu utjecati i ugroziti i realizaciju nekih strateških ciljeva i na taj način mogu uzrokovati i strateške rizike.

Iako su podijeljeni na pojedine kategorije rizika, potrebno je voditi računa da su rizici različitih kategorija međusobno povezani, te da se niti jedna kategorija rizika ne može razmatrati samostalno.<sup>47</sup>

Važno je istaknuti kako se projektni rizik ne može nikako izbjeći.<sup>48</sup>

### Proces upravljanja rizicima

U FINA-i proces upravljanja rizicima podrazumijeva procjenu rizika i način postupanja s rizicima kojima je izložena institucija, a definirano je sukladno potrebama i posebnostima u poslovanju.

Opći proces upravljanja rizicima u Fini obuhvaća, sukladno Slici 10, četiri podprocesa, koja čine:

- Postavljanje ciljeva
- Procjena rizika
- Postupanje s rizicima
- Praćenje rizika

**Slika 10.** Proces upravljanja rizicima u Fini



Izvor: Strategija upravljanja rizicima u Fini, 2017.

<sup>47</sup> FINA: Interni priručnik Fine 2017.

<sup>48</sup> Ilić, M.: Prezentacija te bilješke s predavanja, ppt „Upravljanje projektima“, op. cit.

#### 4.6.1. Rizici projekta i mjere za smanjenje

U Tablici 4. navedeni su rizici prepoznati u fazi planiranja projekta te i mjere koje je potrebno poduzeti kako bi se ti rizici umanjili ili u potpunosti otklonili.

**Tablica 4.** Rizici i odgovornosti

<b>RIZIK</b>	<b>MJERA ODGOVORA</b>
Kratak rok za implementaciju sustava: planirani početak primjene sustava 1. siječnja 2015. je kratak rok za organizacijsku i tehnološku implementaciju sustava koji bi trebao biti podrška provedbi ovrhe na nekretninama i pokretninama.	Razrada realne i održive dinamike realizacije projekta, s obzirom na dodijeljene projektne resurse, koje su u skladu sa definiranim terminskim ograničenjima. U slučaju potrebe, angažman dodatnih resursa (internih ili vanjskih).
Za izvođenja projekta trebati će pokrenuti postupak javne nabave u kojem će se angažirati vanjski partneri za podršku u razvoju aplikativnog sustava. Svako poništenje natječaja ugrožava vremenski plan projekta i uzrokuje kašnjenje.	Stručna i temeljita priprema natječajne dokumentacije. Stručna procjena cijene nabave.
Neispunjavanje ugovorenih obveza od vanjskih partnera	Bankovne garancije. Ugovorne kazne. Rješavanje sporova sudskim putem.
Pravna odnosno zakonodavna nesigurnost: u trenutku izrade korisničke specifikacije relevantni zakonski i podzakonski propisi, nisu još na snazi, tj. podzakonskih propisa nema, stoga nije poznato u kojoj mjeri isti mogu biti od utjecaja na tijek poslovnog procesa.	Potrebno je pažljivo izgrađivati infrastrukturu koja podržava provođenje elektroničke javne dražbe do stupanja na snagu svih zakonskih i podzakonskih propisa.
Inicijalni prihvata predmeta u tijeku: čl. 82. ZID OZ-a propisano je da će se postupci pokrenuti prije stupanja na snagu istoga Zakona dovršiti primjenom odredbi Ovršnog zakona (N Br. 112/12 i 25/13).	U spornim slučajevima zatražiti tumačenje MP-ove zakonske odredbe; dogovaranje s Ministarstvom pravosuđa odgode primjene Zid OZ-a.
Izmjene opsega broja predmeta ovrhe na nekretninama u odnosu na procjenu i nemogućnost predviđanja dinamike zaprimanja ovršnih predmeta na nekretninama u Fini: Fina ne raspolaže točnim brojem ovršnih postupaka na nekretninama u kojima će biti potrebno izvršiti prodaju nekretnina na elektroničkoj javnoj dražbi.	Rastuće dimenzioniranje poslovnih, operativnih i tehničkih segmenata sustava.
Nedostupnost stručnih ljudskih resursa: nedostupnost potrebnih kadrova za obavljanje projektnih aktivnosti i obavljanje poslova PONIP.	Uz osobe koje su već angažirane na izradi projektne dokumentacije, za obavljanje projektnih aktivnosti nužno je čim prije angažirati dodatne radnike.

RIZIK	MJERA ODGOVORA
<p>Predugo trajanje postupka ugovaranja vanjskih usluga: u slučaju nepravodobnog ugovaranja vanjskih usluga posljedica može biti kašnjenje s postizanjem zadanih rokova i/ili smanjena kvaliteta isporuka.</p>	<p>Pravovremeno pokretanje nabave usluga.</p>
<p>Izmjene opsega broja predmeta na pokretninama u odnosu na procjenu u kojima će FINA obavljati prodaju putem e-javne dražbe i nemogućnost predviđanja dinamike zaprimanja ovršnih predmeta na pokretninama u FINA-i: prema odredbama Ovršnog zakona na, nije moguće predvidjeti broj predmeta niti je moguće predvidjeti kakva će biti dinamika zaprimanja ovršnih predmeta na pokretninama u FINA-i. Postoji visok rizik zaprimanja velikog broja zahtjeva za prodaju pokretnina od Porezne uprave kao tijela provedbe ovrhe. Zahtjevi za prodaju mogu biti dostavljeni FINA-i istovremeno ili u relativno kratkim rokovima što može uzrokovati velik broj dražbi koje FINA mora provesti istovremeno ili u relativno kratkim rokovima.</p>	<p>Dogovoriti s nadležnim ministarstvima način obavljanja ovih poslova.</p>
<p>Čuvanje pokretnina: nije donesena konačna poslovna odluka o obavljanju poslova čuvanja pokretnina.</p>	<p>Provesti analizu relevantnih zakonskih propisa donijeti poslovnu odluku.</p>
<p>Državna tijela i oslobođenje plaćanja naknada FINA-i: nije definirano hoće li državna tijela biti oslobođena plaćanja naknada FINA-e za ove poslove (na primjer, Porezna uprava kao ovrhovoditelj i kao tijelo provedbe ovrhe).</p>	<p>Dogovoriti s nadležnim ministarstvima način naplate naknada FINA-e u poslovima PONIP.</p>
<p>Naplata troškova FINA-e koji premašuju iznos uplaćenog predujma: u slučajevima kada se iz uplaćenog predujma ne može u cijelosti namiriti stvarno nastali trošak FINA-e za obavljanje radnje u postupku.</p>	<p>S nadležnim ministarstvima dogovoriti način naplate nastalih troškova FINA-e. Od suda je potrebno ishoditi rješenje kojim se nalaže ovrhovoditelju platiti FINA-i razliku predujma; ako ovrhovoditelj ne plati po rješenju suda, postoji mogućnost da FINA pokrene postupak radi naplate troška prisilnim putem.</p>
<p>Obavljanje poslova ovrhe na vrijednosnicama: FINA ne posjeduje poslovne preduvjete za obavljanje ovih poslova.</p>	<p>Dogovor s nadležnim ministarstvom uz odgovarajuću zakonodavnu intervenciju.</p>
<p>Propust ugovaranja police osiguranja: u interesu FINA-e je da se osigura za štetu koja može nastati trećim osobama obavljanjem poslova PONIP.</p>	<p>Ugovaranje police osiguranja od odgovornosti za štete nastale tijekom obavljanja poslova PONIP-a. Ugovaranje police osiguranja ili proširenje postojeće police.</p>

RIZIK	MJERA ODGOVORA
Reputacijski rizik: prigovori sudionika postupka provedbe ovrhe i javnosti na rad FINA-e u provedbi ovrhe na nekretninama i pokretninama.	Obavljanje poslova PONIP u skladu s pozitivnim zakonskim propisima. Informiranje javnosti o postupku provedbe ovrhe na nekretninama i pokretninama u FINA-i.

Izvor: Izrada autora prema internoj definiciji projekta PONIP, 2014.

Glavni uzrok nesigurnosti u organizaciji je rizik. Sve je više poduzeća koja se usredotočuju na način dobrog identificiranja i upravljanja rizicima. Sposobnost kvalitetnog upravljanja rizicima pomaže u donošenju točnijih poslovnih odluka rezultat čega je bolje poslovanje.

#### 4.7. Proračun i troškovi projekta

Proračun je prijevod projekta u novčane iznose. Ako su sve komponente projekta pažljivo isplanirane, nije ih teško prevesti u troškove. Proračun projekta treba biti najbolja moguća procjena projektnih troškova i maksimalnih prihvatljivih troškova. Dobro strukturirani proračun preduvjet je jednostavnije provedbe projekta.<sup>49</sup> U prikazu ukupnih procijenjenih troškova projekta, uključujući financijski doprinos partnera i podnositelja projektnog prijedloga, valja prikazati isključivo troškove koji se mogu provjeriti. Osnovna svrha proračuna projekta je omogućavanje osobama da jasno procijene razumnosti prijedloga troškova i ekonomičnosti osmišljenog projekta. Proračun daje informacije za financijske izvještaje koji su istovremeno i smjernice po kojima se može izvršiti revizija projekta, stoga se troškovi moraju nadgledati i o njima izvještavati pod istim smjericama.<sup>50</sup>

Korištenje različitih financijskih izvora poslovanja i različitih financijskih instrumenata zahtijeva različite troškove financiranja. Bez točno određene cijene pojedinih izvora financiranja nije moguće smanjiti troškove financiranja poslovanja niti donositi ispravne investicijske odluke.<sup>51</sup> Na odluku o financiranju projekta utječe strah od gubitka uloženi sredstava i izostanak dobiti. Kriteriji za odlučivanje o projektu su vrijeme implementacije projekta, mjerljive i nemjerljive koristi, troškovi rada i održavanja novog sustava, opća i strateška korist i sl. Cijena financiranja često se u praktičnoj analizi poslovanja jednostavno

<sup>49</sup> Ćoric,

G\_Kako\_izraditi\_proracun\_projekta\_financiranog\_od\_strane\_programa\_EU.pdf;https://bib.irb.hr/datoteka/515025 (pristupljeno 25. svibnja 2018.)

<sup>50</sup> Ibidem.

<sup>51</sup> Habek, M., Kliment, A.: Financiranje poslovanja i projekata u kompjutorskom okruženju, RRIF d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge, Zagreb, 1997., str. 11.

zanemari. Ostvareni dobitak nakon oporezivanja na primjer ne smije biti krajnji kriterij uspješnosti poslovanja, jer iza njega mogu stajati negativni novčani tokovi. Čak ni očekivani pozitivni neto novčani tokovi nekog projekta ne moraju biti pouzdan pokazatelj poželjnosti ulaganja, jer uz istu cijenu financijskih izvora možda može biti ostvaren još veći pozitivni novčani tok. Stoga rezultate poslovanja, tzv. procijenjene novčane tokove neke investicije, treba staviti u odnos s pripadajućom cijenom izvora financiranja. Tek tako dobiveni rezultat postaje pogodan kriterij za donošenje investicijskih odluka.<sup>52</sup>

Troškovi projekta kontroliraju se i moraju biti usklađeni sa strateškim prioritetima, potrebama projekta i stvarnim potrebama. Isto tako, potrebno ih je uskladiti i s planom nabave i financijskim planom koji se formira za svaku poslovnu godinu.

U Tablici 5. prikazani su interni troškovi projekta realizirani do 31. ožujka 2016. u čovjek/satima:

**Tablica 5.** Interni troškovi projekta realizirani do 31. ožujka 2016. u čovjek/satima

<b>Interni troškovi projekta (u čovjek/satima)</b>	
Utrošak do 30. rujna 2014. (do uspostave projekta i projektne organizacije)	2.819
Ured i vođenje projekta	1.924
Potprojekt za uspostavu poslovnog sustava	11.401
Potprojekt za uspostavu informacijskog sustava	22.323
Potprojekt za uspostavu podrške	349
Podrška	135
<b>UKUPNO UTROŠENIH SATI</b>	<b>38.951</b>

Izvor: Izrada autora prema internoj prezentaciji projekta PONIP, 2014.

#### **4.7.1. Investicije i troškovi**

Za potrebe ostvarenja projekta potrebno je investirati u aplikativni sustav (koji se sastoji od ugovora o nabavi usluga razvoja sustava provedbe ovrha na nekretninama i pokretninama te

<sup>52</sup> Ibidem



ugovora o nabavi usluga razvoja za doradu i dogradnju novoga poslovnog sustava PONIP), sustav za distributivnu obradu, opremu i poslovni namještaj.

Centar za PONIP osnovan je 1. prosinca 2014. iz čega proizlazi da je tek dio planiranih resursa zaposlen tek u prosincu 2014. godine. Prvo su zaposleni voditelj Centra te pravnik. Preostali resursi u Centru za PONIP zapošljavani su sukcesivno 2015. godine. Poslove koje će obavljati Centar za provedbe ovrhe na nekretninama i pokretninama u FINA-i predviđene Zakonom o izmjenama i dopunama Ovršnog zakona zahtijevalo je zapošljavanje novih radnika.

Planirano je da dio novih radnika bude zaposlen 2014. godine pa je trošak tog resursa ušao u proračun projekta. U Tablici 6. navedeni su potrebni ljudski resursi.

**Tablica 6.** Potreban broj djelatnika

<b>Struktura/vrsta zanimanja/radno mjesto</b>	<b>Broj djelatnika</b>
Voditelj CPONIP	1
Pravnik	3
Tehnolog/ekonomist	1
Sistem analitičar	1
<b>UKUPNO</b>	<b>6</b>

Izvor: Izrada autora prema internoj prezentaciji projekta PONIP, 2014.

**Tablica 7.** Interni troškovi projekta čovjek/satima u 2014. godini

<b>Interni troškovi projekta (u čovjek/satima)</b>	
Ured i vođenje projekta	1.200
Potprojekt za uspostavu poslovnog sustava	4.000
Potprojekt za uspostavu informacijskog sustava	9.920
Potprojekt za uspostavu podrške	1.700
Podrška	240
<b>UKUPNO</b>	<b>17.060</b>

Izvor: Izrada autora prema internoj prezentaciji projekta PONIP, 2014.

U sljedećoj su tablici prikazani interni troškovi projekta realizirani do 31. ožujka 2016. u čovjek/satima.

**Tablica 8.** Interni troškovi projekta u čovjek/satima realizirani do 30. travnja 2014.

<b>Interni troškovi projekta (u čovjek/satima)</b>	
Utrošak do 30. rujna 2014. (do uspostave projekta i projektne organizacije)	2.819
Ured i vođenje projekta	1.924
Potprojekt za uspostavu poslovnog sustava	11.401
Potprojekt za uspostavu informacijskog sustava	22.323
Potprojekt za uspostavu podrške	349
Podrška	135
<b>UKUPNO</b>	<b>38.951</b>

Izvor: Izrada autora prema internoj prezentaciji projekta PONIP, 2014.

Zbroj svih potrebnih aktivnosti za planiranje, praćenje i kontrolu nastalih troškova kroz životni vijek projekta je upravljanje troškovima, ono uključuje usporedbu planiranih i ostvarenih, stvarnih troškova.

Tablica 9. sadrži podatke o trošku čovjek/sati od travnja 2014. do formalne uspostave projekta (30. rujna 2014.).

**Tablica 9.** Interni troškovi projekta u čovjek/satima realizirani od travnja 2014. do uspostave projekta

<b>Resursi</b>	<b>Utrošeno sati</b>	<b>Broj djelatnika</b>
Vođenje projekta i administracija	493	2
Potprojekt za uspostavu poslovnog sustava	618	13
Potprojekt za uspostavu informacijskog sustava	2387	27
Potprojekt za uspostavu podrške	21	14
Podrška	11	7
<b>Ukupno</b>	<b>3530</b>	<b>63</b>

Izvor: Izrada autora prema internoj prezentaciji projekta PONIP, 2014.

## 4.8. Gantogram

Danas postoje različiti alati koji pomažu u izradi plana projekta. Najraširenija je metoda grafičkog prikazivanja informacija koja se koristi za utvrđivanje rasporeda aktivnosti. Alat koje se koristi za cjelokupni pregled projektnih aktivnosti po etapama je vremenski mrežni dijagram.

Da bi se projekt mogao u potpunosti uspješno realizirati, potrebno je što točnije isplanirati sve projektne aktivnosti.

Ganttov dijagram je metoda planiranja razvijena 1890. godine. Gantt je opisao metodu 1903. godine, a primjena metode počela je tijekom Prvoga svjetskog rata. Gantogram je jednostavan vremenski dijagram u kojem se na ordinati označavaju objekti terminiranja (aktivnosti), a na apscisi vremenske (terminske) jedinice. Ovisno o duljini trajanja pojedinih aktivnosti, vremenske jedinice mogu biti izražene u satima, danima, tjednima i mjesecima. Jednom odabrana vremenska jedinica mora vrijediti za sve aktivnosti u promatranom projektu i ona se mora u dijagramu označiti.<sup>53</sup>

Gantogram ili grafički prikaz je tablični raspored provođenja aktivnosti unutar projekta i idealno je sredstvo za bolje razumijevanje, organizaciju i provođenje projektnih aktivnosti.

Također, Gantogram je tip grafikona koji koristi praćenje realizacije projekta po fazama. Taj način omogućuje vidljivost početka pojedinih faza, njihovo trajanje i završetak. Grafikon ne postoji kao standardni, već ga je potrebno napraviti, na način modifikacije grafikona. Pri izradi Gantograma najprije je potrebno imati osnovne podatke o projektu. U grafikon se unose nazivi faza projekta, datum početka svake faze i vrijeme trajanja danima, tjednim ili mjesecima.<sup>54</sup>

Projektno vrijeme je najvažnije, ono označava vrijeme potrebno ili predviđeno za odvijanje svih aktivnosti koje se provode u jednom projektu. Važno je uz projektno vrijeme uzeti u obzir i vremensku rezervu. Vrijeme kojemu nekritična aktivnost može biti odgođena a da se ne odgodi cijeli projekt je vremenska rezerva, a kritični put aktivnosti je onaj koji traje najdulje i definira se kao zbroj trajanja aktivnosti. Bitno je prepoznati razliku između realnog ili stvarnog i planiranog vremena.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> [http://hr.wikipedia.org/wiki/Ganttov\\_dijagram](http://hr.wikipedia.org/wiki/Ganttov_dijagram) (pristupljeno 10. veljače 2018.)

<sup>54</sup> <http://excelk.com/sr/izrada-gantograma>, op.cit. (pristupljeno 15. ožujka 2018.)

<sup>55</sup> [http://hr.wikipedia.org/wiki/Ganttov\\_dijagram](http://hr.wikipedia.org/wiki/Ganttov_dijagram) (pristupljeno 10. veljače 2018.)

U vrijeme brzih i nepredvidivih promjena na tržištu, sve više je zahtijeva za rješenjima koja su prilagođena specifičnim poslovnim procesima i poslovnim pravilima, fleksibilna i spremna na trenutačne odgovore na promjene u poslovnoj okolini. Korištenje gantograma za planiranje, organizaciju i provođenje aktivnosti projekta ima prednosti i nedostatke. Kao prednosti ističu se preglednost, razumljivost i jednostavnost prikazivanja završenosti projektnih aktivnosti, no s povećavanjem broja aktivnosti prednosti prelaze u nedostatke. Kod velikog broja aktivnosti pojavljuju se poteškoće u izradi i nepreglednost, otežano je praćenje resursa kod rasporeda aktivnosti, teško je praćenje završenosti pojedinih aktivnosti u traženom trenutku.

Kao velik nedostatak ističe se nepreglednost zbog prevelikog broja aktivnosti, čime glavna prednost Gantograma koju čini preglednost u smislu gotovosti pojedine aktivnosti i započinjanja sljedeće gubi smisao.

**Slika 11.** Prikaz svih aktivnosti u projektu pomoću gantograma

Aktivnost	Semester 1						Semester 2						Zaduženi za provedbu
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Aktivnost 1.1	■	■	■										
Aktivnost 1.2			■	■	■	■							
Aktivnost 1.3					■	■	■	■	■	■	■	■	
Aktivnost 2.1	■	■	■	■			■	■	■	■	■		
Aktivnost 2.2					■	■	■	■	■	■	■	■	

Izvor: <https://www.google.hr/search?q=gantogram&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwi34uLuxfTbAhXMZFAKHVbvDQMqSAQIOQ&biw=1280&bih=694#imgrc=Sxs7aFk6GngyMM>

Slika 10. prikazuje vizualizaciju vremenskih planova kojima se projektni menadžeri koriste kao grafičkim prikazom informacija o rasporedu aktivnosti u vremenu. Gantogrami uvelike olakšavaju planiranje raspodjele resursa te pomažu prilikom praćenja realizacije. Aktivnosti su navedene jedna ispod druge, a linija pokraj aktivnosti predstavlja trajanje i smještena je u tako da je vidljivo vrijeme početka i kraja svake od aktivnosti.

#### **4.9. Zatvaranje projekta**

Svaka od pojedinih faza projekta ili potprojekta mora biti formalno zatvorena dokumentacijom i procjenom o izvršenoj fazi te provjerom o postignutim ciljevima i zadovoljavanju očekivanja naručitelja.

Zaključivanje projekta jednako je važna faza kao i ostale, no njome se često krivo upravlja. Zaključivanje projekta dijeli se na reviziju i završetak projekta.

Prvi dio, odnosno revizija projekta ili evaluacija projekta jest onaj dio koji daje najveći doprinos stvaranju organizacijskog znanja. Tijekom evaluacije provjeravaju se rezultati projekta u usporedbi s planiranim rezultatima. Dakle, svrha revizije je utvrđivanje stupnja ostvarenja ciljeva, poznatih i skrivenih. Revizijsko izvješće trebalo bi sadržavati detaljan opis sadašnjeg stanja, a nositelj uloge revizora ima veliku odgovornost obavljajući tu dužnost.<sup>56</sup> Izvješće mora biti napisano u unaprijed zadanoj formi, na razumljiv i prihvatljiv način za sve zainteresirane strane.

Završetak revizije pokreće završnu fazu projekta. Projekt se može završiti gašenjem, nastavljanjem, integracijom i ispravljanjem nedostataka. Nakon što rezultati projekta budu predstavljeni, provodi se zatvaranje projekta.

Drugi dio ili posljednja faza projekta je završetak što u konačnici znači formalno prihvaćanje projekta i prestanak aktivnosti projekta. Završetak projekta ponekad je lak i brzo izvediv, no u nekim situacijama može prerasti u dugotrajan i vrlo skup proces, ovisno o doživljaju koji je ostavio na sudionike – klijenta, menadžment i projektni tim.

Kod projekta PONIP utvrđuje se da su projektne isporuke, osim evidentiranih otvorenih pitanja, izvršene te su tako stečeni uvjeti za zatvaranje projekta. Propisano internim

---

<sup>56</sup> Omazić, M. A., Baljkas, S., op. cit., str. 279.

pravilnikom FINA-e pri završetku projekta potrebno je posjedovati potpisan Dokument „Zapisnik o preuzimanju proizvoda projekta 'Provedba ovrhe na nekretninama i pokretninama', skraćeni naziv PONIP“. Dokument koji su potpisale nadležne odgovorne osobe Sektora usluga za državu i projekta mora sadržavati popis preostalih otvorenih pitanja te organizacije i osobe u čijoj je nadležnosti rješavanje istih.

U završnom izvješću projekta sadržan je pregled cjelokupnog projekta s popisom revizija, pregleda ostvarenog, završna financijska izvješća i analiza stvarne uspješnosti projekta.

Dobiveno iskustvo i rezultati projekta dokumentiraju se na način da budu iskoristivi na budućim projektima.

#### **4.9.1. Zaključak projekta PONIP**

Osnovni cilj projekta Provedba ovrhe na nekretninama i pokretninama je realiziran. Time su ispunjeni preduvjeti koji su omogućili FINA-i da u ovršnom postupku ima isključivu nadležnost pri provođenju pojedinih radnji kroz ovršni postupak. Radnje koje je bilo potrebno realizirati kao tehničko-tehnološku podršku odnose se na: prodaju nekretnina i pokretnina na elektroničkoj javnoj dražbi i javnu objavu pismena u postupku provedbe ovrhe na nekretninama i pokretninama na web-stranici FINA-e. Omogućen je uvid i vođenje Očevidnika nekretnina i pokretnina koje se prodaju u ovršnom postupku te je osiguran prijenos novčanih sredstava uplaćenih u postupku provedbe ovrhe prema zahtjevu tijela, provedbe ovrhe.

Aplikacija je namijenjena korisnicima koji sudjeluju u procesu provedbe prodaje nekretnina i pokretnina u FINA-i. Od zaprimanja pismena u pisarnici, unosa pismena, skeniranja, obrade skeniranih pismena, kreiranja novih pismena do praćenja novčanih tokova i nadzora elektroničke javne dražbe.

Prema dostupnim informacijama u prvom razdoblju od 1. siječnja 2015. do 31. ožujka 2016. kroz sustav PONIP-a zaprimljena su 392 spisa od nadležnih tijela. Kroz sustav u FINA-i u kontinuiranom je porastu broj zaprimljenih spisa PONIP-a, a smanjuje se broj slučajeva u kojima FINA zaprima dokumentaciju koja je nepodobna za daljnje postupanje.

Objavom poziva na sudjelovanje dana 23. srpnja 2015. započela je prva elektronička javna

dražba u sustavu PONIP. Do 31. ožujka 2016. u sustavu elektroničke javne dražbe evidentirana je 161 dražba. Od pristiglog broja dražbi, njih se devet, sukladno zakonskim odredbama, smatra završenim. Dražba je u pet spisa dovršena s valjanim ponudama, dok je u četiri spisa elektronička javna dražba završila bez valjanih ponuda čime se postupak u FINA-i smatra završenim. Broj korisnika e-Dražba servisa u kontinuiranom je porastu, a na dan 31. ožujka 2016. na servisu e-Dražba evidentirano je 149 korisnika.

Do 31. ožujka 2016. godine u aplikaciji Javna objava objavljena su 1144 pismena, u aplikaciji Očevidnik nekretnina i pokretnina do istoga datuma objavljeno ukupno 335 predmeta prodaje od čega 332 predmeta prodaje vrste nekretnina (koji se sastoje od 780 različitih objekata upisa), jedan predmet prodaje vrste pokretnina (koji se sastoji od osam različitih objekata upisa), dva predmeta prodaje vrste imovina. Za usporedbu, 30. travnja 2018. na stranicama Javne objave ukupno je objavljeno 25 829 pismena (objavljeni podaci odnose se na dopunu poziva na sudjelovanje u elektroničkoj javnoj dražbi tri upisa, ispravak poziva sudjelovanje u elektroničkoj javnoj dražbi 202 upisa, izvadak iz registra dva upisa, obavijest o dovršetku postupka 945 upisa.

Temeljni cilj projekta je ostvaren. Implementacijom sustava PONIP, koji je u tehnološkom smislu potpuno nov u FINA-i, stečena su nova iskustva koja će biti korisna u realizaciji budućih projekata, a FINA se još jedanput pokazala kao pouzdan partner Vlade Republike Hrvatske u osmišljavanju i realizaciji poslovno-tehničkih projekata.

#### **4.9.2. Dostupnost usluge u poslovnicama FINA-e aplikaciji PONIP-a**

U skladu s propisima FINA je u svojim poslovnicama osigurala računala na kojima se omogućuje pristup korisnicima koji mogu izvršiti uvid u javno objavljena pismena u postupku provedbe ovrhe nad nekretninama i pokretninama te predati ponudu elektroničkim putem u elektroničkoj javnoj dražbi. Popis poslovnih jedinica u kojima su dostupna računala propisan je Pravilnikom o načinu i postupku PONIP-a te je to omogućeno u poslovnicama diljem Republike Hrvatske. Poslovnice koje omogućuju pristup korisnicima nalaze se u sljedećim gradovima: Zagreb, Split, Osijek, Rijeka, Bjelovar, Čakovec, Karlovac, Koprivnica, Kutina, Sisak, Varaždin, Zabok, Šibenik, Zadar, Dubrovnik, Našice, Požega, Slavonski Brod, Vinkovci, Gospić i Pula u radno vrijeme poslovnica.

**Slika 12.** Prijedlog organizacijskog ustroja poslova PONIP u FINA-i



Izvor: Izrada autora prema internoj prezentaciji projekta PONIP, 2014.

Na Slici 12. prikazani su odjeli PONIP-a koji su zemljopisno ustrojjeni u okviru regionalnih centara FINA-e i na taj način osiguravaju dostupnos usluge na teritoriju cijele Republike Hrvatske.



### 4.9.3. Tijek postupka javne elektroničke dražbe u FINA-i

Na Slici 13. prikazan je tijek provedbe postupka elektroničke javne dražbe. Postupak je podrobnije opisan u nastavku.

**Slika 13.** Tijek postupka javne elektroničke dražbe u FINA-i



Izvor: Izrada autora prema internoj prezentaciji projekta PONIP, 2014.

Na Slici 13. prikazani su koraci postupka javne elektroničke dražbe. Zahtjev za prodajom ili tzv. pismena koje FINA donosi u postupku prodaje na nekretninama i pokretninama potrebno je javno objaviti. Sudska pismena objavljuju se na mrežnim stranicama FINA-e, a sadrže sljedeće dokumente: rješenje o ovrsi, zaključak o prodaji, izvadak iz zemljišne knjige, rješenje o dosudi. Nakon objave slijedi poziv na uplatu predujma na ime troškova prodaje, poziv na sudjelovanje u elektroničkoj javnoj dražbi

Financijska agencija će poziv na sudjelovanje u elektroničkoj javnoj dražbi objaviti u

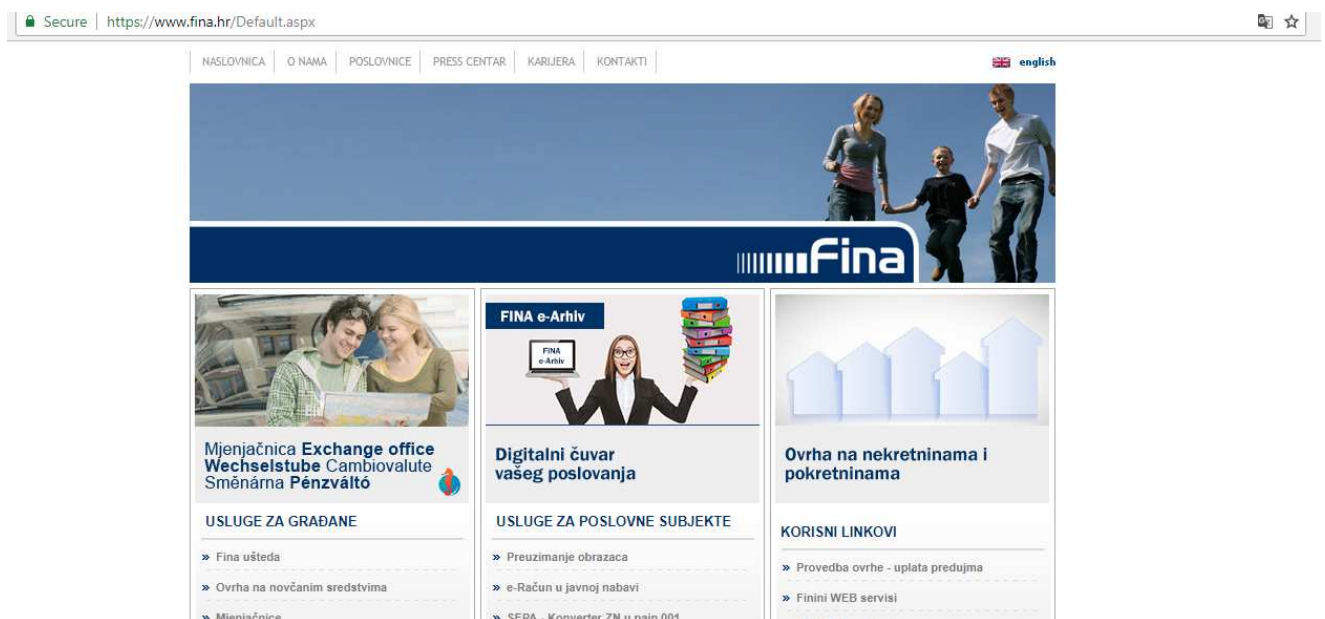
sredstvima javnog priopćavanja, javnim glasilima, s naznakom da se ponude daju elektroničkim putem (prikupljanje ponuda traje deset radnih dana).

Prikupljanje ponuda elektroničkim putem omogućeno je radnim i neradnim danima od 0 do 24 sata. FINA mora osigurati preduvjete za davanje ponuda elektroničkim putem u svojim poslovnim jedinicama (regionalnih centara i podružnica). Postupak prodaje nekretnina moguće je provoditi u prvoj i drugoj elektroničkoj javnoj dražbi, dok se prodaja pokretnina uz primjenu odgovarajućih pravila provodi samo kroz jednu dražbu. Osnovni ciljevi novog sustava provedbe ovrhe nad nekretninama i pokretninama je transparentna procjena vrijednosti nekretnina, bolja dostupnost informacijama o predmetima prodaje na mrežnim stranicama FINA-e.

#### 4.10. Izgled aplikacije PONIP

##### Pristup aplikaciji PONIP

Slika 14. Internetska stranica FINA-e



Izvor: <https://www.fina.hr/Default.aspx> (pristupljeno 25. svibnja 2018.)

Pristup aplikaciji izvodi se preko glavne stranice FINA-e, gdje se odabirom na slikovni dio Ovrha na nekretninama i pokretninama pristupa u sljedeći izbornik iz kojeg je omogućena prijava u sustav elektroničke dražbe.



Izvor: <https://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1754> (pristupljeno 25. svibnja 2018.)

## Prijava u aplikaciju PONIP

Slika 15. Izgled stranice za prijavu u aplikaciju PONIP

Dobrodošli!

- Preuzimanje programske podrške za korištenje naprednog elektroničkog potpisa
- Korisnička uputa
- Najčešća pitanja i odgovori
- DEMO Servis e-Dražba

Molimo Vas, umetnite Vaš USB token ili karticu s certifikatom.

[Pristupite servisu e-Dražba](#)

Obavijest uplatiteljima jamčevine

Da bi uplata jamčevine bila valjana potrebno je voditi računa da ista bude izvršena u roku navedenom u Pozivu na sudjelovanje u elektroničkoj javnoj dražbi. Iz navedenog razloga se preporučuje uplatiti jamčevinu prije zadnjeg dana roka za uplatu jamčevine. U slučaju da se jamčevina uplaćuje zadnji dan roka za uplatu jamčevine, preporučuje se voditi računa o pravilima platnog prometa i općim uvjetima banke uplatitelja jamčevine kako bi uplata bila pravovremena.

**Važne obavijesti**

<b>25. travnja 2018.</b>	Obavijest uplatiteljima jamčevine Da bi uplata jam... <a href="#">Više</a>
<b>04. srpnja 2017.</b>	Obavještavamo sve korisnike da je dostupna nova ... <a href="#">Više</a>
<b>23. lipnja 2017.</b>	Obavještavamo sve korisnike da će od dana 01.07.20... <a href="#">Više</a>
<b>09. ožujka 2017.</b>	Obavještavamo sve korisnike da je od dana 23.02.20... <a href="#">Više</a>

Izvor: <https://edrazba.fina.hr/> (pristupljeno 25. svibnja 2018.)

## Izgled stranice očevidnika

Slika 16. Dizajn stranice očevidnika

Očevidnik nekretnina i pokretnina koje se prodaju u ovršnom postupku Fina

Pretraživanje nekretnina

Pretraživanje pokretnina

Pretraživanje prava

Pretraživanje imovine

Pregled nadmetanja u najavi

Pregled nadmetanja u tijeku

Očevidnik - korisnička uputa

Financijska agencija - Ovrha na nekretninama i pokretninama

Javna objava u postupku provedbe prodaje nekretnina i pokretnina u Fina

### Pretraživanje nekretnina

Poslovni broj spisa

Vrsta predmeta

Vrsta postupka

Županija

Grad/Općina

Naselje

Vrijednost (kn)  kn  kn

Površina   m2

Uključi i nekretnine s nepoznatom površinom

Složenost predmeta prodaje

Suvlasništvo

Sortiraj prema

Izvor: <https://ponip.fina.hr/ocevidnik-web/pocetna> (pristupljeno 25. svibnja 2018. )

## 5. ZAKLJUČAK

U današnjem informacijskom društvu znanje je ključni čimbenik razvoja bez kojega nije moguće održati vodeću poziciju niti u jednom poslovnom području. Jednako tako i znanje upravljanja projektima uvelike pridonosi razvoju gospodarstva Republike Hrvatske. Upravo sposobnost upravljanja znanjem i uvođenje usvojenog kroz različite projekte je od strateškog značaja za pozicioniranje nekog poduzeća u pojedinoj struci na tržištu. Stalna potraga za novim tehnologijama i prilagodba novim idejnim rješenjima uz povećanje produktivnosti smanjit će troškove i unaprijediti usluge. Prilagođavanje poslovnih procesa zahtjevima tržišta upravo preko upravljanja projektima veliki je izazov koji ima svaka organizacija s obzirom na nužnost neprestanog upotpunjavanja procesa s jedinim ciljem opstanka na tržištu.

Većina situacija na projektu može se predvidjeti, no svaki projekt u sebi nosi određene inovacije i nepoznanice svojstvene baš za njegovu krajnju svrhu i ciljeve koje se nastoji rezultirati njegovim dovršetkom. I najbolje isplanirani projekti mogu kasniti te bez obzira na razinu kompleksnosti projekta, imati svoje nejasnoće, a time i rizik u završetku projekta.

Ovim radom dani su odgovori na istraživačka pitanja s početka rada.

1. Na koji način je poznavanje upravljanja projektima pridonijelo uspjehu projekta?
2. U kojoj mjeri su ispunjeni glavni ciljevi projekta PONIP-a?
3. Zbog čega se provedba projekta provodi kroz Financijsku agenciju?

Dobro poznavanje procedura upravljanja projektima iznimno je važno za uspješan i učinkovit završetak projekta. Projekt PONIP – „Provedba ovrhe nad nekretninama i pokretninama“, koji je obrađen u ovome specijalističkom radu uspješno je okončan i implementiran u sustav. Svi sudionici projekta bili su dobro educirani za poslove koje su izvršavali u timu na projektu. Svaka osoba u timu svoje zadatke obavila je u skladu s postavljenim zahtjevima projekta. Za cijelo vrijeme trajanja projekta vladala je dobra suradnja članova, definirane su odgovornosti menadžmenta i načini izvještavanja što je rezultiralo uspješnim ostvarenjem zadanih ciljeva i uspjehu projekta.

Kompetencije članova tima iz područja upravljanja projektima pridonijele su uspješnom ostvarenju unaprijed zadanih ciljeva te su svi sudionici svojim znanjima, vještinama i tehnikama otvorenom komunikacijom sudjelovali na izradi i implementaciji projekta.

Drugo postavljeno istraživačko pitanje ovoga rada je o tome u kojoj mjeri su ispunjeni glavni

ciljevi projekta PONIP-a. Osnovni cilj projekta je uspostava tehničko-tehnoloških i organizacijsko-kadrovskih preduvjeta koji će, uz izmjene i dopune Ovršnog zakona, omogućiti FINA-i da u ovršnom postupku na nekretninama i pokretninama sudjeluje kao svojevrsni povjerenik suda. S obzirom na to da je aplikativno rješenje ispunilo sve zahtjeve naručitelja te su implementacija i testiranja uspješno zaključena, a aplikacija je aktivna i dostupna putem internetskih stranica, zaključak je da je uspješno ispunjen glavni cilj projekta.

Posljednje istraživačko pitanje je zbog čega se provedba projekta provodi kroz FINA-u

Vlada Republike Hrvatske, koja je ujedno i naručitelj projekta, prepoznala je FINA-u kao agenciju koja može učinkovito obavljati određene poslove u provedbi ovrhe na nekretninama i pokretninama.

FINA preuzimanjem poslova provedbe ovrhe na nekretninama i pokretninama postaje novo tijelo u ovršnom postupku na nekretninama i pokretninama koje će prema odredbama Ovršnog zakona provoditi određene ovršne radnje uz naplatu naknade. Agencija od projekta ostvaruje i tehnološku korist koja se ostvaruje pri uspostavi sustava provedbe ovrhe na nekretninama i pokretninama kroz koji će biti implementiran sustav javne objave kao način dostave pismena u ovršnom postupku, elektronički sustav dražbe te uspostavljen očevidnik nekretnina i pokretnina koje se prodaju u ovršnom postupku. FINA u budućem razdoblju može usluge elektroničke dražbe potencijalno uvrstiti u portfelj svojih komercijalnih usluga te postoji mogućnost komercijalizacije servisa za praćenje javne objave i prodaje na elektroničkoj dražbi u okviru ovršnog postupka. S obzirom na to da je u dosadašnjoj primjeni uočena zloupotreba instituta dostave u ovršnom postupku, javlja se nužnost uvođenja javne objave kao načina dostave pismena u ovršnom postupku koji obuhvaća i postupak elektroničke javne dražbe.

Nastojanja su takva da se nadležna tijela u svrhu smanjenja troškova i povećanja učinkovitosti postupaka okreću suvremenim tehnologijama te kroz razgranatu mrežu poslovnica FINA-e diljem Republike Hrvatske omogućuju svima koji nemaju mogućnost pristupa internetu, računalu, da svoju zakonsku obvezu i pravo realiziraju kroz tehnološke platforme postavljene u poslovnicama FINA-e.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Andrijanić, I., Gregurek, M., Mačечеvić, D.: Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas Visoka poslovna škola, Zagreb, 2012.
2. Avlijaš, R., Avlijaš, G.: Upravljanje projektom, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
3. Bendeković, J. i suradnici: Priprema i ocjena investicijskih projekata, FOIP 1974. d.o.o., Zagreb, 2007.
4. Horvat, Đ., Kovačić, M., Mlivić Budeš, E., Perkov, D., Trojak, N.: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007.
5. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N.: Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Edukator, Zagreb, 2012.
6. Kuvačić, N.: Poduzetnička biblija, Beretin d.o.o., Split, 2005.
7. Omazić, M. A., Baljkas, S.: Projektni menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
8. Sun Tzu: Umijeće ratovanja, Misl, Zagreb, 2007.
9. Skenderović, V., Burcar Dunović, I.: Hrvatski NCB Verzija 3.0 – Hrvatski nacionalni vodič za temeljne sposobnosti upravljanja projektima, HUUP – Hrvatska udruga za upravljanje projektima, Zagreb, 2008.
10. Srića, V.: Inventivni menadžer u 100 lekcija – kako postati i ostati pobjednik, Znanje d.d., Zagreb, 2003.

### ČLANCI:

1. Habek, M., Kliment, A.: Financiranje poslovanja i projekata u kompjutorskom okruženju, RRIF d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge, Zagreb, 1997.
2. Pašalić, D.: Faze upravljanja projektom,  
<https://pogledkrozprozor.wordpress.com/2009/01/25/faze-upravljanja-projektom-pokretanje-ili-osmisaljavanje/> (pristupljeno 23. svibnja 2017.)
3. Špundak, M.: Upravljanje projektima – definicije i metodologije,  
[https://www.fer.unizg.hr/\\_download/repository/kvalifikacijski\\_clanak.pdf](https://www.fer.unizg.hr/_download/repository/kvalifikacijski_clanak.pdf)  
(pristupljeno 21. svibnja 2017.)

4. Vlahov, R.: Projektni menadžment na hrvatski način, Ekscentar, br. 16, 2013.  
<http://hrcak.srce.hr/103986> (pristupljeno 27. prosinca 2017.)

#### INTERNETSKI IZVORI:

1. Ćorić, G.: Kako\_izraditi\_proracun\_projekta\_financiranog\_od\_strane\_programa  
<https://bib.irb.hr/datoteka/515025> (pristupljeno 25. svibnja 2018.)
2. FINA: [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (pristupljeno 22. svibnja 2017.)
3. Kertalj, K., Car, Ž., Nižetić Kosović, I.:  
[https://bib.irb.hr/datoteka/807419.Upravljanje\\_projektima\\_-\\_skripta\\_FER\\_2016.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/807419.Upravljanje_projektima_-_skripta_FER_2016.pdf)  
(pristupljeno 25. svibnja 2018.)
4. Klepić, Z.: <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/projektni%20menad%C5%BEment.pdf>, 2016. (pristupljeno 25. svibnja 2017.)
5. <http://www.gf.unsa.ba/portal/tehiorggradjenja/TIOGpred23a.pdf> (pristupljeno 10. srpnja 2018.)
6. <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/uloge-i-suradnja/financijski-sustav-rh> (pristupljeno 8. kolovoza 2018.)
7. <http://www.poslovni.hr/leksikon/financijske-institucije> (pristupljeno 12. svibnja 2018.)
8. <http://struna.ihjj.hr/naziv/zivotni-ciklus-projekta/12088/#naziv> (pristupljeno 27. srpnja 2018.)
9. [https://translate.google.hr/translate?hl=hr&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Architecture\\_of\\_Integrated\\_Information\\_Systems&prev=search](https://translate.google.hr/translate?hl=hr&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Architecture_of_Integrated_Information_Systems&prev=search) (pristupljeno 25. svibnja 2018.)

#### OSTALO:

1. FINA: Prezentacija ppt „Provedba prodaje nekretnina i pokretnina elektroničkom javnom dražbom putem Financijske agencije“ 2014.
2. Ilić, M.: Prezentacija te bilješke s predavanja, ppt „Upravljanje projektima“, 2013.
3. Interni priručnik za upravljanje projektima, 2017.
4. Jolić, N.: Prezentacija „Kvaliteta i normizacija“
5. [http://www.fpz.unizg.hr/njolic/dip/pdf/Kvaliteta\\_i\\_normizacija\\_Predavanja.pdf](http://www.fpz.unizg.hr/njolic/dip/pdf/Kvaliteta_i_normizacija_Predavanja.pdf)



## POPIS SLIKA:

Slika 1. Tradicionalni model razvoja projekta	4
Slika 2. Raspoloživi resursi	8
Slika 3. Dinamika životnog vijeka projekta	10
Slika 4. Životni vijek projekta	11
Slika 5. Korelacija razine aktivnosti i vremena	15
Slika 6. Mreža poslovnica FINA-e u RH	20
Slika 7. Organizacijska struktura	27
Slika 8. Prikaz strukture projekta	37
Slika 9. Okolina projekta	38
Slika 10. Proces upravljanja rizicima u FINA-i	45
Slika 11. Prikaz svih aktivnosti u projektu pomoću gantograma	53
Slika 12. Prijedlog organizacijskog ustroja poslova PONIP-a u FINA-i	57
Slika 13. Tijek postupka javne elektroničke dražbe u FINA-i	58
Slika 14. Internetska stranica FINA-e	59
Slika 15. Izgled stranice za prijavu u aplikaciju PONIP	60
Slika 16. Dizajn stranice očevidnika	61

## POPIS TABLICA:

Tablica 1. Tri faze životnog ciklusa projekta	13
Tablica 2. Vanjski dionici i aktivnosti	39
Tablica 3. Faze projekta	40
Tablica 4. Rizici i odgovornosti	46
Tablica 5. Interni troškovi projekta realizirani do 31. ožujka 2016. u čovjek/satima	49
Tablica 6. Potreban broj djelatnika	50
Tablica 7. Interni troškovi projekta (u čovjek/satima) – procijenjeni	50
Tablica 8. Interni troškovi projekta (u čovjek/satima) realizirani do 30. travnja 2014.	51
Tablica 9. Interni troškovi projekta (u čovjek/satima) realizirani od travnja 2014. do uspostave projekta	51



# ŽIVOTOPIS

## Životopis

### Osobni podaci

Ime / Prezime **Andreja-Marija Bartolić**

Adresa(e) Božidara Magovca 9, Zagreb

Telefonski broj(evi) 098/1852824

E-mail andreja-marija.bartolic@yahoo.com

Državljanstvo Hrvatsko

Datum rođenja 20.08.1974.

Spol Ženski

### Radno iskustvo

2009. – danas

#### **FINA, Ulica Grada Vukovara 70, Zagreb**

#### **Specijalist za računovodstvo i financije**

- prihvata poslovne dokumentacije od klijenta, kontrola ispravnosti zaprimljene dokumentacije, upravljanje zaprimljenom dokumentacijom i čuvanje dokumentacije, upravljanje elektroničkom dostavom dokumentacije
- knjiženja poslovnih promjena na temelju zaprimljene dokumentacije klijenata, usklađenje stanja na kontima glavne knjige te izrada obračuna na temelju određenih podataka
- unos dokumentacije za izradu financijskih izvješća te ostalih zakonom propisanih izvješća
- obračun i izrada izvješća o plaćama i materijalnim pravima
- evidentira poslovne događaje klijenata računovodstvenih servisa prema dostavljenoj knjigovodstvenoj dokumentaciji, zaključuje konta glavne knjige i izrađuje zaključni list.
- kontrolira i izrađuje temeljna financijska izvješća klijentima računovodstvenih servisa te ostalih zakonom propisana izvješća
- kontrolira i upravlja zaprimljenom dokumentacijom te ju arhivira do predviđenog roka predaje klijentu, kontrolira i upravlja elektroničkom dostavom dokumentacije
- provodi kontrolu usklađenja knjigovodstvenih stanja u pomoćnim knjigama i glavnoj knjizi na razini svoje organizacijske jedinice (podružnice/RC-a)
- obavlja druge poslove u skladu s uputama i internim aktima.

#### **Sektor poslovne mreže**

#### **Odjel za računovodstvene servise**

2002. – 2009.

**FINA, Av. V. Holjevca 10, Zagreb**

**Referent / Samostalni referent**

- dokumentiranje poslovanja kroz programe praćenje dokumentacije
- poslovi BPP-a
- poslovi GPP-a
- isplate dividendi za branitelje te izrada ugovora o prodaji braniteljskih udjela

**Sektor poslovne mreže**

**Regionalni centar Zagreb**

**Poslovnica 3**

2002. – 2002.

**Odsjek unosa podataka**

**Referent za unos podataka**

- unos podataka

1998.

**VO.NE.KO.d.o.o.**

- samostalni knjigovođa

1994. – 1997.

**Zagrebačka banka d.d.**

- referent u odjelu za dugoročne i kratkoročne kredite

### **Obrazovanje i osposobljavanje**

Završetak 2011.

Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment, Smjer računovodstvo, Split

Završetak 2010.

RRIF, Ovlašteni računovođa

Završetak 2008.

Sveučilište u Splitu, Računovodstvo i financije, Zagreb – Split, bacc. oec.

Završetak 1997.

Otvoreno učilište u Zagrebu, Samostalni knjigovođa

Završetak 1994.

Geodetska tehnička škola, Zagreb

### **Sudjelovanje na projektima**

2013.

- radna skupina Task – financijski modul

2010.

- prezentator – za projekt HAMAG

### **Osobne vještine i kompetencije**

Materinski jezik

**Hrvatski**

Drugi jezik(ci)

Samoprocjena

*Europska razina (\*)*

**Engleski jezik**

Razumijevanje		Govor		Pisanje
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
B2	B2	B2	B2	B2

(\*) Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine	Komunikacijske vještine stečene u direktnom i telefonskom kontaktu s korisnicima usluga, djelatnicima banaka, porezne uprave, raznim seminarima, edukacijama i radionicama te samostalnim proučavanjem.
Organizacijske vještine i kompetencije	Trening – Odnosi s korisnicima i kvaliteta usluge Trening – Rad s teškim klijentima Trening – Stres i ja Trening – Komunikacijske vještine Trening – Poslovni bonton, kodeks ponašanja Trening –Upravljanje vremenom ciljevima i prioritetima
Računalne vještine i kompetencije	MC Office alati (Word, Excel, Power Point, Outlook), internet
Vozačka dozvola	B kategorije