

# Upravljanje projektom nabavom i ugovaranjem

---

**Matić, Monika**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:770203>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**MONIKA MATIĆ**

**UPRAVLJANJE PROJEKTNOM NABAVOM I  
UGOVARANJEM**

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**MONIKA MATIĆ**

**UPRAVLJANJE PROJEKTNOM NABAVOM I  
UGOVARANJEM**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303073419, izvanredni student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Projektni menadžment**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović**

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Monika Matić, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, 2022. godine



## IZJAVA

### O korištenju autorskog djela

Ja, Monika Matić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Upravljanje projektnom nabavom i ugovaranjem“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova nacionalne i svučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacija.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. PROJEKT I PROJEKTNI MENADŽMENT</b> .....	2
2.1. Pojemno određenje projekta i njegova obilježja .....	2
2.2. Pojemno određenje projektnog menadžmenta .....	5
2.3. Interesno - utjecajne skupine projekta .....	7
<b>3. PROCES UPRAVLJANJA PROJEKTOM</b> .....	9
3.1. Procesne grupe .....	12
3.2. Područja znanja upravljanja projektom .....	14
<b>4. UPRAVLJANJE PROJEKTNOM NABAVOM I UGOVARANJEM</b> .....	18
4.1. Planiranje nabave .....	19
4.2. Planiranje prikupljanja ponuda .....	22
4.3. Prikupljanje ponuda .....	24
4.4. Izbor dobavljača .....	27
4.5. Zaključivanje ugovora .....	29
4.5.1. <i>Pojam i elementi ugovora</i> .....	29
4.5.2. <i>Vrste ugovora</i> .....	30
4.6. Administriranje ugovora .....	32
4.7. Zatvaranje nabave .....	34
<b>5. ANALIZA UPRAVLJANJA PROJEKTNOM NABAVOM U PRAKSI</b> .....	35
5.1. Općenito o investitoru i projektu .....	35
5.2. Projektna nabava i ugovaranje .....	38
5.2.1. <i>Planiranje nabave i ugovaranja</i> .....	38
5.2.2. <i>Prikupljanje ponuda i izbor dobavljača</i> .....	44
5.2.3. <i>Zaključivanje ugovora</i> .....	48
5.2.4. <i>Administriranje i zatvaranje nabave</i> .....	52
5.3. Kritički osvrt .....	53
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	57
<b>LITERATURA</b> .....	58
<b>POPIS SLIKA I TABLICA</b> .....	60
<b>SAŽETAK</b> .....	61
<b>SUMMARY</b> .....	62

# 1. UVOD

Tema ovog rada je upravljanje projektnom nabavom i ugovaranjem koja je detaljno istražena i objašnjena na temelju dostupne literature. Kako je nabava postala bitan element uspjeha na globalnom tržištu, konkurencija ponuđača je sve veća te je zbog toga važno pažljivo pratiti, istražiti i planirati svaki korak tog procesa. Važnost upravljanja projektnom nabavom i ugovaranjem stoji u uspješnom ostvarenju ciljeva samog projekta. Rad je sastavljen od teorijskog i empirijskog dijela. Teorijski dio uključuje tri poglavlja: započinje predstavljanjem i opisivanjem samog pojma projekta, projektnog menadžmenta i interesno – utjecajnih skupina kao osnove za daljnje razumijevanje. Projektni menadžment ima zadatak upravljati projektom što zahtijeva određena znanja i vještine koje treba primjenjivati tijekom svih faza izvođenja projektu kako bi projekt bio što uspješnije izveden unatoč mogućim rizicima. U drugom poglavlju se teorijski opisuje proces upravljanja projektom koji se sastoji od procesnih grupa i područja znanja upravljanja projektom. Navedene su brojne definicije upravljanja projektima, ali sve se slažu da je upravljanje projektima jedna od najvažnijih organizacijskih komponenti koje čine poslovanje poduzeća uspješnim. Obuhvaća različite organizacijske tehnike, alate, vještine i znanja usmjeravajući ih prema ostvarivanju uspješnom projektu. Jedno od područja znanja upravljanja projektom je upravljanje nabavom kao glavna tema ovog rada. Proces upravljanja projektnom nabavom i ugovaranjem detaljno je opisan u trećem poglavlju kroz sedam glavnih procesa. Projektna nabava podrazumijeva procese izvan projektnog tima koji su usmjereni na opskrbu projekta potrebnim resursima, materijalima i uslugama kako bi se mogao izvesti u planiranom opsegu, kvaliteti i rokovima. Procesi upravljanja projektnom nabavom i ugovaranjem su: planiranje nabave, planiranje prikupljanja ponuda, prikupljanje ponuda, izbor dobavljača, zaključivanje ugovora, administriranje ugovora i zatvaranje nabave. Empirijski dio rada posvećen je detaljnoj analizi upravljanja projektnom nabavom i ugovaranjem na primjeru iz prakse. Analizirati će se planiranje nabave i prikupljanje ponuda, sam izbor dobavljača, zaključivanje te naposljetku administriranje ugovora i zatvaranje nabave. Kao završni dio dan je kritički osvrt na teorijski i empirijski dio rada iza kojeg slijede zaključak, popis literature, popis slika i tablica te sažetak.

## **2. PROJEKT I PROJEKTNI MENADŽMENT**

Kako navode autori Omazić i Baljkas (2005.) projektni menadžment se razvio s ciljem bolje kontrole i upravljanja projektima, a kao disciplina je priznat prije tridesetak godina, ali njegove osnove postoje od prije. Sve nestabilnija poslovna okolina intenzivirala je potrebu proučavanja i razvoja projektnog menadžmenta kao pristupa koji omogućuje bolju kontrolu i korištenje ograničenih resursa prilikom realizacije projekata kao rezultata prilagođavanja ubrzanim promjenama okoline. Može se reći da je nagli razvoj projektnog menadžmenta omogućen posljednjih godina zbog različitih okolnosti poput dostupnosti tehnologije, dostupnosti alata i tehnika projektnom menadžeru, utjecaja multinacionalnih kompanija koji putem projekta podižu tržišnu poziciju, smanjenje životnog vijeka proizvoda te sve većog utjecaja kupaca na tržištu.

### **2.1. Pojmovno određenje projekta i njegova obilježja**

Omazić i Baljkas (2005.) pojasnili su podrijetlo riječi project. Riječ project dolazi od latinske riječi projectum koja dolazi od riječi projicere što znači "baciti nešto unaprijed". Prefiks pro označava da nešto prethodi, a jacere znači "baciti", što govori da projekt predstavlja nešto što će doći prije nečeg drugog ili prije nego što će nešto učiniti.

Projekt je kompleksan pojam pa ga pri definiranju autori rabe u različitim kontekstima. Projekt je pokušaj u kojemu su ljudski, financijski i materijalni resursi organizirani na drugačiji način, kako bi se poduzeo jedinstven opseg rada, na temelju dobivene specifikacije, unutar ograničenih troškova i vremena na način da se isporuči korisna promjena definirana pomoću kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva (Buble, 2010.).

Projekti se najčešće organiziraju za uvođenje novog proizvoda ili linije, a ne za njegovu redovitu proizvodnju i svakodnevne operacije. Za većinu organizacija, projekti su zahtjevi koji ne mogu biti odrađeni tijekom regularnog poslovanja i zahtijevaju određeno osoblje, sredstva i vrijeme. Projekti se odvijaju na svim razinama menadžmenta, od rukovodeće do izvršne razine. Zavisno o veličini projekta, u provođenje projekta uključuju se projektni



timovi i nekoliko vanjskih izvršitelja, a kod velikih projekata uz projektni tim se angažiraju kooperante kao osobe ili poduzeća.

Druge definicije govore kako je "projekt privremeni pothvat kojim se stvara jedinstven proizvod, usluga ili rezultat" (PMI, 2011., str. 5). U definiciji su jasno naznačene ključne karakteristike projekta, a to su da je on privremen, odnosno definiran svojim početkom i završetkom, i jedinstven, što naznačava kako je na neki način različit od sličnih proizvoda ili usluga izvedenih do tada. Iako mogu postojati ponavljajući elementi u nekim projektima. "projekti su jednokratni ciljno usmjereni i vremenski ograničeni procesi inoviranja i razvoja, nakon čijeg završetka kontinuirani procesi neodređeno vrijeme eksploatiraju projektno razvijene proizvode ili usluge" (Zekić, 2010., str. 8).

„Projekt se može promatrati kao zaključni proces odvijanja određenih djelatnosti odnosno aktivnosti koje su međusobno logički povezane u postizanju podciljeva, a daljnjim povezivanjem aktivnosti na osnovi tih ciljeva dobiva se konačni cilj" (Dujanić, 2010., str. 9).

Projekt obično obuhvaća zadatke iz oblasti tehnike, znanosti, organizacije, vojske, sporta, zabave i drugog. Karakteristični primjeri za projekt kako predstavlja Buble (2010.) su:

- dizajniranje i izgradnja zgrade, kuće, mosta, broda, zrakoplova,
- dizajniranje i testiranje novog prototipa,
- projekt propagande i marketinga novog proizvoda,
- implementacija novog kompjuterskog sustava,
- dizajniranje i implantacija nove organizacijske strukture,
- unapređenje proizvodnosti u nekom razdoblju.

Cilj projekta je ispunjenje potreba i očekivanja svim zainteresiranima za projekt, a zainteresirane strane ili dionici mogu biti unutar ili izvan projekta i mogu utjecati na projekt. Svaki projekt je po svojoj prirodi drukčiji od prethodnog i stvara jedinstven proizvod, uslugu ili rezultat.

Projekt može stvoriti: (PMI, 2011.)

- proizvod koji može biti komponenta neke druge cjelini ili konačna cjelina
- sposobnost da se pruži usluga (npr. poslovna funkcija koja daje podršku proizvodnji ili distribuciji),
- rezultat kao ishod (npr. istraživački projekt koji razvija znanje koje se može koristiti kako bi se ustanovilo postoji li neki trend ili bi neki novi proces koristio društvu).

Buble (2010.) tvrdi da bi se neki pothvat mogao smatrati projektom mora imati sljedeća obilježja:

- cilj koji se treba postići ostvarenjem tog pothvata
- nerepetitivnost jer nije pothvat koji se ponavlja
- vremenska ograničenost
- životni ciklus koji se sastoji od brojnih faza između početka i kraja
- koordinirani napor gdje je potrebna suradnja više službi u organizaciji
- resursi koji uključuju angažiranje ljudskih i materijalnih resursa na određeno vrijeme
- budžet se odnosi na unaprijed utvrđen iznos novca koji se smije potrošiti za potrebe pothvata
- rizik izvođenja pothvata
- jedna točka odgovornosti projektnog menadžera.

Projekti se međusobno mogu razlikovati po dizajnu, lokaciji, izvođačima, krajnjoj namjeni i drugim karakteristikama, a da bi se projekt izveo u cijelosti potrebno je upravljati njime pomoću procesnih grupa: pokretanje, planiranje, izvršavanje, nadzor i kontrola te zatvaranje (PMI, 2011.).

Svaki projekt nastaje isključivo zbog potrebe unutar poduzeća. Utjecaji vanjskih promjena prisiljavaju organizaciju na nove projekte, projekte inoviranja i razvoja koji se sve brže izmjenjuju s kontinuiranim procesima. Unutar organizacije ulažu se veliki naponi za poboljšanje projektnog vođenja i organiziranja. S obzirom da je projekt neponovljiv proces,

organizacije se moraju prilagođavati projektima koji su vrlo različiti u pogledu objekta, trajanja, troškova, izvođenja i namjene. Na temelju prethodno navedenih definicija dolazimo do devet opće prihvaćenih karakteristika projekata (Omazić, Baljkas, 2005.), a to su:

1. privremeni pothvat koji ima početak i kraj, za rezultat ima jedinstveni proizvod ili uslugu,
2. jednokratan je, svaki sa svojim ciljem i namjenom koji su definirani,
3. usmjeren je k prethodno definiranom cilju,
4. ima vlastiti budžet,
5. sadrži utvrđeni raspored obavljanja aktivnosti odnosno faze razvoja koje čine životni ciklus projekata,
6. prezentira sposobnost sponzora i projektnog menadžera,
7. utemeljuje težište na kvaliteti,
8. ima svoju strukturu,
9. transformira postojeće stanje u željeno stanje.

## **2.2. Pojmovno određenje projektnog menadžmenta**

Riječi project i management mogu se u grubo prevesti kao projekt i rukovođenje. Za bavljenje projektnim menadžmentom potrebno je posjedovati znanje i vještine za upravljanje projektom. „Srž projektnog menadžmenta obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe.” (Omazić i Baljkas, 2005., str. 44).

Može se zaključiti da je projektni menadžment specifičan oblik menadžmenta aktivnosti usredotočenih na projekt. Te specifičnosti manifestiraju je u sljedećem (Buble, 2010.):

- orijentacija na zadatke,
- sustavna orijentacija,
- vremenska orijentacija,
- odgovornost za troškove,
- organizacija s ograničenim vremenom trajanja
- dinamični karakter,

- interdisciplinirani projektni rad
- specifični položaj unutar organizacije,
- dvojni karakter projektnog menadžmenta, i to kao utvrđene nadležnosti prema ugovornim nadležnostima i kao utvrđene nadležnosti prema operativnim odjelima,
- uslužni karakter djelatnosti koje operativni odjeli moraju obavljati za projektni menadžment.

Kako navode Omazić i Baljkas (2005.) projektni menadžment je onaj dio općeg menadžmenta kompanije ili organizacije koji je zadužen za izvođenje ulazne projektne strategije ili druge projektne narudžbe, za pripremu pokretanja projekta, vođenje njegova izvođenja, sve do završetka projekta, a ujedno je zadužen i za postizanje planiranih posrednih, neposrednih ili drugih ekonomskih učinaka, ovisno o projektu, koje će osiguravati projektni rezultati odnosno uporaba. Navedena definicija vrijedi za projektni menadžment kompanija ili organizacija koje nisu projektno usmjerene, dok za one koje jesu projektno usmjerene vrijedi sljedeća definicija: "Projektni menadžment komercijalnih projekata zadužen je za vođenje natječajnog postupka u skladu s narudžbom kupca i namjerom izvođača – projektno usmjerene tvrtke, za izvedbu projekta i vođenje možebitnih jamstvenih aktivnosti, za poslovne rezultate sa stajališta prihoda i dobiti te također za takvu izvedbu projekta koja će pridonijeti podizanju ugleda tvrtke" (Hauc, 2007.).

Postoji devet područja znanja u projektnom menadžmentu. Radi se o upravljanju integracijom, opsegom, vremenom, troškovima, kvalitetom, ljudskim resursima, komunikacijom, rizikom te ugovorima ili nabavom. Potrebno je razumjeti navedena područja znanja te znati ih primijeniti kako bi se postigli ciljevi. Od navedenih područja četiri su ključna, i to: upravljanje ciljevima, vremenom, troškovima i kvalitetom, dok je ostalih pet potpornog karaktera (Buble, 2010.).

Važnost projektnog menadžmenta za opstanak organizacije kako navodi Hauc (2007.) očitava se u činjenici da je danas fokus modernih organizacija na stjecanju konkurentske prednosti putem projekata, a ne na održavanju tržišne pozicije kroz procese. Projekti

djeluju na učinkovito i efikasno uvođenje novih proizvoda i usluga s ciljem zauzimanja najbolje moguće tržišne pozicije te prisiljavaju menadžere na djelovanje izvan njihovih tradicionalnih funkcijskih linija autoriteta, gdje se moraju osloniti na vještine, znanje i druge neformalne oblike moći.

Neki od ciljeva projektnog menadžera prema Tudoru (2019.) su:

- smanjiti nesigurnost i rizike kod kretanja u novosti
- povećati vjerojatnost postizanja temeljnih rezultata
- poštivati vremenske i troškovne okvire koji su postavljeni kod planiranja projekta.

„Okvir 7-S jasno prikazuje samu bit projektnog menadžmenta te također dopušta klasifikaciju zadaća projektnog menadžera, što bitno smanjuje kompleksnost njegove uloge (Omazić i Baljkas, 2005., str. 50)”. Sve varijable modela međusobno su povezane i nemoguće je postići napredak s jednom usklađenom varijablom bez usklađivanja ostalih. Model ne pretpostavlja da jedan element više utječe na efikasnost nego neki drugi, ali nije podjednako lako mijenjati elemente modela. Strategija (strategy) je važan dio projekta jer uključuje određenje ciljeva, a ukoliko je sama strategija kvalitetno razvijena, donosi konkurentsku prednost. Struktura (structure) se odnosi na hijerarhiju i element je koji definira odnose između članova u projektnom timu. Sustavi (systems) služe za nadzor i provedbu kontrole uz osiguravanje kvalitete i komunikacije između pojedinih razina u organizaciji i članova tima. Zaposlenici (staff) su ljudski resursi i ključan su element projektnog tima jer svatko od njih pridonosi s različitim setom vještina i znanja čime pomažu projektnom menadžeru u rješavanju problema. Vještine (skills) su elementi koji razlikuju pojedinog zaposlenika od drugog. Stil (style) ili kultura smatra se razina komunikacije i način na koji se projektni menadžeri odnose sa zaposlenicima i poslovnim partnerima.

### **2.3. Interesno - utjecajne skupine projekta**

Pojedinci, grupe i organizacije koje su direktno ili indirektno uključene u projekt te koji utječu na realizaciju projekta i na čije interese utječe realizacija projekta odnosno projektni rezultat nazivaju se interesno - utjecajne skupine ili dionici (engl. stakeholder). Može se

reći da su dionici fizičke i pravne osobe koje su aktivno uključene u rad na projektu ili one na koje rezultat projekta utječe. Rezultat projekta može na dionike utjecati pozitivno ili negativno. Interesno - utjecajne skupine mogu utjecati na realizaciju projekta zbog čega je za uspješno upravljanje realizacijom projekta ključno identificirati sve dionike i njihove ciljeve te upravljati njihovim očekivanjima. Sponzor projekta, obično izvršna osoba u organizaciji koja ima ovlaštenje za raspoređivanje resursa i koja osigurava potporu projektu, je dionik. Dobavljači, kooperanti i kupci su također potencijalni dionici. Slikom 1. Prikazane su interesno-utjecajne skupine na projektu.

Slika 1. Interesno – utjecajne skupine na projektu



Izvor: Poslovna učinkovitost, projektni menadžment [Online] Dostupno na: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/aktualne-edukacije/cijena/projektni-menadment> (pristupljeno 15.04.2022.)

Interesno - utjecajne skupine projekta najčešće se dijele na: unutarnje i vanjske. U unutarnje interesno-utjecajne skupine projekta spadaju: više razine menadžmenta,

inicijator, sponzor, projektni menadžer, članovi projektnog tima, grupe u organizaciji koje su uključene u projekt (administracija, financije, ljudski potencijali i sl.), grupe koje su angažirane na projektu (ekspertni timovi), funkcijski menadžeri i dr. U vanjske interesno - utjecajne skupine projekta spadaju: klijenti ili kupci, investitori, suradnici, dobavljači, prodavači, zakonodavci, mediji, javnost i dr. Osim podjele na unutarnje i vanjske, interesno - utjecajne skupine projekta mogu se klasificirati i na sljedeći drukčiji način: projektni prvaci, projektni sudionici, sudionici šire zajednice te parazitski sudionici. U skupinu projektni prvaci svrstavaju se oni dionici koji osiguravaju svrhu i početak projekta kao što su korisnici, kupci, političari i predstavnici posebnih interesnih skupina. U projektne sudionike se svrstavaju oni koji su odgovorni za planiranje i izvedbu projekta kao što su projektni menadžer, projektni tim, inženjeri, dobavljači i dr. Sudionici šire zajednice su oni dionici koji su direktno pogođeni projektom, u tu skupinu spadaju obitelji članova projektnog tima, specijalne interesne skupine, vjerski vođe, političke, socijalne i etničke grupe i dr. Parazitski sudionici su dionici koji nisu direktno uključeni u project, ali iskorištavaju projekt za vlastitu promociju te se u tu skupinu mogu svrstati mediji, razni aktivisti, idealisti, oportunisti i dr. (Lacmanović, 2021.).

Broj dionika obično ovisi o veličini projekta. Kod manjih projekata uglavnom je manje interesno-utjecajnih skupina dok je kod većih projekata uobičajen veći broj dionika. Dionici mogu biti geografski rasprostranjeni po cijelom svijetu, mogu biti s različitih razina menadžmenta, mogu imati različitu razinu autoriteta i komunicirati na različitim jezicima. Sve to može značajno otežati upravljanje i komunikaciju s interesnoutjecajnim skupinama. (Omazić, Baljkas, 2005.)

### **3. PROCES UPRAVLJANJA PROJEKTOM**

Iako postoje brojne definicije upravljanja projektima, sve se slažu da je upravljanje projektima jedna od najvažnijih organizacijskih komponenti koje čine poslovanje poduzeća uspješnim. Obuhvaća različite organizacijske tehnike, alate, vještine i znanja usmjeravajući ih prema ostvarivanju cilja to jest projekta. Kako bi menadžment uspješno izvršio projekt važno je znati i razumjeti faze njegovog upravljanja.

Proces se definira kao skup međusobno povezanih radnji i aktivnosti, kako bi se postigao unaprijed specificiran proizvod, usluga ili krajnji rezultat. Svaki proces karakteriziraju ulazi, alati i tehnike koji se koriste i na kraju rezultati koje se poručuje. Kako bi projekt bio uspješan voditelj projekta mora uzeti u obzir sva organizacijska procesna sredstva i faktore okruženja poduzeća koji utječu na projekt. Faktori okruženja mogu uvelike otežati i ograničiti opcije upravljanja projektom. Da bi neki projekt bio uspješan, projektni tim mora (PMI, 2011.)

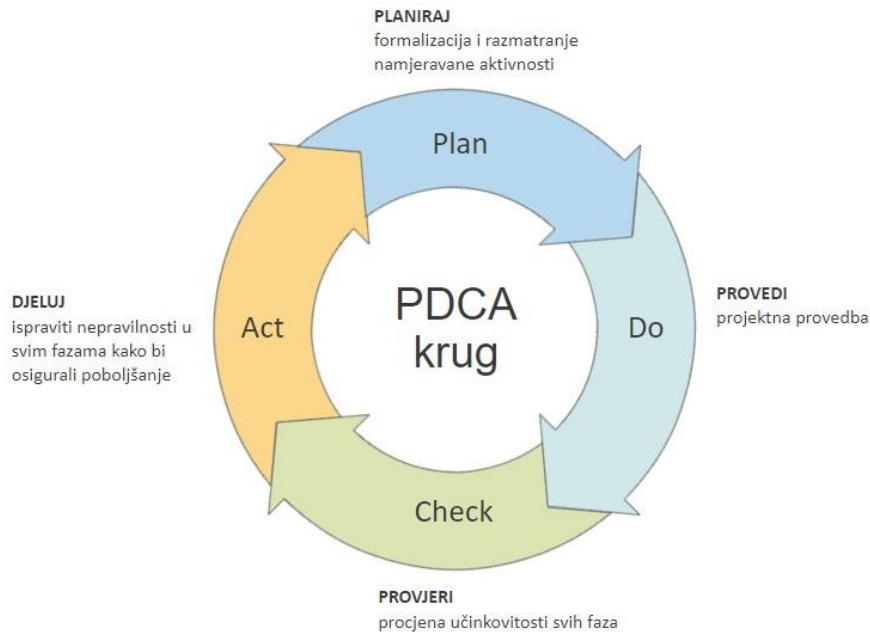
- odabrati prikladne procese koji su potrebni da bi se ostvarili ciljevi projekta,
- koristiti pristup projektu koji se može primijeniti kako bi se ispunili zahtjevi,
- uskladiti se sa zahtjevima kako bi se ispunile potrebe i očekivanja svih zainteresiranih strana na projektu,
- uravnotežiti suprotstavljene zahtjeve opsega, vremena, troškova, kvalitete, resursa i rizika kako bi se proizveli specificirani proizvod, usluga ili rezultat.

Upravljanje projektima temelji se na adekvatnom planiranju i optimalnom dizajnu te prednostima temeljenima na ljudima koji rade na projektu, ali i primjeni prethodnih iskustava koja čine organizacijsko znanje. PDCA krug (engl. Plan – Do – Check – Act) ili Demingov krug: planiranje, provedba, provjera i djelovanje (slika 2.) sastoji se od četiri faze:

- Prva faza – planiranje – uključuje formuliranje i razmatranje namjeravane aktivnosti kroz provedbu analiza stanja, definiranja novih modela i izrade akcijskog plana za prenošenje sadašnjeg stanja u željeno.
- Druga faza – provedba – označava fazu u kojoj je projekt ostvaren i tu se direktno dodaje vrijednost proizvodu ili usluzi.
- Treća faza – provjera – uključuje kritične procjene učinkovitosti projekta samih aktivnosti i cijelog procesa
- Četvrta faza – djelovanje - uključuje promjene u svim fazama i primjenu organizacijskog znanja kako bi se steklo konkurentsku prednost.



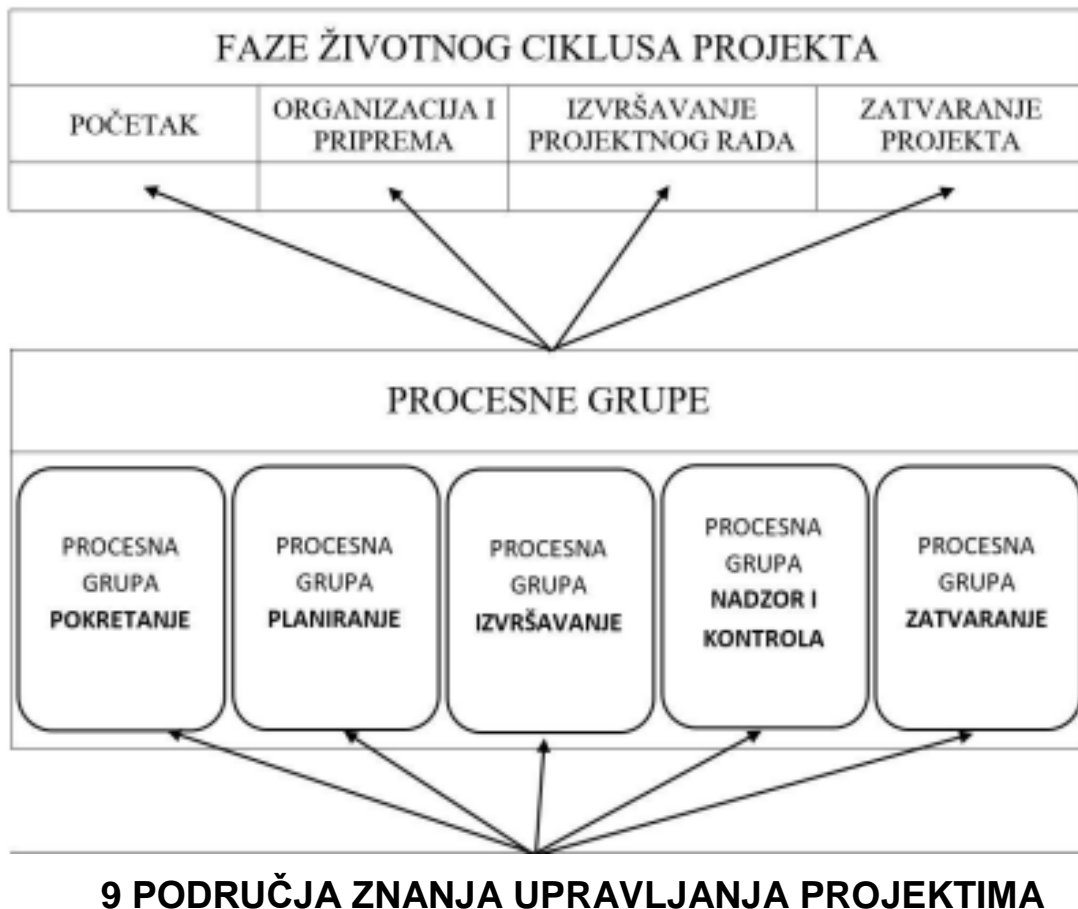
Slika 2. PDCA krug



Izvor: edukacijeE, Osnovni pojmovi upravljanja projektom [Online] Dostupno na: <https://lms.edukacije.hr/course/e-zbirka-dokumenata-za-upravljanje-projektima> (pristupljeno 15.04.2022.)

Upravljanje projektom je održavanje ravnoteže između projektnih ciljeva i sadržaja s jedne strane i rizika, ograničenja i promjena s druge. Uspjeh projekta i ostvarenje planiranih koristi zadatak je upravljanja projektom. Jedino učinkovitim upravljanjem ključnim komponentama projekta rezultira se uspješan završetak projekta. Ključne komponente kod upravljanja projektima su faze životnog ciklusa, procesi upravljanja projektima, procesne grupe te područja znanja upravljanja projektima koji će biti opisani u nastavku ovog poglavlja. Sljedeća shema prikazuje njihov međudnos.

Shema 1. Međuodnos faza životnog ciklusa, procesnih grupa i područja upravljanja projektima



Izvor: Izrada autora prema Vodiču kroz znanje o upravljanju projektima (vodič kroz PMBOK, 2011.)

### 3.1. Procesne grupe

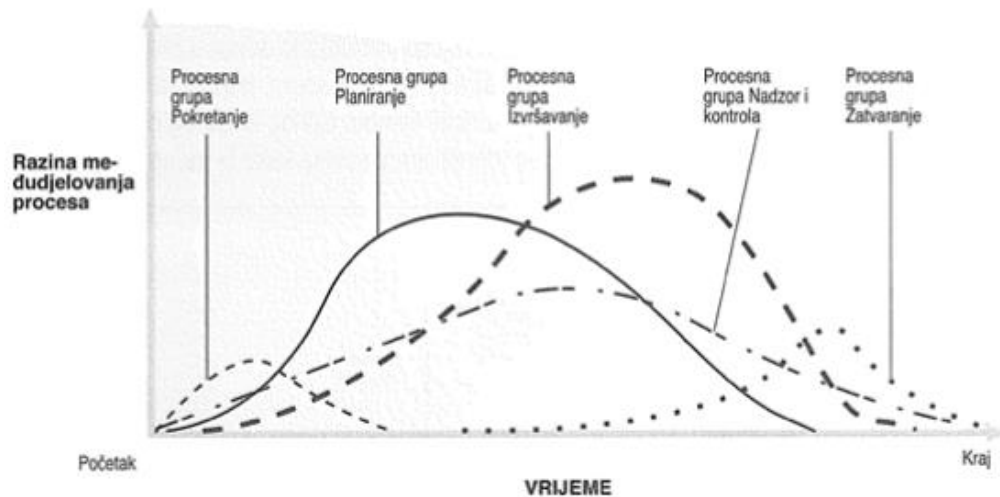
Kako projekti postoje unutar organizacije i ne funkcioniraju kao zatvoreni sustavi, upravljanje projektima je integrativni pothvat koji zahtjeva usklađivanje svakog projektnog i proizvodnog procesa s drugim procesima kako bi se omogućila koordinacija. Uspješno upravljanje projektima podrazumijeva aktivno upravljanje interakcijama kako bi se zadovoljile potrebe svih zainteresiranih strana projekta.

Procesi upravljanja projektom grupirani su u pet kategorija koje su poznate pod nazivom procesne grupe upravljanja projektom: (PMI, 2011., 39 str.)

1. Procesna grupa Pokretanja uključuje procese koji se provode zbog definiranja novog projekta ili nove faze postojećeg projekta.
2. Procesna grupa Planiranja uključuje procese potrebne kako bi se definirao opseg projektu, odredili ciljevi i definira tijek aktivnosti za postizanje ciljeva projekta.
3. Procesna grupa Izvršenja uključuje procese koji se provode za obavljanje rada kako bi se zadovoljile projektne specifikacije.
4. Procesna grupa Nadzora i kontrole uključuje procese za praćenje, podešavanje i pregled napretka projekta tako da se identificiraju sva područja u kojima su potrebne izmjene plana i pokreću odgovarajuće izmjene.
5. Procesna grupa Zatvaranja uključuje procese za dovršavanje svih aktivnosti procesnih grupa kako bi se zatvorio projekt.

U praksi se procesi upravljanja projektom mogu preklapati, iako su u teoriji predstavljeni po točno određenom redoslijedu. Također, većina iskusnih stručnjaka kaže kako postoji više od jednog načina upravljanja projektom. Primjena prethodno navedenih procesa je iterativna i moguće je ponavljanje istih procesa tijekom trajanja projekta. Projekt uvijek počinje s procesnom grupom Pokretanja, dok ga procesna grupa Zatvaranje uvijek završava, a primjerice procesna grupa Nadzor i kontrola zahtjeva međudjelovanje s drugim procesnim grupama. Ujedno izlaz jednog procesa najčešće postaje ulaz drugog ili isporuka projekta. U nastavku je slikom 4. prikazano međudjelovanje procesnih grupa i preklapanja tijekom trajanja projekta.

Slika 3. Međudjelovanje procenih grupa i preklapanja tijekom trajanja projekta.



Izvor: Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (vodič kroz PMBOK, 2011., str.41.)

### 3.2. Područja znanja upravljanja projektom

U projektnom menadžmentu postoji devet područja znanja putem kojih se osigurava postignuće projektnih ciljeva. Kako bi se ti ciljevi postigli ova se područja znanja projektnog menadžmenta moraju dobro razumjeti, primijeniti njihove tehnike i usvojiti zajednički pristup. Prema Buble (2010.) tih devet područja znanja projektnog menadžmenta su:

1. upravljanje integracijom projekta,
2. upravljanje opsegom projekta,
3. upravljanje vremenom projekta,
4. upravljanje troškovima projekta,
5. upravljanje kvalitetom projekta,
6. upravljanje ljudskim resursima projekta,
7. upravljanje komunikacijama projekta,
8. upravljanje rizikom projekta,
9. upravljanje ugovorima/nabavom projekta.

Prema vodećem svjetskom udruženju projektnih menadžera (PMI, 2011., str.43.) područja znanja i sposobnosti opisana su u sljedećem:

1. Upravljanje integracijom projekta predstavlja koordinaciju različitih elemenata nekog projekta.

2. Upravljanje opsegom projekta brine za postizanje postavljenih ciljeva projekta. Ima posebnu zadaću uvođenja potrebnih odmakâ od tih ciljeva koji su se iskristalizirali u tijeku projekta kao i provođenje pretpostavljenih novih planova.

3. Upravljanje vremenom na projektu osigurava planiranje i preraspodjelu količine vremena po fazama životnog ciklusa projekta. Sastoji se od definiranja aktivnosti, vremenskog trajanja, izrade kalendara, izvođenja i kontrole terminskog plana.

4. Upravljanje troškovima projekta je specifično za upravljanje projektima koje obuhvaća standardizaciju procesa, dokumentiranje radova i rezultata kao i pripadajuće upravne mjere. Osigurava da se projekt završi u okviru zadanog budžeta.

5. Upravljanje kvalitetom projekta odnosi se na identificiranje zahtjeva za kvalitetom ili standarda za projekt i proizvod. Planiranje, osiguranje, kontrola i unapređenje predstavljaju četiri ključna elementa koja osiguravaju kvalitetu.

6. Upravljanje ljudskim resursima projekta podrazumijeva identificiranje i dokumentiranje projektnih uloga, odgovornosti i potrebnih vještina, hijerarhije i izrade plana upravljanja formiranjem tima zaposlenika.

7. Upravljanjem komunikacijama na projektu određuje se potreba za informacijama zainteresiranih strana i definiranje komunikacijskog pristupa. Kako bi upravljanje komunikacijama bilo efikasno informacije se moraju transformirati, prikupljati te usmjeravati između svih interesno - utjecajnih skupina.

8. Upravljanje projektnim rizicima je specifično za upravljanje projektima koji sadrže analizu rizika, preventivne mjere i mjere u slučaju krize. Identifikacija rizika na vrijeme i njegovo prihvaćanje doprinosi kvalitetnom upravljanju rizicima poduzeća. Planiranje u upravljanju rizicima projekta omogućuje prepoznavanje i nošenje s nastalim situacijama. Stoga, planiranje rizika smanjuje ponavljanje poslova i pogreški, ljude usmjerava na aktivnosti koje pokreću projekt prema naprijed.

9. Upravljanje nabavom za potrebe projekta je proces dokumentiranja odluka o nabavi za potrebe projekta, specificiranja pristupa i identificiranja potencijalnih dobavljača.

Dalje u tekstu navode se sva područja znanja upravljanja pojedinim projektom te procesi koje obuhvaća svako područje. Svi procesi su u međusobnoj interakciji i u interakciji s procesima iz drugih područja znanja upravljanja projektom. Svaki od navedenih procesa pojavljuje se barem jednom na projektu. Ukoliko je projekt podijeljen na faze, pojedini proces se može pojaviti u jednoj ili više projektnih faza. Procesi će biti prikazani kao zasebni elementi dok se u praksi mogu preklapati i biti u interakciji. U nastavku su tablicom br. 1. prikazana područja znanja upravljanja projektom.

Tablica 1. Područja znanja upravljanja projektom

<b>Projektni menadžment</b>		
<p><b>1. Integracijsko upravljanje projektom</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj plana projekta</li> <li>• Izrada plana provedbe</li> <li>• Izrada plana u slučaju promjene</li> </ul>	<p><b>2. Upravljanje obuhvatom projekta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciranje</li> <li>• Planiranje obuhvata</li> <li>• Definiranje obuhvata</li> <li>• Potvrđivanje obuhvata</li> <li>• Kontrola promjene obuhvata</li> </ul>	<p><b>3. Upravljanje projektom vremenom</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definicija aktivnosti</li> <li>• Sekvenciranje aktivnosti</li> <li>• Procjena duljine trajanja aktivnosti</li> <li>• Razvoj rasporeda</li> <li>• Kontrola rasporeda</li> </ul>
<p><b>4. Upravljanje projektom troškovima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planiranje resursa</li> <li>• Procjenjivanje troškova</li> <li>• Budžetiranje troškova</li> <li>• Kontrola troškova</li> </ul>	<p><b>5. Upravljanje projektom kvalitetom</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planiranje kvalitete</li> <li>• Osiguravanje kvalitete</li> <li>• Provjera kvalitete</li> </ul>	<p><b>6. Upravljanje ljudskim potencijalima projekta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijsko planiranje</li> <li>• Rekrutiranje zaposlenih</li> <li>• Razvoj timova</li> </ul>
<p><b>7. Upravljanje projektom komunikacijom</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planiranje komunikacije</li> <li>• Distribucija informacija</li> <li>• Izvješćivanje o izvedbi</li> <li>• Administracija</li> </ul>	<p><b>8. Upravljanje projektom rizikom</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planiranje upravljanja rizikom</li> <li>• Identifikacija rizika</li> <li>• Kvantitativna/kvalitativna analiza rizika</li> <li>• Planiranje odgovora na rizik</li> <li>• Kontrola i nadzor rizika</li> </ul>	<p><b>9. Upravljanje projektom nabavom</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planiranje nabave</li> <li>• Planiranje nadmetanja</li> <li>• Nadmetanje</li> <li>• Selekcija</li> <li>• Ugovaranje</li> <li>• Zatvaranje ugovora</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Institutu za projektni menadžment (PMI, 2008.)

U tablici br. 2 prikazan je odnos pojedinih procesnih grupa upravljanja projektima i devet područja znanja upravljanja projektom.

Tablica 2. Odnos pojedinih grupa procesa i područja upravljanja projektima

Područja	Procesna grupa Pokretanje	Procesna grupa Planiranje	Procesna grupa Izvršavanje	Procesna grupa Nadzor i kontrola	Procesna grupa Zatvaranje
Upravljanje integracijom projekta	X	X	X	X	X
Upravljanje opsegom		X		X	
Upravljanje vremenom		X		X	
Upravljanje troškovima		X		X	
Upravljanje kvalitetom		X	X	X	
Upravljanje ljudskim resursima		X	X	X	
Upravljanje komunikacijom	X	X	X	X	
Upravljanje rizicima		X		X	
Upravljanje nabavom		X	X	X	X

Izvor: Fertalj K., Car Ž., Nižetić Kosović I., (2016.), *Upravljanje projektima*. FER [Online]. Dostupno na: [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 20.04.2022.)

#### 4. UPRAVLJANJE PROJEKTNOM NABAVOM I UGOVARANJEM

Kako navodi Kerzner (2009.) nabavom se podrazumijeva nabava dobara ili usluga, a zajedno sa ugovaranjem predstavlja proces koji uključuje dvije strane s različitim zahtjevima koje sudjeluje u određenom segmentu tržišta.

Projektna nabava i ugovaraje djelomično nisu u domeni projektnog tima već druge specijalizirane organizacije unutar ili izvan poduzeća, a time nisu ni u djelokrugu



projektnog menadžera, no on ipak mora biti upoznat s cjelokupnim procesom s obzirom na to da je on odgovoran za pripremu nabave i ugovora. Pod projektnom nabavom podrazumijeva se skup procesa usmjerenih na opskrbu projekta potrebnim resursima, odnosno materijalima i uslugama, kako bi se on mogao izvesti u planiranom opsegu, kvaliteti i rokovima. Buble (2010.) predstavlja šest glavnih procesa upravljanje projektom nabavom, a to su:

1. planiranje nabave
2. planiranje prikupljanja ponuda
3. prikupljanje ponuda
4. izbor dobavljača
5. zaključivanje ugovora
6. administriranje ugovora

Ti su procesi u međusobnoj interakciji i s drugim područjima znanja projekta, a svaki proces se odvija barem jednom na projektu ili u jednoj ili više projektnih faza ukoliko je projekt podijeljen na faze.

Prema PMI (2008.) u procesu nabave, ovisno o područjima primjene navedeni su različiti nazivi za dobavljača i kupca. Dobavljači se mogu još nazivati i izvođačem, pružateljem usluga ili prodavateljem, a kupci se nazivaju još i klijentom, potrošačem, ugovarateljem, organizacijom koja provodi nabavu ili korisnikom usluge. U životnom ciklusu ugovora dobavljač se prvo promatra kao ponuđač, potom kao odabrani dobavljač i tek onda kao ugovoreni dobavljač.

#### **4.1. Planiranje nabave**

Planiranje nabave predstavlja odabir jednog od primarnih ciljeva, a to su: nabava robe ili usluga iz jednog izvora, nabava roba ili usluga iz više izvora ili nabava dijela roba ili usluga (Kerzner, 2009.).

Buble (2010.) navodi da se pod projektnom nabavom podrazumijeva planiranje, prikupljanje ponuda te izbor dobavljača. Planiranje nabave označava proces kojim se utvrđuje što je potrebno nabaviti za projekt, u kojoj količini, kada i kako. Prvi korak je izrada projektnog zahtjeva, odnosno analiza svih resursa potrebnih za ispunjenje projektnih ciljeva. Projektni zahtjev sastoji se od analiziranja korisničkih zahtjeva, definiranja projektnog obuhvata i potreba, analize strukture raščlanjenih poslova, izrade specifikacije, procjene troškova te izrade budžeta (Omazić i Baljkas, 2005.).

Prema PMI (2008.) planiranje nabave se odnosi na proces dokumentiranja odluka o projektnoj nabavi i identificiranja potencijalnih dobavljača. Identificiraju se projektne potrebe koje se najbolje mogu ili moraju zadovoljiti nabavom proizvoda/usluge ili rezultata izvan projektne organizacije, što je razlika od projektnih potreba koje može zadovoljiti projektni tim.

Prilikom planiranja nabave potrebno je uzeti u obzir eksterne i interne faktore. U eksterne faktore spadaju oni koji se odnose na tržišne uvjete, tržišnu raspoloživost potrebnih resursa, rokove i uvjete isporuke resursa. Interni faktori se odnose na politiku, pravila i procedure nabave oblikovane u samom poduzeću. Kod internih faktora se koristi vrlo bitna analiza poznata pod nazivom "make-or-buy"<sup>1</sup> čiji rezultati ovise o zauzetosti resursa koje poduzeće već posjeduje, uvjetima sindikata, vlastitim znanjima i vještinama, budućim troškovima održavanja, ovisnosti o izvođaču i dr. Ukoliko se poduzeće odluči na opciju "kupi" spremno se odriče potencijalnih prihoda u korist drugog jer nema dovoljno vremena, resursa ili znanja za samostalnu izradu. No, s obzirom na to da se radi o ranoj fazi, često nije moguće donijeti prave odluke, već analiza služi kao prvi pokazatelj hoće li se ići dalje prema prikupljanju ponuda (Omazić i Baljkas, 2005.).

Ključan faktor planiranja nabave je iskaz opsega projekta kako bi se vidjele granice projekta, zahtjevi (pitanja zdravlja, zaštite, sigurnosti, prava intelektualnog vlasništva, osiguranja, licence i drugo), ograničenja (raspoloživost novca, potrebne radne vještine, rokovi i drugo) i prepostavke (dostupnost dobavljača).

---

<sup>1</sup> "kupi – napravi" kojom se odlučuje da li nabaviti ili sam nešto uraditi

Vrlo je bitna izrada specifikacija, odnosno dokumenata u kojima su na pisani, slikovni ili grafički način prezentirane informacije koje specificiraju potrebne materijale i usluge. Postoji tri tipa specifikacija i to:

1. Specifikacija dizajna koja detaljno opisuje što je potrebno napraviti kroz fizičke karakteristike proizvoda,
2. Specifikacija performansi koja specificira mjerljive operativne karakteristike proizvoda ili usluge koji se moraju postići u smislu radnih karakteristika te
3. Funkcionalna specifikacija s kojom kupac opisuje kakva funkcionalna svojstva želi da proizvod ima u okvirima komercijalnih uvjeta i ukupnih troškova.

Na temelju navedenoga izrađuju se bilanca i plan nabave materijala i to najbolje u prvoj etapi na temelju elemenata projekta iz iskaza strukture raščlambe rada. Bilanca materijala predstavlja popis svog potrebnog materijala za izvođenje projekta što je potrebno izvršiti u drugoj etapi po vrstama, a plan nabave materijala predstavlja bilancu materijala korigiranu s početnim i završnim zalihama te materijalima koji su bili izostavljeni u bilanci što je vidljivo u trećoj etapi (Buble, 2010.).

Prema Kerzneru (2009.) plan nabave bavi se sljedećim pitanjima:

- koliko će nabave biti potrebno,
- hoće li se napraviti neki proizvodi/usluge ili sve nabaviti,
- hoće li se koristiti otvoreno nadmetanje ili nadmetanje s liste preferiranih dobavljača,
- postoje li stavke koje zahtijevaju dugotrajnu nabavu,
- koja će se vrsta ugovora koristiti s obzirom na rizike,
- koje kriterije će se koristiti za bodovanje ponuda.

U procesu planiranja nabave također se razmatraju i rizici koji su uključeni u svaku odluku o izradi ili kupnji te pregledavanje vrste ugovora koji se planira koristiti za suzbijanje rizika ili za prenošenje rizika na dobavljača (PMI, 2008.).

## 4.2. Planiranje prikupljanja ponuda

Sljedeća faza nakon planiranja nabave je planiranje ugovaranja odnosno planiranje prikupljanja ponuda koja predstavlja proces pripreme dokumenata potrebnih za izradu zahtjeva za ponudu i izbor dobavljača.

Za prikupljanje podataka o potencijalnim dobavljačima koriste se četiri glavne metode spisa, a to su (Buble, 2010., str.110.):

1. Iskaz interesa (EOI- expression of interest) utvrđuje se interes pojedinih dobavljača za određene nabavke na temelju čega se može napraviti formalni zahtjev za ponudom, a kraljnji cilj je odluka hoće li se suziti lista potencijalnih dobavljača ili odgoditi projekt.

2. Poziv da se interes registrira (ITR- invitation to register interest) ima istu svrhu kao kod iskaza interesa, ali se ovdje ne sužava lista potencijalnih dobavljača, a cilj je potvrditi dostupnost robe ili usluge, ocijeniti interes domaćih i inozemnih industrija za nabavu robe te omogućiti potrebno vrijeme dobavljačima za istraživanje licenciranih aranžmana, utvrditi imaju li dobavljači potrebne tehničke, menadžerske i financijske mogućnosti potrebne za ispunjenje zahtjeva, poštedjeti daljnjih troškove one dobavljače koji ne zadovoljavaju potrebe.

3. Zahtjev za prijedlog (RFP- request for proposal) koristi se u slučajevima kompleksnih zahtjeva koje je teško definirati ili postoji nekoliko tehničkih rješenja gdje se u takvim slučajevima traži od dobavljača pomoć oko odabira alternativnih tehničkih rješenja. Takav zahtjev koristi se za velike i kompleksne projekte.

4. Zahtjev za ponudu (RFT- request for tender) poznat je i kao javni natječaj ili poziv na nadmetanje ili zahtjev za ponudom cijene. Formalni je iskaz o zahtjevima, a služi u svrhu pribavljanja ponuda od dobavljača. Namjera dokumenta je sklapanje ugovora pa stoga mora potencijalnim dobavljačima pružiti sve bitne informacije i uvjete ugovora koji su neophodni za definiranje cijene, rokova isporuke, kvalitete i drugih uvjeta.

Kupci se dovode do zabrinutosti radi pitanja razloga mnogo nižih ponuda od ostalih u procesu konkurentnog nadmetanja. U tom slučaju kupci mogu posumljati u valjanost ponude i dali se ugovor može postići uz nisku cijenu. Po tom pitanju kupci u ugovoru nameću stimulatívne i kaznene klauzule radi samozaštite (Kerzner, 2009.).

Procedura pozivom na javni natječaj financijski ide u prilog naručitelju jer on koristi konkurentnost ponuđača. Prema autorima Cova, B., Ghauri, P., Salle, R. (2011.) postoji klasifikacija koja prepoznaje pet vrsta javnih natječajâ:

1. Natječaj prema najboljoj cijeni koji se dodjeljuje onom ponuđaču koji ponudi najnižu cijenu, a najčešće se koristi u javnom sektoru, ali se na takav način gubi na kvaliteti.
2. Natječaj prema najboljoj ponudi u kojoj je glavni kriterij odnos kvalitete i cijene, a koristi se u javnom sektoru kako bi se izbjegle slabosti odabira ponuđača prema najboljoj cijeni.
3. Natječaj ograničen na bolju cijenu koji se odvija se u dvije faze. U prvoj fazi naručitelj traži informacije o tehničkoj stručnosti i financijskoj stabilnosti ponuđača tj. vrši se prekvalifikacija, a u drugoj fazi šalje se poziv odabranim ponuđačima. Postupak se dalje nastavlja prema izboru ponuđača koji ponudi najniži cijenu.
4. Natječaj ograničen na bolju ponudu koji se odvija u dvije faze u kojoj se nakon prekvalifikacije ide se u proceduru izbora prema najboljoj ponudi.
5. Izravni ponudbeni ili zatvoreni natječaj koji se koristi u situacijama kada je teško definirati predmet transakcije npr. kompleksne usluge. Kod ove metode naručitelj objavljuje njegova očekivanja, uvjete i zahtjeve, a kao odgovor na to ponuđač predlaže načine primjene. Najčešće se ovakav postupak koristi u privatnom sektoru ali sve više i u javnom sektoru.

Kako navodi Buble (2010.) bitan element planiranja ugovaranja je i definiranje kriterija evaluacije ponuda. Oni mogu biti ograničeni samo na nabavnu cijenu (slučaj s materijalima koji su raspoloživi od strane brojnih dobavljača), a mogu se uzeti u obzir i drugi kriteriji poput visine ukupnih troškova, tehničke sposobnosti, prihvatljivost procedura i upravljanja procesom, financijska sposobnost, proizvodni kapaciteti, veličina poslovanja i dr. Navedeni kriteriji za ocjenu ponuda unaprijed su utvrđeni i uključeni u natječaj tijekom faze plana nabave u procesu ugovaranja. Prema Kerzneru (2009.) kriteriji ocijenjivanja

predstavljaju odabaranu strategiju dodjele ugovora koja se uobičajno dodijeljuje na temelju cijene ili najbolje vrijednosti. Strategija ocijenjivaja na temelju cijene koristi se kada će se ugovor dodijeliti tehnički prihvatljivoj ponudi s najnižom cijenom, a strategija ocijenjivanja temeljena na najboljoj vrijednosti koristi se kada se ugovor može dodijeliti ponudi s najnižom cijenom, a tehnički prihvatljivom ponudom ili ponudi s višom cijenom koja nudi višu radinu izvedbe. Kod odabira ponude s najboljom vrijednošću, poduzeće najprije provodi kompromise između cijene, izvedbe i drugih necjenovnih čimbenika kako bi odabrala najbolju ponudu.

Zadnji bitan element planiranja ugovaranja je definiranje jedinica nabave koje treba uključiti u pojedini ugovor. Jedinice se izvode iz iskaza opsega projekta i strukture raščlambe rada gdje se u dokumentima te jedinice nabave opisuju u detalje kako bi omogućili potencijalnom dobavljaču da utvrdi može li ispuniti ugovor (Buble, 2010.).

Izdavanje nabavnog zahtjeva potencijalnim dobavljačima da podnesu ponudu ili prijavu na natječaj se provodi u skladu s politikama kupčeve organizacije koje mogu uključivati objavljivanje zahtjeva u javnim novinama, stručnim časopisima, javnim registrima ili putem internetskih stranica kao za slučaj javnog natječaja putem elektroničkog oglasnika za javnu nabavu.

### **4.3. Prikupljanje ponuda**

Prije same prijave na natječaj ili predaje ponuda organiziraju se sastanci tzv. konferencije ponuđača između kupca i svih potencijalnih dobavljača na kojima se daju bitne informacije za jasno razumijevanje nabave tj. za razumijevanje tehničkih i ugovornih zahtjeva. Razlog tome je i da nijedan sudionik u natječaju nema povlašten tretman. Svi se odgovori sa sastanka mogu uključiti u nabavnu dokumentaciju kao izmjene (PMI, 2008.).

Faza prikupljanja ponuda izvodi se putem oglašavanja u javnim glasilima, pozivnim natječajem ili direktnim ugovaranjem. Pozivni natječaj je način koji se koristi kad se prikupljaju ponude od investitora već poznatih kompanija čiji je bonitet provjeren. Napravi

se godišnji odabir strateških partnera nakon čega se pozivi za ponude upućuju samo njima.

Direktno ugovaranje se koristi ukoliko nije moguće niti na jedan drugi način prikupiti ponude, a postoji partnerstvo s organizacijom s kojom se želi i dalje pregovarati. Veoma je bitno da investitor u tim slučajevima ima stručne kadrove koji imaju dovoljno znanja za stručno pregovaranje s ponuđačem. Obje strane moraju pripremiti svoje maksimalne i minimalne uvjete, a konačni dogovor nastupa kad se usklade stajališta i time ova strategija spada u strategiju "win-win". (Omazić i Baljkas, 2005., str. 246.)

Prema Buble (2010.) prikupljanje ponuda se odnosi na dobivanje odgovora putem ponuda i prijedloga od strane potencijalnih dobavljača u kojima je vidljivo kako namjeravaju ispuniti projektne zahtjeve. Postoje tri načina prikupljanja ponuda, to su:

1. oglašavanje
2. pregovaranje
3. male nabavke.

Oglašavanje je način prikupljanja ponuda velikog broja ponuđača na način da dobavljači svoje ponude dostave u kovertama. U takvim slučajevima nema mogućnosti pregovaranja već se prihvaća najpovoljnija ponuda. Sadržaj oglasa za prikupljanje ponuda treba sadržavati sljedeće:

- natječajnu dokumentaciju u kojoj se opisuje projektni proizvod ili usluga sa specifikacijama, dodatni dokumenti koji uključuju zahtjev za osnovnim podacima ponuđača, garancije, tehničke podatke ponuđene opreme, organizacijsku strukturu ponuđača i dr. koje ponuđač dostavlja, rokove i način dostave ponude
- u slučaju pozivnog natječaja popis svih ponuđača kojima je upućen zahtjev potrebno je dati razlog davanja popisa kojima je upućen zahtjev koji će pomoći ponuđačima da procijene svoju mogućnost davanja konkurentne ponude
- prijedlog kriterija i metodologije odabira ponuđača

- način davanja dodatnih informacija što uključuje dinamiku i vrijeme održavanje konferencija za ponuđače; na taj način bi svi ponuđači imali iste informacije i uvjete u nadmetanju
- prijedlog željenog završetka projekta
- prijedlog plaćanja u kojem investitor daje prijedlog dinamike plaćanja što nije uvjet u prvotnoj fazi već u daljnjim pregovorima (Buble, 2010.).

Kako navodi Buble (2010.) pregovaranje je način prikupljanja ponuda u kojem se kroz pregovore o cijeni, kvaliteti i drugim uvjetima isporuke dolazi do prihvatljive ponude. Glavni ciljevi pregovaranja oko ugovora su: razumijevanje onoga što se želi postići, sa strane klijenta i poduzetnika, postići razumnu cijenu za određenu kvalitetu, reducirati razinu rizika i neizvjesnosti, povećati pouzdanost u dogovorene cijene i raspored, odrediti zahtjeve ili potrebe o tome kako bi posao trebao biti obavljen te uspostaviti dobre radne odnose na temelju međusobnog poštovanja.

Proces pregovaranja sastoji se od tri faze, a to su:

- a) priprema,
- b) pregovaranje i
- c) finalizacija.

Priprema uključuje sve aktivnosti koje se provode prije pregovora, a odnose se na informacije o sudionicima pregovora, formiranju pregovaračkog tima i pripreme strategije pregovora (Buble, 2010.).

Faza pregovaranja uključuje sastajanje dviju ili više različitih strana s različitim interesima sa svrhom sklapanja ugovora. Pregovorima se razjašnjava struktura, zahtjevi i drugi uvjeti nabave postignuti zajedničkim dogovorom, a traje sve dok se obje strane ne slože oko zajedničkih ciljeva. Konačni tekst ugovora sadrži sve postignute dogovore od odgovornosti, ovlasti za izmjene, financiranje, tehnička rješenja, plaćanja, cijenu, vremenski raspored i ostalog (PMI, 2008.).



Finalizacija pregovaranja ima za rezultat zaključivanje ugovora ili postignuti dogovori za naknadno zaključenje ugovora. Prema Buble (2010.) rezultati pregovaranja mogu imati četiri ishoda:

- a) dobiti-dobiti (win-win) gdje svi dobivaju putem kompromisa
- b) dobiti-izgubiti (win-lose) gdje jedni dobivaju drugi gube
- c) izgubiti-dobiti (lose-win) gdje jedni gube drugi dobivaju
- d) izgubiti- izgubiti (lose-lose) gdje svi gube.

Pretpostavka je da nitko ne ulazi u pregovaranje da bi izgubio već je gubitak rezultat neizbježnih okolnosti ili stav jače stranke da mora pobijediti.

Male nabavke se provode neposrednom narudžbom od dobavljača koji je najčešće lokalna maloprodajna trgovačka mreža.

#### **4.4. Izbor dobavljača**

Nakon prikupljanja ponuda izabire se dobavljač koji najbolje ispunjava tražene uvjete i s kojim će se zaključiti ugovor o nabavi. Kako navodi Buble (2010.) postupak izbora dobavljača se obavlja kroz tri etape i to:

1. Ispitivanje ponuda dobavljača,
2. Komparacija ponuda dobavljača i
3. Izbor najpovoljnijeg dobavljača.

Prema Buble (2010.) ispitivanje ponuda dobavljača predstavlja postupak formalnog i suštinskog ispitivanja svih dostavljenih ponuda. Formalno ispitivanje ponuda odnosi se na pravovremenost, potpunost, obvezatnost, da li su ponuđena kvaliteta, količina, rok isporuke i ostali uvjeti u skladu s dostavljenim upitom, a u slučaju nepotpunosti u ponudi odlučuje se hoće li se zatražiti od dobavljača dopune ili objašnjenja ili će se takva ponuda eliminirati iz daljnjeg postupka. Suštinsko ispitivanje je analitički postupak gdje se ispituje i ocjenjuje ponuda s komercijalnog (analiziraju se elementi kao što su količina, rok isporuke, cijena, način plaćanja), pravnog (analiziraju se eventualne revizije ugovora, ugovorne kazne, nadležnost suda) i tehničkog stajališta (analizira se ponuđena kvaliteta materijala, trajnost, ekonomičnost i sigurnost u procesa izvođenja).

Kod komparacije ponuda dobavljača treba donijeti odluku treba li komparaciju provesti na temelju jednog faktora, poput cijene ili kvalitete ili na temelju više utjecajnih faktora. Komparacija na osnovi jednog faktora omogućuje laku usporebu ponuda, ali se njome zanemaruju drugi faktori. Primjerice ako se razmatra samo cijena, u tom slučaju se zanemaruju drugi faktori kao što su npr. garancije, održavanje i dr. U praksi je uobičajeno usporedbu ponuda obaviti na osnovi više faktora. Najčešće se takva usporedba ponuda obavlja na temelju tri od pet bitnih faktora, a to su: kvaliteta, cijena, rok isporuke, garancija i količina. Drugi faktori koji se mogu uzeti u obzir su razvojne mogućnosti dobavljača, način dopreme uvjeti i način plaćanja (Buble, 2010.)

Odluka o izboru nekog dobavljača temelji se na unaprijed poznatim i utvrđenim kriterijima, a koji se tijekom procesa odabira ne bi smjeli mijenjati kako bi se održala ispravnost i poštenost izbora. Neki od kriterija osim kupovne cijene koji mogu dati podršku prilikom izbora najpovoljnijeg dobavljača mogu biti (PMI, 2008.):

1. *razumijevanje potrebe* tj. u kojoj mjeri ponuda dobavljača odgovara nabavnoj izjavi o radu
2. *ukupni troškovi* gdje se misli na trošak nabave plus operativni trošak
3. *tehnički kapacitet* gdje se gleda ima li dobavljač potrebne tehničke vještine i znanja
4. *rizik* u smislu kako će dobavljač suzbiti rizik i koliko ga je dodijeljeno dobavljaču
5. *tehnički pristup* u smislu zadovoljavaju li dobavljačeve predložene tehnike, rješenja i usluge zahtjeve nabavne dokumentacije ili će dati više/manje od očekivanih
6. *menadžerski pristup* gleda se raspoložbe li dobavljač menadžerskim procesima i procedurama kojima jamči uspješan projekt
7. *jamstva* gdje dobavljač jamči za konačni proizvod i u kojem razdoblju
8. *financijska sposobnost* gleda se ima li dobavljač neophodne financijske resurse
9. *veličina i vrsta poduzeća* u smislu klasifikacije poduzeća prema veličini i vrsti
10. *prethodno ponašanje dobavljača* tj. prethodno iskustvo s odabranim dobavljačima
11. *zaštićena prava* dobavljača nad radnim procesima koje će koristiti.

Na temelju tih kriterija donosi se ocjena relevantne vrijednosti svake ponude te na temelju toga donosi konačna odluka. Unaprijed utvrđeni kriteriji omogućuju projektom menadžeru da opravda svoju odluku svim odbijenim ponudačima na način da ih se obavijesti o konačnoj odluci i objašnjenju (Buble, 2010.).

#### **4.5. Zaključivanje ugovora**

Iako je projektni menadžer rijetko kad direktno uključen u potpisivanje ugovora, od velike je važnosti da razumije što znači biti uključen u nuđenje, koncipiranje, potpisivanje i upravljanje ugovorom s obzirom na to da kvaliteta ugovora, njegovi uvjeti i odnosi imaju ključan efekt na projekt. Projektima su potrebni jasni ugovori, ne samo s pravne, već i s moralne strane, kao i protokoli za rješavanje mogućih sukoba s obzirom na to da može doći do raznih nesporazuma, kako unutar projektnog tima tako i u odnosu raznih interesno-utjecajnih skupina (Omazić i Baljkas, 2005.).

##### *4.5.1. Pojam i elementi ugovora*

Prema Buble (2010.) ugovor predstavlja dokument koji izražava zahtjeve projekta u odnosu na opseg, raspored, troškove i kvalitetu, kao i aranžman menadžmenta u pogledu rizika, komunikacija i ljudskih resursa. Da bi bio valjan mora se pridržavati određenih načela i ispunjavati zakonske uvjete. Temelj svakog ugovora je da jedna strana nudi, a druga strana prihvaća ponudu pri čemu jedna strana mora predati drugoj ugovornoj strani određene vrijednosti (često je riječ o novcu, ali može biti bilo što određene vrijednosti) kao dokaz da će u zamjenu ispuniti ugovoreno. Tek tada se može reći da ugovor zaključen. Ugovor se ovisno o području primjene može nazivati i sporazum, dogovor ili nalog za nabavu (PMI, 2008., str. 315.).

Elementi svakog ugovora trebaju biti sljedeći (Omazić i Baljkas, 2005., 249 str.):

1. predmeta ugovora
2. odgovornosti obje strane, slučajevi ograničenja i prestanka odgovornosti
3. garancije, održavanje i servis
4. način osiguranja kvalitete

5. rokovi isporuke
6. načini primopredaje projektnog proizvoda/usluge
7. način i dinamika plaćanja i
8. način raskida ugovora

Buble (2010.) navodi kako mnoga poduzeća imaju uz osnovni ugovor i svoje uvjete poslovanja koji su najčešće opširniji te niz drugih dokumenata koji prate ugovor (npr. specifikacije, upute, natječajna dokumentacija i ponuda, prospekti i dr.).

#### *4.5.2. Vrste ugovora*

Ugovor nosi sa sobom rizik za obje strane kako za poduzeće tako i za dobavljača. Rizik koji se odnosi na poduzeće sastoji se u tome hoće li za ugovornu cijenu ono što je utvrđeno ugovorom ispuniti ciljeve projekta, a rizik na strani dobavljača odnosi se na mogućnosti izvršenja ugovorenog prema ugovornoj cijeni uz istovremeno stvaranje prihvatljive dobiti. U tome smislu vrsta ugovora ima veliko značenje kada je riječ o podijeli rizika između ugovorenih strana za vrijeme isporuke.

Postoji više vrsta ugovora, ali tri su temeljne (PMI, 2011., str 277-278.):

##### 1. Ugovori s fiksnom cijenom,

Sklapaju se u slučaju kada se dobavljač obvezuje isporučiti određenu robu po ugovorenoj cijeni bez da se ona mijenja (princip „ključ u ruke“). U tom slučaju poduzeće ne preuzima nikakav rizik već rizik prelazi na dobavljača. Najviše prednosti kod ovakvih ugovora imaju poduzeća, a odnose se na troškove koji su unaprijed poznati i rizik. S aspekta dobavljača ugovor mu daje poznati prihod, ali nema dovoljnu mogućnost naknade eventualno povećanih troškova te time preuzima rizik. Postoji više tipova ugovora s fiksnom cijenom, a to su: ugovori s fiksnom cijenom uz moguću promjenu odluke, ugovori s fiksnom cijenom uz nagradni dodatak, ugovor s fiksnom cijenom uz mogućnost ekonomskog usklađivanja cijene te ugovor s fiksnom cijenom uz poticaj za ostvarenje posebnih ciljeva.

##### 2. Ugovori s refundiranjem (povratom, naknadom) troškova,

Uključuju plaćanje stvarnih troškova uvećanih za određenu dobit. Takvi ugovori često uključuju stimulativne klauzule gdje dobavljač koji ispuni određene uvjete može dobiti nagradu. Postoje tri tipa takvih ugovora, a to su:

a) Trošak-plus-zarada kupoprodajni je ugovor gdje se poduzeće obvezuje dobavljaču da će refundirati dopuštenu razinu troškova za izvršeni ugovoreni rad te plus dati nagradu kao ugovoreni postotak troškova. Svrha ovog ugovora je poticanje dobavljača da izvrši svoje obveze sa što nižim troškovima kako bi ostvario što veću zaradu.

b) trošak-plus-fiksna zarada kupoprodajni je ugovor kojim se utvrđuje da će dobavljaču (isporučitelju) biti refundirana dopuštena razina troškova za ugovoreni rad i uz to isplaćena fiksna zarada kao postotak procijenjenih troškova projekta. Takav tip ugovora se sklapa u slučaju kad se ne može odrediti ukupne troškove projekta. Iznos fiksne naknade je unaprijed dogovoren i služi kao osiguranje da se projekt završi.

c) trošak-plus-simultana zarada kupoprodajni je ugovor kojim se poduzeće obvezuje da će dobavljaču refundirati dopuštenu razinu troškova za ugovoreni rad te uz to unaprijed dati određenu nagradu zasnovanu na izvršenju određenih razina ciljnih performansi postavljenih u ugovoru. U tom slučaju obje strane preuzimaju podjelu rizika i dobitka jer u slučaju konačnih manjih troškova od očekivanih obje strane imaju koristi od smanjenja troškova.

### 3. Ugovori s naknadom utrošenog vremena i materijala

Predstavljaju hibridni tip ugovora, kombinacije ugovora s fiksnom cijenom i ugovora s refundacijom troškova. Sklapa se u slučaju kad je nemoguće točno procijeniti ukupne troškove projekta ili se zahtijeva duži period za izračunavanje. Tim ugovorom sav rizik preuzima poduzeće, dok je dobavljač zaštićen svojim jediničnim cijenama iz razloga što ukupna cijena nije poznata i nema mogućnosti reduciranja troškova i skraćivanja završetka projekta. Tim se ugovorom dobavljač obvezuje izvršenje projektu sa svrhom smanjivanja troškova bez oštećenja poduzeća, ali ipak da bi se poduzeće uvjerilo u ispravnost ostvarenih troškova dobavljača provodi sustav kontrole nadzora radova.

Ugovor s fiksnom cijenom preferira se pri javnom nadmetanju, dok se ostale dvije kategorije ugovora preferiraju pri direktnom ugovoranju. Ugovor s fiksnom cijenom je rizičan za izvođača s obzirom na to da mora znati unaprijed dobro procijeniti sve radove koji ga očekuju, dok je investitor njime maksimalno zaštićen. Takav ugovor se preferira kod oglašavanja. Kod ugovora prema ostvarenim troškovima vrijedi obrnuta situacija jer rizik pada na investitora, dok je izvođač u potpunosti zaštićen i taj ugovor se preferira kod direktnog ugovaranja (Buble, 2010.)

#### **4.6. Administriranje ugovora**

Nakon što je ugovor zaključen dolazi do faze administriranja ugovora gdje se provode aktivnosti projektnog menadžera i drugih sudionika tako što nadgledaju provedbu ugovora, prate napredovanja izvršenja ugovora, provode se eventualne promjene ugovora te finaliziranje ugovora. Kako bi se osigurao kvalitetan nadzor ugovora, bitno je da projektni menadžer ima na raspolaganju ugovornu dokumentaciju sa svim relevantnim aktivnostima koje su prethodile i koje su pratile potpisivanje ugovora.

Administrator ugovora nosi odgovornost za usklađenost dobavljača s kupčevim ugovornim odredbama i uvjetima te za osiguranje da je konačni proizvod prikladan za uporabu. Prema Kerzneru (2009.) funkcije administratora uključuju sljedeće:

- upravljanje promjenama
- tumačenje specifikacija
- poštivanje zahtjeva kvalitete
- inspekcije
- jamstva
- izvješćavanje o učinku
- upravljanje zapisima
- upravljanje izvođačem i dokumentiranje učinka izvođača
- nadzor
- kršenje ugovora
- prekid projektu
- zatvaranje projekta.

Proces upravljanja projektom administriranja nabave može uključivati (PMI, 2008.):

- a) usmjeravanje i upravljanje projektom kako bi se autorizirao dobavljačev rad u odgovarajuće vrijeme.
- b) izvještavanje o učinkovitosti kako bi se nadzirao opseg ugovora, troškovi, vremenski raspored i tehnička učinkovitost.
- c) kontrolu kvalitete kako bi se ispitala i potvrdila primjerenost dobavljačeva proizvoda
- d) integriranu kontrolu izmjene kako bi se osiguralo da su izmjene odobrene i da su svi upoznati sa njima
- c) nadzor i kontrolu rizika kako bi se osiguralo da su rizici spriječeni.

Što se tiče napredovanja izvršenja ugovora, s aspekta projektnog menadžera veoma je važno pitanje da li je dinamika isporuke predviđena ugovorom u skladu s dinamikom projekta, a ukoliko nije, projektni menadžer mora poduzeti dodatne akcije koje trebaju osigurati da pored kašnjenja u ispunjenju ugovora projekt ipak bude izveden u roku. Također u praćenju napredovanja izvršenja ugovora mogu se javiti i druga pitanja od tehničke, pravne te komercijalno - financijske naravi. U tom smislu pojaviti će se i drugi sudionici odgovorni ne samo za praćenje napredovanja izvršenja već i za donošenje određenih odluka (PMI, 2008.).

Za vrijeme provođenja ugovora mogu se pojaviti razni čimbenici koji mogu izazvati potrebu za mijenjanjem pojedinih odredbi ugovora. Većinom se radi o promjenama koje se odnose na uvjete ugovora, količinu i cijenu materijala, dinamiku isporuke ili drugo. Potrebu za mijenjanjem može zahtijevati dobavljač i projektni menadžer, a ovisno o zahtjevu za promjenom, čimbenici moraju biti procijenjeni prvotno od strane tehničkog osoblja, osoblja nabave ili osobe koja je pripremila ugovor te posljednji procjenjuje menadžer koji utvrđuje mogući utjecaj promjena na opseg, kvalitetu i troškove projekta. Ugovor se može mijenjati ili nadopunjavati sve do zatvaranja ugovora uz suglasnost obje strana i u skladu s uvjetima kontrole izmjena iz ugovora.

Kako navodi Kerzner (2009.) kupac ima pravo u bilo kojem trenutku na temelju vrste ugovora, odredbi i uvjeta raskinuti ugovor radi pogonosti. U tom slučaju kupac mora podmiriti izvođaču dovršene radove do trenutka raskidanja ugovora. Razlozi za raskid radi praktičnosti kupca navodi sljedeće: ukidanje zahtjeva, napredak u tehnologiji te proračunske promjene, a razlozi za raskid ugovora zbog neispunjavanja obaveza izvođača su sljedeći: izvođač ne uspijeva izvršiti isporuku u planiranom roku, izvođač ne napreduje i tako ugrožava izvršenje uvjeta ugovora te ne ispunjava i druge odredbe ugovora. U takvim slučajevima neizvršavanja obaveza, izvođač nema pravo na naknadu za radove koji su do tada izvršeni te također može biti prozvan za dodatna plaćanja.

Plan upravljanja nabavom ažurira se kako bi odražavao sve odobrene zahtjeve za izmjenu koji utječu na upravljanje nabavom, a koji uključuju utjecaje na troškove ili vremenske rasporede. Odobreni zahtjevi za izmjenu mogu uključivati izmjene ugovora, nabavnu izjavu o radu, određivanje cijena i opis proizvoda te rezultata koji se trebaju isporučiti, a koji se moraju formalno i pismeno dokumentirati i odobriti prije nego što se implementiraju (PMI, 2008.).

Finaliziranje ugovora podrazumijeva aktivnosti koje se ne odnose samo na ispunjenje ugovorenih obaveza već se i razmatra učinkovitost procesa nabavljanja te donosi ocjena o prihvatljivosti angažiranih dobavljača. Glavni kriteriji koji se odnose na ocjenjivanje su ispunjenje rokova isporuke, kvaliteta i troškovi isporuke te se donose odluke što bi trebalo poboljšati da bi se dobavljači i dalje zadržali ili da se u drugom slučaju trebaju tražiti novi (Buble, 2010.).

#### **4.7. Zatvaranje nabave**

Uzastopno uz administrativno zatvaranje slijedi ugovorno zatvaranje. Zatvaranje nabave podrazumijeva završavanje svake projektne nabave koje uključuje (Kerzner, 2009.):

- potvrdu da su isporuke prihvatljive,
- administrativne aktivnosti poput finaliziranja odštetnih zahtjeva, ažuriranje zabilježbi i arhiviranje takvih informacija za buduću uporabu,
- informiranje izvođača o njihovoj ukupnoj uspješnosti,



- identificiranje prostora za poboljšanje budućih ugovora,
- arhiviranje sve potrebne projektne dokumentacije,
- pregled naučenih lekcija i identificiranje najboljih praksi.

Zatvaranje nabave primjenjuje se za svaki ugovor koji je primjenjiv na projektu ili fazi, a uvjeti ugovora mogu biti specifične procedure za zatvaranje ugovora. Kako bi se ugovor zatvorio potrebno je svu nabavnu dokumentaciju prikupiti i pohraniti. Sve informacije od vremenskog rasporeda, opsega i troškova izrade spremaju se zajedno sa cijelom dokumentacijom o izmjenama ugovora, potvrdama plaćanja i rezultatima inspekcija. Te se informacije mogu koristiti kao osnova za buduće procijenjivanje ugovaratelja na budućim ugovorima. Zatvorenom nabavom smatra se kada kupac preko svojeg ovlaštenog administratora nabave daje dobavljaču formalnu pismenu obavijest da je ugovor ispunjen (PMI, 2011.).

## **5. ANALIZA UPRAVLJANJA PROJEKTNOM NABAVOM U PRAKSI**

U ovom će se poglavlju na temelju primjera iz prakse obraditi upravljanje projektom nabavom i ugovaranjem. Primjer projekta koji će se obrađivati provodi trgovačko društvo Usluga Poreč d.o.o., a sam projekt naziva se Preuređenje ribarnice Poreč. Podaci koji opisuju projektну nabavu u praksi preuzeti su za potrebe rada i dostupni putem elektroničkog oglasnika javne nabave Republike Hrvatske kojeg je Usluga Poreč d.o.o. kao javni naručitelj obvezna objaviti.

### **5.1. Općenito o investitoru i projektu**

Usluga Poreč je društvo sa ograničenom odgovornošću osnovano sa sjedištem u Poreču čija je osnovna djelatnost komunalna djelatnost kojom se osigurava održavanje komunalne infrastrukture i to: održavanje čistoća javnih površina, održavanje javnih zelenih površina, održavanje groblja, krematorija unutar groblja te uslužne komercijalne djelatnosti od usluge parkiranja na uređenim javnim površinama, usluge javnih tržnica na malo, usluge ukopa i kremiranja pokojnika u krematoriju unutar groblja pa sve do prijevoza robe i osoba u pješačkim zonama i upravljanje pješačkim zonama.

Misija društva je stvaranje visokih standarda kvalitete i kontinuiranosti u pružanju usluga iz područja komunalnih i ostalih komercijalnih i uslužnih djelatnosti koje društvo obavlja. Društvo ima i viziju, želju da bude prepoznatljiv i uređen gospodarski subjekt sa težnjom osiguranja kontinuiteta u obavljanju djelatnosti na visokoj razini kvalitete, efikasnosti i odgovornosti. U realizaciji svoje vizije društvo će raditi na povećanju učinkovitosti i motiviranosti, unapređenju poslovnih procesa, upravljanju i ulaganju u ljudski potencijal, vođenju brige o tradiciji poslovanja i očuvanju kulturne baštine te potičući ekološku osviještenost prema društvu i zajednici u kojoj djeluje (web stranica Usluge Poreč d.o.o.).

Usluga Poreč d.o.o. kontinuirano ulaže u infrastrukturu grada Poreča pa tako nastavlja sa ulaganjem na projektu "Preuređenje ribarnice Poreč". Projekt "Preuređenje ribarnice Poreč" je od izuzetne važnosti za grad Poreč te je prijavljen u okviru FLAG<sup>2</sup> natječaja u sklopu Operativnog programa za pomorstvo i ribarstvo, natječaj za Mjeru 2. Ulaganje u prodajna mjesta, kušaone i nabavu vozila za proizvode ribarstva i akvakulture s jedinstvenim vizualnim identitetom. Projekt se sufinancira sredstvima Europske unije iz Europskog fonda za pomorstvo i ribarstvo. Odlukom Ministarstva poljoprivrede, Uprave za ribarstvo, projektu je dodijeljena potpora najviše vrijednosti u iznosu od 1.658.935,96 kn. Doprinos EU sredstava je 85% te iznosi 1.410.095,57 kuna, a doprinos Republike Hrvatske iznosi 248.840,39 kuna. Udio javne potpore i bespovratnih sredstava iznosi 100% ukupno prihvatljivih troškova. Početak radova predviđen je za veljaču 2022. godine te predviđen rok izvođenja radova od 100 dana.

Objekt je površine 124 m<sup>2</sup> u upotrebi još od 1986. godine, a otvoren je tijekom cijele godine. Bilježi desetak zakupodavaca prodajnih mjesta na bazi mjesečnih i godišnjih ugovora te je značajan za to područje, a projektom bi se izveli radovi zamjene vodovodnih i kanalizacijskih instalacija, električnih instalacija i rasvjete, ugradnje novog sustava klimatizacije i ventilacije, zamjene bravarije te zamjene svih podnih i zidnih obloga. Nadalje, ugradnjom adekvatnih materijala energetske će se obnoviti i cjelokupna fasada, stolarija i krov. Uslijedit će i reorganizacija unutrašnjosti prostora te opremanje novim uređajima poput ledomata, komora za skladištenje, komora za smrznuti asortiman,

---

<sup>2</sup> FLAG - Nacionalna mreža lokalnih akcijskih skupina u ribarstvu

rashladnih uređaja, spremnika, sterilizatora što sveukupno čini predmet nabave, a čija je procijenjena vrijednost 1.613.935,96 HRK bez PDV-a (web stranica Usluge Poreč d.o.o.).

Provođenjem toga projekta želi se stvoriti dodana vrijednost objektu i brend koji će privući nove prodavače, otvoriti nova radna mjesta, povećati plasman ribe kao i poticati veću konzumaciju ribe. Cilj je i privući domaće i strane potrošače, a sve zajedno ujedno bi trebalo doprinijeti razvoju ribarske infrastrukture i razvoju kulture potrošnje ribe u Gradu Poreču. Slikom 5. prikazan je početak radova u veljači 2022. godine na preuređenje ribarnice Poreč.

Slika 4. Preuređenje ribarnice Poreč

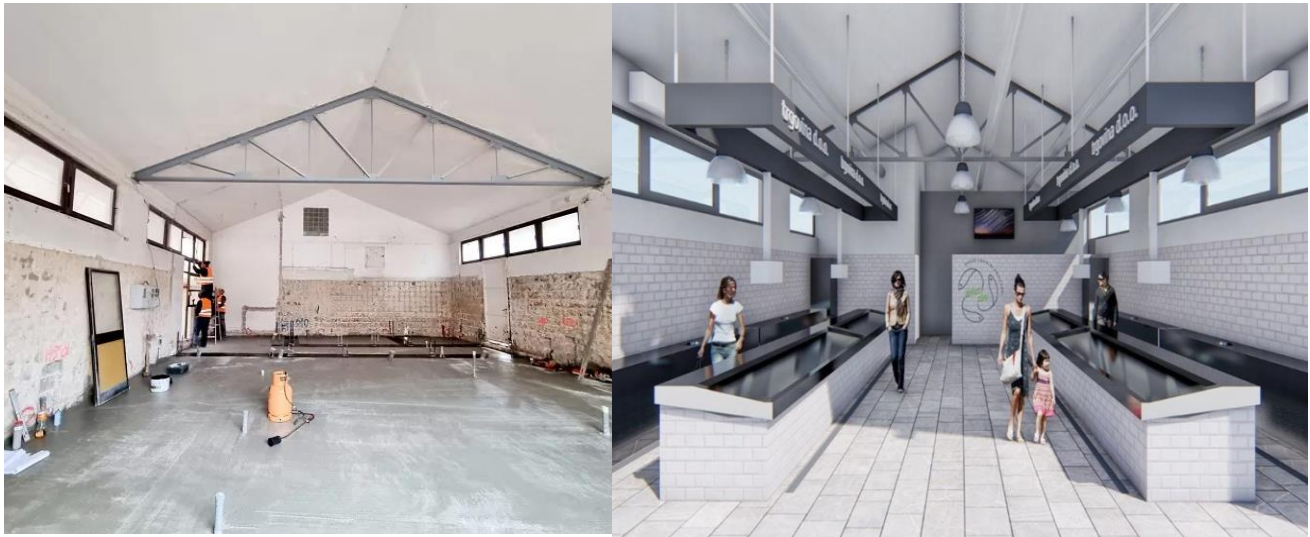


Izvor: web stranica Usluge Poreč d.o.o.

## 5.2. Projektna nabava i ugovaranje

Za projekt preuređenja ribarnice Poreč, Usluga Poreč d.o.o. kao naručitelj treba poštivati zakonsku regulativu provedbe projektne nabave, a za koji se mora provoditi postupak javne nabave sukladno Zakonu o javnoj nabavi (Zakon o javnoj nabavi „Narodne novine“, 2016., 120, čl. 15). Na slici 6. prikazana je ribarnica prije pokretanja projekta preuređenja ribarnice Poreč te usporedno slika desno prikazuje kako bi trebala izgledati nakon uspješno izvršenog projekta.

Slika 5. Projekt preuređenja ribarnice Poreč - prije i poslije



Izvor: web stranica Usluge Poreč d.o.o.

### 5.2.1. Planiranje nabave i ugovaranja

Za potrebe raspisivanja otvorenog postupka javne nabave za izvođenje radova rekonstrukcije porečke ribarnice Poreč d.o.o. kao naručitelj dužan je pripremiti Dokumentaciju o nabavi. Postupak javne nabave odvija se putem Elektroničkog oglasnika javne nabave (EOJN) sve od objave obavijesti o nadmetanju pa do obavijesti o dodjeli ugovora kao rezultat postupka nabave. U svrhu traženja ponuditelja javne nabave potrebno je izraditi troškovnik radova. Troškovnik je poseban dokument kojeg se učitava u EOJN te predstavlja prilog dokumentacije o nabavi, a kojeg je ponuditelj dužan ispuniti

i predati u cijelosti. Bitno je da je ispunjen na izvornom predlošku bez mijenjanja, prepisivanja izvornog teksta ili ispravljanja. Ako ponuditelj izmijeni tekst ili količine iz obrasca troškovnika, smatrati će se da je takav troškovnik nepotpun i nevažeći te će ponuda biti odbijena. U Dokumentaciju o nabavi navode se: opći podaci, podaci o predmetu nabave, kriteriji za kvalitativni odabir gospodarskog subjekta, kriteriji za odabir gospodarskog subjekta prema uvjeti sposobnosti, Europska jedinstvena dokumentacija o nabavi, podaci o ponudi te ostale odredbe. Nakon isteka roka za podnošenje ponuda odvija se javno otvaranje ponuda na kojem mogu sudjelovati ovlaštene predstavnici ponuditelja i najmanje dvije osobe stručnog povjerenstva za javnu nabavu. Na osnovi rezultata pregleda i ocjene ponuda i kriterija za odabir ponude, javni naručitelj donosi odluku o odabiru u roku od 30 dana od isteka roka za dostavu ponuda. Odlukom o odabiru odabire se ekonomski najpovoljnija ponuda. Tu odluku je javni naručitelj Usluga Poreč d.o.o. obavezan obrazložiti i sve druge odluke javne nabave dostaviti sudionicima putem EOJN RH, a uz odluku obavezan je dostaviti i zapisnik o pregledu i ocjeni ponuda.

Za potrebe utvrđivanja uvjeta za kvalitativni odabir gospodarskog subjekta i kriterije za odabir gospodarskog subjekta odnosno uvjete sposobnosti, gospodarski subjekti koji se javljaju na javnu nabavu u ponudi moraju dostaviti ispunjeni elektronički ESDP<sup>3</sup> obrazac koji služi kao preliminarni dokaz umjesto potvrda koje izdaju tijela javne vlasti ili treće strane, a kojima se potvrđuje da gospodarski subjekt:

- a) nije u situaciji zbog koje se gospodarski subjekt isključuje iz postupka javne nabave i
- b) ispunjava tražene kriterije za odabir gospodarskog subjekta

Naručitelj Usluga Poreč d.o.o. u dokumentaciji o nabavi dostavlja podatke o dostavi i načinu izrade ponude. Ponudu je potrebno dostaviti elektroničkim sredstvima komunikacije putem EOJN RH vezujući se na elektroničku objavu obavijesti o nadmetanju, a ponuditelji trebaju kreirati ponudu koja sadrži sljedeće elemente:

1. Uvez ponude
2. Ponudbeni list

---

<sup>3</sup> ESDP (European single procurement document) – Europska jedinstvena dokumentacija o nabavi

3. Popunjen ESDP obrazac za ponuditelja, a u slučaju zajednice gospodarskih subjekata za svakog pojedinog člana zajednice gospodarskih subjekata
4. Popunjen ESDP obrazac za svakog podugovaratelja i za svaki gospodarski subjekt na čiju se sposobnost oslanja ponuditelj sukladno dokumentaciji o nabavi
5. Popunjen troškovnik
6. Ostalo traženo u dokumentaciji o nabavi, a nije navedeno u ESDP obrascu:
  - popunjena i potpisana izjava o solidarnoj odgovornosti
  - izjava o jamstvenom roku za izvedene radove
  - prijedlog ugovora potpisan u znak prihvatanja
  - jamstvo za ozbiljnost ponude.

Dokumenti koji se prilažu za dokaze ne smiju biti stariji od dana početka postupka javne nabave. Za potrebe utvrđivanja osnova za isključenje koje su povezane sa kaznenim presudama gospodarski subjekti trebaju dostaviti ispunjeni ESDP obrazac u kojem se dokazuje da ne postoje osnove za isključenje na temelju izvotka iz kaznene evidencije ili drugog odgovarajućeg registra.

Za potrebe utvrđivanja osnove za isključenje koje su povezane s plaćanjem poreza ili doprinosa za socijalno osiguranje gospodarski subjekti dostavljaju potvrdu porezne uprave ili drugog nadležnog tijela u državi gospodarskog subjekta kojom se dokazuje da ne postoje navedene osnove za isključenje ili ako se u državi čija je osoba državljanin ne izdaju navedeni dokumenti mogu biti zamijenjeni izjavom davatelja s ovjerenim potpisom kod nadležne sudske ili upravne vlasti, javnog bilježnika ili strukovnog tijela.

Za potrebe utvrđivanja osnove za isključenje koje su povezane s insolventnošću, sukobima interesa ili poslovnim prekršajem prilaže se odgovarajući izvadak iz sudskog registra ili potvrdu trgovačkog društva ili drugog nadležnog tijela u državi čija je osoba državljanin ili mogu biti zamijenjeni izjavom pod prisegom, izjavom davatelja s ovjerenim potpisom kod nadležne sudske ili upravne vlasti, javnog bilježnika ili strukovnog ili trgovinskog tijela.

Kriteriji koji se odnose na uvjete sposobnosti gospodarskog subjekta obuhvaćaju:

1. Sposobnost za obavljanje profesionalne djelatnosti za kojeg gospodarski subjekt mora dokazati upisom u sudski, obrtni, strukovni ili drugi odgovarajući registar u državi njegovog poslovnog nastana. Gospodarski subjekt koji namjerava dati dio ugovora o javnoj nabavi u podugovor obavezan je u ponudi navesti koji dio ugovora namjerava dati u podugovor, navesti podatke o podugovarateljima (naziv, sjedište, oib, broj računa, zakonski zastupnici podugovratelja) i dostaviti ESDP za svakog podugovaratelja.

2. Ekonomsku i financijsku sposobnost za koju gospodarski subjekt mora dokazati da njegov glavni račun nije bio u blokadi u prethodnih 6 mjeseci, a zatražuje se od bankarskih ili drugih financijskih institucija nakon objave postupka javne nabave. Ispunjavanje propisanih minimalnih razina ekonomske i financijske sposobnosti traži se kako bi gospodarski subjekt dokazao da ima stabilno financijsko poslovanje na način da ne može dovesti u pitanje izvršenje ugovornih obveza.

3. Tehničku i stručnu sposobnost koja podrazumijeva potrebno iskustvo gospodarskog subjekta za izvršenje ugovora o javnoj nabavi. Gospodarski subjekt mora dokazati da je u godini u kojoj je započeo postupak javne nabave i tijekom pet godina koje prethode izvršio radove iste ili slične predmetu nabave u minimalnom iznosu u visini procijenjene vrijednosti nabave.

4. Tehničke stručnjake kojim gospodarski subjekt treba raspolagati. Raspolaganje sa stručnjacima potrebno je dokazati dostavom popisa podataka o angažiranim tehničkim stručnjacima koje gospodarski subjekt može pozvati da izvedu radove od kojih jedna osoba zadovoljava uvjete inženjera gradilišta i/ili voditelja radova građevinske ili arhitektonske struke, jedna osoba zadovoljava uvjete voditelja radova strojarske struke i jedna osoba zadovoljava uvjete voditelja radova elektrotehničke struke. Ako se gospodarski subjekt oslanja na sposobnost drugih subjekata, mora dokazati naručitelju da će imati na raspolaganju potrebne resurse za izvršenje pojedinačnih ugovora, primjerice prihvaćanjem obveze drugih subjekata da će te resurse staviti na raspolaganje gospodarskom subjektu. Naručitelj će od gospodarskog subjekta zahtijevati da zamijeni

subjekt na čiju se sposobnost oslonio radi dokazivanja kriterija za odabir ako utvrdi da kod tog subjekta postoje osnove za isključenje ili da ne udovoljava relevantnim kriterijima za odabir gospodarskog subjekta.

5. Tehničke specifikacije nuđene opreme opisane u stavkama troškovnika, a uvjet je postavljen s ciljem utvrđivanja zadovoljava li ponuđeni proizvod zahtjeve naručitelja u dijelu tehničkih specifikacija navedenih u troškovniku.

Gospodarski subjekti odnosno ponuditelji koji podnesu ponudu uz svu potrebnu priloženu dokumentaciju o nabavi u cijelosti prihvaćaju sve uvjete iz postavljene dokumentacije o nabavi. Ponuda koja se dostavlja od strane ponuditelja pisana je izjava volje gospodarskog subjekta da izvede radove u skladu s uvjetima i zahtjevima nabave. Smatra se da ponuda dostavljena elektroničkim sredstvima komunikacije putem EOJN RH obvezuje ponuditelja u roku valjanosti ponude, neovisno je li potpisana ili nije, te naručitelj ne smije odbiti ponudu samo iz toga razloga. Ukoliko pri elektroničkoj dostavi ponuda iz tehničkih razloga nije moguće dostaviti sve dijelove ponude, naručitelj prihvaća dostavu u papirnatom obliku onih dijelova ponude koji se ne mogu dostaviti elektronički ili dijelova za čiju su izradu, zbog specifičnosti predmeta nabave nužni posebni formati dokumenata.

U roku za dostavu ponude ponuditelj može izmijeniti svoju ponudu, nadopuniti je ili od nje odustati. Prilikom izmjene ili dopune ponude automatski se poništava prethodno predana ponuda što znači da se učitavanjem nove izmijenjene ili dopunjene ponude predaje nova ponuda koja sadrži izmijenjene ili dopunjene podatke. Učitavanjem i spremanjem novog uveza ponude u EOJN RH naručitelju se šalje nova dopunjena ponuda.

Naručitelj Usluga Poreč d.o.o. definirao je u dokumentaciji o nabavi datum, vrijeme i mjesto dostave ponuda i javnog otvaranja ponuda tako da je ponuditelj svoju elektroničku ponudu mogao dostaviti predajom na EOJN RH najkasnije do 23.11.2021. godine kada bi i započelo javno otvaranje ponuda u prostorijama naručitelja. Javnom otvaranju ponuda smiju prisustvovati ovlaštene predstavnici ponuditelja i druge osobe, a pravo aktivnog



sudjelovanja na javnom otvaranju ponuda imaju samo članovi stručnog povjerenstva za javnu nabavu i ovlaštene predstavnici ponuditelja. Zapisnik o otvaranju ponuda naručitelj odmah uručuje svim ovlaštenim predstavnicima ponuditelja nazočnim na javnom otvaranju, a ostalim ponuditeljima zapisnik se dostavlja na njihov pisani zahtjev.

S obzirom na određivanja cijene ponuda kao i jedinične cijene pojedinih stavki iz troškovnika one ostaju nepromjenjive do izvršenja ugovora o javnoj nabavi, a rok valjanosti ponude mora biti najmanje 90 dana od dana određenog za dostavu ponuda.

Kao jamstvo za ozbiljnost ponude naručitelj Usluga Poreč d.o.o. se osigurava bankarskom garancijom u iznosu od 25.000,00 kn koje je ponuditelj dužan dostaviti uz ponudu, a koristi se za slučaj:

1. odustajanja ponuditelja od svoje ponude u roku njezine valjanosti,
2. nedostavljanja ažuriranih popratnih dokumenata
3. neprihvatanja ispravka računске greške,
4. odbijanja potpisivanja ugovora o javnoj nabavi,
5. nedostavljanja jamstva za uredno ispunjenje ugovora o javnoj nabavi.

Naručitelj se obvezuje vratiti ponuditeljima jamstvo za ozbiljnost ponude u roku od deset dana od dana potpisivanja ugovora o javnoj nabavi, odnosno dostave jamstva za uredno ispunjenje ugovora o javnoj nabavi.

Ako su informacije ili dokumentacija koje je trebao gospodarski subjekt dostaviti nepotpuni ili pogrešni naručitelj poštujući načela jednakog tretmana i transparentnosti zahtijeva od gospodarskih subjekata da dopune, razjasne, upotpune ili dostave nužne informacije ili dokumentaciju u primjerenom roku ne kraćem od 5 dana, a što ne smije dovesti do pregovaranja u vezi s kriterijem za odabir ponude ili ponuđenim predmetom nabave. Dopunjavanje, pojašnjenje ili upotpunjavanje ponude zatražuje se putem sustava EOJN RH.

Naručitelj se obvezuje odbiti ponudu koju na temelju rezultata pregleda i ocjene ponuda i provjere uvjeta iz Dokumentacije o nabavi utvrdi da je nepravilna, neprikladna ili

neprihvatljiva te na temelju kriterija za odabir ponude odabire ponudu ponuditelja koji je podnio ekonomski najpovoljniju ponudu. Nepravilnom ponudom smatra se ponuda koja:

- nije sukladna dokumentaciji o nabavi
- je primljena izvan roka za dostavu ponuda
- je dio tajnog sporazumu ili korupcije
- je izuzetno niska
- nije prihvaćena ispravkom računske pogreške.

Neprikladna ponuda je svaka ponuda koja nije relevantna za ugovor o javnoj nabavi jer bez značajnih izmjena ne može zadovoljiti potrebe i zahtjeve Naručitelja propisane dokumentacijom o nabavi, ponuda čija cijena prelazi osigurana novčana sredstva za nabavu ili ponuda ponuditelja koji ne ispunjava kriterije za kvalitativni odabir gospodarskog subjekta.

#### *5.2.2. Prikupljanje ponuda i izbor dobavljača*

Na temelju provedenog otvorenog postupka javne nabave male vrijednosti s namjenom sklapanja ugovora o nabavi radova Preuređenje ribarnice Poreč koji je objavljen dana 03.12.2021. godine sa strane naručitelja Usluga Poreč d.o.o. u elektroničkom oglasniku javne nabave RH zaprimljene su dvije ponude i to ponuditelji: Fusio d.o.o., Buići 60, Poreč i Đusto d.o.o., Čuši 4, Poreč. Zaprimljene ponude se analiziraju i boduju prema unaprijed utvrđenim kriterijima kako bi se donijelo odluku o ekonomski najpovoljnijoj ponudi. Analizirani su sljedeći kriteriji koji su traženi u dokumentaciji o nabavi, a dostavljeni od strane ponuditelja.

Naručitelj Usluga Poreč d.o.o. provodi pregled i ocjenu ponuda te provjerava:

1. Da li je dostavljeno jamstvo za ozbiljnost ponude te da li je dostavljeno jamstvo valjano,
2. Odsutnost osnova za isključenje gospodarskog subjekta,
3. Ispunjenje traženih kriterija za odabir gospodarskog subjekta,
4. Ispunjenje zahtjeva i uvjeta vezanih uz predmet nabave i tehničke specifikacije te ispunjenje ostalih zahtjeva, uvjeta i kriterija utvrđenih u obavijesti o nadmetanju te u dokumentaciji o nabavi i
5. Računsku ispravnost ponude.

Ponuditelj Fusio d.o.o. ispunjava prvi kriterij jamstva za ozbiljnost ponude u iznosu od 25.000,00 kn i rokom važenja najmanje do 23.03.2022. godine. Drugi kriterij koji se odnosi na kvalitativan odabir gospodarskog subjekta putem predane eESDP dokumentacije - podaci o gospodarskom subjektu, potvrda o nekažnjavanju, potvrda o plaćenim obvezama, te ostale osnove za isključenje, isključuju ponudu Fusio d.o.o. zbog nedostatka podataka o gospodarskom subjektu na kojeg se oslanja, također isključuje se i zbog uvjeta sposobnosti prema Dokumentaciji o nabavi - sposobnost za obavljanje profesionalne djelatnosti, ekonomska i financijska sposobnost, tehnička i stručna sposobnost jer nije ispunio tražene kriterije. Usluga Poreč d.o.o. nije zatražila ponovnu dostavu zbog pronalaska naknadnih pogrešaka u dijelu troškovnika koji su neotklonjivi. Pogreške koje su za naručitelja neotklonjive odnose se na grešku kod upisa jedinične cijene na troškovniku umjesto cijene upisan je tekst „stvarni trošak 110 kn/h“ te sadrži i računsku pogrešku u troškovniku gdje je stavka radova zbrojena dva puta. Vršeci analizu ponude vezano uz ispunjenje postavljenih zahtjeva za opis predmeta nabave i tehničkih specifikacija ponuditelja Fusio d.o.o. utvrđeno je da u pojedinim stavkama nisu upisani nuđeni proizvodi, troškovnik nije ispunjen u cijelosti to jest nije upisana jedinična i ukupna cijena stavke. Kao i za prethodni nedostatak naručitelj Usluga Poreč d.o.o. nije zatražio nadopunu ili pojašnjenje dostavljene ponude iz istog razloga.

Analizirajući ispunjenje zahtjeva vezanih uz ponudu ponuditelja Đusto d.o.o. utvrđeno je da zadovoljava prvi kriterij jamstva za ozbiljnost ponude u iznosu od 25.000,00 kn i rokom važenja najmanje do 23.03.2022. godine. Drugi kriterij koji se odnosi na kvalitativan odabir gospodarskog subjekta putem predane eESDP dokumentacije - podaci o gospodarskom subjektu, potvrda o nekažnjavanju, potvrda o plaćenim obvezama, te ostale osnove za isključenje, u potpunosti zadovoljava ponuditelj Đusto d.o.o. koji prilaže i dokumentaciju gospodarskog subjekta na kojeg se oslanja, a odnosi se na podugovaratelja Mafro d.o.o. Prema traženim uvjetima sposobnosti prema Dokumentaciji o nabavi - sposobnost za obavljanje profesionalne djelatnosti, ekonomska i financijska sposobnost, tehnička i stručna sposobnost ponuditelj Đusto d.o.o. u potpunosti ispunjava tražene uvjete. Vršeci daljnju analizu ponude vezano za ispunjenje zahtjeva vezanih za opis predmeta nabave i tehničke specifikacije utvrđeno je da ponuditelj zadovoljava zahtjeve te je ujedno i predan

troškovnik u cijelosti. Osim priložene dokumentacije ponuditelj Đusto d.o.o. je dodatno priložio izjavu da raspolažu dostupnosti tehničkom stručnjaku strojarske struke kao davanju dodatnih resursa na raspolaganje.

U tablici 3. prikazana je cijena oba ponuditelja predana putem dokumentacije o nabavi za radove Preuređenja ribarnice Poreč gdje je usporedbom ukupnih cijena s PDV-om izrazito vidljiva razlika znatno niže i više cijene ponuditelja.

Tablica 3. Cijena ponuda ponuditelja

Naziv ponuditelja	Fusio d.o.o	Đusto d.o.o.
Cijena ponude bez PDV-a	2.555.297,00	1.873.581,00
Iznos PDV-a	638.824,25	468.395,25
Cijena ponude s PDV-om	3.194.121,25	2.341.976,25

Izvor: izada autora prema dokumenataciji dostupnoj na EOJN RH

Na osnovi rezultata pregleda i ocjene ponuda prema kriterijima, ponuda ponuditelja Fusio d.o.o. se odbija kao nepravilna i neprihvatljiva te se u nastavku nije razmatrano jer ne bi bila ocijenjena kao najpovoljnija, a naručitelj u tom slučaju nije dužan trošiti resurse na otklanjanje nedostataka.

Usluga Poreč d.o.o. je kao naručitelj definirala kriterije koji služe za donošenje odluke o prihvaćanju najpovoljnije ponude. Ključni kriteriji koji se uzimaju u obzir i ocjenjuju su cijena i jamstveni rok i to na način da je za cijenu definirana maksimalni broj bodova 90, a za jamstveni rok 10 bodova.

Bodovna vrijednost ponuda izračunava se prema sljedećim formulama:

$P = PI/PT * 90$  gdje je;

P= broj bodova koji ponuda dobije za ponuđenu cijenu

PI= cijena najniže prihvatljive ponude

PT= cijena ponude koja je predmet nabave

90= maksimalni broj bodova.

$JR = Jo/Jn * 10$  gdje je;

JR= broj bodova koji ponuda dobije za jamstveni rok

Jo= jamstveni rok koji je ponuđen u ponudi koja se ocjenjuje

Jn= najduži ponuđeni jamstveni rok u postupku javne nabave

10= maksimalni broj bodova

Ukupan broj bodova (T) dobiva se zbrajanjem ukupnog broja bodova ponuđene cijene (P) i jamstvenog roka (JR). Bodovna vrijenost ponude Đusto d.o.o. prema zadanim kriterijima prikazana je tablicom 4., a iznosi ujedno i maksimalni broj bodova 100 što čini ponudu ekonomski najpovoljnijom.

Tablica 4. Broj bodova ponude prema kriterijima

Kriterij	Đusto d.o.o.
Cijena ponude bez PDV-a	1.873.581,00
Ponuđeni jamstveni rok	60
Broj bodova ponude za cijenu	$P = 1.873.581,00 / 1.873.581,00 * 90 = 90$
Broj bodova ponude za jamstveni rok	$JR = 60 / 60 * 10 = 10$
Ukupan broj bodova	$T = P + JR = 90 + 10 = 100$

Izvor: izrada autora prema dokumentaciji dostupnoj na EOJN RH

Na temelju članka 302. Zakona o javnoj nabavi (NN 120/16), te Društvenog ugovora Usluge Poreč d.o.o., odgovorna osoba Milan Laković donosi odluku 20.01.2022. godine o odabiru ekonomski najpovoljnije ponude za predmet nabave za projekt „Preuređenja ribarnice Poreč“. Kao ekonomski najpovoljnija ponuda odabrala se ponuda ponuditelja Đusto d.o.o., po ponudi od 23.12.2021. u iznosu od 1.873.581,00 kn bez PDV-a i ukupnom cijenom ponude u iznosu od 2.341.976,25 kn s PDV-om. Cijena ekonomski najpovoljnije ponude je veća od procijenjene vrijednosti nabave, ali naručitelj Usluga Poreč d.o.o. ima mogućnost odabrati ponudu čija je cijena veća od procijenjene vrijednosti nabave ukoliko ima osigurana sredstva za nabavu. Izvršenim pregledom i ocjenom ponude od strane

stručnog povjerenstva za javnu nabavu ocijenjeno je da je ponuda ponuditelja Đusto d.o.o. u potpunosti sukladna uvjetima iz dokumentacije o nabavi te je prema objavljenim kriterijima za donošenje odluke o odabiru ocijenjena ekonomski najpovoljnijom. Druga pristigla ponuda ponuditelja Fusio d.o.o., se odbija i utvrđena je kao nepravilna.

Odluku o odabiru koja obavezno sadržava ime javnog naručitelja, predmet nabave za koji se donosi odluka o odabiru, procijenjenu vrijednost nabave, naziv ponuditelja čija je ponuda odabrana za sklapanje ugovora o nabavi, razloge isključenja ili odbijanja ponuda i rok mirovanja dostavlja se svim ponuditeljima putem elektroničke objave.

Rok mirovanja iznosi 15 dana od dana dostave odluke o odabiru, a pravo na žalbu ima svaki gospodarski subjekt koji ima ili je imao pravni interes za dobivanje ugovora o javnoj nabavi i koji smatra kako njihova ponuda nije ispravno ocijenjena. Rok za žalbu iznosi 10 dana od dana primitka odluke o odabiru u odnosu na postupak pregleda, ocjene i odabira ponude. U tom slučaju nije bilo pristiglih žalbi te se proces javne nabave nastavlja potpisivanjem ugovora sa odabranim ponuditeljom.

### *5.2.3. Zaključivanje ugovora*

Ugovorne strane sklapaju ugovor o javnoj nabavi u roku od 30 dana od dostavljene odluke o odabiru. Ugovor mora biti sklopljen u skladu s uvjetima određenima u Dokumentaciji o nabavi i odabranom ponudom te ga ugovorne strane tako i izvršavaju. Naručitelj Usluga Poreč d.o.o. sklapa ugovor s fiksnom cijenom sa izvođačem radova Đusto d.o.o. što izvođača radova Đusto d.o.o. obvezuje da će izvršiti radove prema unaprijed utvrđenim uvjetima koji stoje u ugovoru i po unaprijed ugovorenoj cijeni. Potpisani ugovor sadrži sljedeće bitne elemente:

1. Predmet ugovora u kojem se izvođač obvezuje izvršiti radove na preuređenju ribarnice Poreč na način i pod uvjetima propisanim ugovorom, a naručitelj se pod uvjetima propisanim ugovorom obvezuje isplatiti ugovorenu cijenu.

2. Odgovornosti naručitelja i izvođača gdje je naručitelj dužan uvesti izvođača u posao na način da može nesmetano izvoditi radove prema ugovoru i dovršiti ih u ugovorenom roku, predati izvođaču potrebnu tehničku dokumentaciju, dati izvođaču putem Nadzornog inženjera sva objašnjenja i upute te osigurati stalni stručni nadzor koji kontrolira izvođenje radova, potpisuje i ovjerava građevinski dnevnik.

Izvođač ima dužnosti da radove izvodi stručno i kvalitetno, u skladu sa važećim zakonima i propisima, pravilima struke, tehničkim normativima i odredbama ugovora, te u definiranim rokovima. Dužan je izvršiti radove u opsegu iz troškovnika i tehničke dokumentacije te osigurati pravovremeno dobavu svih predviđenih materijala, poluproizvoda, elemenata i uređaja, ugrađivati samo kvalitetne materijale i opremu, elemente i uređaje koji odgovaraju tehničkoj dokumentaciji i važećim tehničkim propisima te pravilima struke. Za materijale koji se ugrađuju dostaviti naručitelju tehničke karakteristike, izjave o sukladnosti, izvještaje o ispitivanjima, te porijeklo proizvoda prije ugradnje. Potrebno je voditi građevinski dnevnik, građevinsku knjigu i drugu dokumentaciju određenu propisima te pravovremeno poduzimati zakonske mjere za sigurnost objekta, radova, opreme, materijala, radnika, prolaznika, prometa i susjednih objekata, te o poduzetim mjerama izvijestiti osobu za nadzor. O svom trošku organizirati gradilište i pristup na gradilište, provesti propisane tehničke mjere zaštite radnika i zaposlenih, te je odgovoran za svu štetu koja bi mogla zadesiti radnike i druge uslijed nedovoljnog osiguranja gradilišta. Dužan je osigurati gradilište sukladno zakonu o zaštiti na radu i drugim materijalnim zakonima, te o svom trošku svakodnevno za vrijeme odvijanja radova održavati red i čistoću. Mora izraditi projekt privremene regulacije prometa na svim lokacijama na kojima je to potrebno, snositi troškove produženog nadzora u slučaju produženja roka izgradnje krivnjom izvođača, tražiti od naručitelja pravovremeno potrebna objašnjenja tehničkih uvjeta i ostalih dokumenata, postupiti po primjedbama odgovorne osobe i ispraviti nedostatke utvrđene kod primopredaje radova na način i u rokovima utvrđenim prilikom primopredaje, sudjelovati u radu Komisije za primopredaju i konačni obračun te prikupiti i pripremiti dokumentaciju za tehnički pregled za koju je ovlašten.

3. Garancija koju izvođač Đusto d.o.o. daje naručitelju za izvedene radove i ugrađeni materijal traje 60 mjeseci od dana uspješno obavljene primopredaje radova. Obavezan je o svom trošku ukloniti nedostatke i nepravilnosti koje se pojave tijekom garantnog roka, a posljedica su nekvalitetne izvedbe radova ili ugradbe nekvalitetnog materijala. Ukoliko se izvođač ne odazove pozivu i ne pristupi otklanjanju nedostataka u danom roku, naručitelj ima pravo nedostatke otkloniti na rizik i na teret izvođača ili koristiti se bankarskom garancijom za jamstveni rok ili jamstvom za otklanjanje nedostataka u jamstvenom roku. Osim garancije, osiguranje mora pokrivati: osiguranje radova, materijala i opreme od uobičajenih rizika do njihove pune vrijednosti, osiguranje od odgovornosti izvođača za bilo kakvu štetu prema trećim osobama i njihovoj imovini, uključivo i osobama koje su zaposlene na radovima. U pokriću moraju biti i štete koje bi nastale uslijed uporabe samohodnih radnih strojeva i radnih vozila dok obavljaju radnu funkciju, ukoliko se koriste u izvođenju radova, a predmetno pokriće treba biti ugovoreno na svotu osiguranja od najmanje 300.000,00 kn po štetnom događaju.

4. Nadzor nad izvedbom radova gdje naručitelj imenuje nadzornog inženjera koji će obavljati stručni nadzor nad izvođenjem radova, a izvođač mora imenovati inženjera gradilišta. Izvođač se obvezuje omogućiti nadzornom inženjeru stalan nadzor nad radovima, te kontrolu količine i kvalitete rada i upotrijebljenog materijala. Nadzorni inženjer ima dužnost kontrolirati tijek, količinu i dinamiku izvođenja radova, zahtijevati eventualna dodatna ispitivanja materijala za građenje i konstrukciju, kontrolirati ispravnost realizacije radova prema tehničkoj dokumentaciji, ovjeravati i potpisivati građevinski dnevnik, obilaziti gradilište i vršiti nadzor te sve ostale aktivnosti koje nalaže Zakon o gradnji, Zakon o arhitektonskim i inženjerskim poslovima i djelatnostima u prostornom uređenju i gradnji.

5. Rok izvedbe obvezuje izvođača da izvrši radove u roku od 100 kalendarskih dana od uvođenja u posao. Naručitelj izvođača uvodi u posao najkasnije u roku od 10 dana od dana potpisa ugovora. Početak radova započinje zapisnikom o uvođenju u posao i upisom u građevinski dnevnik. Smatra se da je naručitelj uveo izvođača u posao kada mu je predao gradilište i tehničku dokumentaciju. Izvođač je dužan kod potpisa ugovora predati naručitelju plan izvođenja radova i isti ažurirati po zahtjevu naručitelja. Rok završetka



radova podrazumijeva uspješno obavljenju primopredaju radova nakon uspješno obavljenog tehničkog pregleda izvedenih radova i otklanjanja utvrđenih nedostataka što se utvrđuje primopredajnim zapisnikom kojeg ovjeravaju predstavnici ponuditelja, naručitelja i stručni nadzor. Ukoliko izvođač ne dovrši radove u roku naručitelj može raskinuti ugovor osim u slučaju kada je do zakašnjenja izvođača došlo: zbog poplave, nepovoljnih vremenskih uvjeta ili druge prirodne nepogode koje privremeno ili trajno onemogućavaju obavljanje radova, zbog zastoja izazvanog djelovanjem nadležnih organa, zbog naknadnih izmjena u tehničkoj dokumentaciji ili zbog više sile i ostalih razloga za koje ne odgovara izvođač. Za svaki dan zakašnjenja sa dovršetkom radova izvođač plaća naručitelju ugovornu kaznu u iznosu 0,2% dnevno od ukupne ugovorne cijene (bez PDV-a), s time da iznos ugovorne kazne ne može preći 10% od ukupne ugovorne cijene (bez PDV-a). Naručitelj može naplatiti ugovornu kaznu koristeći bankarsku garanciju.

#### 6. Načini primopredaje projektnog proizvoda i usluga

O završetku radova izvođač je dužan pisanim putem izvijestiti naručitelja nakon čega ugovorne strane suglasno utvrde datum primopredaje radova. Primopredaja se smatra uspješno obavljenom ako prilikom tehničkog pregleda nisu utvrđeni nedostaci ili iznesene primjedbe na radove te ako nema prepreka za dobivanje uporabne dozvole koje su greška izvođača. Ako primopredaja nije bila uspješna jer su utvrđeni nedostaci ili iznesene primjedbe na radove ili kvalitetom ne udovoljavaju uvjetima, ugovorne strane suglasno utvrđuju da je izvođač obavezan, u roku koji mu odredi komisija za primopredaju, otkloniti sve utvrđene nedostatke. Do otklanjanja nedostataka od strane izvođača neće se potpisati konačan zapisnik o primopredaji. Ukoliko je primopredaja uspješna naručitelj preuzima radove te u roku od osam dana izradi konačni obračun. Konačni obračun podrazumijeva uspješno izvođenje svih radova koji su predmet ugovora.

7. Vrijednost radova se obračunava na osnovu stvarno izvedenih količina pojedinih vrsta radova iz ovjerene građevinske knjige i građevinskog dnevnika, primjenom jediničnih cijena iz troškovnika, a plaćanja će se vršiti na temelju okončane situacije. Konačna vrijednost ugovorenih radova utvrdit će se na temelju stvarno izvedenih količina i

ugovorenih jediničnih cijena. Plaćanje okončane situacije vrši se nakon što se utvrdi da nema zapreka za dobivanje uporabne dozvole, odnosno ako identificirane zapreke ne predstavljaju grešku izvođača.

8. Raskid ugovora kod kojeg je naručitelj obvezan raskinuti ugovor iz razloga ukoliko izvođač bez opravdanog razloga ne započne radove u roku od pet dana od uvođenja u posao, ukoliko izvođač ugovorene radove ne izvršava stručno i kvalitetno u skladu s tehničkim propisima, normama i općim tehničkim uvjetima te ako izvođač pri izvođenju radova ugrađuje materijale neodgovarajuće kvalitete. Ugovor se raskida pisanom izjavom koja se dostavlja izvođaču na adresu. U svim slučajevima raskida ugovora od strane naručitelja, naručitelj ima pravo i na naknadu cjelokupne nastale štete što uključuje, ali ne ograničava se na: naknadu štete prouzrokovane neizvršenjem ugovorenih radova, naknadu troškova ponovnog nadmetanja i naknadu troškova drugih ugovornih obveza naručitelja koji su uvjetovani uspješnom i pravovremenom realizacijom radova.

#### *5.2.4. Administriranje i zatvaranje nabave*

Naručitelj je obvezan vratiti ponuditeljima jamstvo za ozbiljnost ponude u roku od deset dana od dana potpisivanja ugovora o javnoj nabavi, odnosno dostave jamstva, a presliku jamstva je potrebno pohraniti. Nakon toga dolazi faza administriranja ugovora te zatvaranje nabave. Putem faze administriranja provodi se kontrola ugovora, prate napredovanja izvršenja ugovora, provode eventualne promjene te naposljetku finaliziranje ugovora. Glavnu ulogu u administriranju ugovora ima projektni menadžer koji ima na raspolaganju svu dokumentaciju koja je prethodila i pratila potpisivanje ugovora te putem koje osigurava nadzor nad ugovorom. Sve do faze zatvaranja nabave može se zahtijevati mijenjanje odredbi ugovora na zahtjev naručitelja ili projektnog menadžera, a koji se odnose na količinu ili cijenu materijala ukoliko dođe do znatnog poskupljenja, dinamiku isporuke ukoliko se utvrdi nemogućnost izvršenja radova u zadanom roku i drugo. Na opisanom primjeru nabave izvođača radova preuređenja ribarnice Poreč u fazi administriranja provodilo se nadzor za koja su bila zadužena vanjska poduzeća i to za elektoinstalaterske radove, strojarske radove te glavni nadzorni inženjer koji je također

pratio izvođenje radova. Tijekom izvođenja radova zaključili su da se mora izvesti dodatnih radova te se zbog toga donijela odluka o aneksiranju roka izvođenja radova. Nakon uspješno izvođenih radova dolazi do faze zatvaranja nabave. Faza zatvaranja nabave označava završetak projektne nabave u kojoj se nakon pohranjene dokumentacije, izvođaču radova dostavlja formalna obavijest da je ugovor ispunjen.

### **5.3. Kritički osvrt**

Projektna nabava i njezino ugovaranje je složen proces za sve naručitelje pa tako i za Uslugu Poreč d.o.o. koja za projekt "Preuređenje ribarnice Poreč" raspisuje javni natječaj putem elektroničkog oglasnika javne nabave Republike Hrvatske, a na koji su se mogli javiti svi gospodarski subjekti koji ispunjavaju kriterije za kvalitativni odabir tijekom cijelog razdoblja njegova trajanja. Ključnu ulogu u definiranju svrhe i cilja projekta nosi komunikacija između projektnog menadžera i naručitelja. Projektni menadžer je glavni odgovorni prema naručitelju, prema projektu i prema članovima projektnog tima kojemu je glavna uloga isporučivanje projektne nabave naručitelju u okviru unaprijed utvrđene kvalitete, budžeta i vremena, a koji su definirani ugovorom. Usluga Poreč d.o.o. je odluku o investiranju donijela na temelju zadanih prioriteta, mogućnostima i prilikama, a prilika je bila da se u sklopu mjera za jačanje ribarstva na tom području sufinancira EU fondovima. Sam proces projektne nabave koji je započeo planiranjem projektnog zahtjeva predan je od strane naručitelja u ruke projektantu koji definira projektni obuhvat i potrebe, analizira strukture raščlanjenih poslova, izrađuje specifikacije, procjenu troškova te izrađuje troškovnik. Namjera tih dokumenata je sklapanje ugovora pa iz toga razloga mora potencijalnim ponuđačima pružiti sve bitne informacije i uvjete ugovora koji su neophodni za definiranje cijene, rokova isporuke, kvalitete i drugih uvjeta. Usluga Poreč d.o.o. prilaže u dokumentaciji o nabavi osim općih podataka i predmeta nabave, bitne kriterije za kvalitativni odabir gospodarskog subjekta i uvjete sposobnosti vezane za isključenje koji se odnose na ispunjavanje kriterija o nekažnjavanju, nedugovanje, insolventnosti te uvjete posjedovanja ekonomske, financijske i tehničke sposobnosti i profesionalne sposobnosti. Gospodarski subjekti koji se javljaju na javni natječaj obvezni su kreirati ponudu koja sadrži uvez ponude, ponudbeni list, ispunjen ESDP obrazac za ponuditelja, popunjen

troškovnik te sve ostalo traženo u dokumentaciji o nabavi. Nakon prikupljanja ponuda potrebno je izabrati ponuđača koji najbolje ispunjava tražene uvjete i s kojim se zaključuje ugovor o nabavi. Pri izboru ponuđača kriterij kojeg je Usluga Poreč d.o.o. morala prema Zakonu o javnoj nabavi odabrati je ekonomski najpovoljnija ponuda budući da više ne može biti samo kriterij najniža cijena ponude. Kriterije definira sam naručitelj ovisno o predmetu nabave kao i postotak odnosno bodove koje nosi pojedini kriterij. Prema tome naručitelj Usluga Poreč d.o.o. je definirala kriterije prema kojima će se bodovati ponude, pa je u ovom slučaju uvrstila kriterij bodovanja za cijenu 90 maksimalnih bodova i za jamstveni rok 10 maksimalnih bodova. Takvu ponudu utvrđuju kao ekonomski najpovoljniju. Bitno je koji se kriteriji razmatraju jer ukoliko bi se razmatrala samo cijena, dolazi u pitanje kvaliteta, garancija ili drugi kriteriji pa je iz toga razloga potrebno bodovati više kriterija, ali ovisno o zahtjevima naručitelja. Postupak izbora dobavljača se provodi kroz nekoliko koraka: prvi korak je ispitivanje ponuda, drugi usporedba ponuda te krajnji korak je izbor najpovoljnije ponude. Istekom roka dostavljanja ponuda vrši se pregled i analiza dostavljenih ponuda, koje su dostavili dva ponuditelja, Đusto d.o.o. i Fusio d.o.o., oba sa sjedištem u Poreču. Na osnovi rezultata pregleda i ocjene ponuda prema kriterijima naručitelj Usluga Poreč d.o.o. isključuje jednog ponuditelja Fusio d.o.o. iz postupka nabave zbog nepotpune dokumentacije i zbog računске pogreške u troškovniku koja se smatra neotklonjivom i kao takva ponuda se ne uzima u daljnje bodovanje. Nakon daljnje analize valjanih ponuda prema kriteriju za odabir ekonomski najpovoljnije ponude, koja se određuje na temelju cijene i jamstvenog roka za otklanjanje nedostataka definiranog od strane naručitelja, izvršeno je bodovanje ponuda i dodijeljeno maksimalnih 100 bodova za ponudu ponuditelja Đusto d.o.o. koja je ujedno sukladna uvjetima iz dokumentacije o nabavi. Nakon izbora ekonomski najpovoljnije ponude ponuditelja Đusto d.o.o., odluku o odabiru i informacije vezane uz ponudu dostavljene su svim ponuditeljima putem elektroničke objave radi eventualnih žalbi na donesenu odluku. Istekom roka žalbe te protekom roka od 30 dana od dostavljene odluke slijedi proces ugovaranja u kojem sudjeluju naručitelj Usluga Poreč d.o.o. i ponuđač Đusto d.o.o. u ovom slučaju kao izvođač radova. Što se tiče projektnog menadžera u rijetkim slučajevima je direktno uključen u potpisivanje ugovora pa tako i u ovom slučaju, ali potrebno je da razumije nuđenje, koncipiranje, ugovaranje i upravljanje ugovorom radi kontrole tijekom same izvedbe

ugovorenog budući da uvjeti ugovora imaju ključnu ulogu na projekt. Bitno je razumijevanje ugovora kako s pravne i moralne strane tako i u slučaju rješavanja mogućih sukoba zbog raznih nesporazuma koji su mogući unutar projektnog tima ili među odnosima raznih interesno – utjecajnih skupina. Projektni menadžer je ta osoba koja je odgovorna za ostvarenje ciljeva projekta i odgovoran za planiranje i organiziranje posla, komunikaciji s projektnim sudionicima, sa projektantom, izvođačem, nadzornim inženjerom i ugovarateljima. Ugovor također nosi sa sobom rizik za obje strane kako za naručitelja tako i za izvođača. Rizik koji se odnosi na naručitelja sastoji se u tome hoće li za ugovornu cijenu ono što je utvrđeno ugovorom ispuniti ciljeve projekta, a rizik na strani ponuđača obuhvaća mogućnost ispunjenja ugovorenog po ugovornoj cijeni uz istovremeno stvaranje prihvatljive dobiti. U tome smislu, vrsta ugovora ima veliko značenje kada je riječ o podijeli rizika između ugovorenih strana. S obzirom na vrstu ugovora, Usluga Poreč d.o.o. i Đusto d.o.o. sklapaju ugovor s fiksnom cijenom koji je u praksi rizičan za ponuđača s obzirom na to da mora znati unaprijed dobro procijeniti sve radove koji ga očekuju, dok je naručitelj njime maksimalno zaštićen. U ovom slučaju sklapanjem ugovora Usluga Poreč d.o.o. ima prednost budući da su unaprijed poznati troškovi dok ponuđaču ugovor daje poznati prihod, ali nema dovoljnu mogućnost naknade eventualno povećanih troškova te time preuzima rizik. Nakon zaključenja ugovora, u fazi administriranja glavnu ulogu ima projektni menadžer i drugi sudionici koji nadgledaju provedbu ugovora, prate napredovanja i provode moguće promjene ugovora. Kako bi se osigurao kvalitetan nadzor ugovora, bitno je da projektni menadžer ima na raspolaganju ugovornu dokumentaciju sa svim relevantnim aktivnostima koje su prethodile i pratile potpisivanje ugovora. Za nadzor tijekom izvođenja radova zadužena su vanjska poduzeća za elektro i strojarske radove te glavni nadzorni inženjer koji su na temelju kontrole utvrdili dodatne radove koji nisu bili predviđeni pa je time dovelo do mijenjanja uvjeta ugovora, a radi se o ankesiranju roka izvođenja radova. Potrebu za mijenjanjem drugih uvjeta ugovora može zahtijevati izvođač i projektni menadžer, a ovisno o zahtjevu za promjenom, čimbenici moraju biti procijenjeni prvo od strane tehničkog osoblja, osobe koja je pripremila ugovor te posljednji procjenjuje projektni menadžer koji utvrđuje mogući utjecaj promjena na opseg, kvalitetu i troškove projekta. Ugovor se može mijenjati ili nadopunjavati sve do zatvaranja ugovora uz suglasnost obje strana i u skladu s uvjetima

kontrole izmjena iz ugovora. Projektni menadžer sa projektnim timom kroz finaliziranje ugovora osim aktivnosti ispunjenja ugovorenih obveza razmatraju i učinkovitost procesa nabavljanja te donosi ocjenu o prihvatljivosti angažiranih izvođača. Glavni kriteriji koji se odnose na ocjenjivanje su ispunjenje rokova isporuke, kvaliteta i troškovi te se donose odluke što bi trebalo poboljšati da bi se izvođači i dalje zadržali ili da se u drugom slučaju traže novi. Može se reći kako je projektna nabava koja je usklađena sa ciljevima poslovne jedinice poduzeća Usluge Poreč d.o.o. prošla uspješno jer je postignuta svrha koja je okončana unutar predviđenog vremena i definiranog budžeta te je postignula očekivanu kvalitetu i očuvali odnosi prihvatljivi i za naručitelja i za izvođača (win-win). Nije bilo značajnih poteškoća i poduzetnih mjera, projektna nabave i ugovaranje je uspješno popraćena, a uloge i odgovornosti su bile jasno definirane. Uspješnost se ogleda kroz važnost utjecaja uloga projektnog menadžera i projektnog tima u procesu upravljanja projektnom nabavom i ugovaranjem. Značaj projektnog tima ogleda se kroz mogućnost predviđanja i savladavanja prepreka kako bi osiguralo da se ispune zadani ciljevi. Također identificira rizike i utvrđuje strategije kako bi se smanjila izloženost rizicima tako što posjeduju znanja o specifičnom području i raspolažu skupom vještina. Značaj projektnog menadžera ogleda se u odgovornosti prema poduzeću i time je odgovoran za ostvarenje zadanih ciljeva, a u opisanom slučaju predstavlja uspješno ispunjen ugovor nad izvođenjem radova na preuređenju ribarnice Poreč.

## 6. ZAKLJUČAK

Svrha ovog rada je istraživanje upravljanja nabave na projektu i njegovo ugovaranje odnosno cjelokupni proces nabave koji se odvija kroz nekoliko koraka, a započinje planiranjem te završava zatvaranjem nabave. Upravljanje projektima, u ovom radu poznavanje upravljanja projektnom nabavom i ugovaranjem od velikog je značaja za poslovanje organizacija za današnje doba ubrzanog razvoja jer se primjenjujući znanja projektnog menadžmenta lakše ostvaruju ciljevi koji stvaraju uspješnost organizacije. Potrebno je dobro poznavati projekt, njegove dionike i imati na umu promjene koje se mogu dogoditi. Upravljanje nabavom za potrebe projekta kao jedno od područja znanja upravljanja projektom obuhvaća ključne procese: planiranja nabave, planiranje prikupljanja ponuda, prikupljanje ponuda, izbor dobavljača, zaključivanje ugovora, administriranje ugovora te zatvaranje nabave. Proces nabave započinje planiranjem nabave prikupljanjem dokumentacije kroz definiranje odgovarajuće kvalitete te količine proizvoda i usluga koje treba nabaviti. Drugi proces predstavlja pripremu dokumenata potrebnih za izradu zahtjeva za ponudu i izbor dobavljača. Treći proces prikupljanja ponuda odnosi se na oglašavanje u javnim glasilima, pozivnim natječajem ili direktnim ugovaranjem putem kojih se prikupljene ponude analiziraju i vrši se odabir dobavljača na temelju traženih kriterija. Nakon izbora dobavljača slijedi administriranje ugovora u kojem se nadgleda provedba radova i kontrola ugovora ili provode eventualne promjene ugovora. Projektna nabava završava zatvaranjem nabave na način da se arhivira sva dokumentacija provedbe nabave zbog mogućnosti potrebe u budućnosti, a izvođaču radova se predaje formalna obavijest o ispunjenju ugovora i time se proces ugovaranja zatvara. Za potrebe analiziranja teme ovog rada na primjeru u praksi izabran je projekt preuređenja ribarnice Poreč kojemu je predmet nabave izvođač radova na rekonstrukciji ribarnice. Budući da je projektna nabava zbog zakonske regulative provedena putem javne nabave svi kriteriji i uvjeti projektne nabave i ugovaranja su unaprijed definirani Zakonom o javnoj nabavi. Upravljanje nabavom i ugovaranjem na istraženom primjeru proveden je kroz procese upravljanja nabavom, a čijem uspjehu su doprinijeli projektni menadžer i projektni tim koji su odgovorni za ostvarenje ciljeva projekta, u tom slučaju uspješnom provedbom nabave i ugovaranja.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Buble, M. (2010.) *Projektni menadžment*. Dugopolje: Minerva
2. Šimac, M., European Commission. (2019.) *Metodologija upravljanja projektima*. Zagreb: Algebra
3. Zekić, Z. (2010.) *Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
4. Horine, G. M. (2009.) *Vodič za upravljanjem projektu od početka do kraja*. Zagreb: Dva i dva
5. Bandić, M. i Orešković, M. (2015.) *Projektni menadžment u graditeljstvu*. Zagreb: Tehničko veleučilište u Zagrebu.
6. Project Management Institute, Inc. (2011.) *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (vodič kroz PMBOK) četvrto izdanje*. Zagreb: Mate
7. Omazić, M. i Baljkas, S. (2005.) *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija
8. Mochal, T. (2017.) *TenStep proces upravljanja projektima*. Zagreb: Algebra
9. Fresl, A. (2010.) *Osnove uspješne provedbe projekata*. Zagreb: Algebra
10. Dujanić, M. (2010.) *Projektni menadžment*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci
11. Bistričić, A. (2010.) *Upravljanje projektima*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci
12. Hauc, A. (2007.) *Projektni menadžment i projektno poslovanje*. Zagreb: M.E.P Consult
13. Cova, B., Ghauri, P., Salle R. (2011.) *Projektni marketing: više od nadmetanja cijenama*. Zagreb: Algoritam d.o.o.



## Internetski izvori:

1. Simovic, V., i Varga, M. (2012). '*Upravljanje sustavom nabave pomoću informacijske potpore za potrebu projekta*', Croatian Journal of Education, 14(3), str. 561-593. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr>
2. E-zbirka dokumenata za upravljanje projektima (2021.) Dostupno na: <https://lms.edukacije.hr>
3. *PMI pristup vođenja ICT projekata kriznog upravljanja*, Dostupno na: <https://www.researchgate.net/>
4. Rojnica Ivan (2017.) *Upravljanje projektima implementacije tehnoloških inovacija u turizmu*. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr>
5. Zoko M. (2016), *Znanje i kompetencije upravljanja projektima – komparacija teorije i prakse*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu. Dostupno na: <https://dabar.srce.hr>
6. Udruga za projektni menadžment PMI Ogranak Hrvatska. Dostupno na: <https://www.pmicroatia.hr/media>
7. Web stranica Usluge Poreč d.o.o. dostupno na: <http://www.usluga.hr>
8. Elektronički oglasnik javne nabave RH, javna nabava Preuređenja ribarnice Poreč dostupna na: <https://eojn.nn.hr/Oglasnik/>
9. FLAG natječaj- Istarski švoj dostupno na: <https://lagur-istarskisvoj.hr>
10. Zakon o javnoj nabavi, „Narodne novine“ 2016., dostupno na : <https://narodnenovine.nn.hr>
11. Kerzner H. (2009.), *Project management*. Dostupno na: <http://www.mim.ac.mw>

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Interesno – utjecajne skupine na projektu.....	8
Slika 2. PDCA krug.....	11
Slika 3. Međudjelovanje procesnih grupa.....	14
Slika 4. Preuređenje ribarnice Poreč.....	37
Slika 5. Projekt preuređenja ribarnice Poreč- prije i poslije.....	38
Shema 1. Međuodnos faza životnog ciklusa, procesnih grupa i područja upravljanja projektima.....	12
Tablica 1. Područja znanja projektnog menadžmenta prema PMI.....	17
Tablica 2. Odnos pojedinih grupa procesa i područja upravljanja projektima.....	18
Tablica 3. Cijena ponuda ponuđača.....	46
Tablica 4. Broj bodova ponude prema kriterijima.....	47

## SAŽETAK

U ovom radu analizirano je područje upravljanja projektnom nabavom i ugovaranjem, odnosno cjelokupni proces upravljanja nabavom kao dio procesnih grupa koji uključuju proces planiranja, proces izvršavanja, proces nadziranja, proces kontrole i proces zatvaranja. Projektna nabave započinje procesom planiranja putem kojeg se prikuplja sva potrebna dokumentacija i donosi se odluka o nabavi koja uključuje pristup izboru potencijalnim dobavljačima. Nakon donesene odluke o samoj nabavi slijedi proces provođenja nabave u kojem je potrebno prikupiti ponude na unaprijed utvrđen način prikupljanja gdje se nakon isteka roka prikupljanja ponuda vrši izbor dobavljača prema zadanim kriterijima. Izborom dobavljača potpisuje se ugovor između potencijalnog dobavljača i naručitelja koji sa sobom nose odgovarajuće obveze. Nakon zaključenja ugovora slijedi proces administriranja u kojem se nadzire učinkovitost ugovora i u kojem se mogu provesti eventualne izmjene budući da se zatvaranjem nabave kao posljednjim korakom ne mogu vršiti izmjene ugovora jer tada svaka projektna nabava završava. Nakon razrađene procedure na samom kraju predstavljen je primjer prikupljanje nabave i ugovaranja izvođača radova na projektu preuređenja ribarnice Poreč koji opisuje i analizira kako upravljanje projektnom nabavom i ugovaranje funkcionira u praksi.

Ključne riječi: projekt, upravljanje projektom, područja znanja upravljanja projektom, upravljanje nabavom, projektna nabava i ugovaranje

## **SUMMARY**

This paper analyzes the area of project procurement and contracting management, that is, the entire procurement management process as part of process groups that include the planning process, the execution process, the monitoring process, the control process and the closing process. Project procurement begins with a planning process through which all necessary documentation is collected and a procurement decision is made, which includes access to the selection of potential suppliers. After the decision on the procurement itself is made, the procurement process follows, in which it is necessary to collect bids in a pre-determined way, where after the deadline for bid collection expires, the supplier is selected according to the given criteria. By choosing a supplier, a contract is signed between the potential supplier and the customer, which carries with it the corresponding obligations. After the closing of the contract, there is an administration process in which the effectiveness of the contract is monitored and in which possible changes can be made, since by closing the procurement as the last step, no changes can be made to the contract, because then each project procurement ends. After the elaborated procedure, at the very end, an example of the collection of procurement and contracting of contractors on the renovation project of the Poreč fish market is presented, which describes and analyzes how project procurement management and contracting works in practice.

Keywords: project, project management, project management knowledge areas, procurement management, project procurement and contracting