



PROJEKTI MENADŽMENT

Nabava u projektima

NABAVA U PROJEKTIMA

Nabava - proces kupnje ili pribavljanja **radova, roba i/ili usluga** od vanjskih dobavljača

Uključuje sve procese, od planiranja kupnje do njezine realizacije i administracije ugovora

Svrha – pribavljaju se resursi (ljudi, alati, materijali i podisporuke...) koji nisu dostupni unutar organizacije (projekta)

- Postupak usmjeren na dobavljače izvan matične organizacije

Make or buy

Proces nabave omogućuje organizaciji da dođe do neophodnih resursa koje sama ne posjeduje, odnosno ne može proizvesti, barem ne u potrebnim količinama

privatni vs **javni** projekti

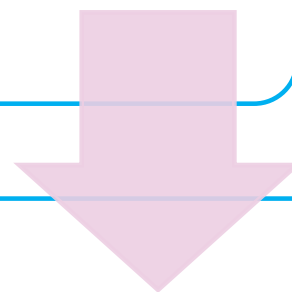
...best value for money...

???

Načela - Čl.4. ZoJN

- načelo slobode kretanja robe
- načelo slobode poslovnog nastana
- načelo slobode pružanja usluga

...učinkovita javna nabava te
ekonomično i svrhovito trošenje javnih sredstava...



- načelo tržišnog natjecanja
- načelo jednakog tretmana
- načelo zabrane diskriminacije
- načelo uzajamnog priznavanja
- načelo razmjernosti
- načelo transparentnosti

Pragovi

EU pragovi – za postupke javne nabave pokrenute u 2024. i 2025.

ZoJN, NN 120/16, 114/22

- robe i usluga – 26.540,00 €
- radovi – 66.360,00 €

Naručitelj		Vrsta nabave	EU Prag
Javni naručitelji	Državna tijela RH iz Priloga I. ZJN 2016	Roba/Usluge/Projektni natječaji	143.000 eur
	Decentralizirani javni naručitelji	Roba/Usluge/Projektni natječaji	221.000 eur
Svi javni naručitelji		Društvene i druge posebne usluge iz Priloga X ZJN 2016	750.000 eur
		Radovi	5.538.000 eur
Sektorski naručitelji		Roba/Usluge/Projektni natječaji	443.000 eur
		Društvene i druge posebne usluge iz Priloga X ZJN 2016	1.000.000 eur
		Radovi	5.538.000 eur

Nabava velike vrijednosti - procijenjena vrijednost nabave jednaka ili veća od ovih iznosa

Nabava male vrijednosti - procijenjena vrijednost nabave manja od navedenih iznosa

Jednostavna nabava - robe i usluga – 26.540,00 €

- radovi – 66.360,00 €

Narudžbenica

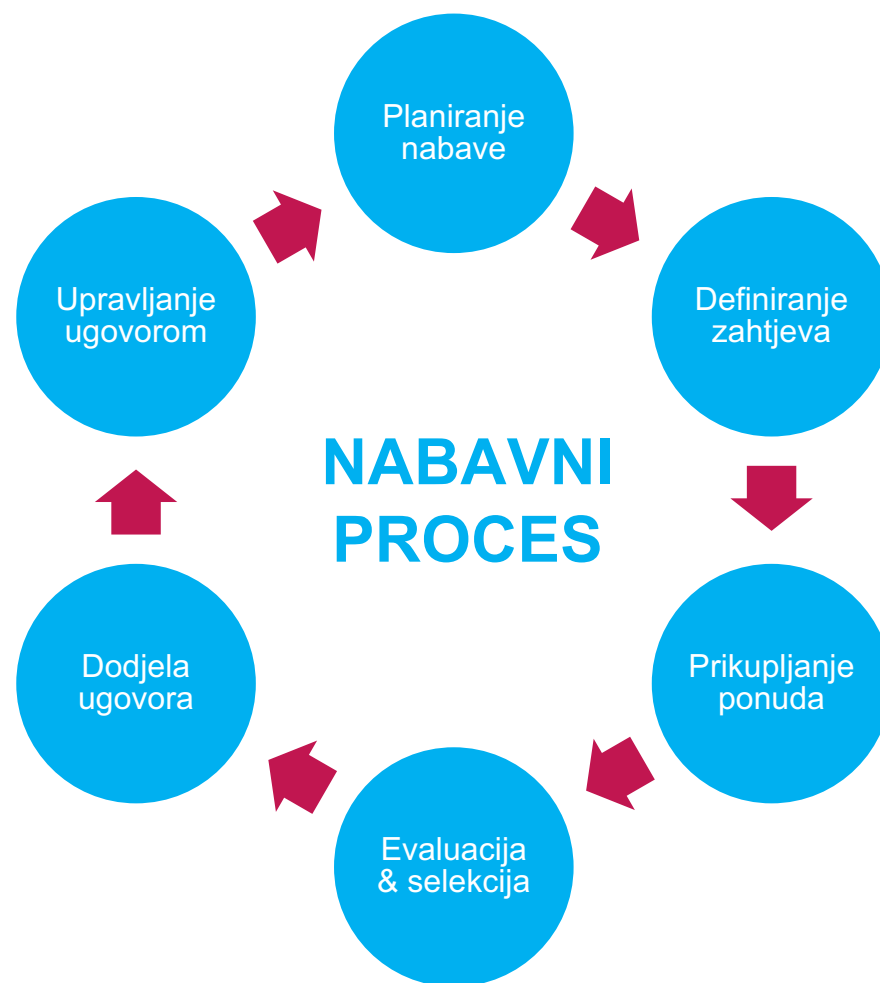
Procijenjena vrijednost

EOJN – elektronski oglasnik javne nabave

Plan nabave

CPV (Common Procurement Vocabulary) - Jedinstveni rječnik javne nabave, predstavlja jedinstveni klasifikacijski sustav s ciljem ujednačenja oznaka i opisa predmeta nabave

<i>CPV oznaka</i>	<i>Opis</i>
72315000-6	Usluge upravljanja mrežama podataka i usluge podrške
72315100-7	Usluge podrške za mreže podataka
72315200-8	Usluge upravljanja mrežama podataka
72316000-3	Usluge analize podataka



Uobičajene faze javne nabave

1. Priprema i planiranje	2. Objavljivanje i transparentnost	3. Podnošenje ponuda, otvaranje i odabir	4. Ocjenjivanje ponuda i dodjela ugovora	5. Provedba ugovora
<ul style="list-style-type: none"> » Utvrđivanje buduće potrebe » Uključivanje dionika » Analiza tržišta » Definiranje predmeta » Odabir postupka 	<ul style="list-style-type: none"> » Izrada specifikacija, uključujući kriterije » Izrada dokumentacije o nabavi » Oglašavanje ugovora » Pružanje pojašnjenja 	<ul style="list-style-type: none"> » Zaprimanje i otvaranje » Primjena osnova za isključenje » Odabir odgovarajućih ponuditelja 	<ul style="list-style-type: none"> » Ocjenjivanje ponuda » Dodjela i potpisivanje ugovora » Obavješćivanje ponuditelja i objavljivanje obavijesti o sklopljenom ugovoru 	<ul style="list-style-type: none"> » Upravljanje izvršenjem i nadzor nad njim » Izvršavanje plaćanja » Prema potrebi, izmjena ili raskid ugovora » Okončanje ugovora

Kriteriji za isključenje

Obvezni

- sudjelovanje u zločinačkoj organizaciji
- korupcija
- prijevara
- terorizam
- pranje novca ili financiranje terorizma,
- dječji rad ili druge oblike trgovanja ljudima

Opcionalni

Kriterij za odabir gospodarskog subjekta

Uvjeti sposobnosti

- sposobnost za obavljanje profesionalne djelatnosti
- ekonomska i financijska sposobnost
- tehnička i stručna sposobnost

Kriterij za odabir ponude

ENP
(ekonomski najpovoljnija ponuda)

ENP

- najbolji omjer između cijene i kvalitete
- na temelju kriterija (uključujući kvalitativne, okolišne ili društvene značajke, povezane s predmetom nabave)

Kriteriji:

1. Kvaliteta

- tehnička vrijednost
- estetske i funkcionalne značajke
- pristupačnost
- rješenje za sve korisnike
- društvene, okolišne i inovativne značajke
- trgovanje i uvjeti trgovanja

2. organizacija, kvalifikacije i iskustvo

osoblja angažiranog na izvršenju određenog ugovora - ako kvaliteta angažiranog osoblja može značajno utjecati na razinu uspješnosti izvršenja ugovora

3. usluge nakon prodaje i tehničku pomoć - uvjeti isporuke

- datum isporuke
- proces isporuke
- rok isporuke
- rok izvršenja

U obzir se mogu uzeti **strateška pitanja** poput:

Održivost

Ekonomski

Socijalni

Okolišni

Trošak životnog vijeka - Članak 287. ZoJN

Trošak životnog vijeka proizvoda, usluge ili radova obuhvaća sve ili dio sljedećih troškova:

1. troškove koje snosi javni naručitelj ili drugi korisnici kao što su:

a) troškovi **nabave**

b) troškovi **uporabe**, kao što je potrošnja energije i drugih resursa

c) troškovi **održavanja**

d) troškovi **zbrinjavanja**, kao što su troškovi prikupljanja i recikliranja

2. troškove utjecaja proizvoda, usluga ili radova tijekom njihova životnog vijeka na okoliš, ako se može odrediti i provjeriti njihova novčana vrijednost, a koji mogu uključivati troškove emisije stakleničkih plinova, emisije drugih zagađivača i druge troškove ublažavanja klimatskih promjena.

Zelena javna nabava – Green Procurement

postupak kod kojeg javna tijela nastoje naručiti robu, usluge i radove koji tijekom svojeg životnog ciklusa imaju **manji učinak na okoliš** od robe, usluga i radova (s istom osnovnom funkcijom) koje bi inače naručili

POSTUPCI

1. otvoreni postupak
2. ograničeni postupak
3. natjecateljski postupak uz pregovore
4. natjecateljski dijalog
5. partnerstvo za inovacije
6. pregovarački postupak bez prethodne objave poziva na nadmetanje.

Upravljanje nabavom **u projektima** - metodologije

PMBOK

Planiranje nabave

- proces dokumentiranja odluka o nabavama u projektima
- određivanje pristupa
- identificiranje potencijalnih ponuditelja

Provedba nabave

- proces dobivanja ponuda
- odabir ponuditelja
- dodjela ugovora

Kontrola nabave

- proces upravljanja nabavom
- upravljanje ugovorima
- upravljanje promjenama i korekcijama po potrebi
- zatvaranje ugovora

Plan Procurement Management

Inputs

- .1 Project charter
- .2 Business documents
 - Business case
 - Benefits management plan
- .3 Project management plan
 - Scope management plan
 - Quality management plan
 - Resource management plan
 - Scope baseline
- .4 Project documents
 - Milestone list
 - Project team assignments
 - Requirements documentation
 - Requirements traceability matrix
 - Resource requirements
 - Risk register
 - Stakeholder register
- .5 Enterprise environmental factors
- .6 Organizational process assets

Tools & Techniques

- .1 Expert judgment
- .2 Data gathering
 - Market research
- .3 Data analysis
 - Make-or-buy analysis
- .4 Source selection analysis
- .5 Meetings

Outputs

- .1 Procurement management plan
- .2 Procurement strategy
- .3 Bid documents
- .4 Procurement statement of work
- .5 Source selection criteria
- .6 Make-or-buy decisions
- .7 Independent cost estimates
- .8 Change requests
- .9 Project documents updates
 - Lessons learned register
 - Milestone list
 - Requirements documentation
 - Requirements traceability matrix
 - Risk register
 - Stakeholder register
- .10 Organizational process assets updates

Conduct Procurements

Inputs

- .1 Project management plan
 - Scope management plan
 - Requirements management plan
 - Communications management plan
 - Risk management plan
 - Procurement management plan
 - Configuration management plan
 - Cost baseline
- .2 Project documents
 - Lessons learned register
 - Project schedule
 - Requirements documentation
 - Risk register
 - Stakeholder register
- .3 Procurement documentation
- .4 Seller proposals
- .5 Enterprise environmental factors
- .6 Organizational process assets

Tools & Techniques

- .1 Expert judgment
- .2 Advertising
- .3 Bidder conferences
- .4 Data analysis
 - Proposal evaluation
- .5 Interpersonal and team skills
 - Negotiation

Outputs

- .1 Selected sellers
- .2 Agreements
- .3 Change requests
- .4 Project management plan updates
 - Requirements management plan
 - Quality management plan
 - Communications management plan
 - Risk management plan
 - Procurement management plan
 - Scope baseline
 - Schedule baseline
 - Cost baseline
- .5 Project documents updates
 - Lessons learned register
 - Requirements documentation
 - Requirements traceability matrix
 - Resource calendars
 - Risk register
 - Stakeholder register
- .6 Organizational process assets updates

Control Procurements

Inputs

- .1 Project management plan
 - Requirements management plan
 - Risk management plan
 - Procurement management plan
 - Change management plan
 - Schedule baseline
- .2 Project documents
 - Assumption log
 - Lessons learned register
 - Milestone list
 - Quality reports
 - Requirements documentation
 - Requirements traceability matrix
 - Risk register
 - Stakeholder register
- .3 Agreements
- .4 Procurement documentation
- .5 Approved change requests
- .6 Work performance data
- .7 Enterprise environmental factors
- .8 Organizational process assets

Tools & Techniques

- .1 Expert judgment
- .2 Claims administration
- .3 Data analysis
 - Performance reviews
 - Earned value analysis
 - Trend analysis
- .4 Inspection
- .5 Audits

Outputs

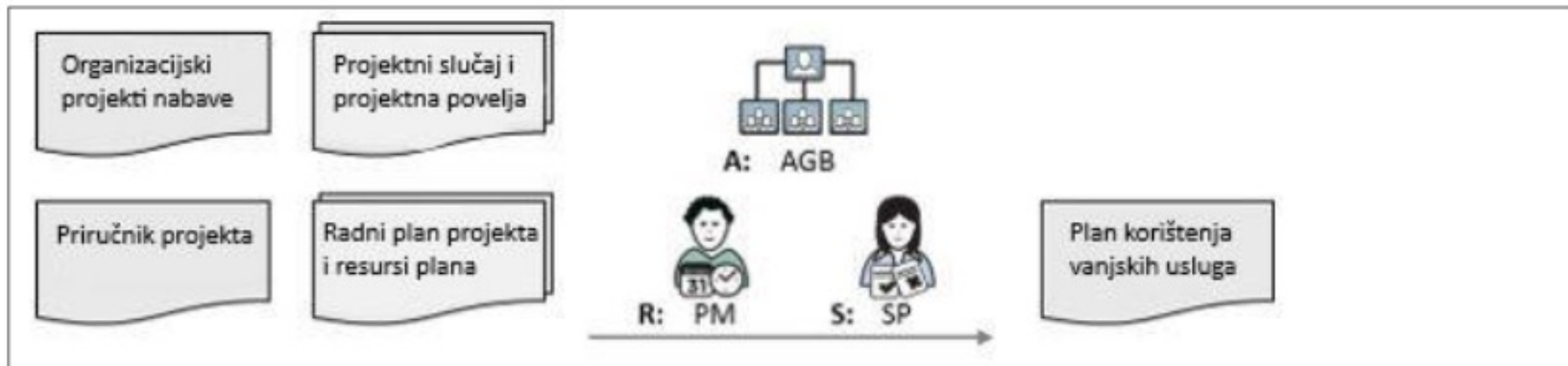
- .1 Closed procurements
- .2 Work performance information
- .3 Procurement documentation updates
- .4 Change requests
- .5 Project management plan updates
 - Risk management plan
 - Procurement management plan
 - Schedule baseline
 - Cost baseline
- .6 Project documents updates
 - Lessons learned register
 - Resource requirements
 - Requirements traceability matrix
 - Risk register
 - Stakeholder register
- .7 Organizational process assets updates

PM2 - Plan korištenja vanjskih usluga

Sudionici	Opis
Voditelj projekta	Priprema plan.
Pružatelj rješenja	Analizira plan.

Ulazne stavke

Izlazne stavke



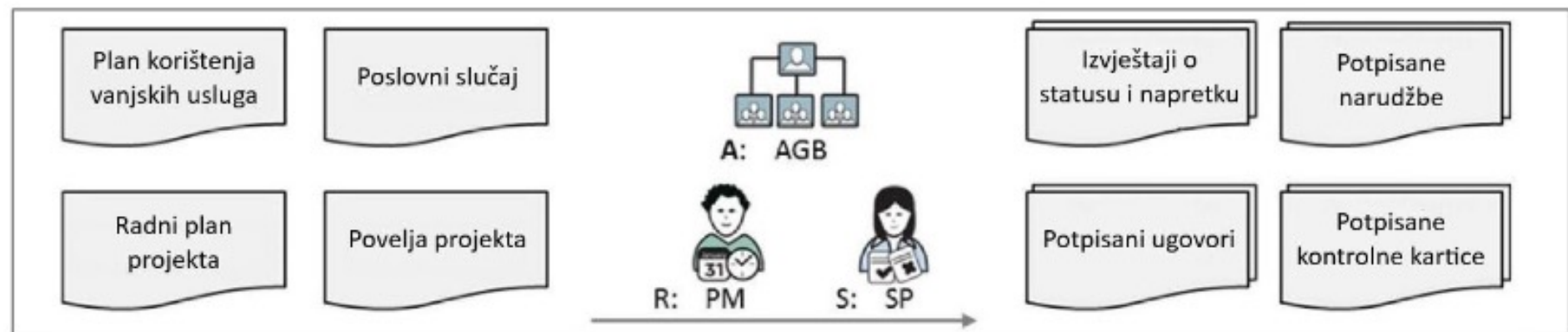
Koraci:

1. **Identificirati elemente koji će biti izdvojeni** (engl. outsource) i pod kojim uvjetima
2. **Odlučiti o tome tko će povezivati izvođače i tko može biti potpisnik ugovora** – postoji organizacijski pravilnik prema kojem se obavlja ugovaranje
3. **Navesti evaluacijske kriterije za izvođače** – osigurati odabir izvođača prema prethodno postavljenim kriterijima (odabir nije pod utjecajem jedne osobe ili grupe)
Kriteriji mogu biti:
 - * Sposobnost
 - * Kvaliteta obavljanja posla
 - * Prethodno iskustvo na sličnim projektima
 - * Bilo koje druga značajna osobina
4. **Identificirati ograničenja** koje mogu utjecati na proces korištenja vanjskih usluga (npr. okvirni sporazumi mogu uvjetovati da projekt radi s određenim dobavljačima ili izvođačima)
5. **Identificirati metode nabave** novog proizvoda (npr. najam/kupnja, javni natječaj). Drugi faktori kao što su vremenska ili ograničenja kapaciteta, koji također mogu utjecati na odabir metode.
6. **Identificirati ljude unutar organizacije koji moraju odobriti nabavu.**
7. **Napraviti vremenski plan** za sve ugovorene aktivnosti i proizvode. To će osigurati obavezu dobavljača za dostupnost resursa prema prethodno dogovorenom vremenskom planu.
8. **Identificirati dokumentaciju dobavljača** (npr. priručnike itd.)

PM2 - Upravljanje korištenjem vanjskih usluga

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Odgovoran je za upravljanje vanjskim suradnicima.
Projektni menadžer izvođača (CPM)	Odgovoran je za isporuku kvalitetnih usluga, kako je definirano/zatraženo.
Osiguranje kvalitete projekta (PQA)	Provodi sve kontrole kvalitete

Ulazne stavke



Koraci:

1. **Upravljački odbor** osigurava da je izvođač radova odabran
 - * prema procesu i standardima organizacije
 - * na temelju kriterija definiranih za projekt
2. **Upravljački odbor** osigurava da izvođač radova jasno definira očekivanja obiju strana.
3. Projektni menadžer osigurava da se **koriste radne metode** opisane u planu korištenja vanjskih usluga.
4. Projektni menadžer i/ili upravljački odbor **provjeravaju privremene i finalne isporuke** i/ili prekretnice na temelju dogovorenih kriterija definiranih u planu korištenja vanjskih usluga.
5. Projektni menadžer osigurava da se obavezno formalno odobrenje **izvrši na vrijeme i prema standardima** organizacije.
6. Projektni menadžer **nadzire troškove i rokove**.
7. Projektni menadžer **upravlja izmjenama** u eksternim poslovima.
8. **PM izvođača** izvještava projektnog menadžera i, po potrebi, upravljački odbor o statusu i napretku projekta

IPMA ICB 4.0 – kompetencije voditelja projekta

4.3.	Perspektiva
4.3.1.	Strategija
4.3.2.	Upravljanje, strukture i procesi
4.3.3.	Usklađenost, standardi i propisi
4.3.4.	Moć i interes
4.3.5.	Kultura i vrijednosti

4.4.	Ljudi
4.4.1.	Samopromišljanje i upravljanje sobom
4.4.2.	Osobni integritet i pouzdanost
4.4.3.	Osobna komunikacija
4.4.4.	Odnosi i angažiranost
4.4.5.	Vodstvo
4.4.6.	Timski rad
4.4.7.	Konflikt i kriza
4.4.8.	Snalažljivost
4.4.9.	Pregovaranje
4.4.10.	Usmjerenost na rezultate

4.5.	Praksa
4.5.1.	Osmišljavanje projekta
4.5.2.	Zahtjevi i ciljevi
4.5.3.	Opseg
4.5.4.	Vrijeme
4.5.5.	Organiziranje i informiranje
4.5.6.	Kvaliteta
4.5.7.	Financiranje
4.5.8.	Resursi
4.5.9.	Nabava
4.5.10.	Planiranje i kontrola
4.5.11.	Rizik i prilika
4.5.12.	Interesni sudionici
4.5.13.	Promjena i transformacija

Kompetencija **NABAVA**

4 ključna pokazatelja

1. Dogovor oko **potreba, opcija i procesa** nabave
2. Doprinos **vrednovanju i odabiru dobavljača** i partnera
3. Doprinos **pregovaranju oko odredbi i uvjeta ugovora** te postizanje dogovora koji odgovara ciljevima projekta
4. **Kontrola provedbe ugovora**, rješavanje problema i zahtjevi za obeštećenje

1. Dogovor oko potreba, opcija i procesa nabave

- Identifikacija potreba i opcija - postupak određivanja **koje resurse ili usluge je potrebno nabaviti** ili za koje aspekte projekta je potrebno pronaći partnere.
- Može biti **rezultat manjka ili nedostupnosti sredstava** unutar projekta ili promišljene odluke o nabavi resursa izvana (engl. ***make or buy*** strategija).
- Voditelj projekta upravlja ovim procesom često **u uskoj suradnji ili delegirajući zadatke specijaliziranim odjelima**, brinući se o tome da su sve važne informacije dostupne, a unutarnji i vanjski interesni sudionici obaviješteni.

Mjere

- **definira razloge** (zasnovane na **potrebama**) za nabavu ili partnerstvo
- **priprema, sastavlja ili prikuplja potrebne informacije** koje prosljeđuje stručnjacima za područje nabave
- **definira natječajnu dokumentaciju i kriterije odabira** na osnovi potreba
- **podupire procese** i postupke pripreme nabave

2. Doprinos vrednovanju i odabiru dobavljača i partnera

- Voditelj projekta **osigurava identifikaciju**, vrednovanje i odabir mogućih partnerskih organizacija i/ili drugih stručnjaka, dobavljača ili partnera.
- U procesu selekcije u obzir se uzimaju **definirana natječajna dokumentacija i kriteriji odabira** (koje je potrebno preformulirati ako nijedan dobavljač ne zadovoljava tražene uvjete).
- Uvjeti natječaja i odabira te postupci nabave **moгу biti određeni zakonskim regulativama** (npr. u romansko-germanskome pravnom krugu).
- Postupak odabira često uključuje nekoliko koraka, poput zahtjeva za informaciju (**RFI**), zahtjeva za ponudu (**RFP**), zahtjeva za cjenik (**RFQ**).
- Ako se ne primjenjuje javni natječaj – **voditelj projekta mora slijediti postupke za kvalitetan odabir partnera**

Mjere

- **objavljuje natječaje**, ako je potrebno u suradnji s funkcijama nabave
- određuje **korake u procesu odabira** dobavljača
- definira i objašnjava **sadržaj natječajne dokumentacije**
- definira i služi se **kriterijima odabira**
- **usklađuje postupke sa službenim propisima o nabavi** (međunarodnim, državnim...)
- procjenjuje specifičnosti nabave i **predlaže modele partnerstva** (npr. zajednička ulaganja, partnerstva itd.)

3. Doprinos pregovaranju oko odredbi i uvjeta ugovora te postizanje dogovora koji odgovara ciljevima projekta

- Kad je dobavljač izabran - **proces pregovaranja**, s ciljem postizanja dogovora o odredbama i uvjetima ugovora
- Voditelj projekta u bliskoj suradnji sa stručnjacima iz područja prava i/ili trgovine, **nadgleda proces** i osigurava da pregovarači **imaju jasne pregovaračke ovlasti**
- Ugovori se mogu razlikovati po **formi, detaljnosti, trajanju, odredbama i uvjetima, penalima, primjenjivim zakonima** te u mnogim drugim aspektima – voditelj projekta vodi brigu da su ti aspekti usko povezani te da **služe ostvarenju ciljeva projekta i organizacije**

Mjere

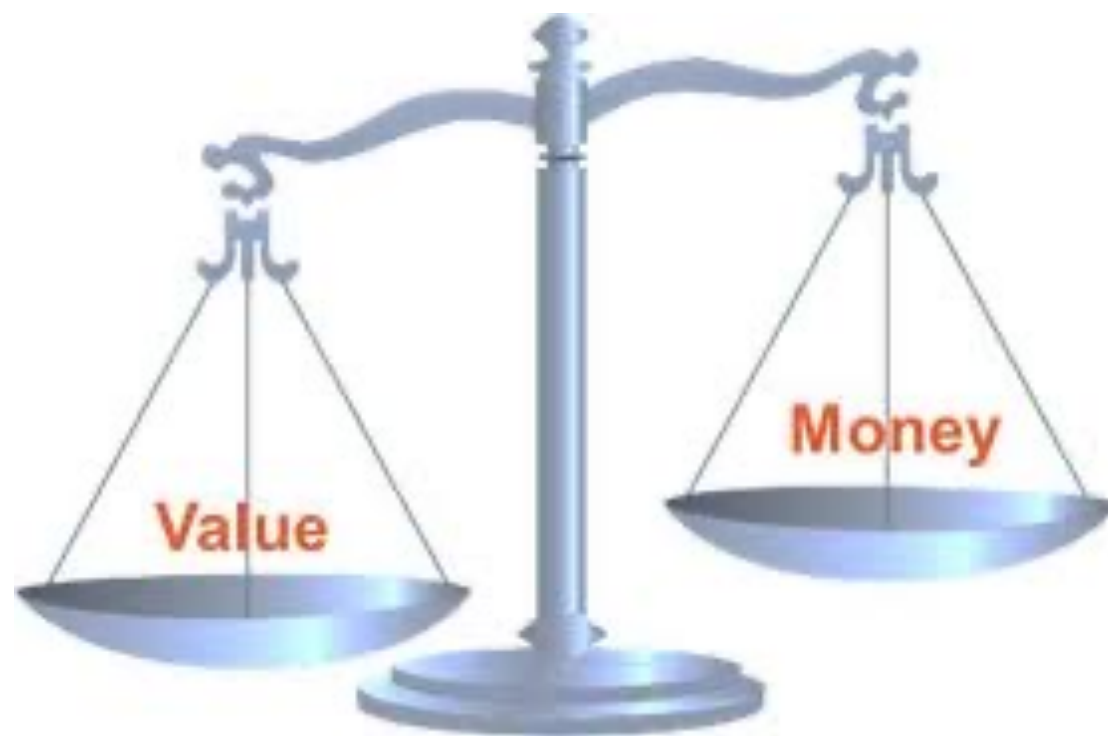
- definira pregovarački mandat i **određuje ciljeve o kojima će se pregovarati**
- **raspoznaje različite forme ugovora** i njihovih implikacija na projekt
- **poznaje termine i uvjete ugovora** te promišlja o njihovim implikacijama na projekt
- **pregovara o ugovoru** utvrđujući cijenu, dostupnost te mogućnosti prilagodbe i rasporeda nabave

4. Kontrola provedbe ugovora, rješavanje problema i zahtjevi za obeštećenje

- Realizacija ugovora - **kontinuirano nadgledanje dobavljača** s ciljem izvršenja ugovora na korektan način i u skladu s dogovorenim vremenskim rokovima
- **U slučaju odstupanja** - poduzeti mjere ako se neka od odredbi iz ugovora nije ispunjena poput vremena dostave ili kvalitete - upozorenja ili ponovni pregovori
 - * ako se ne pridržava - **penalizacija ili drugi način obeštećenja**
- Ovakve situacije mogu uključivati **poduzimanje pravnih mjera** ili uključivanje pravnih stručnjaka, i uvijek se trebaju provoditi u suradnji s menadžmentom/upravom kako bi bili usklađeni sa strateškom dugoročnom politikom nabave

Mjere

- provodi mjere **za upravljanje realizacijom** ugovora
- **identificira odstupanje** od ugovora
- rješava **povrede ugovora poduzimajući korektivne mjere** (npr. razgovori, pregovori itd.)
- u slučaju poteškoća **uključuje pravne odjele** organizacije te odjele nabave i logistike
- **rješava sporove** po ugovorima i potraživanjima od strane dobavljača
- **dovršava i prekida** dogovorene poslovne odnose u slučaju kada je projekt u opasnosti ili kad su ispunjene sve ugovorne obveze



An abstract graphic on the left side of the slide, composed of thick, flowing lines in shades of pink and orange. The lines form a series of loops and curves, creating a dynamic, organic shape. The colors transition from a bright pink at the top to a warm orange at the bottom.

**Hvala na
pažnji!**