



EU PPF
PODRŠKA EU U PRIPREMI PROJEKATA
Perspektiva Srbije za održivi razvoj

ppf.rs | europa.rs | mei.gov.rs | cfcu.gov.rs



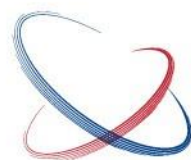
REPUBLIKA SRBIJA
MINISTARSTVO ZA EVROPSKE INTEGRACIJE
MINISTARSTVO FINANSIJA
Sektor za ugovaranje i finansiranje programa
iz sredstava Evropske unije



Projekat finansira
Evropska unija

Upravljanje ugovorima, uputstvo

Deo 1: Uvod u model PRAG-FIDIC



EU PPF
PODRŠKA EU U PRIPREMI PROJEKATA
Perspektiva Srbije za održivi razvoj

ppf.rs | europa.rs | mei.gov.rs | cfcu.gov.rs



REPUBLIKA SRBIJA
MINISTARSTVO ZA EVROPSKE INTEGRACIJE
MINISTARSTVO FINANSIJA
Sektor za ugovaranje i finansiranje programa
iz sredstava Evropske unije



Projekat finansira
Evropska unija

PRAG & FIDIC

„Dogovoreni brak“

PRAG (Praktični vodič za ugovorne postupke za spoljne mere EK)

- ❑ Primenjiva proceduralna uputstva/pravila u vezi sa nabavkom za projekte koji se (ko)finansiraju iz sredstava IPA
- ❑ Postavlja kontekst & sadržaj Ugovora, izuzev u slučaju infrastrukturnih projekata koji su veći od 5 miliona evra/PRAG (FIDIC umesto Opštih uslova PRAG-a) za fondove IPA
- ❑ Infrastrukturni projekti koji se finansiraju iz pozajmica/kredita od Međunarodne finansijske institucije (MFI): mešavina pravila karakterističnih za MFI i PRAG, pri čemu PRAG predstavlja srž nabavke i ugovora

FIDIC (Međunarodna federacija inženjera konsultanata)

- ❑ Opšti uslovi u slučaju infrastrukturnih projekata koji su veći od 5 miliona evra/PRAG (FIDIC umesto Opštih uslova PRAG-a) za fondove IPA
- ❑ Zlatni standard industrije koja se bavi pružanjem usluga, koji je rafiniran tokom poslednjih 50 godina, poželjno je ugovorno rešenje u slučaju velikih infrastrukturnih projekata, kada je namera da se privuče pažnja najvećih ekonomskih operatera



Zašto onda ne koristiti opšte uslove PRAG-a kad god se koriste fondovi IPA, pošto su opšti uslovi standardni prilog PRAG-a (usklađen vokabular, najbolje odgovara za nabavku i upravljanje ugovorima, Evropska komisija ga je napravila i usklađuje, besplatan je/dostupan javnosti), i PRAG se može smatrati najboljom međunarodnom praksom?

FIDIC = jednaki uslovi za sve, testiran na primerima najvećih infrastrukturnih projekata, razrađuju ga treće strane



International Federation of Consulting Engineers
The Global Voice of Consulting Engineers

Struktura ugovora

Elementi ugovora i zašto se smatraju ključnim

- ☐ Ugovor
- ☐ Posebni uslovi
- ☐ Opšti uslovi
- ☐ Zahtevi naručioca (tj. tehničke specifikacije/ specifikacije kvaliteta posla), uključujući razjašnjenja

Struktura ugovora

Elementi ugovora i zašto se oni smatraju ključnim

- ☐ Projektna dokumentacija (crteži)
- ☐ Prilozi/ cenovnik po paušalnim cenama/ predmer i predračuna / detaljan cenovnik (nakon ispravki aritmetičkih grešaka)
- ☐ Tender sa priložima
- ☐ Bilo koji drugi dokument koji predstavlja sastavni deo Ugovora uključujući obrasce LEF (oblik pravnog lica), BAF (tip bankovnog računa), obrasce za različite garancije (pred-finansiranje, za dobro obavljeni posao, povraćaj garancijskog depozita)

UGOVOR (Obrazac ugovora)

- **Obrazac ugovora** – standardni obrazac PRAG-a koji predviđa ključne ugovorne odredbe na osnovnom nivou (ugovorne strane, naziv ugovora, predmet i strukturu).
- **Napomena: redosled prioriteta delova ugovora/dokumentacije je takođe naveden u obrascu Ugovora**
- **Zašto se smatra ključnim elementom ugovora:** polazna tačka u rešavanju neusklađenosti koje su sadržane u različitim delovima ugovora i propusta koji nisu primećeni u fazi pripreme tenderske dokumentacije i procene tendera.

POSEBNI USLOVI (PC/SC)

Svojim rečima:

*Ovi određeni uslovi predstavljaju **proširenu i dopunjenu verziju**, ukoliko je neophodno, **Opštih uslova (OU)** prema kojima se upravlja ugovorom.*

*Opšti i posebni uslovi ugovora **definišu prava i obaveze ugovornih strana** (tj. Naručioca i Izvođača). U slučaju bilo kakve **neusklađenosti između Opštih i Posebnih uslova Ugovora, odredbe Posebnih uslova Ugovora imaju primat**. Odredbe članova koje su ostale nepromenjene u Posebnim uslovima važiće i u obliku koji je određen u Opštim uslovima ugovora.*

Numerisanje Članova određenih uslova ne ide po redu već prati numeraciju članova opštih uslova.

Zašto se smatra ključnim elementom ugovora: odustajanje od obrasca ugovora omogućava naručiocu da naglasi specifičnosti ugovora. Napomena: Bilo koje odstupanje (odstupanja) od Opštih uslova bi ovde trebalo istaći. U slučaju IPA, imajte u vidu da zahteve za odstupanje prethodno treba da odobri Evropska komisija kao i da to podrazumeva dodatno vreme.

OPŠTI USLOVI

Opšti uslovi ugovora sadrže **standardni skup odredbi i uslova**, koje bi trebalo tumačiti u vezi sa Posebnim uslovima.

PRAG 2019 – Opšti uslovi su navedeni kao Aneks d4p.

FIDIC – Dva dominantna obrasca ugovornih uslova za radove u skladu sa IPA; (1) ugovori samo o izgradnji, kada izvođač izvodi radove koje je projektovao Naručilac ili konsultant (projektant) – FIDIC-ova CRVENA KNJIGA i (2) ugovori o projektovanju i izgradnji po kojima Izvođač i projektuje i izvodi radove - FIDIC-ova ŽUTA KNJIGA.

Zašto se smatra ključnim elementom ugovora:

Opšti uslovi ugovora, po bilo kom obrascu, obično preciziraju:

- ☐ Dužnosti, obaveze, ovlašćenja i odgovornosti ugovornih strana, ali i nadležne organe, dužnosti i odgovornosti Inženjera prema ugovoru;
- ☐ Dodelu rizika ugovornim stranama koje su “najpogodnije” da se nose sa takvim rizicima; i
- ☐ Navode postupke koje je potrebno pratiti u raznim fazama ugovora naime izvođenja radova kao što su početak, izvođenje, završetak i predaja, period za prijavu nedostataka, okončanje ugovornog odnosa, izmene, odštetne zahteve, prekid, raskid i rešavanje sporova

ZAHTEVI NARUČIOCA I RAZJAŠNJENJA TOKOM POSTUPKA PRIPREME TENDERA

- Od Izvođača se traži da projektuje (ukoliko je naznačeno), izvede i završi Radove u skladu sa standardima kvaliteta koje propisuju Tehničke specifikacije (TS) / Zahtevi naručioca (ZN).
- Zahtevi naručioca su detaljnije objašnjeni kao deo tenderske dokumentacije, i u njima treba da se precizno definišu obim i kvalitet Radova.
- Definicija TS prema PRAG-u: *Dokument koji sastavlja naručilac i kojim se definišu njegovi zahtevi i/ili ciljevi u vezi sa pružanjem usluga ili izvođenjem radova, koji precizira, tamo gde je to relevantno, postupke i resurse koje bi trebalo koristiti i/ili rezultate koje bi trebalo postići.*
- **Zašto se smatra ključnim elementom ugovora:** ili detaljan skup tehničkih zahteva (CRVENA KNJIGA FIDIC-a) ili spisak naloga/obaveznih rezultata (ŽUTA KNJIGA FIDIC-a).
- Napomena: Iskusi “lovci na parnice” pažljivo prate greške u pravopisu/greške/nepotpune TS/ZN. Oni uglavnom nisu toliko zainteresovani da se radovi završe koliko su zainteresovani da se od naručioca /krajnjeg korisnika uzme novac. To je ključni razlog zbog kog bi se trebalo držati proverenih rešenja u slučaju velikih infrastrukturnih projekata (pročitati: FIDIC ili relevantne državne uslove ugovora) .

PROJEKTNA DOKUMENTACIJA (CRTEŽI)

PRAG 2019: Crteži koje obezbeđuje naručilac i/ili nadzorni organ, i/ili crteži koje obezbeđuje izvođač i koje odobrava nadzorni organ, za izvođenje radova.

FIDIC: „Crteži” označavaju crteže Radova, na način na koji su dati u Ugovoru, i bilo koje druge dodatne i modifikovane crteže koje izdaje Naručilac (ili neko u njegovo ime) u skladu sa Ugovorom.

Zašto se smatra ključnim elementom ugovora: Većina radova ne može da se izvede bez odgovarajućih crteža.

Napomena: odsustvo Projekta izvedenog objekta može predstavljati validan razlog da se ne izda potvrda o prijemu radova. Sa druge strane, ukoliko naručilac kasni sa dostavom crteža, to može predstavljati validan razlog za odštetni zahtev za produžetak vremena izgradnje/dodatne troškove/nadoknadu izgubljene dobiti.

PLANOVI AKTIVNOSTI / CENOVNIK ZA PAUŠALNE IZNOSE/PREDMER I PREDRAČUN / DETALJNI CENOVNICI (NAKON ISPRAVKI ARITMETIČKIH GREŠAKA)

- PRAG 2019, predmer i predračun: Dokument koji sadrži presek radova po pozicijama koje je potrebno izvesti po ugovoru sa jediničnim cenama, koji jasno navodi količinu za svaku poziciju i odgovarajuću jediničnu cenu.
- PRAG 2019, analiza budžeta: Prilog kojim se vrednost ugovora deli na jedinične cene i paušalne iznose za svaku navedenu poziciju.
- FIDIC, Planovi aktivnosti označavaju dokument(e) pod nazivom Planovi aktivnosti, koje popunjava Izvođač i predaje ih sa Tenderskim pismom, kako je navedeno u Ugovoru. Takav dokument može da sadrži Predmer i predračun, podatke, liste i spiskove cena i/ili rasporede plaćanja.
- **Zašto se smatra ključnim elementom ugovora:** Obim ugovora/cilj po pozicijama & izražen u novčanom smislu. Nepredviđene pozicije mogu da dovedu do neizvršavanja ugovora/parnice (NAPOMENA: nepredviđene okolnosti – da li je potreba za modifikacijom nastala usled okolnosti koje marljivi naručilac nije mogao da predvidi).

TENDER SA DODATKOM TENDERU

PRAG & FIDIC: tender (uključujući odgovarajuća razjašnjenja tražena i dobijena tokom procene tendera) čini deo ugovora.

FIDIC, dodatak tenderu označava popunjene stranice pod nazivom dodatak tenderu koje se dodaju i čine deo Tenderskog pisma (FIDIC)/ čineći deo ugovora (mešavina PRAG-a i FIDIC-a). Dodatak je sastavni deo tendera i daje kratak pregled specifičnih zahteva u obliku pisma o prihvatanju koje bi trebalo da potpiše ponuđač/izvođač.

Zašto se smatra ključnim elementom ugovora: podseća izvođača i naručioca šta je ponuđeno u odgovor na zahteve iz tenderske dokumentacije (TD). U slučaju neusklađenosti između NR/TS i tendera, NR/TS ima primat.

Napomena: Dodatak tenderu može da definiše i specifične odredbe o procentu avansne uplate.

BILO KOJI DRUGI DOKUMENTI

- Obrazac o pravnom licu (LEF), obrazac za finansijsku identifikaciju (FIF), obrasci za razne garancije (za avansno plaćanje, za dobro obavljen posao, povraćaj garancijskog depozita).
- **Zašto se smatra ključnim elementom ugovora:** on predstavlja osmišljeni depo u kom čuvate značajne elemente koji nisu ključni. Zahvalnost za standardizovane elemente kao što su finansijske garancije sledi nakon situacije u kojoj obrasci nisu pri ruci ili kada bi ih trebalo dogovoriti sa izvođačem. Iako se čini da predstavljaju manje bitne delove, elementi kao što su LEF i FIF su dobro integrisani u PRAG/FIDIC ekosistem.

Pregled ex-ante nalaza i preporuke, interno uspostavljene najbolje prakse

Šta izbegavati da bi se uštedelo vreme i novac

Prema pravilima upravljanja realizacijom, sa ex-ante kontrolama, ex-ante nalazi i preporuke čine važan izvor proceduralnog znanja i prakse. Kako Naručilac tendera kao rukovodilac realizacije stiče kapacitet, interno uspostavljene najbolje prakse postaju sve bitnije. PODELA UPRAVLJAČKIH ULOGA po ESIF-u: Upravljački organ izdaje smernice i tumačenja. Posrednička tela zajednički izvršavaju ex-ante i ex-post kontrole.

SLUČAJ 1: Ključno osoblje Naručioca – potreban je veliki broj profila, usko definisanih profila.

Uticaj: infrastrukturni projekti imaju tendenciju da duže traju. Što je duži ugovor, to je veći rizik od „gubljenja“ predloženog ključnog osoblja. Profili ključnog osoblja se ocenjuju tokom provere tehničke usaglašenosti (samim tim imaju direktan uticaj na usaglašenost & odluku o dodeli ugovora). Stoga, bilo kakve promene koje utiču na ključno osoblje u toku primene će zahtevati administraciju ugovora, sa rizikom od osporavanja, kao princip koji je protivan zakonitosti/regularnosti.

Pravni lek: Ograničiti broj ključnog osoblja koje je potrebno oceniti tokom procene tendera na vrlo mali broj, kao i druge profile koji prolaze početnu proveru pred potpisivanje ugovora.

SLUČAJ 2: Kada ne postoji poseban obrazac za Spisak materijala i opreme

Uticaj: Neuporedive ponude, koje kompromituju zakonitost postupka procene tendera .

Pravni lek: Sastaviti spisak suštinskih materijala i opreme koju je potrebno nabaviti u skladu sa projektom i uvrstiti je u tendersku dokumentaciju.

SLUČAJ 3: Neuspeh u predviđanju najverovatnijih razloga za izmenu ugovora u skladu sa određenim ugovorom i u jasnom opisu odgovarajućeg postupka u Ugovoru.

Uticaj: Povećan rizik od grešaka kada se ocenjuje da li je izmena ugovora dozvoljena i kako bi je trebalo primeniti. Odgovarajući gubitak finansijskih sredstava ili zahteva.

Pravni lek: Uvođenje posebnih članova o reviziji koje obuhvataju najverovatnije izmene posebnih uslova.

Slučaj 4: Deo 3, Tehničke specifikacije – nasuprot sektorskim Podacima o projektu (Fiche) (programski dokument), TS predviđa nabavku broda i IP kamera, pri čemu se vlasništvo prebacuje na Korisnika

Uticaj: Nabavka neopravdanih stavki u okviru IPA može da dovede do posledičnog povlačenja finansijskih sredstava EU.

Pravni lek: Identifikovati potrebe i odgovarajući sled aktivnosti kako bi te potrebe bile zadovoljene u fazi programiranja (nabavka opreme = tender za dobavljača).

Slučaj 5: Projektna dokumentacija i nedovoljno razvijene TS

Uticaj: neuspeh da se dovoljno, jasno i koncizno razradi šta je to što se zahteva od izvođača što dovodi do sporova, tužbi i/ili zastoja u realizaciji ugovora.

Pravni lek: angažovati spoljne stručnjake za pripremu/revidovanje projektna dokumentacije a zatim traženje dodatnog mišljenja u fazi pripreme tendera. Ili da se spremite na odštetne zahteve koji slede od izvođača.

Slučaj 6: Period za realizaciju ugovora koji nije realističan

Uticaj: Povećan rizik od neuspešnog tenderskog postupka: potcenjivanje perioda za realizaciju ugovora u poređenju sa količinom radova može da dovede do previsokih tenderskih ponuda. Nakon zaključivanja ugovora, izvođač će najverovatnije imati pravo na produžetak vremena za izvođenje/moguće sporove/da probije zakonski obavezujuće krajnje rokove za realizaciju aktivnosti po Finansijskom sporazumu.

Pravni lek: Temeljno razrađena projektna dokumentacija i predmer i predračun pre objave tenderske dokumentacije pomažu u pretvaranju pretpostavki u realne odredbe. Takođe, potražiti savet stručnjaka (direktno iskustvo je neophodno).

Slučaj 7: Terminologija koja se koristi nije u skladu sa standardnom ugovornom terminologijom

Uticaj: čest slučaj prilikom „venčavanja“ različitih skupova pravila i odgovarajuće prakse (npr. PRAG i FIDIC, PRAG i pravila Međunarodnih finansijskih institucija (MFI)).

Pravni lek: PRAG + FIDIC = posebni uslovi (prevođenje terminologije PRAG-a aneksa u terminologiju FIDIC-a).

Slučaj 8: Nazivi proizvođača za deo opreme su i dalje naznačeni u crtežima.

Uticaj: Pozivanje na određenog proizvođača u crtežima se može smatrati izostavljanjem koje bi trebalo ispraviti pre objave tendera. Ukoliko se ne primeti, može da dovede do neprihvatljivih rashoda .

Pravni lek: Ono što se može smatrati poželjnim u projektnoj dokumentaciji namenjenoj privatnom sektoru, predstavlja značajnu grešku kada se uvodi u tendersku dokumentaciju/ugovor kao rezultat postupka javne nabavke. Uklanjanje svih pozivanja na imena proizvođača u toku provere tenderske dokumentacije je imperativ.

....vodite računa da onaj ko je imenovan za pripremu/kontrolu tenderske dokumentacije savršeno vlada tehničkom terminologijom na engleskom jeziku, npr.

3.1 Number 6: the description could be misleading since "reconstruction" could mean repair or restoration. The description should be consistent and read as such that it is immediately clear which works are subject to the tender. Supposedly "reconstruction of existing main wastewater collectors" is the same as what is called in Volumes 3 and 5 "Restoration". The "service reservoir" is indicated in Volume 5 on the drawings as "Water Tank". In principle the notion "water reservoir" seems to be the most understandable.

7.4 BoQ, No. 1.2, B1: "Exhumation" might not be the suitable notion for the act of removing top soil (humus) and ditch might not be the suitable one for trenches which are being dredged for the purpose of pipe laying. Ditch means a natural water course. Please correct. This Comment applies to several entries. Please cross check.

On some drawings (for example 2.4.1 and 2.8.1) it is not clear at once what the tenderer is supposed to build and what not. There are different wordings in the box "interpretation" meaning legend/caption such as:
"Designed sewerage (not design object), planned sewerage" and "designed sewerage"
Or
"Designed overflow object" versus "designed overflow object (not design object)"
Or
"designed pumping station" versus "designed pumping station (not designed object)". Please clarify.

On some drawings the translation into English has not been totally completed.

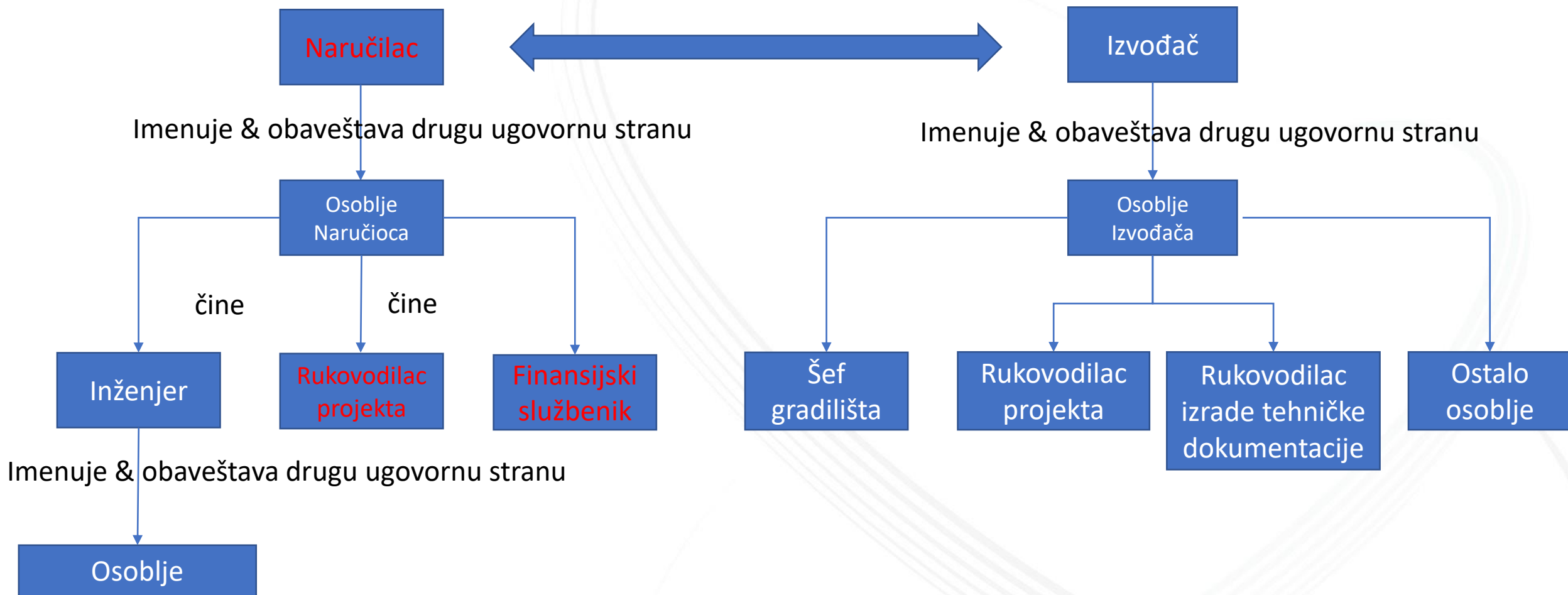
Upravljanje ugovorom

Podela uloga i odgovornosti

Glavne ugovorne strane FIDIC ugovora su “**Naručilac**” i “**Izvođač**”. U slučaju projekata IPA u Srbiji, Naručilac je Ugovorno telo, kojim upravlja rukovodilac nadležne institucije, koji potpisuje Ugovor o radovima sa Izvođačem. Upravljanje Ugovorom o radovima olakšava “**Inženjer**”, a njega imenuje Naručilac putem Ugovora o pružanju usluga nadzora.

Iz osoblja Naručioca se nominuje **Rukovodilac projekta**, koji upravlja ugovorom u ime Naručioca. Čak i u FIDIC-ovim tipovima ugovora **Inženjer** preuzima glavnu ulogu u administriranju ugovora.

Rukovodilac projekta kao predstavnik Naručioca ima veoma važnu ulogu, naročito u projektima koje finansira EU u složenijem okruženju u poređenju sa onim koje predstavlja „čist“ tip FIDIC ugovora.



Definicije po FIDIC-u :

- **Naručilac** označava lice koje je imenovano kao naručilac u Dodatku tenderu i sve njegove pravne sledbenike.
- **Izvođač** označava lice(a) imenovano kao izvođač u Tenderskom pismu a koje je Naručilac odobrio i sve njegove pravne sledbenike
- **Inženjer** označava lice koju imenuje Naručilac da ima ulogu inženjera za potrebe Ugovora i koje je imenovano u Dodatku ugovora, ili drugo lice koje Naručilac imenuje po potrebi i o tome obaveštava Izvođača u skladu sa pod-tačkom 3.4 [Zamena inženjera].

Definicije po FIDIC-u :

- **Predstavnik izvođača** označava lice koje imenuje Izvođač u Ugovoru ili koje s vremena na vreme imenuje Izvođač u skladu sa Pod-tačkom 4.3 [*Predstavnik izvođača*], koje deluje u ime Izvođača.
- **Osoblje Naručioca** označava Inženjera, pomoćnike koji se pominju u Pod-tački 3.2 [*ovlašćenja koja izdaje Inženjer*] i sve drugo osoblje, radnike i druge zaposlene kod Inženjera i Naručioca; i **bilo koje druge zaposlene o kojima Naručilac ili Inženjer obaveste** Izvođača, kao o osoblju Naručioca.
- **Osoblje Izvođača** označava Predstavnika Izvođača i sve zaposlene Izvođača na gradilištu, u koje mogu da spadaju osoblje, radnici i drugi zaposleni Izvođača i svakog Podizvođača; bilo koji drugi zaposleni koji pomažu Izvođaču u izvođenju Radova.

Upravljanje ugovorom

Imperativi

DOBRO UPRAVLJANJE FINANSIJAMA

Svaka odluka se meri u odnosu na glavne principe dobrog upravljanja finansijama (efikasnost, efektivnost i ekonomija).

ZAKONITOST I REGULARNOST

Imperativ koji proističe iz specifičnog statusa Naručioca: javno telo koje je obavezano da deluje u skladu sa primenjivim državnim i zakonima EU i proceduralnim pravilima.

VOĐENJE EVIDENCIJE/PROVERLJIVOST

- ✓ Dokaz/prihvatanje isporuka
- ✓ Dokazi da su isporuke po ceni koja je ugovorena tenderom
- ✓ Dokazi da isporuke odgovaraju tehničkim specifikacijama
- ✓ Fakture
- ✓ Opravdanje izmena ugovora u određenim okolnostima, ukoliko je to relevantno.

Upravljanje ugovorom

Imperativi

VIDLJIVOST

Specifičnost koja predstavlja predmet EU i drugih pravila donatora o vidljivosti finansiranja. Neusaglašenost može da ima finansijske posledice.

PRIJATELJSKO REŠAVANJE SPOROVA

Oba, i uslovi PRAG OU i uslovi po Crvenoj & Žutoj knjizi FIDIC ugovora sadrže procedure za rešavanje/razrešenje sporova.

PRAG OU, Član. 68.1: *Ugovorne strane su dužne da učine svaki napor kako bi na prijateljski način rešile bilo kakav spor u vezi sa ugovorom koji može između njih da nastane ili između nadzornog organa i izvođača.*

Upravljanje ugovorom

Upravljanje izmenama i praćenje

Upravljanje ugovorom može da se rastavi na:

Upravljanje isporukom obezbeđuje da se radovi izvode u skladu sa zahtevima, u propisanom kvalitetu i u vremenskom periodu kako je navedeno u ugovoru. To podrazumeva različite nivoe kontrola i inspekcija radova koje sprovodi izvođač.

Upravljanje odnosima bi trebalo da obezbedi glatku saradnju između svih strana na otvoren i konstruktivan način. Trebalo bi da omogućava rešavanje bilo kakvih zategnutih odnosa i da identifikuje potencijalne probleme u ranoj fazi.

Ugovorna administracija se bavi formalnim upravljanjem ugovorom čime se obezbeđuje da se svakodnevne ugovorne aktivnosti ispravno dokumentuju i da se njima upravlja na efektivan i efikasan način.

UPRAVLJANJE IZMENAMA

- **Odnos između upravljanja izmenama i upravljanja ugovorom:** upravljanje izmenama se može smatrati posebnim aspektom upravljanja ugovorom koji se bavi različitim aspektima izmena do kojih dolazi tokom trajanja ugovora. Izmene bi trebalo uvoditi kada postojeći plan ne daje očekivane rezultate (npr. potreba za poboljšanjem kvaliteta saradnje između ugovornih strana, izveštavanja, kontrole kvaliteta itd.).
- **Upravljanje izmenama ide ruku pod ruku sa praćenjem:** praćenje je sastavni deo postupka upravljanja izmenama – praćenje realizacije ugovora se koristi da bi se identifikovalo kada su izmene potrebne dok je svaku izmenu potrebno i pratiti (u smislu da li donosi ono što se očekuje i kako utiče na akcionare).
- **Upravljanje izmenama bi trebalo da uposli jasnu metriku:** bez metrike, teško se može oceniti da li je određena promena ispunila svoj cilj.
- Postupak upravljanja izmenama može da obuhvati razrađivanje plana upravljanja izmenama.

UPRAVLJANJE IZMENAMA

- **Plan upravljanja izmenama** razrađuje aktivnosti i uloge kako bi se promenom upravljalo i kako bi se ona kontrolisala tokom realizacije ugovora.
- Promena se meri u odnosu na osnove, kao što su obim projekta, budžet, dinamika i planovi upravljanja kvalitetom i rizicima.
- Jednu od ključnih izmena povezanih sa upravljanjem ugovorom predstavljaju izmene ugovora.
- Ključ oko izmena je da se prepozna kada su one očigledno važne za ispunjavanje svrhe projekta i cilja (ciljeva) i iznad svega, da li su one pravno ispravne (zapamtite: zakonitost & regularnost i dobro upravljanje finansijama).

Kada izmena ugovora ne može da se realizuje*:

Izmena podrazumeva uslove kojima bi se, da su bila deo postupka nabavke u početku, dozvolio prijem novih kandidata a da to nisu oni koji su početno odabrani ili prihvatanje tendera a da to nije onaj koji je originalno prihvaćen ili kojima bi se privukli dodatni učesnici u postupku nabavke.

Izmena menja ekonomsku ravnotežu ugovora ili okvirnog sporazuma u korist naručioca na način koji nije dat u početnom ugovoru ili okvirnom sporazumu.

Izmena znatno povećava obim ugovora ili okvirnog sporazuma.

* Izvor: Public procurement guidance for practitioners, EC, February 2018 (o izbegavanju najčešćih grešaka u projektima koji se finansiraju iz Evropskih strukturnih i investicionih fondova)

Mantra ugovorne izmene: NE MENJATI ELEMENTE NA KOJIMA SE ZASNIVA ODLUKA O DODELI UGOVORA.

UPRAVLJANJE IZMENAMA

- Ukoliko je potrebna znatna količina **dodatnih radova**, opreme ili usluga, **potrebno je raspisati tender za novi ugovor**. Mantra revizora: dajte tržištu šansu. Mantra naručioca: izbegavajte ponovna raspisivanja tendera, ukoliko je to moguće.
- Napomena: Izmene ugovora i/ili (pogrešna) upotreba ugovornog postupka za dodatne zadatke sa postojećim izvođačem bez raspisivanja tendera za dodatne radove, opremu ili usluge predstavlja jednu od najčešćih i najozbiljnijih grešaka u postupku javnih nabavki.

PRAĆENJE

Važno je pratiti izmene koje utiču na elemente koji imaju uticaja na isporuku usluga & radova; npr. izmene kod osoblja inženjera ili izvođača, uvođenje novih podizvođača/dobavljača, vremenskih okvira za isporuku itd.

Važno je pratiti kada osoba mora da reaguje: npr. privremena/probna odobrenja u slučaju da se Naručilac ne oglašava. Nemojte trošiti vreme na traženje savršenih rešenja za probleme koji se čine nerešivim. Čak i trivijalni komentari mogu da naruše “član o neoglašavanju”.

Jedna od ključnih polaznih stavki su Mesečni izveštaji o praćenju koje priprema inženjer.

Praćenje pridržavanja vremenskog rasporeda: odlaganja obično dovode do štete. U slučaju da Naručilac/Revizorski organ to ne uvide, to se može smatrati slabošću sistema upravljanja i kontrole

PRAĆENJE

- Važno je pratiti izmene koje utiču na elemente koji imaju uticaja na isporuku usluga & radova; npr. izmene kod osoblja inženjera ili izvođača, uvođenje novih podizvođača/dobavljača, vremenskih okvira za isporuku itd.
- Važno je pratiti kada osoba mora da reaguje: npr. privremena/probna odobrenja u slučaju da se Naručilac ne oglašava. Nemojte trošiti vreme na traženje savršenih rešenja za probleme koji se čine nerešivim. Čak i trivijalni komentari mogu da naruše “član o neoglašavanju”.
- Jedna od ključnih polaznih stavki su Mesečni izveštaji o praćenju koje priprema inženjer.
- Praćenje pridržavanja vremenskog rasporeda: odlaganja obično dovode do štete. U slučaju da Naručilac/Revizorski organ to ne uvide, to se može smatrati slabošću sistema upravljanja i kontrole.

PODRŠKA EU U PRIPREMI PROJEKATA

Sva dokumenta, informacije, materijale i fotografije možete preuzeti na zvaničnoj internet prezentaciji EU PPF projekta

www.ppf.rs

Pitanja i pomoć

Borislav Bogunović

Predavač EU PPF6

0114040721

info@ppf.rs

www.ppf.rs

Hvala Vam na pažnji!