

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

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



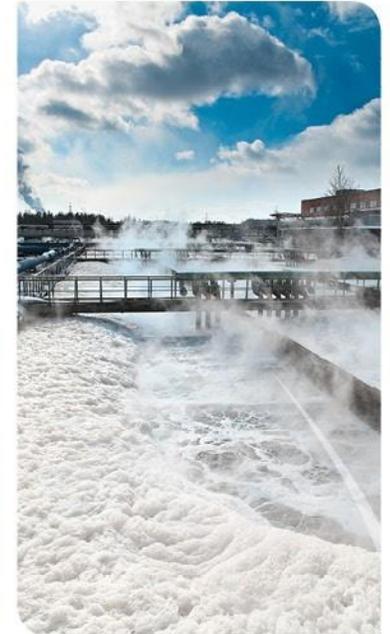
REPUBLIKA SRBIJA
 MINISTARSTVO ZA EVROPSKE INTEGRACIJE
 MINISTARSTVO FINANSIJA
 Sektor za ugovaranje i finansiranje programa
 iz sredstava Evropske unije



Projekat finansira
 Evropska unija

ENERGETSKI SEKTOR – OBUKA #17

PRAĆENJE I PROCENA



Praćenje i procena

- Postupci za praćenje projekta i izveštavanje međunarodnim finansijskim institucijama
- Principi praćenja
- Rizici i praćenje rizika
- Primeri terenske provere

Šablon za mesečni izveštaj inženjera

Naziv projekta:

Br.ugovora:

Izvođač radova:

Vreme izgradnje:

Datum početka primene ugovora:

Datum završetka ugovorenih radova:

Produženje odobrenog vremenskog perioda:

Revidirani datum završetka radova:

Vrednost garancije za dobro izvršenje posla:

Vrednost garancije za avansno plaćanje:

Vrednost garancije za povrat zadržanog iznosa:

Početna ugovorna cena:

Predviđena konačna cena:

Odobrene izmene:

Revidirana konačna cena:

Osiguranje važi do:

Garancija za dobro izvršenje posla važi do:

Garancija za avansno plaćanje važi do:

Garancija za povrat zadržanog iznosa važi do:

Šablon za mesečni izveštaj inženjera

Izveštaj za mesec:

- 1 Rezime
- 2 Podaci iz Ugovora o projektovanju i izgradnji
- 3 Podaci iz Ugovora o pružanju savetodavnih usluga
- 4 Kritični problemi
- 5 Aktivnosti izvođača radova
 - 5.1 Opšti napredak
 - 5.2 Detaljni napredak
 - 5.3 Prekid i razlozi
 - 5.4 Materijal
 - 5.5 Nalozi za promene

Šablon za mesečni izveštaj inženjera

- 6 Program rada izvođača radova
- 7 Zahtevi
- 8 Finansijski napredak
 - 8.1 Zahtevi za privremeno plaćanje izvođača radova i plaćanja izvođaču radova
 - 8.2 Zahtevi za privremeno plaćanje konsultanta i plaćanja izvođaču radova
- 9 Upravljanje bezbednošću
- 10 Upravljanje kvalitetom
- 11 Upravljanje zaštitom životne sredine

Šablon za mesečni izveštaj inženjera

Aneksi

Aneks 1 – Aktivnosti nadzora

Aneks 2 – Detalji plaćanja

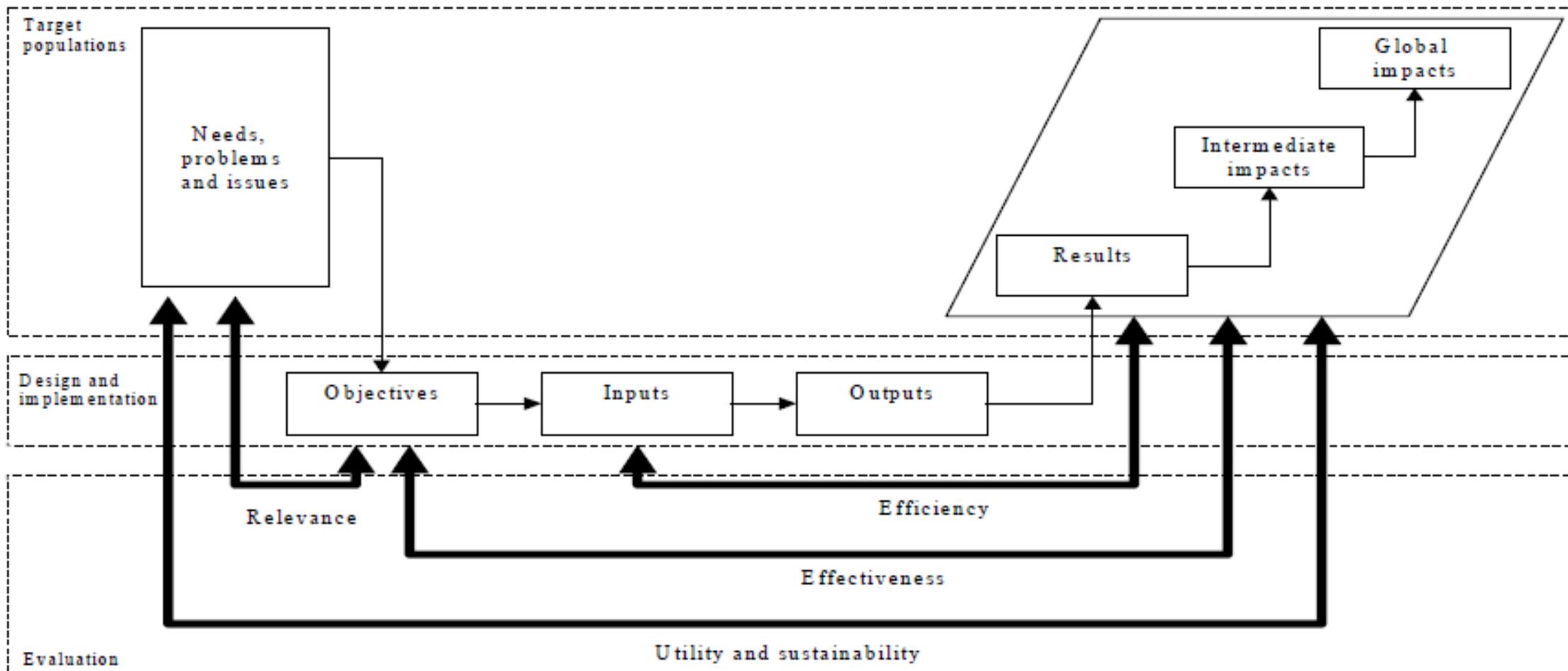
Aneks 3 – Mesečni izveštaj o napretku radova izvođača radova

Aneks 4 – Lista korespondencije

Aneks 5 – Fotografije napretka

Aneks 6 – Zapisnici sa sastanaka

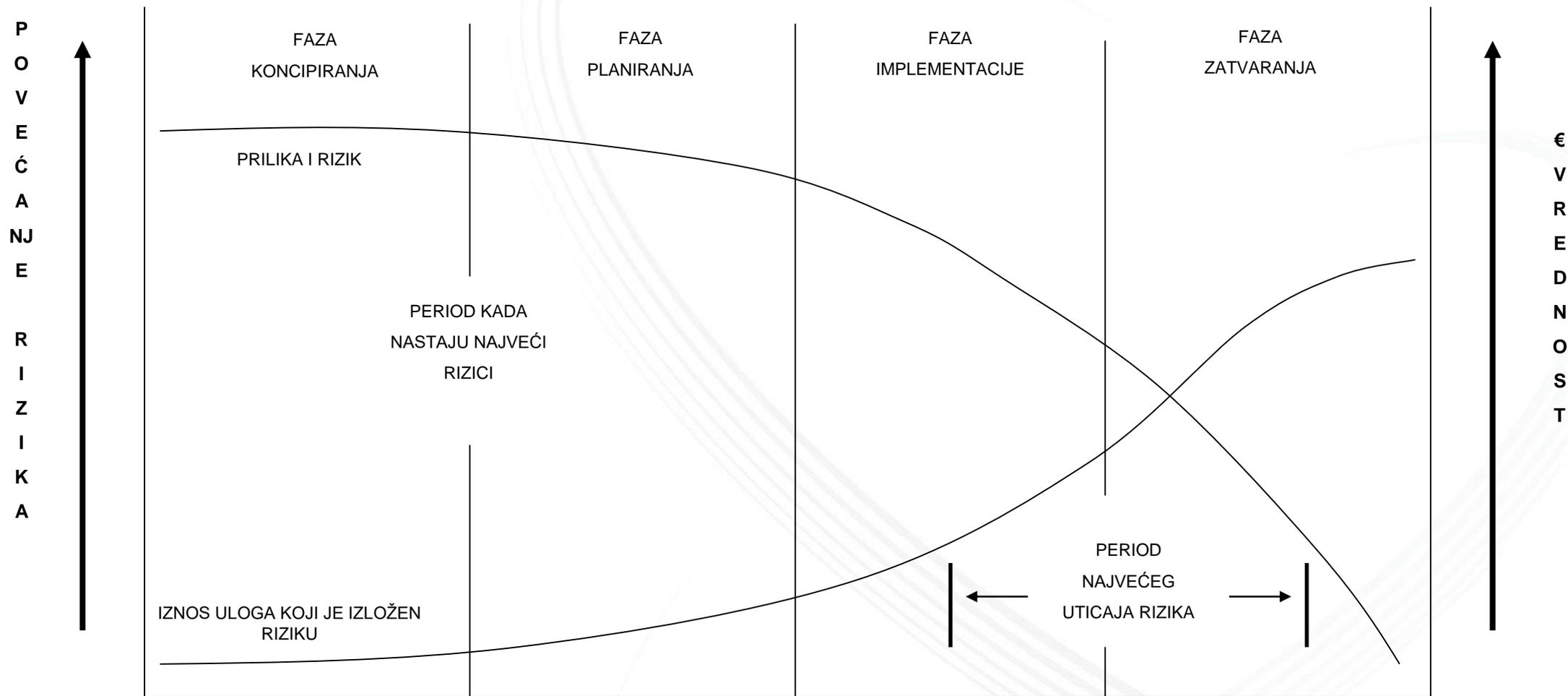
Logika intervencije



Evaluacija

		Ex ante	Interim	Ex post
Relevance	The extent to which an intervention's objectives are pertinent to needs/problems and issues to be addressed	●	●	
Coherence	The extent to which the intervention logic is non-contradictory/the intervention does not contradict other interventions with similar objectives	●		
Economy	The extent to which resources are available in due time, in appropriate quantity and quality at the best price	●	●	●
Effectiveness	The extent to which objectives set are achieved	●	●	●
Efficiency	The extent the desired effects are achieved at a reasonable cost	●	●	●
Sustainability	The extent to which positive effects are likely to last after an intervention has terminated			●
Utility	The extent to which effects corresponded with the needs/problems and issues to be addressed			●
Consistency	The extent to which positive/negative spillovers onto other economic, social or environmental policy areas are being maximised/minimised	●	●	●
Allocative/distributional effects	The extent to which disproportionate negative/positive distributional effects of a policy are minimised/ maximised	●	●	●
Acceptability	The extent to which stakeholders accept the policy in general and the particular instrument proposed or employed	●	●	●

Rizik životnog ciklusa projekta u odnosu na iznos uloga koji je izložen riziku



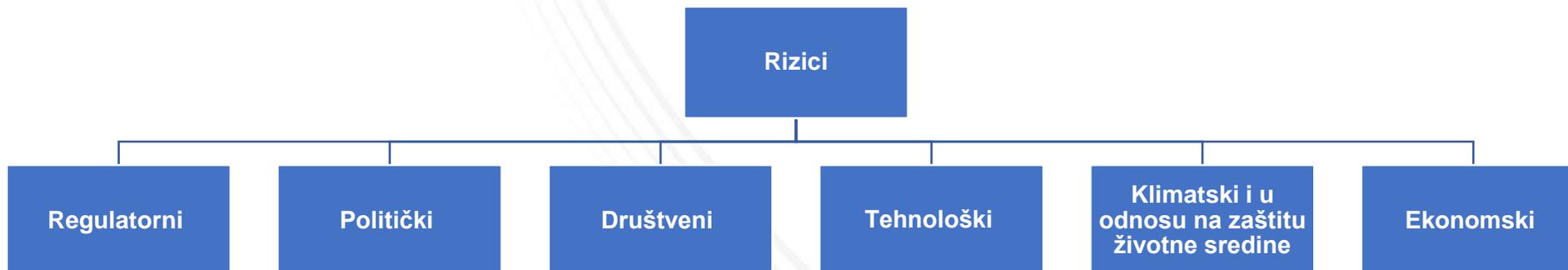
Zrelost upravljanja projektom prema industrijskoj grani i oblasti znanja

KEY: 1 = LOWEST MATURITY RATING, 5 = HIGHEST MATURITY RATING

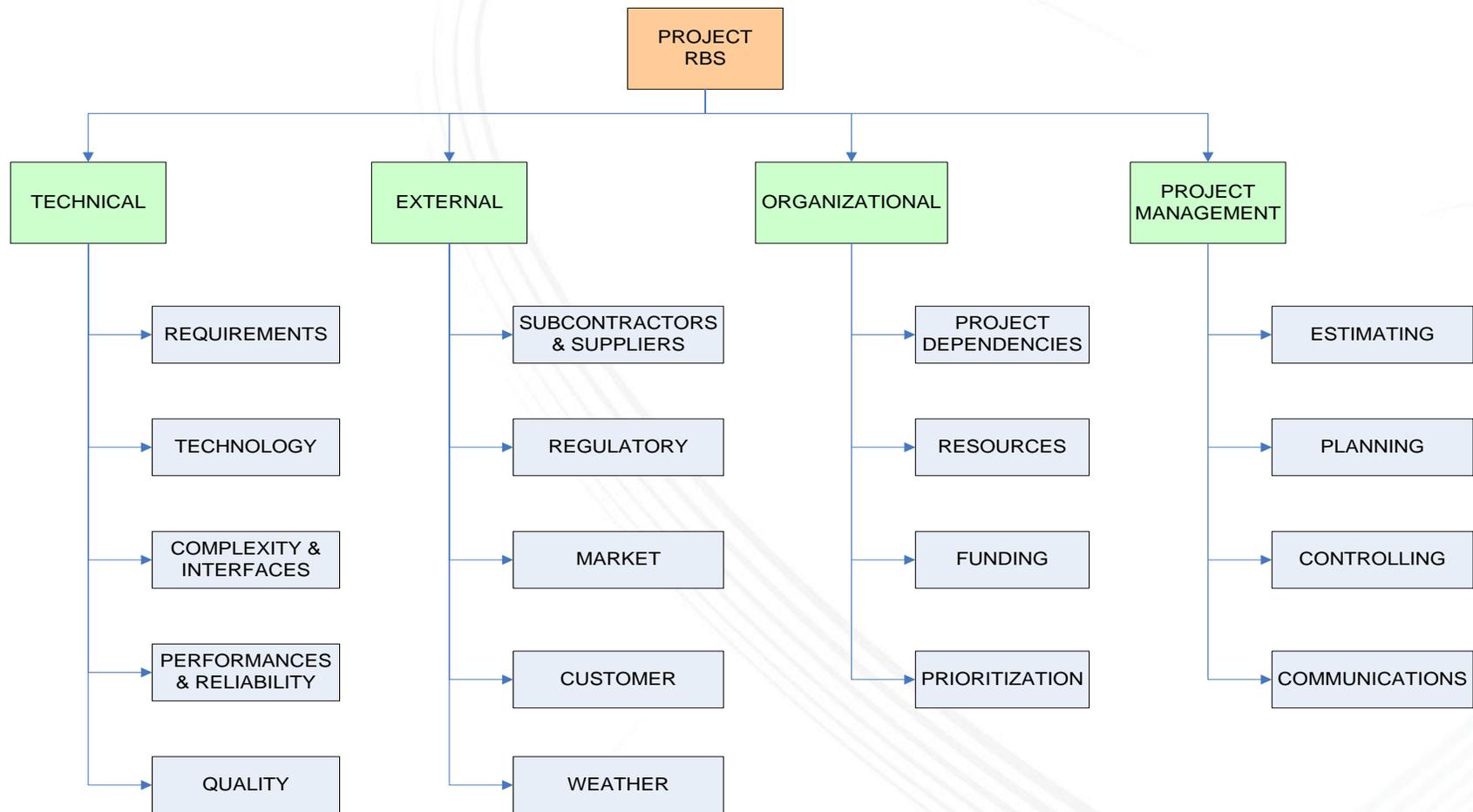
KNOWLEDGE AREA	ENGINEERING/ CONSTRUCTION	TELECOMMUNICATIONS	INFORMATION SYSTEMS	HI-TECH MANUFACTURING
Scope	3.52	3.45	3.25	3.37
Time	3.55	3.41	3.03	3.50
Cost	3.74	3.22	3.20	3.97
Quality	2.91	3.22	2.88	3.26
Human Resources	3.18	3.20	2.93	3.18
Communications	3.53	3.53	3.21	3.48
Risk	2.93	2.87	2.75	2.76
Procurement	3.33	3.01	2.91	3.33

Ibbs, C. William and Young Hoon Kwak. Assessing Project Management Maturity, *Project Management Journal* (March 2000).

Rizici na nivou ciklusa projekta



Rizici (primer PMI-a)



Primer za procenu rizika

Ocena	Procena uticaja rizika	Dogovoreno tumačenje
1	Nizak	U slučaju pojave rizika ne dolazi do ometanja radova u toku planiranih aktivnosti ili je ometanje minimalno, bez potrebe za dodatnim resursima.
2	Srednji	U slučaju pojave rizika dolazi do značajnog ometanja aktivnosti uz moguću potrebu za dodatnim resursima kako ne bi došlo do ometanja postizanja ciljeva.
3	Visok	U slučaju pojave rizika dolazi do značajnog ometanja aktivnosti i potrebna je velika količina dodatnih resursa za postizanje ciljeva. U drugom slučaju, ova kategorija se koristi za opis situacije u kojoj je postizanje određenih ciljeva nemoguće.

Primer za procenu rizika

Ocena	Procena verovatnoće pojave rizika	Dogovoreno tumačenje
1	Mala	Pojava rizika je praktično nemoguća ili postoje konkretni praktični slučajevi takve pojave ili saznanje o nastaloj situaciji
2	Srednja	Verovatnoću pojave rizika potkrepljuju prethodni dokazi ili saznanje o nastaloj situaciji
3	Velika	Verovatnoću pojave rizika potkrepljuju jasni i učestali dokazi ili saznanje o nastaloj situaciji

Primer za procenu rizika

VEROVATNOĆA POJAVLJIVANJA	VELIKA (3)	3	6	9
	SREDNJA (2)	2	4	6
	MALA (1)	1	2	3
		NIZAK (I)	SREDNJI (II)	VISOK (III)

UTICAJ

Primer za procenu rizika

Opis rizika	Promenljiva	Efekat	Verovatnoća	Uticaj	Nivo rizika	Mere za ublažavanje
Rizici u vezi sa projektovanjem (u slučaju projekta koji uključuje projektovanje i izgradnju)						
Odlaganje postupaka i građevinskih dozvola	Odlaganje perioda izgradnje	Povećanje troškova	2	II	Srednji	Ugovorni organ treba da obezbedi detaljno praćenje postupaka i brzo reagovanje.
Kašnjenje dozvola javnih komunalnih preduzeća	Odlaganje perioda izgradnje	Povećanje troškova	2	II	Srednji	Ugovorni organ treba da sarađuje sa korisnicima u cilju obezbeđenja detaljnog praćenja postupaka i brzog reagovanja.
Kašnjenja otkupa zemljišta iz proceduralnih razloga	Odlaganje perioda izgradnje	Povećanje troškova	2	III	Visok	Pripremni radovi moraju da obuhvataju zahteve za otkup zemljišta prema zaključcima Studije opravdanosti.
Cena zemljišta je viša od predviđene	Odlaganje perioda izgradnje	Povećanje troškova	2	III	Visok	Pružanje podrške korisnicima u vezi s rešavanjem problema.
Projektovanja velike složenosti	Investicioni troškovi	Povećanje troškova	3	III	Visok	Pregled idejnih projekata; smanjenje složenosti tehničkih rešenja; to je preduslov za smanjenje troškova izgradnje.
Procena troškova neodgovarajućeg projektovanja	Investicioni troškovi	Povećanje troškova	2	II	Srednji	Utvrđivanje standardnih troškova, revizija procene troškova i cene
Neodgovarajuća ispitivanja lokacije i istraživanja	Odlaganje početnih aktivnosti	Povećanje troškova i vremena	2	II	Srednji	Ugovorni organ je odgovoran za kontrolu lošeg kvaliteta Studije opravdanosti i/ili ispitivanja u cilju procene usaglašenosti

Primer za procenu rizika

Rizici implementacije						
Produženi period izgradnje	Krajnji rok	Odlaganje	2	III	Visok	Stvaranje optimalnih uslova u cilju garantovanog pridržavanja planiranih rokova: kvalitativna dokumentacija javnih nabavki za izbor izvođača radova i nadzornika; blagovremeni pristup lokaciji za realizaciju projekta (akvizicije, građevinske dozvole itd. tokom faze nabavke); jaka kontrola tokom sprovođenja građevinskih radova.
Viši investicioni troškovi	Investicioni troškovi	Povećanje troškova	3	3	Visok	U cilju ograničenja verovatnoće prekoračenja investicionih troškova, sve račune treba preliminarno proveriti i uporediti u pogledu ispravnosti i obaveza u fazi nabavke. Kasnije, tokom sprovođenja građevinskih radova, potrebna je stroga kontrola od strane konsultanata u cilju jasne identifikacije slučajeva koji uzrokuju nepredviđene troškove, kako bi se sprečilo da izvođači radova koriste pomenute iznose na samom početku projekta.
Arheološki nalazi	Odlaganje perioda izgradnje	Produžetak perioda izgradnje	1	II	Nizak	Studija opravdanosti treba već da se bavi ovom temom. Tokom izgradnje, ugovorni organ nadgleda proces i pruža podršku u saradnji sa odgovarajućim nadležnim organima.
Poplave, klizišta, itd.	Odlaganje perioda izgradnje	Povećanje troškova i vremena za izgradnju	1	I	Nizak	Ispitivanja i specifična izrada projekta u cilju smanjenja verovatnoće prirodnih katastrofa.
Javno osporavanje	Odlaganje perioda izgradnje	Povećanje troškova i vremena za izgradnju	1	II	Nizak	Sastanci s javnošću
Kašnjenje obrade plaćanja	Odlaganje perioda izgradnje, investicioni troškovi	Produžetak perioda izgradnje, povećanje troškova	2	III	Visok	Naručilac je obavezan da obezbedi obradu svih plaćanja u periodu predviđenom ugovorom.

Primer za procenu rizika

Rizici u vezi sa izvođačem radova i inženjerom						
Problemi s izvođačima radova (primer bankrot)	Odlaganje perioda izgradnje	Produžetak perioda izgradnje	2	II	Srednji	Konsultanti i ugovorni organ moraju pažljivo da nadgledaju zahteve u pogledu finansijske stabilnosti izvođača radova.
Problemi s izvođačima radova (neodgovarajuća organizacija i upravljanje)	Odlaganje perioda izgradnje	Produžetak perioda izgradnje	2	II	Srednji	Izvođač radova mora da bude upućen da obezbedi zaposlene kao što je predloženo tokom faze prijavljivanja na tender i potrebna je bliska saradnja s inženjerom.
Problemi s izvođačima radova (nemogućnost upravljanja resursima)	Odlaganje perioda izgradnje	Produžetak perioda izgradnje	2	II	Srednji	U ovoj kategoriji se najčešće javljaju problemi s neiskusnim ili finansijski slabim podizvođačima. Inženjer je obavezan da nadgleda i zameni neodgovarajuće podizvođače.
Problemi s izvođačima radova (nemogućnost pridržavanja potvrđene metodologije izvođenja radova)	Odlaganje perioda izgradnje	Produžetak perioda izgradnje	2	II	Srednji	Slično kao prethodni rizik. Neiskusni podizvođači moraju se pažljivo pratiti, a od izvođača radova se očekuju brze reakcije.
Problemi s inženjerom (nemogućnost procene vremenskog plana izvođača radova)	Odlaganje perioda izgradnje	Produžetak perioda izgradnje	2	II	Srednji	Poslodavac je obavezan da nadgleda kvalitet rada inženjera i da zatraži zamenu zaposlenih čiji je kvalitet rada ispod očekivanog.
Problemi s inženjerom (neodgovarajuća procena predloga promena izvođača radova)	Odlaganje perioda izgradnje, investicioni troškovi	Produžetak perioda izgradnje, povećanje troškova	2	III	Visok	Poslodavac je obavezan da nadgleda kvalitet rada inženjera i da zatraži zamenu zaposlenih čiji je kvalitet rada ispod očekivanog.
Problemi s inženjerom (neodgovarajuće pobijanje potraživanja)	Odlaganje perioda izgradnje, investicioni troškovi	Produžetak perioda izgradnje, povećanje troškova	2	III	Visok	Poslodavac je obavezan da nadgleda kvalitet rada inženjera i da zatraži zamenu zaposlenih čiji je kvalitet rada ispod očekivanog.

Terenska provera

- ✓ Da li je kopija ugovora dostupna u evidenciji projektnog menadžera i pregledana?
- ✓ Da li su kopije dodataka (ako je primenljivo) dostupne u evidenciji projektnog menadžera i da li su pregledane?
- ✓ Da li je raspored za posetu u cilju praćenja projekta potvrđen od strane svih uključenih strana pre provere?
- ✓ Da li se relevantno osoblje izvođača radova nalazi na lokaciji?
- ✓ Da li se relevantno osoblje inženjera nalazi na lokaciji?
- ✓ Da li su sve zaštitne mere u pogledu zdravlja, bezbednosti i sprečavanja nezgoda primenjene na lokaciji?
- ✓ Da li je kontrola pristupa lokaciji adekvatna?
- ✓ Da li je obezbeđen smeštaj za inženjera?
- ✓ Da li radovi napreduju u skladu s odobrenim planom rada?
- ✓ Da li je izvođač radova obezbedio sva uputstva za obuke, rad i održavanje u skladu sa dosijeom ugovora (ako je primenljivo)?

Terenska provera

- ✓ Da li je kvalitet izrade generalno prihvatljiv?
- ✓ Da li je kvalitet opreme i mašina za sastavljanje generalno prihvatljiv?
- ✓ Da li su svi delovi radova u skladu s tehničkim i pravnim delom dosijea ugovora?
- ✓ Da li je verovatno da će izgradnja biti završena do krajnjeg roka za izvršenje radova?
- ✓ Nisu identifikovani problemi sa odlaganjem građevinskog otpada ili zagađenjem?
- ✓ Da li je obezbeđeno pridržavanje zahteva vidljivosti u skladu s ugovorom i Priručnikom za komunikaciju i vidljivost za spoljašnje aktivnosti EK?
- ✓ Nisu identifikovani drugi rizici koji bi mogli uticati na napredak projekta?
- ✓ Da li izvođač radova koristi elektronski sistem arhiviranja?
- ✓ Da li je arhiviranje projektne dokumentacije logično, sistematično i potpuno?
- ✓ Da li se aktivnosti sprovode u skladu sa dosijeom ugovora?

Terenska provera

- ✓ Da li je potvrđeni plan rada dostupan u kancelariji izvođača radova?
- ✓ Da li je inženjer pravilno popunio i odobrio dnevnik rada na lokaciji i knjigu merenja?
- ✓ Da li su dokazi i potvrde o testiranju i ostala tehnička dokumentacija dostupni u kancelariji izvođača radova?
- ✓ Da li su zahtevi i potraživanja izvođača radova i ostala korespondencija dostupni u kancelariji?
- ✓ Da li su potvrde, obaveštenja i nalozi inženjera za izvođača radova dostupni u kancelariji?
- ✓ Da li su izveštaji izvođača radova (nedeljni, mesečni – po potrebi) dostupni u kancelariji i blagovremeno poslati inženjeru?
- ✓ Izvođač radova nije identifikovao problem u komunikaciji s inženjerom?
- ✓ Izvođač radova nije identifikovao problem u komunikaciji s odgovornim projektantom?
- ✓ Izvođač radova nije identifikovao problem u komunikaciji s korisnikom?
- ✓ Izvođač radova nije identifikovao drugi rizik koji bi mogao uticati na napredak projekta?

Terenska provera

- ✓ Provera u poslovnim prostorijama inženjera (provera dokumentacije i razgovor).
- ✓ Da li inženjer koristi elektronski sistem arhiviranja?
- ✓ Da li je arhiviranje projektne dokumentacije logično, sistematično i potpuno?
- ✓ Da li se aktivnosti sprovode u skladu sa dosijeom ugovora?
- ✓ Da li je potvrđeni plan rada dostupan u kancelariji inženjera?
- ✓ Da li su izveštaji inženjera (nedeljni, mesečni – po potrebi) blagovremeno dostavljeni?
- ✓ Da li je inženjer ispravno popunio i odobrio dnevnik rada na lokaciji i knjigu merenja?
- ✓ Da li su dokazi i potvrde o testiranju i ostala tehnička dokumentacija dostupni u kancelariji inženjera?
- ✓ Da li su potraživanja i zahtevi izvođača radova i potvrde, obaveštenja i nalozi inženjera za izvođača radova dostupni u kancelariji?
- ✓ Da li izveštaji inženjera tačno odražavaju nalaze kontrolne provere?

Terenska provera

- ✓ Inženjer nije identifikovao problem u komunikaciji s izvođačem radova?
- ✓ Inženjer nije identifikovao problem u komunikaciji s odgovornim projektantom?
- ✓ Inženjer nije identifikovao problem u komunikaciji s korisnikom?
- ✓ Inženjer nije identifikovao drugi rizik koji bi mogao uticati na napredak projekta?

EBRD nabavka

Podobnost

Banka omogućava kompanijama i pojedincima iz svih zemalja da nude robu, radove i usluge, uključujući konsultantske usluge, za projekte koje finansira Banka, bez obzira na to da li je zemlja članica Banke. Kompanije i pojedinci iz zemalja u razvoju, kao i iz zemalja u kojima posluje Banka, podstaknute su da učestvuju pod istim uslovima i tako pomognu proces razvoja sopstvene zemlje.

Isključivanje

- (a) je proglašen(a), i ostaje, na konkretan datum, nepodoban/na na osnovu Politike sprovođenja i procedura;
- (b) ima sukob interesa ili nepravednu konkurentsku prednost;

EBRD nabavka

- c) je osuđen(a) za namerno krivično delo, ili je pridružena kompanija osuđena za namerno krivično delo, i takva krivična presuda je konačna u odgovarajućoj nacionalnoj nadležnosti, pri čemu je prošlo najviše deset godina od datuma kada je krivična presuda postala konačna do datuma podobne procene, i Banka zaključi da je sudski postupak za adekvatan proces prihvatljiv za Banku;
- d) mu/joj je relevantnim domaćim zakonom zabranjeno da stupa u komercijalne odnose sa klijentom, pod uslovom da je zabrana vezana za Zabranjeni postupak, što je utvrđeno odgovarajućim sudskim ili administrativnim postupkom uz adekvatan proces koji Banka smatra prihvatljivim.

EBRD nabavka

Proces nabavke

Uobičajen proces nabavke u javnom sektoru podrazumeva sledeće korake:

- a) planiranje nabavke, uključujući analizu tržišta i strategiju isporuke projekta;
- b) obaveštavanje o prilikama za prijavu na tender;
- c) predkvalifikaciju gde je to moguće;
- č) poziv na tender i izdavanje tenderske dokumentacije;
- ć) podnošenje ponuda, procenu ponuda i dodelu ugovora; i
- d) realizaciju i administraciju ugovora.

EBRD nabavka

Postupak nabavke

Postupci otvorene prijave na tender i pojednostavljene otvorene prijave na tender su postupci prema kojima svi zainteresovani dobavljači ili izvođači dobijaju adekvatno obaveštenje o ugovornim zahtevima i svi ponuđači imaju jednaku mogućnost da podnesu ponudu.

Granične vrednosti

Svi ugovori će biti nabavljeni putem otvorene prijave na tender ukoliko je njihova procenjena vrednost jednaka ili veća od 250.000 evra za robu i usluge i 7,5 miliona evra za radove i ugovore o nabavci i instalaciji.

EBRD nabavka

Izuzeci

- a) Neposredno ugovaranje (produžetak, nezadovoljavajuć odgovor, jedan dobavljač, standardizacija s postojećom opremom, najviši stepen hitnosti);
- b) Alternativni postupci nabavke (niska vrednost, radovi rašireni geografski ili u pogledu vremena izvršenja, lokalno dostupno po nižim cenama, priroda ili opseg nisu primamljivi na međunarodnom nivou);
- c) Sopstveni postupci javnih komunalnih preduzeća, agencija i preduzeća koja su definisana kao da pripadaju javnom sektoru ili se odlikuju visokim stepenom privatnog vlasništva i kontrole.

EBRD nabavka

Kriterijumi procene

Biće odabrana ona ponuda koja se najviše isplati, ali nije nužno i ponuda s najnižom cenom, a koju je podneo kvalifikovani ponuđač.

Faktori na osnovu kojih se donosi odluka su, između ostalog, raspored plaćanja, vreme završetka izgradnje ili isporuke, operativni troškovi i troškovi održavanja, efikasnost i kompatibilnost opreme, učinak i kvalitet, razmatranja i zahtevi u vezi sa zaštitom životne sredine, dostupnost usluga popravke i rezervnih delova.

Povezani faktori, osim cene, koji će služiti za određivanje ponude koja se najviše isplati biće izraženi novčano ili, kada to nije moguće iz dokazivih razloga, određiće se relativno ponderisanje u odredbama o proceni tenderske dokumentacije.

EBRD nabavka

Uslovi ugovora

Forma ugovora koja se koristi mora biti u skladu sa ciljevima i okolnostima projekta. Uslovi ugovora sastavljaju se tako da rizici povezani s ugovorom budu pravedno raspoređeni, pri čemu su osnovni ciljevi postizanje najekonomičnije cene i najefektivnija realizacija ugovora.

Ugovorom će biti jasno definisani opseg isporučene robe, izvršenih radova ili pruženih usluga, prava i obaveze klijenta, dobavljača i izvođača, i treba da uključuju, između ostalog, odgovarajuće odredbe za garancije za dobro izvršenje posla i garancije, vremenske rokove, obaveze i osiguranje, prihvatanje, uslove i procedure plaćanja, usklađivanje cene (kad je to prikladno), ugovornu kaznu i bonuse, upravljanje promenama i potraživanjima, višu silu, raskid, rešavanje sporova i merodavno pravo. Kad god Banka to zahteva, koriste se standardne forme ugovora koje uključuju međunarodno prihvaćene uslove.

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

Srđan Topalović

Viši stručnjak za nabavku i instruktor EU PPF6/EuropeAid/135637/IH/SER/RS

+381 11 4040 721

info@ppf.rs

www.ppf.rs

Hvala Vam na pažnji!