

# Standardiziranje djelatnosti upravljanja projektima gradnje unutar sustava javne nabave u Republici Hrvatskoj

---

Perić, Romano

Doctoral thesis / Disertacija

2025

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Civil Engineering / Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:237:249000>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-15**

Repository / Repozitorij:

[Repository of the Faculty of Civil Engineering,  
University of Zagreb](#)





Sveučilište u Zagrebu

Građevinski fakultet

Romano Perić

***STANDARDIZIRANJE DJELATNOSTI  
UPRAVLJANJA PROJEKTIMA  
GRADNJE UNUTAR SUSTAVA JAVNE  
NABAVE U REPUBLICI HRVATSKOJ***

DOKTORSKI RAD

Mentor:

prof. dr. sc. Mladen Vukomanović, dipl. ing. građ.

Zagreb, 2025.



University of Zagreb

Faculty of Civil Engineering

Romano Perić

***STANDARDIZING CONSTRUCTION  
PROJECT MANAGEMENT SERVICES  
WITHIN THE SYSTEM OF PUBLIC  
PROCUREMENT IN THE REPUBLIC OF  
CROATIA***

DOCTORAL THESIS

Supervisor:  
Prof. Dr. Mladen Vukomanović

Zagreb, 2025.

## **PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU**

Ime i prezime: Romano Perić

Datum i mjesto rođenja: 28. ožujka 1973., Varaždin

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 1998.

Naziv poslijediplomskog studija i godina završetka: MBA in Construction, Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2019.

## **PODACI O DOKTORSKOM RADU**

Naslov doktorskog rada: Standardiziranje djelatnosti upravljanja projektima gradnje unutar sustava javne nabave u Republici Hrvatskoj

Fakultet na kojemu je disertacija obranjena: Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

## **POVJERENSTVO, OCJENA I OBRANA RADA**

Povjerenstvo za prihvaćanje teme doktorskog rada:

Prof. dr. sc. Mladen Vukomanović

Prof. dr. sc. Ivica Završki

Doc.dr.sc. Antun Bilić

Datum prihvaćanja teme: 14. rujna 2022.g.

Mentor: prof. dr. sc. Mladen Vukomanović

Povjerenstvo za ocjenu rada:

Prof. dr. sc. Mladen Vukomanović

Prof. dr. sc. Ivica Završki

Izv.prof.dr.sc. Antun Bilić

Povjerenstvo za obranu rada:

Prof. dr. sc. Mladen Vukomanović

Prof. dr. sc. Ivica Završki

Izv.prof.dr.sc. Antun Bilić

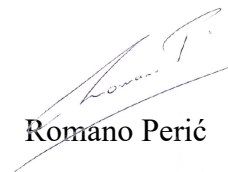
Datum obrane rada: 15.01.2025.



## **IZJAVA O AUTENTIČNOSTI**

Izjavljujem da je moj doktorski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onih koji su u njemu navedeni.

U Zagrebu, 4.11.2024.



Romano Perić

## **Informacije o mentoru:**

Mladen Vukomanović od 2004. zaposlen je na Građevinskom fakultetu u Zagrebu, trenutačno kao redoviti profesor u prvom zvanju, na Zavodu za organizaciju, tehnologiju i menadžment. Sudjeluje u nastavi na kolegijima iz grane organizacije i tehnologije građenja na diplomskom studiju, znanstvenom poslijediplomskom doktorskom studiju i poslijediplomskom specijalističkom studiju (Organizacija građenja i MBA in Construction) te na projektima organizacije, tehnologije i menadžmenta u graditeljstvu. Aktivno predaje u zemlji i u svijetu.

Njegovo aktivno sudjelovanje na nekoliko znanstveno-istraživačkih projekata omogućilo mu je autorstvo ili suautorstvo na stotinjak radova i šest knjiga. Aktivno je prisutan na međunarodnim znanstvenim skupovima gdje je održao više plenarnih i pozvanih predavanja. Izabran je u znanstvena zvanja u poljima Građevinarstvo (tehničko područje znanosti, polje građevinarstvo, grana organizacija i tehnologija građenja) i Projektni menadžment (interdisciplinarno područje znanosti). Certificiran je prema međunarodnom standardu za upravljanje projektima (IPMA) te se pojavljuje kao konzultant u projektima u graditeljstvu, naftnoj industriji i javnom sektoru.

Obnaša funkciju potpredsjednika globalnog udruženja za upravljanje projektima – International Project Management Association (IPMA), predsjednik je Hrvatske udruge za upravljanje projektima i buildingSMART Croatia te je glavni i odgovorni urednik međunarodnog časopisa Organization, Technology & Management in Construction. Član je uređivačkih odbora međunarodnih časopisa International Journal of Project Management; The PM World Journal; Project Management Research i Practice, European Journal of Project Management Journal i Project Leadership i Society. Također je dugogodišnji član IPMA-ine komisije za dodjelu globalnih istraživačkih nagrada iz područja upravljanja projektima: IPMA Research Award.

Sudjelovao je u izradi globalnih standarda iz upravljanja projektima: IPMA Organisational Competence Baseline 1.0 i IPMA Individual Competence Baseline 4.0.

prof.dr.sc. Mladen Vukomanović, dipl.inž.građ.

U Zagrebu, 4.11.2024.

  
Romano Perić

## Sažetak

U srpnju 2015. u Republici Hrvatskoj donesen je Zakon o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje (NN 78/15) – ZoPDPUG, prema kojemu djelatnost upravljanja projektima gradnje (DUPG) postaje obveza za određene javne, a izmjenama ZoPDPUG-a (NN 118/18) i za projekte sektorskih naručitelja. Za razliku od propisa koji detaljno i jednoznačno uređuju obavljanje djelatnosti i poslova projektiranja i stručnog nadzora građenja, posebice u provedbenom djelu, pravnu prirodu DUPG-a definira različitost pravnih obilježja koja proizlaze iz različitosti pravnih propisa koji čine platformu za provedbu DUPG-a.

Predmet istraživanja ove doktorske disertacije je analiza stanja područja od primjene DUPG-a, odnosno razina (ne)ujednačenosti pristupa javnih i sektorskih naručitelja pri ugovaranju i provedbi javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH i entropija zakonske regulative koja čini platformu za DUPG, kao i analiza najboljih svjetskih praksi: standarda i autonomnih izvora prava za upravljanje projektima.

Zaključeno je da stanje područja primjene DUPG-a, iako u primjeni devetu godinu, i dalje nije rezultiralo ujednačenim pristupom javnih i sektorskih naručitelja kao i da postoji disparitet u odnosu na međunarodne standarde. U radu su identificirana ograničenja i nedosljednosti u zakonskoj regulativi te je uspostavljena uzročno-posljedična veza između identificiranih uzroka, posljedica i standardizacije DUPG-a kao mogućeg rješenja identificirane problematike.

Upravljanje javnim projektima gradnje u RH određeno je sa svojim specifičnostima koje se realiziraju unutar reguliranoga zakonodavnog konteksta, no propisi ne uređuju proces donošenja projektnih odluka, već je to zadaća projektnih procedura. Kod DUPG-a kao zakonskoj kategoriji projektne procedure i odluke podređene su prisilnoj naravi odlučivanja, dok je prihvaćanje moralnih društvenih normi očekivano dispozitivno. Stoga je cilj ovog istraživanja stvoriti pretpostavke i pozicionirati bitne smjernice za standardiziranje DUPG-a kojima će se jednoznačno provedbeno odrediti projektna procedura za DUPG i ujednačiti pristup investitora obveznika javne nabave, odnosno harmonizirati institucionalno regulatorni okvir za DUPG unutar normativnog dijela propisa, uvažavajući etičke standarde primjenjive na struku.

Rezultati ovog istraživanja omogućit će subjektima iz realnoga i javnog sektora ujednačeni pristup upravljanju projektima uz primjenu smjernica u svim fazama realizacije projekta i dobivanje standardne usluge za standardnu cijenu, pri čemu smjernice trebaju pružiti referenciju i biti sredstvo za lakše postizanje ciljeva, a ne zamjena za iskustvo, kreativnost, stručnost i inicijativu kompetentnog voditelja projekta.

Ova doktorska disertacija daje nove spoznaje o upravljanju javnim projektima gradnje identifikacijom njihovih sličnosti koja opravdava primjenu standarda za različite vrste javnih projekata čime se pridonosi literaturi koja se odnosi na standardiziranje upravljanja projektima.

**Ključne riječi:** upravljanje projektom, projekt gradnje, harmoniziranje, standardizacija, voditelj projekta, propisi.

## Summary

The Act on Physical Planning and Building Tasks and Activities (Official Gazette 78/15) – ZoPDPUG was passed in July 2015 in the Republic of Croatia. According to the Act, the activity of construction project management (DUPG) is now obligatory for certain public projects and due to changes to ZoPDPUG (Official Gazette 118/18) also for sectoral projects of the contracting authority. Unlike the regulations that stipulate in detail and unambiguously the performance of design and building supervision activities, especially in the implementation part, the legal nature of the DUPG is defined by diversity of legal features resulting from the variety of legal regulations that make the basis for the DUPG implementation.

The subject of research of this doctoral dissertation is the analysis of the state of the area since the application of DUPG, i.e. the level of (non) - uniformity in the approach of public and sectoral contracting authorities in contracting and implementing public services of construction project management in the Republic of Croatia and the entropy of the legal regulation that makes the basis for DUPG, as well as an analysis of the world's best practices: standards and autonomous sources of law for project management.

It was concluded that the state of the DUPG application area, even though it has been in use for the 9th year, has not yet resulted in a uniform approach by public and sectoral contracting authorities, as well as that there is a disparity in relation to international standards. The paper identified limitations and inconsistencies in the legal regulations and established a cause-and-effect relationship between the identified causes, consequences and standardization of DUPG as a possible solution to the identified problem.

The management of public construction projects in the Republic of Croatia is determined by its specificities, which are accomplished within the regulated legislative context. However, the regulations do not stipulate the process of making project decisions, but that is the task of project

procedures. With DUPG as a legal category project procedures and decisions are subordinated to the forced nature of decision-making, while acceptance of moral social norms is dispositive as expected. Therefore, the goal of this research is to make assumptions and position Guidelines for the standardization of DUPG, which will unambiguously determine project procedures for DUPG and standardize the approach of public investors, i.e. align the institutional regulatory framework for DUPG within the normative part of the regulations, while respecting ethical standards applicable to the field of expertise.

The results of this research will enable entities from the real and public sector to obtain a uniform approach to project management by applying the Guidelines in all phases of project implementation and to receive a standard service for a standard price. At the same time the Guidelines should provide a reference and be a means for easier achievement of goals, and not a substitute for experience, creativity, expertise and initiative of a competent project manager.

This doctoral dissertation provides new insights into the management of public construction projects by identifying their similarities, which justifies application of standards for different types of public projects, thus contributing to the literature related to the standardization of project management.

**Keywords:** project management, construction project, harmonization, standardization, project manager, regulations.

**SADRŽAJ**

1.	UVOD U ISTRAŽIVANJE .....	1
2.	PROBLEM, CILJEVI I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	3
2.1.	Problem istraživanja.....	3
2.2.	Ciljevi i radne hipoteze istraživanja .....	4
2.3.	Izvori i metodologija istraživanja.....	6
2.4.	Struktura i očekivani doprinos rada .....	14
3.	DJELATNOST UPRAVLJANJA PROJEKTIMA GRADNJE – ŠIRI KONTEKST ISTRAŽIVANJA .....	17
3.1.	Važnost upravljanja projektima u građevinskoj industriji i javnim projektima gradnje.	17
3.2.	Projektni pristup realizaciji projekta .....	20
3.3.	Geneza upravljanja projektima kao profesije.....	22
3.4.	Organizacijska struktura projekta gradnje.....	26
3.5.	Razine i organizacijski modeli upravljanja projektima u RH .....	29
3.6.	Voditelj projekta.....	36
4.	UTJECAJ RELEVANTNIH NORMI NA ASPEKT DJELATNOSTI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA U RH (institucionalno-regulatorni okvir) .....	42
4.1.	Društvene norme .....	42
4.2.	Utjecaj neformalnih (moralnih i običajnih) društvenih normi na DUPG.....	46
4.3.	Pravna priroda DUPG-a – utjecaj pravnih normi na DUPG .....	49
4.3.1.	Upravno područje prostornog uređenja i gradnje.....	51
4.3.2.	Upravno područje javne nabave roba i usluga, ustupanje radova i zaštita tržišnog natjecanja.....	59
4.3.3.	Zakon o općem upravnom postupku (NN 47/09 i 110/21) – „ZUP“ .....	64
4.3.4.	Područje primjene zakona privatnoga i međunarodnoga privatnoga prava na DUPG .....	64
4.3.5.	Područje poreznih i fiskalnih propisa.....	74
4.3.6.	Područje reguliranja i klasifikacije DUPG-a kao profesije .....	77

4.3.7. Zakon o normizaciji (NN 80/13).....	79
4.4. Nomotehnika .....	80
4.5. Sistematiziranje podataka znanja i spoznaja, problemi istraživanja (operacionalizacija varijabli) .....	81
<b>5. PROFESIONALNE UDRUGE, ORGANIZACIJSKI MODELI I NAJBOLJE SVJETSKE PRAKSE .....</b>	<b>86</b>
5.1. Važnost reguliranja djelatnosti upravljanja projektom gradnje kao profesije.....	86
5.2. Profesionalne udruge i najbolje svjetske prakse .....	89
5.2.1. IPA – Infrastructure and Projects Authority, GovS Government Functional Standard 002.....	89
5.2.2. RICS – Royal Institution of Chartered Surveyors, RICS guidance note .....	91
5.2.3. SCRUM.....	91
5.2.4. CIOB Chartered Institute of Building .....	92
5.2.5. APM – Association for Project Management, APM BoK .....	92
5.2.6. PMI – Project Management Institute, PMBoK .....	92
5.2.7. IPMA – International Association Management Project Association, IPMA ICB 4.0 .....	96
5.2.8. FIDIC – Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils.....	97
5.2.9. PMAJ Project Management Assotiation of Japan, P2M .....	98
5.2.10. ABA – udruga švedske inženjerske industrije, ABA 99 .....	98
5.2.11. ORIGALIME – Organisme de Liaison des Industries Mecaniques, Electriques, Electroniques et Metalliques Européennes .....	99
5.2.12. BSI – British Standards Institute, BS 6079 .....	99
5.2.13. ISO Internacional Organization for Standardization, ISO 2150 .....	100
5.2.14. AIA – Američki institut arhitekata (projektanata), AIA Contract Documents ....	101
5.2.15. PM <sup>2</sup> centar izvrsnosti (CoEPM <sup>2</sup> ), PM <sup>2</sup> , Open PM <sup>2</sup> .....	103
5.2.16. ICE – Institution of Civil Engineers, NEC forme ugovaranja .....	104
5.2.17. AXELOS-a, PRINCE2.....	105
5.2.18. Sheme upravljanja za velike projekte javnih ulaganja (Samset et al, 2016) .....	106

5.2.19. LEI – Lean Enterprises Institute (Lean Project management) .....	107
5.2.20. Public-Sector Project Management (Upravljanje projektima u javnom sektoru) .....	108
5.2.21. PRAG – Praktični vodič kroz procedure ugovaranja pomoći Europskih zajednica trećim zemljama .....	108
5.2.22. IBRD, Smjernice za odabir i zapošljavanje konzultanata u sklopu zajmova IBRD-a i IDA kredita i grantova od strane zajmoprimaca Svjetske banke .....	110
5.2.23. Politike i pravila nabave EBRD-a i povezane politike EBRD-a.....	112
5.2.24. MF 1 Okvir za upravljanje kapitalnim radovima, modeli obrazaca za korištenje s ugovorima o javnim radovima i građevinskim uslugama (Dublin forms) .....	113
5.2.25. VOB, VOF – Pravilnici za dodjelu (javnih) radova ili usluga SR Njemačke .....	114
5.3. Sistematiziranje podataka, znanja i spoznaja – operacionalizacija varijabli.....	114
<b>6. ARGUMENTIRANJE I TESTIRANJE HIPOTEZA H1 i H2; IDENTIFIKACIJA NEGATIVNOG STANJA PRIMJENE DUPG-a (druga faza istraživanja).....</b>	<b>121</b>
6.1. Argumentiranje znanstvenih hipoteza H1 i H2 .....	121
6.2. Testiranje hipoteza H1 i H2, identifikacija negativnog stanja područja primjene DUPG-a .....	121
6.2.1. Stanje primjene DUPG – izvor: EOJN (2017. – 2024.).....	122
6.2.2. Stanje primjene DUPG-a – izvor: DKOM .....	134
6.2.3. Stanje područja primjene DUPG – izvor: anketiranje relevantnih dionika projekata .....	136
6.2.2. Argumentiranje rezultata testiranja, diskusija i potvrđivanje pretpostavljenih znanstvenih hipoteza H1 i H2 .....	153
6.3. Stanje primjene DUPG-a na projektima realiziranim prema FIDIC modelima ugovora (EOJN, 2017-2024) .....	157
6.4. Identifikacija negativnog stanja primjene na temelju rezultata testiranja hipoteza H1 i H2 .....	161
6.4.1. Neusklađena terminologija i definicije relevantnih pojmova .....	161
6.4.2. Uključivanje voditelja projekta na vrijeme .....	165
6.4.1. Djelatnost upravljanja projektima – DUPG / položaj voditelja projekta .....	167
6.4.4. Definiranje DUPG-a u provedbenom dijelu.....	168
6.4.5. Potrebna znanja iz područja upravljanja projektima – certifikati .....	169



6.4.6. Prošireni stručni nadzor i dvostruko financiranje .....	169
6.4.7. Paralelni kolosijeci odgovornosti u projektima koji se realiziraju prema FIDIC ili sličnom modelu ugovaranja i dvostruko financiranje .....	171
6.4.8. Organizacijska struktura i projektni tim / definiranje usluga voditelja projekta koje nisu tehničke naravi.....	173
6.4.9. Disparitet poslova DUPG-a prema ZoPDPUG-u u usporedbi s međunarodnim standardima .....	174
6.4.10. Alokacija obveza iz ZoPDPUG-a .....	175
6.4.11. Registar voditelja projekta .....	176
6.4.12. Rok, način i uvjeti plaćanja – porezni propisi .....	176
6.4.13. Prijenos porezne obveze (PPO).....	178
6.4.14. Dostupnost nominiranih stručnjaka u ponudi.....	179
6.4.15. Pravna nesigurnost kao posljedica neharmonizirane regulative .....	180
6.4.16. Solodiskrecijski pristup naručitelja obveznika javne nabave.....	181
6.4.17. NKD .....	181
<b>7. ARGUMENTIRANJE I PRELIMINARNO TESTIRANJE ZNANSTVENE HIPOTEZE H3 – treća faza istraživanja .....</b>	<b>182</b>
7.1. Argumentiranje znanstvene hipoteze H3 .....	182
7.1.1. Problemsko stablo / stablo ciljeva – uspostava kauzalnosti .....	182
7.1.2. Standardiziranje – harmonizacija kao rješenje identificiranog problema.....	185
7.2. Preliminarno testiranje znanstvene hipoteze H3 Delfi metodom i utvrđivanje smjera za određivanja bitnih odrednica za izradu smjernica za standardiziranje DUPG u sustavu javne nabave u RH .....	192
7.2.1. Sastav Delfi grupe .....	194
7.2.2. Prvi krug Delfi panela .....	195
7.2.3. Drugi krug Delfi panela.....	198
7.3. Prikaz rezultata Delfija.....	198
7.4. Argumentiranje rezultata Delfi panela, diskusija i potvrđivanje hipoteze H3 .....	202
<b>8. BITNE ODREDNICE ZA IZRADU SMJERNICA ZA STANDARDIZIRANJE DJELATNOSTI UPRAVLJANJA PROJEKTOM GRADNJE U SUSTAVU JAVNE</b>	

NABAVE U REPUBLICI HRVATSKOJ – četvrta faza istraživanja .....	207
8.1. Uvod .....	207
8.2. Smjernice za standardizaciju DUPG-a unutar sustava javne nabave RH .....	210
I. Područje primjene .....	210
II. Zakonodavni referentni dokumenti, kratice i definicije .....	214
III. Svrha.....	216
IV. Smjernice za standardiziranje tenderskih procedura za nabavu (javnih) usluga DUPG-a .....	217
V. Smjernice za standardiziranje uvjeta ugovora za DUPG predlažu se u dvije opcije: .	220
VI. Metodologija – Katalog usluga i projektnih procedura .....	224
9.    TESTIRANJE HIPOTEZE H3 – peta faza istraživanja.....	229
10.   OGRANIČENJA I BUDUĆI SMJEROVI ISTRAŽIVANJA .....	237
11.   ZAKLJUČAK .....	242
Literatura .....	246
Popis slika .....	261
Popis tablica .....	261
Popis grafikona.....	263
Prilozi .....	264
Prilog 1.a. – Tablica pregled EOJN-a (2017-2024) .....	264
Prilog 1.b. – Tablica dokaza sposobnosti.....	264
Prilog 2. – Anketni upitnik o stanje područja primjene DUPG .....	265
Prilog 3. Analitika H1, H2 (deskriptivno).....	273
Prilog 4. Post hoc testovi, tablice a, b i c .....	275
Prilog 5. Kompletan analitika provedene ankete prenesena u MS project.....	276
Prilog 6.a. Delphi upitnik 1. krug.....	277
Prilog 6.b. Delphi upitnik 2. krug.....	278
Prilog 7. Prikaz delphi procesa između dva kruga do postizanja konsenzusa za potvrđivanje	

H3, odnosno stupnja stabilnosti za prekid Delphija za određivanje smjera regulacije .	279
Prilog 8. Intervju .....	301
Životopis autora.....	305

## 1. UVOD U ISTRAŽIVANJE

Upravljanje projektima je još prije dvadesetak godina, dakle krajem prošlog stoljeća, prema svjetskim predviđanjima određeno kao najvažniji posao 21. stoljeća (Radujković, 2000; Stewart, 1999).

Još 2009., prema Globalnom akreditacijskom centru za programe obrazovanja za upravljanje projektima, U.S. News and World Report rangirao je upravljanje projektima kao treću najcjenjeniju vještinu poslodavaca (Seymour i Hussein, 2014).

PMI procjenjuje da će vrijednost projektno orijentirane ekonomske aktivnosti u svijetu porasti s 12 bilijuna \$ u 2017. na 20 bilijuna \$ u 2027. (Nieto-Rodriguez, 2021). Ako se promatra rast svjetskog BDP-a koji je 2020. bio 84,972 bilijuna \$, a 2021. 94,935 bilijuna \$, dakle po stopi od 5,88 % (WEO, 2021), može se zaključiti da je točna procjena PMI-a da će rast projektno orijentiranih aktivnosti biti veći od rasta ukupne svjetske ekonomije. U tom je kontekstu dana i procjena PMI-a iz 2017. da će do 2027. poslodavcima trebati 87,7 milijuna djelatnika u ulogama usmjerenima na upravljanje projektima, dok će zbog nedostatka kvalificiranih talenata potencijalni gubitak u BDP-u do 2027., analizirano u 11 zemalja, iznositi 207,9 milijardi \$ (PMI, 2017).

Građevinski sektor jedan je od najvećih u svjetskoj ekonomiji, s oko 10 bilijuna \$ godišnje potrošenih na robe i usluge povezane s građevinarstvom. Međutim, rast produktivnosti građevinskog sektora je u razini 1 % i desetljećima zaostaje za drugim sektorima (2,8 % za ukupnim svjetskim gospodarstvom i 3,6 % za proizvodnjom), a postoji prilika od 1,6 bilijuna dolara da se smanji jaz (McKinsey, 2017) jer se predviđa rast građevinskog sektora u svijetu za 85 % do 2030. (Robinson, 2023).

Stoga se upravljanje projektima, kao primjena znanja, vještina i tehnika na projektne aktivnosti radi ostvarivanja ciljeva projekta (Kerzner, 2009a), nameće kao logično rješenje problema niske produktivnosti.

Nositelj djelatnosti upravljanja projektima je voditelj projekta.

Trenutačno u svijetu postoje brojne autonomne svjetske prakse za upravljanje projektima koje su se razvile na temelju nacionalnih potreba i zakonodavstava, a formalizirane se nalaze u mnogim publiciranim i međunarodno prihvaćenim standardima.

Uz standarde, odnosno prakse za upravljanje projektima postoje i standardne (autonomne) forme ugovora i tenderskih procedura koje su izradile i publicirale banke, udruženja i stručne organizacije i pretežito se odnose na ugovaranje radova i/ili projektiranje, a rjeđe na konzultantske usluge od kojih poseban status u strukturi zakonskih propisa i drugih ugovornih podloga koje

uređuju ugovore i procedure u projektima gradnje imaju FIDIC forme ugovora (FIDIC, 1999). Iako se FIDIC forme ugovora temelje na tzv. anglosaksonskom pravu, našle su široku primjenu i u RH, i to posebice u projektima koje (su)financira EU (EOJN, 2017-2024) ili razvojne i komercijalne banke.

Upravljanje javnim projektima gradnje u RH (ali i u svijetu) definirano je sa svojim specifičnostima koje se realiziraju unutar reguliranoga zakonodavnog konteksta.

U srpnju 2015. u Hrvatskoj je donesen Zakon o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje (NN 78/15) – ZoPDUG, prema kojemu djelatnost upravljanja projektima gradnje (DUPG) postaje obveza za određene javne, a izmjenama ZoPDUG-a (118/18) i za projekte sektorskih naručitelja, no prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti NKD 2007., upravljanje projektom gradnje i dalje nema svoj zasebni razred, odnosno naziv (NKD, 2007).

Za razliku od propisa koji detaljno i jednoznačno uređuju obavljanje djelatnosti i poslova projektiranja i/ili stručnog nadzora građenja, posebice u provedbenom djelu, pravnu prirodu DUPG-a u RH definira različitost pravnih obilježja koja proizlaze iz različitosti pravnih propisa koji čine platformu za provedbu DUPG-a. Uz odredbe ZoPDUG-a, DUPG u biti determiniraju općeprihvaćene definicije pojmova koji se odnose na upravljanje projektima, a pojmovna obilježja DUPG-a i njihove razlikovne dimenzije u odnosu na standardnu terminologiju, doktrinu i legislative međunarodnih standarda i izvora prava iz drugih područja, nastavno na spomenutu različitost pravnih obilježja, utječu na dionike projekta gradnje.

U velikom broju provedenih istraživanja parcijalno su se proučavali odnosi standardiziranja upravljanja projektima kojima se rješava problem različitosti, a istraživači su se u njima orijentirali uglavnom na primjenu određenih standarda i standardnih metodologija na upravljanje projektima općenito, bez uvažavanja različitosti, odnosno distinkcije u pristupu između privatnih i javnih projekata.

Važan segment u građevinarstvu u RH imaju javne investicije, pri čemu je udio javnih radova u 2021. iznosio više od 52,72 % (MINGOR, 2023), a građevinarstvo sudjeluje u strukturi ukupnoga gospodarstva u razdoblju 2020.-2023. s udjelom na razini oko 5 % (EIZ, 2021, 2022, 2023) iz čega proizlazi da građevinski sektor u RH znatno ovisi o javnom novcu.

U skladu s tim nameće se potreba za preciznijim određenjem teme istraživanjem i identificiranjem zakonske platforme za DUPG, odnosno propisa koji je čine, pa je predmet ovog istraživanja upravo područje upravljanja projektima u građevinskom sektoru (engl. *Construction Project Management*), odnosno djelatnost upravljanja projektima gradnje investitora obveznika javne nabave u Republici Hrvatskoj (DUPG).

## 2. PROBLEM, CILJEVI I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 2.1. Problem istraživanja

Kako je uvodno konstatirano, s obzirom na relativno kratko razdoblje primjene DUPG-a kao zakonske kategorije (od srpnja 2015.), uočena je nedovoljna istraženost teme. Nedovoljno je i slabo istraženo stanje područja primjene DUPG-a u praksi kao i utjecaj čimbenika institucionalno-regulatornog okvira specifičnoga za javnu nabavu na ostvarenje zadanih ciljeva javnih projekata gradnje. Također nisu pronađena istraživanja koja bi povezala sve parametre koji čine varijable predmeta ovog istraživanja.

Stoga će se istražiti teorijske i empirijske spoznaje o specifičnostima, prednostima i nedostacima najboljih svjetskih praksi i trendova koji se odnose na upravljanje (graditeljskim) projektima, kao i spoznaje o prednostima i nedostacima primjene standardnih metodologija upravljanja projektima i njihova povezanost s uspješnošću upravljanja projektom i uspjehom projekta.

Analizirat će se spoznaje iz relevantne literature i provedenih istraživanja u vezi s institucionalnim regulatornom okvirom za DUPG, odnosno utjecaj društvenih normi i pravnih pravila kojima država uređuje društvene odnose u kontekstu reguliranja DUPG-a kao zakonske kategorije.

Naime, javni projekti gradnje realiziraju se unutar zadanih ograničenja određenima načelima i ciljevima javne nabave koji su univerzalni u zahtjevima za fiskalnom odgovornošću, odnosno ekonomičnim i svrhovitim trošenjem javnih sredstava, transparentnošću, tržišnim natjecanjem, zabranom diskriminacije (jednaki tretman i sprečavanje neopravdanog davanja prednosti i stavljanja u nepovoljan položaj), kao i održanja ekonomske ravnoteže (ZJN, 2016). Uvažavajući spomenute antecedente ujednačenosti javnih projekata gradnje, istražiti će se postoji li za ta univerzalna obilježja mogućnost standardiziranja DUPG-a, uz uvažavanje različitosti koje proizlaze iz partikularnih specifičnosti svakog javnog projekta i naručitelja.

Analizirat će se kako različitost pravnih obilježja koja proizlaze iz različitosti pravnih propisa koji određuju platformu za DUPG i razina njihove (ne)harmoniziranosti utječe na (ne)razumijevanje, eventualne poteškoće u primjeni ili čak na eventualnu krivu primjenu te kako se sve to odražava na pojedine dionike projekta gradnje.

Stoga je u središtu istraživanja (negativno) stanje područja primjene glave V. ZoPDPUG-a, odnosno razina (ne)ujednačenosti pristupa javnih i sektorskih naručitelja pri ugovaranju javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH, dobra i loša praksa (uzance) u primjeni DUPG-a, eventualna problematika koja utječe na dionike projekta i koja pretpostavljeno onemogućuje postizanje ciljeva zakonske platforme za DUPG. Pretpostavit će se postojanje entropije u zakonskoj platformi za DUPG koja se očituje u nedosljednosti, ograničenju, nedorečenosti i

neusklađenosti zakonske regulative, pri čemu su pretpostavljeni uzroci nedovoljno harmonizirani propisi. Istražit će se kauzalnost i uzročno-posljedična veza između pretpostavljene entropije i identificirane problematike, kao i pozitivna veza između standardiziranja DUPG-a i harmoniziranja propisa koji čine platformu za DUPG kao prijedlog rješenja za identificiranu problematiku.

Temeljni zadatak ovog istraživanja je stoga znanstvenim metodama identificirati problematiku primjene DUPG-a u praksi i predložiti rješenje, iz čega proizlazi i **problem istraživanja**: identificirana problematika koja kao skup problema, identificiranih analizom stanja područja primjene DUPG-a, onemogućuje ostvarivanje ciljeva javnih projekta gradnje, pri čemu su neujednačenost pristupa investitora obveznika javne nabave u primjeni DUPG-a i entropija propisa ograničavajući činitelji postizanja ciljeva ZoPDPUG-a i ZJN-a koji su osnova zakonske platforme za DUPG.

Tako postavljen znanstveni problem opravdava **predmet istraživanja** koji se u osnovi odnosi na analizu stanja područja primjene DUPG-a (pretpostavljen neujednačen pristup, problematika primjene u praksi, neharmoniziranost propisa i dr.) i pregled dobrih svjetskih praksi (standarda i autonomnih izvora prava) za upravljanje projektima.

## 2.2. Ciljevi i radne hipoteze istraživanja

S obzirom na relativno kratko razdoblje primjene DUPG-a kao zakonske kategorije u RH, nisu pronađena relevantna istraživanja kojima bi se znanstvenim pristupom analiziralo stanje područja i istražili rezultati nakon primjene DUPG-a.

Činjenica je da osim ZoPDPUG-a ne postoji provedbena regulativa za DUPG (propisi, usvojeni ili kodificirani nacionalni standardi, smjernice ili uzance) koja bi ujednačavala i standardizirala pristup investitora obveznika javne nabave pri ugovaranju i provedbi njihovih projekata.

Posljedično navedenom proizašli su primarni i sekundarni ciljevi doktorske disertacije.

Primarni cilj istraživanja je:

- istražiti rezultate od primjene zakonski regulirane djelatnosti upravljanja projektom gradnje u RH i definirati bitne odrednice za njezino standardiziranje te harmonizaciju relevantnih zakonskih propisa.

Sekundarni ciljevi istraživanja su:

- analizom stanja područja ustvrditi razinu neujednačenosti pristupa javnih i sektorskih naručitelja pri nabavi i provedbi javnih usluga upravljanja projektom gradnje
- ustvrditi kako neujednačen pristup javnih i sektorskih naručitelja pri nabavi i provedbi javnih usluga upravljanja projektom gradnje utječe na ciljeve zakona koji čine njezinu platformu
- uputiti na stupanj entropije zakonske platforme za provođenje djelatnosti upravljanja

projektom

- definirati jasne ključne čimbenike uspjeha za izradu i primjenu smjernica za djelatnost upravljanja projektom gradnje u sustavu javne nabave u Republici Hrvatskoj.

Na temelju postavljenih ciljeva istraživanja pretpostavljeno je negativno stanje primjene i kauzalnost, odnosno uzročno-posljedična veza između identificirane problematike koja negativno utječe na dionike projekta s potrebom za harmoniziranjem identificiranih neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUP na čemu se temelje i sljedeće preliminarno postavljene **radne hipoteze** istraživanja:

- Hipoteza H1: Postoji znatna razina neujednačenog pristupa između javnih i sektorskih naručitelja pri nabavi javnih usluga upravljanja projektom gradnje u Republici Hrvatskoj.
- Hipoteza H2: Postoji znatna razina neusklađenosti i neharmoniziranosti propisa koji čine okvir primjene djelatnosti upravljanja projektom gradnje u Republici Hrvatskoj.
- Hipoteza H3: Moguće je definirati bitne odrednice koje će harmonizirati identificirane neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za djelatnost upravljanja projektom gradnje, bez negiranja njihovih normativnih dijelova.
- Hipoteza H4: Standardiziranjem djelatnosti upravljanja projektom gradnje može se smanjiti identificirana razina entropije te harmonizirati trenutačni propisi koji čine platformu za njezino provođenje, bez narušavanja njihove konzistentnosti.
- Hipoteza H5: Standardiziranje djelatnosti upravljanja projektom gradnje ujednačava pristup javnih i sektorskih naručitelja pri nabavi i provedbi javnih usluga upravljanja projektom gradnje te pozitivno utječe na transparentnost.
- Hipoteza H6: Nedosljednosti i ograničenja propisa (neharmoniziranost) koji čine platformu za DUPG ograničavajući su činitelj postizanja ciljeva tih propisa.
- Hipoteza H7: Nedosljednosti i ograničenja propisa (neharmoniziranost) koji čine platformu za DUPG ograničavajući su činitelj postizanja uspjeha projekta.
- Hipoteza H8: Postoji potreba za standardiziranjem DUPG-a izradom smjernica kao nacionalnog standarda i autonomnog izvora prava za DUPG.

Za dokazivanje postavljenih radnih hipoteza postoje realna ograničenja unutar ovog istraživanja od kojih je najvažnije vrijeme. Naime, razvoj i provedba projekata gradnje kao i izrada, usvajanje i primjena provedbenog propisa, nacionalnog standarda i/ili autonomnog izvora prava kojim bi se standardizirao i dodatno regulirao DUPG višegodišnji su procesi, pa bi stoga za provjeru pretpostavki kakav učinak na DUPG i uspjeh projekta ima standardiziranje bilo potrebno dulje vrijeme (nekoliko godina za izradu, primjenu, promatranje, analizu stanja područja primjene) i



proces bi uključivao velik broj dionika.

Stoga je odgovore na postavljena istraživačka pitanja potrebno sagledati kao pretpostavke i temeljiti ih na provedenim istraživanjima, znanjima i spoznajama, primjenom analogije na predmet istraživanja kao i primjenom drugih znanstvenih metoda, te omogućiti da se na temelju ovog istraživanja stvore pretpostavke za daljnja istraživanja u kojima bi se dokazivale hipoteze koje imaju znanstvenu „težinu“.

Međutim, unutar zadanih ograničenja ovog istraživanja možemo se pitati je li trenutačna entropija i „nered“ u regulativi uzrok negativnom stanju područja primjene DUPG-a u praksi i koje su posljedice identificirane problematike. Možemo se također pitati jesu li propisi koji čine okvir primjene DUPG-a dovoljno usklađeni i harmonizirani, je li potrebna dodatna regulacija ili deregulacija trenutačne regulative za DUPG, u kojem dijelu regulative i u kojoj mjeri. Možemo se pitati je li moguće i kako uvesti red u sustav i omogućiti jasne odnose između (su)dionika u projektu gradnje, uskladiti njihove odnose, objasniti opsege itd., odnosno je li moguće definirati bitne odrednice kojima će se harmonizirati identificirane neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG, bez negiranja njihovih normativnih dijelova.

Na temelju teorijskoga i preliminarnog istraživanja i operacionaliziranih varijabli, uvažavajući prethodno objašnjena ograničenja unutar kojih se istraživanje provodi (ograničeno vrijeme i sl.), između postavljenih radnih hipoteza mogu se izdvojiti sljedeće **znanstvene hipoteze** koje će se testirati i dokazivati u sklopu ovog rada radi ostvarivanja ciljeva istraživanja:

**Hipoteza H1:** Postoji znatna razina neujednačenog pristupa između javnih i sektorskih naručitelja pri nabavi javnih usluga upravljanja projektom gradnje u Republici Hrvatskoj.

**Hipoteza H2:** Postoji znatna razina neusklađenosti i neharmoniziranosti propisa koji čine okvir primjene djelatnosti upravljanja projektom gradnje u Republici Hrvatskoj.

**Hipoteza H3:** Moguće je definirati bitne odrednice koje će harmonizirati identificirane neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za djelatnost upravljanja projektom gradnje, bez negiranja njihovih normativnih dijelova.

### **2.3. Izvori i metodologija istraživanja**

U realizaciji navedenih ciljeva provedeno je teorijsko, preliminarno i empirijsko istraživanje uz primjenu većeg broja znanstvenih metoda. Metodologija istraživanja i pojedine faze prikazane su grafikonom 1.

**Prva faza** istraživanja je nastavak sustavnog pregleda literature i prikupljanja znanstvene građe u trima područjima:

- širi kontekst koji sadržava pregled literature koja se odnosi na građevinsku industriju i projektni pristup realizaciji projekata, organizacijske strukture, modalitete i razine upravljanja projektima, uloga i važnost voditelja projekta
- utjecaj relevantnih društvenih i pravnih normi na aspekt DUPG-a, institucionalno-regulatorni sustav RH koji uređuje upravno područje gradnje, propisi koji čine platformu za DUPG, nomotehnička načela
- DUPG kao profesija, svjetske prakse (standardi, autonomni izvori prava) za upravljanje projektima, standardiziranje.

U **prvoj** se **fazi** metodom *deskripcije i eksplanacije* analizirala i objasnila važnost upravljanja projektima (gradnje), zakonodavni okvir, odnosno propisi koji čine platformu za DUPG u RH te se metodom *uzročne (kauzalne) eksplanacije* objasnilo kako utječu na provedbu DUPG-a u teoriji, a kako u praksi. Metodom *deskripcije i eksplanacije* analizirala se i objasnila važnost reguliranja DUPG-a kao profesije te su se metodama *deskripcije* opisale najbolje svjetske prakse za upravljanje projektima kao i zaključci primjenjivih istraživanja drugih autora. Metodama *kompilacije i komparacije* usporedili su se analizirani propisi, autonomni izvori prava i standarda, a rezultati su sistematizirani i klasificirani kao primarni podaci za dio preliminarnog istraživanja, odnosno kao sekundarni podaci za provođenje empirijskog dijela istraživanja.

Prva faza istraživanja provodi se sagledavanjem činjeničnog stanja stvari i pretpostavljanjem bez tendencije da se znanstveno obrazloži.

**Druga faza** istraživanja je **preliminarno (prethodno) istraživanje** kojim se stvorio okvir i postavila paradigma znanstvenog istraživanja. Drugom fazom ujedno počinje empirijski dio doktorske disertacije u kojem su argumentirane i testirane znanstvene hipoteze H1 i H2 koje se odnose na identifikaciju negativnog stanja primjene DUPG-a. U drugoj se fazi također uspostavila kauzalnost između hipoteza H1, H2 i hipoteze H3.

Analizom općih i specifičnih ciljeva zakonske platforme za DUPG metodom *selekcije* selektirani su oni koji su univerzalni za sve javne projekte gradnje. Analizom stanja područja primjene DUPG-a metodom *deskripcije (kako?)* opisala se trenutačna praksa. Prikupljanje podataka o pretpostavljenim problematičnim situacijama, odnosno negativnom stanju primjene DUPG-a primarno se provodilo sistematičnim pregledom provedenih studija slučaja – provedenih javnih natječaja i ugovora sa (su)dionicima u javnim projektima gradnje iz baze podataka internetskog portala javne nabave Elektroničkog oglasnika javne nabave Republike Hrvatske (EOJN RH, 2017-2024), te dodatno preko registra javne objave odluka Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave (DKOM) (ZJN). U drugom je koraku provedena provjera reprezentativnosti uzorka i *deskriptivna analiza podataka* (s pomoću Microsoft Excela i SPSS

alata za statističku obradu podataka) prema zadanim kriterijima. Prikupljeni podaci su *uspoređeni*, a interpretacija prikupljenih podataka na temelju deskriptivne analitike ujedeno predstavlja preliminarne rezultate za potvrđivanje hipoteza H1 i H2. Budući da je unutar svakog od promatranih kriterija različit broj podjela (dvije do šest), rezultati deskriptivne statistike interpretirani su zasebno za svaki kriterij bez unaprijed određene kvantitativne razine prihvaćanja određenog „pozitivnog“ rezultata u smjeru podupiranja hipoteze H1, odnosno H2. Neovisno o tome, kao razina prihvaćanja znatne neujednačenosti koja podupire hipoteze H1 i H2, načelno je usvojen postotak frekvencije niži od 60 % na pojedinim elementima podjele unutar promatranog kriterija.

Za potvrdu rezultata iz provedenoga preliminarnog istraživanja, odnosno za testiranje hipoteza H1 i H2, provedeno je anketiranje relevantnih (su)dionika u projektu gradnje za četiri relevantne tematske cjeline. Podaci koji su prikupljeni anketnim upitnikom obrađeni su i kvantificirani *deskriptivnom analitikom* s pomoću Microsoft Excela i SPSS alata za statističku obradu podataka tako da su stavovi ispitanika testirani ordinarnim mjerenjem s pomoću Likertove ljestvice (HE, 2013). Za interpretaciju rezultata strukturiranih odgovora na upitnik, uz analizu stavova ispitanika po svakom pitanju/tvrđnji, korištena je neparametarska tehnika s pomoću indeksa relativne važnosti – RII (*engl. Relative Importance Index*) (Azman et al., 2019) kojim je određena relativna važnost svakog odgovora kao kriterija unutar pojedine tematske cjeline kao i za sve stavove unutar upitnika.

Također je provedeno testiranje postoji li statistički značajna razlika između pojedinih skupina ispitanika unutar uzorka statističkim testom razlika (Kruskal-Wallisov test) između skupina ispitanika prema odgovorima na neku tvrdnju (Kruskal i Wallis, 2012; Leard statistic, 2024). *Post hoc* testovima (hi-kvadrat i Asymptot Sig razine značajnosti) određene su tvrdnje koje imaju statistički značajnu razliku između skupina ispitanika. Dodatno je za stavove za koje je utvrđena statistički značajna razlika napravljen detaljniji test hi-kvadrata (razlika u distribuciji odgovora između skupina ispitanika) s Adjusted residuals vrijednosti koja upućuje na to koja je skupina dala statistički značajno više određenog odgovora od ostalih skupina. Budući da u stavovima relevantnima za potvrđivanje hipoteza H1 i H2 interpretacija rezultata nije upućivala na postojanje statistički značajne razlike, argumentirani su ukupni rezultati preliminarnog istraživanja te je ustvrđeno da predstavljaju dobru osnovu za dokazivanje postavljenih hipoteza H1 i H2. Nastavno na to su hipoteze H1 i H2 i potvrđene.

Rezultati preliminarnog istraživanja u kojem su potvrđene hipoteze H1 i H2 o negativnom stanju područja primjene DUPG-a sistematizirani su kao podloga za argumentiranje i testiranje hipoteze H3, te je detaljnije obrazloženo kako identificirana problematika utječe na dionike projekta uz što

su predložena rješenja.

U **trećoj** su **fazi** istraživanja na temelju znanstveno dokazanih pretpostavki o postojanju negativnog stanja primjene, radi provjere pretpostavljene kauzalnosti i uzročno-posljedične veze, *metodom strukturalne eksplanacije* izdvojeni ciljevi javnih projekata koji su negativno pogođeni identificiranom problematikom iz preliminarnog istraživanja. Metodom eksplantacije činjenica (zašto?) objašnjeno je kako se identificirano negativno stanje područja primjene negativno odražava na dionike realizacije javnih projekata gradnje i negativno utječe na ostvarenje ciljeva javnih projekata gradnje. Kao alat za uspostavu kauzalnosti kreirano je *problemsko stablo*. Međusobno slični ili povezani podaci, odnosno izjave o negativnom stanju primjene, metodom deskripcije grupirali su se i smjestili u *uzročno-posljedičnu hijerarhiju* te je pretpostavljena *uzročno-posljedična veza*. Identificirana i dokazana problematika je *stablom ciljeva* transformirana u poželjna stanja (ciljeve) koja su poredana u skladu s prioritetom prema uzročno-posljedičnim odnosima. Postavljanjem stabla ciljeva ujedno je argumentirana uvodno postavljena znanstvena hipoteza istraživanja H3.

U ovom djelu istraživanja također su se *metodom kompilacije i komparacije* sistematizirale i usporedile postojeće znanstvene spoznaje i rezultati provedenih istraživanja drugih autora o standardiziranju kao pretpostavci za ujednačavanje pristupa investitora obveznika javne nabave. Nakon argumentiranja znanstvene hipoteze H3 provedeno je istraživanje *Delfi metodom* (*engl. Delphi Method ili Delphi Technique*) (Dalkey i Helmer, 1963) kao *intuitivnom znanstvenom metodom*, čime se preliminarno testirala hipoteza H3. Delfi istraživanje provedeno je na uzorku od 12 ispitanika ( $n=12$ ) u 2 koraka. Pitanja u anketi odnosila su se na četiri tematske cjeline, a odgovori su prikupljeni i statistički obrađivani u dvije iteracije do postizanja zadane kvantitativne razine prihvaćanja rezultata koja je određena stupanjem stabilnosti za prekid Delfi analize: konsenzus slaganja svih ispitanika u pitanjima relevantnima za kauzalnost i hipotezu H3, odnosno do stabilnog stava ispitanika unutar gornjega kvartila u vezi sa smjerom uzročno-posljedične veze kao osnove za provođenje četvrte faze istraživanja. Za oba provedena kruga Delfi panela provedena je i kvantitativna analiza izračuna indikatora slaganja Cohen's Kappa između parova ispitanika, te Fleiss' Kappa i Krippendorph Alfa, no oni nisu korišteni za određivanje stupanja stabilnosti za prekid Delfija (nisu zadane vrijednosti kao kvantitativne razine prihvaćanja rezultata), već za uspoređivanje trendova između Delfi krugova, odnosno praćenja utjecaja Delfi procesa na stajališta panelista.

Delfi je provoden u koracima kako slijedi:

- I. Prvi korak je sistematiziranje i klasifikacija zaključaka prve i druge faze istraživanja u kojima je definiran problem i predmet istraživanja i testirane znanstvene hipoteze H1 i H2.
- II. Drugi korak je sastavljanje upitnika u skladu s pretpostavljenim problemom i predmetom istraživanja i postavljenom hipotezom H3 koja je predmet testiranja. Pitanja se postavljaju tako da se na njih daju rangirani odgovori (uz pitanja su i mogući odgovori). Omogućeno je da panelisti preko e-pošte kritički komentiraju pitanja, daju drukčiji, opširniji odgovor od ponuđenih. Odgovori su rangirani na ordinarnoj ljestvici, pri čemu je svaki stupanj gradacije logično ponderiran, odnosno kvantificiran za statističku obradu.
- III. Treći korak je pripremanje informacija za ispitanike (iznošenje nekih činjeničnih, statističkih i sl. podataka, upoznavanje s rezultatima preliminarnog istraživanja itd.).
- IV. U četvrtom koraku formiran je ekspertni tim. Struktura ekspertnog tima proizašla je iz multidisciplinarnosti istraživanja. Eksperti su relevantni predstavnici javnih i sektorskih naručitelja, stručnjaka iz znanstvenog područja upravljanja projektima, certificirani voditelji projekata s relevantnim iskustvom, nadzorni inženjeri, FIDIC inženjeri, izvođači, predstavnici javne vlasti i strukovnih udruga te ostali stručnjaci koji se pojavljuju tijekom upravljanja projektom gradnje, npr. stručnjaci za pravo, financije, javnu nabavu, (su)financirane projekte EU-a itd. Veličina ekspertnog tima određena je na temelju pouzdanosti panelista koji su odabrani (iznosi 12 članova).
- V. Peti korak je dostavljanje upitnika s informacijama i instrukcijama za popunjavanje upitnika ekspertima s pomoću mrežne aplikacije uz mogućnost intervjua (ovisno o izboru eksperta). Pitanja i odgovori na jednom obrascu poslani su na 12 panelista.
- VI. Šesti korak je prva Delfi iteracija: prikupljeni su odgovori od svih 12 panelista. Podaci su sređeni, statistički obrađeni i pripremljeni za drugi Delfi krug. Deskriptivna statistika je provedena u koracima:
  1. stopa odgovora
  2. postoci distribucije pojedinih odgovora, prosjeci
  3. medijalne vrijednosti, standardne devijacije, min. i maks. te percentili
  4. indikatori Raters agreementa – Kappa indikatori (Cohen's Unweighted kappa, Fleiss' kappa) i Krippendorph Alfa.Odgovori koji odstupaju od većine, kao i ekstremni odgovori (oni koji su ispod donjega ili iznad gornjega kvartila), označeni su prije slanja panelistima.
- VII. Sedmi korak je druga Delfi iteracija: Informacije o dobivenim parametrima iz prvog Delfi kruga dostavljene su svakom ekspertu kako bi znao poziciju svojeg odgovora. Za pitanja

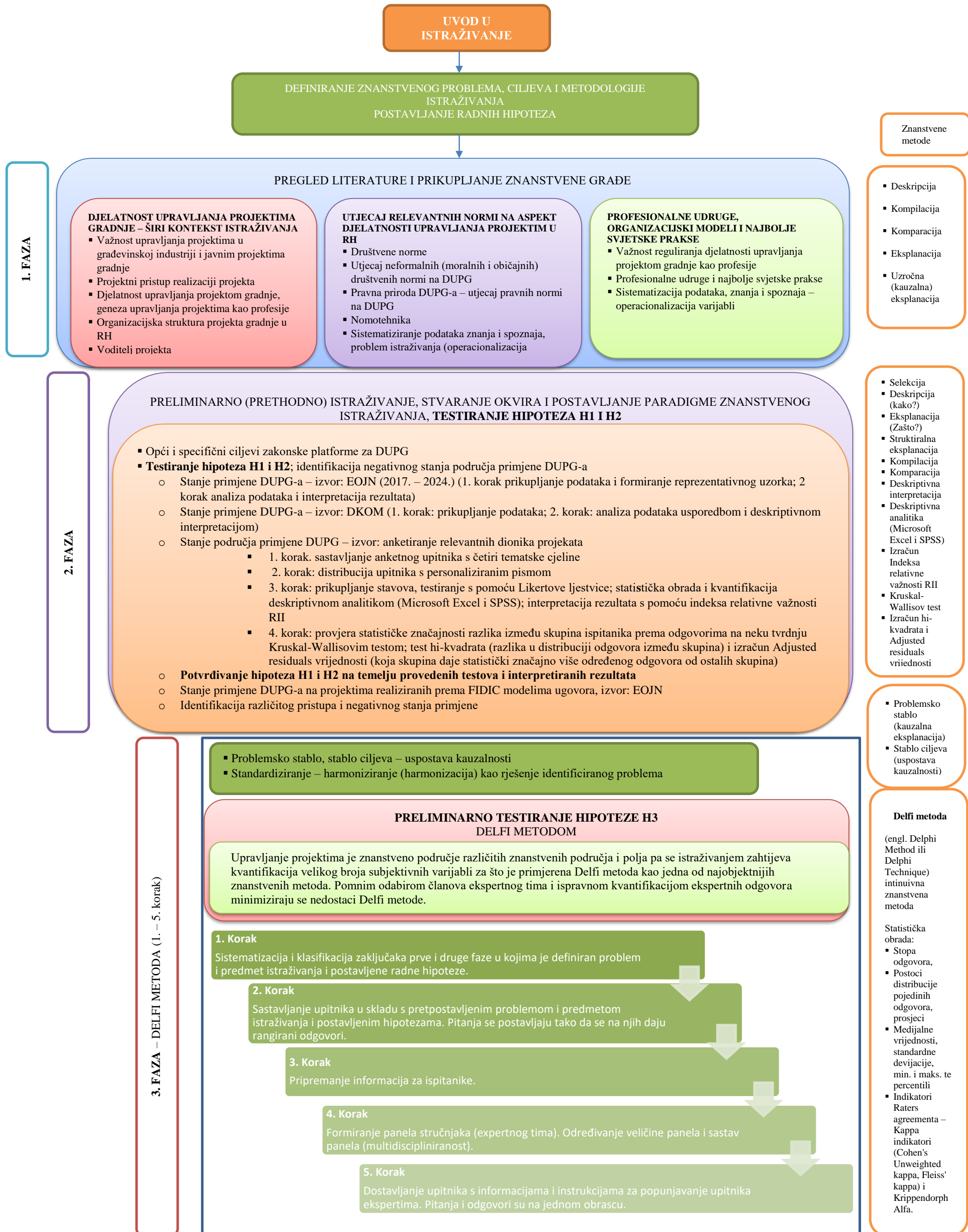
na kojima nije postignut konsenzus i za ekstremne odgovore sastavljen je novi upitnik s dodatnim argumentima, obavljen je dodatni razgovor sa svim ispitanicima telefonski ili licem u lice te su zatraženi novi odgovori na označena pitanja. Postupak je ponovljen kao i prva iteracija. U drugoj iteraciji vratili su se odgovori od 11 panelista (jedan panelist je iz objektivnih razloga isključen iz panela). Svi panelisti u drugom Delfi krugu su na označena pitanja za koja se tražio konsenzus dali različite odgovore od onih iz prve iteracije, a samo su pojedini panelisti dali iste odgovore na pitanja koja nisu relevantna za dokazivanje hipoteze H3, već za određivanje smjera regulacije. Budući da je na pitanjima povezanim s hipotezom H3 postignut konsenzus, a za smjer regulacije nisu dobiveni ekstremni odgovori panelista, postupak je završen.

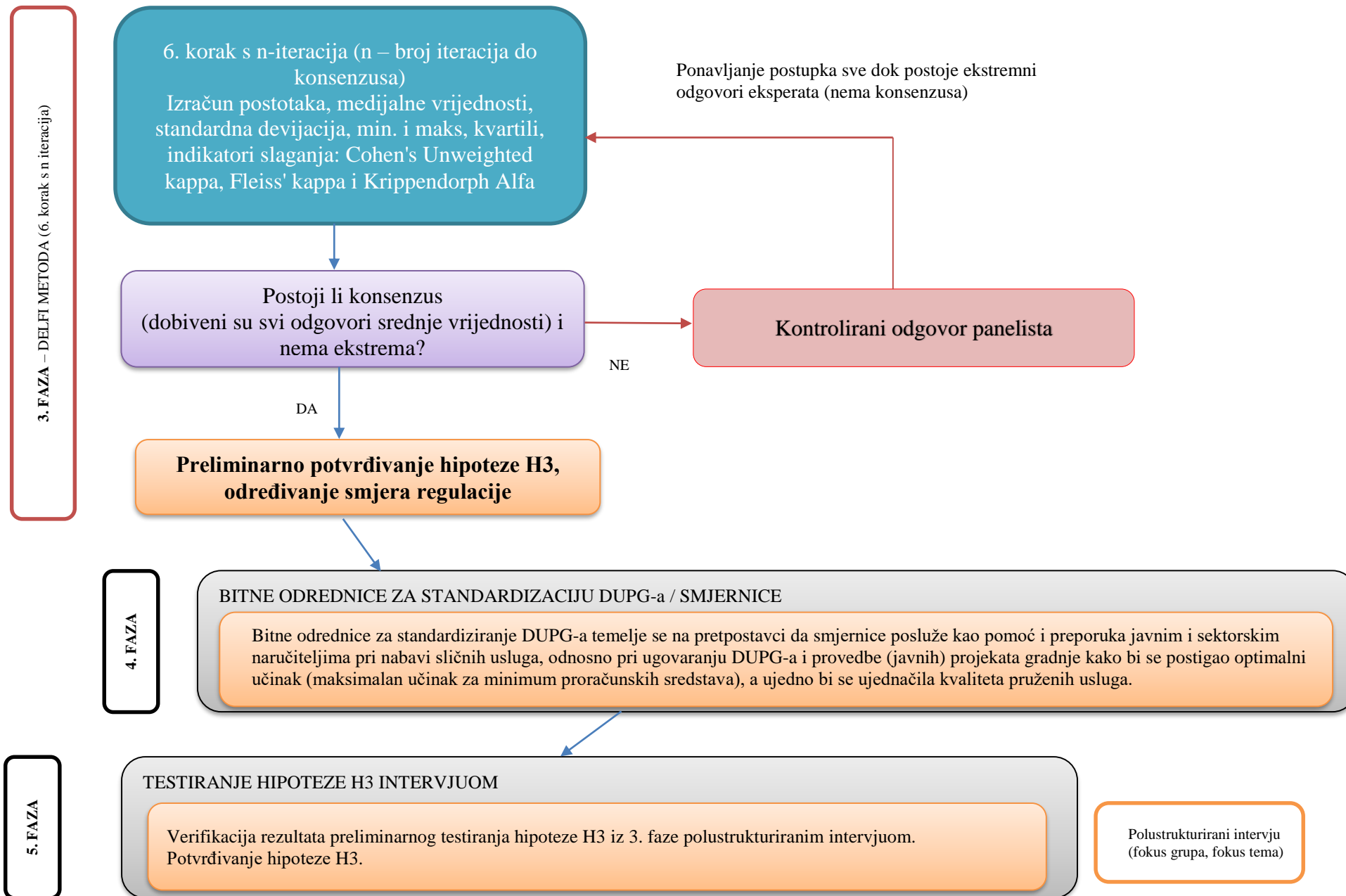
- VIII. Dobiveni odgovori argumentirani su kao osnova za dokazivanje postavljene hipoteze H3, te je samim time hipoteza H3 preliminarno potvrđena, a s pomoću stabilnih stavova većine ispitanika određen je smjer regulacije za četvrtu fazu istraživanja kojom se stvara pretpostavka za drugi dio testiranja hipoteze H3 u petoj fazi.

Na temelju rezultata ankete, odnosno prvog dijela testiranja znanstvene hipoteze H3 i zaključaka iz druge i treće faze istraživanja, u četvrtoj su fazi sistematizirane bitne odrednice za izradu smjernica za djelatnost upravljanja projektom gradnje u sustavu javne nabave u Republici Hrvatskoj (Smjernice), pretpostavljeni su ključni čimbenici uspjeha za njihovu primjenu i predložen je nacrt smjernica kao **stručni doprinos** ove disertacije.

U **petoj fazi** je na temelju rezultata iz treće faze te sistematiziranih bitnih odrednica, odnosno predloženih smjernica iz četvrte faze, provedeno polustrukturirano intervjuiranje s fokus temama i fokus grupom radi verifikacije rezultata iz provedenoga preliminarnog testiranja hipoteze H3. Odgovori ispitanika argumentirani su kao osnova za konačno dokazivanje postavljene hipoteze H3 te je samim time hipoteza H3 i potvrđena.

Grafikon 1. Procesni dijagram metodologije istraživanja







## 2.4. Struktura i očekivani doprinos rada

Doktorska disertacija je koncipirana u jedanaest poglavlja. Na početku je dan sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku. Potreba za preciznijim određenjem istraživačke teme i identificiranje predmeta istraživanja dano je u uvodnom poglavlju. U drugom se poglavlju definira problem istraživanja, određuju ciljevi disertacije, postavljaju se radne i znanstvene hipoteze, detaljno se objašnjava metodologija koja je korištena pri izradi doktorske disertacije, očekivani znanstveni doprinos disertacije te struktura rada.

U trećem poglavlju rada dan je širi kontekst s pomoću kojega je objašnjena važnost projektnog pristupa upravljanju projektima u građevinskoj industriji, geneza razvoja DUPG-a u RH, razine i organizacijski modaliteti upravljanja projektima gradnje te je objašnjena uloga voditelja projekta kao nositelja procesa.

U četvrtom poglavlju detaljno je objašnjen utjecaj pravnih i društvenih normi na aspekt DUPG-a, dan pregled propisa RH koji čine užu i širu platformu za DUPG te je objašnjena njihova uloga i utjecaj na područje primjene DUPG-a. Prikupljeni podaci, znanja i spoznaje sistematizirani su čime je provedena operacionalizacija varijabli povezanih s tim aspektom istraživanja.

Peto poglavlje objašnjava važnost reguliranja DUPG-a kao profesije i daje pregled i usporedbu najboljih svjetskih praksi (standarda, autonomnih izvora prava i tenderskih procedura) koje predlažu svoja standardna autonomna rješenja te izravno ili neizravno određuju modalitete i metodologije upravljanja projektima.

U šestom je poglavlju provedeno preliminarno istraživanje u kojem je istražena razina neujednačenog pristupa između javnih i sektorskih naručitelja pri nabavi javnih usluga upravljanja projektom gradnje kao i razina neusklađenosti i neharmoniziranosti propisa koji čine okvir primjene djelatnosti upravljanja projektom gradnje u RH te su testirane i potvrđene pretpostavljene znanstvene hipoteze H1 i H2. Uvodno su objašnjeni univerzalni ciljevi platforme na kojoj se realiziraju javni projekti gradnje. Analizom studija slučaja (*engl. case study*) istraženo je stanje područja primjene DUPG-a i identificirana problematika, odnosno negativno stanje područja primjene. Anketirani su dionici relevantni za DUPG te je na temelju rezultata ustvrđena nekonzistentnost kao i drugi problemi u primjeni DUPG-a. Kao razlog takvom negativnom stanju primjene identificiran je nered – entropija unutar institucionalno-regulatornog okvira za DUPG, nejasni i nedorečeni propisi koji čine platformu za DUPG, odnosno njihova neharmoniziranost. Prezentirani i interpretirani rezultati potvrdili su pretpostavljene znanstvene hipoteze H1 i H2 pa je na temelju toga objašnjeno kako se potvrđeno negativno stanje područja primjene DUPG-a negativno odražava na dionike realizacije javnih projekata gradnje i negativno djeluje na ostvarenje ciljeva propisa koji čine platformu za DUPG. Pretpostavljena je uzročno-posljedična

hijerarhija i povezanost između identificirane entropije, odnosno neharmoniziranosti propisa i negativnog stanja područja primjene DUPG-a, što za posljedicu ima otežano ili onemogućeno postizanje očekivanog uspjeha projekta ispunjavanjem zadanih općih i specifičnih ciljeva projekta. Pretpostavljena je kauzalnost između standardiziranja DUPG-a, harmoniziranja institucionalno-regulatornog okvira za DUPG te rješenja identificiranog problema harmoniziranjem propisa i standardiziranjem, što je ujedno i znanstvena hipoteza H3. Dan je pregled literature i objašnjene su prednosti i nedostaci standardiziranja, odnosno standardnog upravljanja projektima na temelju provedenih istraživanja na tu temu.

U sedmom poglavlju argumentirana je i preliminarno testirana znanstvena hipoteza H3 te su prikazani rezultati empirijskog istraživanja provedenog Delfi metodom kojom je istražena mogućnost definiranja bitnih odrednica za harmoniziranje neusklađenih zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG koje su predložene u osmom poglavlju rada.

U osmom poglavlju dan je izvorni intelektualni i stručni doprinos predlaganjem smjernica.

U devetom poglavlju verificirani su rezultati preliminarnog testiranja znanstvene hipoteze H3, koja je posljedično i potvrđena.

Na kraju su u desetom poglavlju navedena ograničenja istraživanja i dane smjernice za buduća istraživanja.

Disertacija završava zaključnim poglavljem u kojem se daje osvrt na najvažnije spoznaje istraživanja, nakon čega slijedi popis literature koja je korištena pri izradi disertacije, te prilozi rada.

Rezultati istraživanja provedeni u sklopu doktorske disertacije donose nove spoznaje u identificiranju problematike koja proizlazi iz neujednačenog pristupa javnih i sektorskih naručitelja pri ugovaranju i realizaciji DUPG-a.

Postojeća istraživanja utjecaja standardiziranja na upravljanje projektima u svijetu daju različite, pa čak i oprečne rezultate, no većina ih je usmjerena na proučavanje utjecaja standardiziranja na projekte općenito, bez uvažavanja specifičnosti koje su svojstvene za javni sektor. Stoga je važan izvorni znanstveni doprinos koji proizlazi iz ovog istraživanja, a riječ je o prvom znanstvenom pristupu kojim je istražen i ustvrđen neujednačen pristup investitora obveznika javne nabave pri nabavi i provedbi javnih usluga upravljanja projektom gradnje. Ustvrđeni su jasni pokazatelji nedosljednosti, nedorečenosti, neusklađenosti i ograničenja, odnosno disharmonije propisa koji reguliraju djelatnost upravljanja projektom gradnje u Republici Hrvatskoj. Također je ustvrđena kauzalnost između identificirane entropije (nereda) u institucionalno-regulatornom okviru za DUPG kao uzročnika problema i harmoniziranja kao odgovora čime se pretpostavilo rješenje za identificiranu problematiku koja se odražava na dionike projekta i onemogućuje ostvarivanje

ciljeva, bez negiranja normativnih dijelova zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG.

Sekundarni doprinosi znanosti koji proizlaze iz ovog istraživanja su:

- ustvrđeni su i objašnjeni činitelji koji negativno utječu na primjenu DUPG-a u praksi te kako se to odražava na dionike projekta
- ustvrđeno je da postoje dijelovi regulative koji nedovoljno ili neprimjereno reguliraju DUPG, odnosno kojima je DUPG prereguliran
- ustvrđene su dobre svjetske prakse za upravljanje projektima koje je moguće primijeniti pri standardiziranju DUPG-a u Republici Hrvatskoj.

Uz navedeno, kao izvorni stručni doprinos u sklopu istraživanja doktorske disertacije predložene su bitne odrednice za ugovaranje i realizaciju DUPG-a na bazi dobrih svjetskih praksi te su predložene smjernice za standardiziranje DUPG-a koje mogu pronaći svoju primjenu u praksi kao provedbena autonomna regulativa za DUPG.

### **3. DJELATNOST UPRAVLJANJA PROJEKTIMA GRADNJE – ŠIRI KONTEKST ISTRAŽIVANJA**

U ovom će se dijelu rada s pomoću analize i pregleda relevantne literature prikupiti znanstvena i stručna građa za provođenje istraživanja te će se analizirati i objasniti elementi koji čine širi kontekst istraživanja.

#### **3.1. Važnost upravljanja projektima u građevinskoj industriji i javnim projektima gradnje**

Budući da je građevinarstvo RH projektno orijentirana djelatnost (Radujković, 2010), u ovom poglavlju rada analizira se širi kontekst istraživanjem uloge i važnosti građevinarstva, odnosno građevinskog sektora u svjetskoj i hrvatskoj ekonomiji, što posljedično omogućuje i pretpostavlja analizu uloge i važnosti upravljanja građevinskim projektima koji su bitan segment građevinskog sektora.

Građevinarstvo je tehnička znanost i gospodarska grana koja se bavi tehničko-tehnološkim aspektima gradnje građevina, tj. istraživanjem, projektiranjem i izgradnjom te proizvodnjom građevnih materijala, poluproizvoda i gotovih proizvoda, ispitivanjem zemljišta, materijala i konstrukcija, građevnom statikom (mehanička otpornost i stabilnost građevine) (građevinarstvo, Hrvatska enciklopedija, 2021). Graditeljski sektor, odnosno građevinska industrija, sektor je gospodarstva u kojem se planiranjem, projektiranjem, izgradnjom, održavanjem i popravkom te radom različiti resursi pretvaraju u izgrađene objekte (Moavenzadeh, 1978). U tom je kontekstu realizacija, odnosno stvaranje izgrađenih objekata kao cjelovitijih proizvoda, graditeljski projekt, a upravljanje graditeljskim projektima odnosi se upravo na taj segment građevinske industrije.

Stoga upravljanje projektima gradnje kao dio tehničke znanosti – građevinarstva i interdisciplinarnog područja (područje različitih znanstvenih područja i polja) (Pravilnik NN 85/15) uz primjenu znanja, vještina i tehnika na projektne aktivnosti ostvaruje ciljeve projekta gradnje (Radujković, 1999) u sklopu građevinarstva kao dijela gospodarstva.

Istraživanja pokazuju da je građevinski sektor jedan od najvećih u svjetskoj ekonomiji, no rast produktivnosti već desetljećima zaostaje za drugim sektorima (McKinsey, 2017a, b). Budući da predviđanja u 2022. upućuju na znatan rast građevinskog sektora (Robinson, 2022), postoji realna prilika da se smanji taj jaz u odnosu na druge sektore (McKinsey, 2022).

Također kad je riječ o digitalizaciji, građevinski sektor jedan je od najmanje digitaliziranih sektora čije stope produktivnosti stagniraju ili se smanjuju (McKinsey, 2016).

Najčešći problemi u realizaciji građevinskih projekata su prekoračenje rokova, loša kvaliteta radova i prekoračenje planiranih troškova. Iskustva naše građevinske operative pokazala su nepostojanje sustavnog upravljanja projektima, a time i sustavnog pristupa planiranju, kontroli i

osiguranju kvalitete u svim fazama realizacije projekata (Dolaček-Alduk, 2007). Identificirani problemi u realizaciji graditeljskih projekata kao bitnog dijela sektora važan su čimbenik zaostajanja graditeljskog sektora za drugim sektorima. Dodatno, istraživanja provedena krajem 2020. pokazuju zaostajanja Europe u usporedbi s globalnim prosjekom u vezi s projektima koji ispunjavaju početne ciljeve, proračun i rokove (PMI, 2021) (slika 1.).

<b>Rezultati projekta</b>	<b>Europa</b>	<b>Globalno</b>
Ispunjenje originalnih ciljeva/poslovne namjere	70%	73%
Izvršenje unutar budžeta	57%	62%
Izvršenje na vrijeme	50%	55%
Propali projekt, premašeni budžet	40%	35%
Iskustveni opseg premašen	32%	34%
Smatra se propalim	12%	12%

Pitanje: prema tvojoj procjeni, koji postotak projekata je izvršen unutar tvoje organizacije u zadnjih 12 mjeseci ... (prikazan je srednji postotak)

*Slika 1. Prikaz zaostajanja Europe u usporedbi s globalnim prosjekom u vezi s projektima koji ispunjavaju početne ciljeve, proračun i rokove (PMI 2021 Pulse of the Profession® Report)*

Stoga je nužno odrediti strategiju s kojom će se navedena zaostajanja u produktivnosti, ispunjenju ciljeva i povećanju stupnja digitalizacije u građevinskom sektoru unaprijediti.

U nastavku će se analiziranjem retrospektive i aktualnih podataka povezanih s građevinarstvom u Republici Hrvatskoj (RH) i participiranju građevinarstva u nacionalnom gospodarstvu u javnim i privatnim investicijama donijeti relevantne pretpostavke bitne za ovo istraživanje.

Još 2016., u godinama nakon recesija, Hrvatska gospodarska komora (2016) zaključuje da je stanje u građevinarstvu svojevrsan barometar investicijske i ukupne gospodarske aktivnosti, pri čemu postoji vrlo visoka elastičnost između kretanja građevinarstva i dinamike gospodarskog rasta.

Važnost i uloga građevinarstva u ukupnoj gospodarskoj strukturi Hrvatske u promatranom razdoblju od 2001. do lipnja 2022. znatno su se mijenjale. Izdvajaju se četiri faze: prva, od 2001. do 2008., kad je došlo do snažnog rasta aktivnosti; druga, od 2009. do 2014., u kojoj je zabilježena recesija; treća, od 2015. do 2020., u kojoj je zabilježeno stabiliziranje i postupni oporavak aktivnosti; četvrta, od 2021. do lipnja 2023., kad je došlo do dinamiziranja aktivnosti i osjetnijeg rasta građevinskog sektora (EIZ, 2023).

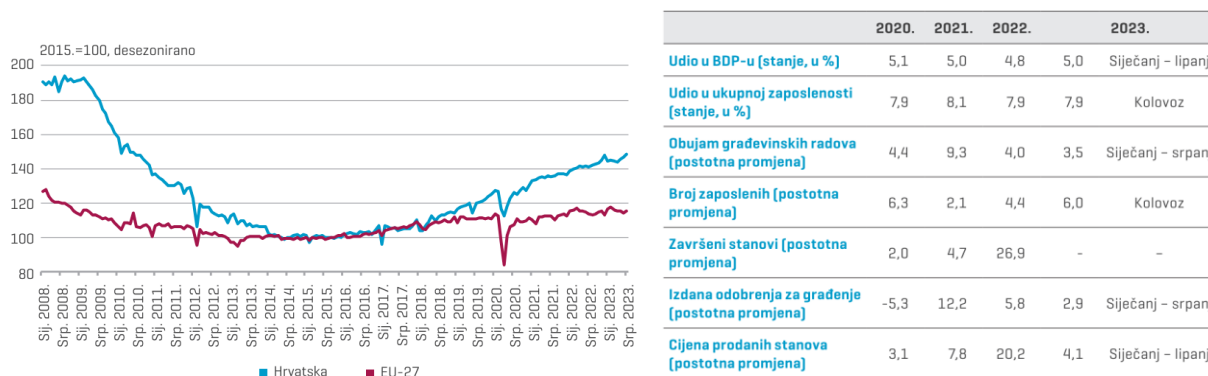
U 2022. građevinarstvo je afektirano globalnim poremećajima zbog rata u Ukrajini i oštih sankcija Rusiji koji su aktivirali mnoštvo čimbenika u gospodarskom svijetu te imaju potencijal poremetiti ili su već poremetili trgovinske odnose, a inflacija je zahvatila cijelu Europsku uniju te

se očekuje i stagflacija. Rezolucija Europskoga gospodarskog i socijalnog odbora „Rat u Ukrajini i njegove gospodarske, socijalne i okolišne posljedice“ u točki 24. naglašava da će nekoliko industrijskih sektora biti ozbiljno pogođeno (EESC, 2022).

Važan segment u građevinarstvu u RH imaju i javne investicije koje se realiziraju javnom nabavom čija participacija u 2022. (bez PDV-a) u BDP-u RH (364.426 mil. HRK) iznosi 20,59 %, što je povećanje za 28,21 % u usporedbi s 2021., pri čemu je udio javnih radova iznosio više od 52,72 %. (MINGOR, 2023).

Prema posljednjim dostupnim podacima Državnog zavoda za statistiku, građevinarstvo je unatoč negativnim utjecajima (recesija 2009. – 2014., pandemija koronavirusa, odljev kvalificirane radne snage prema razvijenijim zemljama EU-a), u strukturi ukupnoga gospodarstva u prvoj polovici 2023. sudjelovalo s udjelom od oko 5,0 % (EIZ, 2023), što je na razini 5,1 % iz 2022. (EIZ, 2022).

Prikaz sektorskih pokazatelja grafom i tablično dan je na slici 2.



Slika 2. Grafikon prikaza obujma građevinskih radova i tablica prikaza glavnih sektorskih pokazatelja i u Republici Hrvatskoj i EU-28, siječanj 2008. – lipanj/srpanj 2023. (EIZ, 2023).

Aktualni indeks obujma građevinskih radova u RH u siječnju 2024. u usporedbi sa siječnjem 2023. veći je za 14,3 % (DSZ, 2024).

U kontekstu predviđanja trendova u građevinskoj industriji u sljedećim godinama bitno je naglasiti da usvojeni Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026. (NPOO) predviđa usmjeravanje znatnog udjela sredstava u građevinske projekte (za konkurentnost i zelenu tranziciju 6 milijardi kuna, energetska tranziciju 5 mil. kuna, vodoopskrbu i gospodarenje otpadom 6,5 mil. kuna, promet 5,5 mil. kuna), i to pretežno u javnom sektoru (NPOO, 2021).

Nadalje, proračunska omotnica Europske unije (EU) u sedmogodišnjem financijskom razdoblju 2021. – 2027. najveća je dosad i iznosi 1.824,3 milijarde eura, a RH je na raspolaganju više od 25 milijardi eura (MRZIFEU, 2024).

Prema navedenim podacima zaključuje se da je građevinski sektor u RH od 2014. u rastu i znatno sudjeluje u nacionalnoj ekonomiji, a posebnu ulogu imaju investicije u građevinarstvo iz javnog sektora pa stoga znatno ovisi o javnom novcu (EU fondovi, proračunska sredstva) koji se u njega

ulaže. Stoga je ovo istraživanje usmjereno upravo na graditeljske projekte i upravljanje graditeljskim projektima javnih i sektorskih naručitelja koji radove, robu i usluge nabavljaju i realiziraju unutar reguliranoga zakonodavnog konteksta, ponajprije zakonima iz djelokruga upravnog područja javne nabave i gradnje.

Važan segment graditeljstva, odnosno građevinske industrije, kako u svijetu tako i u RH, jesu, kako je navedeno, graditeljski projekti (*engl. construction projects*) koji kao jednokratani, jedinstveni pothvat imaju za cilj stvaranje jedinstvenog proizvoda, usluge ili nekoga drugog određenog rezultata (PMBOK, 2017), odnosno izgradnju. Graditeljski projekt kao jedinstven set procesa sastavljen od koordiniranih i kontroliranih aktivnosti s početkom i krajem poduzima se za postizanje određenih ciljeva projekta u vidu zadanih isporuka, konformirajući specifične zahtjeve unutar zadanih ograničenja kao što su vrijeme, troškovi i resursi (Rehacek, 2014; ISO 21500, 2021).

Graditeljski projekti znatno utječu na ekonomiju svake države, posebice u izvanrednim situacijama kao što je pandemija koronavirusa i inflacija (IPA, 2022). Osobine, odnosno specifičnosti graditeljskog projekta su da se razlikuje od standardnih repetitivnih procesa u ostalom dijelu građevinske industrije (Srića, 2013) i izvodi se po fazama unutar zadanog vremena i uz trošenje ili iskorištavanje određenog broja različitih i ograničeno raspoloživih resursa (Radujković, 2000) radi krajnje isporuke kvalitetnog proizvoda, prihvatljivoga za naručitelja i krajnjega korisnika.

Zbog navedenih osobina jasno je da je realizacijom graditeljskog projekta potrebno upravljati na odgovarajući način. Srž projektnog menadžmenta obuhvaća planiranje, organizaciju, 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). Projektni menadžment, odnosno upravljanje projektima je primjena znanja, vještina i tehnika na projektne aktivnosti radi ostvarivanja ciljeva projekta (Kerzner, 2009a), a konačna mu je svrha stvaranje kontinuiranog niza uspjeha projekta (Kerzner, 2011).

### **3.2. Projektni pristup realizaciji projekta**

Kad govorimo o graditeljskim projektima, treba razlikovati upravljanje gradnjom/građenjem (*engl. Construction Management*) i upravljanje graditeljskim projektom – projektom gradnje (*engl. Construction Project Management*). Moderni pristup upravljanju graditeljskim projektima predstavlja graditeljstvo kao održivu, društveno odgovornu, inovativnu industriju koja smanjuje ugljik, uključuje menadžere, orijentirana je na ljude, koja je učinkovita i isplativa, koristi BIM digitalnu tehnologiju (Building Information Management) usmjerenu na poboljšanje sustava upravljanja gradnjom (Harris i McCaffer, 2013).

Projektni pristup realizaciji projekta zapravo je način rada na projektu koji je usmjeren na rezultat projekta, i to ga razlikuje od drugih pristupa upravljanju projektima, posebice kod projekta gradnje koji ima svoje specifičnosti: određeno trajanje koje je ograničeno završetkom projekta i zahtijeva interdisciplinarna znanja modernog menadžmenta u kombinaciji s poznavanjem i razumijevanjem procesa gradnje, odnosno građenja, financija i prava (PMBOK: 2016; Pravilnik NN 118/09, 82/12, 32/13, 34/16).

U svakoj organizaciji, a posebice u građevinskoj industriji, projekti pružaju konkurentsku prednost organizacijama (Rad i Levin, 2006) koje nastoje učinkovito isporučiti projekte jer je upravljanje projektima postalo dominantan način za obavljanje posla (Grant i Pennypacker, 2006).

Jedna od specifičnosti građevinskog sektora, odnosno građevinske industrije, koja je možebitno uzrok spomenutim zaostajanjima za drugim sektorima u produktivnosti i digitalizaciji, jest i činjenica da zbog brojnih ekonomskih čimbenika, uključujući osjetljivost građevinske industrije na ekonomske cikluse, fluktuacije prihoda iz godine u godinu, preveliku konkurenciju i volatilnost građevinske industrije, financiranje građevinskog sektora predstavlja izazov kako za građevinske kompanije, tako i za većinu banaka. Stoga međunarodne kreditne institucije mogu utjecati na razinu građevinske aktivnosti svojim uvjetima financiranja, odnosno kreditima (Moavenzadeh, 1978), što se analogno može primijeniti i na građevinski sektor na prostorima zemalja Europske unije. Naime, u zemljama u tranziciji financijska pomoć u obliku bespovratnih sredstava (tzv. grant), kao osnovna svrha kohezijske politike za smanjivanje znatne gospodarske, socijalne i teritorijalne razlike koje postoje među regijama Europske unije (ESI fondovi, 2023), usmjerena je i na građevinsku industriju, posebice na projekte izgradnje infrastrukture koji su kapitalno intenzivni, a kao javno dobro nisu izravno izvedivi sa stajališta pojedinačnih privatnih investitora. Takva ulaganja ujedno jačaju globalnu konkurentnost europskoga gospodarstva. Stoga se ulaganja u građevinsku industriju mogu smatrati i kao državni alat za uvođenje željenih promjena u gospodarstvu (Ofori, 1988; Lange i Mills, 1979; Hillebrandt, 2000; Howes i Robinson, 2005).

Organizacije mogu propasti i zbog loše provedbe, a novac propalih projekata za organizacije je uzaludno utrošen novac: za svaku milijardu USD potrošenu na neuspjeli projekt organizacije gube 135 milijuna USD (slika 3.) (PMI Pulse of the Profession™, 2013). Budući da milijarde dolara ovise o uspjehu i neuspjehu projekata, jasno je da organizacije nastoje što učinkovitije upravljati projektima.

U tom se smislu treba promatrati i ulaganje u upravljanje projektima koje je jedan od najboljih alata za isporuku ciljeva u privremenim i ograničenim organizacijama unutar javnog sektora s kojim se povećava produktivnost građevinske industrije uporabom digitalizacije (David W, 2009).





Slika 3. Prikaz izračuna rizika gubitka na svaku milijardu USD uloženu u projekt (prevedeno i prilagođeno od PMI, Inc. Pulse of the Profession™, 2013, pp 2)

Sudionici u projektu gradnje (investitor, projektanti, izvođači, dobavljači, nadzor, voditelj projekta) imaju različite uloge i zadatke u realizaciji projekta; njihove organizacijske kulture i stilovi rada razlikuju se do te mjere da se stječe dojam da je njihovo djelovanje usmjereno protiv stvarne potrebe za stvaranje partnerstva koje će osigurati uspjeh projekta, no unatoč tomu graditeljski projekti načelno se više-manje uspješno dovršavaju (Gould i Joice, 2014). Jedan od vjerojatnih činitelja uspješnosti povezivanja i organiziranja (su)dionika u projektu gradnje k ostvarenju jedinstvenog cilja je djelovanje voditelja projekta (Perić, 2022).

### 3.3. Geneza upravljanja projektima kao profesije

Za potpuno razumijevanje važnosti projektnog menadžmenta, odnosno upravljanja projektima (gradnje) i širega konteksta istraživanja, u ovom će se poglavlju rada analizirati geneza stvaranja potrebe i razvoja procesa upravljanja projektima kao profesije: globalno, ali i na prostorima bivše države (Socijalističke Federativna Republika Jugoslavija – SFRJ) i RH tržištu.

Budući da su projekti prisutni u svim područjima ljudske djelatnosti (poslovanje, kultura, sport, politika, vojska), danas se svijet jednostavno može proglasiti svijetom projekata (Radujković, 2012). Može se zaključiti da je upravljanje projektima, odnosno projektni menadžment važan posao, a prema nekim autorima i svjetskim predviđanjima upravljanje projektima još je prije dvadesetak godina, dakle krajem prošlog stoljeća, određeno kao najvažniji posao 21. stoljeća (Radujković, 2000; Stewart, 1999).

Iako je upravljanje projektima nastalo prije više od stotinu godina pod utjecajem znanstvenih i sociološko-tehnoloških metodologija, kao profesija, odnosno moderna disciplina kakvu danas poznajemo, prepoznata je tek u novijoj povijesti, točnije tek prije nekoliko desetaka godina (Shenhar i Dvir, 2004).

Profesija je općenito definirana kao disciplinirana skupina pojedinaca koji se pridržavaju

definiranih etičkih standarda i zastupaju javnost kao osobe koje posjeduju specifično znanje i vještine u općepriзнatom, organiziranom tijelu učenja, proizašlom iz obrazovanja i obuke, i koji to znanje i vještine primjenjuju u interesu drugih (Zandhuis, Stellingwerf, 2013).

Profesija u osnovi uključuje visok stupanj znanja i/ili vještina utemeljenih na obrazovanju i/ili usavršavanju, članstvu u profesionalnoj organizaciji s visokim skupom standarda za ulazak, posvećenost javnoj službi iznad osobnih interesa te etički kodeks (Steve i Boisvert 2010).

Projektni menadžment je područje unutar organizacijske teorije i prakse koje se konstantno razvija s konceptom koji označava sustavni pristup učinkovitom menadžmentu preko optimizacije veza, informacija, odluka, dokumentacije i aktivnosti u svim fazama životnog ciklusa projekta (Vlahov, 2013, 16).

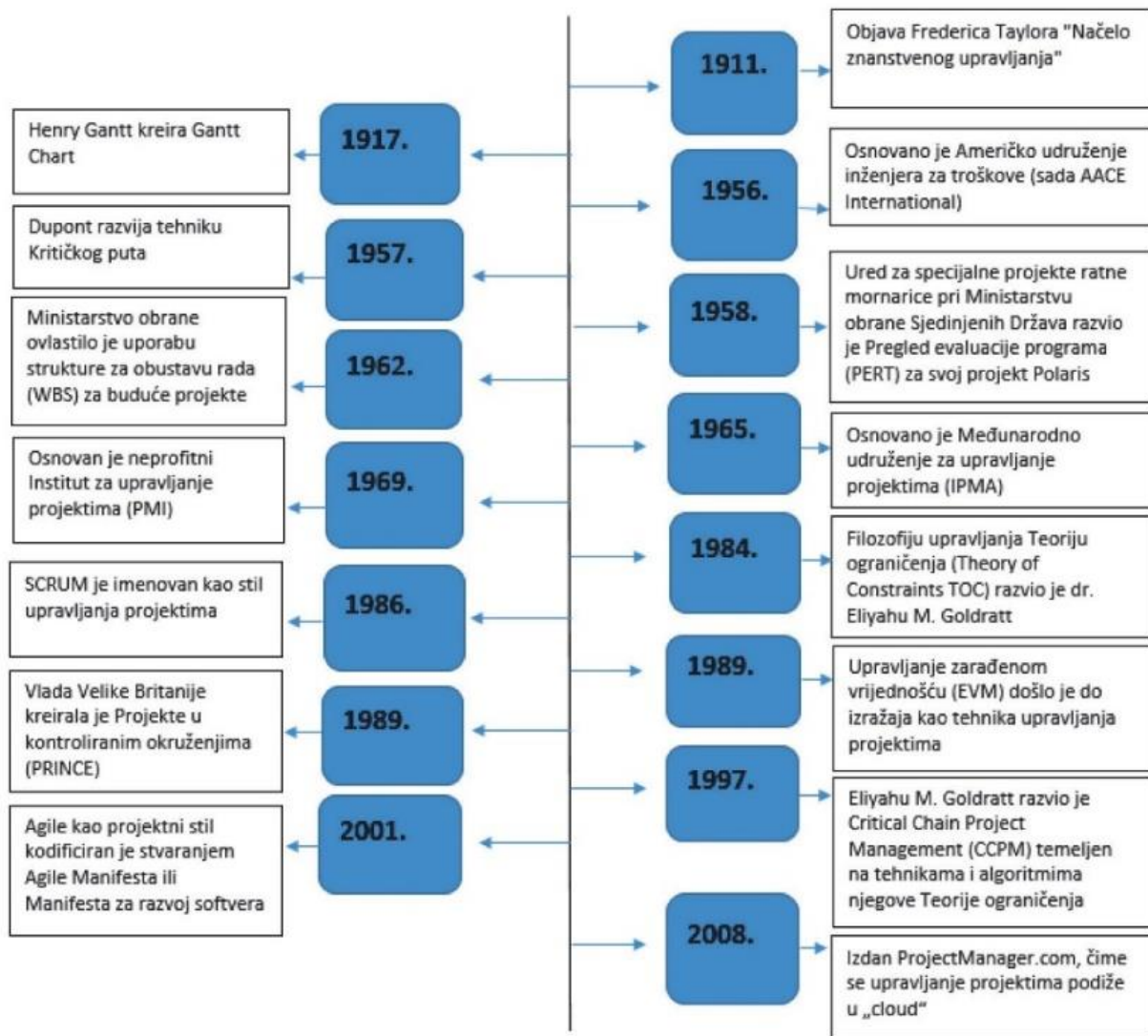
Geneza modernog upravljanja projektima, kao i prepoznavanje ključnih događaja koji su pridonijeli razvoju upravljanja projektima kao modernoj profesiji i znanstvenoj disciplini, prikazana je na grafikonu 2. Mnogi znanstvenici potvrđuju da su počeci modernog upravljanja projektima započeli još između 1900-ih i 1950-ih (Kwak, 2003; Seymour, 2014), ali era „Modernog upravljanja projektima“ počinje sredinom 20. stoljeća (Weaver, 2007).

Napredak projektnog menadžmenta kao profesije ubrzan je zbog napredaka znanosti i tehnologije, pa je danas općeprihvaćeno da voditelj projekta mora imati poseban skup vještina jer se s razvojem organizacija razvijaju i izazovi s kojima se suočavaju budući voditelji projekata (Seymour, 2014).

Povijest upravljanja projektima (gradnje) u RH treba promatrati i kroz povijest na prostorima bivše države. Upravljanje projektima je u tom smislu usko povezano s društvenim sustavom koji je do raspada bivše države (SFRJ) bio i formalno i praktično prisutan. Službena ideologija i društveno-ekonomski sustav socijalističkog samoupravljanja uvjetovali su ukupno gospodarstvo koje je pretežito bilo orijentirano na državne, odnosno društvene projekte. Ekonomija je bila „dogovorna“, odnosno nije se zasnivala na tržišnim načelima. Privatnih investicija, odnosno projekata, nije bilo ili ih je bilo vrlo malo i bili su nevažni u usporedbi s ukupnom „masom“, a upravljanje tim projektima bilo je strogo linijsko. Kao i u ostatku Europe, nakon Drugoga svjetskog rata, industrijalizacijom, elektrifikacijom i unapređenjem poljoprivrede stvarala se potreba za gradnjom naselja pa je i građevinski „boom“ uzročno-posljedično zahtijevao neku vrstu projektnog upravljanja (Perić, 2019).

U Hrvatskoj je već u drugoj polovici 19. stoljeća počela priprema za reguliranje položaja arhitekata i inženjera. Zemaljska vlada je 1878. potvrdila prva pravila novoosnovanog „Kluba inženjera i arhitekata“ koji je imao 83 člana i koji je 1884. preimenovan u Društvo inženjera i arhitekata (Vukmir, 2009).

## POVIJEST PROJEKTOG MENADŽMENTA



Grafikon 2. Povijest projektnog menadžmenta – prijevod i prilagodba Westlandove povijesti projektnog menadžmenta (Westland, 2018)

Razvoj projekata gradnje na inicijativu države najčešće se rukovodio nekim sociološko strateškim načelima, a ne ekonomičnošću i zdravim razumom. Dogovorna ekonomija značila je dogovaranje poslova izravnom pogodbom, pa se upravljanje tako „dogovorenim“ projektima nije moglo temeljiti na osnovnim pretpostavkama modernog projektnog upravljanja. Prelaskom sa socijalističkoga, samoupravnog sustava i „dogovorne“ ekonomije na „kapitalistički“ sustav i tržišnu ekonomiju, kao i otvaranjem prostora privatnim investicijama i ulaskom stranih investitora na tržište, dolaze nove prakse i trendovi. Privatni investitori, posebice stranci, traže da se projekti realiziraju prema tržišnim načelima, što je pretpostavljalo natječaje i ugovore koji su drukčiji i

tržišni. Na taj se način i javne investicije počinju ugovarati po tržišnim načelima javne nabave, a ne više izravnom pogodbom (Perić, Vukomanović 2019).

Počeci reguliranja upravljanja projektima u RH na profesionalnoj razini bili su određeni još 1998. Statutom Hrvatske komore arhitekata i inženjera u graditeljstvu (Statut, NN 40/1999-813, 1998), i to definiranjem stručnih smjerova i strukovnih zadataka ovlaštenih inženjera građevinarstva koji su se odnosili na upravljanje graditeljskim projektima – projektima gradnje. Donošenjem Zakona o arhitektonskim i inženjerskim poslovima i djelatnostima u prostornom uređenju i gradnji (NN 152/08) – ZAIPDPUG, upravljanje projektom gradnje i formalno je regulirano kao djelatnost, ali s dispozitivnim karakterom primjene.

Istraživanja provedena 2010. s pomoću komparativne analize hrvatske i svjetske prakse pokazala su postojanje različitosti u trendovima i načinu upravljanja građevinskim projektima. Zaključeno je da, iako su se u RH dogodili pozitivni pomaci pri definiranju zakonskih uvjeta za obavljanje DUPG-a, potrebno je njihovo daljnje usklađivanje sa svjetskom praksom kako se domaće građevinarstvo ne bi ograničilo u razvoju i primjeni organizacijskih rješenja (Radujković: 2010). Upravo u skladu s takvim razmišljanjima zakonodavac je 26. srpnja 2015. donio Zakon o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje (NN 78/15) – ZoPDPU, kojim je DUPG potvrdio kao profesiju i odredio joj kogentni karakter za javne, a izmjenama ZoPDPU-a (NN 118/18) i za projekte sektorskih naručitelja, odnosno za sve investitore obveznike javne nabave za određene kategorije (javnih) projekata gradnje.

Kao i mnogi drugi aspekti regulacije, tako i pravno uređenje profesionalnih djelatnosti prolazi kroz proces europeizacije. U Europskoj uniji sloboda pružanja usluga jedna je od četiriju temeljnih sloboda na kojima počiva ideja europskog projekta i njegova realizacija. Ostvarenje tog načela povezano je i sa slobodnim pružanjem profesionalnih usluga smanjivanjem prepreka, ali i određivanjem zajedničkoga korpusa pravila jer je riječ o profesijama koje po svojem karakteru zahtijevaju pravno uređenje (Musa i Džinić, 2010). No prije nego što je provedba EU direktiva postala obveza za RH i prije nego što je zakonodavac u RH prepoznao potrebu za dodatnim reguliranjem upravnog područja gradnje i usklađivanjem s pozitivnim globalnim trendovima, propisi koji su uređivali upravno područje prostornog uređenja i gradnje doživljavali su znakovite promjene i popriličnu evoluciju. To je znatno utjecalo i na razvoj praksi u graditeljskoj industriji općenito, ali i na modalitete upravljanja projektima gradnje što će se analizirati u nastavku ovog rada.

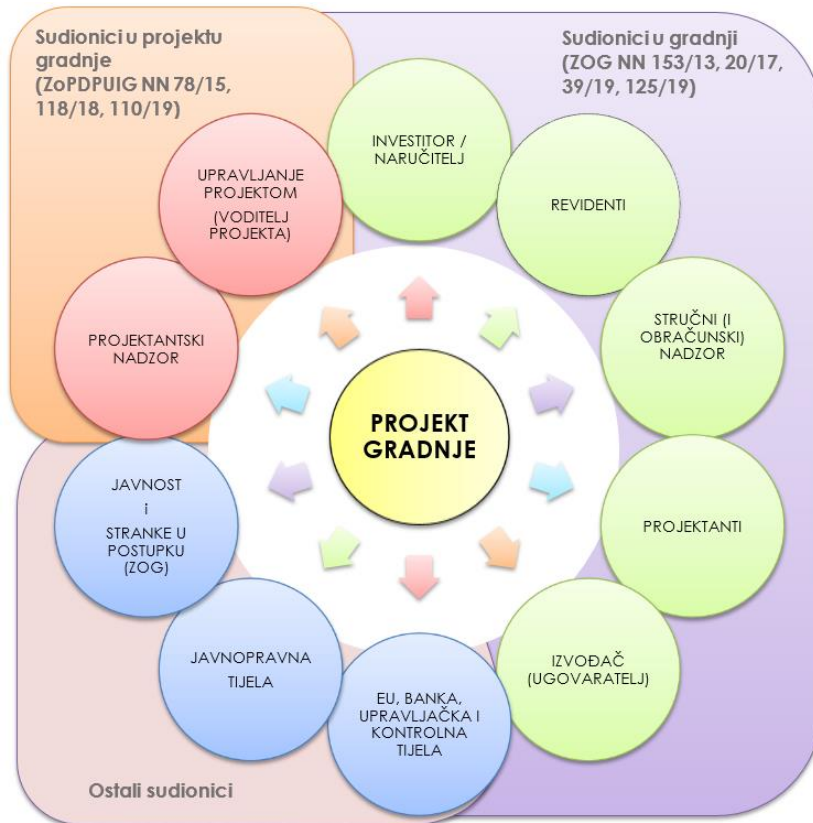
### 3.4. Organizacijska struktura projekta gradnje

S osamostaljenjem RH i dolaskom većeg broja privatnih investicija počelo se razvijati graditeljstvo, a samim time i upravljanje projektima gradnje na moderan način, i to na više razina. Sudionici u projektu gradnje (investitor, projektanti, izvođači, dobavljači, nadzor, voditelj projekta), svaki sa svojim organizacijskim kulturama i stilovima rada, imaju različite uloge i zadatke u realizaciji projekta usmjerene k zajedničkom cilju i partnerstvu (Gould, Joice, 2014.). Jedan od vjerojatnih činitelja uspješnosti povezivanja i organiziranja (su)dionika u projektu gradnje prema ostvarenju jedinstvenog cilja jest djelovanje voditelja projekta u procesima upravljanja. Do 2015., odnosno prije donošenja ZOPDPUG-a, u realizaciji graditeljskih projekata (u javnom i privatnom sektoru) postojala je klasična shema osnovnih (su)dionika u projektu gradnje: naručitelj (investitor) – projektant – nadzor – ugovaratelj/izvođač; takozvani separatan model građenja (Radujković, Vukomanović i Bezak, 2010).

Javni naručitelji, za razliku od nekih privatnih investitora i/ili inženjering organizacija (tzv. developera), ne postoje zbog projekata (gradnje) i time je jasno da im je problem samostalno upravljati procesima, izraditi projektne zadatke i koordinirati sve specifične procese pri realizaciji nekog projekta ili koordinirati sve (su)dionike procesa. Kao što je spomenuto, graditeljski projekti, odnosno projekti gradnje u RH, s vremenom su postali sve kompleksniji po svojem sadržaju i složeniji za upravljanje; regulativa se promijenila i uskladila sa zakonodavstvom i primjenjivim direktivama EU-a; građevinska poduzeća i dobavljači sve su se više specijalizirali za uska područja kao i projektantski uredi (Perić i Vukomanović, 2022). Upravo se zbog toga mijenja organizacijska struktura javnog projekta gradnje, a zakonodavac uviđa potrebu za dodatnim reguliranjem i uvođenjem obveze upravljanja javnim projektima gradnje na profesionalnoj razini. U odnosu prema prijašnjoj regulativi u organizacijskoj strukturi projekta gradnje kao novi izravni dionik pojavljuje se voditelj projekta kojeg je investitor obveznik javne nabave dužan imenovati na određenim javnim projektima gradnje. Spomenuta klasična organizacijska struktura, odnosno shema odnosa među osnovnim (su)dionicima u projektu gradnje zamijenjena je novom: naručitelj (investitor) – voditelj projekta – projektant – nadzor – ugovaratelj (izvođač). Na slici 4. prikazana je tipična matrica interesnih strana pri realizaciji projekta gradnje investitora obveznika javne nabave u RH, a organizacijska struktura na grafikonima 3., 4. i 5. u poglavlju 3.5. rada.

Iako se još 1998. prepoznala uloga voditelja projekta u kontekstu projekta kao pothvata (Statut, NN 40/1999-813, 1998) te se 2000. u znanstvenim člancima najavljuje znatna potreba za voditeljima projekata u RH u budućnosti (Radujković, 2000), na neki je način riječ o novom „sudioniku u gradnji“ u kontekstu ZOG-a, iako ga ZOG (i dalje) tako ne prepoznaje. Moglo bi se

stoga reći da je u „javnim“ projektima gradnje zapravo riječ o „sudioniku/(cima) u projektu gradnje“ (Perić i Vukomanović, 2022).



Slika 4. Tipična matrica interesnih strana projekta gradnje u RH (Perić, Građevinar, 2022)

Prema aktualnom ZoPDPUG (NN 78/15, 118/18, 110/19), DUPG kao zakonska kategorija obuhvaća sljedeće poslove, odnosno aktivnosti:

- *financijsko, pravno i tehničko savjetovanje u vezi s projektiranjem, građenjem, uporabom i uklanjanjem građevina*
- *financijska, pravna i tehnička priprema i planiranje poslova u vezi s gradnjom te praćenje provođenja tog plan,*
- *programiranje i planiranje u fazi koncipiranja projekta, što uključuje prikupljanje podataka, razvoj programa projekta i praćenje provođenja tog programa*
- *savjetovanje, odabir i ugovaranje poslova za projektanta, revidenta, nadzornog inženjera, izvođača, ovlaštenog inženjera geodezije i drugih osoba koje obavljaju poslove u vezi s gradnjom građevina te savjetovanje u ugovaranju poslova s tim osobama*
- *povezivanje i usklađivanje rada projektanta, revidenta, nadzornog inženjera, izvođača, ovlaštenog inženjera geodezije i drugih osoba koje sudjeluju u gradnji te nadzor nad njihovim radom u svrhu zaštite prava i interesa investitora,*
- *pribavljanje akata, analiza, studija, elaborata i drugih dokumenata potrebnih za izradu idejnog, glavnog i izvedbenog projekta te projekta uklanjanja građevine*
- *pribavljanje svih dokumenata i sklapanje svih pravnih poslova potrebnih za izdavanje akata za provođenje prostornih planova, građenja, uporabu i/ili uklanjanje građevina i pribavljanje tih akata*
- *pribavljanje svih dokumenata i sklapanje svih pravnih poslova potrebnih za građenje građevine te obavljanje radnji koje je investitor dužan obavljati tijekom građenja građevine*
- *razvoj sustava kontrole projekta te praćenje i kontrola realizacije, što uključuje izradu i prikaz planiranog vremenskog izvršenja s angažiranim resursima, ažuriranje početno planiranog u odnosu na realizaciju projekta, dinamičku analizu rizika kroz cjeloživotni vijek projekta, izvješća o kontroli kvalitete ostvarenja investicija, prijedloge rješenja tekućih ili predviđenih problema u vremenskom, tehnološkom i troškovnom aspektu realizacije.*

Projektno vođenje u modernim građevinskim projektima zahtijeva interdisciplinarna znanja modernog menadžmenta u kombinaciji s poznavanjem i razumijevanjem procesa gradnje, odnosno građenja, ali i ekonomije (financija), sociologije i prava (PMBOK, 2016; Pravilnik, NN

3/2024-69), što je u skladu s pobrojanim aktivnostima DUPG-a. U tom kontekstu sastav tima za upravljanje projektom kao i zastupljenost pojedine discipline, odnosno polja određenih područja (znanosti) ovisi o vrsti, složenosti i veličini projekta (gradnje) kao i o fazi realizacije projekta u kojoj se upravlja, čije značajke analogno određuju i vrstu i opseg usluga koje tim za upravljanje projektom treba pružiti. Tako i djelatnost upravljanja projektom gradnje među ostalim uključuje financijsko, pravno i tehničko savjetovanje u vezi s projektiranjem, građenjem, uporabom i uklanjanjem građevina, te financijsku, pravnu i tehničku pripremu i planiranje poslova u vezi s gradnjom te praćenje provođenja tog plana (ZoPDPUG, 2018).

Prema ZoPDPUG-u određen je organizacijski oblik i uvjet za obavljanje djelatnosti tako da za obavljanje DUPG-a treba biti registriran i imati zaposlenog voditelja projekta, no prema izmjenama ZoPDPUG-a (NN 118/18, 110/19) ta je odredba dopunjena odredbom čl. 38. (2) prema kojoj javni i sektorski naručitelji mogu imenovati svojeg zaposlenika voditeljem projekta, a ne moraju biti registrirani za obavljanje DUPG-a.

Prema ZAPDUPIG-u bilo je definirano da DUPG može obavljati pravna osoba registrirana za obavljanje tih poslova koja u punom radnom vremenu na neodređeno vrijeme ima najmanje jednog zaposlenoga (ZAPDUPIG, 2008):

- *voditelja projekta*
- *ovlaštenog arhitekta koji ima najmanje 5 godina radnog iskustva u struci*
- *ovlaštenog inženjera građevinarstva, strojarstva i elektrotehnike s najmanje 5 godina radnog iskustva u struci*
- *magistra prava s najmanje 5 godina radnog iskustva u struci i*
- *magistra ekonomije s najmanje 5 godina radnog iskustva u struci.*

Iako su projekti javnoga i privatnog sektora slični (Joyce, Public sector 2004), pojedina literatura, autonomni standardi i izvori prava usmjereni su upravo na specifičnosti upravljanja projektima iz javnog sektora – kako upravljati projektima u javnom sektoru i upravljati njihovim brojnim izazovima uz pomoć alata i metodologije za postizanje ciljeva projekata u javnom sektoru (Wirick, 2009a; Wirick, 2009b; Wirick, 2009c; Joyce, 2004; Johnsen, 2015), odnosno kako ugovarati radove i usluge u javnom sektoru. Pojedina istraživanja usmjerena su na studije slučaja povezane s upravljanjem javnim projektima i manjkavosti u pristupima javnih naručitelja (Wagner i Radujković, 2022; Wirick, 2009a), što će se sve analizirati u sljedećim poglavljima ovog rada.

Još 2017., nakon što je DUPG dobio svoju praktičnu primjenu, zaključeno je da se posljednjih godina uočava znatan napredak prihvaćenosti projektnog menadžmenta u RH, ali još se nedovoljno koristi potencijal profesije projektnog menadžmenta u mjeri koja bi davala očekivane koristi organizacijama i zajednicama kao i da se u većem dijelu projekata radi na bazi volontarizma i improvizacija, što dovodi do problema u projektnim isporukama, posebno u



brojnim i većim odstupanjima od prvobitnih ciljeva projekta, osobito kad je riječ o vremenu i novcu (Radujković, 1999). Upravo je stoga potrebno istražiti stanje područja primjene DUG-a nakon devet godina primjene, što je predmet ovog rada. Da bi se to moglo istražiti, u sljedećem će se poglavlju analizirati koje su razine i modaliteti upravljanja projektima, odnosno projektnog menadžmenta prisutni u RH.

### 3.5. Razine i organizacijski modeli upravljanja projektima u RH

Uz spomenute organizacijske modele upravljanja (javnim) projektima gradnje s razine i uime (javnog) naručitelja/investitora obveznika javne nabave (klasični tzv. separadni model i model upravljanja prema ZoPDPUG-u) koji su prikazani na grafikonu 3., bitno je spomenuti i druge oblike i razine upravljanja projektima koje se, ovisno o alokaciji rizika pojedinih elemenata projekta koji ovise o odgovornosti jedne od ugovornih strana za izvršavanje tog elementa (koordinacija, priprema, financiranje, projektiranje, građenje, održavanje, operiranje), alociraju s naručitelja na nekoga od njegovih ugovaratelja koji u određenom dijelu ili fazi realiziraju projekt, odnosno gradnju (projektiranje i građenje). Ti su se modaliteti upravljanja također interaktivno mijenjali i prilagođavali dinamici i karakteru promjena propisa u skladu s društvenim promjenama u RH, a primjenjuju ih i međunarodni standardi i autonomni izvori prava što će se detaljnije analizirati u poglavlju 5 rada.

Naime, s razvojem građevinske industrije i graditeljskih projekata kao njezina neizostavnog elementa, uz konzultantske ugovore i ugovori s izvođačima radova podrazumijevali su sve veću odgovornost ugovaratelja/izvođača. Stoga su sami ugovaratelji/izvođači prepoznali da uz interno korporativno upravljanje u svoje organizacije trebaju uvesti projektni pristup za realizaciju pojedinih ugovora, odnosno projektno upravljanje projektima.

Uz upravljanje privatno financiranih projekata kojima izravno ne upravlja javni naručitelj i ne regulira ih država, postoje modeli koji imaju obilježja privatnih i javnih projekata koji se realiziraju dugoročnom suradnjom između javnoga i privatnog partnerstva unutar reguliranoga zakonskog okvira. To su npr. koncesijski modeli koji proizlaze iz ugovora o koncesijama,<sup>1</sup> u RH su regulirani Zakonom o koncesijama (Zakon o koncesijama, NN 69/17), a njihovo upravljanje je na „podrazinama“ (grafikon 5.):

- BOT (*engl. build-operate-transfer*) i njegove razne varijante kao BOOT (*engl. build-own-operate-transfer*); namijenjeni su i javnom i privatnom sektoru

---

<sup>1</sup> Čl. 3. (4) Zakona o koncesijama – Ugovor o koncesiji za radove jest upravni ugovor, u pisanom obliku, kojim se ostvaruje financijski interes, a posredstvom kojeg davatelj koncesija ili više njih povjerava izvođenje radova jednom gospodarskom subjektu ili više njih čija se naknada sastoji isključivo od prava na iskorištavanje radova koji su predmet ugovora ili od tog prava i plaćanja.



- javno-privatno partnerstvo (*engl. PPP/Public-Procurement-Partnership*) (JPP) u RH je od 2012. uređeno Zakonom o javno-privatnom partnerstvu (NN 78/12, 152/14, 114/18), najčešće za građevine (projekte) javne i društvene namjene<sup>2</sup> (ZPU).

U praksi se pojavljuje i koncesijski model tzv. javno-javnog partnerstva.<sup>3</sup>

- ESCO (*engl. Energy Service Company*) modeli, za projekte energetske učinkovitosti u kojima ugovaratelj zapravo upravlja svim procesima tijekom realizacije projekta i dijela ili cijelog životnog vijeka građevine, a u kojem se naplata izvršenih usluga i izvedenih radova odvija u određenim razdobljima, od ušteta koje javni ili privatni naručitelj ostvari poboljšanjem energetske učinkovitosti (*engl. savings*) u odnosu na prethodno stanje objekta i preuzima financijski rizik (Zakon NN 127/14, 116/18, 25/20, 32/21, 41/21; Ministarstvo poljoprivrede, 2018). Takav model realizacije projekta u Hrvatskoj je reguliran Zakonom o energetske učinkovitosti (NN 127/14, 116/18, 25/20, 32/21, 41/21). Projekt služi kao jamstvo otplata zajma kojim se financira izgradnja, tzv. projektno financiranje, odnosno „financiranje bez regresa“ (Vukmir, 2009).

Za koncesijske modele uobičajeno je da javni partner, vlasnik zemljišta, dodjeli pravo građenja i da projektno financiranje provodi privatni partner, uz knjigovodstveni model IFRIC 12 (Guzić, 2011) kojim se također objašnjavaju odnosi, posebice oni koji se odnose na alokaciju rizika.

Svaki graditeljski projekt ima svoj životni ciklus (Samset et al, 2016; PMBOK, 2008; APM, 2019), kao što i svaka građevina ima svoj životni ciklus, na koji su vezani određeni troškovi (Perić, Vukomanović, 2022; Perić, Vukomanović i Krstić, 2022; Marenjak, 2002; Samset et al, 2016; PMBOK, 2008; Bennett, 2003). Životni ciklus projekta dio je životnog ciklusa građevine kao proizvoda (APM, 2019), pa bi se moglo u nekom kontekstu promatranja pojedinih organizacijskih modela (npr. koncesijskih) zaključiti da je za koncesionara zapravo riječ o životnom ciklusu projekta u kojem su faze prije puštanja u rad i nakon toga sastavni dio jednog projekta (Perić, Vukomanović i Krstić, 2022).

Uz spomenute koncesijske modele, na javnim projektima prisutan je i klasični model ugovaranja „projektiraj i izgradi“, koji se u praksi često ugovara prema tzv. FIDIC Žutoj knjizi (FIDIC 1999, 2013b), posebice na javnim infrastrukturnim projektima sufinanciranim EU grantom (grafikon 4), i rjeđe „EPC“ (*engl. engineering, procurement, construction*) model prema načelu „ključ u ruke“ (FIDIC 1999). Za FIDIC modele (tzv. Crvena i Žuta knjiga) specifična je uloga FIDIC inženjera, koja uvjetuje specifičnost organizacijskih modela tih ugovora, što će se analizirati u sljedećim poglavljima rada.

<sup>2</sup> ZPU, čl. 3., st. 5. građevine javne i društvene namjene su građevine namijenjene obavljanju djelatnosti u području društvenih djelatnosti (odgoja, obrazovanja, prosvjete, znanosti, kulture, sporta, zdravstva i socijalne skrbi), radu državnih tijela i organizacija, tijela i organizacija lokalne i područne (regionalne) samouprave, pravnih osoba s javnim ovlastima i udruga građana i vjerskih zajednica.

<sup>3</sup> Primjer su ugovori između Grada Zagreba kao javnog partnera – naručitelja kao zakupoprimca odnosno primatelja koncesije i Zagrebačkog holdinga d.d. kao javnog ugovaratelja kao zakupodavca, odnosno davatelja koncesije, koji u potpunosti financira i gradi na temelju zasnovanog prava građenja na zemljištu javnog partnera, održava i daje u najam javnom partneru izgrađeni objekt (izvor: Arhiva Ekoneg, Predugovor „Sveti Duh“).

U praksi se, u pravilu na privatnim projektima, koristi i model tzv. savjetodavnog inženjeringa (*engl. consulting engineering*) ili inženjeringa (Tonković, 2001; Barbić, 1985) na temelju ugovora o upravljanju (*engl. management contract*) koji je prema Vukmiru (2009) nastao kao posljedica razočaranja mnogim ugovorima „pod ključ“ kod kojih glavni ponuditelj (glavni izvođač) preuzima koordinaciju svih građevinskih djelatnosti i svih izvođača, ali bez rizika ugovaranja cijene, već ugovara svoju nagradu kao „honorar“ (*engl. fee*) za ugovorene usluge kao projektni menadžeri. Prema tom modelu naručitelj ugovara upravljanje ili upravljanje i gradnju s ugovarateljem koji nije nužno izvođač u kontekstu i prema definiciji ZOG-a, pri čemu naručitelj može izravno ugovoriti ili nominirati pojedine izvođače s kojima ugovaratelj upravlja i preuzima određene projektne rizike. U takvim je ugovorima razina neposrednog upravljanja projektom gradnje na strani ugovaratelja. Zbog pravila javne nabave kojima se zabranjuje nominiranje podugovaratelja<sup>4</sup> takav organizacijski model nije moguć na javnim projektima (ZJN 2016).

U svim spomenutim organizacijskim modelima („projektiraj i izgradi“, EPC, BOT, JPP, ESCO) većina rizika i obveza upravljanja projektom alocirano je na ugovaratelja – pružatelja usluge/izvođača<sup>5</sup> (Perić, Vukomanović i Krstić, 2022; Ministarstvo poljoprivrede, 2018; Vukmir, 2009).

U skladu s regulativom RH, od 2009. do 2015. ugovaratelju, tj. izvođaču radova uvjetovane su licencije u obliku „suglasnosti za započinjanje obavljanja djelatnosti građenja“<sup>6</sup> (Zakon NN 152/08, 124/09, 49/11, 25/13; Pravilnik NN 43/09). Ugovaratelj koji je ugovorio izvođenje radova zapravo je morao biti izvođač prema definiciji iz važećeg zakona u razdoblju 2007. do travnja 2014., a izvođaču nije bilo dopušteno da projektira i izvodi radove na istom objektu (Zakon NN 76/07, 38/09, 55/11, 90/11, 50/12, 55/12, 80/13). Ugovaratelj je morao raditi polovicu posla, što je značilo da je na većim projektima morao minimalno imati licenciju za skupinu A, a u većini slučajeva samostalno izvoditi elektroradove, strojarske ili pak završne radove (Pravilnik NN 43/09). U realizaciji velikih projekata prema prethodno analiziranim koncesijskim modelima ugovaratelji su imali dostatnu tehničku i financijsku sposobnost ponuditi i izvršiti ugovor, ali nisu imali uvjete za (A) licenciju prema važećim propisima. Posljedično spomenutim ograničenjima iz

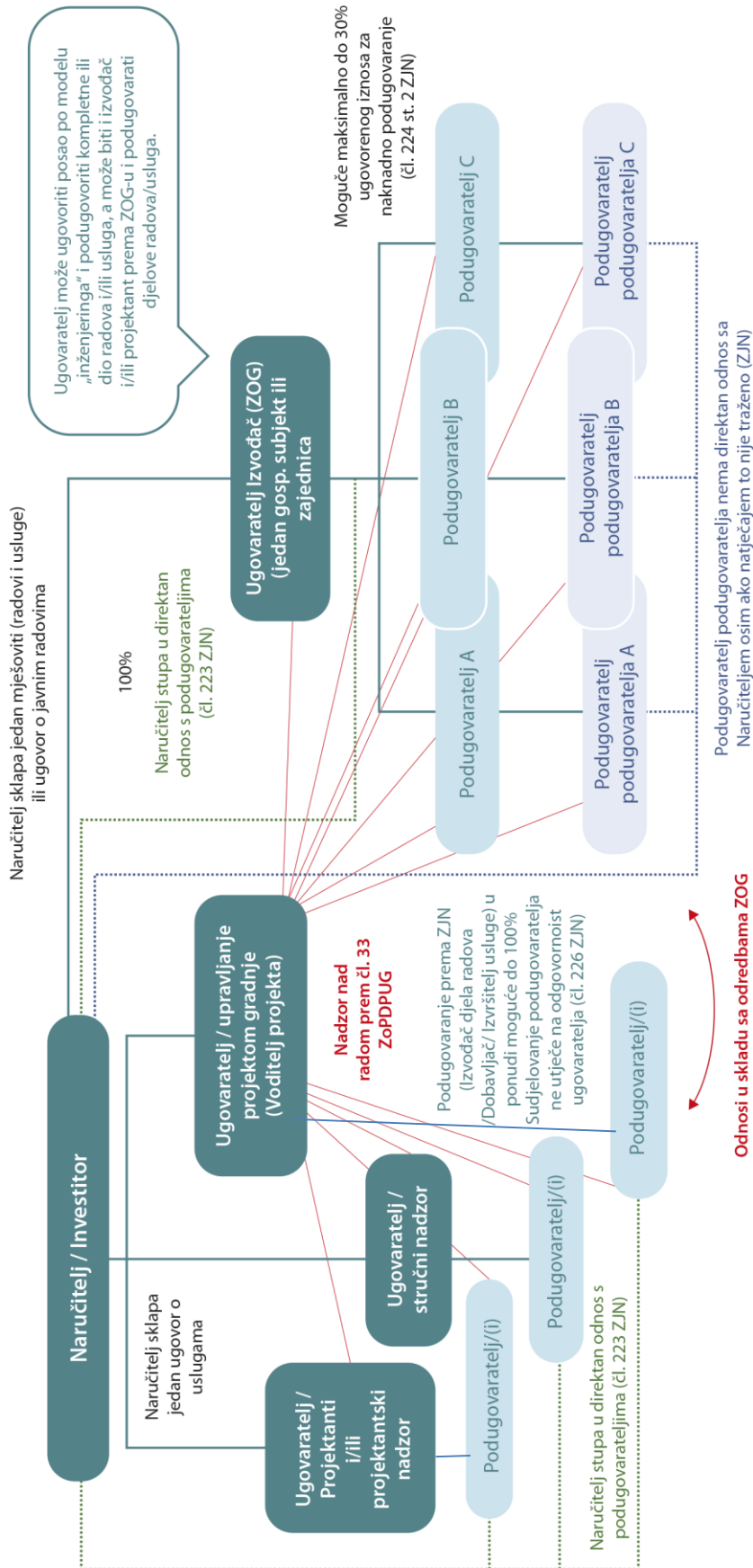
4 Čl. 220. ZJN-a 2016 Javni naručitelj ne smije zahtijevati od gospodarskih subjekata da dio ugovora o javnoj nabavi daju u podugovor ili da angažiraju određene podugovaratelje niti ih u tome ograničavati.

<sup>5</sup> Zakon o koncesijama čl. 3. (6) Davanje koncesije za radove ili koncesije za usluge uključuje i prijenos na koncesionara operativnog rizika u iskorištavanju tih radova ili usluga, koji obuhvaća rizik potražnje ili rizik ponude ili oboje. Prijenos dijela operativnog rizika podrazumijeva stvarno izlaganje promjenama na tržištu, tako da bilo kakav potencijalni procijenjeni gubitak koji je pretrpio koncesionar nije simboličan i zanemariv. (7) Operativnim rizikom iz stavka 6. ovoga članka smatra se rizik izloženosti koncesionara tržišnim uvjetima na način da koncesionaru od strane davatelja koncesije nije zajamčeno da će, u normalnim uvjetima rada, posredno ili neposredno, ostvariti povrat uloženi sredstava ili troškova nastalih u izvođenju radova ili pružanju usluga koje su predmet koncesije.

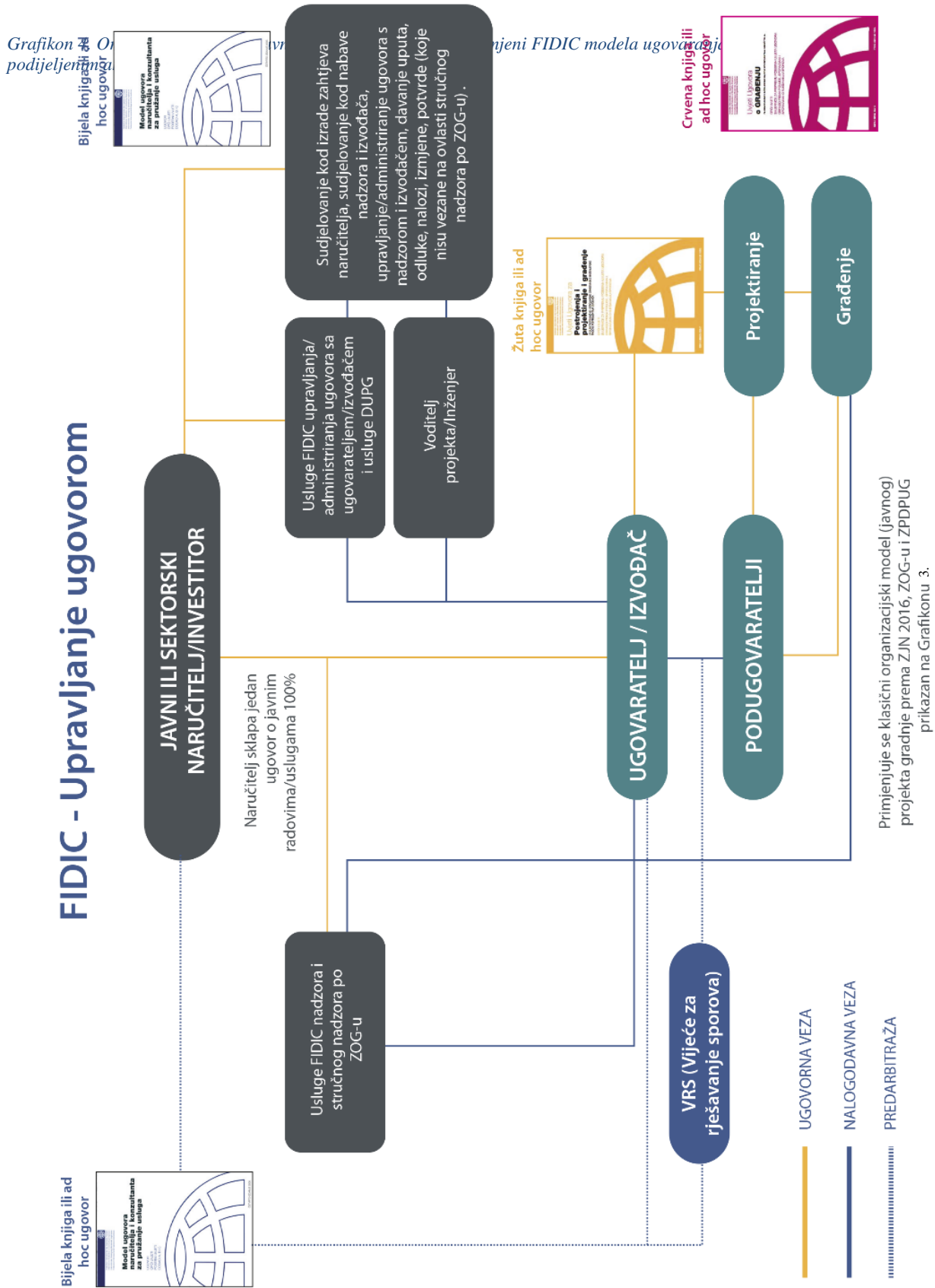
<sup>6</sup> Uvjeti za dobivanje licencije neke kategorije su podrazumijevali da izvođač ispunjava uvjete stručne osposobljenosti i broja zaposlenika za započinjanje obavljanja djelatnosti građenja određene skupine građevina i za izvođenje radova na tim građevinama ako zapošljava npr. za skupinu A – građevine javne namjene čija je ugovorena vrijednost veća od 7.000.000,00 eura, najmanje 300 zaposlenika, od kojih najmanje 10 zaposlenika ispunjava uvjete za inženjera gradilišta (Pravilnik NN 43-1012/09).

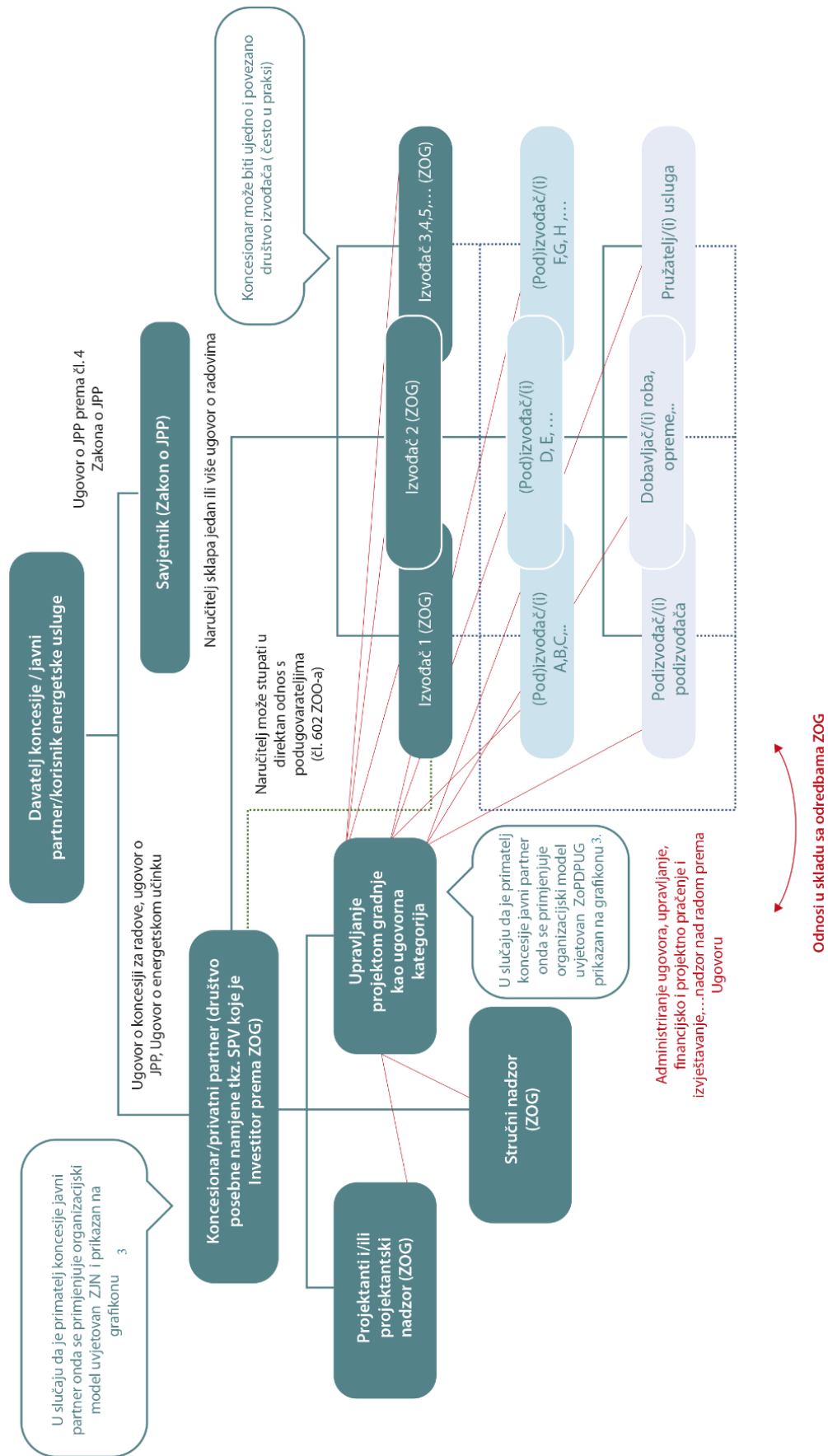
tadašnje regulative (Zakon NN 76/07, 38/09, 55/11, 90/11, 50/12, 55/12, 80/13; Zakon NN 152/08, 124/09, 49/11, 25/13; Pravilnik NN 43/09) nije bila moguća primjena spomenutoga savjetodavnog inženjeringa, odnosno ugovora o upravljanju, ali ni modernih ugovora koji su danas uobičajeni i poznati kao modeli koji proizlaze ili su varijacije „savjetodavnog inženjering“ modela ugovaranja u kojima ugovaratelj, koji nije nužno izvođač prema definiciji iz ZOG-a, ugovara sve građevinske i druge radove za naknadu/cijenu i s preuzimanjem rizika (Vukmir, 2009).

Dakle, primjena ugovora o savjetodavnom inženjeringu (*consulting engineering*) ili inženjeringu koji pruža različite mogućnosti ugovaranja, ovisno o tome je li pružanje inženjering usluga samostalan predmet ugovora ili se u ugovoru pojavljuje s nekim drugim predmetom (Barbić, 1978, str. 623), nije se prema tadašnjem ZOG-u (2009. – 2015.) mogla realizirati jer ugovaratelj koji izravno ne izvodi nikakve radove (ili izvodi samo manji dio) već pruža intelektualne usluge nije bio „izvođač“ u kontekstu tadašnjeg ZOG-a. On ugovara „paket“ savjetodavnih usluga (eventualno i projektiranje) i time na sebe preuzima rizik uspješne koordinacije među sudionicima (Barbić, 1985). Postupkom pristupanja RH Europskoj uniji (EU) (2004-2015) nacionalna se regulativa usklađivala s EU direktivama. Usklađivanjem s EU direktivama i donošenjem paketa novih zakona ukinute su sporne licencije, a pitanje stručnosti obavljanja građevinskih radova, kao i samog projektiranja, nadzora građenja, vođenja građenja ili vođenja radova u graditeljstvu regulirano je na drukčiji, neograničavajući način (ZOG NN 153/13; ZoPDPUK NN 78/15). Ponovno je omogućen tzv. savjetodavni inženjering, odnosno inženjering u kojem ugovaratelj ugovara cijeli projekt, uključivo projektiranje i izvođenje bez obveze da izravno obavlja djelatnosti građenja i/ili projektiranja, već za njih podugovara specijalizirana poduzeća. Analizirani (organizacijski) modaliteti i razine upravljanja projektima u RH prikazani su na grafikonima 3., 4. i 5.



Grafikon 3. Klasični organizacijski model (javnog) projekta gradnje prema ZJN 2016, ZOG-u i ZoPDPUG





Grafikon 5. Koncesijski organizacijski model za ugovore o koncesiji za radove (ESCO, JPP, JJP)

### 3.6. Voditelj projekta

Nositelj djelatnosti upravljanja projektima je voditelj projekta koji je kao operativni menadžer odgovoran za ostvarenje ciljeva projekata koji izravno utječu na ciljeve organizacije; odgovoran je za: planiranje i organiziranje posla na projektu, komunikaciju s višim menadžmentom (strateškim strukturama zaduženim za upravljanje) i ostalim projektnim sudionicima, upravljanje aktivnostima te isporučivanje projektnog proizvoda naručitelju u okvirima zacrtane kvalitete, budžeta i vremenskih okvira (Omazić i Baljkas, 2005.)

Voditelj projekta i njegov tim odgovorni su za uspjeh upravljanja projektom tako da su obavezni uspjeh upravljanja staviti u funkciju uspjeha projekta kao cilja više razine (Radujković i Sjekavica, 2017.). Voditelj projekta je stoga odgovoran za ispunjavanje ciljeva projekta; on mora iskoristiti poslovno znanje i utjecajnu poziciju sponzora projekta i riješiti sva pitanja ili poslovne probleme koje ne može riješiti tim za upravljanje projektom (Zandhuis i Stellingwerf, 2013.).

DUPG je zakonom regulirana djelatnost i voditelji projekta prema glavi V. ZoPDPU-a su stoga zakonska kategorija. Analogno tomu može se zaključiti da je voditelj projekta gradnje, kao zakonska kategorija, operativni menadžer odgovoran za ispunjenje ciljeva projekta koji izravno utječu na ciljeve javne nabave o kojima će se detaljnije govoriti u nastavku rada.

Voditelj projekta sudjeluje u koncipiranju i provedbi graditeljskog projekta od najranije pripreme faze pa sve do faze isporuke konačnog proizvoda (Kerzner, 2003), dobiva ovlaštenje od naručitelja, identificira središnji problem za rješavanje i određuje, uz doprinos naručitelja i ostalih dionika, kako ga riješiti: koji će biti ciljevi i opseg projekta i koje će aktivnosti donijeti željene rezultate (HBR, 2013.).

Voditelji projekata suočavaju se s izazovima sa svakim projektom koji započnu; pokušavaju izvršiti zadatke kako bi zadovoljili zadane standarde kvalitete, istodobno trošeći što je manje moguće vremena, troškova i resursa (Burke, 2013.).

U kontekstu predviđanja i sagledavanja prilika (viši) voditelji projekata moraju biti sigurni da će zauzeti strateški pristup uključivanju novijih pristupa, a ne samo žuriti prema novim ugovorima. Oni moraju dati prioritet razvoju kulture koja cijeni upravljanje projektima podržavajući njihov talent u potrazi za certifikacijom i njegujući ih kako bi izgradili svoje vještine – posebno vještine vođenja i ljudi – kako bi ispunili zahtjeve projekta sutrašnjice (PMI, 2020).

Provedena istraživanja potvrđuju da su uspjeh ili neuspjeh projekta povezani s voditeljem projekta, odnosno s percepcijom njegove vlastite uloge i odgovornosti, što je također u korelaciji s učinkovitošću voditelja projekta, posebice u smislu zadanih mu projektnih procedura (Bellassi i Tukul, 1996; Lovrenčić Butković, 2015).

Prema inicijalnim odredbama ZoPDPUG-a (NN 78/15) bilo je određeno da voditelja projekta imenuje investitor radi optimizacije utroška sredstava i vremena te radi zakonite i kvalitetne izvedbe građevine, bez definiranja u kojoj je fazi potrebno njegovo uključivanje. Izmjenama ZoPDPUG-a (NN 110/19) određeno je da se imenovanje radi prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava te je definiran specifični cilj „radi zakonite i kvalitetne pripreme projekta, te njegove uspješne provedbe“, uz zadržavanje odredbe da je voditelj projekta odgovoran investitoru za „zakonito i pravilno obavljanje poslova propisanih ovim Zakonom“.

Nadalje ZoPDPUG određuje da voditelj projekta može biti fizička osoba koja: ima najmanje osam godina radnog iskustva na odgovarajućim poslovima s obrazovanjem iz područja arhitekture, građevinarstva, elektrotehnike ili strojarstva, a Pravilnikom (NN 85/15) su utvrđeni međunarodno priznati sustavi ovjere sposobnosti upravljanja projektima (IPMA, PMI)<sup>7</sup> i obrazovni programi koji osiguravaju potrebna znanja iz područja upravljanja projektima (30 ECTS bodova za propisane predmete).

Izmjenom ZoPDPUG-a (NN 118/18) predviđeno je da voditelj projekta ima pravo na upis u evidenciju voditelja projekata koju vodi nadležno ministarstvo, dok je donošenjem ZoPDPUG-a (NN 78/15) od srpnja 2015. evidenciju vodila Hrvatska komora inženjera građevinarstva (HKIG). U kontekstu poštovanja bitnih načela javne nabave (sprečavanje djelovanja neloyalne konkurencije, odnosno netržišnog i netransparentnog djelovanja) (ZJN 2016 ) voditelj projekta u skladu sa ZoPDPUG-om sudjeluje u procesima nabave savjetovanjem naručitelja, odnosno utječe na procese odabira ostalih sudionika projekta (izvođač, nadzor, projektant, dobavljači i sl.)<sup>8</sup> tijekom različitih faza realizacije projekta gradnje.

Iz pravne prirode modela ugovora i prirode organizacijskog modela proizlazi bit, tj. priroda odnosa između naručitelja i ugovaratelja (pružatelja usluge, izvođača radova i dr.), odnosno odnosa između njihovih predstavnika (voditelja projekata), što je u oba smjera povezano i s alokacijom određenih rizika na projektu (odabir modela ugovora je uvjetovan alokacijom rizika i *vice versa*) (Flanagan et al, 1993; Barnes, 1983; Ward et al, 1991; Shuibo et al, 2006).

Kao jedan od bitnih rizika u odnosima između javnog naručitelja i pružatelja usluge DUPG-a su i komunikacijski rizici (Cerić, 2016; PMBoK, 2017), odnosno informacijske asimetrije (Cerić, 2016).

Neovisno o modelu ugovora, odnosno modelu realizacije projekta, projekti najčešće propadaju jer u fazi pripreme nema kvalificiranih osoba koje mogu upravljati projektom u tim fazama, a najčešći uzroci su (PMI, 2007):

<sup>7</sup> Sustavi ovjere sposobnosti prema International Project Management Association (IPMA) i Instituta za upravljanje projektima (Project Management Institute, PMI).

<sup>8</sup> Čl. 33. Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje.



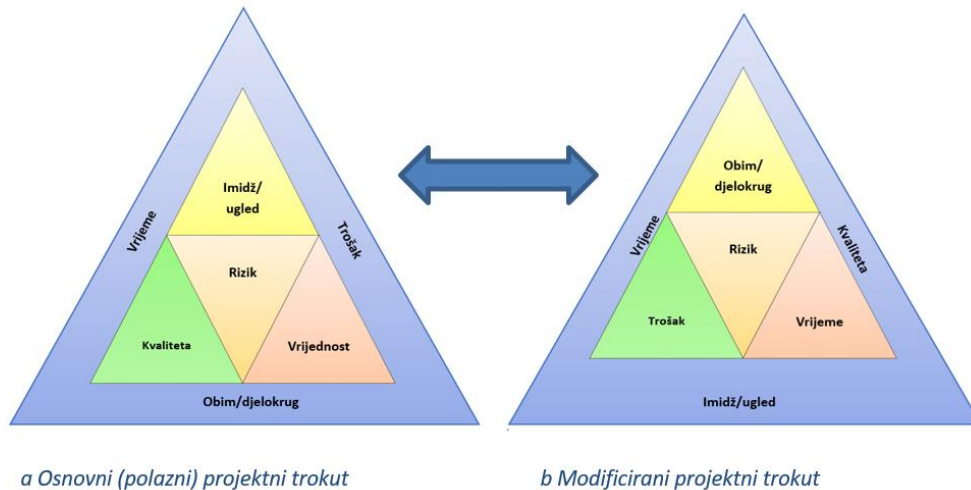
- *loša komunikacija (28 %)*
- *nedovoljno planiranje resursa (18 %)*
- *nerealni vremenski raspored (13,2 %)*
- *loši zahtjevi projekta (9,8 %)*
- *nedostatak podrške zainteresiranih strana (6,7 %).*

Upravljanje rizicima je aktivnost, ali i učinkovit alat koji u rukama iskusnog voditelja projekta proaktivnim pristupom i preventivnim djelovanjem sprečava negativne utjecaje na projekt, odnosno iskorištava šanse. To je jedna od preporučenih strategija za izbjegavanje naknadnih zahtjeva, bilo izvođača bilo naručitelja. Upravljanje rizicima podrazumijeva aktivnosti za planiranje rizika, procjenu rizika (identifikaciju i analizu), rješavanje i nadzor, pri čemu je rizik definiran kao mogućnost neostvarivanja definiranih ciljeva projekta (Kerzner, 2003), odnosno nesiguran događaj ili stanje koje, ako se pojavi, ima pozitivan ili negativan utjecaj na barem jedan od ciljeva projekta – na rokove, troškove, kvalitetu ili predmet projekta; može imati jedan ili više uzroka, a njegova pojava jednu ili više posljedica (PMI, 2004).

Rizici su često elementi, odnosno ograničenja tzv. projektnog trokuta (*engl. triple constrain*) (slika 5) iz kojeg su proizašle i definicije projekta i projektnog menadžmenta.

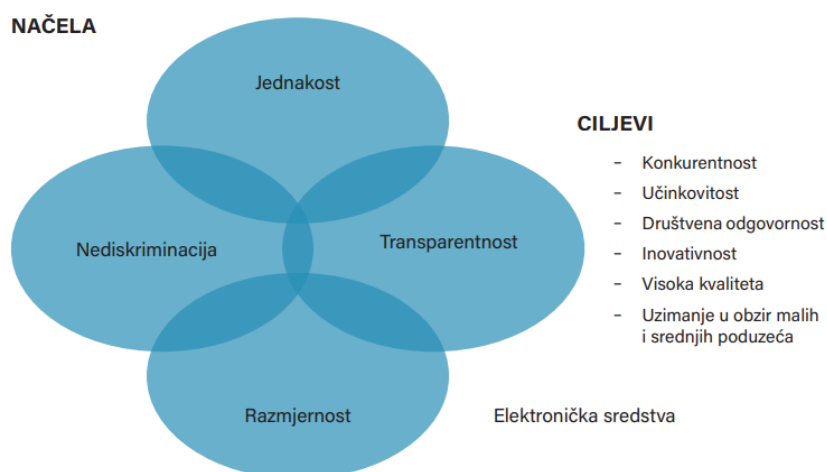
Na slici 5a prikazana su osnovna ograničenja klasičnoga projektnog trokuta: novac/trošak (*engl. Money*), obujam (*engl. Scope*) i vrijeme (*engl. Time*) (PMBOK, 2004, Kerzner, 2010; Kerzner, 2011), pri čemu je trošak funkcija vremena i obujma (Baratta, 2006), a vrlo često se kao osnovno ograničenje i četvrta dimenzija određuje i kvaliteta (*eng: Quality*) (slika 5b).

Za svaki projekt uz osnovna ograničenja postoje i sekundarna, a promjena bilo kojeg od elemenata trokuta uzrokuje promjenu drugih elemenata, čime se gubi inicijalno pretpostavljena ravnoteža (Srića, 2013), pa je stoga vrlo bitno da voditelj projekta upravlja s modifikacijama, odnosno transformacijama ograničenja unutar projektnog trokuta i kontrolira svaku od spomenutih dimenzija (slika 5.). No tijekom faza životnog ciklusa projekta inicijalno postavljena ograničenja se mijenjaju kao što se mijenjaju i intenziteti njihovih utjecaja na ravnotežu. Uz ograničenja koja su na početku bila određena kao dominantna, mogu se pojaviti neki drugi elementi koji postaju „dominantniji“ i koje je potrebno pravovremeno prepoznati, anticipirati i odgovarajuće upravljati transformacijama da bi se projekt uspješno završio (slika 5.b.) (Kerzner, 2010). Ograničenja se također transformiraju ovisno o vrsti i složenosti projekta iz klasičnog projektnog trokuta kod tradicionalnih projekata u kompetencijska ograničenja kod složenih projekata i povezana su s mjerenjem uspjeha (Kerzner, Project Management Metrics, 2011).



Slika 5. Modifikacija projektnog trokuta kroz životni ciklus projekta (Kerzner, 2010)

Analogno tomu, budući da je svaki projekt specifičan i ima primarne i sekundarne ciljeve, odnosno primarna i sekundarna ograničenja u različitim ponderima utjecaja na ravnotežu projektnog trokuta, tako i javni projekti imaju svoje specifične ciljeve i ograničenja koja proizlaze iz zadanosti načela javne nabave prikazanim na slici 6.: racionalno i učinkovito trošenje proračunskih sredstava (MINGOR: Mini vodič za poslovnu zajednicu), ostvarivanje tržišnog natjecanja, jednakog tretmana, zabrane diskriminacije, uzajamnog priznavanja, razmjernosti i transparentnosti, ekonomske ravnoteže (ZJN NN 120/16, EUR-Lex, 2016, ZoPDPUG NN 78/15, Safu, 2017), što je preduvjet da javni projekti ostvaruju ekonomičnost, učinkovitost, kvalitetu, pravednost i transparentnost (Tabish i Jha, 2011).



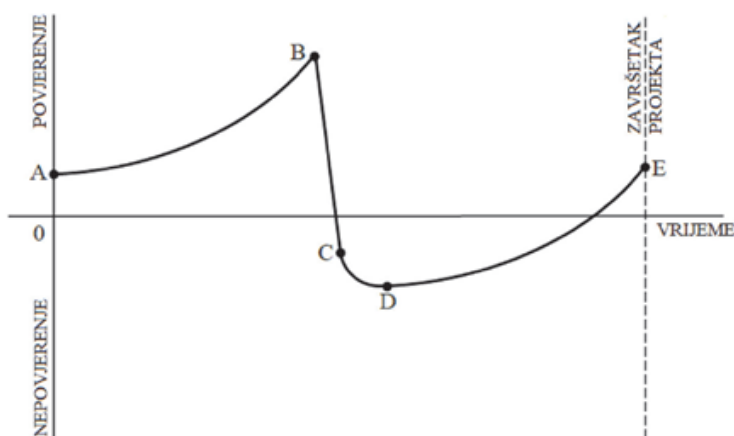
Slika 6. Načela i ciljevi javne nabave (Safu, 2017)

Navedena načela su, uz elemente tradicionalnoga projektnog trokuta, uvjetovana i zadana ograničenja koja definiraju projektni trokut svakoga javnog projekta, pri čemu ponder utjecaja svakoga pojedinog elementa i njihova ravnoteža, odnosno transformacija tijekom životnog ciklusa javnog projekta (gradnje) ovisi o specifičnostima pojedinog projekta.

Voditelj projekta mora prepoznati ograničenja i upravljati elementima projektnog trokuta, odnosno zadanim ograničenjima koja proizlaze iz specifičnosti svakog projekta, ali i zadanosti koja proizlaze iz načela javne nabave.

Kao jedan od elemenata projektnog trokuta koji su pretpostavka za ostvarivanje načela transparentnosti već su spomenuti komunikacijski rizici. Pojedina istraživanja usmjerena su upravo na istraživanje poveznica između komunikacijskih rizika, odnosno informacijske asimetrije koja je bitna prijetnja za uspjeh bilo kojeg projekta, pa tako i projekta gradnje, u kontekstu primjene validnih teorija korporativnog upravljanja na projekte gradnje (grafikon 6.), uz utjecaj i promjene povjerenja između sudionika u pojedinim fazama projekta gradnje (Cerić, 2016.).

Analogno tim istraživanjima može se promatrati i uloga voditelja projekta gradnje u kontekstu DUPG-a kao operativnog menadžera odgovornog za ostvarenje ciljeva projekata koji izravno utječu na ciljeve organizacije (Omazić i Baljkas, 2005.), uključivo na procese upravljanja rizicima. Voditelj projekta kao osoba koja donosi odluke i upravlja rizicima mora biti optimist i mora djelovati u dobroj vjeri (Barbić, Čolaković, Parać i Vujić, 2008.)



Grafikon 6. Dinamika povjerenja među sudionicima u projektu (Cerić, 2016)

Validne teorije koje se primjenjuju na korporativno upravljanje – agencijska teorija (engl. *agency theory*; *principal-agent theory*), uslužna teorija (eng. *stewardship theory*) i tzv. stakeholderska teorija – i koje se bave odnosima između vlasnika koji predstavlja principala i njegova agenta prema modelima agencijske teorije, odnosno uslužitelja prema načelima teorije uslužnosti (Donaldson i Davis, 1991; Tipurić, 2008, Tipurić i Podrug, 2010), mogle bi svoju primjenu imati i na relaciji vlasnika (naručitelja) i voditelja projekta, posebice u definiranju alokacije rizika interesnih razlika i razlika u njihovim prioritetima rješavanjem tzv. problema principala i agenta (Donaldson, Davis, 1991.).

Neke studije razmatraju odnos između pristupa upravljanju projektom u kontekstu uspješnosti projekta iz perspektive agencijske i uslužne teorije, pri čemu faktorske i regresijske analize pokazuju da je uspjeh projekta u korelaciji s povećanjem usmjerenosti vlasnika na matičnu organizaciju (dionike), dok vrste kontrolnih mehanizama nisu u korelaciji s uspjehom projekta (Joslin i Mueller, 2016a). Uz odnose spomenutih (su)dionika projekta gradnje (javni naručitelj i voditelj projekta) za DUG bitni su i drugi izravni ili neizravni međuodnosi. Na relaciji između naručitelja i njegovih izravnih ugovaratelja (izvođači, projektanti, voditelj projekta, nadzorni inženjeri, FIDIC inženjer, tehnička pomoć) odnosi se odvijaju na temelju ugovora i zakona (ZOG, ZJN, Zakon o zaštiti na radu – ZZNR i dr.). Također postoje izravni odnosi između ugovaratelja i njihovih podugovaratelja kao i odnosi između naručitelja i podugovaratelja zbog plaćanja „zakonskim cesijama“ (*engl. cessio legis*)“ (Vukmir, 2009; ZOO NN 35/05, ZJN NN 120/16)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Čl. 602. ZOO-a – Neposredan zahtjev izvođačevih suradnika prema naručitelju (tzv. Zakonska cesija)

Za naplatu svojih tražbina prema izvođaču njegovi se suradnici mogu obratiti neposredno naručitelju i zahtijevati od njega da im isplati te tražbine na teret iznosa koji u tom času duguje izvođaču;

čl. 223. ZJN 2016 (1) Javni naručitelj obvezan je neposredno plaćati podugovaratelju za dio ugovora koji je izvršio, osim ako to zbog opravdanih razloga u vezi s prirodom ugovora ili specifičnih uvjeta njegova izvršenja nije primjenjivo, pod uvjetom da su ti razlozi bili navedeni i obrazloženi u dokumentaciji o nabavi ili ugovaratelj dokaže da su obveze prema podugovaratelju za taj dio ugovora već podmirene.

#### **4. UTJECAJ RELEVANTNIH NORMI NA ASPEKT DJELATNOSTI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA U RH (institucionalno-regulatorni okvir)**

Postizanje uspjeha u projektima javne gradnje je teško jer zahtijeva ekonomičnost, učinkovitost, kvalitetu, pravednost i transparentnost (Tabish, 2011).

Budući da se javni projekti gradnje realiziraju unutar reguliranog zakonodavnog konteksta (Perić i Vukomanović, 2022), najvažniji čimbenik za ukupnu izvedbu je svijest i usklađenost sa zadanim društvenim normama, odnosno pravilima i propisima.

Za sagledavanje i razumijevanje potrebe za učinkovitim i održivim reguliranjem DUPG-a potrebno je razumjeti sustav kojim društvo općenito, a država kao zakonodavac specifično, uređuju pojedina područja bitna za društvo, odnosno državu.

Smisao pravila je da su instrument protiv slučajnosti, odnosno može se reći kako su pravila i nastala u borbi protiv slučajnosti (Vukšić, 2016).

Pravna pravila su pravila kojima država usvaja, mijenja i dopunjuje društvene odnose (Perić, 1994a), a kako je DUPG u RH formalno reguliran takvim pravilima, postavlja se pitanje postižu li se formalnim reguliranjem DUPG-a (u glavi V. ZoPDPUG-a) željeni ciljevi; je li takvo reguliranje poželjno i do koje mjere?

Budući da je u poglavlju 3.3 rada opisana geneza i utjecaji učestalih promjena, odnosno neusklađene regulative za upravno područje gradnje na praktičnu primjenu, postavlja se legitimno pitanje je li za DUPG oportunistički da se regulacija prepusti tržištu i autonomnom samoreguliranju primjenom pojedinih autonomnih standarda i izvora prava, odnosno solodiskrecijskom pristupu pojedinih (javnih) naručitelja?

Da bi se moglo odrediti na koji način i u kojoj mjeri, odnosno je li uopće potrebno da država regulira DUPG, potrebno je sagledati sve elemente koji definiraju DUPG i daju kontekst i aspekt ciljeva koji se trebaju ostvarivati regulacijom države.

Stoga će se u sljedećim poglavljima ovog dijela rada objasniti kontekst formalnoga i neformalnog normiranja, analizirati zakonski propisi i dostupna literatura o platformi društvenih normi za DUPG kao osnovi za sljedeće faze istraživanja, odnosno identificiranje i pretpostavljanje problematike i određivanje specifičnih kriterija za određivanje bitnih odrednica za pretpostavljenu standardiziranje DUPG-a iz domene analiziranog područja.

##### **4.1. Društvene norme**

Čovjek kao društveno biće, odnosno biće zajednice (zoon politikon), ostvaruje svoje potrebe unutar zajednica (Aristotel, 350. pr. Kr./1946). Moderne su zajednice organizirane i čovjek pojedinac unutar zajednice ne može činiti što mu je volja, nego se mora ponašati prema određenim

pravilima koja su za tu zajednicu uobičajena ili propisana. Ta se pravila nazivaju društvenim normama koje su kao običaji, tradicije, pravila, vrijednosti i drugi kriteriji ponašanja postali standardizirani kao posljedica kontakta među pojedincima (Sherif, 1936).

Funkcija društvenih normi s jedne je strane regulacija našeg ponašanja, a s druge strane integracija u društvo. Društvene su norme nešto po čemu se ravnamo ili po čemu bismo se trebali ravnati. Riječ je, dakle, o pravilu, napatku kojeg smo se dužni pridržavati. Ako se ne pridržavamo onoga što društvo smatra važnim, a društvo to štiti sustavom normi, nailazimo na negodovanje okoline, na sankciju, na neku vrstu osude (Berdica, 2020).

Ovisno o aspektu promatranja (sociologija, filozofija, pravo, književnost), nosiocu stvaranja, odnosno primjene, načinu stvaranja, sadržaju, sankciji koju sadržavaju norme i sl. različite su definicije i shvaćanja pojma „društvena norma“. U kontekstu sociologije pojam „društvena norma“ imala bi značenje koje s pravnog aspekta imaju „običajne“ i „moralne“ norme (norma, Hrvatska enciklopedija, 2021). U ovom će se radu pojam „društvena norma“ analizirati s pravnog aspekta, prema kojem društvene norme mogu biti: običajne (usmjerene su na odnose koji su manje važni za opstanak i dobro funkcioniranje određenog tipa društva; primjenom nastaju međuljudski sukobi manje žestine i manje opasnosti za zajednicu), moralne, pravne (usmjerene su na odnose koji su važniji za opstanak i dobro odvijanje određenog tipa društva; primjenom nastaju snažni sukobi interesa koji ugrožavaju zajednički život), religijske itd. (Visković, 2006).

Semantički se sastavnice (elementi) svake društvene norme sastoje od: hipoteze (predviđa uvjet i na tipičan način opisuje i određuje situaciju/događaj/ponašanje), primarnog zahtjeva/dispozicije (određenje obveze i ovlaštenja; označava zahtjev prema kojem bi se adresati trebali, morali ili se smiju ponašati) i sekundarnog zahtjeva/sankcije (određenje kazne, negativna reakcija, samo osuda ili osuda društva kod moralnih i običajnih normi, odnosno kod pravne norme navodi se prisila koju provode državni organi ako adresat ne postupi po dispoziciji). Dispozicija, kao normativni dio društvene norme, nije sama po sebi društvena norma, nego to postaje tek kad joj se dodijeli sankcija (norma, Hrvatska enciklopedija, 2021; Perić, 1994b; Guzić, 2021; Preložnjak, n. p.).

Iako sankcija, kao sekundarno pravilo ponašanja, može biti i pozitivna, najčešće je riječ o sankciji u obliku osude društva, odnosno kod pravne norme kazne ili prisile koju provode državni organi ako adresat ne postupi po dispoziciji (slika 7.) (Perić i Vukomanović, 2022; Guzić, 2021; Preložnjak, n. p.).

Običajne i moralne norme su, za razliku od pravnih normi koje u pravilu donose državni organi ili organizacije, nižeg intenziteta reguliranja društvenih odnosa i neformalnog su karaktera.

HIPOTEZA	PRIMARNI ZAHTJEV/DISPOZICIJA (PRAVILO/NAPUTAK/ZAHTJEV)	SEKUNDARNI ZAHTJEV/SANKCIJA (OSUDA, KAZNA)
Predviđanje uvjeta; opis situacije/događaja/ponašanja	Određuje obvezu i ovlaštenje; zahtjev za pridržavanjem/određenim ponašanjem	Negativna reakcija na pojedinačno ili skupno ponašanje kojom se pokušava uspostaviti suglasje s očekivanim društvenim ponašanjem – normama, odnosno posljedica nepoštovanja zahtjeva.

Slika 7. Prikaz sastavnica (elemenata) društvene norme (Perić i Vukomanović, 2022; Perić, 1994b; Preložnjak, n. p.)

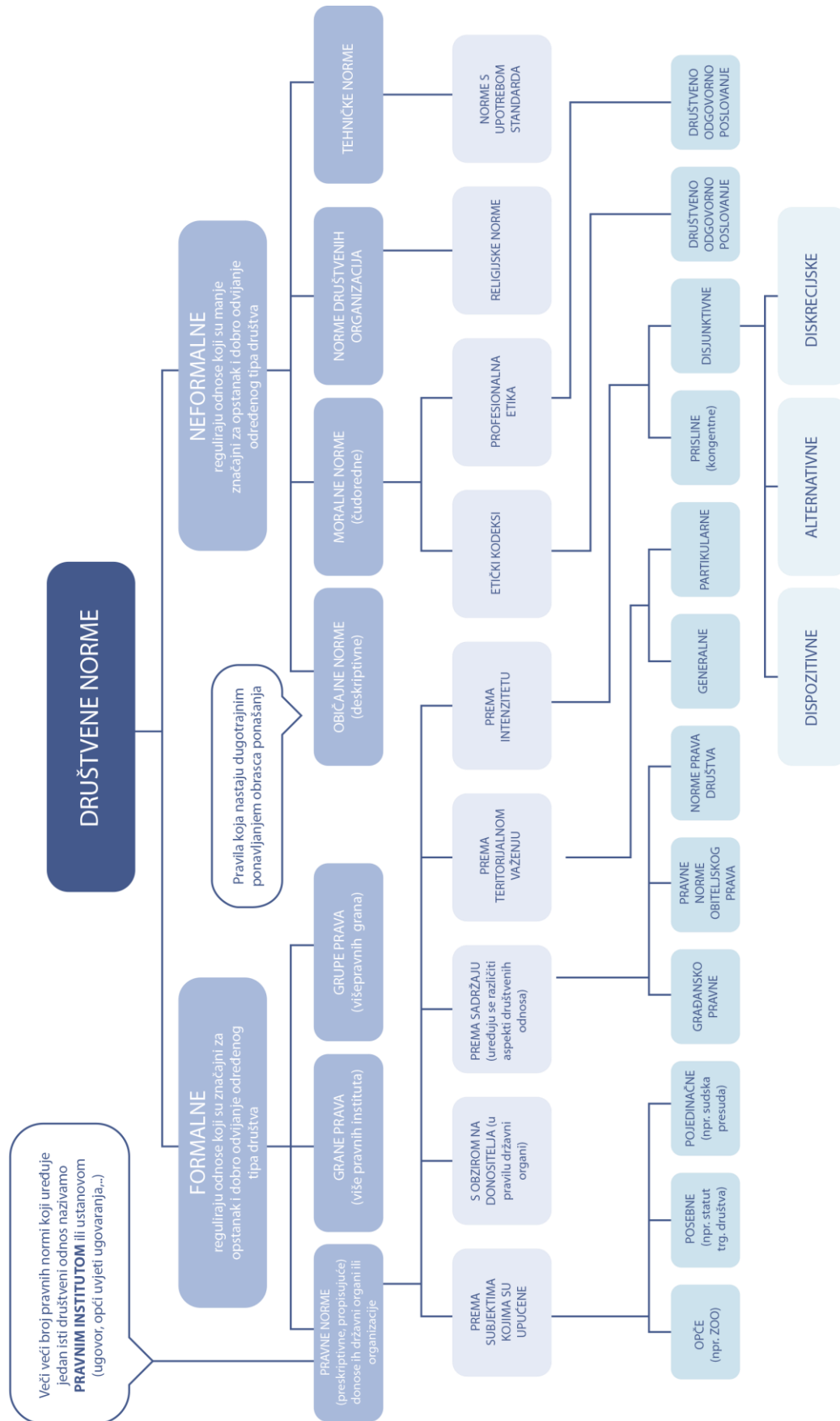
Pravni poredak složene društvene odnose regulira većim brojem pravnih normi (Visković, 2006). Taj veći broj pravnih normi koje reguliraju isti društveni odnos nazivamo pravnim institutom ili ustanovom (ugovor, opći uvjeti ugovaranja...) (Perić, 1994b).

U sklopu pravnog poretka postoji više podjela pravnih normi s obzirom na: subjekte kojima su upućene (opće – npr. ZOO, posebne – npr. statut trgovačkog društva, pojedinačne – npr. sudska presuda), sadržaj, teritorijalno važenje, intenzitet (prisilne norme i disjunktivne norme). Norme bez dispozicije, odnosno s najnižim stupnjem dispozicije su kogentne, odnosno prisilne norme (*ius cogens*) s kojima se pojedini društveni odnosi reguliraju na točno određeni način ne ostavljajući pravnim subjektima slobodu izbora između više oblika ponašanja u tim društvenim odnosima, a sankcije su u pravilu propisane kao prekršajne ili kaznene (Perić, 1994b; Visković, 2006; Horak et al, 2016).

Za razliku od prisilnih pravnih normi, postoje disjunktivne pravne norme koje pravnom subjektu ostavljaju određenu slobodu u izboru ponašanja u određenim društvenim odnosima. S obzirom na mjeru slobode ponašanja koje ostavljaju pravnim subjektima, razlikujemo alternativne, dispozitivne te diskrecijske pravne norme.

Kod dispozitivnih normi koje sadržavaju pravilo (naputak, zahtjev) ponašanja, ali istodobno ostavljaju subjektima da riješe svoj odnos kako im odgovara, odnosno da stvore pravilo ponašanja onako kako žele, postoje društvene sankcije u obliku osude društva, odnosno zajednice.

Alternativne pravne norme su takve disjunktivne pravne norme koje ostavljaju pravnim subjektima pravo na izbor između dva ili više oblika ponaša, s tim da je pravni subjekt obavezan odabrati jedan od ponuđenih oblika ponašanja. Diskrecijske pravne norme su norme koje su upućene državnim organima ili drugim subjektima javnih službi s pomoću kojih oni uopćeno uređuju neke odnose ujedno ovlašćujući niže organe da te odnose sami konkretno pravno urede onako kao smatraju da je to najbolje u pojedinim konkretnim slučajevima (Zakon o trgovačkim društvima NN 111/93, Perić, 1994a; Perić, 1994b).



Grafikon 7. Prikaz društvenih normi prema pravnom shvaćanju (Perić, 1994a; Perić, 1994b; Visković, 2006; Horak i dr. 2016, Preložnjak, n. p.)



Kao poseban oblik društvenih normi postoje i tehničke norme kao i norme s uporabom standarda. Primjer je preskriptivna međunarodna norma „ISO 26000:2010 Guidance on Social Accountability“ (ISO 26000, 2010), koja npr. daje upute o društvenoj odgovornosti, a analizirat će se u sljedećem poglavlju rada.

Uz pravne propise koji formalnim društvenim normama, koje je odredila država i za koje postoji propisana sankcija ili prisila državnih organa (Perić, 1994a; Perić, 1994b), određuju zakonsku platformu, odnosno formalni i zadani pravni okvir za DUPG (grafikon 7.), za aspekt DUPG-a bitan je utjecaj i neformalnih društvenih normi za koje država nije propisala sankcije, već postoji osuda zajednice (norma, Hrvatska enciklopedija, 2021) pa su stoga neizostavne odrednice koje determiniraju ponašanje sudionika u realizaciji (javnih) projekta gradnje i bitan element ugovornih odnosa na projektima javnoga karaktera.

#### **4.2. Utjecaj neformalnih (moralnih i običajnih) društvenih normi na DUPG**

Za DUPG, ali i za javni sektor općenito vrijedi da se uz propisujuće (preskriptivne) norme, odnosno kognitivno (kategoričko) primjenjive prisilne pravne propise koji određuju društvene nagrade ili kazne za normativna ili nenormativna ponašanja (Cialdini i Reno, 1991), moraju sagledavati i običajne (deskriptivne) i moralne (ćudoredne) norme; posebice one koje se odnose na etiku kao neizostavne komponente društvenih standarda ponašanja u ugovornim odnosima na javnim projektima.

Običajne norme možemo definirati kao pravila koja nastaju dugotrajnim ponavljanjem istog oblika ponašanja u istim ili sličnim okolnostima i u pravilu nikada nisu u sukobu s pravnim poretkom. Štoviše, država ih nerijetko ugrađuje u temelje pravnog sustava, čime ih pretvara u pravne norme (Perić, 1994a; Perić, 1994b; Visković, 2006).

Moral je sveukupnost važećih moralnih normi, prosudbi i institucija. Moral sadržava određene običaje, navike, propise, norme, kategorije, ideale koji se nameću pojedincu svojom obvezatnošću na djelovanje (Grubišić, 2012). Stoga su moralne (ćudoredne) norme kao pravila ponašanja zapravo stanje unutrašnjeg ćovjekova bića, tj. savjesti, i kojima se izražava stajalište prema istini i neistini, dobru i zlu. Mi možemo biti osjetljivi ili neosjetljivi za neko posebno moralno svojstvo, ali je li to svojstvo prisutno ne ovisi o tome što mi mislimo o toj stvari (Grubišić, 2012), pa se može zaključiti da u poslovnom svijetu neko nemoralno, odnosno neetično ponašanje nije nužno i nezakonito, a kršenje moralnih ili etićkih načela ne uzrokuje građansko pravne, nego ponajprije stegovne sankcije (Vukmir, 2009, pp. 227).

Tako i hijerarhijska ljestvica pravnih propisa, nakon ustava i međunarodnih ugovora, sadržava i

moral, a ugovor kao pravni posao je zakon između ugovornih strana samo ako je u skladu s ustavom i moralom (te prisilnim propisima). U suprotnom je ništetan u dijelu koji je u suprotnosti s navedenim (Perić i Vukomanović, 2022; Barbić, 1980; ZOO NN 35/05).

Budući da pravne norme ne uređuju proces donošenja projektnih odluka, već je to zadaća projektnih procedura (Perić i Vukomanović, 2022), kod DUPG-a kao zakonskoj kategoriji projektne procedure i odluke su podređene prisilnoj naravi odlučivanja, dok je prihvaćanje moralnih društvenih normi očekivano dispozitivno (ili je barem takva percepcija u društvu). To je, naravno, tako jer prvo znači odgovornost prema zakonu, a drugo po običajima društva, što je različite težine i važnosti za različite ugovorne strane, odnosno osobe koje su u obvezno pravnom odnosu. Moglo bi se reći da za razliku od privatnih projekata gradnje, kod kojih se (kao i na javnim projektima) svi dionici moraju pridržavati propisa, zakona javnog prava, u javnim projektima bitno je primijetiti i naglasiti druge društvene norme povezane s etikom i moralom. Te se norme u kontekstu ovog istraživanja, koje se bavi voditeljem projekta kao zakonskom kategorijom, odnosno segmentom javne nabave i realizacijom javnih projekata gradnje, moraju prihvatiti kao zadani oblik ponašanja (Perić i Vukomanović, 2022).

Etika kao filozofija morala ili filozofsko razmišljanje o moralu, moralnim problemima i moralnim sudovima (Grubišić, 2012) u poslovnom je svijetu pojam usko povezan s društveno odgovornim poslovanjem, pa se kod javnih poduzeća i javnih projekata (gradnje) premise društveno odgovornog poslovanja podrazumijevaju kao zadane, bez mogućnosti odstupanja prema načelu „trgovcu je dopušteno sve što nije izrijekom zabranjeno“ (Barbić, Čolaković, Parać i Vujić, 2008), odnosno prema načelu „cilj opravdava sredstvo“. Analogno spomenutom, pretpostavka je da upravljanje projektima (gradnje) investitorima obveznicima javne nabave, kao javna usluga, treba biti etično i društveno odgovorno jer se te usluge nabavljaju javnom nabavom, a kako je javna nabava područje interakcije između javnoga i privatnog sektora, uvijek postoje određeni rizici i prepreke za ispunjavanje spomenutih načela. Naime, u realizaciji projekata financiranih javnim novcem područje interakcije javnoga i privatnog sektora, primarno financijsko, stvara golem prostor za korupciju, pogodovanje i podmićivanje.

Za ovo istraživanje relevantno je i specifično područje etike – profesionalna etika koja također proizlazi iz načela javne nabave i treba biti uvjetovana na svim javnim projektima, pa tako i kod DUPG-a. Normiranje profesionalne etike za DUPG, odnosno za voditelja projekta i članove njegova tima u obliku etičkoga kodeksa, može se postaviti kao jedna od bitnih odrednica za pretpostavljeno standardiziranje DUPG-a.

Svi dionici javnog projekta, a posebice ugovorne strane kao što su investitori obveznici javne nabave i pružatelji usluge upravljanja (javnim) projektom gradnje, uz strogu primjenu kogentnih

propisa RH, trebaju primjenjivati osnovna načela etičnog ponašanja. Stoga je pretpostavka da je u te odnose nužno uvesti etički kodeks kao standardizirani obrazac ponašanja i determinantu smjerova i važnosti socijalnog djelovanja DUPG-a na društvenu zajednicu širim etičkim aspektom. Takva pretpostavka presumira da društvene norme u obliku standarda, koji će odrediti da odnosi i postupci kod DUPG-a budu u skladu s poslovnom etikom karakterističnom za javni sektor, zbog načela javne nabave moraju biti beskompromisno zadan parametar svih procesa upravljanja javnim projektima gradnje i posebice ugovornih odnosa.

Kao poseban segment koji je potrebno sagledati za analizu u sljedećim fazama istraživanja, odnosno identificiranje i pretpostavljanje problematike i određivanje specifičnih kriterija za određivanje bitnih odrednica za pretpostavljenu standardiziranje DUPG-a iz domene analiziranog područja je i DOP – društveno odgovorno poslovanje (*engl. CRS – Corporate Social Responsibility*) subjekata koji obavljaju DUPG jer je jedna od bitnih uloga poslovnih organizacija i suradnja s drugim dionicima – ponajprije s javnim sektorom – u stvaranju uvjeta za postizanje održivog razvoja i uključivanje održivog razvoja u strateške dokumente države (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015). Cilj DOP-a je i pridonosenje podizanju svijesti o nužnosti održivog razvoja razvijanjem proizvoda i usluge koji unapređuju kvalitetu življenja i produktivnost te omogućuju djelotvorniju uporabu prirodnih dobara (Kotler i Lee, 2004).

DOP i primjena etičkog kodeksa potrebni su u svim fazama realizacije projekta (na primjer, svih pet faza prema PMI-u) (Bryant, 2013):

- u fazi inicijacije projekta treba postaviti DOP plan (*engl. CRS plan*) koji može uključivati npr. zahtjeve za primjenu sustava/certifikata ocjene održivosti i zaštite okoliša, određivanje zahtjeva za DOP, uključivanje lokalne zajednice u projekt, njihova mišljenja i sl.
- u fazi projektiranja prethodno postavljen DOP plan eventualno se korigira i prilagođava tehničkim zahtjevima. Voditelj projekta uključuje DOP plan u ugovore koje naručitelj ima s drugim dionicima
- u fazi izvođenja, kontrole i praćenja primjenjuje se donesena DOP strategija, odnosno DOP plan, te se provjerava njegova primjena
- u fazi zatvaranja projekta na završnom sastanku se provjerava sva DOP dokumentacija i kreira DOP izvještaj prema vlasnicima, odnosno investitorima. Na izvršenom se uči za sljedeći projekt.

U kontekstu komunikacija DOP treba komunicirati tako da se ostvaruje korist zbog primjene DOP-a u realizaciji projekta što se provodi s pomoću podataka i priče. Komunikacija može biti unutarnja i vanjska, s time da je unutarnja komunikacija daleko složenija jer se iznose događanja „iza scene“ (Bryant, 2013).

Međunarodna norma ISO 26000:2010 Smjernice o društvenoj odgovornost daje upute o

društvenoj odgovornosti, ali ne u obliku zahtjeva, već u obliku smjernica kojim se pitanjima organizacije trebaju baviti kako bi poslovale na društveno odgovoran način i koja je najbolja praksa u uvođenju društvene odgovornosti (ISO 2600, 2010). Stoga je dobar alat koji će pomoći organizacijama da prijeđu s dobrih namjera na dobre postupke (Šijaković et al, 2012, str. 363.), a može se sagledavati i kod pretpostavljene standardizacije DUPG-a.

Uz navedeno, za javni sektor uobičajeno je i neizostavno načelo tržišnog natjecanja i s tim u vezi pojavni oblici nelojalne konkurencije, odnosno nelojalna utakmica i nepošteno tržišno natjecanje (ZJN). Suvremeno tržišno gospodarstvo obilježeno je s jedne strane slobodom tržišnog nastupa, koja nije i ne može biti apsolutna, dok s druge strane egzistiraju konkurentski odnosi koji nužno zahtijevaju limitiranje tržišnog nastupa pravilima koja uspostavljaju poštene antimonopolne relacije sudionika u tržišnoj utakmici. Zbog toga, pojavljujući se na tržištu, subjekti moraju istupati u društveno dopuštenim okvirima utakmice u skladu sa zakonom i dobrim poslovnim običajima, odnosno moraju održati zdravu, konstruktivnu i lojalnu konkurenciju (Zlatović, 2015). Većina međunarodnih standarda i autonomnih izvora prava koji se odnose na upravljanje projektima i predmet su ovog istraživanja (poglavlje 5) sadržavaju odrednice za etičko, odnosno društveno odgovorno poslovanje pa mogu poslužiti kao uzor za nacionalne standarde za DUPG.

### **4.3. Pravna priroda DUPG-a – utjecaj pravnih normi na DUPG**

Iako inzistiranje na pravnom aspektu nije primarna tendencija istraživanja, pravni aspekt ne samo da se u određenoj mjeri ne može zaobići već je bitna determinanta za DUPG i odnose između pojedinih sudionika kao i za njihovu interakciju s vanjskim okruženjem, posebice nakon srpnja 2015. kad je upravljanje javnim projektima gradnje postalo zakonska kategorija regulirana glavom V. ZoPDPUG-a. Stoga će se u ovom poglavlju rada analizirati formalni institucionalno-regulatorni okvir, odnosno platforma pravnih društvenih normi na kojoj se realiziraju (javni) projekti gradnje u RH.

Primjena pozitivnih zakona i propisa RH je obvezatna, pa stoga i ugovori, posebice oni koji se odnose na usluge javnim projektima, moraju biti u skladu s navedenim premisama (Adamović, Skendrović, n.p). Posljedično je i analiza utjecaja pravnih normi na aspekt DUPG-a, posebice kad se odnose na ugovorne odnose između javnih/sektorskih naručitelja i izvršitelja usluge upravljanja projektom gradnje (ali i na ostale odnose između njih i drugih dionika), jedna od osnova za sljedeće faze istraživanja.

U ovom će se dijelu rada analizirati pravni instituti unutar pojedinih pravnih grana koje čine pozitivno pravo, odnosno određuju pravni okvir i pravnu platformu za DUPG, te time definiraju pravnu prirodu DUPG-a, odnosno pravnu prirodu ugovora za usluge upravljanja projektom

gradnje kao zakonske kategorije.

DUPG je javna usluga koja se nabavlja na temelju obveze koja za obveznike javne nabave proizlazi iz ZoPDPUG-a javnom nabavom usluga koja se provodi u skladu s odredbama ZJN-a 2016. Stoga ZoPDPUG i ZJN 2016 u osnovi čine zakonsku platformu i pravni okvir za javne usluge DUPG-a kao zakonske kategorije i uz ZOO i zakone koji uređuju upravno područje prostornog uređenja i gradnje (ZOG, ZPU i dr.) najrelevantniji su za analizu stanja područja, odnosno identifikaciju problematike primjene DUPG-a u praksi i određivanje bitnih odrednica za pretpostavljenu standardiziranje provedbenim autonomnim standardom i autonomnim izvorom prava za DUPG.

Hijerarhijska sistematizacija pravnih akata koji se odnose na upravno područje gradnje u RH prikazana je na grafikonu 8.



Grafikon 8. Hijerarhijska sistematizacija pravnih akata koji se odnose na upravno područje gradnje u RH (prilagođeno od Zagorec, 2012)

Na analiziranim primjerima reguliranja države može se primijetiti da regulatorni pristup države u obliku zakona ili *policy*-instrumenata, u koji spadaju i svi ostali tipovi administrativnih propisa poput pravilnika, uredbi, uputa, odluka (Petek, 2009), može imati različite učinke i polučiti različite posljedice na sektor koji je tim pristupom zahvaćen. Najčešći su oblik regulacije zakoni, no u tu kategoriju zakoni, kao najvažniji oblik regulacije, u suvremenom kreiranju javnih politika koje karakterizira javno upravljanje zapravo gube na važnosti. Razlog tomu je smanjenje vjere u formalno-legalne moći države, ali i smanjenje učinkovitosti zapovijedanja s pomoću hijerarhije te nadziranja načelom „od vrha k dnu“ (Petek, 2009).

Iz specifičnosti DUPG-a, odnosno spomenutoga pravnog okvira koji utječe na definiranje pravne

prirode DUPG-a, proizlazi i definiranje pravne prirode ugovora koji sklapaju naručitelji obveznici javne nabave i izvršitelji usluga DUPG-a. Sadržaj ugovora kao i prava i obveze, odnosno odgovornosti ugovornih strana definiraju pravnu prirodu ugovora (Vukmir, 2009, pp 199), a za DUPG su to ponajprije odredbe ZoPDPUG-a i ZJN-a. Budući da zakonom nije ograničeno da se uz aktivnosti iz čl. 33. ZoPDPUG-a u sklopu ugovora o uslugama DUPG-a ugovaraju i neke druge aktivnosti (osim onih koje su zakonom zabranjene, npr. nadzor, izvođenje radova) (ZoPDPUG NN 78/15; MGIPU, 2020), kvalifikacija svakog partikularnog ugovora s obvezno pravnog stajališta određuje se ovisno o njegovu sadržaju (Vukmir, 2009, pp 199).

Komparativnim pregledom, tretiranje ugovora o uslugama u različitim pravnim sustavima (Njemačka, Austrija, Francuska, Velika Britanija, SAD) nije dosljedno, odnosno nema jednakog pristupa, pa su tako i odgovornosti različite, a velik utjecaj na kategorizaciju odnosa ima i praksa i autonomni izvori prava u pojedinim zemljama (Vukmir, 2009, pp 199-207).

Nastavno na prethono, budući zakonsku platformu za DUPG čini više zakona različitih područja, istražiti će se jesu li i u kojoj mjeri oni međusobno usklađeni, odnosno harmonizirani u odnosu na DUPG. Također će se istražiti učinci eventualne neusklađenosti na provedbu DUPG-a, kao i mogućnosti za poboljšanja, odnosno harmoniziranje dodatnim reguliranjem i/ili dereguliranjem. Istraživanje navedenoga ujedno je i predmet ovog rada, pa će se stoga u nastavku analizirati pozitivni propisi javnog prava koji čine platformu za DUPG.

#### ***4.3.1. Upravno područje prostornog uređenja i gradnje***

Zakoni, koji su u RH regulirali upravno područje gradnje i prostornog uređenja, mijenjali su se tijekom godina, uvjetovani političkim i gospodarskim aspektima, kao i pristupom RH u EU. Svojim su promjenama uvjetovali prilagodbu svih dionika. To se posebice odnosi na sudionike u gradnji, u kontekstu definicije iz ZOG-a (NN 153/13), a zbog toga i na načine te na modalitete upravljanja projektima gradnje, kako na privatnim tako i na javnim projektima. Geneza zakonske regulative za DUPG prikazana je na grafikonu 6.

Donošenjem aktualnih ZOG-a i ZPU-a može se reći da je učinjen popriličan odmak od dotadašnjih spomenutih zakona radi činjenice da je RH morala prilagođavati svoje zakone prema EU zakonima.

##### *4.3.1.1. Zakon o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje (NN 78/15, 118/18, 110/19) – „ZoPDPUG“*

Kao što je spomenuto, ZoPDPUG (NN 78/15) donesen je 17. 7. 2015. te je zamijenio do tada važeći ZAIPDPUG. Do danas je ZoPDPUG doživio dvije izmjene (NN 118/18, 110/19) koje su u manjoj mjeri usmjerene na glavu V. ZoPDPUG-a, odnosno DUPG-a.

Kako je DUPG kao „krovna djelatnost“ jer upravlja realizacijom projekta gradnje povezan i s ostalim poslovima i djelatnostima koje su regulirane ZoPDPUG-om, bitno je primijetiti da su proklamirani opći ciljevi ZoPDPUG-a: uređenje uvjeta za obavljanje poslova prostornog uređenja i gradnje te osiguranje prava pružanja usluga i poslovnog nastana hrvatskih gospodarskih subjekata i pojedinaca unutar Europskoga gospodarskog prostora, a uz navedene opće ciljeve nastoje se postići i posebni ciljevi. ZoPDPUG stoga (ZoPDPUG NN 78/15; MGIPU, 2015):

- *uređuje obavljanje stručnih poslova i djelatnosti prostornog uređenja, projektiranja i/ili stručnog nadzora građenja, građenja, **upravljanja projektom gradnje** te ispitivanja i prethodnih istraživanja, propisuju se zadaće struka, stručni ispit i stručno usavršavanje te uvjeti za strane osobe koje obavljaju poslove i djelatnosti prostornog uređenja i gradnje (ZoPDPUG, st. 1.)*
- *uređuje obavljanje poslova i djelatnosti u upravnom području prostornog uređenja odnosno gradnje na način da hrvatsko zakonodavstvo **usklađuje s direktivama EU**, osobito s Direktivom 2005/36/EZ o **priznavanju stručnih kvalifikacija** (ZoPDPUG, st. 2.),*
- *rješava problem **reguliranih profesija i djelatnosti u prostornom uređenju i gradnji** te sloboda pružanja usluga i pravo poslovnog nastana hrvatskih gospodarskih subjekata i pojedinaca unutar Europskog ekonomskog prostora i uključivanje Republike Hrvatske u taj sustav na način da uređuje uvjete za obavljanje poslova projektiranja i/ili stručnog nadzora građenja, građenja, **upravljanja projektom gradnje** te ispitivanja i prethodnih istraživanja i osigurati pravo pružanja usluga i pravo poslovnog nastana hrvatskih gospodarskih subjekata i pojedinaca unutar Europskog zajedničkog tržišta (Ministarstvo: *Razrađene teze*)*
- *propisuje nadzor nad provedbama odredbi ZoPDPUG-a*
- *propisuje **prekršajne odredbe za nepoštovanje odredbi ZoPDPUG-a.***

U nastavku će se analizirati odredbe glave V. ZoPDPUG-a koje se odnose na DUPG, relevantne za analizu stanja područja i identifikaciju problematike u primjeni.

Člankom 37. ZoPDPUG-a (NN 78/15, 118/18, 110/19) određeno je da neovisno o fazi projekta u kojoj se imenuje voditelj projekta mora biti tehničke struke, odnosno fizička osoba koja: ima najmanje osam godina radnog iskustva na odgovarajućim poslovima s obrazovanjem **iz područja arhitekture, građevinarstva, elektrotehnike ili strojarstva** i koja ima potrebna znanja iz područja upravljanja projektima (ZoPDPUG), što je preciznije određeno Pravilnikom (NN 85/15).

Za razliku od ZoPDPUG-a (NN 78/15) u kojem je u čl. 36. jasno bilo definirano da:

- (1) Pravna osoba ili fizička osoba obrtnik koja obavlja djelatnost upravljanja projektom gradnje određene građevine **ne može obavljati poslove projektiranja i poslove stručnog nadzora građenja te građevine.***
- (2) Zaposlenik pravne osobe ili fizičke osobe obrtnika koja obavlja djelatnost upravljanja projektom gradnje određene građevine **ne može biti projektant i nadzorni inženjer te građevine.***
- (3) Pravna osoba ili fizička osoba obrtnik koja obavlja djelatnost upravljanja projektom gradnje određene građevine **ne može biti izvođač te građevine.***

Promijenjeni čl. 36. ZoPDPUG-a (NN 118/18, NN 110/19) određuje:

- (1) Zaposlenik pravne osobe ili fizičke osobe obrtnika koja obavlja djelatnost upravljanja projektom gradnje određene građevine **ne može biti nadzorni inženjer te građevine.***
- (2) Pravna osoba ili fizička osoba obrtnik koja obavlja djelatnost upravljanja projektom gradnje određene građevine **ne može biti izvođač te građevine.***

S navedenom izmjenom omogućeno je da upravljanje projektom obavlja projektant, no nejasno je može li pravna osoba koja upravlja projektom na istom projektu, odnosno građevini obavljati i poslove stručnog nadzora građenja te građevine.

Objašnjenje nadležnog ministarstva na upite postavljene o tome u postupcima javne nabave jest da pravna osoba ne može istodobno, odnosno na istom projektu gradnje pružati usluge (stručnog) nadzora i upravljanja projektom gradnje (MGIPU, 2020), kao i mišljenje HKIG-a (2022b), iako to iz čl. 36. ne proizlazi, što stvara pravnu nesigurnost, posebice u postupcima javne nabave jer postoje oprečne odluke nadležne komisije za kontrolu postupaka javne nabave DKOM-a (2017-2024) i Visokoga upravnog suda (VUS, 2023). ZoPDPUG nema svoje definicije za određene pojmove, pa se pretpostavlja da se „naslanja“ na definicije zadane temeljnim zakonima koji uređuju upravno područje prostornog uređenja i gradnje (ZoPU NN 153/13, ZOG 153/13). Stoga je pojmovno uređenje ZoPDPUG-a na određeni način nerazumljivo što će se analizirati u poglavlju 6 ovog rada.

Stupanjem na snagu ZoPDPUG-a 2015. uspostavio se registar, odnosno evidencija voditelja projekata, a sve do izmjene ZoPDPUG-a 2018. vodio ga je HKIG u skladu s čl. 31. Pravilnika (HKIG, 2020). Aktualni status je da voditelj projekta ima pravo na upis u evidenciju voditelja projekta koju vodi Ministarstvo. Na stranicama MPUGDI-a postoji i obrazac zahtjeva i upute za slanje, no u vrijeme provođenja ovog istraživanja evidencija, odnosno popis voditelja projekata ne postoji na stranicama MPUGDI-a (2023).

Nadalje, u prekršajnim odredbama ZoPDPUG-a NN 78/15 člankom 91. određeno je:

- (1) Novčanom kaznom od 35.000,00 do 70.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj pravna osoba javni naručitelj koji **ne imenuje** voditelja projekta u skladu s odredbom članka 38. stavka 2. ovoga Zakona.*
- (2) Za prekršaj iz stavka 1. ovoga članka novčanom kaznom od 10.000,00 do 15.000,00 kuna kaznit će se i odgovorna osoba u pravnoj osobi.*

U članku 38. stavak 2. propisano je:

*Investitori koji se u smislu propisa kojima se uređuje javna nabava smatraju obveznicima javne nabave obvezni su imenovati voditelja projekta u slučaju:*

- 1. ulaganja sredstava u gradnju infrastrukturnih i drugih građevina, osim cesta, ukupne investicijske vrijednosti veće od 10.000.000,00 kuna bez PDV-a*
- 2. ulaganja sredstava u gradnju cesta ukupne investicijske vrijednosti veće od 50.000.000,00 kuna bez PDV-a*
- 3. ulaganja sredstava u gradnju zgrada javne namjene ukupne investicijske vrijednosti veće od 35.000.000,00 kn bez PDV-a*
- 4. ulaganja sredstava u istodobnu gradnju više zgrada koje su djelomično ili potpuno namijenjene stanovanju, grade se na području istoga grada ili općine i imaju ukupno više od stotinu stanova.*

S obzirom na odredbe ZoPDPUG-a koje određuju da se imenovanje voditelja projekta traži i u ranim fazama, postavlja se pitanje u kojem je trenutku investitor iz čl. 38. stavak 2. dužan imenovati voditelja projekta i na koji način primijeniti prekršajnu odredbu čl. 91.?

Također je čl. 88. prekršajnih odredbi propisano:

- (1) Novčanom kaznom od 100.000,00 do 150.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj pravna osoba ako djelatnost upravljanja projektom gradnje ne obavlja u skladu s odredbom članka 33. ovoga Zakona.*
- (2) Za prekršaj iz stavka 1. ovoga članka novčanom kaznom od 10.000,00 do 20.000,00 kuna kaznit će se i odgovorna osoba u pravnoj osobi.*



Čl. 33. ZoPDPUG-a, koji je citiran u poglavlju 2 rada, određuje aktivnosti koje je voditelj projekta dužan pružati, a prekršajne odredbe ne rade razliku ovisno o fazi projekta u kojoj je imenovan i mogućnosti pružanja pojedinih specificiranih aktivnosti/usluga u fazi u kojoj pruža usluge, kao i mogućnost da je neke od aktivnosti otežano ili čak onemogućeno pružati ako nije sudjelovao u prethodnim fazama pa se postavlja pitanje da li i kako primijeniti prekršajnu odredbu s obzirom na to da ne postoji prekršajna odredba za investitora ako to ne omogući.

ZoPDPUG dakle propisuje obveze i zadatke i zajedno s Pravilnikom uvjete za imenovanje, odnosno provedbu, ali ne propisuje način provedbe, pa se može zaključiti da glava V. ZoPDPUG nije provedbeni zakon. ZoPDPUG (NN 78/15) nije uvjetovano osiguranje od profesionalne odgovornosti ni za voditelje projekta kao fizičke osobe ni za pravne osobe – izvršitelje usluge upravljanja projektom gradnje, iako je u svijetu uobičajeno da savjetodavni inženjeri budu osigurani protiv tzv. profesionalne odgovornosti (*engl. Professional Liability Insurance*) (Vukmir, 2009, pp. 292).

U RH je u ZoPDPUG-u (NN 78/15) takvo osiguranje predviđeno za „ovlaštene inženjere“ kao fizičke osobe koji obavljaju poslove i djelatnosti stručnog nadzora i projektiranja i za izvođače radova kao pravne osobe nakon izmjena ZoPDPUG-a (NN 110/19).

Budući da za obavljanje poslova projektiranja, stručnog nadzora građenja, građenja i ispitivanja te prethodnih istraživanja postoje drugi provedbeni propisi: ZOG i ZoPU (kao temeljni zakoni) i Pravilnik (NN 131/2021-2204), koji provedbeno regulira djelatnost stručnog nadzora, i ostali pravilnici i uredbe, a za DUPG osim ZoPDPUG-a koji u glavi V. određuje zadatke i aktivnosti nema drugih provedbenih propisa koji bi odredili način provedbe, odnosno projektne procedure za ispunjenje zadanoga, u ovom će se radu stoga istražiti je li i na koji način glava V. ZoPDPUG usklađena s međunarodnim propisima (EU direktivama), ali i s dobrom međunarodnom praksom (međunarodni standardi i autonomni izvori prava) u tom smislu. Također će se istražiti učinci trenutnoga regulatornog okvira, koji omogućuje autonomni i solodiskrecijski pristup investitora obveznika javne nabave pri ugovaranju i provedbi DUPG-a na javnim projektima, u ostvarivanju općih i specifičnih ciljeva javnih projekata gradnje.

#### 4.3.1.2. Pravilnik o potrebnim znanjima iz područja upravljanja projektima (NN 85/15) – „Pravilnik NN 85/15“

Pravilnik (NN 85/15) je kao podzakonski akt donesen na temelju članka 37. stavka 3. ZoPDPUG-a te utvrđuje međunarodno priznate sustave ovjere sposobnosti upravljanja projektima i obrazovne programe koji osiguravaju potrebna znanja iz područja upravljanja projektima.

Fizičke osobe koje zadovoljavaju uvjete propisane Pravilnikom mogu u RH biti voditelji (javnih)

projekta kao zakonska kategorija.

Kompetencije i iskustvo potrebno za dokazivanje tehničke i stručne sposobnosti voditelja projekta određeno je Pravilnikom (NN 85/15), općenito ne uvažavajući specifičnosti pojedinog projekta, odnosno nije strukturirano i graduirano prema npr. zahtjevnosti ili vrsti projekta. Stoga se u praksi najčešće solodiskrecijom naručitelja određuje stručno iskustvo i kompetencije voditelja projekta određivanjem uvjeta tehničke i stručne sposobnosti i kriterija za odabir (ekonomski najpovoljnija ponuda – ENP) unutar same dokumentacije o nabavi (DON).

Tako se razina kompetencija npr. ekvivalent „IPMA stupanj D“ (ovjereni suradnik za upravljanje projektima) (IPMA NCB) priznaje kao zakonski minimum, nužan da bi netko mogao biti voditelj projekta kao zakonska kategorija, neovisno o specifičnostima tog projekta (vrsti građevine, veličini i/ili složenosti projekta).

#### 4.3.1.3. Zakon o prostornom uređenju (NN 153/13, 65/17, 114/18, 39/19, 98/19, 67/23) – „ZoPU“

Kao što je navedeno, aktualni ZoPU stupio je na snagu 1. siječnja 2019.

ZoPU upravno uređuje sustav prostornog uređenja: ciljeve, načela i subjekte prostornog uređenja, praćenje stanja u prostoru i području prostornog uređenja, uvjete planiranja prostora, donošenje Strategije prostornog razvoja RH, prostorne planove, uključujući njihovu izradu i postupak donošenja, provedbu prostornih planova, uređenje građevinskog zemljišta, imovinski institut uređenja građevinskog zemljišta i nadzor.

Pojmovi korišteni u ZoPU imaju definicije koje su u skladu s onima kojima se koristi i ZOG.

U fazama realizacije (javnog) projekta gradnje koje su regulirane ZoPU-om, prema odredbama ZoPDPUG-a obuhvaćena je obveza imenovanja voditelja projekta koju provodi investitor obveznik javne nabave.

Pojedini pojmovi u smislu ZoPU-a te propisa i akata koji se donose na temelju njega, koji su relevantni za ovaj rad i istraživanje imaju sljedeće značenje:

- **„građevine javne i društvene namjene“** su građevine namijenjene obavljanju djelatnosti u području društvenih djelatnosti (odgoja, obrazovanja, prosvjete, znanosti, kulture, sporta, zdravstva i socijalne skrbi), radu državnih tijela i organizacija, tijela i organizacija lokalne i područne (regionalne) samouprave, pravnih osoba s javnim ovlastima i udruga građana i vjerskih zajednica.
- **„infrastruktura“** su komunalne, prometne, energetske, vodne, pomorske, komunikacijske, elektroničke komunikacijske i druge građevine namijenjene gospodarenju s drugim vrstama stvorenih i prirodnih dobara.
- **„javnopravna tijela“** su tijela državne uprave, druga državna tijela, upravni odjeli, odnosno službe velikih gradova, Grada Zagreba i županija nadležni za obavljanje poslova iz određenih upravnih područja, pravne osobe koje imaju javne ovlasti te druge osobe, određene posebnim zakonima, koja davanjem zahtjeva i mišljenja u postupku izrade i donošenja prostornih planova i/ili utvrđivanjem posebnih uvjeta, odnosno potvrđivanjem idejnog projekta na način propisan ovim Zakonom sudjeluju u sustavu prostornog uređenja.
- **„zahvat u prostoru“** je svako građenje građevine, rekonstrukcija postojeće građevine i svako drugo privremeno ili trajno djelovanje ljudi u prostoru kojim se uređuje ili mijenja stanje u prostoru.

#### 4.3.1.4. Zakon o gradnji (NN 153/13, 20/17, 39/19, 125/19) – „ZOG“

Aktualni ZOG stupio je na snagu 1. siječnja 2014. i donio dosta novina u odnosu na prethodne zakone. ZOG među ostalim uređuje projektiranje, građenje, uporabu i održavanje građevina, provedbu upravnih i drugih postupaka s tim u vezi radi osiguranja zaštite i uređenja prostora u skladu s propisima koji uređuju prostorno uređenje kao i osiguravanje temeljnih zahtjeva za građevinu i drugih ZOG-om propisanih uvjeta za građevine.

U aktualni ZOG prenesena je i Direktiva 2010/31/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 19. svibnja 2010. o energetske učinkovitosti zgrada, pa je na samom početku zakona vrlo detaljno u temeljnom zakonu obrađeno to provedbeno područje (dok se upravljanje projektom i voditelj projekta ne spominju).

ZOG definira pet „sudionika u gradnji“, njihove uloge, prava i obveze koje nisu specifično povezane s ugovornim obveznopравnim odnosom koji se autonomno regulira samim ugovorom, odnosno odredbama ZJN-a i ZOO-a. Sudionici u gradnji (tablica 1.) odgovorne su osobe koje odgovaraju prekršajno i kazneno u skladu sa ZOG-om, ZPU-om, KZ-om, PZ-om i drugim primjenjivim propisima.

Isto tako pojedini pojmovi u smislu ZOG-a te propisa i akata koji se donose na temelju njega imaju značenje određeno ZoPU-om (osim ako je ZOG-om propisano drukčije); u tablici 1 navedeni su pojmovi relevantni za ovaj rad i istraživanje.

Odnosi sudionika u gradnji/projektu gradnje prikazani su s pomoću organizacijskih modela na grafikonima 3., 4. i 5. u poglavlju 3.5. rada.

Tablica 1. Definicije sudionika u gradnji i relevantnih pojmova u kontekstu ZOG-a

Sudionici u gradnji prema ZOG-u su (ZOG, ZoPDPUG):	Relevantni pojmovi/definicije prema ZOG-u:
<b>investitor</b> – pravna ili fizička osoba u čije ime se gradi građevina	<b>gradnja</b> je projektiranje i građenje građevina te stručni nadzor građenja
<b>projektant</b> – fizička osoba arhitekt ili inženjer s javnim ovlaštenjem za poslove i djelatnost projektiranja (ovlašteni arhitekt ili ovlašteni inženjer) odgovoran za projekt koji je izradio	<b>građenje</b> je izvedba građevinskih i drugih radova (pripremi, zemljani, konstruktorski, instalaterski, završni te ugradnja građevnih proizvoda, opreme ili postrojenja) kojima se gradi nova građevina, rekonstruira, održava ili uklanja postojeća građevina
<b>izvođač</b> – pravna ili fizička osoba (obrtnik) registrirana za obavljanje djelatnosti građenja, odnosno izvođenje pojedinih radova	<b>građevina</b> je građenjem nastao i s tlom povezan sklop, izveden od svrhovito povezanih građevnih proizvoda s instalacijama ili bez njih, sklop s ugrađenim postrojenjem, samostalno postrojenje povezano s tlom ili sklop nastao građenjem
<b>nadzorni inženjer</b> – fizička osoba s javnim ovlaštenjem (ovlašteni arhitekt ili ovlašteni inženjer) koja u ime investitora provodi stručni nadzor nad građenjem ili kao glavni nadzorni inženjer usklađuje stručni nadzor građenja	<b>održavanje građevine</b> je izvedba građevinskih i drugih radova na postojećoj građevini radi očuvanja temeljnih zahtjeva za građevinu tijekom njezina trajanja, kojima se ne mijenja usklađenost građevine s lokacijskim uvjetima u skladu s kojima je izgrađena
<b>revident</b> – fizička osoba s javnim ovlaštenjem odgovorna za kontrolu projekta	<b>zgrada</b> je zatvorena i/ili natkrivena građevina namijenjena boravku ljudi, odnosno smještaju životinja, biljaka i stvari. Zgradom se ne smatra pojedinačna građevina unutar sustava infrastrukturne građevine

Iako je voditelj projekta u skladu s međunarodnom praksom i standardima bitan sudionik u procesima koji prethode gradnji, a posebice tijekom same gradnje, a prema aktualnoj regulativi u RH određen je i kao zakonska kategorija, ZOG ga i dalje ne prepoznaje ni kao sudionika u gradnji, ni kao sporednog aktera pa čak ni u definicijama pojmova.

U kontekstu sagledavanja sveukupnoga zakonodavnog okvira za DUPG bitno je također napomenuti da ZOG (uključivo ZoPDPUG) uređuje tzv. upravno uređenje građenja i njegov cilj nije izmjena odredaba ZOO-a (Gorenc, 2014), pa stoga ni odredaba ZJN-a, ali ni *vice versa*.

4.3.1.5. Pravilnik o načinu provedbe stručnog nadzora građenja, obrascu, uvjetima i načinu vođenja građevinskog dnevnika te o sadržaju završnog izvješća nadzornog inženjera (NN 131/21) – „Pravilnik NN 131/21“

Pravilnik NN 131/21 kao i prethodni Pravilnik NN 111/14 zasnivaju se na odredbama ZOG-a i drugih propisa koji uređuju gradnju, pri čemu su za istraživanje relevantne odredbe o stručnom nadzoru građenja iz članaka 56. do 59. ZOG-a za koje se dio odredaba aktualnog Pravilnika NN 131/21 ne razlikuje u bitnome od odgovarajućih odredaba staroga Pravilnika NN 111/14 (Kovačić, 2022). Pravilnikom NN 131/21 detaljno se uz odredbe ZOG-a NN 153/13 propisuje način provedbe stručnog nadzora građenja, uvjeti i način vođenja građevinskog dnevnika i sadržaj završnog izvješća nadzornog inženjera na temelju kojeg se saziva i provodi tehnički pregled i izdaje uporabna dozvola.

Za problematiku (ne)harmoniziranosti propisa u provođenju DUPG-a bitno je spomenuti da je prethodni Pravilnik NN 111/14, koji je bio na snazi do 2022., u čl. 11. određivao da osim poslova obavljanja stručnog nadzora, nadzorni inženjer smije obavljati i druge poslove koje mu ugovorom povjeri investitor (poslove tehničkog savjetovanja, kontrole ispunjavanja ugovornih obveza izvođača radova prema naručitelju i poduzimanja odgovarajućih mjera za realizaciju tih obveza, poslove obračunavanja izvedenih radova i sl.). Istodobno je poslove tehničkog savjetovanja u čl. 33. predviđao i ZoPDPUG, dakle postojala je mogućnost preklapanja u ovlastima nadzornog inženjera i voditelja projekta, odnosno „paralelnih kolosijeka“ i posljedično tomu rizik tzv. dvostrukog financiranja (MRRFEU, 2019).

Aktualni Pravilnik NN 131/21 donekle se uskladio s glavom V. ZoPDPUG-a:

*Čl. 10 Pravilnika NN 131/21:*

*Osim poslova obavljanja stručnog nadzora, nadzorni inženjer **smije obavljati i druge poslove koje mu ugovorom povjeri investitor u skladu s propisima**, a koje poslove nadzorni inženjer ne smije obavljati na način koji bi ugrozio njegovu neovisnost i nepristranost u ispunjavanju obveza koje ima prema ZOG-u, ovom Pravilniku i drugim propisima koji uređuju provedbu stručnog nadzora te koji bi na drugi način ugrozio ili onemogućio ispunjavanje tih obveza.*

Zakonodavac je očito uviđajući preklapanja u ovlastima promijenio narativ prema kojem je izričito stajalo „poslove tehničkog savjetovanja“, odnosno „kontrola ispunjavanja ugovornih

obveza izvođača radova prema naručitelju i poduzimanja odgovarajućih mjera za realizaciju tih obveza“, aktivnosti kojega su prema većini međunarodnih standarda aktivnosti upravljanja projektom gradnje (Perić i Vukomanović, 2022; PMBoK, 2016), no i dalje je nejasno koji su to drugi poslovi koje nadzornom inženjeru može povjeriti investitor u skladu s propisima, uvažavajući odredbe glave V. ZoPDPUG-a, što je očito ostavljeno investitorima autonomno na interpretaciju.

Uz Pravilnik NN 131/21 svaka strukovna komora (npr. HKIG, Hrvatska komora arhitekata) ima Pravilnik o standardu usluga (odnosno ovlaštenih inženjera, arhitekata,) za svaku od djelatnosti: projektiranje, stručni nadzor (nadzor nad izvođenjem radova) i projektantski nadzor (HKIG, 2022 a) koji dodatno provedbeno regulira sadržaj obavljanja pojedine djelatnosti, tj. pružanja usluga, pa čak i određuje broj norma sati za pojedine aktivnosti.

ZoPDPUG je, uz DUPG, uređeno obavljanje i drugih poslova i djelatnosti gradnje (stručni nadzor, projektiranje, izvođenje radova, građenje...) koji su provedbeno regulirani spomenutim temeljnim zakonima i podzakonskim aktima koji uređuju upravno područje gradnje i koji su kao propisi javnog prava kogentnoga karaktera. DUPG za razliku od njih nije provedbeno reguliran. Stoga će se u ovom radu istražiti kako ga provedbeno regulirati.

#### 4.3.1.6. Zakon o komori arhitekata i komorama inženjera u graditeljstvu i prostornom uređenju (NN 78/15, 114/18, 110/19) – „Zakon o komori“

Zakonom o komori uređuje se temeljni ustroj, djelokrug, javne ovlasti i članstvo u Hrvatskoj komori arhitekata, inženjera građevinarstva, strojarstva i elektrotehnike (grafikon 9.), koji su do srpnja 2009. bili u zajedničkoj komori (Hrvatska komora arhitekata i inženjera u graditeljstvu, koja je djelovala od 1998.).

Najveća komora u RH je Hrvatska komora inženjera građevinarstva (HKIG) koja kao i druge strukovne komore obavlja djelatnosti u skladu sa Zakonom o komori arhitekata i komorama inženjera u graditeljstvu i prostornom uređenju (NN 78/15, 114/18, 110/19). Posebno se skrbi o tome da ovlašteni inženjeri savjesno i u skladu s posebnim zakonom obavljaju svoje poslove te promiče materijalne interese ovlaštenih inženjera, štiti materijalne interese naručitelja usluga organiziranjem obveznog osiguranja od profesionalne odgovornosti.

HKIG uspostavlja i vodi Imenik ovlaštenih inženjera građevinarstva koji su njegovi članovi kao i imenik stranih ovlaštenih inženjera građevinarstva. Vodi Upisnik ureda za samostalno obavljanje poslova projektiranja i/ili stručnog nadzora gradnje, projektantska društva, te ujedno čuva ugled, čast i prava ovlaštenih inženjera građevinarstva i osigurava uvjete za pravilno obavljanje poslova projektiranja i/ili stručnog nadzora građenja. Izdaje i oduzima pečat i iskaznicu o ovlaštenom inženjeru građevinarstva, obavlja nadzor nad radom ovlaštenih inženjera građevinarstva. Daje

odgovarajuća izvješća i podatke o postupku nadzora nadležnom ministarstvu graditeljstva.



Grafikon 9. Strukovne komore u RH (Zakon NN 78/15, 114/18, 110/19)

Voditelji projekata nemaju trenutačno svoju nacionalnu strukovnu organizaciju koja bi bila regulirana zakonom, pa je, kao što je spomenuto, do 2018. postojao Upisnik u imenik Komore za voditelje projekata pri HKIG, ali je izmjenom ZoPDPUG-a (NN 118/18) predviđeno da voditelj projekta ima pravo na upis u evidenciju voditelja projekata koju vodi nadležno ministarstvo (sada MGPID) koja još nije javno dostupna iako postoji (on-line) obrazac za podnošenje zahtjeva koji se neovisno o prethodnom upisu u evidenciju pri HKIG-u mora ponovno dostavljati nadležnom ministarstvu.

Nadalje, voditelji projekta nisu regulirani ovim zakonom niti moraju biti članovi neke od spomenutih komora ovisno o struci, pa stoga i nemaju javna ovlaštenja i odgovarajuće police osiguranja od profesionalne odgovornosti. ZoPDPUG nije regulirano ni da pravna osoba pružatelj usluge upravljanja projektom gradnje treba imati odgovarajuću policu osiguranja od profesionalne odgovornosti koja bi eventualno pokrivala štetu koja se pričini profesionalnim djelovanjem, odnosno eventualno pogrešnim savjetovanjem naručitelja.

Stoga je potrebno istražiti na koji način je moguće regulirati DUPG u smislu udruživanja voditelja projekata u strukovne udruge koje bi promicale materijalne interese voditelja projekata i tako štatile materijalne interese naručitelja.

#### ***4.3.2. Upravno područje javne nabave roba i usluga, ustupanje radova i zaštita tržišnog natjecanja***

Budući da odredbe ZoPDPUG-a ne uređuju DUPG u provedbenom smislu, u kontekstu (javne) nabave i ugovaranja DUPG-a u javno nabavnom smislu, potrebno je istražiti je li za provedbeno reguliranje DUPG-a potrebna intervencija unutar područja propisa koji uređuju javnu nabavu.

To se posebno odnosi na solodiskrecijski pristup naručitelja pri određivanju kriterija odabira, odnosno tehničke i stručne sposobnosti za izvršitelja usluge DUPG-a (kako za gospodarski subjekt – ponuditelja tako i za stručnjake), ali i odredaba/kondicija javnog ugovora o uslugama DUPG-a;

posebice kod određivanja metodologije rada na upravljanju projektima i sl.

Naime, Pravilnikom (NN 65/17, 75/20) nije određena obvezna objava uvjeta ugovora za DUPG, pa tako ni standarda pružanja usluga DUPG-a, a kako ne postoje provedbeni propisi (npr. kao za usluge nadzora i sl.), potrebno je istražiti na koji način primjereno provedbeno regulirati DUPG kako bi se poštovala načela javne nabave i posljedično ostvarivali ciljevi javne nabave i ZoPDPUG-a.

#### 4.3.2.1. Zakon o javnoj nabavi (NN 120/16, 114/22) – „ZJN 2016“

Za razliku od propisa bivše Jugoslavije u kojima cilj nije bio zaštita ravnopravnosti gospodarskih subjekata na tržištu ni zakonito i uspješno funkcioniranje javnih službi, već suzbijanje zlouporaba državnih tijela prigodom sklapanja ugovora o nabavi, pa se u pravnim propisima nije poklanjala posebna pozornost zaštiti sudionika u tijeku postupka javne nabave, nego njihovoj zaštiti tek nakon sklapanja ugovora (Medvedović, 2011), aktualni ZJN 2016, koji je u skladu s aktima Europske unije (direktivama Europskog parlamenta i Vijeća o postupcima nabave), jasno proklamira načela javne nabave (ZJN NN 120/16, 114/22) koja proizlaze iz ugovora o funkcioniranju Europske unije – UFEU (EUR-Lex, 2016/C 202/01):

*(1) načelo slobode kretanja robe, načelo slobode poslovnog nastana i načelo slobode pružanja usluga te načela koja iz toga proizlaze, kao što su načelo tržišnog natjecanja, načelo jednakog tretmana, načelo zabrane diskriminacije, načelo uzajamnog priznavanja, načelo razmjernosti i načelo transparentnosti.*

*(2) Javna nabava ne smije biti osmišljena s namjerom izbjegavanja primjene ZJN ili izbjegavanja primjene pravila o javnoj nabavi male, odnosno velike vrijednosti ili s namjerom da se određenim gospodarskim subjektima **neopravdano da prednost ili ih se stavi u nepovoljan položaj.***

*(3) Naručitelj je obvezan primjenjivati odredbe ovoga Zakona na način koji omogućava **učinkovitu javnu nabavu te ekonomično i svrhovito trošenje javnih sredstava.***

*(4) Gospodarski subjekt je obvezan tijekom izvršenja ugovora o javnoj nabavi pridržavati se primjenjivih obveza u području prava okoliša, socijalnog i radnog prava, uključujući kolektivne ugovore, a osobito obvezu isplate ugovorene plaće, ili odredaba međunarodnog prava okoliša, socijalnog i radnog prava.*

Budući da je ZJN 2016 jedan od propisa koji čini zakonsku platformu za DUPG, a ugovori za DUPG sklapaju se na temelju ZJN-a 2016, sva navedena načela javne nabave ujedno su i načela za DUPG.

Aktualni ZJN 2016 kao posebni propis (*lex specialis*) u odnosu na ZOO uređuje područje interakcije između javnoga i privatnog sektora s pomoću pravila o postupku javne nabave koju provodi javni ili sektorski naručitelj ili drugi subjekt u slučajevima određenima ZJN-om radi sklapanja ugovora o javnoj nabavi robe, radova ili **usluga**, okvirnog sporazuma te provedbe projektnog natječaja.

Nadalje, bitno je spomenuti relevantne pojmove, odnosno definicije kojima se koristi ZJN 2016 u kontekstu analize stanja područja primjene DUPG-a, uz napomenu da su pojmovi i definicije iz ZJN-a 2016 dani isključivo za potrebe tumačenja i provođenja upravo tog zakona:

- „**Gospodarski subjekt**“ je prema ZJN 2016 fizička ili pravna osoba, uključujući podružnicu, ili javno tijelo ili zajednica tih osoba ili tijela, uključujući svako njihovo privremeno udruženje, koje na tržištu nudi izvođenje radova ili posla, isporuku robe ili pružanje usluga;
- „**Ugovaratelj**“ je gospodarski subjekt s kojim je naručitelj sklopio ugovor o javnoj nabavi ili okvirni sporazum;
- „**Podugovaratelj**“ je gospodarski subjekt koji za ugovaratelja isporučuje robu, **pruža usluge** ili izvodi radove koji su neposredno povezani s predmetom nabave;
- „**Ponuditelj**“ – gospodarski subjekt koji je dostavio ponudu;
- „**Pružatelj usluga nabave**“ je gospodarski subjekt koji nudi pomoćne aktivnosti nabave na tržištu
- „**Ugovor o javnoj nabavi radova**“ je ugovor čiji je predmet;
  - a. izvođenje ili projektiranje i izvođenje radova vezanih uz jednu ili više djelatnosti u smislu Priloga II. ZJN 2016, ili
  - b. izvođenje ili projektiranje i izvođenje posla, ili
  - c. realizacija posla u skladu sa zahtjevima koje je odredio javni naručitelj koji ima odlučan utjecaj na vrstu ili projektiranje posla;
- „**Posao**“ – znači rezultat visokogradnje ili niskogradnje uzet u cjelini koji je sam po sebi dovoljan da ispuni gospodarsku ili tehničku funkciju;
- „**Naručitelj**“ – su javni i sektorski naručitelji;
- „**Ugovor o javnoj nabavi usluga**“ je ugovor čiji je predmet pružanje usluga;
- „**Životni vijek**“ znači sve uzastopne ili međusobno povezane faze, uključujući potrebno istraživanje i razvoj, proizvodnju, trgovinu i njezine uvjete, prijevoz, korištenje i održavanje tijekom postojanja proizvoda ili radova ili pružanja usluge, od stjecanja sirovina ili generiranja resursa do odlaganja, uklanjanja i završetka usluge ili upotrebe.

Za analizu stanja područja primjene DUPG-a bitne su i odredbe ZJN-a 2016 kojima se određuju uvjeti tehničke i stručne sposobnosti kojima se osigurava da gospodarski subjekt ima potrebne ljudske i tehničke resurse te iskustvo potrebno za provedbu ugovora o javnoj nabavi na odgovarajućoj razini kvalitete, a osobito zahtijevati da gospodarski subjekt ima dovoljnu razinu iskustva, što se dokazuje odgovarajućim referencijama iz prije izvršenih ugovora. Pri tome, u skladu s čl. 301. st. 1 ZJN 2016 javni naručitelj solodiskrecijskim pristupom utvrđuje činjenice i okolnosti u postupku javne nabave te na temelju utvrđenih činjenica i okolnosti donosi odluke u skladu s odredbama ZJN 2016. Prema st. 2. istog članka javni naručitelj slobodnom ocjenom utvrđuje koje će činjenice i okolnosti uzeti za dokazane, na temelju savjesne i brižljive ocjene svakog dokaza posebno i svih dokaza zajedno te na temelju rezultata cjelokupnog postupka javne nabave.

Na postupak sklapanja ugovora o javnoj nabavi primjenjuju se odredbe ZJN-a, a na provedbu ugovora opći propis obveznog prava, odnosno ZOO-a koji utvrđuje osnove obveznih odnosa te ugovorne i izvanugovorne obvezne odnose<sup>10</sup>.

Ugovor o javnoj nabavi stoga je poseban oblik građansko-pravnog ugovora uz iznimku; u smislu članka 252. (1) ZOO-a ugovor nastaje kad ponuditelj primi izjavu ponuđenika da prihvaća ponudu, odnosno sklapa se u trenutku kad su se ugovorne strane uskladile oko bitnih sastojaka

<sup>10</sup> Čl. 105. st. 8. ZJN 2016 propisuje da se na odgovornost ugovornih strana za ispunjenje obveza iz ugovora o javnoj nabavi uz odredbe ZJN-a 2016 na odgovarajući način primjenjuju odredbe ZOO-a.



ugovora (čl. 247.) (ZOO NN 35/05; Rajčić i Nikšić, 2008), a u smislu ZJN-a 2016 po izvršnosti odluke o odabiru (čl. 307. (3)) smatra se da je ugovor o javnoj nabavi ili okvirni sporazum sklopljen na dan izvršnosti odluke o odabiru (osim u slučaju iz stavaka 4. i 5. članka 307.).

Budući da ugovor o javnoj nabavi u skladu s čl. 105. st. 1. ZJN-a 2016 mora biti u skladu s uvjetima određenima u DON-u i odabranom ponudom, bitno je da nacrt ugovora ili DON sadržava sve bitne sastojke koji su nužni za ispunjenje ugovora.

ZJN 2016 uređuje i primjenu trgovačkih običaja<sup>11</sup> na ugovore o javnoj nabavi tako da se trgovački običaji (uzance) primjenjuju subjektivnim konceptom primjene (Perić i Vukomanović, 2022). Dakle, ako će se tijekom izvršenja ugovora o javnoj nabavi primjenjivati trgovački običaji (uzance), javni naručitelj obavezan je to navesti u DON-u te utvrditi odredbama ugovora. Iz navedenoga proizlazi da aktualni ZJN 2016 izričito predviđa subjektivni koncept primjene svih oblika autonomnih izvora prava, uključivo trgovačkih običaja, odnosno posebnih uzanci, bez obzira na to je li riječ o obveznicima javne nabave koji su trgovci ili osobe javnog prava. Kod osoba javnog prava je takav pristup ispravan i logičan jer ako se subjektima koji nisu trgovci (npr. osobe javnog prava) nametne obveza poznavanja običaja, odnosno izvora prava u nekoj struci (npr. upravljanje projektima), samim time bile bi stavljene u nepovoljniji položaj jer u pravilu ulaze u ugovorni odnos s trgovcem koji poznaje i očekuje primjenu običaja i prakse (Perić i Vukomanović, 2022).

#### 4.3.2.2. Pravilnik o dokumentaciji o nabavi te ponudi u postupcima javne nabave (NN 65/17, 75/20) – „Pravilnik NN 75/20“

Predmetnim Pravilnikom nije propisana obveza objavljivanja ugovora za nabavljanje javnih usluga, pa tako ni za usluge DUPG-a. Javni i sektorski naručitelji stoga mogu, ali i ne moraju natječajem, odnosno DON-om (ili priloženim ugovorom) odrediti metodologiju rada i standard pružanja usluga, a provedbenog propisa za DUPG nema.

#### 4.3.2.3. Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja (NN 79/09, 80/13, 41/21) – „ZZTN“

Kao i spomenuti ZJN 2016, ZZTN se zasniva na pravu EU-a, uključivo UFEU (Službeni list Europske unije, 2016), te su u njega unesene odredbe direktiva Europskog parlamenta i Vijeća o tržišnom natjecanju i kontroli koncentracije, a načela su im sukladna.

ZZTN se primjenjuje na sve oblike sprečavanja, ograničavanja ili narušavanja tržišnog natjecanja na teritoriju RH ili izvan teritorija RH ako imaju učinak na RH.

Budući da u skladu s čl. 34. ZoPDPU-a DUPG mogu obavljati poduzetnici, odnosno osobe registrirane za obavljanje DUPG-a<sup>12</sup>, odredbe povezane sa sprečavanjem, ograničavanjem ili

<sup>11</sup> Više o trgovačkim običajima u čl. 3.3.3. rada.

<sup>12</sup> Uz spomenute iznimke prema čl. 38. (2) ZPDPU-a – kad je upitno je li to obavljanje DUPG-a.

narušavanjem tržišnog natjecanja i kontroli koncentracije koju provodi poduzetnik odnosi se na postupke pri udruživanju poduzetnika u zajednicu gospodarskih subjekata<sup>13</sup> pri nuđenju, ali i na određivanje kriterija odabira koje provodi javni ili sektorski naručitelj kad djeluje na tržištu,<sup>14</sup> koji ne smiju biti diskriminirajući<sup>15</sup>.

#### 4.3.2.4. Komparativno uređenje nabave radova i usluga u području graditeljstva u susjednim razvijenim zemljama članicama EU-a

Kao što je slučaj u RH, i ostale države članice EU-a svoje pravo na javnu nabavu temelje na pravu EU-a. U pravilu unutar nacionalnih propisa postoji hijerarhija izvora prava (viša razina ima prednost nad nižom razinom). Iako Ugovor o funkcioniranju EU-a ne sadržava posebna pravila o nabavi, tri načela zakona o javnoj nabavi proizlaze iz osnovnih sloboda EU-a: tržišno natjecanje, transparentnost i jednaki tretman (primjenjuju se na nacionalne ugovore ako su relevantni za unutarnje tržište) (Službeni list Europske unije, 2016; Sieme, 2020).

SR NJEMAČKA je svoje zakonodavstvo za javnu nabavu također uskladila s EU direktivama s pomoću takozvanog kaskadnog načela (ovisno o EU pragovima (SIMAP, 2024)) prema kojem viša razina uvijek ima prednost nad nižom; oni čine hijerarhiju. Za nabave ispod EU pragova primjenjuje se uredba o nabavi ispod praga – UvgO (Sieme, 2020).

Na temelju Zakona protiv ograničenja tržišnog natjecanja (GWB) (*njem. Wettbewerbsbeschränkungen*) (Bundesministerium, 2023), u skladu s EU pragovima za javnu nabavu, dorađeni postojeći propisi koji će se obraditi u poglavlju 5.2.25. rada su:

- VOB za građevinske radove (dijelovi A,B,C) ( DVA, 2016, VOB, 2024)
- VOL za robe (dijelovi A i B)
- VOF, VgV za usluge (Hänsel i Grosse, 2012; Bundesministerium, 2023; VgV, 2022)
- UVgO/ SektVO / KonzVgV i dr.

REPUBLIKA AUSTRIJA svoju javnu nabavu regulira saveznim i državnim zakonima. Savezni zakon o nabavi iz 2018. određuje dodjelu ugovora svim javnim naručiteljima, kao i reviziju odluka javnih naručitelja u federalnom području. Važeći Bundesvergabegesetz R. Austrije (Bundesvergabegesetz, 2018) ima 351. članak i 19 dodataka i zasebno se tretiraju: robe, građevinski radovi i usluge. BVG posebno naglašava „obvezu dužne pažnje naručitelja pri izradi dokumentacije za nadmetanje“. Naručitelj mora raspolagati potrebnom stručnošću ili mora angažirati potrebne stručnjake.

<sup>13</sup> Čl. 3. st. 8 – 8. gospodarski subjekt je fizička ili pravna osoba, uključujući podružnicu ili javno tijelo ili zajednica tih osoba ili tijela, uključujući svako njihovo privremeno udruženje, koje na tržištu nudi izvođenje radova ili posla, isporuku robe ili pružanje usluga.

<sup>14</sup> Poduzetnicima u smislu čl. 3 (1) ZZN-a smatraju se i javni i sektorski naručitelji kad izravno ili neizravno djeluju na tržištu.

<sup>15</sup> Čl. 4. ZIN načelo zabrane diskriminacije.

#### **4.3.3. Zakon o općem upravnom postupku (NN 47/09 i 110/21) – „ZUP“**

ZUP je opći i temeljni zakon koji sadržava pravila na temelju kojih tijela državne uprave i druga državna tijela, tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, pravne osobe koje imaju javne ovlasti (javnopravna tijela), u sklopu djelokruga utvrđenoga na temelju zakona, postupaju u upravnim stvarima.

Budući da se ugovori o javnim uslugama upravljanja projektom gradnje sklapaju na temelju ZJN-a kojim je člankom 313. stavkom 3. ZJN-a 2016 propisano da se na odgovornost ugovornih strana za ispunjenje obveza iz ugovora o javnoj nabavi, uz odredbe ZJN-a, na odgovarajući način primjenjuju odredbe zakona kojim se uređuju obvezni odnosi, odnosno ZOO-a, postavlja se pitanje određivanja pravne prirode ugovora o javnoj nabavi i treba li valjanost ugovora o javnoj nabavi prema odredbama ZJN-a tumačiti prema posebnom pravnom uređenju upravnog ugovora u smislu odredaba čl. 150. – 154. ZUP-a o čemu je svoj stav dao Vrhovni sud RH (Vrhovni sud RH, 2023).

#### **4.3.4. Područje primjene zakona privatnoga i međunarodnoga privatnog prava na DUPG**

Može se konstatirati da je ugovor o (javnim) uslugama upravljanja projektom gradnje proizvod ZoPDPUG-a, ZJN-a i ZUP-a, ali se na odgovornost ugovornih strana za ispunjenje obveza iz ugovora o javnoj nabavi, uz odredbe ZJN-a, na odgovarajući način primjenjuju i odredbe zakona kojim se uređuju obvezni odnosi, odnosno ZOO-a<sup>16</sup> (ZJN 2016).

Prema odredbama ZOO-a postoji hijerarhijski redoslijed primjene pravnih propisa, pa tako i u ugovorima o (javnim) uslugama upravljanja projektom gradnje, s time da vrijedi pravilo da se niže rangirani izvor prava u spomenutoj hijerarhiji primjenjuje samo ako više pozicionirani izvor nema rješenje za neko pitanje. Dakle, primjena neke odredbe više pozicioniranog izvora prava isključuje primjenu odredaba niže pozicioniranog izvora prava (Perić i Vukomanović, 2022; Perić 1994a, 1994b, ZOO NN, Goldštajn, 1980).

Prvi po hijerarhiji svakako je ugovor u mjeri u kojoj nije protivan Ustavu RH, prisilnim propisima i moralu društva. Iza ugovora po hijerarhijskom se redu, pod uvjetom da su ispunjene pretpostavke za njihovu primjenu, primjenjuju posebne uzance, pa posebni trgovački običaji, a zatim opći trgovački običaji, među koje valja ubrojiti i pojedine opće uzance za promet robom, za koje se dokaže da se još primjenjuju. Takav redoslijed proizlazi iz pravila da se posebna norma primjenjuje prije opće, a kodificirana norma istog ranga prije ona koja to nije. Posebne uzance o građenju su po svojoj prirodi kodificirana (objavljena), dokazana norma koja se primjenjuje. Tek ako nema nijednog od spomenutih izvora, primjenjuju se dispozitivni propisi Zakona i drugih

---

<sup>16</sup> Čl. 313. (3) ZJN-a 2016 Na odgovornost ugovornih strana za ispunjenje obveza iz ugovora o javnoj nabavi, uz odredbe ovoga Zakona, na odgovarajući način primjenjuju se odredbe zakona kojim se uređuju obvezni odnosi.

zakona te nakon toga sudska i arbitražna praksa pa pravna znanost (Barbić, 2005).

Ugovori, koji su u skladu s Ustavom, moralom i prisilnim propisima, djeluju kao zakon između ugovornih strana te je potrebno prije svega naglasiti značenje načela autonomije volje ugovornih strana prema kojemu su one slobodne u uređivanju obveznih odnosa. Tako u slučaju ugovornih i izvanugovornih obveznih odnosa između ugovornih strana, u skladu sa ZOO-u-om, strane mogu svoj obvezni odnos urediti autonomno i drukčije nego je to ZOO-om propisano, no samo kad je riječ o dispozitivnim odredbama (Barbić, 1980.).

Budući da se usluge upravljanja projektom gradnje odnose i na upravljanje ugovorima o građenju, bitno je napomenuti da iz hijerarhije izvora trgovačkog prava proizlazi i hijerarhija primjene prava koje se primjenjuje na ugovor o građenju kako je to definirano u ZOO-u (ZOO NN 35/05; Barbić, 2005; Slakoper, 2022):

1. *ugovor u mjeri u kojoj nije protivan Ustavu RH, prisilnim propisima i moralu društva, uključujući opće uvjete poslovanja (ako su inkorporirani u ugovor ili se na njih poziva u ugovoru), trgovačke klauzule ili termine (ako su inkorporirani u ugovor) i praksu razvijenu među ugovornim stranama, koju čine:*

- *posebne uzance o građenju*
- *posebni trgovački običaji*
- *opći trgovački običaji*

2. *dispozitivni propisi*

3. *sudska i arbitražna praksa*

4. *pravna znanost – posredno proizlazi i hijerarhija primjene prava na ugovore općenito, pa tako i na one vezane za DUPG.*

Kao što je spomenuto, ako se ugovori o DUPG-u smatraju ugovorima o pružanju savjetodavnih usluga, potrebno je jasno odrediti status njihove pravne prirode – jesu li to ugovori o službi, ugovori o mandatu ili ugovori o djelu, jer o pravnoj kvalifikaciji ugovora ovisi i pitanje odgovornosti za obavljene posao (Vukmir, 2009, pp. 195), što je jedan od predmeta ovog istraživanja.

Ugovor o uslugama upravljanja projektom gradnje je kao i svaki ugovor autonomni zakon između ugovornih strana. To je dvostrani pravni posao, a iz njegove pravne prirode proizlaze karakteristike poput konsenzualnosti, dvostrane obveznosti, naplativosti i kauzalnosti (ZOO NN 35/05).

Bitno je naglasiti da javni ugovori između naručitelja obveznika javne nabave (koji su trgovci prema ZTD-u) i pružatelja usluge (trgovca prema definiciji iz ZOO-a) mogu biti i trgovački ugovori. Naime, prema čl. 14. st. (2) ZOO-a trgovački ugovori su ugovori što ih sklapaju trgovci među sobom u obavljanju djelatnosti koje čine predmet poslovanja barem jednoga od njih ili su u vezi s obavljanjem tih djelatnosti, što znači da se ugovor smatra trgovačkim ugovorom ako ima objektivne i subjektivne elemente. Za ispunjenje objektivnih elemenata predmet ugovora mora biti povezan s predmetom poslovanja barem jedne od ugovornih strana, a za ispunjenje

subjektivnih elementa podrazumijeva se da su obje ugovorne strane trgovci (ZOO NN 35/05). No ako su naručitelji obveznici javne nabave ujedno i trgovci prema ZTD-u, a nabavljaju javne usluge (upravljanja projektom gradnje) preko ZJN-a koji je *lex specialis* u odnosu na ZOO, potrebno je istražiti je li u tom slučaju riječ o trgovačkom ugovoru, što bi značilo posljedično i nedosljednost u propisima i eventualnu pravnu nesigurnost (neovisno je li riječ o DUPG-u ili drugim sličnim uslugama), jer kao što je spomenuto iz pravne prirode, odnosno kvalifikacije ugovora ovisi i pitanje odgovornosti za obavljeni posao. Naime, DUPG nije reguliran nikakvim provedbenim propisima da bi se takva kvalifikacija mogla odrediti niti je ugovor o uslugama upravljanja projektom gradnje imenovani ugovor u ZOO-u.

4.3.4.1. Zakon o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18, 126/21, 114/22, 156/22, 155/23) – „ZOO“

ZOO je temeljni zakon u RH koji regulira obveznopravne odnose ugovornih strana, odnosno njihova prava i obveze. ZOO je zakon privatnoga i materijalnoga trgovačkoga prava i uvjetno rečeno „dispozitivni“ propis, što znači da ugovorne strane ugovorom mogu isključiti primjenu njegovih dispozitivnih odredaba. Osim ako je primjena ZOO-a ugovorom isključena, tada njegove kogentne odredbe bezuvjetno obvezuju ugovorne strane, dok odredbe dispozitivnog karaktera imaju primjenu samo kad ugovorom (ili trgovačkim običajima) nije drukčije određeno (ZOO NN 35/05; Barbić, 1980, 2005).

Ugovori za usluge DUPG-a prema ZOO-u nisu „imenovani ugovori“ (Perić i Vukomanović, 2022; ZOO NN 35/05) te je bitno odrediti u koju vrstu ugovora prema ZOO-u spadaju jer od pravne kvalifikacije ugovora ovisi i pitanje odgovornosti za obavljeni posao (Vukmir, 2009, pp. 195).

S obzirom na kvalifikacije koje iznosi Vukmir (2009, pp 199), prema opisu poslova, odnosno aktivnosti DUPG-a iz čl. 33. glave V. ZoPDPUG-a, može se zaključiti da je pri ugovaranju DUPG-a (koji nije tzv. mješoviti ugovor) riječ o savjetodavnim uslugama, a prema karakteru tih aktivnosti (savjetovanje, pribavljanje, priprema, planiranje...) moguće je dati kvalifikaciju ugovora za upravljanje projektom gradnje kao zakonske kategorije, odnosno odnosa između naručitelja obveznika javne nabave i izvršitelja DUPG-a da je riječ o „ugovoru o nalogu“, a ne o „ugovoru o djelu“ te se na njih primjenjuju odredbe ZOO-a koje se odnose na „ugovor o nalogu“ (ZOO NN 35/05, Perić, 2019; Perić i Vukomanović, 2022):

*Ugovor o nalogu (ZOO NN 35/05)*

*Članak 763.*

*(1) Ugovorom o nalogu obvezuje se i ovlašćuje nalogoprimac poduzimati za račun nalogodavca određene poslove.*

*(2) Nalogoprimac ima pravo na naknadu za svoj trud, osim ako je drukčije ugovoreno ili proizlazi iz naravi međusobnog odnosa. Zakon o obveznim odnosima“.*

Iz citiranih odredaba čl. 763. ZOO-a NN 35/05 proizlaze i značajke ugovora o nalogu da je:

- u pravilu naplatan (osim kad je drukčije ugovoreno ili kad proizlazi iz naravi međusobnog odnosa)
- neformalan jer zakonom nije propisan oblik (osim ako strane drukčije ugovore)
- konsenzualan jer nastaje prihvaćanjem izjave volje jedne strane, a prestaje odustankom nalogodavca, otkazom nalogoprimca, smrću nalogoprimca ili nalogodavca, prestankom pravne osobe nalogoprimca ili nalogodavca, lišenjem poslovne sposobnosti bilo koje strane.

Budući da se prema izmjenama ZoPDPUG-a (NN 118/18) dopušta da na istom projektu ista osoba može biti i projektant i voditelj projekta, u tom slučaju, u kontekstu ZOO-a, možemo govoriti o mješovitom ugovoru u kojem bi se na usluge projektiranja primjenjivale odredbe „ugovora o djelu“, a na usluge upravljanja projektom odredbe „ugovora o nalogu“ (Vukmir, 2009; Perić i Vukomanović, 2022; ZOO NN 35/05).

Prema ugovoru o djelu izvođač (izvršitelj) se obvezuje obaviti određeni posao, kao što je izrada ili popravak neke stvari, izvršenje kakva fizičkoga ili umnog rada i sl., a naručitelj se obvezuje platiti mu za to naknadu.

Nadalje, svaki ugovor se prema čl. 286. (1) ZOO-a može sklopiti u bilo kojem obliku osim ako se nekim zasebnim propisom zahtijeva propisana forma kao pretpostavka valjanosti (*forma ex lege*), što bi bio slučaj kod javnih ugovora za koje pisanu formu pretpostavlja ZJN 2016 ili prema čl. 289. (1) ZOO-a ako su se ugovorne strane sporazumjele da određeni oblik ugovora bude uvjet njegove valjanosti (*forma ex contractu*). Čl. 290. (1) ZOO-a za nepoštovanje prethodno objašnjene obvezatnosti propisanog oblika ima za pravnu posljedicu da pravni posao nema pravni učinak, odnosno pravni posao/ugovor će biti nevaljan (Klarić, Vedriš 2006), osim ako iz smisla odredaba propisa kojim je određen oblik proizlazi nešto drugo.

Za DUG, odnosno ulogu voditelja projekta bitne su također odredbe čl. 345. ZOO-a NN 35705 u vezi s ograničenjem i isključenjem odgovornosti za namjeru i grubu (krajnju) nepažnju koja se ugovorom ne može isključiti:

*Članak 345.*

*(1) Odgovornost dužnika za namjeru ili krajnju nepažnju ne može se unaprijed ugovorom isključiti ni ograničiti.*

*(3) Pravovaljana je odredba ugovora kojom se određuje najviši iznos naknade, ako tako određeni iznos nije u očitoj nerazmjeru sa štetom i ako za određeni slučaj nije što drugo zakonom određeno.*

#### 4.3.4.2. Zakon o međunarodnom privatnom pravu (NN 101/17, 67/23) – „ZMPP“

ZMPP bitno se nadovezuje na prethodno spomenuti ZOO i aktualno određuje i definira mjerodavno pravo za privatnopravne odnose s međunarodnim obilježjem, a zamijenio je prijašnji, već spomenuti Zakon o rješavanju sukoba zakona s propisima drugih zemalja u određenim odnosima (NN 53/91, 88/01) koji je bio na snazi do 28. siječnja 2019., a koji je preuzet iz bivše

države.

ZMPP se primjenjuje na odnose koji nisu uređeni pravno obvezujućim aktima Europske unije, međunarodnim ugovorima koji su na snazi u Republici Hrvatskoj i drugim zakonima koji su na snazi u Republici Hrvatskoj.

Sagledavanje ovog zakona u kontekstu DUPG-a odnosi se na dispozitivu da primjena odredaba glave V. ZoPDPUG-a može biti i na privatnim projektima (ZoPDPUG NN 78/15, VUS, 2023), odnosno na ugovorima s međunarodnim karakterom. Pri tome je bitno napomenuti da je prema ZMPP-u slobodna volja sudionika u obveznim odnosima da isključuju određene kogentne norme uvjetno rečeno „dispozitivnih“ zakona RH (zakona materijalnog prava) limitirana po istoj analogiji kojom je čl. 4. prethodnog zakona određivao da se ne može primijeniti pravo strane države ako bi njegov učinak bio suprotan Ustavu RH utvrđenim osnovama državnog uređenja.

#### 4.3.4.3. Primjena općih uvjeta ugovora, trgovačkih običaja i posebnih uzanci na DUPG

Kao što je objašnjeno, ugovor o javnim uslugama upravljanja projektom gradnje je poseban oblik građansko-pravnog ugovora koji je u pravilu produkt javne nabave, odnosno ZJN-a, dok se na njegovo izvršenje primjenjuju i odredbe ZOO i ZUP-a.

U skladu s čl. 247. ZOO-a ugovor je sklopljen kad su se ugovorne strane suglasile o bitnim sastojcima ugovora, odnosno u skladu s čl. 252. (1) ugovor je sklopljen u trenutku kad ponuditelj primi izjavu ponuđenika da prihvaća ponudu (ZOO NN 35/05; Rajčić, Nikšić: 2008.). Prema ZJN-u to znači da je ugovor sklopljen s danom izvršnosti odluke o odabiru jer tada javni naručitelj ne može odustati od sklapanja ugovora s odabranim ponuditeljem<sup>17</sup> (ZJN 2016).

Stranke svoj odnos ne moraju svaki put regulirati posebnim ugovorom za svaki pojedini posao.

U poslovnoj praksi moguće je da se primjenjuju ugovorne odredbe općeg karaktera koje se mogu primijeniti na sve ugovore određene vrste, ali ne sadržavaju posebne odredbe karakteristične za određeni posao (Vukmir, 2009, pp210). Takvi se ugovori sklapaju tako da jedna strana objavi uvjete pod kojima sklapa ugovore i poziva neodređeni broj osoba da s njom sklope ugovor te se o sklapanju ugovora u tom slučaju posebno ne pregovara, nego se ugovor sklapa jedino pod objavljenim uvjetima. Takvi (odvojeni) uvjeti koji sadržavaju odredbe općeg karaktera nazivaju se opći uvjeti ugovora ili opći uvjeti poslovanja („OUU“) i nalaze se u tipskom obliku na koje se neki određeni ugovor (sporazum) poziva (ZOO NN 35705; Rajčić i Nikšić, 2008; Vukmir, 2009; Slakoper, 2022).

Ovisno o specifičnostima posla, odnosno konkretnog projekta određuje se koji OUU su primjereni za primjenu. Najčešće predlagači (naručitelji) odabiru one koji su zasnovani na načelima njegova

<sup>17</sup> Čl. 307. (3) ZJN 2016 – smatra se da je ugovor o javnoj nabavi ili okvirni sporazum sklopljen na dan izvršnosti odluke o odabiru.

nacionalnoga zakonodavnog poretka. U RH trenutačno ne postoje nacionalni OUU za pružanje usluga DUPG-a.

O UU-i označavaju uvjete pod kojima neke pravne osobe posluju. Od njih je potrebno razgraničiti tipske i adhezijske ugovore. O UU-i imaju isti sadržaj kao i tipski ugovori, a razlikuju se po tome što predstavljaju popis ugovornih klauzula koje ugovorne strane koriste na način da su opći uvjeti sastavni dio ugovora, koji se obično nalazi na poledini ugovornog formulara ili ispod potpisanog dijela teksta. U tipskim ugovorima ugovorne strane mogu pojedine klauzule O UU-a promijeniti onako kako to njima najbolje odgovara, dok u adhezijskim ugovorima ponuditelj ne pristaje ni na kakvu izmjenu. U skladu s tim, kad O UU-e stavimo u odnos s trgovačkim običajima, prednost u primjeni imat će O UU-i jer se primjenjuju na osnovi sporazuma ugovornih strana, čime su ugovorne strane isključile primjenu trgovačkih običaja za pitanja koja su uređena O UU-om (Zubović, 1991).

Opisani pristup primjene tipskih O UU-a predviđen je i u postupcima javne nabave, uz napomenu da se o ugovorima može pregovarati tako da zainteresirani gospodarski subjekti postavljaju pitanja, odnosno prijedloge/zahtjeve za izmjenom predloženih uvjeta (ZJN 2016).

O UU se od slučaja do slučaja prilagođava amandmanima na O UU koji tada predstavljaju tzv. posebne uvjete ugovora (poslovanja) – „PUU“ (prema ZOO-u – posebne pogodbe).

Odredbe ZOO-a (NN 35/05) primjenu O UU-a određuju s pomoću čl. 295.:

*Opći uvjeti ugovora*

*Članak 295.*

*(1) Opći uvjeti ugovora su ugovorne odredbe sastavljene za veći broj ugovora koje jedna ugovorna strana (sastavljač) prije ili u trenutku sklapanja ugovora predlaže drugoj ugovornoj strani, bilo da su sadržani u formularom (tipskom) ugovoru, bilo da se na njih ugovor poziva.*

*(2) Opći uvjeti ugovora dopunjuju posebne pogodbe utvrđene među ugovarateljima u istom ugovoru, i u pravilu obvezuju kao i ove.*

*(3) U slučaju neslaganja općih uvjeta i posebnih pogodbi, vrijede ove posljednje.*

*(4) U slučaju neslaganja općih uvjeta i posebnih pogodbi vrijede ove posljednje*

*(5) Opći uvjeti obvezuju ugovornu stranu ako su joj bili poznati ili morali biti poznati u vrijeme sklapanja ugovora.*

O UU sastavlja naručitelj (i eventualno prilagođava amandmanima s pomoću PUU-a) i objavljuje uz poziv za podnošenje ponude i sklapanje ugovora jedna od ugovornih strana. Pri javnoj nabavi to je u pravilu javni ili sektorski naručitelj, no neovisno o tome tko ih je sastavio, njihova je primjena moguća samo uz pristanak obiju ugovornih strana što O UU prema ZJN-u izjednačava s trgovačkim običajima, odnosno posebnim uzancama u konceptu primjene (moraju biti ispunjene subjektivne i objektivne pretpostavke), što je bitna determinanta za ovo istraživanje i determiniranje pristupa pretpostavljenoj standardizaciji DUPG-a.

Pri sklapanju ugovora prema O UU-u bitno je napomenuti da O UU-i, odnosno neka od odredba O UU-a neće obvezivati ugovornu stranu ako je nevaljana, odnosno suprotna načelu savjesnosti i



poštenja te prouzroči očitu neravnopravnost u pravima i obvezama ugovornih strana na štetu suugovaratelja sastavljača ili ako odredbe OUU-a ugrožavaju postizanje svrhe sklopljenog ugovora (Rajčić i Nikšić, 2008).

Najpoznatije standardne (autonomne) forme ugovora i tenderskih procedura izradile su i publicirale banke, udruženja i stručne organizacije. Pretežito se odnose na ugovaranje radova i/ili projektiranje, slabije na konzultantske usluge (Perić i Vukomanović, 2022), o čemu će se detaljnija analiza provesti u poglavlju 5 rada.

U komercijalnoj praksi, koja je u tako širokoj primjeni, trgovci očekuju da će ugovorne strane postupati u skladu s takvom praksom (Goldštajn, 1991), odnosno poslovni (trgovački) običaji tijekom primjene postaju vrsta društvene norme koja se stvara dugotrajnim ponavljanjem nekog ponašanja u određenoj situaciji, tako da nakon relativno dugog vremena nastane svijest da je takvo ponašanje obvezatno (Pezo, 2006.).

U obveznim odnosima među trgovcima primjenjuju se kao dopunski izvor obveznog prava tzv. trgovački običaji, koji se, ako su kodificirani, nazivaju (posebnim) uzancama. Nastaju kao posljedica ujednačavanja poslovne prakse među sudionicima u prometu, pa zbog tako ustaljenog običaja trgovci međusobno očekuju postupanje u skladu s njima (Klarić i Vedriš, 2006).

ZOO NN 35/05 primjenu trgovačkih običaja, odnosno posebnih uzanci regulira na sljedeći način:

*Primjena običaja i prakse*

*Članak 12.*

*(1) U obveznim odnosima **među trgovcima** primjenjuju se trgovački običaji čiju su primjenu ugovorili i praksa koju su međusobno razvili.*

*(2) U obveznim odnosima iz stavka 1. ovoga članka primjenjuju se i trgovački običaji koje trgovci redovito primjenjuju u istim takvim odnosima, ako sudionici u njima **nisu izrijekom ili prešutno isključili njihovu primjenu.***

*(3) Trgovački običaji i praksa koju su trgovci međusobno razvili, za čiju su primjenu ispunjene pretpostavke iz ovoga Zakona, primjenjuju se i ako su **suprotni dispozitivnom propisu.***

*(4) U obveznim odnosima **među ostalim sudionicima** primjenjuju se običaji kad je **njihova primjena ugovorena ili zakonom propisana.***

Za analizu primjene poslovnih, odnosno trgovačkih običaja prema prethodno citiranom čl. 12 ZOO-a NN 35/05, nužno je sagledati i čl. 10 koji pretpostavlja da trgovci znaju (moraju znati) za postojanje određene dobre prakse, standarda, odnosno običaja u izvršavanju posla iz djelokruga svoje profesije:

*Ponašanje u ispunjavanju obveza i ostvarivanju prava*

*Članak 10.*

*(1) Sudionik u obveznom odnosu dužan je u ispunjavanju svoje obveze postupati s pažnjom koja se u pravnom prometu zahtijeva u odgovarajućoj vrsti obveznih odnosa (**pažnja dobrog gospodarstvenika, odnosno pažnja dobrog domaćina**).*

*(2) Sudionik u obveznom odnosu dužan je u ispunjavanju obveze iz svoje profesionalne djelatnosti postupati s povećanom pažnjom, prema pravilima struke i običajima (**pažnja dobrog stručnjaka**).*

*(3) Sudionik u obveznom odnosu dužan je u ostvarivanju svog prava suzdržati se od postupka kojim bi se otežalo ispunjenje obveze drugog sudionika.*

Prema aktualnom ZOO-u, primjena trgovačkih običaja se dakle predmnijeva i po subjektivnom i po objektivnom konceptu primjene, ovisno o sudionicima obveznog odnosa. Budući da postoje različita doktriniranja terminologije subjektivnoga i objektivnog koncepta primjene koji se za različite autore različito tumači (Goldštajn, 1991; Barbić, 2005; Zubović; Marušić; 1999, Ledić, 2002), u ovom će se radu o prešutnoj, odnosno konkludentnoj primjeni trgovačkih običaja pretpostaviti da je riječ o objektivnom konceptu primjene, pa bi stoga subjektivni koncept značio primjenu trgovačkih običaja kad je ugovorena (čl. 12., st. 2. ZOO-a), a objektivni koncept bi značio primjenu koja je zakonom propisana, neovisno o tome jesu li ugovorne strane (trgovci) znali za postojanje, odnosno ako primjena nije izriječom ili je prešutno isključena (čl. 12., st. 1. ZOO-a). To zapravo znači da su (trgovački) običaji prema čl. 12. st. 2 ZOO-a na neki način *lex specialis* u odnosu na dispozitivne norme ZOO-a (Goldštajn, 1991). Dakle, prema ZOO-u trgovački se običaji primjenjuju i mimo volje trgovaca – ugovornih strana (neovisno o tome poznaju li ih trgovci), ali nikako protiv njihove volje, što je objektivni koncept primjene, dok se prema ZJN-u 2016 u ugovorima o javnoj nabavi trgovački običaji primjenjuju samo ako su izričito ugovoreni, kako to predviđa ZOO među ostalim sudionicima, odnosno osobama koje nisu trgovci (čl. 12. st. 4 ZOO-a), što je subjektivni koncept primjene.

Kao što je spomenuto, odredbom čl. 219. ZJN-a 2016 u vezi s primjenom uzanci propisano je: „Ako će se tijekom izvršenja ugovora o javnoj nabavi primjenjivati trgovački običaji (uzance), javni naručitelj obavezan je to navesti u dokumentaciji o nabavi te utvrditi odredbama ugovora“ (ZJN 2016).

Dakle, aktualni ZJN 2016, upravo kao što je to predviđao i stari ZOO iz 1978. (ZOO, 1978), izričito predviđa subjektivni koncept primjene posebnih uzanci općenito, bez obzira na to je li riječ o obveznicima javne nabave koji su trgovci prema ZTD-u (u pravilu sektorski naručitelji) ili javnim naručiteljima koji nisu trgovci kao npr.: RH, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, tijela javnog prava itd.

Stari ZOO je propisivao da je dispozitivni propis po pravnoj snazi ispred trgovačkog običaja. Za zakonodavca bi bilo vrlo teško predvidjeti u ZOO-u ili drugom općem aktu sva pravila ugovaranja iz neke djelatnosti pa se uzance u tom smislu javljaju kao dopuna, odnosno prilagodba dispozitivnih pravnih pravila (Milotić, 2022).

Odredbe aktualnog ZJN-a 2016 očito proizlaze iz čl. 12. st. 4. ZOO-a koji glasi: „U obveznim odnosima među ostalim sudionicima primjenjuju se običaji kad je njihova primjena ugovorena ili zakonom propisana.“

No ZJN 2016 izričito predviđa subjektivni koncept primjene svih oblika autonomnih izvora prava, uključivo trgovačke običaje (posebne i opće) i posebnih uzanci, bez obzira na to je li riječ o

obveznicima javne nabave koji su trgovci ili osobe javnog prava.

Iz analiziranoga, a kao što je i prije u radu spomenuto, može se primijetiti da postoji očita nedosljednost zakonskog uređenja u spomenutim izvorima prava (ZOO NN 35/05, ZJN 2016) vezano za primjenu uzanci, odnosno poslovnih (trgovačkih) običaja, što je također potrebno uzeti u obzir pri istraživanju, odnosno kriteriju odabira provedbene regulative za DUPG.

Slična nedosljednost zakonskog uređenja u distinkciji između obveznika javne nabave očituje se u određivanju pravne prirode ugovora o javnoj nabavi: je li riječ o građanskopravnom ugovornom odnosu na temelju odredbe članka 313. st. 3. ZJN-a 2016 ili javnopravnom, odnosno upravnom ugovoru jer naručitelj obveznik javne nabave može biti javnopravno tijelo ili trgovac, a dvojba o navedenom dodatno je produbljena recentnom odlukom Vrhovnog suda (Vrhovni sud RH, 2023), što posljedično, uz pitanje primjene zakona, postavlja i pitanje nadležnosti upravnih ili trgovačkih sudova i donosi dodatnu pravnu nesigurnost zbog neharmoniziranih propisa.

Poveznica između OUU-a i uzanci – poslovnih (trgovačkih običaja) postoji kad neki OUU imaju čestu primjenu u praksi, pa i sami na neki način postaju trgovački običaji. U svakom konkretnom slučaju primjene OUU-a moguće je da su na opisani način postali trgovački, odnosno poslovni običaji ili da im je primjena proizašla na temelju običaja. U svakom slučaju, da bi se mogli smatrati izvorom prava za odnose koji iz tog ugovora proizlaze, bitno je na koji način su OUU-i inkorporirani u ugovor, odnosno jesu li valjano inkorporirani u ugovor (Barbić, 2005 str. 80–81; Goldštajn, 1991 str. 161–164.; Ledić, 2002 str. 447–450; Marušić, 1999 str. 340; Zubović 2006, str. 312).

Budući da su trgovački običaji (posebni i opći), odnosno posebne uzance kao kodificirani običaji, prema hijerarhiji primjene izvora prava, iznad dispozitivnih propisa (ZOO), sagledavajući sve navedeno, istražiti će se na koji način provedbeno regulirati DUPG, odnosno je li javne usluge upravljanja projektom gradnje moguće provedbeno regulirati uporabom nekih postojećih autonomnih izvora prava (u obliku tipskih OUU-a) i/ili skupljanjem i kodifikacijom dobrih praksi za DUPG, odnosno postojećih (poslovnih) trgovačkih običaja.

Istražiti će se postoji li dosljednost i/ili (ne)ujednačen pristup javnih i sektorskih naručitelja u procesnom djelu primjene DUPG-a, odnosno je li u devet godina primjene DUPG-a stvorena prikladna poslovna praksa između naručitelja obveznika javne nabave (koji mogu biti i trgovci) koja se može primjenjivati i je li ju moguće standardizirati; jesu li stvoreni poslovni, odnosno trgovački običaji za DUPG dovoljno učestali i s prikladnom standardnom devijacijom da bi ih se moglo kodificirati u posebne uzance za DUPG i je li takva kodifikacija poželjna.

Prije analize i znanstvenog pristupa davanju odgovora na navedeno, potrebno je dodatno analizirati svrhu i način stvaranja posebnih uzanci dodatnim pregledom literature (znanstvenih i stručnih članaka). U tom je smislu moguće sagledati i primijeniti analogiju stvaranja i primjene aktualnih Posebnih uzanci o građenju NN 137/2021-2270 (PUG).

Aktualni PUG donesen je krajem 2021. na temelju čl. 199. ZOG-a, kojim su se Hrvatska gospodarsku komora i Hrvatska udruga poslodavaca ovlastile da uz suglasnost nadležnog ministarstva, a u suradnji sa stručnim komorama i udrugama, utvrde nove Posebne uzance, dakle četrdeset godina nakon starih Posebnih uzanci o građenju koje su bile na snazi od 1977. (Službeni list SFRJ 18/77) i koje je donijela skupština SFRJ (Socijalistička Federativna Republika Jugoslavija).

PUG izaziva podosta (negativnih) komentara struke i javnosti, dio kojih ih smatra pristranima i upitnim jesu li njima uistinu utvrđeni običaji koji su prisutni na tržištu (Bilić, 2022.; Milotić, 2022.), što će se izložiti u nastavku kao temelj za istraživanje mogućnosti kodifikacije poslovnih običaja u primjeni DUPG-a u posebne uzance za DUPG.

PUG (i stare i nove) materiju ugovora o građenju uređuju na način kako to uređuje ZOO, a neke uzance su u suprotnosti s odredbama ZOO-a. Opravdano se zato postavlja pitanje odražavaju li te uzance stvarnu praksu među trgovcima ili je pak riječ o *ad hoc* rješenjima koja su zapravo kreirana, a nisu posljedica stvarnosti u pravnom prometu (Milotić, 2022). Utvrđivanje i objava PUG-a samo je mjera komorskih tijela kojima se pokušalo jače zaštititi izvođače i osigurati im povoljniju poziciju na graditeljskom tržištu. Praktični problem je u tome ako uzance ne predstavljaju stvarnost, odnosno ustaljenju poslovnu praksu, što bi kao kodificirani običaji trebale biti (Milotić, 2022., str. 16.)?

Neki autori su općenito „protivnici“ kodificiranja trgovačkih (poslovnih) običaja u uzance. Tako npr. Bilić (Bilić, 2022) iznosi da priroda trgovačkih običaja prkosi kodifikaciji jer su trgovački običaji autonomni izvor prava koji su zapravo reakcija trgovca na određene situacije koje se pojavljuju u njihovu poslovanju i trgovci ih zapravo oblikuju svojim potrebama, a u trenutku kad se uzance kodificiraju, takav razvoj prestaje.

Uz navedeno, pri kodificiranju uzanci postoji problem nedostataka točnih kriterija o tome što čini trgovačke običaje, s napomenom da je ključna značajka komercijalnih običaja njihova učestalost, a zakonsko ovlaštenje za donošenje kvazizakonodavnog akta (čl. 199. ZOG-a) nalikuje na delegiranje zakonodavne ovlasti, što nije dopušteno izvan strogih ustavnih okvira (čl. 88. Ustava RH) (Bilić, 2022).

Sagledavajući karakter i moguću primjenu OUU-a, poslovnih, odnosno trgovačkih običaja, i postupke kodificiranja u posebne uzance, kao i njihov međusobni odnos i mogućnosti primjene

kod javnih usluga DUPG-a koje se nabavljaju prema ZJN 2016, istražiti će se može li se neki od navedenih „alata“ kojima se autonomno regulira provedbeni dio DUPG-a primijeniti na pretpostavljenu standardizaciju DUPG-a i postizanje općih ciljeva javnog projekta i specifičnih ciljeva uobičajenih za projekte gradnje.

#### **4.3.5. Područje poreznih i fiskalnih propisa**

##### 4.3.5.1. Zakon o porezu na dodanu vrijednost – „Zakon o PDV-u“ (NN 73/13, 99/13, 148/13, 153/13, 143/14, 115/16, 106/18, 121/19, 138/20, 39/22, 113/22, 33/23, 114/23) (Zakon o PDV-u)

Prema Zakonu o PDV-u, porez na dodanu vrijednost (PDV) kao sastavni dio proračuna RH obračunava se i plaća prema odredbama Zakona o PDV-u.

Uz učinak odredaba Zakona o PDV-u, na provedbeni dio DUPG-a (predmet istraživanja ovog rada), poznavanje odredaba i funkcioniranja u provedbi Zakona o PDV-u pri obavljanju DUPG-a ubrajaju se aktivnosti financijskog planiranja i pripreme projekta i financijskog savjetovanja naručitelja iz čl. 33. ZoPDPUG-a (NN 78/15). Predmet oporezivanja PDV-om je i obavljanje usluge DUPG-a u tuzemstvu uz naknadu koje obavi porezni obveznik (čl. 4. Zakona o PDV-u), pri čemu je obavljanje usluga definirano čl. 8.:

*Obavljanje usluga*

*Članak 8.*

*(1) »Obavljanje usluga« je svaka transakcija koja se ne smatra isporukom dobara u smislu članka 7. ovoga Zakona.*

*(3) Obavljanjem usluga uz naknadu smatra se:*

*b) obavljanje usluga bez naknade od strane poreznog obveznika za njegove privatne potrebe ili privatne potrebe njegovih zaposlenika ili općenito u druge svrhe osim za potrebe obavljanja njegove djelatnosti.*

*(4) Ako porezni obveznik djelujući u vlastito ime, ali za račun druge osobe sudjeluje u obavljanju usluga, smatra se da je sam primio i obavio te usluge.*

U čl. 75. (3) definirano je da je porezni obveznik upisan u registar obveznika PDV-a u RH obavezan platiti PDV kad mu se obave sljedeće isporuke:

*a) građevinske usluge kojima se smatraju usluge u vezi s izgradnjom, održavanjem, rekonstrukcijom ili uklanjanjem građevina, uključujući usluge popravka i čišćenja. Isto se odnosi i na ustupanje osoblja ako ustupano osoblje obavlja građevinske usluge.*

Od 1. siječnja 2014. na snagu je stupio Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o PDV-u (NN 160/13) kojim je izmijenjen članak 152. te je propisan prijenos porezne obveze u tuzemstvu, posebice u dijelu građevinskih usluga prema kojem, kad jedan obveznik PDV-a pružatelj građevinskih usluga obavi građevinske usluge drugom obvezniku PDV-a (naručitelju građevinskih usluga), dolazi do prijenosa porezne obveze – PPO (*engl. Reverse Charge*) s izvođača na naručitelja radova (investitora), tako da za primatelja usluge zapravo i ne dolazi do stvarnog odljeva novčanih sredstava po osnovi obračunane obveze za PDV.

Dakle, ako jedan porezni obveznik upisan u registar obveznika PDV-a obavlja građevinske usluge

iz članka 152. stavka 1. Pravilnika i Dodatka drugom poreznom obvezniku, također upisanom u registar obveznika PDV-a, mora primjenjivati prijenos porezne obveze. Stoga prijenos porezne obveze nije opcionalan, već se u navedenom slučaju mora primjenjivati (Ministarstvo financija, 2014). Taj je institut uveden u RH kako bi se smanjilo porezno opterećenje u građevinskoj djelatnosti – građevinar kao izvođač radova bit će oslobođen plaćanja PDV-a, a investitor (na kojega je prenesena obveza PDV-a) istodobno će iskazati obvezu PDV-a i pretporez, u istoj prijavi, te takvim obračunavanjem PDV postaje tzv. knjigovodstvena prolazna stavka (Zakon o PDV-u NN 73/13; Pravilnik o PDV-u NN 79/13; Min. finan., 2013; TEB 2014).

4.3.5.2. Pravilnik o porezu na dodanu vrijednost – (NN 79/13, 85/13, 160/13, 35/14, 157/14, 130/15, 01/17, 41/17, 128/17, 1/19, 1/20, 01/21, 73/21, 41/22, 133/22, 43/23), „Pravilnik o PDV-u“; Dodatak II. Pravilnika o PDV-u

Prema čl. 152. Pravilnika o PDV-u, građevinskim uslugama iz članka 75. stavka 3. točke a) Zakona o PDV-u smatraju se:

- d) usluge koje se obavljaju u okviru arhitektonske, građevinske, geodetske, strojarske, i elektrotehničke djelatnosti ako je obavljanje tih usluga potrebno za obavljanje radova iz točke a) ovoga stavka,*
- e) usluge stručnog nadzora građenja sukladno propisima kojima se uređuju arhitektonski i inženjerski poslovi i djelatnosti u prostornom uređenju i gradnji,*
- j) usluge koordinatora zaštite na radu u vezi s izvođenjem radova iz točke a) ovoga stavka*

Nadalje:

*(4) Ako isporučitelj dobara i usluga iz članka 75. stavka 3. Zakona izda račun bez PDV-a s napomenom »prijenos porezne obveze« ili ako izda račun sa zasebno iskazanim PDV-om, a primatelj takve isporuke smatra da isporučitelj nije ispravno postupio, tada pisanim putem u roku 8 dana od zaprimanja računa poziva isporučitelja da ispravi račun. U suprotnom smatrat će se da je suglasan s načinom na koji je račun izdan. Isporučitelj u roku 8 dana mora obavijestiti primatelja isporuke je li prihvatio njegov zahtjev za ispravak računa.*

*(5) Ako isporučitelj ne prihvati prijedlog primatelja isporuke, tada primatelj mora prihvatiti takav račun te o navedenom pisanim putem može obavijestiti nadležnu ispostavu Porezne uprave prema svom sjedištu, prebivalištu ili uobičajenom boravištu.*

Člankom 152. Pravilnika o PDV-u su dakle propisana ograničenja u građevinskim uslugama na koje se ima primijeniti PPO; obveza poreznog obveznika koji je registriran za potrebe PDV-a u RH je plaćanje PDV-a kad su mu specificirane obavljene građevinske usluge. Isto se odnosi i na ustupanje osoblja ako ustupano osoblje obavlja građevinske usluge.

U vezi s uslugama DUPG-a, koje se pružaju u različitim fazama realizacije projekta i obuhvaćaju usluge tehničkog, pravnog i financijskog aspekta, postoje različita tumačenja poreznih ispostava Ministarstva financija o primjeni PPO-a, ovisno o vrsti usluga i fazi projekta (Ministarstvo financija, 2014, 2015a, b), što dovodi do pravne nesigurnosti jer pojedini propisi nisu harmonizirani (ZoPDPUG i Zakon o PDV-u) kad je riječ o tome jesu li sve aktivnosti DUPG-a (uključivo pravno i financijsko savjetovanje) građevinske usluge prema Zakonu o PDV-u na koje se primjenjuje PPO, odnosno, s obzirom na to da se usluge DUPG-a provode i u ranim fazama

projekta (prije projektiranja glavnih projekta), od kojeg se momenta (faze projekta) primjenjuje PPO i na koje aktivnosti DUPG-a. Sve navedeno potrebno je uzeti u obzir pri istraživanju.

4.3.5.3. Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (NN 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, 114/22) – „ZFPPN“

Pri obavljanju DUPG-a, odnosno pri kogentnoj primjeni glave 5. ZoPDPUG-a u pravilu je riječ o naplatnim ugovorima prema kojima postoji obveza ispunjenja novčanih obveza između poduzetnika pružatelja usluge DUPG-a i osoba javnog prava kao investitora obveznika javne nabave. ZFPPN-om uređeni su rokovi ispunjenja novčanih obveza u poslovnim transakcijama između poduzetnika i između poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik novčane obveze. Odredbe ZFPPN-a koje se odnose na ispunjenje novčanih obveza primjenjuju se na poslovne transakcije između poduzetnika i između poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik, a ne primjenjuju se na novčane obveze koje su obuhvaćene postupcima koji se vode na temelju odredaba ZFPPN-a i Stečajnog zakona (NN 71/15 – 36/22).

Rokovi ispunjenja novčanih obveza u poslovnim transakcijama između poduzetnika i osoba javnog prava te ništetnost odredaba regulirano je tako da u poslovnim transakcijama između poduzetnika i osoba javnog prava (naručitelj i izvršitelj usluge upravljanja projektom) u kojima je osoba javnog prava dužnik novčane obveze može se ugovoriti rok ispunjenja novčane obveze do 30 dana, a iznimno se može ugovoriti u pisanom obliku i dulji rok ispunjenja novčane obveze, ako je to objektivno opravdano posebnim značajkama i naravi ugovora, ali ne dulji od 60 dana. No kad osobi javnog prava treba dulji rok za pregled predmeta obveze, ugovorne strane mogu ugovoriti u pisanom obliku i dulji rok za pregled predmeta obveze koji mora biti naveden u natječajnoj dokumentaciji (TEB, 2022; ZFPPN NN 108/12). Također je definirana ništetnost pojedinih odredaba ugovora ako su ugovorene suprotno navedenom (ZFPPN NN 108/12).

Uz učinak odredaba ZFPPN-a na provedbeni dio DUPG-a (predmet istraživanja ovog rada), poznavanje odredaba i funkcioniranja u provedbi ZFPPN-a pri obavljanju DUPG-a spada pod aktivnost financijskog planiranja i pripreme projekta i financijskog savjetovanja naručitelja iz čl. 33. ZoPDPUG-a NN 78/15.

4.3.5.4. Zakon o fiskalnoj odgovornosti (NN 111/18, 83/23)

Zakonom o fiskalnoj odgovornosti određuju se pravila kojima se ograničava visina rashoda i manjak općeg proračuna i javnog duga, jača odgovornost za zakonitu, namjensku i svrhovitu uporabu proračunskih sredstava te jača sustav kontrola i nadzora radi osiguranja fiskalne odgovornosti radi osiguranja i održavanja fiskalne odgovornosti, transparentnosti i srednjoročne

i dugoročne održivosti javnih financija, a postiže se uspostavljanjem, primjenom i jačanjem fiskalnih pravila i pravila za osiguranje fiskalne odgovornosti na temelju kojih Vlada Republike Hrvatske utvrđuje i provodi fiskalnu politiku (čl. 13.). Odredbe Zakona o fiskalnoj odgovornosti odnose se na sve investitore obveznike javne nabave koji među ostalim na svojim projektima gradnje imaju obvezu ugovoriti usluge DUPG-a (Čl. 4. ZoPDPUG-a), pa uz učinak odredaba ZFPPN-a na provedbeni dio DUPG-a (predmet istraživanja ovog rada), poznavanje odredaba i funkcioniranja u provedbi ZFPPN-a pri obavljanju DUPG-a spada pod aktivnost financijskog planiranja i pripreme projekta i financijskog savjetovanja naručitelja iz čl. 33. kao i čl. 38. ZoPDPUG-a NN 78/15 – optimalizacija utroška sredstva prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava.

S obzirom na nepostojanje provedbenih propisa za DUPG, istražiti će se učinak analiziranih poreznih i fiskalnih propisa na ugovaranje i realizaciju samih ugovora za DUPG, ali i obveze voditelja projekta prema ZoPDPUG-u pri realizaciji javnih projekata gradnje u situacijama eventualnih ne donošenja ili izbjegavanja donošenja odluka, prebacivanja odgovornosti i sl. radnji nečinjenja što posljedično uzrokuje sporove i potencijalne rizike dodatnih troškova proizašlih iz sporova (uključivo kamate). Ali i kad je riječ o knjigovodstvenom problemu opterećivanja budućih proračuna (vremensko razgraničenje troškova i prihoda) radi ispunjenja zadanih načela koja su određena na javnim projektima.

Istražit će se se i eventualna neusklađenost, odnosno neharmoniziranost navedenih propisa u odnosu na DUPG kao i mogućnosti balansiranja i reguliranja pitanja odgovornosti za (ne)zakonitu, (ne)namjensku i (ne)svrhovitu upotreba proračunskih sredstava i kako je to povezano s pravovremenim i ispravnim donošenjem odluka za koje je potrebno imati ispravne i pravovremene informacije i savjete.

#### 4.3.5.5. Uredba o načinu ocjene i postupku odobravanja investicijskih projekata (NN 158/23)

Propisuje način ocjene i postupak odobravanja investicijskih projekata za koje obveze preuzimaju proračunski korisnici državnog proračuna, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i proračunski korisnici jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. Definira pojmove koji se odnose na (investicijski) projekt. Spominje voditelja projekta.

#### **4.3.6. Područje reguliranja i klasifikacije DUPG-a kao profesije**

Kao što je rečeno, upravljanje projektom je djelatnost, a da bi se neka pravna osoba mogla baviti nekom djelatnošću, mora za to imati pravnu, odnosno profesionalnu sposobnost koju dokazuje upisom u sudski registar.



Tako su u širem kontekstu promatranja upravljanja projektom gradnje kao djelatnosti relevantni sljedeći izvori prava:

- Zakon o uslugama (NN 80/11)
- Zakon o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NN 98/94)
  - Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2007.

#### 4.3.6.1. Zakon o uslugama (NN 80/11).

Zakon o uslugama primjenjuje se na usluge koje pružaju pružatelji usluga s pravom na poslovni nastan na teritoriju Republike Hrvatske ili u državi ugovornici Ugovora o Europskom gospodarskom prostoru (država ugovornica EGP-a).

U skladu s čl. 4. Zakona o uslugama relevantne definicije za ovaj rad glase:

*„usluga“ je svaka samostalna gospodarska djelatnost koja se uobičajeno obavlja za naknadu, ako nije obuhvaćena pravnim propisima vezanim uz slobodu kretanja roba, kapitala i osoba;*

*„pružatelj usluge“ je svaka fizička osoba koja je državljanin Republike Hrvatske ili državljanin države ugovornice EGP-a ili svaka pravna osoba sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili državi ugovornici EGP-a koja nudi ili pruža uslugu;*

*„primatelj usluge“ je svaka fizička osoba koja je državljanin Republike Hrvatske ili državljanin države ugovornice EGP-a ili svaka pravna osoba sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili državi ugovornici EGP-a koja koristi ili želi koristiti uslugu u profesionalne ili neprofesionalne svrhe;*

*„država sjedišta“ je Republika Hrvatska ili država ugovornica EGP-a na čijem teritoriju pružatelj dotične usluge ostvaruje pravo na poslovni nastan;*

*„regulirana profesija“ je profesionalna djelatnost ili skupina profesionalnih djelatnosti kod kojih je pristup i obavljanje, odnosno način obavljanja djelatnosti na temelju zakonskih, odnosno podzakonskih ili drugih akata donesenih na temelju zakonskih ovlaštenja, izravno ili neizravno uvjetovan posjedovanjem određenih stručnih kvalifikacija, kao i profesionalna djelatnost ili skupina profesionalnih djelatnosti kojom se bave članovi strukovnih organizacija s profesionalnim nazivom...“.*

U skladu s čl. 15. definirano je načelo zabrane ograničavanja slobodnog pružanja usluga, među ostalim, određivanjem da pružatelj usluge sa sjedištem u drugoj državi ugovornici EGP-a može slobodno pružati uslužne djelatnosti na teritoriju Republike Hrvatske.

#### 4.3.6.2. Zakon o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NN 98/94) – „Zakon o NKD“

Podaci koji su važni za usmjeravanje društvenoga i gospodarskog razvitka te podaci o stanju i kretanjima u pojedinim područjima društvenoga i gospodarskog života u RH prikupljaju se, upisuju, obrađuju i iskazuju po djelatnostima prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (Nacionalna klasifikacija). Nacionalna klasifikacija ne smije se koristiti kao osnova za određivanje prava i obveza pravnih i fizičkih osoba (Zakon o NKD NN 98/94).

Prema Nacionalnoj klasifikaciji razvrstavaju se po djelatnostima pravne osobe, fizičke osobe koje obavljaju djelatnost u skladu s propisima, tijela državne vlasti, tijela državne uprave i jedinice lokalne samouprave i uprave.

U skladu sa Zakonom o nacionalnoj klasifikaciji donesena je Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2007 (NN 58/07) koja određuje sljedeće segmente prema kojima se klasificiraju djelatnosti poslovnih subjekata: Područje, Odjeljak Skupina, Razred, Naziv, odnosno prema NKD-u 2007. svaki poslovni subjekt mora biti registriran za jednu ili više djelatnosti kako bi kao zakonski minimum mogao na tržištu obavljati djelatnost za koju je registriran.

Prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti NKD 2007., upravljanje projektom gradnje nema svoj zasebni razred, odnosno naziv, a kako je riječ o interdisciplinarnom području, moglo bi se svrstati u nekoliko područja, od kojih je jedno svakako područje M, stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti, odjeljak 71, skupina 70.1. i 71.1. (slika 8.).

	70.1	<b>Upravljačke djelatnosti</b>	
	70.10	Upravljačke djelatnosti	70.10
	70.2	<b>Savjetovanje u vezi s upravljanjem</b>	
	70.21	Odnosi s javnošću i djelatnosti priopćivanja	70.21
	70.22	Savjetovanje u vezi s poslovanjem i ostalim upravljanjem	70.22
71		<b>Arhitektonske djelatnosti i inženjerstvo; tehničko ispitivanje i analiza</b>	
	71.1	<b>Arhitektonske djelatnosti i inženjerstvo te s njima povezano tehničko savjetovanje</b>	
	71.11	Arhitektonske djelatnosti	71.11
	71.12	Inženjerstvo i s njim povezano tehničko savjetovanje	71.12

Slika 8. Isječak iz NKD-a 2007. (NKD 2017)

U podatkovnoj bazi reguliranih profesija EU tržišta u skladu s EU Direktivom 2005/36/EZ (EU Direktiva 2005/36/EZ) o priznavanju stručnih kvalifikacija, voditelj projekta nalazi se pod zasebnim generičkim nazivom „Technical expert for the quality of construction projects“.

Istražit će se je li nužno u NKD uvesti specifično područje upravljanja projektima gradnje, odnosno DUPG i kako pozicionirati voditelja projekta, odnosno kako bi to utjecalo na učinkovitost DUPG-a i ispunjenje ciljeva?

#### 4.3.7. Zakon o normizaciji (NN 80/13)

Predmet normizacije je proizvod, proces ili usluga koju treba normirati. Ciljevi normizacije su (Zakon o normizaciji):

- povećanje razine sigurnosti proizvoda i procesa, čuvanje zdravlja i života ljudi te zaštita okoliša,
- promicanje kakvoće proizvoda, procesa i usluga,
- osiguranje svrsishodne uporabe rada, materijala i energije,

- *poboljšanje proizvodne učinkovitosti, ograničenje raznolikosti, osiguranje spojivosti i zamjenjivosti,*
- *otklanjanje tehničkih zapreka u međunarodnoj trgovini.*

#### 4.4.Nomotehnika

Nastavno na uvodno spomenutu problematiku stalnih promjena, usklađivanja i prilagođavanja propisa RH (među ostalim onih koji uređuju upravno područje gradnje) određenim okolnostima, a da nije nužno došlo do promjene društvenih odnosa ili se nisu dogodili neki bitniji vanjski utjecaji u posljednja dva desetljeća u RH, zaključuje se da takav pristup među subjektima na koje se propisi odnose izaziva veliku zbuđenost i nesnalaženje ali i uvodi pravnu nesigurnost, opterećenost sudova, dvojaka tumačenja propisa i sl. (Vukšić, 2016; Barbić, 2014).

Zbog neodređenosti zakonskih odredaba sveprisutno je slobodno tumačenje, odnosno interpretacija zakona tako da se nameće potreba za traženjem pravog smisla pojedinih riječi u zakonskoj odredbi ili cijele odredbe, što je posljedica visokog stupnja neodređenosti zakona (Antić, 2015).

Stoga ako nije došlo do izmjene temeljne koncepcije pravnog propisa, već se ona zadržava i dalje, ali su ipak nužni zahvati u njegov tekst, onda se služimo tehnikom izmjene i dopune pravnog propisa (Vukšić, 2016.).

Za pravilnu izradu propisa potrebno je koristiti znanstvenu disciplinu „nomotehnika (engl. *legislative drafting*; njem. *Gesetztechnik, Gesetzgebungstechnik*; franc. *methodologie juridique de redaction des textes*) koja se bavi proučavanjem prava i utvrđuje načela i metode izrade pravnih propisa, ali i pravna znanost u svim meritornim i metodološkim komponentama pripreme i izrade pravila i pravnih akata općenito. Naziva je se i pravnom, zakonodavnom ili legislativnom tehnikom, nomologijom, pravologijom i tehnikom izrade zakona i slično (LZ Miroslav Krleža, 2007, str. 840. i 841.). Neka od osnovnih načela normiranja bez kojih bi propis bio neuporabljiv jesu: načelo određenosti cilja normiranja, načelo apstraktnosti normiranja, načelo preciznosti normiranja, načelo univerzalnosti normiranja, načelo primjene na buduće slučajeve, načelo ustavnosti i zakonitosti, načelo javnosti i dostupnosti, načelo jasnoće normativnog jezika i stila, načelo dosljednosti normiranja, načelo povezanosti i usklađenosti pravnog poretka (Milotić i Peranić, 2015).

Na temelju analiziranih nomotehničkih zadanosti i načela može se zaključiti da izrada bilo kojih oblika regulacija, uključivo provedbenih za DUG, trebaju biti u skladu s nomotehničkim zadanostima – da budu jedinstveni, tj. da se izrade prema općeprihvaćenim i u praksi dokazanim metodološko-nomotehničkim zadanostima uz uvažavanje navedenih načela i elemenata normiranja kojima je određena tehnika, strukturiranje, usustavljanje izrade propisa, ali isto tako i uz pridržavanje pravila o jeziku i stilu te načinu pisanja.

#### **4.5. Sistematiziranje podataka znanja i spoznaja, problemi istraživanja (operacionalizacija varijabli)**

Formalni institucionalni okvir za DUPG su pravna pravila kojima država usvaja, mijenja i dopunjuje društvene odnose. Budući da je DUPG u RH formalno reguliran s pomoću takvih pravila, u ovom se radu postavilo pitanje postižu li se formalnim reguliranjem DUPG-a koje provodi država (u glavi V. ZoPDPUG-a) željeni ciljevi; je li reguliranje poželjno i do koje mjere? Na analiziranim primjerima državnog reguliranja upravnog područja gradnje, ali i samog DUPG-a može se zaključiti da regulatorni pristup države u obliku zakona i podzakonskih akata ima različite učinke i posljedice na graditeljski sektor. Na recentnom primjeru obnove od potresa vidljivo je koliko je bitno da se određeno područje provedbeno regulira i da reguliranje bude primjereno ciljevima koji se žele postići. Zakon o obnovi doživio je unutar 13 mjeseci tri izmjene (NN 102/20, 10/21, 117/21) upravo zato što provedba na temelju Zakona nije bila dovoljno učinkovita.

U tom kontekstu provedena istraživanja pokazuju da je svijest i usklađenost s pravilima i propisima najvažniji čimbenik za ukupnu uspješnost javnog projekta.

Analizom stanja područja primjene DUPG-a u ovom poglavlju rada identificirano je da uz formalni institucionalni okvir koji čine relevantni zakoni i podzakonski akti javnoga i privatnog prava u RH (tablica 2), na DUPG utječu i neformalne društvene norme, razni autonomni izvori prava, međunarodni standardi, sociotehnoški trendovi te je identificirana entropija unutar samih propisa koji čine zakonsku platformu za DUPG.

Bitan element za sve ugovore o javnoj nabavi, pa tako i za ugovor o javnim uslugama DUPG-a jest da je, iako ima neke elemente upravnog ugovora, u režimu građansko-pravnih ugovora pa mu se sadržaj u bitnome ne razlikuje od drugih građansko-pravnih ugovora, uz iznimku, što se smatra da je sklopljen na dan izvršnosti odluke o odabiru (u smislu članka 252. ZOO-a). Nadalje, bitan element institucionalnog okvira za DUPG su i uvjetovana fiskalna odgovornost i načela javne nabave koja posredno uvjetuju visoku razinu etičnosti i društvenu odgovornost pri provođenju DUPG-a, što posljedično utječe na sve druge dionike i procese tijekom cijelog životnog ciklusa projekta gradnje.

Najvažniji autonomni izvor prava za usluge upravljanja projektom gradnje, odnosno primjenu DUPG-a na nekom projektu je u svakom slučaju ugovor čiju pravnu prirodu određuju upravo specifičnosti DUPG-a, odnosno institucionalni/pravni okvir za DUPG. Pravna priroda ugovora definira prava i obveze, odnosno odgovornosti ugovornih strana. Primjena pozitivnih zakona i propisa RH je obvezatna, pa stoga i ugovori, posebice oni koji se odnose na usluge javnim projektima, moraju biti u skladu s navedenim premisama.

Analiza stanja područja primjene pokazuje da sadržaj ugovora za upravljanje projektom gradnje kao zakonske kategorije nije ograničen samo na aktivnosti iz čl. 33. ZoPDPUG-a, već se u sklopu ugovora o uslugama DUPG-a kao zakonske kategorije ugovaraju i druge aktivnosti. Kako se kvalifikacija svakoga partikularnog ugovora s obvezno pravnog stajališta određuje ovisno o njegovu sadržaju, zaključuje se da postojeći institucionalni okvir nije dovoljan za određivanje pravne prirode tih ugovora koji se u praksi sklapaju, već ga je potrebno jasnije odrediti.

DUPG kao zakonska kategorija koja se odnosi na javne projekte gradnje za koje je uobičajeno da se realiziraju unutar reguliranoga zakonodavnog konteksta, pa je stoga bitan čimbenik za ugovaranje i primjenu DUPG-a, upućuje na svijest o potrebi usklađenosti s institucionalnim okvirom, odnosno formalnim zakonskim propisima i neformalnim društvenim normama.

Analizom institucionalno-regulatornog okvira koji određuju zakonsku platformu za DUPG utvrđeno je da za provođenje DUPG-a postoji nedostatak i nedorečenost propisa u provedbenom dijelu. No budući da je opisana geneza i posljedice prereguliranja određene materije kao i učestalih promjena zakonodavnog okvira za upravno područje gradnje te je učinjena analiza geneze institucionalno-regulatornog okvira i stanja područja primjene DUPG-a u fazi nabave i ugovaranja, potrebno je istražiti je li za DUPG i postizanje ciljeva ispravnije da se regulacija prepusti tržištu i autonomnom samoreguliranju solodiskrecijskim pristupom i primjenom pojedinih autonomnih standarda i izvora prava. Pri tome je potrebno uvažiti nepobitno utvrđenu okolnost da bez harmoniziranih propisa i odmjerene optimalne regulacije u obliku propisa postoji znatna razina pravne nesigurnosti, i u slučaju preregulirane i podregulirane materije, što posljedično uzrokuje „trenje“ i smetnje u brzini i kvaliteti realizacije, odnosno negativno utječe na ispunjenje ciljeva.

Također se postavlja pitanje je li moguća kodifikacija dobrih međunarodnih praksi koje imaju primjenu u RH, odnosno je li takav pristup optimalan.

Svako od postavljenih pitanja je ujedno i opcija koja se u ovom istraživanju uspostavlja kao jedno od mogućih rješenja za standardiziranje DUPG-a, odnosno harmoniziranje propisa i stvaranje ujednačenog pristupa pri ugovaranju i provedbi DUPG-a radi postizanja općih i specifičnih ciljeva javnih projekata gradnje u RH.

Nadalje, bitno je primijetiti da jednom kad su propisi doneseni, za učinkovitu provedbu propisa i ostvarivanje ciljeva zbog kojih su propisi doneseni, uz deklaratorni dio koji čini hipoteza i normativni dio koji određuje dispozicija, nužno je odrediti i sankciju kao sekundarno pravilo ponašanja. Analizom stanja područja primjene DUPG-a istražit će se potreba dorade regulative u provedbenom smislu, odnosno potreba za dodatnim reguliranjem prekršajnih odredaba ZoPDPUG-a. Donošenjem, odnosno intervencijama i izmjenama zakona ili *policy*-instrumenata

u koji spadaju i svi ostali tipovi administrativnih propisa poput pravilnika, uredbi, uputa i odluka, moguće je da država formalno regulira sektor koji se takvim intervencijama zahvaća: dereguliranjem prereguliranog dijela materije, odnosno dodatnim reguliranjem podreguliranog dijela materije (npr. u ZOG-u definirati ulogu voditelja projekta).

Tako je analizom u ovom poglavlju ustvrđeno da uz „prisilnu“ regulaciju države postoje i drugi oblici intervencija u sektor kojima se mogu harmonizirati postojeći propisi i ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja pri nabavi, ugovaranju i provedbi DUPG-a uz primjenu postojećih međunarodnih standarda za upravljanje projektima i autonomnih izvora prava u obliku tipskih OUU-a, ali i uz standardiziranje DUPG-a izradom i usvajanjem nacionalnog standarda ili usvajanjem i adaptacijom nekoga međunarodnog standarda. Zanima nas je li primjenom u praksi moguće stvoriti dobre poslovne (trgovačke) običaje – uzance (npr. primjena FIDIC-a u RH), kao i mogućnost kodifikacije u posebne uzance za DUPG, opravdanost, oportunističnost i svrsishodnost takvog pristupa s obzirom na negativnu reakciju brojnih stručnjaka na kodificiranje Posebnih uzanci o gradnji, što je analizirano u poglavlju 4.3.4. rada.

U bilo kojoj varijanti harmoniziranja propisa i standardiziranja DUPG-a izradom provedbenih propisa ili nacionalnih autonomnih izvora prava (OUU) potrebno je primjenjivati nomotehničke zadanosti jer je identificirano da je jedan od razloga neharmoniziranosti propisa i nepoštovanje nomotehničkih zadanosti pri izradi ili izmjeni propisa.

Sistematizacija relevantnih zakonskih propisa koji čine zakonsku platformu, odnosno institucionalni okvir za DUPG analiziranih u ovom poglavlju rada, prikazana je u tablici 2., a geneza zakonske regulative za DUPG na grafikonu 10.

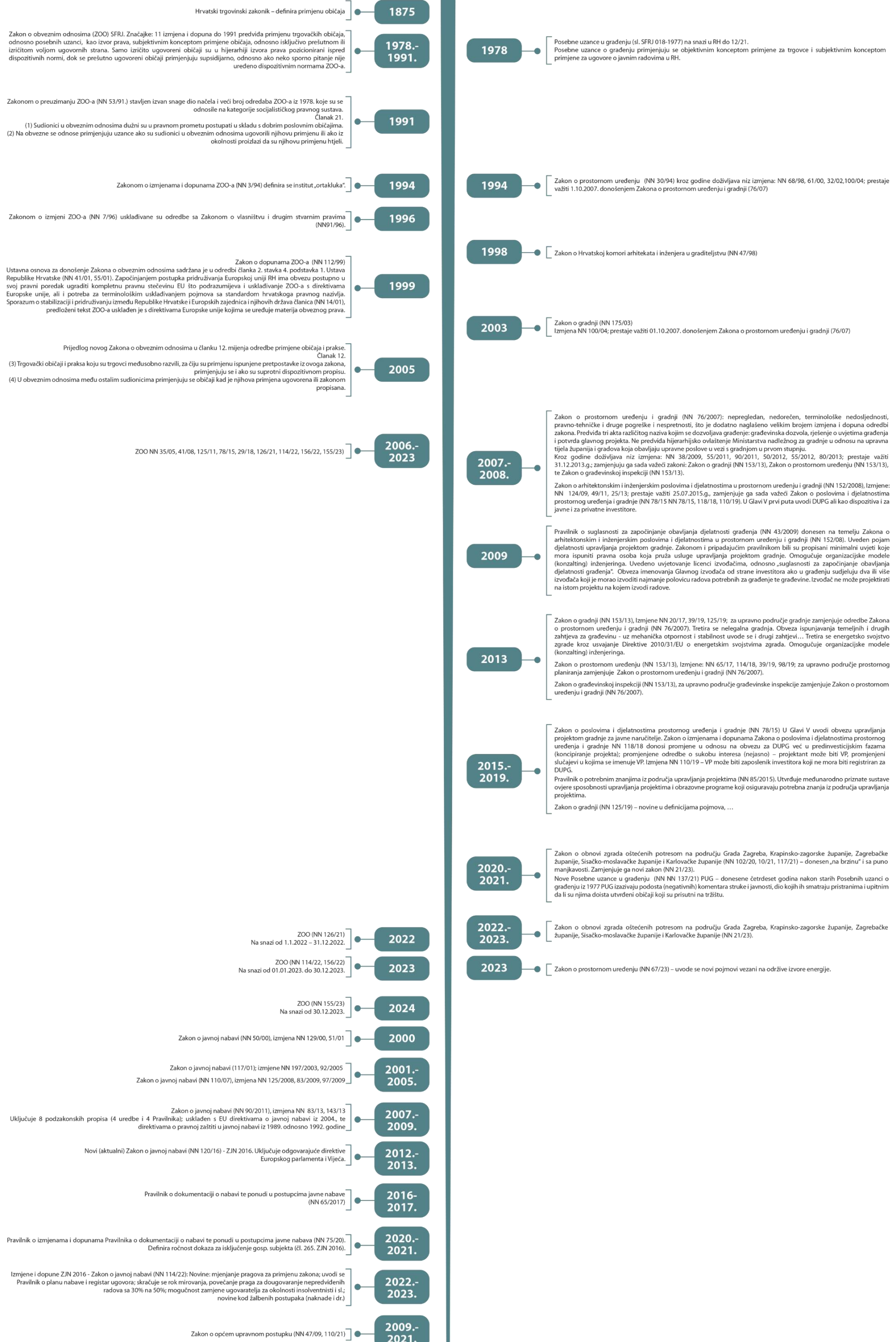
Tablica 2. Popis relevantnih propisa koji čine institucionalno regulatorni okvir za DUPG

INSTITUCIONALNO REGULATORMI OKVIR (RELEVANTNI ZAKONSKI PROPISI) ZA DUPG				
UPRAVNO PODRUČJE PROSTORNOG UREĐENJA I GRADNJE (popis djelova relevantne regulative)	ZAKONI IZ PODRUČJA JAVNE NABAVE, KONCESIJAMA, JPP, DKOM i povezani zakoni	PODRUČJE PRIMJENE ZAKONA JAVNOGA I PRIVATNOG I MEĐUNARODN OG PRIVATNOG PRAVA NA UGOVORE ZA DUPG	PODRUČJE PRIMJENE POREZNIH I FISKALNIH PROPISA	PODRUČJE REGULIRANJA I KLASIFIKACIJE DUPG-a KAO PROFESIJE, ostali relevantni zakoni
Zakon o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje (NN 78/15, 118/18, 110/19) – ZoPDPUG, koji je zamijenio:	JAVNA NABAVA Do 31. prosinca 2016.: – Zakon o javnoj nabavi (NN 90/2011), Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o javnoj nabavi (NN 83/2013), Zakon o	Zakon o obveznim odnosima uključivo izmjene i/ili dopune (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15,	Zakon o porezu na dodanu vrijednost (NN 73/13, 99/13, 148/13, 153/13, 143/14, 115/16, 106/18, 121/19,	Zakon o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NN 98/94 – ZNKD,

<p>Zakon o arhitektonskim i inženjerskim poslovima i djelatnostima u prostornom uređenju i gradnji (NN 152/08, 124/09, 49/11, 25/13) (prestao vrijediti 24. 7. 2015.) – ZAIPDPU</p> <p>Zakon o gradnji (NN 153/13, 20/17, 39/19, 125/19) – ZOG,</p> <p>Zakon o prostornom uređenju (NN 153/13, 65/17, 114/18, 39/19, 98/19, 67/23) – ZPU,</p> <p>Zakon o građevinskoj inspekciji (NN 153/13);</p> <p>Zakon o komori arhitekata i komorama inženjera u graditeljstvu i prostornom uređenju (NN 78/15, 114/18, 110/19) – ZKAIGPU</p> <p>Podzakonski akti doneseni na temelju spomenutih zakona:</p> <p>Pravilnik o potrebnim znanjima iz područja upravljanja projektima (NN 85/2015) – Pravilnik</p> <p>Pravilnik o načinu provedbe stručnog nadzora građenja, obrascu, uvjetima i načinu vođenja građevinskog dnevnika te o sadržaju završnog izvješća nadzornog inženjera (NN 111/14) 131/2021) – stari i aktualni Pravilnik o stručnom nadzoru</p> <p>HKIG, Pravilnik o upisima u imenike upisnike i evidencije HKIG i pečatima iskaznicama i natpisnim pločama, veljača 2020.</p> <p>Zakon o obnovi zgrada oštećenih potresom... (NN NN 102/20, 10/21) – stari, (NN 21/23) – aktualni</p>	<p>izmjenama i dopunama Zakona o javnoj nabavi (NN 143/2013), Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske broj: U-I-1678/2013 od 19. prosinca 2013. (NN 13/2014)</p> <p>Od 11. listopada 2022.: – Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o javnoj nabavi (NN 114/2022), Od 1. siječnja 2017.: Zakon o javnoj nabavi (NN 120/2016) – ZJN 2016</p> <p>Podzakonski akti doneseni na temelju ZJN-a 2016: Uredba o načinu izrade i postupanju s dokumentacijom za nadmetanje i ponudama (NN 10/2012), Pravilnik o dokumentaciji o nabavi te ponudi u postupcima javne nabave (NN 65/2017, NN 75/2020)</p> <p><b>KONCESIJE</b> Zakon o koncesijama (NN 69/17), Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o koncesijama (NN 107/20)</p> <p><b>JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO</b> Zakon o javno-privatnom partnerstvu (NN 78/12), Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o javno-privatnom partnerstvu (NN 152/14), Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o javno-privatnom partnerstvu (NN 114/18)</p> <p><b>DRŽAVNA KOMISIJA ZA KONTROLU POSTUPAKA JAVNE NABAVE</b> Zakon o Državnoj komisiji za kontrolu postupaka javne nabave (NN 18/13, 127/13, 74/14, 98/19, 41/21)</p> <p>Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja (NN 79/09, 80/13, 41/21) – ZZTN</p>	<p>29/18, 126/21, 114/22, 156/22) – ZOO</p> <p>Zakon o međunarodnom privatnom pravu (NN 101/17), koji je zamijenio Zakon o rješavanju sukoba zakona s propisima drugih zemalja u određenim odnosima (NN 53/91, 88/01) – ZMPP</p> <p>Zakon o općem upravnom postupku (NN 47/09, 110/21) – ZUP</p>	<p>138/20, 39/22, 113/22, 33/23) – Zakon o PDV-u</p> <p>Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (NN <u>108/12</u>, <u>144/12</u>, <u>81/13</u>, <u>112/13</u>, <u>71/15</u>, <u>78/15</u>, <u>114/22</u>)</p> <p>Pravilnik o porezu na dodanu vrijednost NN 79/13, 85/13, 160/13, 35/14, 157/14, 130/15, 01/17, 41/17, 128/17, 1/19, 1/20, 01/21, 73/21, 41/22, 133/22, 43/23) – Pravilnik o PDV-u</p> <p>Zakon o fiskalnoj odgovornosti (NN 111/18)</p> <p>Stečajni zakon (NN 71/15 – 36/22)</p> <p>Uredba o načinu ocjene i postupku odobranja investicijskih projekata (NN 158/23)</p>	<p>Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2007 (NN 58/07),</p> <p>Zakon o normizaciji (NN 80/2013),</p> <p>Zakon o uslugama (NN 80/11),</p> <p>Zakon o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19) – ZTD,</p> <p>Prekršajni zakon (NN 107/07, 39/13, 157/13, 110/15, 70/17, 118/18),</p> <p>Kazneni zakon NN 125/11, 144/12, 56/15, 61/15, 101/17, 118/18, 126/19, 84/21)</p>
--	---	--	---	--



## GENEZA ZAKONSKE REGULATIVE RELEVANTNE ZA DUPG



Grafikon 10. Geneza zakonske regulative relevantne za DUPG



## **5. PROFESIONALNE UDRUGE, ORGANIZACIJSKI MODELI I NAJBOLJE SVJETSKE PRAKSE**

### **5.1. Važnost reguliranja djelatnosti upravljanja projektom gradnje kao profesije**

U suvremenom društvu kvalitetno i učinkovito pružanje profesionalnih usluga pridonosi ostvarenju temeljnih društvenih vrijednosti (Transparency International Hrvatska, 2021) kao javnog interesa. To je ostvarivo s pomoću tržišnog mehanizma ponude i potražnje koji se u reguliranim djelatnostima postiže regulacijom nadležnosti pružatelja usluga i kvalitete njihova rada pa je u suvremenim zemljama uobičajeno da su ti tržišni elementi regulirani. Najčešće se to čini s pomoću samoregulacije uz više ili manje uključivanja države kako bi se spriječili nedostaci koji mogu biti vrlo štetni za javni interes. Naime, stručnost i kompetentnost osiguravaju klijentu visokokvalitetnu profesionalnu uslugu uz zadovoljenje javnog interesa (Musa i Džinić, 2012). Stoga profesije i njihova udruženja imaju važnu ulogu u pružanju javnih usluga i u oblikovanju javnih politika (Musa i Džinić, 2012; Transparency International Hrvatska, 2021).

Reguliranje profesija, odnosno skupina djelatnosti unutar neke profesije u RH je zakonski uređeno, odnosno zakonom je predviđeno osnivanje profesionalnih udruženja u pojedinim strukama u obliku komora (Zakon NN 82/15, 70/19, 47/20) koje kao strukovne organizacije s profesionalnim nazivom reguliraju pojedine djelatnosti i rad svojih članova (Zakon NN 78/15, 114/18, 110/19).

Upravljanje projektima je prepoznato kao znanost i profesija unutar koje su razvijene različite discipline, koje kao dio ili grana jedne znanosti imaju svoj posebni predmet i posebnu metodologiju, pa se uzimaju kao zasebna znanost (disciplina, *Hrvatska enciklopedija*, 2021.) te se može zaključiti da je javna usluga DUPG-a disciplina upravljanja javnim projektima gradnje unutar profesije, koja ima za cilj stručnim znanjem i kompetencijama osigurati ostvarenje interesa investitora obveznika javne nabave za kvalitetnom profesionalnom uslugom, ali i javni interes društva da osigura pružanje ključnih profesionalnih usluga.

Profesija podrazumijeva stalno zanimanje, zahtijeva posebno prethodno obrazovanje i cjeloživotno usavršavanje, a profesionalni rad je podvrgnut profesionalnoj etici i kontroli kolega (Musa i Džinić, 2012). No za razliku od drugih reguliranih profesija, iako je DUPG profesionalna djelatnost koja je regulirana propisom, a voditelji projekata pripadnici te profesije, trenutačno u RH ne postoji nacionalno strukovno udruženje, odnosno komora voditelja projekata unutar DUPG-a koja bi njihov profesionalni rad uredila preko neformalnih društvenih normi, odnosno profesionalne etike (osim Hrvatske udruge upravljanje projektima – „HUUP“ (HUUP) koja okuplja voditelje projekata općenito; nije usmjerena isključivo na DUPG).

Iako je upravljanje projektima globalno prihvaćena profesija, određene specifičnosti su u praksi ipak uvjetovane društvenim i nacionalnim zadanostima, odnosno društveno-ekonomskim obilježjima, tradiciji, kulturi, mentalitetu, a katkad i religijskim obilježjima društva. Upravo su se zbog toga razvili sustavi vrijednosti kao kompetencijski standardi, odnosno sustavi za ovjeru (certificiranje) znanja, kompetencija i iskustva stručnjaka za upravljanje projektima za različite organizacijske oblike: voditelja projekata, programa, portfelja. Na taj je način omogućeno da se kreiraju standardni sustavi vrijednosti s pomoću kojih se određene različitosti ipak mogu prepoznati i valorizirati unutar pojedinih tržišta. Takvi sustavi vrijednosti ujedno kreiraju zajednicu profesionalaca sa zajedničkom kulturom upravljanja tržišnog tipa, a standardni jedinstveni pristupi provedbu projekata, odnosno univerzalni profesionalni jezik. Certificiranost voditelja projekta pozitivno utječe na učinkovitost projekta (Šiško Kuliš, 2021; Uhlir, 2013) pa je samim time ovjera znanja i kompetencija bitna odrednica za pretpostavljenu standardiziranje DUPG-a.

U ovom će se radu stoga istražiti projektne profesije, uloge, odnosno „role“ pojedinih projektnih dionika prema različitim organizacijskim modelima iz svjetskih praksi za upravljanje projektima, a da posebnosti regulacije profesije DUPG-a ne budu zapreka ostvarenju tržišnih sloboda (Musa i Džinić, 2012). Naime, ako se strukovne komore promatraju kao regulatori za određenu profesiju ili disciplinu, brojni autori postavljaju pitanje njihova uklapanja u ustavni i pravni poredak (Smerdl, 2012.).

U RH su Pravilnikom NN 85/15 regulirane kompetencije voditelja projekata, ali samo u smislu određivanja uvjeta prema kojim se međunarodnim standardima prihvaća ovjera kompetencija i znanja, dok istodobno i dalje nije javno on-line dostupan upisnik voditelja projekata pri nadležnom ministarstvu niti postoji institucionalni oblik reguliranja profesije DUPG-a u obliku strukovne komore.

Budući da potreba za intenzivnom i prikladnom regulacijom u sklopu regulatorne države daje dodanu vrijednost (Musa i Džinić, 2010), proizlazi da je nužno nakon devet godina praktične primjene DUPG-a, radi osiguravanja javnog interesa, odnosno postizanja ciljeva ZoPDPUG-a i javne nabave, dodatno regulirati područje primjene i regulirati područje profesionalnog udruženja voditelja projekata unutar DUPG-a, bilo samoregulacijom bilo intervencijom države. U ovom će se radu stoga istražiti na koji način održivo i učinkovito utvrditi pravila obavljanja DUPG-a kao profesionalne djelatnosti i važnoga institucionalnog elementa u suvremenom upravljanju javnim projektima gradnje. Naime, ustvrditi da se profesija upravljanja projektima, odnosno disciplina DUPG-a treba regulirati preko komore nije samo po sebi dovoljno. Potrebno je istražiti sadržaj i elemente te regulacije, odnosno samoregulacije, pa će se stoga u ovom poglavlju rada analizirati

discipline upravljanja projektima koje su razvile pojedine međunarodne, odnosno nacionalne strukovne organizacije i udruženja kao mogući uzor za primjenu na DUPG u RH. Različita udruženja koja su osnovana na određenim tržištima razvila su standarde i uvjete poslovanja za specifične pristupe određenim područjima u skladu sa specifičnostima tog tržišta, ali i zakonodavnog okvira (Vukmir, 2009, pp.212). Prepoznavanjem i identifikacijom hrvatskog tržišta kao dijela EU-a i globalnog tržišta jasno je da utječe na aspekt DUPG-a u RH, kao i na organizacijske modele, uloge i role dionika javnih projekata. Stoga u kontekstu određivanja bitnih odrednica za provedbeno reguliranje DUPG-a, kao i u eventualnim budućim procesima izrade nacionalnog sustava standarda i stvaranja hrvatskih (nacionalnih) autonomnih izvora prava za DUPG, neminovno je sagledati dobre svjetske prakse za upravljanje projektima i tako omogućiti njihovu eventualnu primjenu uz uvjet analize kompatibilnosti s nacionalnim specifičnostima i postojećim zakonodavnim okvirom, ali i trendovima razvoja EU zakonodavnog okvira. Nastavno na prethodno analizirane (društvene) norme i njihov utjecaj na aspekt DUPG-a, u ovom će se poglavlju analizirati dobre prakse za upravljanje (graditeljskim) projektima koje u različitim organizacijskim oblicima razvijaju profesionalne organizacije, odnosno strukovna udruženja koja izrađuju i publiciraju različite standarde, odnosno autonomne izvore prava u vezi s upravljanjem projektima (gradnjom). Tako su neke od autonomnih izvora prava u obliku OUU-a sastavile međunarodne vladine organizacije, odnosno međunarodna stručna udruženja, a zajedničko im je da uvelike utječu na slobodu ugovaranja jer ih naručitelji uvjetuju u natjecajima, pa je činjenica, bez obzira na primjedbe koje na njih postoje, da se u većini slučajeva koriste već desecima godina (Vukmir, 1980).

U javnim projektima gradnje financiranje može biti iz nacionalnog proračuna, ali i preko granta ili zajmova razvojnih banaka ili sindicirano<sup>18</sup>, što pred ugovaratelja stavlja razne druge obveze osim same obveze građenja. Stoga su i sami ugovori o građenju složeniji (Vukmir, 2009), odnosno investitor sklapa ugovore s raznim dionicima na projektu ovisno o uvjetima/zahtjevima financijera (tehnička pomoć, tzv. *owners*<sup>19</sup> i/ili *landers*<sup>20</sup> *engineering* uključivo zakonski uvjetovane usluge stručnog nadzora, upravljanja projektom gradnje<sup>21</sup>). Vukmir (2009) takve ugovore naziva „ugovorima o uslugama savjetodavnih inženjera i izvođenja radova“, pod čime podrazumijeva:

- *Ugovori koji sklapaju savjetodavni inženjeri*
  - *Ugovor o raznim pred-investicijskim studijama*
  - *Ugovor o projektiranju i nadzoru*
  - *Ugovor o vođenju projekta*

<sup>18</sup> Sindicirano investiranje – kapital koji je posuđen jednom ili više zajmoprimaca, ali u kojem više vjerovnika sudjeluje kao vjerovnici (<https://hr.economy-pedia.com/11033045-syndicated-loan>).

<sup>19</sup> Owners engineering...

<sup>20</sup> Landers engineering...

<sup>21</sup> Obveza u skladu s odredbama ZOG-a i ZDPUG-e.

- *Predugovori o prepuštanju nekih radova potkonzultantima*<sup>22</sup>
- *Ugovori o zajedničkom nastupu savjetodavnih inženjera (Joint venture - JV)*<sup>23</sup>
- *Ugovori koje sklapaju ponuditelji za izvođenje radova*
- *Ugovori koje sklapaju ponuditelji za organizaciju poslova (podugovori, konzorcij<sup>24</sup>, JV).*

Zaključno na navedeno, u nastavku će se analizirati i usporediti različiti oblici nacionalnih ili međunarodnih strukovnih udruženja koja predlažu svoja standardna autonomna rješenja (autonomni standardi za upravljanje projektima, odnosno standardizirane autonomne forme uvjeta ugovora nacionalnoga ili međunarodnog karaktera) te izravno ili neizravno utječu na modalitete i metodologije za ugovaranje i realizaciju upravljanja projektima.

## 5.2. Profesionalne udruge i najbolje svjetske prakse

Nastavno na prethodno, u ovom će se poglavlju analizirati specifičnosti autonomnih natječajnih i ugovornih modela i standarda za (izravno ili neizravno) upravljanje projektima koje su predložile međunarodne i nacionalne profesionalne udruge i banke. Analizirat će se i njihova kompatibilnost i primjenjivost za određivanje organizacijskog modela DUPG-a, odnosno za reguliranje DUPG-a u provedbenom dijelu eventualnom modifikacijom, kompilacijom i prilagodbom za usvajanje nacionalnog provedbenog standarda za DUPG.

### 5.2.1. IPA – Infrastructure and Projects Authority, GovS Government Functional Standard 002

IPA je centar stručnosti za infrastrukturu i velike projekte Vlade Velike Britanije i pruža podršku cijeloj Vladi za uspješnu realizaciju svih vrsta velikih projekata, u rasponu od željeznica, cesta, škola, bolnica i stanovanja, energetike, telekomunikacije, obrane... (IPA, 2022). IPA izdaje skup standarda za upravljanje od kojih je za istraživanje relevantan IPA-in funkcionalni standard GovS 002: Project delivery portfolio, programme and project management (Government Functional Standard Version: 2.0), koji se referencira na PRINCE2, ISO, BSI i PMI standarde. Na grafikonu 11. prikazane su tipične aktivnosti u referentnom životnom ciklusu velikoga vladinog projekta koje su propisane i preporučene s ulazima, fazama, pregledima uvjerenja i poslovnim slučajevima naznačenima na odgovarajućim mjestima, a na grafikonu 12. je prikazana struktura i sadržaj standarda (IPA, 2022; HM Government, 2021a, 2021b).

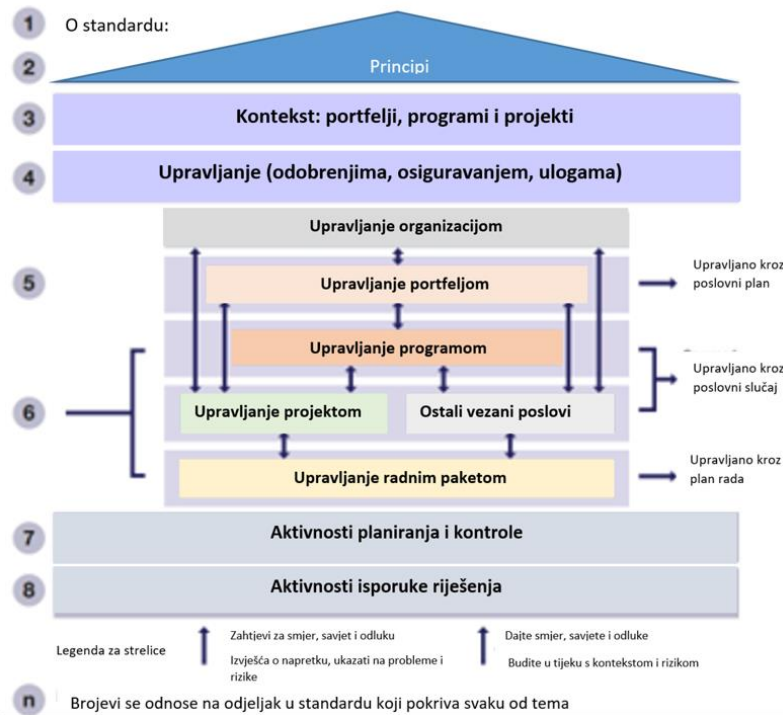
IPA je 2017. izdala vodič (Project Delivery Capability Framework – PCDF) – Okvir sposobnosti za provedbu projekta, koji opisuje radne uloge, sposobnosti i učenje za stručnjake za provedbu projekta u cijeloj vladi koji sadržava četiri elementa: put karijere / uobičajen skup radnih uloga, skup kompetencija, putokaz za mogućnosti razvoja specifične za poslovne uloge i kriterije i

<sup>22</sup> U javnoj nabavi ima značenje podugovaratelja u kontekstu ZIN-a 2016.

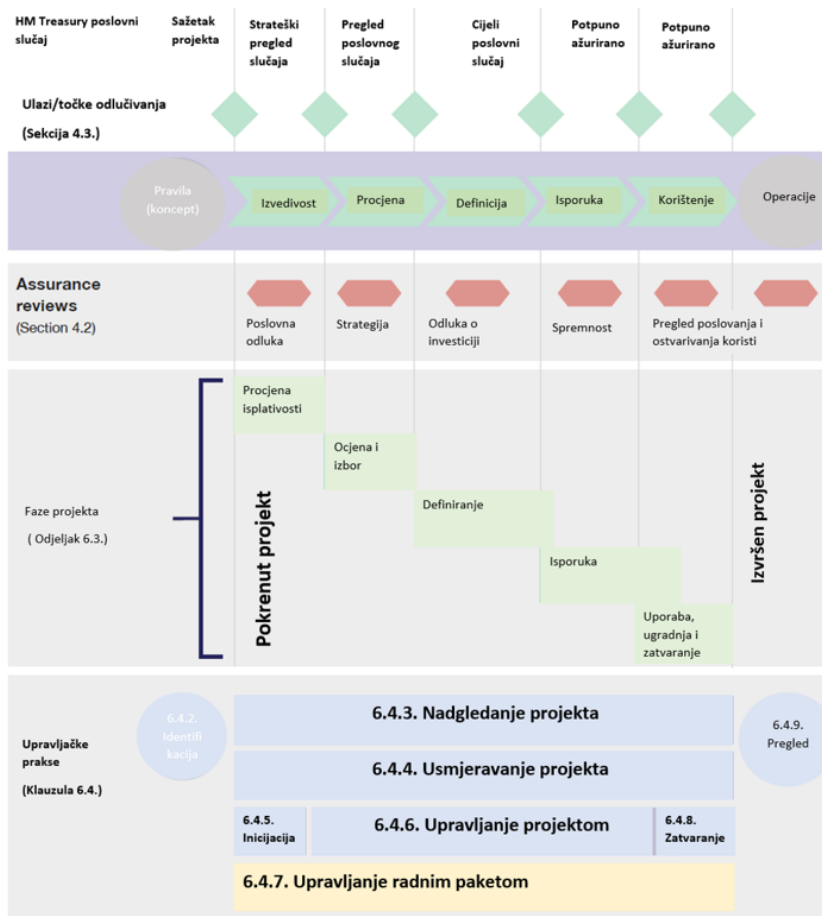
<sup>23</sup> *Joint venture* – zajednički pothvat u obliku općeg partnerstva koje se obično osniva za poduzimanje određene poslovne transakcije ili projekta i predviđeno je da postoji ograničeno razdoblje (Justia, 2023).

<sup>24</sup> Konzorcij – kod javne nabave ima značenje zajednice ponuditelja u kontekstu ZIN-a 2016.

postupak dobivanja akreditacije kao stručnjaka za provedbu državnih projekata.



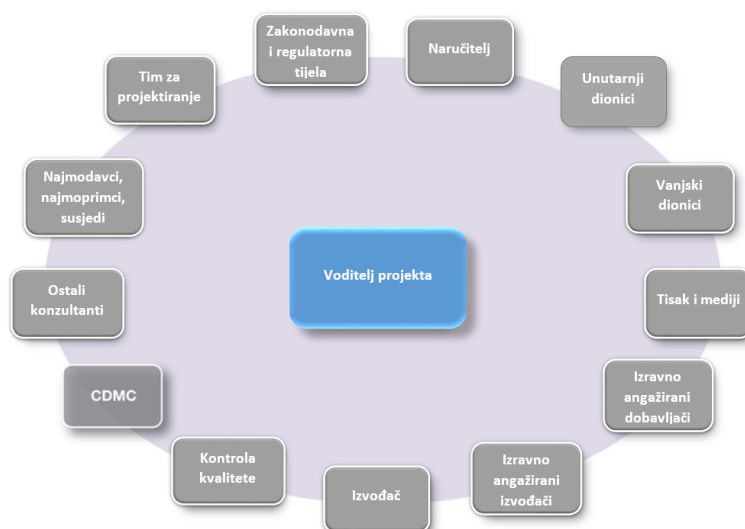
Grafikon 11. Tipične aktivnosti u referentnom životnom ciklusu velikog projekta (prilagođ. HM Government, 2021)



Grafikon 12. Sadržaj GovS 002 standarda (prilagođ. HM Government, 2021)

### 5.2.2. RICS – Royal Institution of Chartered Surveyors, RICS guidance note

RICS je globalno priznato profesionalno tijelo koje svojim standardima promiče i provodi najviše profesionalne standarde u razvoju i upravljanju zemljištem, nekretninama, građevinarstvom i infrastrukturom. RICS izdaje standarde i vodiče za različite sektore i discipline kao i kvalifikacijske standarde kojima pruža vještine i razine kompetencije za kvalifikaciju RICS stručnjaka (RICIS, 2023). Interakcija voditelja projekta i ostalih dionika prema RICS smjernicama prikazana je na slici 9. (RICS, 2013).



Slika 9. Tipična sučelja voditelja projekta ( RICS, 2013)

### 5.2.3. SCRUM

Scrum je empirijski proces, u kojem se odluke temelje na promatranju, iskustvu i eksperimentiranju konceptom iterativnog rada. Ima tri stupa: transparentnost, inspekciju i prilagodbu. Scrum okvir je definiran u Vodiču kroz Scrum (The Scrum Guide) (Scrum, 2020). Scrum tim sudjeluje u pet događaja i proizvodi tri artefakta. Scrum okvir je namjerno nedovršen, samo definira dijelove koji su potrebni za provedbu Scrum teorije, a ostalo je prepušteno interaktivnom pristupu u kojem se mogu koristiti različite tehnike i alati (Schwaber i Sutherland, 2020). Scrum certifikati dobivaju se preko testova kojima se provjerava praktično znanje u određenim poljima (Professional Scrum™ Certifications): Professional Scrum Master, Professional Scrum Product Owner, Professional Scrum Developer, Scaled Professional Scrum, Professional Agile Leadership, Professional Agile Leadership – Evidence Based Management, Professional Scrum with Kanban, Professional Scrum with User Experience, Professional Scrum Facilitation Skills (Scrum, 2020).

#### **5.2.4. CIOB Chartered Institute of Building**

CIOB je globalna organizacija i ovlaštenu institut za graditeljstvo u Velikoj Britaniji s kraljevskom poveljom (Royal Chartered) od 1980., pruža potporu globalnim stručnjacima i pomaže pojedincima i tvrtkama da ostvare svoj potencijal u građevinskoj industriji pružanjem resursa i obuke za razvoj praktičnih vještina i stavova potrebnih za isporuku na vrijeme, prema proračunu i uz najviše standarde kvalitete (CIOB, 2023).

#### **5.2.5. APM – Association for Project Management, APM BoK**

APM je udruga za upravljanje projektima, registrirana je kao dobrotvorna organizacija koja pruža obrazovanje i razvija kvalifikacije, provodi istraživanja i osigurava resurse, a osnovana je 1972. kao ogranak IPMA-e (tada internet) u Velikoj Britaniji. Nositelj kraljevske povelje (*eng. Royal Charter*) od 2017. APM provodi i certifikaciju pojedinaca, a kvalifikacije APM-a usklađene su s IPMA certifikacijskim programom četiriju razina (APM, 2023).

APM (2019) izdaje tijelo znanja Body of Knowledge – APM BoK kao temeljni resurs koji pruža koncepte, funkcije i aktivnosti koje čine profesionalno upravljanje projektima. Značajka aktualnog 7. izdanja donosi strukturu produljenoga životnog ciklusa od strateškog slučaja za projekte (grafikon 22.). Prema APM standardu, pod pojmom „management of projects“ kolektivno su obuhvaćeni projekt, program i portfelj (APM 2019; Morris, 2000; Murray-Webster, 2019.), pri čemu je pristup, kompetencije i znanja na projektu, programu ili portfelju jedinstven (APM, 2019).

#### **5.2.6. PMI – Project Management Institute, PMBoK**

PMI je međunarodna organizacija za upravljanje projektima sa sjedištem u SAD-u i s ograncima po cijelom svijetu s gotovo 700 000 globalnih članova i s više od 300 lokalnih ograna na međunarodnoj razini. Zbog sjedišta u SAD-u PMI standard prihvaćen je kao ANSI i IEEE standard koji primjenjuju i ogranci PMI-a (PMI, 2023).

U Hrvatskoj od 2004. djeluje ogranak PMI-a pod nazivom PMI Udruga za upravljanje projektima Hrvatska (PMI Hrvatska, 2023a).

PMI-ov kodeks etike i profesionalnog ponašanja primjenjuje iskrenost, odgovornost, poštovanje i pravednost kao vrijednosti koje pokreću etičko ponašanje u profesiji upravljanja projektima. Svi članovi PMI-a, volonteri, nositelji certifikata i podnositelji zahtjeva za certifikate moraju se pridržavati Kodeksa (PMI Hrvatska, 2023b).

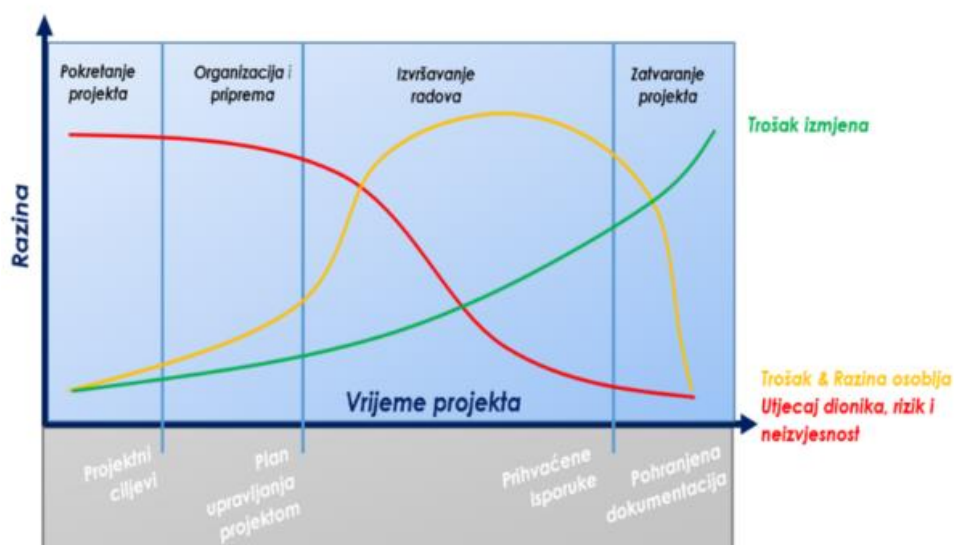
PMI publicira tijelo znanja PMBOK (PMBOK Guide) koji se deklarira kao vodič i temeljna legitimacija za upravljanje projektima, a manje kao metodologija upravljanja (PMI, 2017; PMI, 2021). PMBOK je deskriptivni procesni standard koji je trenutačno najrašireniji u svijetu (Perić i

Vukomanović, 2022; ZoPDPUG NN 78/15) i globalni standard za upravljanje projektima i jedan je od najboljih i najraznovrsnijih resursa dostupnih svima koji se bave upravljanjem projektima (PMI, 2017; PMBoK, 2021; Skogmar, 2015).

Da bi se projekt proveo, potrebno je provesti niz procesa definiranih redosljedom. Prema PMBOK-u procesi su podijeljeni u procesne skupine koje su u interakciji tijekom trajanja projekta kako bi se znalo koja je procesna skupina odgovorna za koji dio posla. Ti su procesi univerzalni i primjenjuju se u raznim fazama izvođenja projekta, a prema PMBOK-u (PMI, 2008) složeni su u pet skupina prema tradicionalnom modelu upravljanja projektima (tablica 3.) s prikazom mogućnosti utjecanja na projekt u korelaciji sa stupnjem rizika i troškovima tijekom različitih faza projekta. U početnim fazama projekta uz manje napore i manje troškove može se dobrim planiranjem racionalizirati projekt i spriječiti rizici koji se javljaju u kasnijim fazama provedbe projekta. Početnu fazu, odnosno fazu iniciranja, karakteriziraju obično niski troškovi i mali broj ljudi u projektnom timu. Kako se projekt razvija, troškovi i broj ljudi koji rade na projektu drastično se povećava. Na kraju, u fazi zatvaranja projekta ove se brojke ponovno smanjuju (grafikon 13.) (PMI, 2008.).

Sve navedeno vrlo je važno za javne projekte gradnje, posebice one kojima su investicijski troškovi (*capex*) (su)financirani bespovratnim sredstvima (*grantom*), dok se operativni troškovi (*opex*) u pravilu financiraju iz javnih sredstava – proračuna (Perić i Vukomanović, 2022).

Budući da projekti najčešće propadaju jer u ranim fazama pripreme projekta nema kvalificiranih osoba koje mogu upravljati projektom u tim fazama (PM Network, 2007), u tom je kontekstu potrebno sagledavati i DUPG, odnosno pravovremeno uključivanje voditelja projekta.



Grafikon 13. Odnos faza projekata i mogućnosti utjecaja u korelaciji s troškovima i rizicima – (PMI, 2008)



Nastavno na analizirane faze projekta u korelaciji s rizicima i troškovima, bitno je napomenuti da PMBOK-ove grupe procesa nisu nužno i faze projekta, odnosno svaka od grupa procesa bi se npr. kod velikih i složenih projekata (koji se sastoje od potprojekata) mogla izvoditi i ponavljati u svakoj fazi složenog projekta, odnosno u svakom potprojektu.

U sklopu grupa procesa za upravljanje projektom PMBOK je grupirao procese na osnovi njihovih zajedničkih karakteristika u devet kategorija koje se nazivaju funkcionalnim oblastima upravljanja projektima (PMI, 2017; Heldman, 2005), koji čine mapu procesa (tablica 3) upravljanja projektom prema PMBOK standardu.

Grupe procesa ujedno služe kao vodič za primjenu kompetencija, odnosno prikladnih razina znanja i vještina pri upravljanju projektima, tako da svaka od aktivnosti iz prvog stupca tablice 3. zahtijeva određene kompetencije i znanja nosioca pojedine aktivnosti, pa je ovisno o fazi projekta za koju se nabavlja usluga upravljanja potrebno slagati strukturu tima, ali i odrediti kompetencije i znanja voditelja projekta i pojedinih članova tima (PMI, 2017; Perić i Vukomanović, 2022).

Budući da voditelj projekta prema ZoPDPUG-u, među ostalim, povezuje i usklađuje rad dionika projekta, uključivo sudionika u gradnji (ZOG) (ZoPDPUG), kao jedna od bitnih aktivnosti u sklopu upravljanja javnim projektima gradnje je upravljanje komunikacijama i rizicima, u svakoj od faza projekta gradnje, a posebice komunikacijskim rizicima koji su već objašnjeni.

Prema PMBoK-u, upravljanje rizicima sastoji se od šest koraka, odnosno šest ključnih procesa (PMBoK): planiranje upravljanja rizikom, identifikacija rizika, kvalitativna analiza rizika, kvantitativna analiza rizika s kreiranjem registra rizika, planiranje odgovora na rizik, praćenje i kontrola rizika.

PMBOK-ov vodič usmjeren je na znanja koja se očekuju od voditelja projekta kao osobe koja upravlja projektom; sadržava temeljne postupke koji su potrebni svim voditeljima projekata kako bi dosegli visoke standarde izvrsnosti projekta.

PMI certificira, odnosno ovjerava znanja i kompetencije s CAPM i PMP certifikatima koji su priznati za ovjeru kompetencija za DUGP u RH (ZoPDPUG, Pravilnik).u RH su dostupni sljedeći certifikati (PMI, 2023c):

- *Project Management Professional*®
- *Certified Associate in Project Management (CAPM)*®
- *PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)*®
- *Program Management Professional (PgMP)*®
- *Portfolio Management Professional (PfMP)*®
- *PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)*®
- *PMI Scheduling Professional (PMI-SP)*®
- *PMI Project Management Ready*™.

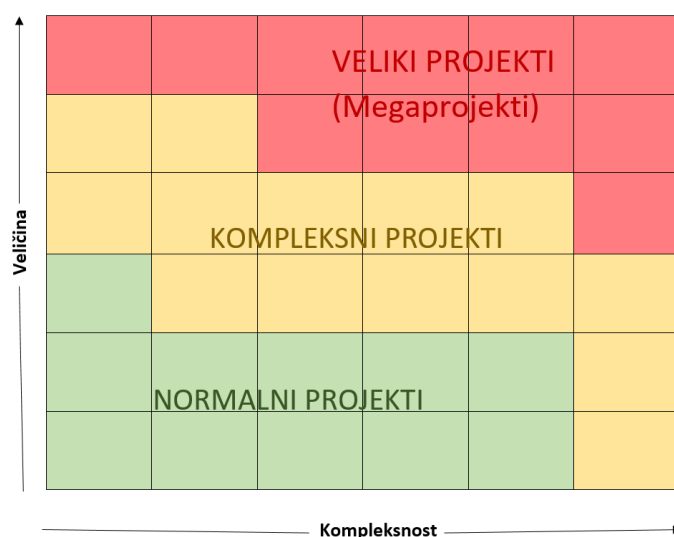
PMI je 2003. objavio model zrelosti organizacijskog upravljanja projektima (OPM3™) koji se sastoji od tri direktorija i pruža gotovo šest stotina najboljih praksi koje se odnose na područje upravljanja projektima, uključujući upravljanje portfeljem (Miller, 2004.). OPM3 je dizajniran da bude skalabilan, fleksibilan i prilagodljiv kako bi se prilagodio širokom rasponu individualnih potreba i ciljeva organizacija različitih tipova i veličina. OPM3 koraci su: priprema za procjenu, izvršenje procjene, planiranje poboljšanja, usvajanje poboljšanja, ponavljanje procesa (Fahrenkrog, 2003).

Tablica 3. Mapa procesa upravljanja projektom prema PMI PMBoK (PMI, 2017; Perić i Vukomanović, 2022)

	Iniciranje	Planiranje	Realizacija	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje integracijom	Izrada idejnog projekt. rješenja, izrada prel. izvještaja o obimu	Izrada plana upravljanja	Upravljanje realizacijom projekta	Praćenje i kontrola aktivnosti, integralna kontrola promjena	Zatvaranje projekta
Upravljanje opsegom		Planiranje i definiranje opsega, izrada WBS dijagrama		Kontrola rezultata, kontrola opsega	
Upravljanje vremenom		Definiranje aktivnosti, definiranje redoslijeda aktivnosti, procjena resursa po aktivnostima, procjena trajanja aktivnosti, određivanje vremenskog plana		Kontrola vremenskog plana	
Upravljanje troškovima		Procjena troškova, utvrđivanje budžeta		Kontrola troškova	
Upravljanje kvalitetom		Planiranje kvaliteta		Kontrola kvaliteta	
Upravljanje ljudskim resursima		Planiranje ljudskih resursa		Upravljanje projektним timom	
Upravljanje komunikacijama		Planiranje komunikacija		Izveštavanje o učinku, upravljanje interesnim stranama	
Upravljanje rizikom		Planiranje rizika, identifikacija rizika, kvalitativna analiza rizika Kvantitativna analiza rizika Planiranje odgovora na rizik		Praćenje i kontrola rizika	
Upravljanje nabavom		Planiranje nabava, planiranje ugovaranja		Upravljanje ugovaranjem	Zatvaranje ugovora

PMI primjenjuje različite organizacijske modele i strategije upravljanja normalnim, složenim i megaprojektima (slika 10.) (PMI, 2017; Bourne, 2017), programima i portfeljima; zahtijevaju se različiti pristupi, kompetencije i znanja. Upravljanje projektima, složenim i megaprojektima (eng. *Complex Project Management and Megaproject Management*) (PMI, 2017) i programima

usmjereno je na upravljanje i poduzimanje aktivnosti na najučinkovitiji i najkorisniji način; za razliku od toga, upravljanje portfeljem usredotočeno je na poduzimanje ispravnih programa za postizanje maksimalne koristi (PMI, 2021).



Slika 10. Prikaz razlike između normalnih, složenih i megaprojekata – prilagođeno prema Bourneu (2017)

### 5.2.7. IPMA – *International Association Management Project Association, IPMA ICB 4.0*

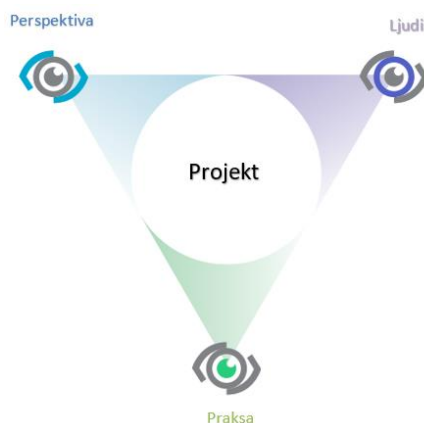
IPMA je prva svjetska udruga za upravljanje projektima, osnovana 1965. (IPMA, 2023). Prema IPMA-i, individualne kompetencije, odnosno kompetencije pojedinca angažiranih na projektima ključni su čimbenici za uspjeh projekta. Zato IPMA pruža globalne standarde kompetencija za pojedince koji upravljaju projektima, programima i portfeljem. Individualna se kompetencija temelji, ali nije ograničena samo na znanju. Kompetencija uključuje primjenu znanja, vještina i sposobnosti radi postizanja željenih rezultata. Osnova individualne kompetencije je International Project Management Association – Individual Competence Baseline (trenutačno je aktualan IPMA ICB®4.0) koji ocrtava kompetencije s pomoću opisa 29 elemenata kompetencija (prethodni ICB3 je sadržavao 46 kompetencija) koji su organizirani u tri područja kompetencija, tzv. oko kompetencije (slika 11.), pri čemu individualne kompetencije predstavljaju primjenu znanja, vještina i sposobnosti za postizanje željenih ciljeva (IPMA, 2015; Vukomanović, Youngb, Huyninkc, 2016):

- *Perspektiva (5 elemenata; metode, alati i tehnike kojima se pojedinci koriste u interakciji s okolinom, kao i razlozi koji navode ljude, organizacije i društva da započnu i podržavaju projekte, programe i portfelje),*
- *Ljudi (10 elemenata osobnih i interpersonalnih kompetencija koje su potrebne da bi u projektu, programu ili portfelju mogli uspješno sudjelovati ili ga voditi) i*
- *Praksa (13 elemenata za upravljanje projektima i 14 elemenata za upravljanje programima i portfeljima; specifične metode, alati i tehnike koje se primjenjuju u projektima, programima i portfeljima kako bi bio osiguran uspjeh).*

IPMA definira projekt koji je jedinstven, privremen, multidisciplinarni i organiziran pothvat u kojemu je cilj realizirati dogovorene isporuke u sklopu prethodno definiranih zahtjeva i

ograničenja. Upravljanje projektom obično uključuje ljudske resurse od niže rangiranih suradnika do viših voditelja projekata. Program se pokreće kako bi bio ostvaren neki strateški cilj. Program je privremena organizacija međusobno povezanih programskih sastavnica kojima se koordinirano upravlja radi uvođenja promjene i stvaranja koristi. Upravljanje programima obično uključuje više voditelje i direktore projekata. Portfelj je skupina projekata i/ili programa koji nisu nužno povezani, već su grupirani kako bi bilo omogućeno optimalno korištenje resursima organizacije te ostvareni strateški ciljevi organizacije s minimalizacijom rizika za portfelj. Važne probleme na razini portfelja zajedno s prijedlozima njihovih rješenja voditelj portfelja prijavljuje vrhovnom menadžmentu organizacije (IPMA, 2015).

Upravljanje projektima i programima definira se kao privremena aktivnost, a upravljane portfeljem je trajna aktivnost (IPMA, 2017).



Slika 11. Tri oka kompetencije ICB 4 prilagođeno na hrvatski (IPMA, 2015; Vukomanović, Youngb, Huyninck, 2016)

U RH kao punopravna članica IPMA-e djeluje Hrvatska udruga za upravljanje projektima (HUUP) čiji je rad u skladu s normativima IPMA-e (IPMA Hrvatska, 2024). HUUP u Hrvatskoj provodi ovjeru osposobljenosti prema IPMA standardu preko svoje posebne jedinice CAPM-CERT u tri domene (projekt, program i portfelj) i četiri razine (IPMA Hrvatska, 2023):

- Razina A „Certificirani direktor projekta (ili programa ili portfelja)“ – ovjerava da vlasnik certifikata ima kompetencije direktora projekta (ili programa ili portfelja) i da djeluje u vrlo složenom projektom okruženju koje ima strateški utjecaj na organizaciju.
- Razina B „Certificirani stariji voditelj projekta (ili programa ili portfelja)“ – ovjerava da vlasnik certifikata ima kompetencije voditelja projekta (ili program ili portfelja) u složenom projektom okruženju unutar organizacije.
- Razina C „Certificirani voditelj projekta“ – ovjerava da vlasnik certifikata ima kompetencije voditelja projekta u okviru umjereno složenog projektog okruženja unutar organizacije.
- Razina D „Certificirani suradnik u upravljanju projektima“ – ovjerava da vlasnik certifikata ima široko znanje o upravljanju projektom te da može raditi u projektom timu.

Kao i prije spomenuti PMI certifikati, IPMA certifikati ovjere znanja i kompetencija su priznati za ovjeru kompetencija za DUGP u RH (ZoPDPUG NN 78/15, Pravilnik NN 85/15).

### 5.2.8. FIDIC – Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils

FIDIC je međunarodna udruga za upravljanje projektima osnovana 1913. u Belgiji, osnovale su

je Francuska, Belgija i Švicarska, a trenutno sjedište joj je u Švicarskoj. FIDIC je zadužen za promicanje i provedbu strateških ciljeva industrije konzultantskog inženjeringa u ime svojih udruga članica te za širenje informacija i izvora od interesa za svoje članove (FIDIC, 2023; Vukmir, 2009). Do sada je FIDIC publicirao nekoliko vrsta i izdanja svojih OUU-a o izvođenju radova i pružanju usluga u građevinskoj industriji, odnosno o realizaciji građevinskih projekata. Od ostalih publikacija koje se odnose na postupke nadmetanja (tenderske procedure) valja navesti odabir konzultanata i kvalitetu gradnje, kao i priručnike i vodiče o temama kao što su: upravljanje rizikom, okoliš, upravljanje održivošću projekta, izgradnja kapaciteta, prijenos tehnologije, upravljanje kvalitetom, upravljanje poslovnim integritetom, tehnike rješavanja sporova, osiguranje, pravo i druga poslovna pitanja (FIDIC, 2022).

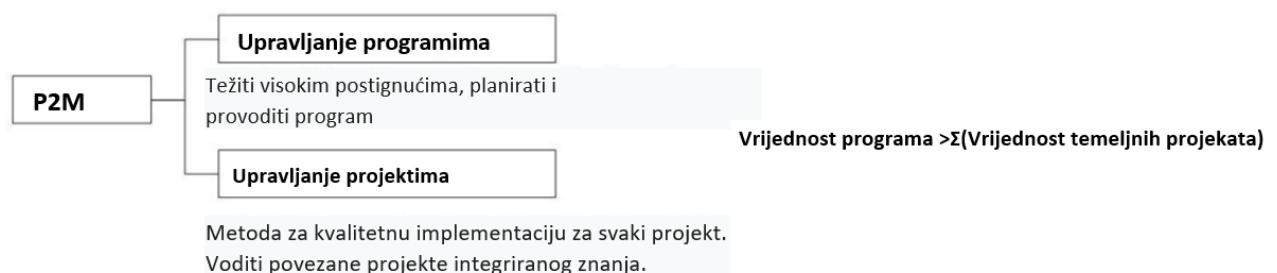
Od navedenih formi ugovora u RH se provode forme Hrvatske udruge konzultanata, Hrvatske komore inženjera građevinarstva i Udruge konzultantskih društava u graditeljstvu, a prevedene su i u primjeni tzv. Bijela knjiga (FIDIC, 2014.), Crvena knjiga (FIDIC, 2013a) i Žuta knjiga (FIDIC, 2013b).

Detaljniji prikaz značajki FIDIC modela ugovaranja dan je u poglavlju 8.2. rada.

### 5.2.9. PMAJ Project Management Assotiation of Japan, P2M

PMAJ je Japanska asocijacija za upravljanje projektima koju su 2005. osnovali Centar za certifikaciju stručnjaka za upravljanje projektima (PMCC) i Japanski forum za upravljanje projektima (JPMF). Cilj je PMAJ-a educirati i osposobiti praktičare za upravljanje projektima i poticati javno priznanje upravljanja projektima, primjenjivo na različite poslovne aktivnosti privatnoga i javnog sektora (PMAJ, 2022; PMAJ, 2016).

P2M standard bavi se upravljanjem programom i projektom, a odnos prema P2M standardu je prikazan na slici 12.



Slika 12. Odnos upravljanja projektom i programom prema P2M standardu (PMAJ, 2016)

### 5.2.10. ABA – udruga švedske inženjerske industrije, ABA 99

ABA je publicirala OUU za isporuku postrojenja „ABA 99 General conditions for the supply of industrial works“ sa sljedećim značajkama (ABA99, 2008):

- svaka od ugovornih strana (ugovaratelj/izvođač i kupac) imenuju svojeg predstavnika:

- *voditelj gradilišta „Site representative“ – osoba zadužena i odgovorna za aktivnosti gradilišta*
- *voditelj projekta „Project representative“ – osoba zadužena i odgovorna za ugovorna pitanja*
- *strana zadužena za koordinaciju „Party responsible for coordination“ – u pravilu naručitelj*
- *forma i postupci/procedure slične su kao kod FIDIC-a.*

### **5.2.11. ORIGALIME – Organisme de Liaison des Industries Mecaniques, Electriques, Electroniques et Metalliques Européennes**

Orgalime predstavlja „Europe’s technology industries“, odnosno okuplja središnje trgovačke federacije strojarska, električne, elektroničke i metaloprerađivačke industrije u dvadeset europskih zemalja i osigurava vezu između tih organizacija u pravnim, tehničkim i ekonomskim poljima (Orgalim aisbl, 2019). Trenutačno je dostupno nekoliko aktualnih publikacija Orgalime OUU-a u elektroničkom obliku koji se kao standardni dokumenti mogu koristiti bez potrebe da ih se ispunjava ili prilagođava, no svi koji ih žele koristiti moraju pribaviti poseban licencni ugovor s Orgalimom kako bi to učinile. Postoje i tiskani primjerci. Orgalim nudi i modele obrazaca za sastavljanje ugovora, koji se ne mogu standardizirati u istoj mjeri kao OUU-i. Oni uzimaju u obzir važeće zakone, uključujući pravila tržišnog natjecanja, pa strane mogu prilagoditi obrasce u skladu sa svojim zahtjevima i značajkama (Orgalim aisbl, 2019):

- *Orgalime OUU namijenjeni za ugovore pri izgradnji industrijskih postrojenja definiraju specifične procese karakteristični za postrojenja kao npr. testiranja opreme prije isporuke*
- *u ugovoru su samo dvije strane: naručitelj koji se definira kao „kupac“ (purchaser) i ugovaratelj/izvođač (contractor).*
- *na ugovor se primjenjuje materijalno pravo zemlje izvođača.*

### **5.2.12. BSI – British Standards Institute, BS 6079**

BSI, kao nacionalno tijelo za standarde Ujedinjenoga Kraljevstva, osnovan je 1901. kao Odbor za inženjerske standarde. Kraljevska povelja dodijeljena je 1929. BSI je usvojen kao naziv organizacije 1931. (BSI, 2023).

BSI je publicirao standard BS 6079 kojem je aktualno izdanje BS 6079:2019 Project management. Principles and guidelines for the management of projects od 4 dijela (bsi.knowledge, 2019):

1. *dio: Vodič za upravljanje projektima*
2. *dio: Rječnik upravljanja projektima*
3. *dio: Vodič za upravljanje rizikom projekta povezanog s poslovanjem*
4. *dio: Vodič za upravljanje projektima u građevinskoj industriji.*

Relevantan standard za građevinski sektor je dio 4 i trenutačno je dostupno izdanje iz 2006. – BSI – BS PD 6079-4 Project management – Part 4: Guide to project management in the construction industry (BSI, 2006). Slično kao i PMI, BS 6079-4:2006 prikazuje promjenu u rizicima kroz životni ciklus projekta, pri čemu definira generičke faze projekta kao: a) koncepcija; b) izvedivost; c) realizacija; d) rad (nakon primopredaje); e) prekid (nakon primopredaje).

### 5.2.13. ISO Internacional Organization for Standardization, ISO 2150

ISO međunarodna organizacija za standardizaciju je neovisna, nevladina međunarodna organizacija koja broji 167 nacionalnih normizacijskih tijela. Preko svojih članova okuplja stručnjake za razmjenu znanja i razvoj dobrovoljnih, tržišno relevantnih međunarodnih standarda koji se temelje na konsenzus u i koji podupiru inovacije i pružaju rješenja za globalne izazove. ISO je svjetska federacija nacionalnih normizacijskih tijela (ISO-ovih tijela članica), u koje spada i prethodno spomenuti BSI (ISO, 2023).

ISO je 2012. izdao prvo izdanje smjernica za uporabu standarda o upravljanju projektima, programima i portfeljem te pregled ovih disciplina i povezanog upravljanja u organizaciji (ISO 21500:2012), koje je pripremio Tehnički odbor. ISO/TC 258. ISO 215000 daje profesionalni pristup upravljanju projektima koji je primjenjiv na većinu projekata većinu vremena. Taj se pristup temelji na potvrđenim vrijednostima i koristima u praksi participiranjem stotina stručnjaka diljem svijeta. Glavna vodilja za razvoj ISO 215000 standarda bila je pristupačnost dobro strukturiranoga i lako razumljivog načina komunikacije i suradnje u projektnom okružju kao i povećanje uspjeha projekta (Zandhuis i Stellingwerf, 2013). ISO 21500 je standard razvijen i modeliran prema PMBoK-u, pa mu je po sadržaju vrlo sličan, iako postoje ključne razlike (Catalin i Zichil, 2016.).

Uz ISO 21500 postoje i smjernice o upravljanju projektima, programima i portfeljem: ISO 21502, ISO 21503, ISO 21504 i ISO 21505.

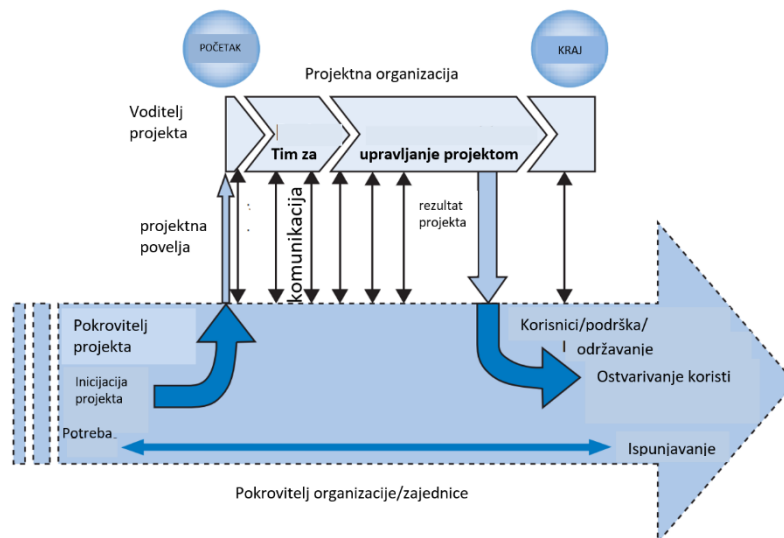
Aktualno drugo izdanje ISO 21500:2021 Upravljanje projektom, programom i portfeljem — dokument o kontekstu i konceptima (*eng. Project, programe and portfolio management — Context and concepts*) tehnički je revidirano izdanje i zajedno s ISO 21502:2020 poništava i zamjenjuje prvo izdanje (ISO 21500:2012) uz glavne promjene:

- a) koncept upravljanja projektom je proširen kako bi uključio aktivnosti nadzora i usmjeravanja sponzorske organizacije povezane s projektom
- b) dodane su informacije o tome kako projekti mogu dati rezultate i omogućiti ostvarenje koristi
- c) dodano je razmatranje organizacijskog konteksta projekata
- d) dodani su opisi dodatnih projektnih uloga i odgovornosti
- e) dodane su nove teme, kao što je stvaranje projektnog okruženja koje je pogodno za uspjeh, životni ciklusi projekta, točke odlučivanja i vrata, i dodatne projektne prakse, kao što su upravljanje prednostima i kontrola promjena, kako bi se odrazile trenutačne prakse u upravljanju projektima
- f) dodane su pretprojektne i postprojektne aktivnosti
- g) format je promijenjen iz procesa temeljenoga na praksi i naraciji.

ISO 21500:2021 standard daje šest osnovnih koncepata, četiri preduvjeta, devet praksi integriranog upravljanja i 20 upravljačkih praksi za projekt (tablica 4.). ISO 21500 koncepti, odnosno odnosi prikazani su na grafikonu 14.

Tablica 4. Prikaz sadržaja ISO 21500:2021 (ISO 21500:2021)

OSNOVNI KONCEPTI ZA UPRAVLJANJE PROJEKTOM	PREDUVJETI ZA FORMALIZIRANJE UPRAVLJANJA PROJEKTOM	BITNE PRAKSE INTEGRIRANOG UPRAVLJANJA PROJEKTOM	BITNE UPRAVLJAČKE PRAKSE ZA PROJEKT
1. Pregled 2. Kontekst 3. Upravljanje projektom 4. Životni ciklus projekta 5. Organizacija projekta i uloge 6. Kompetencije projektnog osoblja	1. Pregled 2. Razmatranja za implementaciju upravljanja projektom 3. Kontinuirano poboljšanje okružja za upravljanje projektom 4. Usklađivanje s organizacijskim procesima i sustavima	1. Strateška usklađenost 2. Aktivnosti koje prethode projektu 3. Planiranje projekta 4. Provedba 5. Praćenje i kontrola 6. Zatvaranje 7. Aktivnosti nakon projekta 8. Kontinuirano poboljšanje	1. Pregled 2. Planiranje 3. Upravljanje dobrobiti 4. Upravljanje opsegom 5. Upravljanje resursima 6. Upravljanje rasporedom 7. Upravljanje troškovima 8. Upravljanje rizikom 9. Upravljanje problemima 10. Upravljanje promjenama 11. Upravljanje kvalitetom 12. Uključivanje dionika 13. Upravljanje komunikacijom 14. Upravljanje organizacijskim i društvenim promjenama 15. Izvješćavanje 16. Upravljanje informacijama i dokumentacijom 17. Nabava 18. Naučene lekcije 19. Kontrola promjena



Grafikon 14. Tipični odnosi između sponzora organizacije i projektne organizacije (Zandhuis i Stellingwerf, 2013)

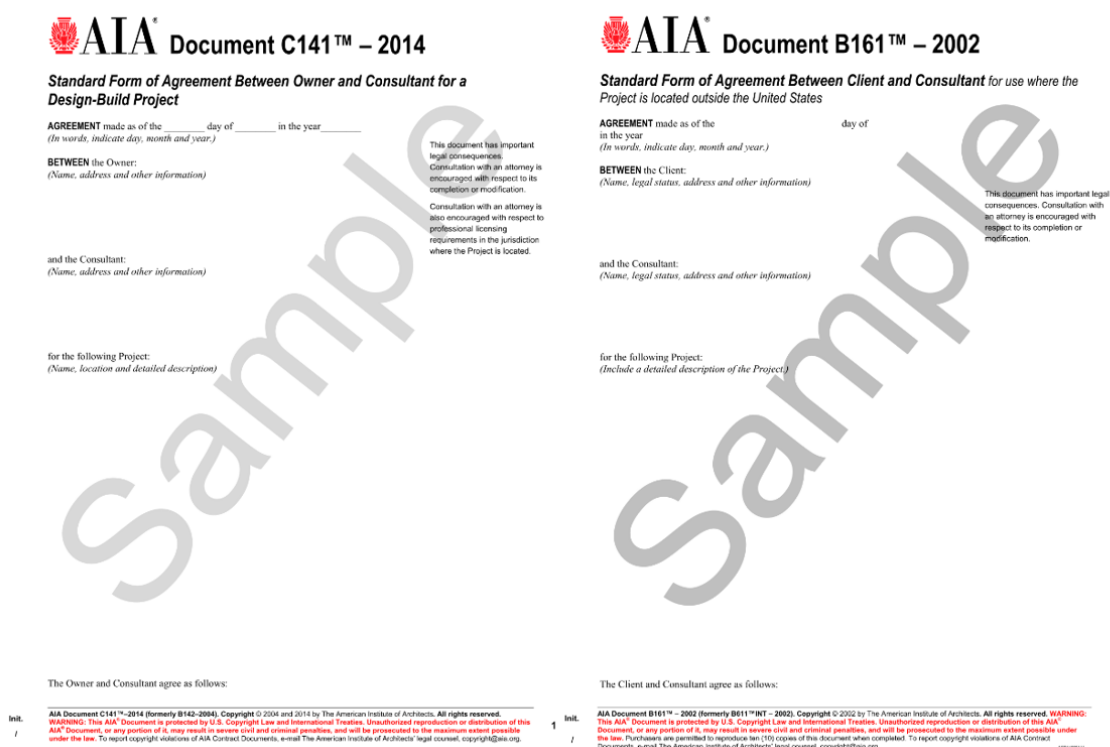
### 5.2.14. AIA – Američki institut arhitekata (projektanata), AIA Contract Documents

AIA publicira industrijske standardne ugovorne dokumente za različite dionike graditeljskog projekta: arhitekate, izvođače, inženjere, odvjetnike, naručitelje i dr. Obrasci ugovora namijenjeni su pojedinim državama SAD-a, ali se mogu primjenjivati i globalno (AIA, 2020).

AIA Contract Documents čine ugovori i obrasci koje izdaje Američki institut arhitekata (projektanata) i u SAD-u su priznati kao industrijski standardni dokumenti za arhitekate, izvođače, inženjere, odvjetnike, naručitelje i sve druge dionike graditeljskog projekta. Na slici 18 prikazan je standardni obrazac – AIA dokument C141™–2014 za usluge u velikim projektima (*large scale*) prema „deging&build“ modelu ugovaranja. AIA dokument C141-2014 sastoji se od nacrtu ugovora i priloga u kojem su opisane usluge konzultanta koje strane mogu odabrati i proširiti kako bi odgovarale potrebama projekta (slika 13.).



Konzultant za naručitelja može obavljati širok raspon usluga, među ostalim: programiranje i planiranje, proračun i procjenu troškova, usluge razvoja projektnih kriterija, razvoj dokumenta za premošćivanje, vođenje izgradnje, te usluge administracije, usluge administracije projekta, usluge prikupljanja informacija, usluge programiranja i planiranja, usluge premošćivanja projektne dokumentacije, usluge razvoja kriterija naručitelja, usluge proračuna i procjene troškova, usluge provođenja natječaja „design-build“, konzultantske usluge u vezi s projektom i građevinskom dokumentacijom koju izrađuje ugovaratelj (projektant izvođač), konzultantske usluge u vezi s izgradnjom projekta, konzultantske usluge nakon temeljnog završetka, usluge održivosti (AIA, 2020).



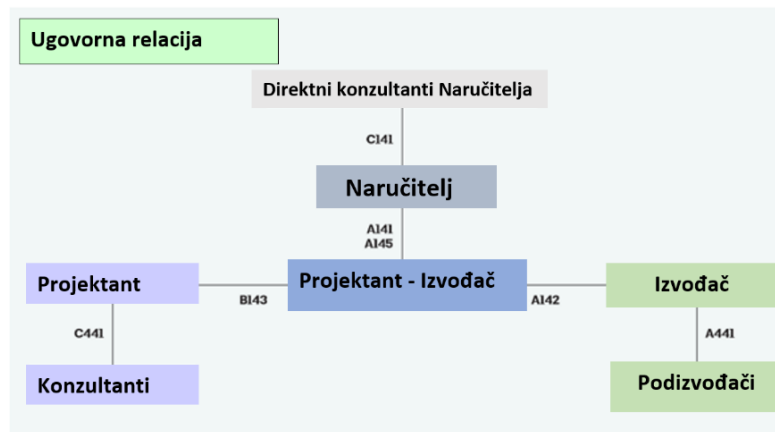
Slika 13. Izgled AIA forma ugovornih dokumenata za „design-build“ model ugovaranja prema AIA (AIA, 2020)

Forme sadržavaju i različite podmodele, pa tako za promatranu „design-build“ formu, moguće je promatrati različite modele angažmana konzultanta i „design-build“ ugovaratelja:

- „Design-Build Family“ – naručitelj ugovara s jednim ugovarateljem koji ima vlastito projektiranje i izvođenje radova. Ugovaratelj u tom slučaju može biti:
  - developer ili subjekt s jednom namjenom (projektiranje i građenje)
  - organizacija koju vode projektanti
  - organizacija koju vodi izvođač (najčešće)
  - „potpuno integrirani design-build“ ugovaratelj
- „design-build“ ugovaratelj bez vlastitog „in house“ projektiranja
- ugovaratelj bez vlastitog građenja (izvođenja radova)
- ugovaratelj bez vlastitog projektiranja ili građenja.

Na grafikonu 15. prikazani su primjeri ugovornih odnosa i vezanih organizacijskih modela za

„Design-Build Family“ model i model „Ugovaratelj bez vlastitog projektiranja ili građenja“.



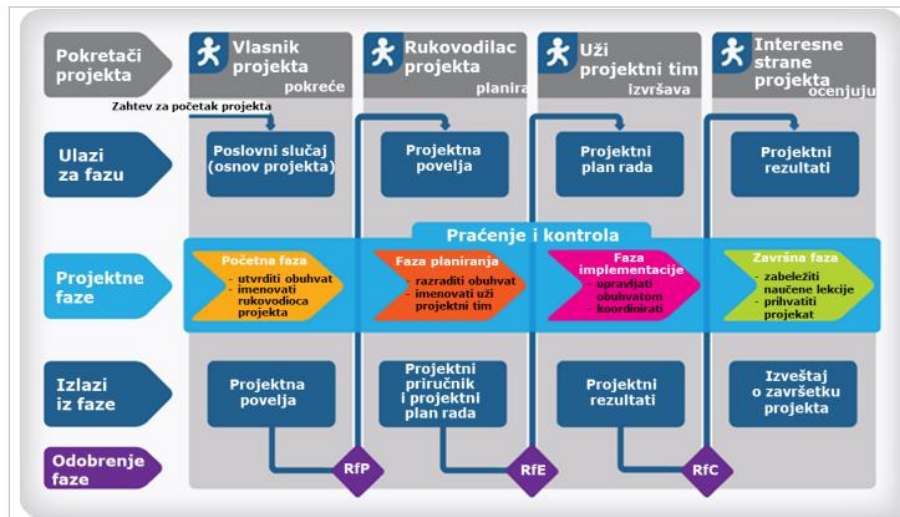
Grafikon 15. Ugovorni odnosi prema AIA modelima „Ugovaratelj bez vlastitog projektiranja ili građenja (AIA, 2022).

### 5.12.15. PM<sup>2</sup> centar izvrsnosti (CoEPM<sup>2</sup>), PM<sup>2</sup>, Open PM<sup>2</sup>

PM<sup>2</sup> ima za svrhu pružiti Europskoj komisiji i institucijama EU-a visokokvalitetni okvir za upravljanje projektima, podršku i konzultantske usluge. CoEPM<sup>2</sup> podupire internu provedbu PM<sup>2</sup>, koordinira međuinstitucionalnu mrežu potpore projektima (PSN) i promiče uporabu PM<sup>2</sup> u državama članicama. Centar izvrsnosti u PM<sup>2</sup> (CoEPM<sup>2</sup>) promovira uporabu PM<sup>2</sup>, PM<sup>2</sup>-Agile, PM<sup>2</sup>-Programme Management i PM<sup>2</sup>-Portfolio Management (PM<sup>2</sup> Alliance, 2018). PM<sup>2</sup> je metodologija koja za svrhu ima omogućiti projektnim timovima da učinkovito upravljaju svojim projektima i isporuče rješenja i koristi svojim organizacijama i dionicima. PM<sup>2</sup> je lagan, jednostavan za provedbu i prikladan za svaki projekt. PM<sup>2</sup> je razvijen prema narudžbi imajući na umu potrebe, kulturu i ograničenja institucija EU-a, dok uključuje elemente iz globalno prihvaćenih standarda i najboljih praksi. Sadržava elemente globalno prihvaćenih najboljih praksi, standarda i metodologija, daje otvoren pristup PM<sup>2</sup> proširujući krug korisnika diljem Europe i obogaćujući metodologiju dodatnim dobrim praksama i primjerima. Cilj mu je poboljšati kompetenciju za upravljanje projektima u EU-u. Uključuje izbor učinkovitih alata za voditelje projekata koji se usredotočuju na optimalno upravljanje (PM<sup>2</sup> Alliance, 2018, CoEPM<sup>2</sup>, 2021). Upravljanje prema PM<sup>2</sup> metodologiji (PM<sup>2</sup> 3.0.1) provodi se u 5 upravljačkih razina (CoEPM<sup>2</sup>, 2021):

- odgovarajuće tijelo upravljanja
- upravni odbor projekta:
  - direktorska razina: vlasnik projekta, davatelj rješenja
  - upravljačka razina: projektni direktor, voditelj projekta
  - izvršna razina: grupa za implementaciju poslovanja, temeljni tim projekta
  - logistika – tim za podršku projektu – nije obvezatan.

PM<sup>2</sup> metodologija predviđa životni ciklus projekta koji se odvija u četiri glavne faze unutar kojih su tri prolazne faze (spreman za planiranje, spreman za provedbu, spreman za zatvaranje) i faza odobrenja (CoEPM<sup>2</sup>, 2021) (grafikon 16.).



Grafikon 16. Prikaz PM<sup>2</sup> metodologije/dijagram aktivnosti (PM<sup>2</sup> Alliance, 2018)

Produkti metodologije su: plan upravljanja zahtjevima, plan upravljanja promjenama projekata, plan upravljanja rizikom, plan upravljanja izdavanjem, plan upravljanja kvalitetom, plan upravljanja komunikacijama, dnevnik promjena, dnevnik rizika, dnevnik izdavanja i dnevnik odluka (CoEPM<sup>2</sup>, 2021).

OpenPM<sup>2</sup> je besplatna verzija PM<sup>2</sup> metodologije upravljanja projektima koju je osmislila Europska komisija (EK) za države članice, odnosno građane EU-a. Svrha OpenPM<sup>2</sup> metodologije je omogućivanje projektnim timovima učinkovito upravljanje svojim projektima te ponuda rješenja i koristi njihovim organizacijama i dionicima. Iako pogodan za bilo koju vrstu projekata, idealan je za projekte povezane s javnim sektorom ili EU programima i grantovima (ISA<sup>2</sup>, 2016; European Commission PM<sup>2</sup>, 2016; European Commission OpenPM<sup>2</sup>, 2017).

### 5.2.16. ICE – Institution of Civil Engineers, NEC forme ugovaranja

ICE je neovisna profesionalna udruga građevinskih inženjera i dobrotvorno tijelo u Ujedinjenom Kraljevstvu i jedno je od najuglednijih svjetskih profesionalnih inženjerskih udruženja osnovano prije 200 godina. ICE izdaje NEC forme ugovora koji su osmišljene u svrhu dobivanja ponuda, dodjele i upravljanja ugovorima (Gerard, 2005), za upravljanje bilo kojim projektom od početka do kraja. Ugovori su napisani na jednostavnom engleskom jeziku s jednostavnom strukturom i osmišljeni su tako da ih je lako razumjeti. NEC ugovori imaju za cilj spriječiti skupe sporove. Prvi put razvijeni 1993., osmišljeni su kako bi zamijenili tipične ugovore o izgradnji koji su do tada bili uglavnom „suparnički“ u pristupu. Suparnički ugovor je onaj u kojem će ljudi koji su ga potpisali vjerojatno djelovati u vlastitom interesu ako nešto pođe po zlu. Kontradiktorni ugovori mogu značiti da će tvrtke propasti ako su pogođene strogim ugovornim kaznama – na primjer kad

projekt kasni s rokom. NEC ugovorima koristi se i javni i privatni sektor, posebice na velikim projektima (ICE, 2024).

### 5.2.17. AXELOS-a, PRINCE2

PRINCE (akronim za „PRojects IN Controlled Environments 2“) britanski je standard nastao 1989. primarno za upravljanje projektima britanske vlade u području informacijske tehnologije. Prvi ga je put objavio 1990. AXELOS. Revidiran je za opće upravljanje projektima i objavljen kao PRINCE2 1996., te je također naširoko priznat i koristi se u privatnom sektoru, i u Velikoj Britaniji, i na međunarodnoj razini. Metoda PRINCE2 je javna domena i nudi smjernice za najbolju praksu u neprofesionalnim praksama o upravljanju projektima. Koristi se ukupno sedam načela, tema i procesa. Najvažnije ažuriranje doživio je u petom izdanju 2009. s definiranim skupovima načela, tema i procesa za voditelje projektnih odbora i sponzorima projekata (uzimajući u obzir zahtjeve za kvalifikacije sponzora) i za voditelje koji izravno upravljaju projektima. Šesto izdanje iz 2017. donosi primjere i „krojenje“ za svaku temu, a aktualno je 7. izdanje iz 2015. (AXELOS, 2009; 2017; Skogmar, 2015; Ilx, 2023).

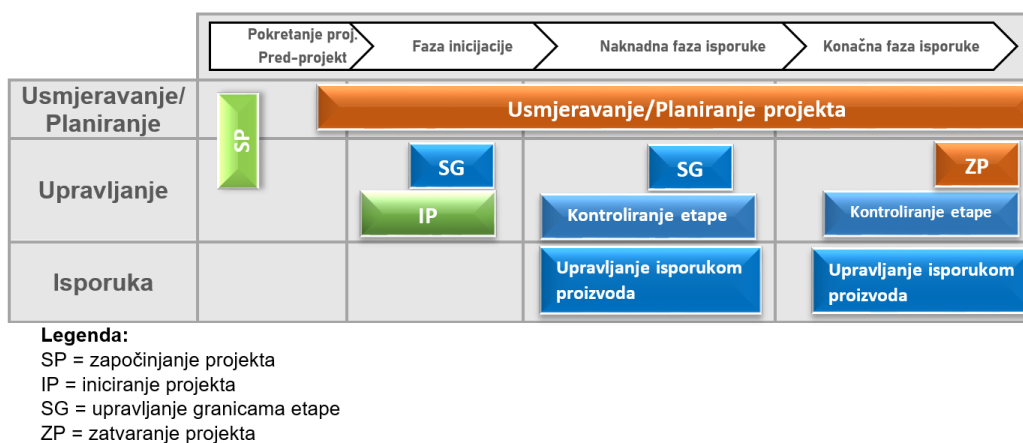
Za razliku od spomenutog PMBOK-a koji se više bavi osobom, PRINCE2 se više bavi samim aktivnostima upravljanja projektom, stoga je preskriptivni standard, odnosno metodologija koja se sastoji od četiri integrirana elementa u kontekstu životnog ciklusa projekta: 7 načela, 7 tema, 7 procesa i projektno okruženje (Prince2, 2009) pri čemu su značajke (Lucidchart, 2018):

- *projekti moraju imati kontinuiranu poslovnu opravdanost*
- *timovi trebaju učiti iz iskustva*
- *uloge i odgovornosti moraju biti jasno definirane*
- *rad se planira i vodi u fazama*
- *timom upravlja više voditelja projekta po iznimci (samo u slučaju pojave problema)*
- *usmjerenost na proizvode*
- *prilagođavanje ovakvog pristupa specifičnostima projekta.*

Na grafikonu 17. prikazan je standardni procesni pristup za upravljanje projektima prema PRINCE 2 standardu koji pruža lako prilagođenu i stabilnu metodu za upravljanje svim vrstama projekata. Svaki je proces definiran sa svojim ključnim inputima i outputima zajedno sa specifičnim ciljevima koje treba postići i aktivnostima koje treba provesti.

Postoji šest glavnih uzastopnih diskretnih procesa, koji odgovaraju dijelovima životnog ciklusa projekta i dva procesa koji pružaju ovih šest glavnih procesa – usmjeravanje (planiranje) i upravljanje koji su unakrsne prirode i odvijaju se tijekom cijelog projekta (Axelos, 2009).

Postoje tri glavne uloge unutar projekta PRINCE2 metodologije: voditelj projekta, projektni tim i projektni odbor koji se sastoji od kupca, krajnjeg korisnika i dobavljača. Uz ove glavne uloge, postoje i uloge podrške nužne za provođenje projekta.



Grafikon 17. Prevedeni i prilagođeni prikaz dijagrama procesa UP-a prema PRINCE 2 metodologiji (ILx, 2023)

Kvalifikacije i certifikati po PRINCE2 su:

- *PRINCE2 Foundation*
- *PRINCE2 Practitioner*
- *PRINCE2 Foundation & Practitioner*
- *PRINCE2 Agile Foundation*
- *PRINCE2 Agile Practitioner*
- *PRINCE2 Agile Foundation & Practitioner*
- *PRINCE2 Consulting.*

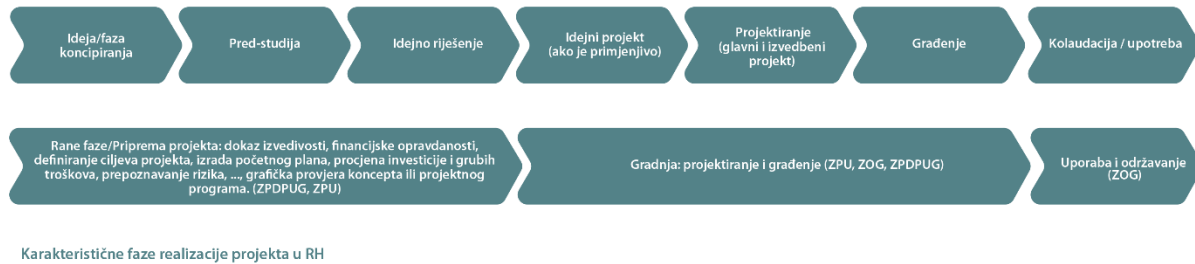
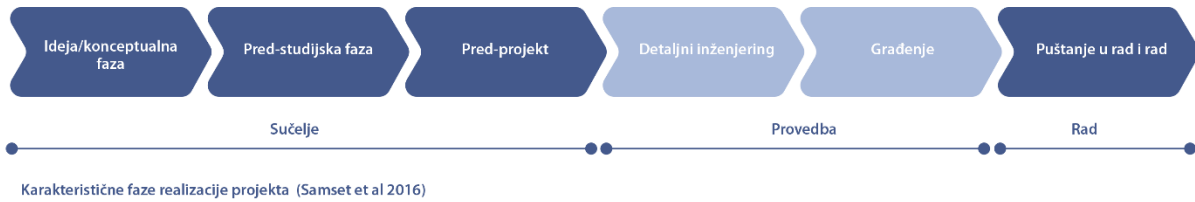
### 5.2.18. Sheme upravljanja za velike projekte javnih ulaganja (Samset et al, 2016)

Iako nije nacionalni ni međunarodni standard, knjiga u šest poglavlja predstavlja sheme upravljanja velikih javnih projekata u Norveškoj, Nizozemskoj, Ujedinjenom Kraljevstvu, Švedskoj, Danskoj i Kanadi (Quebec). Opisuje upravljanje investicijskim projektima i na razini vlade i na razini projekta na primjerima te svaki primjer uspoređuje s norveškim ekvivalentom (ibid).

Realizacija projekta prema shemama upravljanja za velike projekte javnih ulaganja prikazuje se trima karakterističnim fazama koje su originalno nazvane „front-end“, „implementation“ i „operation“ (grafikon 18.). Rane faze sadržane su u „front-end“ fazi koja prethodi projektiranju i u kojoj projekt postoji samo konceptualno, dakle prije nego što se operacionalizira. Ona obuhvaća sve aktivnosti, od zamišljene ideje do konačne odluke o provedbi. Prema tom konceptu postoji razlika između razvoja koncepta i planiranja. Razvoj koncepta temelji se na procjeni općih okvirnih uvjeta kako bi se razjasnilo koja je najprikladnija strategija projekta, a time i ključne premise na kojima se temelji projekt, kao i njegove karakteristike i ciljevi. Posljedično je time dano sveobuhvatno tehničko rješenje i različite koncepcijske mogućnosti (ibid).

Rizik je najveći na početku projekta i uglavnom opada kako se projekt bliži kraju. Također najveći

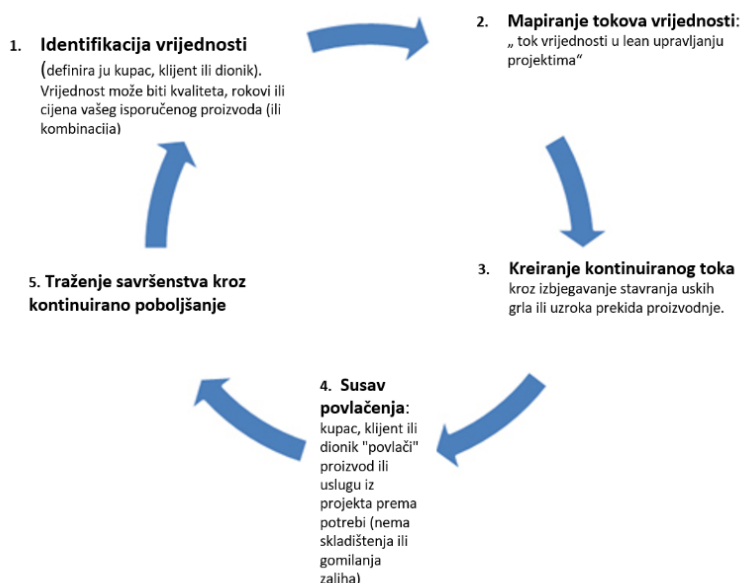
utjecaj na projekt i karakteristike konačnog proizvoda interesni sudionici u projektu imaju u prvim fazama životnog ciklusa projekta, a kako projekt odmiče, njihov utjecaj sve više opada (ibid).



Grafikon 18. Tri karakteristične realizacije projekta prema shemama upravljanja za velike projekte javnih ulaganja (Samset et al, 2016) u korelaciji s hrvatskom regulativom (Perić i Vukomanović, 2022)

### 5.2.19. LEI – Lean Enterprises Institute (Lean Project management)

Lean projektni menadžment razvijen je za proizvodne procese, ali su se načela „leana“ od tada proširila na mnoge različite industrije. Lean projekt može se definirati kao projekt u kojem postoji stalno poboljšanje, što ga čini dijelom većega agilnog okruženja za upravljanje projektima jer je fleksibilan i voljan mijenjati se prema potrebi. Jedan od aspekata lean projekta koji ga čini jedinstvenim i različitim od tradicionalno vođenih projekata je to što primjenjuje pet specifičnih načela lean upravljanja projektima (LEI, 2016, 2024) (grafikon 19.), koja je kodificirao Lean



Grafikon 19. Proces razmišljanja u pet koraka za vođenje provedbe lean tehnika, prevedeno na hrvatski (LEI, 2016)

Enterprises Institute (LEI), koji su 1997. osnovali James P. Womack i Daniel T. Jones i koji se smatra glavnim resursom za lean mudrost, obuku i seminare.

#### **5.2.20. Public-Sector Project Management (Upravljanje projektima u javnom sektoru)**

Iako nije autonomni standard za upravljanje projektima koji je izdala neka institucija ili udruženje, knjiga „Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results“ nazvana je vodičem za uspješno upravljanje projektima u javnom sektoru. Opisuje prepreke i osnovne procese upravljanja projektima javnog sektora i ispituje razlike između projekata javnog sektora i projekata privatnog sektora, uključujući upravljanje širokim spektrom dionika javnog sektora. Značajke, odnosno sadržaj tog vodiča je (Wirick, 2009a):

- *stručno vodstvo u skladu s najboljom praksom upravljanja projektima*
- *detaljno pokrivanje ograničenja javnog sektora, uključujući sustave nabave, pravne mandate, politički i medijski nadzor te složena pravila i procese*
- *specifične strategije za poboljšanje sposobnosti upravljanja menadžera u javnom sektoru i voditelja projekata u privatnom sektoru koji rade prema državnim ugovorima*
- *naglasak na ulozi planiranja u upravljanju očekivanjima kupaca, upravitelja i projektnog tima te suočavanju s preklapajućim sustavima ograničenja koji ometaju projekte javnog sektora*
- *tehnike za upravljanje izvođačima i dobavljačima*
- *alati za upravljanje složenošću svojstvenom većini projekata javnog sektora*
- *pronijeljive studije slučaja značajnih i povijesnih projekata javnog sektora; pitanja i vježbe za raspravu na kraju poglavlja; brojne tablice i slike; i ključne pojmove u rječniku.*

#### **5.2.21. PRAG – Praktični vodič kroz procedure ugovaranja pomoći Europskih zajednica trećim zemljama**

PRAG je skraćenica za Praktični vodič kroz procedure ugovaranja pomoći Europskih zajednica trećim zemljama („Practical Guide to Contract procedures for EC external actions“), odnosno naziv za praktični priručnik za izvođenje postupaka javne nabave koji se u sklopu vanjskih aktivnosti financiraju iz zajedničkog proračuna Europske unije (bespovratnim sredstvima) i sadržava osnovna pravila za sklapanje ugovora o pružanju usluga, o nabavi robe i izvođenju radova.

Aktualno izdanje PRAG vodiča od kolovoza 2020. objavljuje obavijesti i dokumente o nabavi, ide elektronički preko portala Tenders Electronic Daily (TED) i na portalu za financiranje i natječaje (F&T), a financiranje vanjskog djelovanja EU-a u sklopu višegodišnjega financijskog okvira 2021. – 2027. uređeno je novousvojenim pravnim okvirom (ePRAG, 2022).

Iako PRAG daje objašnjenja i informacije strogo u skladu s važećim pravilima i propisima, on nije pravno obvezujući; prednost imaju primjenjivo zakonodavstvo i sva objašnjenja Suda Europske unije. Velika većina PRAG procedura i pravila preuzeta je iz EU direktiva koje su preuzete i u zakon koji u RH uređuje područje javne nabave (ZJN 2016).

Osnovna načela koja su sadržana u PRAG procedurama su načela transparentnosti i poštenoga

tržišnog natjecanja za potencijalne ugovaratelje uz nastojanje da se izbjegne svaki mogući sukob interesa (ePRAG, 2022). Neke značajke PRAG vodiča bitne za ovo istraživanje su (EuropeAid, 2012; ePRAG, 2022):

- Definicije ugovornih strana:
  - *Davatelj usluga* je svaka fizička ili pravna osoba koja pruža usluge. Davatelj usluga koji je podnio prijavu za sudjelovanje na ograničenom postupku javnog natječaja naziva se kandidatom, dok se davatelj usluga koji je predložio dokumentaciju za izbor na natječaju naziva ponuđačem.
  - *Naručitelj* koji je uvijek definiran u obavijesti o raspisu javnog natječaja, jest tijelo koje je ovlašteno za sklapanje ugovora.
- Predviđena PLAĆANJA kod ugovora o pružanju usluga:
  - ugovor na temelju honorara (*fee-based contract*)
    - *Predujam u iznosu od 40 % ukupnog iznosa ugovora, ako je razdoblje ugovora 12 mjeseci ili manje, 30 % ukupnog iznosa ugovora, ako je razdoblje ugovora između 12 i 24 mjeseci, i 20 % ukupnog iznosa ugovora, ako je razdoblje ugovora 24 mjeseca ili više.*
    - *Među plaćanja (obično u razdoblju od šest mjeseci), kao što stoji u ugovoru – ne smije se prekoračiti granica od 90 % ukupnog iznosa ugovora.*
    - *Konačna plaćanja u iznosu od najmanje 10 % izvršavaju se uz odobrenje izraženo u završnom izvješću i uz potvrdu neovisnog revizora.*
  - ugovor kojim se definira opća cijena i očekivani rezultat (*global price contract*) sadržava:
    - *predujam od najviše 60 % iznosa ugovora i*
    - *konačno plaćanje od najmanje 40 % iznosa ugovora uz odobrenje izraženo u završnom izvješću.*
- Propisan je sadržaj natječajne dokumentacije:
  - *upute ponuditeljima*
  - *nacrt ugovora s posebnim uvjetima s priložima*
  - *ostale informacije (tabela administrativne sukladnosti, evaluacijska tablica)*
  - *obrazac za podnošenje ponude*
  - *natječajna dokumentacija mora jasno navesti da se ponuda mora napraviti s nepromjenjivim cijenama.*

Pri odabiru se koristi kriteriji za dodjelu ugovora kao alat za utvrđivanje najboljeg omjera kvalitete i cijene. Ovi kriteriji obuhvaćaju i tehničku kvalitetu i cijenu ponude.

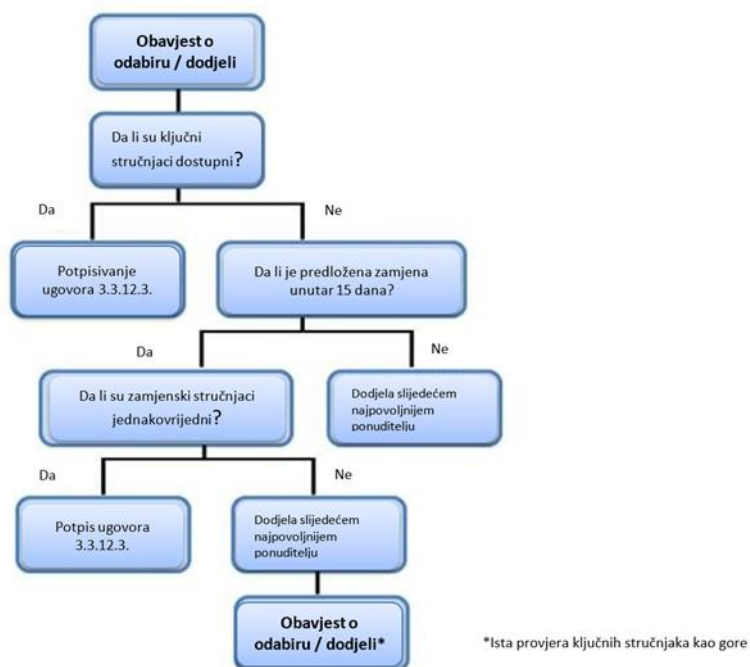
Na grafikonu 20. je blok dijagramom prikazan postupak provjere raspoloživosti stručnjaka prije potpisa ugovora, što je vrlo bitno i u RH na javnim nabavama koje dugo traju pa se nerijetko stručnjaci zamjenjuju ili su „na papiru“ oni iz ponude, a drugi obavljaju poslove.

Dvije glavne vrste tehničkih kriterija su metodologija, a za ugovore koji se temelje na honorarima životopisi (CV) predloženih ključnih stručnjaka.

Tehnički kriteriji mogu se podijeliti na potkriterije. Metodologija se, na primjer, može ispitati u svjetlu projektnog zadatka, optimalne upotrebe tehničkih i stručnih resursa dostupnih u zemlji partneru, rasporeda rada, primjerenosti resursa zadacima, podrške predložene za stručnjake u tom području, komplementarnost članova konzorcija itd. Životopisima se mogu dodijeliti bodovi za kriterije kao što su kvalifikacije, profesionalno iskustvo, geografsko iskustvo, jezične vještine itd.



Komisija za ocjenu ponuda mora osigurati da je svaka metodologija koju je dostavio ponuditelj u skladu sa zahtjevima projektnog zadatka. Metodologija se može dodati zahtjevima projektnog zadatka, ali ih ni na koji način ne smije umanjiti.



Grafikon 20. Postupak provjere raspoloživosti nominiranih stručnjaka u ponudi prije potpisa ugovora (EuropeAid, 2012)

Ponderi za određeni kriterij, odnosno bodovi moraju biti što bliže povezani s projektnim zadatkom koji opisuje usluge koje treba pružiti i odnositi se na parametre koje je lako identificirati u ponudama i, ako je moguće, budu mjerljive.

- Nenormalno niske ponude

Javni naručitelji **moгу** odbiti ponude koje se čine neuobičajeno niskima u odnosu na dotične usluge. Međutim, odbijanje samo na toj osnovi nije automatsko – isto je usklađeno sa ZJN-om 2016.

### 5.2.22. IBRD, Smjernice za odabir i zapošljavanje konzultanata u sklopu zajmova IBRD-a i IDA kredita i grantova od strane zajmoprimaca Svjetske banke

Karakteristike IBRD-a, smjernica (Guidelines selection and employment of consultants under IBRD loans and IDA credits & grants by World Bank borrowers) (IBRD, 2014):

- U pravilu se za ugovore koriste odgovarajući standardni obrazac ugovora koji izdaje Banka s minimalnim promjenama koje su prihvatljive Banci. Ako to nije moguće, zajmoprimci mogu koristiti druge forme ugovora koje su prihvatljive Banci.
- Najčešće se za odabir koristi dvostupanjski natječaj – ocjenjivanje ponude provodi se u dvije faze: prvo kvaliteta, a zatim cijena, pri čemu:

- *Kriteriji za odabir konzultanta mogu biti različito definirani. Kriteriji kvalitete uključuju:*
  - (a) *konzultantovo relevantno iskustvo za zadatak (0-10)*
  - (b) *kvalitetu predložene metodologije (20-50)*
  - (c) *kvalifikacije ključnih stručnjaka (30-60) predloženo*
  - (d) *prijenos znanja (opcijski) (0-10) i*
  - (e) *opseg sudjelovanje domaćih među ključnim stručnjacima u obavljanju zadatka.*

*Maksimalni rezultat za „Sudjelovanje nacionalnih stručnjaka“ (maks. 10)*  
*Ukupno: 100*  
*Ocjenjuju se samo ključni stručnjaci jer oni u konačnici utječu na kvalitetu*  
*Pruženih usluga; veća težina će se dodijeliti kompleksnijem prethodnom iskustvu stručnjaka. Kriteriji se mogu podijeliti na potkriterije. Svaki kriterij će se bodovati na temelju pondera dodijeljenih odgovarajućim potkriterijima:*

  - (a) *opće kvalifikacije: opće obrazovanje i obuka, duljina iskustva, radna mjesta, prethodni zadaci kao član tima, iskustvo u zemljama u razvoju i itd.*
  - (b) *prikladnost za predmet nabave (izvršenje zadataka: obrazovanje, obuka i iskustvo u određenom sektor, područje, predmet i tako dalje, relevantni za određeni zadatak i*
  - (c) *iskustvo u regiji: poznavanje lokalnog jezika, kulture, administracije, državne organizacija i tako dalje.*

*Ukupna ocjena dobiva se ponderiranjem ocjena kvalitete i troškova i njihovim zbrajanjem. Težina za „cijenu koštanja“ odabire se uzimajući u obzir složenost dodjela i relativna važnost kvalitete. Ponder za cijenu obično će biti 20 (dvadeset) bodova od ukupnog rezultata.*
- **Ostali modeli natječaja: odabir temeljen na kvaliteti (za kompleksne poslove), odabir prema fiksnom proračunu, odabir prema najnižoj cijeni, odabir na temelju kvalifikacija konzultanata (iznimno jer nema natječaja), korištenjem nacionalnih sustava za nabavu (npr. javna nabava, uz napomenu da investicije obveznika javne nabave u RH koje se financiraju zajmovima IBRD-a nisu u obvezi da se provode prema pravilima javne nabave, odnosno u skladu s odredbama ZJN-a 2016, odabir konzultanata u zajmovima financijskim posredničkim institucijama i subjektima, odabir konzultanata prema zajmovima i obvezama plaćanja za koje jamči Svjetska banka, odabir određenih vrsta konzultanata (npr. UN agencije, konzultanti banaka, auditori i sl.) itd.**
- **Vrste ugovora prema načinu obračuna:**
  - *Lump-Sum Contract (paušalna cijena)*
  - *Time-Based Contract (ugovor na vrijeme)*
  - *Retainer and/or Contingency (Success) Fee Contract (ugovor o zajamčenoj i/ili nepredviđenoj (uspješnoj) naknadi)*
  - *Percentage Contract (ugovor na postotak)*
  - *Indefinite Delivery Contract (IDCs) or Price Agreement (ugovor o isporuci na neodređeno vrijeme ili ugovor o cijeni).*
- **Bitni dijelovi ugovora su:**
  - *valuta plaćanja (currency)*
  - *prilagodba cijene: stopa naknade u ugovoru na vrijeme za inozemne i/ili lokalne inflacije, odredba o prilagodbi cijene mora biti uključena u ugovor ako se očekuje da će njegovo trajanje biti dulje od 18 (osamnaest) mjeseci. Cijena ugovora o paušalnom iznosu može se iznimno promijeniti kad dođe do proširenog opsega usluga izvan onoga što je predviđeno u izvornom projektom zadatku i ugovoru*
  - *odredbe plaćanja, uključujući iznose za plaćanje, raspored plaćanja i postupke plaćanja (predujem...), jamstva za ponudu i dobro izvršenje posla te penali, učešće zajmoprimca, profesionalna odgovornost, zamjena stručnjaka itd.*

### 5.2.23. *Politike i pravila nabave EBRD-a i povezane politike EBRD-a*

Politike i pravila nabave EBRD-a (European Bank for reconstruction and Development Procurement Policies and Rules and Related Bank Policies) temelje se na temeljnim načelima nediskriminacije, pravednosti i transparentnosti. Osmišljeni su za promicanje učinkovitosti i djelotvornosti te za smanjenje rizika u provedbi kreditnih i investicijskih operacija Banke. Politika utvrđuje načela i pravila koja uređuju nabavu roba, radova, usluga i konzultantskih usluga koje je naručitelj ugovorio u projektima koje financira EBRD donatorskim sredstvima kojima upravlja EBRD. Karakteristike povezane s nabavom usluga izdanja 2022. koje je zamijenilo izdanje iz 2017. su (EBRD, 2022):

- otvoreni postupak nadmetanja – svi potencijalni sudionici dobivaju odgovarajuću obavijest o zahtjevima ugovora i jednaku priliku za podnošenje ponude:
  - *Jednostupanjski – tehnički i cjenovni prijedlozi podnose istodobno.*
  - *Višestupanjski – u načelu za nabavu radova među ostalim za (a) ugovor prema načelu „ključ u ruke“, gdje je izvođač odgovoran za projektiranje, (b) ugovor za velike složene radove ili usluge:*
    - *prva faza: ponude bez cijene (tehnički dio ponude)*
    - *druga faza: ponuda s konačnom cijenom*
- natjecateljski dijalog – za nabavu konzultantskih usluga s glavnim fokusom postupka na kvaliteti takvih usluga:
  - *jednostupanjski – konzultantske usluge standardne prirode i niske vrijednosti (tehnički i cjenovni prijedlozi podnose se istodobno)*
  - *višestupanjski – konzultantske usluge složene ili posebne prirode:*
    - *prva faza: ponude bez cijene*
    - *objašnjenja i prilagodbe na iterativnoj osnovi*
    - *podnošenje ponuda s konačnom cijenom.*

- Kriteriji evaluacije – ekonomski najpovoljnija ponuda (ENP).

Pri ocjeni ponude uzimaju se u obzir dodatni čimbenici koji se kvantificiraju u novčanom smislu ili, ako to nije moguće iz dokazivih razloga, daje im se relativna težina u metodologiji ocjenjivanja.

Za konzultantske usluge procjena ponude uglavnom će se temeljiti na aspektima kvalitete, kao što su prošlo relevantno iskustvo, kvalifikacije ključnog osoblja, metodologija i plan rada predloženi za ispunjenje predmeta nabave – zadatka.

- Za nabavu standardnih i nekompleksnih dobara, radova, usluga ili konzultantskih usluga – najmanje 40 dana od objave nabave, odnosno dostupnosti dokumentacije o nabavi.
- Nije dopušteno sudjelovanje jednog subjekta kao člana zajednice ponuditelja u više od jedne ponude.
- Oblik ugovora koji će se koristiti mora odgovarati ciljevima i okolnostima projekta. Uvjeti ugovora moraju biti sastavljeni tako da se rizici povezani s ugovorom pravedno raspodijele, s primarnim ciljem postizanja najekonomičnije cijene i učinkovitijeg izvršenja ugovora. Kao

opće pravilo, odgovornost za rizik treba dodijeliti strani koja najbolje može upravljati i kontrolirati rizik. Ugovor će jasno definirati opseg robe, radova, usluga ili konzultantskih usluga koje treba pružiti, prava i obveze klijenta i dobavljača, izvođača i konzultanata te treba uključivati, među ostalim, odgovarajuće odredbe za jamstva izvedbe i jamstva, vremenska ograničenja, podugovaranje, obveze i osiguranja, postupke prihvaćanja, uvjete i postupke plaćanja, prilagodbu cijene (gdje je prikladno), ugovorene štete i bonuse, postupanje s promjenama i zahtjevima, višu silu, raskid, rješavanje sporova i mjerodavno pravo. Gdje god to zahtijeva EBRD, koristit će se standardni oblici ugovora koji uključuju međunarodno prihvaćene uvjete.

Može se zaključiti da su IBRD i EBRD pravila i politike nabave, odnosno ugovaranja slična.

#### 5.2.24. MF 1 Okvir za upravljanje kapitalnim radovima, modeli obrazaca za korištenje s ugovorima o javnim radovima i građevinskim uslugama (Dublin forms)

Forme MF 1 Capital Works Management Framework, Model Forms for Use with Public Works and Construction Services Contracts izdalo je Ministarstvo financija Irske i unaprijed su definirani standardni obrasci koji se mogu koristiti za javne radove i ugovore o uslugama u građevinarstvu sa sljedećim bitnim značajkama (MF 1, 2020):

- sastavljene su od dva djela: 1. dio – upute za uporabu, 2. dio – obrasci
- glavna podjela formi obrazaca povezana je s alokacijom odgovornost za projektiranje: na naručitelja ili na ugovaratelja/izvođač
- predviđeno je imenovanje projektnog nadzora (može biti i organizacija/osoba koja nije registrirana u Irskoj) za nadzor projekta u fazi građenja u smislu zaštite na radu, zdravlja, sigurnosti i građevinske regulative. Projektni nadzor je odgovoran i jamči naručitelju za opseg definiran u obrascu. Predviđeno je osiguranje od profesionalne odgovornosti (slika 14.).
- predviđeno je imenovanje miritelja.

Appointment of Project Supervisor Construction	
Stage	
(PW-CF7 or PW-CF8)	
<p>THIS AGREEMENT is made on [redacted] BETWEEN</p> <p>1. The Client            Whose principal office is at [redacted]</p> <p>and</p> <p>2. The Project Supervisor            Whose registered office is at [redacted]</p> <p><b>BACKGROUND</b></p> <p>A. By a contract (the Contract) made on or about [redacted], the Client, as employer, has appointed [redacted] as contractor (the Contractor) for [redacted] (the Works).</p> <p>B. This Agreement is collateral to the Contract.</p> <p>C. Terms defined in the Contract have the same meaning in this Agreement. The terms <b>competent person</b> and <b>relevant statutory provisions</b> are construed according to section 2 of the Safety, Health and Welfare at Work Act 2005 and any amendment to it.</p> <p><b>IT IS AGREED AS FOLLOWS:</b></p> <p>1. The Client appoints the Project Supervisor as project supervisor for the construction stage according to the Safety, Health and Welfare at Work (Construction) Regulations 2013 and any amendment to them (the <b>Construction Regulations</b>) for the project comprising the Works [redacted] and [redacted] (the Project).</p> <p>2. The Project Supervisor's appointment starts on the date of this Agreement and continues for as long as, under the Construction Regulations, the Client is required to have a project supervisor for the construction stage for the Project, unless the appointment is terminated earlier.</p> <p>3. The Project Supervisor accepts the appointment.</p> <p>4. The Project Supervisor shall perform all of its duties under the Construction Regulations as project supervisor for the construction stage for the Project.</p> <p>5. The Project Supervisor represents and warrants to the Client that the Project Supervisor is and will continue to be a competent person to carry out its duties under this Agreement and the Construction</p>	<p>Regulations and has allocated and will allocate sufficient resources to enable itself to comply with the requirements and prohibitions imposed on the Project Supervisor by this Agreement and under the relevant statutory provisions.</p> <p>6. The Project Supervisor represents and warrants to the Client that the time allowed by the Contract for the completion of the Works is appropriate and sufficient to enable the Project Supervisor to perform its duties under this Agreement and the Construction Regulations.</p> <p>7. The Project Supervisor represents and warrants to the Client that the information provided by the Client to the Project Supervisor about the state or condition of the Site (as defined in the Contract) and any premises on it is appropriate and sufficient to enable the Project Supervisor to perform its duties under this Agreement and the Construction Regulations.</p> <p>8. The Project Supervisor shall ensure that it is insured by insurances in the same terms as the insurances the Contractor is required to have under clauses 12.3 and 12.4 of the Conditions of the Contract, and that those insurances comply with all the requirements of the Contract, and are kept in force for the same period as required by the Contract, and include cover for death or injury resulting from the Project Supervisor's performance or non-performance of its duties under this Agreement and the Construction Regulations.</p> <p>9. Payment for the Project Supervisor's service is provided for under the Contract. Accordingly, the Client is not liable under this Agreement for the Project Supervisor's fees or expenses.</p> <p>10. If the Project Supervisor breaches its obligations or warranties under this Agreement, or if the Contractor's duty to complete the Works is terminated under the Contract, the Client may terminate the Project Supervisor's appointment under this Agreement.</p> <p>11. Without limiting its obligations under the Construction Regulations, the Project Supervisor shall give the Client all documents it prepares in the course of and for the purpose of performing its duties under this Agreement (<b>Project Supervisor's Documents</b>). If the Project Supervisor's appointment under this Agreement terminates, the Project Supervisor shall give all Project Supervisor's Documents to the Client immediately. Ownership of and copyright in the Project Supervisor's Documents shall become the Client's when the Project Supervisor delivers them to the Client, or the appointment is terminated, whichever is earlier. The Project Supervisor shall indemnify the Client against any liability resulting from the use or copying of the Project Supervisor's Documents infringing the property (including intellectual property) rights of any person.</p> <p>12. This Agreement is governed by and construed according to Irish law. The parties submit to the jurisdiction of the Irish courts in relation to all matters concerning it.</p>
<p><sup>1</sup> Date of Tender acceptance</p> <p><sup>2</sup> Insert "the Project Supervisor" or the name of the Contractor, as appropriate.</p> <p><sup>3</sup> Specify any additional scope for which this Project Supervisor is to be appointed – for example, a process installation.</p>	
MF 1.25 09/04/2020	MF 1.25 09/04/2020

Slika 14. Izgled Sporazuma o imenovanju projektnog nadzora prema MF 1 formi (MF 1, 2020)

### 5.2.25. VOB, VOF – Pravilnici za dodjelu (javnih) radova ili usluga SR Njemačke

Kao što je spomenuto u poglavlju 4.3.2.4. rada, u SR Njemačkoj postoje autonomni OUU-i u obliku pravilnika za dodjelu radova ili usluga, koji su osnova za sve ugovore i postupke povezane s javnom gradnjom (javnim projektima), a koriste se i za mnoge privatne građevinske projekte. To su tzv. VOB propisi o nabavi i ugovorima za građevinske usluge (*njem. Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen*). Izdaje ih DIN, Njemački institut za standardizaciju u ime Njemačkog odbora za postupke ugovora o izgradnji DVA. VOB je podijeljen u tri odjeljka (DVA, 2016):

- *VOB/A (DIN 1960) sadržava opće odredbe koje se odnose na dodjelu ugovora o izgradnji (podijeljen je u tri odjeljka; dva odjeljka imaju primjenu ovisno o pragovima, odnosno graničnim vrijednostima za nabave, a treći je za radove povezane s obranom i sigurnošću)*
- *VOB/B (DIN 1961) propisuje opće uvjete ugovora koji se odnose na izvođenje građevinskih radova*
- *VOB/C sadržava opće tehničke uvjete ugovora (ATV) koji su također objavljeni kao DIN standardi u isto vrijeme. Svaki pojedinačni tehnički uvjet sadržava tehničke propise o tome kako se obavljaju pojedine usluge. Osim toga, postoje propisi o načinu naplate usluga. Specifikacije dijela C VOB-a bitni su projektni kriteriji za sadržaj ugovora o izgradnji. U slučaju proturječja VOB dio C ima prednost nad dijelom B.*

Uz VOB za građevinske radove postoje i druge vrste OUU-a (Sieme, 2020; Hänsel, Sven Grosse, 2012, VOB, 2024):

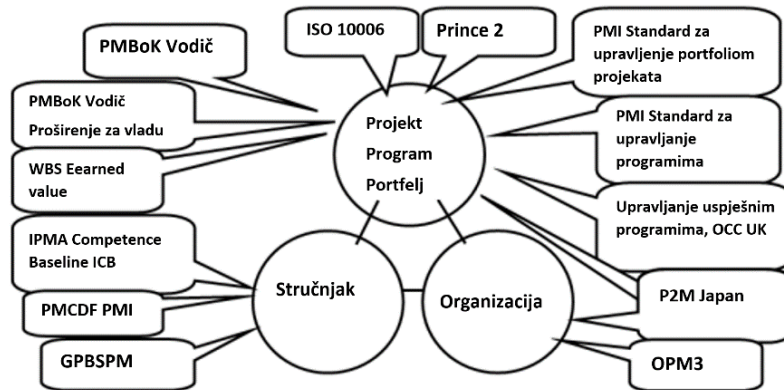
- *VOL – za robe*
- *VOF – usluge*
- *VgV – L (VgV-Leitfaden) za nabavu (dodjelu) arhitektonskih usluga (VgV, 2022)*
- *KonzVgV: za koncesije za građenje i usluge*
- *SektVO: za sektorske djelatnosti*
- *VSVgV za područje obrane i sigurnosti i dr.*

VgV – L (VgV-Leitfaden) za nabavu (dodjelu) arhitektonskih usluga ima za cilj učinkovito provođenje postupaka nabave, davanje veće važnosti kvaliteti usluge pri dodjeli ugovora, kao i malim i srednjim tvrtkama kako bi se olakšao pristup javnim ugovorima i u tom smislu daje preporuke i načela za postupke nabave i dodjele natječaja relevantne za praksu (VgV-L).

### 5.3. Sistematiziranje podataka, znanja i spoznaja – operacionalizacija varijabli

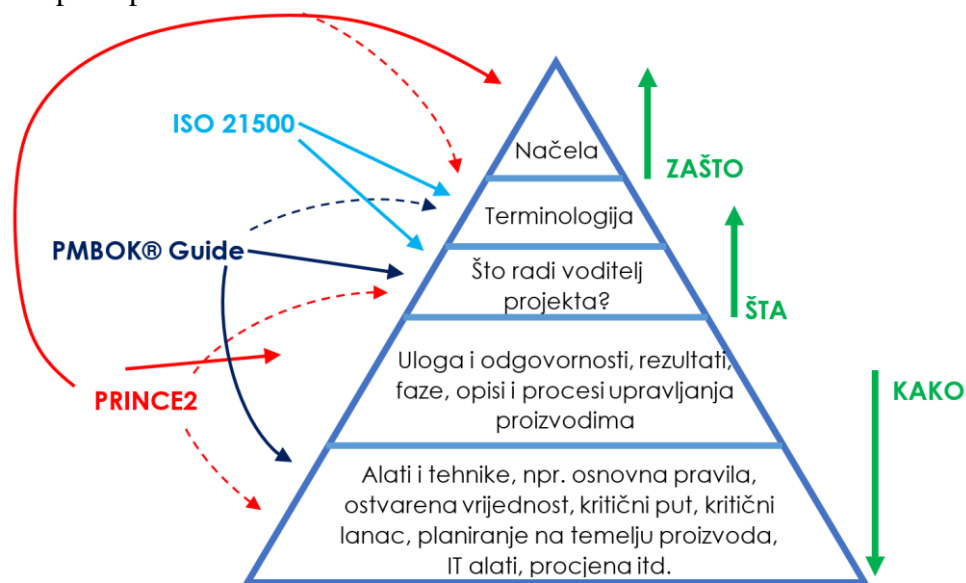
Općenito možemo zaključiti da standardi mogu biti deskriptivni ili preskriptivni, usmjereni prema osobama, organizacijama ili aktivnostima – projektima, programima, odnosno portfeljima (slika 15.) (Skogmar, 2015; Akimova, Potasheva i Monetary, 2017). Predstavljaju konsenzualnu normu koja objašnjava kako određene aktivnosti dovode do željenog rezultata (ISO 2004), odnosno dokument utvrđen konsenzusom i koji je odobrilo priznato tijelo, koji predviđa uobičajenu i opetovanu uporabu, pravila, smjernice ili karakteristike za aktivnosti ili njihove rezultate, usmjerene na postizanje optimalnog stupnja reda u danom kontekstu (PMI, 2015). U tom kontekstu procesno orijentirani standardi (npr. PRINCE2) uglavnom propisuju postupke i metode, dok standardi orijentirani na kompetencije predstavljaju širok spektar znanja, vještina i

spособnosti potrebne za uspješan nastup (Vukomanović et al, 2016, pp 1703-1705). ISO i PMBoK imaju karakteristike vodiča (Zandhuis, Stellingwerf, 2013), dok je PRINCE 2 metodologija (Lucidchart, 2018), a SCRUM je zamišljen kao baza (*framework*) na kojoj se nešto može graditi.



Slika 14. Standardi za upravljanje projektima – usmjerenost (Akimova, Potasheva i Monetary, 2017)

Sljedeća razlika između PMBoK, PRINCE2 i ISO 21500 očituje se u usmjerenosti prema osobi, odnosno aktivnostima. Tako se PMBoK i ISO 21500 više bave osobom, odnosno znanjima osobe i njezinom primjenom znanja. PRINCE2 se više usredotočuje na tim za upravljanje projektima i na aktivnosti tima na upravljanju projektom. PRINCE2 je u odnosu na PMBoK i ISO 21500 agilniji i jednostavnije ga je prilagoditi različitim projektima i okružjima (Skogmar, 2015). ISO koristi većinu procesa PMBoK vodiča. ISO procesi orijentirani su na kaskadni pristup definicije opsega, a ne na iterativni pristup, pa je stoga ISO standard možda manje privlačan za projektno orijentirane organizacije. U vezi s certifikacijom, PMI je usmjeren na certificiranje voditelja programa, voditelja projekata i suradnika, a ISO na certificiranje organizacija (Rehacek, 2014). Na slikama 15. i 16. prikazani su osnovni odnosi između triju prethodno spomenutih standarda, odnosno pristupa.



Slika 15. Osnovni odnosi između pristupa PMBOK, PRINCE2, ISO 2150 (Skogmar, 2015)

	ISO 21500		PMBOK Guide		PRINCE2	
	Rezultati	Procesi	Rezultati	Procesi	Rezultati	Procesi
Unutarnji	Kontrola kvalitete	?	Kontrola kvalitete	Osiguranje kvalitete	Kontrola kvalitete	Osiguranje kvalitete
Vanjski	?	Osiguranje kvalitete	Kontrola kvalitete	Osiguranje kvalitete	Osiguranje kvalitete	Osiguranje kvalitete

Slika 16. Primjer razlike u pojmovnom uređenju između standarda: PMBOK, PRINCE2, ISO 2150 (Skogmar, 2015)

PM<sup>2</sup> vodič je sveobuhvatan te pruža cjelovitu sliku tradicionalnog pristupa upravljanju projektima. PM<sup>2</sup> vodič je u skladu sa spomenutim ISO21500, PRINCE2 i PMP vezan za upravljanje portfeljem i agilnom integracijom na razini isporuke, no PRINCE2 Agile u tom dijelu pruža mnogo više od PM<sup>2</sup> vodiča.

U vezi s certifikacijom, uz specifične PMP, PRINCE2 i IPMA certifikate koji su privatizirani i zaštićeni autorskim pravima, OpenPM<sup>2</sup> financira EU, besplatan je i nudi slična rješenja, a dopušteno je umnožavati ga i ponovno rabiti (pod uvjetom da se prizna izvor), pa neki autori postavljaju upitnom njegovu svrhu i dodatnu vrijednost.

Analizom stanja područja primjene (EOJN, 2017-2024) identificirani su međunarodni standardi i autonomni izvori prava koji imaju praktičnu primjenu u RH na projektima gradnje, odnosno pri primjeni DUPG-a. Budući da je ZoPDPUG-om i Pravilnikom NN (85/15) određeno da se kao dokazi sposobnosti za voditelja projekta priznaju međunarodni sustavi ovjere po PMI-u i IPMA-i, najveću primjenu u RH imaju upravo ta dva sustava ovjere. Pregledom registra certifikata (npr. IPMA Database of Certified Professionals) vidljivo je da uz inženjere koji se u pravilu certificiraju zbog odredaba ZPDPUG-a, postoji velik broj certificiranih osoba koje nisu inženjeri, što je dokaz da postoji povećana osviještenost o koristi certificiranja.

Usporedbom aktivnosti DUPG-a iz čl. 33. ZPDPUG-a s međunarodnim standardima (npr. PMBoK) vidljivo da je postoji znatni disparitet između aktivnosti (tablica 5.).

U tablici 6. su na temelju analize iz ovog poglavlja rada sistematizirane karakteristike, prednosti i nedostaci selektiranih svjetskih praksi kao podloga za njihovu međusobnu usporedbu s analiziranom praksom (stanjem područja primjene) DUPG-a i zakonodavnim, odnosno institucionalno-regulatornim okvirom za DUPG u RH.

Stoga se u ovom poglavlju na teorijskoj razini promatra interakcija s DUPG-om, a u sljedećem će se poglavlju na studijama slučaja identificirati problematika u praktičnoj primjeni analizom stanja područja primjene DUPG-a na projektima u kojima se primjenjuju FIDIC modeli ugovaranja. Na grafikonu 21. prikazan je jedan od mogućih odnosa iz primjene u praksi iz koje je nejasno koja je stvarna uloga i svrha voditelja projekta u ugovorima u kojima postoji dualnost u ulogama.

Budući da su pojedine aktivnosti FIDIC inženjera koje (javni i sektorski) naručitelji u praksi



ugovaraju u sklopu usluga nadzora zadane i kao obveze voditelja projekta kao zakonske kategorije, jasno je da međusobni odnosi između naručitelja, voditelja projekta i nadzora u takvom modelu ugovaranja imaju određenih deformacija i asimetrije, posebice pri prenošenju informacija, a i sam položaj voditelja projekta koji za razliku od nadzornog inženjera nema javno ovlaštenje postaje nejasan i gubi na smislu.

Tablica 5. Disparitet aktivnosti DUPG-a u usporedbi s međunarodnim standardom (Perić, Vukomanović, 2022)

Aktivnosti/procesi upravljanja projektom gradnje kao zakonske kategorije (ZoPDPUG):	Aktivnosti/procesi upravljanja projektima prema međunarodnim standardima
<ul style="list-style-type: none"> <li>- financijsko, pravno i tehničko savjetovanje u vezi s projektiranjem, građenjem, uporabom i uklanjanjem građevina;</li> <li>-financijska, pravna i tehnička priprema i planiranje poslova u vezi s gradnjom te praćenje provođenja tog plana;</li> <li>-programiranje i planiranje u fazi koncipiranja projekta, što uključuje prikupljanje podataka, razvoj programa projekta i praćenje provođenja tog programa</li> <li>-savjetovanje, odabir i ugovaranje poslova za projektanta, revidenta, nadzornog inženjera, izvođača, ovlaštenog inženjera geodezije i drugih osoba koje obavljaju poslove u vezi s gradnjom građevina te savjetovanje u ugovaranju poslova s tim osobama;</li> <li>-povezivanje i usklađivanje rada projektanta, revidenta, nadzornog inženjera, izvođača, ovlaštenog inženjera geodezije i drugih osoba koje sudjeluju u gradnji te nadzor nad njihovim radom u svrhu zaštite prava i interesa investitora</li> <li>-pribavljanje akata, analiza, studija, elaborata i drugih dokumenata potrebnih za izradu idejnog, glavnog i izvedbenog projekta te projekta uklanjanja građevine;</li> <li>- pribavljanje svih dokumenata i sklapanje svih pravnih poslova potrebnih za izdavanje akata za provođenje prostornih planova, građenja, uporabu i/ili uklanjanje građevina i pribavljanje tih akata;</li> <li>- pribavljanje svih dokumenata i sklapanje svih pravnih poslova potrebnih za građenje građevine te obavljanje radnji koje je investitor dužan obavljati tijekom građenja građevine;</li> <li>- razvoj sustava kontrole projekta te praćenje i kontrola realizacije, što uključuje izradu i prikaz planiranog vremenskog izvršenja s angažiranim resursima, ažuriranje početno planiranog u odnosu na realizaciju projekta, dinamičku analizu rizika kroz cjeloživotni vijek projekta, izvješća o kontroli kvalitete ostvarenja investicija, prijedloge rješenja tekućih ili predviđenih problema u vremenskom, tehnološkom i troškovnom aspektu realizacije“.</li> </ul>	<p>Glavni poslovi profesionalnog voditelja građevinskog projekta kroz pet grupa procesa koje se koriste za upravljanja projektima su (PMBok):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Iniciranje (Izrada idejnog rješenja, izrada preliminarnog izvještaja)</li> <li>2.Planiranje (Izrada plana upravljanja projektima, planiranje i definiranje obima, izrada wbs dijagrama, procjena vremena, procjena troškova, budgetiranje, planiranje kvalitete, ljudskih resursa, komunikacija, upravljanja rizikom, identifikacija rizika, kvalitativna i kvantitativna analiza rizika, planiranje odgovora na rizik, planiranje nabave i ugovaranja)</li> <li>3.Realizacija (upravljanje realizacijom projekta, osiguranje kvaliteta realizacije, formiranje projektnog tima, razvijanje projektnog tima, distribucija informacija, zahtevanje odgovora od dobavljača, izbor dobavljača)</li> <li>4.Praćenje i kontrola (praćenje i kontrola projektnih aktivnosti, integrirana kontrola promijena, kontrola rezultatima, obima, vremenskog plana, troškova i kvalitete, upravljanje projektnim timom, izvještavanje o učinku, upravljanje stakeholderima, praćenje i kontrola rizika, upravljanje ugovaranjem).</li> <li>5.Zatvaranje (zatvaranje projekta, zartvaranje ugovora).</li> </ol> <p>Navedeni procesi mogu se svrstati u devet funkcionalnih oblasti upravljanja projektima su (PMBok) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Upravljanje integracijom</li> <li>Upravljanje obimom</li> <li>Upravljanje vremenom</li> <li>Upravljanje troškovima</li> <li>Upravljanje kvalitetom</li> <li>Upravljanje ljudskim resursima</li> <li>Upravljanje komunikacijama</li> <li>Upravljanje rizikom</li> <li>Upravljanje ugovaranjem/nabavkom</li> </ul>

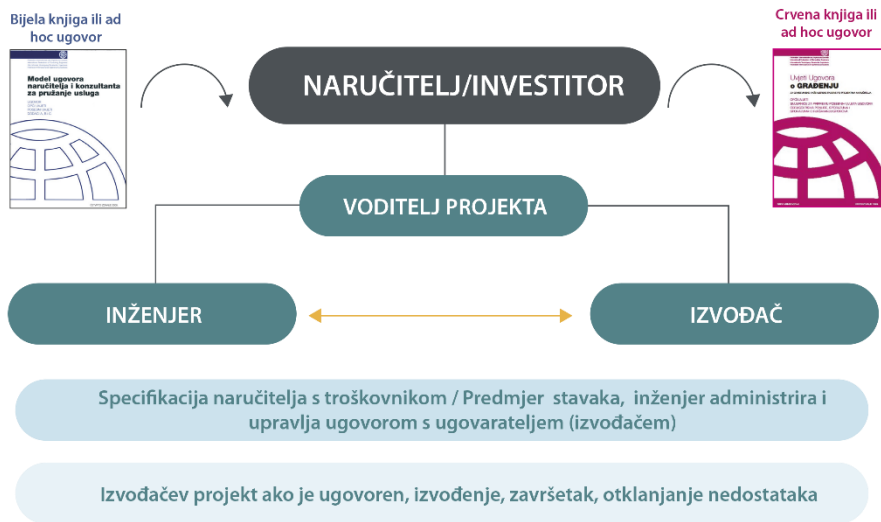
U FIDIC modelima se ugovori s ugovarateljem/izvođačem administriraju, a realizacijom projekta gradnje operativno upravlja FIDIC inženjer, odnosno predstavnik naručitelja, dok se istodobno zakonska kategorija upravljanja projektom gradnje svodi na tehničku pomoć naručitelju iz već spomenutog razloga pogrešne alokacije pozicije FIDIC inženjera, što također dovodi do određenih deformacija i asimetrije u odnosima triju spomenutih (su)dionika projekta gradnje.

Zanima nas može li se jasnim određenjem uloge voditelja projekta i FIDIC inženjera na javnim projektima gradnje, koji se realiziraju prema FIDIC modelu, kroz standardiziranje DUPG-a riješiti

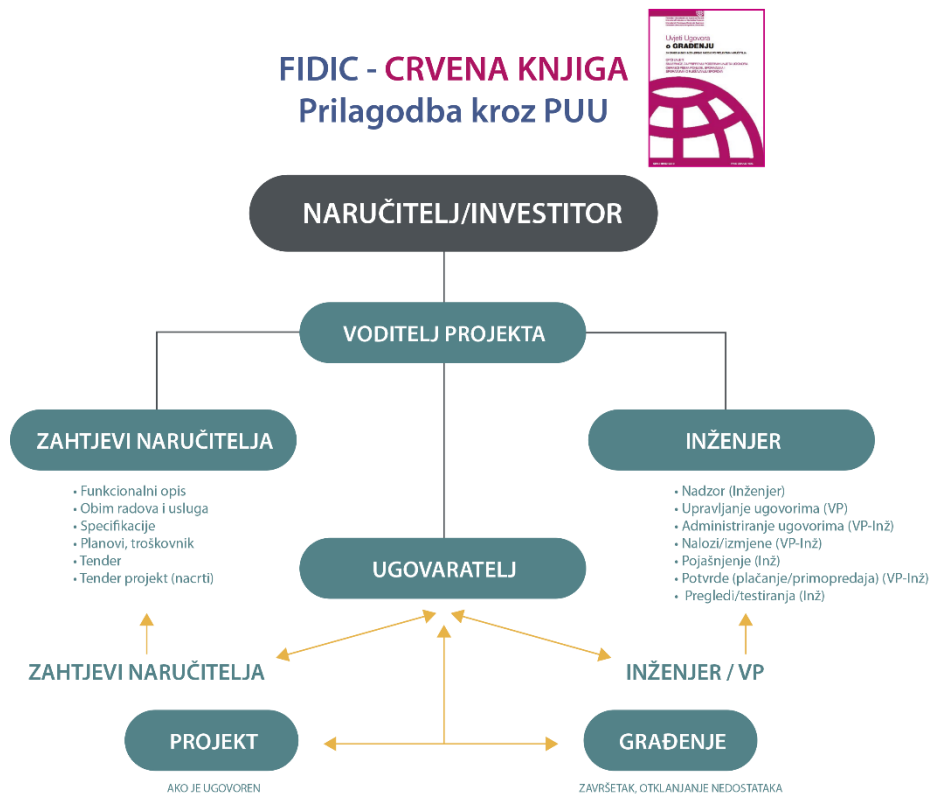


identificirana problematika što će se istražiti u ovom radu i predložiti rješenje.

### FIDIC - Upravljanje ugovorom



### FIDIC - CRVENA KNJIGA Prilagodba kroz PUU



Grafikon 21. Prilagođeni FIDIC model odnosa između naručitelja, FIDIC inženjera, voditelja projekta u praksi u RH – Crvena knjiga (prilagođeno od Perić, Vukomanović, 2022)

Tablica 6. Sistematizacija međunarodnih i nacionalnih standarda, autonomni izvori prava i alata primjenjivih za DUPG (Skogmar, 2015; Timinger et al, 2021; Obrutsky, 2016; Vukomanović, 2016; Radujković, 2010, IPMA, 2015; PMI, 2017; FIDIC, 1999, ISO 2012, IBRD, 2014; Prince 2, 2018; PM2, Scrum, ABA99, VOB, 2024 )

STANDARDI/METODOLOGIJE		AUTONOMNI IZVORI PRAVA (OUU, tipski ugovori i sl.)	
<p><b>PMI/ PMBOK „Project Management Body of Knowledge“ (Project Management Institut - PMI)</b> PMI/PMBOK specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ deskriptivni procesni standard u obliku vodiča – baziran na planiranju</li> <li>✓ globalno priznat standard i u širokoj primjeni</li> <li>✓ skup provjerenih praksi</li> <li>✓ skup procesa koji su organizirani prema fazi i temi upravljanja projektom: opisuju procese upravljanja projektima, njihove ulaze, izlaze, povezane alate i tehnike</li> <li>✓ usmjerenost na osobu, odnosno znanja osobe i primjenu njezinih znanja</li> <li>✓ upućuje na kritični lanac kao alternativnu metodu kritičnom putu</li> <li>✓ daje odgovore na pitanje „što“.</li> </ul> <p>PMI/PMBOK prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ sadržava akumulaciju godina i godina dobre prakse iz tisuća projekata</li> <li>✓ sadržava alate i tehnike: kritični put, kritični lanac, ostvarena vrijednost</li> <li>✓ integrirani pristup upravljanju projektima</li> <li>✓ svaki proces je u potpunosti definiran s inputima, alatima, tehnikama i izlazima (rezultatima za proces)</li> <li>✓ procesno orijentiran</li> <li>✓ definira faze životnog ciklusa projekta</li> <li>✓ opis znanja potrebnog za upravljanje životnim ciklusom projekta kroz procese</li> <li>✓ jasan autonomni kodeks etike</li> <li>✓ metode se mogu izvesti iz različitih područja znanja</li> <li>✓ jedna metodologija</li> <li>✓ sadržaj znanja i procesa detaljno definiran.</li> </ul> <p>PMBOK nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ u privatnom vlasništvu i zaštićen autorskim pravima</li> <li>✓ utjecaj anglosaksonskog (presedanskog) pravnog sustava na načela – neizravno</li> <li>✓ složenost (prekompleksnost) pri upravljanju malim projektima</li> <li>✓ potrebna modifikacija u skladu s ograničenjima veličine, opsega, vremena, proračuna i kvalitete</li> <li>✓ ne sadržava procese</li> <li>✓ potrebna je prilagodba specifičnom području primjene</li> <li>✓ nema metodoloških preporuka</li> <li>✓ nedostatak dvosmjerne komunikacije – otežano održavanje tima povezanim metodologija primjenjiva za svaku industriju</li> <li>✓ uži pogled na upravljanje, izvršenje i izvrsnost</li> <li>✓ sadržaj znanja i procesa kompleksno definiran.</li> </ul> <p>PMI certifikati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ primjena u RH za certifikaciju prema ZPDUG-u</li> <li>✓ usmjeren na certificiranje voditelja programa, voditelja projekata i suradnika</li> <li>✓ težište teorijskom znanju i pisanim ispitima.</li> </ul> <p><b>PRINCE2 „Projects IN Controlled Environments 2“ (Axelos)</b> PRINCE2 specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ preskriptivni procesni standard (usmjerenost na procese, najbolje prakse i studije slučaja)</li> <li>✓ metodologija upravljanja projektima</li> <li>✓ pristup planiranju projekta usmjeren na proizvod</li> <li>✓ organizacijska struktura tima za upravljanje projektom</li> <li>✓ opravdanost projekta s poslovnog gledišta</li> <li>✓ podjela projekta na upravljanje i kontrolirane faze</li> <li>✓ daje odgovore na pitanje „kako“.</li> </ul> <p>PRINCE2 prednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ strukturirani pristup upravljanju projektima, unutar dobro definirane strukture</li> </ul>	<p><b>ISO 21500:2012 „Guidance on project management“ (ISO)</b> ISO vodič specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ deskriptivni procesni standard – konzestualna norma</li> <li>✓ sličan PMBoK-u</li> <li>✓ ima značajke vodiča</li> <li>✓ procesi su orijentirani na kaskadni pristup definicije opsega</li> <li>✓ skup procesa koji su organizirani prema fazi i temi upravljanja projektom</li> <li>✓ daje osnovne koncepte za upravljanje projektom</li> <li>✓ daje preduvjete za formaliziranje upravljanja projektom</li> <li>✓ daje prakse integriranog upravljanja projektom</li> <li>✓ skup upravljačkih praksi za projekt</li> <li>✓ daje odgovore na pitanje „zašto“.</li> </ul> <p>ISO vodič prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ kao referencija za audit</li> <li>✓ jasna terminologija/definicije pojmova</li> <li>✓ poveznica između različitih poslovnih i projektnih upravljačkih procesa</li> <li>✓ sveobuhvatan – detaljno opisuje svaki postupak i uključuje opis alata i tehnike koje nisu uključene u standard</li> <li>✓ provjerna popis za provjeru znanja i vještina voditelja projekata i projektnog tima kroz provedbu projekta</li> <li>✓ ne sadržava alate i tehnike</li> <li>✓ prenosnica između različitih praksi, metoda i modela</li> <li>✓ jasne definicije koje osiguravaju zajednički jezik u upravljanju projektima.</li> </ul> <p>ISO vodič nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ograničen je na uvod u procese, njihove ulaze i izlaze</li> <li>✓ nema iterativni pristup – otežana primjena na projektno orijentirane organizacije.</li> </ul> <p>ISO certifikati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nisu dostupni certifikati za osobe</li> <li>✓ usmjerenost na certificiranje organizacija.</li> </ul> <p><b>OpenPM<sup>2</sup> „Open Project Management Methodology“ (European Commission)</b> OpenPM<sup>2</sup> specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ deskriptivni procesni standard</li> <li>✓ financiraju ga građani EU</li> <li>✓ vodič</li> <li>✓ pruža cjelovitu sliku tradicionalnog pristupa upravljanju projektima</li> <li>✓ vezan za upravljanje portfeljem i agilnom integracijom na razini isporuke</li> <li>✓ razvijen za potrebe, kulturu i ograničenja institucija EU-a</li> <li>✓ uključuje elemente iz globalno prihvaćenih standarda i najboljih praksi.</li> </ul> <p>OpenPM<sup>2</sup> prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nije restriktivan u vezi s autorskim pravima</li> <li>✓ besplatan je i dopušteno je umnožavanje i ponovna uporaba vodiča pod uvjetom da se prizna izvor</li> <li>✓ sveobuhvatan</li> <li>✓ prilagođen ograničenjima institucija EU-a – nije potrebna dodatna prilagodba za EU područje primjene.</li> </ul> <p>OpenPM<sup>2</sup> nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ manje agilno od Prince 2</li> <li>✓ upitna svrha i dodatna vrijednost (ne financiraju ga privatne organizacije, nego građani EU-a)</li> <li>✓ potrebna prilagodba za širu primjenu – razvijen za potrebe, kulturu i ograničenja institucija EU-a.</li> </ul> <p><b>SCRUM Guide (SCRUM)</b> SCRUM specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ vodič</li> <li>✓ baza (<i>framework</i>) na kojoj se gradi – definira dijelove koji su potrebni za provedbu Scrum teorije, a ostalo je prepušteno interaktivnom pristupu u kojem se mogu koristiti različite tehnike i alati</li> <li>✓ prilagođen za provedbu složenih projekata metodologije izvedene iz agilnih procesa: agilni razvojni procesi kroz discipliniran proces upravljanja projektima usmjeravaju na učestale provjere i prilagodbe.</li> </ul> <p>SCRUM prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ kupac brže postiže rezultate</li> <li>✓ fleksibilnost i prilagodljivost promjenama korisnika</li> <li>✓ omogućuje prikupljanje zahtjeva nakon svake isporuke</li> <li>✓ povratne informacije korisnika se nastavljaju prednosti primjene kod malih timova</li> <li>✓ primjena u IT industriji gdje su česte promjene.</li> </ul> <p>SCRUM nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ generira širenje opsega jer korisnici dodaju više zahtjeva u skladu s rezultatima</li> </ul>	<p><b>FIDIC 1999 (Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils)</b> FIDIC specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ tipski međunarodni OUU (potrebno prilaganje ili pozivanje na OUU u ugovoru)</li> <li>✓ omogućena prilagodba s pomoću PUU-a na specifičnosti pravnog sustava i projekta</li> <li>✓ različite publikacije za različita područja primjene (Crvena knjiga – projektnu dokumentaciju priprema naručitelj, obračun po stvarnim količinama ili Žuta knjiga – projekte izrađuje ugovaratelj/izvođač, obračun paušalna cijena. Srebrna knjiga – većina rizika na ugovaratelju/izvođaču, obračun „ključ u ruke“), Bijela knjiga – konzultantske usluge</li> <li>✓ OUU za radove/projektiranje neizravno definiraju procedure i postupke za upravljanje projektima</li> <li>✓ definicije svih bitnih pojmova</li> <li>✓ pomno i smisljeno uređene bitne procedure i postupanja</li> <li>✓ propisani rokovi i načini postupanja/korespondencije,</li> <li>✓ odnos u realizaciji odvija se na relaciji dionika FIDIC projekta: naručitelj (<i>Employer</i>) – FIDIC inženjer (<i>The Engineer</i>), odnosno predstavnik naručitelja (<i>Employer's Representative</i>) kod Srebrne knjige – ugovaratelj/izvođač (<i>Contractor</i>)</li> <li>✓ svaki od spomenutih dionika ima jasno određena prava i obveze</li> <li>✓ propisani rokovi za procese, odnosno događaje i postupke</li> <li>✓ „kvaziarbitražni postupci prije ugovorene arbitraže/suda: prvi stupanj – donošenje (izvršnih) odluka inženjera, VRS kao drugi stupanj – predarbitražni organ za rješavanje sporova</li> <li>✓ sadržava predloške tenderskih procedura novija izdanja (2007) sadržavaju tzv. zlatna pravila (eng. golden principles) koja se ne mogu mijenjati s pomoću PUU-a (kod promjena ne može se pozivati na FIDIC model)</li> <li>✓ agilan pristup – moguća prilagodba s pomoću PUU</li> <li>✓ jedinstveno činidbeno jamstvo/garancija za fazu gradnje/građenja, testove nakon dovršetka i jamstveni rok.</li> </ul> <p>FIDIC prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ moguća primjena i na javne i na privatne građevinske projekte</li> <li>✓ široka višegodišnja primjena u RH</li> <li>✓ službeno prevedena izdanja Crvene, Žute i Bijele knjige u RH</li> <li>✓ poznate jasne procedure</li> <li>✓ međusobno koherentne odredbe koje su dosljedno tretirane</li> <li>✓ uravnoteženost alokacije rizika – postoji pravedna raspodjela rizika, prava i obveza između stranaka po modelu da su rizici alocirani na stranu koja s njima objektivno upravlja</li> <li>✓ dobro su prokušani – duga primjena u širokoj praksi</li> <li>✓ dobro su prihvaćeni: nadaleko su poznati i priznati te se koriste za međunarodne ugovore</li> <li>✓ uživaju potporu razvojnih banaka i drugih međunarodnih i vladinih tijela</li> <li>✓ učinkoviti su: služe u svrhu uređenja odnosa među strankama, tako što imaju jasne i potpune uvjete, izričite i razumne rokove te mogućnost rješavanja sporova</li> <li>✓ nema zastoja i ucjene: strane moraju poštovati odluke inženjera dok se ne riješi na VRS-u, odnosno VRS-a dok se ne riješi na arbitraži/sudu</li> <li>✓ sadržava obrasce za bankovna jamstva...</li> <li>✓ moguća prilagodba s pomoću PUU</li> <li>✓ novija izdanja (2007) sadržavaju odredbu da se u slučaju neodgovaranja inženjera (u roku) smatra da je zahtjev odbijen.</li> </ul> <p>FIDIC nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ temelje se na anglosaksonskom pravnom sustavu pa ih je potrebno prilagodavati problem podjele uloga i odgovornosti u praksi</li> <li>✓ ulogu nadzora i ulogu upravljanja/administriranja uređuje se specifično autonomno (ne uređuje se na način kako je to zakonski uređeno u RH)</li> <li>✓ propisuju prekluzivne rokove za ispunjavanje samo za ugovaratelja</li> <li>✓ inženjer je istodobno agent naručitelja koji odluke treba donositi „fer“ i „pravično“ u skladu s ugovorom – upitno je koliko kao agent naručitelja može biti objektivan</li> <li>✓ nejasni status pri neodgovaranja (u roku) inženjera</li> <li>✓ definicije nisu prilagođene formalnom nazivlju u RH</li> <li>✓ pri prilagodbi i promjeni s pomoću PUU potrebno cjelovito sagledati OUU jer su odredbe koherentne i međusobno povezane</li> </ul>	<p><b>European Bank for reconstruction and Development Procurement Policies and Rules and Related Bank Policies</b> EBRD specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ pravila i politike imaju karakter smjernica za nabavu i ugovaranje roba, radova, usluga i konzultantskih usluga,</li> <li>✓ autonomni karakter – za promicanje učinkovitosti i djelotvornosti te za smanjenje rizika u provedbi kreditnih i investicijskih operacija EBRD-a</li> <li>✓ utvrđuje načela i pravila koja uređuju nabavu i ugovore na projektima koje financira EBRD temelje se na načelima nediskriminacije, pravednosti i transparentnosti.</li> </ul> <p>EBRD prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ mogućnost prilagodbe nekoliko mogućih postupaka nabave ovisno o specifičnostima (otvoreni postupak, natjecateljski dijalog, jednostupanjski, višestupanjski, ENP)</li> <li>✓ u ENP-u se ocjenjuju metodologija i plan rada predloženi za ispunjenje predmeta nabave – zadatka,</li> <li>✓ upućuju na korištenje međunarodnih ugovora (oblik ugovora koji će se koristiti mora odgovarati ciljevima i okolnostima projekta. Uvjeti ugovora moraju biti sastavljeni tako da se rizici povezani s ugovorom pravedno raspodijele, s primarnim ciljem postizanja najekonomičnije cijene i učinkovitijeg izvršenja ugovora. Kao opće pravilo, odgovornost za rizik treba dodijeliti strani koja najbolje može upravljati i kontrolirati rizik.)</li> <li>✓ moguća primjena i na javne i na privatne građevinske projekte</li> </ul> <p>EBRD nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ autonomni karakter (primjena za EBRD financ. projekte)</li> <li>✓ visoka razina solodiskrecije (unutar zadanih parametara).</li> </ul> <p><b>Guidelines selection i Employment of Consultants under IBRD loans i IDA credits &amp; grants by World Bank Borrowers</b> IBRD specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ karakter autonomnih smjernica</li> <li>✓ sadržavaju standardni obrazac ugovora – dopuštene minimalne promjene</li> <li>✓ iznimno se mogu koristiti druge forme ugovora koje su prihvatljive banci</li> <li>✓ u pravilu se upućuje na dvostupanjski natječaj: kvaliteta pa cijena.</li> </ul> <p>IBRD prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ jasno propisani rasponi pondera za pojedine kriterije za odabir kriteriji podijeljeni na opće i specifične</li> <li>✓ više modela natječaja ovisno o vrsti i složenosti projekta/ugovora (najniža cijena, kvaliteta...)</li> <li>✓ predviđaju široku lepezu mogućih tipova ugovora u odnosu na obračun i plaćanja</li> <li>✓ jasne odredbe obračuna i plaćanja</li> <li>✓ predviđena metodologija pri obračunu porasta cijena</li> <li>✓ moguća primjena i na javne i na privatne građevinske projekte.</li> </ul> <p>IBRD nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ autonomni karakter (nemaju međunarodni karakter)</li> <li>✓ visoka razina solodiskrecije (unutar zadanih parametara).</li> </ul> <p><b>MF 1 Capital Works Management Framework, Model Forms for Use with Public Works and Construction Services Contracts (Dublin forms)</b> Dublin forms specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ unaprijed definirani standardni obrasci za javne ugovore</li> <li>✓ mogu se koristiti za javne radove i ugovore o uslugama u građevinarstvu</li> <li>✓ autonomnog karaktera – prilagođene irskom sustavu;</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ otvorenost i fleksibilnost/agilnost primjene ovisno o složenosti projekta</li> <li>✓ metodologija koja daje upute za provedbu nečega prema načelu „korak po korak“</li> <li>✓ podjela procesa u etape kojima se može upravljati omogućuje učinkovito upravljanje resursima</li> <li>✓ procesi, njihova interakcija i metode detaljno su opisani, što vam omogućuje da pronađete gotovo sve što vam je potrebno za stvaranje specifičnoga korporacijskog standarda</li> <li>✓ lako skalabilan za upravljanje bilo kojom vrstom projekata.</li> </ul> <p>PRINCE2 nedostaci</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ otežano prilagođavanje – metode su prilagođene PRINCE2 načelima, temama i procesima u privatnom vlasništvu i zaštićen autorskim pravima</li> <li>✓ nedostatak uputa o postupanju u dijelu metodologije pristupa procesima izvan standarda (npr. upravljanje ugovorima o nabavi, sudionicima projekta, okolinom)</li> <li>✓ potrebna dodatna prilagodba za ograničenja u EU.</li> </ul> <p>PRINCE2 certifikati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ primjena kad se od javnog sektora zahtijeva certifikacija.</li> </ul> <p><b>IPMA „Individual Competence Baseline – ICB4, (International Project Management Association, IPMA)</b></p> <p>IPMA/ICB 4 specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ kompetencijski standard</li> <li>✓ primjena u RH za certifikaciju prema ZPDPUG</li> <li>✓ daje širi pogled na upravljanje projektima</li> <li>✓ globalna osnovna liniju od 3PM kompetencije koje nisu nužno povezane sa sustavom certificiranja IPMA</li> <li>✓ ICB4 se ne može uspoređivati sa standardima koji se temelje na procesu i sustavima certificiranja, već se usredotočuju na osobni razvoj ljudi uključenih u 3PM svijet</li> <li>✓ za većinu certifikata zahtijeva se iskustvo kao nužni uvjet za certificiranje (osim level D).</li> </ul> <p>IPMA/ICB4 prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ prednost kod osobnog razvoja – usredotočuju se na pojedinca i njegovu ili njezinu sposobnost da primijeni određenu izvedbu</li> <li>✓ komplementaran s drugim standardima temeljenima na procesima</li> <li>✓ prilagodljiva različitim metodologijama za upravljanje projektima – metode se mogu izvesti iz različitih područja znanja</li> <li>✓ kombinacija znanja i primjene.</li> </ul> <p>IPMA/ICB4 nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nije namijenjen za procese – ne temelji se na procesima (aktivnosti, procesi i tehnike koje oni propisuju)</li> <li>✓ u privatnom vlasništvu i zaštićen autorskim pravima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nije primjereno za veće timove</li> <li>✓ ako član napusti tim, to smanjuje produktivnost tima</li> <li>✓ teže je provesti kontrolu kvalitete zbog stalnih promjena</li> <li>✓ nije optimalan za građevinsku industriju (nema čestih promjena kao u IT industriji).</li> </ul> <p>SCRUM certifikati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Scrum certifikati dobivaju se preko testova kojima se provjerava praktično znanje u određenim poljima.</li> </ul> <p><b>BS 6079:2019 Project management „Guide to project management“ (British Standard Institution - BSI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ uključuje Vodič za upravljanje graditeljskim projektima</li> <li>✓ sadržava rječnik s jedinstvenim definicijama pojmova za upravljanje projektima</li> <li>✓ definira životni ciklus projekta</li> <li>✓ prikazuje promjenu u rizicima kroz životni ciklus projekta.</li> </ul> <p><b>APM BoK (Association for Project Management – APM)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ APM – ogranak IPMA-e u Velikoj Britaniji</li> <li>✓ nosilac kraljevske povelje (<i>eng. Royal Charter</i>)</li> <li>✓ pruža koncepte, funkcije i aktivnosti koje čine profesionalno upravljanje projektima</li> <li>✓ kvalifikacije usklađene su s IPMA certifikacijskim programom četiri razine</li> <li>✓ potrebni su ovlaštenu ocjenjivači.</li> </ul> <p><b>OPM 3</b></p> <p>OPM3 specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ standard za upravljanje korporativnim projektima na svim razinama</li> <li>✓ PMI-ov „model zrelosti“ organizacijskog upravljanja projektima</li> <li>✓ pruža velik broj najboljih za upravljanje projektima i portfeljem.</li> </ul> <p>OPM3 prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ prilagođen za obrazovanje stručnjaka i laika o utjecajnim učincima primjene načela upravljanja projektima na organizacijskoj razini</li> <li>✓ skalabilan, fleksibilan i prilagodljiv širokom rasponu individualnih potreba i ciljeva organizacija različitih tipova i veličina.</li> </ul> <p>OPM3 Nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ potrebna obuka osoblja</li> <li>✓ potrebni su ovlaštenu ocjenjivači</li> <li>✓ nije optimalan za primjenu u građevinskoj industriji.</li> </ul> <p><b>P2M</b></p> <p>P2M specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ održivo upravljanje kroz održiva načela</li> <li>✓ upravljanje životnim ciklusom</li> <li>✓ ideja standarda je razmatranje inovativnih projekata i programa u kontekstu organizacijskog okruženja, unutar matične organizacije, u kojoj se ti projekti i programi provode.</li> </ul> <p>P2M prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ P2M naglašava razvoj inovacija kao pristup upravljanju za program i upravljanje očekivanjima dionika</li> <li>✓ sadržava elemente kojih nema u drugim standardima: upravljanje strategijom projekta, vrijednost projekta, organizacija projekta</li> <li>✓ pogodan za IT projekte.</li> </ul> <p>P2M nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ kompleksan</li> <li>✓ nije primjeren za građevinsku industriju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ u privatnom vlasništvu i zaštićen autorskim pravima.</li> </ul> <p><b>D4 PRAG Practical Guide for EC Ext. Actions (Practical Guide to Contract procedures for EC external actions)</b></p> <p>PRAG specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ praktični priručnik za izvođenje postupaka javne nabave koji se u sklopu vanjskih aktivnosti financiraju iz zajedničkog proračuna EU-a</li> <li>✓ sadržava osnovna pravila za sklapanje ugovora o pružanju usluga, o nabavi robe i izvođenju radova</li> <li>✓ nije pravno obvezujući unutar zemalja članica EU – prednost imaju primjenjivo zakonodavstvo</li> <li>✓ PRAG procedure i pravila su preuzeti iz direktiva EU-a</li> <li>✓ uvažava načela transparentnosti i poštenoga tržišnog natjecanja, izbjegavanje sukob interesa</li> <li>✓ predviđeni različiti modaliteti za obračun i naplatu usluga (honorar, opća cijena...).</li> </ul> <p>PRAG prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ograničena razina solodiskrecije (javnih) naručitelja</li> <li>✓ većina propisanih procedura i pravila inkorporirana u ZJN 2016</li> <li>✓ propisana načela poklapaju se s načelima ZJN-a 2016,</li> <li>✓ propisana (obavezna) objava nacrtu ugovora u natječaju</li> <li>✓ propisan postupak provjere raspoloživosti stručnjaka prije sklapanja ugovora</li> <li>✓ propisani načini/modaliteti obračuna i plaćanja</li> <li>✓ jasno propisani modaliteti za određivanje minimalnih uvjeta i kriterija za odabir</li> <li>✓ predviđa metodologiju kao kriterij za ENP</li> <li>✓ otvorenost, nema zaštićenih autorskih prava.</li> </ul> <p>Prag nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ za određene postupke ostavljen prostor za solodiskrecijsko postupanje naručitelja (npr. neuobičajeno niska cijena)</li> <li>✓ ne sadržava tipske obrasce ili predloške</li> <li>✓ primjena ograničena za javne (ne i za privatne) građevinske projekte.</li> </ul> <p><b>ORGALIME (Organisme de Liaison des Industries Mécaniques, Electriques, Electroniques et Metalliques Européennes)</b></p> <p>ORGALIME specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ međunarodni karakter</li> <li>✓ namijenjeni za ugovore pri izgradnji industrijskih postrojenja</li> <li>✓ definiraju specifične procese</li> <li>✓ nudi i modele obrazaca za sastavljanje ugovora</li> <li>✓ u obzir se uzimaju važeći zakoni</li> <li>✓ uključuju pravila tržišnog natjecanja</li> <li>✓ u ugovoru su predviđene samo dvije strane: kupac (purchaser) i ugovaratelj/izvođač (contractor).</li> </ul> <p>ORGALIME prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ mogu koristiti bez potrebe da ih se ispunjava ili prilagođava</li> <li>✓ omogućena prilagodba obrazaca zahtjevima i specifičnostima sustava i projekta</li> <li>✓ postoje <i>online</i> i tiskane verzije obrazaca.</li> </ul> <p>ORGALIME nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ tipizirani obrasci ne mogu se standardizirati u istoj mjeri kao OOU</li> <li>✓ originalno predviđaju primjenu zakona zemlje ugovaratelja/izvođača</li> <li>✓ potreban licencni ugovor s Orgalimom za uporabu (<i>online</i>) obrazaca.</li> </ul> <p><b>ABA99, General conditions for the supply of industrial works</b></p> <p>ABA99 specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ tipizirani OOU koji se mogu prilagodavati s pomoću PUU</li> <li>✓ autonomnog i međunarodnog karaktera</li> <li>✓ publicira ih udruga Švedske inženjerske industrije</li> <li>✓ forma i struktura slična FIDIC OOU.</li> </ul> <p>ABA99 prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ prednosti pobrojane kod forme i postupaka/procedura FIDIC-a</li> <li>✓ moguća primjena i na javne i na privatne građevinske projekte.</li> </ul> <p>ABA99 nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nemaju širu međunarodnu primjenu</li> <li>✓ primjena ograničena na izgradnju industrijskih postrojenja</li> <li>✓ veća pristranost prema izvođaču.</li> </ul>	<p>izdalo ih je Ministarstvo financija Irske.</p> <p>Dublin forms prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ sastavljene su od dva djela: 1. dio – upute za uporabu; 2. dio – obrasci</li> <li>✓ glavna podjela formi obrazaca je povezana s alokacijom odgovornost za projektiranje: na naručitelja ili na ugovaratelja/izvođača</li> <li>✓ predviđeno je imenovanje projektnog nadzora (može biti i organizacija/osoba koja nije registrirana u Irskoj) za nadzor projekta u fazi građenja u smislu zaštite na radu, zdravlja, sigurnosti i građevinske regulative</li> <li>✓ projektni nadzor je odgovoran i jamči naručitelju za opseg definiran u obrascu</li> <li>✓ predviđeno je osiguranje od profesionalne odgovornosti</li> <li>✓ predviđeno je imenovanje miritelja</li> <li>✓ slična pravila kao u RH regulativi</li> <li>✓ smanjena mogućnost solodiskrecijskog pristupa javnih naručitelja.</li> </ul> <p>Dublin forms nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ forme obrazaca nisu predviđene za prilagodbu specifičnostima</li> <li>✓ autonomnog karaktera – primjena u Irskoj</li> <li>✓ primjena ograničena za javne (ne i za privatne) građevinske projekte.</li> </ul> <p><b>AIA Contract Documents: Standard form of Consultant's Services</b></p> <p>AIA specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ autonomne standardne forme ugovora</li> <li>✓ izdaje Američki institut arhitekata (projektanata)</li> <li>✓ u SAD-u su priznati kao industrijski standardni dokumenti za arhitekate, izvođače, inženjere, odvjetnike, naručitelje i sve druge dionike graditeljskog projekta.</li> </ul> <p>AIA prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ široka lepeza raznih varijanti ugovaranja – modela i podmodela tipizirani obrasci priloga u kojem su detaljno predložene i opisane moguće obveze – npr. razne usluge konzultanta</li> <li>✓ strane mogu odabrati i proširiti pobrojane predložene grupe aktivnosti kako bi odgovarale potrebama projekta</li> <li>✓ moguća prilagodba drugim regulatorno-zakonodavnim sustavima</li> <li>✓ moguća primjena i na javne i na privatne građevinske projekte.</li> </ul> <p>AIA nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ autonomnog karaktera.</li> </ul> <p><b>VOB (dio A, B,C), VOL, VgV</b></p> <p>Specifičnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ autonomni OOU u obliku pravilnika</li> <li>✓ poput posebnih uzanci</li> <li>✓ osnovna namjena primjene za postupke povezane s javnom gradnjom (javnim projektima) u SR Njemačkoj</li> <li>✓ postoji više vrsta s različitim namjenama: za građ. radove, robe, usluge, arhitektonske usluge, za koncesije za građenje i usluge, za sektorske djelatnosti, za područje obrane i sigurnosti i dr.</li> </ul> <p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ moguća primjena i na javne i na privatne građevinske projekte</li> <li>✓ različite forme za različite namjene</li> <li>✓ daju preporuke i načela za postupke nabave i dodjele natječaja relevantne za praksu.</li> </ul> <p>Nedostaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ autonomnog karaktera, primjena u SR Njemačkoj.</li> </ul>
--	---	---	--

## **6. ARGUMENTIRANJE I TESTIRANJE HIPOTEZA H1 i H2; IDENTIFIKACIJA NEGATIVNOG STANJA PRIMJENE DUPG-a (druga faza istraživanja)**

Analiza stanja područja primjene DUPG-a je preliminarno (prethodno) istraživanje kojim počinje druga faza istraživanja u kojoj će se stvoriti okvir, postaviti paradigma znanstvenog istraživanja, argumentirati i testirati pretpostavljene znanstvene hipoteze H1 i H2, interpretirati rezultati testiranja i potvrditi, odnosno odbaciti hipoteze H1 i H2.

### **6.1. Argumentiranje znanstvenih hipoteza H1 i H2**

Hipoteze H1 i H2 razvijene su kako bi se testiralo pretpostavljeno negativno stanje područja primjene DUPG-a u nejednolikom pristupu javnih i sektorskih naručitelja pri nabavi i ugovaranju DUPG-a, odnosno neharmoniziranosti regulative. Navedeno je pretpostavka za identificiranje problematike koja onemogućuje postizanje očekivanog uspjeha javnih projekata gradnje (ispunjavanjem zadanih općih i specifičnih ciljeva) čime se identificirana problematika pozicionira u uzročno-posljedičnu hijerarhiju. Ujedno se time omogućuje uspostava kauzalnosti kao pretpostavka za argumentiranje znanstvene hipoteze H3, odnosno testiranje smjera i karaktera uzročno-posljedične veze između identificirane problematike, koja se odražava na dionike projekta, i potrebe za harmoniziranjem identificiranih neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUP.

Radi precizne analize (negativnog) stanja područja od primjene glave V. ZoPDPUG-a i prihvaćanja, odnosno odbacivanja znanstvenih hipoteza H1 i H2, kao i stvaranja pretpostavki za argumentiranje i testiranje hipoteze H3, provedeno je preliminarno istraživanje u tri analizirana područja:

- prikupljeni su i analizirani podaci koji opisuju trenutačnu praksu u primjeni DUPG-s u RH s pomoću reprezentativne studije slučaja (javno dostupni podaci u prikupljeni su s Elektroničkog oglasnika javne nabave Republike Hrvatske – EOJN RH)
- analizirana je praksa Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave (DKOM)
- provedena je anketa i analizirani su stavovi reprezentativnog uzorka ispitanika.

### **6.2. Testiranje hipoteza H1 i H2, identifikacija negativnog stanja područja primjene DUPG-a**

Usluge DUPG-a kao zakonske kategorije nabavljaju se postupcima javne nabave. Podaci o otvorenim postupcima javne nabave javno su dostupni na EOJN RH (2017-2024), portalu tijela državne uprave nadležnog za politiku javne nabave, na kojem se evidentiraju i prate nabave i ugovori, pa su stoga podaci transparentni i ocijenjeni kao pouzdani i relevantni za istraživanje, odnosno za analizu i ocjenu stanja primjene DUPG-a. Budući da su postupci javne nabave

podložni kontroli rješavanjem žalbi, istraživanje negativnog stanja primjene analizirat će se i analizom prakse DKOM-a koji je u prvom stupnju nadležno tijelo. Ta je praksa ujedno pomoćni izvor prava za postupke javne nabave i upućuje na devijacije i nepravilnosti u dokumentaciji o nabavi i postupcima nabave na temelju kojih se sklapaju ugovori, što znači da je time posljedično određena kasnija provedba ugovora. Praksu DKOM-a ujednačavaju odluke Visokoga upravnog suda RH (VUS). Kao izvor relevantnih podataka o negativnom stanju primjene korišten je registar koji vodi Stručna služba za praćenje prakse i postupanje u sudskim postupcima DKOM-a (prati pravna shvaćanja i opća stajališta za osiguranje jedinstvene primjene zakona i ravnopravnosti, jednakost pred zakonom i slične aktivnosti, evidentira odluke DKOM-a preko registra javne objave odluka DKOM-a).

Uz analizu i interpretaciju rezultata o negativnom stanju područja primjene na bazi prethodno spomenutih studija slučaja, za testiranje znanstvenih hipoteza H1 i H2 anketirani su relevantni dionici projekta gradnje: nadzorni inženjeri, voditelji projekata, naručitelji, „javnonabavaši“, projektanti, predstavnici izvođača (voditelji projekta u ime izvođača) koji sudjeluju u različitim fazama realizacije projekta i čine heterogen, ali reprezentativan uzorak koji rezultate prikazuje iz različitih perspektiva. Njihovi su stavovi evidentirani s pomoću provedene ankete i obrađeni deskriptivnom statistikom.

### **6.2.1. Stanje primjene DUPG – izvor: EOJN (2017. – 2024.)**

Analiza i ocjena stanja područja primjene DUPG-a na temelju podataka iz baze EOJN (2017. – 2024.) provedena je metodološki u dva koraka:

#### 6.2.1.1. Korak 1 – prikupljanje podataka i formiranje istraživačkog uzorka

Za sadržajno kvalitetne istraživačke rezultate istraživački uzorak treba biti reprezentativan i pouzdan za istraživanje, a rezultati trebaju biti primjenjivi na DUPG općenito. Stoga je reprezentativnost i veličina uzorka prikladno prilagođena toj svrsi. U prvom je koraku korišteno nekoliko selekcija provedenih javnih nabava iz baze podataka EOJN-a (2017. – 2024.) tako da su u strukturi ravnomjerno zastupljeni različiti projekti prema reprezentativnim kriterijima. Formiranje šireg skupa za analizu stanja primjene izvršeno je pretragom EOJN-a (2017. – 2024.) metodom *selekcije* objavljenih nabava s CPV (*Common Procurement Vocabulary*) kodom (CPV)<sup>25</sup> koji upućuju na DUPG:

- 7131000 – Tehničke savjetodavne usluge i savjetodavne usluge u graditeljstvu
- 71541000 – Usluge vođenja projekta u građevinarstvu
- 72224000 – Usluge savjetovanja na području vođenja projekta

<sup>25</sup> CPV je jedinstveni klasifikacijski sustav radi ujednačenja oznaka i opisa predmeta nabave.

- 71540000-5 – Usluge vođenja gradnje.

Unutar šireg osnovnog skupa navedenih CPV kodova, daljnjom selekcijom širi skup je sužen unutar sedam područja prema:

1. vrsti (namjeni) projekta
2. izvoru financiranja
3. kriteriju osnovne podjele naručitelja obveznika javne nabave
4. kriteriju podjele javnih i sektorskih naručitelja
5. kriteriju investicijske vrijednosti radova (bez PDV-a)
6. predmetu nabave/ugovora
7. kriteriju je li projekt sastavljen od jednog ili više potprojekata.

Veličina istraživačkog uzorka određena je tako da u njemu bude dovoljan broj zastupljenih natječaja/ugovora svakog od sedam područja unutar promatranog razdoblja, pa je sačinjen istraživački uzorak od 60 odabranih natječaja/ugovora za usluge DUPG-a. Detaljni podaci i poveznice na natječaje iz istraživačkog uzorka sistematizirani su u tablicama Priloga 1a – Tablica pregled EOJN-a (2017. – 2024.)<sup>26</sup> i Priloga 1b – Tablica dokaza sposobnosti.

Kriteriji za analizu (usporedbu i identifikaciju) stupnja (ne)koherentnosti, odnosno (ne)ujednačenog pristupa između naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi i ugovaranju javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH određeni su s 10 kriterija prema:

1. korištenoj terminologiji (naziv pozicije voditelja projekta koji se traži prema ZPDPUG-u)
2. kriterijima za odabir gosp. subjekta (prethodno iskustvo – ref. gosp. subjekta)
3. kriterijima za odabir voditelja projekta (prethodno iskustvo – ref. voditelja projekta)
4. kriteriju korištenja tipskih OUU-a (radovi ili usluge)
5. kriteriju ugovorenih kondicija plaćanja
6. kriteriju zahtijevanja metodologije rada
7. kriteriju preklapanja s drugim ugovorima promatranog projekta
8. kriteriju konstitucije tima za upravljanje projektima
9. kriteriju faze projekta za koje se nabavljaju usluge upravljanja projektom
10. kriteriju koristi li se certifikat znanja i kompetencija za upravljanje projektima kao kriterij tehničke i stručne sposobnosti ili bodovanja.

#### 6.2.1.2. Korak 2 – analiza podataka i interpretacija rezultata

Nakon formiranja istraživačkog uzorka u drugom koraku ovog dijela istraživanja napravljena je provjera reprezentativnosti uzorka i *deskriptivna analiza* podataka prema zadanim kriterijima. Podaci su obrađeni s pomoću programskog paketa za tablične proračune *Microsoft Excel* te s pomoću programskog paketa za statističku obradu podataka *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* tako da se kao varijabla promatrala distribucija projekata iz uzorka (frekvencija

<sup>26</sup> Pregledom natječaja za radove i usluge stručnog nadzora na EOJN-e uočeno je da pojedini sektorski naručitelji usluge upravljanja projektom ne nabavljaju javnom nabavom pa su podaci o tim projektima prikupljeni izravno od naručitelja.

i relativni udio u uzorku) prema promatranom kriteriju. Statistički podaci prikazani su deskriptivno s pomoću tablica kako bi se mogli točno interpretirati i donijeti određene pretpostavke za daljnje korake istraživanja. Rezultati provjere reprezentativnosti uzorka prikazani su u tablicama 7. – 9. (identificirano je pet kriterija/područja provjere reprezentativnosti istraživačkog uzorka). Rezultati deskriptivne analize prikazani su u tablicama 10. – 17. zajedno s interpretacijom i donesenim zaključcima. Budući da je unutar svakoga kriterija različit broj podjela (dvije do šest), rezultati deskriptivne statistike su interpretirani zasebno za svaki kriterij bez unaprijed određene kvantitativne razine prihvaćanja određenog „pozitivnog“ rezultata u smjeru podupiranja hipoteze H1, odnosno H2. Neovisno o tome, usvojeno je da se postotak distribucije niži od 60 % na jednom od elemenata podjele unutar promatranog kriterija smatra razinom znatne neujednačenosti.

Rezultati provjere reprezentativnosti istraživačkog uzorka prema odabranim kriterijima prikazani su tablično u nastavku:

Tablica 7. Distribucija s obzirom na namjenu projekta<sup>27</sup> i prema izvoru financiranja

PREMA VRSTI PROJEKTA	Frekvencija	Postotak
Vodno-komunalna infrastruktura	19	31,67%
Prometna, energetska i sl. infrastruktura	7	11,67%
Infrastruktura gospodarenja otpadom, zaštita okoliša, prirode i sl.	9	15,00%
Građevine javne i društvene namjene	23	38,33%
Zgrade javne namjene	2	3,33%
Ukupno	60	100,00%

PREMA IZVORU FINANCIRANJA	Frekvencija	Postotak
(su)financirani projekti EU bespovratnim sredstvima	50	83,33%
Nacionalno financirani projekti (proračun ili zajam)	10	16,67%
Ukupno	60	100,00%

Tablica 8. Distribucija projekata iz uzorka prema kriteriju podjele naručitelja obveznika javne nabave (javni, sektorski)<sup>28</sup> i podjele unutar javnih i sektorskih naručitelja<sup>29</sup>

PREMA KRITERIJU OSNOVNE PODJELE NARUČITELJA OBVEZNIKA JAVNE NABAVE	Frekvencija	Postotak
Javni naručitelji	32	53,33%
Sektorski naručitelji	28	46,67%
Ukupno	60	100,00%

PREMA KRITERIJU PODJELE JAVNIH I SEKTORSKIH NARUČITELJA:	Frekvencija	Postotak
Javni naručitelj -državna tijela RH (ministarstva, drž. uredi, ...)	1	1,67%
Javni naručitelj - državne agencije i uredi	2	3,33%
Javni naručitelj - jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave	4	6,67%
Javni naručitelj -pravne osobe koje su osnovane za određene svrhe radi zadovoljavanja potreba u općem interes (HZZO, HAC, Hrvatske vode, ...)	29	48,33%
Sektorski naručitelji (HEP ODS, komunalna vodna poduzeća, ...)	24	40,00%
Ukupno	60	100,00%

<sup>27</sup> Budući da su građevine javne i društvene namjene prema definiciji iz ZPU-a sadržane u zgradama javne namjene prema definiciji iz ZoG-a, u ovoj distribuciji je kod zgrada javne namjene uračunata samo razlika onih građevina/zgrada koje nisu sadržane u građevinama javne namjene.

<sup>28</sup> Podjela prema Pravilniku o popisu obveznika primjene Zakona o javnoj nabavi NN 19/12.

<sup>29</sup> Ibid.

Tablica 9. Distribucija projekata iz uzorka prema veličini i kompleksnost projekta – kriterij investicijske vrijednosti radova, odnosno prema sastavu projekta (jedan ili više potprojekata)<sup>30</sup>

PREMA KRITERIJU INVESTICIJSKE VRIJEDNOSTI RADOVA (bez PDV-a):	Frekvencija	Postotak	PROJEKT SASTAVLJEN OD JEDNOG ILI VIŠE PODPROJEKATA	Frekvencija	Postotak
do 35 mil kn	4	6,67%	JEDNA GRAĐEVINSKA DOZVOLA/JEDAN IZVOĐAČ/JEDAN NADZOR	25	41,67%
od 35,01 – 50 mil kn	2	3,33%	VIŠE PODPROJEKATA (GRAĐEVINSKIH DOZVOLA/IZVOĐAČA/NADZORA)	35	58,33%
od 50,01 – 100 mil kn	11	18,33%	Ukupno	60	100,00%
od 100,01 – 150 mil kn	5	8,33%			
od 150,01 - 250 mil kn	9	15,00%			
od 250,01-500 mil kn	13	21,67%			
preko 500,01 mil kn	16	26,67%			
Ukupno	60	100,00%			

Rezultati distribucija prema promatranim kriterijima za ocjenu reprezentativnosti istraživačkog uzorka pokazuju da su u uzorku ravnomjerno zastupljeni projekti različitih obilježja te se na bazi pouzdanosti reprezentativnog uzorka može pristupiti analizi stupnja heterogenosti pristupa investitora prema zadanim kriterijima.

Analiza podataka prema zadanim kriterijima i interpretacija rezultata:

- *Pristup naručitelja pri određivanju naziva i sadržaja (predmeta) nabave, odnosno ugovora s obzirom na odredbe i definicije iz ZPDPUG-a.*

U ovom se djelu istražilo koje se usluge nabavljaju, odnosno ugovaraju zajedno s aktivnostima DUPG-a, pri čemu se uzelo u obzir da se kod mješovitih nabava predmet nabave određuje prema pretežitom udjelu određenih vrsta usluga (financijski). Pravni oblik i vrsta ugovora određuju organizacijske oblike i distribuciju rizika i odgovornosti, a kod mješovitih ugovora često je teško odrediti stvarno dominantni element.

Tablica 10. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka prema predmetu nabave/ugovora

PREMA PREDMETU NABAVE/UGOVORA	Frekvencija	Postotak
Usluge upravljanja projektom izgradnje/gradnja/rekonstrukcije	5	8,33%
Usluge upravljanja projektom (gradnje)	12	20,00%
Usluge upravljanja projektom gradnje i tehnička/pravna pomoć ili tehnička i administrativna podrška upravljanju projektom	40	66,67%
Mješoviti ugovori u kojima je uključena i DUPG (projektiranje, FIDIC Inženjer i sl.)	3	5,00%
Ukupno	60	100,00%

Rezultati distribucije podupiru hipotezu H1 da postoji neujednačen pristup pri definiranju sadržaja predmeta nabave kao i pojmovnog uređenja predmeta nabave usluga upravljanja projektom

<sup>30</sup> Analizom provedenih natječaja utvrđeno je da postoji različiti pristupi ili nerazumijevanje u shvaćanju i definiranju projekta i potprojekta, što je u pravilu problem pri ocjenjivanju prethodnog iskustva. Na nekim se nabavama više građ. dozvola unutar jednog ugovora (jednog projekta istog naručitelja) smatra različitim projektima, a na nekima se smatra da je riječ o jedinstvenom projektu s više potprojekata. Takav je pristup ostavljen solodiskreciji naručitelja i neovisno o tome sastoji li se predmet nabave od više potprojekata različito se postavljaju kriteriji. Posljedično takvom nekoherentnom i nekonzistentnom pristupu iniciraju se žalbe na odluke o odabiru, što dodatno usporava procese i uzrokuje kašnjenja i dodatne troškove.



gradnje, no kako 66,67 % naručitelja koristi isti ili sličan naziv, ne može se ustvrditi da je riječ o znatnoj razini neujednačenosti, no istodobno se može zaključiti da terminologija nije u skladu s pojmovnim uređenjem iz regulative (tehnička pomoć).

Pojedine skupine naručitelja unutar istog sektora koriste se istim opisima predmeta nabave (npr. kod vodnokomunalnih aglomeracija, gdje se uz usluge DUPG-a kao zakonske kategorije u pravilu ugovaraju i usluge tehničke pomoći). U uzorku je 83,33 % (50 nabava) EU (su)financiranih projekata, no samo u 66,67 % (40 nabava) ugovarala se i usluga tehničke pomoći, pa se može zaključiti da postoji različiti pristup i u unutar te skupine naručitelja. Razlozi nejednolikog pristupa pretpostavljeno proizlaze i iz neusklađenosti i neharmoniziranosti propisa koji čine okvir primjene DUPG-a, čime se ujedno podupire i hipoteza H2.

➤ *Upotreba terminologije natječaja – pojmovno uređenje*

Istražilo se kakav je pristup pojedinih naručitelja u uporabi terminologije koja je određena ZPDPUG-om.

Tablica 11. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka prema korištenoj terminologiji

PREMA KORIŠTENJOJ TERMINOLOGIJI (Naziv pozicije voditelja projekta koji se traži prema ZPDPUG)	Frekvencija	Postotak
Voditelj projekta izgradnje/građenja	2	3,33%
Voditelj projekta (i tehničke pomoći)	43	71,67%
Voditelj projekta gradnje	7	11,67%
Viši voditelj projekta	3	5,00%
Voditelj realizacije (provedbe) projekta	1	1,67%
Voditelj eu projekta i voditelj tima i dr. nazivi	4	6,67%
Ukupno	60	100,00%

Rezultati distribucije pokazuju da je u promatranom uzorku pristup naručitelja umjereno različit. Pojam „voditelj projekta (i tehničke pomoći)“ upotrebljava gotovo 71,67 % naručitelja iz uzorka, no u samom nazivu nema poveznice s fazom projekta za koju se nabavlja niti s njegovim zadacima. Također je ustvrđeno da u promatranom uzorku postoje drukčiji nazivi, od kojih se neki odnose na faze u kojima je predviđeno da voditelj projekta sudjeluje, npr. voditelj projekta građenja.

Kao i u prethodnom kriteriju, rezultati distribucije idu u prilog tvrdnji iz hipoteze H1 u odnosu na pojmovno uređenje jer upotrebljena terminologija nije u skladu s pojmovnim uređenjem iz regulative (tehnička pomoć), a nejednoliki pristup rezultat je nejasne regulative, čime se podupire tvrdnja hipoteze H2. No kako nije riječ o znatno različitom pristupu, rezultati nisu dovoljni za potvrđivanje hipoteze u kontekstu promatranoga kriterija.

➤ *Kriteriji za odabir gospodarskog subjekta/pružatelja usluge DUG-a i za voditelja projekta<sup>31</sup>*

Tablica 12. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka prema kriterijima za odabir gospodarskog subjekta i voditelja projekta

PREMA KRITERIJIMA ZA ODABIR GOSPODARSKOG SUBJEKTA (Prethodno iskustvo – reference gosp. subjekta)	Frekvencija	Postotak	PREMA KRITERIJIMA ZA ODABIR VODITELJA PROJEKTA (Prethodno iskustvo – reference voditelja projekta)	Frekvencija	Postotak
Usluge upravljanja projektom gradnje/ izgradnje/rekonstrukcije	8	13,33%	Usluge upravljanja projektom gradnje / Voditelj projekta (gradnje)	8	13,33%
Usluge upravljanja projektom gradnje (općenito ili specifično)	18	30,00%	Usluge upravljanja projektom izgradnje / Voditelj projekta izgradnje/gradnja/Voditelj tima za upravljanje ili sl.	18	30,00%
Usluge upravljanja projektom gradnje prema ZDPDUG	2	3,33%	Mješovito: usluge upravljanja projektom (gradnje) ili stručni nadzor ili FIDIC Inženjer ili konzalting ili voditelj tima za tehničku pomoć i sl.	2	3,33%
Usluge upravljanja projektom gradnje i/ili stručni nadzor i/ili konzultantske (savjetodavne) usluge kod upravljanja projektom i/ili tehničke pomoći ili sl.	11	18,33%	Usluge upravljanja projektom (ne nužno gradnje) / Voditelj projekta /Voditelj eu projekta I sl.	11	18,33%
(Iste ili slične) usluge upravljanja projektom (bez definicije sličnih usluga - ne nužno gradnje/gradnja)	21	35,00%	Usluge upravljanja projektom gradnje prema ZDPDUG / Voditelj projekta prema ZDPDUG	21	35,00%
Ukupno	60	100,00%	Ukupno	60	100,00%

Rezultati distribucije, uz to što podupiru hipotezu H1 jer je identificiran neujednačen pristup (nijedan kriterij nije zastupljen više od 35 %), podupiru i hipotezu H2 jer upućuju na to da se zbog nedorečene i nejasne regulative u većini nabava iz promatranog uzorka od gospodarskih subjekata traži prethodno iskustvo (referencije) koje se odnosi na upravljanje projektima ili slične usluge, pri čemu se ne definira koje su to slične usluge ni kriteriji prema kojima će se ocjenjivati u fazi pregleda i ocjene ponuda i to 35 % (21 nabava). Može se zaključiti da se u trećini slučajeva (21,66 %), odnosno u 13 nabava, tražilo iskustvo voditelja projekta koje nije povezano s gradnjom, odnosno građenjem, a isti je postotak i kod kriterija za odabir gospodarskog subjekta. Pregledom natječaja uočeno je da se pojedine referencije prethodnog iskustva gospodarskog subjekta ili voditelja projekta ograničavaju izravno uvjetima natječaja ili objašnjenjima na postavljene upite<sup>32</sup> tako da se kao slične usluge ne priznaju usluge administrativnoga ili internog (ili sl. karaktera) upravljanja projektom, odnosno da se ne priznaju proizvoljno dodijeljene uloge voditelja projekta unutar nekog ugovora koji se ne odnosi na upravljanje projektom. Stoga se može se zaključiti da je u promatranom uzorku pristup naručitelja pri određivanju prethodnog iskustva gospodarskog subjekta i voditelja projekta koje se natječajem traži vrlo različit (hipoteza H1). Također je pojmovno različiti pristup zbog neujednačene regulative (hipoteza H2), što je najčešće i uzrok žalbenih postupaka pri DKOM-u (obrađeno u sljedećem poglavlju 6.2.2.).

➤ *Kondicije ugovaranja*

Analizom je utvrđeno da je u svim nabavama iz uzorka priložen i nacrt ugovora za usluge upravljanja projektom (tehničku pomoć), iako u skladu s Pravilnikom NN 75/20 to nije obveza.

<sup>31</sup> Nije se zasebno promatralo je li kod voditelja projekta riječ o kriteriju tehničke i stručne sposobnosti ili kriteriju bodovanja u sklopu ENP-a.

<sup>32</sup> Objašnjenja su sastavni dio DON-a i to prema načelu da je u slučaju suprotnosti važeće zadnje izdano objašnjenje.

Istražilo se temelji li se nacrt ugovora na nekom OUU, pri čemu se promatralo jesu li usluge DUPG-a ili radovi bili ugovarani prema nekim OUU-ima, zato što OUU-i za radove određuju projektne procedure koje su povezane s fazom gradnje, odnosno građenja. Također su se istražile kondicije plaćanja usluga DUPG-a te je li se natječajem, odnosno ugovorom tražila izrada metodologije rada.

Tablica 13. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka – uporaba tipskih OUU-a, kondicije plaćanja i zahtjev za izradom metodologije rada

KORIŠTENJE TIPSKIH OUU (radovi ili usluge)	Frekvencija	Postotak
DA - koriste se tipski OUU	32	53,33%
NE koriste se tipski OUU	28	46,67%
Ukupno	60	100,00%

METODOLOGIJA RADA	Frekvencija	Postotak
DA - traži se metodologija rada prije potpisa ugovora ili kao kriterij bodovanja	3	5,00%
DA - traži se metodologija rada nakon potpisa ugovora	27	45,00%
NE - ne traži se metodologija rada ili se traži Plan provedbe projekta i/ili matrica rizika	30	50,00%
Ukupno	60	100,00%

KONDICIJE PLAĆANJA	Frekvencija	Postotak
Paušalni fiksni mjesečni anuiteti (jednaki ili različiti unaprijed određeni mjesečni anuiteti)	8	13,33%
Varijabilni + fiksni dio (razmjerno realizaciji aktivnosti kojima se upravlja ili razmjerno realizaciji radova)	18	30,00%
Varijabilno (isključivo razmjerno realizaciji aktivnosti kojima se upravlja ili razmjerno radovima)	2	3,33%
Cijena za dan/sat rada stručnjaka /radne liste (Time sheet)	11	18,33%
Paušalni fiksni višemjesečni anuiteti (obračun jednom u više mjeseci), kvartalni obračun	21	35,00%
Ukupno	60	100,00%

Rezultati distribucije pokazuju da se u uzorku sličan broj projekata temelji na tipskim OUU-ima (u pravilu FIDIC Crvena i Žuta knjiga za radove koji su predmet upravljanja), i to 53,33 % (32 slučaja), odnosno 46,67 % na *ad-hoc* ugovorima. Primjena FIDIC modela na ugovorima za radove u pravilu je na EU (su)financiranim (infrastrukturnim) projektima, dok je primjena OUU-a za usluge DUPG-a i usluge nadzora korištena samo u nekoliko natječaja (FIDIC Bijela knjiga), što navodi na zaključak da je uporaba tipskih OUU-a za DUPG iznimka, a ne pravilo.

Pri definiranju kondicija plaćanja usluga DUPG-a distribucija pokazuje da, neovisno o odredbama poreznih zakona koji su prethodno analizirani, naručitelji u 35 % slučajeva iz promatranog uzorka ugovaraju kvartalni obračun i plaćanje, i to u pravilu na projektima koji su sufinancirani bespovratnim sredstvima EU-a. Također u 35 % nabava je predviđena kombinacijom varijabilnoga i fiksnog djela, pri čemu varijabilni dio ovisi o realizaciji radova ili svih aktivnosti koje su predmet upravljanja (razmjerno). Unaprijed određeni (paušalni) mjesečni anuiteti su u samo 13,33 %, odnosno osam slučajeva iz promatranog uzorka, gdje je predviđen fiksni paušalni mjesečni iznos. Manji broj ugovora (3,33 %) plaćanje određuje isključivo kao varijabilno, pri čemu se vežu ili isključivo razmjerno za financijsku realizaciju radova ili za financijsku realizaciju svih aktivnosti kojima se upravlja (radovi, nadzor, vidljivost, nabava opreme i sl.). U 18,33 % slučajeva je ugovoreno plaćanje po satu ili danu angažmana stručnjaka, no u natječaju i ugovoru nije precizirano vode li radne liste. Samo su u tri natječaja ugovorene radne liste, tzv. time sheet. Može se zaključiti da je pristup naručitelja pri ugovaranju kondicija plaćanja znatno različit, a u velikom dijelu nije u skladu s odredbama poreznih i drugih zakona koji se odnose na obveze

ispunjenja novčanih tražbina.

Nadalje, u 50 % slučajeva iz promatranog uzorka (30 nabava) uopće se ne zahtijeva metodologija rada. U 27 nabava traži se predlaganje metodologije rada nakon potpisa ugovora, no samo u nekima su zadane smjernice za njihovu izradu. U samo tri slučaja je tražena metodologija rada kao kriterij bodovanja<sup>33</sup>. Pojedine odluke DKOM-a (tablica 18) o određivanju metodologije kao kriterija odabira upućuju na to da je problem odrediti objektivne mjerljive kriterije prema kojima bi se metodologija rada bodovala. Može se zaključiti da je u definiranju provedbenog dijela, odnosno zahtjeva za izradom metodologija rada, pristup naručitelja znatno različit.

Analizom je također utvrđeno da se, iako je međunarodnim standardima komunikacija s dionicima projekta sastavni dio upravljanja projektima, u pravilu ta se usluga u RH nabavlja odvojeno, a samo na jednom slučaju iz promatranog uzorka je ugovorena unutar usluge upravljanja projektom (i tehničke pomoći).

U promatranom uzorku identificirano je da ne postoji jedinstven pristup, odnosno da zapravo i nema pristupa u određivanju alata i softverskih paketa za pripremu, praćenje i izvještavanje na projektima, što je vjerojatno posljedica pravila javne nabave koja predmnijevaju načelo jednakovrijednosti i neupućivanja na pojedine proizvode.

Zaključno, distribucije rezultata promatranih kriterija neupitno podupiru hipotezu H1 jer je pristup naručitelja znatno neujednačen, a neusklađenost regulative u određivanju kondicija plaćanja podupire hipotezu H3.

- *Odnosi ugovorenih aktivnosti iz ugovora o upravljanju projektima (i tehničkoj pomoći ili sl. „prošireno“ upravljanje) s aktivnostima drugih sudionika*

Istraživanje je usmjereno uglavnom na odnose voditelja projekta spram (stručnog i obračunskog) nadzora i/ili usluga FIDIC inženjera.

Tablica 14. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka prema preklapanju s drugim ugovorima promatranog projekta

PREMA PREKLAPANJU S DRUGIM UGOVORIMA PROMATRANOG PROJEKTA	Frekvencija	Postotak
Usluge upravljanja projektom NE preklapajuse sa drugim uslugama	9	15,00%
Usluge upravljanja projektom se ZNATNO preklapaju	36	60,00%
Usluge upravljanja projektom se NEZNATNO preklapaju	15	25,00%
Ukupno	60	100,00%

Rezultati distribucije idu u prilog tvrdnji hipoteze H2 jer zbog neujednačene i nejasne regulative pokazuju da u promatranom uzorku uglavnom postoji znatno preklapanje u ovlastima voditelja projekta i nadzornih inženjera (u 60 % slučajeva, odnosno u 36 nabava) što je izraženije u

<sup>33</sup> Kriteriji ocjenjivanja su diskutabilni u kontekstu načela ZJN-a 2016 (čl. 200), odnosno u određivanju objektivnih, mjerljivih kriterija za ocjenjivanje.

projektima u kojima se radovi realiziraju na bazi FIDIC-a u kojima Inženjer, odnosno osoblje Inženjera obavlja i (stručni) nadzor i operativno-provedbeno upravljanje i administriranje ugovorom s izvođačem. U samo devet slučajeva uloge se ne preklapaju, a u 25 % slučajeva (15 nabava) preklapaju se u manjoj mjeri.

Pregledom natječaja, odnosno ugovora za upravljanje projektima također je utvrđeno da su u 100 % slučajeva iz uzorka ugovarane sve aktivnosti iz čl. 33 ZPDPU-a (koje su savjetodavnog tipa) neovisno o tome u kojoj se fazi ugovara voditelj projekta i je li uopće moguće provoditi pojedine aktivnosti s obzirom na fazu projekta (npr. u fazi građenja).

U pravilu se u sklopu ugovora za upravljanje projektom ugovaraju i druge aktivnosti, od kojih su neke savjetodavnoga, a neke operativno-provedbenog karaktera. Isti je slučaj u ugovorima za usluge (stručnog) nadzora u kojem se uz aktivnosti prema Pravilniku NN 131/21 ugovaraju i mnoge druge aktivnosti koje se preklapaju s onima koje izvršava (ili bi standardno trebao izvršavati) voditelj projekta. Uočeno je da, iako se voditelj projekta angažira tek u fazi građenja, u natječajima se od njega traži procjena rizika i aktivnost upravljanja rizicima te izrada plana provedbe projekta, a da u ranim fazama to nije odrađeno kako bi se u fazi građenja inicijalno utvrđeno stanje revidiralo i ažuriralo.

Nastavno na analizirano može se zaključiti da, uz postojanje nelogičnosti u pristupu i u ovim kriterijima, postoji različit pristup javnih i sektorskih naručitelja pri nabavi i ugovaranju DUPG-a čime je djelomično poduprta i hipoteza H1, no kako je riječ o negativnoj primjeni, rezultati su usmjereni na potvrđivanje hipoteze H2. Rezultati također upućuju na to da pristup nije u skladu s dobrim svjetskim praksama, kao i da zbog preklapanja postoji rizik od tzv. dvostrukog financiranja.

➤ *Pristup naručitelja pri zahtjevu za brojem i sastavom (profilom) tima za upravljanje*

DUPG kao zakonska kategorija predviđa tehničko, pravno i financijsko planiranje i savjetovanje, pa je istraženo kakav je pristup naručitelja na projektima sličnih obilježja, pri čemu su u sklopu promatranja uzeti natječajem zahtijevani ključni stručnjaci (oni koji se boduju u sklopu kriterija ekonomski najpovoljnije ponude - ENP-a) i neključni stručnjaci.

Rezultati distribucije pokazuju da je u promatranom uzorku pristup naručitelja u određivanju veličine i sastava tima stručnjaka također znatno različit. Nijedna skupina natječaja unutar promatranog kriterija nema frekvenciju višu od 50 %, što daje potporu hipotezi H1.

Vidljivo je da se na projektima koji se (su)financiraju EU grantom, kao što su aglomeracije, izgradnje centara za gospodarenje otpadom i sl., u pravilu traži veći broj različitih stručnjaka, što je razumljivo jer je riječ o specifičnoj tehničkoj pomoći, no postoje i određeni natječaji za

upravljanje na projektima (građevinama) javne i društvene namjene u kojima se traži veći broj stručnjaka koji pokrivaju različite segmente.

Tablica 15. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka prema konstituciji tima za upravljanje projektima prema konstituciji tima za upravljanje projektima i distribucija na projektima sličnih obilježja (aglomeracije)

KONSTITUCIJA TIMA ZA UPRAVLJANJE PROJEKTOM	Frekvencija	Postotak		KONSTITUCIJA TIMA ZA UPRAVLJANJE PROJEKTOM	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
Samo voditelj projekta sa zamjenikom ili administratorom i/ili tehničkim stručnjacima	14	23,33%		Samo voditelj projekta sa zamjenikom ili administratorom i/ili tehničkim stručnjacima	1	5,26%	5,26%
Voditelj projekta i pravni stručnjak i/ili stručnjak za financije	4	6,67%		Voditelj projekta i pravni stručnjak i/ili stručnjak za financije	2	10,53%	15,79%
Voditelj projekta i pravni stručnjak i stručnjak za financije i ostali stručnjaci ovisno o vrsti projekta (tehnički stručnjaci, javna nabava, ...)	18	30,00%		Voditelj projekta i pravni stručnjak i stručnjak za financije i ostali stručnjaci ovisno o vrsti projekta (tehnički stručnjaci, javna nabava, ...)	9	47,37%	63,16%
Voditelj projekta i tehnički stručnjaci sa pravnim ili stručnjakom za financije (jedan od navedenih)	24	40,00%		Voditelj projekta i tehnički stručnjaci sa pravnim ili stručnjakom za financije (jedan od navedenih)	7	36,84%	100,00%
<b>Ukupno</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>		<b>Ukupno</b>	<b>19</b>	<b>100,00%</b>	

U pravilu se natjecajima na objektima javne i društvene namjene koji se financiraju iz proračuna RH traži minimum osoblja, odnosno samo voditelj projekta (gradnje).

U pojedinim natjecajima, koji su ipak iznimka, vidljivo je da je naglasak na pravnom stručnjaku, a ne na voditelju projekta, odnosno kriterij bodovanja je ponderiran tako da visoku prednost dobivaju ponuditelji koji u svojem timu imaju pravnik s velikim iskustvom na ugovorima koji su realizirani prema FIDIC modelu ili sl. Za ovaj se kriterij čak i unutar projekata istih ili sličnih obilježja pristup sektorskih naručitelja međusobno razlikuje. Samo u 63,16 % promatranih projekata aglomeracija natjecajem su traženi i pravni i financijski stručnjak, dok je u 36,84 % slučajeva uz dodatno tehničko osoblje tražen samo pravni, odnosno samo financijski stručnjak, što pokazuje da postoje nejasnoće u čl. 33 ZoPDPUG-a čime se ujedno podupire hipoteza H2.

➤ *Faza projekta u kojoj se nabavljaju usluge upravljanja projektom*

Istražilo se u kojoj fazi je naručitelj inicijalno planirao uključiti voditelja projekta, pri čemu se nije uzimalo u obzir kad je stvarno voditelj projekta bio ugovoren (promatrala se namjera naručitelja). Rezultati distribucije pokazuju da se u 56,67 % slučajeva (34 nabave) voditelj projekta angažira za fazu građenja, odnosno građenja i projektiranja ako izvođač ima mješoviti ugovor, odnosno i projektira i gradi. U samo 5 % slučajeva iz promatranog uzorka voditelj projekta angažira se u ranim fazama kad se koncipira projekt, radi strategija nabave i sl., a isti je postotak i za slučaj angažiranja u fazi pripreme nabave usluga projektiranja, nadzora i radova. Pregledom natječaja iz uzorka utvrđeno je da se prije 2018. i izmjene ZPDPU-a u određivanju obveze uključivanja u ranim fazama voditelj projekta u pravilu ugovarao za fazi građenja; neposredno prije, a u nekim ugovorima zbog kašnjenja u postupcima javne nabave čak i nakon prijave početka radova.



Nakon izmjena ZPDPUG-a NN /18 u pravilu se voditelj projekta angažira prije početka građenja, ali rjeđe u ranim fazama. Takav je pristup i u sličnim projektima aglomeracija ili projektima koje (su)financira EU općenito.

Tablica 16. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka prema fazi projekta za koje se nabavljaju usluge upravljanja projektom

FAZE PROJEKTA ZA KOJE SE NABALJAJU USLUGE UPRAVLJANJA PROJEKTOM	Frekvencija	Postotak
Samo rane faze – koncipiranje projekta, strategija nabave i sl.	3	5,00%
Rane faze i faza gradnje	6	10,00%
Faza priprema nabave usluga projektiranja i nadzora, faza gradnje	3	5,00%
Faza gradnje – projektiranje, nabava radova i građenje	7	11,67%
Faza građenja sa nabavom radova	7	11,67%
Faza građenja kod prijave radova (ako je žuti FIDIC ili sl model, uključivo projektiranje)	34	56,67%
<b>Ukupno</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

Rezultati, dakle, pokazuju da je u promatranom uzorku pristup naručitelja u fazi projekta u kojoj namjerava uključiti voditelja projekta različit, a neovisno o odredbama ZPDPUG-a kojim se predviđa angažman u ranim fazama projekta, to u pravilu izostaje. Razlog za takav pristup vjerojatno su posljedica nepostojanja prekršajnih odredaba ili nedovoljnog razumijevanja naručitelja o važnosti angažiranja voditelja projekta u ranim fazama, čime je dodatno poduprta hipoteza H2.

- *Međunarodni certifikati (razine ovjere kompetencija i znanja) u upravljanju projektima kao kriterij tehničke i stručne sposobnosti ili kriterij bodovanja (ENP)*

Tablica 17. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka prema korištenju certificiranja voditelja projekta kao kriterij natječaja

CERTIFIKAT KAO KRITERIJ TEHNIČKE I STRUČNE SPOSOBNOSTI ILI BODOVANJA	Frekvencija	Postotak
DA	6	10,00%
NE	54	90,00%
<b>Ukupno</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

Rezultati pokazuju da u 90 % promatranih natječaja (54 slučaja) naručitelji ne koriste kao kriterij bodovanja razinu ovjere sposobnosti voditelja projekta. U samo je jednom slučaju tražena određena razina certifikata kao uvjet tehničke i stručne sposobnosti. Praksa DKOM-a pokazuje da se kao eliminacijski kriterij (kriterij tehničke i stručne sposobnosti) mogu koristiti samo zakonom predviđeni minimum, a kako se Pravilnikom (NN 85/15) omogućuje bilo koja razina certifikata (npr. razina IPMA D), ne može se kao uvjet za složeni projekt tražiti razina C ili B. Istodobno se na manje od 10 % projekata iz promatranog uzorka razina certifikata koristila kao kriterij za odabir (na pet projekata) tako da viša razina ovjere sposobnosti i znanja nosi veći broj bodova. Rezultati pokazuju da je u vezi s predmetnim kriterijem pristup naručitelja uglavnom ujednačen te stoga

rezultati ne podupiru hipotezu H1. Za testiranje hipoteze H2 u vezi s predmetnim kriterijem trebalo bi provesti dodatna istraživanja.

Uz prethodno provedenu analizu prema zadanim kriterijima, promatrani su i odnosi objavljenih nabava za javne radove, stručni nadzor i upravljanje projektima gradnje za razdoblje 6./2022. – 10./2022. (promatranje provedeno u listopadu 2022.<sup>34</sup>):

- 7131000 - Tehničke savjetodavne usluge i savjetodavne usluge u graditeljstvu  
03.2019. – 10.2022. – 52 postupka za usluge upravljanja projektom gradnje/tehničke pomoći
- 71541000 - Usluge vođenja projekta u građevinarstvu  
02.2018. – 10.2022. – 76 postupka
- 72224000 - Usluge savjetovanja na području vođenja projekta  
03.2021. – 10.2022. – 46 postupka

(06.2022.-10.2022):

- 7131000 - Tehničke savjetodavne usluge i savjetodavne usluge u graditeljstvu
- 06.2022. – 10.2022. – 0 postupaka
- 71541000 - Usluge vođenja projekta u građevinarstvu
- 06.2022. – 10.2022. – 15 postupaka
- 72224000 - Usluge savjetovanja na području vođenja projekta
- 06.2022. – 10.2022. – 7 postupaka

U korelaciji sa postupcima za usluge (stručnog) nadzora i radova:

- 71247000 - Nadzor građevinskih radova  
05.2022. – 10.2022. – cca 183 postupka za usluge nadzora radova
- 71521000 – Usluge nadzora gradilišta  
06.2021. – 10.2022. – cca 180 postupka
- 45000000 – Građevinski radovi  
06.2022. – 10.2022. – cca 180 postupka za radove

U promatranom razdoblju u odnosu na 180 postupaka za nabavu radova i usluga nadzora radova objavljeno je 22 postupka za upravljanje projektom, što pokazuje popriličan disparitet kojemu razlozi mogu biti različiti (objavljene nabave za radove su ispod vrijednosnog zakonom određenog cenzusa<sup>35</sup> i/ili su usluge upravljanja projektom gradnje ugovorene u ranijim fazama<sup>36</sup>). S obzirom na nemogućnost dohvata većeg broja postupaka u duljem razdoblju, nije moguće doći do relevantnih podataka kojima bi se determinirali razlozi za identificirani disparitet pa se navedeno neće dalje razmatrati u istraživanju, osim kao indikativni pokazatelj mogućeg negativnog stanja primjene. Stoga se navedeno istraživanje ne može uzeti kao relevantno za podupiranje hipoteza H1 i H2.

<sup>34</sup> Postoje ograničenja u mogućnosti pregleda (dohvata s EOJN) broja objavljenih nabava u prethodnom razdoblju.

<sup>35</sup> Čl. 38. ZPDPUG-a; Obveza imenovanja voditelja projekta.

<sup>36</sup> Čl. 33. ZPDPUG-a; Djelatnost upravljanja projektom među ostalim obuhvaća poslove savjetovanja pri odabiru i ugovaranju poslova nadzornog inženjera i izvođača.



### 6.2.2. Stanje primjene DUPG-a – izvor: DKOM

Analize stanja područja primjene DUPG-a pregledom prakse DKOM-a metodološki je provedena u dva koraka. Prvi je korak prikupljanje podataka, odnosno selekcija natječaja/ugovora koji čine studije slučaja. Uzorak je izrađen preuzimanjem podataka iz prethodnog poglavlja (pregled natječaja) te dodatnim pregledom registra javne objave odluka DKOM-a tako da se izradi reprezentativni uzorak selektiranih natječaja na kojima su se događale žalbe na objavljeni DON, odnosno na odluke o odabiru na nabavama koje uključuju i usluge upravljanja projektima gradnje<sup>37</sup> od 2017. do 2024. Budući da je riječ o odlukama (rješenjima) institucija koje kao neizravni izvor prava interpretiraju (nedorečene) propise, smatra se da je uzorak pouzdan za istraživanje i donošenje zaključaka. Drugi korak je analiza podataka uz usporedbu i deskriptivnu interpretaciju koja ujedno predstavlja rezultate ovog dijela preliminarnog istraživanja.

Uz pojedinačne odluke DKOM-a, koje daju pravno shvaćanje uvažavajući specifičnosti pojedinog slučaja, postoje i zaključci o pravnom shvaćanju sa sjednica DKOM-a kojima se zauzima jedinstven stav na sve predmete o istoj stvari. Također postoji Portal javne nabave na stranicama MINGOR-a na kojem se među ostalim objavljuju tumačenja ZJN-a 2016 s pomoću odgovora na postavljena pitanja, no ta mišljenja nisu obvezujućeg karaktera.

U tablici 18. prikazan je uzorak 14 studija slučaja kojima se identificira razina neujednačenosti pristupa naručitelja obveznika javne nabave u nabavi usluga DUPG-a, kao i razina pravne nesigurnosti koja proizlazi iz neharmoniziranosti propisa koji čine zakonsku platformu za DUPG zbog različitih odluka DKOM-a u sličnim predmetima. Rezultati analize odluka DKOM-a pokazuju da je praksa naručitelja pri raspisivanju uvjeta natječaja različita i da su uvjeti natječaja često nejasni i nisu u skladu sa zakonom. Također je utvrđeno da postoji znatna razina solodiskrecijskog pristupa posebice pri evaluaciji i pregledu ponuda<sup>38</sup>, što je sve zajedno uzrok žalbenih procesa pri DKOM-u. No i praksa DKOM-a je različita po istim spornim predmetima, što sve skupa stvara pravnu nesigurnost. Razlozi tomu su nedvojbeno nedorečeni, nejasni i neharmonizirani propisi koji ostavljaju prostora nerazumijevanju i solodiskrecijskom pristupu. Stoga rezultati analize iz ovog poglavlja rada nedvojbeno upućuju na negativno stanje područja primjene DUPG-a i podupiru hipotezu H1 (postojanje znatne razine nejednolikog pristupa), a posebice hipotezu H2 (postojanja znatne razine neharmoniziranosti propisa).

<sup>37</sup> Uvodno se objašnjava da se žalba na objavljeni DON izjavljuje u rokovima određenim ZJN-om, koji su osam dana od objave DON-a na EOJN-u za nabave male vrijednosti prema EU pragovima, odnosno 10 dana za nabave velike vrijednosti. Na odluke o odabiru žalba se podnosi u zakonskom roku (ZJN 2016). Na odluke DKOM-a žalba se prema aktualnom ZJN 2016 podnosi izravno Visokom upravnom sudu – VUS koji bi o njima trebao odlučiti u roku 30 dana (ZJN 2016).

<sup>38</sup> Čl. 301. st. 1. javni naručitelj solodiskrecijskim pristupom utvrđuje činjenice i okolnosti u postupku javne nabave te na temelju utvrđenih činjenica i okolnosti donosi odluke u skladu s odredbama ovoga Zakona.

Čl. 301. st. 2. javni naručitelj slobodnom ocjenom utvrđuje koje će činjenice i okolnosti uzeti za dokazane, na temelju savjesne i brižljive ocjene svakog dokaza posebno i svih dokaza zajedno te na temelju rezultata cjelokupnog postupka javne nabave.

Tablica 18. Odluke DKOM-a koje upućuju na neharmoniziranost i nedorečenost propisa koji čine zakonsku platformu za DUGP

r.b.	Projekt	Rješ. DKOM-a	Područje analiziranja	Opis spora, odluke i interpretacija
0.	Usluga voditelja projekta građenja – naručitelja Akademija likovnih umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu.	DKOM (2023a)	„Alternativno“ iskustvo voditelja projekta.	Predmet su spora (žalbe) referencije, odnosno prethodno iskustvo voditelja projekta građenja koje se boduje u sklopu ENP-a. DKOM (2023a) zauzeo je stav da je prethodno iskustvo „tehničkog savjetnika investitora“ na izradi studije izvedivosti i projektiranja, koju je ponuditelj (proizvoljno) nazvao uslugom upravljanja projektom gradnje, primjereno traženom iskustvu voditelja projekta za predmet nabave koji se odnosi na fazu građenja, dok je za iskustvo drugog stručnjaka koje je naručitelj realizirao u skladu s odredbama ZoPDPUG-a i originalno u ugovoru nazvao „voditelj projekta na izgradnji...“ ocijenjeno da nije prikladan traženom. Isti je stav naručitelja i za ulogu „voditelja tima na upravljanju projektom“ i za „voditelja realizacije projekta“, jer prema stavu naručitelja takve uloge nisu povezane s „nadzorom“ gradnje. Kao dodatno objašnjenje navodi se da su te uloge možebitno povezane administrativno, a ne sa stvarnim upravljanjem projektom. DKOM o toj temi nije odlučivao jer nije bilo utjecaja na ENP.
1.	„Voditelj projekta građenja u cjelovitoj obnovi zgrade Kliničke bolnice Merkur“	DKOM (2022a)	Prethodno iskustvo traženo prema odredbama ZPDPUG-a – stečeno kao nadzorni inženjer i voditelj projekta na istom privatnom projektu.	Predmet spora bila je okolnost da je natječajem traženo prethodno iskustvo voditelja projekta (gradnje) prema ZoPDPUG-u stečeno na privatnom projektu u dvostrukoj ulozi: kao nadzorni inženjer i kao voditelj projekta istodobno, što prema čl. 36. ZoPDPUG-a nije dopušteno. DKOM (2022a) zauzeo je stav da i privatni naručitelji mogu ugovarati usluge upravljanja u skladu s glavom V. ZoPDPUG-a, ali da za privatne projekte ne vrijede ista pravila kao i za javne gdje u skladu s odredbama ZoPDPUG-a nije dopušteno da ista osoba obavlja ulogu nadzornog inženjera i voditelja projekta, odnosno da je prethodno iskustvo dvostruke uloge valjano i u skladu s predmetom nabave (voditelj projekta prema ZoPDPUG-u). No postoji odluka VUS-a (2023) koja demantira takav stav DKOM-a. Naime, prema odluci VUS-a (2023) odluka DKOM-a (2022a) nije anticipirala činjenicu da se natječajem traži iskustvo voditelja projekta prema ZoPDPUG-u, neovisno o tome je li riječ o privatnom ili javnom projektu.
2.	Usluga upravljanja EU projektom „Cjelovita obnova zgrade oštećene potresom na Trgu Republike Hrvatske 14 u Zagrebu“.	DKOM (2022b)	„Alternativno“ iskustvo voditelja projekta.	Sporno je prethodno iskustvo nominiranog stručnjaka na poziciju voditelja projekta kao „osobe odgovorne za vođenje projekta“ koje je stečeno radom u državnim agencijama, odnosno kontrolnim tijelima (tzv. PT2). DKOM (2022a, 2023a) u obje odluke ocjenjuje da iz opisa poslova koje je stručnjak prezentirao da je obavljao proizlazi da je takvo i na taj način stečeno iskustvo prikladno traženom iskustvu voditelja projekta prema odredbama DON-a. Tako se ostavlja naručitelju da solodiskrecijski u natječaju opiše koje prethodno iskustvo smatra prikladnim za vođenje projekta prema ZoPDPUG-u i za druge zahtjeve iz ugovora. U tom je kontekstu moguće promatrati odluku VUS-a s projekta br. 13 koja demantira opisani stav DKOM-a.
3.	Usluge voditelja projekta (upravljanja projektom) gradnje projekt ITU-obnova brownfield područja u urbanom području Pula (mornarička bolnica – prenamjena).	DKOM (2022c)	Obavljanje usluge stručnog nadzora i upravljanja projektom gradnje prema ZoPDPUG-u na istom projektu s istim gospodarskim subjektom.	Odluka, odnosno spor povezan je s primjenom čl. 36. ZoPDPUG-a (nastavno na odluku pod r.b.1.). Kao što je spomenuto, aktualni ZPDPUG je promjenama NN 118/18 izmijenio odredbe čl. 36. u vezi s mogućnošću da ista pravna osoba obavlja upravljanje projektom i stručni nadzor na istom projektu, odnosno izostala je odredba koja bi to determinirala. MPUGIDI (2020) naknadno je o tome izdao objašnjenje prema kojem je neovisno o nepostojanju jasne odredbe i dalje zabranjeno istoj osobi obavljati dvije funkcije (MPUGIDI, 2020.). DKOM (2022c) u odluci ne prihvaća takav stav MPUGIDI-a (2020) kao relevantan, već svoju odluku temelji na onome što doslovno (ne)piše u ZoPDPUG-u, pozivajući se na ZJN 2016 koji determinira da se u DON-u moraju navesti razlozi isključenja kojih ovdje po toj osnovi nije bilo (a ne bi ni mogli biti navedeni jer u aktualnom ZoPDPUG-u doista ne stoji izričito da ista fizička osoba ne može obavljati na istom projektu funkciju nadzornog inženjera i voditelja projekta). Na taj je način učinjen presedan i omogućeno je da se ugovori da isti gospodarski subjekt na istom projektu obavlja i stručni nadzor i upravljanje projektom (s različitim osobama u ulozi voditelja projekta i nadzornim inženjerima jer čl. 36. ZPDPUG-a to jasno navedi kao zabranjeno). Ostaje sporno na koji način voditelj projekta provodi nadzor nad radom (čl. 33- ZoPDPUG-a) kolege nadzora kad su ugovoreni unutar istog ugovora.
4.	Usluge vođenja projekta gradnje – Prirodoslovni muzej u Zagrebu	DKOM (2021)	„Alternativno“ iskustvo voditelja projekta. Iskustvo gospodarskog subjekta na projektima digitalizacije prihvaća se kao iskustvo na upravljanju projektima gradnje.	Slično kao pod 2, sporna je bila i referencija gospodarskog subjekta kojem se dokazivalo prethodno iskustvo na upravljanju projektima (gradnje, jer je predmet nabave gradnja, a uvjeti sposobnosti prema ZJN-u 2016 moraju biti povezani s predmetom nabave), odnosno tehnička i stručna sposobnost koja nije bila povezana s projektom gradnje, već s projektom informatizacije/digitalizacije. DKOM (2021) u odluci je zauzeo stav da je i takvo prethodno iskustvo prihvatljivo, tj. slično predmetu nabave. To upućuje na postojanje određene razine nerazumijevanja specifičnosti koje se događaju samo na projektima gradnje, a rezultat su među ostalim i specifične zakonske regulative koja je specifična upravo za realizacije projekata u građevinskom sektoru.
5.	Usluge upravljanja projektom „Aglomeracija Bjelovar“	DKOM (2020)	Prethodno iskustvo voditelja projekta za naručitelja stečeno kao zaposlenik izvođača.	Naručitelj kao dokaz traženog prethodnog iskustva za voditelja projekta ne prihvaća referencije voditelja projekta koji je tu funkciju obavljao kao zaposlenik izvođača na tom projektu unatoč dostavljenoj pisanoj potvrdi prethodnog naručitelja kojem je to dokazano. Kao argumentaciju ne prihvaćanja naručitelj je naveo tada važeći ZoAIPDPUG prema kojem je bilo zabranjeno (kao što je i prema trenutačnom ZoPDPUG-u zabranjeno) da na istom projektu izvođač upravlja projektom gradnje. Budući da je bila riječ o privatnom projektu, očito je postojala dvojba da li se upravljanje privatnim (ili javnim) projektom u vrijeme važenja ZoAIPDPUG-a moralo obavljati prema odredbama tog zakona koji nije bio kogentan ni za javne naručitelje. DKOM (2020) zauzeo je stav da su takve referencije prihvatljive jer je iz potvrda bilo razvidno da nije bila riječ o internom upravljanju projektom izvođača, već je fizička osoba zaposlenik izvođača za privatnog naručitelja obavljao i poslove upravljanja projektom, uz napomenu da i jest tako to ne bi imalo utjecaja na stečeno prethodno iskustvo koje je traženo i dokazano.
6.	Usluge upravljanja projektom za projekt koji sufinancira EU „Rugvica – Dugo selo – sustav odvodnje i pročišćavanja otpadnih voda“.	DKOM (2018)	Prethodno iskustvo voditelja projekta za naručitelja stečeno kao zaposlenik izvođača.	DKOM (2018) zauzima pozitivan stav o prihvaćanju referencija zaposlenika izvođača s time da se dodatno otvara pitanje terminologije – definicija infrastrukturnih projekata što otvara dvojbe i nedorečenosti pri definiranju prethodnog iskustva, odnosno tehničke i stručne sposobnosti jer je vidljivo da se u natječaju često rabi „isti ili slični projekti“, odnosno „iste ili slične usluge“, pri čemu si naručitelji ostavljaju za pravo da pri evaluaciji ponuda samo solodiskrecijom ocjenjuju što je slično.
7.	Usluga upravljanja projektom. Uspostava i poboljšanje uvjeta dnevne bolnice i jednodnevne kirurgije OB u Gospiću	DKOM (2017a)	Metodologija kao kriterij bodovanja za ENP	DKOM (2017a) ocjenjuje nezakonitost dokumentacije o nabavi u dijelu traženja prethodnog iskustva pruženog isključivo pravnoj osobi iz javnog sektora (suprotno odredbama ZJN-a 2016) jer je ograničavajuće i diskriminatorno. Nadalje, kao nezakonitom ocijenjena je odredba i propisani kriteriji bodovanja „organizacije i metodologije“ koju ponuditelj dostavlja u ponudi kao subjektivnom (visoka razina subjektivnosti), pri čemu se ograničavaju subjektivna prava ponuditelja i objektivnost pri ocjeni i bodovanju.
8.	Usluga tehničke pomoći (jačanje kapaciteta) FZOEU-a.	DKOM(2017b)	Minimalne tražene obrazovne i stručne kvalifikacije voditelja tima – certifikat za upravljanje projektima	U odluci DKOM-a (2017b) navedena je nezakonitost u dijelu dokumentacije o nabavi u vezi s traženjem minimalnih uvjeta – certifikat za upravljanje projektima (IPMA, Prince2, PMI ili jednakovrijedno).
9.	Usluga upravljanja projektom realizacije Nove bolnice KBC-a Rijeka na lokalitetu Sušak	DKOM (2017c)	„Alternativno“ iskustvo voditelja projekta.	Slično kao pod 4 DKOM (2017c) prihvaća prethodno iskustvo kontrolora projekata po modelu JPP-a (na stani javnog partnera) kod kojih je investitor u kontekstu ZOG-a privatni partner, odnosno društvo posebne namjene (eng. SPV) u vlasništvu izvođača. Dodatno na ovom slučaju postoje i potvrde investitora / privatnog partnera kojima je potvrdio da je više osoba pružilo usluge upravljanja projektom, ali s različitim razinama, odnosno na temelju različitih ugovora.
10.	Usluge upravljanja projektom „Aglomeracija Rovinj“	DKOM (2017d)	Usluge nadzora prema FIDIC-u.	Funkcijom voditelja projekta (prije donošenje ZoPDPUG-a) koristi se više osoba na istom projektu. Nadalje usluge iz ugovora koji se odnosio na stručni nadzor, projektiranje i konzalting prihvaćaju se kao usluge upravljanja projektom / voditelja projekta. Usluge stručnog nadzora i nadzora prema FIDIC-u pružene u drugim zemljama (koje imaju zakonom reguliran stručni nadzor nad građenjem) prihvaćaju se kao usluge upravljanja projektom (ako naručitelj potvrdi da je u sklopu tih usluga bilo i upravljanja). Iz odluke DKOM-a (2017e) proizlazi da je bitno što stoji u potvrdi naručitelja, neovisno o tome proizlazi li sadržajno ili prema međunarodnim standardima koje se projektne uloge mogu nazivati vođenjem projekta, što je posebice izraženo u stranim projektima u kojima je otežana provjera istinitosti podataka. Stoga se postavlja pitanje je li takvo načelo ispravno i jesu li te osobe kompetentne obavljati usluge upravljanja projektom jer ne postoji jedinstveni standard – mjera, odnosno kriterij prema kojem bi se utvrđivala jednakovrijednost.
11.	Tehnička i administrativna podrška u upravljanju i promidžbi projekta „Razvoj multimodalne platforme u Luci Rijeka...“	DKOM (2017e)	Metodologija kao kriterij bodovanja za ENP.  Prijedlog ugovora i komunikacijski plan	DKOM (2017d) ne nalazi po službenoj dužnosti nezakonitost u bodovanju metodologije rada, stoga priloženi ugovor uz natječaj ne mora prethodno ovjeriti ponuditelj u sklopu ponude.
12.	Nabava usluge vođenja projekta nad izgradnjom gradskog bazena u Puli	DKOM (2017f)	Prethodno iskustvo voditelja projekta za naručitelja stečeno kao zaposlenik izvođača.	DKOM zauzima pozitivan stav o prihvaćanju prethodnog iskustva uloge voditelja projekta kao zaposlenika izvođača.
13.	Usluga voditelja projekta za obnovu od potresa KBC Zagreb, Grupa 4 (žuta zgrada)	DKOM (2023b) VUS (2023)	Prethodno iskustvo VP-a mora biti u skladu s uvjetima iz ZoPDPUG-a jer je predmet nabave upravljanje prema ZoPDPUG-u.	Suprotno prijašnjim odlukama DKOM (r.b. 5,6,10, 12) objašnjava da se iskustvo zaposlenika izvođača kao voditelja projekta na privatnim projektima ne može prihvatiti kao iskustvo traženo natječajem. To potvrđuje i pripadajuća odluka VUS-a zato što su kao prethodno iskustvo na tom natječaju tražene usluge voditelja projekta koje su pružene u skladu s glavom V. ZPDPUG-a što implicira zaključak da na svim natječajima, neovisno o tome jesu li javni ili privatni, moraju biti ispunjeni svi uvjeti prema ZoPDPUG-u, što demantira i odluku DKOM-a pod 1. Time je promijenjena dosadašnja praksa DKOM-a u sličnim slučajevima. Navedeno dodatno potvrđuje postojanje nedorečenosti i neusklađenosti propisa i pravne nesigurnosti.
14.	Voditelj projekta građenja cjelovite obnove zgrade Gradskog muzeja – Stari grad Sisak	DKOM (2024)	Prethodno iskustvo VP-a NE mora biti u skladu s uvjetima iz ZoPDPUG-a čak i kad je u uvjetima natječaja raspisano da mora biti u skladu sa ZoPDPUG-om. Definiranje (jednog) projekta/usluge.	Suprotno odluci DKOM-a (2023b) i VUS-a (2023), DKOM (2024) zauzima stav da, iako se u kriteriju eksplicitno traži prethodno iskustvo prema ZoPDPUG-u (posjedovanje znanja – čl. 37. (2) ZoPDPUG-a) i da na istom projektu ne može ista osoba biti voditelj projekta i nadzorni inženjer, ta uvjet ne mora biti zadovoljen. DKOM zauzima stav da jedinstvena (jedna) usluga upravljanja projektom ne znači uslugu upravljanja pojedinim elementima projekta (građevinskim dozvolama) ako je riječ o jednom izvođaču i jednom ugovoru s izvođačem.

### **6.2.3. Stanje područja primjene DUPG – izvor: anketiranje relevantnih dionika projekata**

Budući da rezultati analize stanja područja primjene iz poglavlja 6.2.1. i 6.2.2. umjereno ili znatno (ovisno o kriteriju) podupiru hipoteze H1 i H2, dodatno je provedeno anketno ispitivanje među relevantnim dionicima projekta gradnje. Ujedno je anketiranjem stvorena pretpostavka za argumentiranje i testiranje hipoteze H3.

Kao istraživački instrument korišten je anketni upitnik s 80 pitanja (Prilog 2.), koja su nakon uvodno postavljenih pitanja o pozadini ispitanika, grupirana u četiri tematske cjeline (skupine pitanja): društvene i zakonske norme koje određuju platformu za djelatnost upravljanja projektom gradnje kao zakonske kategorije (16 pitanja); voditelj projekta, djelatnost upravljanja projektom gradnje kao profesija i svjetske prakse (34 pitanja); pristup između naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi i ugovaranju javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH (13 pitanja); preklapanja u pravima i ovlastima pojedinih (su)dionika u projektu gradnje (17 pitanja).

Budući da su ispitanici stručnjaci koji su upoznati s tematikom (voditelji projekata za investitora, nadzorni inženjeri, predstavnici izvođača: voditelji radova, voditelji projekata izvođača, predstavnici investitora, „javnonabavaši“, projektanti, konzultanti – članovi timova tehničke pomoći: financijski i pravni stručnjaci), pitanja su koncipirana tako da je uvodno dana pozadina i razlozi ankete kako bi se u relativno kratkom roku i bez posebnih konzultacija s literaturom ili drugim izvorima moglo relativno brzo i precizno odgovoriti. Procijenjeno vrijeme za popunjavanje upitnika je 35 minuta.

Nakon sastavljanja nacrtu anketnog upitnika, a prije sastavljanja finalne verzije i distribuiranja izvršeno je prethodno testiranje s pomoću pilot-intervjua s nekoliko voditelja projekata i predstavnika naručitelja radi otklanjanja eventualnog subjektivizma ili sugestivnog karaktera inicijalno draftiranih pitanja.

U sklopu svakoga anketnog upitnika priloženo je personalizirano popratno pismo i detaljne upute za ispunjavanje upitnika. Anketni upitnici slani su e-poštom kako bi se s ispitanicima mogle razjasniti eventualne nejasnoće prije davanja odgovora. Vraćeni validni popunjeni upitnici uneseni su s pomoću mrežnog alata SurveyMonkey, iz kojeg je generirana Excel baza podataka koja je unesena u program SPSS. Ukupno je poslano 137 upitnika od kojih se vratilo 108 ispunjenih upitnika, što je stopa povrata od 78,8 % pa se može zaključiti da je povrat iznimno dobar.

Podaci koji su prikupljeni anketnim upitnikom obrađeni su i kvantificirani deskriptivnom analitikom s pomoću *Microsoft Excela* i *SPSS* alata za statističku obradu podataka tako da su stavovi ispitanika testirani s pomoću Likertove ljestvice za mjerenje stavova (Likertova

ljestvica, *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, 2021*) s pet stupnjeva intenziteta (svaku tvrdnju prati pet mogućih odgovora, odnosno ocjena) prema različito kodiranim ljestvicama za svaku od tematskih cjelina. Kako bi se izbjegla sugestivnost u nekim pitanjima, broj 5 označava najpozitivniji stav, a broj 1 najnegativniji, a za *vice versa*: potpuno slaganje s pozitivnom izjavom, odnosno potpuno neslaganje s negativnom izjavom dobivaju ocjenu 1.

### 6.2.3.1. Analiza stavova ispitanika

Za analizu strukturiranih odgovora na upitnik s podacima koji uključuju ordinarno mjerenje stavova korišteni su postoci koji za svako pitanje, odnosno tvrdnju pokazuju opredjeljenje ispitanika iskazano u postocima za svaki stupanj intenziteta na Likertovoj ljestvici (Prilog 3).

Za određivanje relativne važnosti svakog odgovora kao kriterija unutar pojedine tematske cjeline korištena je neparametarska tehnika s pomoću indeksa relativne važnosti – RII (*engl. Relative Importance Index*) (Azman et al, 2019). Viša vrijednost RII daje veću važnost odgovora unutar tematske cjeline. Formula za pronalaženje RII za svaki od kriterija je sljedeća:

$$RII = \frac{\sum W}{(A \times N)},$$

pri čemu je  $W$  = ponder koji je svakoj varijabli dodijeljen od ispitanika (svaka ocjena množi se s brojem ispitanika koji su dali tu ocjenu),

$A$  = najveći stupanj intenziteta težine (maksimalno dana ocjena po svakom promatranom kriteriju)

$N$  = ukupan broj ispitanika.

Vrijednost RII kreće se od 0 do 1, pri čemu vrijednost 0 nije uključena. Što je veća vrijednost RII, to promatrani kriteriji (pitanja) imaju veću važnost i *vice versa*. Za interpretaciju rezultata koristi se matrica transformacije koja će se kreirati za svaku tematsku cjelinu zasebno ovisno o rezultatima RII prema modelu prikazanom na slici 17. u nastavku:

<b>Visoka razina</b>	<b>0,8 &lt; RII &lt; 1,0</b>
<b>Srednje visoka</b>	<b>0,6 &lt; RII &lt; 0,8</b>
<b>Srednja razina</b>	<b>0,4 &lt; RII &lt; 0,6</b>
<b>Srednje - niska</b>	<b>0,2 &lt; RII &lt; 0,4</b>
<b>Niska</b>	<b>0 &lt; RII &lt; 0,2</b>

Slika 17. Razine važnosti RII

#### *6.2.3.1.1. Distribucija pozadine ispitanika (karakteristike ispitanika)*

Distribucija pozadine ispitanika mjerena je općim podacima o svakom ispitaniku i pokazuje da je uzorak heterogen i reprezentativan (tablica 19.).

Tablica 19. Pozadina ispitanika iz anketnog uzorka

R.b.	Pozadina ispitanika	Kategorija	%
1.	Godine radnog iskustva	5 – 10	18,5
		11 – 20	23,1
		21 – 30	41,7
		Više od 30	16,7
2.	Godina rođenja	Od 1952. do 1992.	
3.	Spol	Muškarci	77,8
		Žene	22,2
4.	Stručna sprema	Stručni specijalist	7,4
		Viša stručna sprema	7,4
		Magistar struke (magistar inženjer)	73,1
		Magistar znanosti ili sveučilišni specijalist	8,3
		Doktor znanosti	3,7
5.	Obrazovanje	Arhitektura	6,5
		Građevinarstvo	70,4
		Druga područja inženjerstva	13,0
		Ekonomija	7,4
		Pravo	4,6
		Ostalo	1,9
6.	Funkcija u poduzeću/instituciji	različito	
7.	Zadaća <sup>39</sup>	Projektant	23,1
		Izvođač	25,9
		Nadzorni inženjer	29,6
		Voditelj projekta na strani investitora	33,3
		Konzultant	30,6
		Drugo	15,7
8.	Države u kojima je radio	RH, EU, Srbija, BiH, Kosovo, UK, UAE, Qatar, Iran, USA, zemlje zapadnog Balkana, Rusija, Indija, Azerbejdžan...	
9.	Vrsta poduzeća	Javno poduzeće	25,0
		Privatno poduzeće	75,0
10.	Vrsta projekta	Javne investicije / projekti gradnje	77,8
		Privatne investicije/ projekti gradnje	22,2
11.	Investicijska vrijednost	0 – 25 milijuna €	21,3
		25,01 – 75 milijuna €	32,4
		75,01 – 150 milijuna €	26,9
		150,01 – 250 milijuna €	6,5
		250,01 i više milijuna €	13,0
12.	Faza projekta u kojoj je ispitanik bio uključen (u izračun postotka uzeto da su pojedini ispitanici dali više odgovora)	Ideja/faza koncipiranja projekta	27,8
		Predstudijska faza	21,3
		Idejno projektno rješenje	28,7
		Faza projektiranja	46,3
		Faza građenja	87,0
		Puštanje u rad/uporaba/održavanje	25,9

#### 6.2.3.1.2. Prva tematska cjelina (društvene i zakonske norme koje određuju platformu za DUPG)

Provjeravali su se sljedeći stavovi ispitanika:

- kako društvene norme i različitost pravnih obilježja, koja proizlaze iz različitosti pravnih propisa koji određuju platformu za djelatnost upravljanja projektom gradnje utječu na (ne)razumijevanje, eventualne poteškoće u primjeni ili na eventualnu krivu primjenu i kako se to odražava na dionike projekta gradnje
- je li potrebna dodatna intervencija zakonodavca kad je riječ o deregulaciji ili dodatnoj regulaciji DUPG-a u provedbenom djelu

<sup>39</sup> U izračun postotka uzeto je da su pojedini ispitanici dali više odgovora ili su dopisivali zadatke kao: član uprave izvođača, član VRS-a, direktor, financijski stručnjak za investitora, investitor, javna nabava, koordinator II., predstavnik glavnog izvođača, predstavnik naručitelja, voditelj projekata i revizijsko tijelo na strani institucije, voditelj projekta ispred poduzeća, predstavnik konzultanta, predstavnik izvođača.



- je li potrebno reguliranje osiguranja postizanja općih ciljeva javnih projekata gradnje koji se trebaju ostvarivati u sklopu usluga djelatnosti upravljanja projektom gradnje.

U prvoj tematskoj cjelini ljestvica je koncipirana tako da svaki dobiveni odgovor koji nije korespondirao sa stupnjem 3 na ljestvici, odnosno nije označen kao „optimalno“ stanje područja primjene DUPG-a predstavlja otklon od optimalnoga. Stupnjevi intenziteta su kodirani tako da se brojem 1 odnosno 5 označio najnegativniji stav prema tvrdnji, ovisno o karakteru tvrdnje.

U nastavku je na slici 18. prikazan način konstrukcije ljestvice za prvu tematsku cjelinu.

	Znatno podregulirano / u cijelosti prepušteno tržištu – treba dodatno regulirati	Umjereno podregulirano/djelomično prepušteno tržištu – treba dodatno regulirati	Optimalno regulirano	Umjereno preregulirano – treba djelomično deregulirati/prepustiti tržištu	Znatno preregulirano – treba u cijelosti deregulirati/prepustiti tržištu
<i>Područje DUPG-a kao zakonske kategorije provedbeno je zakonskom regulativom</i> ...	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Slika 18. Likertova ljestvica s 5 stupnjeva intenziteta za pitanja 1. tematske cjeline

### Rezultati istraživanja prve tematske cjeline

U tablici 20. prikazani su rezultati stavova ispitanika za pitanja iz prve tematske cjeline o društvenom i zakonskim normama koje određuju platformu za DUPG, odnosno koliko koje područje regulira država i je li potrebna dodatna regulacija ili deregulacija, odnosno prepuštanje tržištu na samoreguliranje.

Tablica 20. Stavovi ispitanika u vezi s društvenim i zakonskim normama koje određuju platformu za DUPG

Stavovi ispitanika u vezi s razinom trenutačne regulacije i potrebe za (de)reguliranjem društvenih i zakonskih normi koje određuju platformu za DUPG	Razina slaganja s tvrdnjama mjerena Likertovom ljestvicom					RII = (W / AxN)	Rang važnosti unutar tematske cjeline	Sveukupni i rang važnosti (sva pitanja)	Kategorija važnosti
	1	2	3	4	5				
U kontekstu državne regulacije područja djelatnosti upravljanja projektom gradnje može se reći da je isto...	13	112	75	52	5	0.476	6	53	SREDNJA
Područje djelatnost upravljanja projektom gradnje kao zakonske kategorije je provedbeno zakonskom regulativom...	8	130	57	60	5	0.481	5	52	SREDNJA
Odredba Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje kojom je zadana obveza imenovanja voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“ jasno određuje na koje faze projekta zakonodavac misli.	12	102	105	36	5	0.481	5	52	SREDNJA
Područje sankcija za nepridržavanje zakonskih normi iz Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje u vezi s glavom V. kojom je regulirana djelatnost upravljanja projektom gradnje (prekršajne odredbe) je...	23	100	75	36	5	0.443	11	66	SREDNJA
Područje određivanja ciljeva prekršajnih odredbi Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje u vezi s glavom V. i djelatnošću upravljanja projektom gradnje je...	14	116	81	32	5	0.459	8	59	SREDNJA
Područje zakonske regulative koje određuje prava i ovlasti voditelja projekta je...	12	122	66	40	15	0.472	7	54	SREDNJA
Područje zakonske regulative koje određuje metodologiju rada i projektne procedure na upravljanju javnim projektima gradnje je...	29	92	78	20	10	0.424	14	76	SREDNJA

Područje zakonske regulative koje regulira upravno područje gradnje u vezi s preklapanjima u pravima i ovlastima pojedinih dionika (npr. nadzornih inženjera i voditelja projekta) je...	25	108	57	36	5	0.428	13	75	SREDNJA
Osim Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje, područje djelatnost upravljanja projektom gradnje je u drugim propisima koji uređuju upravno područje gradnje...	31	102	60	20	5	0.404	15	78	SREDNJA
Područje javne nabave u kontekstu primjene djelatnost upravljanja projektom gradnje je...	21	76	90	60	20	0.494	2	47	SREDNJA
Određivanje općih ciljeva javnog projekta gradnje je u kontekstu potrebe za reguliranjem države	12	112	69	64	5	0.485	3	50	SREDNJA
Određivanje općih ciljeva upravljanja javnim projektima gradnje je u kontekstu potrebe za reguliranjem države...	8	114	81	56	10	0.498	1	45	SREDNJA
Područje ujednačavanja terminologije unutar upravnog područja koje uređuje gradnju je...	16	114	81	28	5	0.452	10	62	SREDNJA
U kontekstu potrebe za ujednačavanjem terminologije u vezi s djelatnošću upravljanja projektom gradnje regulativom može se reći da je...	15	120	72	32	5	0.452	10	62	SREDNJA
Područje zakonske regulative u vezi s reguliranjem preklapanja u pravima i ovlastima pojedinih (su)dionika projekta gradnje je...	18	136	36	36	5	0.428	13	75	SREDNJA
U kontekstu državne regulacije područja djelatnosti upravljanja projektom gradnje može se reći da je ...	13	112	75	52	5	0.476	6	53	SREDNJA
Područje djelatnost upravljanja projektom gradnje kao zakonske kategorije je provedbeno zakonskom regulativom...	8	130	57	60	5	0.481	5	52	SREDNJA

Rezultati pokazuju da različiti ispitanici imaju različite zaključke u vezi s klasifikacijom stupnja regulacije platforme unutar koje se realizira DUPG kao i u vezi s određivanjem potrebe za reguliranjem pojedinih društvenih i zakonskih normi koje određuju platformu za DUPG, bilo da je riječ o dodatnoj regulaciji ili prepuštanju samoregulaciji s pomoću tržišta. Može se zaključiti da većina ispitanika smatra da je potrebna dodatna regulacija jer smatra da je trenutno područje primjene umjereno do znatno podregulirano i prepušteno tržištu na samoregulaciju. Kategorizacija svih stavova ispitanika iz ove tematske cjeline preko određivanja indeksa relativne važnosti je srednja s vrlo malim rasponom razlike u intenzitetu koeficijenta RII (od 0,42 do 0,49).

#### 6.2.3.1.3. *Druga tematska cjelina – voditelj projekta, djelatnost upravljanja projektom gradnje kao profesija i svjetske prakse*

Drugom tematskom cjelinom željelo se provjeriti mišljenje ispitanika o:

- harmoniziranosti i jasnoći institucionalno-regulatornog okvira za DUPG
- statusu voditelja projekta na projektima gradnje koji se realiziraju u sklopu javne nabave
- kriteriju odabira gospodarskog subjekta i voditelja projekta u postupcima javne nabave
- statusu djelatnosti upravljanja projektom gradnje kao profesije
- odnosu svjetskih praksi i djelatnosti upravljanja projektom gradnje i njihova interakcija.

Na slici 19. prikazan je način konstrukcije ljestvice za drugu tematsku cjelinu – svaku tvrdnju prati pet mogućih odgovora kojima se izražava stupanj slaganja, odnosno ne slaganja s predloženom izjavom. Pojedinih kategorijama odgovora pridruženi su brojevi (bodovi), stav ispitanika izražava se zbrojem bodova na temelju odgovora koje je ispitanik odabrao. Kako bi se izbjegla sugestivnost i upućivanje na pojedini odgovor kao i zbog provjere konzistentnosti

odgovora, pitanja su kombinirano postavljena na „pozitivan“ i „negativan“ način prema stavu objekta.

Stavovi (izjave) koji se ocjenjuju:	Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Nemam stav (niti se slažem niti se ne slažem)	Slažem se	U potpunosti se slažem
Normiranje profesionalne etike za DUPG potrebno je regulirati zakonskim propisima.	1	2	3	4	5
Regulacija djelatnost upravljanja projektom gradnje...	1	2	3	4	5

Slika 19. Likerotova ljestvica s 5 stupnjeva intenziteta za pitanja 2. tematske cjeline

### Rezultati istraživanja druge tematske cjeline

U tablici 21. u nastavku prikazani su rezultati stavova ispitanika o DUPG-u kao profesiju i utjecaj svjetskih praksi za upravljanje projektima na DUPG.

Tablica 21. Stavovi ispitanika u vezi s DUPG-om kao profesijom i utjecaj svjetskih praksi za upravljanje projektima na DUPG

Stavovi ispitanika u vezi s DUPG-om kao profesijom i utjecaj svjetskih praksi za upravljanje projektima na DUPG	Razina slaganja s tvrdnjama mjerena Likertovom ljestvicom					RII = (W / AxN)	Rang važnosti unutar tematske cjeline	Sveukupni i rang važnosti (sva pitanja)	Kategorija važnosti
	1	2	3	4	5				
Imenovanje voditelja projekta gradnje na javnim projektima pridonosi ostvarenju ciljeva javnih projekata.	2	5	10	47	44	0.833	4	4	VISOKA
Reguliranje djelatnosti upravljanja projektom gradnje kao profesije u RH je zadovoljavajuće.	1	65	20	20	2	0.520	30	41	SREDNJA
Profesija upravljanja projektima, odnosno disciplina djelatnosti upravljanja projektom gradnje u RH treba biti regulirana preko komore.	2	12	28	51	15	0.720	14	15	SREDNJE VISOKA
Reguliranje profesionalne etike za voditelje projekata na razini pojedinih udruga čiji su članovi je zadovoljavajuće i dostatno.	6	48	36	14	4	0.530	28	38	SREDNJA
Potrebno je reguliranje profesionalne etike za djelatnost upravljanja projektom gradnje zakonskim propisima.	0	11	16	64	17	0.761	10	10	SREDNJE VISOKA
Reguliranje djelatnosti upravljanja projektom gradnje kao profesije potrebno je prepustiti samoreguliranju.	14	66	19	6	3	0.448	33	65	SREDNJA
Potrebno je reguliranje profesionalne etike za djelatnost upravljanja projektom gradnje preko strukovnih udruga.	2	12	17	67	10	0.731	13	14	SREDNJE VISOKA
Discipline upravljanja projektima koje su razvile pojedine međunarodne, odnosno nacionalne strukovne organizacije i udruženja mogu poslužiti kao uzor za primjenu na djelatnost upravljanja projektom gradnje u RH.	0	2	24	71	11	0.769	9	9	SREDNJE VISOKA
Profesionalne kompetencije voditelja projekta pridonose uspješnosti projekta.	0	0	5	50	53	0.889	2	2	VISOKA
Profesionalne kompetencije voditelja projekta pridonose uspješnom upravljanju projektima.	0	0	4	46	58	0.900	1	1	VISOKA
Regulacija djelatnosti upravljanja projektom gradnje kao profesije preko strukovnog udruženja bila bi zapreka ostvarenju tržišnih sloboda koje traže intervenciju zakonodavca.	9	43	44	11	1	0.511	31	44	SREDNJA
Ulaganje u certifikate znanja i kompetencija voditelja projekata nije trošak nego investicija.	1	5	5	59	38	0.837	3	3	VISOKA
Potrebno je preciznije (ili zasebno) pozicionirati djelatnosti upravljanja projektom gradnje unutar Nacionalne klasifikacije djelatnosti (NKD-a).	2	13	52	31	10	0.663	18	20	SREDNJE VISOKA



Specifičnosti u praksi uvjetovane društvenim i nacionalnim zadanostima, odnosno društveno-ekonomskim karakteristikama, tradiciji, kulturi, mentalitetu ili religijskim obilježjima društva u RH sprečavaju jači utjecaj svjetskih praksi za upravljanje projektima.	3	25	41	35	4	0.622	21	26	SREDNJE VISOKA
Hrvatsko tržište koje je dio EU i globalnog tržišta pod utjecajem je međunarodnih praksi s aspekta djelatnosti upravljanja projektom gradnje.	1	15	33	57	2	0.681	17	19	SREDNJE VISOKA
Voditelj projekta na javnim projektima gradnje u pravilu u praksi dijeli važne informacije samo s naručiteljem.	5	47	24	25	7	0.567	27	36	SREDNJA
Voditelj projekta na javnim projektima gradnje u pravilu u praksi dijeli važne informacije sa svim dionicima.	2	28	18	57	3	0.657	19	21	SREDNJE VISOKA
Voditelj projekta na javnim projektima gradnje u pravilu se ponaša oportuno.	7	28	48	23	2	0.572	24	33	SREDNJA
Potrebno je staviti u funkciju evidenciju voditelja projekta koju vodi Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine (MPUGDI).	1	8	12	55	32	0.802	6	6	VISOKA
Investitori obveznici javne nabave u pravilu uključuju voditelja projekta u kasnoj izvršnoj fazi projekta – faza građenja.	4	7	13	52	32	0.787	7	7	SREDNJE VISOKA
Investitori obveznici javne nabave u pravilu uključuju voditelja projekta u ranim izvršnim fazama projekta – fazi izrade glavnog projekta.	18	58	19	11	2	0.454	32	60	SREDNJA
Planiranje uključivanja voditelja projekta tek u završnim fazama, iako je zakonom određeno da se uključuje u ranim fazama, posljedica je nepostojanja jasnih prekršajnih odredaba.	2	17	18	57	14	0.719	15	16	SREDNJE VISOKA
(Pre)kasno uključivanje voditelja projekta negativno utječe na projekt.	3	0	15	50	40	0.830	5	5	
Međunarodne prakse utječu na organizacijske modele, uloge dionika javnih projekata u RH.	0	16	49	42	1	0.652	20	23	SREDNJE VISOKA
U postupcima javne nabave naručitelji u pravilu jasno i jednoznačno određuju kriterije za odabir gospodarskog subjekta i/ili voditelja projekta i tima za upravljanje projektom	5	33	37	27	6	0.593	23	32	SREDNJA
Imenovanje voditelja projekta koji je zaposlenik naručitelja omogućuje jednaku učinkovitost i ostvarivanje ciljeva kao i imenovanje „vanjskog“ voditelja projekta.	7	41	27	27	6	0.570	25	34	SREDNJA
U ranim fazama projekta (koncipiranje, studije izvedivosti i sl.) trebalo bi zakonski omogućiti da voditelj projekta može biti i osoba koja nije tehničke struke sa znanjima i iskustvom u području ekonomije i sl.	9	28	29	34	8	0.607	22	30	SREDNJE VISOKA
Zakonom o poslovima i djelatnostima jasno je određeno na koji način voditelj projekta pruža usluge koje se odnose na financijske i pravne elemente savjetovanja („financijsko, pravno i tehničko savjetovanje u vezi s projektiranjem, građenjem, uporabom i uklanjanjem).	12	41	36	14	5	0.524	29	39	SREDNJA
Zakonom o poslovima i djelatnostima treba jasnije odrediti na koji način voditelj projekta (provedbeno) provodi nadzor nad radom izvođača i dr. u svrhu zaštite prava i interesa investitora.	2	13	16	59	18	0.744	12	13	SREDNJE VISOKA
Zakonom o poslovima i djelatnostima ili pravilnikom treba dati odrednice za standardno provedbeno upravljanje javnim projektima gradnje (odrednice za metodologija rada).	2	8	14	63	21	0.772	8	8	SREDNJE VISOKA
Upravljanje javnim projektima gradnje u provedbenom smislu treba prepustiti samoreguliranju i solodiskrecijskom pristupu voditelja projekta.	19	66	10	10	3	0.437	34	69	SREDNJA
Kondicije u ugovorima za usluge upravljanja projektom gradnje u postotku ugovorene vrijednosti, razmjerno postotku vrijednosti izvedenih radova iz obračunske situacije izvođača radova, odnosno aktivnosti kojima se upravlja u odnosu na ukupnu ugovorenu vrijednost.	12	29	34	30	3	0.569	26	35	SREDNJA

Eventualna preklapanja u pravima i ovlastima voditelja projekta i ostalih sudionika u projektu gradnje koja proizlaze iz ugovora na pojedinim projektima imaju negativni učinak na realizaciju projekta i učinkovito upravljanje projektom.	1	12	16	63	16	0.750	11	12	SREDNJE VISOKA
U okvirima i s ciljevima javne nabave koji su univerzalni može se zaključiti da su svi javni projekti slični kad je riječ o učinkovitom trošenju javnog novca, potrebi da se osigura ujednačen i transparentan pristup javnih i sektorskih naručitelja kod nabave usluga DUPG.	1	19	17	61	10	0.711	16	17	SREDNJE VISOKA

Rezultati ankete za ovu tematsku cjelinu preko određivanja indeksa relativne važnosti RII smještaju na visoku razinu važnosti stavove ispitanika u vezi s kriterijima koji se odnosi na ulogu voditelja projekta i utjecaju njegovih kompetencija na uspješnost upravljanja projektima i projekta općenito kao i u vezi s ulogom certificiranja. Ispitanici su visoko usuglašeni kad je riječ o kriteriju nužnosti uključivanja voditelja projekta u ranim fazama, a kao razlog za praksu koja odstupa od takvog stava potvrđuju nejasnu i nedorečenu regulativu. Visoko je rangirana razina suglasja ispitanika o stavu da imenovanje voditelja projekta gradnje na javnim projektima pridonosi ostvarenju ciljeva javnih projekata i da (pre)kasno uključivanje voditelja projekta negativno utječe na projekt. Ispitanici uglavnom smatraju da samoregulacija nije poželjna i da je potrebno jasnije određenje provedbenog dijela regulative za DUPG. Stavovi iz ove tematske cjeline su u ukupnom rangiranju najviše pozicionirani.

#### 6.2.3.1.4. Treća tematska cjelina – pristup između naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi i ugovaranju javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH

Trećom tematskom cjelinom ispitanici ocjenjuju kakav je pristup između pojedinih naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi/ugovaranju usluga upravljanja projektom gradnje i provedbe projekata u praksi. Ljestvica je koncipirana tako da svaku tvrdnju prati pet mogućih odgovora kojima se izražava stupanj ujednačenosti pristupa naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi i ugovaranju javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH. Pojedinim kategorijama odgovora pridruženi su brojevi (bodovi), stav ispitanika izražava se zbrojem bodova na temelju odgovora koje je ispitanik odabrao. Što je taj zbroj veći, to je ispitanikov stav prema objektu stava pozitivniji.

Na slici 20. u nastavku prikazan je način konstrukcije ljestvice u vezi s trećom tematskom cjelinom.

Pristup između naručitelja obveznika javne nabave pri raspisivanju natječaja/kondicija ugovora u vezi s:	U pravilu neujednačen / znatno neujednačen	Umjereno neujednačen	Optimalan pristup	Umjereno ujednačen	U pravilu ujednačen / znatno ujednačen
korištenom terminologijom (naziv pozicije voditelja projekta koji se traži prema ZDPUG) je...	1	2	3	4	5

Slika 20. Likerotova ljestvica s 5 stupnjeva intenziteta za pitanja 3. tematske cjeline

## Rezultati istraživanja treće tematske cjeline

U tablici 22. prikazani su rezultati stavova ispitanika o stanju područja primjene DUPG-a – pristup između naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi i ugovaranju javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH.

Tablica 22. Stavovi ispitanika o pristupu između naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi i ugovaranju DUPG-a

Stavovi ispitanika o pristupu između naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi i ugovaranju DUPG-a	Razina slaganja s tvrdnjama mjerena Likertovom ljestvicom					RII = (W / AxN)	Rang važnosti unutar tematske cjeline	Sveukupn i rang važnosti (sva pitanja)	Kategorija važnosti
	1	2	3	4	5				
Korištena terminologija (naziv pozicije voditelja projekta koji se traži prema ZPDUG-u) je...	7	56	21	23	1	0.517	4	43	SREDNJA
Kriterij za odabir gospodarskog subjekta (prethodno iskustvo – referencije gosp. subjekta) je...	17	57	17	16	1	0.461	8	58	SREDNJA
Kriterij za odabir voditelja projekta (prethodno iskustvo – referencije voditelja projekta) je...	18	54	14	20	2	0.469	6	56	SREDNJA
Korištenje tipskih OUU-a (radovi ili usluge) je...	12	56	23	17	0	0.588	1	55	SREDNJA
Ugovorena kondicija plaćanja je...	8	55	23	21	1	0.493	5	48	SREDNJA
Zahtijevana metodologija rada je...	17	52	23	15	1	0.451	10	64	SREDNJA
Preklapanje s drugim ugovorima promatranog projekta je...	13	63	21	11	0	0.539	3	73	SREDNJA
Konstitucija (sastav) tima za upravljanje projektima je...	12	59	25	12	0	0.550	2	67	SREDNJA
Određivanje faze projekta za koju se nabavljaju usluge upravljanja projektom...	15	50	26	16	1	0.452	9	63	SREDNJA
Uporaba certifikata znanja i kompetencija za upravljanje projektima kao kriterij tehničke i stručne sposobnosti ili bodovanja je...	13	49	27	17	2	0.462	7	57	SREDNJA
Primjena odredaba Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje kojom je zadana obveza imenovanja voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“ je...	26	45	21	10	6	0.422	12	77	SREDNJA
Određivanje kriterija za odabir gospodarskog subjekta i/ili voditelja projekta i tima za upravljanje projektom u postupcima javne nabave za usluge upravljanja projektima (za iste ili slične usluge) je...	12	60	17	17	2	0.439	11	68	SREDNJA
Alokacija aktivnosti, odnosno ovlasti i obveza između voditelja projekta (tima za upravljanje projektom) i ostalih sudionika (nadzorni inženjeri, FIDIC inženjer i sl.) u pojedinim ugovorima je...	20	60	16	10	2	0.397	13	79	SREDNJE NISKA

Stavovi ispitanika za ovu tematsku cjelinu preko određivanja indeksa relativne važnosti RII su srednje rangirani, a visoka razina suglasja u stavovima ispitanika u ocjenjivanju pristupa između naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi i ugovaranju DUPG-a je u pretpostavci da je pristup naručitelja umjereno i u pravilu neujednačen gotovo u svim kriterijima.

### 6.2.3.1.5. Četvrta tematska cjelina – preklapanja u ovlastima i obvezama pojedinih (su)dionika pri realizaciji (javnih) projekata gradnje

Četvrtom tematskom cjelinom ispitanici ocjenjuju postoje li preklapanja u ovlastima i obvezama pojedinih (su)dionika pri realizaciji (javnih) projekata gradnje i koji je utjecaj takvih preklapanja na projekt, neovisno o tome proizlaze li iz zakonske regulative ili autonomnih izvora prava (ugovor i sl.). Na slici 21. u nastavku prikazan je način konstrukcije ljestvice u vezi s četvrtom

tematskom cjelinom po uzoru na objašnjeno za drugu tematsku cjelinu.

	Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Nemam stav (niti se slažem niti se ne slažem)	Slažem se	U potpunosti se slažem
Trenutačni regulatorni okvir omogućuje autonomni (solodiskrecijski) pristup investitora obveznika javne nabave.....	1	2	3	4	5

Slika 21. Likertova ljestvica s 5 stupnjeva intenziteta za pitanja 4. tematske cjeline

### Rezultati istraživanja četvrte tematske cjeline

U tablici 23. prikazani su rezultati stavova ispitanika u vezi s pristupom između naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi i ugovaranju javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH.

Tablica 23. Rezultati stavova ispitanika u vezi s pristupom između naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi i ugovaranju javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH

Stavovi ispitanika u vezi s preklapanjem u ovlastima i obvezama pojedinih (su)dionika pri realizaciji (javnih) projekata gradnje	Razina slaganja s tvrdnjama mjerena Likertovom ljestvicom					RII = (W / AxN)	Rang važnosti unutar tematske cjeline	Sveukupni i rang važnosti (sva pitanja)	Kategorija važnosti
	1	2	3	4	5				
Trenutačni regulacijski okvir omogućuje autonomni (solodiskrecijski) pristup investitora obveznika javne nabave pri ugovaranju i alokaciji određenih aktivnosti koje su ugovorna kategorija na pojedine (su)dionike projekata gradnje.	4	27	23	51	3	0.641	5	24	SREDNJE VISOKA
(Solodiskrecijski) pristup investitora obveznika javne nabave pri ugovaranju i alokaciji određenih aktivnosti (ugovorna kategorija) na pojedine (su)dionike projekata gradnje ima pozitivan učinak na projekt.	7	44	40	17	0	0.649	4	42	SREDNJA
Prisutno je nerazumijevanje javnih i sektorskih naručitelja u definiranju uloge i zadaća pojedinih projektnih funkcija graditeljskog projekta u postupcima nabave.	3	6	13	71	15	0.751	1	11	SREDNJE VISOKA
Aktivnosti koje se kao ugovorna kategorija, uz zakonom propisane aktivnosti ugovaraju tzv. proširenim upravljanjem projektima ili proširenim stručnim nadzorom (tehničko savjetovanje naručitelja, administriranje i upravljanje ugovorima s izvođačem radova, upravljanje zahtjevima i potraživanjima, financijsko i terminsko planiranje i kontrola i sl.) trebaju biti alocirane samo na jednog od dionika (ugovora).	2	34	24	40	8	0.616	7	27	SREDNJE VISOKA
Aktivnosti iz prethodnog pitanja u osnovi potpadaju pod upravljanje projektima, odnosno trebaju biti alocirane na voditelja projekta.	4	24	17	50	13	0.657	3	22	SREDNJE VISOKA
Aktivnosti iz prethodnog pitanja neovisno o tome gdje u osnovi potpadaju mogu biti ugovorom alocirane na bilo kojeg od spomenutih (su)dionika projekata gradnje.	6	48	24	29	1	0.522	13	40	SREDNJA
Alokacija tih aktivnosti na bilo kojeg ili na više (su)dionika nema bitnog utjecaja na pozitivnu realizaciju projekta.	11	69	16	10	2	0.433	16	70	SREDNJA
Alokacija tih aktivnosti na više (su)dionika znači ujedno i rizik dvostrukog financiranja.	3	26	19	52	8	0.626	6	25	SREDNJE VISOKA
U ugovorima prema FIDIC-u ili sličnom modelu Inženjer kao agent naručitelja treba biti ugovoren u sklopu usluga upravljanja projektom.	10	35	19	35	9	0.555	11	37	SREDNJA
U ugovoru prema FIDIC-u ili sličnom modelu nije bitno unutar kojeg ugovora se ugovara uloga inženjera kao agenta naručitelja (nadzora ili upravljanja projektom).	14	61	18	12	3	0.432	17	72	SREDNJA

U ugovoru prema FIDIC-u ili sličnom modelu Inženjer može djelovati i kao jedan od nadzornih inženjera imenovanih prema ZOG-u.	6	23	21	46	12	0.608	9	29	SREDNJE VISOKA
U ugovoru prema FIDIC-u ili sličnom modelu, kad Inženjer djeluje i kao nadzorni inženjer, nema sukoba interesa.	3	28	21	41	15	0.607	10	31	SREDNJE VISOKA
U ugovoru prema FIDIC-u ili sličnom modelu, kad je Inženjer ugovoren unutar ugovora za usluge stručnog nadzora, nema preklapanja u ovlastima i odgovornostima s voditeljem projekta prema zakonu.	5	53	16	31	3	0.497	14	46	SREDNJA
S pomoću različitih pristupa ugovaranja pojedinih aktivnosti koje u osnovi potpadaju pod upravljanje projektima zbog nerazumijevanja uloga projektnih dionika stvara se nejednolika praksa u kojoj postoje znatne nelogičnosti, a razlog tomu je nedovoljno jasna regulativa i ne harmonizirani propisi.	0	10	11	74	13	0.684	2	18	SREDNJE VISOKA
Rezultati i ciljevi javnog projekta jednako se ostvaruju neovisno o tome jesu li aktivnosti kao tehničko savjetovanje naručitelja, administriranje i upravljanje ugovorima s izvođačem radova, upravljanje zahtjevima i potraživanjima, financijsko i terminsko planiranje i praćenje ...	9	63	15	21	0	0.541	12	71	SREDNJA
U ugovoru prema FIDIC-u ili sličnom modelu, kad je Inženjer ugovoren unutar ugovora za usluge stručnog nadzora, nema preklapanja u ovlastima i odgovornostima s voditeljem projekta prema zakonu.	6	50	17	32	3	0.488	15	49	SREDNJA
Ugovaranjem funkcije Inženjera, odnosno predstavnika naručitelja (kod primjene FIDIC ili sl. modela ugovora), u sklopu usluga (stručnog) nadzora kao zakonske kategorije pojedine se aktivnosti koje u osnovi pripadaju pod standardno upravljanje projektima.	3	19	19	54	13	0.611	8	28	SREDNJE VISOKA

Stavovi ispitanika za pitanja iz ove tematske cjeline preko određivanja indeksa relativne važnosti RII su srednje i srednje visoko rangirani, s tim da je suglasje ispitanika i najviše rangirani stav oko kriterija da je prisutno nerazumijevanje javnih i sektorskih naručitelja u definiranju uloge i zadaća pojedinih projektnih funkcija graditeljskog projekta u postupcima nabave.

#### 6.2.3.1.5. Sveukupno rangiranje visoko i srednje visoko rangiranih stavova prema RII

Na temelju rezultata provedene analize provedeno je sveukupno pozicioniranje srednje visoko i visoko rangiranih stavova prema indeksu relativne važnosti RII za sve četiri tematske cjeline (tablica 24).

Tablica 24. Sveukupno rangiranje stavova prema RII

Sveukupno rangiranje stavova prema RII	RII	Rang važnosti	Sveukupni rang važnosti	Kategorija važnosti
Profesionalne komp. voditelja projekta pridonose uspješnom upravljanju projektima.	0.900	1	1	VISOKA
Profesionalne kompetencije voditelja projekta pridonose uspješnosti projekta.	0.889	2	2	VISOKA
Ulaganje u certifikate znanja i komp. voditelja projekata nije trošak nego investicija.	0.837	3	3	VISOKA
Imenovanje VP-a na javnim projektima pridonosi ostvarenju ciljeva javnih projekata.	0.833	4	4	VISOKA
(Pre)kasno uključivanje voditelja projekta negativno utječe na projekt.	0.830	5	5	VISOKA
Potrebno je staviti u funkciju evidenciju voditelja projekta koju vodi MPUGDI.	0.802	6	6	VISOKA
Investitori obveznici javne nabave u pravilu uključuju voditelja projekta u kasnoj izvršnoj fazi projekta – fazi građenja.	0.787	7	7	SREDNJE VISOKA
ZoPDPUG ili pravil. treba dati odrednice za standardno provedbeno upravljanje javnim projektima gradnje (odrednice za metodologija rada).	0.772	8	8	SREDNJE VISOKA
Discipline upravljanja projektima koje su razvile pojedine međunarodne, odnosno nacionalne strukovne organizacije i udruženja mogu poslužiti kao uzor za primjenu na DUPG.	0.769	9	9	SREDNJE VISOKA
Potrebno je reguliranje profesionalne etike za djelatnost upravljanja projektom gradnje zakonskim propisima.	0.761	10	10	SREDNJE VISOKA

Prisutno je nerazumijevanje javnih i sektorskih naručitelja u definiranju uloge i zadaća pojedinih projektnih funkcija graditeljskog projekta...	0.751	1	11	SREDNJE VISOKA
Eventualna preklapanja u pravima i ovlastima VP-a i ostalih sudionika u projektu gradnje... imaju negativni učinak na realizaciju projekta i učinkovito upravljanje projektom.	0.750	11	12	SREDNJE VISOKA
ZoPDPUG treba jasnije odrediti na koji način voditelj projekta (provedbeno) provodi nadzor nad radom izvođača, nadzora i dr. u svrhu zaštite prava i interesa investitora.	0.744	12	13	SREDNJE VISOKA
Potrebno je regulirati profesionalnu etiku za djelatnost upravljanja projektom gradnje preko strukovnih udruga.	0.731	13	14	SREDNJE VISOKA
Profesija odnosno disciplina DUPG treba biti regulirana preko komore.	0.720	14	15	SREDNJE VISOKA
Planiranje uključivanja VP-a <b>tek u izvršnim fazama</b> , iako je zakonom određeno da se uključuje u ranim fazama, posljedica je nepostojanja jasnih prekršajnih odredaba.	0.719	15	16	SREDNJE VISOKA
U okvirima i s ciljevima javne nabave koji su univerzalni može se zaključiti da svi javni projekti imaju sličnost...	0.711	16	17	SREDNJE VISOKA
S pomoću različitih pristupa ugovaranju pojedinih aktivnosti koje u osnovi potpadaju pod upravljanje projektima, zbog nerazumijevanja uloga projektnih dionika stvara se nejednolika praksa u kojoj postoje znatne nelogičnosti, a razlog tomu je nedovoljno jasna regulativa.	0.684	2	18	SREDNJE VISOKA
Hrvatsko tržište koje je dio EU i globalnog tržišta pod utjecajem je međunarodnih praksi na aspekt djelatnosti upravljanja projektom gradnje.	0.681	17	19	SREDNJE VISOKA
Potrebno je preciznije (ili zasebno) pozicionirati djelatnosti upravljanja projektom gradnje unutar Nacionalne klasifikacije djelatnosti (NKD-a).	0.663	18	20	SREDNJE VISOKA
VP na javnim projektima gradnje u pravilu u praksi dijeli važne informacije sa svim dionicima.	0.657	19	21	SREDNJE VISOKA
Aktivnosti koje u osnovi potpadaju u upr. projektima trebaju biti alocirane na VP-a.	0.657	3	22	SREDNJE VISOKA
Međ. prakse utječu na org. modele, uloge i role dionika javnih projekata u RH.	0.652	20	23	SREDNJE VISOKA
Trenutačni regulatorni okvir omogućuje autonomni (solodiskrecijski) pristup investitora obveznika javne nabave pri ugovaranju i alokaciji određenih aktivnosti koje su ugovorna kategorija na pojedine (su)dionike projekta gradnje.	0.641	5	24	SREDNJE VISOKA
Alokacija tih aktivnosti na više (su)dionika znači ujedno i rizik dvostrukog financiranja.	0.626	6	25	SREDNJE VISOKA
Specifičnosti u praksi uvjetovane društvenim i nacionalnim zadanostima, odnosno društveno-ekonomskim karakteristikama, tradiciji, kulturi, mentalitetu ili religijskim obilježjima društva u RH sprečavaju jači utjecaj svjetskih praksi...	0.622	21	26	SREDNJE VISOKA
Aktivnosti koje se kao ugovorna kategorija, uz zakonom propisane aktivnosti, ugovaraju „proširenim“ upravljanjem projektima ili „proširenim“ stručnim nadzorom... trebaju biti alocirane samo na jednog od dionika (ugovora).	0.616	7	27	SREDNJE VISOKA
Ugovaranjem funkcije Inženjera, odnosno predstavnika naručitelja u sklopu usluga (stručnog) nadzora kao zakonske ... stvaraju se paralelni kolosijeci odlučivanja i disperzija odgovornosti...	0.611	8	28	SREDNJE VISOKA
U ugovorima prema FIDIC-u ili sličnom modelu Inženjer može djelovati i kao jedan od nadzornih inženjera imenovanih prema ZOG-u.	0.608	9	29	SREDNJE VISOKA
U ranim fazama projekta trebalo bi zakonski omogućiti da VP može biti i osoba koja nije tehničke struke sa znanjima i iskustvom u području ekonomije i sl.	0.607	22	30	SREDNJE VISOKA
U ugovorima prema FIDIC-u ili sličnom modelu, kad Inženjer djeluje i kao nadzorni inženjer, nema sukoba interesa.	0.607	10	31	SREDNJE VISOKA

### 6.2.1.1. Testiranje stavova ispitanika statističkim testom razlika

Uz provedenu analizu stavova ispitanika preko indeksa relativne važnosti (RII) dodatno je istraženo postoji li statistički velika razlika između 5 skupina ispitanika: N – nadzor (29 ispitanika), INV – predstavnik investitora (22 ispitanika), IZV – izvođač (22 ispitanika), VP – voditelj projekta (18 ispitanika), KONZ – konzultanti (11 ispitanika), P – projektanti (6 ispitanika). Skupine su oformljene tako da neovisno o tome je li pojedini ispitanik naveo više uloga, dodijeljena mu je jedna uloga koja je dominantna. Testiranje statističke značajnosti razlika između skupina ispitanika prema odgovorima na neku tvrdnju provedeno je Kruskal-Wallisovim testom (Kruskal i Wallis, 2012; Laerd Statistics, 2024) te je za tvrdnje gdje je utvrđeno postojanje statistički značajnih razlika između skupina detaljnim hi-kvadrat testom i *post hoc* testom izračunata razlika u distribuciji odgovora između skupina.



Statistička obrada podataka rađena je s pomoću programskog paketa za statističku obradu podataka SPSS, dok su kompletni rezultati prikazani tablično u Microsoft Excelu (Prilog 5).

### Korak 1 – rangiranje

Svi ispitanici se rangiraju prema odgovorima kako bi se u 2. koraku moglo provjeriti je li prosječan rang između skupina statistički znatno različit, pri čemu se prosječan rang skupine računa tako da se svi ispitanici rangiraju po odgovoru na pitanje te se gledaju razlike u prosječnom rangu. U tablici 25. je dan primjer prikaza rezultata rangiranja po skupinama ispitanika za prva tri stava iz tablice a Priloga 4. (testiranje razlika).

Tablica 25. *Kruskall-Wallisov test 1. korak (prikaz rangiranja za prva tri stava).*

Ranks - prosječni rangovi za svaku tvrdnju po skupinama ispitanika			
Tvrdnje	Skupina ispitanika	N	Prosječan rang
U kontekstu regulacije područja djelatnost upravljanja projektom gradnje od strane države može se reći da je isto ...	VP	18	58.50
	P	6	58.17
	N	29	51.40
	KONZ	11	54.82
	IZV	22	49.30
	INV	22	59.36
	Total	108	
Područje djelatnost upravljanja projektom gradnje kao zakonske kategorije je provedbeno kroz zakonsku regulativu ...	VP	18	49.56
	P	6	64.83
	N	29	54.45
	KONZ	11	46.86
	IZV	22	54.25
	INV	22	59.86
	Total	108	
Odredba Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje kojom je zadana obveza imenovanja Voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“ jasno određuje na koje faze projekta zakonodavac misli	VP	18	48.58
	P	6	57.92
	N	29	57.81
	KONZ	11	59.55
	IZV	22	55.16
	INV	22	50.86
	Total	108	

### Korak 2 – izračun statistički značajne razlike

Izračun statistički značajne razlike između skupina ispitanika je rađen s pomoću Chi-Square (tj. hi-kvadrat) vrijednosti testiranja, a rezultati za sve tvrdnje prikazani su tablično u tablicama b i c u Prilogu 4 u kojoj su prikazani prosječni rangovi za svaku tvrdnju po skupinama ispitanika. Hi-kvadratom provjereno je razlikuje li se distribucija prosječnih rangova od jednake distribucije (kad bi sve skupine imale jednak prosječan rang).

Svaku dobivenu vrijednost prosječnog ranga oduzelo se od takozvane teorijske vrijednosti (u ovom slučaju ravnomjerne distribucije), kvadriralo je se te su sve kvadrirane vrijednosti zbrojene i dijeljene sa stupnjevima slobode (broj skupina ispitanika umanjeno za 1) koji su označeni s df (eng. *degrees of freedom*). Asymptot Sig je razina značajnosti i ako joj je vrijednost niža od 0,05, razlika se smatra statistički značajnom, tj. vjerojatnost da NE postoji razlika je niža od 5 %.

Statistički značajna razlika je utvrđena na samo osam tvrdnji iz upitnika kako je prikazano u tablici 26., no kako je broj ispitanika u nekim skupinama relativno mali (a ukupno je 108 ispitanika),

moguće je da je to zato što postojanje značajnosti razlika nije utvrđeno u većem broju tvrdnji.

Tablica 26. Tvrdnje iz upitnika sa statistički značajnom razlikom

#### KRUSKALL WALLIS TEST RAZLIKA

TVRDNJA	Chi-Square	df	Asymp. Sig. (p)
Imenovanje Voditelja projekta gradnje na javnim projektima pridonosi ostvarenju ciljeva javnih projekata.	12.668	5	0.027
Zakonom o poslovima i djelatnostima treba jasnije odrediti na koji način voditelj projekta (provedbeno) vrši nadzor nad radom izvođača, nadzora i dr. u svrhu zaštite prava i interesa investitora.	11.589	5	0.041
Imenovanje Voditelja projekta koji je zaposlenik naručitelja omogućuje jednaku učinkovitost i ostvarivanje ciljeva kao i sa imenovanjem „vanjskog“ Voditelja projekta.	11.549	5	0.042
Kriterija za odabir gospodarskog subjekta (prethodno iskustvo – reference gosp. Subjekta) je ...	13.958	5	0.016
Kriterija za odabir voditelja projekta (prethodno iskustvo – reference voditelja projekta) je ...	11.800	5	0.038
O određivanja faze projekta za koje se nabavljaju usluge upravljanja projektom ...	11.126	5	0.049
Kod ugovora po FIDIC ili sličnom modelu, nije bitno unutar kojeg ugovora se ugovara uloga Inženjera kao agenta naručitelja (nadzora ili upravljanja projektom).	16.147	5	0.006
Rezultati i ciljevi javnog projekta se jednako ostvaruju neovisno o tome da li su aktivnosti kao tehničko savjetovanje naručitelja, administriranje i upravljanje ugovorima s izvođačem radova, upravljanje zahtjevima i potraživanjima, financijsko i terminsko planiranje i kontrola, i sl. alocirane na stručni nadzor ili voditelja projekta.	16.452	5	0.006

#### Korak 3 – *post hoc* testovi

Za tvrdnje iz 2. koraka kod kojih je utvrđeno postojanje statistički značajnih razlika između skupina ispitanika učinjen je detaljniji test hi-kvadrata, odnosno razlika u distribuciji odgovora između skupina. Izračunata je vrijednost Adjusted residuals koja upućuje na to koja je skupina dala statistički značajno više određenog odgovora od ostalih skupina. Ondje gdje je vrijednost iznad 2, smatra se da je ta skupina češće davala pozitivan odgovor. Adj. rezidual znači da je postotak viši, a negativan da je postotak niži od ostalih skupina (IBM, 2024). U tablicama 27. – 34. prikazani su rezultati testiranja značajnosti razlika te su dane interpretacije rezultata uz napomenu da su odgovori ispitanika iz skupina P i KONZ interpretirani s ogradom jer je uzorak tih ispitanika mali.

Tablica 27. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 1. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom

Imenovanje Voditelja projekta gradnje na javnim projektima pridonosi ostvarenju ciljeva javnih projekata.								
		Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Nemam stav (niti se slažem niti se ne slažem)	Slažem se	U potpunosti se slažem	Total	N
VP	%	5.6%	0.0%	5.6%	22.2%	66.7%	100.0%	18
	Adjusted	1.3	-1.0	-0.6	-2.0	2.5		
P	%	0.0%	0.0%	16.7%	66.7%	16.7%	100.0%	6
	Adjusted	-0.3	-0.6	0.6	1.2	-1.2		
N	%	0.0%	10.3%	10.3%	55.2%	24.1%	100.0%	29
	Adjusted	-0.9	1.7	0.2	1.5	-2.1		
KONZ	%	9.1%	0.0%	9.1%	27.3%	54.5%	100.0%	11
	Adjusted	1.9	-0.8	0.0	-1.1	1.0		
IZV	%	0.0%	4.5%	13.6%	59.1%	22.7%	100.0%	22
	Adjusted	-0.7	0.0	0.8	1.7	-1.9		
INV	%	0.0%	4.5%	4.5%	31.8%	59.1%	100.0%	22
	Adjusted	-0.7	0.0	-0.9	-1.2	2.0		
Total	%	1.9%	4.6%	9.3%	43.5%	40.7%	100.0%	108

Razlika u distribuciji odgovora između skupina za predmetnu tvrdnju (Adjusted residuals)



upućuje na to da su ispitanici iz skupina VP i INV češće nego ostali davali odgovor da se u potpunosti slažu s tvrdnjom (njih 66,7, odnosno 59,1 %), dok su ispitanici iz skupine N rjeđe davali takav odgovor. Ispitanici iz skupine VP rjeđe su od ostalih davali odgovor „Slažem se“. No ako bi se odgovori „Slažem se“ i „U potpunosti se slažem“ klasificirali kao jedinstven stav, moglo bi se zaključiti da je takav pozitivan stav izrazilo više od 80 % ispitanika.

Tablica 28. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 2. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom

Zakonom o poslovima i djelatnostima treba jasnije odrediti na koji način voditelj projekta (provedbeno) vrši nadzor nad radom izvođača, nadzora i dr. u svrhu zaštite prava i interesa investitora.								
		Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Nemam stav (niti se slažem niti se ne slažem)	Slažem se	U potpunosti se slažem	Total	N
VP	%	11.1%	33.3%	11.1%	27.8%	16.7%	100.0%	18
	Adjusted	3.2	3.0	-0.5	-2.5	0.0		
P	%	0.0%	16.7%	16.7%	66.7%	0.0%	100.0%	6
	Adjusted	-0.3	0.4	0.1	0.6	-1.1		
N	%	0.0%	10.3%	31.0%	41.4%	17.2%	100.0%	29
	Adjusted	-0.9	-0.3	2.9	-1.7	0.1		
KONZ	%	0.0%	0.0%	36.4%	36.4%	27.3%	100.0%	11
	Adjusted	-0.5	-1.3	2.1	-1.3	1.0		
IZV	%	0.0%	9.1%	0.0%	81.8%	9.1%	100.0%	22
	Adjusted	-0.7	-0.5	-2.2	2.9	-1.1		
INV	%	0.0%	4.5%	0.0%	72.7%	22.7%	100.0%	22
	Adjusted	-0.7	-1.2	-2.2	1.9	0.9		
Total	%	1.9%	12.0%	14.8%	54.6%	16.7%	100.0%	108

Kod predmetne tvrdnje „odskaku“ stavovi ispitanika iz skupine VP u usporedbi s drugim skupinama (ispitanicima) u odgovorima „Izrazito se ne slažem“, „Ne slažem se“ koje su davali češće od drugih i „U potpunosti se slažem“ koji su davali rjeđe od drugih. Ispitanici iz skupina N i KONZ češće su davali odgovor „nemam stav“, a INV i IZV rjeđe. IZV prednjači u usporedbi s drugima s odgovorom „Slažem se“. Ako bi se odgovori „Slažem se“ i „U potpunosti se slažem“ klasificirali kao jedinstven stav, moglo bi se zaključiti da je takav pozitivan stav izrazilo više od 70 % ispitanika.

Tablica 29. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 3. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom

Imenovanje Voditelja projekta koji je zaposlenik naručitelja omogućuje jednaku učinkovitost i ostvarivanje ciljeva kao i sa imenovanjem „vanjskog“ Voditelja								
		Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Nemam stav (niti se slažem niti se ne slažem)	Slažem se	U potpunosti se slažem	Total	N
VP	%	22.2%	38.9%	22.2%	11.1%	5.6%	100.0%	18
	Adjusted	3.0	0.1	-0.3	-1.5	0.0		
P	%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%	6
	Adjusted	-0.7	1.5	0.5	-1.5	-0.6		
N	%	3.4%	48.3%	17.2%	31.0%	0.0%	100.0%	29
	Adjusted	-0.8	1.3	-1.1	0.9	-1.5		
KONZ	%	18.2%	27.3%	27.3%	18.2%	9.1%	100.0%	11
	Adjusted	1.7	-0.8	0.2	-0.6	0.5		
IZV	%	0.0%	36.4%	27.3%	36.4%	0.0%	100.0%	22
	Adjusted	-1.4	-0.2	0.3	1.4	-1.3		
INV	%	0.0%	22.7%	31.8%	27.3%	18.2%	100.0%	22
	Adjusted	-1.4	-1.7	0.8	0.3	2.9		
Total	%	6.5%	38.0%	25.0%	25.0%	5.6%	100.0%	108

Za predmetnu tvrdnju ispitanici iz skupine VP u većem postotku u usporedbi s drugima zauzimaju stav „Izrazito se ne slažem“, a iz skupine INV češće u usporedbi s drugima daju odgovor „U

potpunosti se slažem“. Općenito se može zaključiti da su stavovi za ovu tvrdnju različiti između pojedinih ispitanika unutar iste skupine, ali i između pojedinih skupina, što upućuje na različita razmišljanja ili nerazumijevanje predmetnoga.

Tablica 30. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 4. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom

Kriterija za odabir gospodarskog subjekta (prethodno iskustvo – reference gosp. Subjekta) je ...								
		U pravilu neujednačen/znatno neujednačen	Umjereno neujednačen	Optimalan pristup	Umjereno ujednačen	U pravilu ujednačen/znatno ujednačen	Total	N
VP	%	33.3%	50.0%	11.1%	5.6%	0.0%	100.0%	18
	Adjusted	2.2	-0.3	-0.6	-1.2	-0.4		
P	%	16.7%	33.3%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%	6
	Adjusted	0.1	-1.0	2.4	-1.1	-0.2		
N	%	20.7%	65.5%	3.4%	6.9%	3.4%	100.0%	29
	Adjusted	0.9	1.6	-2.1	-1.4	1.7		
KONZ	%	18.2%	54.5%	0.0%	27.3%	0.0%	100.0%	11
	Adjusted	0.2	0.1	-1.5	1.2	-0.3		
IZV	%	4.5%	45.5%	22.7%	27.3%	0.0%	100.0%	22
	Adjusted	-1.6	-0.8	1.0	1.8	-0.5		
INV	%	4.5%	50.0%	27.3%	18.2%	0.0%	100.0%	22
	Adjusted	-1.6	-0.3	1.7	0.5	-0.5		
Total	%	15.7%	52.8%	15.7%	14.8%	0.9%	100.0%	108

Na ovoj tvrdnji ispitanici VP uopće nisu imali stav da je pristup „Znatno ujednačen“, dok su statistički značajno češće nego ostali davali odgovor „U pravilu neujednačen“. „Optimalan pristup“ češće su od drugih birali ispitanici P, a rjeđe N. Ukupno gledajući, neujednačen pristup biralo je više od 68 % ispitanika.

Tablica 31. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 5. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom

Kriterija za odabir voditelja projekta (prethodno iskustvo – reference voditelja projekta) je ...								
		U pravilu neujednačen/znatno neujednačen	Umjereno neujednačen	Optimalan pristup	Umjereno ujednačen	U pravilu ujednačen/znatno ujednačen	Total	N
VP	%	38.9%	33.3%	11.1%	16.7%	0.0%	100.0%	18
	Adjusted	2.8	-1.5	-0.3	-0.2	-0.6		
P	%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%	6
	Adjusted	-1.1	0.0	2.8	-1.2	-0.3		
N	%	24.1%	55.2%	10.3%	6.9%	3.4%	100.0%	29
	Adjusted	1.3	0.7	-0.5	-1.9	0.7		
KONZ	%	9.1%	72.7%	9.1%	9.1%	0.0%	100.0%	11
	Adjusted	-0.7	1.6	-0.4	-0.8	-0.5		
IZV	%	0.0%	50.0%	13.6%	36.4%	0.0%	100.0%	22
	Adjusted	-2.4	0.0	0.1	2.4	-0.7		
INV	%	13.6%	45.5%	9.1%	27.3%	4.5%	100.0%	22
	Adjusted	-0.4	-0.5	-0.6	1.2	1.1		
Total	%	16.7%	50.0%	13.0%	18.5%	1.9%	100.0%	108

Kao i o prethodnoj, ni o ovoj tvrdnji ispitanici VP uopće nisu imali stav da je pristup „Znatno ujednačen“, dok su statistički značajno češće nego ostali davali odgovor „U pravilu neujednačen“ koji su najrjeđe birali ispitanici iz skupine IZV. „Optimalan pristup“ češće su od drugih birali ispitanici P, dok su IZV češće od drugih birali da je pristup umjereno ujednačen. Sveukupno gledajući, neujednačen pristup biralo je više od 66 % ispitanika.

Tablica 32. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 6. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom

Određivanja faze projekta za koje se nabavljaju usluge upravljanja projektom ...								
		U pravilu neujedna- čen/ znatno neujedna	Umjereno neujedna- čen	Optimalan pristup	Umjereno ujednačen	U pravilu ujednačen/ znatno ujednačen	Total	N
VP	%	16.7%	22.2%	22.2%	33.3%	5.6%	100.0%	18
	Adjusted	0.4	-2.2	-0.2	2.4	-2.2		
P	%	16.7%	50.0%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%	6
	Adjusted	0.2	0.2	0.5	-1.1	-0.2		
N	%	24.1%	55.2%	13.8%	6.9%	0.0%	100.0%	29
	Adjusted	1.9	1.1	-1.5	-1.4	-0.6		
KONZ	%	18.2%	54.5%	9.1%	18.2%	0.0%	100.0%	11
	Adjusted	0.4	0.6	-1.2	0.3	-0.3		
IZV	%	4.5%	54.5%	27.3%	13.6%	0.0%	100.0%	22
	Adjusted	-1.4	0.9	0.4	-0.2	-0.5		
INV	%	4.5%	40.9%	40.9%	13.6%	0.0%	100.0%	22
	Adjusted	-1.4	-0.6	2.1	-0.2	-0.5		
Total	%	13.9%	46.3%	24.1%	14.8%	0.9%	100.0%	108

Kod predmetne tvrdnje ispitanici iz skupine VP u statistički značajno manjem postotku izražavaju stav da je pristup umjereno neujednačen, a češće od drugih da je umjereno i u pravilu neujednačen. Optimalan pristup češće su od drugih birali ispitanici iz skupine INV.

Tablica 33. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 7. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom

Kod ugovora po FIDIC ili sličnom modelu, nije bitno unutar kojeg ugovora se ugovara uloga inženjera kao agenta naručitelja (nadzora ili upravljanja projektom).								
		Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Nemam stav (niti se slažem niti se ne slažem)	Slažem se	U potpunosti se slažem	Total	N
VP	%	0.0%	0.0%	0.0%	61.1%	38.9%	100.0%	18
	Adjusted	-0.8	-1.6	-2.1	0.4	3.6		
P	%	0.0%	33.3%	16.7%	33.3%	16.7%	100.0%	6
	Adjusted	-0.4	1.8	0.0	-1.2	0.3		
N	%	0.0%	13.8%	24.1%	55.2%	6.9%	100.0%	29
	Adjusted	-1.1	0.5	1.3	-0.2	-1.1		
KONZ	%	9.1%	9.1%	18.2%	45.5%	18.2%	100.0%	11
	Adjusted	1.3	-0.2	0.1	-0.8	0.5		
IZV	%	9.1%	9.1%	13.6%	68.2%	0.0%	100.0%	22
	Adjusted	2.0	-0.3	-0.4	1.2	-2.0		
INV	%	0.0%	13.6%	22.7%	54.5%	9.1%	100.0%	22
	Adjusted	-0.9	0.4	0.9	-0.2	-0.6		
Total	%	2.8%	11.1%	16.7%	56.5%	13.0%	100.0%	108

Razlika u distribuciji odgovora između skupina za predmetnu tvrdnju (Adjusted residuals) upućuje na to da su ispitanici iz skupine VP češće nego ostali davali odgovor da se u potpunosti slažu s tvrdnjom, a rjeđe da nemaju stav, dok su ispitanici iz skupine IZV rjeđe davali takav odgovor, a češće da se izrazito ne slažu. Ukupna distribucija odgovora je takva da se većina ispitanika slaže s tvrdnjom.

Tablica 34. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 7. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom

Rezultati i ciljevi javnog projekta se jednako ostvaruju neovisno o tome da li su aktivnosti kao tehničko savjetovanje naručitelja, administriranje i upravljanje ugovorima s izvođačem radova, upravljanje zahtjevima i potraživanjima, financijsko i terminsko planiranje i kontrola, i sl. alocirane na stručni nadzor ili voditelja projekta.								
		Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Nemam stav (niti se slažem niti se ne slažem)	Slažem se	U potpunosti se slažem	Total	N
VP	%	0.0%	5.6%	0.0%	61.1%	33.3%	100.0%	18
	Adjusted	0.0	-1.6	-1.9	0.3	-4.2		
P	%	0.0%	16.7%	16.7%	50.0%	16.7%	100.0%	6
	Adjusted	0.0	-0.2	0.2	-0.4	0.8		
N	%	0.0%	27.6%	24.1%	44.8%	3.4%	100.0%	29
	Adjusted	0.0	1.3	1.9	-1.7	-1.1		
KONZ	%	0.0%	9.1%	18.2%	72.7%	0.0%	100.0%	11
	Adjusted	0.0	-0.9	0.4	1.0	-1.1		
IZV	%	0.0%	22.7%	4.5%	72.7%	0.0%	100.0%	22
	Adjusted	0.0	0.4	-1.4	1.5	-1.6		
INV	%	0.0%	22.7%	18.2%	54.5%	4.5%	100.0%	22
	Adjusted	0.0	0.4	0.7	-0.4	-0.7		
Total	%	0.0%	19.4%	13.9%	58.3%	8.3%	100.0%	108

Kod ove tvrdnje ispitanici iz skupine VP znatno češće od drugih biraju tvrdnju „U potpunosti se slažem“ koju KONZ i IZV uopće nisu birali.

### 6.2.2. Argumentiranje rezultata testiranja, diskusija i potvrđivanje pretpostavljenih znanstvenih hipoteza H1 i H2

S pomoću provedenoga preliminarnog istraživanja završen je prvi empirijski dio disertacije kojim se testiralo znanstvene hipoteze H1 (pretpostavio se neujednačen pristup između javnih i sektorskih naručitelja pri nabavi javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH) i H2 (pretpostavilo se postojanje znatne razine neusklađenosti i neharmoniziranosti propisa koji čine okvir primjene djelatnosti upravljanja projektom gradnje u RH). Varijable provedenoga kvantitativnog istraživanja u vezi s navedenim pretpostavkama o postojanju negativnog stanja područja primjene DUPG-a (glave V. ZoPDPUG-a) produkt su analize većeg broja studija slučaja iz uzorka (poglavljja 6.2.1. i 6.2.2.) i većeg broja tvrdnji, odnosno stavova pojedinih ispitanika provedene ankete (poglavljje 6.2.3.).

Iz analiziranih studija slučaja, na temelju rezultata distribucije rezultata prema 10 kriterija za analizu stupnja (ne)koherentnosti, odnosno (ne)ujednačenog pristupa između naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi i ugovaranju javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH (tablice 10-17), kao i iz odluka DKOM-a (tablica 18), može se zaključiti da postoji oprečnost u postupcima naručitelja pri sastavljanju dokumentacije o nabavi, poglavito pri definiranju kriterija odabira i uvjeta tehničke i stručne sposobnosti, nerazumijevanju i različitom tumačenju ponuditelja i naručitelja. Stavovi DKOM-a se u različitim predmetima o istoj ili sličnoj stvari razlikuju, ovisno o nijansama i specifičnostima pojedinog projekta, odnosno propozicija natječaja, ali ponajviše u argumentaciji koju iznose strane u postupku (žalitelj, naručitelj i odabrani

ponuditelj) koje su ključne za utvrđivanje ispravnoga činjeničnog stanja stvari. Takvo stanje uzrokuje žalbene procese koji traju po nekoliko mjeseci. Odluke VUS-a potvrđuju odnosno odbacuju ili mjenjaju odluke DKOM-a i ujednačuju praksu u vezi s primjenom materijalnog prava, poglavito ZJN-a i ZPDPUG-a kad je u pitanju DUPG. Sve navedeno znatno usporava procese sklapanja ugovora i negativno utječe na stanje područja primjene DUPG-a, stvara pravnu nesigurnost, a posljedično se koči uključivanje voditelja projekta na vrijeme i onemogućuje ostvarivanje ciljeva javne nabave i ZPDPUG-a.

U Prilogu 3 prikazani su rezultati anketiranja za svih 5 odgovora, dok su u tablicama 35. i 36. rezultati grupirani kako bi se ustvrdio postotak pozitivnih, odnosno negativnih stavova spram pojedine tvrdnje.

Tvrdnje ispitanika u vezi s pretpostavkom iz H1 (tablica 35.) daju nespornu potporu i dodatno potvrđuju opisane rezultate analize studije slučaja da postoji različitost u pristupu, odnosno „dobra“ i „loša“ praksa (uzance) u primjeni koja se odnosi na nabavu, ugovaranje i provođenje usluga/aktivnosti DUPG-a.

Tablica 35. Rezultati anketiranja – tvrdnje povezane s pretpostavkom postojanja neujednačenog pristup između javnih i sektorskih naručitelja pri nabavi javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH (H1)

1. tematska cjelina		Pod-regulirano	Optimalno regulirano	Pre-regulirano
3	Odredba Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje kojom je zadana obveza imenovanja Voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“ jasno određuje na koje faze projekta zakonodavac misli	58.3%	32.4%	9.3%
8	Područje zakonske regulative koje regulira upravno područje gradnje vezano na preklapanja u pravima i ovlastima pojedinih dionika (npr. nadzornih inženjera i Voditelja projekta) je ...	73.1%	17.6%	9.3%
13	Područje ujednačavanja terminologije unutar upravnog područja koje uređuje gradnju je ...	67.6%	25.0%	7.4%
14	U kontekstu potrebe za ujednačavanjem terminologije vezano na djelatnost upravljanja projektom gradnje kroz regulativu, može se reći da je ...	69.4%	22.2%	8.3%
15	Područje zakonske regulative u pogledu reguliranja preklapanja u pravima i ovlastima pojedinih (su)dionika projekta gradnje je ...	79.6%	11.1%	9.3%
2. tematska cjelina		Ne slaganje	Nemam stav	Slaganje
20	Investitori obveznici javne nabave u pravilu uključuju voditelja projekta u kasnoj izvršnoj fazi projekta - faza građenja.	10.2%	12.0%	77.8%
21	Investitori obveznici javne nabave u pravilu uključuju voditelja projekta u ranim izvršnim fazama projekta - fazi izrade glavnog projekta.	70.4%	17.6%	12.0%
25	U postupcima javne nabave naručitelji u pravilu jasno i jednoznačno određuju kriterije za odabir gospodarskog subjekta i/ili Voditelja projekta i tima za upravljanje projektom	35.2%	34.3%	30.6%
3. tematska cjelina		Neujednačen	Optimalan pristup	Ujednačen
1	Korištene terminologije (naziv pozicije voditelja projekta koji se traži prema ZPDPUG) je ...	58.3%	19.4%	22.2%
2	Kriterija za odabir gospodarskog subjekta (prethodno iskustvo – reference gosp. Subjekta) je ...	68.5%	15.7%	15.7%
3	Kriterija za odabir voditelja projekta (prethodno iskustvo – reference voditelja projekta) je ...	66.7%	13.0%	20.4%
4	Korištenja tipskih OUU (radovi ili usluge) je ...	63.0%	21.3%	15.7%
5	Ugovorenih kondicija plaćanja je ...	58.3%	21.3%	20.4%
6	Zahtjevanja metodologije rada je ...	63.9%	21.3%	14.8%
7	Preklapanja s drugim ugovorima promatranog projekta je ...	70.4%	19.4%	10.2%
8	Konstitucije (sastava) tima za upravljanje projektima je ...	65.7%	23.1%	11.1%
9	Određivanja faze projekta za koje se nabavljaju usluge upravljanja projektom ...	60.2%	24.1%	15.7%
10	Korištenja certifikat znanja i kompetencija za upravljanje projektima kao kriterija tehničke i stručne sposobnosti ili bodovanja je ...	57.4%	25.0%	17.6%
11	Primjene odredba Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje kojom je zadana obveza imenovanja Voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“ je ...	65.7%	19.4%	14.8%
12	Određivanja kriterija za odabir gospodarskog subjekta i/ili Voditelja projekta i tima za upravljanje projektom u postupcima javne nabave za usluge upravljanja projektima (za iste ili slične usluge) je ...	66.7%	15.7%	17.6%
13	Alokacije aktivnosti, odnosno ovlasti i obveza između voditelja projekta (tima za upravljanje projektom) i ostalih sudionika (nadzorni inženjeri, FIDIC Inženjer i sl.) U pojedinim ugovorima je ...	74.1%	14.8%	11.1%
4. tematska cjelina		Ne slaganje	Nemam stav	Slaganje
1	Trenutni regulatorni okvir omogućava autonomni (solo-diskrecijski) pristup investitora obveznika javne nabave kod ugovaranja i alokacije određenih aktivnosti koje su ugovorna kategorija na pojedine (su)dionike projekta gradnje.	28.7%	21.3%	50.0%
3	Prisutno je nerazumijevanja od strane javnih i sektorskih naručitelja u definiranju uloge i zadaća pojedinih projektnih funkcija graditeljskog projekta kroz postupke nabave.	8.3%	12.0%	79.6%



Na temelju rezultata preliminarnog istraživanja i ujednačenih stavova ispitanika u vezi s tvrdnjama koje se odnose na postojanje znatne razine neujednačenog pristupa javnih i sektorskih naručitelja pri ugovaranju javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH može se ustvrditi da predstavljaju dobru osnovu za dokazivanje postavljene hipoteze H1.

Tablica 36. Rezultati anketiranja – tvrdnje povezane s pretpostavkom postojanja znatne razine neusklađenosti i neharmoniziranosti propisa koji čine okvir primjene djelatnosti upravljanja projektom gradnje u RH (H2)

1. tematska cjelina		Pod-regulirano	Optimalno regulirano	Pre-regulirano
1	U kontekstu regulacije područja djelatnost upravljanja projektom gradnje od strane države može se reći da je isto ...	63.9%	23.1%	13.0%
2	Područje djelatnost upravljanja projektom gradnje kao zakonske kategorije je provedbeno kroz zakonsku regulativu ...	67.6%	17.6%	14.8%
3	Odredba Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje kojom je zadana obveza imenovanja Voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“ jasno određuje na koje faze projekta zakonodavac misli	58.3%	32.4%	9.3%
4	Područje sankcija za nepridržavanje zakonskih normi iz Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje vezano na Glavu V kojom je regulirana djelatnost upravljanja projektom gradnje (prekršajne odredbe) je ...	67.6%	23.1%	9.3%
5	Područje određivanja ciljeva prekršajnih odredbi Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje vezano na Glavu V i djelatnost upravljanja projektom gradnje je ...	66.7%	25.0%	8.3%
6	Područje zakonske regulative koje određuje prava i ovlasti Voditelja projekta je ...	67.6%	20.4%	12.0%
7	Područje zakonske regulative koje određuje metodologiju rada i projektne procedure na upravljanju javnim projektima gradnje je ...	69.4%	24.1%	6.5%
8	Područje zakonske regulative koje regulira upravno područje gradnje vezano na preklapanja u pravima i ovlastima pojedinih dionika (npr. nadzornih inženjera i Voditelja projekta) je ...	73.1%	17.6%	9.3%
9	Osim Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje, područje djelatnost upravljanja projektom gradnje je u drugim propisima koji uređuju upravno područje gradnje ...	75.9%	18.5%	5.6%
10	Područje javne nabave u kontekstu primjene djelatnost upravljanja projektom gradnje je ...	54.6%	27.8%	17.6%
11	Određivanje općih ciljeva javnog projekta gradnje je u kontekstu potrebe za reguliranjem od strane države ...	63.0%	21.3%	15.7%
12	Određivanje općih ciljeva upravljanja javnim projektima gradnje je u kontekstu potrebe za reguliranjem od strane države ...	60.2%	25.0%	14.8%
13	Područje ujednačavanja terminologije unutar upravnog područja koje uređuje gradnju je ...	67.6%	25.0%	7.4%
14	U kontekstu potrebe za ujednačavanjem terminologije vezano na djelatnost upravljanja projektom gradnje kroz regulativu, može se reći da je ...	69.4%	22.2%	8.3%
15	Područje zakonske regulative u pogledu reguliranja preklapanja u pravima i ovlastima pojedinih (su)dionika projekta gradnje je ...	79.6%	11.1%	9.3%

2. tematska cjelina		Ne slaganje	Nemam stav	Slaganje
2	Reguliranje djelatnost upravljanja projektom gradnje kao profesije u RH je zadovoljavajuće.	61.1%	18.5%	20.4%
3	Profesija upravljanja projektima, odnosno disciplina djelatnosti upravljanja projektom gradnje u RH treba biti regulirana putem komore.	13.0%	25.9%	61.1%
4	Reguliranje profesionalne etike za voditelje projekata na nivou pojedinih udruga čiji su članovi je zadovoljavajuće i dostatno.	50.0%	33.3%	16.7%
5	Potrebno je reguliranje profesionalne etike za djelatnost upravljanja projektom gradnje kroz zakonske propise.	10.2%	14.8%	75.0%
6	Reguliranje djelatnosti upravljanja projektom gradnje kao profesije potrebno je prepustiti samoreguliranju.	74.1%	17.6%	8.3%
7	Potrebno je reguliranje profesionalne etike za djelatnost upravljanja projektom gradnje kroz strukovne udruge.	13.0%	15.7%	71.3%
8	Discipline upravljanja projektima koje su razvile pojedine međunarodne, odnosno nacionalne strukovne organizacije i udruženja mogu poslužiti kao uzor za primjenu na djelatnost upravljanja projektom gradnje u RH.	1.9%	22.2%	75.9%
11	Regulacija djelatnosti upravljanja projektom gradnje kao profesije kroz strukovno udruženje bila bi zapreka ostvarenju tržišnih sloboda koje traži intervenciju zakonodavca.	48.1%	40.7%	11.1%
13	Potrebno je preciznije (ili zasebno) pozicioniranje djelatnosti upravljanja projektom gradnje unutar nacionalne klasifikacije djelatnosti (NKD-a).	13.9%	48.1%	38.0%
19	Potrebno je staviti u funkciju evidenciju voditelja projekta koju vodi Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine (MPUGDI).	8.3%	11.1%	80.6%
22	Planiranje uključivanja Voditelja projekta tek u izvršnim fazama, iako je zakonom određeno da se uključuje u ranim fazama, je posljedica nepostojanja jasnih prekršajnih odredbi.	17.6%	16.7%	65.7%
23	(Pre)kasno uključivanje voditelja projekta negativno utječe na projekt.	2.8%	13.9%	83.3%
28	Zakonom o poslovima i djelatnostima je jasno određeno na koji način voditelj projekta pruža usluge vezane na financijske i pravne elemente savjetovanja („financijsko, pravno i tehničko savjetovanje u vezi s projektiranjem, građenjem, uporabom i uklanjanje	49.1%	33.3%	17.6%
29	Zakonom o poslovima i djelatnostima treba jasnije odrediti na koji način voditelj projekta (provedbeno) vrši nadzor nad radom izvođača, nadzora i dr. u svrhu zaštite prava i interesa investitora.	13.9%	14.8%	71.3%
30	Zakonom o poslovima i djelatnostima ili pravilnikom treba dati odrednice za standardno provedbeno upravljanje javnim projektima gradnje (odrednice za metodologiju rada).	9.3%	13.0%	77.8%
31	Upravljanje javnim projektima gradnje u provedbenom smislu treba prepustiti samo reguliranju i solo diskrecijskom pristupu od strane voditelja projekta.	78.7%	9.3%	12.0%

Uz spomenute rezultate studija slučaja (tablice 10. – 17.) i odluke DKOM-a (tablica 18.), stavovi ispitanika u vezi s pretpostavkom iz H2 (tablica 36.) upućuju na neharmoniziranost i nedorečenost propisa, odnosno postojanje entropije koja se očituje u nedosljednostima, ograničenjima, nedorečenostima i neusklađenostima između propisa koji čine zakonsku platformu za DUPG,

čemu su pretpostavljeni uzroci nedovoljno harmoniziranih propisa.

Uz ujednačene stavove u određivanju ispitanika da postoji znatna razina neusklađenosti i neharmoniziranosti propisa koji čine okvir primjene djelatnosti upravljanja projektom gradnje u RH, ispitanici su također svojim stavovima pokazali određenu razinu heterogenosti u odnosu na pojedina pitanja, što također upućuje na različito razumijevanje stanja područja primjene DUPG-a i ciljeva glave V. ZPDUG-a. Takav je rezultat pretpostavljeno posljedica neharmoniziranih propisa koji se odražavaju na sve dionike i negativno utječu na stanje primjene DUPG-a. Stoga je dodatno s pomoću analize statističkim testom utvrđena statistički značajna razlika između pojedinih skupina ispitanika s istim karakteristikama u tvrdnjama (tablice 25.-34.) te je utvrđeno da je riječ o tvrdnjama koje nisu ključne za donošenje zaključka o postojanju negativnog stanja primjene i potvrđivanja hipoteza H1 i H2. Osim toga, preliminarnim istraživanjem identificirana je problematika koja se odražava na dionike projekta i koja pretpostavljeno onemogućuje postizanje općih ciljeva zakonske platforme za DUPG (poglavito ZJN, ZPDUG), ali i specifičnih ciljeva projekta, što je sistematizirano i detaljnije obrazloženo u poglavlju 6.4. rada. Argumentirani rezultati preliminarnog istraživanja čine osnovu za dokazivanje postavljenih hipoteza H1 i H2 pa su **posljedično tomu hipoteze H1 i H2 o negativnom stanju područja primjene DUPG i potvrđene.**

Pojedine tvrdnje iz provedene ankete koje se odnose ili su povezane s pretpostavkom iz hipoteze H3, odnosno daju potporu hipotezi H3, koristit će se za argumentiranje i testiranje hipoteze H3. To posebice za tvrdnje/stavove kod kojih rezultati anketiranja nisu dobra osnova za samostalno potvrđivanje ili upućuju na nerazumijevanje i/ili nelogičnosti kao npr. rezultati anketiranja za tvrdnju 14 u nastavku:

	3. tematska cjelina	Ne slaganje	Nemam stav	Slaganje
14	Kroz različite pristupe ugovaranju pojedinih aktivnosti koje suštinski potpadaju pod upravljanje projektima, zbog nerazumijevanja uloga projektnih dionika, stvara se nejednolika praksa u kojoj postoje znatne nelogičnosti, a razlog tome je nedovoljno jasna regulativa i ne harmonizirani propisi.	9.3%	10.2%	80.6%

Nastavno na potvrđeno negativno stanje područja primjene DUPG-a na temelju provedenoga preliminarnog istraživanja, kao podloga za argumentiranje i testiranje hipoteze H3, u nastavku će se sistematizirati podaci i detaljnije obrazložiti kako se to odražava na dionike projekta te će se predložiti rješenja.

### **6.3. Stanje primjene DUPG-a na projektima realiziranim prema FIDIC modelima ugovora (EOJN, 2017-2024)**

Analizom stanja područja primjene DUPG-a u prethodnom je poglavlju identificirano preklapanje uloga i odgovornosti voditelja projekta i nadzornih inženjera, odnosno FIDIC inženjera. Identificirane su aktivnosti/odgovornosti voditelja projekta koje se ugovaraju u praktičnoj primjeni glave V. ZPDPUG-a, kao i aktivnosti/odgovornosti koje se ugovaraju u sklopu ugovora za usluge stručnog nadzora. Sistematizacija tih spoznaja i prikupljenih podataka dana je u tablici 37., dok će se daljnje obrazlaganje i analiza identificiranog napraviti u sklopu sistematizacije podataka o različitom pristupu i negativnom stanju primjene u sljedećem poglavlju rada.

Budući da su FIDIC modeli u širokoj primjeni i postoje ustaljene prakse, iako je analizom stanja područja primjene utvrđeno da postoje različite varijacije i pristupi moderirani s pomoću amandmana na OUU u obliku posebnih uvjeta ugovora (PUU-a), jedna od mogućnosti standardiziranja DUPG-a je da se usvoje i eventualno nakon primjerenog razdoblja primjene, za pojedine vrste javnih projekata, usvoje i eventualno kodificiraju uvjeti ugovora na bazi FIDIC-ovih modela ugovaranja s obvezom poštovanja načela javne nabave i ostvarivanje općih (ali i specifičnih) ciljeva javnog projekta gradnje u RH kao zadanim načelima, odnosno „zlatnim pravilima“ koja se ne smiju mijenjati. Druga je mogućnost da se na bazi pozitivnih FIDIC praksi u RH formiraju autonomni nacionalni OUU-i za DUPG u obliku smjernica kojima bi se standardizirala nabava i provedba ugovora za DUPG i posljedično provedba samih javnih projekata gradnje, što će se istražiti u ovom radu.



Tablica 37. Raspodijele aktivnosti i odgovornosti u skladu s trenutačnom regulativom i FIDIC-om (Perić i Vukomanović, 2022; EOJN, 2017.-2024.)

Voditelj projekta		(FIDIC 1999) Inženjer/Predstavnik Inženjera /Predstavnik Naručitelja		(Glavni) Nadzorni inženjer	
<i>Aktivnosti/odgovornosti prema Zakonu o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje (NN 78/15, 118/18, 110/19)</i>	<i>Aktivnosti/odgovornosti u praksi/primjeni (EOJN 2017-2024)</i>	<i>Aktivnosti/odgovornosti prema FIDIC modelu 1999 (FIDIC 2013a, 2013b)</i>	<i>Aktivnosti/odgovornosti u praksi/primjeni (EOJN 2017-2024)</i>	<i>Aktivnosti/odgovornosti prema ZOG-u i Pravilniku o načinu provedbe stručnog nadzora građenja, ... izvješća nadzornog inženjera (NN 131/2021-2204)</i>	<i>Aktivnosti/odgovornosti u praksi/primjeni (EOJN 2017-2024)</i>
<p>-financijsko, pravno i tehničko savjetovanje u vezi s projektiranjem, građenjem, uporabom i uklanjanjem građevina,</p> <p>– financijska, pravna i tehnička priprema i planiranje poslova u vezi s gradnjom te praćenje provođenja tog plana,</p> <p>– programiranje i planiranje u fazi koncipiranja projekta, što uključuje prikupljanje podataka, razvoj programa projekta i praćenje provođenja tog programa,</p> <p>– savjetovanje, odabir i ugovaranje poslova za projektanta, revidenta, nadzornog inženjera, izvođača, ovlaštenog inženjera geodezije i drugih osoba koje obavljaju poslove u vezi s gradnjom građevina te savjetovanje u ugovaranju poslova s tim osobama,</p> <p>– povezivanje i usklađivanje rada projektanta, revidenta, nadzornog inženjera, izvođača, ovlaštenog inženjera geodezije i drugih osoba koje sudjeluju u gradnji te nadzor nad njihovim radom u svrhu zaštite prava i interesa investitora,</p>	<p>Uz aktivnosti, odnosno prava i obveze sukladno ZPDPUG ugovaraju se i slijedeće aktivnosti koje obavlja tim Voditelja projekta:</p> <p>- usluge tehničke pomoći/ savjetovanja naručitelja pri izradi natječaja za radove i/ili projektiranje, stručni nadzor,</p> <p>-razvoj i praćenje Plana provedbe Projekta koji sadrži: Proračun Projekta, Vremenski plan aktivnosti, Praćenje i kontrola provedbe proračuna Projekta, financijsko planiranje i praćenje novčanih tokova, određivanje i praćenje određenih ključnih pokazatelja projekta),</p> <p>-upravljanje rizicima (planiranje upravljanja rizicima, identifikacija rizika, analiza rizika, priprema odgovora na rizik, nadzor nad upravljanjem rizicima i kontrola rizika, dokumentiranje i arhiviranje iskustva, registar rizika),</p> <p>-koordinacija trećih strana,</p> <p>-administriranje Projektom,</p> <p>- sudjelovanje u praćenju tijekom jamstvenog roka, izrada periodičkih izvještaja o izvršenom pregledu tijekom perioda za otklanjanje nedostataka,...</p> <p>-podrška za izradu izvještaja Naručitelja u sklopu Projekta prema nadležnim tijelima,</p>	<p>Inženjera kao pravnu ili fizičku osobu ugovorom imenuje Naručitelja te mu dodjeljuje prava i obveze iz Ugovora.</p> <p>Osoblje Inženjera uključuje angažman odgovarajuće kvalificiranog i kompetentnog Inženjera i ostalih profesionalaca koji su kompetentni za izvršavanje tih dužnosti.</p> <p>U provođenju bveza/dužnosti ili kod vršenja ovlasti sukladno ugovoru ima se smatrati da Inženjer djeluje za i u korist Naručitelja (FIDIC 2017 definira da je pri obavljanju svojih dužnosti u skladu s ugovorom, Inženjer dužan postupati neutralno između strana i ne smatra se da djeluje u ime Naručitelja).</p> <p>Uloga Inženjera u administraciji ugovora je široka; obuhvaća široki raspon zadaća, što je podijeljeno na dvije kategorije:</p> <p>- administrativne uloge poput izdavanja uputa za varijacije.</p>	<p>Uz aktivnosti, odnosno prava i obveze prema FIDIC Općim uvjetima ugovaranja ugovaraju se i slijedeće aktivnosti koje obavlja Inženjer ili Osoblje Inženjera (često i kroz Posebne uvjete ugovora sa Izvođačem):</p> <p>- stručni nadzor nad građenjem (aktivnosti/odgovornosti prema ZOG-u i Pravilniku o načinu provedbe stručnog nadzora građenja ...)</p> <p>- funkcija glavnog nadzornog inženjera,</p> <p>- funkcija stručno tehničkog nadzora,</p> <p>- voditelj tima nadzora,</p> <p>- operativno i administrativno upravljanje ugovorom između naručitelja i ugovaratelja,</p> <p>- obrada zahtjeva izvođača, pregled dokumentacije izvođača, arbitiranje, ...</p>	<p>-nadziranje građenja u odnosu na usklađenost građenja s građevinskom dozvolom, glavnim projektom, tipskim projektom za kojeg je Ministarstvo graditeljstva i prostornoga uređenja donijelo rješenje o tipskom projektu (dalje u tekstu: tipski projekt), Zakonom o gradnji, posebnim propisima i pravilima struke,</p> <p>- utvrđuje ispunjava li svaki od izvođača s kojima je investitor sklopio ugovor o građenju uvjete propisane posebnim zakonom,</p> <p>- utvrđuje ispunjava li odgovorna osoba koja vodi građenje ili pojedine radove uvjete propisane posebnim zakonom,</p> <p>- utvrđuje je li iskolčenje građevine obavila osoba ovlaštena za obavljanje tih poslova prema posebnom zakonu uvidom u rješenje Državne geodetske uprave kojim je izdana suglasnost ovlaštenoj osobi za obavljanje djelatnosti iskolčenja građevina,</p> <p>- određuje provedbu kontrolnih ispitivanja odnosno drugih kontrolnih postupaka koji se odnose na svojstva određenih dijelova građevine ili građevine u cjelini u svrhu provjere, odnosno dokazivanja ispunjavanja temeljnih zahtjeva za građevinu i/ili drugih zahtjeva, odnosno uvjeta predviđenih glavnim projektom ili izvješćem o obavljenoj kontroli projekta i obveze provjere u pogledu građevnih proizvoda,</p>	<p>Uz aktivnosti, odnosno prava i obveze sukladno ZOG-u i Pravilniku u sklopu usluga nadzora ugovaraju se i slijedeće aktivnosti koje obavlja tim nadzora:</p> <p>-usluge koordinatora II ZNR</p> <p>-uvođenje izvođača radova u posao,</p> <p>-svakodnevno pratiti dinamiku izvođenja radova, po potrebi i izvan radnog vremena ukoliko to zahtijevaju uvjeti na gradilištu, vodi zapisnike s tjednih koordinacija, pismeno izvještava naručitelja, putem dnevnih, tjednih, mjesečnih i posebnih izvještaja o stanju radova /opremanja i svim manjkavostima i nepravilnostima koje se uoče tijekom gradnje,</p> <p>-osigurati izjavu ovl.inž.geodezije da je građevina smještena prema elaboratu iskolčenja sukladno Zakonu o gradnji (NN 153/13)</p> <p>-praćenje projekta i podnošenje mjesečnih izvještaja o napredovanju ugovora izvođača obzirom na terminski i financijski plan s prijedlogom mjera,</p>

Voditelj projekta		(FIDIC 1999) Inženjer/Predstavnik Inženjera /Predstavnik Naručitelja		(Glavni) Nadzorni inženjer	
<i>Aktivnosti/odgovornosti prema Zakonu o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje (NN 78/15, 118/18, 110/19)</i>	<i>Aktivnosti/odgovornosti u praksi/primjeni (EOJN 2017-2024)</i>	<i>Aktivnosti/odgovornosti prema FIDIC modelu 1999 (FIDIC 2013a, 2013b)</i>	<i>Aktivnosti/odgovornosti u praksi/primjeni(EOJN 2017-2024)</i>	<i>Aktivnosti/odgovornosti prema ZOG-u i Pravilniku o načinu provedbe stručnog nadzora građenja, ... izvješća nadzornog inženjera (NN 131/2021-2204)</i>	<i>Aktivnosti/odgovornosti u praksi/primjeni (EOJN 2017-2024)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pribavljanje akata, analiza, studija, elaborata i drugih dokumenata potrebnih za izradu idejnog, glavnog i izvedbenog projekta te projekta uklanjanja građevine,</li> <li>- pribavljanje svih dokumenata i sklapanje svih pravnih poslova potrebnih za izdavanje akata za provođenje prostornih planova, građenja, uporabu i/ili uklanjanje građevina i pribavljanje tih akata,</li> <li>- pribavljanje svih dokumenata i sklapanje svih pravnih poslova potrebnih za građenje građevine te obavljanje radnji koje je investitor dužan obavljati tijekom građenja građevine,</li> <li>- razvoj sustava kontrole projekta te praćenje i kontrola realizacije, što uključuje izradu i prikaz planiranog vremenskog izvršenja s angažiranim resursima, ažuriranje početno planiranog u odnosu na realizaciju projekta, dinamičku analizu rizika kroz cjeloživotni vijek projekta, izvješća o kontroli kvalitete ostvarenja investicija, prijedloge rješenja tekućih ili predviđenih problema u vremenskom, tehnološkom i troškovnom aspektu realizacije,</li> </ul> <p>Voditelj projekta odgovoran je investitoru za zakonito i pravilno obavljanje poslova propisanih ZPDPUG.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podrška tijekom revizije i/ili kontrola,</li> <li>- računovodstvo projekta,</li> <li>- usluge poreznog savjetovanja,</li> <li>- podrška pri poslovnom planiranju,</li> <li>- provedba dokumentiranja i praćenja troškova ugovora o radovima,</li> <li>- administriranje ugovora s izvođačem radova, nadzorom, projektantom,...</li> <li>- upravljanje ugovorima s izvođačem radova, nadzorom, projektantom,...</li> <li>- upravljanje ljudskim potencijalima,</li> <li>- organizacija sustava osiguranja kvalitete,</li> <li>- obrada i davanje mišljenja vezano na zahtjeve izvođača,</li> <li>- kontrola predanih jamstava i polica osiguranj,</li> <li>- sudjelovanje na redovitim gradilišnim sastancima,</li> <li>- sazivanje i vođenje statusnih i dr. sličnih sastanaka i koordinacija,</li> <li>- obilasci gradilišta,</li> <li>- uspostava i aktivnosti vezano na QA/QC, ...</li> <li>- pregled i ovjera računa i situacija ostalih dionika,</li> <li>- postupci primopredaje i okončanog obračuna,...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odlučivanje između pitanja Naručitelja i Ugovaratelja/Izvođača, na primjer, u vezi s potraživanjima izvođača u odnosu na vrijeme i troškove te utvrđivanje troškova. U svim ulogama koje obavlja, opseg dužnosti Inženjera proizlazi iz ugovora.</li> </ul> <p>Osnovna uloga Inženjera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadzor građenja koji nije „stručni nadzor“ prema ZOG-u,</li> <li>- upravljanje ugovorom s izvođačem,</li> <li>- administriranje ugovora,</li> <li>- upute / varijacije,</li> <li>- određivanje,</li> <li>- potvrde (plaćanje / primopredaja,)</li> <li>- inspekcije, ispitivanja,</li> <li>- pregledavanje i odobravanje projektne i druge tehničke dokumentacije ugovaratelja/izvođača,</li> <li>- razna odobrenja i nadzor nad ispunjenjem ugovornih obveza ugovaratelja,</li> <li>- upravljanje, uključujući upute i varijacije,</li> <li>- vrednovanje i certificiranje,</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- upoznaje pisanom obavješću investitora sa svim nedostacima odnosno nepravilnostima koje uoči u glavnom projektu i tijekom građenja,</li> <li>- upoznaje pisanom obavješću investitora i građevinsku inspekciju te druge inspekcije o poduzetim mjerama iz članaka 8., 9. i 10. ovoga Pravilnika i upisa tih mjera u građevinski dnevnik,</li> <li>- ispunjava obveze u vezi sastavljanja završnog izvješća,</li> <li>- određuje način otklanjanja nedostataka, odnosno nepravilnosti građenja građevine ako dokumentacijom o ispitivanjima određenih dijelova građevine u svrhu provjere, odnosno dokazivanja ispunjavanja temeljnih zahtjeva za građevinu i/ili drugih zahtjeva, odnosno uvjeta predviđenih glavnim projektom ili izvješćem o obavljenoj kontroli projekta i dokumentacijom o obvezi provjere u pogledu građevnih proizvoda nije dokazana sukladnost, odnosno kvaliteta ugrađenih građevina, njihovih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- opisani poslovi Inženjera (FIDIC),</li> <li>- opisani poslovi Voditelja projekta,</li> <li>- obračunski nadzor (pregled i ovjera građevinske knjige, pregled i ovjera obračunskih (mjesečnih), privremene i okončane situacije, računa, koji moraju odgovarati izvedenom opsegu radova i ugovoru o građenju,</li> <li>- izrađuje prijedlog okončanog obračuna uz sudjelovanje u radu Komisije za konačni obračun,</li> <li>- obrada analize cijena te zahtjeva za dougovaranje naknadnih radova, za eventualne potrebne radove koji nisu ugovoreni, odnosno koji nisu uključeni u specifikaciji za izvođenje radova (radovi uslijed više sile ili izvanrednih situacija),</li> <li>- sudjelovanje i stručna suradnja pri izvođenju ostalih poslova prema posebnim propisima, a koji proizlaze iz predmetnih radova te moraju biti usklađeni sa zakonskom regulativom (građenje, zaštita okoliša, zaštita na radu, zaštita od požara i gospodarenje otpadom),</li> </ul>

Voditelj projekta		(FIDIC 1999) Inženjer/Predstavnik Inženjera /Predstavnik Naručitelja		(Glavni) Nadzorni inženjer	
<i>Aktivnosti/odgovornosti prema Zakonu o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje (NN 78/15, 118/18, 110/19)</i>	<i>Aktivnosti/odgovornosti u praksi/primjeni (EOJN 2017-2024)</i>	<i>Aktivnosti/odgovornosti prema FIDIC modelu 1999 (FIDIC 2013a, 2013b)</i>	<i>Aktivnosti/odgovornosti u praksi/primjeni(EOJN 2017-2024)</i>	<i>Aktivnosti/odgovornosti prema ZOG-u i Pravilniku o načinu provedbe stručnog nadzora građenja, ... izvješća nadzornog inženjera (NN 131/2021-2204)</i>	<i>Aktivnosti/odgovornosti u praksi/primjeni (EOJN 2017-2024)</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-provedba praćenja napretka Projekta (izvješćivanje Naručitelja o detaljima bilo kojeg čimbenika koji može ugroziti napredak radova kao i o mogućim implikacijama koje takvi čimbenici mogu imati na izvorno planirano vrijeme završetka radova ili izvorno planirane troškove radova),</li> <li>- priprema mjera za prevladavanje navedenih čimbenika,</li> <li>- praćenje provedbe mjera usvojenih za prevladavanje navedenih čimbenika,</li> <li>- provjera i ovjera privremenih i okončanih situacija, računa i ostale dokumentacije;</li> <li>- vođenje evidencije o postupcima Izmjena i usklađenja u odnosu na ugovore o građenju,</li> <li>- praćenje provedbe predviđenih mjera zaštite okoliša i zaštite na radu,</li> <li>- upravljanje ugovorima s izvođačem radova, nadzorom, projektantom,...</li> <li>- provedba postupaka preuzimanja radova ili faza te postupaka koji uvjetuju i prethode izdavanju uporabne dozvole,</li> <li>- priprema i vođenje korespondencije vezane uz ugovore o građenju,</li> <li>- praćenje i izvještavanje u jamstvenom roku,...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ispostavljanje zahtjeva naručitelja prema ugovaratelju/izvođaču,...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>dijelova, proizvoda, opreme i/ili postrojenja,</li> <li>- u svrhu otklanjanja nedostataka odnosno nepravilnosti građenja, zabranjuje izvođenje, odnosno nastavak izvođenja radova ako izvođač ne ispunjava uvjete propisane posebnim zakonom,</li> <li>- zabranjuje vođenje građenja, odnosno vođenje pojedinih radova ako odgovorna osoba ne ispunjava uvjete propisane posebnim zakonom,</li> <li>- u svrhu otklanjanja nedostataka odnosno nepravilnosti građenja, zabranjuje izvođenje, odnosno nastavak izvođenja radova u slučaju da nije provedeno iskolčenje građevine ili da iskolčenje građevine nije obavila osoba ovlaštena za obavljanje tih poslova prema posebnom zakonu,</li> <li>-upisuje/potpisuje građevinski dnevnik. Potpisom i otiskom pečata ovlaštenog arhitekta odnosno ovlaštenog inženjera na svakoj stranici ovjeravaju točnost upisa u građevinski dnevnik,</li> <li>- izrađuje završno izvješće.</li> </ul> <p>Osim poslova obavljanja stručnog nadzora, nadzorni inženjer smije obavljati i druge poslove koje mu ugovorom povjeri investitor (poslove tehničkog savjetovanja, kontrole ispunjavanja ugovornih obveza izvođača radova prema naručitelju i poduzimanja odgovarajućih mjera za realizaciju tih obveza, poslove obračunavanja izvedenih radova i sl.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ocjena prijedloga izvođača sa ciljem pravodobnog rješavanja problematike i s mjerama poboljšanja,</li> <li>- koordinacija i suradnja sa stručnim službama naručitelja,</li> <li>-praćenje svih ispitivanja definiranih projektnom dokumentacijom i zakonskom regulativom pa i za radove koji su već izvedeni s prvim izvoditeljem koji je napustio gradilište,</li> <li>-kontrola nacрта izvedenog stanja i uputa za održavanje izvedenih objekata od izvođača radova,</li> <li>-obavljanje pregleda eventualnih nedostataka nastalih tijekom vršenja stručnog nadzora koje prijavi investitor ili korisnik u jamstvenom roku,</li> <li>- obavljanje kontrolnih pregleda izvedene građevine tijekom jamstvenog roka, izrada periodičkih izvještaja o izvršenom pregledu tijekom perioda za otklanjanje nedostataka,...</li> </ul>

#### 6.4. Identifikacija negativnog stanja primjene na temelju rezultata testiranja hipoteza H1 i H2

Na temelju rezultata prethodno provedenih analiza studija slučaja iz poglavlja 6.2.1. i 6.2.2. te anketiranja iz poglavlja 6.2.3. rada identificiran je neujednačen pristup naručitelja obveznika javne nabave pri nabavljanju i ugovaranju usluga upravljanja projektom gradnje prema ZPDPUG-u, neharmoniziranost propisa koji čine platformu za DUPG, ali i negativno stanje područja primjene DUPG-a u drugim referentnim segmentima. Navedeno se ponajviše odražava na javne i sektorske naručitelje i pružatelje usluga DUPG-a, ali i na sve ostale sudionike projekta gradnje. Posljedično je otežano ili onemogućeno ostvarivanje specifičnih i općih ciljeva projekta koji su zadani ciljevima javne nabave.

Nastavno na identifikaciju negativnog stanja primjene DUPG-a, u nastavku će se sistematizirati identificirana problematika i opisati kako se odražava na dionike projekta te predložiti mogući modaliteti rješavanja identificirane problematike.

##### 6.4.1. Neusklađena terminologija i definicije relevantnih pojmova

Uz odredbe ZoPDPUG-a, DUPG u bitnom determiniraju i općeprihvaćene definicije pojmova koji se odnose na upravljanje projektima i drugih zakona koji čine platformu za njezinu provedbu, pa je posljedično tomu pojmovno uređenje DUPG-a, koje ima razlikovnu dimenziju u usporedbi sa standardnom terminologijom, doktrinom i legislativom međunarodnih standarda i izvora prava iz drugih područja, na određeni način nerazumljivo. Također pojmovi i definicije u svakom od zakona koji čine platformu za DUPG dani su isključivo za potrebe tumačenja i provođenja upravo tog zakona, pa se već iz samih definicija nekih od relevantnih pojmova za DUPG u različitim zakonima može lako uočiti potencijalni problem tih neusklađenosti. No bez obzira na navedeno, pojedini pojmovi unutar propisa koji uređuju upravno područje prostornog uređenja i gradnje ipak moraju biti univerzalni. Kreiranje drukčije terminologije, odnosno izvedenih definicija koje sadržavaju pojmove definirane u temeljnim zakonima, stvara nerazumijevanje i negativno stanje primjene DUPG-a u praksi. Ako se krene od definicije iz ZOG-a da „gradnja“ uključuje fazu projektiranja i građenja, pri čemu je građenje izvedba građevinskih i drugih radova (ZOG NN 153/13), a u skladu sa ZoPDPUG-om (NN 78/15) voditelja projekta imenuje investitor radi optimizacije utrošaka sredstava i vremena **prije** donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava te radi zakonite i kvalitetne pripreme projekta te njegove uspješne provedbe, upitno je determinira li naziv djelatnosti „upravljanje projektom gradnje“ u biti i smisleno tu namjeru, kao i cjelokupan opis poslova iz čl. 33. ZPDPUG-a jer se pojedine aktivnosti odnose na faze **prije**, ali i **poslije** same gradnje, koja prema definicijama ZOG-a počinje projektiranjem i završava uporabnom dozvolom (ZOG).



Bez obzira na zakonsku obvezu iz aktualnog ZoPDPUG-a, prema kojem voditelja projekta imenuje investitor obveznik javne nabave već u pripremnim fazama, dakle čak i prije donošenja investicijske odluke, iz provedene analize stanja područja primjene vidljivo je da se voditelj projekta u pravilu imenuje najčešće samo za fazu građenja ili čak nakon što je građenje započelo, što je najčešće posljedica neizvjesnosti postupaka javne nabave, ali i nerazumijevanja važnosti uključivanja voditelja projekta na vrijeme, u ranim fazama. Da bi terminološka zbrka bila još veća, prema ZoPDPUG-u, djelatnost se i dalje naziva „upravljanje projektom gradnje“, a faza definirana čl. 38. ZPDPUG-a „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava te radi zakonite i kvalitetne pripreme projekta te njegove uspješne provedbe inicijacije i pripreme“, nikako se ne može nazvati fazom gradnje. Navedena aktivnost je u skladu s odredbama koje određuju fiskalnu odgovornost javnih naručitelja (ZoFO), no ta aktivnost zasigurno treba biti provedena prije same gradnje. Ako se pod aktivnosti „planiranje proračunskih sredstava“ podrazumijeva izrada procjene troškova građenja u fazi projektiranja, nejasno je što znači „prije donošenja investicijske odluke“ jer se investicijska odluka u pravilu donosi mnogo prije nego što se započne s gradnjom, odnosno projektiranjem (izrdom glavnog projekta).

Uz ZoPDPUG, Uredba o načinu ocjene i postupku odobravanja investicijskih projekata također daje definicije projekta i povezanih pojmova (Uredba NN 158/23) i predviđa uključivanje voditelja projekta u ranim fazama (tablica 38.). Pretpostavka je da se za projekt gradnje voditelj projekta prema Uredbi određuje u skladu s odredbama glave V. ZoPDPUG-a, iako to nije eksplicite navedeno, što je potrebno determinirati harmoniziranjem propisa.

Tablica 38. Obrazac sažetka projekta prema Uredbi (Uredba NN 158/2 )

PRILOG 2

TABLICA ZA OCJENU SPREMNOSTI PRIJEDLOGA INVESTICIJSKIH PROJEKATA

Osnovni kriteriji koje investicijski projekt mora ispuniti		
Osnovni kriterij	Status (označiti s X)	
	Zadovoljava	Ne zadovoljava
Obrazac sažetka projekta je popunjen		
Pred-investicijske studije su izrađene i priložene		
Pred-investicijske studije analiziraju sve potrebne elemente i uvjete		
Izrađena je potrebna projektna dokumentacija		
Rizici su identificirani te je pripremljen plan otklanjanja i prevencije rizika		
Zemljište je dostupno (ukoliko je potrebno za projekt)		
Dokumentacija za pokretanje postupka nabave roba, usluga i radova je pripremljena		
Resursi potrebni za provedbu projekta su dostupni (ljudi, materijal, oprema)		
Resursi potrebni za upravljanje projektom i održavanje su dostupni (ljudi, materijal, oprema)		
Uspostavljen je okvir za praćenje napretka provedbe projekta		
Voditelj projekta je odabran		

Nadalje iz provedene analize stanja područja primjene u poglavlju 6.2.1. vidljivo je da se zakonom određen pojam „voditelj projekta“ u praksi natječajima mijenja u: „voditelj projekta gradnje“, „voditelj projekta građenja“, „voditelj realizacije/provedbe projekta“ i sl. varijacije, što dodatno

stvara probleme u primjeni, a što je vidljivo i iz analiziranih odluka DKOM-a u poglavlju 6.2.2. Nadalje, analiza pokazuje da uz voditelja projekta (gradnje) kao zakonske kategorije investitori nerijetko dodatno imenuju svojeg „internog voditelja projekta“, zaposlenika investitora, koji ne ispunjava zakonom određene uvjete, odnosno nema odgovarajuće stručne kvalifikacije iz čl. 37. ZoPDPUG-a ili ima uvjete, ali investitor nije registriran za djelatnost upravljanja projektom, što je pak prema aktualnom ZoPDPUG-u NN 118/18, 110/19 i dopušteno.

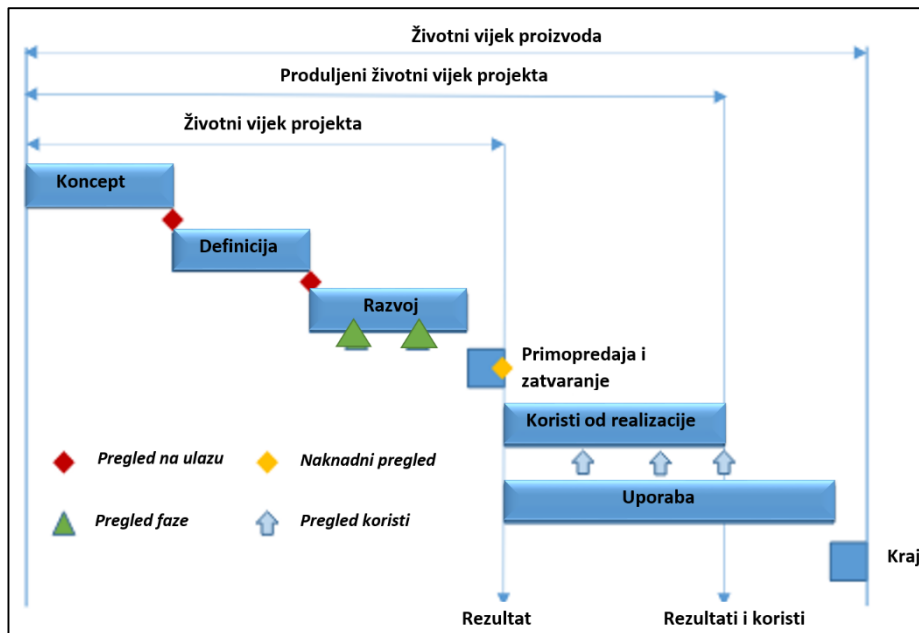
Iz provedene analize stanja područja primjene vidljivo je da se u pravilu u natječajima i ugovorima za DUG ugovaraju sve aktivnosti iz čl. 33 ZPDPUG-a, neovisno o fazi u kojoj se ugovara i planira angažman voditelja projekta, no ne mogu se provoditi jer su povezane s prethodnom fazom projekta koja je završila. Stoga je potrebno je determinirati omogućuje li ZoPDPUG parcijalno provođenje aktivnosti iz čl. 33.

Za razumijevanje projekta gradnje bitno je prepoznati pojam „životni ciklus projekta“ (*engl. project life cycle*), odnosno teorijske i praktične faze realizacije projekta prema međunarodnim standardima (Perić, Vukomanović 2022, 2023; Project Life Cycle i Organization, 2008; Krstić, 2017; Marenjak, 2002, Samset et al, 2016; PMBOK, 2008; Bennett, 2003; Kerzner, 2009b). ISO15288:2015 tako definira životni ciklus kao evoluciju sustava, proizvoda, usluge, projekta ili drugog entiteta koji je stvorio čovjek od začeca do umirovljenja, dok ISO 21500:2012 životni ciklus projekta definira kao zbirku faza projekta koje obuhvaćaju razdoblje od početka do kraja projekta, tijekom koje se aktivnosti izvode uporabom resursa za pružanje isporučenih rezultata.

Primjenu definicija na projekte gradnje dobro opisuje APMBOK koji definira puni životni ciklus građevine/proizvoda u kojem se promatra cjeloživotni trošak (*product life cycle*), unutar kojeg postoji faza gradnje do isporuke proizvoda/građevine u 5 faza: koncept, definicija, razvoj, primopredaja i zatvaranje (*Project life cycle*) i, prema potrebi, produljeni životni ciklus uz razmatranje koristi koju treba ostvariti i unutar koje počinje faza uporabe, odnosno eksploatacije (grafikon 22.) (PMBOK, 2008, Section 1.1.6, „Life cycle“).

PMBOK (2008) prikazuje faze projekta i skupine procesa koje nužno nisu faze projekta (grafikon 7). PRINCE2® (2009) također razlikuje životni ciklus projekta (početak do primopredaje proizvoda/građevine) i životni vijek proizvoda (početna ideja do uklanjanja iz upotrebe) (Murray et al, 2009). ZJN 2016 se približio spomenutim međunarodnim standardima i također rabi pojam „životni vijek“<sup>40</sup>, kao i pojam „posao“ kao rezultat visokogradnje ili niskogradnje uzet u cjelini koji je sam po sebi dovoljan da ispuni gospodarsku ili tehničku funkciju (ZJN 2016), što korespondira s pojmom „Product“ iz spomenutog APN standarda.

<sup>40</sup> „Životni vijek“ prema ZJN-u 2016 znači sve uzastopne ili međusobno povezane faze, uključujući potrebno istraživanje i razvoj, proizvodnju, trgovinu i njezine uvjete, prijevoz, uporabu i održavanje tijekom postojanja proizvoda ili radova ili pružanja usluge, od stjecanja sirovina ili generiranja resursa do odlaganja, uklanjanja i završetka usluge ili upotrebe.



Grafikon 22. Linearni životni ciklus projekta (iz APMBOK-a, Section 1.1.6, „Life cycle“)

Stoga se kao jedan od temeljnih pojmova upravljanja projektima u definicije relevantne za DUPG, uz determiniranje same definicije „projekta gradnje“, treba uvesti pojam „životni ciklus projekta gradnje“ koji objedinjava sve faze realizacije projekta i dobar je temelj za pojmovno usklađenje DUPG-a, odnosno glave V. ZoPDPUG-a s temeljnim zakonima koji uređuju područje prostornog uređenja i gradnje (ZOG NN 153/13, ZPU NN 153/13).

Pri određivanju uvjeta tehničke i stručne sposobnosti, uz traženo prethodno iskustvo (bilo gospodarskog subjekta bilo stručnjaka – voditelja projekta ili članova tima za upravljanje projektom) ili kriterije bodovanja zahtijevaju se „iste ili slične usluge“ što može značiti usluge upravljanja projektom na istim ili sličnim građevinama, ali može značiti i slične usluge na točno određenim vrstama građevina. Ako to nije precizno definirano u natječajima (a iz provedene analize je vidljivo da često nije), tada je određivanje „sličnosti“ prepušteno solodiskreciji naručitelja u fazi evaluacije ponuda (pregled i ocjena ponuda)<sup>41</sup>, odnosno stavu DKOM-a ako se iniciraju žalbeni procesi nezadovoljne(ih) strane(a), a posljedica je pravna nesigurnost, žalbeni procesi i posljedično kašnjenje u realizaciji projekta. Definicija vrste građevina jednoznačno su pojmovno određene ZOG-om i ZPU-om, no kad se razmatraju projekti, nije nužno da npr. pojam projekta infrastrukture (promet, zdravstvo, školstvo) korespondira s definicijom građevne infrastrukture (prometnice, bolnice, škole), a prethodno iskustvo upravljanja projektom, odnosno voditelja nekoga infrastrukturnog projekta u npr. školstvu ne korespondira nužno s projektom

<sup>41</sup> Čl. 301. ZJN-a 2016 st. 1 javni naručitelj solodiskrecijskim pristupom utvrđuje činjenice i okolnosti u postupku javne nabave te na temelju utvrđenih činjenica i okolnosti donosi odluke u skladu s odredbama ovoga Zakona; čl. 301. st. 2. – javni naručitelj slobodnom ocjenom utvrđuje koje će činjenice i okolnosti uzeti za dokazane, na temelju savjesne i brižljive ocjene svakog dokaza posebno i svih dokaza zajedno te na temelju rezultata cjelokupnog postupka javne nabave.

gradnje školske infrastrukture. Navedena problematika oko jedinstvenih definicija vrsta projekata posljedično onemogućuje ostvarivanje ciljeva javne nabave, posebice kad je riječ o jasnoći, transparentnosti i jednakom tretmanu.

Također iz provedene analize stanja područja primjene proizlazi da bi bilo dobro univerzalno odrediti koja je vrsta usluga „jednakovrijedna“, odnosno prihvatljiva uvažavajući odredbe ZoPDPUG-a i bit predmeta nabave. Naime, često se pod „proširenom“ uslugom DUPG-a nude alternativne usluge upravljanja projektom, usluge stručnog nadzora, konzaltinga u fazama projektiranja, administrativno upravljanje projektima, upravljanje s razine kontrolnih tijela, administriranje i nadzor prema FIDIC-u i sl.

Također proizlazi da postoji nerazumijevanje i različiti pristup u definiranju što označava jedinstven projekt, a što su potprojekti (npr. u slučaju više građevinskih dozvola unutar jednog ugovora za upravljanje projektom jednog projekta istog naručitelja). To je potrebno jasno definirati u skladu s međunarodnim standardima koji daju definicije projekta i potprojekta.

Kad je riječ o identificiranoj problematici pojmovnog uređenja, nameće se potreba za preciznijim određenjem nedorečenosti i neusklađenosti tog dijela zakonske platforme za DUPG, odnosno neusklađenosti pojmovnog uređenja u propisima koji je čine. Predmetnu materiju je nužno potrebno dodatno regulirati tako da se uvedu sve potrebne definicije za pojmovno usklađenje zakona koji čine platformu za DUPG. Potrebno je istražiti način za usklađivanje pojmova i definicija a da se ne narušava konzistentnost postojećih propisa koji čine zakonsku platformu za DUPG i pripadajućih definicija pojmova, poštujući određene univerzalne pojmovne zadanosti međunarodnih standarda primjenjivih na DUPG.

Budući da je primarna svrha standarda u upravljanju projektima da identificira i opiše znanja projektnog menadžmenta koja su općeprihvaćena te omogući sudionicima lakše sporazumijevanje i ujednačavanje terminologije, rješenje identificirane problematike ujednačavanja terminologije moglo bi biti pojmovno standardiziranje unutar DUPG-a.

#### ***6.4.2. Uključivanje voditelja projekta na vrijeme***

Iako je izmjenama ZPDPUG-a prepoznata potreba uključivanja voditelja projekta već u ranim fazama, što potvrđuje i Uredba (NN 158/2023-2505), i dalje je prisutno nerazumijevanje velikog broja investitora obveznika javne nabave koji ne primjenjuju jasne odredbe ZPDPUG-a, odnosno voditelja projekta uključuju tek u fazi građenja. Može se pretpostaviti da je to zato što javni naručitelji ne razumiju prednosti uključivanja voditelja projekta u ranim fazama, ali i zato što ne postoje jasne prekršajne odredbe u sklopu ZPDPUG-a.

Uspjeh projekta neizvjestan je na njegovu početku. Kako projekt napreduje, iz faze u fazu



životnog ciklusa, šanse za uspješan ishod se povećavaju (PMBoK Project lifecycle, 2008). Rizik je najveći na početku projekta i uglavnom opada kako se projekt bliži kraju. Također najveći utjecaj na projekt i karakteristike konačnog proizvoda imaju interesni sudionici u projektu. Rane faze projekta u kojima je bitno sudjelovanje voditelja projekta svakako su (Samset, 2016):

- konceptualizacija (koncipiranje) projekta
- planiranje projekta.

Na grafikonu 7 prikazana je važnost uključivanja voditelja projekta u ranim fazama jer se u početnim fazama projekta uz manje napore i manje troškove može dobrim planiranjem racionalizirati projekt i spriječiti rizike koji se javljaju u kasnijim fazama provedbe projekta, što je vrlo važno za javne projekte. Početnu fazu, odnosno fazu iniciranja karakteriziraju obično niski troškovi i mali broj ljudi u projektom timu. Kako se projekt razvija, troškovi i broj ljudi koji rade na projektu drastično se povećava. Na kraju, u fazi zatvaranja projekta ove brojke se ponovno smanjuju. Uključivanje voditelja projekta je ključno u projektima u kojima se kapitalni troškovi (*capex*) (su)financiraju bespovratnim sredstvima (grantom), dok se operativni troškovi (*opex*) u pravilu financiraju iz javnih sredstava – proračuna (Perić i Vukomanović, 2023). Istraživanje stanja područja pokazuje da se u velikom broju slučajeva taj korak aktivnog sudjelovanja voditelja projekta u fazi projektiranja i balansiranja troškova najčešće „preskače“, što je posljedica spomenutog nedostatka u provedbenoj regulativi za DUPG, odnosno u ZPDPUG-u nije jasno definirano na koji bi se način to provodilo.

Uključivanje kompetentnog voditelja projekta tek u fazi građenja znači da se upravljanje projektom često svodi na savjetovanje i puku tehničku pomoć naručitelju bez operativnih mogućnosti djelovanja jer su svi parametri unaprijed određeni i eventualne pogreške u pripremljenoj fazi ne mogu se ispraviti, ne samo zato što bi to bilo skupo i produljilo bi trajanje projekta, nego zato što je riječ o javnoj nabavi, pri čemu je mogućnost za promjene u fazi nakon podnošenja ponuda i ugovaranja minimalna (zbog zadanog načela ekonomske ravnoteže koja se uspostavlja pri podnošenju ponude, odnosno sklapanja ugovora), a „value“ inženjering riskantan.

Dakle, uz prisutnost u ranim fazama konceptualiziranja i planiranja projekta, sudjelovanje voditelja projekta u izvršnim fazama (projektiranje i građenje) od iznimne je važnosti. U pravilu, ono što je projektirano bit će izgrađeno, a ispravljanje pogrešaka u fazi građenja je skupo ili nemoguće. Također u fazi projektiranja se u pravilu detaljno balansiraju odnosi investicijskih troškova (*capex*) i operativnih troškova (*opex*) koji su planirani u ranim fazama.

Nadalje, da bi se formalno prisililo naručitelje na poštovanje odredaba zakona, nužno je primjereno propisati prekršajne odredbe, dakle dodatno regulirati.

Nastavno na identificiranu problematiku potrebno je primjereno dodatno regulirati DUPG,

odnosno uz eventualnu doradu prekršajnih odredaba ZoPDPUG-a definirati standardnu metodologiju prema kojoj će voditelji projekta imati mogućnost pravovremeno i prikladno savjetovati naručitelje, koordinirati rad (su)dionika od samog početka, odnosno izravno ili neizravno utjecati na donošenje odluka javnih i sektorskih naručitelja već u ranim fazama projekta, najkasnije u fazi projektiranja. Time bi se omogućilo ostvarivanje zadanih općih i specifičnih ciljeva projekta.

#### **6.4.1. Djelatnost upravljanja projektima – DUPG / položaj voditelja projekta**

Iako je upravljanje projektima kao zakonska kategorija regulirana djelatnost i pružatelj usluge mora zadovoljiti sve zakonske pretpostavke, odnosno imati pravnu, poslovnu (profesionalnu) sposobnost, odnosno biti registriran za tu djelatnost i imati zaposlenog voditelja projekta, izmjene ZPDPUG-a (2019) donose u članku 38. (2) iznimku od propisanog prema kojoj investitori koji nisu registrirani za obavljanje djelatnosti upravljanja projektom gradnje mogu imenovati svojeg zaposlenika za voditelja projekta. Provedena istraživanja upućuju na manjkavosti u takvom pristupu. Javni sektor u pravilu nema primjeren sustav upravljanja, odnosno postoji nedostatak iskustva da samostalno, bez uključivanja specijaliziranih privatnih tvrtki, provodi projekt. Uz velik utjecaj političke volje nositelja projekata (javni naručitelj) i loše razumijevanje financija i računovodstva, takav pristup realiziranja velikih infrastrukturnih projekata neminovno dovodi do velikih kašnjenja u završetku projekta i prekoračenja planiranih troškova, odnosno ukupne održivosti, a u konačnici porezni obveznici moraju snositi takve negativne posljedice projekta (Wagner i Radujković, 2022.).

Nastavno na praksu imenovanja zaposlenika naručitelja niže razine kompetencija i specifičnog iskustva od potrebnoga i analiziranja različitih razina i modaliteta upravljanja projektima, postavlja se pitanje učinkovitog postizanja ciljeva javne nabave kad je riječ o voditelju projekta kao operativnog menadžera i (javnog) naručitelja kad je voditelj projekta zaposlenik javnog naručitelja (poslodavca), tj. kad se ti odnosi unutar uloga DUPG-a mogu sagledavati analogijom agencijske i uslužne teorije u korporativnom upravljanju. Budući da je posjedovanje informacija pretpostavka izvora moći (Luhmann, 1980), a informacijska asimetrija, odnosno komunikacijski rizici izravno utječu na rezultate projekta (Cerić, 2016), na relaciji naručitelj obveznik javne nabave – voditelj projekta trebaju postojati institucijski i ugovorni mehanizmi kako se voditelji projekta ne bi ponašali oportuno u smislu ostvarivanja vlastitih ciljeva nauštrb ciljeva javnog naručitelja – prema uzoru na tzv. uslužni odnos, kod kojeg su ciljevi zajednički i djelovanje voditelja projekta je u javnom interesu (Tipurić i Podrug, 2010).

Standardizacijom postupci voditelja projekta kao zakonske kategorije postaju konzistentni i u

skladu s unaprijed određenim pravilima i obrascima ponašanja, proklamiranim vrijednostima i ciljevima projekta koji su ujedno i javni ciljevi. Takav pristup, kao što je spomenuto, omogućuje da se komunikacijski rizici koji postoje na relaciji voditelj projekta – javni naručitelj minimiziraju, što posljedično znači i ostvarivanje povjerenja, a informacije dobivene od voditelja projekta i javnog naručitelja koje se odnose na okružje koje čini opća i poslovna javnost bit će pravovremene i točne. To je jamstvo transparentnosti kao osnovnoga proklamiranog načela poslovanja u realizaciji javnih projekata (gradnje), a ujedno označava i visok standard etike i morala, odnosno društvene odgovornosti javnog naručitelja i voditelja projekta koji dolazi iz realnog sektora, koji također izravno utječu na određivanje položaja voditelja projekta i njegov „prirodni oportuni“ odnosno „sebični“ odnos prema projektu i javnom naručitelju.

Stoga je kao jedan od elemenata rješavanja identificirane problematike nužno jasno ustanoviti položaj voditelja projekta uz uvođenje mehanizma ocjenjivanja njegova rada kao pretpostavke za dobivanje sljedećih poslova na javnim projektima, kao i usvajanje profesionalne etike za DUPG.

#### **6.4.4. Definiranje DUPG-a u provedbenom dijelu**

Prema čl. 33. ZoPDPUG-a voditelj projekta provodi nadzor nad radom sudionika u gradnji u svrhu zaštite prava i interesa investitora. Glavom V ZoPDPUG-a, za razliku od regulative koja provedbeno uređuje rad drugih sudionika u gradnji (npr. stručni nadzor prema Pravilniku NN 131/2021), nije određeno na koji se način provedbeno provodi taj nadzor, koja su prava i ovlasti voditelja projekta. Posljedica te nedorečenosti je autonomno i solodiskrecijsko određivanje različitih neujednačenih praksi ili se ta aktivnost uopće ne provodi. Istim je člankom određeno da je jedan od poslova upravljanja projektom gradnje savjetovanje investitora pri odabiru i ugovaranju sudionika u gradnji i ostalih dionika uključenih u projekt gradnje što pretpostavlja sudjelovanje u postupcima javne nabave ako je riječ o investitorima obveznicima javne nabave. Kao i prethodno, regulativom nije određeno kako se ta aktivnost provedbeno obavlja, odnosno što to savjetovanje i sudjelovanje podrazumijeva: da li te poslove radi voditelj projekta ili netko od članova tima za upravljanje projektom (pravnik, ekonomist – ako su ugovoreni) ili svatko od njih u svojoj domeni. Nadalje, u postupcima javne nabave postoje pripremne i provedbene faze, svaka s točno određenim aktivnostima definiranim u ZJN-u 2016. Budući da prema ZoPDPUG-u voditelj projekta sudjeluje i u ranim (pripremnim) i izvršnim (provedbenim) fazama projekta gradnje, nejasno je kako se to odnosi na ograničenja propisana ZJN-om 2016 i Zakonom o fiskalnoj odgovornosti NN 11/18 i postavlja u vezi sa sudjelovanjem osoba u pojedinim fazama. Navedenu problematiku potrebno je riješiti harmoniziranjem propisa donošenjem pravilnika ili uredbi ili autonomno.

#### **6.4.5. Potrebna znanja iz područja upravljanja projektima – certifikati**

U skladu s propisima (Pravilnik, NN 85/15) utvrđeno je da se potrebna znanja iz područja upravljanja projektima dokazuju dvama jednakovrijednim međunarodno priznatim sustavima ovjere sposobnosti upravljanja projektima: IPMA (globalni sustav) (IPMA) i PMI (američki standard temeljen na ANSI standardu) (PMI). IPMA sustav temelji se na ovjeri kompetencija – tj. dokazanom i primijenjenom znanju u praksi, pri upravljanju projektima, a PMI sustav na procesima upravljanja projektom.

Oba sustava razvijaju znanje upravljanja projektima i definiraju globalne standarde temeljene na prethodnom, a certifikati kao ovjera sposobnosti voditelja projekta dobivaju se na temelju provjere znanja. No kako je prethodno analizirano, postoje i drugi kompetencijski standardi. Odabir sustava stvar je osobnog izbora, odnosno izbora određene organizacije, pa je stoga potrebno razmisliti o eventualnom budućem proširenju priznavanja i nekih drugih jednakovrijednih sustava ovjere sposobnosti upravljanja projektima (Perić i Vukomanović, 2022).

Nadalje, prema sadašnjim propisima (Pravilnik, NN 85/15), umjesto spomenutih certifikata, moguće je dokazati svoje znanje s pomoću ECTS bodova ostvarenih na kolegijima iz područja upravljanja projektima. Potrebno je istražiti je li takva regulacija učinkovita i mogu li se na taj način primjereno postići ciljevi javnih projekata ili je pak takav uvjet potrebno deregulirati i eventualno ostaviti za daljnja specijalistička poslijediplomska obrazovanja (Perić i Vukomanović, 2022). Isto tako postoje određene nelogičnosti jer prema trenutačno važećem Pravilniku NN 85/15 voditelj projekta može biti netko s razinom certifikata koja odgovara pomoćniku voditelja projekta (npr. IPMA razina D).

Nadalje, analizom stanja područja primjene utvrđeno je da pri nabavi usluga DUPG-a nije moguće zahtijevati kao diskvalifikacijski uvjet posjedovanje certifikata, no postoje natječaji za koje se kao kriterij odabira boduje posjedovanje certifikata, pri čemu se rangiranje, odnosno ponderiranje različitih razina kao i određivanje jednakovrijednosti različitih razina po različitim sustavima određuje proizvoljno. Budući da je u javnoj nabavi potrebno ispunjavati načela koja se očituju u sprečavanju ograničavanja tržišta, ali i mogućnosti uspoređivanja jednakovrijednosti, a provedena analiza stanja područja primjene je pokazala da se pri definiranju „ili jednakovrijedno“ često izostavljaju jasni kriteriji prema kojima se jednakovrijednost utvrđuje, potrebno je odgovarajućim standardima omogućiti da se navedena načela ostvaruju.

#### **6.4.6. Prošireni stručni nadzor i dvostruko financiranje**

Provedenom analizom stanja područja primjene DUPG-a identificiran je različiti pristup

naručitelja obveznika javne nabave pri alokaciji određenih projektnih aktivnosti pri ugovaranju poslova nadzora i upravljanja projektom gradnje.

Posljedično takvom različitom pristupu naručitelja identificiran je i problem dualnosti, odnosno preklapanja i „paralelnih kolosijeka“ pri ugovaranju i primjeni tzv. proširenog nadzora prema čl. 11. st. 1. (starog) Pravilnika NN 111/14. Naime, iako (aktualni) Pravilnik NN 131/21, za razliku od prethodnog, na drukčiji način definira neke poslove koji se kao ugovorna kategorija po pravilu ugovaraju u sklopu usluga (stručnog) nadzora (npr. poslovi tehničkog savjetovanja, kontrola ispunjavanja ugovornih obveza izvođača radova prema naručitelju i poduzimanje odgovarajućih mjera za realizaciju tih obveza, poslovi obračunavanja izvedenih radova tzv. obračunski nadzor), radi se o projektnim poslovima tehničkog savjetovanja naručitelja koji su obuhvaćeni čl. 33. ZoPDPUG, pri čemu je kontrola ispunjavanja ugovornih obveza izvođača radova prema naručitelju sadržajno jedan od ključnih poslova upravljanja projektima prema većini analiziranih međunarodno priznatih standarda za upravljanje projektima.

Kod „paralelnih kolosijeka“ postavlja se i pitanje tzv. dvostrukog financiranja jedne te iste usluge, što je kod EU (su)financiranih projekata neprihvatljiv trošak (MRRFEU, 2019). Nadalje, Pravilnik NN 131/21 je provedbeni propis (javnog prava) koji se odnosi na sve projekte gradnje (građenja) općenito (privatne i javne), dok se glava V. ZoPDPUG-a, koja uređuje isključivo DUPG, kogentno odnosi samo na određene kategorije javnih projekata (ZoPDPUG NN 78/15). Stoga je potrebno harmonizirati propise bez narušavanja njihove konzistentnosti i normativnosti te dodatno provedbeno regulirati DUPG, odnosno jednoznačno odrediti alokaciju onih aktivnosti koje u osnovi potpadaju pod DUPG.

U tom je kontekstu analizom stanja područja primjene identificirana problematika nejasnih propisa koja dovodi do različitih stavova pojedinih relevantnih tijela (MGPUDI, DKOM, VUS), odnosno neusklađenosti propisa i akata što posljedično stvara pravnu nesigurnost. Naime, izmjenama ZoPDPUG-a NN 118/18 izmijenjen je čl. 36. tako da je izbačen stavak koji je jasno regulirao tu materiju:

*Članak 36.*

- 1. Pravna osoba ili fizička osoba obrtnik koja obavlja djelatnost upravljanja projektom gradnje određene građevine **ne može obavljati** poslove projektiranja i **poslove stručnog nadzora građenja te građevine.***

Budući da članak 33. aktualnog ZoPDPUG-a NN 110/19 nije primjereno prilagođen navedenoj izmjeni, a čl. 36. ne zabranjuje da osoba koja obavlja djelatnost upravljanja projektom gradnje određene građevine ne može obavljati poslove stručnog nadzora građenja te građevine, no u većini ugovora koji su analizirani postoje i aktivnosti administriranja i upravljanja ugovora za usluge nadzora koje voditelj projekta izvršava kao ugovornu kategoriju, proizlazi da takvim modalitetom ugovaranja postoji eklatantan sukob interesa između voditelja projekta i osobe koja je ugovorila

usluge nadzora.

Nastavno na iznesenu problematiku i različite stavove tijela javne vlasti, DKOM-a i VUS-a, postavlja se pitanje kako i na temelju kojeg akta i mišljenja bi postupala građevinska inspekcija u provođenju nadzora nad poštovanjem zakona u predmetnom slučaju?

Harmoniziranjem propisa i provedbenim propisima ili uredbama, odnosno autonomnim provedbenim uređenjem DUPG-a smanjila bi se i izbjegla identificirana pravna nesigurnost bez potrebe za interpretiranjem i primjenom pojedinih odluka DKOM-a i VUS-a kao neizravnih izvora prava.

#### ***6.4.7. Paralelni kolosijeci odgovornosti u projektima koji se realiziraju prema FIDIC ili sličnom modelu ugovaranja i dvostruko financiranje***

Načelno prema FIDIC modelu ugovaranja FIDIC inženjer ima dvostruku ulogu u administrativnim i koordinacijskim aspektima izgradnje, i to kao inženjerski savjetnik koji provodi tehnički nadzor i kao osoba koja upravlja gradnjom (engl. *construction manager*) (Saket, 2010).

U praksi u RH uz upravljanje i administriranje ugovora s ugovarateljem (izvođačem/projektantom), u sklopu ugovora za usluge FIDIC inženjera („Inženjer“) ugovaraju se i usluge stručnog nadzora nad radovima, pri čemu je Inženjer najčešće jedan od nadzornih inženjera koji obavljaju poslove s javnim ovlastima pa je u praksi uloga Inženjera nadzor nad radovima koji uključuje i ovjeru obračuna izvedenih radova, administriranje ugovora s izvođačem što uključuje i provjeru dokumentacije izvođača (projekti izvođača, atesti i sl.) i davanje uputa.

Prema regulativi koja uređuje upravno područje gradnje u RH nije predviđeno da osobe koje su prema ugovoru na takav način ovisne o naručitelju i njegovim uputama imaju ulogu nadzornog inženjera s javnim ovlastima jer u tom slučaju ne mogu neovisno provoditi (stručni) nadzor nad građenjem, što je posebice izraženo na privatnim projektima kod kojih je pristup, ali i opći ciljevi projekta zbog načela javne nabave, različit od onoga na projektima koje su financirani javnim sredstvima.

Stoga Inženjer, nadzorni inženjeri i voditelj projekta načelno ne bi smjeli imati preklapanja u poslovima i odgovornostima. No u praksi je gotovo uvijek riječ o „nesretnom“ slučaju nerazumijevanja uloge i zadaća pojedinih projektnih funkcija graditeljskog projekta. Ugovaranjem funkcije Inženjera, odnosno predstavnika naručitelja (kod primjene FIDIC ili sl. modela ugovora), u sklopu usluga (stručnog) nadzora kao zakonske kategorije pojedine aktivnosti koje u osnovi pripadaju pod standardno upravljanje projektima alociraju na Inženjera čime se stvaraju paralelni kolosijeci odlučivanja i disperzija odgovornosti, a kako Inženjer ima izvršne ovlasti u skladu s uvjetima (FIDIC ili sl.) ugovora i operativno upravlja procesima, u tom slučaju

se DUGP svodi na tehničku pomoć naručitelju. S obzirom na to da FIDIC i sl. autonomni izvori prava „ne poznaju“ hrvatske propise, a kod primjene u praksi u RH je u takvim ugovorima Inženjer u pravilu ujedno i nadzorni inženjer (koji prema zakonu ima javne ovlasti), to potencijalno stvara i sukob interesa jer Inženjer kao ugovorna kategorija i kao agent naručitelja zastupa interese naručitelja (kao i voditelj projekta). Međutim, nadzorni inženjer kao zakonska kategorija obavlja djelatnost od javnog interesa, pa stoga čak ni poslove koji su ugovorna kategorija (a kamoli one koji su zakonska) ne smije obavljati na način koji bi ugrozio svoju neovisnost i nepristranost u ispunjavanju obveza (Topalović, Vukmirović-Mišić, 2022, Pravilnik NN131/2021-2204 ).

Tipične aktivnosti koje se prema načelu spomenutih „paralelnih kolosijeka“ kao ugovorna kategorija tzv. proširenog upravljanja projektima, odnosno proširenog nadzora, uz zakonom propisane aktivnosti, ugovorom alociraju i na voditelja projekta i na glavnog nadzornog inženjera, odnosno na FIDIC inženjera ako je riječ o FIDIC ugovorima su: tehničko savjetovanje naručitelja, administriranje i upravljanje ugovorima s izvođačem radova, upravljanje zahtjevima i potraživanjima (*engl. claim management*), financijsko i terminsko planiranje i kontrola i sl., što je prikazano u tablici 37.

Pri primjeni OOU-a u kojima se uz voditelja projekta imenuje u nekoj od formi i „predstavnik naručitelja“ kao operativni upravitelj ugovora s ugovarateljem, odnosno izvođačem/projektantom (u praksi u RH je najčešće riječ o FIDIC OOU), odnos uloga voditelja projekta i ostalih dionika regulira se separatnim ugovorima koje naručitelj sklapa sa svakim od (su)dionika projekta gradnje. Tako se zbog nerazumijevanja uloga projektnih dionika preko različitih pristupa stvara nejednolika praksa u kojoj postoje znatne nelogičnosti, a razlog tomu su nedovoljno jasna regulativa i neharmonizirani propisi.

Pri primjeni FIDIC OOU-a u praksi u RH identificirane su sljedeće specifičnosti:

- *U dijelu donošenja odluka Inženjer mora imati određena znanja i kompetencije, što odgovara ulozi i profilu voditelja projekta prema ZoPDPUG-u, no za razliku od voditelja projekta, za Inženjera nije propisana obveza posjedovanja znanja iz područja upravljanja projektima u skladu sa ZPDPUG-om i Pravilnikom.*
- *OOU FIDIC-a „ne poznaju“ ulogu voditelja projekta kako ga je predvidio ZoPDPUG, niti ulogu stručnog nadzora prema ZOG-u. U FIDIC OOU postoji dualnost tih funkcija u ulozi Inženjera, odnosno predstavnika naručitelja. Odnosi između dionika kako su prikazani na grafikonu 4. i slici 28. pokazuju da u timu Inženjera sudjeluju stručnjaci za određena područja. U praktičnoj primjeni u RH to su nadzorni inženjeri za obavljanje poslova stručnog nadzora, što opet problematizira dualnost njihovih uloga kao članova tima Inženjera kao agenta naručitelja i osoba s javnim pravom pri provođenju stručnog nadzora nad građenjem. Naime, u RH se Inženjer kod primjene FIDIC modela ugovora u pravilu zajedno s uslugama (stručnog) nadzora ili je čak i jedan od nadzornih inženjera – dakle osoba s javnim ovlaštenjem (najčešće glavni nadzorni inženjer) (EOJN, 2017-2024). Time se narušava i cilj glave V. ZoPDPUG-a, odnosno smisao upravljanja projektom gradnje kao zakonske kategorije s obzirom na to da se u takvom pristupu glavnina operativnog upravljanja projektom u*

*odnosu na ugovaratelja odvija preko Inženjera koji je u timu (stručnog) nadzora, a ne preko voditelja projekta. Štoviše, ZoPDPUG ne dopušta na istom projektu da te dvije uloge (stručni nadzor i upravljanje projektom) obavlja ista osoba što potvrđuje mišljenje MGIPU-a (2020).*

- *Kao i kod „proširenog“ stručnog nadzora, i ovdje se pojavljuje problem tzv. dvostrukog financiranja.*

Kao što je zaključeno, potrebno je istražiti kako riješiti identificiranu problematiku, odnosno je li moguće uvođenjem nacionalnih standarda i usklađivanjem/harmonizacijom propisa (de)regulirati materiju u dijelu propisa koji su međusobno u suprotnosti i dodatno regulirati u dijelu razmatrane materije koja nije regulirana. Pri tome valja jasno odrediti zadatke i odgovornosti svakog projektnih sudionika tako da nema preklapanja i „sukoba“.

Kao rješenje identificiranog problema moguće je odijeliti aktivnosti Inženjera na one koje sadržajno odgovaraju poslovima stručnog nadzora i na one koje sadržajno odgovaraju upravljanju projektima, kao što je prikazano na organizacijskom modelu grafikona 4. Pri tako jasnoj prilagodbi FIDIC modela na institucionalno-regulatorni okvir za DUPG i poslove i djelatnosti stručnog nadzora moguće je otkloniti nekoliko identificiranih barijera i problema. Poslovi nadzora, odluka i uputa tehničke naravi alociraju se na osobe s javnim ovlaštenjem, a poslovi administriranja i upravljanja, donošenja odluka i uputa ugovorno-komercijalne naravi na voditelja projekta. Pri tome je moguće Inženjera identificirati s osobom voditelja projekta ili kao člana tima voditelja projekta.

#### ***6.4.8. Organizacijska struktura i projektni tim / definiranje usluga voditelja projekta koje nisu tehničke naravi***

Budući da je građevinarstvo tehnička znanost (Pravilnik NN 118/09), a upravljanje projektima gradnje kao primjena znanja, vještina i tehnika na projektne aktivnosti kako bi se ostvarili ciljevi projekta (Radujković, 1999) interdisciplinarno područje (područje različitih znanstvenih područja i polja) (Pravilnik NN 118/09) s bitnim elementom tehničkog aspekta, poslove voditelja projekata u fazi gradnje svakako bi trebali obavljali stručnjaci s velikim tehničkim znanjem struke.

Stoga su nejasne odredbe ZoPDPUG-a o tome kako voditelj projekta može savjetovati kad je riječ o pravnim i financijskim elementima („financijsko, pravno i tehničko savjetovanje u vezi s projektiranjem, građenjem, uporabom i uklanjanjem građevina“). U praksi se ta odredba različito tumači i primjenjuje. Postavlja se pitanje pruža li voditelj projekta usluge pravnoga i financijskog savjetovanja samostalno, pri čemu je upitno je li tada riječ o „nadriparstvu“, odnosno nedopuštenom pružanju pravne pomoći (usluga osoba koje nemaju odgovarajuću izobrazbu niti stručnu spremu), ili voditelj projekta mora imati u timu pravnika i financijskog stručnjaka, a odgovoran je i za interpretaciju njihovih mišljenja, kao i implementaciju u procesu upravljanja projektom gradnje (Perić i Vukomanović, 2022).



U sagledavanju navedene problematike može se zaključiti da je ZoPDPUG na neki način „sljednik“ ZAIPDPUG-a u kojem je jasno bilo navedeno, odnosno zahtijevano da subjekt koji ugovori upravljanje projektom mora imati zaposlenog pravnika i ekonomista, što naravno implicira zaključak da će pružati usluge i iz tih područja.

Nastavno na zaključak iz poglavlja 2.2.5.4., kao jedno od mogućih determiniranja za pružanje financijskog savjetovanja moguće je da voditelj projekta koji daje financijsko savjetovanje ima i formalna (npr. MBA) i/ili praktična znanja iz područja financija, no u svakom slučaju to bi trebalo točno i jasno regulirati.

#### ***6.4.9. Disparitet poslova DUPG-a prema ZoPDPUG-u u usporedbi s međunarodnim standardima***

Analizom međunarodnih standarda u poglavlju 4.2. rada može se zaključiti da aktivnosti DUPG-a iz članka 33. ZoPDPUG-a ne obuhvaćaju poslove koji u osnovi pripadaju upravljanju projektima prema međunarodnim standardima i praksama. U tablici 5 prikazan je spomenuti disparitet. U lijevom stupcu prikazan je opis poslova DUPG-a, a u desnom stupcu su općenito prikazani poslovi upravljanja projektima i pripadajuće funkcionalne oblasti prema međunarodnim standardima (Perić i Vukomanović, 2022).

Budući da se aktivnosti koje su zakonska kategorija pretežito odnose na savjetovanja javnog naručitelja i administrativne poslove (nije precizirano na koji način voditelj projekta provedbeno provodi nadzor nad radom izvođača, nadzora i dr. u svrhu zaštite prava i interesa investitora), a prema međunarodnim standardima odnose se na stvarno upravljanje procesima, tu materiju treba pravilno regulirati, posebice u dijelu koji nije u skladu s međunarodnim praksama i standardima, uzimajući u obzir posebnosti uvjetovane širom zakonskom platformom za DUPG.

Nadalje, usluge „komunikacije i vidljivosti“, unutar kojih se izrađuje komunikacijski plan, definiraju se komunikacijom modaliteta između dionika i drugih pripadajućih aktivnosti koje su prema međunarodnim standardima dio upravljanja projektima i u pravilu se ugovaraju zasebno od DUPG-a.

Iz analize stanja područja primjene vidljivo je da ne postoji ujednačenost u provedbenom dijelu DUPG-a. Projektne procedure, odnosno metodologije rada koje su u primjeni, razlikuju se od projekta do projekta i najčešće ovise o znanjima i iskustvu voditelja projekta koji ih izrađuje i primjenjuje, a vrlo često se uopće i ne primjenjuju. Na nekim se natječajima metodologija rada u skladu s uvjetima natječaja dostavlja uz ponudu, pri čemu su kriteriji ocjenjivanja nedovoljno objektivni na što upućuju i prethodno analizirane odluke DKOM-a, dok se na nekim natječajima/ugovorima metodologija dostavlja nakon ugovaranja, pri čemu su odrednice za izradu različite od natječaja do natječaja, dok se u nekim natječajima metodologija i ne zahtijeva.

Kad se propisuju kriteriji bodovanja za prijedlog metodologije rada ponuditelja na upravljanju projektom (razumijevanje ciljeva, rezultata i svrhe predmeta nabave, problematika predmeta nabave, pristup njezinu rješavanju, uključujući predloženu metodologiju za provedbu predviđenih aktivnosti, metodologija upravljanja rizicima, utvrđivanje vremenskog okvira i vremenskog ograničenja predviđenog opsega usluga, uključujući način prikazivanja u izvješćima koja su predviđena opisom poslova) i organizacije (plan rada i raspored i količine uporabe ljudskih resursa po mjesecima za ključne i ostale stručnjake, opis logističke podrške koje će ugovaratelj osigurati timu stručnjaka tijekom izvršenja ugovora...) te se dodjeljuje relativni ponder kriteriju, problem je određivanja objektivnih kriterija koji nemaju visoku razinu subjektivnosti što je uvjet za objektivnu usporedbu kako je to zadano načelima javne nabave.

U slučaju kad je tom kriteriju dodijeljen visoki relativni ponder, praksa DKOM-a upućuje na to da propisani subjektivni način bodovanja vodi k arbitrarnosti prilikom odluke, odnosno subjektivnost naručitelja može u konačnosti rezultirati odabirom ponude koja drukčije, odnosno u objektivno mjerljivo postavljenim kriterijima isti odabir ne bi zaslužila.

Iz opisanog se zaključuje da tržište nije pronašlo rješenje identificirane problematike, odnosno način kako da se u skladu sa načelima javne nabave u tržišnoj utakmici omogući da najbolja metodologija „pobijedi“.

Zbog nemogućnosti objektivnog uspoređivanja i ocjenjivanja pojedine metodologije kao kriterija odabira već se kao kriteriji postavljaju cijena i prethodno iskustvo (s različitim relativnim težinskim odnosima unutar ENP-a iako je u većini natječaja cijena najviše ponderirana), dok kvaliteta projektnih procedura i metodologije rada na projektu nije objektivno mjerljivi kriterij.

Sagledavajući navedene razloge, zanima nas kako je moguće uvesti primjenjive dobre prakse i međunarodne standarde u praktičnu primjenu za DUPG i bi li takvim pristupom bilo moguće riješiti identificiranu problematiku. Moguće rješenje problematike je u usvajanju nacionalnih standarda za DUPG sa standardnim procedurama i metodologijama kojima bi se harmoniziralo neujednačeno (negativno) stanje područja primjene i neusklađena regulativa, kao i u preklapanju poslova i odgovornosti, koji su regulativom alocirani na različite dionike, kako bi se stvorile pretpostavke za veću učinkovitost i održivost primjene DUPG-a u RH kao zakonske kategorije i posljedično tomu lakše i brže ispunjavali ciljevi javne nabave i ZPDPUG-a.

#### **6.4.10. Alokacija obveza iz ZoPDPUG-a**

Pregledom stanja područja primjene ustvrđeno je da naručitelj obveznik javne nabave poštovanje odredbe glave V. ZPDPUG-a shvaća isključivo u vezi s imenovanjem voditelja projekta, dok se ostale odredbe, posebice u vezi s ispunjenjem čl. 33., smatraju isključivom obvezom voditelja

projekta, što proizlazi iz nelogičnosti prekršajnih odredaba ZoPDPUG-a prema kojima nema kazne ako naručitelj ne omogući da voditelj projekta izvršava obveze, odnosno poštuje odredbe glave V. ZPDPUG-a. Naime, iz odredbi glave V. ZPDPUG-a i pripadajućih prekršajnih odredaba ne proizlaze obveze naručitelja da zatraži savjet ili uputu od voditelja projekta.

Dakle, prema sadašnjem stanju područja primjene, odnosno prema primjenjivim odredbama nema obveze naručitelja da za određeno pitanje zatraži tehničko, pravno i financijsko savjetovanje, a posebice nema obveze da ga usvoji. Stoga je materiju potrebno dodatno regulirati, odrediti jasne obveze i kada i kako se one trebaju izvršavati, a sankcioniranje nepoštovanja odredaba zakona treba dodatno regulirati uvođenjem primjerenih prekršajnih odredaba.

#### **6.4.11. Registar voditelja projekta**

Iako je još izmjenom ZoPDPUG-a NN 118/18 predviđeno da voditelj projekta ima pravo na upis u evidenciju voditelja projekata koju vodi nadležno ministarstvo (sada MGPUDI), analizom stanja područja ustvrđeno je da i dalje evidencija ne postoji (iako postoji obrazac za podnošenje zahtjeva). Do 2018. evidenciju je vodio HKIG, ali je neovisno o postojanju te evidencije predviđeno da se zahtjev mora ponovno dostavljati nadležnom ministarstvu (bez obzira na prethodni upis u evidenciju kod HKIG-a).

Budući da su Pravilnikom NN 85/15 određeni uvjeti koje voditelj projekta mora ispunjavati, za dokazivanje (ne)ispunjavanja tih uvjeta i njihovu provjeru, on-line dostupnost spomenute evidencija voditelja projekata smanjila bi troškove, odnosno povećala ekonomičnost postupaka i ujedno olakšala i ubrzala procese. Nužno je stoga evidenciju pri nadležnom ministarstvu učiniti on-line dostupnom.

#### **6.4.12. Rok, način i uvjeti plaćanja – porezni propisi**

Analizom stanja područja primjene pregledom kondicija ugovora za DUG identificirana je problematika obračuna plaćanja obavljenih usluga upravljanja projektom gradnje koje su najčešće definirane u poglavlju ugovora: „Rok, način i uvjeti plaćanja“.

U većini analiziranih ugovora ugovorna cijena je fiksna, a rjeđe se ugovara prema stvarno utrošenom vremenu i tzv. obračunskim listama (engl. *time sheet*). Plaćanje obavljenih usluga provodi se na temelju računa, odnosno eRačuna nakon njegova uvođenja, a obračun na temelju privremenih i okončane situacije izvršitelja. Uz situacije se u pravilu prilažu mjesečna izvješća, odnosno završno izvješće, koje je odobrila ovlaštena osoba naručitelja.

Obračun usluga, odnosno situacije u pravilu se ispostavljaju (najviše) jedanput mjesečno za obavljene usluge u prethodnom mjesecu, ali postoje i ugovori kod kojih se obračun radi kvartalno. Valuta plaćanja je u pravilu ugovorena sa 60 dana od dana fakturiranja.

Iznos privremenih mjesečnih obračunskih situacija određuje se na jedan tri načina:

- jednakim paušalnim mjesečnim iznosima
- u postotku ugovorene vrijednosti, razmjerno postotku vrijednosti izvedenih radova iz obračunske situacije izvođača radova, odnosno aktivnosti kojima se upravlja u odnosu na ukupnu ugovorenu vrijednost pojedinačnih ugovora sklopljenih s izvođačima radova
- razmjerno postotku vrijednosti izvedenih radova iz obračunske situacije izvođača radova, odnosno aktivnosti kojima se upravlja u odnosu na ukupnu ugovorenu vrijednost pojedinačnih ugovora sklopljenih s izvođačima radova u kombinaciji s fiksnim paušalnim iznosom koji se prema određenom ključu može paušalno mjesečno obračunavati.

Relevantne odredbe ZJN-a 2016 i ZOFPPN-a NN 108/12 koje bi se trebale primjenjivati pri definiranju ugovornih kondicija koje se odnose na rok, način i uvjete plaćanja:

*Članak 200. ZJN-a 2016.*

*(2) Dokumentacija o nabavi mora omogućiti izračun cijena **bez preuzimanja neuobičajenih rizika i poduzimanja opsežnih predradnji ponuditelja.***

*Članak 12. stavak 2. ZOFPPN-a NN 108/12*

*(1) U poslovnim transakcijama između poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik novčane obveze može se ugovoriti rok ispunjenja novčane obveze **do 30 dana.***

*(2) Iznimno od stavka 1. ovog članka, ako ne postoje okolnosti iz članka 14. stavka 6. ovog zakona, može se ugovoriti u pisanom obliku i dulji rok ispunjenja novčane obveze, ako je to objektivno opravdano posebnim značajkama i naravi ugovora, **ali ne dulji od 60 dana.***

*Prekršajne odredbe:*

*Članak 88.a.*

*(1) Novčanom kaznom od 10.000,00 do 1.000.000,00 kn kaznit će se za prekršaj **osoba javnog prava** koja ne ispunji novčanu obvezu u roku u skladu s odredbama ovog zakona, odnosno u **zakonskom roku ispunjenja novčane obveze u skladu s odredbama ovog zakona.***

*(2) Za prekršaj iz stavka 1. ovog članka kaznit će se novčanom kaznom od 1.000,00 do 50.000,00 kn **odgovorna osoba kod osobe javnog prava.***

Ugovaranjem načina obračuna koji se veže za neku drugu aktivnost (npr. vrijednost obračunatih radova) čime se odgađa obračun usluga za mjesec u kojem su usluge stvarno provedene zaobilaze se odredbe ZOFPPN-a, odnosno gubi se smisao tih odredaba.

Ispunjenje novčane obveze prema odredbama ZOFPPN-a, kao i obračuna PDV-a, povezano je s izvršenjem usluge, a ne sa momentom izdavanja računa u skladu s ugovornim odredbama. Analizom stanja područja primjene utvrđeno je da se u ugovorima u kojima je obračun usluge DUPG-a povezan s npr. obračunom radova, a voditelj projekta je uključen u skladu s odredbama ZPDPU-a u ranim fazama, često se čeka na naplatu i po nekoliko mjeseci ili čak godinama ako postoje žalbe. Takve odredbe ugovora, u kojima se plaćanje veže za neku drugu aktivnost koja nije pod kontrolom voditelja projekta, u suprotnosti su s odredbama čl. 200 ZJN-a jer tako izvršitelj usluge DUPG-a preuzima neuobičajen rizik na koji ne može utjecati niti ga može predvidjeti kad definira ponudbenu cijenu.

Nadalje, prema Zakonu o PDV-u (NN 73/13 ) obračun PDV-a za izvršene usluge je mjesečni, bez obzira na ugovoreni način obračuna i plaćanja. Zakon o PDV-u i Pravilnik o PDV-u u vezi s

nastankom obveze obračuna PDV-a uvjetuju da je oporezivi događaj, odnosno obveza obračuna PDV-a nastala kad su dobra isporučena ili usluge obavljene (bez obzira na datum izdavanja računa), a za kontinuirano obavljanje usluga, kao što je u slučaju pružanja usluga DUPG-a – nakon proteka svakog razdoblja oporezivanja, bez obzira na to je li usluga zaračunata (Zakonu o PDV-u NN 73/13, Pravilnik o PDV NN 79/2013-1633). Iz navedenog jasno proizlazi da su odredbe ugovora prema kojima se obračun PDV-a veže na ispunjenje obveza nekih drugih sudionika koje se događaju nekoliko mjeseci od izvršenja usluge DUPG-a suprotne zakonskim odredbama, pa posljedično tomu i ništetne. Ako bi se eventualno i ugovaralo plaćanje usluga s odgodom (što je u suprotnosti s drugim propisima koji će se analizirati u nastavku), tada bi se obračun PDV-a morao raditi mjesečno, neovisno o ugovorenom modelu obračuna i izdavanju računa i naplati, što potvrđuje i mišljenje Ministarstva financija (Ministarstvo financija 2013, 2015).

Nepotrebno je i potpuno suprotno načelima i uputama Vlade RH za što većom apsorpcijom EU sredstava da se obračun i naplate usluga upravljanja projektom prema odredbama natječaja, odnosno ugovora o uslugama, vežu u postotku ugovorene vrijednosti, razmjerno postotku vrijednosti izvedenih radova čime se ujedno zaobilaze jasne zakonske odredbe.

Identificirane odredbe o rokovima i načinu obračuna i plaćanja, osim što nisu u skladu s pozitivnim propisima RH i usporavaju apsorpciju sredstava na EU sufinanciranim projektima, smanjuju likvidnost poduzeća, ali i uzrokuju povećane cijene usluga zbog uračunatih troškova angažiranog vlastitog kapitala. Standardiziranjem uvjeta ugovaranja u skladu sa propisima postigao bi se cilj nepotrebnog plaćanja nepredviđenih troškova zbog rizika koje ugovaratelji ugrađuju u kalkulaciju, engl. „contingencies“, koje se redovno uračunavaju u ponude jer uvjeti ugovora nisu u skladu s odredbama čl. 200. st. 2. ZJN-a 2016, osobito kad je riječ o transparentnosti i sprečavanju špekuliranja pri izradi ponuda, a posebice sprečavanju nametanja ponuditeljima prekomjernih rizika koji kroz „contingenciesom“ nepotrebno povećavaju cijenu koštanja i na taj način se financiraju javnim novcem.

#### **6.4.13. Prijenos porezne obveze (PPO)**

Identificirana je neusklađenost propisa koja se odnosi na PPO prema Zakonu o PDV-u (Zakonu o PDV-u NN 73/13) i Pravilniku o PDV-u (Pravilnik o PDV NN 79/2013-1633). Mišljenja Ministarstva financija i pojedinih poreznih uprava (Ministarstvo financija, 2015) takva su da PPO nije moguć za neke aktivnosti DUPG-a iako je povezan s gradnjom, odnosno građenjem (pravno i financijsko savjetovanje, usluge prije faze gradnje).

Utvrđeno je da postoji neusklađenost zakonodavnog okvira u (ne)mogućnosti primjene tuzemnog prijenosa porezne obveze prema članku 75. stavak 3. Zakona o PDV-u na kompletnu uslugu

upravljanja projektom gradnje kako je definira aktualni ZoPDPUG. Naime, u skladu s čl. 38. ZoPDPUG-a voditelja projekta imenuje investitor radi optimizacije utroška sredstava i vremena prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava te radi zakonite i kvalitetne pripreme projekta te njegove uspješne provedbe, što poglavito podrazumijeva usluge navedene u čl. 33 ZoPDPUG-a. Dakle, dalo bi se zaključiti da su sve te aktivnosti povezane s gradnjom/građenjem i da je riječ o građevinskim uslugama, odnosno uslugama koje se obavljaju u sklopu arhitektonske, građevinske, geodetske, strojarske i elektrotehničke djelatnosti koje su potrebne za obavljanje radova u sklopu građenja, a na koje se mora obvezatno primijeniti sustav prijenosa porezne obveze u skladu s čl. 75. st. 3. Zakona o PDV-u (porezni obveznik upisan u registar obveznika PDV-a u RH obavezan je platiti PDV kad mu se obave građevinske usluge). Nadalje, oko pravnoga i financijskog savjetovanja u sklopu usluga upravljanja projektom u fazi gradnje postoje različita tumačenja područnih ureda Ministarstva financija (Ministarstva financija, 2013), pa neki od njih smatraju da se na takve usluge treba primijeniti sustav prijenosa porezne obveze, a neki suprotno. Dakle, može se zaključiti da postoji određena neusklađenost šire platforme koju je potrebno harmonizirati i prilagoditi da bi se usluge DUPG-a mogle standardizirati.

#### ***6.4.14. Dostupnost nominiranih stručnjaka u ponudi***

Iako nije kriterij analize stupnja (ne)koherentnosti u poglavlju 6.2.1., uočeno je da se na velikom broju projekata stručnjaci koji su nominirani u ponudi mijenjaju nakon sklapanja ugovora, prije ili nakon potpisa. Identificirano je da je u većini slučajeva riječ o stranim nominiranim stručnjacima koji se poslije zamjenjuju domaćim, no postoje i slučajevi da se domaći nominirani zamjenjuju drugim domaćim stručnjacima.

Također su identificirani projekti da nije dolazilo do formalne zamjene stručnjaka, ali su zamjenske osobe koje nemaju jednakovrijedne kvalifikacije i/ili prethodno iskustvo obavljale poslove nominiranog stručnjaka. Razlozi za to neće se istraživati u ovom radu jer se ta problematika pojavljuje i na drugim ugovorima, odnosno uslugama koje nisu DUPG (ili ugovorima o radovima), no postupci javne nabave zbog žalbenih postupaka mogu trajati pa je jedan od mogućih razloga da dostupnost nominiranih stručnjaka više nije moguća nakon proteka vremena. Budući da se na temelju prethodnog iskustva stručnjaka koji se zamjenjuju najčešće dobivaju poslovi, neovisno preko uvjeta tehničke i stručne sposobnosti ili kriterija za odabir (ENP), moguće je prema uzoru na dobre međunarodne prakse i standardne tenderske procedure regulirati postupke za izmjenu stručnjaka (Dijagram 3, PRAG procedure – postupak provjere raspoloživosti nominiranih stručnjaka u ponudi prije potpisa ugovora), a prisustvo na projektu

treba se moći kontrolirati.

Identificirana problematika može biti predmet za buduća istraživanja i odrednica za stvaranje nacionalnog standarda.

#### **6.4.15. Pravna nesigurnost kao posljedica neharmonizirane regulative**

DUPG je usluga koja se nabavlja javnom nabavom u skladu sa ZJN-om 2016 koji kao posebni propis (*lex specialis*) u odnosu na ZOO uređuje područje interakcije između javnoga i privatnog sektora s pomoću pravila o postupku javne nabave koju provodi javni ili sektorski naručitelj. Na postupak sklapanja ugovora o javnoj nabavi primjenjuju se odredbe ZJN-a, a na provođenje ugovora opći propis obveznog prava, odnosno ZOO-a koji utvrđuje osnove obveznih odnosa te ugovorne i izvanugovorne obvezne odnose. Pritom unutar ZOO-a ne postoji imenovani ugovor kojim bi se odredila pravna osobnost DUPG-a u kontekstu privatno-pravnih odnosa. Identificirana je problematika određivanja pravne prirode ugovora o DUPG-u kao ugovora javnim uslugama čiju bi valjanost prema određenim stavovima trebalo tumačiti prema posebnom pravnom uređenju upravnog ugovora u smislu odredaba ZUP-a.

Iako je u radu identificiran kao opći problem nedosljednosti i neharmoniziranosti zakonske regulative, problem distinkcije naručitelja obveznika javne nabave na trgovce i javno pravna tijela utječe i na ugovore za DUPG, i to u smislu primjene poslovnih običaja te određivanju pravne prirode ugovora o javnim uslugama upravljanja projektom gradnje: je li riječ o građanskopravnom ugovornom odnosu na temelju odredbe članka 313. st. 3. ZJN-a 2016 ili javno-pravnom, što posljedično postavlja i pitanje nadležnosti upravnih ili trgovačkih sudova i donosi dodatnu pravnu nesigurnost zbog neharmoniziranih propisa.

U kontekstu propisa koji reguliraju upravno područje gradnje i prostornog uređenja, iz provedene analize geneze građevinske regulative, vidljivo je da su se propisi često mijenjali tijekom godina uvjetovani političkim i gospodarskim promjenama u društvu, posebice uvjetovano pristupom RH u EU, ali isto tako često su prilagođavani određenim okolnostima a da nije nužno došlo do promjene društvenih odnosa ili se nisu dogodili neki bitniji vanjski utjecaji. Promjenama je bila uvjetovana i prilagodba svih dionika procesa gradnje, a posebice sudionika u gradnji prema definiciji ZOG-a što je izravno utjecalo na načine i modalitete upravljanja projektima gradnje, i na privatnim i na javnim projektima. Primjer tomu je uvođenje licencija (suglasnosti za započinjanje obavljanja djelatnosti građenja) kojima je onemogućen organizacijski model inženjeringa i konzalting inženjeringa, što ima i danas posljedice na taj dio građevinskog sektora u RH jer su domaće tvrtke izgubile sposobnost inženjeringa u odnosu na strane tvrtke kojima ne mogu konkurirati na natječajima zbog nedostatka prikladnih preporuka. To je lako identificirati

pregledom EOJN-a (2017-2024) i provedenih natječajja po sustavu „design & build“.

#### **6.4.16. Solodiskrecijski pristup naručitelja obveznika javne nabave**

Kao što je već analizirano u 6.4.1. pri propisivanju kriterija, javni naručitelji solodiskrecijskim pristupom određuju minimalne uvjete i kriterije za odabir u sklopu ENP-a. Pritom se najčešće koriste kriterij „slične usluge“ ili „slični projekti“, što nije jednoznačno s obzirom na pojmovno uređenje i specifičnosti projekata. Pri donošenju odluka, uključivo pri ocjenjivanju valjanosti preporuka i usklađenosti s propisanim kriterijima, javnim naručiteljima je prema čl. 301. ZJN-a omogućen solodiskrecijski pristup kojim se utvrđuju činjenice i okolnosti u postupku javne nabave te se na temelju utvrđenih činjenica i okolnosti donose odluke; slobodnom ocjenom utvrđuje se koje će se činjenice i okolnosti uzeti za dokazane, i to na temelju savjesne i brižljive ocjene svakog dokaza posebno i svih dokaza zajedno te na temelju rezultata cjelokupnog postupka javne nabave. Solodiskrecijskim pristupom određuju se uvjeti ugovora ili se uvjeti ugovora objavljuju u sklopu postupka javne nabave. Uzrok takvog pristupa česte su žalbe na DON ili na odluke o odabiru.

Moguće rješenje identificirane problematike je u standardnoj tenderskoj proceduri i određivanju okvira i raspona unutar kojih bi se definirali kriteriji.

#### **6.4.17. NKD**

Budući da je upravljanje projektima interdisciplinarna znanost, a DUPG profesionalna regulirana djelatnost u skladu s odredbama ZPDPUG-a, postavlja se pitanje u koje područje unutar NKD-a spada DUPG – interdisciplinarno područje „projektni menadžment“ koje potpada pod upravljačke djelatnosti ili pod inženjerstvo i pod njim tehničko savjetovanje ili pak pod oboje?

Moguće rješenje identificirane problematike nemogućnosti preciznog pozicioniranja DUPG-a unutar NKD-a je da se uskladi s podatkovnom bazom reguliranih profesija EU tržišta u kojoj je voditelj projekta dobio generički naziv „Technical expert for the quality of construction projects“ (EK, 2023), a sve u skladu s Direktivom 2005/36/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 7. rujna 2005. o priznavanju stručnih kvalifikacija.



## 7. ARGUMENTIRANJE I PRELIMINARNO TESTIRANJE ZNANSTVENE HIPOTEZE H3 – treća faza istraživanja

### 7.1. Argumentiranje znanstvene hipoteze H3

Hipoteza H3 razvijena je za utvrđivanje smjera i značajke kauzalnosti između identificirane entropije (nereda) u institucionalno-regulatornom okviru za DUPG kao uzročnika problema i harmoniziranja kao odgovora, čime se unutar ograničenja normativnih dijelova zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG pretpostavilo rješenje za identificiranu problematiku koja se odražava na dionike projekta i onemogućuje ostvarivanje ciljeva. Stoga se u nastavku u poglavljima 7.1.1. i 7.1.2. detaljno argumentira pretpostavljena hipoteza H3 i stvaraju pretpostavke za njezino testiranje u poglavlju 7.3. Ujedno se u poglavlju 7.1.2. argumentiraju pretpostavke za kreiranje bitnih odrednica koje bi omogućile da se ujednači kvaliteta pruženih usluga DUPG-a i da javni i sektorski naručitelji pri ugovaranju DUPG-a i provedbe (javnih) projekata gradnje postizu optimalan učinak, odnosno maksimalan učinak za minimum uloženi proračunskih sredstava.

#### 7.1.1. *Problemsko stablo / stablo ciljeva – uspostava kauzalnosti*

Na temelju provedenog dijela preliminarnog istraživanja kreirano je problemsko stablo koje smješta identificiranu problematiku u uzročno-posljedičnu hijerarhiju. Međusobno slični i povezani podaci dobiveni analizom stanja područja primjene DUPG-a, odnosno izjave o negativnom stanju primjene, grupirani su u *problemsko stablo* (slika 22) te je pretpostavljena *uzročno-posljedična veza* između identificirane problematike koja se odražava na dionike projekta s potrebom da se harmoniziraju identificirane neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG. Glavni problem problemskog stabla je skup identificiranih problema iz poglavlja 6.4. rada koji onemogućuju ostvarivanje ciljeva (javnih) projekta gradnje.

Uzrok identificirane problematike je entropija u zakonskoj platformi za DUPG koja se očituje u nedovoljno harmoniziranim propisima, odnosno u nedostatku provedbene regulative za DUPG, odnosno u nedosljednosti, ograničenju, nedorečenosti i neusklađenosti propisa koji čine zakonsku platformu za DUPG. Posljedica identificirane problematike, odnosno negativnog stanja primjene DUPG-a je otežano ili onemogućeno postizanje očekivanog uspjeha projekta ispunjavanjem zadanih općih i specifičnih ciljeva projekta.

Opći ciljevi svakog javnog projekta su zadani načelima javne nabave, što je analizirano i objašnjeno u poglavlju 6.1. rada. Dodatno, kao opći cilj svakog (su)financiranog projekata EU-a je svakako i primjerena apsorpcija (povlačenje) bespovratnih sredstava jer su okviri iz kojih se projekti financiraju vremenski ograničeni. Neovisno o univerzalnim zadanostima i ograničenjima

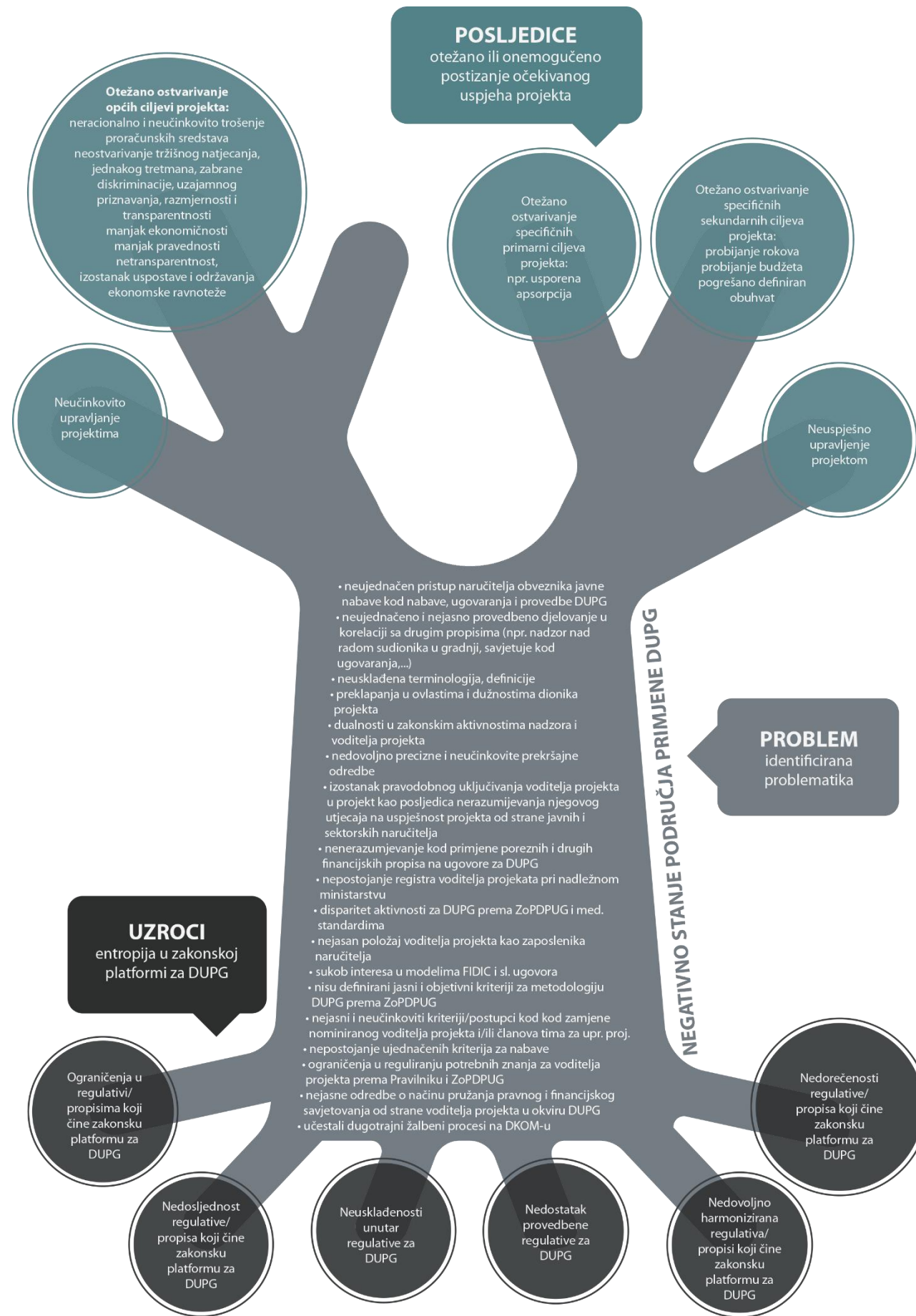
koja proizlaze iz načela i pravila javne nabave, svaki javni projekt je specifičan i ima svoje specifične ciljeve koji mogu biti primarni i sekundarni. Ta primarna i sekundarna ograničenja u različitim ponderima utječu na ravnotežu projektnog trokuta. Promjenama i transformacijama ograničenja tijekom životnog ciklusa projekta u pravilu upravlja voditelj projekta.

Primarni ciljevi javnog projekta proizlaze iz namjene svakog pojedinačnog projekta, ali i izvora financiranja. Kod EU (su)financiranih projekta, među spomenutim ciljevima, bitna je i provedba pravne stečevine i Direktiva EU-a u dijelu koji uređuje specifično područje projekta. Kod aglomeracija vodovoda i odvodnje: smanjenje regionalnih razlika u RH, poboljšana vodoopskrba, odvodnja i pročišćavanje otpadnih voda; kod centara za gospodarenje otpadom: uspostava i funkcioniranje cjelovitog sustava gospodarenja otpadom; kod pravosudne infrastrukture: povećanje učinkovitosti i dostupnost pravosudnih institucija; kod zdravstvene infrastrukture: poboljšanje učinkovitosti i dostupnosti zdravstvenih usluga, smanjenje nejednakosti u smislu zdravstvenog statusa i dr. (EOJN, 2017-2024). Sekundarni ciljevi najčešće korespondiraju s elementima tradicionalnog projektnog trokuta: rok, cijena, obuhvat i kvaliteta (slika 5.).

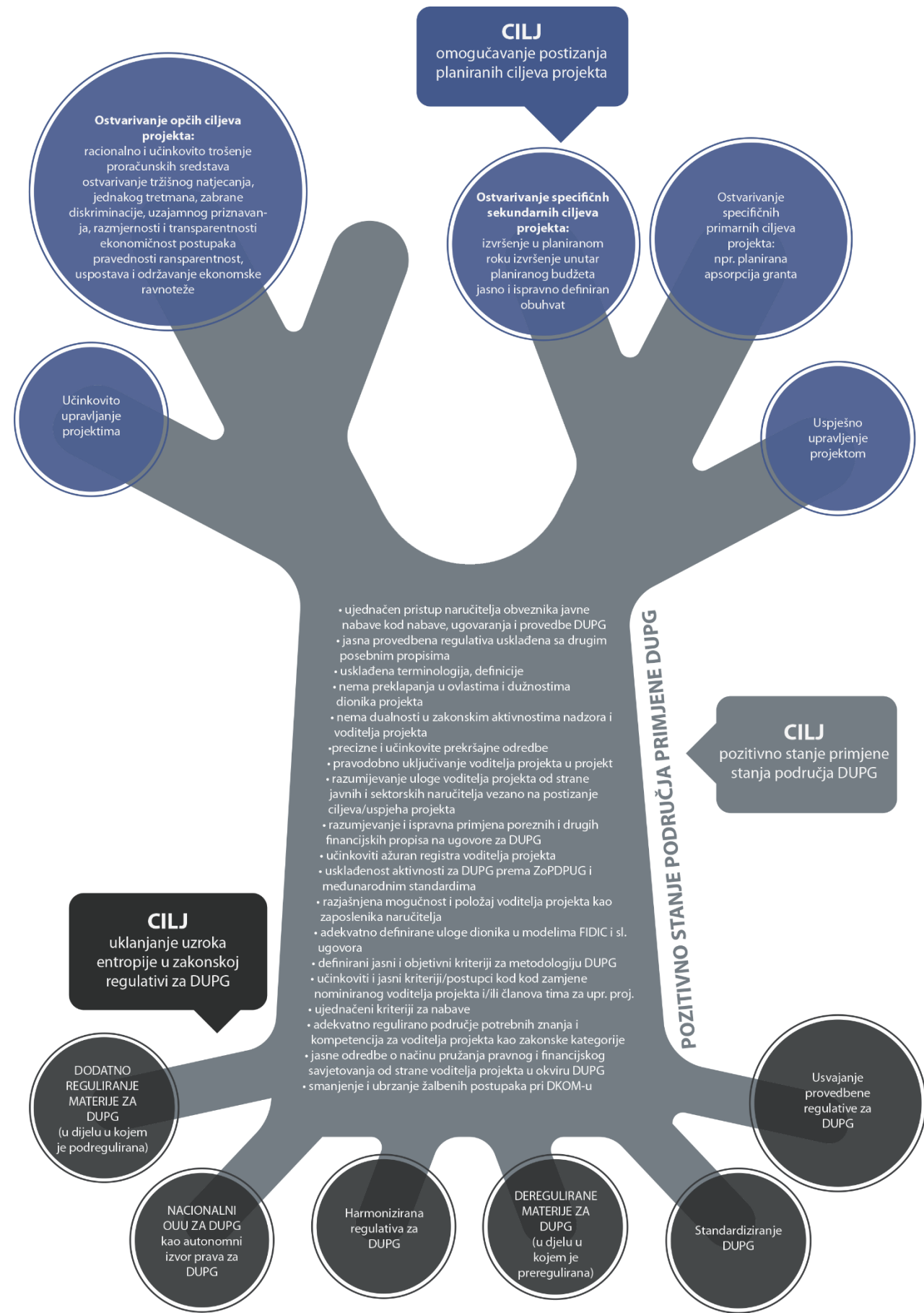
Uspjeh projekta uvjetovan je među ostalim i uspješnim i učinkovitim upravljanjem projektom, a da bi DUPG mogao biti učinkovit i ispunjavati ciljeve zadane načelima javne nabave i ZPDPUG-a, potrebno je riješiti identificiranu problematiku.

Prikazom dobrih praksi i uvida u međunarodne norme moguće je predložiti i obrazložiti način za dodatnim standardiziranjem zasad neusklađene i u određenim dijelovima preregulirane odnosno podregulirane materije kao i potreba za njezinim (de)reguliranjem. Posljedično je moguće definirati smjer za rješavanje identificirane problematike određivanjem bitnih odrednica za harmoniziranje propisa standardiziranjem DUPG-a čime se problemsko stablo prenosi u pozitivno stanje stvari (*stablo ciljeva*), odnosno identificirani problemi su preko *stabla ciljeva* pretvoreni u poželjna stanja (ciljeve) poredana prema prioritetima u uzročno-posljedičnim odnosima (slike 23. i 24.).

Iz stabla problema i stabla ciljeva proizlazi problem istraživanja koji se očituje u neujednačenosti pristupa investitora obveznika javne nabave u primjeni DUPG-a kao i u entropiji u regulativi zbog koje se nepropisno upravlja projektima, pa postoji rizik od propadanja projekata. To je ujedno i ograničavajući činitelj postizanja ciljeva ZoPDPUG-a i ZJN-a kao osnovne platforme za DUPG. Iz analiziranog proizlazi pretpostavka da je identificirani problem istraživanja uzročno-posljedično povezan s harmoniziranjem zakonskih propisa i standardiziranjem DUPG-a, odnosno standardnom ulogom voditelja projekta, pa će se u nastavku analizirati prethodna istraživanja i literatura koja se odnosi na standardizirano upravljanje projektima.



Slika 22. Problemsko stablo negativnog stanja područja primjene DUPG-a



Slika 23. Stablo ciljeva za pozitivno stanje područja primjene DUPG

### **7.1.2. Standardiziranje – harmonizacija kao rješenje identificiranog problema**

Brojna provedena istraživanja zaključuju da je propadanje mnogih projekata rezultat nepropisnog upravljanja projektima, odnosno neprikladnog i manjkavog upravljanja (Jeffrey et al, 1999; West i Iansiti, 2003; Davis, Fushfeld, et al, 2001; Pinto i Slevin, 1989.).

Da bi riješila problem, mnoga poduzeća implementiraju standardizirano upravljanje projektima (engl. *standardized project management* – SPM), odnosno standardizirani skup praksi upravljanja projektima, kao strategiju za upravljanje projektima (Brown i Eisenhardt, 1997; Milosević i Patanakul, 2005; Zhou, 2006).

Većina istraživanja provedenih u širokom rasponu od tridesetak godina koja se odnose na upravljanje projektima razlikuje standardizirane od prilagođenih (engl. *customise*) metodologija za upravljanje projektima (Müller i Judgev, 2012; Crawford i Pollack, 2007; Curlee, 2008; Fitzgerald, Russo i Stolterman, 2002; Milosević i Patanakul, 2005; Shenhar, Dvir, Lechler i Ploi, 2002), no zaključak većine je da se primjenom bilo standardiziranih bilo prilagođenih metodologija ili njihovom kombinacijom povećava učinkovitost i šanse za uspjeh projekta (Müller i Judgev, (2012); Milošević i Patanakul, 2002; Kerzner, 2000.; Pinto, Covin, 1989; Balachandra i Friar, 1997; Shenhar, 1998; Shenhar, 2001; Yap i Souder, 1994; Eisenhardt i Tabrizi 1995; Brown i Eisenhardt, 1997; Song, Souder i Dyer, 2003; Joslin i Müller, 2016b; Patanakul, Srivannaboon i Milosevic, 2010.; Belassi, Kondra i Tukel, 2007.).

Manji broj istraživanja pokazuje da primjena standardnih metodologija ne dovodi nužno do uspjeha projekta, već je to iskustvo u korištenju standardnih metodologija i mogućnost prilagođavanja kontekstu, odnosno specifičnostima projekta (Fortune i White, 2006; Shenhar, Tishler, Dvir, Lipovetsky i Lechler, 2002).

Stoga se može zaključiti da je pretpostavka kako su svi projekti dovoljno slični da opravdavaju primjenu istih strategija upravljanja na različitim vrstama projekata uvijek „mač s dvije oštrice“ i implicira drukčije zaključke. S jedne se strane standardiziranjem normiraju projektne aktivnosti i određuje način kako ispravno upravljati projektima, a s druge strane određivanje granice standardiziranja projektnih aktivnosti, „jedinstvenih“ (po definiciji) uvelike ovise o vrsti samog projekta u njegovu promjenjivom okružju. U svakom slučaju, svi prethodno analizirani globalni standardi, odnosno norme i autonomni izvora prava, bilo da su nacionalnoga ili međunarodnog karaktera, nastali su kao posljedica potrebe da se projektne aktivnosti normiraju i da se odredi način kako ispravno upravljati projektima, no isto tako svaki od analiziranih standarda ima svoje specifičnosti (Perić, Vukomanović, 2022).

Proces koji dovodi do stvaranja standarda, odnosno normi je proces standardiziranja (engl. *standardisation*), odnosno normiranja. Općenito se može reći da se procesom standardiziranja

odnosno standardizacije stvaraju i primjenjuju pravila za sistematski sređen pristup nekoj posebnoj djelatnosti radi dobrobiti svih zainteresiranih i uz njihovu suradnju, a posebno radi unapređivanja opće ekonomičnosti, funkcionalnosti i sigurnosti. Standardizacija se zasniva na sređenim rezultatima znanosti, tehnike i prakse (Rječnik pojmova). Harmonizacija je „usklađivanje“ smanjenjem varijacija, dok standardizacija znači izbacivanje bilo kakvih varijacija (Fuertes, 2008), odnosno usvajanje jedinstvenog pristupa za rješavanje određenog posla. Standardizacija se često u kontekstu propisa koristi kao sinonim za harmonizaciju (Kontekst.io, 2023), kao postupak kojim se između određenih pravnih poredaka postiže usklađenost zakonodavstava (harmonizacija, Hrvatska enciklopedija, 2021).

Standardizacija u kontekstu upravljanja projektima za neke stručnjake znači oblik upravljanja projektima koji odgovara svima za sve veličine i vrste projekata, no kao što je već zaključeno, istraživanja pokazuju različite rezultate u vezi s primjenom ujednačenog pristupa upravljanju projektima (Milošević i Patanakul, 2002). Naime, iako privremena priroda projekta označava da svaki projekt ima točno određen početak i kraj, njegova se jedinstvenost očituje u rezultatu i provedbi koji su svaki put drukčiji (PMBOK, 2017.).

Rješavanju problema ispravne primjene projektnog menadžmenta u svijetu prišlo se u obliku normizacije pojedinih njegovih segmenata. Svrha normizacije je da se projektni menadžment kao disciplina iskaže preko prihvaćenih propisa, brojki i formula što je potpomognuto i organiziranjem niza međunarodnih udruga. Primarna svrha standarda u upravljanju projektima (npr. PMBOK vodiča) jest da identificira i opiše znanja iz projektnog menadžmenta koja su opće prihvaćena te omogućuje sudionicima lakše sporazumijevanje i ujednačivanje terminologije (Omazić i Baljkas, 2005).

U kontekstu reguliranja profesije i discipline zaključuje se da procesi širenja profesionalizacije i novih oblika regulacije teku paralelno. Pri tome je proces profesionalizacije djelatnosti obilježen širenjem njihova broja i intenzivnijom standardizacijom (Musa i Džinić, 2010).

Kao jedan segment, odnosno predmet normizacije i standardizacije u upravljanju projektima je i profesionalna kompetencija voditelja projekata s pomoću vrijednosti koju donosi organizacijama u kojima djeluju (PMI Pulse of the Profession, 2013):

- ugradnja standardiziranih praksi za smanjenje rizika
- inzistiranje na aktivnim i angažiranim sponzorima koji služe kao zagovornici inicijativa
- ulaganje u certifikate koje podupire tvrtka za voditelje projekata koji govore zajednički jezik i stoga izbjegavaju kaos u turbulentnom okruženju.

Iako su pojmovi standardiziranje (standardizacija) i normiranje (normizacija), odnosno standard i norma često istoznačnice, mogu se definirati na različite načine; ovisno o aspektu i kontekstu (tehnika, pravo, lingvistika, sociologija) (norma, Hrvatska enciklopedija, 2021).

Standard (engl.: mjera; pravilo; norma) može se definirati kao mjerilo ili uzorak za usporedbu (standard, Hrvatska enciklopedija) ili kao regulatorni dokument o standardizaciji, razvijen u pravilu na temelju pristanka, koji karakterizira odsustvo prigovora većine zainteresiranih strana o važnim pitanjima, a usvojilo (odobrilo) ga je priznato tijelo.

Norma (lat. mjera, pravilo) u hrvatskom jeziku znači tip, model, standard na osnovi kojega se postavljaju određeni zahtjevi ili izvode zaključci; obrazac prema kojem se usklađuje i vrednuje djelovanje i ponašanje. Norme se pojavljuju na svakoj razini ljudske djelatnosti koja vodi nekom cilju i u svakom području ljudskog iskustva, bilo kao uvriježeni način rješavanja problemskih situacija bilo kao ideal kojemu se teži i prema kojemu se djeluje. Tako postoje norme mišljenja, osjećanja, ponašanja, norme znanstvenog istraživanja, estetskog oblikovanja ili logičkog prosuđivanja, zatim tehničke, pravne, moralne norme i sl. (norma, Hrvatska enciklopedija).

Nacionalni i međunarodni standardi i autonomni izvori prava za upravljanje projektima mogu se izraziti kao metodologija upravljanja projektima koja se sastoji od standardiziranih praksi (Cerić, 2013; Arrow, 1985), a standardizacija u tom kontekstu znači stupanj nepostojanja varijacija u provedbi takve prakse (Radujković, Vukomanović i Bezak, 2010.), što sve pretpostavlja ostvarenje ciljeva zadane transparentnosti u odnosu na javni sektor (Perić i Vukomanović, 2022). Nadalje, analognom primjenom provedenih istraživanja (Tipurić, 2008; Igréc, 2018; Cerić, 2013; Arrow, 1985; Muth i Donaldson, 1998) na odnose između voditelja projekta i javnog naručitelja moguće je promatrati povezanost standardiziranja DUPG-a (standardiziranim postupcima, metodama i tehnikama te jasnom, standardnom ulogom voditelja) s uspostavom povjerenja između naručitelja obveznika javne nabave i pružatelja usluge upravljanja projektom, čime se minimizira komunikacijska asimetrija i rizici koji proizlaze iz potencijalnog oportunističkog ponašanja voditelja projekta (Perić i Vukomanović, 2022), odnosno usmjerenošću vlasnika na matičnu organizaciju (dionike) povećavaju se šanse za uspjeh projekta (Joslin i Mueller, 2016b).

Rezultati preliminarnog istraživanja pokazuju da je identificirani „nered“ i neujednačen pristup javnih i sektorskih naručitelja pri ugovaranju i provedbi DUPG-a posljedica i rezultat nerazumijevanja i/ili solodiskrecijskog pristupa, što je omogućeno institucionalnim okvirom koji nije harmoniziran jer ne postoje nacionalni standardi koji bi ujednačili praksu i spriječili nered. Utvrđeno je također da postoji entropija u institucionalno-regulatornom okviru za DUPG kao i da nedostatna provedbena regulativa uzrokuje „nered“ i nerazumijevanje. Za identificiranu problematiku potrebno je naći odgovarajući odgovor. Pretpostavlja se da je rješenje identificirane entropije u usklađenju, odnosno harmonizaciji propisa, jer je harmonizacija „usklađivanje“ smanjenjem varijacija. Stoga se standardizacijom kojom se ograničavaju varijacije i usvajanjem

ujednačenog pristupa upravljanju (javnim) projektima gradnje (standardiziranjem DUPG-a) postiže harmoniziranje koje je pretpostavljeno rješenje za identificiranu problematiku, odnosno pretpostavka za postizanje ciljeva projekta.

Prethodno je spomenuto da je loš rezultat, nepostizanje ciljeva ili propadanje mnogih projekata posljedica nepropisnog upravljanja projektima, odnosno neprikladnog i manjkavog upravljanja, pa stoga mnoga poduzeća radi rješavanja spomenutog problema usvajaju standardizirano upravljanje projektima (engl. *standardized project management* – SPM), odnosno standardizirani skup praksi upravljanja projektima, kao strategiju za upravljanje projektima. Međutim, kao što je već spomenuto neke spoznaje upućuju na to da je standardiziranje „mač s dvije oštrice“, jer je svaki projekt različit i realizira se u „promjenjivom okružju“. Prethodna istraživanja pokazuju da, iako svi projekti imaju sličnosti jer su privremenoga karaktera (svaki projekt ima točno određen početak i kraj), jedinstvenost im se očituje u rezultatu i provedbi koji su svaki put drukčiji – svaki projekt je svojstven kad je riječ o vrijednosti, veličini, vrsti itd.

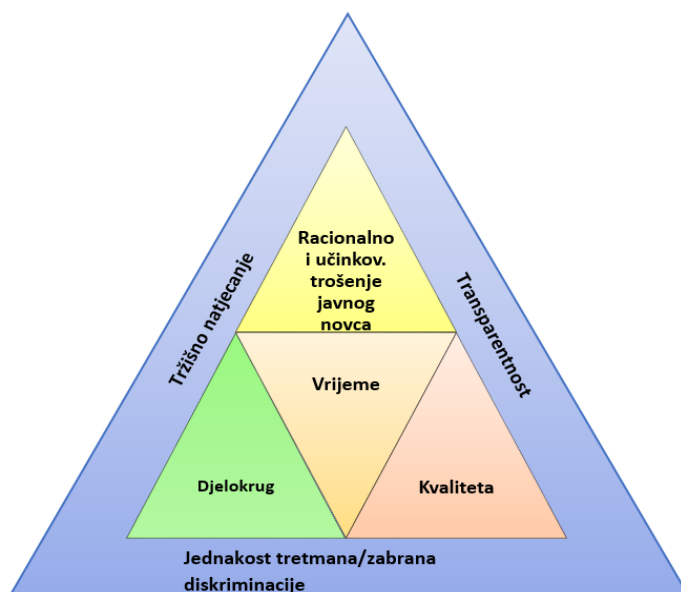
Rezultati teorijskog dijela istraživanja pokazuju da se javni projekti gradnje realiziraju unutar jedinstvenoga institucionalno-regulatornog okvira koji je ujedno zakonska platforma za DUPG, dakle u okvirima i s ciljevima javne nabave koji su univerzalni za sve javne projekte. Stoga se može zaključiti da svi javni projekti imaju sličnost u vezi s formalnim zadanostima koje proizlaze iz načela javne nabave i određuju opće ciljeve projekta, odnosno opći ciljevi svakog javnog projekta su zadani načelima javne nabave: racionalno i učinkovito trošenje proračunskih sredstava, ostvarivanje tržišnog natjecanja, jednakog tretmana, zabrane diskriminacije, uzajamnog priznavanja, razmjernosti i transparentnosti, očuvanje ekonomske ravnoteže, što sve je preduvjet da javni projekti ostvaruju ekonomičnost, učinkovitost, kvalitetu, pravednost i transparentnost. Kao opći cilj u EU (su)financiranim projektima je svakako i prikladna apsorpcija (povlačenje) bespovratnih sredstava jer su okviri iz kojih se projekti financiraju vremenski ograničeni. Navedeni ciljevi mogu se prikazati kao elementi (ograničenja) projektnog trokuta (slike 5. i 25.), a interpretirani su i s pomoću stabla problema, odnosno ciljeva (slike 23. i 24.).

Rezultati teorijskog dijela istraživanja pokazuju da je postizanje ciljeva (javnog) projekta gradnje povezano s učinkovitim upravljanjem projektom koje ovisi o primjeni standardnih metodologija i poštovanja zakonskih propisa.

Uvažavajući spomenute sličnosti i različitosti, ovo je istraživanje usmjereno na osobine projekata definirane različitošću izvora financiranja (javni u odnosu na privatne projekte), pri čemu se istražuje jesu li svi javni projekti gradnje u nečemu dovoljno slični da opravdavaju primjenu istih strategija upravljanja i o kojoj je sličnosti riječ. Spoznaja da su načela javne nabave koja određuju ciljeve javnog projekta gradnje univerzalna i pretpostavljena svim javnim projektima, može se



pretpostaviti da je na javnim projektima (gradnje) moguća primjena standardnih strategija, odnosno metodologija upravljanja.



Slika 24. Opći ciljevi javnog projekta prikazani kao elementi (ograničenja) projektnog trokuta uvjetovani načelima javne nabave i ZDPUG-a

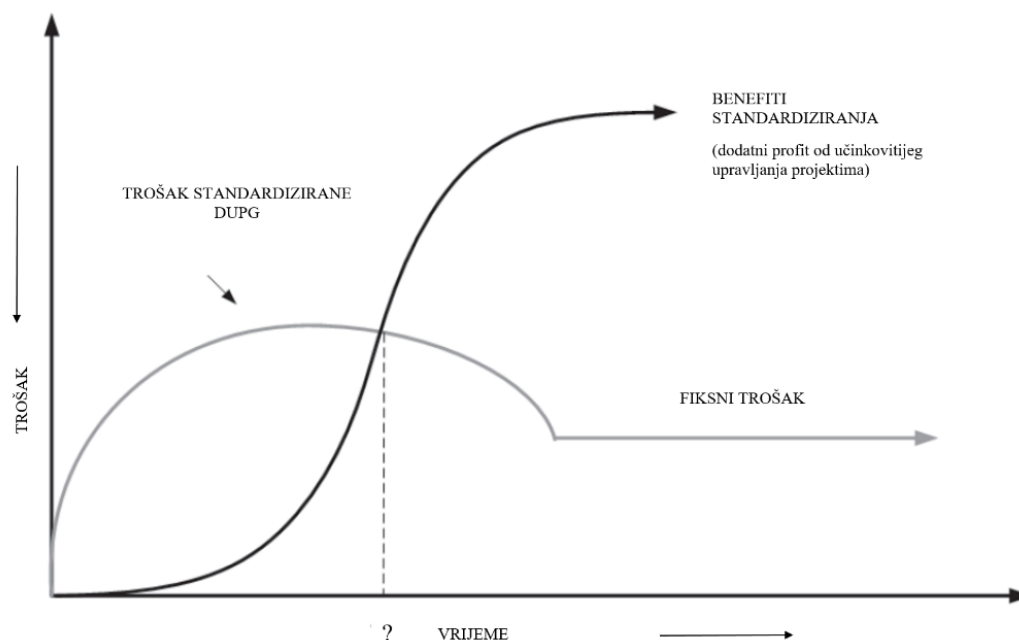
Analogno navedenom, može se zaključiti imaju li svi javni projekti gradnje dovoljnu razinu sličnosti da opravdavaju primjenu istih strategija upravljanja, no analiza stanja područja primjene je pokazala da, iako istraživanja nepobitno pokazuju da primjena standardnih alata i metodologija ima dokazani pozitivan učinak na rezultate, njihova praktična primjena na javnim projektima gradnje često izostaje upravo zbog nepostojanja konkretne zakonske regulative koja bi upućivala na njihovu primjenu.

Stoga je potrebno istražiti je li za učinkovitost javnih projekata gradnje, odnosno postizanje ciljeva karakterističnih za javni sektor nužno sve procese standardizirati (transparentnost i učinkovitost u trošenju javnog novca) ili ipak treba razlikovati one koji se mogu i/ili trebaju standardizirati i regulirati od onih koji se ne mogu (ili to nije praktično), pa ih je stoga potrebno prepustiti tržištu na samoregulaciju, odnosno prilagođavati (engl. *customise*) ih specifičnostima projekta prema načelu primjene različitih strategija upravljanja za različite vrste projekata, što bi značilo da je kombinacija standardizacije i prilagođavanja optimalan izbor.

Analognom primjenom rezultata istraživanja u vezi s odnosom koristi i troškova standardiziranja (grafikon 23.) može se zaključiti da uvođenje standardiziranja DUPG-a u početku nosi određene troškove. Pretpostavka je da će cijene standardnih usluga upravljanja projektom biti početno veće zbog uvođenja novih metodologija i tehnika rada. Međutim, nakon njihove ustaljenosti kad postanu standard te u praksi „zažive“, pozitivno će utjecati na pad i stabiliziranje troškova. Kvalificirani i kompetentni voditelji projekta tada trebaju pružiti standardnu uslugu za tržišnu



(poželjno i približno sličnu, standardnu) cijenu. Tada DUPG postiže svoje ciljeve, odnosno koristi za javni i općenito graditeljski sektor, ali i za cijelo društvo (Perić i Vukomanović, 2022). Na taj se način ujedno minoriziraju kritike usmjerene na troškove primjene DUPG-a kao nepotrebnog „parafiskalnog nameta“.



Grafikon 23. Modificirani grafikon troškova i koristi u upravljanju projektima (Kerzner, 2006) na standardizirane usluge upravljanja projektom (Perić i Vukomanović, 2022)

Prikupljena znanja i spoznaje govore da uz pomoć standarda sistematiziramo znanja koja su dostupna i prenosimo najbolje teorije i prakse u širu primjenu. Dobar primjer primjene sistematiziranih znanja koja se preko standarda prenose u praktičnu primjenu pojedine su metodologije koje su postale standard i u modernom upravljanju projektima kao npr. uporaba mrežnog planiranja (u Velikoj Britaniji od 1981. kao skup standarda za uporabu mrežnih tehnologija za upravljanje projektima) ili DuPontova metoda kritičnog puta.

Kao predmeti standardiziranja međunarodnih ili nacionalnih (autonomnih) standarda i izvora prava u pravilu se biraju različite definicije pojmova, metodologije (proces i metode), dok su upravljačke aktivnosti voditelja projekata i stručnjaka za upravljanje projektima objedinjene uporabom standarda (zahtjeva) profesionalne kvalifikacije i certificiranjem procesa i postupaka za utvrđivanje usklađenosti znanja, iskustva, vještina i osobnih kvaliteta voditelja projekta i/ili projektnih specijalista za upravljanje s utvrđenim zahtjevima i normama.

Provedena analiza pokazala je da ne postoje sveobuhvatni ili univerzalni međunarodni ili nacionalni standardi, odnosno autonomni izvori prava, koji su univerzalno primjenjivi na sve projekte, industrije ili u svim nacionalnim zakonodavstvima. Svakom sustavu potrebno je

prilagoditi ono što je za njega optimalno. Stoga bi se na temelju postavljene hipoteze H3 mogle pretpostaviti bitne odrednice za standardiziranje DUPG-a. One moraju proizaći iz identificirane problematike za koju pojedini međunarodni ili nacionalni, odnosno autonomni standardi i izvori prava trebaju dati osnovu za determiniranje, dok kasnija istraživanja mogu npr. višekriterijskim analizama odrediti optimalne za primjenu za DUPG koje će kao osnova poslužiti za smjernice kojima bi se provelo standardiziranje DUPG-a unutar sustava javne nabave u RH, odnosno za izradu autonomnih izvora prava (OUU, pravilnici, uredbe ili sl.) i nacionalnih standarda kojima će se provedbeno regulirati DUPG.

U tablici 39. sistematizirane su prikupljene spoznaje o prednostima i nedostacima standardiziranja DUPG-a.

Tablica 39. Sistematiziranje spoznaja o prednostima i nedostacima standardiziranja DUPG-a

### STANDARDIZIRANJE DUPG-a

PREDNOSTI	NEDOSTACI
✓ stvara i omogućuje primjenu pravila za sistematski sređen pristup DUPG-a radi dobiti svih dionika projekta i uz njihovu suradnju	✓ smanjuje se inventivnost i kreativnost
✓ unapređuje ekonomičnost, funkcionalnost i sigurnost	✓ iskustvo je bitnije (neka istraživanja pokazuju da standardiziranje ne dovodi nužno od uspjeha projekta, već je to iskustvo u korištenju standardnih metodologija i mogućnost prilagođavanja kontekstu, odnosno specifičnostima projekta)
✓ povećava se učinkovitost i šanse za uspjeh projekta	✓ povećane cijene standardnih usluga upravljanja projektom zbog uvođenja novih metodologija i tehnika rada
✓ normaliziraju se projektne aktivnosti	✓ svaki projekt je različit – određivanje granice standardiziranja projektnih aktivnosti, „jedinstvenih“ (prema definiciji), uvelike ovise o vrsti samog projekta u njegovu promjenjivom okružju
✓ određuje se način kako ispravno upravljati projektima	
✓ standardizira se terminologija i „zajednički jezik“ radi izbjegavanja kaosa u turbulentnom okružju	
✓ standardi za ovjeru znanja i kompetencija omogućuju usporedbu	
✓ standardiziranje osigurava nepostojanje varijacija u provedbi DUPG-a što je preduvjet za transparentnost	
✓ pretpostavka za ostvarenje povjerenja na relaciji javni naručitelj – voditelj projekta	
✓ minimiziranje informacijske asimetrije	
✓ povećanje transparentnosti	
✓ smanjenje komunikacijskih rizika	
✓ povećanje konzistentnosti postupanja voditelja projekta	
✓ omogućivanje uvođenja etičkih standarda	
✓ osiguravanje društvene odgovornosti	
✓ smanjenje oportunitizma i „prirodnog sebičnog“ odnosa voditelja projekta prema projektu i javnom naručitelju	

## **7.2. Preliminarno testiranje znanstvene hipoteze H3 Delfi metodom i utvrđivanje smjera za određivanja bitnih odrednica za izradu smjernica za standardiziranje DUG u sustavu javne nabave u RH**

**Trećom fazom** nastavlja se empirijski dio doktorske disertacije u kojem se preliminarno testira znanstvena hipoteza H3 i određuje osnova za predlaganje održivog rješenja za identificiranu problematiku uspostavom kauzalnosti između identificirane problematike koja se negativno odražava na dionike projekta s potrebom za harmoniziranjem identificiranih neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUP. Metodologija istraživanja i procesni dijagram treće prikazani su uvodno u poglavlju 2.4.

Preliminarno testiranje hipoteze H3 provedeno je intuitivnom znanstvenom *Delfi metodom* (engl. *Delphi Method ili Delphi Technique*) (Dalkey i Helmer, 1963). Upitnicima su se prikupile zajedničke prognoze Delfi ispitanika o vjerojatnom ili mogućem razvoju događaja u predmetnom području istraživanja tako da su se u strukturiranom procesu intuitivnim znanstvenim pristupom od stručnjaka tražili odgovori na nesugestivne i nedvosmislene izjave radi postizanja konsenzusa. Korištenjem takvog sustavnog iterativnog procesa svaki sljedeći skup izjava ispitanika gradio se na odgovorima iz prethodne iteracije, odnosno deskriptivnom procjenom promjena trendova u njihovim stavovima omogućeno je Delfi stručnjacima koji sudjeluju u anketi da kroz niz iteracija promišljaju tematiku i razvijaju svoje stavove o predmetnoj temi, pa je svaki sljedeći upitnik bio rezultat prethodno provedene iteracije. Upitnici su se razvijali tijekom cijelog procesa u odnosu na odgovore sudionika kako bi se postigao stupanj stabilnosti potreban za prekid Delfija.

Nedostatak koji proizlazi iz subjektivnosti kriterija za postizanje konsenzusa, odnosno za završetak postupka je minimaliziran pominim odabirom članova stručnog tima i kvantifikacijom njihovih stručnih odgovora na temelju velikog broja strukturiranih pitanja usmjerenih na relevantne aspekte predmeta ispitivanja koji formiraju korelaciju i međuovisnost između pojedinih elemenata koji podupiru hipotezu H3 radi povećanja pouzdanosti odgovora. Tako se učinkovito mogao provjeriti stupanj konzistentnosti ispitanika u njihovim odgovorima o pojedinoj temi i eventualno nerazumijevanje ili pogrešna interpretacija pitanja, što je omogućilo naknadnu dodatnu raspravu u sljedećoj iteraciji.

Provedene su ukupno dvije iteracije Delfija temeljene na personaliziranim anketnim upitnicima u kojima je bilo uključeno personalizirano popratno pismo s podacima nužnima za svaku od Delfi iteracija. Sa svakim Delfi panelistom anketa je u jednoj od provedenih iteracija provedena licem u lice. Stavovi ispitanika testirani su s pomoću Likertove ljestvice za mjerenje stavova s 4 stupnja intenziteta i ordinalno kodiranom ljestvicom bez mogućnosti davanja neutralnog odgovora (npr. „Nemam stav“, odnosno „Niti se slažem niti se ne slažem“) jer je ispitanicima tema poznata i pretpostavilo se da o njoj moraju imati svoj stav. Ordinalna ljestvica je namještena tako da izračun

svih statističkih parametara i indeksa slaganja između ispitanika omogućiti određivanje konsenzusa, odnosno stupnja stabilnosti u stavovima ispitanika potrebnog za prekidanje Delfija. Tako je usvojeno da stavovi „1 – *Izrazito se ne slažem*“ i „2 – *Ne slažem se*“, odnosno stavovi „3 – *Slažem se*“ i „4 – *U potpunosti se slažem*“ imaju isti stupanj slaganja s tvrdnjom i znače neslaganje s tvrdnjom, odnosno slaganje s tvrdnjom. Iako tvrdnja „Ne slažem se“ ima niži stupanj slaganja od „Slažem se“, u analitici se ne izračunava koliko je taj stupanj slaganja niži, u nekim težinskim mjerama.

Stavovi su prikupljeni s pomoću mrežnog alata SurveyMonkey i kvantificirani deskriptivnom analitikom s pomoću Microsoft Excela i JASP<sup>42</sup> alata za statističku obradu podataka.

Delfi panel od 12 ispitanika (n = 12) zahtijevao je iskazivanje stupnjeva slaganja sa 68 izjava (pitanja oznake varijabli P1 do P68) u četiri kategorije/područja:

- dva općenita pitanja u vezi s DUPG-om („OP“)
- 41 pitanje u vezi s testiranjem H3 – potreban konsenzus stavova koji podupiru hipotezu H3 („H3“)
- 18 pitanja u vezi sa smjerom regulacije – potreban konsenzus više od dvotrećinske većine (> 75 % ujednačen stavova ispitanika) za određivanje smjera za 4. fazu istraživanja („SR“),
- 7 pitanja u vezi sa standardiziranjem – potreban konsenzus većine (> 75 % ujednačenih stavova ispitanika) za određivanje smjera za 4. fazu istraživanja („ST“).

Zbog same prirode Delfija koji je intuitivan za testiranje hipoteze H3 konstruirano je 40 antecedenentnih pitanja (kao pomoćnih hipoteza) koja s različitih aspekata daju uvjetno podršku hipotezi H3 koja je direktno artikulirana pitanjem P47. Kvantitativna razina prihvaćanja rezultata određena je stupnjem stabilnosti koji određuje moment prekida Delfi analize. Za preliminarno potvrđivanje hipoteze H3 potreban je konsenzus stavova, odnosno jednoglasno slaganje svih ispitanika u tvrdnjama koje podupiru hipotezu H3. Pri određivanju smjera regulacije kao osnove za provođenje 4. faze istraživanja u određivanju bitnih odrednica za izradu smjernica za standardiziranje DUPG-a u sustavu javne nabave u RH, kao stupanj stabilnosti i moment prekida Delfija potreban je stabilan stav ispitanika iznad gornjeg kvartila u stupnju slaganja „Izrazito se ne slažem“ ili „Ne slažem se“, odnosno „Slažem se“ ili „U potpunosti se slažem“, ovisno o karakteru tvrdnje/pitanja. Za oba provedena kruga Delfi panela izvršena je i kvantitativna analiza izračuna indikatora slaganja (Cohen's Kappa; Fleiss' Kappa i Krippendorph Alfa) radi uspoređivanja trendova, odnosno identificiranja kako Delfi proces utječe na stajališta panelista, odnosno promjene u stavovima.

---

<sup>42</sup> <https://jasp-stats.org/>

### 7.2.1. Sastav Delfi grupe

Pri sastavljanju Delfi grupe za potrebe testiranja znanstvene hipoteze H3 i određivanja osnove za predlaganje održivog rješenja za identificiranu problematiku u ovom djelu istraživanja nastojalo se pokriti široko područje relevantno za propise koji čine platformu za DUPG. Usvojeni su kriteriji za sastav Delfi grupe:

- heterogenost grupe sastavljene od stručnjaka iz različitih domena (voditelji projekata na strani naručitelja i izvođača, nadzorni inženjer, čelnik ministarstva, direktori savjetodavnog društava, PP HGK, savjetnik za javnu nabavu i EU projekte, član uprave, sveučilišni profesor, stručnjak za FIDIC i sporove) i područja obrazovanja (prof.dr.sc., dr.sc. mr.sc. dipl.ing., dipl.oec., dipl.iur.), s iskustvom na javnim i privatnim projektima gradnje
- da su se panelisti u dosadašnjem radu bavili predmetnom problematikom ili su djelomično upoznati s problemima koji se obrađuju u ovom istraživanju kako bi se lako uključili u postavljeni zadatak na temelju znanja i informacija koje imaju, odnosno koje će im se dostaviti prije početka samog Delfija
- da mogu relativno brzo oblikovati vlastito mišljenje o zadanoj temi te, uvažavajući eventualno drukčije stavove ostalih panelista i kvalitetnu argumentaciju temeljenu na rezultatima teorijskoga i preliminarnog istraživanju iz ovog rada, stvoriti odgovarajuću argumentaciju.

U skladu s prethodno argumentiranim kriterijima za odabir panelista odabrana je Delfi grupa koja broji 12 članova, a njihova pozadina prikazana je u tablici 40. u nastavku:

Tablica 40. Pozadina Delfi panelista

R.b.	Pozadina Delfi ispitanika	Kategorija	%
1.	Godine radnog iskustva	5 – 10	0
		11 – 20	58,3
		21 – 30	33,3
		Više od 30	8,3
2.	Godina rođenja	Od 1966. do 1985.	
3.	Spol	Muškarci	83
		Žene	17
4.	Stručna sprema	Stručni specijalist	8
		Viša stručna sprema	0
		Magistar struke (magistar inženjer)	67
		Magistar znanosti ili sveučilišni specijalist	8
		Doktor znanosti	17
5.	Obrazovanje	Arhitektura	6,5
		Građevinarstvo	70,4
		Druga područja inženjerstva	13,0
		Ekonomija	7,4
		Pravo	4,6
		Ostalo	1,9
6.	Funkcija u poduzeću/instituciji	nadzorni inženjer, čelnik tijela, direktor – konzultant, PP HGK, član uprave, odvjetnik, voditelj projekata, prorektor sveuč.	
7.	Vrsta poduzeća	Javno poduzeće	42
		Privatno poduzeće	58
8.	Vrsta projekta	Javne investicije/ projekti gradnje	83
		Privatne investicije/ projekti gradnje	17

### 7.2.2. Prvi krug Delfi panela

Za prvi krug Delfi panela sastavljen je anketni upitnik koji se sastoji od tri dijela (Prilog 6.a.):

- I. Opći podaci o ispitaniku
- II. Informacije za ispitanike o pozadini istraživanja: iznošenje činjeničnih, statističkih i sl. podataka, upoznavanje s rezultatima teorijskoga i preliminarnog istraživanja (identificirana problematika) u kojima je ustvrđeno postojanje negativnog stanja područja primjene DUPG-a, odnosno prezentirane su prednosti i mane eventualne standardiziranja DUPG-a.
- III. Pitanja u vezi s kauzalnošću i uspostavom uzročno-posljedične veze između uzroka, identificirane problematike i odgovora (tablica 41.).

U upitniku su dane informacije ispitanicima o samoj metodologiji istraživanja, odnosno Delfi procesu, kao i detaljne upute za ispunjavanje upitnika: stavovi se iznose u rangiranim odgovorima na pitanja (uz pitanja su i mogući odgovori) na ordinarnoj ljestvici, pri čemu je svaki stupanj gradacije logično ponderiran, odnosno kvantificiran za statističku obradu (slika 25.). Sudionicima ankete omogućeno je da e-poštom uz ponuđene odgovore daju i drukčiji, opširniji odgovor od ponuđenih, predlože nove ideje i upozore na eventualno različito viđenje problematike. Sudionici su dobili vlastitu prijavu (poveznicu) za pristup stranici s ugrađenim personaliziranim tokenom u poveznici.

#### III) Anketa : pitanja vezana na kauzalnost i uspostavu uzročno posljedične veze između uzroka (entropija u zakonskoj platformi za DUPG), identificirane problematike i rješavanja iste u cilju omogućavanja postizanja općih i specifičnih ciljeva javnih projekata gradnje

Ova anketa bi trebala dati odgovore na pitanja da li je moguće i na koji način uvesti red u sustav i omogućiti jasne odnose između (su)dionika u projektu gradnje, uskladiti njihove odnose, pojasniti opsege itd., odnosno da li je moguće definirati bitne odrednice kojima će se harmonizirati identificirane neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG, bez negiranja njihovih normativnih dijelova.

Molimo vas da u sljedećoj tablici ocijenite:

	Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Slažem se	U potpunosti se slažem
Trošak usluga upravljanja projektom gradnje koje su zakonska kategorija (uvjetovana obveza javnim i sektorskim naručiteljima prema ZoPDPUG) je parafiskalni namet.	1	2	3	4
Reguliranje DUPG kao profesije u RH je zadovoljavajuće u pogledu provedbenog djela trenutne regulative.	1	2	3	4
Reguliranje DUPG kao profesije u RH potrebno je prepustiti samo reguliranju.	1	2	3	4

Slika 25. Isječak iz Delfi anketnog upitnika, prikaz ordinarne ljestvice rangiranih odgovora

Kod statističkih izračuna uzeto je da svaka tvrdnja ima različiti stupanj slaganja s nekom tvrdnjom za razliku od prethodno objašnjene metodologije za određivanje konsenzusa, odnosno stupnja stabilnosti za prekid Delfija. Iz istog su razloga indikatori slaganja korišteni samo za potrebe praćenja promjene u stavovima između dva Delfi kruga, a ne kao pokazatelji stabilnosti za prekid delfija.

Isječak prikaza rezultata statističke obrade 1. kruga prikazan je na slici 26. u nastavku.

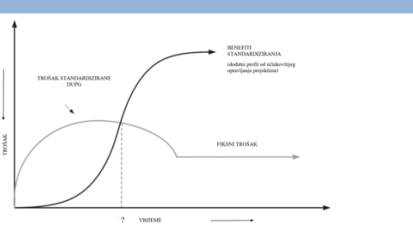
P1	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	75.000	75.000	75.000
2	3	25.000	25.000	100.000
Missing	0	0.000		
Total	12	100.000		

P2	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	16.667	16.667	16.667
2	9	75.000	75.000	91.667
3	1	8.333	8.333	100.000
Missing	0	0.000		
Total	12	100.000		

Slika 26. Isječak prikaza rezultata kvantitativne analiza 1. kruga Delfija (postoci za razine slaganja)

Kompletan prikaz procesa Delfi panela (prvi i drugi krug) sa rezultatima i prikazom povratne tablice koja je slana panelistima za drugi krug Delfija prikazan je u Prilogu 7., a isječak je dan na slici 27. u nastavku.

<p>P35 Kvalificirani i kompetentni voditelji projekta u skladu sa načelima javne nabave trebaju na javnim projektima gradnje pružiti standardnu uslugu koja će imati standardnu tržišnu cijenu za standardnu uslugu.</p>	<p>H3</p>	<p>Frequencies for P35 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P35</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>50.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> <td>50.000</td> <td>50.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P35	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	5	41.667	41.667	50.000	4	6	50.000	50.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se vaš odgovor razlikuje od stavova većine drugih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno nejasno.</p> <p>Na temelju prethodnih istraživanja utvrđeno je da se analognom primjenom rezultata istraživanja vezanih na odnos benefita i troškova standardiziranja (Grafikon 22), vidljivo je da implementacija standardiziranja DUG-a u početku nosi određene troškove. Pretpostavka je da će cijene standardnih usluga upravljanja projektom biti početno veće zbog uvođenja novih metodologija i tehnika rada. Međutim, nakon njihove ustaljenosti kada one postanu standard te u praksi "žaljeve", pozitivno će utjecati na pad troškova. Kvalificirani i kompetentni voditelji projekta tada trebaju pružiti standardnu uslugu koja će imati približno tržišnu (posebno i približno sličnu, standardnu) cijenu za standardnu uslugu. Tada DUG postiže svoje ciljeve, odnosno ima benefite za javni i općenito graditeljski sektor, ali i za cijelo društvo. Na taj način se ujedno minoriziraju kritike usmjerene ka troškovima primjene DUG kao nepotrebnog „parafiskalnog nameta“.</p>  <p>Grafikon 22 Modificirani grafikon troškova i koristi u upravljanju projektima (Kerzner, Project Management Best Practices, 2006) sa standardizirane usluge upravljanja projektom (Perić, Građevinar)</p>	<p>Frequencies for P35 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P35</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>45.455</td> <td>45.455</td> <td>45.455</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> <td>54.545</td> <td>54.545</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P35	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	5	45.455	45.455	45.455	4	6	54.545	54.545	100.000	Missing	0	0.000			Total	11	100.000		
P35	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
2	1	8.333	8.333	8.333																																																							
3	5	41.667	41.667	50.000																																																							
4	6	50.000	50.000	100.000																																																							
Missing	0	0.000																																																									
Total	12	100.000																																																									
P35	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
3	5	45.455	45.455	45.455																																																							
4	6	54.545	54.545	100.000																																																							
Missing	0	0.000																																																									
Total	11	100.000																																																									
<p>P36 Dodatnim reguliranjem moguće je ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja u postupcima nabave usluga upravljanja projektom</p>	<p>H3</p>	<p>Frequencies for P36 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P36</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>50.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> <td>50.000</td> <td>50.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P36	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	2	16.667	16.667	16.667	3	4	33.333	33.333	50.000	4	6	50.000	50.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se vaš odgovor razlikuje od stavova većine drugih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno krivo protumačeno.</p> <p>Analizom stanja područja primjene kroz pregled kondicija ugovora za DUG identificirana je problematika obračuna plaćanja izvršenih usluga upravljanja projektom gradnje koje su najčešće definirane u poglavju ugovora: „Rok, način i uvjeti plaćanja“.</p> <p>U većini analiziranih ugovora ugovorna cijena je fiksna, a rjeđe se ugovara prema stvarno utrošenom vremenu i tzv. obračunskim listama (time sheet).</p>	<p>Frequencies for P36 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P36</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>45.455</td> <td>45.455</td> <td>45.455</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> <td>54.545</td> <td>54.545</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P36	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	5	45.455	45.455	45.455	4	6	54.545	54.545	100.000	Missing	0	0.000			Total	11	100.000		
P36	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
2	2	16.667	16.667	16.667																																																							
3	4	33.333	33.333	50.000																																																							
4	6	50.000	50.000	100.000																																																							
Missing	0	0.000																																																									
Total	12	100.000																																																									
P36	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
3	5	45.455	45.455	45.455																																																							
4	6	54.545	54.545	100.000																																																							
Missing	0	0.000																																																									
Total	11	100.000																																																									

Slika 27. Isječak iz tablice prikaza kompletnih rezultata Delfija i (primjer) dijela povratne tablice za drugi krug Delfi panela



Tablica 41. Pitanja iz anketnog upitnika za Delfi

Ozn	Pitanje	Kat
P1	Trošak usluga upravljanja projektom gradnje koje su zakonska kategorija (uvjetovana obveza javnim i sektorskim naručiteljima prema ZoPDPUG-u) parafiskalni je namet.	OP
P2	Reguliranje DUPG-a kao profesije u RH je zadovoljavajuće u smislu provedbenog dijela trenutačne regulative.	SR
P3	Reguliranje DUPG-a kao profesije u RH potrebno je prepustiti samoreguliranju.	H3
P4	Dodatna regulacija DUPG-a, posebice u provedbenom djelu, pridonijela bi održivosti i učinkovitosti DUPG-a.	H3
P5	Dodatna regulacija DUPG-a, posebice u provedbenom djelu, pridonijela bi lakšem ostvarivanju ciljeva javnih projekata gradnje.	H3
P6	DUPG u RH općenito treba deregulirati i prepustiti tržištu, odnosno samoreguliranju i solodiskrecijskom pristupu javnih i sektorskih naručitelja.	H3
P7	Upravljanje javnim projektima gradnje u RH u provedbenom smislu treba prepustiti tržištu, odnosno samoreguliranju i solodiskrecijskom pristupu odabranog voditelja projekta.	H3
P8	Potrebno je dodatno reguliranje profesionalne etike za voditelje projekata i DUPG-a općenito.	SR
P9	Upravljanje javnim projektima gradnje u RH nije potrebno zakonski uvjetovati kao obvezu investitorima obveznicima javne nabave (čl. 38. st. 2. ZoPDPUG-a).	H3
P10	Upravljanje javnim projektima gradnje u RH u provedbenom smislu treba prepustiti samoreguliranju i solodiskrecijskom pristupu javnih i sektorskih naručitelja, odnosno odabranog voditelja projekta samo u pojedinim segmentima, pri definiranju projektnog zadatka i ugovora.	SR
P11	Upravljanje javnim projektima gradnje u RH treba prepustiti samoreguliranju pri definiranju projektnog zadatka (metodologije rada u provedbenom dijelu) i ugovornih kondicija.	SR
P12	Upravljanje javnim projektima gradnje kao zakonsku kategoriju treba dodatno regulirati dodatnim prekršajnim odredbama.	H3
P13	Voditelju projekta na javnim projektima gradnje je trenutačnom regulativom omogućeno da se ponaša oportuno.	OP
P14	Eventualno oportuno ponašanje voditelja projekta na javnim projektima gradnje treba onemogućiti dodatnom regulacijom DUPG-a.	SR
P15	Razlozi zbog kojih investitori obveznici javne nabave voditelja projekta uključuju u kasnoj izvršnoj fazi projekta (faza građenja) su, među ostalim, nerazumijevanje važnosti mitigiranja rizika u ranim fazama, kao i uloge i važnosti kompetentnog voditelja projekta u toj aktivnosti.	H3
P16	Razlozi zbog kojih investitori obveznici javne nabave voditelja projekta uključuju u kasnoj izvršnoj fazi projekta (faza građenja) su, među ostalim, trenutačna nedorečena i nejasna regulativa koja uzrokuje dugotrajne žalbeni postupke.	H3
P17	Za ostvarivanje ciljeva javnog projekta gradnje nužno je da projektom upravlja primjereno kompetentan voditelj projekta i tim za upravljanje projektima.	H3
P18	Primjereno kompetentnog voditelja projekta i tim za upravljanje projektima moguće je ugovoriti s pomoću učinkovitih kriterija za odabir (tehnička i stručna sposobnost i kriterij ENP).	H3
P19	Da bi u postupcima javne nabave naručitelji jasno i jednoznačno odredili kriterije za odabir gospodarskog subjekta i/ili voditelja projekta i tima za upravljanje projektom, potrebno je dodatno reguliranje.	H3
P20	Dodatnim reguliranjem moguće je odrediti na koji način voditelj projekta pruža usluge u vezi s financijskim i pravnim elementima savjetovanja („financijsko, pravno i tehničko savjetovanje u vezi s projektiranjem, građenjem, uporabom i uklanjanjem građevina“).	H3
P21	Dodatnim reguliranjem moguće je odrediti prava i obveze i na koji način voditelj projekta (provedbeno) provodi nadzor nad radom izvođača, nadzora i dr. u svrhu zaštite prava i interesa investitora.	H3
P22	Dodatnim reguliranjem moguće je odrediti na koji način voditelj projekta (provedbeno) savjetuje investitora pri odabiru i ugovaranju sudionika u gradnji i ostalih dionika.	H3
P23	Dodatnim reguliranjem moguće je harmonizirati propise (Zakon o fiskalnoj odgovornosti, ZJN 2016, ZoPDPUG...) u vezi s ulogom voditelja projekta u pripremi i provedbenim fazama.	H3
P24	Dodatnim reguliranjem moguće je jasno definirati usluge voditelja projekta koje nisu tehničke naravi, a dodijeljene su mu čl. 33. ZoPDPUG-a (pravno i financijsko savjetovanje) jer prema pravilniku voditelj projekta može biti samo osoba koja ima obrazovanje iz polja tehničkih znanosti.	H3
P25	Dodatnim reguliranjem moguće je primjereno specifičnostima projekta, poreznim propisima i načelima javne nabave odrediti kondicije u ugovorima za usluge upravljanja projektom.	H3
P26	Dodatnim reguliranjem moguće je prevenirati i uskladiti potencijalna preklapanja u pravima i ovlastima voditelja projekta i ostalih sudionika u projektu gradnje koja proizlaze iz ugovora na pojedinim projektima.	H3
P27	Dodatnim reguliranjem moguće je riješiti problem dvostrukog financiranja pri preklapanju uloga voditelja projekta, „proširenog“ stručnog nadzora, FIDIC inženjera i sl.	H3
P28	Dodatnim reguliranjem moguće je jasno alocirati pojedine aktivnosti koje se provode u realizaciji projekta gradnje na voditelja projekta (tima za upravljanje projektom) i ostale sudionike (nadzorni inženjeri, FIDIC inženjer i sl.)	H3
P29	Dodatnim reguliranjem moguće je uskladiti definicije i terminologiju na razini regulative za upravno područje gradnje.	H3
P30	Nerazumijevanje uloga projektnih dionika je posljedica nedovoljno jasne regulative i ne harmoniziranih propisa.	H3
P31	Nerazumijevanja uloga projektnih dionika uzrokuju različite pristupe pri ugovaranju pojedinih aktivnosti koje u osnovi potpadaju pod upravljanje projektima te se stvara nejednolika praksa u kojoj postoje znatne nelogičnosti.	H3
P32	Ujednačavanje pristupa između javnih i sektorskih naručitelja u postupcima nabave usluga upravljanja projektom gradnje u skladu je s načelima javne nabave.	H3
P33	Dodatnim reguliranjem moguće je ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja u postupcima nabave usluga upravljanja projektom gradnje pri (primjereno specifičnostima i potrebama projekta) prilagođavanju i određivanju kriterija za odabir gospodarskog subjekta (prethodno iskustvo – referencije gosp. subjekta) za iste ili slične projekte gradnje.	H3
P34	Dodatnim reguliranjem moguće je ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja u postupcima nabave usluga upravljanja projektom gradnje pri (primjereno specifičnostima i potrebama projekta) prilagođavanju i određivanju kriterija za odabir voditelja projekta (prethodno iskustvo – referencije voditelja projekta) je...	H3
P35	Kvalificirani i kompetentni voditelji projekta u skladu s načelima javne nabave trebaju na javnim projektima gradnje pružiti standardnu uslugu koja će imati standardnu tržišnu cijenu za standardnu uslugu.	H3
P36	Dodatnim reguliranjem moguće je ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja u postupcima nabave usluga upravljanja projektom gradnje pri određivanju ugovorenih kondicija plaćanja.	H3

P37	Dodatnim reguliranjem moguće je ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja u postupcima nabave usluga upravljanja projektom gradnje pri određivanju metodologije rada ovisno o vrsti projekta.	H3
P38	Dodatnim reguliranjem moguće je usklađenje trenutačne prakse u vezi s kondicijom plaćanja usluga upravljanja projektom gradnje s poreznim propisima.	H3
P39	Dodatnim reguliranjem moguće je riješiti problem postojanja dispariteta između zadanih poslova (aktivnosti) za DUPG prema trenutačnoj regulativi RH i poslova koji u osnovi pripadaju upravljanju projektima prema međunarodnim standardima i praksama, odnosno uskladiti trenutačnu regulativu u RH s dobrim svjetskim praksama za upravljanje projektima gradnje.	H3
P40	Dodatnim reguliranjem moguće je ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja u postupcima nabave usluga upravljanja projektom gradnje u vezi s konstitucijom (sastavom) tima za upravljanje projektima ovisno o vrsti projekta.	H3
P41	Dodatnim reguliranjem moguće je ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja u postupcima nabave usluga upravljanja projektom gradnje u vezi s uključivanjem voditelja projekta „na vrijeme“.	H3
P42	Dodatnim reguliranjem moguće je determinirati i objasniti odredbu ZoPDPUG-a kojom je zadana obveza imenovanja voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“.	H3
P43	Dodatnim reguliranjem moguće je ujednačiti pristup (praksu) javnih i sektorskih naručitelja pri primjeni odredbe ZoPDPUG-a kojom je zadana obveza imenovanja voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“.	H3
P44	Dodatnim reguliranjem moguće je obvezu primjene odredaba ZoPDPUG-a u vezi s imenovanjem voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“ primijeniti u praksi na svim projektima gradnje.	H3
P45	Na hrvatsko tržište, koje je dio EU i globalnog tržišta, neminovno na aspekt DUPG-a utječu međunarodne prakse.	H3
P46	Discipline upravljanja projektima koje su razvile pojedine međunarodne, odnosno nacionalne strukovne organizacije i udruženja mogu poslužiti kao uzor za primjenu na DUPG u RH.	H3
P47	Neovisno o načinu dodatne regulacije DUPG-a moguće je odrediti bitne odrednice koje će harmonizirati identificirane neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG, bez negiranja njihovih normativnih dijelova.	H3
P48	Javni projekti gradnje dovoljno su slični (načela i ciljevi javne nabave) da omogućuju primjenu standardnih modela upravljanja javnim projektima gradnje.	ST
P49	Bitne odrednice za standardiziranje DUPG-a unutar sustava javne nabave RH omogućile bi stvaranje smjernica za standardiziranje DUPG.	ST
P50	Standardiziranje DUPG-a unutar sustava javne nabave u RH moguće je dopunom zakona i/ili podzakonskih akata (pravilnici) i/ili posebnim uzancama za DUPG i/ili nacionalnim autonomnim izvorima prava u obliku općih uvjeta ugovora i nacionalnih standarda, kojima će se provedbeno regulirati DUPG.	ST
P51	DUPG postiže svoje ciljeve, odnosno pridonosi koristi za javni i općenito graditeljski sektor, ali i za cijelo društvo ako kvalificirani i kompetentni voditelji projekta pružaju standardnu uslugu za standardnu tržišnu cijenu (kad uslugu pružaju vanjski resursi).	ST
P52	Standardiziranje DUPG-a moguće je minorizirati kritike usmjerene na troškove primjene DUPG-a kao nepotrebnog „parafiskalnog nameta“.	ST
P53	Smjernice za standardiziranje DUPG-a moraju proizaći iz identificirane problematike za koju pojedini međunarodni ili nacionalni, odnosno autonomni standardi i izvori prava trebaju dati osnovu za determiniranje za izmjenu i doradu trenutačne regulative.	ST
P54	DUPG u RH općenito i u provedbenom smislu treba dodatno regulirati djelomičnim izmjenama ZoPDPUG-a.	SR
P55	DUPG u RH općenito i u provedbenom smislu treba dodatno regulirati isključivo izmjenama ZoPDPUG-a.	SR
P56	DUPG u RH u provedbenom djelu treba dodatno regulirati podzakonskim aktima (usvajanjem pravilnika ili sl.).	SR
P57	DUPG u RH samo u provedbenom djelu treba dodatno regulirati usvajanjem nacionalnih standarda i nacionalnih autonomnih izvora prava (OUU) prema uzoru na dobre svjetske prakse.	SR
P58	DUPG u RH općenito i u provedbenom smislu treba dodatno regulirati usvajanjem nacionalnih standarda i nacionalnih autonomnih izvora prava (OUU) prema uzoru na dobre svjetske prakse.	SR
P59	Trenutačno stanje područja primjene DUPG-a u RH razvilo je poslovnu praksu/običaj što omogućuje kodificiranje i stvaranje posebnih uzanci za DUPG kao izvora prava.	SR
P60	Upravljanje javnim projektima gradnje u RH treba dodatno regulirati kodificiranjem poslovnih običaja i izradom i usvajanjem posebnih uzanci za DUPG kao izvora prava.	SR
P61	Eventualna primjena posebnih uzanci za DUPG za sve bi javne i sektorske naručitelje trebala biti prema načelu objektivnog koncepta primjene (mimo volje, ali ne suprotno volji ugovornih strana).	SR
P62	Eventualna primjena posebnih uzanci za DUPG za javne i sektorske naručitelje koji su trgovci trebala biti prema načelu objektivnoga koncepta primjene (mimo volje, ali ne suprotno volji ugovornih strana).	SR
P63	Eventualna primjena posebnih uzanci za DUPG za sve bi javne i sektorske naručitelje trebala biti prema načelu subjektivnoga koncepta primjene (kako je trenutačno određeno čl. 219. ZJN-a 2016).	SR
P64	Upravljanje javnim projektima gradnje u RH općenito i u provedbenom smislu treba dodatno regulirati djelomično izmjenama ZoPDPUG-a, djelomično podzakonskim aktima i djelomično usvajanjem nacionalnih standarda i autonomnih izvora prava prema uzoru na dobre svjetske prakse.	SR
P65	Odrednice za standardno provedbeno upravljanje javnim projektima gradnje (odrednice za metodologija rada) harmonizirale bi trenutačni nered unutar institucionalno-regulatornog okvira za DUPG.	H3
P66	Eventualna primjena nacionalnih OUU-a i standarda za DUPG za sve bi javne i sektorske naručitelje trebala biti prema načelu objektivnoga koncepta primjene (mimo volje, ali ne suprotno volji ugovornih strana).	SR
P67	Pravilnikom o dokumentaciji o nabavi te ponudi u postupcima javne nabave moguće je unutar ZJN-a 2016 odrediti obvezu upućivanja investitora obveznika javne nabave na korištenje nacionalnih autonomnih izvora prava (OUU) i standarda za DUPG prema uzoru na obvezu prilaganja natječaju ugovora za npr. koncesije.	SR
P68	Bitne odrednice za DUPG-a unutar sustava javne nabave RH omogućile bi stvaranje smjernica za standardiziranje DUPG-a.	SR



### **7.2.3. Drugi krug Delfi panela**

Drugi krug Delfi panela usmjeren je na dodatnu argumentaciju radi pomaka prema zadanom konsenzusu za svaku od tema. U drugom je krugu Delfija iz objektivnih razloga sudjelovalo 11 od početnih 12 panelista iz prvoga kruga. Anketni upitnik drugoga kruga anonimno je vraćao informacije o dobivenim parametrima prve iteracije (postoci razine slaganja za pojedinu izjavu) svakom sudioniku kako bi znao poziciju svojeg odgovora (slika 27., Prilog 7.). Za odgovore, odnosno stavove koji se razlikuju od rezultata iz provedenoga preliminarnog istraživanja i/ili se razlikuju od stavova većine drugih ispitanika iz prvoga kruga Delfi panela ispitanici su zatraženi da ponovno sagledaju ta pitanja i položaj svojih odgovora u odnosu na stavove drugih panelista radi eventualnog mijenjanja prvotnog stava i postizanja traženoga konsenzusa. Za ekstremne odgovore u zasebnoj koloni je revidiran upitnik s objašnjenjima i novim argumentima te prostorom za komentiranje kako bi se ispitanicima u određenoj mjeri pružila mogućnost da dodatno dorade i komentiraju svoju ideju. U popratnom pismu svakom ispitaniku navedena su pitanja za koja se traži ponovno razmatranje i eventualno revidirani odgovor/stav. Ispitanicima je u upitniku naznačeno da na ostala pitanja ne moraju davati odgovor, no omogućeno je da eventualno promjene svoj stav iz prethodnoga kruga ili daju komentar.

Sa svim sudionicima drugoga kruga Delfi panela obavljen je razgovor (telefonom ili licem u lice). Sudionici su zamoljeni da pročitaju povratne informacije prije nego što ponovno odgovore na izjave, prokomentirani su rezultati i dana dodatna objašnjenja.

### **7.3. Prikaz rezultata Delfija**

U Prilogu 7. tablično je prikazana deskriptivna promjena trendova u stavovima ispitanika na bazi utjecaja rezultata prethodno provedene iteracije (položaja odgovora) i dostavljenih dodatnih objašnjenja i argumentacija za ekstremne odgovore pokazuje kako strukturirani proces provedenog Delfija u dvije iteracije dovodi do postizanja konsenzusa ispitanika, odnosno stupnja stabilnosti potrebnog za njegov prekid. U tablici 42. prikazani su pojedini odgovori svakog ispitanika i ukupni rezultati provedene deskriptivne statistike (Median Q2, donji i gornji kvartil – Q1 i Q3, aritmetička sredina, standarda devijacija, min. i maks. vrijednosti), za oba Delfi kruga (oznake 1 i 2). Oznake V1 – V12 su oznake Delfi ispitanika, a P1 – P68 oznake pitanja iz Delphi ankete. Panelist V8 sudjelovao je samo u 1. krugu. Crveno su označene promjene u odgovorima pojedinih panelista između dva Delfi kruga, što je dodatno statistički prikazano vrijednošću indeksa razine slaganja (Fleiss' kappa, Krippendorff's alpha i Cohen's kappa) u tablici 43.

Tablica 42. Prikaz rezultata deskriptivne statistike Delfija

	Delfi panelisti												Median Q2		Arit. sredina		Std. devijacija		Min		Maks		Q1		Q3												
	V1		V2		V3		V4		V5		V6		V7		V8		V9		V10		V11		V12		I	2	I	2	I	2	I	2					
	I	2	I	2	I	2	I	2	I	2	I	2	I	2	I	2	I	2	I	2	I	2	I	2	I	2	I	2	I	2							
P1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1.0	1.0	1.25	1.27	0.452	0.467	1	1	2	2	1.0	1.0	1.3	1.5
P2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2.0	2.0	1.92	1.82	0.515	0.405	1	1	3	2	2.0	2.0	2.0	2.0
P3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1.5	2.0	1.50	1.55	0.522	0.522	1	1	2	2	1.0	1.0	2.0	2.0
P4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3.0	3.0	3.25	3.27	0.622	0.467	2	3	4	4	3.0	3.0	4.0	3.5
P5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3.0	3.0	3.33	3.27	0.492	0.467	3	3	4	4	3.0	3.0	4.0	3.5
P6	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1.0	1.0	1.42	1.46	0.515	0.522	1	1	2	2	1.0	1.0	2.0	2.0
P7	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1.5	2.0	1.58	1.55	0.669	0.522	1	1	3	2	1.0	1.0	2.0	2.0
P8	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.17	3.27	0.718	0.647	2	2	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P9	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1.0	1.0	1.33	1.36	0.492	0.505	1	1	2	2	1.0	1.0	2.0	2.0
P10	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2.0	2.0	1.83	1.64	0.718	0.505	1	1	3	2	1.0	1.0	2.0	2.0
P11	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2.0	2.0	1.83	1.64	0.718	0.505	1	1	3	2	1.0	1.0	2.0	2.0
P12	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	2.83	3.09	0.577	0.539	2	2	4	4	2.8	3.0	3.0	3.0
P13	3	3	3	3	2	3	4	4	1	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3.0	3.0	3.00	3.27	0.853	0.467	1	3	4	4	3.0	3.0	3.3	3.5
P14	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	1	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3.0	3.0	3.00	3.36	0.953	0.505	1	3	4	4	2.8	3.0	4.0	4.0
P15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0	4.0	3.92	4.00	0.289	0.000	3	4	4	4	4.0	4.0	4.0	4.0
P16	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3.0	3.0	3.25	3.46	0.754	0.522	2	3	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P17	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0	4.0	3.92	3.91	0.289	0.302	3	3	4	4	4.0	4.0	4.0	4.0
P18	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3.5	4.0	3.42	3.55	0.669	0.522	2	3	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P19	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.17	3.27	0.577	0.467	2	3	4	4	3.0	3.0	3.3	3.5
P20	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.25	3.36	0.622	0.505	2	3	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P21	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.25	3.27	0.622	0.647	2	2	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P22	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.25	3.27	0.622	0.647	2	2	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P23	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	2	3	4	4	3.0	3.0	3.25	3.46	0.754	0.522	2	3	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P24	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3.0	3.0	3.17	3.18	0.577	0.603	2	2	4	4	3.0	3.0	3.3	3.5
P25	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.08	3.27	0.669	0.467	2	3	4	4	3.0	3.0	3.3	3.5
P26	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.25	3.36	0.622	0.505	2	3	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P27	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.00	3.27	0.853	0.467	1	3	4	4	3.0	3.0	3.3	3.5
P28	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.17	3.36	0.718	0.505	2	3	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.33	3.36	0.492	0.505	3	3	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P30	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.08	3.36	0.669	0.505	2	3	4	4	3.0	3.0	3.3	4.0
P31	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3.0	3.0	3.25	3.46	0.622	0.522	2	3	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.25	3.27	0.452	0.467	3	3	4	4	3.0	3.0	3.3	3.5
P33	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.00	3.18	0.603	0.405	2	3	4	4	3.0	3.0	3.0	3.0
P34	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.00	3.18	0.603	0.405	2	3	4	4	3.0	3.0	3.0	3.0
P35	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.5	4.0	3.42	3.55	0.669	0.522	2	3	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P36	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3.5	4.0	3.33	3.55	0.778	0.522	2	3	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P37	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.25	3.36	0.754	0.674	2	2	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P38	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.25	3.36	0.754	0.674	2	2	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.25	3.36	0.622	0.505	2	3	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.25	3.27	0.452	0.467	3	3	4	4	3.0	3.0	3.3	3.5
P41	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4.0	4.0	3.58	3.64	0.515	0.505	3	3	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P42	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.5	4.0	3.50	3.55	0.522	0.522	3	3	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P43	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.42	3.46	0.515	0.522	3	3	4	4	3.0	3.0	4.0	4.0
P44	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.17	3.27	0.577	0.467	2	3	4	4	3.0	3.0	3.3	3.5
P45	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3.0	3.0	3.00	3.18	0.603	0.405	2	3	4	4	3.0	3.0	3.0	3.0
P																																					

Tablica 43. Prikaz promjene indikatora slaganja između dva Delphi kruga

a. Prikaz promjene Cohen's Unweighted kappa indikatora slaganja među parovima ispitanika između dva Delphi kruga

**Indikatori slaganja (engl. Rater Agreement)**

**Cohen's Unweighted kappa**

95 % CI

Ratings	Unweighted kappa		SE		Lower		Upper		Razlika Delfi 2-Delfi 1
	2 krug	1 krug	2 krug	1 krug	2 krug	1 krug	2 krug	1 krug	
<b>Average kappa</b>	0.259	0.178							0.08
<b>V1 – V2</b>	0.404	0.406	0.082	0.082	0.242	0.244	0.565	0.567	0.00
<b>V1 – V3</b>	0.354	0.196	0.085	0.077	0.188	0.045	0.521	0.346	0.16
<b>V2 – V3</b>	0.26	0.104	0.082	0.065	0.1	-0.023	0.42	0.23	0.16
<b>V1 – V4</b>	0.597	0.522	0.091	0.095	0.419	0.335	0.774	0.708	0.08
<b>V2 – V4</b>	0.345	0.28	0.081	0.084	0.187	0.116	0.503	0.445	0.06
<b>V3 – V4</b>	0.246	0.111	0.088	0.072	0.074	-0.03	0.417	0.251	0.14
<b>V1 – V5</b>	0.547	0.486	0.091	0.092	0.369	0.305	0.725	0.667	0.06
<b>V2 – V5</b>	0.314	0.282	0.085	0.08	0.148	0.126	0.481	0.438	0.03
<b>V3 – V5</b>	0.441	0.251	0.088	0.077	0.268	0.1	0.615	0.401	0.19
<b>V4 – V5</b>	0.479	0.413	0.1	0.099	0.283	0.219	0.674	0.608	0.07
<b>V1 – V6</b>	0.189	0.144	0.065	0.062	0.061	0.022	0.317	0.266	0.05
<b>V2 – V6</b>	0.144	0.077	0.045	0.048	0.056	-0.018	0.233	0.171	0.07
<b>V3 – V6</b>	0.145	0.121	0.076	0.068	-0.003	-0.013	0.294	0.254	0.02
<b>V4 – V6</b>	0.205	0.087	0.062	0.056	0.083	-0.023	0.328	0.197	0.12
<b>V5 – V6</b>	0.191	0.132	0.072	0.069	0.05	-0.003	0.332	0.268	0.06
<b>V1 – V7</b>	0.086	0.044	0.069	0.067	-0.049	-0.088	0.221	0.175	0.04
<b>V2 – V7</b>	0.156	0.138	0.066	0.064	0.027	0.014	0.285	0.263	0.02
<b>V3 – V7</b>	0.167	0.028	0.072	0.056	0.026	-0.082	0.308	0.137	0.14
<b>V4 – V7</b>	-0.086	-0.116	0.074	0.071	-0.231	-0.256	0.058	0.023	0.03
<b>V5 – V7</b>	0.16	0.119	0.073	0.071	0.018	-0.02	0.303	0.258	0.04
<b>V6 – V7</b>	0.144	0.103	0.091	0.078	-0.034	-0.051	0.321	0.256	0.04
<b>V1 – V9</b>	0.143	0.158	0.065	0.064	0.015	0.033	0.271	0.282	-0.02
<b>V2 – V9</b>	0.155	0.146	0.048	0.046	0.06	0.055	0.25	0.237	0.01
<b>V3 – V9</b>	0.042	0.07	0.077	0.066	-0.109	-0.06	0.193	0.199	-0.03
<b>V4 – V9</b>	0.158	0.172	0.068	0.064	0.024	0.047	0.291	0.297	-0.01
<b>V5 – V9</b>	0.182	0.161	0.073	0.069	0.039	0.026	0.326	0.297	0.02
<b>V6 – V9</b>	0.246	0.121	0.089	0.076	0.072	-0.027	0.419	0.269	0.13
<b>V7 – V9</b>	0.387	0.345	0.093	0.091	0.204	0.166	0.57	0.523	0.04
<b>V1 – V10</b>	0.502	0.408	0.095	0.095	0.315	0.222	0.688	0.595	0.09
<b>V2 – V10</b>	0.545	0.385	0.101	0.109	0.347	0.171	0.743	0.599	0.16
<b>V3 – V10</b>	0.325	0.13	0.081	0.053	0.167	0.026	0.484	0.234	0.20
<b>V4 – V10</b>	0.51	0.362	0.095	0.098	0.325	0.17	0.696	0.554	0.15
<b>V5 – V10</b>	0.482	0.366	0.093	0.09	0.3	0.189	0.664	0.542	0.12
<b>V6 – V10</b>	0.102	0.054	0.037	0.034	0.029	-0.014	0.175	0.121	0.05
<b>V7 – V10</b>	0.119	0.096	0.047	0.043	0.027	0.011	0.211	0.18	0.02
<b>V9 – V10</b>	0.096	0.06	0.043	0.037	0.011	-0.013	0.181	0.133	0.04
<b>V1 – V11</b>	0.353	0.315	0.086	0.086	0.185	0.147	0.521	0.483	0.04
<b>V2 – V11</b>	0.669	0.554	0.101	0.107	0.471	0.343	0.866	0.764	0.12
<b>V3 – V11</b>	0.347	0.206	0.088	0.065	0.174	0.078	0.52	0.334	0.14
<b>V4 – V11</b>	0.479	0.425	0.089	0.094	0.304	0.24	0.654	0.609	0.05
<b>V5 – V11</b>	0.449	0.391	0.094	0.093	0.265	0.209	0.633	0.574	0.06
<b>V6 – V11</b>	0.128	0.095	0.052	0.046	0.025	0.005	0.23	0.184	0.03
<b>V7 – V11</b>	0.11	0.082	0.067	0.066	-0.022	-0.047	0.241	0.211	0.03
<b>V10 – V11</b>	0.145	0.131	0.06	0.058	0.027	0.019	0.263	0.244	0.01
<b>V10 – V11</b>	0.658	0.517	0.091	0.101	0.479	0.319	0.837	0.714	0.14
<b>V1 – V12</b>	0.022	-0.005	0.062	0.055	-0.098	-0.112	0.143	0.103	0.03
<b>V2 – V12</b>	0.089	0.075	0.06	0.055	-0.027	-0.032	0.206	0.182	0.01
<b>V3 – V12</b>	0.132	0.075	0.059	0.047	0.016	-0.017	0.247	0.167	0.06
<b>V4 – V12</b>	-0.003	-0.033	0.061	0.057	-0.123	-0.144	0.116	0.078	0.03
<b>V5 – V12</b>	0.131	0.084	0.063	0.058	0.008	-0.029	0.255	0.198	0.05
<b>V6 – V12</b>	0.228	0.171	0.095	0.082	0.042	0.011	0.414	0.332	0.06
<b>V7 – V12</b>	0.443	0.436	0.097	0.098	0.253	0.243	0.633	0.629	0.01
<b>V9 – V12</b>	0.191	0.192	0.088	0.086	0.019	0.023	0.362	0.36	0.00
<b>V10 – V12</b>	0.054	0.025	0.038	0.032	-0.02	-0.037	0.128	0.087	0.03
<b>V11 – V12</b>	0.114	0.092	0.054	0.049	0.009	-0.004	0.219	0.187	0.02

**Note. 68 subjects/items and 11 raters/measurements. Confidence intervals are asymptotic.**

*b. Prikaz promjene Fleiss' kappa i Krippendorff's alpha (ukupnih) indikatora slaganja između ispitanika između dva Deli kruga*

**Fleiss' kappa**

95% CI

Ratings	Fleiss' kappa		SE		Lower		Upper	
	2. krug	1. krug	2. krug	1. krug	2. krug	1. krug	2. krug	1. krug
<b>Overall</b>	0.211	0.141	0.011	0.01	0.189	0.121	0.233	0.16
<b>1</b>	0.368	0.376	0.016	0.015	0.336	0.347	0.4	0.405
<b>2</b>	0.389	0.141	0.016	0.015	0.357	0.112	0.421	0.17
<b>3</b>	0.172	0.103	0.016	0.015	0.14	0.074	0.204	0.132
<b>4</b>	0.123	0.111	0.016	0.015	0.091	0.082	0.155	0.14

**Note. 68 subjects/items and 11 raters/measurements. Confidence intervals are asymptotic.**

Krippendorff's alpha												
Method	Krippendorff's alpha				SE		95% CI					
	Lower		Upper		Lower		Upper		Lower		Upper	
	2 krug	1 krug	2 krug	1 krug	2 krug	1 krug	2 krug	1 krug	2 krug	1 krug	2 krug	1 krug
<b>Ordinal</b>			0.481	0.376	0.039	0.072	0.130	0.223	0.280	0.502		

**Note. 68 subjects/items and 11 raters/measurements. Confidence intervals are based on percentiles from 1000 bootstrap replications.**

Rezultati analize slaganja između ispitanika između dva Delfi kruga s pomoću indikatora (tablica 43.) za svaku od provedenih Delfi iteracija pokazuju promjenu i pozitivan napredak u vrijednostima indeksa ukupne razine slaganja (Fleiss' kappa i Krippendorff's alpha – tablica 43.b.), te između pojedinih ispitanika promatrano u parovima (Cohen's kappa – tablica 43.a.).

#### **7.4. Argumentiranje rezultata Delfi panela, diskusija i potvrđivanje hipoteze H3**

Provedenim Delfi istraživanje završen je drugi empirijski dio disertacije kojim se testirala znanstvena hipoteza H3 i odredio smjer regulacije kao osnova za četvrtu fazu istraživanja. Kvantitativno istraživanje temeljilo se na pitanju P47, odnosno hipotezi H3 kojom se uspostavljala kauzalnost između identificirane entropije (nereda) u institucionalno-regulatornom okviru za DUPG kao uzročnika problema i harmoniziranja okvira kao odgovora na nered, unutar ograničenja normativnih dijelova zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG. Antecedenti harmoniziranja DUPG-a testirani su s pomoću 40 pitanja koja podupiru hipotezu H3.

U prvom krugu Delfi panela postignut je konsenzus stavova ispitanika na 13 od ukupno 41 pitanja povezanih s testiranjem hipoteze H3 (100 % ujednačeni stavovi ispitanika koji podupiru hipotezu H3), uključivo na pitanje P47, što je prikazano u tablici 42. i u Prilogu 7. Rezultati prvoga kruga anketiranja pokazuju visoku razinu međusobne usuglašenosti između većine ispitanika: 1 ispitanik odstupa u 4 pitanja od većine ostali, 5 ispitanika u 3 pitanja, 2 ispitanika u 2 pitanja, 2 ispitanika u 1 pitanju, 1 ispitanik u 17 pitanja i 1 ispitanik u 18 pitanja. Dvadeset osam pitanja kod kojih nije postignut konsenzus u stavovima ispitanika u prvom krugu Delfija preneseno je u drugi krug. U vezi sa smjerom regulacije i standardiziranjem DUPG-a, uključivo općenita pitanja, u prvom krugu postignut je konsenzus ispitanika u odgovorima na 6 od ukupno 27 pitanja, pri čemu je već u prvom krugu postignuta tražena stabilnost u odgovorima na 16 pitanja (> 75 % ujednačenih stavova ispitanika, što je ujedno i u skladu s rezultatima prethodnog istraživanja). Budući da su stavovi oko skupine pitanja u vezi s trenutnim stanjem područja primjene DUPG-a u RH u razvoju poslovne prakse/običaja i mogućnosti kodificiranja i stvaranja posebnih uzanci za DUPG kao izvora prava (pitanja P59 do P63) općenito (ne)ujednačeni (tablice 42. i 43., Prilog 7.), odlučeno je da se za tih 5 pitanja u drugom krugu ne daju dodatni komentari i argumenti kojima bi se sugeriralo ispitanicima da eventualno revidiraju svoje stavove na temelju položaja njihova stava u prvom krugu. Iako je na 22 od ukupno 27 pitanja, koja se odnose na smjer regulacije, već u prvom krugu postignuta tražena stabilnost, odlučeno je da se u drugom krugu zatraži od panelista, čiji su stavovi različiti od većine, da ponovno sagledaju pitanje, položaj svojeg stava i ponuđenu dodatnu argumentaciju te da eventualno promijene svoj stav.

U lijevom djelu tablice 42. prikazano je koji su se odgovori pojedinih panelista iz prvoga kruga

mijenjali i usuglašavali s većinom. Različitim bojom su označene promjene u odgovorima između dva Delfi kruga. Za panelistu V8 prikazani su samo odgovori iz prvoga kruga. U desnom dijelu tablice 42. prikazani su rezultati deskriptivne statistike koji pokazuju kvartile, odnosno odnose do koje vrijednosti se nalazilo 25 %, 50 %, odnosno 75 % svih rezultata. Tako se iz tablice vidi da se npr. ispitanik V3 u odgovorima na pitanja P12, P13 i P14, P16, P25, P27, P28, P30, P33, P34, P36, P56 razlikuje od stavova većine drugih ispitanika iz prvoga kruga Delfija, a na 6 pitanja se razlikuje od odgovora svih ostalih panelista (P19, P20, P21, P22, P24, P26). U drugom krugu Delfija vidljivo je da su se njegovi odgovori mijenjali i usuglašavali s većinom do postizanja konsenzusa, odnosno potrebne stabilnosti za prekid Delfija.

U tablici 43. prikazani su Cohen's Kappa indikatori razine slaganja za svaki par ispitanika. Promatrajući netom uzorkovanog panelista V3, koji se više od drugih panelista razlikovao u stavovima o određenim temama, u tablici 43. također je vidljivo kako se indikator slaganja Cohen's kappa mijenjao između dva Delfi kruga (npr. odnos ispitanika V1 – V3, Cohen's kappa za drugi krug iznosi 0,354, a u prvom krugu iznosio je 0,196).

Ako bi se prema nekim postojećim metodologijama rezultati interpretirali tako da vrijednosti Cohen's Kappa indikatora  $\leq 0$  znače da nema slaganja; vrijednosti 0,01 – 0,20 umjereno neslaganje, 0,21 – 0,40 umjereno, 0,41 – 0,60 umjereno slaganje, 0,61 – 0,80 znatno slaganje i 0,81 – 1,00 gotovo savršeno slaganje (McHough, 2012), moglo bi se reći da se u drugom krugu prva dva Delfi panelista umjereno slažu (Cohen's kappa je 0,404), dok se prvi i šesti ne slažu (Cohen's kappa im je 0,189). Indikatori slaganja niži su nego što spomenuta metodologija zadaje jer je za izračun prethodno usvojeno da stavovi 1 i 2, odnosno 3 i 4 nisu poistovječeni. Da su se u izračunu spajali odnosno poistovječivali stavovi 1 i 2, odnosno 3 i 4, razina slaganja bila bi viša.

U tablici 43. prikazana je i standardna pogreška Kappa vrijednosti (SE) kao i interval u kojem se uz 95 % pouzdanosti nalazi njihova „prava“ vrijednost slaganja. Indeksi slaganja općenito su bolji u drugom krugu, što dokazuje da je u dva kruga Delfija došlo do pozitivne promjene radi postizanja konsenzusa, odnosno potrebne stabilnosti za prekidanje Delfi procesa.

Kao proširenje i provjera izračuna Cohen's Kappa, izračunate su i Fleiss Kappa vrijednosti koje također pokazuju da se razina slaganja po svakoj od vrijednosti stavova Likertove ljestvice mijenjala između dva Delfi kruga, pri čemu Fleiss Kappa može imati raspon od 0 do 1, pri čemu 0 nije dogovor (ili dogovor koji biste očekivali slučajno pronaći), a 1 je savršeno slaganje (Falotico i Quatto, 2015 pp. 463–470). Izračun je rađen i s indeksom Krippendorffove alfe koja se koristi kad ima više ocjenjivača i više mogućih ocjena. I te vrijednosti pokazuju pozitivan trend slaganja između dva kruga.

Iako u analitici jedan ispitanik manje može povećati ili smanjiti slaganje s tvrdnjom, ovisno o

tome koliko se slagao s ostalima, nedostatak odgovora jednog panelista u drugom Delfi krugu nije utjecao na rezultate istraživanja.

Sumirajući prezentirane rezultate, možemo zaključiti da stavovi ispitanika u drugom Delfi krugu daju nespornu potporu svim pitanjima koja su antecedenti tvrdnji da je neovisno o načinu dodatne regulacije DUPG-a moguće odrediti bitne odrednice koje će harmonizirati identificirane neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG, bez negiranja njihovih normativnih dijelova. Ujedno dodatno potvrđuju rezultate preliminarnog istraživanja u vezi s uspostavom kauzalnosti između identificirane entropije (nereda) u institucionalno-regulatornom okviru za DUPG kao uzročnika problema i harmoniziranja kao odgovora na njega. Zaključci drugoga kruga Delfija proizlaze iz odgovora koji odražavaju individualni stav ispitanika u odnosu na različite aspekte promatrane tematike i potvrđuju potrebu za dodatnom regulacijom DUPG-a, posebice u provedbenom dijelu. Ispitanici su među ostalim zadanim konsenzusom potvrdili da se DUPG u RH ne smije deregulirati niti prepustiti tržištu na samoreguliranje solodiskrecijskim pristupom naručitelja i/ili voditelja projekata kao i da bi dodatna regulacija DUPG-a, posebice u provedbenom dijelu, pridonijela održivosti i učinkovitosti DUPG-a i lakšem ostvarivanju ciljeva javnih projekata gradnje. Dodatna regulacija potrebna je i u dijelu prekršajnih odredaba ZoPDPUG-a. Dodatnim reguliranjem moguće je odrediti na koji način voditelj projekta (provedbeno) provodi nadzor nad radom izvođača, nadzora i dr. u svrhu zaštite prava i interesa investitora kao i na koji način (provedbeno) savjetuje investitora pri odabiru i ugovaranju sudionika u gradnji i ostalih dionika; harmonizirati propise (Zakon o fiskalnoj odgovornosti, ZJN 2016, ZoPDPUG, ...) posebice kad je riječ o određivanju jasne uloge voditelja projekta u pripremnim i provedbenim fazama; riješiti problem dvostrukog financiranja pri preklapanju uloga projektnih dionika kao i problem identificiranog dispariteta između aktivnosti DUPG-a prema ZoPDPUG-u i međunarodnih standarda za upravljanje projektima.

Budući da je u drugom Delfi krugu postignut konsenzus svih 11 ispitanika oko 40 tvrdnji koje podupiru hipotezu H3 u različitim aspektima, možemo zaključiti da je hipoteza H3 posljedično i preliminarno potvrđena.

Nastavno na hipotezu H3, Delfi panelistima je s pomoću logično strukturiranih pitanja bilo ponuđeno da zauzmu svoj stav o pretpostavljenim modalitetima harmoniziranja (standardiziranje DUPG-a), odnosno smjeru regulacije, pri čemu je uz moguću dodatnu regulaciju preko zakonskih propisa i drugih sličnih akata (uredbe, posebne uzance i sl.), kojima država uređuje određenu materiju radi postizanja ciljeva koji su bitni za društvo u cjelini, navedeno da u međunarodnoj praksi postoje različiti standardni modeli (za različite primjene) kojima je moguće autonomno regulirati područje DUPG-a, odnosno ugovor o uslugama upravljanja projektom gradnje kao

pravni posao.

Da bi se ostvarila pretpostavka za standardiziranje DUPG-a, bilo je nužno potvrditi antecedentnu tvrdnju da su javni projekti gradnje dovoljno slični da omogućuju primjenu standardnih modela upravljanja javnim projektima gradnje. Pet ispitanika je ustvrdilo da se u potpunosti slaže, a šest ispitanika da se slaže s tom tvrdnjom. S tvrdnjom da bitne odrednice za standardiziranje DUPG-a unutar sustava javne nabave RH mogu omogućiti stvaranje smjernica za standardiziranje DUPG-a također se složilo svih 11 ispitanika, pri čemu se četiri ispitanika u potpunosti slažu.

Oko 91 % Delfi ispitanika smatra da je DUPG u RH općenito i u provedbenom smislu potrebno dodatno regulirati djelomičnim izmjenama ZoPDPUG-a, odnosno da regulacija nije moguća isključivo izmjenama ZoPDPUG-a. Isti postotak smatra da DUPG u RH u provedbenom dijelu treba dodatno regulirati podzakonskim aktima (usvajanjem pravilnika ili sl.). Svi ispitanici su suglasni da DUPG općenito i u provedbenom smislu treba dodatno regulirati usvajanjem nacionalnih standarda i nacionalnih autonomnih izvora prava (OUU) prema uzoru na dobre svjetske prakse, i to djelomično izmjenama ZoPDPUG-a, djelomično podzakonskim aktima i djelomično usvajanjem nacionalnih standarda i autonomnih izvora prava. Polovica ispitanika smatra da je trenutačno stanje područja primjene DUPG-a u RH razvilo poslovnu praksu/običaje koja bi omogućila kodificiranje i stvaranje posebnih uzanci za DUPG kao izvora prava, dok 36 % ispitanika smatra da je potrebna regulacija kodificiranjem poslovnih običaja i izradom i usvajanjem posebnih uzanci za DUPG kao izvora prava. Oko 64 % ispitanika smatra da bi eventualna primjena posebnih uzanci za DUPG za sve javne i sektorske naručitelje trebala biti prema načelu objektivnog koncepta primjene (mimo volje, ali ne suprotno volji ugovornih strana). Konsenzusom svih ispitanika ustvrđeno je da bi eventualna primjena posebnih uzanci za DUPG za javne i sektorske naručitelje koji su trgovci trebala biti prema načelu objektivnoga koncepta primjene (mimo volje, ali ne suprotno volji ugovornih strana), a eventualna primjena nacionalnih OUU-a i standarda za DUPG za sve javne i sektorske naručitelje također trebala biti prema načelu objektivnoga koncepta primjene.

Nadalje, svi ispitanici su suglasni da bi odrednice za standardno provedbeno upravljanje javnim projektima gradnje (odrednice za metodologija rada) harmonizirale trenutačni nered unutar institucionalno-regulatornog okvira za DUPG.

Budući da se svi ispitanici slažu (27 % se u potpunosti slaže) da je Pravilnikom o dokumentaciji o nabavi te ponudi u postupcima javne nabave moguće unutar ZJN-a 2016 odrediti obvezu upućivanja investitora obveznika javne nabave na uporabu nacionalnih autonomnih izvora prava (OUU) i standarda za DUPG prema uzoru na najbolje svjetske prakse, zaključak je da bi optimalan model dodatne regulacije DUPG-a bili upravo ti modeli koji se stoga prihvaćaju kao smjer za



četvrtu fazu istraživanja u kojoj bi se odredile bitne odrednice za standardiziranje DUPG-a u sustavu javne nabave u RH.

Delfi anketa pokazuje da postoji velika razina slaganja oko postojanja nereda u stanju područja primjene DUPG-a, međutim očekivano ponašanje dionika u vezi s rješavanjem nereda i ostalim identificiranim problematikama izostaje. Na temelju analize stanja područja primjene i stavova ispitanika identificiran je dio materije iz postojećih propisa za DUPG koji je nedovoljno reguliran i koji je potrebno dodatno regulirati, kao i dio koji je pogrešno reguliran ili je prereguliran te ga je potrebno deregulirati, odnosno prepustiti tržištu i u kojoj mjeri.

Stoga se na temelju provedenog istraživanja u nastavku predlažu smjernice kao mogući modalitet rješavanja identificirane problematike kojima bi se autonomno regulirao DUPG.

## **8. BITNE ODREDNICE ZA IZRADU SMJERNICA ZA STANDARDIZIRANJE DJELATNOSTI UPRAVLJANJA PROJEKTOM GRADNJE U SUSTAVU JAVNE NABAVE U REPUBLICI HRVATSKOJ – četvrta faza istraživanja**

### **8.1. Uvod**

U prethodnim fazama istraživanja sistematičnim pristupom identificirano je negativno stanje područja primjene DUPG-a koje je potvrđeno testiranjem hipoteza H1, H2. Istraženo je i zaključeno da česte promjene propisa, nedovoljna reguliranost, odnosno prereguliranost u određenim dijelovima propisa imaju negativan utjecaj na stanje područja primjene i dalekosežne negativne posljedice na ostvarenje ciljeva javnih projekata gradnje. Argumentiranjem i preliminarnim testiranjem hipoteze H3 utvrđen je smjer uzročno-posljedične veze između identificirane problematike i entropije (nereda) u institucionalno-regulatornom okviru za DUPG kao uzročnika problema. Potvrđeno je da DUPG nije primjerno ni dostatno provedbeno reguliran. Rješenje identificirane problematike povezano je s potrebom za harmoniziranjem trenutnog institucionalno-regulatornog okvira koji čini zakonsku platformu za provedbu DUPG-a, odnosno s potrebom za dodatnim (provedbenim) reguliranjem DUPG-a. U sklopu preliminarnog testiranja hipoteze H3 istraženi su mogući smjerovi (provedbene) regulacije DUPG-a. Zaključeno je da unutar ograničenja koja proizlaze iz normativnih dijelova zakonskih propisima koji čine platformu za DUPG, optimalno harmoniziranje može biti provedeno na bazi odrednica za standardno upravljanje javnim projektima gradnje koje određuju smjernice za standardiziranje DUPG-a unutar sustava javne nabave RH.

Stoga se u ovoj fazi istraživanja, na temelju rezultata znanstvenog istraživanja **kao izvorni stručni doprinos** održivosti i učinkovitosti DUPG-a, prvi put predlažu smjernice kao provedbena autonomna regulativa za DUPG, kojima se harmoniziraju identificirane neusklađenosti i omogućuje ostvarivanje ciljeva unutar ograničenja normativnih dijelova zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG. Budući da proces standardiziranja DUPG-a izradom smjernica pretpostavlja provedbu zaključaka istraživanja iz ovog rada, smjernice uvažavaju širi kontekst DUPG-a i bit profesije upravljanja projektima (poglavljja 3. i 5.1. rada) kao i identificiranu problematiku negativnog stanja područja primjene analiziranoga u poglavlju 6.4. i 7.1.1. rada. Osnovu za određivanje smjernica, unutar ograničenja normativnih dijelova zakonskih propisa koji određuju platformu za DUPG (poglavljje 4.3. rada) i uz uvažavanje neformalnih društvenih normi i etike kao neizostavne komponente društvenih standarda ponašanja u ugovornim odnosima na javnim projektima (poglavljje 4.2. rada), u osnovi određuju načela i ciljevi objašnjeni u poglavlju 7.1.1 i 7.1.2. rada. Smjernice stoga trebaju biti sveobuhvatne i strukturirane na provediv način koji

uvažava nomotehnička načela (poglavlje 4.4. rada), prema uzoru na najbolje svjetske prakse iz poglavlja 5.2. rada u dijelovima u kojima su primjenjive na zakonodavni sustav RH.

Tablica 44. Osnove za bitne odrednice za standardiziranje DUPG-a (ključni čimbenici uspjeha)

Osnove za bitne odrednice za standardiziranje DUPG-a trebaju:		Primijenjena načela:
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ poštovanje primjenjivih zakona</li> <li>✓ poštovanje javnih politika</li> <li>✓ pružiti standardne definicije pojmova relevantnih za DUPG</li> <li>✓ uravnotežena raspodjela rizika</li> <li>✓ smanjiti nekonzistentnost, odnosno ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja pri nabavi, ugovaranju i provedbu DUPG-a,</li> <li>✓ smanjiti nered, odnosno entropiju u institucionalno-regulatornom okviru za DUPG</li> <li>✓ osigurati poštovanje načela (ograničenja) javne nabave</li> <li>✓ osigurati učinkovitost u cijelom postupku nabave promicanjem transparentnosti i konkurentnosti među pružateljima usluga DUPG-a iz privatnog sektora u postupcima javne nabave</li> <li>✓ uključivanje voditelja projekta na vrijeme (u ranim fazama)</li> <li>✓ promicati tržišno natjecanje, konkurentnost među pružateljima usluga DUPG</li> <li>✓ smanjiti rizik pretjerane ovisnosti investitora obveznika javne nabave o pojedinom pružatelju usluge DUPG-a osiguravanjem tržišnog natjecanja, uporabom najboljih svjetskih praksi, postojećih standarda uz minimiziranje rizika ovisnosti o uskom krugu „kvalificiranih“ voditelja projekata</li> <li>✓ podržati dobre svjetske prakse upravljanja projektima (gradnje)</li> <li>✓ podržati dobre svjetske prakse pri tenderskim procedurama uz pridržavanje načela i pravila javne nabave</li> <li>✓ podržati dobre svjetske prakse pri ugovaranju usluga</li> <li>✓ fer i nepristran pristup</li> <li>✓ dobro balansirani ugovorni uvjeti</li> <li>✓ rizici alocirani strani koja s njima najbolje može upravljati radi smanjenja spornih situacija i rizika jasnim tenderom optimizirati cijenu smanjenjem nepredvidljivih troškova</li> <li>✓ najbolja vrijednost za novac</li> <li>✓ minimizirati mogućnost sporova, izbjegavanje sporova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ provedbeno regulirati i ujednačiti usluge DUPG-a, biti sveobuhvatne, dostatne za učinkovitu i zakonitu provedbu DUPG-a</li> <li>✓ povećati učinkovitost DUPG-a</li> <li>✓ pozicioniranjem uloge voditelja projekta kao uslužitelja minimizirati oportunističko ponašanje – smanjiti tzv. agencijske gubitke i smanjiti komunikacijsku asimetriju</li> <li>✓ osigurati poštovanje načela savjesnosti i poštenja</li> <li>✓ osigurati primjereno dokumentiranje u svrhu transparentnosti, osiguranja revizijskog traga, vidljivosti (posebice pri EU sufinanciranih projekata), pripreme za eventualne sporove</li> <li>✓ osigurati održivost DUPG-a</li> <li>✓ ne narušavati konzistentnost i normativnost postojećih propisa koji čine zakonsku platformu za DUPG</li> <li>✓ osigurati postizanje općih i specifičnih ciljeva javnih projekata gradnje</li> <li>✓ definirati standardne projektne procedure; posebice pri rješavanju zahtjeva (engl. <i>claim</i>) i spornih situacija</li> <li>✓ minimizirati mogućnost nejasnih prava i odgovornosti (su)dionika u projektu gradnje, dualnih uloga i „paralelnih kolosijeka“</li> <li>✓ smanjiti mogućnost negativnog učinka solodiskrecijskog pristupa pri nabavi usluga DUPG-a – odrediti zlatna pravila koja nije preporučljivo mijenjati</li> <li>✓ koristiti nomotehnička pravila i zadanosti</li> <li>✓ omogućiti mjerljivost kvalitete usluga i razmjernost; mehanizmi za ocjenu rada</li> <li>✓ ograničiti negativnu solodiskreciju</li> <li>✓ omogućiti kreativnost i pozitivne inicijative</li> <li>✓ spriječiti neopravdano iskorištavanje pregovaračke moći jedne strane</li> <li>✓ mogućnost praktične provedbe tendera i ugovora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ zakonitost</li> <li>✓ transparentnost</li> <li>✓ učinkovitost</li> <li>✓ jednoznačnost</li> <li>✓ primjena najboljih praksi</li> <li>✓ standardizacija</li> <li>✓ etičnost</li> <li>✓ moralnost</li> <li>✓ vrijednost za novac (<i>value for money</i>)</li> <li>✓ izbor prema sposobnostima prema jasnim kriterijima</li> <li>✓ razumljivost, dosljednost</li> <li>✓ fer odnosi, pravičnost</li> <li>✓ kvaliteta usluge</li> <li>✓ vrijednost i korist za javne naručitelja</li> <li>✓ učinkovitost</li> <li>✓ nepristranost</li> <li>✓ primjena pravila i direktiva EU-a</li> <li>✓ održivost</li> <li>✓ dugoročna perspektiva</li> <li>✓ poštovanje okoliša</li> <li>✓ usmjerenost na razine projekta</li> <li>✓ visoki standardi</li> <li>✓ izvršavanje</li> <li>✓ znanje i iskustvo (know how)</li> <li>✓ integritet</li> <li>✓ kvaliteta ponuda</li> <li>✓ vještine i iskustvo</li> <li>✓ fer nadoknade (plaćanja) u skladu s RH i EU zakonima</li> <li>✓ neovisnost i nepristranost u ispunjavanju obveza radi zaštite interesa naručitelja i javnog interesa</li> <li>✓ savjesnost</li> <li>✓ poštenje</li> </ul>

Uvažavajući spomenute pretpostavke i ograničenja u tablici 44., sistematizirane su osnove za određivanje bitnih odrednica za standardiziranje DUPG-a koje jasnim načelima određuju ključni čimbenik uspjeha za primjenu smjernica.

Formiranje bitnih odrednica za standardiziranje DUPG-a na osnovama i načelima iz tablice 44. osigurava ispunjenje ciljeva i načela javne nabave i ZoPDPUG-a, odnosno održanje normativnih dijelova regulative za DUPG. Prema uzoru na neke međunarodne standarde, mogu se smatrati nepovredivim načelima (FIDIC, 2019) za nabavu i provedbu DUPG-a odnosno kao referencija za izradu i usvajanje nacionalnih autonomnih izvora prava u obliku OUU-a (ili tipskih ugovora) kojima se osigurava ispunjavanje ciljeva i načela javne nabave i ZoPDPUG-a. Bitne odrednice usmjerene su na autonomno rješavanje identificirane problematike kojoj je uzrok neharmonizirana regulativa, odnosno neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG, bez zadiranja u postojeće propise i bez negiranja njihovih normativnih dijelova.

Stoga se usvajaju sljedeće bitne odrednice:

- I. odrednice koje određuju područje primjene odgovarajući na pitanja: komu?, zašto?, kako?, što?, kada?, s kojim ciljem? i na temelju kojih praksi?
- II. odrednica koja zadaje zakonodavni okvir za DUPG čije kogentne (normativne) dijelove smjernice ne smiju mijenjati, već ih autonomno s pomoću uvjeta ugovora međusobno usuglašavati i „pomiriti“
- III. odrednica kojom se određuju kratice i jedinstvene definicije za pojedine pojmove unutar područja koje je obuhvaćeno DUPG-om
- IV. odrednice za određivanje svrhe – smjernice trebaju osigurati da nabava, ugovaranje DUPG-a i provedba (javnih) projekata gradnje ima maksimalan učinak za minimum proračunskih sredstava, čime se ujedno ujednačava kvaliteta pruženih usluga
- V. odrednice za definiranje smjernica za standardiziranje tenderskih procedura
- VI. odrednice za izradu i usvajanje uvjeta ugovora za ugovaranje usluga DUPG u dvije opcije:  
opcija 1: standardizirani tipski OUU za ugovaranje usluga DUPG, smjernice za izradu posebnih uvjeta ugovora za ugovaranje usluga DUPG  
opcija 2: tipizirani obrasci ugovora za ugovaranje usluga DUPG
- VII. odrednice za definiranje standardne metodologije DUPG-a usvajanjem kataloga usluga i projektnih procedura.

Uvažavajući prethodno ustvrđene parametre, u nastavku se predlažu smjernice kojima bi se ujednačila identificirana neujednačena praksa i harmonizirala identificirana entropija u regulativi.

## 8.2. Smjernice za standardizaciju DUPG-a unutar sustava javne nabave RH

Smjernice se temelje na bitnim odrednicama: određivanju područja primjene, zakonodavnom okviru, definicijama, odrednicama za definiranje smjernica za standardizaciju tenderskih procedura i odrednicama za izradu i usvajanje standardiziranih uvjeta ugovora za DUPG.

### ***1. Područje primjene***

#### Komu?

1. Ove su smjernice zamišljene kao pomoć javim i sektorskim naručiteljima i pružateljima usluga upravljanja projektom gradnje za primjenjive organizacijske oblike (grafikoni 3-5).

#### Zašto?

2. Smjernice se primjenjuju u postupcima javnih nabava, ugovaranja i praktične primjene usluga upravljanja projektima gradnje investitora obveznika javne nabave u skladu s odredbama ZoPDPUG-a radi optimiranja pristupa koji podrazumijeva maksimalan učinak za minimum proračunskih sredstava i ujednačavanje kvalitete pruženih usluga.

Smjernice trebaju minimizirati ili u cijelosti ukloniti identificiranu problematiku negativnog stanja područja primjene DUPG-a (poglavlje 6.4. rada), posebice kad je riječ o tzv. dvostrukom financiranju i paralelnim kolosijecima, odnosno dualnosti i sukobu interesa u ulogama voditelja projekta i stručnog nadzora u slučajevima tzv. proširenog stručnog nadzora, odnosno FIDIC inženjera kad je dio stručnog nadzora.

Smjernice trebaju onemogućiti potencijalni sukob interesa koji proizlazi iz „manjkavosti“ ZoPDPUG-a prema kojem nije zabranjeno da isti gospodarski subjekt nudi i ugovori usluge stručnog nadzora i upravljanja projektom.

#### Što?

3. Smjernicama se nastavno na odredbe ZJN i glave V. ZoPDPUG-a dodatno određuju načela za tenderske procedure i standardni uvjeti ugovaranja za DUPG, odnosno nastavno na odredbe glave V. ZoPDPUG-a i ZOG-a provedbeno određuje standardna metodologija za DUPG koju izvršitelji usluga DUPG-a trebaju upotrebljavati za provedbu normativnih dijelova ZoPDPUG-a i drugih primjenjivih propisa.

#### Kad?

4. Ove se smjernice primjenjuju od ranih faza graditeljskog projekta, prije investicijske odluke (odluke o pokretanju graditeljskog projekta) i planiranja proračunskih sredstava, do primopredaje i zatvaranja ugovora.

#### Kako?

5. Da bi se mogli smatrati izvorom prava za odnose koji iz proizlaze ugovora, bitno je da su OUU-i valjano inkorporirani u ugovor, odnosno da ugovor uključuje OUU (inkorporirani u ugovor ili se na njih poziva u ugovoru).

#### S kojim ciljem?

6. Cilj je smjernica ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja pri ugovaranju i provedbi DUPG-a te harmonizirati propise koji čine zakonsku platformu za provedbu DUPG-a, u smjeru očuvanja načela javne nabave i ostvarenja općih i specifičnih ciljeva projekata investitora obveznika javne nabave. Smjernice trebaju pružiti referenciju i biti sredstvo za lakše postizanje ciljeva, a ne zamjena za iskustvo, kreativnost, stručno mišljenje i inicijativu kompetentnog voditelja projekta.

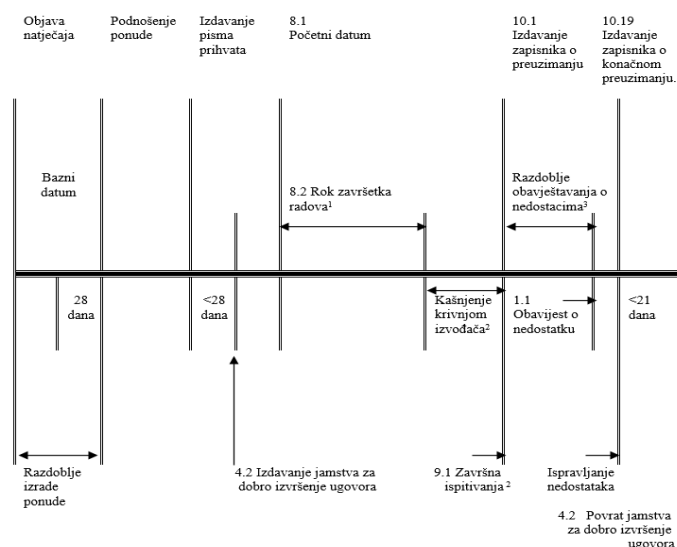
#### Na temelju kojih dobrih i primjenjivih svjetskih praksi?

7. Analiza stanja primjene DUPG-a pokazuje da od svih analiziranih standardnih formi u poglavlju 5 rada na javnim projektima gradnje u RH je najzastupljeniji FIDIC model (EOJN, 2017-2024). Iako intencija ovog rada nije

promoviranje FIDIC-a niti se ovim radom pokušava sugerirati da su FIDIC forme ugovaranja jedini izvor za primjenu na javnim projektima u RH, činjenica je da su te standardne forme OUU već dulje vrijeme u širokoj primjeni u RH iako se temelje na običajnom pravu („common law“), što dokazuje i činjenica da su Bijelu knjigu (Model ugovora naručitelja i konzultanata za pružanje usluga, 2014.), Crvenu knjigu (Uvjeti ugovora o građenju, 2013.) i Žutu knjigu (Uvjeti ugovora za postrojenja i projektiranje i građenje, 2013) preveli Hrvatska udruga konzultanata, Hrvatska komora inženjera građevinarstva i Udruga konzultantskih društava u graditeljstvu. Stoga je usvojena pretpostavka iz poglavlja 6.3. rada da smjernice kao nacionalni OUU-i za DUPG budu prema uzoru na dobre odlike FIDIC modela, uz uvažavanje specifičnosti i identificirane problematike iz poglavlja 6.4.6. i 6.4.7. rada i svakako uz poštovanje autorskih prava FIDIC-a.

Značajke FIDIC OUU-a, u skladu s usvojenim bitnim odrednicama za standardiziranje DUPG-a koje su ujedno i ključni čimbenici uspjeha za usvajanje smjernica su: uravnoteženost u vezi s pravednom raspodjelom rizika, prava i obveza između stranaka; dobro su prokušani, to jest, uz neke iznimke, njihove su odredbe dugo korištene; dobro su prihvaćeni: nadaleko su poznati i priznati te se koriste za međunarodne ugovore; uživaju potporu razvojnih banaka i drugih međunarodnih i vladinih tijela; i, napokon, učinkoviti su: služe u svrhu uređenja odnosa među strankama, tako što imaju jasne i potpune uvjete, izričite i razumne rokove te mogućnost rješavanja sporova (Ivarsson, 2023).

Razlike pojedinih formi su i u alokaciji rizika koji proizlaze iz odgovornosti za projektiranje i podatke naručitelja danih u natječaju, pa se tako i intenzitet utjecaja naručitelja i njegova osoblja mijenja ovisno o navedenom. Najveći utjecaj naručitelja je prema Crvenoj knjizi gdje je odgovornost za projektiranje na naručitelju, dok je kod Žute knjige manja, a kod Srebrne je zapravo i nema jer je odgovornost za projekt na ugovaratelju (izvođaču). Kod Srebrne knjige je utjecaj naručitelja na procese neznatan jer uz odgovornost za projektiranje i interpretiranje podataka dobivenih od naručitelja ugovaratelj preuzima odgovornost i za točnost tih podataka što je obično nadoknađeno relativno višom cijenom. Tako su i ovlasti agenta naručitelja (Inženjera, odnosno Predstavnik naručitelja) da intervenira u procese različite. U Crvenoj i Žutoj knjizi je taj agent tzv. FIDIC inženjer (The Engineer), a kod Srebrne knjige je to sam naručitelj koji djeluje preko svojeg predstavnika (Employer's Representative). Odgovornost za projektiranje predstavlja veliku razliku između ostalih ugovora (FIDIC 2023; Popović, 2009; Ivarsson, 2023).



Grafikon 24. Tipični redoslijed aktivnosti prema FIDC OUU-u Crvena knjiga – prilagođeno s originalne verzija (FIDIC, 2013a)

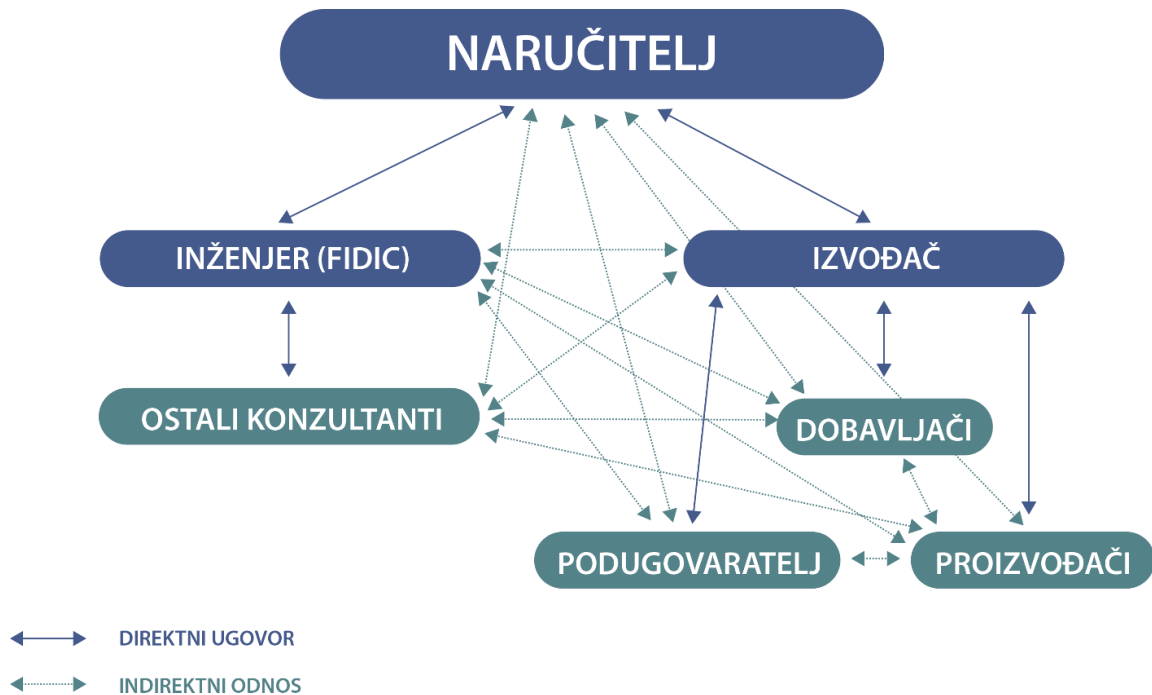
Bijela knjiga je predviđena za ugovaranje usluga, no za učinkovitost FIDIC modela nužno je osigurati da se ugovori o radovima i vezanim uslugama (projektiranje i sl.) provode u skladu s FIDIC procedurama. Smjernicama je moguće posredno preko DUPG-a odrediti projektne procedure za sve dionike u projektu gradnje.

Tako npr. FIDIC OUU-i propisuju rokove za određene procese, odnosno događaje i postupke koji se prikazuju na grafikonima. Na grafikonu 24. prikazan je tipičan slijed ključnih događaja tijekom faza realizacije projekta gradnje prema FIDIC modelu, Crvenoj knjizi, od nabave do primopredaje i isteka ugovora, odnosno jamstvenog roka (prema FIDIC-u ugovor završava istekom jamstvenog roka) (*FIDIC Crvena knjiga*).

Ostale značajke FIDIC modela OUU-a koje su relevantne za ovo istraživanje i smjernice su (EIC, 2002; Vukmir, 2009; FIDIC; Skendrović, 2011; Tyson, 2017;; FIDIC Policy Statements, 2009.; Elliot, 2017, 2021; Cave, 2015; NEC, 2012; Perić, Vukomanović, 2022, Perić, 2019):

- FIDIC modeli koji se temelje na anglosaksonskom (presedanskom) pravu koje ulogu nadzora i ulogu upravljanja projektom uređuje autonomno (ne uređuje na način kako je to zakonski uređeno u RH). Stoga je za primjenu FIDIC modela ugovora na specifični projekt koji se realizira unutar nekoga nacionalnog zakonodavstva nužno amandmanima na OUU, odnosno kroz tzv. posebne uvjete ugovora – PUU (Particular Conditions) prilagoditi pojedine odredbe tako da budu u skladu sa zakonodavstvom. U RH je to posebice izraženo u odnosu na upravljanje projektom gradnje prema ZoPDPUG-u, odnosno DUPG-u i stručnim nadzorom prema ZOG-u čiji su odnosi identificirani kao uzrok problema (6.4.6. i 6.4.7.),
  - Tipična hijerarhija ugovornih dokumenata prema OUU FIDIC (Crvena knjiga) (Vukmir, 2009. pp 240):
    - *Sporazum (Contract Agreement), ako je njegovo sastavljanje predviđeno ugovorom (u javnoj nabavi dokumentacijom o nabavi)*
    - *Pismo prihvata*
    - *Pismo u kojem je sadržana ponuda – tzv. Dodatak ponudi*
    - *PUU*
    - *OUU*
    - *Specifikacije*
    - *Nacrti*
    - *Popunjene liste – troškovnici (Schedules).*
  - Odnos u realizaciji odvija se na relaciji dionika FIDIC projekta: naručitelj (Employer) – FIDIC inženjer (The Engineer), odnosno Predstavnik naručitelja (Employer's Representative) u Srebrnoj knjizi – ugovaratelj/izvođač (Contractor). Inženjer može biti fizička ili pravna osoba (tada postoji fizička osoba predstavnik Inženjera). Svaki od spomenutih dionika ima određena prava i obveze.
  - Uloga FIDIC inženjera je višestruka: nadzor nad radovima koji uključuje i ovjeru obračuna izvedenih radova, administriranje ugovora s izvođačem što uključuje i provjeru dokumentacije izvođača (projekti izvođača, atesti, i sl.) i donošenje (izvršnih) odluka s kojom funkcijom Inženjer dobiva „kvaziarbitražnu“ ulogu (Vukmir, 2009, pp 279; Puljko, 2016.). Ta se uloga u odlukama u tumačenju spornih, odnosno nejasnih odredaba ugovora može poistovjetiti s ulogom „trećeg“ prema čl. 321. ZOO-a u institutu izvan sudskog tumačenja ugovora (ZOO). Budući da FIDIC „ne poznaje“ nacionalna zakonodavstva, pa tako ni hrvatsko, potrebna je prilagodba tako da se alokacija dijela koji se odnosi na poslove nadzora izuzme od funkcije inženjera i dodjeli stručnom nadzoru.
- Naime, u praksi postoje različite strategije nabave pri realizaciji prema FIDIC modelu ugovaranja, bez obzira na način financiranja investicije, odnosno vrsti projekta – javni ili privatni, pa tako i sam FIDIC objašnjava da se funkcije i terminologija (npr. Project manager / Construction manager) razlikuje za različite projekte u različitim zemljama. Bilo koja funkcija takvih naslova može se koristiti kao osoba imenovana da u ime naručitelja vodi projekt, pri čemu projekt može uključivati jedan ili više ugovora. Tako FIDIC prepoznaje da u nekim sustavima projektiranje i (stručni) nadzor specifično regulira zakonodavac i da postoje očiti potencijalni problemi podijeljene odgovornosti, s posljedicama za učinkovito upravljanje projektom. Na većim projektima se u praksi

imenuje (opći) voditelj projekta koji koordinira i kontrolira napredak na različitim ugovorima. Međutim, on možda nije prikladan za nadzor, odnosno kontrolu projekta/kvalitete u pojedinačnim ugovorima, što bi odgovaralo funkciji inženjera slično FIDIC inženjeru koji bi bio odgovoran za projektiranje/nadzor kvalitete i za kontrolu obračuna itd., uz odobrenje voditelja projekta u ime naručitelja. Zaključuje se da je podjela odgovornosti često problem u praksi (Topalović, Vukmirović-Mišić, 2022) i da je najprikladnije da se sve funkcije na strani naručitelja objedine i budu pod kontrolom inženjera kako je prikazano na slici 29. (FIDIC, 2009).



Slika 28. Uobičajeni aranžmani u građevinskom projektu na temelju FIDIC nabave sustav prema oblicima ugovora 4. izdanja Crvene knjige i 3. izdanja Žute knjige, prevedeno i prilagođeno (Izvor: FIDIC, 2009.)

- U usporedbi s drugim modelima ugovora u kojima postoji osoba koja djeluje u ime naručitelja (poslodavca) često se poistovjećuje uloga inženjera u FIDIC ugovorima s ulogom voditelja projekta u drugim modelima ugovora (NEC, 2012), što je prikladno i za primjenu u RH s obzirom na specifičnosti aktualne regulative radi izbjegavanja „paralelnih kolosijeka“ i dvostrukog financiranja.
- Budući da je Inženjer, prema izdanjima Crvene i Žute knjige 1999., agent, odnosno predstavnik naručitelja koji odluke donosi „fer“ i „pravično“ u skladu s ugovorom, upitno je koliko kao agent naručitelja može biti objektivan (Tyson, 2017), jer se od njega suprotno engleskom shvaćanju uloge nezavisnog, objektivnog inženjera (Vukmir, 2009) ne očekuje objektivnost, osim ako se to ugovorom ne predvidi ili proizlazi iz ugovora (EIC, 2002, str. 82). Taj je problem identificiran i u ulozi Inženjera kao dijela stručnog nadzora, pa je stoga nužna prethodno spomenuta raspodjela poslova, odnosno uloga Inženjera prirodno odgovara ulozi voditelja projekta (Topalović, Vukmirović-Mišić, 2022).
- FIDIC je 2019. izdao tzv. zlatna načela (golden principles), kao nepovrediva načela koja se ne mogu mijenjati PUU-om (FIDIC, 2019).
- U izdanju Crvene knjige FIDIC-a iz 2017., koje nije prevedeno i nije u široj primjeni u RH, uloga Inženjera je promijenjena tako da ne postoji više problem nezavisnosti inženjera kao agenta naručitelja koji mora pravedno odlučivati o određenim stvarima (FIDIC, 2013b), jer se izmijenjenom klauzulom 3.5 od Inženjera zahtijeva da „djeluje neutralno“ i „ne smatra se da djeluje u ime naručitelja“, a (ne)djelovanje inženjera u određenim rokovima



smatra se neprihvaćanjem, tj. negativnim odgovorom (*FIDIC, 2013b*).

- U obnašanju funkcije nadzora, kontrole i u donošenju uputa ili odluka Inženjeru obično pomažu odgovarajuće kvalificirani pomoćnici koji bi trebali pokrivati sve aspekte nadzora, kontrole kvalitete, mjerenja, obračuna plaćanja i druge potrebne funkcije na gradilištu i unutar njega ured za projektiranje (slika 4 – org. modeli).
- Kao viša instancija odlučivanja u izdanju Žute i Crvene knjige postoji posebni predarbitražni organ za rješavanje sporova, tzv. VRS – Vijeće za rješavanje sporova (Dispute Adjudication bord – DAB). Ta je značajka povezana sa značajkom izvršnosti odluka koje donosi to tijelo (Vukmir, 2014.) točno određenim procedurama, a tim institutom je donekle kontrolirana uloga Inženjera kao agenta naručitelja.
- Za određena postupanja postoje prekluzivni rokovi; npr. rok od 28 dana unutar kojeg izvođač mora podnijeti obavijest – notifikaciju o postojanju okolnosti, odnosno svoj zahtjev za dodatno plaćanje ili produljenje rokova, inače gubi pravo na svoje zahtjeve, dok se naručitelj u cijelosti oslobađa odgovornosti za te zahtjeve (Vukmir, 2014.).
- Predviđa se da ugovaratelj/izvođač daju jamstvo za dobro obavljanje posla, ali ne i jamstvo za plaćanje naručitelja kako je to bilo u prijašnjem izdanju (Vukmir, 2011).

## **II. Zakonodavni referentni dokumenti, kratice i definicije**

### Zakonodavni referentni dokumenti

*ZoPDPUG* – Zakon o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje (NN 78/15, 118/18, 110/19)

*ZOG* – Zakon o gradnji (NN 153/13, 20/17, 39/19, 125/19)

*ZPU* – Zakon o prostornom uređenju (NN 153/13, 65/17, 114/18, 39/19, 98/19, 67/23)

*ZGI* – Zakon o građevinskoj inspekciji (NN 153/13)

*ZKAIGPU* – Zakon o komori arhitekata i komorama inženjera u graditeljstvu i prostornom uređenju (NN 78/15, 114/18, 110/19)

*Pravilnik NN 85/15* – Pravilnik o potrebnim znanjima iz područja upravljanja projektima (NN 85/15)

*Pravilnik NN 131/21* – Pravilnik o načinu provedbe stručnog nadzora građenja, obrascu, uvjetima i načinu vođenja građevinskog dnevnika te o sadržaju završnog izvješća nadzornog inženjera (NN 111/14, 131/2021)

*Pravilnik HKIG* – Pravilnik o upisima u imenike upisnike i evidencije HKIG i pečatima iskaznicama i natpisnim pločama, veljača 2020.

*ZJN 2016* – Zakon o javnoj nabavi (NN 120/2016, 114/22)

*Uredba NN 10/12* – Uredba o načinu izrade i postupanju s dokumentacijom za nadmetanje i ponudama (NN 10/12),

*Pravilnik NN 75/20* – Pravilnik o dokumentaciji o nabavi te ponudi u postupcima javne nabave (NN 65/17, NN 75/20)

*ZOK* – Zakon o koncesijama (NN 69/17, 107/20)

*ZJPP* – Zakon o javno-privatnom partnerstvu

*Zakon DKOM* – Zakon o Državnoj komisiji za kontrolu postupaka javne nabave (NN 18/13, 127/13, 74/14, 98/19, 41/21)

*ZZTN* – Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja (NN 79/09, 80/13, 41/21)

*ZOO* – Zakon o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18, 126/21, 114/22, 156/22)

*ZMPP* – Zakon o međunarodnom privatnom pravu (NN 101/17)

*ZUP* – Zakon o općem upravnom postupku (NN 47/09, 110/21)

*Zakon o PDV-u* (NN 73/13, 99/13, 148/13, 153/13, 143/14, 115/16, 106/18, 121/19, 138/20, 39/22, 113/22, 33/23),

*Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi* (NN 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, 114/22),

*Pravilnik o PDV-u* (NN 79/13, 85/13, 160/13, 35/14, 157/14, 130/15, 01/17, 41/17, 128/17, 1/19, 1/20, 01/21, 73/21, 41/22, 133/22, 43/23),

*Zakon o fiskalnoj odgovornosti* (NN 111/18),

*Stečajni zakon* (NN 71/15 – 36/22),

*Uredba o načinu ocjene i postupku odobravanja investicijskih projekata* (NN 158/23)

*ZNKD* – Zakon o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NN 98/94), *NKD 2007* – Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NN 58/07)

*ZoU* – Zakon o uslugama (NN 80/11),

*ZTD* – Zakon o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09,

(NN 78/12, 152/14, 114/18, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19),

PZ – Prekršajni zakon (NN 107/07, 39/13, 157/13, 110/15, 70/17, 118/18),

KZ – Kazneni zakon NN 125/11, 144/12, 56/15, 61/15, 101/17, 118/18, 126/19, 84/21)

## Kratice

DUPG – djelatnost upravljanja projektom gradnje prema ZoPDPUG  
 INV – investitor u kontekstu ZOG-a  
 JN – javni naručitelj  
 SN – sektorski naručitelj  
 VP – voditelj projekta  
 VVP – viši voditelj projekta  
 PVP – pomoćnik voditelja projekta  
 TP – tehnička pomoć

SN – stručni nadzor prema ZOG-u  
 IZV – izvođač prema ZOG-u  
 P – projektant prema ZOG-u  
 FIDIC – organizacijski model koji se bazira na FIDIC ugovorima  
 FIDIC inženjer – Inženjer u kontekstu FIDIC uvjeta ugovora  
 BIM – organizacijski model koji se realizira na BIM platformi  
 PT – kontrolno tijelo kod EU (su)financiranih projekata  
 Grant – ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava  
 UT – upravljačko tijelo kod EU (su)financiranih projekata

## Definicije

Ako nije drukčije određeno, pojmovi upotrijebljeni u ovim smjernicama imaju isto značenje kao u ZoPDPUG-u, ZOG-u, ZPU-u, ZJN-u 2016, ZOO-u. Dodatno se određuju pojedini pojmovi u smislu smjernica radi harmoniziranja pojmovnih uređenja u navedenim zakonima, sa sljedećim značenjem:

Graditeljski projekt je pothvat unutar zadanih ograničenja sastavljen od koordiniranih i kontroliranih aktivnosti koje se poduzimaju vidu isporuka javne usluge, proizvoda i radova radi izgradnje i isporuke građevine, s početkom u ranim pripremnim fazama i krajem koji je označen primopredajom građevine i početkom uporabe.

Projekt gradnje je dio graditeljskog projekta koji počinje izvršnom fazom graditeljskog projekta (projektiranjem) i završava primopredajom i početkom uporabe.

Projekt građenja je dio projekta gradnje kao proces izvedbe građevinskih i drugih radova (pripremi, zemljani, konstruktorski, instalaterski, završni te ugradnja građevinskih proizvoda, opreme ili postrojenja) kojima se gradi nova građevina, rekonstruira, održava ili uklanja postojeća građevina.

Infrastrukturni projekt je tehnička struktura i sustavi koji podržavaju društvo.

Infrastrukturni graditeljski projekt je graditeljski projekt radi izgradnje infrastrukturnih građevina.

BIM projekt je graditeljski projekt ili projekt gradnje koji se realizira na BIM platformi.

Proizvod ili isporuka znači „Posao prema ZJN-u 2016“ i predstavlja rezultat visokogradnje ili niskogradnje uzet u cjelini koju čini s tлом povezan sklop, izveden od svrhovito povezanih građevinskih proizvoda s instalacijama ili bez njih, sklop s ugrađenim postrojenjem, samostalno postrojenje povezano s tлом ili sklop nastao građenjem, koji je sam po sebi dovoljan da ispuni gospodarsku ili tehničku funkciju kao izgrađeni objekt/građevina.

Rane faze graditeljskog projekta uključuju sve faze do investicijske odluke (odluke o pokretanju graditeljskog projekta) i planiranja proračunskih sredstava: konceptualizacija (koncipiranje) projekta, faza idejnog rješenja, faza predinvesticijske studija, faza apliciranja za financiranje i sl.

Izvršna faza graditeljskog projekta znači fazu realiziranja projekta gradnje; uključuje faze nakon odluke o pokretanju projekta do zatvaranja projekta gradnje: faza nabave sudionika u gradnji, faze projektiranja (idejni, glavni i izvedbeni projekti), faza građenja uključivo zakonsku kolaudaciju, faza isporuke koja uključuje ugovornu kolaudaciju i okončani obračun i sl.

Produljena izvršna faza znači fazu rada unutar koje se dokazuju ugovorom jamčeni parametri koji nisu dokazivani u fazi građenja ili pokusnom radu.

Faza korištenja znači fazu uporabe građevine nakon primopredaje do faze razgradnje.

Faza razgradnje znači formalni postupak uklanjanja građevine iz aktivnog statusa.

Sudionici u projektu gradnje su sudionici u gradnji u kontekstu i prema definiciji ZOG-a, uključivo voditelja projekta.

Projektni dionici su sve interesne strane projekta uključivo sudionike u projektu gradnje.

Cjeloživotni vijek projekta znači životni vijek graditeljskog projekta koji uključuje sve uzastopne ili međusobno povezane faze od ranih faza projekta gradnje do početka izvršne faze unutar kojih se pružaju usluge razvoja sustava kontrole projekta, praćenje i kontrola realizacije, što uključuje izradu i prikaz planiranog vremenskog izvršenja s angažiranim resursima, ažuriranje početno planiranoga u odnosu na realizaciju projekta, dinamičku analizu rizika i dr. aktivnosti određene ugovorom.

Puni životni vijek građevine znači sve uzastopne ili međusobno povezane faze uključujući rane faze s potrebnim istraživanjem i razvojem, proizvodnju, trgovinu i njezine uvjete, prijevoz, uporabu i održavanje tijekom postojanja i uporabe građevine, do faze uklanjanja i završetka upotrebe.

Djelatnost upravljanja projektom gradnje (DUPG) znači upravljanje graditeljskom projektom, odnosno projektom gradnje prema ZoPDPUG-u i uključuje alikvotno fazi projekta dodijeljene aktivnosti iz čl. 33. ZoPDPUG-a i dr. aktivnosti u skladu s ugovorom.

Upravljanje projektom građenja znači upravljanje projektom gradnje u fazi građenja i uključuje alikvotno fazi građenja dodijeljene aktivnosti iz čl. 33. ZoPDPUG-a.

Upravljanje provedbom projekta gradnje uključuje upravljanje u svim fazama graditeljskog projekta.

Izvršitelj je gospodarski subjekt koji je ugovorio usluge DUPG-a.

Voditelj projekta je voditelj cjelovitog ili određene faze graditeljskog projekta potrebnim znanjima i sposobnostima upravljanja projektima prema Pravilniku NN 85/2015 i uvjetima natječaja, odnosno ugovora (tehnička i stručna sposobnost i kriterij za odabir kroz prethodno iskustvo), koji je kao operativni menadžer i voditelj tima odgovoran za provođenje alikvotno fazi projekta dodijeljenih aktivnosti koje izravno utječu na ciljeve projekta.

Voditelj projekta gradnje je voditelj projekta u fazi gradnje (projektiranje i građenje).

Voditelj projekta građenja je voditelj projekta u fazi građenja.

Viši voditelj projekta je voditelj projekta koji se sastoji od više potprojekata ili više građevinskih dozvola.

Voditelj potprojekta je član tima za upravljanje projektom koji djeluje kao voditelj potprojekta.

Tehnička pomoć je tim sačinjen od stručnjaka (pomoćnika voditelja projekta) različitih struka koji mogu biti vanjski resursi ugovoreni u sklopu usluga upravljanja projektom ili izravno izvan ugovora za upravljanje projektom ili vlastiti resursi naručitelja.

Projektini tim je tim za upravljanje projektom koji čine voditelj projekta, tehnička pomoć, pravni stručnjak, financijski stručnjak, voditelji potprojekata, pomoćnici, administrativno osoblje i tehnička

pomoć koji mogu biti vanjski resursi ugovoreni u sklopu usluga upravljanja projektom ili izravno izvan ugovora za upravljanje projektom ili vlastiti resursi naručitelja.

Financijsko, pravno i tehničko savjetovanje u vezi s projektiranjem, građenjem, uporabom i uklanjanjem građevina je skup svih ugovorom specificiranih projektnih aktivnosti radi savjetovanja naručitelja koje projektni tim provodi alikvotno fazi projekta.

Financijska, pravna i tehnička priprema i planiranje poslova u vezi s gradnjom te praćenje provođenja tog plana je skup svih ugovorom specificiranih projektnih aktivnosti koje projektni tim provodi alikvotno fazi projekta.

Programiranje i planiranje u fazi koncipiranja projekta uključuje prikupljanje podataka, razvoj programa projekta i praćenje provođenja tog programa, ujedno je skup ugovorom definiranih projektnih aktivnosti koje se pružaju u ranim fazama projekta.

Savjetovanje, odabir i ugovaranje poslova za projektanta, revidenta, nadzornog inženjera, izvođača, ovlaštenog inženjera geodezije i drugih osoba koje obavljaju poslove u vezi s gradnjom građevina te savjetovanje u ugovaranju poslova s tim osobama je skup projektnih aktivnosti definiranih ugovorom koje se pružaju radi savjetovanja naručitelja u fazi izrade i provođenja nabava te ugovaranja.

Povezivanje i usklađivanje rada projektanta, revidenta, nadzornog inženjera, izvođača, ovlaštenog inženjera geodezije i drugih osoba koje sudjeluju u gradnji te nadzor nad njihovim radom u svrhu zaštite prava i interesa investitora je skup projektnih aktivnosti definiranih ugovorom koje se pružaju u fazi gradnje, uključivo aktivnosti administriranja i upravljanja ugovorima naručitelja s osobama koje sudjeluju u gradnji.

Ugovor o javnoj nabavi usluga DUPG-a je ugovor čiji je predmet pružanje usluga upravljanja graditeljskim projektom.

Naručitelj su javni i sektorski naručitelji i predstavljaju investitore u kontekstu ZOG-a koji su obveznici javne nabave.

Izvršitelj ili pružatelj usluga DUPG-a je gospodarski subjekt koji je registriran za DUPG i ima zaposlenog voditelja projekta, nudi

pomoćne aktivnosti nabave na tržištu.

Projektne aktivnosti su aktivnosti pobrojene u čl. 33. ZoPDPUG-a i ostale ugovorene projektne aktivnosti koje se provode u sklopu DUPG-a.

Upravljanje integracijom je projektna aktivnost koja uključuje izradu idejnog rješenja projekta, izradu preliminarnih izvještaja, izradu plana upravljanja projektom, upravljanje realizacijom projekta, praćenje i kontrolu aktivnosti, integralnu kontrolu promjena, zatvaranje projekta.

Upravljanje obujmom je projektna aktivnost koja uključuje planiranje i definiranje opsega, izradu WBS dijagrama, kontrolu rezultata, kontrolu opsega.

Upravljanje vremenom je projektna aktivnost koja uključuje definiranje projektnih aktivnosti, definiranje redosljeda aktivnosti, procjenu resursa po aktivnostima, procjenu trajanja aktivnosti, određivanje vremenskog plana, kontrolu vremenskog plana.

Upravljanje troškovima je projektna aktivnost koja uključuje procjenu troškova, utvrđivanje budžeta, kontrolu troškova.

Upravljanje kvalitetom je projektna aktivnost koja uključuje planiranje, osiguranje i kontrolu kvalitete realizacije projekta.

Upravljanje ljudskim resursima je projektna aktivnost koja uključuje planiranje ljudskih resursa, formiranje projektnog tima, razvijanje projektnog tima, upravljanje projektnim timom.

Upravljanje komunikacijama je projektna aktivnost koja uključuje planiranje komunikacijama, distribuciju informacija, izvještavanje o učinku, upravljanje interesnim stranama.

Upravljanje rizicima je projektna aktivnost koja uključuje planiranje rizika, identifikaciju rizika, kvalitativnu i kvantitativnu analizu rizika, planiranje odgovora na rizik, praćenje i kontrolu rizika.

Upravljanje ugovaranjem/nabavom je projektna aktivnost koja uključuje planiranje nabava, planiranje ugovaranja, zahtijevanje odgovora od dobavljača, odabir dobavljača, upravljanje ugovaranjem, zatvaranje ugovora.

### III. Svrha

Ove se smjernice temelje na glavi V. ZoPDPUG-a i na ostalim zakonodavnim referentnim dokumentima iz poglavlja II. smjernica. Ponajprije su namijenjene za organizacijske modele upravljanja projektima gradnje investitora obveznika javne nabave, ali se mogu primjenjivati i za druge organizacijske modele privatnih, javno-privatnih i javno-javnih investicija. Organizacijski modeli prikazani su na grafikonima (grafikoni 3,4,5 iz pogl. 3.5 rada), pokazuju da DUPG kao „krovna“ aktivnost provedbeno odražava na sve dionike i procese realizacije projekta gradnje, pa se posredno smjernicama reguliraju i ostale djelatnosti povezane s realizacijom projekta gradnje.

Iako je u skladu s odredbama ZJN-a 2016 dopušteno da uvjete natječaja, odnosno činjenice i okolnosti pri donošenju odluka, subjektivnom procjenom i solodiskrecijskim pristupom određuje naručitelj, smjernice trebaju spriječiti subjektivizam i solodiskreciju u okvirima zadanim načelom savjesnosti i brižljivosti<sup>43</sup> i svakako radi ispunjenja ostalih načela javne nabave. Smjernice trebaju osigurati da nabava, ugovaranje DUPG-a i provedba (javnih) projekata gradnje ima maksimalan učinak za minimum proračunskih sredstava, čime se ujedno ujednačava kvaliteta pruženih usluga. Navedeni pristup omogućuje pružanje standardne usluge upravljanja projektom za standardnu cijenu, ali bez ograničavanja kreativnosti i inovativnosti u pružanju usluga, pa stoga smjernice trebaju pružiti referenciju i biti sredstvo za lakše postizanje ciljeva, a ne zamjena za iskustvo, kreativnost, stručno mišljenje i inicijativu kompetentnog voditelja projekta.

Da bi se smjernice mogle učinkovito primijeniti, potrebno je za svaku vrstu usluga, odnosno fazu realizacije projekta na kojoj se pružaju usluge upravljanja projektom, odrediti odgovarajuću metodologiju, definirati standardne procese, odnosno standardizirati projektne procedure u skladu s katalogom usluga iz smjernica. Naručitelj strateškim pristupom definiranja procesa upravljanja projektom određuje metodologiju upravljanja projektom uvažavajući sve

<sup>43</sup> Čl. 301. ZJN-a 2016.

specifičnosti projekta, zadane i moguće okvire djelovanja koji proizlaze iz tih specifikuma. Odabirom procesa i metodologije upravljanja projektom definiraju se procedure potrebne za ostvarivanje općih i specifičnih projektnih ciljeva i traženih rezultata unutar ograničenja zadanih načelima javne nabave, posebice u vezi s predviđenim troškom i vremenom za realizaciju pojedinih faza projekta i projekta u cjelini. Budući da na projekt djeluju razni predvidljivi i nepredvidljivi čimbenici koji mogu pozitivno i negativno utjecati na pretpostavljene parametre, procesi trebaju biti standardizirani fleksibilno i interaktivno u odnosu na okolinu i dionike projekta kako bi se u svakom trenutku mogli ažurirati bez bitnijih promjena u osnovnom pristupu originalno pretpostavljenim procesima.

#### ***IV. Smjernice za standardiziranje tenderskih procedura za nabavu (javnih) usluga DUPG-a***

Bitne odrednice (zlatna načela) za definiranje smjernica za standardizaciju tenderskih procedura za nabavu (javnih) usluga DUPG-a:

- ✓ jasno i nedvosmisleno određivanje predmeta nabave na temelju kojeg se raspisuju kriteriji za tehničku i stručnu sposobnost i odabir. Predmet nabave određuju: faza za koju se usluge nabavljaju, vrsta usluga („osnovno“ upravljanje projektom, mješovita nabava – proširene usluge upravljanja projektom koje uključuju npr. promidžbu i vidljivost, projektiranje; BIM praćenje, ulogu FIDIC inženjera...), vrsta projekta/građevine: (vrsta) infrastrukture, građevine javne i društvene namjene, zgrada javne namjene itd., organizacijski model koji proizlazi iz modaliteta ugovaranja (EPC, FIDIC, mješovita nabava...)
- ✓ jasno i nedvosmisleno u tenderu (dokumentacija o nabavi) odrediti uloge, odnosno uskladiti prava i obveze stručnog nadzora, FIDIC inženjera i voditelja projekta radi izbjegavanja sukoba interesa i tzv. dvostrukog financiranja
- ✓ onemogućiti da isti gospodarski subjekt nudi usluge stručnog nadzora i upravljanja projektom
- ✓ jasno i nedvosmisleno pojmovno uređenje u skladu sa zlatnim načelima iz definicija
- ✓ jasno i nedvosmisleno propisivanje kriterija za tehničku i stručnu sposobnost gospodarskog subjekta ili stručnjaka u skladu s vrstom i veličinom projekta upravljanja koji je predmet nabave. U slučaju referenciranja na jednakovrijednost: „iste ili slične usluge“ ili „, na istim ili sličnim projektima“ nedvosmisleno i alikvotno odrediti kriterije „jednakovrijednosti“. Ako se predmet nabave odnosi npr. na fazu građenja, odrediti da isti ili slični projekti moraju sadržavati fazu građenja itd.
- ✓ zahtijevana dovoljna razina prethodnog iskustva za izvršenje ugovora treba biti razmjerna predmetu nabave, uz omogućivanje tržišnog natjecanja, odnosno takva da osigura da pružatelj usluge DUPG-a može ispuniti ugovor. Određuje se u korelaciji s kriterijem za odabir u sklopu ekonomski najpovoljnije ponude (ENP) što podrazumijeva da ako su relativni odnosi cijene i prethodnog iskustva unutar kriterija bodovanja takvi da je veći ponder dodijeljen cijeni, tada je radi osiguranja dovoljne razine prethodnog iskustva to potrebno odgovarajuće zadati
- ✓ budući da je sustav ENP-a zamišljen da se dobije najpovoljnija ponuda kvalificiranog ponuditelja, a ne najniža ponuda nekvalificiranog ponuditelja, kao kriterij bodovanja ne određuje se iskustvo korišteno u kriteriju tehničke i stručne sposobnosti (minimalno prethodno iskustvo). Stoga kriterij za odabir gospodarskog subjekta bodovanjem prethodnog iskustva voditelja projekta i članova tima mora biti povezan s predmetom nabave, ne diskriminirajući, ali i razmjernan predmetu nabave. Radi učinkovitosti za razinu određene minimalne tehničke i stručne sposobnosti, odnosno za razinu koja je razmjerna predmetu nabave (ovisno o veličini i složenosti projekta), trebalo bi se pri kriteriju bodovanja dodijeliti nula bodova. Kriterij bodovanja treba „uzdizati“ one koji imaju veća znanja, iskustvo i kompetencije od drugih, pa stoga nije preporučljivo određivanje da svi ponuditelji

moraju imati maksimalan broj bodova. Upravo stoga u kriteriju bodovanja trebaju biti korišteni kriteriji koji su znatno iznad onoga što je razmjerno predmetu nabave

- ✓ u složenijim natječajima za strateške projekte i one investicijske vrijednosti više od 100 mil. €, analizom osjetljivosti (npr. Monte Carlo analiza) treba odrediti optimalnu razinu vrijednosti za novac, odnosno gornju granicu zahtjeva preko koje postavljanje kriterija nema smisla jer se i za nižu razinu kriterija može dobiti jednakovrijedna usluga, pa nema smisla plaćati više za istu razinu. Na taj način stvoriti pretpostavke da se dobije najpovoljnija ponuda kvalificiranog ponuditelja, a ne najskuplja ponuda najkvalificiranijeg ponuditelja (previsoka cijena ponuditelja koji je prekvalificiran) ili najniža cijena nekvalificiranog ponuditelja
- ✓ jasno odrediti sastav projektnog tima ovisno o fazi projekta, opsegu traženih usluga i specifičnim zahtjevima projekta i naručitelja. Sastav tima treba biti usklađen sa zahtjevima za tim stručnog nadzora. Kriterije bodovanja odabirom odgovarajućih pondera prilagoditi važnosti svakog pojedinog člana tima
- ✓ ako se usluge DUPG-a pružaju na projektu koji se realizira na BIM platformi, module za ocjenjivanje prethodnog iskustva poznavanja rada u BIM-u kao i odgovarajuće zahtjeve unutar kriterija bodovanja (ENP) prilagoditi fazi u kojoj se projekt realizira i BIM zahtjevima: rane faze – iskustvo izrade zahtjeva naručitelja (EIR), faza projektiranja (3D), faza građenja (min. iskustvo 4D i 5D), faza primopredaje (AIM), faza uporabe kod koncesijskih org. modela (AIM i 7D), zelena gradnja (6D). Bodovati posjedovanje certifikata BIM stručnjaka/menadžera izdanih od strane relevantnih institucija
- ✓ u slučaju primjene FIDIC ili sličnih modela ugovora na projektu (ugovaranje radova i/ili projektiranja prema FIDIC ili sl. modelu), neovisno o tome je li FIDIC inženjer ujedno i voditelj projekta ili je unutar usluga upravljanja, module za ocjenjivanje prethodnog iskustva kao i odgovarajuće zahtjeve unutar kriterija bodovanja (ENP) treba prilagoditi zahtjevima za pojedinog člana projektnog tima, jasno i nedvosmisleno odrediti trajanje usluge s jasnim kriterijima za izračun vrijednosti eventualnog produljenja trajanja usluge u skladu sa zlatnim načelima iz OUU-a ili tipskih ugovora.

Na temelju zlatnih pravila u tablici 45. dani su primjeri određivanja standardnih parametara koji bi se mogli predložiti u smjernicama za tenderske procedure.



Tablica 45. Parametri za smjernice za tenderske procedure za nabavu DUPG-a

<p><b>PREDMET NABAVE/UGOVORA</b></p>	<p>Predmet nabave/ugovora određuje se ovisno o fazi za koju se upravljanje projektom nabavlja/ugovara:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Upravljanje provedbom graditeljskog projekta (upravljanje projektom u svim fazama realizacije, uključivo rane faze)</li> <li>Upravljanje provedbom/realizacijom graditeljskog projekta u ranim fazama/u fazi pripreme (uključuje pred-investicijske faze; apliciranje na fondove kod EU (su)financiranih projekata; studije izvodljivosti; studije vezane na zaštitu okoliša; lokacijske dozvole i sl.; izrada natječaja za odabir ugovaratelja: projekatanta i/ili izvođača, nadzora, dobavljači opreme)</li> <li>Upravljanje projektom gradnje (u fazi projektiranja, ishođenja dozvola za gradnju; natječaja za ugovaratelje: projektante i/ili izvođače, nadzor; građenje i opremanje, primopredaja i okončani obračuni)</li> <li>Upravljanje projektom građenja i/ili rekonstrukcije i/ili rušenja (u fazi građenja, rekonstrukcije, rušenja)</li> </ul> <p>Opis predmeta nabave/ugovora ovisno o vrsti projekta/građevine definira se na istim ili sličnim projektima. Za definiranje vrste projekta, odnosno građevine potrebno je koristiti definicije iz zakona:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zgrade javne namjene prema ZOG-u</li> <li>građevina javne i društvene namjene prema ZPU-u</li> <li>infrastruktura prema ZPU-u</li> <li>komunalna infrastruktura prema ZPU-u ili Zakonu o vodno komunalnom gospodarstvu, i sl.</li> </ul> <p>Predmet nabave definira se i opsegom usluga koje se određuju iz Kataloga usluga ovisno o fazi za koju se upravljanje ugovara, kao npr. prema PMBoK prema oblastima:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Upravljanje integracijom,</li> <li>Upravljanje obimom,</li> <li>Upravljanje vremenom,</li> <li>Upravljanje troškovima,</li> <li>Upravljanje kvalitetom,</li> <li>Upravljanje ljudskim resursima,</li> <li>Upravljanje komunikacijama,</li> <li>Upravljanje rizikom,</li> <li>Upravljanje ugovaranjem/nabavom.</li> </ul> <p>Mogu se odrediti obvezatne aktivnosti (npr. A-2 razine iz kataloga usluga), ovisno o projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A-2.1. Uspostava tima za upravljanje projektom</li> <li>A-2.2. Razvoj i praćenje Plana Provedbe Projekta;</li> <li>A-2.3. Analiza rizika, Uspostava registra rizika, Upravljanje rizicima;</li> <li>A-2.4. Koordinacija trećih strana;</li> <li>A-2.5. Administrativno i tehničko upravljanje Projektom (upravljanje i administriranje ugovorima);</li> <li>A-2.6. Projektno praćenje i izvještavanje;</li> <li>A-2.7. Podrška tijekom revizije i/ili kontrola;</li> </ul>	<p>Određuje se tim za upravljanje projektom u skladu sa predmetom nabave.</p> <p>Definira se naziv Voditelja projekta ovisno o predmetu nabave, odnosno fazi realizacije projekta za koju se Voditelj projekta ugovara:</p> <p>Upravljanje provedbom građevinskog projekta (upravljanje projektom u svim fazama realizacije) – <b>Voditelj provedbe projekta</b></p> <p>Upravljanje provedbom/realizacijom građevinskog projekta u fazi pripreme (uključuje pred-investicijske faze; apliciranje na fondove kod EU (su)financiranih projekata; studije izvodljivosti; studije vezane na zaštitu okoliša; lokacijske dozvole i sl.; izrada natječaja za odabir ugovaratelja: projekatanta i/ili izvođača, nadzora, dobavljači opreme) – <b>Voditelj pripreme projekta</b></p> <p>Upravljanje projektom gradnje (u fazi projektiranja, ishođenja dozvola za gradnju; natječaja za ugovaratelje: projektante i/ili izvođače, nadzor; građenje i opremanje, primopredaja i okončani obračuni) – <b>Voditelj projekta gradnje</b></p> <p>Upravljanje projektom građenja (u fazi građenja) – <b>Voditelj projekta građenja</b></p> <p>Ovisno o karakteristikama projekta (složenost, veličina, faza) određuju se i drugi članovi tima na upravljanju projektom koji mogu biti Ključni ili Ne-ključni stručnjaci:</p> <p>Pomoćnik ili zamjenik Voditelja projekta</p> <p>Voditelj tima tehničke pomoći</p> <p>Konzultant/Stručnjak za financije</p> <p>Konzultant/Stručnjak za pravo</p> <p>Konzultant/Stručnjak za javnu nabavu</p> <p>Konzultant/Ostalo stručno tehničko osoblje (građevina, el., strojarstvo, tehnolog, ...)</p> <p>Konzultant za upravljanje kvalitetom - QA/QC Stručnjak</p> <p>Administrator</p> <p>I dr.</p> <p>Konzultanti, ključni i ne-ključni stručnjaci savjetuju voditelja projekata i direktno ili indirektno naručitelja, te provode projektne procedure kroz sveobuhvatno upravljanje projektom. Stoga moraju imati odgovarajuće kompetencije, kao i potrebno specifično znanje, vještine i prethodno iskustvo. Upravo na bazi kompetencija i prethodnog specifičnog iskustva nominiranih ključnih stručnjaka, a koje se boduje u fazi natječaja i na bazi kojeg se donosi odluka o odabiru, alokacija pojedinih zadaća unutar upravljanja projektom treba biti izvršena na način da svaki od ključnih stručnjaka tima za upravljanje projektom upravlja sa aktivnostima koje odgovaraju njegovim kompetencijama i prethodnom iskustvu.</p> <p>Propisuju se minimalne tehničke i stručne sposobnosti (prethodno iskustvo) i/ili se temeljem čl. 268. st. 1. t.8. ZJN 2016, specifično stručno iskustvo ocjenjuje u okviru kriterija za odabir ponude.</p> <p>Ovisno o karakteristikama projekta i veličini tima kojima Voditelj projekta upravlja, određuju se minimalne tehničke i stručne sposobnosti Voditelja projekta (prethodno iskustvo) i/ili se temeljem čl. 268. st. 1. t.8. ZJN 2016, specifično stručno iskustvo ocjenjuje u okviru kriterija za odabir ponude. Ukoliko se radi o upravljanju ozbiljnim projektom i/ili većim timom moraju se propisati (suprotno trenutnoj praksi) uvjeti adekvatno npr. IPMA C, odnosno IPMA B ovjeri kompetencija i znanja iz područja upravljanja projektima/timovima.</p> <p>Ukoliko se radi o Voditelju projekta koji se mora imenovati temeljem ZPDPUG isti mora za potrebe obavljanja uloge voditelja projekta posjedovati dokaza o potrebnim znanjima iz područja upravljanja projektom kako je definirano Pravilnikom o potrebnim znanjima iz područja upravljanja projektima (NN 85/15).</p>	<p><b>ROKOV I (PREDVIDENI)POČETAK I ZAVRŠETAK IZVRŠENJA UGOVORA</b></p>	<p>Predviđeno vrijeme početka pružanja usluga; rokovi trajanja ugovora.</p> <p>Ovisi o predmetu nabave, odnosno fazi realizacije projekta za koju se usluga upravljanja projektom nabavlja.</p>
			<p><b>MJESTO IZVRŠENJA USLUGE/UGOVORA</b></p>	<p>Mjesto/(a) pružanja usluge. Mjesto pružanja usluge je sjedište naručitelja i/ili ured pružatelja usluge i/ili mjesto realizacije projekta (gradilišta) i/ili sjedište trećih strana (javno-pravnih tijela i sl.).</p>
		<p><b>TEHNIČKA I STRUČNA SPOSOBNOST VODITELJA PROJEKTA I OSTALIH STR.</b></p>	<p><b>VRJEDNOST I NAČIN OBRAČUNA</b></p>	<p>Vrijednost ugovora/usluga određuje se ovisno o modelu obračuna usluga</p> <p>Obračun za rad Voditelja projekta i ostalih stručnjaka:</p> <p>Paušalna cijena za svakog stručnjaka zasebno</p> <p>Ukupna paušalna cijena za komplet ugovorenu uslugu</p> <p>Jedinica mjere (sat, dan, mjesec, godina,...) – obračun po stvarno izvršenom vremenu i radnim listama (eng. time sheet)</p> <p>Kombinacija fiksnog i varijabilnog djela</p> <p>Obračun po isporučivanima, očekivani rezultati (najčešće dokumentacija)</p> <p>Određuje se valuta u kojoj se obračunava usluga (za javne usluge u RH je kuna).</p> <p>Zabranjuje se određivanje obračuna vezivanjem isključivo na varijabilni dio vezan na financijsku realizaciju radova ili na financijsku realizaciju svih aktivnosti kojima se upravlja</p>
	<p>Tražena tehnička i stručna sposobnost GS-a određuje se ovisno predmetu nabave kroz dokaze o prethodnom iskustvu GS-a unutar razdoblja 3-7 godina koje prethode godini u kojoj je pokrenuta nabava.</p> <p>Prethodno iskustvo mora sadržavati iste ili slične usluge predmetu nabave, te zadovoljavajuću razinu izvršenih usluga iz obima posla koja se traži kroz predmet nabave. Za definiranje sličnog predmetu nabave mora se navesti vrsta usluga (upravljanje projektom ili slična usluga koja sadrži usluge iz predmeta nabave birane iz Kataloga usluga) i vrsta projekta, odnosno vrste građevine.</p> <p>Primjer:</p> <p><i>Panuditelj mora dokazati da je u godini u kojoj je započeo postupak javne nabave i tijekom tri (3) godine koje prethode toj godini uredno izvršio minimalno jedan (1), a maksimalno tri (3) ugovora za pružene iste ili slične usluge predmetu nabave (slične usluge podrazumijevaju usluge upravljanja projektom .....). Čija zbrojena vrijednost je jednaka ili veća od (%) procijenjene vrijednosti nabave (bez PDV-a). Predmetne usluge (ugovori) moraju minimalno sadržavati:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>minimalno jedna (1) usluga/ugovor o uslugama istih ili sličnih predmetu nabave na projektu investicijske vrijednosti (gradnje) minimalno ..... kn (bez PDV-a);</li> <li>minimalno jedna (1), maksimalno tri (3) usluge/ugovora o uslugama iste ili slične predmetu nabave vrijednosti pružene usluge minimalno ..... kn (bez PDV-a).</li> </ul> <p>Iste ili slične usluge su usluge upravljanja (infrastrukturnim) projektom, odnosno usluge koje sadrže minimalno sljedeće aktivnosti: Projektno praćenje i izvještavanje (terminsko, financijsko,...) Koordinacija trećih strana Upravljanje rizicima,...</p>	<p><b>KRITERIJ BODOVANJA ZA ENP</b></p> <p>Kriteriji za odabir u postupcima javne nabave definiran je odjeljkom C aktualnog ZJN 2016, te sukladno čl. 283 ZJN 2016 ekonomski najpovoljnija ponuda treba imati najbolji omjer cijene i kvalitete.</p> <p>Kriteriji za odabir moraju biti određeni na način koji naručitelju omogućava učinkovit pregled i ocjenu ponuda te provjeru informacija dostavljenih od ponuditelja, kroz relativni ponder koji dodjeljuje svakom pojedinom kriteriju koji je odabran u svrhu određivanja ekonomski najpovoljnije ponude, osim kada se on utvrđuje samo na temelju cijene.</p> <p>Kriterij mora biti vezan na predmet nabave, odnosno na poziciju i usluge koje stručnjak, čije se prethodno iskustvo boduje, treba pružiti u okviru predmeta nabave.</p> <p>Primjer:</p> <p>Broj prethodnih iskustva u pružanju usluga na infrastrukturnom projektu gradnje* (su)financiranom sredstvima EU ili druge međunarodne financijske institucije (EBRD, Svjetska banka, EIB ili sl.) na kojem je stručnjak sudjelovao u svojstvu voditelja projekta vrijednosti pruženih usluga koje mu se mogu jednoznačno pripisati minimalno u vrijednosti x% procijenjene vrijednosti nabave.;</p> <p>Broj prethodnih iskustva u pružanju usluga na projektu gradnje investicijske vrijednosti gradnje od najmanje x% procijenjene vrijednosti projekta koji je predmet upravljanja, a na kojem je stručnjak sudjelovao u svojstvu voditelja projekta gradnje.</p> <p>Visina investicijske vrijednosti projekta na kojem je stručnjak bio u funkciji Voditelja projekta</p> <p>Visina vrijednosti pruženih usluga</p> <p>I sl.</p> <p>Pružene usluge moraju uključivati najmanje sljedeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Koordinacija trećih strana,</li> <li>Projektno, terminsko i financijsko izvještavanje, ...</li> </ul> <p>Ovisno o složenosti i veličini projekta određuje se odnos pondera za svaki od kriterija bodovanja, pri čemu je cijena uvijek jedan od kriterija bodovanja u minimalnom iznosu od 20%.</p>	<p><b>PODUGOVORATELJU/I</b></p>	<p>Plaćanje podugovarateljima zakonskom cesijom direktno od strane naručitelja, osim u slučaju izjave da su plaćeni na drugi način.</p> <p>Članak 223.</p> <p>(1) Javni naručitelj obavezan je neposredno plaćati podugovaratelju za dio ugovora koji je isti izvršio, osim ako to zbog opravdanih razloga, vezanih uz prirodu ugovora ili specifične uvjete njegova izvršenja nije primjenjivo, pod uvjetom da su ti razlozi bili navedeni i obrazloženi u dokumentaciji o nabavi ili ugovaratelj dokaže da su obveze prema podugovaratelju za taj dio ugovora već podmirene.</p> <p>(2) Ugovaratelj mora svom računu ili situaciji priložiti račune ili situacije svojih podugovaratelja koje je prethodno potvrdio. Sudjelovanje podugovaratelja ne utječe na odgovornost ugovaratelja za izvršenje ugovora o javnoj nabavi.</p>
		<p><b>KOLIČINE PREDMETA NABAVE</b></p>	<p><b>SUKLADNOST S NORMAMA OSIGURANJA KVALITETE I NORMAMA UPRAVLJANJA OKOLIŠEM</b></p>	<p>Članak 270.</p> <p>(1) Ako javni naručitelj zahtjeva prilaganje potvrda neovisnih tijela kojima se potvrđuje sukladnost gospodarskog subjekta s određenim normama osiguranja kvalitete, uključujući pristupačnost za osobe s invaliditetom, obavezan je uputiti na sustave osiguranja kvalitete koji se temelje na odgovarajućim serijama europskih normi koje su potvrdila akreditirana tijela.</p> <p>(2) Javni naručitelj mora priznati jednakovrijedne potvrde tijela osnovanih u drugim državama članicama.</p> <p>(3) Javni naručitelj mora prihvatiti dokaze o jednakovrijednim mjerama osiguranja kvalitete ako gospodarski subjekt iz objektivnih razloga nije mogao pribaviti potvrde iz stavaka 1. i 2. ovoga članka u odgovarajućem roku, pod uvjetom da dokaže da su te mjere usklađene s traženim normama osiguranja kvalitete.</p> <p>Članak 271.</p> <p>(1) Ako javni naručitelj zahtjeva prilaganje potvrda neovisnih tijela kojima se potvrđuje sukladnost gospodarskog subjekta s određenim sustavima ili normama za upravljanje okolišem, obavezan je uputiti na Sustav upravljanja okolišem i neovisnog ocjenjivanja Europske unije (EMAS) ili na druge sustave upravljanja okolišem koji se priznaju u skladu s člankom 45. Uredbe (EZ) br. 1221/2009 ili na norme upravljanja okolišem koje se temelje na odgovarajućim europskim ili međunarodnim normama akreditiranih tijela.</p> <p>(2) Javni naručitelj mora priznati jednakovrijedne potvrde tijela osnovanih u drugim državama članicama.</p> <p>(3) Javni naručitelj mora prihvatiti druge dokaze o jednakovrijednim mjerama upravljanja okolišem ako gospodarski subjekt evidentno nema pristup potvrđama iz stavaka 1. i 2. ovoga članka ili ih iz objektivnih razloga ne može pribaviti u odgovarajućem roku, pod uvjetom da dokaže da su te mjere jednakovrijedne traženim sustavima ili normama upravljanja okolišem.</p>
			<p><b>OSTALE ODREDBE</b></p>	<p>U natječaju se obvezatno poziva i objavljuju se OUU i PUU, odnosno tipizirani obrasci ugovora ovisno o izvoru iz kataloga usluga.</p> <p>Određuje se metodologija provjere dostupnosti nominiranih stručnjaka iz ponude neposredno prije potpisa ugovora</p>

## ***V. Smjernice za standardiziranje uvjeta ugovora za DUPG predlažu se u dvije opcije:***

### Opcija 1

- Standardizirani tipski opći uvjeti ugovora za javne projekte gradnje

U slučaju primjene FIDIC ili sličnog modela ugovora na projektu (ugovaranje radova i/ili projektiranja prema FIDIC ili sl. modelu) odrediti ovlasti i izbjeći preklapanja u pravima i odgovornostima voditelja projekta i inženjera tako da se uloga inženjera, koja se odnosi na administriranje i upravljanje ugovorom s izvođačem, alocira u tim za upravljanje projektom, odnosno voditelja projekta, a usluge nadzora u tim za stručni nadzor.

- Smjernice za izradu posebnih uvjeta ugovora.

### Opcija 2

Tipizirani obrasci ugovora za javne projekte gradnje. Ovisno o izvoru financiranja i vrsti naručitelja i projekta se iz kataloga usluga, koji uključuju standardnu metodologiju rada, projektne procedure i dr., selektiraju one koje su odgovarajuće primjenjive.

### *Smjernice za izradu općih uvjeta ugovora (OUU)*

Bitne odrednice za izradu i usvajanje OUU-a za DUPG su:

- ✓ OUU-i moraju biti detaljni, sveobuhvatni i razumljivi
- ✓ OUU-i moraju biti inkorporirani u ugovor ili se na njih ugovor mora pozivati (u skladu sa ZOO-om u natječaju/ugovoru treba se pozvati na OUU, odnosno treba ih priložiti ugovoru)
- ✓ uvjeti ugovora moraju imati standardne definicije pojmova koje su usklađene sa ZJN-om i ZOG-om
- ✓ uvjeti ugovora moraju omogućavati nepristranost i fer podjelu rizika
- ✓ za razliku od međunarodnih i nacionalnih autonomnih standardnih formi ugovora i izvora prava, smjernice preko OUU-a trebaju obuhvatiti odredbe hrvatskih zakona i propisa javnog prava kao što su ZoPDPUG, ZOG, ZJN, ZUP, ZNR, Zakon o PDV-u, Zakon o radu i sl.
- ✓ uvjeti ugovora trebaju također odrediti obujam i vrstu usluga te biti u skladu s metodologijama i projektnim procedurama prema katalogu usluga, čime se posredno određuju i procesi svih aktivnosti kojima se upravlja, ponajprije procesi gradnje, odnosno projektiranja i građenja
- ✓ na ugovor se u skladu sa ZJN-om primjenjuju i odredbe ZOO-a, (eventualno i ZUP-a)
- ✓ u ugovoru (sporazumu) trebaju biti sadržane i odredbe o specifičnostima pojedinog projekta i ugovora koje nisu sadržane u OUU: predmet (opis predmeta nabave, tehničke specifikacije, troškovnik), vrijednosti, količina(e), rok, podugovaratelji, mjesto, prema potrebi trgovački običaji i druge odredbe koje osiguravaju provedbu ugovora
- ✓ naručitelj ne smije mijenjati sadržaj ugovora o javnoj nabavi koji je bio sastavni dio dokumentacije za nadmetanje, iznimno zbog otklanjanja propusta i nedostataka zbog neusklađenosti s odredbama DON-a ili prisilnih zakonskih odredaba
- ✓ odgovarajuće odrediti obvezu obveznog osiguranja od profesionalne odgovornosti.

### Opći uvjeti ugovora – OUU

Prema članku 105. st. 2. ZJN-a 2016 ugovorne strane izvršavaju ugovor o javnoj nabavi u skladu s uvjetima određenima u dokumentaciji za nadmetanje i odabranom ponudom. Stoga se ovi OUU-i kreiraju na bazi odrednica iz smjernica za tenderske procedure.

OUU-i su povezani s PUU brojevima odgovarajućih klauzula, tako da OUU i PUU zajedno čine uvjete ugovora kojima se uređuju prava i obveze ugovornih strana. Ugovor o (javnim) uslugama upravljanja projektom gradnje je

produkt ZJN-a, ali se na njega u skladu sa ZJN-om primjenjuju i odredbe ZOO-a (eventualno ZUP-a), iz čega proizlaze i odrednice za bitne sastojke OUU-a. ZJN 2016 i njegovi podzakonski akti neizravno određuju sadržaj ugovora o javnim uslugama (izrijeckom se ne navodi obvezni sadržaj ugovora o javnoj nabavi). U skladu sa ZOO-om treba se u natječaju i ugovoru pozvati na OUU, odnosno treba ih priložiti ugovoru.

Sadržaj OUU-a (prilagođeno FIDIC Bijeloj knjizi):

## **1 .....Opće odredbe**

- 1.1. Definicije
- 1.2. Tumačenje
- 1.3. Komunikacija
- 1.4. Zakonodavni okvir i izmjene u zakonodavstvu
- 1.5. Podugovaratelji
- 1.6. Autorska prava
- 1.7. Korupcija i prijevare

## **2.....Naručitelj**

- 2.1. Informacije
- 2.2. Odluke
- 2.3. Raspoloživost osoblja investitora
- 2.4. Predstavnik investitora
- 2.5. Imovina investitora
- 2.6. Usluge drugih osoba
- 2.7. Potraživanja naručitelja

## **3 .....Izvršitelj (voditelj projekta)**

- 3.1. Obujam usluga
- 3.2. Faza projekta
- 3.3. Voditelj projekta
- 3.4. Usluge iz kataloga usluga A1 i A2
- 3.5. Prenos ovlasti voditelja projekta
- 3.6. Raspoloživost osoblja
- 3.7. Tim izvršitelja
- 3.8. Promjene u timu izvršitelja
- 3.9. Podugovaratelji
- 3.10. Relacije sa stručnim nadzorom, usklađivanje uloga, prava i obveza
- 3.11. Relacije s FIDIC inženjerom (u slučaju FIDIC ugovora)

## **4.....Početak, završetak, izmjene i prijevremeni prekid**

- 4.1. Izvršnost odluke o odabiru/ugovora
- 4.2. Početak i završetak
- 4.3. Izmjene
- 4.4. Kašnjenja
- 4.5. Promijenjene okolnosti
- 4.6. Odustajanje, obustava ili raskid
- 4.7. Dodatne usluge
- 4.8. Prava i obveze ugovornih strana

## **5.....Plaćanje**

- 5.1. Plaćanje izvršitelju
- 5.2. Rokovi plaćanja
- 5.3. Valute plaćanja
- 5.4. Sukob interesa
- 5.5. Osporena potraživanja
- 5.6. Prijenos potraživanja
- 5.7. Plaćanja podugovarateljima

## **6.....Odgovornosti**

- 6.1. Odgovornosti i obeštećenja između strana
- 6.2. Trajanje odgovornosti
- 6.3. Ograničenje obeštećenja
- 6.4. Izuzeća

## **7.....Osiguranje**

- 7.1. Osiguranje za profesionalnu odgovornost

## **8.....Sporovi i arbitraža**

- 8.1. Sporazumno rješavanje sporova
- 8.2. Posredovanje
- 8.3. Arbitraža/sud

Odredbe OUU-a za 3.10 Relacije sa stručnim nadzorom, usklađivanje uloga, prava i obveza

! Istovjetne odredbe trebaju biti unesene u ugovor s nadzorom i izvođačem radova.

3.10.1. Stručni nadzor nije dio tima voditelja projekta.

3.10.2. Voditelj projekta djeluje u ime naručitelja i u njegovo ime prati i kontrolira provedbu projekta i ugovora sa stručnim nadzorom.

3.10.3. Voditelj projekta je zadužen za tehničko savjetovanje naručitelja u skladu s odredbama čl. 3. ZoPDPUG-a, osim u dijelu javnih ovlasti koje prema ZOG-u i Pravilniku (NN 131/21) ima stručni nadzor koji ne savjetuje naručitelja, već izvršno djeluje kao osoba s javnim ovlaštenjem.

3.10.4. Voditelj projekta se prema potrebi konzultira s nadzornim inženjerima i u ime naručitelja daje upute, pri čemu ne smije narušiti neovisnost stručnog nadzora.

Odredbe OUU za 3.11. Relacije s FIDIC inženjerom (u slučaju FIDIC ugovora)

! Istovjetne odredbe trebaju biti unesene u ugovor s nadzorom i izvođačem radova.

3.11.1. Uloga FIDIC inženjera koji je ujedno i voditelj projekta...



### 3.11.2. Uloga FIDIC inženjera koji je dio tima za upravljanje projektom...

Odredbe OUU-a za 5. Plaćanje:

5.1. Naručitelj prihvaća isključivo e-račun.

5.2. Naručitelj je obvezan zaprimati i obrađivati te izvršiti plaćanje elektroničkih računa i pratećih isprava izdanih u skladu s europskom normom u zakonski propisanom, strukturiranom formatu, sve u skladu sa Zakonom o elektroničkom izdavanju računa u javnoj nabavi (NN 94/18).

5.3. Plaćanje obavljenih usluga obavljat će se doznakom na račun izvršitelja/podugovaratelja / članova zajednice ponuditelja u roku od 30 dana od primitka računa na temelju privremene/okončane situacije. Da bi račun, odnosno privremenu/okončanu situaciju prihvatio naručitelj, uz njega mora biti priložen obostrano potpisan zapisnik, odnosno izvješće o izvršenoj usluzi koje treba sadržavati informacije o tijeku radova i usluga (radovi izvedeni tijekom određenog mjeseca, postotak izvedenih radova, fotodokumentacija, realizacija u skladu s terminskim planom i slično) kao i podaci o praćenju ugovornih usluga ostalih dionika u gradnji, trećih osoba i slično, u skladu s opisom usluga i ponudom.

5.4. Izvršitelj se obvezuje da će Naručitelju ispostavljati uredan e-račun s potrebnom pratećom dokumentacijom za obavljene usluge u roku ne duljem od 10 dana od kraja obračunskog razdoblja kalendarskog mjeseca u kojem je usluga obavljena i obostrano potpisan mjesečni zapisnik/izvješće.

5.5. Izvršitelj će ispostavljati mjesečne račune prema sljedećoj dinamici i iznosima:

a) nakon uvođenja u posao Izvršitelja do zatvaranja građevinskog dnevnika 50 % (pedeset posto) vrijednosti usluge obračunavat će se u jednakim mjesečnim iznosima prema formuli:

$(\text{Ugovorna cijena} * 0,5) / \text{broj mjeseci od uvođenja u posao Izvršitelja do zatvaranja građevinskog dnevnika}$

b) 40 % (četrdeset posto) vrijednosti usluge obračunavat će se razmjerno postotku izvedenih i obračunatih radova\* za isto obračunsko razdoblje prema formuli:  $(\text{Ugovorna cijena} * 0,40) * \text{postotak izvedenih i obračunatih radova} * \text{od uvođenja u posao Ugovaratelja}$

\*Postotak izvedenih i obračunatih radova računat će u odnosu na ukupnu vrijednost radova koja je preostala nakon uvođenja u posao Ugovaratelja.

c) nakon završetka radova (zatvaranja građevinskog dnevnika) do primopredaje i okončanog obračuna s Izvođačem 10 % (deset posto) vrijednosti usluge fakturirat će se u jednakim mjesečnim iznosima za usluge, odnosno izvršenja usluge prema formuli:

$(\text{Ugovorna cijena} * 0,1) / \text{broj mjeseci od završetka radova (zatvaranja građevinskog dnevnika) do primopredaje i okončanog obračuna s Izvođačem (završetka usluge)}$

Troškovi za izvršene usluge za jedno obračunsko razdoblje na koje Izvršitelj ima pravo na temelju odredaba stavka (5) a), b) i c) ovog članka moraju biti iskazani unutar jednog e-računa.

5.5. Ako dođe do produljenja roka za izvođenje radova koje je kraće od šest (6) mjeseci, a da ono nije uzrokovano postupanjem Izvršitelja, tada Izvršitelj nema pravo na dodatno plaćanje radi ovako produljenog roka, već će se nakon nastale okolnosti napraviti preraspodjela mjesečnih iznosa iz stavka (5) a) ovog članka, tako da se preostali iznos od 50 % ugovorene cijene preraspodijeli na preostali broj mjeseci do završetka radova.

5.6. Ako dođe do produljenja roka za izvođenje radova koje je dulje od šest (6) mjeseci, a da ono nije uzrokovano postupanjem Izvršitelja, tada Izvršitelj ima pravo na naknadu radi ovako produljenog roka, u mjesečnom iznosu od  $(\text{ugovorna cijena} * 0,5) / 30 \text{ mjeseci}$ .

5.7. Ako dođe do produljenja roka od zatvaranja građevinskog dnevnika do okončanja, a da ono nije uzrokovano postupanjem Izvršitelja tada Izvršitelj nema pravo na dodatno plaćanje radi ovako produljenog roka, već će se nakon

nastale okolnosti napraviti preraspodjela mjesečnog iznosa iz stavka (5) c) ovog članka, tako da se preostali iznos od 10 % ugovorene cijene preraspodijeli na preostali broj mjeseci do okončanja.

5.8. Ako se aktivnosti nakon zatvaranja građevinskog dnevnika do okončanja završe ranije nego što je bilo predviđeno, Izvršitelj će fakturirati preostali nenaplaćeni iznos usluge (maksimalno do iznosa od 10 % vrijednosti usluge).

5.9. Ako dođe do smanjenja ili povećanja cijene radova, to neće imati utjecaj na promjenu Ugovorne cijene.

5.10. Plaćanje će se obavljati ovisno o broju mjeseci stvarnog izvršavanja usluga na temelju cijene navedene u Troškovniku i na način naveden u stavcima od (5) do (10) ovog članka. Naručitelj ima pravo obustaviti izvršavanje usluge u slučajevima u kojima nastupi obustava građevinskih radova koji su predmet usluga. Kao naknada za mjesec u kojem je obustavljeno izvršavanje usluge, Izvršitelju će se isplatiti razmjerni dio mjesečne cijene, koji će se izračunati tako da će se broj kalendarskih dana pružanja usluge podijeliti s ukupnim kalendarskim brojem dana u određenom mjesecu te pomnožiti s iznosima mjesečnih naknada navedenih u stavku (5) a) ovog članka. Ako nalog za obustavu izvršavanja u određenom mjesecu nije izdan, Izvršitelj ima pravo na naknadu cjelokupne mjesečne naknade.

5.11. Naručitelj se obvezuje ovjereni neprijeporni dio računa platiti u roku 30 dana od dana primitka računa te nakon što ga odobri Naručitelj. Ako račun nije prikladan za plaćanje jer ne sadržava sve potrebne elemente, Naručitelj će o tome obavijestiti Izvršitelja u roku od 14 dana od zaprimanja takvog računa i zatražiti dostavu ispravnog računa. Ugovaratelj je dužan u roku od 7 dana od primitka takve obavijesti napraviti potrebne ispravke i dopune. U slučaju postavljanja zahtjeva za ispravkom i dopunom računa rok za plaćanje se prekida i započinje iznova od trenutka zaprimanja urednog i potpunog računa. Procedura ovjere situacije izvedenih radova na temelju koje se obračunava varijabilni dio usluga opisana je u ugovoru o radovima.

5.12. Naručitelj može u opravdanim slučajevima osporiti plaćanje dijela računa. U tom je slučaju Izvršitelj dužan ispostaviti e-račun na nesporni dio koji je Naručitelj dužan platiti u roku iz prethodnog stavka ovog članka.

5.14. Ugovaratelj je dužan bez odgode obavijestiti Naručitelja o svakoj promjeni bankovnog računa (kako vlastitog, tako i podugovaratelja).

5.15. Plaćanje predujma je...

5.16. Traženje sredstava osiguranja plaćanja je...

5.17. Ugovara se u slučaju podugovaratelja: Naručitelj će usluge koje su izveli podugovaratelji neposredno platiti podugovarateljima (osim ako Naručitelj dokaže da su obveze prema podugovarateljima za taj dio Ugovora već podmirene). Naručitelj mora svojem računu priložiti račun svojih podugovaratelja koje je prethodno potvrdio.

5.18. Ugovara se u slučaju zajednice ponuditelja: Naručitelj će usluge koje su izveli članovi s kojima je Ugovaratelj bio u zajednici ponuditelja platiti: \_\_\_\_\_ (navesti opunomoćenog člana zajednice) ili neposredno onima koji su izveli te usluge i to: \_\_\_\_\_.

### Smjernice za izradu posebnih uvjeta ugovora (PUU)

PUU se pripremaju zasebno tako da odgovaraju svakom pojedinačnom ugovoru i vrsti usluga. U PUU trebaju biti sadržane i odredbe o specifičnostima ugovora koje nisu sadržane u OUU-u: predmet (opis predmeta nabave, tehničke specifikacije, troškovnik), vrijednosti, količina(e), rok, podugovaratelji, mjesto, pozivanje na OUU, prema potrebi na trgovačke običaje i druge odredbe koje osiguravaju provedbu ugovora.

Ako se PUU-i dogovaraju naknadno, njima se ne smije mijenjati sadržaj ugovora o javnoj nabavi koji je bio sastavni dio dokumentacije za nadmetanje, iznimno zbog otklanjanja propusta i nedostataka zbog neusklađenosti s odredbama DON-a ili prisilnih zakonskih odredaba.

Sadržaj PUU:-a

A osnovne klauzule	B Dodatne klauzule i prilogi
Izmjena aktivnosti iz kataloga A	Prilog 1 Uvez ponude ugovaratelja
Aktivnosti iz kataloga B	Prilog 2 Troškovnik
Modificirane projektne procedure iz kataloga projektnih procedura	Prilog 3 Životopisi stručnjaka
Ostale relevantne definicije	Prilog 4 Popis stručnjaka
Datum uvođenja u posao izvršitelja	
Rok za završetak usluga	
Pravila arbitraže ili odabir sudišta	

## **VI. Metodologija – Katalog usluga i projektnih procedura**

Iako su procesi i procedure upravljanja projektima više-manje standardizirani globalnim standardima spomenutima u ovom radu, za projekte u RH postoje određene specifičnosti koje proizlaze upravo iz nacionalnoga zakonodavnog okvira. Stoga se u smjernicama predlaže standardiziranje usluga i metodologije upravljanja projektima gradnje s pomoću kataloga usluga (tablica 46.) i kataloga procedura (grafikon 25.) iz kojih naručitelj može odabrati one koji najbolje odgovaraju specifičnostima projekta.

Na temelju spoznaja najboljih svjetskih praksi za upravljanje projektima smjernice sadržavaju katalog usluga koji sadržava standardizirane usluge DUPG-a klasificirane prema standardnim oznakama usluga, odnosno šiframa. Usluge se odabiru ovisno o fazi realizacije projekta u kojem se usluge pružaju, vrsti, veličini i složenosti projekta (tablica 46.).

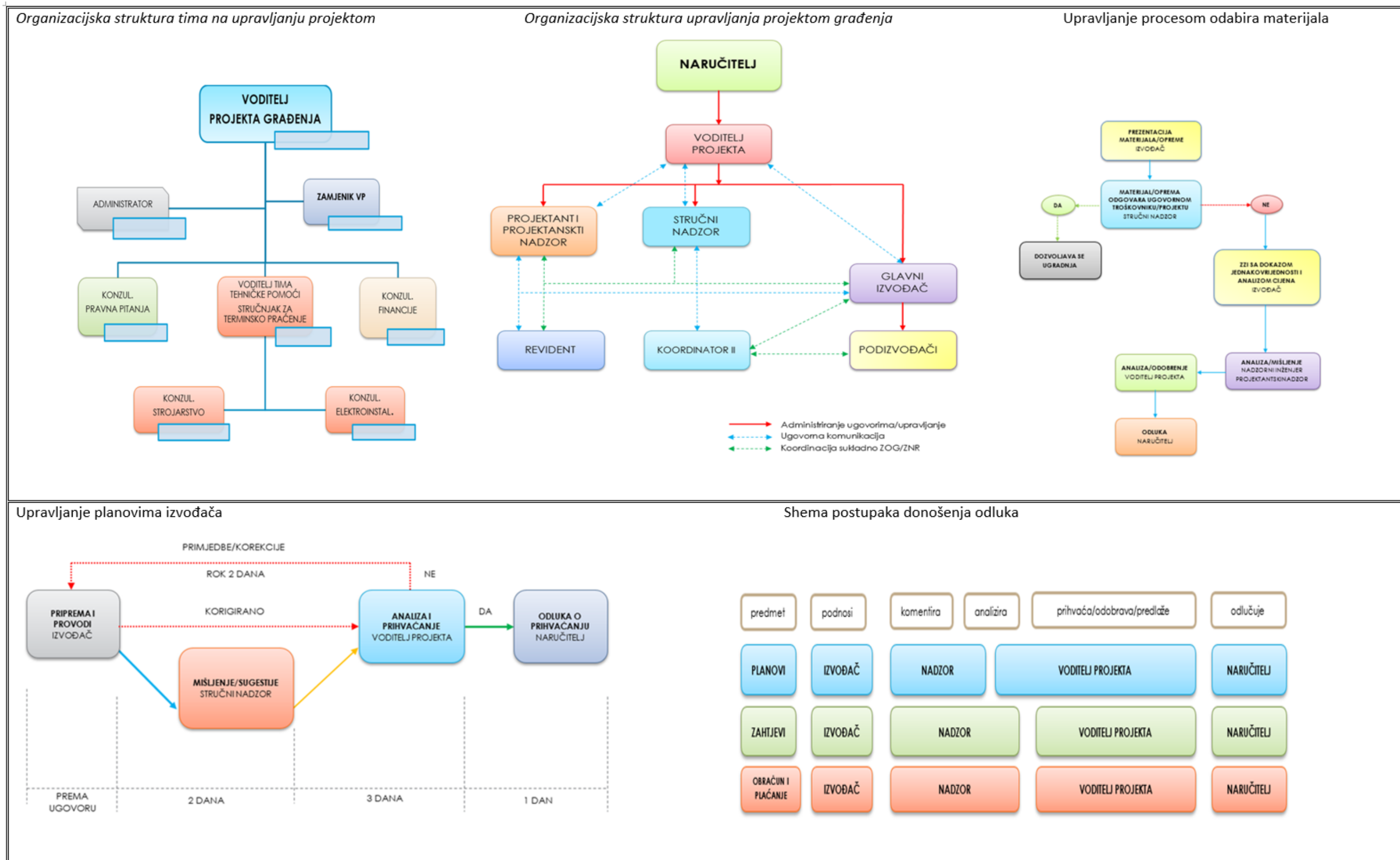
Radi dodatnog objašnjenja odredaba glave V. ZoPDPUG-a potrebnog za provedbu DUPG-a definiraju se osnovne usluge koje se moraju ugovoriti kako bi se zadržao normativni dio zakona. Takve usluge označene su A1 razinom i sadržavaju usluge predviđene zakonom (aliquotno dodijeljene ovisno o fazi projekta). Ostale usluge koje su nužne za kvalitetno i učinkovito upravljanje provedbom projekta, odnosno predmetne faze projekta ako se usluga ne ugovara za provedbu projekta od ranih faza do primopredaje i zatvaranja ugovora, označene su A2 razinom. U A2 razini je i dio usluga A1 razine, dodatno razrađen i objašnjen za potrebe provedbe.

U B razini su ostale usluge koje ovisno o specifičnostima projekta, fazi i potrebama odabire naručitelj uz prethodno definiranje specifičnih zahtjeva, ciljeva i opsega projekta koje određuje u natječaju. Njih je potrebno precizno i što detaljnije elaborirati definiranjem ciljeva, odnosno rezultata i svrhe upravljanja projektom, međusobno ih povezati s problematikom, odnosno ključnim izazovima projekta kako bi voditelj projekta i njegov tim odgovarajuće prilagoditi metodologiju upravljanja projektom.

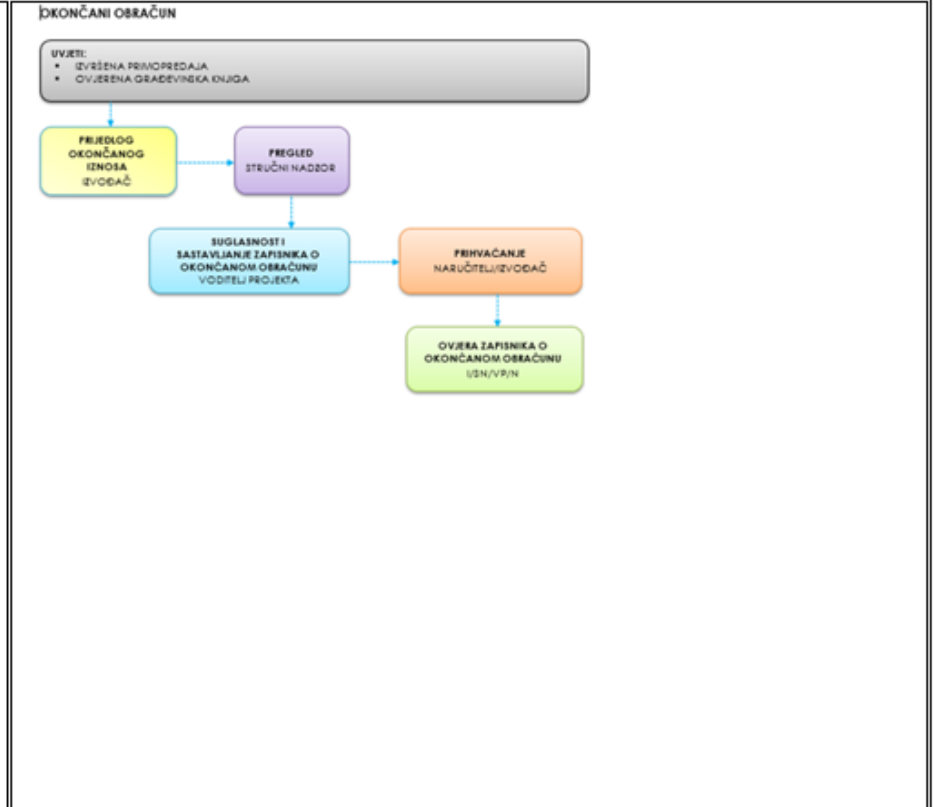
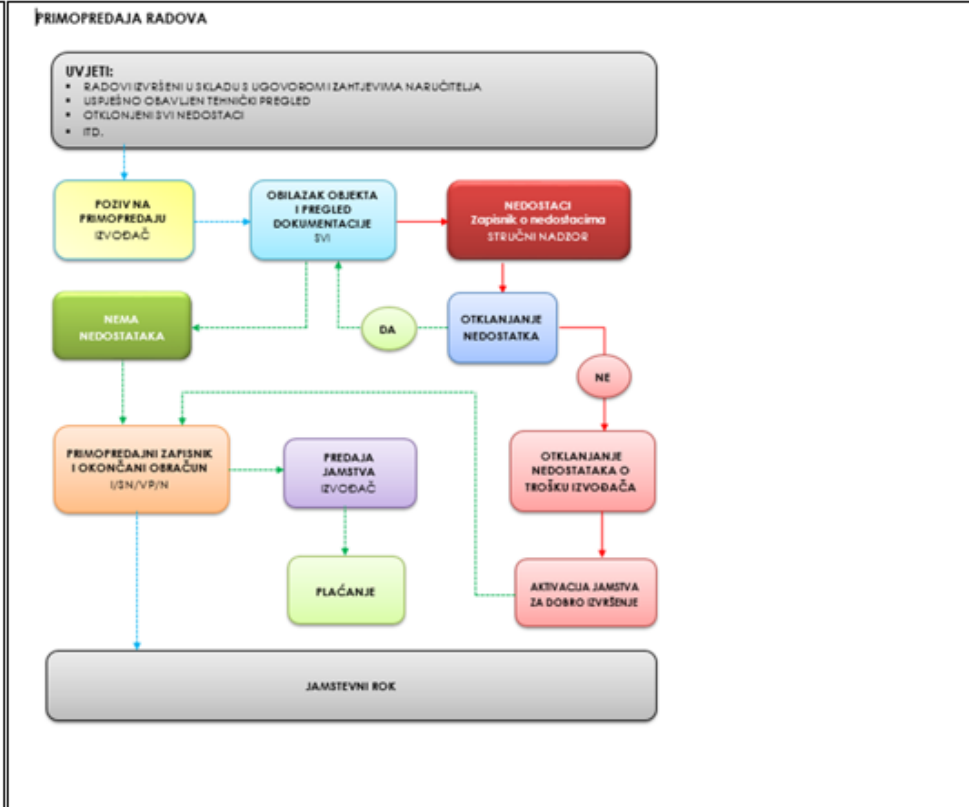
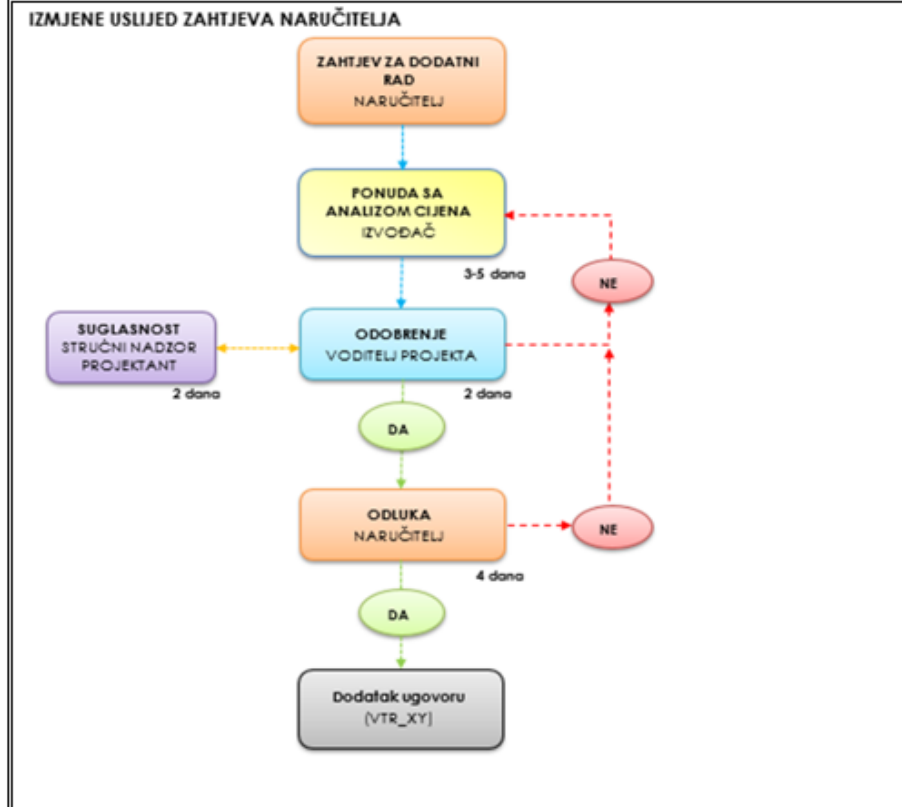
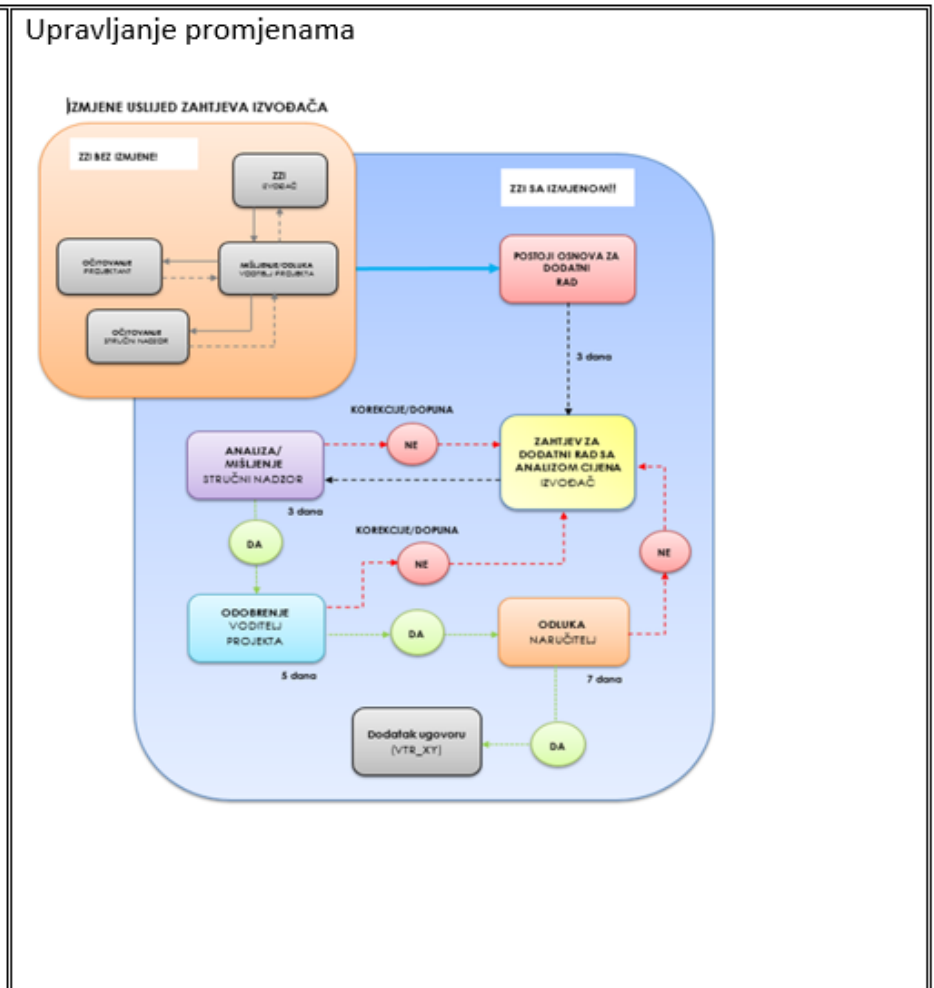
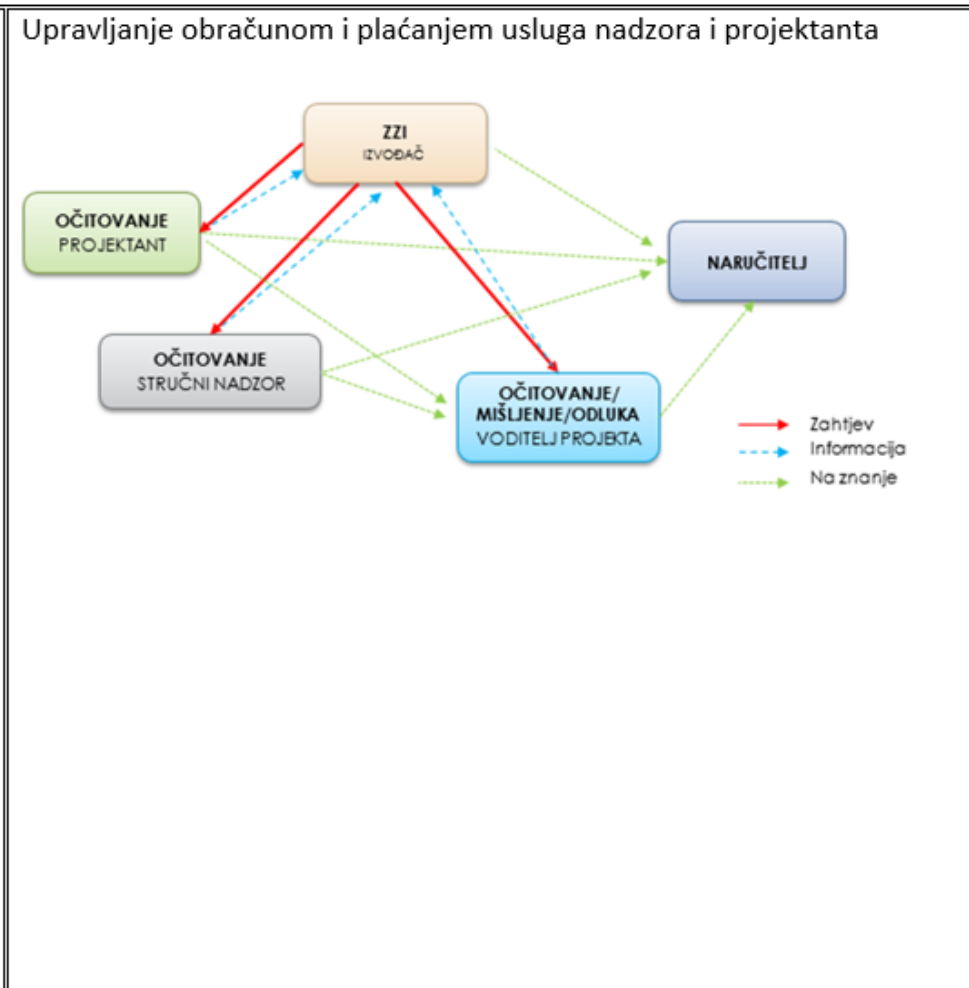
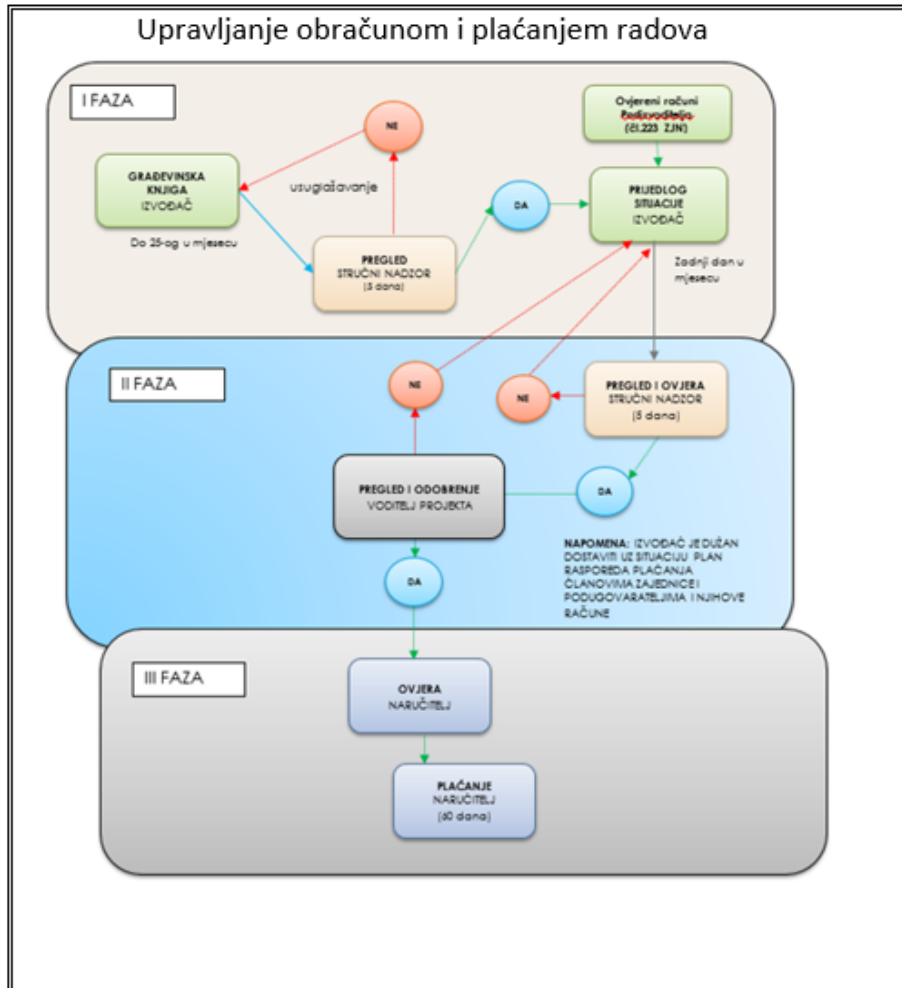
Tablica 46. Katalog usluga za DUPG

KATALOG USLUGA			
A1 RAZINA – usluge određene ZDPUG; A2 RAZINA	A 2 RAZINA	B RAZINA	
<p>A1 razina:</p> <p>A-1.1. financijsko, pravno i tehničko savjetovanje u vezi s projektiranjem, građenjem, uporabom i uklanjanjem građevina,</p> <p>A-1.2. financijska, pravna i tehnička priprema i planiranje poslova u vezi s gradnjom te praćenje provođenja tog plana,</p> <p>A-1.3. programiranje i planiranje u fazi koncipiranja projekta, što uključuje prikupljanje podataka, razvoj programa projekta i praćenje provođenja tog programa,</p> <p>A-1.4. savjetovanje, odabir i ugovaranje poslova za projektanta, revidenta, nadzornog inženjera, izvođača, ovlaštenog inženjera geodezije i drugih osoba koje obavljaju poslove u vezi s gradnjom građevina te savjetovanje u ugovaranju poslova s tim osobama,</p> <p>A-1.5. povezivanje i usklađivanje rada projektanta, revidenta, nadzornog inženjera, izvođača, ovlaštenog inženjera geodezije i drugih osoba koje sudjeluju u gradnji te nadzor nad njihovim radom u svrhu zaštite prava i interesa investitora,</p> <p>A-1.6. pribavljanje akata, analiza, studija, elaborata i drugih dokumenata potrebitih za izradu idejnog, glavnog i izvedbenog projekta te projekta uklanjanja građevine,</p> <p>A-1.7. pribavljanje svih dokumenata i sklapanje svih pravnih poslova potrebitih za izdavanje akata za provođenje prostornih planova, građenja, uporabu i/ili uklanjanje građevina i pribavljanje tih akata,</p> <p>A-1.8. pribavljanje svih dokumenata i sklapanje svih pravnih poslova potrebitih za građenje građevine te obavljanje radnji koje je investitor dužan obavljati tijekom građenja građevine,</p> <p>A-1.9. razvijanje sustava kontrole projekta te praćenje i kontrola realizacije, što uključuje izradu i prikaz planiranog vremenskog izvršenja s angažiranim resursima, ažuriranje početno planiranog u odnosu na realizaciju projekta, dinamičku analizu rizika tijekom cjeloživotnog vijeka projekta, izvješća o kontroli kvalitete ostvarenja investicija, prijedloge rješenja tekućih ili predviđenih problema u vremenskom, tehnološkom i troškovnom aspektu realizacije.</p> <p>Aktivnosti A-2 razine (ovisno o fazi i specifičnostima projekta):</p> <p>A-2.1. Uspostava tima za upravljanje projektom,</p> <p>A-2.2. Razvoj i praćenje Plana Provedbe Projekta,</p> <p>A-2.3. Analiza rizika, Uspostava registra rizika, Upravljanje rizicima,</p> <p>A-2.4. Koordinacija trećih strana,</p> <p>A-2.5. Administrativno i tehničko upravljanje Projektom,</p> <p>A-2.6. Projektno praćenje i izvještavanje,</p> <p>A-2.7. Podrška tijekom revizije i/ili kontrola,</p> <p>A-2.8. Financijsko praćenje projekta,</p> <p>A-2.9. Pravno i financijsko savjetovanje</p> <p>A-2.10. Savjetovanje i/ili upravljanje u postupcima primopredaje i konačnog obračuna,</p> <p>A-2.11. Upravljanje promjenama.</p> <p>Svaka Aktivnost je standardizirani modul koji naručitelj odabire iz Smjernica sa opisom pojedinih aktivnosti razne A-2 kako se predlaže se u nastavku:</p> <p>A-2.1. Uspostava tima za upravljanje projektom sukladno potrebama projekta i uvjetima natječaja (ključni i ne-ključni stručnjaci). Izrada organizacije rada, plana rada i sl.</p> <p>A-2.2. Razvoj i praćenje Plana Provedbe Projekta Voditelj projekta za Naručitelja utvrđuje i/ili pregledava i/ili ažurira Plan provedbe Projekta (PPP) koji obuhvaća sve aspekte provedbe Projekta: Program Projekta – detaljni program Projekta koji prikazuje sve aktivnosti i ključne događaje za ishođenje odobrenja, izgradnju, opremanje, itd. ; Proračun Projekta - detaljni proračun troškova kao i prognoza tijeka novca za cijeli Projekt; Proračun će se izraditi na temelju postojećih prijedloga procjene troškova; Vremenski plan aktivnosti, Određivanje i praćenje KPI (Ključnih pokazatelja projekta), Uspostava registra rizika Projekta - matrica rizika koja prikazuje ključne izazove i rizike.</p> <p>A-2.3. Analiza rizika, Uspostava registra rizika, Upravljanje rizicima; Provedbom ugovora i praćenje ključnih procesa, koordinira i upravljanja rizicima. Cilj upravljanja rizicima je svođenje rizika Projekta na prihvatljivu razinu provođenjem mjera koje bi ublažile vjerojatnost pojavljivanja rizika ili utjecaj realizacije rizika ili oboje u isto vrijeme Upravljanje rizicima je postupak koji se odnosi na sustavnu: analizu procesa u nadležnosti Naručitelja, identificiranje rizika za postizanje ciljeva Naručitelja, identificiranje korektivnih mjera za ublažavanje neprihvatljivih rizika. Uspostava i razvoj metodologije upravljanja rizicima na temelju identifikacije rizika, procjene utjecaja rizika i procjene vjerojatnosti pojave rizika.</p> <p>A-2.4. Koordinacija trećih strana Drugi ugovori Koordinaciji i/ili podrška Naručitelju pri koordinaciji rada drugih projektnih dionika uključivo sudionika u gradnji prema ZOG-u,</p> <p>b. Nadležna tijela državne i javne uprave, c. Ishođenje i/ili podrška Naručitelju za potrebne dozvole, suglasnosti i potvrde.</p> <p>A-2.5. Administrativno i tehničko upravljanje Projektom Administrativno i tehničko upravljanje Projektom sukladno specifičnostima Projekta, relevantnim zakonima i propisima u skladu sa odredbama ugovora o projektiranju i/ili ugovora o radovima, ugovora o uslugama nadzora, opremanju i priključenju na komunalnu infrastrukturu</p> <p>a. Ugovori o radovima Upravljanje i/ili podrška Naručitelju u provedbi dokumentiranja i praćenju troškova ugovora o radovima; Sudjelovanju na redovitim gradilišnim sastancima, svim gradilišnim koordinacijama te tjednim, a po potrebi i češćim obilascima gradilišta;</p>	<p>b. Ugovor o nadzoru Upravljanje i/ili podrška Naručitelju kod:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trošenja sredstava po pripadajućim Ugovorima o radovima i to po namjeni, dinamici i iznosima;</li> <li>• Održavanju ugovorenih rokova,</li> <li>• Kontrole kvaliteta usluge nadzora,</li> <li>• Usklađenosti gradnje s građevinskom dozvolom/potvrdom glavnog projekta i izvedbenim projektima,</li> <li>• Vođenja dokumentacije na gradilištu,</li> <li>• Izvještavanja i analiza,</li> <li>• Postupcima primopredaje i završnog obračuna,</li> <li>• Kontrole i odobravanja Izvještaja Izvršitelja (Nadzornog inženjera) sukladno pripadajućem ugovoru o uslugama stručnog nadzora</li> <li>• Pripreme i vođenja korespondencije od strane Naručitelja, vezane uz Ugovor o stručnom nadzoru.</li> </ul> <p>c. Ugovori o priključenju na komunalnu infrastrukturu i ostalo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praćenje rokova za pravovremeno podnošenje zahtjeva za priključenje,</li> <li>• Kompletiranje dokumentacije za podnošenje zahtjeva za prethodne suglasnosti, konačne suglasnosti i zahtjeva za priključenje na komunalnu infrastrukturu i</li> <li>• Koordinacija svih sudionika (izvođač, projektant, komunalna poduzeća).</li> </ul> <p>A-2.6. Administrativno i tehničko upravljanje Projektom</p> <p>A-2.7. Projektno Izvješćivanje Izrada i interpretacija izvješća koja se sastoje od narativnog i financijskog dijela. Narativni dio izvješća čine:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivnosti provedene tijekom izvještajnog razdoblja s kratkim opisom svih poduzetih koraka, datumom provođenja aktivnosti i procijenjenim postotkom izvršenja cjelokupne aktivnosti,</li> <li>• Aktivnosti planirane za sljedeće izvještajno razdoblje s kratkim opisom planiranih koraka, planiranim datumom provedbe,</li> <li>• Rezultati (postignuće određenih indikatora, ostvarenje unaprijed određenih očekivanih rezultata Projekta),</li> <li>• Problemi do kojih je došlo u izvještajnom razdoblju i prijedlog rješavanja problema i</li> <li>• Financijski napredak Projekta (potrošena sredstva u odnosu na planirana sredstva.</li> </ul> <p>Financijski dio izvješća sadrži:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detaljni prikaz svih troškova po stavkama, označenim datumima nastanka troška, opisom troška i svom pratećom dokumentacijom potrebnom za dokazivanje prihvatljivosti troška.</li> </ul> <p>A-2.8. Podrška tijekom revizija i/ili kontrola znače: Sudjelovanje i pomoć Naručitelju u pripremi sve potrebne dokumentacije za revizije i/ili kontrole nadležnih tijela kao i Podršku Naručitelju tijekom pripreme očitovanja na nalaze revizija i/ili kontrola. Izvršitelj izrađuje svu potrebnu dokumentaciju za potrebu revizije ili kontrole Projekta.</p> <p>A-2.9. Financijsko praćenje Projekta Financijsko praćenje projekta uključuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pripremu prognoze novčanih tokova pojedinih ugovora i Projekta u cijelosti, financijsko planiranje, provjeru računa i dokumentacije vezanih za plaćanja, za sve ugovore u svrhu postizanja pune funkcije objekata</li> <li>• Pripremu izvješća prema zadanom formatu za potrebe Projekta.</li> </ul> <p>A-2.10. Pravno i financijsko savjetovanje su: Usluge pravnog i financijskog savjetovanja za potrebe Projekta koje uključuju:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savjetovanja pri redovnim poslovima vezanim uz provedbu Projekta,</li> <li>• Pregled ugovora i ugovornih odnosa kako bi se identificirao mogući potencijalni rizik za Naručitelja,</li> <li>• Savjetovanja prilikom izrade nacrtu Ugovora,</li> <li>• Pružanje pravnog savjetovanja u pripremi prigovora i odgovora uz sve redovne i izvanredne pravne poslove vezane uz provedbu projekta,</li> <li>• Savjetovanje u računovodstvu i knjigovodstvu Projekta,</li> <li>• Izrada i/ili pomoć pri izradi Zahtjeva za nadoknadom sredstava kod EU (su)financiranih projekata i Savjetovanje oko poreznih propisa.</li> </ul> <p>A-2.11. Upravljanje promjenama U okviru procesa upravljanja promjenama Voditelj projekta prati promjene u specifičnom okruženju, te učinkovito i proaktivno reagira na svaku promjenu mjerenjem i upravljanjem njihovim učinkom. Svrha upravljanja promjenama je pravovremeno prepoznavanje potrebe za razvojem i primjenom adekvatnog pristupa u provedbi projekta, a sve u cilju povećanja efikasnosti i adekvatnosti odgovora na partikularne zahtjeve određenih dionika projekta. Suština upravljanja promjenama identificira se u permanentnom uočavanju uzroka i predviđanju posljedica promjena, sustavnom razmatranju utjecaja svake od mogućih promjena na realizaciju pojedine faze/djela projekta; posljedično i na sveukupni projekt.</p>	<p>B-1.18.- Priprema, upravljanje i administriranje vezano na sustav kvalitete QA/QC. Dok se vođenje projekta i odlučivanje odnose na učinkovitost u projektnom upravljanju, svrha osiguranja kvalitete je osigurati što veću razinu učinkovitosti projekta, odnosno osigurati da cijeli projekt kao i ciljevi pojedinih projektnih zadataka budu i ostanu ispravni, u kontekstu promjenjivih okolnosti i zahtjeva, te da postignu planirane učinke na vanjske dionike i Naručitelja. Na samom početku provedbe projekta Voditelj projekta treba sa drugim sudionicima usuglasiti Planove osiguranja i kontrole kvalitete (Plan QA/QC), za čije će provođenje biti odgovorni nosioci istih kao i Voditelj projekta. Plan QA/QC treba biti popraćen setom dokumenata i obrazaca pripremljenih za internu upotrebu, te će se standardi kvalitete propisani u tom planu primjenjivati na vođenje projekta i na sve aktivnosti provedene u sklopu projekta. Standard osiguranja QA/QC treba postići putem definiranja, pripreme i provedbe QA/QC sustava koji će osigurati usklađenje projektnog tima sa administrativnim, tehničkim, pravnim i ostalim zahtjevima. QA/QC sustav treba osigurati da su sve odluke temeljene na ispravnim provjerljivim informacijama koje se mogu ispitati na jednostavan i logičan način. Cilj je da projekt bude ne samo oblikovan i proveden u skladu s ugovorom, već i da sve aktivnosti budu dokazive s provjerljivim dokumentima. Usluge se trebaju provesti u skladu s opće prihvaćenim profesionalnim standardima i praksom. Voditelj projekta će angažirati svu neophodnu i prikladnu tehnologiju i učinkovitu opremu, materijale i metode, te će uvijek djelovati, u vezi svih pitanja koja se odnose na ovaj ugovor ili usluge, kao vjerni savjetnik Naručitelju, cijelo vrijeme podupirući i čuvajući interese Naručitelja u svim pitanjima s trećim stranama. Postupci osiguranja kvalitete sastoje se od dvije (2) razine postupaka; administrativni QA/QC postupci kontroliraju ugovorne potrebe i obaveze projekta, a tehnički QA/QC postupci kontroliraju oblikovanje i provedbu usluga (pripremu tehničkih studija) u skladu s ugovornim specifikacijama i najboljom praksom.</p>	

Grafikon 25. Katalog projektnih procedura – modula procesa za DUPG



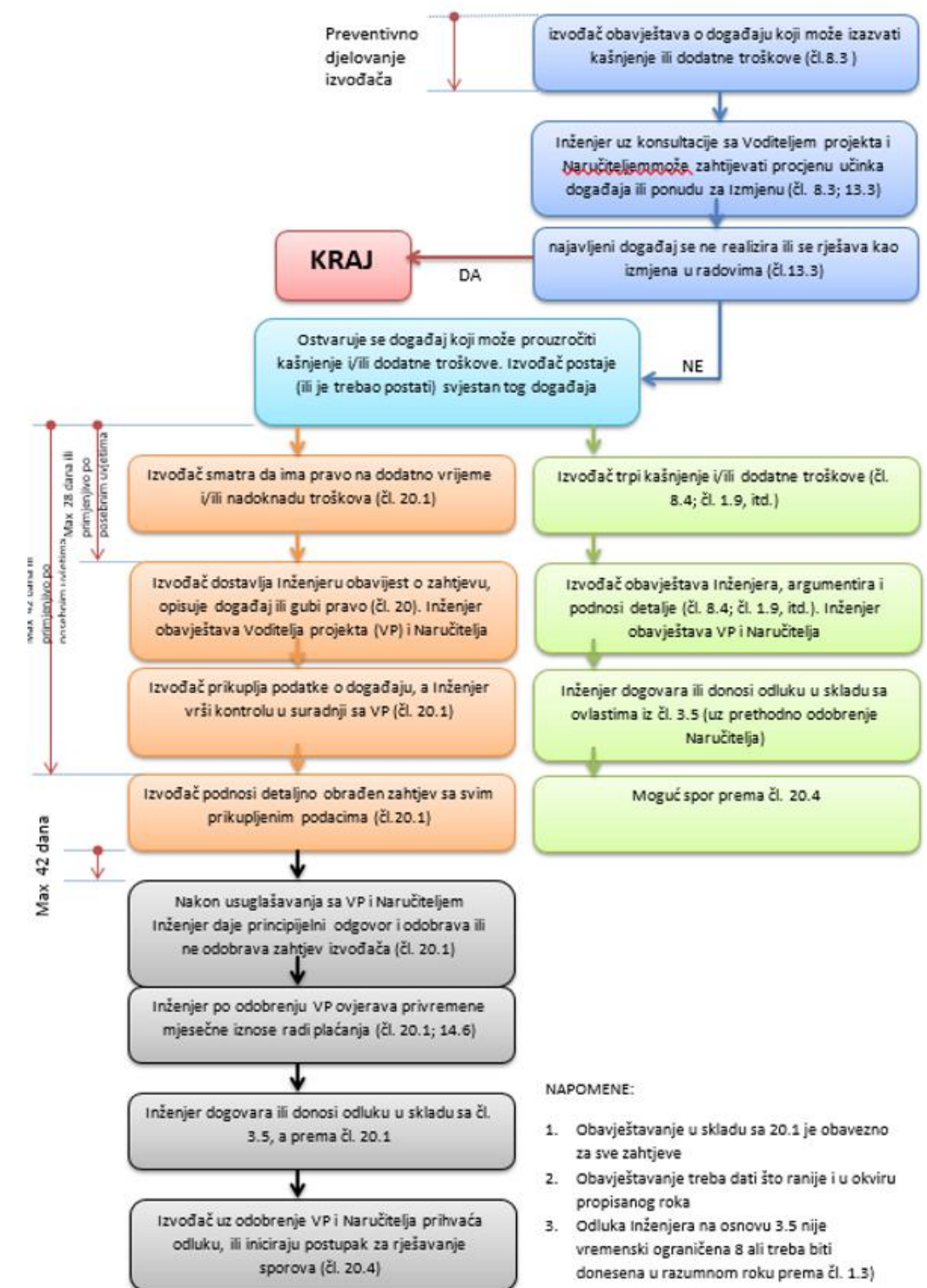




Tipični redoslijed aktivnosti kod zahtjeva izvođača

Upravljanje dionicima putem projektnih sastanaka / koordinacija

Opis	Sudionici	Termin	Dokument/Izrađuje
<b>TJEDNA KOORDINACIJA</b>	GZ; I; N; PN;VP	1 jedno/ ponedjeljak	Zapisnik/N
Redovite gradilišne koordinacije na kojima se utvrđuje stanje realizacije u kratkom vremenskom intervalu s ciljem praćenja i rješavanja dnevne problematike projekta.			
<b>STATUSNA KOORDINACIJA</b>	GZ; I; N; PN;VP	Po potrebi : predvidljivo 1 mjesečno	Zapisnik/N
Rezimirajući prethodni mjesec na temelju mjesečnih izvještaja N i I, rješava problematiku koja se nije riješila na tjednim koordinacijama (zahtjevi za dodatne radove, <u>prolongat</u> roka, administrativna i ugovorna pitanja, ZZI (promjene materijala i opreme i sl.), umanjena, depoziti, cesijsko plaćanje, odobrenje podizvođača i sl., projekti,...). N i I prezentiraju ažurirane financijske podatke i mrežne planove iz mjesečnih izvještaja, te se isti odobravaju kao preduvjet za ovjeru i plaćanje mjesečnih situacija.			
<b>IZVANREDNA KOORDINACIJA</b>	Ovisno o potrebi		Zapisnik/VP
Tematska koordinacija vezana na rješavanje nekog od specifičnih tekućih problema koji nisu riješeni na gradilišnoj ili statusnoj koordinaciji ili su na istima istaknuti kao specifični problem koji treba riješiti.			



## 9. TESTIRANJE HIPOTEZE H3 – peta faza istraživanja

Na temelju provedenog Delfi istraživanja preliminarno je testirana hipoteza H3 te su u prethodnom poglavlju sistematizirane bitne odrednice i predložene smjernice čime je stvorena pretpostavka za konačnu potvrdu hipoteze H3. Kao istraživačka metoda za verificiranje rezultata preliminarnog testiranja hipoteze H3 odabrano je intervjuiranje zbog prednosti intervjua (zajedničko propitivanje teme, istraživanje uzročnosti, osobni kontakt, brzina i neposrednost) koje su važne za brzo i kvalitativno istraživanje kako bi se omogućio izravan kontakt i jasan odgovor na pitanje: (Gorman and Clayton, 2005). Kao istraživački instrument provedena su tri individualna polustrukturirana intervjua licem u lice radi dobivanja odgovora na pitanja u vezi s potvrđivanjem hipoteze H3 prema načelu tzv. fokus grupe s četiri pitanja o temi. Prije samoga polustrukturiranog intervjua proveden je uvodni nestrukturirani intervjuu kojem su ispitanici svojim govorom određivali smjer razgovora jer pitanja nisu bila unaprijed određena, već su spontano formirana tijekom tog dijela intervjua, interaktivno, ovisno o informacijama dobivenima od ispitanika (Firmin, 2008). Uvodni nestrukturirani dio intervjua nije bio sniman jer je poslužio za uspostavljanje povjerenja, smanjivanje društvene distancije i uspostavu kontrole ispitivača nad intervjoom jer su intervjui provedeni s pravnicima/odvjetnicima iz renomiranih odvjetničkih društava iz RH s bogatim iskustvom na ugovornom pravu građenja, javnoj nabavi, sporovima, FIDIC uvjetima ugovora i sl., što je preduvjet za ostvarivanje uvida u podteme i važnost same fokus teme (bitne odrednice za smjernice za standardiziranje DUPG-a kojima se harmoniziraju propisi unutar njihovih normativnih okvira). Polustrukturirani intervjui odabrani su zbog fleksibilnosti i različite pozadine ispitanika, a pitanja su koncipirana radi stvaranja prostora ispitaniku da spontano izražava svoje mišljenje. Zbog sistematskog pristupa tematici redosljed pitanja samog intervjua unaprijed je određen tako da se prvo rasprave podteme, a na kraju fokus tema, odnosno sama hipoteza H3, pri čemu je ostavljena dovoljna razina fleksibilnosti prelaska s teme na temu i vraćanja na prethodnu temu.

Iako je početno zamišljeno da intervjui traje 45 – 60 minuta, ipak se intervjuiranje protegnulo na dva sata, pri čemu je prvi nestrukturirani dio intervjua više bilo upoznavanje i diskusija o pozadini i kontekstu teme pa je time i trajao dulje, a drugi polustrukturirani dio intervjua proveden je u okviru predviđenog vremena.

Metodologija intervjuiranja sastojala se od četiri faze (Mack et al, 2011) prema protokolu na temelju kojeg je omogućena kreativnost i fleksibilnost u objašnjenjima pitanja kako bi se ispitivač prilagodio svakom ispitaniku radi što iscrpnijeg otkrivanja njegovih razmišljanja:

1. faza – priprema ispitanika za intervjui s pomoću prezentacije protokola intervjua. Pozivnom e-porukom ispitanicima se na e-adresu dostavljaju tekstualni i grafički predlošci kao



podloga za sam intervju: uvod u temu, pitanja o pozadini ispitanika, objašnjenje svrhe istraživanja i same strukture intervjuja, objašnjenje i problematizacija teme intervjuja, odnosno određivanje svrhe provedbe intervjuja (u prilogu se dostavljaju: stablo problema i stablo ciljeva kao prikaz identificirane problematike i željenog stanja (slike 45. i 46. rada), bitne odrednice i predložene smjernice iz poglavlja 8 rada), uvjeti povjerljivosti, predviđeno trajanje. E-poruke i prilozi (tekstualni) nalaze se u Prilogu 8.

## 2. faza – središnji dio intervjuja licem u lice:

- Razgovor 1. dio: nestrukturirani razgovor/diskusija o temi/kontekstu
- Razgovor 2. dio: polustrukturirani razgovor o podtemi i fokus temi u kojem su ispitanicima postavljena sljedeća pitanja:

P1. Smatrate li da prezentirane bitne odrednice za standardiziranje DUPG-a unutar sustava javne nabave RH omogućuju učinkovite smjernice za standardiziranje DUPG-a?

P2. Smatrate li da je nakon prezentiranih predloženih smjernica moguće standardiziranje DUPG unutar sustava javne nabave u RH u obliku općih uvjeta ugovora i nacionalnih standarda kojima će se provedbeno regulirati DUPG?

P3. Smatrate li da bi prezentirane bitne odrednice za standardno provedbeno upravljanje javnim projektima gradnje (npr. odrednice za metodologija rada) harmonizirale trenutačni nered unutar institucionalno-regulatornog okvira za DUPG u području na koje se odnose?

P4. Smatrate li da bi bitne odrednice, odnosno smjernice koje se temelje na njima harmonizirale identificirane neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG bez negiranja njihovih normativnih dijelova?

P5. Pozicija i interakcija dionika na FIDIC modelu ugovora (preklapanja i dualnosti).

Pitanjima P1 – P3 određene su podteme kao pomoćne hipoteze koje podupiru fokus temu, odnosno hipotezu 3, koja je artikulirana u pitanju P4. Pitanje P5 nije izravno povezano s fokus temom, nego više provedbenom regulacijom pri primjeni FIDIC-a.

## 3. faza – završetak: faza transkripcije/prijepis razgovora kao priprema materijala za analitiku (preslušavanje snimke i prijepis intervjuja).

## 4. faza analize

- i. iščitavanje prijepisa
- ii. analiza pozadine ispitanika
- iii. pronalaženje određene veze i odnosa među odgovorima ispitanika
- iv. kodiranje intervjuja prema temama
- v. pisanje sažetka kodiranih podataka
- vi. pisanje interpretacije nalaza.

U 1. fazi nestrukturiranog dijela intervjuja sa svakim je ispitanikom obavljen razgovor o fokus temi, objašnjen je kontekst i pozadina samog istraživanja te su ispitanici iznijeli svoja iskustva i

stavove o aktualnom stanju područja primjene DUPG-a i općenito o institucionalno-regulatornom okviru, postojanju pravne nesigurnosti zbog nedorečenosti regulative. Sve troje ispitanika izrazilo je slične stavove i razmišljanja zaključivši da je tema zanimljiva i da postoji prostor da se trenutno stanje područja primjene poboljša. Sve troje negativno je prokomentiralo pojedine intencije, koje se spominju u radu, kojima se pokušavaju ugovori sklopljeni u procesu javne nabave svrstati u upravne ugovore i sl. teme kojima se dodatno stvara pravna nesigurnost.

U 2. fazi polustrukturiranog intervjua, nastavno na uvodnu diskusiju, ispitanicima su postavljena četiri ista pitanja, s tim da je jednom ispitaniku postavljeno dodatno pitanje o interakciji voditelja projekta, stručnog nadzora i FIDIC inženjera pri primjeni FIDIC modela ugovora jer mu je FIDIC uža specijalnost.

Nakon što se digitalni audiozapis pretočio u tekst, odnosno transkript, brižljivo je iščitao i ponovnim preslušavanjem snimke doraden zbog ograničenja samog programa za izradu transkripta. Pri doradi se vodilo računa da transkripcija bude točna kako bi omogućila iterativnu analizu i vraćanje na određene podatke više puta radi otkrivanja nekih dubljih značenja i veza koje nisu bile vidljive pri početnom ispitivanju. U tablici 48. sistematizirani su podaci kompletnog intervjua u obliku rezimea citata odgovora svakog od ispitanika na pojedino pitanje, a u tablici 49. prikazan je rezime odgovora na zasebno postavljeno pitanje (podtemu) jednom od ispitanika specijaliziranom za FIDIC o projektnoj ulozi voditelja projekta, stručnog nadzora i FIDIC inženjera, odnosno njihova interakcija u sklopu zakonodavno regulatornog okvira u RH kad se primjenjuju FIDIC modeli ugovora.

Tablica 47. Analiza pozadine intervjuiranih ispitanika

R.b.	Pozadina intervjuiranih ispitanika	Kategorija	%
1.	Godine radnog iskustva	10	33,3
		20	33,3
		30	33,3
2.	Spol	Muškarci	66,7
		Žene	33,3
3.	Stručna sprema	Magistar struke	66,7
		Magistar znanosti ili sveučilišni specijalist	33,3
4.	Obrazovanje	Pravo	100
5.	Funkcija u poduzeću/instituciji	Odvjetnik/partner	100
6.	Vrsta poduzeća	Javno poduzeće	0
		Privatno poduzeće	100
7.	Vrsta projekta	Javne investicije / projekti gradnje	66,7
		Privatne investicije / projekti gradnje	33,3

Tablica 48. Sistematizacija podataka transkripta intervjua

Pitanja (teme) / Skraćeni transkript odgovora	Ispitanik #1	Ispitanik #2	Ispitanik #3
Smatrate li da <b>prezentirane bitne odrednice</b> za standardizaciju DUPG-a unutar sustava javne nabave RH <b>omogućuju učinkovite smjernice</b> za standardiziranje DUPG-a?	Bi, <b>apsolutno bi</b> . Mislim da je jedna od polaznih teza ovog istraživanja, koliko sam ja s time upoznat, da u sustavu postoji nered i entropija. Sigurno je da ta je neka intervencija potrebna. Mislim da je <b>smjer koji se predlaže, na temelju rezultata ovih istraživanja, ispravan</b> i mislim da su <b>smjernice koje su definirane kroz ovo istraživanje korektne, stručno opravdana i točne</b> .	<b>Naravno da da.</b>	<b>Da, smatram da omogućuju</b> jer su sva relevantna pitanja i problemi time obuhvaćeni. Dakle, <b>odgovor je pozitivan</b> .
Smatrate li da je nakon <b>prezentiranih predloženih smjernica</b> moguće <b>standardizirati DUPG</b> unutar sustava javne nabave u RH u obliku općih uvjeta ugovora i nacionalnih standarda <b>kojima će se provedbeno regulirati DUPG?</b>	<b>Apsolutno se slažem da je moguće. Ne samo to, smatram da je nužno.</b> Također smatram da je oblik tog reguliranja u smislu nekih općih uvjeta ugovora koji bi bili na raspolaganju svakom pojedinom naručitelju da ih bira želi li ih koristiti ili ne želi ispravan. Ako su kvalitetne <b>subjektivnim konceptom primjene</b> , mislim da možemo polučiti puno <b>bolje rezultate nego da se nešto nameće pukom normativom intervencija</b> . Dosadašnje iskustvo pokazuje da se tu nije postiglo puno, ali u konačnosti upravo će ta dispozitivnost biti najbolji lakmus-papir uspješnosti i kvalitete tih općih uvjeta ugovora jer ćemo, ako ih budemo imali, kroz koju godinu moći statistički pratiti koliko se koriste i proizlaze li iz njih neki problemi, sporovi i tako dalje, i to će biti najbolji i jasni pokazatelj koliko su opći uvjeti ugovora kvalitetni i uspješni. Bilo bi moguće nakon što se isproba u praksi da se ipak na neki način odrede neka zlatna pravila koje javni naručitelji ipak ne bi smjeli s posebnim uvjetima mijenjati. Ali da li će takav normativan razvoj biti potreban ili poželjan, to će isto pokazati praksa zato što smatram da dispozitivnost u ovom slučaju uopće nije loša. Zato što projekti na kojima rade voditelji projekta gradnje su raznoliki i neće svaki naručitelj na svakom projektu trebati isti opseg ili scope usluga od voditelja gradnje. Možda nije loše ostaviti mogućnost naručiteljima da interveniraju u te neke buduće opće uvjete ugovora i da ih poštimavaju onako kako im odgovara za pojedini projekt. <b>Ako bismo sve to stavili u nekakav pravilnik ili drugi obvezujući izvor prava, tu fleksibilnost bismo izgubili.</b> No možda će baš praksa, dakle, primjena tih općih uvjeta ugovora, pokazati neke štetne prakse naručitelja gdje oni zapravo izbjegavaju neke stvari koje bi zapravo bila korisne, kojima se možda štitio javni interes, kojima se štite javna sredstva itd. <b>U tom slučaju će biti poželjno da zakonodavac intervenira na način da taj dio općih uvjeta iz potpuno dispozitivnog autonomnog izbora prava pretvori u nešto što je u obvezujućoj formi kroz formu nekog pravilnika ili kroz izmjene i dopune zakona.</b>	<b>Načelno da</b> , ali tu možda imam malu ogradu kod prvog djela, odnosno kriterija natječaja. U javnoj nabavi je uvijek <b>problematično kad imate nešto što je nacionalno</b> . Jer time zapravo, ovisno o konkretno postavljenim smjernicama i kriterijim, javna nabava uvijek traži da kada se pozivate na neki standard, smjernicu morate uvijek dodati „ <b>ili jednakovrijedno</b> “ jer je jednakovrijednost tekovina EU pa je morate primjenjivati. No ja osobno mislim da ne morate uvijek jer to zna biti problematično odrediti jedankovrijedno i kriterije jednakovrijednosti, no ako nacionalni standard omogućava pravnim principima tržišnu utakmicu, onda je to ok. Npr. ako od stranca kao voditelja projekta očekujemo da poznaje hrvatsku regulativu, a tu nema jednakovrijednosti, onda taj standard mogu samo ljudi koji imaju to znanje, a stručnjak koji nije iz Hrvatske vjerojatno to ne može, to nema, neovisno o tome je l' ispunjava uvjete po zakonu (IPMA, PMI, ECTS bodovi). <b>Rješenje bi bilo u strukovnoj udruzi</b> i to je zapravo jedino što je izgleda moguće za to. Drugi dio smjernica se odnosi na <b>provedbeni dio i to nije upitno kao ni ugovorni model</b> . Dakle, procedure, ako zadamo one, nema potrebe da budu jednakovrijedne. Zadal smo ih kakve želimo da budu. Jednakovrijednost nije upitna u tom dijelu smjernica.	Mislim da bi <b>opći uvjeti ugovora bili daljnja razrada smjernica</b> , zapravo daljnja razrada smjernica i <b>konkretizacija smjernica</b> , i oni bi omogućili javnim naručiteljima zapravo da posegnu za jednom <b>gotovom formom</b> koja se onda kroz posebne uvjete može <b>prilagoditi pojedinom projektu</b> . Mislim da bi pomoglo, da. Da. To je onda daljnje olakšavanje, zapravo <b>u praksi daljnja razrada teme. Mislim da da.</b>
Smatrate li da bi <b>prezentirane bitne odrednice</b> za standardno provedbeno upravljanje javnim projektima gradnje (npr. odrednice za metodologiju rada) <b>harmonizirale trenutačni nered</b> unutar <b>institucionalno-regulatornog okvira za DUPG</b> u području na koje se odnose?	<b>Apsolutno bi</b> zato što <b>trenutačni nered</b> , prema mom shvaćanju i iskustvu, nije posljedica, <b>nije u tolikoj mjeri posljedica slobodne volje naručitelja, nego nesnalaženja naručitelja</b> . I tim istim naručiteljima koji nemaju kadrovske, financijske, intelektualne itd. kapacitete za neke projekte koje sada provode, pogotovo zato što se otvorila mogućnost sufinanciranja iz EU fondova, pa rade puno veće projekte nego što su oni sami. Tako treba im ponuditi kvalitetnu pomoć. I u tom smislu ako im se ponudi <b>praktično rješenje, koje je kvalitetno</b> , i ako uz to praktično rješenje bude išao kvalitetan suport u smislu da postoje vodiči, <i>guidelince</i> , možda i redovito održavanje konferencija svih <i>stake holdera</i> na kojem se tumače sporna pitanja kojih će uvijek biti, u tom slučaju, <b>uopće nemam sumnje da će doći do harmonizacije i do široke primjene takvih općih uvjeta</b> . Na koncu, ako mogu dodati u tom smislu, <b>ako bude postalo nešto što će u javnosti figurirati kao standard, jako će teško javni i sektorski naručitelj u Hrvatskoj donositi odluku da taj standard neće primjenjivati</b> .	Postavljeno pitanje vam recimo na sudu ne bi bilo dopušteno jer je sugestivno, ali ajmo ovdje recimo naglasiti trenutni nered. Tko bi vam rekao „ne“, bolje da ostane nered. Dakle, to neće nitko odgovoriti. Ali što vam se recimo provedbeno može dogoditi. <b>Nekad taj provedbeni nered odgovara nekim interesima</b> . Ima primjera u praksi da se pripremaju dokumenti i dostave da se samo popune. To je naravno ako gledate s pozicije sustava super, ali s pozicije tih koji potpisuju i nas odvjetnika koji smo mogli i to raditi, to nije dobra varijanta ako šprance rade oni koji nemaju potrebno znanje koje imamo mi odvjetnici. Tako i <b>kod smjernica je pitanje na tržištu</b> , svi će reći, naravno to je super, i svatko će reći: da idemo srediti nered, sam tu je <b>pitanje koliko će se stvarno recimo na tržištu to pozdraviti?</b> No dio naše branše i ove koja se bavi upravljanjem... koji su kriteriji itd. jer ako date gotov format, korisnik će ga promijeniti. Osim ako mu to ne zabranite i date format kojeg se javni naručitelj mora držati, ali to onda nadilazi strukovne smjernice i preporuke. No ako netko dobro odradi posao i smjernice, to će samo uvesti red. <b>Problem će biti onima koji stvaraju nered i ne treba zanemariti njihov otpor u cijeloj toj priči, a ne mora čak ni otpor dolaziti od strane njih, otpor vam može doći od strane naručitelja</b> . Naručitelji mogu reći pa čekaj neću, trebaš uzeti u obzir specifičnosti, npr. Ogulina i ne znam šta, uvijek vam je „ha, ovo je specifična sredina“ „e, ovo je specifična firma“. I tu imate problem kod obračuna usluga ako nisu definirane, a ne postoje normativi. Za tu svrhu je standardizacija dobra.	To bi opet da bio, dio standardizacije i detaljnog propisivanja funkcije voditelja projekta. <b>Da, isto mislim da je to dobra ideja budući su javni projekti ipak dovoljno slični, načela javne nabave su za sve ista, za razliku od privatnih imaju puno sličnosti da omogućuju određeni stupanj standardizacije</b> .
Smatrate li da bi <b>bitne odrednice, odnosno smjernice</b> koje se temelje na njima <b>harmonizirale identificirane neusklađenosti zakonskih propisa</b> koji čine platformu za DUPG <b>bez negiranja njihovih normativnih dijelova?</b>	<b>Mogle bi</b> zato što bez ulaznja u diskusiju koliko je trenutni kogentni okvir kvalitetan ili nije, nije sporno da on <b>ostavlja uvijek široko neregulirani prostor koji doslovno vapi za tim da ga se ispuni kvalitetnim rješenjima</b> . Dakako da dobar tim pravnik i inženjera <b>može uvijek pripremiti neko taylor-made rješenje, ali takvih je timova malo</b> , to bi predstavljao veliku poteškoću za naručitelja i definitivno <b>taj neregulirani prostor može se ispuniti kvalitetnim općim uvjetima, koji se temelje na ovim smjernica ili odrednicima. Unutar kogentnog okvira sigurno</b> . Toliko je širok taj prostor koji se još može urediti u odnosu između voditelja i naručitelja da <b>tu nema nikakve dileme</b> . Samo ako uđemo u pitanje odgovornost voditelja, tu postoji cijeli niz nijansi, hoće li ona biti stroža, hoće li ona biti blaža, do koje mjere, u kojem stupnju <b>krivnje će odgovarati voditelj, za koje slučajeve odgovara, za koje ne</b> . Apsolutno. Na koncu konca mislim da trenutni regulatorni okvir kogentnih zakona, a koji govori o opsegu usluga koja voditelj gradnje može pružati, <b>smatram da nije prepreka da ga se na dispozitivnoj razini suzi ili čak proširi</b> . Evo to je jedno sjajno područje koje bi pomoglo svim uključenim stranama da jasnije definiraju.	<b>Da. Naravno da da.</b>	<b>Vjerojatno bi</b> . Mi bi sada trebali imati sve te predložene dokumente, gotove <b>da vidimo da li nam neka zakonska odredba negdje smeta</b> . Ja pretpostavljam <b>da se, da bi se to moglo bez izmjene zakona napraviti, jer nismo danas u razgovoru identificirali da postoji neka odredba nekog zakona koja je neuklopiva u ovo što vi predlažete. Tako da mislim da bi se moglo</b> . I nije intencija zakona da ovakve detalje regulira. Zakonska norma je opća tako da bi to ja mislim bilo dobro, da. Budući projektne <b>odluke nisu stvar zakona nego pojedinih procedura, ne možete to kroz zakon, to bi ograničio onda i dovelo bi do velike zbrke</b> . Neka temeljna načela i principi zakonom određuju i to je to. Isti problem je i sa 626. i 627., zašto nema metodologije (ZOO). <b>Ne može zakon imati metodologiju ili formulu</b> .

Tablica 49. Sistematizacija zasebnog dijela intervjua u vezi s interakcijom projektnih dionika u FIDIC modelima ugovora

Pitanje/tema P5	Odgovor ispitanika #3 u zasebnom polustrukturiranom intervju putem e-maila
Kad se ne primjenjuje <i>ad hoc</i> ugovor, nego se ide prema FIDIC ugovorima, smatrate li da postoji dualnost, tj. preklapanja između stručnog nadzora FIDIC inženjera i voditelja projekta?	<b>Ja osobno mislim da nema preklapanja jer je voditelj projekta „mozak“ naručitelja, a FIDIC inženjer je FIDIC inženjer.</b> FIDIC bi po mom mišljenju trebalo što manje mijenjati. Moj stav je da su najbolji posebni uvjeti, kratki posebni uvjeti. Prevelika intervencija u opće uvjete FIDIC-a uništava zapravo ravnotežu koju FIDIC dosta dobru ima. Nijedan ugovor nije savršen. Prema tome, FIDIC inženjer je treća osoba, bez obzira na to što je definiran kao osoblje naručitelja. Voditelj projekta je zapravo naručitelj. To je konzultant koji nadomješta stručno znanje i iskustvo koje naručitelj nema. Prema tome, ja vidim voditelja projekta = naručitelj, a inženjera vidim kao dio osoblja naručitelja, ali koji u FIDIC-u je ipak poseban pravni subjekt i koji u FIDIC-u treba zadržati jedan nivo objektivnosti da bi bila efikasna njegova uloga koja se prije svega sastoji u odlučivanju o potraživanjima i naručitelja, izvođača, koja se sastoji isto tako od odlučivanja o varijacijama, odnosno izmjenama, a u šta ulaze i izvođačevi prijedlozi za uštedu, a tu je <i>value</i> inženjering. To je po meni značajna uloga FIDIC inženjera koju nema ni nadzor po gradnji koju nema ni voditelj projekta. I koju bi po meni, ako imamo FIDIC i duh FIDIC-a, trebali zadržati. <b>Ono gdje se treba vidjeti utjecaj voditelja projekta na upravljanje ugovora, to je ono ograničenje ovlasti inženjera koja se javlja u članku, koja obično stavljam u članak 3.1 posebnih uvjeta ugovor što i FIDIC predviđa u svojim uputama da se može staviti, i tu onda zapravo u ime naručitelja nastupa voditelj projekta kao stručnjak koji onda tamo gdje se traži suglasnost naručitelja zapravo reagira na prijedloge inženjera, daje suglasnost ili ne daje suglasnost na prijedlog FIDIC inženjera. Tu sad naravno treba pametno balansirati da naručitelj štiti svoje interese, a zapravo da ne pretvori FIDIC inženjera u administratora.</b> U FIDIC inženjera isto treba imati povjerenja i treba mu dati određene slobode, a u natječaju treba tražiti njegovo iskustvo i kvalifikacije dobre, ali s druge strane treba i voditi računa o tome koji su to ključna komercijalna pitanja o realizaciji projekta koja naručitelj želi zadržati za sebe, odnosno voditelja projekta kao svog konzultanta glavnog.
Tehnički bi <i>de facto</i> moglo biti da postoji stručni nadzor po zakonu o gradnji, voditelj projekta kao zakonska kategorija po zakonu o poslovima i djelatnostima i FIDIC inženjer kao recimo „treći“ po članku 321. ZOO-a i normalno ugovora, koji je onda neutralan.	FIDIC inženjer je do određene mjere neutralan. On je uvijek neko koga angažira i plaća naručitelj, ali njegova do određene mjere neutralnosti je potrebna da bi on mogao učinkovito rješavati po pitanjima iz njegove nadležnosti, a da bi imao izvođač dovoljno povjerenja u njegove odluke i da se omogući da projekt ide dalje. On treba biti visoki profesionalac. <b>Znači FIDIC inženjer nikada nije potpuno neutralan. On je uvijek angažiran i plaćen od strane naručitelja.</b> Njegova profesionalnost i neutralnost se stječe kroz njegov korektan i profesionalni rad i administriranje ugovorom. Inače, ako FIDIC inženjer razumno, profesionalno i stručno odluči o potraživanjima, u njega će imati povjerenja i izvođači, naručitelj. Ako on donosi loše, neargumentirane odluke, ako ne reagira profesionalno brzo, onda neće biti dobro za realizaciju ugovora. Znači kvaliteta i stručnost FIDIC inženjera vam je ključna. Jedan ugledan, dobar FIDIC inženjer koji donosi razumne i u skladu s pravilima struke odluke, čime povjerenje jedni druge ugovorne strane. I tu će onda izvođač manje koristiti daljnje procedure rješavanja sporova jer će vidjeti da je dobio jednu super stručnu argumentiranu dobru odluku. A s druge strane i voditelj projekta neće imati problema jer će reći ovaj inženjer je donio objektivno dobru odluku. Ja se mogu njoj protiviti, ali moje protivljenje u ime naručitelja neće biti <i>in favore</i> projekta, nego ćemo na kraju na nekoj instanci izgubit. <b>Znači, ono što treba biti zajednički cilj svih stranaka je uspješna realizacija projekta jer to štedi i privatne novce i javne novce. Kaže se uvijek <i>work now, argue later</i>. Znači nama je cilj da radimo, da projekt dovedemo do kraja, a da učinkovito i dobro rješavamo sporna pitanja u hodu, a ono šta ide za sud i arbitražu stvarno moraju biti na neke krajnje točke koje nismo uspjeli riješiti naći. Ja uvijek tvrdim da raskid nije u interesu javnom naručitelju jer raskid dovodi do gubitka novca i vremena.</b>
Ovlasti nadzornih inženjera i voditelja projekta su zakonom zadane, a jedino je FIDIC inženjer ugovorna kategorija gdje se može intervenirati jer je dispozitivna. Ako se ne dira u normativni dio postojećih propisa, a ZoPDPUG je propisao među ostalim da voditelj projekta povezuje, usklađuje i nadzire rad drugih dionika za investitora (ne za državu kao što radi stručni nadzor), u tom dijelu mi postoji dualnost uloge inženjera i voditelja projekta.	<b>Ne čini se problematično da se stručni nadzor po ZOG-u izdvoji od funkcija FIDIC inženjera.</b> To će dovesti do potrebe provođenja još jednog postupka nabave i administriranja još jednog ugovora. Drugih problema ja kao pravnik ne vidim. Što se tiče njegovih propisanih ovlasti da u određenom trenutku zaustavi gradnju, on to mora napraviti bez obzira je li izdvojen ili dio tima FIDIC inženjera. I ugovorne strane bi ga morale poslušati. <b>Takav onda nadzor ne treba ovjeravati građevinsku knjigu i privremene situacije jer mu to nije zakonska dužnost i sve ostalo kod FIDIC ugovora treba raditi FIDIC inženjer.</b> Što se tiče koordinacije svih sudionika u gradnji, tu isto nema problema. <b>Voditelj projekta koordinira odnos izvođača s drugim sudionicima u gradnji koji nisu dio FIDIC ugovora o građenju pa tu FIDIC inženjer i nema ovlasti. On je zadužen za svoj ugovor, a ne za ugovor s projektantom, geodetom, revidentom i dr. FIDIC inženjer za potrebe realizacije ugovora na kojem je on inženjer obavlja one ovlasti koje su mu dane ugovorom.</b> Ako naručitelj misli da ima nekih preklapanja, može mu neku ovlast isključiti. Ja osobno mislim da nema preklapanja jer je voditelj projekta „Mozak“ naručitelja, a FIDIC inženjer je FIDIC inženjer. Ako mu se neka od ovlasti iz općih uvjeta želi ograničiti suglasnošću naručitelja, to se jednostavno napravi u članku 3.1. i u praksi to funkcionira. Ako izdvojite stručni nadzor iz uloge FIDIC inženjera, u nadmetanju poslovi stručnog nadzora jednostavno neće biti predmet nadmetanja. Ali <b>onda stručni nadzor radi samo tehnički dio koji mu propisuje „Zakon o gradnji.“</b>

Kao prvi korak analitike je provedena analiza pozadine ispitanika (opći podaci o ispitanicima), a rezultati su prikazani u tablici 47. Drugi korak analitike je tzv. horizontalizacija kao prva razina kodiranja kojom se pronalaženjem određene veze i odnosa među odgovorima ispitanika identificiraju i grupiraju „slične“ ideje. U tablici 48. identificirane su ključne misli / odgovori ispitanika (označeno boldano) kako bi se identificiranjem sličnih odgovora i sličnih ideja dao uvid

u aktivnosti, osjećaje, razmišljanja i iskustva sudionika (Moustak,1994). U postupku analize transkripta i horizontalizacije pokušalo se identificirati koji su kriteriji ispitanika u vezi s podtemom i fokus temom i koje su teme proizašle kao rezultat intervjua, a interpretacija kojih određuje treba li se određeni dio bitnih odrednica i predloženih smjernica prilagoditi ili je potrebno provesti daljnja istraživanja za konkretiziranje smjernica. Kodiranje intervjua prema odgovorima uključilo je opisnu identifikaciju odgovora (pozivan stav, negativan stav, uvjetno pozitivan stav) kako bi se svakom intervjuu dodijelila određena referencija te je u tablici 50. prikazan sažetak kodiranih podataka kao podloga za pisanje interpretacije nalaza i zaključka.

Nastavno na preliminarno testiranu hipotezu H3 izvršeno je dodatno testiranje i provjera ispravnosti odabranog smjera regulacije s pomoću smjernica kao provedbene autonomne regulativa za DUPG, na temelju bitnih odrednica unutar ograničenja normativnih dijelova zakonskih propisa.

U provedenom istraživanju intervjuem je završen dio disertacije kojim se napokon konačno testirala znanstvena hipoteza H3. Sva tri ispitanika su svaki na svoj način argumentiranim odgovorima ustvrdila da se slažu s predloženim smjerom regulacije i odabirom OUU-a kao instrumenta regulacije. Potvrđeno je da formirane bitne odrednice za standardiziranje DUPG-a obuhvaćaju relevantna pitanja i probleme uz održanje normativnih dijelova regulative za DUPG koji ostavlja široko neregulirani prostor koji doslovno vapi za tim da ga se ispuni kvalitetnim rješenjima, a neregulirani prostor može se ispuniti kvalitetnim OUU-om, koji se temelji na predloženim smjernica, odnosno bitnim odrednicima.

Ispitanik #3 kao stručnjak za FIDIC je u izdvojenom intervjuu izrazio da smatra da ne bi trebala postojati dualnost i preklapanja u projektnim ulogama voditelja projekta kao zakonske kategorije i FIDIC inženjera kao ugovorene kategorije, nego se potencijalna preklapanja i uzročno-posljedična preklapanja trebaju prevenirati uvjetima ugovora, konkretno zadavanjem ograničenja FIDIC inženjeru u donošenju odluka, pri čemu voditelj projekta u ime naručitelja zapravo donosi odluke koje provodi FIDIC inženjer. Budući da su smjernice i bitne odrednice iz poglavlja 8 rada temeljene na znanjima i dostupnoj literaturi koja upućuje na nešto drukčija razmišljanja i zaključke, zaključuje se da je potrebno provesti dodatno istraživanje o toj specifičnoj temi, a da se predložene smjernice i bitne odrednice iz poglavlja 8 ovog rada ne prilagođavaju stavovima ispitanika #3 jer se i sam intervju temeljio na njima.

Kako obrađena podtema P5 u vezi s FIDIC-om ne utječe na potvrđivanje hipoteze H3, već na način provedbe regulacije pri primjeni FIDIC modela ugovora, a interpretacije nalaza intervjua pokazuju da su kodirani stavovi sva tri ispitanika u vezi s podtemama P1 – P3, koje podupiru hipotezu H3 kao i u vezi sa samom fokus temom koja je zapravo hipoteza H3, pozitivne



konotacije, možemo zaključiti da je hipoteza H3 potvrđena.

Tablica 50. Kodiranje odgovora

Tema	Konotacija	Ispitanik	Ključni citati	Napomena/uvjet
Prezentirane bitne odrednice omogućuju učinkovite smjernice!	Pozitivna	#1	Bi, apsolutno bi. Smjer koji se predlaže je ispravan, predložene smjernice su korektne, stručno opravdane i točne.	U sustavu postoji nered i entropija. Sigurno je da je ta neka intervencija potrebna.
	Pozitivna	#2	Naravno da da.	
	Pozitivna	#3	Da, smatram da omogućuju jer su sva relevantna pitanja i problemi time obuhvaćeni. Dakle, odgovor je pozitivan.	Sva relevantna pitanja i problemi time su obuhvaćeni
Predložene smjernice omogućuju standardiziranje DUPG-a s pomoću OUU-a i autonomnih (nacionalnih) standarda za provedbeno reguliranje DUPG-a!	Pozitivna	#1	Apsolutno se slažem da je moguće. Ne samo to, smatram da je nužno. Pravilnom primjenom nema sumnje da će doći do harmonizacije i do široke primjene takvih OUU-a.	Subjektivnim konceptom primjene OUU-a bolje nego normativnom intervencijom. Pravilnik ili drugi obvezujući izvor prava sprečava nužnu fleksibilnost. Ako praksa pokaže zloupotrebu, poželjno je da zakonodavac intervenira na način da taj dio OUU-a iz dispozitivnog autonomnog pretvori u obvezujući (pravilnik ili izmjene i dopune zakona).
	Uvjetno pozitivna	#2	Načelno da.	Kad su nacionalne konkretno postavljene smjernice, potreban je kriterij jednakovrijednosti (javna nabava i EU direktive).
	Pozitivna	#3	Mislim da da.	OOU-i bi bili daljnja razrada smjernica i konkretizacija koja bi omogućila javnim naručiteljima gotovu formu koja se onda kroz PUU može prilagoditi pojedinom projektu.
Prezentirane bitne odrednice harmonizirale bi trenutačni nered unutar institucionalno-regulatornog okvira za DUPG!	Pozitivna	#1	Apsolutno, bi. Uopće nemam sumnje da će doći do harmonizacije i do široke primjene takvih općih uvjeta.	Trenutni nered nije posljedica slobodne volje naručitelja, nego nesnalaženja naručitelja. Ako nešto u javnosti figurira kao standard, teško da će javni naručitelji donositi odluku da taj standard neće primjenjivati.
	Uvjetno pozitivna	#2	Ako se dobro slože OOU-i, smjernice će uvesti red.	Problem će biti onima koji stvaraju nered i ne treba zanemariti njihov otpor, a ne mora čak ni otpor dolaziti od strane njih, otpor može doći od strane naručitelja.
	Pozitivna	#3	Da isto mislim da je to dobra ideja.	Javni projekti ipak su dovoljno slični, načela javne nabave su za sve ista, za razliku od privatnih, imaju puno sličnosti da omogućuju određeni stupanj standardizacije.
Bitne odrednice, odnosno smjernice	Pozitivna.	#1	Mogle bi. Neregulirani prostor se može ispuniti kvalitetnim OOU koji se temelje na	Trenutni regulatorni okvir kogentnih zakona, a koji govori o opsegu usluga koje voditelj gradnje može pružati, smatram da

harmonizirale bi identificirane neusklađenosti zakonskih propisa bez negiranja njihovih normativnih dijelova!			ovim Smjernica ili odrednicima.	nije prepreka da ga se na dispozitivnoj razini suzi ili čak proširi.
	Pozitivna.	#2	Da. Naravno da da.	
	Uvjetno pozitivna.	#3	Vjerojatno bi se to moglo bez izmjene zakona jer nismo danas u razgovoru identificirali da postoji neka odredba nekog zakona koja je neuklopiva u predloženo. Tako da mislim da bi se moglo.	Budući da projektne odluke nisu stvar zakona nego pojedinih procedura, ne može se to kroz zakon. Neka temeljna načela i principi se zakonom određuju, no ne može zakon imati metodologiju ili formulu.

### Izdvojena podtema s ispitanikom #3 o interakciji dionika pri primjeni FIDIC modela ugovora (P5)

Tema	Konotacija	Ispitanik	Ključni citati	Napomena/uvjet
Dualnost i preklapanjima između stručnog nadzora FIDIC inženjera i voditelja projekta.	Nema preklapanja ako su ispravno napravljeni uvjeti ugovora	#3	Potencijalnu dualnost i preklapanja treba spriječiti ispravno artikuliranim uvjetima ugovora.	Utjecaj voditelja projekta na upravljanje ugovorom s izvođačem se određuje kroz ograničenje ovlasti Inženjera člankom 3.1. FIDIC PUU. Voditelj projekta tako uime naručitelja nastupa kao stručnjak koji tamo gdje se traži suglasnost naručitelja zapravo reagira na prijedloge inženjera, daje suglasnost ili ne daje suglasnost na prijedlog FIDIC inženjera. Treba pametno balansirati da naručitelj štiti svoje interese, a zapravo da ne pretvori FIDIC inženjera u administratora.
Odvojene uloge stručnog nadzora FIDIC inženjera i voditelja projekta (zasebni ugovori i osobe).	FIDIC inženjer nikada nije potpuno neutralan	#3	FIDIC inženjer nikada nije potpuno neutralan. On je uvijek angažiran i plaćen od strane naručitelja	Zajednički cilj svih dionika je uspješna realizacija projekta jer to štedi i privatne i javne novce, „work now, argue later“. Voditelj projekta bi trebao biti zadovoljan ako je inženjer stručan i ako su odluke Inženjera objektivno dobre pa čak i ako se s njima ne slaže.
Bez mijenjanja normativnog dijela propisa – dualnost u ulogama FIDIC inženjera i voditelja projekta.	Stručni nadzor prema ZOG-u može se izdvojiti od funkcija FIDIC inženjera.	#3	Ja osobno mislim da nema preklapanja jer je voditelj projekta „mozak“ naručitelja, a FIDIC inženjer je FIDIC inženjer. Stručni nadzor po ZOG-u može se bez problema izdvojiti od funkcija FIDIC inženjera.	Ako je izdvojen od FIDIC inženjera, nadzor ne radi obračunsko financijski nadzor jer mu to nije zakonska dužnost i sve ostalo kod FIDIC ugovora treba raditi FIDIC inženjer.

## 10. OGRANIČENJA I BUDUĆI SMJEROVI ISTRAŽIVANJA

Ograničenja i nedostaci provedenog istraživanja u bitnome se odnose na metodološke aspekte istraživanja jer se anketni upitnik i intervju oslanjaju na subjektivne stavove ispitanika, a mjerenje perceptivnih ocjena može značiti i visoku razinu pristranosti. Stoga su se kombinirale različite tehnike istraživanja. Za testiranje hipoteza H1 i H2 radi precizne i nepristrane analize (negativnog) stanja područja od primjene glave V. ZDPUG-a, uz anketni upitnik, provelo se i preliminarno istraživanje prikupljanjem podataka o trenutnom stanju područja primjene DUPG-a u RH s pomoću reprezentativnih studija slučaja o provedenim natjecajima i sklopljenim ugovorima, i to s pomoću javno dostupnih podataka prikupljenih s EOJN RH (2017. – 2024.). Također je analizirana praksa DKOM-a i Visokog upravnog suda RH. Problem subjektivnosti u odabiru kriterija za analizu stanja područja primjene pokušao se smanjiti kombinacijom većeg broja što objektivnijih kriterija i reprezentativnih studija slučaja na koje su primijenjeni.

Isto tako u provedenim anketama u preliminarnom istraživanju pristranost se pokušala smanjiti heterogenim istraživačkim uzorkom i većim brojem ispitanika koji su upoznati s predmetom istraživanja, kao i velikim brojem pomno strukturiranih logičkih pitanja koja na različite načine i različite aspekte procjenjuju predmetnu tematiku. Tako se mogla kontrolirati konzistentnost u odgovorima ispitanika, a dodatnim objašnjenjima i razgovorima s ispitanicima objektivizirati istraživanje i povećati pouzdanost donesenih zaključaka.

Uz anketne upitnike i analizu studija slučaja uporabom subjektivnih kriterija, objektivnost u istraživanju pokušala se ostvariti i primjenom perceptivnih mjera, pregledom velikog broja prethodnih istraživanja o tematici i pretraživanjem literature i drugih izvora podataka.

Za testiranje hipoteze H3 korišteno je strukturirano kombinirano istraživanje, prvo preliminarno s pomoću Delfi metoda te konačno polustrukturiranim intervjuom. Delphi je intuitivna znanstvena metoda čija ograničenja i nedostaci proizlaze iz subjektivnosti kriterija za postizanje konsenzusa, odnosno za završetak postupka. Navedena ograničenja pokušala su se umanjiti pomnim odabirom članova stručnog tima i kvantifikacijom njihovih stručnih odgovora na temelju velikog broja logičkih pitanja usmjerenih na različite aspekte o hipotezi H3. Pitanja su sagledavala relevantne aspekte predmeta ispitivanja kako bi odgovori ispitanika mogli formirati korelaciju i međuovisnost između pojedinih elemenata koji podupiru ili negiraju hipotezu H3, dakle bez sugestivnosti i pristranosti. Tako se učinkovito mogao provjeriti stupanj konzistentnosti ispitanika u njihovim odgovorima o pojedinoj temi i eventualno nerazumijevanje ili pogrešna interpretacija pitanja, što je omogućilo naknadnu kritičku diskusiju u sljedećoj iteraciji. Također se time učinkovito mogao provjeriti stupanj konzistentnosti ispitanika u njihovim odgovorima o pojedinoj



temi i eventualno nerazumijevanje ili pogrešna interpretacija pitanja, što je omogućilo naknadnu dodatnu diskusiju u sljedećoj iteraciji.

Dodatno objektivno ograničenje istraživanja je očekivanje istraživača – pristranost istraživača koji se profesionalno bavi DUPG-om, što je minimizirano dizajnom istraživanja uz pomoć mentora, odnosno odabirom metodologije istraživanja s pomoću anketnih upitnika i Delphi metoda s velikim brojem nezavisnih ispitanika na čije stavove istraživač nije mogao utjecati. Time je smanjena manipulacija s pretpostavljenom kauzalnošću operacionalizacijom većeg broja zavisnih (posljedičnih) i nezavisnih (uzročnih) varijabli.

Potencijalni nedostaci intervjua kao metode s previše subjektivnosti i velikom mogućnošću pristranosti smanjeni su upravo strukturiranjem istraživanja kombiniranjem dviju istraživačkih metoda i dvostupanjskim potvrđivanjem hipoteze H3, a intervjui su bili individualni kako bi se za razliku od Delphija izbjegao mogući utjecaj na odgovore ispitanika. Potencijalni nedostatak polustrukturiranog intervjua kojim se ne predviđa generiranje novih tema izvan predviđenih minimiziran je uvodnim nestrukturiranim dijelom intervjua, a nedostatak dobivanja neusporedivih odgovora je minimiziran s unaprijed određenim (strukturiranim) redosljedom pitanja i mogućnošću da ispitivač postavlja potpitanja kako bi što preciznije dobio odgovor koji se može interpretirati i kodirati radi određivanja jasne konotacije odgovora.

Postojeća istraživanja koja se odnose na standardiziranje upravljanja projektima bave se projektima općenito bez distinkcije između pristupa upravljanja javnim i privatnim projektima. Zaključci većine postojećih istraživanja su da se primjenom standardiziranih, odnosno prilagođenih metodologija ili njihovom kombinacijom povećava učinkovitost i šanse za uspjeh projekta. Ovo istraživanje bavilo se javnim projektima gradnje i problematikom praktične primjene DUPG-a u RH kao zakonske kategorije.

Buduća istraživanja mogu na osnovi ovog istraživanja:

- prilagoditi hipoteze te na studijama slučaja dodatno testirati i provjeriti pouzdanost znanja iz ovog istraživanja
- uvesti smjernice na određene projekte i praćenjem praktične primjene provjeriti pouzdanost rezultata ovog istraživanja
- iterativnom metodom, povratom konkretnih informacija s projekata, prilagoditi bitne odrednice iz ovog istraživanja radi unapređenja smjernica
- višekriterijalnom analizom na temelju najboljih svjetskih praksi odrediti elemente koji bi se primijenili na smjernice
- primjenom odgovarajućih alata (npr. Monte Carlo analizom osjetljivosti) odrediti metodologiju za određivanje optimalne razine kriterija za odabir unutar ekonomski

najpovoljnije ponude za provođenje javnih natječaja, odnosno odrediti metodologiju za određivanje gornje granice preko koje postavljanje viših kriterija nema utjecaja na jednakovrijednu uslugu, odnosno pri kojima nije učinkovito trošenje javnog novca za istu razinu usluga

- istražiti mogućnost kodificiranja postojeće prakse u posebne uzance za DUPG
- istražiti učinak odnosa procijenjene i ugovorene vrijednosti nabave usluga upravljanja projektom (kao element identifikacije različitog pristupa naručitelja pri ugovaranju DUPG-a) jer u ovom radu to nije bilo moguće zbog objektivnih ograničenja. Naime, procijenjena vrijednost nabave ovisi o nizu elemenata koji su prethodno analizirani: broju članova tima, trajanju projekta, predviđenom angažmanu, opisu aktivnosti i dr., a ugovorena vrijednost ovisi o stanju na tržištu kao i uvjetima natječaja (u pravilu se više cijene postižu kod rigoroznijih kriterija što je i smisao ENP-a)
- istražiti mogućnosti primjene fleksibilnog poslovanja u pružanju usluga DUPG-a. Naime, nakon globalne pandemije izazvane koronavirusom sve veći utjecaj na poslovanje građevinske industrije imaju i sociotehnološki trendovi kao što su fleksibilni oblici rada, odnosno tzv. fleksibilno poslovanje (eng. *Flexible-Firm Model*) kao skup kolektivno djelotvornih odgovora na gospodarske neizvjesnosti i rizike (Bilić, 2009) koji su stekli veliku popularnost u zemljama Europske unije (EU) i Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) (Klindžić, Marić, 2017.) kao i rad na daljinu, što je izravno povezano i s digitalizacijom sektora i primjenom BIM-a
- mogućnosti implementacije informacijskog modeliranja zgrada (Building information modeling) – BIM alata i tehnika (4D i 5D) u standardiziranju DUPG-a, što je u skladu s ciljevima smanjenja zaostajanja građ. sektora za drugim sektorima u smislu produktivnosti i digitalizacije, a u skladu s aktualnim globalnim trendovima u digitalizaciji građevinske industrije. Budući da je BIM sustav čiji je glavni cilj upravljanje informacijama, a samim time i upravljanje projektima (Travaglini, 2014), može se zaključiti da učinkovito upravljanje projektima od najranijih faza, preko primjena odgovarajućih BIM alata za kvalitetno planiranje i pripremu projekata, uklanja barijere i omogućuje produktivan rast u građevinskom sektoru te omogućuje transparentno i učinkovito trošenje javnog novca. Ujedno je primjenom BIM-a moguće racionalizirati kasnije troškove upravljanja (javnim) imovinom, odnosno upravljanja imovinom i održavanja izgrađenih objekata (Perić i Vukomanović, 2023), što potvrđuju izvješća koja predviđaju da će šire usvajanje BIM-a dovesti do 15 – 25 % ušteda na globalnom tržištu infrastrukture do 2025. (BCG, 2016). Nadalje, utvrđeno je da građevinski projekti uglavnom trpe ili propadaju zbog loših procjena troškova. Dosadašnja praksa procjene

troškova gradnje oslanja se na izradu troškovnika s jediničnim cijenama, dok informacijsko modeliranje zgrada (BIM) pruža mogućnost uporabe svoje baze podataka za izradu pouzdane procjene troškova (Alzraiee, 2020) primjenom tzv. pete dimenzije (5D) za poboljšanja učinkovitosti, kvalitete i preciznosti tijekom procesa upravljanja troškovima (Vigneault et al, 2019). Implementacija BIM-a na javnim projektima odvija se različitom dinamikom unutar EU-a, ali sve više zemalja uviđa prednosti uporabe BIM-a u realizaciji javnih projekata. Primijećen je znatan porast broja zemalja koje su se odlučile zakonski regulirati uporabu BIM-a kao obveze u realizaciji javnih projekata. Iako u RH ne postoji nacionalni okvir za uvođenje BIM-a niti za stručne profile u BIM-u unatoč tomu što Europska komisija poziva države članice na uporabu BIM-a (Eur-lex, 2014), moguće je u budućim istraživanjima provjeriti svrsishodnost primjene BIM-a kao standardne metode za upravljanje javnim projektima, pri čemu su Opće smjernice za BIM pristup u graditeljstvu (HKIG, 2017) i Smjernice za BIM pristup u infrastrukturnim projektima (HKIG, 2021) koje je izdao HKIG dobra osnova za razvoj i usvajanje nacionalne norme/autonomnog standarda za realizaciju projekata u BIM-u. Također je Strategija upravljanja državnom imovinom RH za razdoblje 2019. – 2025. (NN 52/18) usmjerena na sustavno, transparentno, optimalno i dugoročno održivo upravljanje imovinom u vlasništvu države, na načelima odgovornosti, javnosti, ekonomičnosti i predvidljivosti. Sve navedeno odgovara osnovnim postavkama integriranog informacijskog modeliranja što je sredstvo za postizanje postavljenih ciljeva određenih Strategijom upravljanja državnom imovinom za razdoblje 2019. – 2025. Trenutačno postoji nekoliko međunarodnih BIM standarda koji sadržavaju postupke i smjernice koje su priznale mnoga službena tijela na međunarodnoj razini, za bolje upravljanje svim procesima koji su predviđeni cjeloživotnim ciklusom rada u BIM-u, a najpoznatiji od njih su: PAS 1192 i BS 1192 (britanske norme), ISO 19650 (temeljen na BS 1192) koji se može klasificirati kao europska norma EN ISO 19650:2018 = ISO 19650:2018 – Upravljanje informacijama o modeliranju informacija o zgradama – 1. dio: Koncepti i načela odnose se na standardizaciju koncepata i načela pri uporabi BIM-a i daju preporuke o tome kako upravljati informacijama o zgradi (ISO 19650-1:2018), BS EN ISO 19650, Nacionalni BIM standard – United States™ (NBIMS-US™). Za javni sektor EU Europska je komisija izdala Priručnik za uvođenje BIM-a od strane europskog javnog sektora (EUBIM Task Group, 2017; Perić, Vukomanović i Krstić, 2023). Moguće je također istražiti mogu li se pojedini standardi za provođenje projekta na BIM platformi uvesti u standarde za DUPG

- istražiti način rješavanja osiguranja dostupnosti nominiranih stručnjaka u ponudi za fazu realizacije ugovora i uvjeta i kriterija za zamjenu

- dodatno istražiti projektne uloge voditelja projekta, stručnog nadzora i FIDIC inženjera u primjeni FIDIC modela ugovora i potencijalna preklapanja i dualnosti te na temelju rezultata istraživanja prilagoditi bitne odrednice i predložene smjernice u tom području
- ovo je istraživanje pokazalo da su pojedini ispitanici stava da je smjer regulacije DUPG-a u RH (općenito i u provedbenom smislu) moguć djelomičnom izmjenom ZoPDPUG-a ili podzakonskih akta (usvajanje pravilnika ili sl.) ili pak kodificiranjem posebnih uzanci.

Budući da se ovo istraživanje ograničilo na davanje rješenja za harmoniziranje propisa i sređivanje nereda unutar ograničenja normativnih dijelova zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG, u budućim istraživanjima može se istražiti u kojim bi dijelovima bilo moguće mijenjati postojeću zakonsku regulativu koja čini institucionalno-regulatorni okvir za DUPG i koji bi mogući učinci iz toga proizašli i sl. U zaključku ovog rada će se stoga, na osnovi spoznaja ovog istraživanja, predložiti dodatna regulacija u dijelovima zakonske regulative koju je potrebno promijeniti ili doraditi neovisno o autonomnom reguliranju s pomoću predloženih smjernica, odnosno dodatno uz usvajanje smjernica.

## 11. ZAKLJUČAK

Iako graditeljski sektor znatno zaostaje za drugim sektorima, ekonomija svake države, pa tako i Republike Hrvatske, znatno ovisi o građevinskom sektoru unutar kojeg se realiziraju graditeljski projekti – projekti gradnje. Realizacijom projekta gradnje, kao i svakim drugim procesom, potrebno je na odgovarajući način upravljati, pri čemu postoje različiti organizacijski oblici, modaliteti i razine upravljanja projektima.

U suvremenom društvu kvalitetno i učinkovito pružanje profesionalnih usluga pridonosi ostvarenju temeljnih društvenih vrijednosti pa se u suvremenim državama poseže za regulacijom djelatnosti važnih za javni sektor. Najčešće preko samoregulacije, uz manje ili veće upletanje države radi sprečavanja negativnih posljedica na javni interes. Iako svi projekti gradnje u osnovi imaju slične značajke, javni projekti gradnje realiziraju se unutar institucionalno-regulatornog okvira specifičnoga za javni sektor i s načelima i ciljevima tipičnima za javnu nabavu koji podrazumijevaju učinkovito i transparentno trošenje javnog novca. I u Hrvatskoj je zakonodavac prepoznao važnost uloge djelatnosti upravljanja javnim projektima gradnje kao ključnom aktivnošću kojom bi se sustavno trebalo pristupiti kontinuiranom planiranju, organiziranju, praćenju i kontroli svih aspekata projekta radi postizanja zadanih projektnih ciljeva i osiguranju načela javne nabave, u svim fazama realizacije projekta. Iako su počeci reguliranja upravljanja projektima u RH na profesionalnoj razini bili određeni još 1998., Statutom Hrvatske komore arhitekata i inženjera u graditeljstvu, tek je 2008. upravljanje projektima gradnje priznato kao djelatnost. U srpnju 2015. određeno je kao obveza za javne naručitelje, a 2018. za sve investitore obveznike javne nabave. Unutar spomenute regulacije kao nositelj DUPG-a je određeni voditelj projekta koji je kao zakonska kategorija ujedno i poveznica između javnog sektora koji financira i privatnog sektora koji realizira projekte.

Upravljanje projektima kao regulirana djelatnost unutar tržišnog mehanizma ponude i potražnje može osigurati javni interes uz odgovarajuću regulaciju kompetencija voditelja projekta kao pretpostavku kvalitete njihova rada. Upravo su se stoga razvili sustavi vrijednosti kao kompetencijski standardi, odnosno sustavi za ovjeru (certificiranje) znanja, kompetencija i iskustva stručnjaka za upravljanje projektima za različite organizacijske oblike: voditelja projekata, programa, portfelja. Unatoč tomu, iako je reguliranje profesija u RH zakonski uređeno, trenutačno ne postoji strukovno udruženje pripadnika profesije DUPG-a na nacionalnoj razini za razliku od strukovnih komora drugih profesija koje se odnose na realizaciju projekata gradnje.

Budući da se javni projekti gradnje realiziraju unutar reguliranoga zakonodavnog konteksta,

najvažniji čimbenik za provedbu je usklađenost sa zadanim društvenim normama, odnosno pravilima i propisima, pri čemu za DUPG, ali i za javni sektor općenito, vrijedi da se uz primjenjive prisilne pravne propise moraju sagledavati i druge norme, i to posebice one koje su povezane s etikom kao neizostavnom komponentom društvenih standarda ponašanja u ugovornim odnosima na javnim projektima. Kako regulatorni pristup države u obliku zakona ili *policy-instrumenata*, u koji spadaju administrativni propisi poput pravilnika, uredbi, uputa, odluka zakona i podzakonskih akata, ima različite učinke i posljedice na graditeljski sektor, što pokazuju primjeri reguliranja upravnog područja gradnje u RH tijekom povijesti, a kako je DUPG u RH formalno reguliran s pomoću takvih pravila, legitimno se postavlja pitanje postižu li se formalnim državnim reguliranjem DUPG-a (u glavi V. ZoPDPUG-a) željeni ciljevi; je li reguliranje poželjno i do koje mjere?

Primjeri iz međunarodne prakse pokazuju da uz „prisilnu“ regulaciju države postoje i drugi oblici intervencija kojima se može autonomno regulirati DUPG, harmonizirati zakonska platforma za DUPG i standardizirati procesi. Međunarodni standardi za upravljanje projektima i autonomni izvori prava u obliku tipskih OUU-a, koje su razvile nacionalne ili profesionalne udruge, globalno su prihvaćeni. Međunarodne prakse već su neko vrijeme u praktičnoj primjeni i u RH i stoga imaju velik utjecaj na DUPG. Primjenom u praksi stvaraju se dobri poslovni običaji – uzance (npr. primjena FIDIC-a u RH). Zakoni RH predviđaju mogućnost kodifikacije međunarodnih praksi u posebne uzance, pri čemu istraživanje pokazuje podijeljena mišljenja kad je riječ o mogućnosti i potrebi kodificiranja DUPG-a, a opravdanost, oportunističnost i svrsishodnost je upitna s obzirom na negativnu reakciju brojnih stručnjaka na kodificiranje Posebnih uzanci o gradnji (NN 137/21).

Analiza stanja područja primjene pokazuje da, iako je DUPG u praktičnoj primjeni od 2015., različitost pravnih obilježja koja proizlaze iz različitosti pravnih propisa koji određuju platformu za DUPG i razina njihove (ne)harmoniziranosti utječu na (ne)razumijevanje, eventualne poteškoće u primjeni, pa čak i na krivu primjenu, čime se stvara pravna nesigurnost koja se odražava na sve dionike projekta gradnje, usporava uključivanje voditelja projekta na vrijeme i negativno utječe na zadane projektne ciljeve.

Rezultati istraživanja provedeni u sklopu doktorske disertacije donose nove spoznaje u identifikiranju problematike koja proizlazi iz neujednačenog pristupa javnih i sektorskih naručitelja pri ugovaranju i realizaciji DUPG-a.

U istraživanju je identificirano negativno stanje područja primjene DUPG-a. Pomoću problemskog stabla identificirana problematika smještena je u uzročno-posljedičnu hijerarhiju, što je omogućilo testiranje smjera i karaktera uzročno-posljedične veze između entropije (nereda)

u institucionalno-regulatornom okviru za DUPG kao uzročnika problema s potrebom za harmoniziranjem identificiranih neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG kao rješenja problema.

Naposljetku je na temelju antecedentne tvrdnje da su javni projekti gradnje dovoljno slični da omogućuju harmoniziranje postojećih propisa sa standardiziranje DUPG-a određen smjer regulacije primjenom standardnih modela upravljanja javnim projektima gradnje. Kao stručni doprinos doktorskoj disertaciji predložene su bitne odrednice za izradu smjernica za standardiziranje djelatnosti upravljanja projektom gradnje u sustavu javne nabave u RH unutar ograničenja normativnih dijelova postojećih propisa koji čine platformu za DUPG.

Budući da su u ovom istraživanju Delfi panelisti uputili na mogući smjer regulacije promjenom postojećih propisa, odnosno usvajanjem pravilnika ili sl. podzakonskih akata, što je identificirano kao smjer budućih istraživanja, kao jedan od zaključaka ovog rada u nastavku će se ukazati na potrebu za promjenom određenih normativnih dijelova regulative, neovisno o primjeni smjernica radi smanjenja identificirane pravne nesigurnosti i dugotrajnih žalbenih procesa:

- ZoPDPUG i Pravilnik 85/15:
  - donošenje provedbenog akta, odnosno pravilnika za DUPG prema uzoru na Pravilnik NN 131/21 u vezi s poslovima stručnog nadzora, s jasnim definicijama i terminološkim usklađenjem s obzirom na multidisciplinarnost discipline upravljanja projektima
  - pravilnikom za DUPG prema uzoru na smjernice definirati faze u realizaciji projekta gradnje (životni vijek), tenderske procedure i standardnu metodologiju rada
  - uvesti funkcije unutar tima za upravljanje projektom gradnje: „pomoćnika voditelja projekta“, „višeg voditelja projekta“ i odrediti hijerarhiju, prava i obveze
  - kvalifikacije za voditelja projekta iz čl. 37. ZoPDPUG i Pravilnika NN 85/15 prilagoditi tržištu i potrebama kako bi njihova stručnost i kompetentnost osigurale naručitelju visokokvalitetnu profesionalnu uslugu uz zadovoljenje javnog interesa (npr. odrediti kvalifikacije za „pomoćnika voditelja projekta“ i „višeg voditelja projekta“)
  - unijeti promjene u prekršajnim odredbama kojima bi se odgovarajuće sankcioniralo nepoštovanje odredbi glave V. ZoPDPUG-a, kao npr. u dijelu obveze naručitelja za pravovremenim uključivanjem voditelja projekta u ranim fazama
  - jasno i nedvosmisleno definiranje sukoba interesa sudionika u projektu gradnje čiji rad uime investitora prema čl. 33. ZoPDPUG-a nadzire voditelj projekta uz dopunu čl. 36. (npr. kao što je bilo u prvotnom ZoPDPUG NN 75/15)
  - jasno i nedvosmisleno definiranje oblika i načina pravnoga i financijskog savjetovanja voditelja projekta
  - ukloniti nedosljednosti u čl. 34 i čl. 38 ZoPDPUG-a u vezi s potrebom za registracijom za obavljanje djelatnosti u slučaju imenovanja vlastitog zaposlenika voditeljem projekta
  - regulirati potrebu za osiguranje od profesionalne odgovornosti za DUPG.
- ZOG i Pravilnik NN 131/21:
  - uvesti pojam „projekt gradnje“
  - voditelja projekta prepoznati kao sudionika u gradnji, odnosno projektu gradnje
  - odrediti obvezu za donošenje pravilnika za DUPG
  - ugraditi poveznicu Pravilnika NN 131/21 s prethodno usvojenim pravilnikom za DUPG (npr. u čl. 10.: obavljanje i drugih poslova nadzornog inženjera osim stručnog nadzora).

- ZJN i Pravilnik NN 75/20:
  - u Pravilniku NN 75/20 propisati obvezu upućivanja na uporabu smjernica čime bi se ujedno riješila problematika solodiskrecijskog pristupa naručitelja
  - uskladiti nedosljednosti između ZJN-a i ZOO-a u vezi s primjenom poslovnih (trgovačkih) običaja i uzanci kad je riječ o ugovornim stranama koje su trgovci (primjena po objektivnom konceptu).
- ZOO:
  - u odsjeku XII. Ugovora o građenju definirati položaj, prava i obveze voditelja projekta
  - budući da ugovor za usluge upravljanja projektom gradnje nije imenovani ugovor, odrediti primjenjuju li se na njega odredbe ugovora o djelu ili ugovora o nalogu.
- ZUP:
  - odrediti treba li pravnu prirodu ugovora o javnim uslugama upravljanja projektom gradnje tumačiti prema odredbama ZJN-a ili prema posebnom pravnom uređenju upravnog ugovora u smislu odredbi ZUP-a.
- Donijeti zakon o komori voditelja projekata kojim bi se omogućilo:
  - da voditelji projekata imaju svoje nacionalno profesionalno udruženje koje bi kao strukovna organizacije s profesionalnim nazivom regulirala DUPG i rad svojih članova
  - uvođenje etičkog kodeksa za članove
  - vođenje evidencije članova
  - sudjelovanje komore i njezinih članova u budućim procesima izrade zakona i propisa, nacionalnog sustava standarda i stvaranja hrvatskih (nacionalnih) autonomnih izvora prava za DUPG
  - u vezi s Uredbom NN 158/23 koja predviđa uključivanje voditelja projekta u ranim fazama objasniti da se u projektu gradnje misli na voditelja projekta prema ZoPDPUG-u.

Zaključno, ova doktorska disertacija daje nove spoznaje o DUPG-u i omogućuje stvaranje pretpostavki za održivo i učinkovito upravljanje javnim projektima gradnje u RH, ali i šire, posebice u zemljama tranzicije. Također pridonosi postojećim istraživanjima i literaturi u specifičnom području javnog sektora.



## Literatura

1. ABA99 (2008) General conditions for the supply of industrial works, The Association of Swedish Engineering Industries, Švedska. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/540651786/ABA99-eng> [9.12.2023.]
2. Adamović, P., Skendrović, V. (n.p.) Predavanja iz predmeta „Upravljanje građevinskim projektima“ – Tehničko veleučilište u Zagrebu – Politehnički specijalistički stručni studij, Specijalizacija Graditeljstvo, Zagreb
3. AIA (2020a) Contract Documents American Institute of Architects, 2020, Washington, USA, Dostupno na: <https://aiacontracts.com/#/> [19.9.2023.]
4. AIA (2022) Design-Build Relationship Diagrams American Institute of Architects, 2020, Washington, USA, Dostupno na: <https://help.aiacontracts.com/hc/en-us/articles/1500010266902-Design-Build-Relationship-Diagrams#design-build-relationship-diagrams-0> [20.10.2023.]
5. AIPM (1996) Australian national Competency Standards for Project management, Australian Institute for Project Management, North Sydney
6. Akimova, E., Potasheva G. (2017) Monetary evaluation methodology in the project management. MATEC Web of Conferences. DOI: 10.1051/mateconf/20171060 SPbWOSCE-2016 8080.
7. Alzraiee, H. (2020) Cost estimate system using structured query language in BIM”, International Journal of Construction Management, [online], Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15623599.2020.1823061> [22.8.2023.]
8. Antić, T. (2015) Vjerodostojno tumačenje zakona 620 Zb. Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka v. 36, br. 1, 619-644, citat pp. 619, 620,
9. APM (2019) Association for Project Management APM Body of Knowledge 7th edition, Dostupno na: <https://www.apm.org.uk/book-shop/apm-body-of-knowledge-7th-edition/> [2.10.2023.]
10. APM (2023) Association for Project Management: APM Project Fundamentals Qualification, Gain a broad understanding of the principles of the profession, Dostupno na: <https://www.apm.org.uk/qualifications-and-training/project-management-fundamentals/> [22.8.2023.]
11. APM (n.p.), Dostupno na: <https://www.apm.org.uk/>
12. Aristotel (350. pr. Kr./1946.) Politika (prev. E. Barker)., Oxford: Oxford University Press
13. Arrow, K.J. (1985) Information Structure of the Firm, American Economic Review
14. ASME (2022) 5 Lean Principles Every Engineer Should Know [online], The American Society of Mechanical Engineers, Dostupno na: <https://www.asme.org/topics-resources/content/5-lean-principles-every-should-know> [2.10.2023.]
15. AWP (2000) Tijelo znanja Udruga za voditelje projekata, uredio Dixon, M., Cambridge Publishing Management, Engleska
16. AXELOS (2009) Managing Successful Projects with PRINCE2® 5. Izdanje, TSO
17. AXELOS (2017), Managing Successful Projects with PRINCE2® 6th Edition,
18. Azman, N.S., Ramli, M.Z., Razman, R., Hafiz, M., Ismail, I.N. i Isa, M.R. (2019) Relative importance index (RII) in ranking of quality factors on industrialised building system (IBS) projects in Malaysia, AIP Conference Proceedings [online] 2129(1):020029, DOI:10.1063/1.511803, APCOM 2019, Dostupno na [https://www.researchgate.net/publication/334774161\\_Relative\\_importance\\_index\\_RII\\_in\\_ranking\\_of\\_quality\\_factors\\_on\\_industrialised\\_building\\_system\\_IBS\\_projects\\_in\\_Malaysia](https://www.researchgate.net/publication/334774161_Relative_importance_index_RII_in_ranking_of_quality_factors_on_industrialised_building_system_IBS_projects_in_Malaysia) [2.2.2024.]
19. Balachandra, R., Friar, J.H. (1997) Factors for success in R&D project and new product innovation: A contextual framework, IEEE Transactions on Engineering Management, 44 (1997) 3
20. Baratta, A. (2006) The triple constraint: a triple illusion. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute
21. Barbić J. (2005) Primjena običaja u hrvatskom trgovačkom pravu, HAZU, Izvorni znanstveni članak UDK 347.7(497.5), Dostupno na: [02 Barbiae.p65 \(hazu.hr\)](https://www.hazu.hr/02-Barbiae.p65) [2.11.2023.]
22. Barbić, J. (1978) Inženjering, Enciklopedija imovinskog prava i prava udruženog rada, Sl. list SFRJ, Beograd
23. Barbić, J. (1980) Sklapanje ugovora po Zakonu o obveznim odnosima (suglasnost volja), Informator, Zagreb
24. Barbić, J. (1985) Ugovor o consulting engineeringu, Pravni fakultet u Zagrebu, Zagreb, str 9
25. Barbić, J. (2005) Primjena običaja u hrvatskom trgovačkom pravu, Časopis HAZU (rad 492), Razred za društvene znanosti (43)
26. Barbić, J. (2014) Pravni kaos koči gospodarski rast, treba srediti sustav (intervju), Poslovni dnevnik
27. Barbić, J., Čolaković, E., Parač, B. i Vujić, V. (2008) Korporativno upravljanje - osnove dobre prakse vođenja društva kapitala, HUP-Croma, Zagreb
28. Barnes, N.M.L. (1983) How to Allocate Risks in Construction Contract, International Journal of Project Management, Vol 1 No 1. 24-28

29. BCG (2016) Digital in Engineering and Construction, McKinsey, Construction Productivity
30. Bedrica, J. (2020) Uvod u sociologiju prava, Sveučilište Josipa Juraja Štrosmayera u Osijeku, Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/473828150/Drustvo-i-Pravo-Uvod-u-Sociologiju-Prava> [2.10.2023.]
31. Bellassi, W., Kondra, A.Z., Tukul, O.I. (2007) New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture, *Project Management Journal* [online], Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1002/pmj.20017> [2.1.2024.]
32. Bellassi, W., Tukul, O.I. (1996) A new framework for determining critical success – failure factors in project, *International Journal of project management* Vol. 14.
33. Bennett, L. (2003) *The Management of Construction: A Project Lifecycle Approach*, Butterworth Heinemann, Oxford
34. Berdica, J. (2020) Društvo i pravo, Uvod u sociologiju prava, Pravni fakultet Osijek
35. Bilić, A. (2022) What are the Special Usances in Construction?, 15th OTMC Conference Cavtat
36. Bilić, A. (2009) Fleksibilni oblici rada i radno pravo, *Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij.* (1991) v. 30, br. 2, 920-942
37. Biswas, P. ISO 21502:2020 (2024) Clause 6., Integrated project management practices, <https://preteshbiswas.com/2024/02/07/iso-215022020-clause-6-integrated-project-management-practices/>
38. Bourne, L. (2017) Differentiating normal, complex and megaprojects, Free PMKI Library 2017, Dostupno na: <https://mosaicprojects.wordpress.com/2017/06/09/differentiating-normal-complex-and-megaprojects/> [15.3.2024.]
39. Brown, S.L., Eisenhardt, K.M. (1997) The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly* 42, Sage Publications, Inc., Dostupno na: <https://www.jstor.org/stable/2393807> [13.2.2024.]
40. Bryant, P. (2013) Corporate Social responsibility for Engineers, Contractors i Architects, CreateSpace Independent Publishing Platform
41. BSI - BS PD 6079-4 (2006) Project management - Part 4: Guide to project management in the construction industry, Dostupno na: <https://www.studocu.com/en-ie/document/cork-institute-of-technology/professional-practice-2/guide-to-project-management-in-the-construction-industry/1894549> [15.2.2024.]
42. BSI (2023) About us, Dostupno na: <https://www.iso.org/member/2064.html> [15.3.2024.]
43. bsi.knowledge (2019) BS 6079-1:2010 Project management - Principles and guidelines for the management of projects, Dostupno na: <https://knowledge.bsigroup.com/products/project-management-principles-and-guidelines-for-the-management-of-projects/standard> [15.3.2024.]
44. Bundesministerium der Justiz (2023) Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Dostupno na: <https://www.gesetze-im-internet.de/gwb/> [1.12.2023.]
45. Bundesvergabegesetz (2018) (BVerG 2018) (BGBl. I Nr. 65/2018), Dostupno na: [https://www.bundesvergabegesetz.at/oesterreichisches\\_recht/#vergabegesetze](https://www.bundesvergabegesetz.at/oesterreichisches_recht/#vergabegesetze) [1.12.2023.]
46. Burke R. (2013) *Project management planning and control techniques*, Guildford: Wiley
47. Catalin, D., Zichil, V. (2016) Overview regarding the Main Guidelines, Standards and Methodologies used in Project Management, *Journal of Engineering Studies and Research* 19.3, 2013: 26-31. ProQuest. Web. 11 Oct. 2016
48. Cave, B. (2015) Supervising the engineer under a FIDIC contract, Dostupno na: <https://www.bclplaw.com/en-US/insights/supervising-the-engineer-under-a-fidic-contract.html> [1.2.2024.]
49. Centre of Excellence in PM<sup>2</sup> CoEPM (2021), Directorate-General for Informatics, *The PM<sup>2</sup>-Agile guide 3.0.1*, European Commission Publications Office of the European Union, Dostupno na: <https://data.europa.eu/doi/10.2799/162784> [11.4.2023.]
50. Cerić, A. (2013) The Principal-Agent Theory and the Role of Project Managers in Construction: Guidelines for Future Research, Dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Principal-Agent-Theory-and-the-Role-of-Project-Ceri%C4%87/c2c25d129f1e0d26028f980c3c8f2d7c65b138fb> [1.12.2023.]
51. Cerić, A. (2016) *Trust in Construction Projects*. Oxon: Routledge
52. Chou, J.S., Irawan, N., Pham, A.D. (2013) Project Management Knowledge of Construction Professionals: Cross-Country Study of Effects on Project Success, *Journal of Construction and Engineering Management*, 139, pp. 1-15, Dostupno na: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000766](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000766) [1.10.2023.]
53. Chou, J.S., Ngo, N.T.: Identifying Critical Project Management Techniques and Skills for Construction Professionals to Achieving Project Success (2014) *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEE IEEM)*, Malaysia, pp. 1204-1208
54. Cialdini, R. B., Kallgren, C. A. i Reno R. R. (1991) A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology* 24, 201-234. doi:<https://doi.org/10.1177/01461672002610009>
55. Cigoj, S. (1968) Određivanje mjerodavnog prava za ugovore o gradnji, Savjetovanje o pravnim problemima građevinske i investicione djelatnosti naših poduzeća u inozemstvu, Zagreb, 15-16. travnja 1968, I knjiga, Institut za međunarodno pravo i međunarodne odnose Pravnog fakulteta u Zagrebu.
56. CIOB (2023) About the Chartered Institute of Building, Dostupno na: <https://www.ciob.org/> [1.9.2023.]

57. Coesmans, P., Fuster, M., Garde Schreiner, J., Goncalves, M., Huynink, S., Jaques, T., Pugacevskis, V., Sedlmayer, M., Thyssen, D., Tovb, A., Vukomanović, M., Young M. (2015) *Individual Competence Baseline for Project Programme and Portfolio Management*, 4. izdanje, Van Haren Publishing
58. CPV (2012) *Jedinstveni rječnik javne nabave – CPV (Common Procurement Vocabulary)*, Službeni list RH Narodne novine br. 6, Dostupno na: <https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/dodatni/419684.pdf> [19.10.2023.]
59. Crawford, L., Pollack, J. (2007) How generic are project management knowledge and practice? *Proj. Manag. J.* 38 (1), pp 87–97.
60. Curlee, W. (2008) Modern virtual project management: the effects of a centralized and decentralized project management office. *Proj. Manag. J.* 39 (Suppl.), S83–S96;
61. Dalkey N, Helmer O (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the use of experts. *Management Science.* 9 (3): 458–467. doi:10.1287/mnsc.9.3.458. hdl:2027/inu.30000029301680
62. DIN 69901 (2007) *Project management: project Management system*, DIN
63. disciplina. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje 82021*) Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=15371> [5. 3. 2023]
64. DKOM (2017a) Rješenje, Republika Hrvatska, Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/17-01/741, Urbroj: 354-01/17-6 od 6.12.2017. godine
65. DKOM (2017b) Rješenje, Republika Hrvatska, Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/17-01/746, Urbroj: 354-01/17-8 od 4.12.2017.g.
66. DKOM (2017c) Rješenje, Republika Hrvatska, Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, KLASA: UP/II-034-02/17-01/573, URBROJ: 354-01/17-03 od 19.09.2017.g.
67. DKOM (2017d) Rješenje, Republika Hrvatska, Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/17-01/357, Urbroj: 354-01/17-7 od 11.07.2017. godine
68. DKOM (2017e) Rješenje, Republika Hrvatska, Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/17-01/303, Urbroj: 354-01/17-11 od 8.06.2017. godine
69. DKOM (2017f) Rješenje, Republika Hrvatska, Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/17-01/307, Urbroj: 354-01/17-5 od 19.05.2017. godine
70. DKOM (2018) Rješenje, Republika Hrvatska, Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa:UP/II-034-02/18-01/1072 Urbroj: 354-01/18-32 od 7.12.2018.godine
71. DKOM (2020) Rješenje, Republika Hrvatska, Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/20-0, Urbroj: 354-01/20-10 od 5.05.2020. godine
72. DKOM (2021) Rješenje, Republika Hrvatska, Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/21-01/1026, Urbroj: 354-01/21-9 od 16.12.2021. godine
73. DKOM (2022a) Rješenje, Republika Hrvatska, Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/22-01/617, Urbroj: 354-02/5-22-9 od 4.10.2022. godine
74. DKOM (2022b) Rješenje, Republika Hrvatska, Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/22-01/589, Urbroj: 354-02/14-22-8 od 20.09.2022. godine
75. DKOM (2022c) Rješenje, Republika Hrvatska, Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/22-01/454, Urbroj: 354-02/3-22-12 od 19.08.2022. godine
76. DKOM (2023-2024), Stručna Služba za praćenje prakse i postupanje u sudskim postupcima, Dostupno na: <https://www.dkom.hr/strucna-služba-za-pracenje-prakse-i-postupanje-u-sudskim-postupcima/1230>
77. DKOM (2023a) Rješenje, Republika Hrvatska, Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/22-01/840, Urbroj: 354-02/1-23-9 od 12.01.2023. godine
78. DKOM (2023b) Rješenje, Republika Hrvatska, Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/23-01/103, Urbroj: 354-02/12-23-7 od 30.03.2023. godine
79. DKOM (2024) Rješenje, Republika Hrvatska, Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/24-01/309, Urbroj: 354-02/8-24-8 od 16.07.2024. godine
80. Dolaček-Alduk, Z, Mikulić, D., Radujković, M. (2007) *Upravljanje kvalitetom u projektno usmjerenom građevinskom poslovanju*, Građevinar, Zagreb, 59, 209 – 218, Dostupno na: <https://repozitorij.unios.hr/islandora/object/gfos:916/datastream/FILE0> [5. 7. 2023]
81. Donaldson, L., Davis, J. H. (1991) *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns*, *Australian Journal of Management*, Dostupno na: <https://www.kontekst.io/hrvatski/standardizacija> [5. 7. 2023]
82. DSZ (2024) *Državni zavod za statistiku, Indeksi građevinskih radova u siječnju 2024. – privremeni podaci i konačni podaci za 2023.*, Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/77098> [6.6.2024.]
83. DVA (2016) *Deutscher Vergabe und Vertragsausschuss für Bauleistungen, VOB 2016 edition in English/German Construction Contract Procedures – Parts A, B and C*, Dostupno na: <file:///C:/Users/rperic/Downloads/Leseprobe.pdf> [1.12.2023.]
84. EBRD (2022) *Procurement Policies and Rules and Related Bank Policies*, Dostupno na: <https://www.ebrd.com/work-with-us/procurement/policies-and-rules.html> [22.9.2023]
85. EIC (2002) *Contractor's Guide to the FIDIC Conditions of Contract for Construction*, Berlin

86. Eisenhardt, K.M., Tabrizi, B.N. (1995) Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly* 40
87. EIZ (2021) Ekonomski institut Zagreb Sektorske analize, listopad 2021. Dostupno na: [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_gradevinarstvo\\_listopad\\_2021.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_gradevinarstvo_listopad_2021.pdf) [2.3.2024]
88. EIZ (2022) Ekonomski institut Zagreb Sektorske analize br. 98, listopad 2022, str. 6, Dostupno na: [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_gradevinarstvo\\_listopad\\_2022.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_gradevinarstvo_listopad_2022.pdf) [7.5.2023.]
89. EIZ (2023) Ekonomski institut Zagreb Sektorske analize br. 107, listopad 2023, str. 6, Dostupno na : [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa\\_gradevinarstvo-2023.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_gradevinarstvo-2023.pdf) [2.3.2024]
90. EK (2016) Directorate-General for Informatics, *PM<sup>2</sup>, Project management methodology guide : open edition*, Publications Office of the European Union, 2016, Dostupno na: <https://data.europa.eu/doi/10.2799/957700> [12.5.2023]
91. EK (2017) Directorate-General for Informatics, *OpenPM<sup>2</sup> project management methodology*, Publications Office, dostupno na: <https://data.europa.eu/doi/10.2799/851323> [12.9.2023]
92. EK (2018) Javna nabava- Smjernice za praktičare, EU Bookshop, Dostupno na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/guides/public\\_procurement/2018/guidance\\_public\\_procurement\\_2018\\_hr.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/guides/public_procurement/2018/guidance_public_procurement_2018_hr.pdf) [11.12.2023.]
93. EK (2021) Council of the European Union, Directorate-General for Informatics, *PM<sup>2</sup> Programme management : guide 1.0*, Publications Office of the European Union, 2021, Dostupno na: <https://data.europa.eu/doi/10.2799/193169> [12.8.2023]
94. EK (2022) ePRAG, EXACT External Wiki, Dostupno na: <https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/1.+Introduction> [2.12.2023]
95. EK (2023) Regulated Professions Database, European Commission, Dostupno na: <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regprof/home> [24.9.2023]
96. Elliot, F. 82021) The Role of the Engineer in the FIDIC 2017 Editions, Insight, Dostupno na : [https://www.fenwickelliott.com/sites/default/files/insight\\_july\\_2021.pdf](https://www.fenwickelliott.com/sites/default/files/insight_july_2021.pdf) [12.12.2023]
97. EOJN (2017-2024) Elektronički oglasnik javne nabave, Dostupno na: <https://eojn.nn.hr/Oglasnik/> [2.7.2023.-2.08.2024]
98. ESI (2023) Europski strukturni i investicijski fondovi (ESI fondovi), Kohezijska politika, Dostupno na: Dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/> [12.5.2023]
99. EU (2016) Ugovor o funkcioniranju Europske unije - UFEU, C 202/47, Službeni list Europske unije, Dostupno na: [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0011.01/DOC\\_3&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0011.01/DOC_3&format=PDF) [17.2.2024.]
100. EUBIM Task Group (2017) Handbook for the introduction of Building Information Modelling by the European Public Sector: Strategic action for construction sector performance: driving value, innovation and growth, Dostupno na: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:ts:12911:ed-1:v1:en> [12.9.2023]
101. Eur-lex (2005) EU Direktiva 2005/36/EZ Europskog parlamenta i Vijeća o priznavanju stručnih kvalifikacija od 7. rujna 2005., Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32005L0036&from=ET> [23.12.2023]
102. Eur-lex (2014a) Direktiva 2014/24/EU Europskog parlamenta i vijeća, Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0024&from=FR> [1.12.2023.]
103. Eur-Lex (2016), Ugovor o Europskoj uniji i Ugovor o funkcioniranju Europske unije (2016/C 202/01); Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/TXT/?uri=celex:12016ME/TXT> [1.11.2023]
104. EuropeAid (2012) Praktični vodič kroz procedure ugovaranja pomoći EU trećim zemljama vodiča kroz procedure ugovaranja pomoći Europskih zajednica trećim zemljama, Dostupno na: <https://www2.pgz.hr/doc/prag-2012-hr.pdf> [22.9.2023]
105. Fahrenkrog, S. L., Haeck, W., Abrams, F., i Whelbourn, D. (2003) PMI's organizational project management maturity model. Paper presented at PMI® Global Congress 2003—North America, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institut
106. FIDIC (1999) FIDIC's selection of contracts and agreements, International Federation of Consulting Engineers, Geneva, Dostupno na: <http://fidic.org/books/latest-edition-contracts-and-agreements-collection-english> [15.08.2023.]
107. FIDIC (2009) Policy Statements, The role of Project Managers, Construction Managers and Technical Supervisors and similar under the FIDIC Construction and Plant and Design-Build Contracts, International Federation of Consulting Engineers, Geneva
108. FIDIC (2013a) Uvjeti ugovora o građenju prvo izdanje 1999 izdano od Međunarodne federacije inženjera konzultanata (FIDIC) u hrvatskom prijevodu izdano od Hrvatske udruge konzultanata, Hrvatske komore inženjera građevinarstva i Udruge konzultantskih društava u graditeljstvu, Zagreb
109. FIDIC (2013b) Uvjeti ugovora za postrojenja i projektiranje i građenje prvo izdanje 1999 izdano od



- Međunarodne federacije inženjera konzultanata (FIDIC) u hrvatskom prijevodu izdano od Hrvatske udruge konzultanata, Hrvatske komore inženjera građevinarstva i Udruge konzultantskih društava u graditeljstvu, Zagreb
110. FIDIC (2014) Model ugovora Naručitelja i Konzultanata za pružanje Usluga, četvrto izdanje 2006. izdano od Međunarodne federacije inženjera konzultanata (FIDIC) u hrvatskom prijevodu izdano od Hrvatske udruge konzultanata, Hrvatske komore inženjera građevinarstva i Udruge konzultantskih društava u graditeljstvu, Zagreb
111. FIDIC (2019) The FIDIC Golden principles, International Federation of Consulting Engineers, Geneva, Dostupno na: [https://fidic.org/sites/default/files/golden\\_principles\\_1\\_2.pdf](https://fidic.org/sites/default/files/golden_principles_1_2.pdf) [15.08.2023.]
112. FIDIC (2023) About publications, International Federation of Consulting Engineers, Geneva, Dostupno na: <https://fidic.org/bookshop/about-publications> [13.7.2023.]
113. FIDIC (2023), Koji FIDIC model koristiti? International Federation of Consulting Engineers, Geneva, Dostupno na: <http://fidic.org/bookshop/about-bookshop/which-fidic-contract-should-i-use> [12.7.2024]
114. Firmin, M. W. (2008) Unstructured Interview.” The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods. SAGE Publications. [http://www.sage-ereference.com/research/Article\\_n475.html](http://www.sage-ereference.com/research/Article_n475.html) [3.9.2024.]
115. Fitzgerald, B., Russo, N., Stolterman, E. (2002) Information Systems Development: Methods in Action. McGraw Hill Education, Berkshire, England
116. Flanagan, R., Norman, G. (1993) Risk Management and Construction. London: Blackwell Scientific Publications
117. Fortune, J., White, D. (2006) Framing of project critical success factors by a systems model. Int. J. Proj. Manag. 24 (1), pp. 53–65
118. Fuertes, I. (2008) Towards Harmonization or Standardization in Governmental Accounting? The International Public Sector Accounting Standards Bord, Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice, [online] Volume 10, Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/13876980802468766> [2.2.2024]
119. Gerard, R. (2005) Relational contracts—NEC in perspective. Lean Construction Journal, 2, pp 80-86.
120. Goldštajn, A. (1991) Trgovačko ugovorno pravo-međunarodno i komparativno, NN, Zagreb
121. Gorenc, V. (2014) Komentar Zakona o obveznim odnosima, Narodne novine, Zagreb
122. Gorman, G.E., Clayton, P. (2005) Qualitative Research for the Information Professional. A Practical Handbook. Second Edition. London: Facet Publishing, 2005. 304 pp. 13-17
123. Gould, F., Joice, N. (2014) Construction project management, Fourth edition, Pearson
124. GPM ZERT (1998) Tijelo znanja za upravljanje projektima (Njemačka agencija za IPMA certificiranje), Zertifizierungsstelle der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.: Projekt-management-Kanon-Der deutsche Zugang zum, Koln
125. Grad Zagreb (2017) Zaključak Gradske skupštine Grada Zagreba od 23.siječnja 2017., Predugovor o zakupu objekta nadograđenog dijela Kliničke bolnice „Sveti Duh“
126. građevinarstvo. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2021) Leksikografski zavod Miroslav Krleža, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=23005> [14. 7. 2023]
127. Grant, K. P., Pennypacker, J. S. (2006) Project management maturity: an assessment of project management capabilities among and between selected industries, IEEE Transactions on Engineering Management, 53(1), pp. 59–68
128. Grubišić, K. (2012) Nietzscheova kritika morala: problem genealogijskog tumačenja morala, Disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji, Zagreb
129. Guzić, A. (2021) Pravne norme, urn:nbn:hr:199:477214, završni rad Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet, Dostupno na: <https://repozitorij.unizg.hr/islandora/object/pravo:3841> [5.8.2023.]
130. Guzić, Š. (2011) Računovodstvo ugovora o koncesijama za usluge (primjena tumačenja IFRIC 12), RRIF br. 8/11, Dostupno na: <https://www.rif.hr/clanak-13493/> [14. 2. 2024.]
131. Hänsel, T., Sven Grosse, S. (2012) Dodjela arhitektonskih i inženjerskih usluga, VOF, GWB, VgV: Smjernice za pravno sigurnu dodjelu - za naručitelje i prijavitelje (Vergabe von Architekten- und Ingenieurleistungen, VOF, GWB, VgV: Leitfaden zur rechtssicheren Vergabe - für Auftraggeber und Bewerber), Beck C. H
132. harmonizacija. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2021) Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=24442> [14.9.2023.]
133. Harris, F., McCaffer, R. (2013) Modern Construction management, Seventh edition, Wiley-Blackwell,
134. HBR (2013) Guide to Project Management; Harvard Business Review
135. Heldman, K. (2000) Project Management Professional, Wiley Publishing, New Jersey
136. HGK (2016) Građevinski sektor EU i Hrvatske – od recesije do oporavka, Hrvatska gospodarska komora, Sektor za financijske institucije, poslovne informacije i ekonomske analize, Odjel za makroekonomske analize, Zagreb (2016: 2), Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/gradevinski-sektor-eu-i-hrvatske-od-recesije-do-oporavka57b6e421116a4.pdf> [12.5.2022]
137. Hillebrandt, P.M. (2000) Economic Theory and the Construction Industry. 2nd Edition, Macmillan, Basingstoke, Dostupno na: <https://doi.org/10.1057/9780230372481> [4.7.2023.]

- 138.HKIG (1998) Narodne novine (NN 40/1999-813) Statut Hrvatske komore arhitekata i inženjera u graditeljstvu, NN Službeni list RH, Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999\\_04\\_40\\_813.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999_04_40_813.html) [3.07.2023.]
- 139.HKIG (2017) Opće smjernice za BIM pristup u graditeljstvu, HKIG, Zagreb, Dostupno na: <https://www.hkig.hr/Strucno-usavsavanje/Strucna-izdanja-Komore/Izdanja/Opc%CC%81e-smjernice-za-BIM-pristup-u-graditeljstvu/16> [4.9.2023.]
- 140.HKIG (2020) Pravilnik o upisima u imenike upisnike i evidencije HKIG i pečatima iskaznicama i natpisnim pločama, HKIG, Zagreb
- 141.HKIG (2021) Smjernice za BIM pristup u infrastrukturnim projektima, HKIG, Zagreb, Dostupno na: <https://www.hkig.hr/Strucno-usavsavanje/Strucna-izdanja-Komore/Izdanja/Smjernice-za-BIM-pristup-u-infrastrukturnim-projektima/22> [4.9.2023.]
- 142.HKIG (2022a) Pravilnik o standardu usluga ovlaštenih inženjera građevinarstva (NN 146/22) NN Službeni list RH
- 143.HKIG (2022); Mišljenje HKIG 236. u vezi s člankom 36. Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje od 11. listopada 202, Dostupno na: <https://www.hkig.hr/HKIG/FAQ/HKIG/> [3.1.2024]
- 144.Horak, H., Dumančić, K., Preložnjak, B., Šafranko, Z. i Poljanec, K. (2016) Uvod u trgovačko pravo. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
- 145.Howes, R. i Robinson, H. (2005) Infrastructure for the Built Environment: Global Procurement Strategies, DOI:10.4324/9780080461656, Taylor & Francis Group, London
146. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf> [25.11.2023.]
147. [https://www.researchgate.net/publication/305969672\\_Comparison\\_and\\_contrast\\_of\\_project\\_management\\_methodologies\\_PMBOK\\_and\\_SCRUM](https://www.researchgate.net/publication/305969672_Comparison_and_contrast_of_project_management_methodologies_PMBOK_and_SCRUM) [3.6.2023.]
- 148.HUUP (2023) Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, Hrvatska udruga za upravljanje projektima, Dostupno na: [https://www.grad.unizg.hr/zavod\\_za\\_organizaciju\\_i\\_ekonomiku\\_gradenja/ostale\\_aktivnosti\\_zavoda/hrvatska\\_udruga\\_za\\_upravljanje\\_projektima](https://www.grad.unizg.hr/zavod_za_organizaciju_i_ekonomiku_gradenja/ostale_aktivnosti_zavoda/hrvatska_udruga_za_upravljanje_projektima) [2.2.2023.]
- 149.IBM (2024) IBM Support, Interpreting adjusted residuals in Crosstabs cell statistics, Dostupno na: [Interpreting adjusted residuals in Crosstabs cell statistics \(ibm.com\)](https://www.ibm.com/support/ibmcom/interpreting-adjusted-residuals-in-crosstabs-cell-statistics)
- 150.IBRD (2024) Guidelines selection and employment of consultants under IBRD loans and IDA credits & grants by World Bank borrowers, World Bank, Washington, Dostupno na: <http://pubdocs.worldbank.org/en/894361459190142673/ProcurementConsultantHiringGuidelinesEngJuly2014.pdf>
- 151.ICE (2024) New Engineering Contract (NEC), Institution of Civil Engineers, ICE Group site, London, Dostupno na: <https://www.ice.org.uk/what-is-civil-engineering/what-do-civil-engineers-do/new-engineering-contract-nec/>
- 152.Igrec, M. (2018) Master thesis: Agencijska teorija u sustavu korporativnog upravljanja, RRiF College of Financial Management, Dostupno na: [https://repozitorij.rvs.hr/en/islandora/object/rvs\\_%3A95](https://repozitorij.rvs.hr/en/islandora/object/rvs_%3A95) [2.2.2024.]
- 153.Ilx group (2023) Prince2.com, London, Dostupno na: <https://www.prince2.com/eur/what-is-prince2> [15.08.2023.]
- 154.IPA (2021a) HM Government, Project Delivery Capability Framework For Project Delivery Professionals in Government, Version 3, London, Dostupno na: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1124745/PDCFv3.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1124745/PDCFv3.pdf) [15.08.2023.]
- 155.IPA (2021b) HM Government, Government Functional Standard Version: GovS 002 Project delivery Version 2.0, London, Dostupno na: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1002673/1195-APS-CCS0521656700-001-Project-Delivery-standard\\_Web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1002673/1195-APS-CCS0521656700-001-Project-Delivery-standard_Web.pdf) [15.08.2023.]
- 156.IPA (2022) Annual Report on Major Projects 2021-22, London, Dostupno na: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1092181/IPA\\_AR2022.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1092181/IPA_AR2022.pdf) [15.08.2023.]
- 157.IPMA (2015) Individual Competence baseline for Project, programe and portfolio management ICB 4.0, International Project Management Association, Amsterdam,
- 158.IPMA (2017) Building Bridges Worldwide Between People and Competences, International Project Management Association, Amsterdam,
- 159.IPMA (2023) About International Project Management Association, International Project Management Association, Amsterdam, Dostupno na: <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/> [18.08.2023.]
- 160.IPMA Hrvatska (2023) IPMA standardi za certifikaciju, Zagreb, Dostupno na: <https://ipma.hr/ipma-standardi-za-certifikaciju/> [15.08.2023.]
- 161.IPMA Hrvatska (2024) Dobrodošli u svijet upravljanja projektima!, Zagreb, Dostupno na: <https://ipma.hr/> [15.08.2023.]
162. ISA<sup>2</sup> (2016) Interoperability solutions for public administrations, businesses and citizens, European Commision, Dostupno na: [https://ec.europa.eu/isa2/home\\_en/](https://ec.europa.eu/isa2/home_en/) [16.08.2023.]
- 163.ISO 19650-1:2018 Organization and digitization of information about buildings and civil engineering works, including building information Modelling (BIM) -- Information management using building information Modelling -- Part 1, 2, 3, ISO online browsing platform, Geneva, Dostupno na: <https://www.iso.org/standard/68078.html> [5.09.2023.]

- 164.ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management — Context and concepts, ISO online browsing platform, Geneva, Dostupno na: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-2:v1:en> [5.09.2023.]
- 165.ISO 26000:2010 Guidance on Social Accountability, ISO online browsing platform, Geneva, Dostupno na: [ISO 26000:2010\(en\), Guidance on social responsibility](#) [5.09.2023.]
- 166.ISO, About us, ISO online browsing platform, Geneva, Dostupno na: <https://www.iso.org/about> [5.09.2023.]
- 167.Jeffrey K. L. et al (1999) Flexibility and Standardization: Test of a Contingency Model of Product Design-Manufacturing Integration. *Journal of Product Innovation Management*, 16, pp.248-267
- 168.Johnsen, A. (2015) *Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons?*, Wiley Online Library, Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/faam.12056> [1.12.2023.]
- 169.Joslin, R. i Mueller, R. (2016a) The Relationship between Project Governance and Project Success, *International Journal of Project Management*, 34(3):613-626 DOI:10.1016/j.ijproman.2016.01.008
- 170.Joslin, R. i Müller, R. (2016b): The impact of project methodologies on project success in different project environments *International Journal of Managing Projects in Business*, 9
- 171.Joyce, P. (2004) *Public sector strategic management: the changes required*, Wiley InterScience, Dostupno na: <https://doi.org/10.1002/jsc.670> [25.1.2024.]
- 172.Justia (2023) *Joint Ventures Under the Law*, Justia Legal Resources [online] Dostupno na: <https://www.justia.com/business-operations/starting-your-own-business/business-ownership-structures/joint-ventures/>
- 173.Kerzner, H. (2000) *Applied Project Management*, John Wiley i Sons, New York
- 174.Kerzner, H. (2002) *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 8.
- 175.Kerzner, H. (2003) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 8th Edition, John Wiley & Sons, New York
- 176.Kerzner, H. (2006) *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*, John Wiley & Sons, New Jersey
- 177.Kerzner, H. (2009a) *Project Management case studies*, John Wiley and Sons, New York
- 178.Kerzner, H. (2009b) *Project Management, A systems approach to planning, scheduling, and controlling – 10. Izdanje*, 2009.
- 179.Kerzner, H. (2010) *Recovery Project Management: Techniques and Tactics For Reversing Failing Projects*, Project Management International Institute for Learning, Inc., Dostupno na: <https://www.projectmanagement.com/pdf/recoverypmttechnique.pdf> [11.12.2023.]
- 180.Kerzner, H. (2011) *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- 181.Klarić, P. i Vedriš. (2006) *Gradansko pravo, narodne novine*, Zagreb
- 182.Klindžić, M, i Marić, M. (2017) *Flexible work arrangements and organizational performance – the difference between employee- and employer- driven practices*, Faculty of Economics and Business, Zagreb UDK: 331.312.4:005.962.13 Izvorni znanstveni rad
- 183.Kotler, P. i Lee, N. (2004) *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken. NJ: John Wiley & Sons, Dostupno na: <http://www.businessethicsresources.com/corporate-social-responsibility/12-csr/25-corporate-social-responsibility-doing-the-most-good-for-your-company-and-your-cause.pdf> [13.3.2024]
- 184.Kovačić, I. (2022) *Novi pravilnik o stručnom nadzoru građenja –znatne izmjene u provedbi stručnog nadzora građenja, izradi i vođenju građevinskog dnevnika te izradi i sadržaju završnoga izvješća nadzornoga inženjera*, *Građevinar* 3/2022, Zagreb
- 185.Krstić, H. (2017) *Model procjene troškova održavanja i uporabe sveučilišnih građevina*, *Tehnički vjesnik*, Vol. 24, Dostupno na: <https://doi.org/10.17559/TV-20140606093626> [24.1.2024]
- 186.Kruskal, W. H. i Wallis, W. A. (1952). Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47(260), 583–621. <https://doi.org/10.1080/01621459.1952.1048344>
- 187.Kruskal, W.H. i Wallis, W.A. (2012) Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis, Pages 583-621, *Journal of the American Statistical Association*, Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01621459.1952.10483441> [24.2.2024]
- 188.Laerd Statistics 82024) *Kruskal-Wallis H Test using SPSS Statistics*, Dostupno na: <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/kruskal-wallis-h-test-using-spss-statistics.php> [2.3.2024];
- 189.Lange, J.E. i Mills, D. (1979) *The Construction industry: balance wheel of the economy*, Lexington Books
- 190.Larsen J.K., Shen G.Q.P., Lindhard S.M. i Brunoe T.D. (2015) *Factors Affecting Schedule Delay, Cost Overrun, and Quality Level in Public Construction Projects*, *Journal of Management in Engineering*, 32(1)
- 191.Ledić, D. (2002) *Pravna vrela trgovačkog prava, Pravo društava i trgovačko pravo – ogledi*, Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, pp. 433 - 462
- 192.LEI (2016) *Lean Enterprise Institute, 5 lean principles every should know*, Dostupno na : <https://www.asme.org/topics-resources/content/5-lean-principles-every-should-know> [24.7.2023]

193. LEI (2024) Lean Enterprise Institute, About the Lean Enterprise Institute, Dostupno na: <https://www.lean.org/about-lei/> [24.7.2023]
194. Likertova ljestvica. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2021)* Leksikografski zavod Miroslav Krleža, [21. 5. 2023.] Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=36507>. [2.2.2024]
195. Livaja, A., Milotić, I. (2015) Komentar jedinstvenih nomotehničkih pravila, RRiF Plus, Zagreb
196. Lovrenčić Butković, L. (2015) Utjecaj ključnih činitelja uspjeha pri odabiru poslovne strategije nastupa građevinskih poduzeća na inozemnim tržištima: doktorski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb
197. Lucidchart (2018) What Is PRINCE2 Methodology? Dostupno na: <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-prince2-methodology> [2.3.2023]
198. Luhmann, N. (1980) Moć kao komunikacijski medij, Politička misao, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/169641> [2.12.2023]
199. Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K., Guest, G. and Namey, E. (2005) Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide. Family Health International (FHI), USA, Dostupno na: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1801546> [3.09.2024]
200. Marenjak, S., El-Haram, M.A, Malcolm, R., Horner, W. (2002) Procjena ukupnih troškova u visokogradnji, *Građevinar*, 54 (2002) 7, pp. 393-401
201. Marušić, S. (1999) Trgovački običaji i Zakon o obveznim odnosima: primjedbe de lege lata i prijedlozi de lege ferenda, *Pravo u gospodarstvu*, br.j 3, Hrvatski savez pravnika u gospodarstvu, Zagreb
202. Mary L. (2012) Interrater reliability: the kappa statistic, *Biochem Med (Zagreb)* 2012 Oct; 22(3): 276–282. Dostupno na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3900052/> [1.3.2024.]
203. Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb
204. McHugh, M. (2012) Interrater reliability: the kappa statistic, *Biochemia medica*, Dostupno na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3900052/> [2.6.2024]
205. McKinsey Global Institute (2017a) In brief reinventing construction, Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/Reinventing%20construction%20through%20a%20productivity%20revolution/MGI-Reinventing-Construction-In-Brief.pdf> [1.3.2023]
206. McKinsey Global Institute (2017b), Reinventing construction: A route to higher productivity, Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/reinventing%20construction%20through%20a%20productivity%20revolution/mgi-reinventing-construction-executive-summary.pdf> [1.3.2023]
207. Medvedović, D. (2011) Upravna zaštita sudionika u postupku javne nabave u Hrvatskom pravu, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, Split.
208. MF 1 (2020) Capital Works Management Framework, Model Forms for Use with Public Works and Construction Services Contracts, Dublin Dostupno na: <https://constructionprocurement.gov.ie/model-forms/> [5.6.2023]
209. MGIPU (2015) Zakon o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje razrađene teze, Republika Hrvatska, Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja, Dostupno na: [http://www.d-a-z.hr/files/file/Prilozi/Ministarstvo/ZoPDPUG\\_RazradeneTeze\\_ZaSavjetovanje.pdf](http://www.d-a-z.hr/files/file/Prilozi/Ministarstvo/ZoPDPUG_RazradeneTeze_ZaSavjetovanje.pdf) [19.04.2023.]
210. MGIPU (2019) Pojašnjenje, Republika Hrvatska Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja, Klasa 360-01/19-02/387, Urbr 531-04-2-1-1-19-2, 2019.
211. MGIPU (2020) Pojašnjenje, Republika Hrvatska Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja, Klasa 360-01/19-02/643, Ur.broj 531-04-2-1-1-20-2, od 23.01.2020.
212. Miller, B. (2004) The pathway to OPM3: a busy project manager's guide to advancing organizational maturity. PMI® Global Congress 2004—North America, Anaheim, CA. Newtown Square, PA: Project Management Institute
213. Milosevic, D. i Patanakul, P. (2005) Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*, 23, pp. 181 -192
214. Milošević, D. & Patanakul, P. (2002) The impact of standardized project management: new product development projects versus software development projects. Paper presented at PMI® Research Conference 2002: Frontiers of Project Management Research and Applications, Seattle, Washington. Newtown Square, PA: Project Management Institute [online], Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/impact-standardized-project-management-contingency-1944> [14.9.2023.]
215. Milotić, I. (2022) Građenje, ugovor o građenju i pravni okvir obveznog prava, Izbor najvažnijih aktualnih pitanja, *Pravo i porezi*, br. 7-8, Zagreb
216. Milotić, I. (2022) Nove Posebne uzance o građenju i neke dvojbe (pojam, primjena, promijenjene okolnosti, fiksna cijena, povećanje cijena, ugovorna kazna), *Pravo i porezi*, Zagreb, br. 1/22., op. cit. bilj (1), str. 21.



217. Milotić, I. i Peranić, D. (2015) *Nomotehnika – Izrada općih akata s praktičnim primjerima*, RRiF Plus, Zagreb
218. MINGOR (2023) *Statistika: 2022*, Dostupno na: [http://www.javnabava.hr/userdocsimages/userfiles/file/Statisti%C4%8Dka%20izvje%C5%A1%C4%87a/Godi%C5%A1nja/Statisticko\\_izvjesce\\_JN\\_2022.pdf](http://www.javnabava.hr/userdocsimages/userfiles/file/Statisti%C4%8Dka%20izvje%C5%A1%C4%87a/Godi%C5%A1nja/Statisticko_izvjesce_JN_2022.pdf) [4.5.2024.]
219. MINGOR (2022) *Statističko izvješće o javnoj nabavi u Republici Hrvatskoj za 2021. godinu*. Dostupno na: [http://www.javnabava.hr/userdocsimages/Statisticko\\_izvjesce\\_JN-KONA%C4%8CNO.pdf](http://www.javnabava.hr/userdocsimages/Statisticko_izvjesce_JN-KONA%C4%8CNO.pdf)
220. Ministarstvo financija (2013) *porezna uprava, Prijenos porezne obveze u graditeljstvu Broj klase:410-19/13-01/273, Urudžbeni broj:513-07-21-01/13-1, Zagreb, 04.07.2013*, Dostupno na: [https://www.porezna-uprava.hr/HR\\_publicacije/Lists/mislenje33/Display.aspx?id=18714](https://www.porezna-uprava.hr/HR_publicacije/Lists/mislenje33/Display.aspx?id=18714),
221. Ministarstvo financija (2014) *Uputa za primjenu prijenosa porezne obveze prilikom obavljanja građevinskih usluga Broj klase:410-19/14-01/241, Urudžbeni broj:513-07-21-01/14-02, porezna uprava Zagreb, 29.09.2014*, Dostupno na: [https://www.porezna-uprava.hr/HR\\_publicacije/Lists/mislenje33/Display.aspx?id=19131](https://www.porezna-uprava.hr/HR_publicacije/Lists/mislenje33/Display.aspx?id=19131)
222. Ministarstvo financija (2015a) *Referenca na mišljenje Središnjeg ureda Porezne uprave klasa. 410-19/13-01/271, ur. broj: 513-07-21-01/13-4 od 29.srpnja 2013.g., klasa:410-01/2014-001/744, ur.broj: 513-07-24-01/15- 2 od 9.11.2015.g. Zagreb*
223. Ministarstvo financija (2015b) *Republika Hrvatska, Ministarstvo financija, PU Zagreb: Obračun PDV-a, Klasa: 410-01/2014-001/744, UrBroj:513-07-24-01/15-2, Zagreb*
224. Ministarstvo gospodarstva (2009) *Javna nabava – Mini vodič za poslovnu zajednicu, BizImpact, Zagreb*, Dostupno na: [https://www.iusinfo.hr/Appendix/DDOKU\\_HR/DDHR20100325N11\\_25\\_1.pdf](https://www.iusinfo.hr/Appendix/DDOKU_HR/DDHR20100325N11_25_1.pdf) [5.8.2023]
225. Ministarstvo poljoprivrede (2018) *Financiranje projekata energetske učinkovitosti – ESCO model*, Dostupno na: <https://ruralnirazvoj.hr/financiranje-projekata-energetske-ucinkovitosti-esco-model/> [4.3.2023]
226. Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine (2023) *Osobe koje obavljaju djelatnost upravljanja projektom gradnje - voditelji projekta*, Dostupno na: <https://mpgi.gov.hr/o-ministarstvu/djelokrug/graditeljstvo-98/osobe-koje-obavljaju-djelatnost-upravljanja-projektom-gradnje-voditelji-projekta/3371> [2.3.2023.]
227. Ministarstvo turizma i sporta (2023) *Sportske dvorane, Republika Hrvatska Ministarstvo turizma i sporta*. Dostupno na: <https://mint.gov.hr/sportske-arene/21711> [4.9.2023.]
228. Moavenzadeh (1978) *The Role of the Construction Industry in the Development Process. Public Policy XXII, str. 98*
229. Morris, P.W.G. (2000) *Research into Revising the APM Project Management Body of Knowledge*, *International Journal of Project Management*, 18(3):155-164;
230. Moustakas, C. (1994) *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks: Sage
231. MPUGID (2023) *Osobe koje obavljaju djelatnost upravljanja projektom gradnje - voditelji projekta, Republika Hrvatska Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine,*, Dostupno na: <https://mpgi.gov.hr/o-ministarstvu/djelokrug/graditeljstvo-98/osobe-koje-obavljaju-djelatnost-upravljanja-projektom-gradnje-voditelji-projekta/3371> [4.9.2023.]
232. MRRFEU (2019) *Pravila o financijskim korekcijama 2014.-2020. Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije*
233. MRRFEU (2024) *EU fondovi 2021.-2027. Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije* Dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/eu-fondovi-2021-2027/> [4.4.2024.]
234. Muhammad, M. (2015) *Measuring Project Management Maturity - A framework for better and efficient Projects delivery*, Chalmers university of technology, Sweden, str. 8, Dostupno na: <https://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/224129/224129.pdf> [4.5.2023.]
235. Müller, R. i Judgev, K. (2012) *Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott - the elucidation of project success. Int. J. Manag. Proj. Bus. 5 (4), pp. 757–775*
236. Müller, R. i Jugdev, K. (2012) *Pinto, Slevin, and Prescott - the elucidation of project success, International journal of managing projects in business. - Bingley [u.a.]: Emerald, ISSN 1753-8378, ZDB-ID 2473959-5. - Vol. 5.2012, 4, p. 757-775*
237. Müller, R. i Turner, R. (2007) *The influence of project managers on project success criteria. European Management Journal, Vol. 25, No. 4, pp. 298–309.*
238. Murray-Webster, R., Dalcher, D. (2019) *APM Body of Knowledge.,7th edition, Buckinghamshire*
239. Muth, M. i Donaldson, L. (1998) *Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach*, <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00076>, Wiley Online Library, Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8683.00076> [2.4.2023.]
240. Nahod, M., M., Vukomanović, M. i Radujković, M. (2013) *The Impact of ICB 3.0 Competences on Project Management Success, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 74, pp. 244-254, https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.014;*
241. NEC (2012) *A comparison of NEC and FIDIC, University of Manchester, Manchester*, Dostupno na: <https://www.neccontract.com/getmedia/2bd4ffb9-8e1e-4684-af86-1d913152f10d/A-comparison-of-NEC-and-FIDIC-by-Rob-Gerrard.pdf.aspx> [2.07.2023.]

- 242.NEC (2017) The next generation of NEC Contracts, Thomas Telford Ltd, Dostupno na: <https://www.neccontract.com/news/nec4-the-next-generation-of-nec-contracts> [2.07.2023.]
- 243.Nieto-Rodriguez, A. (2021) The Project Economy Has Arrived, The Harvard Business Review Project Management Handbook, Harvard Business Review, Dostupno na: <https://hbr.org/2021/11/the-project-economy-has-arrived?fbclid=IwAR3qrV7DM0sq9iUt5m9ItGmpLAnopDMNQ6oLQXgLJimgBIAxSB0N4i7PWKM> [4.6.2023.]
- 244.Nishida, A., Koshijima, I. i Umeda, T. (2010) The deployment of sustainable P2M - focusing on methodology for the deployment of corporate sustainability, International Association of P2M, vol. 5, no. 1
- 245.NKD 2007, Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007 (NN 58/2007-1870), Službeni list RH Narodne novine., Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_06\\_58\\_1870.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html) [23.08.2023.]
- 246.Nomotehnika, Dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/93902436/NOMOTEHNIKA-skripta>
- 247.Nomotehnika. Pravni leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2007) Zagreb, pp. 840. i 841.
- 248.norma. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2021) Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=44095> [3.4.2023.]
- 249.NPOO (2021) Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026., Vlada Republike Hrvatske, Dostupno na: <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>
- 250.Obrutsky, S. (2016) Comparison and contrast of project management methodologies PMBOK and SCRUM, EIT New Zealand Conference, Dostupno na:
- 251.Ohara, S. i Asuda, T. (2009) Japanese Project Management: KPM - Innovation, Development and Improvement, World Scientific, pp.111-114
- 252.Omazić, M.A. i Baljkas, S. (2005) Projektni menadžment“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, pp. 46 – 48
253. Orgalim aisbl (2019a) About Orgalim Orgalim, Brussels, Dostupno na: <https://orgalim.eu/about-orgalim> [5.5.2023.]
- 254.Patanakul, P., Srivannaboon, S. i Milosevic, D. (2010) Standardized Methodologies: We do not need standard methodology, Case Studies in Project, Program, and Organizational Project Management, John Wiley & Sons, Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470549179.ch20> [3.7.2023.]
- 255.Pehar, L. i Čorkalo B. (2018) (Zanemarena) uloga i važnost društvenih normi u poticanju međugrupnog kontakta: Pregled dosadašnjih nalaza i istraživački izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet u Zagrebu, Odsjek za psihologiju Psihologijske teme, 27 2, 221-244, Pregledni rad – UDK – 316.754
- 256.Pejovich, S.S. (2003) Tranzicija, tranzicijski troškovi i kultura, Texas, A&M University, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/8941> [7.8.2023.]
- 257.Perić B. (1994a) Država i pravni sustav, Zagreb, Pravna biblioteka, informator, Zagreb
- 258.Perić, B. (1994b) Struktura prava i države, Pravna biblioteka, informator, Zagreb
- 259.Perić, R. (2019) Smjernice za standardiziranje uvjeta ugovora o upravljanju projektima gradnje financiranim javnim sredstvima u RH, završni specijalistički rad, Sveučilište u Zagrebu poslijediplomski specijalistički studij Poslovno upravljanje u graditeljstvu / MBA in Construction, Zagreb
- 260.Perić, R. i Vukomanović, M. (2022) Djelatnost upravljanja projektom gradnje u Republici Hrvatskoj: analiza trenutačnog stanja, Građevinar 9/22, Zagreb, DOI: <https://doi.org/10.14256/JCE.3424.2021>
- 261.Perić, R. i Vukomanović, M., (2020) Standardiziranje usluga upravljanja projektima gradnje investitorima obveznicima javne nabave u Republici Hrvatskoj, 6. Simpozij doktorskog studija građevinarstva, Zagreb. DOI: <https://doi.org/10.5592/CO/PhDSym.2020.03>
- 262.Perić, R., Vukomanović, M. i Krstić, H. (2023) The importance of project management in the early stages of a BIM-led project: a case study of the construction of Judicial Square in Zagreb, OTMC Conference 21.-24.09.2022., Cavtat-Dubrovnik
- 263.Petek, A. (2009) Regulatorna reforma kao normativni koncept: prilika za razvoj konstitutivnih politika, znanstveni rad, fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/55987> [7.9.2023.]
- 264.Pezo, V. (2006) Pravni leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb
- 265.Pinto, J.K. i Covin. J.G. (1989) Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects, Technovation, Elsevier Science Publisher Ltd, England
- 266.Pinto, J.K., Slevin, D., P. (1989) Critical success factors in R&D projects, Research technology management, 32
- 267.PM Network (2007), glasilo PMI
- 268.PM<sup>2</sup> Alliance (2018) Pregled metodologije za upravljanje projektima PM<sup>2</sup>, Osnov: Metodologija za upravljanje projektima PM<sup>2</sup> Evropske komisije v.1.0, januar 2018, PM<sup>2</sup> Alliance, Dostupno na: [https://www.pm2alliance.eu/wp-content/uploads/2021/10/Pregled.Metodologija.PM%C2%B2Alliance.Serbian.Translation.SRB\\_v1.0.pdf](https://www.pm2alliance.eu/wp-content/uploads/2021/10/Pregled.Metodologija.PM%C2%B2Alliance.Serbian.Translation.SRB_v1.0.pdf) [4.9.2023.]
- 269.PMAJ (2016) P2M Bibelot, Third Edition, Project Management Association of Japan, Dostupno na: [https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m\\_guide/P2M\\_Bibelot\(All\)\\_R3.pdf](https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot(All)_R3.pdf) [7.6.2023.]

- 270.PMAJ (2022) About PMAJ, Project Management Association of Japan, Dostupno na: <https://www.pmaj.or.jp/ENG/index.htm> [5.9.2023.]
- 271.PMI Pulse of the Profession® (2021) Report, Project Management Institute, Inc.
- 272.PMI (2004) A Guide to the Body of Knowledge, Third Edition, Project Management Institute Pennsylvania, USA
- 273.PMI (2008) PMBOK: Project Life Cycle i Organization, Project Management Institute, Inc.
- 274.PMI (2016) Construction Extension to the PMBOK® Guide, PMI
- 275.PMI (2017) PMBoK - Vodič kroz znanje o upravljanju projektima, 6. izdanje Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- 276.PMI (2017) Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027, Project Management Institute, Inc.
- 277.PMI (2021) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition, Project Management Institute
- 278.PMI (2023) PMI Talent Triangle-® (PMI trokut talenata), Project Management Institute, Inc. [online], Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/training-development/talent-triangle> [3.8.2023.]
- 279.PMI (2023), Project Management Institute, Inc., Dostupno na: <https://www.pmi.org/> [7.8.2023.]
- 280.PMI Global standard (2023), PMI's organizational project management maturity model OPM3, Knowledge Foundation, Third edition, Project Management Institute, Inc.
- 281.PMI Hrvatska (2023a), Project Management Institute Croatia, Dostupno na: <https://www.pmi-croatia.hr/> [3.8.2023.]
- 282.PMI Hrvatska (2023b), Kodeks etike, Project Management Institute Croatia, Dostupno na: [croatian\\_code\\_of\\_conduct\\_external\\_online\\_171212.pdf](croatian_code_of_conduct_external_online_171212.pdf) [3.8.2023.]
- 283.PMI Hrvatska (2023c), Vrste certifikacije, Project Management Institute Croatia, Dostupno na: <https://www.pmi-croatia.hr/vrste-certifikacije> [3.8.2023.]
- 284.PMI PMBOK (2004) PMBOK Third Edition 2004, Project Management Institute, Inc., Dostupno na: <https://dl.icdst.org/pdfs/files3/7b118d7c83db86a0e76f4cbe795f1263.pdf> [8.7.2023.]
- 285.PMI, Inc. Pulse of the Profession™ (2013), March 2013, pp 3, Project Management Institute, Inc.
- 286.PMI, Pulse of the Profession (2020) Ahead of the Curve: Forging a Future – Focused Culture, Project Management Institute, Inc.
- 287.PMI's Pulse of the Profession (2013) In-Depth Report: The High Cost of Low Performance: The Essential Role of Communications, Project Management Institute, Dostupno na: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2013.pdf?v=e5272fce-15ee-4826-a106-24d1d2eb952f&sc\\_lang=temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2013.pdf?v=e5272fce-15ee-4826-a106-24d1d2eb952f&sc_lang=temp=en) [5.08.2023.]
- 288.Popović, Ž. (2009) Odštetni zahtevi u građevinarstvu, Građevinska knjiga Stylos, Beograd
- 289.Posebne uzance o građenju (NN 137/2021-2270), Hrvatska gospodarska komora i Hrvatska udruga poslodavca, NN Službeni list RH
- 290.PRAG (2019) Procurement and Grants for European Union external actions - A Practical Guide (Version 2019.0 - 15 July 2019, Dostupno na : <https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2012/09/ePrag-en-2019.0.pdf> [3.9.2023.]
- 291.Pravilnik (NN 43-1012/09) Pravilnik o suglasnosti za započinjanje obavljanja djelatnosti građenja, NN Službeni list RH
- 292.Pravilnik (NN 118/09) Pravilnik o znanstvenim i umjetničkim područjima i granama (NN 118/09, 82/12, 32/13, 34/16), NN Službeni list RH,
- 293.Pravilnik (NN 131/2021-2204), Pravilnik o načinu provedbe stručnog nadzora građenja, uvjetima i načinu vođenja građevinskog dnevnika te o sadržaju završnog izvješća nadzornog inženjera, Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine, NN Službeni list RH
- 294.Pravilnik (NN 19/12) Pravilnik o popisu obveznika primjene zakona o javnoj nabavi (NN 19/12), NN Službeni list Republike Hrvatske
- 295.Pravilnik (NN 3/2024-69) Pravilnik o znanstvenim i interdisciplinarnim područjima, poljima i granama te umjetničkom području, poljima i granama, NN Službeni list RH, Dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2024\\_01\\_3\\_69.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2024_01_3_69.html) [23.01.2023.]
- 296.Pravilnik (NN 85/15) Pravilnik o potrebnim znanjima iz područja upravljanja projektima, NN Službeni list RH
- 297.Pravilnik o PDV-u (NN 79/2013-1633), Pravilnik o porezu na dodanu vrijednost, NN Službeni list RH,
- 298.Preložnjak, B (n.p.) Pravna norma. Prezentacija, Dostupno na: [https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/Pravna\\_norma.pdf](https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/Pravna_norma.pdf)
- 299.Presentation by Daniel Ivarsson (n.p.), Managing Director of FIDIC, FIDIC contracts and best procurement practice; Dostupno na: [https://www.powershow.com/view/13f730-ZWYxZ/FIDIC\\_CONTRACTS\\_AND\\_BEST\\_PROCUREMENT\\_PRACTICE\\_powerpoint\\_ppt\\_presentation](https://www.powershow.com/view/13f730-ZWYxZ/FIDIC_CONTRACTS_AND_BEST_PROCUREMENT_PRACTICE_powerpoint_ppt_presentation) [7.10.2023.]

300. Prince2 (2009) Managing Successful Projects with PRINCE2, TSO Ireland, Dostupno na: <https://nucleoapolo.ufpr.br/download/wp-content/uploads/2019/02/PRINCE2-2009-remarks.pdf> [3.4.2023.]
301. Program JASP 0.19.0 University of Amsterdam, Amsterdam, Dostupno na: <https://jasp-stats.org/> [11.03.2024.]
302. Puljko, V., Matković, M. (2016) Kvaziarbitraže s osvrtnom na pravila FIDIC-a, Pregledni znanstveni rad, Pravni fakultet Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, UDK 341.6:347.918, 2016., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/254096>
303. PWC (2012) Insights and Trends: Current Portfolio, Programme and Project Management Practices, 3rd Global survey on the current state of project management, PricewaterCuppers (PWC)
304. Rad, P. F. i Levin G. (2006) Project management maturity assessment. AACE International Transactions, PM61
305. Radujković, M. (1999) Izvor prekoračenja rokova i proračuna građevinskih projekata, Građevinar 51, 2, pp. 159-165
306. Radujković, M. (2000) Voditelj projekta, Građevinar 52 (3), pp. 143-151
307. Radujković, M. i Sjekavica, M. (2017). Razvoj modela za poboljšanje uspješnosti upravljanja projektom analizirajući rizike, promjene i ograničenja, GRAĐEVINAR, 69 (2), pp.105-120, doi: <https://doi.org/10.14256/JCE.1866.2016>
308. Radujković, M. i suradnici (2012) Planiranje i kontrola projekata, Sveučilište u Zagrebu, katalog knjižnica Grada zagreba, pp. 20
309. Radujković, M., Vukomanović, M. i Bezak, S. (2010) Pristup voditeljima građevinskih projekata, Građevinar 62(7).
310. Rajčić, D. i Nikšić, S. (2008) Uvod u građevinsko pravo, hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
311. Rehacek, P. (2014) Standards ISO 21500 and PMBoK® Guide for Project Management, International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Volume 3, Issue 1
312. Rezolucija (2022) EESC-2022-01473-00-00-RES-TRA, Rat u Ukrajini i njegove gospodarske, socijalne i okolišne posljedice Europski gospodarski i socijalni odbor, Bruxelles
313. RICS (2013) Appointing a project manager RICS guidance note, UK 1st edition (GN 107/2013) Royal Institution of Chartered Surveyors, London, Dostupno na: [file:///C:/Users/rperic/Downloads/appointing\\_a\\_project\\_manager\\_1st\\_edition\\_rics.pdf](file:///C:/Users/rperic/Downloads/appointing_a_project_manager_1st_edition_rics.pdf) [23.07.2023.]
314. RICS, (2023) Qualification Standards, Royal Institution of Chartered Surveyors, London, Dostupno na: <https://www.rics.org/profession-standards/standards-of-qualification/qualification-standards> [23.07.2023.]
315. Rječnik pojmova (2023), Dostupno na: [http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/Obavijest%20i%20znanje/oiz\\_rjecnik.htm](http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/Obavijest%20i%20znanje/oiz_rjecnik.htm)
316. Robinson, G. (2023) Global construction market to grow \$8 trillion by 2030: driven by China, US and India, Global Construction Perspectives and Oxford Economics, London, Dostupno na: <https://www.ice.org.uk/icedevelopmentwebportal/media/documents/news/ice%20news/global-construction-press-release.pdf> [13.9.2023.]
317. Sacks, R., Eastman, C., Lee, G. i Teicholz, P. (2018) BIM Handbook, A Guide to Building Information Modeling for Owners, Designers, Engineers, Contractors, and facility managers, Third edition, Wiley
318. Safu (2017) Ekonomski najpovoljnija ponuda priručnik s praktičnim primjerim, Algebra, Zagreb, Dostupno na: [http://www.javnabjava.hr/userdocsimages/ENP%20prirucnik\\_MGPO\\_final-compressed.pdf](http://www.javnabjava.hr/userdocsimages/ENP%20prirucnik_MGPO_final-compressed.pdf) [12.5.2023]
319. Saket, M.M. (2010) The role of the engineer in FIDIC 99 Red book could it be performed by a supervision consultant & a construction manager? [online], Dostupno na: [https://fidic.org/sites/default/files/saket\\_role\\_engineer\\_cairo\\_jan10.pdf](https://fidic.org/sites/default/files/saket_role_engineer_cairo_jan10.pdf) [5.12.2023.]
320. Samset, F.K., Volden, G.H., Olson, N. i Kvalheim, E.V. (2016) Governance Schemes for major Public Investment Projects, Norwegian University of science i Tehnology, Trondheim
321. Schwaber, K. i Sutherland J. (2020) The Scrum Guide The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game [online] Ken Schwaber and Jeff Sutherland, Dostupno na:
322. Scottish Futures Trust (2022) Digital Information Management to Improve Infrastructure Delivery and Performance, The Scottish Futures Trust, Edinburg, Dostupno na: <https://bimportal.scottishfuturestrust.org.uk/page/what-is-bim> [25.12.2023.]
323. Scrum.org (2020) What is Scrum?, Scrum.org, Dostupno na: <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>
324. Scrum™ (2023) Professional Scrum™ Certifications, Scrum.org™, Dostupno na: <https://www.scrum.org/professional-scrum-certifications>
325. Seymour, T., Hussein, S. (2014) The History Of Project Management, International Journal of Management & Information Systems – Third Fourth Volume 18, Number 4, pp1
326. Shankar Chandrasekaran, A. i Sridhar, M. (2016) Imagining construction's digital future, McKinsey Global Institute; Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/imagining-constructions-digital-future> [1.3.2023]
327. Shenhar, A., Dvir, D. (2004) Project management evolution: past history and future research directions, PMI® Research Conference: Innovations, London, Project Management Institute



328. Shenhar, A., Dvir, D., Lechler, T. i Ploi, M. (2002) One size does not fit all—true for projects, true for frameworks. Proceedings of PMI Research, Conference, Seattle, Washington, USA, pp. 99–106
329. Shenhar, A., Tishler, A., Dvir, D., Lipovetsky, S. i Lechler, T., (2002) Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach R&D Manag. 32 (2), 111–126
330. Shenhar, A.J. (1998) From theory to practice: Toward a typology of project-management styles. IEEE Transactions on Engineering Management [online] 45 1, Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/3076461\\_From\\_theory\\_to\\_practice\\_Toward\\_a\\_typology\\_of\\_project-management\\_styles](https://www.researchgate.net/publication/3076461_From_theory_to_practice_Toward_a_typology_of_project-management_styles) [2.3.2024]
331. Shenhar, A.J. (2001) One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. Management Science [online] 47 3, Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/3076461\\_From\\_theory\\_to\\_practice\\_Toward\\_a\\_typology\\_of\\_project-management\\_styles](https://www.researchgate.net/publication/3076461_From_theory_to_practice_Toward_a_typology_of_project-management_styles) [2.3.2024]
332. Sherif, M. (1936). The psychology of social norms. Harper New York
333. Shuibo, Z., Le, Z. i Yuan (2006) Risk allocations in construction contracts A comparison of China's Standard Form of Construction Contract and FIDIC Conditions of Contract for Construction [online] Surveying practice, Surveyors Times, dostupno na: [https://fidic.org/sites/default/files/2%20zhang\\_risk\\_mgt\\_2006.pdf](https://fidic.org/sites/default/files/2%20zhang_risk_mgt_2006.pdf) [23.12.2023.]
334. Sieme, S., Vergaberecht (2020) Wann gilt was? Das Kaskadenprinzip! [online] blog, Dostupno na: <https://blog.staatsanzeiger.de/vergaberecht-wann-gilt-was-das-kaskadenprinzip/> [23.11.2023.]
335. SIMAP Europska javna nabava (2024), Europska unija, Dostupno na: <https://simap.ted.europa.eu/hr/european-public-procurement> [2.2.2024.]
336. Sindicirano investiranje (2024), economy-pedia.com Dostupno na: <https://hr.economy-pedia.com/11033045-syndicated-loan>
337. Skendrović, V. (2011) Karakteristične odredbe općih uvjeta ugovora FIDIC, HKIG, Seminar stručnog usavršavanja FIDIC, Zagreb
338. Skendrović, V. (n.p.) Ugovori FIDIC u našoj praksi, Stručno usavršavanje, Tehničko veleučilište Zagreb
339. Skogmar K. (2015) Wite paper: “PRINCE2®, the PMBOK® Guide i ISO 21500:2012” [online] blog, Dostupno na: <https://www.projectmanager.com/blog/history-project-management> [4.9.2023.]
340. Slakoper, Z. (2022) Hijerarhija izvora prava trgovačkih ugovora u Hrvatskom pravu, UDK: 340.130:347.74/.75 340.130:346 DOI: 10.3935/zpfp.72.12.12 Pregledni znanstveni rad, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, Vol. 72 No. 1-2,
341. Smerdl, B. (2012) Nezavisni regulatori i vladavina prava, u Jakša Barbić (ur.): 50. susret pravnik, Opatija, pp. 35-56
342. Song, X.M., Souder, E.W. i Dyer, B. (2003) A casual model of the impact of skills, synergy, and design sensitivity on new product performance [online] Journal of Innovation Management 14, Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-5885.1420088> [26.3.2024.]
343. SOVNET (1990) Upravljanje projektima. Osnove stručnog znanja. Nacionalni zahtjevi za kompetentnost (STC) stručnjaka, Ruska agencija za IPMA certificiranje
344. Spedicati, P. (2023) FIDIC Clauses comparison, Practical guide for the most significant clauses in Red, Yellow and Silver book [online] Academia, Dostupno na: [https://www.academia.edu/5268513/FIDIC\\_CLAUSES\\_COMPARISON\\_Practical\\_guide\\_for\\_the\\_most\\_significant\\_clauses\\_in\\_red\\_yellow\\_and\\_silver\\_book](https://www.academia.edu/5268513/FIDIC_CLAUSES_COMPARISON_Practical_guide_for_the_most_significant_clauses_in_red_yellow_and_silver_book) [2.12.2023.]
345. Srića, V. (2013) Osam izazova modernog managementa: Izazov – projekti, Afterwork sa Srićom, Poslovni savjetnik.com, Dostupno na <https://www.poslovni-savjetnik.com/superprodavac/afterwork-sa-sricom-8-izazova-modernog-managementa>
346. standard. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2023) Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=57755> [14. 8. 2023.]
347. Standardizacija (2023) Slični izrazi i sinonimi za standardizaciju, Kontekst io, Dostupno na: <https://www.kontekst.io/hrvatski/standardizacija> [23.2.2024]
348. Steve, J. i Boisvert, Y. (2010) To be or not to be a profession: pros, cons and challenges for evaluation. Evaluation [online] 16(4): pp. 349–369, Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/254091659\\_To\\_Be\\_or\\_Not\\_to\\_Be\\_a\\_Profession\\_Pros\\_Cons\\_and\\_Challenges\\_for\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/254091659_To_Be_or_Not_to_Be_a_Profession_Pros_Cons_and_Challenges_for_Evaluation) [4.9.2023.]
349. Stewart, T. (1999) Project manager No 1 career of the Future, Fortune Magazine Vol.8
350. Šijaković, V. Nikolić, S. Savić, J. Taradi (2012) Zaštita na radu kao aspekt društveno odgovornog poslovanja, 13. međunarodni Simpozij o kvaliteti „Kvaliteta i društvena odgovornost, pp. 363.
351. Šiško Kuliš, M. (2021) Utjecaj certifikacije na uspjeh projekta u elektroenergetskom sektoru Republike Hrvatske, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Dostupno na: <https://repository.efri.uniri.hr/islandora/object/efri:2997/Datastream/PDF/view> [24.12.2023.]
352. Tabish, S.Z.S. i Jha, K.N. (2011) Important Factors for Success of Public Construction Projects 2nd International Conference on Construction and Project Management IPEDR vol.15 (2011) © (2011)

- IACSIT Press, Singapore, Dostupno na:  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01446193.2011.611152?journalCode=rcme20> [23.12.2023.]
353. TEB (2014) Prijenos porezne obveze za pojedine usluge iz Dodatka II. Pravilnika o PDV-u, TEB poslovno savjetovanje, Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2014/prijenos-porezne-obveze-za-pojedine-usluge-iz-dodatka-ii-pravilnika-o-pdv-u/> [2.2.2024.]
354. TEB (2022), Rokovi ispunjenja novčanih obveza, TEB poslovno savjetovanje, Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2022/rokovi-ispunjenja-novcanih-obveza/> [2.2.2024.]
355. TIH (2021) Što su komore i čemu služe, Transparency international Hrvatska, Dostupno na: <https://transparency.hr/hr/novost/sto-su-to-komore-i-cemu-sluze-859> [29.11.2023.]
356. Timinger, H., Schmidtner, M. i Reiche, F. (2021) Comparison of different Standards and Norms in Project Management, Research Notes on Data and Process Science, Institute for Data and Process Science
357. Tipurić, D. (2008) Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb
358. Tipurić, D. i Podrug, N. (2010) Teorijska konceptualizacija i empirijska validacija teorije uslužnosti, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb
359. Tonković, P. (2001) Odgovornost projektanta i graditelja za nedostatke građevine, Croatia knjiga, Zagreb, pp 124-131
360. Topalović, S., Vukmirović-Mišić, L. (2022) Difference between roles of the engineer as per FIDIC conditions of contracts and engineering supervision in accordance with Law on spatial planning and construction of Montenegro, 8th International Conference "Civil Engineering- Science and Practice", GNP 2022- Kolasin, Montenegro, 8-12 March 2022
361. Travaglini, A. (2014) Building Information Modelling (BIM) and Project Management: a Stakeholders Perspective, OTMC Journal 6(2)2014., Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/276805598\\_Building\\_Information\\_Modelling\\_BIM\\_and\\_Project\\_Management\\_a\\_Stakeholders\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/276805598_Building_Information_Modelling_BIM_and_Project_Management_a_Stakeholders_Perspective) [2.6.2024.]
362. Tyson, V. (2017) The Employer's Agent, Corbett&Co, International Construction Lawyers, Dostupno na: <https://www.corbett.co.uk/the-employers-agent/> [13.9.2023.]
363. Uhlir, Ž. (2013) The Effect of the Project Manager Certification Process on the Development of Project Management – A Croatian Perspective Procedia - Social and Behavioral Sciences 74(4), pp. 223-232, DOI:10.1016/j.sbspro.2013.03.009, 26th IPMA World Congress, Crete, Greece, 2012, Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/271615576\\_The\\_Effect\\_of\\_the\\_Project\\_Manager\\_Certification\\_Process\\_on\\_the\\_Development\\_of\\_Project\\_Management\\_-\\_A\\_Croatian\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/271615576_The_Effect_of_the_Project_Manager_Certification_Process_on_the_Development_of_Project_Management_-_A_Croatian_Perspective) [24.12.2023.]
364. Uredba (NN 10/12), Uredba o načinu izrade i postupanju s dokumentacijom za nadmetanje i ponudama NN Službeni list RH
365. UREDBA (EZ) (2008) Uredba br. 593/2008 Europskog parlamenta i vijeća od 17. lipnja 2008. o pravu koje se primjenjuje na ugovorne obveze (Rim I), Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TEXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0593&from=BG> [5.11.2023.]
366. Uredba (NN 158/2023-2505) Uredba o načinu ocjene i postupku odobravanja investicijskih projekata, NN Službeni list RH, Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_12\\_158\\_2505.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_12_158_2505.html)
367. Uredba (NN 158/23) Uredba o načinu ocjene i postupku odobravanja investicijskih projekata (NN 158/23), Republika Hrvatska, Ministarstvo financija, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_12\\_158\\_2505.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_12_158_2505.html) [23.06.2023.]
368. Uzance (1977), Posebne uzance o građenju 18/77, Službeni list SFRJ
369. VgV-L (2022), Vergabe Von Architekten Leistungen, vgv.architekten, Berlin, Dostupno na: <https://www.bda-bund.de/wp-content/uploads/2022/06/VgV-Leitfaden-2022.pdf>
370. Vigneault, MA., Botton, C., Chong HY. i Cooper-Cooke, B. (2019) An Innovative Framework of 5D BIM Solutions for Construction Cost Management: A Systematic Review, Archives of Computational Methods in Engineering, Dostupno na: <https://espace.curtin.edu.au/handle/20.500.11937/79393> [2.5.2024.]
371. Visković, N. (2006) Teorija države i prava, Zagreb, Birotehnika, Zagreb, pp. 122
372. Vlahov, R. D. (2013) Projektni menadžment na hrvatski način. Ekscentar, 16, pp. 116-117.
373. VOB (2024) English version of the German construction contract procedures (VOB) Current as of 2024-06 DIN media
374. Vrhovni sud RH (2023) Riješenje br: Rev 139/2023-5, 8.11.2023., Vrhovni sud RH Zagreb, <https://www.iusinfo.hr/sudska-praksa/VSRH2023RevB139A5>
375. Vukmir, B. (1980) Opći uvjeti za ugovore o izvođenju investicijskih radova međunarodni, Biblioteka stručnih izdanja, Zagreb
376. Vukmir, B. (2009) Ugovori o građenju i uslugama savjetodavnih inženjera, RRiF-ova pravna biblioteka, Zagreb, pp
377. Vukmir, B. (2011) Kratki komentar FIDIC-ovih Harmoniziranih uvjeta, Pravo i porezi, br. 10/11, Zagreb
378. Vukmir, B. (2014) Glavne vrste FIDIC-ovih ugovora i rješavanje sporova, Pravo i porezi, Zagreb
379. Vukomanović, M., Youngb, M., Huyninkc, S. (2016) IPMA ICB 4.0 - a global standard for project, programme and portfolio management competences, International Jurnal of Project management, Volume 34, Issue 8, pp. 1703-1705

380. Vuković, M. i Vuković, Đ. (1997) Znanost o izradi pravnih propisa-nomotehnika. IV izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator d.o.o., Zagreb
381. Vukšić, Z. (2016) Jedinствена pravila za izradu propisa, Porezni vjesnik 11/2016, Zagreb
382. VUS (2023) Odluka Republika Hrvatska Visoki upravni sud, posl. Broj: UsII-80/23-05, od 14.06.2023.g.
383. VUS (2023a) Odluka Visoki upravni sud VUS posl. Broj: UsII-80/23-05, od 14.06.2023.g.
384. Wagner, R.F. i Radujković, M. (2022) Effects of lagging projectification in the public sector on realizing infrastructure projects, *Organization, Technology and Management in Construction*
385. Ward, S.C., Chapman C.B. i Curtis, B. (1991) On the allocation of risk in construction projects. *International Journal of Project Management*, Vol 9 No 3. pp. 24-28
386. Weaver, P. (2007) A Brief History of Project Management. *APM Project*, 19(11)
387. WEO (2021) International monetary Fund, World Economic Outlook Database, Dostupno na: <https://www.imf.org/> [30.12.2023.]
388. West, J., Iansiti, M. (2003) Experience, experimentation, and the accumulation of knowledge: the evolution of R&D in the semiconductor industry, *Research Policy*, 32, pp.809-825
389. Wirick, D.W. (2009a) Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results, DOI:10.1002/9780470549131, John Wiley & Sons,
390. Wirick, D.W. (2009b) The Challenges of Public-Sector Project Management and the Coming Storm, Wiley Online library, [online], Dostupno na: <https://doi.org/10.1002/9780470549131.ch1> [3.12.2023.]
391. Wirick, D.W. (2009c) The Foundations of Public-Sector Project Management, Wiley Online library, [online] Dostupno na: <https://doi.org/10.1002/9780470549131.ch2> [3.12.2023.]
392. Y. H.Kwak (2003) Brief History Of Project Management. In K. A. Carayannis, *The Story of Managing Projects* (p. Chapter 2). Quorum Books
393. Yap, C.M., Souder. W.E. (1994) Factors influencing new product success and failure in small entrepreneurial high-technology electronics firm. *Journal of Product Innovation Management* [online] 11, Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0737678294900302> [3.5.2023.]
394. Zagorec, M. (2012) Zgradarstvo – građevinska regulativa, Sabor hrvatskih graditelja (ur. Stjepan Lakušić). Cavtat, Hrvatski savez građevinskih inženjera, pp. 1065-1076
395. Zakon (NN 108/12), 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, 114/22 Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (NN 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, 114/22), NN Službeni list RH,
396. Zakon (NN 111/93) Zakon o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22, 114/22, 18/23, 130/23), NN Službeni list RH
397. Zakon (NN 118/18) Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje, NN Službeni list RH
398. Zakon (NN 127/14) Zakon o energetske učinkovitosti NN 127/14, 116/18, 25/20, 32/21, 41/21, NN Službeni list RH
399. Zakon (NN 152/08) Zakon o arhitektonskim i inženjerskim poslovima i djelatnostima u prostornom uređenju i gradnji (NN 152/08, 124/09, 49/11, 25/13), NN Službeni list RH:
400. Zakon (NN 153/13), Zakon o gradnji NN 153/13, 20/17, 39/19, 125/19, NN Službeni list RH,
401. Zakon (NN 35/05) Zakon o obveznim odnosima NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18, 126/21, 114/22, 156/22, 155/23, NN Službeni list Republike Hrvatske
402. Zakon (NN 78/12) Zakon o javno-privatnom partnerstvu NN 78/12, 152/14, 114/18, NN, Službeni list Republike Hrvatske
403. Zakon (NN 78/15) Zakon o komori arhitekata i komorama inženjera u graditeljstvu i prostornom uređenju NN 78/15, 114/18, 110/19, NN Službeni list Republike Hrvatske
404. Zakon (NN 78/15, 118/18, 110/19), Zakon o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje, NN Službeni list RH, Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/800/Zakon-o-poslovima-i-djelatnostima-prostornog-ure%C4%91enja-i-gradnje> [23.01.2023.]
405. Zakon (NN 82/15) Zakon o reguliranim profesijama i priznavanju inozemnih stručnih kvalifikacija (NN 82/15, 70/19, 47/20), Službeni list RH,
406. Zakon o PDV-u (NN 73/13) Zakon o porezu na dodanu vrijednost (NN 73/13) 99/13, 148/13, 153/13, 143/14, 115/16, 106/18, 121/19, 138/20, 39/22, 113/22, 33/23, 114/23, 35/24), NN Službeni list RH,
407. Zandhuis, A. i Stellingwerf, R. (2013) ISO 21500: Guidance on a Project Management - A Pocket Guide, Van Haren Publishing, pp. 22
408. Zhou, X. (2006) Project Management Standardization and R&D Project Performance: A Cross-National Comparison, *Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing, and Management*. PROLAMAT IFIP International Federation for Information Processing, vol 207. Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/0-387-34403-9\\_50](https://doi.org/10.1007/0-387-34403-9_50)
409. ZJN 2016 Zakon o javnoj nabavi (NN 120/16, 114/22), NN Službeni list Republike Hrvatske
410. Zlatović, D. (2015) Nelojalna konkurencija, Libertin naknada,

- 411.ZOO 1978, Službeni list SFRJ br. 29/1978, 39/1985, 46/1985, 57/1989; NN 53/1991, 73/1991, 3/1994, 111/1993, 107/1995, 7/1996, 91/1996, 112/1999, 88/2001, 35/2005
412. ZOUP (NN47/09) Zakon o općem upravnom postupku (NN 47/09, 110/21), NN, Službeni list Republike Hrvatske,
- 413.Zubović, A. (2006) Primjena trgovačkih običaja, Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rije- ci, vol. 27, br. 1, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/12471> [5.7.2023.]

## Popis slika

Slika 1. Prikaz zaostajanja Europe u usporedbi s globalnim prosjekom u vezi s projektima koji ispunjavaju početne ciljeve, proračun i rokove (PMI 2021 Pulse of the Profession® Report) .....	18
Slika 2. Grafikon prikaza obujma građevinskih radova i tablica prikaza glavnih sektorskih pokazatelja i u Republici Hrvatskoj i EU-28, siječanj 2008. – lipanj/srpanj 2023. (EIZ, 2023). .....	19
Slika 3. Prikaz izračuna rizika gubitka na svaku milijardu USD uloženu u projekt (prevedeno i prilagođeno od PMI, Inc. Pulse of the Profession™, 2013, pp 2) .....	22
Slika 4. Tipična matrica interesnih strana projekta gradnje u RH (Perić, Građevinar, 2022).....	27
Slika 5. Modifikacija projektnog trokuta kroz životni ciklus projekta (Kerzner, 2010) .....	39
Slika 6. Načela i ciljevi javne nabave (Safu, 2017) .....	39
Slika 7. Prikaz sastavnica (elemenata) društvene norme (Perić i Vukomanović, 2022; Perić, 1994b; Preložnjak, n. p.) .....	44
Slika 8. Isječak iz NKD-a 2007. (NKD 2017).....	79
Slika 9. Tipična sučelja voditelja projekta ( RICS, 2013) .....	91
Slika 10. Prikaz razlike između normalnih, složenih i megaprojekata – prilagođeno prema Bourneu (2017) .....	96
Slika 11. Tri oka kompetencije ICB 4 prilagođeno na hrvatski (IPMA, 2015; Vukomanović, Youngb, Huyninke, 2016) .....	97
Slika 12. Odnos upravljanja projektom i programom prema P2M standardu (PMAJ, 2016).....	98
Slika 13. Izgled AIA forma ugovornih dokumenata za „design-build“ model ugovaranja prema AIA (AIA, 2020) .....	102
Slika 14. Standardi za upravljanje projektima – usmjerenost (Akimova, Potasheva i Monetary, 2017).....	115
Slika 15. Osnovni odnosi između pristupa PMBOK, PRINCE2, ISO 2150 (Skogmar, 2015) .....	115
Slika 16. Primjer razlike u pojmovnom uređenju između standarda: PMBOK, PRINCE2, ISO 2150 (Skogmar, 2015).....	116
Slika 17. Razine važnosti RII .....	137
Slika 18. Likerotova ljestvica s 5 stupnjeva intenziteta za pitanja 1. tematske cjeline .....	139
Slika 19. Likerotova ljestvica s 5 stupnjeva intenziteta za pitanja 2. tematske cjeline .....	141
Slika 20. Likerotova ljestvica s 5 stupnjeva intenziteta za pitanja 3. tematske cjeline .....	143
Slika 21. Likerotova ljestvica s 5 stupnjeva intenziteta za pitanja 4. tematske cjeline .....	145
Slika 22. Problemsko stablo negativnog stanja područja primjene DUPG-a .....	184
Slika 23. Stablo ciljeva za pozitivno stanje područja primjene DUPG .....	184
Slika 24. Opći ciljevi javnog projekta prikazani kao elementi (ograničenja) projektnog trokuta uvjetovani načelima javne nabave i ZPDPUG-a .....	189
Slika 25. Isječak iz Delfi anketnog upitnika, prikaz ordinarne ljestvice rangiranih odgovora .....	195
Slika 26. Isječak prikaza rezultata kvantitativne analiza 1. kruga Delfija (postoci za razine slaganja).....	196
Slika 27. Isječak iz tablice prikaza kompletnih rezultata Delfija i (primjer) dijela povratne tablice za drugi krug Delfi panela .....	196
Slika 28. Uobičajeni aranžmani u građevinskom projektu na temelju FIDIC nabave sustav prema oblicima ugovora 4. izdanja Crvene knjige i 3. izdanja Žute knjige, prevedeno i prilagođeno (Izvor: FIDIC, 2009.) .....	213

## Popis tablica

Tablica 1. Definicije sudionika u gradnji i relevantnih pojmova u kontekstu ZOG-a .....	56
Tablica 2. Popis relevantnih propisa koji čine institucionalno regulatorni okvir za DUPG .....	83
Tablica 3. Mapa procesa upravljanja projektom prema PMI PMBoK (PMI, 2017; Perić i Vukomanović, 2022) .....	95
Tablica 4. Prikaz sadržaja ISO 21500:2021 (ISO 21500:2021) .....	101



Tablica 5. Disparitet aktivnosti DUPG-a u usporedbi s međunarodnim standardom (Perić, Vukomanović, 2022).	117
Tablica 6. Sistematizacija međunarodnih i nacionalnih standarda, autonomni izvori prava i alata primjenjivih za DUPG (Skogmar, 2015; Timinger et al, 2021; Obrutsky, 2016; Vukomanović, 2016; Radujković, 2010, IPMA, 2015; PMI, 2017; FIDIC, 1999, ISO 2012, IBRD, 2014; Prince 2, 2018; PM2, Scrum, ABA99, VOB, 2024 )	119
Tablica 7. Distribucija s obzirom na namjenu projekta i prema izvoru financiranja	124
Tablica 8. Distribucija projekata iz uzorka prema kriteriju podjele naručitelja obveznika javne nabave (javni, sektorski) i podjele unutar javnih i sektorskih naručitelja	124
Tablica 9. Distribucija projekata iz uzorka prema veličini i kompleksnost projekta – kriterij investicijske vrijednosti radova, odnosno prema sastavu projekta (jedan ili više potprojekata)	125
Tablica 10. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka prema predmetu nabave/ugovora	125
Tablica 11. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka prema korištenoj terminologiji	126
Tablica 12. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka prema kriterijima za odabir gospodarskog subjekta i voditelja projekta	127
Tablica 13. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka – uporaba tipskih OUU-a, kondicije plaćanja i zahtjev za izradom metodologije rada	128
Tablica 14. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka prema preklapanju s drugim ugovorima promatranog projekta	129
Tablica 15. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka prema konstituciji tima za upravljanje projektima prema konstituciji tima za upravljanje projektima i distribucija na projektima sličnih obilježja (aglomeracije)	131
Tablica 16. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka prema fazi projekta za koje se nabavljaju usluge upravljanja projektom	132
Tablica 17. Distribucija natječaja/ugovora iz uzorka prema korištenju certificiranja voditelja projekta kao kriterij natječaja	132
Tablica 18. Odluke DKOM-a koje upućuju na neharmoniziranost i nedorečenost propisa koji čine zakonsku platformu za DUPG	135
Tablica 19. Pozadina ispitanika iz anketnog uzorka	138
Tablica 20. Stavovi ispitanika u vezi s društvenim i zakonskim normama koje određuju platformu za DUPG	139
Tablica 21. Stavovi ispitanika u vezi s DUPG-om kao profesijom i utjecaj svjetskih praksi za upravljanje projektima na DUPG	141
Tablica 22. Stavovi ispitanika o pristupu između naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi i ugovaranju DUPG-a	144
Tablica 23. Rezultati stavova ispitanika u vezi s pristupom između naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi i ugovaranju javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH	145
Tablica 24. Sveukupno rangiranje stavova prema RII	146
Tablica 25. Kruskal-Wallisov test 1. korak (prikaz rangiranja za prva tri stava)	148
Tablica 26. Tvrdnje iz upitnika sa statistički značajnom razlikom	149
Tablica 27. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 1. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom	149
Tablica 28. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 2. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom	150
Tablica 29. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 3. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom	150
Tablica 30. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 4. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom	151
Tablica 31. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 5. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom	151
Tablica 32. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 6. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom	152
Tablica 33. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 7. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom	152
Tablica 34. Razlika u distribuciji odgovora između skupina za 7. tvrdnju sa značajnom statističkom razlikom	153
Tablica 35. Rezultati anketiranja – tvrdnje povezane s pretpostavkom postojanja neujednačenog pristup između javnih i sektorskih naručitelja pri nabavi javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH (H1)	154
Tablica 36. Rezultati anketiranja – tvrdnje povezane s pretpostavkom postojanja znatne razine neusklađenosti i neharmoniziranosti propisa koji čine okvir primjene djelatnosti upravljanja projektom gradnje u RH (H2)	155
Tablica 37. Raspodjele aktivnosti i odgovornosti u skladu s trenutačnom regulativom i FIDIC-om (Perić i Vukomanović, 2022; EOJN, 2017.-2024.)	158
Tablica 38. Obrazac sažetka projekta prema Uredbi (Uredba NN 158/2)	162
Tablica 39. Sistematiziranje spoznaja o prednostima i nedostacima standardiziranja DUPG-a	191
Tablica 40. Pozadina Delfi panelista	194
Tablica 41. Pitanja iz anketnog upitnika za Delfi	197
Tablica 42. Prikaz rezultata deskriptivne statistike Delfija	199
Tablica 43. Prikaz promjene indikatora slaganja između dva Delphi kruga	200
Tablica 44. Osnove za bitne odrednice za standardiziranje DUPG-a (ključni čimbenici uspjeha)	208
Tablica 45. Parametri za smjernice za tenderske procedure za nabavu DUPG-a	219
Tablica 46. Kataloga usluga za DUPG	225
Tablica 47. Analiza pozadine intervjuiranih ispitanika	231
Tablica 48. Sistematizacija podataka transkripta intervjua	232

Tablica 49. Sistematizacija zasebnog dijela intervjua u vezi s interakcijom projektnih dionika u FIDIC modelima ugovora.....	233
Tablica 50. Kodiranje odgovora.....	235

## Popis grafikona

Grafikon 1. Procesni dijagram metodologije istraživanja .....	12
Grafikon 2. Povijest projektnog menadžmenta – prijevod i prilagodba Westlandove povijesti projektnog menadžmenta (Westland, 2018).....	24
Grafikon 3. Klasični organizacijski model (javnog) projekta gradnje prema ZJN 2016, ZOG-u i ZoPDPUG .....	33
Grafikon 4. Organizacijski model javnog projekta gradnje pri primjeni FIDIC modela ugovaranja radova (i usluga) s podijeljenim aktivnostima inženjera .....	34
Grafikon 5. Koncesijski organizacijski model za ugovore o koncesiji za radove (ESCO, JPP, JJP) .....	35
Grafikon 6. Dinamika povjerenja među sudionicima u projektu (Cerić, 2016) .....	40
Grafikon 7. Prikaz društvenih normi prema pravnom shvaćanju (Perić, 1994a; Perić, 1994b; Visković, 2006; Horak i dr. 2016, Preložnjak, n. p.) .....	45
Grafikon 8. Hijerarhijska sistematizacija pravnih akata koji se odnose na upravno područje gradnje u RH (prilagođeno od Zagorec, 2012) .....	50
Grafikon 9. Strukovne komore u RH (Zakon NN 78/15, 114/18, 110/19).....	59
Grafikon 10. Geneza zakonske regulative relevantne za DUPG .....	85
Grafikon 11. Tipične aktivnosti u referentnom životnom ciklusu velikog projekta (prilagođ. HM Government, 2021) .....	90
Grafikon 12. Sadržaj GovS 002 standarda (prilagođ. HM Government, 2021) .....	90
Grafikon 13. Odnos faza projekata i mogućnosti utjecaja u korelaciji s troškovima i rizicima – (PMI, 2008).....	93
Grafikon 14. Tipični odnosi između sponzora organizacije i projektne organizacije (Zandhuis i Stellingwerf, 2013) .....	101
Grafikon 15. Ugovorni odnosi prema AIA modelima „Ugovaratelj bez vlastitog projektiranja ili građenja (AIA, 2022). .....	103
Grafikon 16. Prikaz PM <sup>2</sup> metodologije/dijagram aktivnosti (PM <sup>2</sup> Alliance, 2018).....	104
Grafikon 17. Prevedeni i prilagođeni prikaz dijagrama procesa UP-a prema PRINCE 2 metodologiji (ILx, 2023) .....	106
Grafikon 18. Tri karakteristične realizacije projekta prema shemama upravljanja za velike projekte javnih ulaganja (Samset et al, 2016) u korelaciji s hrvatskom regulativom (Perić i Vukomanović, 2022) .....	107
Grafikon 19. Proces razmišljanja u pet koraka za vođenje provedbe lean tehnika, prevedeno na hrvatski (LEI, 2016) .....	107
Grafikon 20. Postupak provjere raspoloživosti nominiranih stručnjaka u ponudi prije potpisa ugovora (EuropeAid, 2012) .....	110
Grafikon 21. Prilagođeni FIDIC model odnosa između naručitelja, FIDIC inženjera, voditelja projekta u praksi u RH – Crvena knjiga (prilagođeno od Perić, Vukomanović, 2022).....	118
Grafikon 22. Linearni životni ciklus projekta (iz APMBOK-a, Section 1.1.6, „Life cycle“).....	164
Grafikon 23. Modificirani grafikon troškova i koristi u upravljanju projektima (Kerzner, 2006) na standardizirane usluge upravljanja projektom (Perić i Vukomanović, 2022).....	190
Grafikon 24. Tipični redoslijed aktivnosti prema FIDC OUU-u Crvena knjiga – prilagođeno s originalne verzija (FIDIC, 2013a) .....	211
Grafikon 25. Katalog projektnih procedura – modula procesa za DUPG .....	226

Prilozi

Prilog 1.a. – Tablica pregled EOJN-a (2017-2024)

Prilaže se u digitalnom obliku zbog veličine dokumenta (primjer u nastavku):

Table with 12 columns: Rd.br., Naziv projekta, Naziv naručitelja/javni ili sektorski, Predmet nabave, CPV, Broj i datum objave na EOJN, Datum sklapanja ugovora, Naziv ugovaratelja, Žalba na Dokumentaciju o nabavi, FIDIC (DA/NE), Kondicije obračuna i plaćanja usluga UP, Napomena.

Prilog 1.b. – Tablica dokaza sposobnosti.

Prilaže se u digitalnom obliku zbog veličine dokumenta (primjer u nastavku):

Complex table with 15 columns: R.B., NAZIV PROJEKTA, PREMA VRSTI PROJEKTA, METODOLOGIJA RADA, PREMA PREKLAPANJU S DRUGIM UGOVORIMA, KONSTITUCIJA TIMA ZA UPRAVLJANJE PROJEKTOM, FAZE PROJEKTA ZA KOJE SE NABAVLJAJU USLUGE, PRJEKTI SASTAVLJENI OD JEDNODJELNIH VEŠTAČENJA, CERTIFIKAT IZ OBLASTI, PREMA IZVOJU FINANCIRANJA.

## Prilog 2. – Anketni upitnik o stanje područja primjene DUG

### Anketni upitnik: Stanje područja primjene djelatnosti upravljanja projektima gradnje u Republici Hrvatskoj

Poštovani,

Na Građevinskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu radim istraživanje u sklopu doktorske disertacije „Standardiziranje djelatnosti upravljanja projektima gradnje unutar sustava javne nabave u Republici Hrvatskoj“ pod mentorstvom prof. dr. sc. Mladena Vukomanovića. Zahvaljujem Vam se što ste pristali sudjelovati u ovom istraživanju te svojim iskustvom i znanjem doprinijeti rezultatima mog doktorskog rada.

U srpnju 2015.g. donesen Zakon o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje (ZoPDPUG) u kojem je Glavom V regulirana djelatnost upravljanja projektom gradnje kao obveza za naručitelje obveznike javne nabave kao i uloga voditelja projekta. ZoPDPUG je do sada 2 puta izmijenjen (NN 78/15, 118/18, 110/19).

Ovaj upitnik dio je istraživanja stanja područja od primjene djelatnosti upravljanja projektom gradnje kao zakonske kategorije. Upitnik se sastoji od pet dijela i to:

- I. Opći podatci o ispitaniku
- II. Pitanja iz tematska cjeline vezano na društvene i zakonske norme koje određuju platformu za djelatnost upravljanja projektom gradnje kao zakonske kategorije
- III. Pitanja iz tematske cjeline vezano na Voditelja projekta, djelatnost upravljanja projektom gradnje kao profesije i utjecaj svjetskih praksi na djelatnost upravljanja projektom gradnje
- IV. Pitanja iz tematska cjeline vezano na pristup između naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi i ugovaranju javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH
- V. Pitanja iz tematske cjeline vezano uz preklapanjima u pravima i ovlastima pojedinih (su)dionika u projektu gradnje.

Za ispunjavanje ovog upitnika potrebno je otprilike 35 min.

Odgovorom na upitnik dajete suglasnost za skupnu obradu podataka i prezentaciju rezultata istraživanja. Svi odgovori bit će tretirani u najstrožem povjerenju i rezultati neće biti objavljeni u bilo kojem obliku koji omogućuje identifikaciju pojedinačnih organizacija, projekata ili ispitanika. Odgovori se temelje na vlastitim iskustvima ispitanika stoga nema točnih ili krivih odgovora. Svi odgovori su povjerljivi i ne dijele se s trećim stranama.

Molimo Vas da na pitanja odgovorite što je moguće točnije. Ukoliko niste sigurni u odgovor, molimo Vas da date Vašu najbolju procjenu.

S poštovanjem,

**Romano Perić, dipl.ing.građ., MBACon**

Mob +385/99 3047420

e-mail adresa: [romano.peric@bimprojekt.hr](mailto:romano.peric@bimprojekt.hr)

#### I) OPĆI PODATCI O ISPITANIKU:

Ime i prezime:

---

1) Godine radnog iskustva imate u građevinarstvu?

(zaokružite jedno od ponuđenih):

- a) 5-10
- b) 11-20
- c) 21-30
- d) više od 30

Godina rođenja: 19\_\_\_\_ Spol (zaokružite) M Ž

2) Vaša stručna sprema - najviša akademska kvalifikaciju (zaokružite jedno od ponuđenih):

- a) Doktor znanosti
- b) Magistar znanosti ili sveučilišni specijalist
- c) Magistar struke (magistar inženjer)
- d) Stručni specijalist
- e) Viša stručna sprema
- e) Srednja stručna sprema

3) Navedite svoje obrazovanje (odaberite sve što je primjenjivo):

- a) Arhitektura
- b) Građevinarstvo

- c) Druga područja inženjerstva (strojarstvo, elektrotehnika...)
- d) Ekonomija
- e) Pravo
- e) Ostalo

4) Funkcija u poduzeću/instituciji (upišite na crtu):

---

5) Koju zadaću ili zadaće najčešće obavljate (ili ste obavljali) kao dionik projekta gradnje (ako se razlikuje u odnosu na vašu ulogu u poduzeću)?

(zaokružite jedno ili više od ponuđenih)

- a) projektant
- c) nadzorni inženjer
- d) voditelj projekta na strani investitora
- e) konzultant
- f) drugo:

6) U kojima ste sve državama do sada radili na projektima gradnje? (Navedite ih).

---

7) Poduzeće/institucija u kojemu ste **pretežito** (preko 50% ukupnog radnog staža) stjecali iskustvo na projektima gradnje je prema vlasničkoj strukturi (zaokružite jedno od ponuđenih):

- a) javno poduzeće
- b) privatno poduzeće

8) Vaše iskustvo na projektima gradnje **pretežito** (preko 50% radnog staža) je vezano na (zaokružite jedno od ponuđenih):

- a) javne investicije/projekti gradnje
- b) privatne investicije/projekti gradnje

9) Kolika je otprilike investicijska vrijednost gradnje **najznačajnijeg** projekata gradnje u kojem ste sudjelovali kao jedan od dionika?

(zaokružite jedno od ponuđenih)

- a) 0-25 milijuna €
- b) 25,01-75 milijuna €
- c) 75,01-150 milijuna €
- d) 150,01-250 milijuna €
- e) 250,01 i više milijuna €

10) U kojim fazama projekta gradnje najčešće sudjelujete ?

(zaokružite jedno ili više od ponuđenih)

- a) ideja/faza koncipiranja projekta
- b) pred-studijska faza
- c) idejno projektno rješenje
- d) faza projektiranja (izvedbeni i/ili glavni projekt)
- e) faza građenja
- e) puštanje u rad/uporaba/održavanje

## II) Prva tematska cjelina

### Društvene i zakonske norme koje određuju platformu za djelatnost upravljanja projektom gradnje kao zakonske kategorije

Društvene norme je s jedne strane reguliraju naše ponašanje a s druge vrše integraciju u društvo. Pravni propisi kao formalna društvena norma određuju zakonsku platformu, odnosno formalni institucionalno - regulatorni okvir unutar kojeg se realiziraju (javni) projekti gradnje u RH (Zakon o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje, Zakon o obveznim odnosima, Zakon o javnoj nabavi,...). Za nepoštivanje pravnih normi postoje sankcije države (prekršaji, kaznena odgovornost,...). Uz pravne propise na djelatnost upravljanja projektom gradnje utječu i neformalne društvene norme (etika, moral, etički kodeks) za koje nije propisana sankcija od strane države, već osuda zajednice u nekom obliku. Uz prethodno navedene norme postoje i norme koje postavljaju strukovne i sl. profesionalne udruge/organizacije i za nepoštivanje istih slijede sankcije tih strukovnih udruženja prema njihovim internim aktima.

Intervencija zakonodavca u propise u pravilu mora biti adekvatna ciljevima koji se prema zakonima trebaju postizati.

Ovom prvom tematskom cjelinom upitnika želi se provjeriti:

- mišljenje ispitanika kako društvene norme i različitost pravnih obilježja, koja proizlaze iz različitosti pravnih propisa koji određuju platformu za djelatnost upravljanja projektom gradnje utječu na (ne)razumijevanje, eventualne poteškoće u primjeni ili na eventualnu krivu primjenu i kako to afektira dionike projekta gradnje,

- eventualna potreba za dodatnom intervencijom zakonodavca u pogledu deregulacije ili dodatne regulacije djelatnosti upravljanja projektom gradnje (u provedbenom) djelu,
- reguliranje osiguranja postizanja općih ciljeva javnih projekata gradnje koji se trebaju ostvarivati u okviru usluga djelatnosti upravljanja projektom gradnje.

Molimo vas da u sljedećoj tablici ocijenite koliko je koje područje regulirano od strane države:

	Znatno pod-regulirano/u cijelosti prepušteno tržištu - treba dodatno regulirati	Umjereno pod-regulirano/djelomično prepušteno tržištu- treba dodatno regulirati	Optimalno regulirano	Umjereno pre-regulirano- treba djelomično deregulirati/prepustiti tržištu	Znatno pre-regulirano-treba u cijelosti deregulirati/prepustiti tržištu
U kontekstu regulacije područja djelatnost upravljanja projektom gradnje od strane države može se reći da je isto ...	1	2	3	4	5
Područje djelatnost upravljanja projektom gradnje kao zakonske kategorije je <b>provedbeno</b> kroz zakonsku regulativu ...	1	2	3	4	5
Odredba Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje kojom je zadana obveza imenovanja Voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“ jasno određuje na koje faze projekta zakonodavac misli.	1	2	3	4	5
Područje sankcija za nepridržavanje zakonskih normi iz Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje vezano na Glavu V kojom je regulirana djelatnost upravljanja projektom gradnje (prekršajne odredbe) je ...	1	2	3	4	5
Područje određivanja ciljeva prekršajnih odredbi Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje vezano na Glavu V i djelatnost upravljanja projektom gradnje je ...	1	2	3	4	5
Područje zakonske regulative koje određuje prava i ovlasti Voditelja projekta je ...	1	2	3	4	5
Područje zakonske regulative koje određuje metodologiju rada i projektne procedure na upravljanju javnim projektima gradnje je ...	1	2	3	4	5
Područje zakonske regulative koje regulira upravno područje gradnje vezano na preklapanja u pravima i ovlastima pojedinih dionika (npr. nadzornih inženjera i Voditelja projekta) je ...	1	2	3	4	5
Osim Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje, područje djelatnost upravljanja projektom gradnje je u drugim propisima koji uređuju upravno područje gradnje ...	1	2	3	4	5
Područje javne nabave u kontekstu primjene djelatnost upravljanja projektom gradnje je ...	1	2	3	4	5
Određivanje općih ciljeva javnog projekta gradnje je u kontekstu potrebe za reguliranjem od strane države ...	1	2	3	4	5
Određivanje općih ciljeva upravljanja javnim projektima gradnje je u kontekstu potrebe za reguliranjem od strane države ...	1	2	3	4	5
Područje ujednačavanja terminologije unutar upravnog područja koje uređuje gradnju je ...	1	2	3	4	5

U kontekstu potrebe za ujednačavanjem terminologije vezano na djelatnost upravljanja projektom gradnje kroz regulativu, može se reći da je ...	1	2	3	4	5
Područje zakonske regulative u pogledu reguliranja preklapanja u pravima i ovlastima pojedinih (su)dionika projekta gradnje je ...	1	2	3	4	5

### III) Druga tematska cjelina

#### Voditelj projekta, djelatnost upravljanja projektom gradnje kao profesija i svjetske prakse.

Iako je upravljanje projektima globalno prihvaćena profesija, određene specifičnosti su u praksi uvjetovane društvenim i nacionalnim zadanostima, odnosno društveno-ekonomskim karakteristikama, tradiciji, kulturi, mentalitetu, a ponekad i o religijskim obilježjima društva. Upravo iz tog razloga su se razvili sustavi vrijednosti kao kompetencijski standardi, odnosno sustavi za ovjeru (certificiranje) znanja, kompetencija i iskustva stručnjaka za upravljanje projektima za različite organizacijske oblike: voditelja projekata, programa, portfelja čime je omogućeno da se kreiraju standardni sustavi vrijednosti putem kojih se određene različitosti ipak mogu prepoznati i valorizirati unutar pojedinih tržišta.

U RH trenutno nema strukovne komore voditelja projekata; voditelj projekta ima pravo na upis u evidenciju voditelja projekta koju vodi Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine (MPUGDI). Iako na stranicama ministarstva postoji i obrazac zahtjeva i upute za slanje, u vrijeme provođenja ovog istraživanja evidencija voditelja projekata ne postoji na stranicama MPUGDI.

Drugom tematskom cjelinom želi se provjeriti mišljenje ispitanika vezano na:

- status Voditelja projekta na projektima gradnje koji se realiziraju u okvirima javne nabave,
- kriteriji odabira gospodarskog subjekta i Voditelja projekta u postupcima javne nabave,
- status djelatnost upravljanja projektom gradnje kao profesije,
- odnos svjetskih praksi i djelatnost upravljanja projektom gradnje i njihova interakcija.

Molimo vas da u sljedećoj tablici ocijenite stavove (izjave):

	Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Nemam stav (niti se slažem niti se ne slažem)	Slažem se	U potpunosti se slažem
Imenovanje Voditelja projekta gradnje na javnim projektima pridonosi ostvarenju ciljeva javnih projekata.	1	2	3	4	5
Reguliranje djelatnost upravljanja projektom gradnje kao profesije u RH je zadovoljavajuće.	1	2	3	4	5
Profesija upravljanja projektima, odnosno disciplina djelatnosti upravljanja projektom gradnje u RH treba biti regulirana putem komore.	1	2	3	4	5
Reguliranje profesionalne etike za voditelje projekata na nivou pojedinih udruga čiji su članovi je zadovoljavajuće i dostatno.	1	2	3	4	5
Potrebno je reguliranje profesionalne etike za djelatnost upravljanja projektom gradnje kroz zakonske propise.	1	2	3	4	5
Reguliranje djelatnost upravljanja projektom gradnje kao profesije potrebno je prepustiti samo reguliranju.	1	2	3	4	5
Potrebno je reguliranje profesionalne etike za djelatnost upravljanja projektom gradnje kroz strukovne udruge.	1	2	3	4	5
Discipline upravljanja projektima koje su razvile pojedine međunarodne, odnosno nacionalne strukovne organizacije i udruženja mogu poslužiti kao uzor za primjenu na djelatnost upravljanja projektom gradnje u RH.	1	2	3	4	5
Profesionalne kompetencije voditelja projekta pridonose uspješnosti projekta.	1	2	3	4	5
Profesionalne kompetencije voditelja projekta pridonose uspješnom upravljanju projektima.	1	2	3	4	5

Regulacija djelatnost upravljanja projektom gradnje kao profesije kroz strukovno udruženje bila bi zapreka ostvarenju tržišnih sloboda koje traži intervenciju zakonodavca.	1	2	3	4	5
Ulaganje u certifikate znanja i kompetencija voditelja projekata nije trošak nego investicija.	1	2	3	4	5
Potrebno je preciznije (ili zasebno) pozicioniranje djelatnosti upravljanja projektom gradnje unutar nacionalne klasifikacije djelatnosti (NKD-a).					
Specifičnosti u praksi uvjetovane društvenim i nacionalnim zadanostima, odnosno društveno-ekonomskim karakteristikama, tradiciji, kulturi, mentalitetu, ili religijskim obilježjima društva u RH sprječavaju jači utjecaj svjetskih praksi za upravljanje projektima na djelatnost upravljanja projektom gradnje.	1	2	3	4	5
Hrvatsko tržište koje je dio EU i globalnog tržišta je pod utjecajem međunarodnih praksi na aspekt djelatnost upravljanja projektom gradnje.	1	2	3	4	5
Voditelj projekta na javnim projektima gradnje u pravilu u praksi dijeli važne informacije samo sa naručiteljem	1	2	3	4	5
Voditelj projekta na javnim projektima gradnje u pravilu u praksi dijeli važne informacije sa svim dionicima.	1	2	3	4	5
Voditelj projekta na javnim projektima gradnje se u pravilu ponaša oportuno.	1	2	3	4	5
Potrebno je staviti u funkciju evidenciju voditelja projekta koju vodi Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine (MPUGDI).	1	2	3	4	5
Investitori obveznici javne nabave u pravilu uključuju voditelja projekta u kasnoj izvršnoj fazi projekta - faza građenja.	1	2	3	4	5
Investitori obveznici javne nabave u pravilu uključuju voditelja projekta u ranim izvršnim fazama projekta - fazi izrade glavnog projekta.	1	2	3	4	5
Planiranje uključivanja Voditelja projekta tek u izvršnim fazama, iako je zakonom određeno da se uključuje u ranim fazama, je posljedica nepostojanja jasnih prekršajnih odredbi.	1	2	3	4	5
(Pre)kasno uključivanje voditelja projekta negativno utječe na projekt.	1	2	3	4	5
Međunarodne prakse imaju utjecaja na organizacijske modele, uloge i role dionika javnih projekata u RH.	1	2	3	4	5
U postupcima javne nabave naručitelji u pravilu jasno i jednoznačno određuju kriterije za odabir gospodarskog subjekta i/ili Voditelja projekta i tima za upravljanje projektom	1	2	3	4	5
Imenovanje Voditelja projekta koji je zaposlenik naručitelja omogućuje jednaku učinkovitost i ostvarivanje ciljeva kao i sa imenovanjem „vanjskog“ Voditelja projekta.	1	2	3	4	5
U ranim fazama projekta (koncipiranje, studije izvedivosti i sl.) trebalo bi zakonski omogućiti da voditelj projekta može biti i osoba koja nije tehničke struke sa znanjima i iskustvom u polju ekonomije i sl.	1	2	3	4	5
Zakonom o poslovima i djelatnostima je jasno određeno na koji način voditelj projekta pruža usluge vezane na financijske i pravne elemente savjetovanja („financijsko, pravno i tehničko savjetovanje u vezi s projektiranjem, građenjem, uporabom i uklanjanjem građevina“).	1	2	3	4	5
Zakonom o poslovima i djelatnostima treba jasnije odrediti na koji način voditelj projekta (provedbeno) vrši nadzor nad radom izvođača, nadzora i dr. u svrhu zaštite prava i interesa investitora.	1	2	3	4	5
Zakonom o poslovima i djelatnostima ili pravilnikom treba dati odrednice za standardno provedbeno upravljanje javnim projektima gradnje (odrednice za metodologija rada).	1	2	3	4	5
Upravljanje javnim projektima gradnje u provedbenom smislu treba prepustiti samo reguliranju i solo diskrecijskom pristupu od strane voditelja projekta.	1	2	3	4	5



Kondicije u ugovorima za usluge upravljanja projektom gradnje u postotku ugovorene vrijednosti, razmjerno postotku vrijednosti izvedenih radova iz obračunske situacije izvođača radova, odnosno aktivnosti kojima se upravlja u odnosu na ukupnu ugovorenu vrijednost pojedinačnih ugovora sklopljenih s izvođačima radova odgovaraju naravi posla i imaju smisla.	1	2	3	4	5
Eventualna preklapanja u pravima i ovlastima voditelja projekta i ostalih sudionika u projektu gradnje koja proizlaze iz ugovora na pojedinim projektima imaju negativni učinak na realizaciju projekta i učinkovito upravljanje projektom.	1	2	3	4	5
U okvirima i sa ciljevima javne nabave koji su univerzalni, može se zaključiti da svi javni projekti imaju sličnost u pogledu učinkovitog trošenja javnog novca, potrebe da se osigura ujednačen i transparentan pristup javnih i sektorskih naručitelja kod nabavljanja usluga i određivanja projektnog zadatka, kao i fer i balansirani odnos između ugovornih strana.	1	2	3	4	5

#### IV) Treća tematska cjelina

##### Pristup između naručitelja obveznika javne nabave pri nabavi i ugovaranju javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH.

Trećom tematskom cjelinom ispitanici ocjenjuju kakav je pristup između pojedinih naručitelja obveznika javne nabave kod nabave/ugovaranja usluga upravljanja projektom gradnje i provedbe projekata u praksi.

Molimo vas da u sljedećoj tablici ocijenite:

Pristup između naručitelja obveznika javne nabave kod raspisivanja natječaja/kondicija ugovora u pogledu:	U pravilu neujednačen/ znatno neujednačen	Umjereno neujednačen	Optimalan pristup	Umjereno ujednačen	U pravilu ujednačen/ znatno ujednačen
korištene terminologije (naziv pozicije voditelja projekta koji se traži prema ZPDUG) je ...	1	2	3	4	5
kriterija za odabir gospodarskog subjekta (prethodno iskustvo – reference gosp. subjekta) je ...	1	2	3	4	5
kriterija za odabir voditelja projekta (prethodno iskustvo – reference voditelja projekta) je ...	1	2	3	4	5
korištenja tipskih OUU (radovi ili usluge) je ...	1	2	3	4	5
ugovorenih kondicija plaćanja je ...	1	2	3	4	5
zahtijevanja metodologije rada je ...	1	2	3	4	5
preklapanja s drugim ugovorima promatranog projekta je ...	1	2	3	4	5
konstitucije (sastava) tima za upravljanje projektima je ...	1	2	3	4	5
određivanja faze projekta za koje se obavljaju usluge upravljanja projektom ...	1	2	3	4	5
korištenja certifikat znanja i kompetencija za upravljanje projektima kao kriterija tehničke i stručne sposobnosti ili bodovanja je...	1	2	3	4	5
primjene odredba Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje kojom je zadana obveza imenovanja Voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“ je ...	1	2	3	4	5
određivanja kriterija za odabir gospodarskog subjekta i/ili Voditelja projekta i tima za upravljanje projektom u postupcima javne nabave za usluge upravljanja projektima (za iste ili slične usluge) je ...	1	2	3	4	5
alokacije aktivnosti, odnosno ovlasti i obveza između voditelja projekta (tima za upravljanje projektom) i ostalih sudionika (nadzorni inženjeri, FIDIC inženjer i sl.) u pojedinim ugovorima je ...	1	2	3	4	5

#### V) Četvrta tematska cjelina

##### Preklapanja u pravima i ovlastima pojedinih (su)dionika u projektu gradnje.

Stručni nadzor u RH je zakonski regulirana kategorija i nadzorni inženjeri su osobe s javnim ovlaštenjem, odnosno sukladno primjenjivim propisima nadzorni inženjer obavlja djelatnost od javnog interesa i svoj posao ne smije obavljati na način koji bi ugrozio njegovu neovisnost i nepristranost u ispunjavanju obveza, ili bi na drugi način ugrozio ili onemogućio ispunjavanje tih

obveza.

Kod primjene Općih uvjeta ugovora (OUU) u kojima se uz voditelja projekta imenuje u nekoj od formi i „predstavnik naručitelja“ kao operativni upravitelj ugovora sa ugovarateljem, odnosno izvođačem/projektantom (u praksi u RH se najčešće radi o FIDIC OUU), odnos uloga voditelja projekta i ostalih dionika se regulira kroz separatne ugovore koje naručitelj sklapa sa svakim od (su)dionika projekta gradnje.

FIDIC inženjer djeluje kao agent i predstavnik naručitelja (prema FIDIC modelima Crvena i Žuta knjiga, izd. 1999), koji odluke donosi „fer“ i „pravično“ u skladu s ugovorom.

Originalni OUU FIDIC-a „ne poznaju“ ulogu voditelja projekta kako ga je predvidio ZoPDPUg, niti ulogu stručnog nadzora po ZOG-u, a FIDIC inženjer se kod primjene FIDIC modela ugovora u pravilu ugovara zajedno sa uslugama (stručnog) nadzora ili je čak i jedan od nadzornih inženjera – dakle osoba s javnim ovlaštenjem (najčešće glavni nadzorni inženjer).

Četvrtom tematskom cjelinom ispitanici ocjenjuju da li postoje preklapanja u ovlastima i obvezama pojedinih (su)dionika kod realizacije (javnih) projekata gradnje i koji je utjecaj takvih preklapanja na projekt, neovisno o tome da li ista proizlaze iz zakonske regulative ili autonomnih izvora prava (ugovor i sl.).

Molimo vas da u sljedećoj tablici ocijenite stavove (izjave):

	Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Nemam stav (niti se slažem niti se ne slažem)	Slažem se	U potpunosti se slažem
Trenutni regulatorni okvir omogućava autonomni (solo-diskrecijski) pristup investitora obveznika javne nabave kod ugovaranja i alokacije određenih aktivnosti koje su ugovorna kategorija na pojedine (su)dionike projekta gradnje.	1	2	3	4	5
(solo-diskrecijski) pristup investitora obveznika javne nabave kod ugovaranja i alokacije određenih aktivnosti (ugovorna kategorija) na pojedine (su)dionike projekta gradnje ima pozitivan učinak na projekt.	1	2	3	4	5
Prisutno je nerazumijevanja od strane javnih i sektorskih naručitelja u definiranju uloge i zadaća pojedinih projektnih funkcija graditeljskog projekta kroz postupke nabave.	1	2	3	4	5
Aktivnosti koje se kao ugovorna kategorija, uz zakonom propisane aktivnosti, ugovaraju kroz tzv. „prošireno“ upravljanje projektima ili “prošireni” stručni nadzor (tehničko savjetovanje naručitelja, administriranje i upravljanje ugovorima s izvođačem radova, upravljanje zahtjevima i potraživanjima, financijsko i terminsko planiranje i kontrola, i sl.) trebaju biti alocirane samo na jednog od dionika (ugovora).	1	2	3	4	5
Aktivnosti iz prethodnog pitanja suštinski potpadaju u upravljanje projektima, odnosno trebaju biti alocirane na voditelja projekta.	1	2	3	4	5
Aktivnosti iz prethodnog pitanja neovisno o tome gdje suštinski potpadaju mogu biti ugovorom alocirane na bilo kojeg od spomenutih (su)dionika projekta gradnje.	1	2	3	4	5
Alokacija tih aktivnosti na bilo kojeg ili na više (su)dionika nema bitnog utjecaja na pozitivnu realizaciju projekta.	1	2	3	4	5
Alokacija tih aktivnosti na više (su)dionika znači ujedno i rizik dvostrukog financiranja.	1	2	3	4	5
Kod ugovora po FIDIC ili sličnom modelu, Inženjer kao agent naručitelja treba biti ugovoren u sklopu usluga upravljanja projektom.	1	2	3	4	5
Kod ugovora po FIDIC ili sličnom modelu, nije bitno unutar kojeg ugovora se ugovara uloga Inženjera kao agenta naručitelja (nadzora ili upravljanja projektom).	1	2	3	4	5
Kod ugovora po FIDIC ili sličnom modelu, Inženjer može djelovati i kao jedan od nadzornih inženjera imenovanih prema ZOG-u.	1	2	3	4	5
Kod ugovora po FIDIC ili sličnom modelu, kada Inženjer djeluje i kao nadzorni inženjer nema sukoba interesa.	1	2	3	4	5
Kod ugovora po FIDIC ili sličnom modelu, kada je Inženjer ugovoren unutar ugovora za usluge stručnog nadzora nema preklapanja u ovlastima i odgovornostima sa voditeljem projekta prema zakonu.	1	2	3	4	5

Kroz različite pristupe ugovaranju pojedinih aktivnosti koje suštinski potpadaju pod upravljanje projektima, zbog nerazumijevanja uloga projektnih dionika, stvara se nejednolika praksa u kojoj postoje znatne nelogičnosti, a razlog tome je nedovoljno jasna regulativa i ne harmonizirani propisi.	1	2	3	4	5
Rezultati i ciljevi javnog projekta se jednako ostvaruju neovisno o tome da li su aktivnosti kao tehničko savjetovanje naručitelja, administriranje i upravljanje ugovorima s izvođačem radova, upravljanje zahtjevima i potraživanjima, financijsko i terminsko planiranje i kontrola, i sl. alocirane na stručni nadzor ili voditelja projekta.	1	2	3	4	5
Kod ugovora po FIDIC ili sličnom modelu, kada je Inženjer ugovoren unutar ugovora za usluge stručnog nadzora nema preklapanja u ovlastima i odgovornostima sa voditeljem projekta prema zakonu.	1	2	3	4	5
Ugovaranjem funkcije Inženjera, odnosno predstavnika naručitelja (kod primjene FIDIC ili sl. modela ugovora), u sklopu usluga (stručnog) nadzora kao zakonske kategorije pojedine se aktivnosti koje suštinski pripadaju pod standardno upravljanje projektima u praksi alociraju na FIDIC inženjera čime se stvaraju paralelni kolosijeci odlučivanja i disperzija odgovornosti, a budući Inženjer ima izvršne ovlasti sukladno ugovoru i operativno upravlja procesima, upravljanje projektima se u tom slučaju svodi na tehničku pomoć naručitelju.	1	2	3	4	5

## Prilog 3. Analitika H1, H2 (deskriptivno)

		1	2	3	4	5
		Znatno pod-regulirano/u cijelosti prepušteno tržištu - treba dodatno regulirati	Umjereno pod-regulirano/djelomično prepušteno tržištu - treba dodatno regulirati	Optimalno regulirano	Umjereno pre-regulirano- treba djelomično deregulirati/prepustiti tržištu	Znatno pre-regulirano- treba u cijelosti deregulirati/prepustiti tržištu
1	U kontekstu regulacije područja djelatnost upravljanja projektom gradnje od strane države može se reći da je isto ...	12.0%	51.9%	23.1%	12.0%	0.9%
2	Područje djelatnost upravljanja projektom gradnje kao zakonske kategorije je provedbeno kroz zakonsku regulativu ...	7.4%	60.2%	17.6%	13.9%	0.9%
3	Odredba Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje kojom je zadana obveza imenovanja Voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“ jasno određuje na koje faze projekta zakonodavac misli	11.1%	47.2%	32.4%	8.3%	0.9%
4	Područje sankcija za nepridržavanje zakonskih normi iz Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje vezano na Glavu V kojom je regulirana djelatnost upravljanja projektom gradnje (prekršajne odredbe) je ...	21.3%	46.3%	23.1%	8.3%	0.9%
5	Područje određivanja ciljeva prekršajnih odredbi Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje vezano na Glavu V i djelatnost upravljanja projektom gradnje je ...	13.0%	53.7%	25.0%	7.4%	0.9%
6	Područje zakonske regulative koje određuje prava i ovlasti Voditelja projekta je ...	11.1%	56.5%	20.4%	9.3%	2.8%
7	Područje zakonske regulative koje određuje metodologiju rada i projektne procedure na upravljanju javnim projektima gradnje je ...	26.9%	42.6%	24.1%	4.6%	1.9%
8	Područje zakonske regulative koje regulira upravno područje gradnje vezano na preklapanja u pravima i ovlastima pojedinih dionika (npr. nadzornih inženjera i Voditelja projekta) je ...	23.1%	50.0%	17.6%	8.3%	0.9%
9	Osim Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje, područje djelatnost upravljanja projektom gradnje je u drugim propisima koji uređuju upravno područje gradnje ...	28.7%	47.2%	18.5%	4.6%	0.9%
10	Područje javne nabave u kontekstu primjene djelatnost upravljanja projektom gradnje je ...	19.4%	35.2%	27.8%	13.9%	3.7%
11	Određivanje općih ciljeva javnog projekta gradnje je u kontekstu potrebe za reguliranjem od strane države ...	11.1%	51.9%	21.3%	14.8%	0.9%
12	Određivanje općih ciljeva upravljanja javnim projektima gradnje je u kontekstu potrebe za reguliranjem od strane države ...	7.4%	52.8%	25.0%	13.0%	1.9%
13	Područje ujednačavanja terminologije unutar upravnog područja koje uređuje gradnju je ...	14.8%	52.8%	25.0%	6.5%	0.9%
14	U kontekstu potrebe za ujednačavanjem terminologije vezano na djelatnost upravljanja projektom gradnje kroz regulativu, može se reći da je ...	13.9%	55.6%	22.2%	7.4%	0.9%
15	Područje zakonske regulative u pogledu reguliranja preklapanja u pravima i ovlastima pojedinih (su)dionika projekta gradnje je ...	16.7%	63.0%	11.1%	8.3%	0.9%

		1	2	3	4	5
		Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Nemam stav (niti se slažem niti se ne slažem)	Slažem se	U potpunosti se slažem
1	Imenovanje Voditelja projekta gradnje na javnim projektima pridonosi ostvarenju ciljeva javnih projekata.	1.9%	4.6%	9.3%	43.5%	40.7%
2	Reguliranje djelatnost upravljanja projektom gradnje kao profesije u RH je zadovoljavajuće.	0.9%	60.2%	18.5%	18.5%	1.9%
3	Profesija upravljanja projektima, odnosno disciplina djelatnosti upravljanja projektom gradnje u RH treba biti regulirana putem komore.	1.9%	11.1%	25.9%	47.2%	13.9%
4	Reguliranje profesionalne etike za voditelje projekata na nivou pojedinih udruga čiji su članovi je zadovoljavajuće i dostatno.	5.6%	44.4%	33.3%	13.0%	3.7%
5	Potrebno je reguliranje profesionalne etike za djelatnost upravljanja projektom gradnje kroz zakonske propise.	0.0%	10.2%	14.8%	59.3%	15.7%
6	Reguliranje djelatnosti upravljanja projektom gradnje kao profesije potrebno je prepustiti samoreguliranju.	13.0%	61.1%	17.6%	5.6%	2.8%
7	Potrebno je reguliranje profesionalne etike za djelatnost upravljanja projektom gradnje kroz strukovne udruge.	1.9%	11.1%	15.7%	62.0%	9.3%
8	Discipline upravljanja projektima koje su razvile pojedine međunarodne, odnosno nacionalne strukovne organizacije i udruženja mogu poslužiti kao uzor za primjenu na djelatnost upravljanja projektom gradnje u RH.	0.0%	1.9%	22.2%	65.7%	10.2%
9	Profesionalne kompetencije voditelja projekta pridonose uspješnosti projekta.	0.0%	0.0%	4.6%	46.3%	49.1%

10	Profesionalne kompetencije voditelja projekta pridonose uspješnom upravljanju projektima.	0.0%	0.0%	3.7%	42.6%	53.7%
11	Regulacija djelatnosti upravljanja projektom gradnje kao profesije kroz strukovno udruženje bila bi zapreka ostvarenju tržišnih sloboda koje traži intervenciju zakonodavca.	8.3%	39.8%	40.7%	10.2%	0.9%

		1	2	3	4	5
		U pravilu neujednačen/ znatno neujednačen	Umjereno neujednačen	Optimalan pristup	Umjereno ujednačen	U pravilu ujednačen/ znatno ujednačen
1	Korištene terminologije (naziv pozicije voditelja projekta koji se traži prema ZPDPUJ) je ...	6.5%	51.9%	19.4%	21.3%	0.9%
2	Kriterija za odabir gospodarskog subjekta (prethodno iskustvo – reference gosp. Subjekta) je ...	15.7%	52.8%	15.7%	14.8%	0.9%
3	Kriterija za odabir voditelja projekta (prethodno iskustvo – reference voditelja projekta) je ...	16.7%	50.0%	13.0%	18.5%	1.9%
4	Korištenja tipskih OUU (radovi ili usluge) je ...	11.1%	51.9%	21.3%	15.7%	0.0%
5	Ugovorenih kondicija plaćanja je ...	7.4%	50.9%	21.3%	19.4%	0.9%
6	Zahtijevanja metodologije rada je ...	15.7%	48.1%	21.3%	13.9%	0.9%
7	Preklapanja s drugim ugovorima promatranog projekta je ...	12.0%	58.3%	19.4%	10.2%	0.0%
8	Konstitucije (sastava) tima za upravljanje projektima je ...	11.1%	54.6%	23.1%	11.1%	0.0%
9	Određivanja faze projekta za koje se nabavljaju usluge upravljanja projektom ...	13.9%	46.3%	24.1%	14.8%	0.9%
10	Korištenja certifikat znanja i kompetencija za upravljanje projektima kao kriterija tehničke i stručne sposobnosti ili bodovanja je...	12.0%	45.4%	25.0%	15.7%	1.9%
11	Primjene odredba Zakona o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje kojom je zadana obveza imenovanja Voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“ je ...	24.1%	41.7%	19.4%	9.3%	5.6%
12	Određivanja kriterija za odabir gospodarskog subjekta i/ili Voditelja projekta i tima za upravljanje projektom u postupcima javne nabave za usluge upravljanja projektima (za iste ili slične usluge) je ...	11.1%	55.6%	15.7%	15.7%	1.9%
13	Alokacije aktivnosti, odnosno ovlasti i obveza između voditelja projekta (tima za upravljanje projektom) i ostalih sudionika (nadzorni inženjeri, FIDIC inženjer i sl.) U pojedinim ugovorima je ...	18.5%	55.6%	14.8%	9.3%	1.9%

		1	2	3	4	5
		Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Nemam stav (niti se slažem niti se ne slažem)	Slažem se	U potpunosti se slažem
1	Trenutni regulatorni okvir omogućava autonomni (solo-diskrecijski) pristup investitora obveznika javne nabave kod ugovaranja i alokacije određenih aktivnosti koje su ugovorna kategorija na pojedine (su)dionike projekta gradnje.	3.7%	25.0%	21.3%	47.2%	2.8%
2	(Solo-diskrecijski) pristup investitora obveznika javne nabave kod ugovaranja i alokacije određenih aktivnosti (ugovorna kategorija) na pojedine (su)dionike projekta gradnje ima pozitivan učinak na projekt.	6.5%	40.7%	37.0%	15.7%	0.0%
3	Prisutno je nerazumijevanja od strane javnih i sektorskih naručitelja u definiranju uloge i zadaća pojedinih projektnih funkcija graditeljskog projekta kroz postupke nabave.	2.8%	5.6%	12.0%	65.7%	13.9%
4	Aktivnosti koje se kao ugovorna kategorija, uz zakonom propisane aktivnosti, ugovaraju kroz tzv. „prošireno“ upravljanje projektima ili “prošireni” stručni nadzor (tehničko savjetovanje naručitelja, administriranje i upravljanje ugovorima s izvođačem rado	1.9%	31.5%	22.2%	37.0%	7.4%
5	Aktivnosti iz prethodnog pitanja suštinski potpadaju u upravljanje projektima, odnosno trebaju biti alocirane na voditelja projekta.	3.7%	22.2%	15.7%	46.3%	12.0%
6	Aktivnosti iz prethodnog pitanja neovisno o tome gdje suštinski potpadaju mogu biti ugovorom alocirane na bilo kojeg od spomenutih (su)dionika projekta gradnje.	5.6%	44.4%	22.2%	26.9%	0.9%
7	Alokacija tih aktivnosti na bilo kojeg ili na više (su)dionika nema bitnog utjecaja na pozitivnu realizaciju projekta.	10.2%	63.9%	14.8%	9.3%	1.9%
8	Alokacija tih aktivnosti na više (su)dionika znači ujedno i rizik dvostrukog financiranja.	2.8%	24.1%	17.6%	48.1%	7.4%
9	Kod ugovora po FIDIC ili sličnom modelu, Inženjer kao agent naručitelja treba biti ugovoren u sklopu usluga upravljanja projektom.	9.3%	32.4%	17.6%	32.4%	8.3%
10	Kod ugovora po FIDIC ili sličnom modelu, nije bitno unutar kojeg ugovora se ugovara uloga Inženjera kao agenta naručitelja (nadzora ili upravljanja projektom).	13.0%	56.5%	16.7%	11.1%	2.8%
11	Kod ugovora po FIDIC ili sličnom modelu, Inženjer može djelovati i kao jedan od nadzornih inženjera imenovanih prema ZOG-u.	5.6%	21.3%	19.4%	42.6%	11.1%
12	Kod ugovora po FIDIC ili sličnom modelu, kada Inženjer djeluje i kao nadzorni inženjer nema sukoba interesa.	2.8%	25.9%	19.4%	38.0%	13.9%

13	Kod ugovora po FIDIC ili sličnom modelu, kada je Inženjer ugovoren unutar ugovora za usluge stručnog nadzora nema preklapanja u ovlastima i odgovornostima sa voditeljem projekta prema zakonu.	4.6%	49.1%	14.8%	28.7%	2.8%
14	Kroz različite pristupe ugovaranju pojedinih aktivnosti koje suštinski potpadaju pod upravljanje projektima, zbog nerazumijevanja uloga projektnih dionika, stvara se nejednolika praksa u kojoj postoje znatne nelogičnosti, a razlog tome je nedovoljno jasna regulativa i ne harmonizirani propisi.	0.0%	9.3%	10.2%	68.5%	12.0%
15	Rezultati i ciljevi javnog projekta se jednako ostvaruju neovisno o tome da li su aktivnosti kao tehničko savjetovanje naručitelja, administriranje i upravljanje ugovorima s izvođačem radova, upravljanje zahtjevima i potraživanjima, financijsko i terminsk	8.3%	58.3%	13.9%	19.4%	0.0%
16	Kod ugovora po FIDIC ili sličnom modelu, kada je Inženjer ugovoren unutar ugovora za usluge stručnog nadzora nema preklapanja u ovlastima i odgovornostima sa voditeljem projekta prema zakonu.	5.6%	46.3%	15.7%	29.6%	2.8%
17	Ugovaranjem funkcije Inženjera, odnosno predstavnika naručitelja (kod primjene FIDIC ili sl. modela ugovora), u sklopu usluga (stručnog) nadzora kao zakonske kategorije pojedine se aktivnosti koje suštinski pripadaju pod standardno upravljanje projektima	2.8%	17.6%	17.6%	50.0%	12.0%

**Prilog 4. Post hoc testovi, tablice a, b i c**

Prilaže se u digitalnom obliku zbog veličine dokumenta (prikaz nastavku)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
					Odredba Zakona o poslovima i djelatnostima prostorno g uređenja i gradnje kojom je zadana obveza imenovanja Voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“ jasno određuje na koje faze projekta zakonodavac misli	Područje sankcija za nepridržavanje zakonskih normi iz Zakona o poslovima i djelatnostima prostorno g uređenja i gradnje vezano na Glavu V u kojoj je regulirana djelatnost upravljanja projektom gradnje (prekršajne odredbe) je ...	Područje određivanja ciljeva i djelatnosti poslova i prostorno g uređenja i gradnje vezano na Glavu V i djelatnost upravljanja projektom gradnje je ...	test		Područje zakonske regulative koje regulira upravno područje gradnje, vezano na preklapanja u pravima i ovlastima pojedinih dionika (npr. nadzornih inženjera i Voditelja projekta) je ...	Osim Zakona o poslovima i djelatnostima prostorno g uređenja i gradnje, područje djelatnosti upravljanja projektom gradnje je u drugim propisima koji uređuju upravno područje gradnje ...	Područje određivanja javne nabave u kontekstu primjene djelatnosti upravljanja projektom gradnje je ...	Određivanje općih ciljeva javnog projekta gradnje je u kontekstu potrebe za reguliranjem od strane države ...	Određivanje općih ciljeva upravljanja javnim projektima gradnje je u kontekstu potrebe za reguliranjem od strane države ...	U kontekstu potrebe za ujednačavanjem terminologije vezano na djelatnost upravljanja projektom gradnje može se reći da je ...	Područje zakonske regulative u pogledu preklapanja u pravima i ovlastima pojedinih (su)dionika projekta gradnje je ...	Imenovanje Voditelja projekta gradnje u javnim projektima pridonosi ostvarenju ciljeva javnih projekata	
Chi-Square		2.130	3.105	1.897	2.583	2.229	3.026	1.230	2.320	11.008	1.716	5.676	5.651	1.832	4.893	5.363	12.66	
df		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Asymp. Sig.		0.831	0.684	0.863	0.764	0.817	0.696	0.942	0.803	0.051	0.887	0.339	0.342	0.872	0.429	0.373	0.02	
a. Kruskal Wallis Test																		
b. Grouping Variable: Vrsta ispitanika																		



### Prilog 5. Kompletna analitika provedene ankete prenesena u MS project

Prilaže se u digitalnom obliku zbog veličine dokumenta (prikaz nastavku)

1 BAZA - PRIKAZ PODATAKA

2 BAZA FINAL.sav [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor

3 File Edit View Data Transform Analyze Graphs Utilities Extensions Window Help

4 Visible: 108 of 109 Variables

	REGx1	REGx2	REGx3	REGx4	REGx5	REGx6	REGx7	REGx8	REGx9	REGx10	REGx11	REC
1	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Znatno pod-reguli...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Optimalno
2	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno
3	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pre-reg...	Umjereno p
4	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod
5	Znatno pre-regulir...	Znatno pre-regulir...	Znatno pre-regulir...	Znatno pre-regulir...	Znatno pre-regulir...	Znatno pre-regulir...	Znatno pre-regulir...	Znatno pre-regulir...	Znatno pre-regulir...	Znatno pre-regulir...	Znatno pre-regulir...	Znatno pre-
6	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Umjereno
7	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Znatno pre-regulir...	Optimalno regulir...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Optimalno
8	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Znatno pre-regulir...	Optimalno regulir...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Optimalno
9	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Umjereno
10	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno
11	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno
12	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Optimalno regulir...	Umjereno
13	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Umjereno
14	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Umjereno
15	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno
16	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Umjereno pre-reg...	Umjereno pre-reg...	Umjereno
17	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Znatno pre-regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Znatno pre-regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno
18	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno
19	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno
20	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno
21	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Znatno pod-reguli...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno
22	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno
23	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno
24	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Znatno pod-reguli...	Umjereno pod-re...	Umjereno
25	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Umjereno pod-re...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Optimalno regulir...	Optimalno

25 Data View Variable View

26 IBM SPSS Statistics Processor is ready Unicode ON

27 BAZA PRIKAZ VARIJABLI

28 BAZA FINAL.sav [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor

29 File Edit View Data Transform Analyze Graphs Utilities Extensions Window Help

Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1 ID	Numeric	12	0	Respondent ID	None	None	12	Right	Nominal	Input
2 Date	Numeric	40	12	Start Date	None	None	12	Right	Scale	Input
3 Ispitanik	String	28	0	Ime i prezime	None	None	28	Left	Nominal	Input
4 GodSk	Numeric	3	0	Godine radnog i...	(1, 5-10)	None	11	Right	Nominal	Input
5 GodRad	Numeric	4	0	Godina rođenja	None	None	12	Right	Scale	Input
6 Spol	Numeric	3	0	Spol	(1, Muškarac	None	9	Right	Nominal	Input
7 EDU	Numeric	3	0	Stručna sprema	(1, Stručni s...	None	47	Right	Nominal	Input
8 ObrAhtskalt	Numeric	1	0	Obrazovanje - ...	None	None	12	Right	Nominal	Input
9 ObrGradevina	Numeric	1	0	Obrazovanje - ...	None	None	12	Right	Nominal	Input
10 ObrInz	Numeric	1	0	Obrazovanje - ...	None	None	12	Right	Nominal	Input
11 ObrEkon	Numeric	1	0	Obrazovanje - ...	None	None	12	Right	Nominal	Input

30

31

32

33

34

35

36

37

karakteristike ispitanika | Skale | H1 | H2 | RII kalkulacija | rangovi - skracen prethodni lis | rangovi V i SV | spss screenshotovi | baza iz survey ...

## **Prilog 6.a. Delphi upitnik 1. krug**

### **Anketni upitnik: Stanje područja primjene djelatnosti upravljanja projektima gradnje u Republici Hrvatskoj**

Poštovani,

Na Građevinskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu radim istraživanje u sklopu doktorske disertacije „Standardiziranje djelatnosti upravljanja projektima gradnje unutar sustava javne nabave u Republici Hrvatskoj“ pod mentorstvom prof. dr. sc. Mladena Vukomanovića.

Zahvaljujem Vam se što ste pristali sudjelovati u ovom istraživanju te svojim iskustvom i znanjem doprinijeti rezultatima mog doktorskog rada.

Za ispunjavanje upitnika kliknite na: [svaki ispitanik je imao svoj token] npr.

<https://engeres.com/upitnici/index.php/687316?token=lg86hUGrz6cKFaO&lang=hr&newtest=Y>

U srpnju 2015.g. donesen Zakon o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje (ZoPDPUG) u kojem je Glavom V regulirana djelatnost upravljanja projektom gradnje kao obveza za naručitelje obveznike javne nabave kao i uloga voditelja projekta. ZoPDPUG je do sada 2 puta izmijenjen (NN 78/15, 118/18, 110/19). Ovim istraživanjem se, između ostalog, želi utvrditi da li je različitost pravnih obilježja koja proizlaze iz različitosti pravnih propisa koji određuju platformu za djelatnost upravljanja projektom gradnje kao zakonske kategorije (DUPG) i razina njihove (ne)harmoniziranosti ograničavajući činitelj postizanja ciljeva ZoPDPUG i Zakona o javnoj nabavi (ZJN) koji čine osnovu zakonske platforme za DUPG; kako to utječe na (ne)razumijevanje, eventualne poteškoće u primjeni ili čak na eventualnu krivu primjenu DUPG i kako to afektira različite dionike projekta gradnje.

U prethodno provedenim preliminarnim istraživanjima je utvrđeno postojanje negativnog stanja područja primjene DUPG kroz identifikaciju znatne razine neujednačenog pristupa između javnih i sektorskih naručitelja pri nabavi javnih usluga upravljanja projektom gradnje u RH i neharmoniziranosti propisa koji čine okvir primjene DUPG. Cilj ovog dijela istraživanja je predlaganje održivog rješenja za identificiranu problematiku kroz uspostavu kauzalnosti između identificirane problematike koja negativno afektira dionike projekta sa potrebom za harmoniziranjem identificiranih neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUP.

Ova Delphi anketa se sastoji od niza upitnika. Cilj ove Delphi ankete je prikupljanje zajedničkih prognoza putem upitnika o vjerojatnom ili mogućem razvoju događaja u predmetnom području istraživanja na način da se stručnjacima koji sudjeluju u anketi omoguću da kroz niz iteracija promišljaju tematiku i razvijaju svoje stavove o predmetnoj temi. Stoga će svaki naredni upitnik biti rezultat prethodno provedene iteracije, odnosno upitnici će se razvijati tijekom cijelog procesa u odnosu na odgovore sudionika.

Anketa će se ovisno o preferencijama svakog pojedinog sudionika provoditi licem u lice/online upitnikom/e-mailom. U online verzijama sudionici će dobiti vlastitu prijavu za pristup stranici.

Ovaj prvi upitnik ima za cilj da uz izražavanje stavova oko predmeta ankete. Svaki sudionik ankete izražava pojedinačno svoje stavove oko zaključaka iz prethodno provedene faze istraživanja koji su vezani na predmet ankete. Stavovi se iznose kroz rangirane odgovore na pitanja (uz pitanja su i mogući odgovori) na ordinarnoj skali pri čemu je svaki stupanj gradacije logično ponderiran, odnosno kvantificiran za statističku obradu. Sudionicima ankete je omogućeno da mailom uz ponuđene odgovore daju i drugačiji, opširniji odgovor od ponuđenih, predlože nove ideje i ukaže na eventualno različito viđenje problematike.

Drugi upitnik će anonimno vraćati sve informacije o dobivenim parametrima prve iteracije svakom sudioniku kako bi znao poziciju svojeg odgovora, a za ekstremne odgovore biti će sastavljen novi upitnik sa novim argumentima, te će o određenoj mjeri pružati prostor sudionicima da dodatno dorade i komentiraju svaku ideju.

Treći i svaki naredni upitnik će uz informacije o dobivenim parametrima iz prethodnog kruga biti će usmjeren na dodatnu argumentaciju i postizanje konsenzusa.

Ovaj prvi upitnik se sastoji od tri dijela i to:

- I. Opći podatci o ispitaniku;
- II. Informacije za ispitanike o pozadini istraživanja: iznošenje činjeničnih, statističkih i sl. podataka, upoznavanje sa rezultatima teorijskog i preliminarnog istraživanja (identificirana problematika);
- III. Pitanja vezana na kauzalnost i uspostavu uzročno posljedične veze između uzroka, identificirane problematike i odgovora na istu.

Za ispunjavanje ovog upitnika potrebno je otprilike 60 min.

Odgovorom na upitnik dajete suglasnost za skupnu obradu podataka i prezentaciju rezultata istraživanja. Svi odgovori bit će tretirani u najstrožem povjerenju i rezultati neće biti objavljeni u bilo kojem obliku koji omogućuje identifikaciju pojedinačnih organizacija, projekata ili ispitanika. Odgovori se temelje na vlastitim iskustvima ispitanika stoga nema točnih ili krivih odgovora. Svi odgovori su povjerljivi i ne dijele se s trećim stranama.

Molimo Vas da na pitanja odgovorite što je moguće točnije. Ukoliko niste sigurni u odgovor, molimo Vas da date Vašu najbolju procjenu.

S poštovanjem,

**Romano Perić, dipl.ing.grad., MBACon**

Mob +385/99 3047420

e-mail adresa: [romano.peric@bimprojekt.hr](mailto:romano.peric@bimprojekt.hr)

Prilozi upitniku dostavljaju se digitalno zbog veličine dokumenta.



## Prilog 6.b. Delphi upitnik 2. krug

### Anketni upitnik: Stanje područja primjene djelatnosti upravljanja projektima gradnje u Republici Hrvatskoj – 2. ITERACIJA

Poštovani g. ....,

U prethodno provedenom 1. krugu anketiranja sudjelovalo je 12 panelista (uključivo Vas) te su prikupljeni odgovori na ukupno 68 pitanja u 4 kategorije:

- 2 općenita pitanja,
- 41 vezano na testiranje hipoteze H3,
- 18 vezano na smjer regulacije DUPG,
- 7 vezano na standardiziranje DUPG.

Ovaj drugi upitnik je rezultat prethodno provedene iteracije kroz koji Vam se anonimno vraćaju **sve** informacije o dobivenim parametrima prve iteracije vezano na poziciju vaših odgovora u odnosu na druge ispitanike.

Budući postoje određena pitanja gdje su Vaši odgovori/stavovi drugačiji od rezultata iz provedenog preliminarnog istraživanja i/ili se razlikuju od stavova većine drugih ispitanika iz prvog kruga ovog delphi panela, molio bih vas da ponovno sagledate ta pitanja, odnosno vaše odgovore, te da po potrebi ta pitanja dodatno prokomentiramo kako biste eventualno u ovoj 2. iteraciji promijenili svoj stav.

Statistička analiza stavova ispitanika rađena je s JASP softverom (<https://jasp-stats.org/>), a rezultati su prikazani u niže danoj tablici statistika u kojoj je prikazano na koju kategoriju se pitanje odnosi, te je za ekstremne odgovore u zasebnoj koloni sastavljen novi upitnik sa pojašnjenjima i novim argumentima i poljem za komentiranje kako bi Vam se određenoj mjeri pružio prostor da dodatno doradite i komentirate svoju ideju.

**! PITANJA NA KOJA SE TRAŽI VAŠE PONOVO RAZMATRANJE I ODGOVOR/STAV OZNAČENA SU U PRILOŽENOJ TABLICI ŽUTO. NA OSTALA PITANJA NE MORATE DAVATI ODGOVOR.**

Odgovorom na upitnik dajete suglasnost za skupnu obradu podataka i prezentaciju rezultata istraživanja. Svi odgovori bit će tretirani u najstrožem povjerenju i rezultati neće biti objavljeni u bilo kojem obliku koji omogućuje identifikaciju pojedinačnih organizacija, projekata ili ispitanika. Odgovori se temelje na vlastitim iskustvima ispitanika stoga nema točnih ili krivih odgovora. Svi odgovori su povjerljivi i ne dijele se s trećim stranama.

Molimo Vas da na pitanja odgovorite što je moguće točnije. Ukoliko niste sigurni u odgovor, molimo Vas da date Vašu najbolju procjenu.

S poštovanjem,

**Romano Perić, dipl.ing.grad., MBACon**

Mob +385/99 3047420

e-mail adresa: [romano.peric@bimprojekt.hr](mailto:romano.peric@bimprojekt.hr)

**Prilog 7. Prikaz delphi procesa između dva kruga do postizanja konsenzusa za potvrđivanje H3, odnosno stupnja stabilnosti za prekid Delphija za određivanje smjera regulacije**

Ozn	Pitanje	Kategorija	Prikaz Delfi procesa između dva kruga do postizanja konsenzusa za potvrđivanje H3, odnosno stupnja stabilnosti za prekid Delphija za određivanje smjera regulacije									
			1. krug (12 panelista)		Argumentacija i komentari panelistima nakon 1. kruga	2. krug (11 panelista)						
P1	Trošak usluga upravljanja projektom gradnje koje su zakonska kategorija (uvjetovana obveza javnim i sektorskim naručiteljima prema ZoPDPUG) je parafiskalni namet.	OPĆENITO (bez utjecaja na rezultate istraživanja)	Frequencies for P1 – <b>postoji konsenzus</b>			Frequencies for P1 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga</b>						
			P1	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	P1	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
			1	9	75.000	75.000	75.000	1	8	72,727	72,727	72,727
			2	3	25.000	25.000	100.000	2	3	27,273	27,273	100,000
			Missing	0	0.000			Missing	0	0,000		
			Total	12	100.000			Total	11	100,00		
P2	Reguliranje DUPG kao profesije u RH je zadovoljavajuće u pogledu provedbenog dijela trenutne regulative.	H3 (nužan konsenzus za potvrđivanje hipoteze H3)	Frequencies for P2 – <b>NE postoji konsenzus</b>		<p>Budući se jedino vaš odgovor razlikuje od stavova drugih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno krivo protumačeno jer vaši ostali odgovori ukazuju na to da se slažete sa time da DUPG nije dostatno regulirana.</p> <p>Pretpostavljam da ste možebitno se referirali na to da je DUPG kroz ZoPDPUG napokon zakonski regulirana kao profesija, što do sada nije bio slučaj, no pitanje se zapravo odnosilo na to da li je DUPG u provedbenom djelu dostatno regulirana, a ne da li je regulirana kao profesija.</p>	Frequencies for P2 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga</b>						
			P2	Frequency		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	P2	Frequency	Percent	Valid Percent
			1	2	16.667	16.667	16.667	1	2	18,182	18,182	18,182
			2	9	75.000	75.000	91.667	2	9	81,818	81,818	100,000
			3	1	8.333	8.333	100.000	Missing	0	0,000		
			Missing	0	0.000			Total	11	100,00		
			Total	12	100.000							
P3	Reguliranje DUPG kao profesije u RH potrebno je prepustiti samo reguliranju.	H3	Frequencies for P3 – <b>postoji konsenzus</b>			Frequencies for P3 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga</b>						
			P3	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	P3	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
			1	6	50.000	50.000	50.000	1	5	45,455	45,455	45,455
			2	6	50.000	50.000	100.000	2	6	54,545	54,545	100,000
			Missing	0	0.000			Missing	0	0,000		
			Total	12	100.000			Total	11	100,000		
P4	Dodatna regulacija DUPG, posebice u provedbenom djelu, pridonijela bi održivosti i učinkovitosti DUPG.	H3	Frequencies for P4 – <b>NE postoji konsenzus</b>			Frequencies for P4 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b>						
			P4	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	P4	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
			2	1	8.333	8.333	8.333	3	8	72,727	72,727	72,727
			3	7	58.333	58.333	66.667	4	3	27,273	27,273	100,000
			4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0,000		
			Missing	0	0.000			Total	11	100,000		
			Total	12	100.000							
P5	Dodatna regulacija DUPG, posebice u provedbenom djelu, pridonijela bi lakšem ostvarivanju	H3	Frequencies for P5 – <b>postoji konsenzus</b>			Frequencies for P5 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga</b>						
			P5	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	P5	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
			3	8	66.667	66.667	66.667	3	8	72,727	72,727	72,727
			4	4	33.333	33.333	100.000	4	3	27,273	27,273	100,000
			Missing	0	0.000			Missing	0	0,000		

			Total	12	100.000		Total	11	100,000			
	ciljeva javnih projekata gradnje.											
P6	DUPG u RH općenito treba deregulirati i prepustiti tržištu, odnosno samo-reguliranju i solo diskrecijskom pristupu od strane javnih i sektorskih naručitelja.	H3	Frequencies for P6 – <b>postoji konsenzus</b>				Frequencies for P6 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga</b>					
			P6	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	P6	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
			1	7	58.333	58.333	58.333	1	7	58,333	58,333	58,333
			2	5	41.667	41.667	100.000	2	5	41,667	41,667	100,000
			Missing	0	0.000			Missing	0	0,000		
			Total	12	100.000			Total	11	100,000		
P7	Upravljanje javnim projektima gradnje u RH u provedbenom smislu treba prepustiti tržištu, odnosno samo-reguliranju i solo diskrecijskom pristupu od strane odabranog voditelja projekta.	H3	Frequencies for P7 – <b>NE postoji konsenzus</b>			<p>Budući se jedino vaš odgovor razlikuje od stavova drugih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno krivo protumačeno jer vaši ostali odgovori ukazuju na to da se slažete sa time da DUPG nije dostatno regulirana i da je potrebna standardizacija.</p> <p>Pitanje se odnosi na eventualnu potrebu za određenim oblikom standardizacije DUPG u provedbenom djelu kao i izradi standardne metodologije sa određenim modulima koji bi se prilagođavali specifičnostima projekta.</p> <p>Naime, prethodna istraživanja pokazuju da na projektima koji imaju dovoljnu razinu sličnosti standardizacija ima pozitivni učinak.</p>	Frequencies for P7 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b>					
			P7	Frequency	Percent		Valid Percent	Cumulative Percent	P7	Frequency	Percent	Valid Percent
			1	6	50.000	50.000	50.000	1	6	54,545	54,545	54,545
			2	5	41.667	41.667	91.667	2	5	45,455	45,455	100,000
			3	1	8.333	8.333	100.000	Missing	0	0,000		
			Missing	0	0.000			Total	11	100,000		
			Total	12	100.000							
P8	Potrebno je dodatno reguliranje profesionalne etike za voditelje projekata i DUPG općenito.	SMJER (nije nužan konsenzus; određuje smjer regulacije; očekivano usuglašavanje 75% ili više)	Frequencies for P8 – <b>NE postoji 2/3 većina</b>				Frequencies for P8 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b>					
			P8	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	P8	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
			2	2	16.667	16.667	16.667	3	7	63,636	63,636	63,636
			3	6	50.000	50.000	66.667	4	4	36,364	36,364	100,000
			4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0,000		
			Missing	0	0.000			Total	11	100,000		
			Total	12	100.000							
P9	Upravljanje javnim projektima gradnje u RH nije potrebno zakonski uvjetovati kao obvezu investitorima obveznicima javne nabave (čl. 38, st.2 ZoPDPUG).	H3	Frequencies for P9 – <b>postoji konsenzus</b>				Frequencies for P9 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga</b>					
			P9	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	P9	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
			1	8	66.667	66.667	66.667	1	7	63,636	63,636	63,636
			2	4	33.333	33.333	100.000	2	4	36,364	36,364	100,000
			Missing	0	0.000			Missing	0	0,000		
			Total	12	100.000			Total	11	100,000		
P10	Upravljanje javnim projektima gradnje u RH u provedbenom smislu treba prepustiti samo reguliranju i solo diskrecijskom	SMJER	Frequencies for P10 – <b>NE postoji 2/3 većina</b>				Frequencies for P10 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b>					
			P10	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	P10	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
			1	4	33.333	33.333	33.333	1	4	36,364	36,364	36,364
			2	6	50.000	50.000	83.333	2	7	63,636	63,636	100,000
			3	2	16.667	16.667	100.000	Missing	0	0,000		
			Missing	0	0.000			Total	11	100,000		
			Total	12	100.000							

	pristupu od strane javnih i sektorskih naručitelja, odnosno odabranog voditelja projekta samo u pojedinim segmentima. kod definiranja projektnog zadatka i ugovora.																																																																
P11	Upravljanje javnim projektima gradnje u RH treba prepustiti samo reguliranju kod definiranja projektnog zadatka (metodologije rada u provedbenom djelu) i ugovornih kondicija.	SMJER	<p>Frequencies for P11 <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P11</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>6</td> <td>50.000</td> <td>50.000</td> <td>83.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P11	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	4	33.333	33.333	33.333	2	6	50.000	50.000	83.333	3	2	16.667	16.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P11 - <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P11</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>7</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> <td>100,00</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P11	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	4	36,364	36,364	36,364	2	7	63,636	63,636	100,00	Missing	0	0,000			Total	11	100,000							
P11	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
1	4	33.333	33.333	33.333																																																													
2	6	50.000	50.000	83.333																																																													
3	2	16.667	16.667	100.000																																																													
Missing	0	0.000																																																															
Total	12	100.000																																																															
P11	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
1	4	36,364	36,364	36,364																																																													
2	7	63,636	63,636	100,00																																																													
Missing	0	0,000																																																															
Total	11	100,000																																																															
P12	Upravljanje javnim projektima gradnje kao zakonsku kategoriju treba dodatno regulirati kroz dodatne prekršajne odredbe.	H3	<p>Frequencies for P12 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P12</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>91.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P12	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	3	25.000	25.000	25.000	3	8	66.667	66.667	91.667	4	1	8.333	8.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se vaš odgovor razlikuje od stavova većine panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno krivo protumačeno.</p> <p>Naime, u prethodnom istraživanju utvrđen je nejednoliki pristup investitora obveznika javne nabave ali i nepoštivanje odredbi ZoPDPUG, razlog čemu je ili nejasna ili nedostatna provedbena regulativa ili nerazumijevanje javnih naručitelja, kašnjenje u postupcima javne nabave ali možebitno i posljedica NE postojanja jasnih prekršajnih odredbi ZPDPUG-a.</p> <p>Primjer je npr. odredba da je Voditelja projekta potrebno uključivati u ranim fazama projekta čemu je uzrok nerazumijevanje od stane javnih naručitelja o benefitima uključivanja voditelja projekta u ranim fazama, što bi se izbjeglo kada bi za isto postojale jasne prekršajne odredbe (naravno samo za slučajeve kada se ne radi o višoj sili).</p>	<p>Frequencies for P12 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P12</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>9</td> <td>81,818</td> <td>81,818</td> <td>81,818</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2</td> <td>18,182</td> <td>100,000</td> <td>100,00</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P12	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	9	81,818	81,818	81,818	4	2	18,182	100,000	100,00	Missing	0	0,000			Total	11	100,000							
P12	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
2	3	25.000	25.000	25.000																																																													
3	8	66.667	66.667	91.667																																																													
4	1	8.333	8.333	100.000																																																													
Missing	0	0.000																																																															
Total	12	100.000																																																															
P12	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
3	9	81,818	81,818	81,818																																																													
4	2	18,182	100,000	100,00																																																													
Missing	0	0,000																																																															
Total	11	100,000																																																															
P13	Voditelju projekta na javnim projektima gradnje je trenutnom regulativom omogućeno da se ponaša oportuno.	OPČENITO	<p>Frequencies for P13 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P13</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P13	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	1	8.333	8.333	8.333	2	1	8.333	8.333	16.667	3	7	58.333	58.333	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se vaš odgovor razlikuje od stavova većine ostalih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je potrebno dodatno pojašnjenje.</p> <p>Naime, pitanje oportunitet stavlja u kontekst agencijske teorije prema kojoj se menadžeri ponašaju oportuno u svoju korist, a ne u korist projekta, te je zatraženo vaše mišljenje da li je takav (negativan) pristup voditelja projekta (i njegovog tima) trenutno omogućen postojećom nedorečenom i nejasnom regulativom koja omogućuje solo diskrecijski pristup.</p>	<p>Frequencies for P13 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P13</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>27,273</td> <td>27,273</td> <td>100,00</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P13	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	72,727	72,727	72,727	4	3	27,273	27,273	100,00	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P13	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
1	1	8.333	8.333	8.333																																																													
2	1	8.333	8.333	16.667																																																													
3	7	58.333	58.333	75.000																																																													
4	3	25.000	25.000	100.000																																																													
Missing	0	0.000																																																															
Total	12	100.000																																																															
P13	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
3	8	72,727	72,727	72,727																																																													
4	3	27,273	27,273	100,00																																																													
Missing	0	0,000																																																															
Total	11	100,000																																																															
P14	Eventualno oportuno ponašanje voditelja projekta na javnim projektima gradnje treba onemogućiti kroz dodatnu regulaciju DUPG.	SMJER	<p>Frequencies for P14 <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P14</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>25.000</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>66.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P14	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	1	8.333	8.333	8.333	2	2	16.667	16.667	25.000	3	5	41.667	41.667	66.667	4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se jedino vaš odgovor razlikuje od stavova većine drugih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno krivo protumačeno.</p> <p>Pitanjem se naime oportunitet stavlja u kontekst agencijske teorije prema kojoj se menadžeri ponašaju oportuno u svoju korist, a ne u korist projekta, te je zatraženo vaše mišljenje da li je takav (negativan) pristup voditelja projekta (i njegovog tima) koristan za javni projekt i doprinosi ostvarenju ciljeva javnog projekta i javne nabave</p>	<p>Frequencies for P14 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P14</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P14	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	63,636	63,636	63,636	4	4	36,364	36,364	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P14	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
1	1	8.333	8.333	8.333																																																													
2	2	16.667	16.667	25.000																																																													
3	5	41.667	41.667	66.667																																																													
4	4	33.333	33.333	100.000																																																													
Missing	0	0.000																																																															
Total	12	100.000																																																															
P14	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
3	7	63,636	63,636	63,636																																																													
4	4	36,364	36,364	100,000																																																													
Missing	0	0,000																																																															
Total	11	100,000																																																															

P15	Razlozi zbog kojih investitori obveznici javne nabave voditelja projekta uključuju u kasnoj izvršnoj fazi projekta (faza građenja) su, između ostalog, nerazumijevanje važnosti mitigiranja rizika u ranim fazama, kao i uloge i važnosti kompetentnog voditelja projekta u toj aktivnosti.	H3	<p>Frequencies for P15 – <b>postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P15</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>11</td> <td>91.667</td> <td>91.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P15	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	1	8.333	8.333	8.333	4	11	91.667	91.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P15 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P15</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>11</td> <td>100,00</td> <td>100,00</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P15	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	4	11	100,00	100,00	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000												
P15	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	1	8.333	8.333	8.333																																																								
4	11	91.667	91.667	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P15	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
4	11	100,00	100,00	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										
P16	Razlozi zbog kojih investitori obveznici javne nabave voditelja projekta uključuju u kasnoj izvršnoj fazi projekta (faza građenja) su, između ostalog, trenutna nedorečena i nejasna regulativa koja uzrokuje dugotrajne žalbeni postupke.	H3	<p>Frequencies for P16 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P16</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>58.333</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P16	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	2	16.667	16.667	16.667	3	5	41.667	41.667	58.333	4	5	41.667	41.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se vaš odgovor razlikuje od stavova većine drugih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno krivo protumačeno.</p> <p>Pitanjem se naime želi ustvrditi da li nedorečena i nejasna regulativa omogućuje da zbog nejasne DON za usluge upravljanja projektom gradnje u pogledu definiranja uvjeta i kriterija odabira gospodarskog subjekta i stručnjaka, kao i različitog pristupa u sastavljanju ste uzrokuje pravnu nesigurnost koja proizlazi iz različite prakse DKOM-a, a što posljedično uzrokuje zastoje u provedbi postupaka javne nabave i ne uključivanje voditelja projekta na vrijeme. Prethodna istraživanja potvrđuju postojanje negativnog stanja područja primjene u pogledu gore opisane problematike.</p>	<p>Frequencies for P16 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P16</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>6</td> <td>54,545</td> <td>54,545</td> <td>54,545</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>45,455</td> <td>45,4550</td> <td>100,00</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P16	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	6	54,545	54,545	54,545	4	5	45,455	45,4550	100,00	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P16	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	2	16.667	16.667	16.667																																																								
3	5	41.667	41.667	58.333																																																								
4	5	41.667	41.667	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P16	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	6	54,545	54,545	54,545																																																								
4	5	45,455	45,4550	100,00																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										
P17	Za ostvarivanje ciljeva javnog projekta gradnje nužno je da projektom upravlja adekvatno kompetentan voditelj projekta i tim za upravljanje projektima.	H3	<p>Frequencies for P17 – <b>NE postoji koncenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P17</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>11</td> <td>91.667</td> <td>91.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P17	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	1	8.333	8.333	8.333	4	11	91.667	91.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P17 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P17</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>1</td> <td>8,333</td> <td>8,333</td> <td>8,333</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>10</td> <td>90,909</td> <td>90,909</td> <td>100,00</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P17	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	1	8,333	8,333	8,333	4	10	90,909	90,909	100,00	Missing	0	0,000			Total	11	100,000							
P17	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	1	8.333	8.333	8.333																																																								
4	11	91.667	91.667	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P17	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	1	8,333	8,333	8,333																																																								
4	10	90,909	90,909	100,00																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										
P18	Adekvatno kompetentan voditelj projekta i tim za upravljanje projektima moguće je ugovoriti kroz učinkovite kriterije za odabir (tehnička i stručna	H3	<p>Frequencies for P18 – <b>NE postoji koncenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P18</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>50.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> <td>50.000</td> <td>50.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P18	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	5	41.667	41.667	50.000	4	6	50.000	50.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P18 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P18</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>45,455</td> <td>45,4550</td> <td>45,455</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> <td>54,545</td> <td>54,545</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P18	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	5	45,455	45,4550	45,455	4	6	54,545	54,545	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P18	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	1	8.333	8.333	8.333																																																								
3	5	41.667	41.667	50.000																																																								
4	6	50.000	50.000	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P18	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	5	45,455	45,4550	45,455																																																								
4	6	54,545	54,545	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										

	sposobnost i kriterij ENP).																																																											
P19	Da bi u postupcima javne nabave naručitelji jasno i jednoznačno odredili kriterije za odabir gospodarskog subjekta i/ili Voditelja projekta i tima za upravljanje projektom potrebno je dodatno reguliranje.	H3	<p>Frequencies for P19 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P19</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P19	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	8	66.667	66.667	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se jedino vaš odgovor razlikuje od stavova ostalih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno krivo protumačeno.</p> <p>Prethodnim istraživanjem je ustvrđeno da je pristup investitora obveznika javne nabave kod nabave usluga upravljanja projektom gradnje u pogledu određivanja uvjeta natječaja za odabir (kriteriji odabira) gospodarskog subjekta i/ili Voditelja projekta kao stručnjaka nejasan jer ne postoji jasna regulativa kao npr. kod usluga stručnog nadzora, projektiranja (jednoznačno je određeno i lako provjerljivo tko je nadzorni inženjer bilo na javnim bilo na privatnim projektima gradnje) što je posljedično uzrok dugotrajnih žalbenih procesa, ili određeni uvjeti ne odgovaraju potrebama projekta.</p> <p>Pitanjem se naime želi istražiti stav ispitanika da li je takva regulacija potrebna i da li bi se kroz dodatno reguliranje (npr. katalog mogućih uvjeta natječaja za različite vrste projekata sa provedenim simulacijama monte carlo analiza za potrebe adekvatnog ENP-a) omogućilo da uvjeti budu jasni i jednoznačno određeni i na jednak način prepoznatljivi za sve ponuditelje.</p>	<p>Frequencies for P19 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P19</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>27,273</td> <td>27,273</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P19	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	72,727	72,727	72,727	4	3	27,273	27,273	100,000	Missing	0	0,000			Total	12	100,000		
P19	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	1	8.333	8.333	8.333																																																								
3	8	66.667	66.667	75.000																																																								
4	3	25.000	25.000	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P19	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	8	72,727	72,727	72,727																																																								
4	3	27,273	27,273	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	12	100,000																																																										
P20	Dodatnim reguliranjem moguće je odrediti na koji način voditelj projekta pruža usluge vezano na financijske i pravne elemente savjetovanja („financijsko, pravno i tehničko savjetovanje u vezi s projektiranjem, građenjem, uporabom i uklanjanjem građevina“).	H3	<p>Frequencies for P20 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P20</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>66.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P20	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	7	58.333	58.333	66.667	4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se jedino vaš odgovor razlikuje od stavova ostalih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno krivo protumačeno.</p> <p>Budući da je građevinarstvo tehnička znanost (Pravilniku o znanstvenim i umjetničkim područjima i granama), a upravljanje projektima gradnje kao primjena znanja, vještina i tehnika na projektne aktivnosti kako bi se ostvarili ciljevi projekta (Radujković, M.: Izvor prekoračenja rokova i proračuna građevinskih projekata, 1999) je interdisciplinarno područje (područje različitih znanstvenih područja i polja) (Pravilniku o znanstvenim i umjetničkim područjima), sa bitnim elementom tehničkog aspekta, poslove voditelja projekata u fazi gradnje bi svakako trebali obavljati uglavnom stručnjaci s velikim tehničkim znanjem iz struke.</p> <p>Stoga su nejasne su odredbe ZPDPU-a o tome na koji način voditelj projekta savjetuje u pogledu pravnih i financijskih elemenata (“financijsko, pravno i tehničko savjetovanje u vezi s projektiranjem, građenjem, uporabom i uklanjanjem građevina” (ZPODPUG)), pa se u praksi interpretacija i primjena te odredbe različito podrazumijeva i primjenjuje. Nejasno je na koji način, odnosno pruža li voditelj projekta usluge pravnog i financijskog savjetovanja samostalno, pri čemu je upitno radi li se tada o “nadrpisarstvu”, odnosno nedopuštenom pružanju pravne pomoći (usluga osoba koje nemaju odgovarajuću naobrazbu niti stručnu spremu), ili voditelj projekta mora imati u timu pravnika i financijskog stručnjaka, a odgovoran je za interpretaciju njihovih mišljenja, kao i implementaciju u procesu upravljanja projektom gradnje.</p> <p>U sagledavanju navedene problematike može se zaključiti da je ZPDPU na neki način „slijednik“ ZAIPDPU-a u kojem je jasno bilo navedeno, odnosno zahtijevani da subjekt koji ugovori upravljanje projektom mora imati zaposlenog pravnika i ekonomistu, što naravno implicira zaključak da se pretpostavlja da će isti pružati usluge iz tih područja.</p> <p>Nastavno na izneseno kao jedno od mogućih determiniranja za pružanje financijskog savjetovanja moguće je da voditelj projekta koji daje financijsko savjetovanje ima i formalna (npr. MBA) i/ili praktična znanja iz područja financija, no u svakom slučaju to bi trebalo ispravno i jasno regulirati, te je u tom kontekstu postavljeno pitanje P20.</p> <p>Budući se jedino vaš odgovor razlikuje od stavova ostalih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno krivo protumačeno.</p> <p>Prema čl. 33 ZoPDPU-a Voditelj projekta vrši nadzor nad radom sudionika u gradnji u svrhu zaštite prava i interesa investitora. Zakonom nije određeno na koji način se provedbeno taj nadzor vrši, koja su prava i su ovlasti Voditelja projekta kao što je npr. detaljno regulirano kod stručnog nadzora Pravilnikom o načinu provedbe stručnog nadzora građenja, uvjetima i načinu vođenja građevinskog dnevnika te o sadržaju završnog izvješća nadzornog inženjera. Posljedica te nedorečenosti je autonomno i solodiskrecijsko određivanje različitih neujednačenih praksi</p>	<p>Frequencies for P20 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P20</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P20	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	63,636	63,636	63,636	4	4	36,364	36,364	100,000	Missing	0	0,000			Total	12	100,000		
P20	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	1	8.333	8.333	8.333																																																								
3	7	58.333	58.333	66.667																																																								
4	4	33.333	33.333	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P20	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	7	63,636	63,636	63,636																																																								
4	4	36,364	36,364	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	12	100,000																																																										



				kojima se ostavlja Voditelju projekta da se „izbori“ za svoju poziciju na projektu kako bi donekle mogao obavljati taj posao ili se ta aktivnost uopće ne provodi.																																																								
P21	Dodatnim reguliranjem moguće je odrediti prava i obveze i na koji način voditelj projekta (provedbeno) vrši nadzor nad radom izvođača, nadzora i dr. u svrhu zaštite prava i interesa investitora.	H3	<p>Frequencies for P21 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P21</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>66.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P21	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	7	58.333	58.333	66.667	4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se jedino vaš odgovor razlikuje od stavova ostalih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno krivo protumačeno. Prema čl. 33 ZoPDPUG Voditelj projekta vrši nadzor nad radom sudionika u gradnji u svrhu zaštite prava i interesa investitora. Zakonom nije određeno na koji način se provedbeno taj nadzor vrši, koja su prava i su ovlasti Voditelja projekta kao što je npr. detaljno regulirano kod stručnog nadzora Pravilnikom o načinu provedbe stručnog nadzora građenja, uvjetima i načinu vođenja građevinskog dnevnika te o sadržaju završnog izvješća nadzornog inženjera. Posljedica te nedorečenosti je autonomno i solodiskrecijsko određivanje različitih neujednačenih praksi kojima se ostavlja Voditelju projekta da se „izbori“ za svoju poziciju na projektu kako bi donekle mogao obavljati taj posao ili se ta aktivnost uopće ne provodi.</p>	<p>Frequencies for P21 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P21</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P21	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	63,636	63,636	63,636	4	4	36,364	36,364	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P21	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	1	8.333	8.333	8.333																																																								
3	7	58.333	58.333	66.667																																																								
4	4	33.333	33.333	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P21	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	7	63,636	63,636	63,636																																																								
4	4	36,364	36,364	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										
P22	Dodatnim reguliranjem moguće je odrediti na koji način voditelj projekta (provedbeno) savjetuje investitora pri odabiru i ugovaranju sudionika u gradnji i ostalih dionika.	H3	<p>Frequencies for P22 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P22</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>66.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P22	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	7	58.333	58.333	66.667	4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			Kao P23.	<p>Frequencies for P22 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P22</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P22	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	63,636	63,636	63,636	4	4	36,364	36,364	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P22	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	1	8.333	8.333	8.333																																																								
3	7	58.333	58.333	66.667																																																								
4	4	33.333	33.333	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P22	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	7	63,636	63,636	63,636																																																								
4	4	36,364	36,364	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										
P23	Dodatnim reguliranjem moguće je je harmonizirati propise (Zakon o fiskalnoj odgovornosti, ZJN 2016, ZoPDPUG, ...) vezano na uloge voditelja projekta u pripremnim i provedbenim fazama.	H3	<p>Frequencies for P23 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P23</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>58.333</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P23	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	2	16.667	16.667	16.667	3	5	41.667	41.667	58.333	4	5	41.667	41.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se vaš odgovor razlikuje od stavova većine drugih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno nejasno. Naime, trenutno je u različitim propisima različito regulirana zabrana sudjelovanja u različitim fazama realizacije pojedinih postupaka a odnosi u interakciji pojedinih odredbi različitih propisa kod istih postupaka su nejasni. Zakon o fiskalnoj odgovornosti propisuje obvezu odvajanja osoba u postupku JN posredno kroz obvezu davanja Izjave člnika... obveznika javne nabave koja sadrži pitanja/obveze za obveznike JN tipa obveza izrade registra ugovora, plana nabave, planiranja financija, izvora financiranja, pravilnika o provedbi postupaka i td., a uz izjavu ide upitnik koji sadrži pitanja/obveze vezana uz javnu nabavu koja jasno odvajaju da budu različite osobe u fazama postupka. Niti jedan članak zakona ne govori točno o toj obvezi, nego to proizlazi iz cijelog Zakona o fiskalnoj odgovornosti i ZJN, a to obveznici JN reguliraju kroz svoje Upute/Pravilnike o provedbi postupaka nabave koji se javno objavljuju. U praksi pojedini subjekti rade Upute u kojima se jasno razgraničava tko su članovi stručnog povjerenstva iz javne nabave, a tko tzv. Nositelji nabave koji pripremaju tehničke specifikacije i istražuju tržište te dostavljaju zahtjev za nabavu u Ured za JN. U članku u nastavku je opisano predmetno: <a href="https://www.spi.hr/prikaz-upute-za-sastavljanje-i-predaju-izjave-o-fiskalnoj-odgovornosti-za-2018-godinu-za-trgovacka-drustva-i-druge-pravne-osobe/">https://www.spi.hr/prikaz-upute-za-sastavljanje-i-predaju-izjave-o-fiskalnoj-odgovornosti-za-2018-godinu-za-trgovacka-drustva-i-druge-pravne-osobe/</a> Upitnik: <a href="https://www.info.hazu.hr/upload/File/FIN_17/UPITNIK-O-FISKALNOJ-ODGOVORNOSTI-ZA-OBVEZNIKE-UTVRDENE-U-REGISTRU-PRORACUNSKIH-I-IZVANPRORACUNSKIH-KORISNIKA.pdf">https://www.info.hazu.hr/upload/File/FIN_17/UPITNIK-O-FISKALNOJ-ODGOVORNOSTI-ZA-OBVEZNIKE-UTVRDENE-U-REGISTRU-PRORACUNSKIH-I-IZVANPRORACUNSKIH-KORISNIKA.pdf</a> Izvadak iz upitnika: „U ZJN je npr. u čl. 197. odredbe o obvezi donošenja interne odluke o osnivanju stručnog povjerenstva za JN i min. 1 osoba sa certifikatom JN za svaki postupak JN.</p>	<p>Frequencies for P23 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P23</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>6</td> <td>54,545</td> <td>54,545</td> <td>54,545</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>45,455</td> <td>45,455</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P23	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	6	54,545	54,545	54,545	4	5	45,455	45,455	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P23	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	2	16.667	16.667	16.667																																																								
3	5	41.667	41.667	58.333																																																								
4	5	41.667	41.667	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P23	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	6	54,545	54,545	54,545																																																								
4	5	45,455	45,455	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										

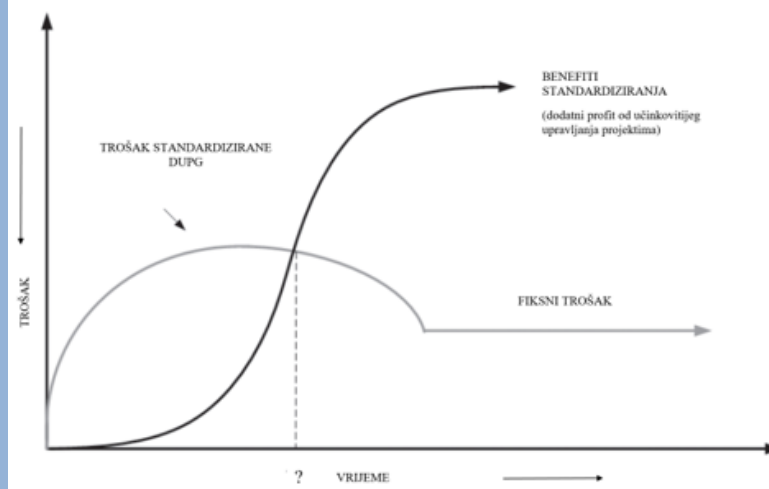
				U čl. 443. prekršajne odredbe za obveze iz ZJN a koje proizlaze iz Zakona o fiskalnoj odgovornosti (obveza objave registra jn u roku, imenovanja članova str. pov., donošenja akta o jednostavnoj nabavi, i sl.)“  Budući Voditelj projekta prema čl 33. ZoDPUG sudjeluje u ranim fazama projekta i sudjeluje pri odabiru sudionika u projektu gradnje (priprema i provedba tendera) i kasnije sudjeluje u izvršnim fazama (nije ZoDPUG određeno da je različita osoba Voditelj projekta u različitim fazama), a zakon o fiskalnoj odgovornosti i ZJN 2016 također reguliraju te postupke i sudjelovanja, zaključeno je da bi se isto trebalo harmonizirati, odnosno regulirati statusi, uloge i ograničenja voditelja projekta u pripremnim i provedbenim fazama.																																																								
P24	Dodatnim reguliranjem moguće je jasno definirati usluge voditelja projekta koje nisu tehničke naravi, a dodijeljene su mu čl. 33 ZoDPUG (pravno i financijsko savjetovanje) s obzirom da prema pravilniku voditelj projekta može biti samo osoba koja ima obrazovanje iz polja tehničkih znanosti	H3	<p>Frequencies for P24 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P24</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P24	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	8	66.667	66.667	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for <b>P24 – konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P24</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>27,273</td> <td>27,273</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P24	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	72,727	72,727	72,727	4	3	27,273	27,273	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P24	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	1	8.333	8.333	8.333																																																								
3	8	66.667	66.667	75.000																																																								
4	3	25.000	25.000	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P24	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	8	72,727	72,727	72,727																																																								
4	3	27,273	27,273	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										
P25	Dodatnim reguliranjem moguće je adekvatno specifičnostima projekta, poreznim propisima i načelima javne nabave odrediti kondicije u ugovorima za usluge upravljanja projektom.	H3	<p>Frequencies for P25 <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P25</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P25	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	2	16.667	16.667	16.667	3	7	58.333	58.333	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se jedino vaš odgovor razlikuje od stavova ostalih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno nejasno.</p> <p>Pitanjem se naime želi istražiti stav ispitanika vezano na pojedine slučajeve u praksi kod nerazumijevanja uloge i zadaća pojedinih projektnih funkcija graditeljskog projekta što rezultira da se istovjetne aktivnosti (npr. administriranje ugovora s izvođačem, projektno praćenje i izvještavanje, vođenje istih sastanaka, upravljanje zahtjevima i potraživanjima (engl. claim management), financijsko i terminsko planiranje i kontrola i sl.) natječajem, odnosno ugovorom alociraju na više dionika projekta gradnje.</p>	<p>Frequencies for P25 - <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P25</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>27,273</td> <td>27,273</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P25	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	72,727	72,727	72,727	4	3	27,273	27,273	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P25	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	2	16.667	16.667	16.667																																																								
3	7	58.333	58.333	75.000																																																								
4	3	25.000	25.000	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P25	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	8	72,727	72,727	72,727																																																								
4	3	27,273	27,273	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										
P26	Dodatnim reguliranjem moguće je prevenirati i uskladiti potencijalna preklapanja u pravima i ovlastima voditelja projekta i ostalih sudionika u projektu	H3	<p>Frequencies for P26 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P26</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>66.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P26	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	7	58.333	58.333	66.667	4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Prethodna istraživanja stanja područja primjene DUPG na studijama slučaja pokazuju da postoji praksa na projektima gradnje da se istovjetne aktivnosti alociraju na različite dionike projekta gradnje. Ovim pitanjem se želi istražiti stav ispitanika da li je takve slučajeve moguće spriječiti kroz dodatno reguliranje i harmoniziranje propisa kao što je npr. 2021.g izmijenjen Pravilnik o načinu provedbe stručnog nadzora građenja, uvjetima i načinu vođenja građevinskog dnevnika te o sadržaju završnog izvješća nadzornog inženjera (NN 111/14) te se čl. 11, st.1 na drugačiji način reguliraju poslovi tehničkog savjetovanja, kontrole ispunjavanja ugovornih obveza izvođača radova prema naručitelju i poduzimanja odgovarajućih mjera za realizaciju tih obveza, poslovi obračunavanja izvedenih radova (tzv. “obračunski nadzor”), koji su se kao ugovorna kategorija ugovarali u sklopu usluga (stručnog) nadzora.</p> <p>Studije slučaja pokazuju da se i dalje se te usluge ugovaraju u sklopu ugovora o uslugama stručnog nadzora, iako su poslovi tehničkog savjetovanja naručitelja obuhvaćeni čl. 33. ZDPUG,</p>	<p>Frequencies for P26 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P26</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P26	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	63,636	63,636	63,636	4	4	36,364	36,364	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P26	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	1	8.333	8.333	8.333																																																								
3	7	58.333	58.333	66.667																																																								
4	4	33.333	33.333	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P26	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	7	63,636	63,636	63,636																																																								
4	4	36,364	36,364	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										



	gradnje koja proizlaze iz ugovora na pojedinim projektima.			a kontrola ispunjavanja ugovornih obveza izvođača radova prema naručitelju su sadržajno i suštinski poslovi upravljanja projektima prema većini analiziranih međunarodno priznatih standarda za upravljanje projektima.																																																													
P27	Dodatnim reguliranjem moguće je riješiti problem dvostrukog financiranja kod preklapanja uloga voditelja projekta, „proširenog“ stručnog nadzora, FIDIC inženjera i sl.	H3	<p>Frequencies for P27 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P27</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P27	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	1	8.333	8.333	8.333	2	1	8.333	8.333	16.667	3	7	58.333	58.333	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se vaš odgovor razlikuje od stavova većine drugih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno krivo protumačeno.</p> <p>Pitanjem se naime želi istražiti stav ispitanika vezano na pojedine slučajeve u praksi kod nerazumijevanja uloge i zadaća pojedinih projektnih funkcija graditeljskog projekta što rezultira da se istovjetne aktivnosti (npr. administriranje ugovora s izvođačem, projektno praćenje i izvještavanje, vođenje istih sastanaka, upravljanje zahtjevima i potraživanjima (engl. claim management), financijsko i terminsko planiranje i kontrola i sl.) natječajem, odnosno ugovorom alociraju na više dionika projekta gradnje.</p> <p>Načelno prema FIDIC modelu ugovaranja FIDIC inženjer ima dvostruku ulogu kroz administrativne i koordinacijske aspekte izgradnje i to kao inženjerski savjetnik i tehnički nadzor i kroz upravljanje gradnje (engl. construction manager) (Saket, 2010).</p> <p>Pitanjem se NE istražuje stav da li generalno usluge „proširenog“ stručnog nadzora i/ili FIDIC inženjera imaju preklapanja sa aktivnostima DUPG.</p>	<p>Frequencies for P27 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P27</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>27,273</td> <td>27,273</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P27	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	72,727	72,727	72,727	4	3	27,273	27,273	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P27	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
1	1	8.333	8.333	8.333																																																													
2	1	8.333	8.333	16.667																																																													
3	7	58.333	58.333	75.000																																																													
4	3	25.000	25.000	100.000																																																													
Missing	0	0.000																																																															
Total	12	100.000																																																															
P27	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
3	8	72,727	72,727	72,727																																																													
4	3	27,273	27,273	100,000																																																													
Missing	0	0,000																																																															
Total	11	100,000																																																															
P28	Dodatnim reguliranjem moguće je jasno alocirati pojedine aktivnosti koje se provode u realizaciji projekta gradnje na voditelja projekta (tima za upravljanje projektom) i ostale sudionike (nadzorni inženjeri, FIDIC inženjer i sl.)	H3	<p>Frequencies for P28 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P28</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> <td>50.000</td> <td>50.000</td> <td>66.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P28	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	2	16.667	16.667	16.667	3	6	50.000	50.000	66.667	4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se vaš odgovor razlikuje od stavova većine drugih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno krivo protumačeno.</p> <p>Nastavno na prethodno pojašnjenje, prethodna istraživanja stanja područja primjene DUPG na studijama slučaja pokazuju da postoji praksa na projektima gradnje da se istovjetne aktivnosti alociraju na različite dionike projekta gradnje. Ovim pitanjem se želi istražiti stav ispitanika da li je takve slučajeve moguće spriječiti kroz dodatno reguliranje i harmoniziranje propisa kao što je npr. 2021.g izmijenjen Pravilnik o načinu provedbe stručnog nadzora građenja, uvjetima i načinu vođenja građevinskog dnevnika te o sadržaju završnog izvješća nadzornog inženjera (NN 111/14) te se čl. 11, st.1 na drugačiji način reguliraju poslovi tehničkog savjetovanja, kontrole ispunjavanja ugovornih obveza izvođača radova prema naručitelju i poduzimanja odgovarajućih mjera za realizaciju tih obveza, poslovi obračunavanja izvedenih radova (tzv. „obračunski nadzor“), koji su se kao ugovorna kategorija ugovarali u sklopu usluga (stručnog) nadzora.</p> <p>Studije slučaja pokazuju da se i dalje se te usluge ugovaraju u sklopu ugovora o uslugama stručnog nadzora, iako su poslovi tehničkog savjetovanja naručitelja obuhvaćeni čl. 33. ZPDUG, a kontrola ispunjavanja ugovornih obveza izvođača radova prema naručitelju su sadržajno i suštinski poslovi upravljanja projektima prema većini analiziranih međunarodno priznatih standarda za upravljanje projektima</p>	<p>Frequencies for P28 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P28</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P28	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	63,636	63,636	63,636	4	4	36,364	36,364	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000							
P28	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
2	2	16.667	16.667	16.667																																																													
3	6	50.000	50.000	66.667																																																													
4	4	33.333	33.333	100.000																																																													
Missing	0	0.000																																																															
Total	12	100.000																																																															
P28	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
3	7	63,636	63,636	63,636																																																													
4	4	36,364	36,364	100,000																																																													
Missing	0	0,000																																																															
Total	11	100,000																																																															
P29	Dodatnim reguliranjem moguće je uskladiti definicije i terminologiju na nivou regulative za upravno područje gradnje.	H3	<p>Frequencies for P29 – <b>postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P29</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P29	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	66.667	66.667	66.667	4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P29 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga (nema promjena u 2. krugu)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P29</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P29	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	63,636	63,636	63,636	4	4	36,364	36,364	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000												
P29	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
3	8	66.667	66.667	66.667																																																													
4	4	33.333	33.333	100.000																																																													
Missing	0	0.000																																																															
Total	12	100.000																																																															
P29	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
3	7	63,636	63,636	63,636																																																													
4	4	36,364	36,364	100,000																																																													
Missing	0	0,000																																																															
Total	11	100,000																																																															
P30	Nerazumijevanje uloga projektnih dionika je posljedica nedovoljno jasne regulativa i ne harmoniziranih propisa.	H3	<p>Frequencies for P30 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P30</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P30	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	2	16.667	16.667	16.667	3	7	58.333	58.333	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se vaš odgovor razlikuje od stavova većine drugih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da eventualno dodatno prokomentiramo ukoliko je potrebno.</p> <p>Pitanjem se naime odnosi na ulogu voditelja projekta i tima za upravljanje u kontekstu slučajeva/projekata gradnje kod kojih dolazi do preklapanja sa drugim dionicima ili se voditelju projekta dodjeljuju uloge koje suštinski ne spadaju pod upravljanje projektima, najčešće u izvršnim fazama projekta (građenje).</p> <p>Isto tako, pojedine aktivnosti pobrojane u čl. 33 ZoPDUG različiti naručitelji i ostali dionici projekta gradnje različito shvaćaju i ovisno o tome stvaraju interakciju sa voditeljem projekta.</p>	<p>Frequencies for P30 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P30</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P30	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	63,636	63,636	63,636	4	4	36,364	36,364	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000							
P30	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
2	2	16.667	16.667	16.667																																																													
3	7	58.333	58.333	75.000																																																													
4	3	25.000	25.000	100.000																																																													
Missing	0	0.000																																																															
Total	12	100.000																																																															
P30	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																													
3	7	63,636	63,636	63,636																																																													
4	4	36,364	36,364	100,000																																																													
Missing	0	0,000																																																															
Total	11	100,000																																																															

				Također, prethodnim istraživanjima ustanovljeno je da se često uz ugovaranje voditelja projekta, aktivnosti i zadaće koje suštinski (po međunarodnim standardima) potpadaju pod upravljanje projektima dodjeljuju stručnom nadzoru, da operativno upravlja projektom, a upravljanje projektom gradnje kao zakonska kategorija se svodi na savjetovanje Naručitelja.																																																								
P31	Nerazumijevanja uloga projektnih dionika uzrokuju različite pristupe kod ugovaranja pojedinih aktivnosti koje suštinski potpadaju pod upravljanje projektima, te se stvara se nejednolika praksa u kojoj postoje znatne nelogičnosti,	H3	<p>Frequencies for P31 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P31</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>66.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P31	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	7	58.333	58.333	66.667	4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se jedino vaš odgovor razlikuje od stavova većine drugih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno krivo protumačeno.</p> <p>Pojašnjenje je dato u prethodnom pitanju P31.</p>	<p>Frequencies for P31 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P31</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>6</td> <td>54.545</td> <td>54.545</td> <td>54.545</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>45.455</td> <td>45.455</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P31	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	6	54.545	54.545	54.545	4	5	45.455	45.455	100.000	Missing	0	0.000			Total	11	100.000		
P31	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	1	8.333	8.333	8.333																																																								
3	7	58.333	58.333	66.667																																																								
4	4	33.333	33.333	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P31	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	6	54.545	54.545	54.545																																																								
4	5	45.455	45.455	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	11	100.000																																																										
P32	Ujednačavanje pristupa između javnih i sektorskih naručitelja u postupcima nabave usluga upravljanja projektom gradnje u skladu je sa načelima javne nabave.	H3	<p>Frequencies for P32 – <b>postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P32</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>9</td> <td>75.000</td> <td>75.000</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P32	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	9	75.000	75.000	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P32 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga (nema promjena u 2. krugu)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P32</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>72.727</td> <td>72.727</td> <td>72.727</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>27.273</td> <td>27.273</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P32	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	72.727	72.727	72.727	4	3	27.273	27.273	100.000	Missing	0	0.000			Total	11	100.000							
P32	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	9	75.000	75.000	75.000																																																								
4	3	25.000	25.000	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P32	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	8	72.727	72.727	72.727																																																								
4	3	27.273	27.273	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	11	100.000																																																										
P33	Dodatnim reguliranjem moguće je ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja u postupcima nabave usluga upravljanja projektom gradnje kod (adekvatno specifičnostima i potrebama projekta) prilagođavanja i određivanja kriterija za odabir gospodarskog subjekta (prethodno iskustvo – reference gosp. subjekta) za iste	H3	<p>Frequencies for P33 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P33</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>83.333</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P33	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	2	16.667	16.667	16.667	3	8	66.667	66.667	83.333	4	2	16.667	16.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se vaš odgovor razlikuje od stavova većine drugih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno krivo protumačeno.</p> <p>Prethodnim istraživanjem je ustvrđeno da postoji nejednoliki pristup investitora obveznika javne nabave kod nabave usluga upravljanja projektom gradnje u pogledu određivanja uvjeta natječaja za odabir (kriteriji odabira) gospodarskog subjekta (ponuditelja) koji su prepušteni solo diskrecijskom pristupu i često ne odgovaraju potrebama projekta i uzrok su dugotrajnih žalbenih procesa.</p> <p>Pitanjem se naime NE želi istražiti stav ispitanika da li je takva regulacija potrebna, već da li bi se kroz dodatno reguliranje (npr. katalog mogućih uvjeta natječaja za različite vrste projekata sa provedenim simulacijama monte carlo analiza za potrebe adekvatnog ENP-a) moguće ujednačiti pristup naručitelja kod definiranja kriterija za istovrsne projekte.</p>	<p>Frequencies for P33 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P33</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>9</td> <td>81.818</td> <td>81.818</td> <td>81.818</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2</td> <td>18.182</td> <td>18.182</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P33	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	9	81.818	81.818	81.818	4	2	18.182	18.182	100.000	Missing	0	0.000			Total	11	100.000		
P33	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	2	16.667	16.667	16.667																																																								
3	8	66.667	66.667	83.333																																																								
4	2	16.667	16.667	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P33	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	9	81.818	81.818	81.818																																																								
4	2	18.182	18.182	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	11	100.000																																																										

	ili slične projekte gradnje.																																																											
P34	Dodatnim reguliranjem moguće je ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja u postupcima nabave usluga upravljanja projektom gradnje kod (adekvatno specifičnostima i potrebama projekta) prilagođavanja i određivanja kriterija za odabir voditelja projekta (prethodno iskustvo – reference voditelja projekta).	H3	<p>Frequencies for P34 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P34</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>83.333</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P34	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	2	16.667	16.667	16.667	3	8	66.667	66.667	83.333	4	2	16.667	16.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P34 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P34</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>9</td> <td>81,818</td> <td>81,818</td> <td>81,818</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2</td> <td>18,182</td> <td>18,182</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P34	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	9	81,818	81,818	81,818	4	2	18,182	18,182	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P34	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	2	16.667	16.667	16.667																																																								
3	8	66.667	66.667	83.333																																																								
4	2	16.667	16.667	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P34	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	9	81,818	81,818	81,818																																																								
4	2	18,182	18,182	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										
P35	Kvalificirani i kompetentni voditelji projekta u skladu sa načelima javne nabave trebaju na javnim projektima gradnje pružiti standardnu uslugu koja će imati standardnu tržišnu cijenu za standardnu uslugu.	H3	<p>Frequencies for P35 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P35</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>50.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> <td>50.000</td> <td>50.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P35	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	5	41.667	41.667	50.000	4	6	50.000	50.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se vaš odgovor razlikuje od stavova većine drugih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno nejasno.</p> <p>Na temelju prethodnih istraživanja utvrđeno je da se analognom primjenom rezultata istraživanja vezanih na odnos benefita i troškova standardiziranja (Grafikon 22), vidljivo je da implementacija standardiziranja DUPG-a u početku nosi određene troškove. Pretpostavka je da će cijene standardnih usluga upravljanja projektom biti početno veće zbog uvođenja novih metodologija i tehnika rada. Međutim, nakon njihove ustaljenosti kada one postanu standard te u praksi "zažive", pozitivno će utjecati na pad troškova. Kvalificirani i kompetentni voditelji projekta tada trebaju pružiti standardnu uslugu koja će imati približno tržišnu (poželjno i približno sličnu, standardnu) cijenu za standardnu uslugu. Tada DUPG postiže svoje ciljeve, odnosno ima benefite za javni i općenito graditeljski sektor, ali i za cijelo društvo. Na taj način se ujedno minoriziraju kritike usmjerene ka troškovima primjene DUPG kao nepotrebnog „parafiskalnog nameta“.</p>	<p>Frequencies for P35 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P35</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>45,455</td> <td>45,455</td> <td>45,455</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> <td>54,545</td> <td>54,545</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P35	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	5	45,455	45,455	45,455	4	6	54,545	54,545	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P35	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	1	8.333	8.333	8.333																																																								
3	5	41.667	41.667	50.000																																																								
4	6	50.000	50.000	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P35	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	5	45,455	45,455	45,455																																																								
4	6	54,545	54,545	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										



Grafikon 22 Modificirani grafikon troškova i koristi u upravljanju projektima [Kerzner, Project Management Best Practices, 2006] na standardizirane usluge upravljanja projektom [Perić, građevinar]

P36 Dodatnim reguliranjem moguće je ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja u postupcima nabave usluga upravljanja projektom gradnje kod određivanja ugovorenih kondicija plaćanja.

H3

Frequencies for P36 **NE postoji konsenzus**

P36	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	2	16.667	16.667	16.667
3	4	33.333	33.333	50.000
4	6	50.000	50.000	100.000
Missing	0	0.000		
Total	12	100.000		

Budući se vaš odgovor razlikuje od stavova većine drugih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je eventualno krivo protumačeno.

Analizom stanja područja primjene kroz pregled kondicija ugovora za DUPG identificirana je problematika obračuna plaćanja izvršenih usluga upravljanja projektom gradnje koje su najčešće definirane u poglavlju ugovora: „Rok, način i uvjeti plaćanja“.

U većini analiziranih ugovora ugovorna cijena je fiksna, a rjeđe se ugovara prema stvarno utrošenom vremenu i tzv. obračunskim listama (*time sheet*). Plaćanje obavljenih usluga se vrši temeljem računa, odnosno eRačuna nakon uvođenja istog, a obračun je temeljem privremenih i okončane situacije izvršitelja. Uz situacije se u pravilu prilažu mjesečna izvješća, odnosno završno izvješće, odobreno od strane ovlaštene osobe naručitelja.

Obračun usluga, odnosno situacije se u pravilu ispostavljaju (najviše) jednom mjesečno za obavljene usluge u prethodnom mjesecu, ali postoje i ugovori kod kojih se obračun vrši tromjesečno.

Valuta plaćanja je u pravilu ugovorena sa 60 dana od dana fakturiranja. Iznos privremenih situacija, odnosno obračun se određuje na jedan tri načina:

- kroz jednake paušalne mjesečne iznose
- u postotku ugovorene vrijednosti, razmjerno postotku vrijednosti izvedenih radova iz obračunske situacije izvođača radova, odnosno aktivnosti kojima se upravlja u odnosu na ukupnu ugovorenu vrijednost pojedinačnih ugovora sklopljenih s izvođačima radova.
- razmjerno postotku vrijednosti izvedenih radova iz obračunske situacije izvođača radova, odnosno aktivnosti kojima se upravlja u odnosu na ukupnu ugovorenu vrijednost pojedinačnih ugovora sklopljenih s izvođačima radova u kombinaciji sa fiksnim paušalnim iznosom koji se prema određenom ključu može paušalno mjesečno obračunavati.

Relevantne odredbe zakona koje bi se trebale primjenjivati kod definiranja ugovornih kondicija vezanih na rok, način i uvjete plaćanja:

Članak 200. ZJN 2016.

(2) Dokumentacija o nabavi mora omogućiti izračun cijena bez preuzimanja neuobičajenih rizika i poduzimanja opsežnih predradnji ponuditelja.

Članak 12. stavak 2. ZOFPPN

(1) U poslovnim transakcijama između poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik novčane obveze, može se ugovoriti rok ispunjenja novčane obveze do 30 dana.

Frequencies for P36 **konsenzus postignut u 2. krugu**

P36	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	5	45.455	45.455	45.455
4	6	54.545	54.545	100.000
Missing	0	0.000		
Total	11	100.000		

				<p><i>(2) Iznimno od stavka 1. ovog članka, ako ne postoje okolnosti iz članka 14. stavka 6. ovog Zakona, može se ugovoriti u pismenom obliku i duži rok ispunjenja novčane obveze, ako je to objektivno opravdano posebnim značajkama i naravi ugovora, ali ne duži od 60 dana.</i></p> <p><i>Prekršajne odredbe:</i></p> <p><i>Članak 88.a.</i></p> <p><i>(1) Novčanom kaznom od 10.000,00 do 1.000.000,00 kn kaznit će se za prekršaj osoba javnog prava koja ne ispunji novčanu obvezu u roku sukladno odredbama ovog zakona, odnosno u zakonskom roku ispunjenja novčane obveze sukladno odredbama ovog Zakona.</i></p> <p><i>(2) Za prekršaj iz stavka 1. ovog članka kaznit će se novčanom kaznom od 1.000,00 do 50.000,00 kn odgovorna osoba kod osobe javnog prava.</i></p> <p>Kroz ugovaranje načina obračuna koji se veže uz neku drugu aktivnost čime se odgađa obračun usluga za mjesec u kojem su usluge stvarno izvršene, zaobilaze se odredbe ZOFPPN, odnosno gubi se smisao tih odredbi.</p> <p>Analizom stanja područja primjene utvrđeno je da se kod takvih ugovora kod kojih je obračun usluge DUPG vezan uz npr. obračun radova, a voditelj projekta je uključen sukladno odredbama ZDPDUG u ranim fazama ili kod izrade i provedbe nabave za radove i usluge na koje se plaćanje veže, često čeka na naplatu i po nekoliko mjeseci ili čak godinu dana ako postoje žalbe.</p> <p>Ispunjenje novčane obveze prema odredbama ZOFPPN, kao i obračuna PDV-a, vezano je za izvršenje usluge, a ne na moment izdavanja računa sukladno ugovornim odredbama. U slučaju da je ugovorom definirano da se usluge upravljanja projektom obračunavaju kvartalno ili u postotku ugovorene vrijednosti, razmjerno postotku vrijednosti izvedenih radova i usluga i/ili isporučene robe iz obračunske situacije izvođača radova/izvršitelja usluga/isporučitelja robe,..., s obzirom da je rok plaćanja definiran ugovorom najčešće 60 dana od zaprimanja fakture, dolazi se u situaciju da se usluga vođenja projekta uredno izvršava od početka stupanja ugovora na snagu, a obračun usluge (i PDV-a) i izdavanje (e)računa prema odredbama takvih ugovora trebao bi se izdati s odmakom moguće i više mjeseci, pa čak i godinu dana zbog kašnjenja u ugovaranju pojedinih aktivnosti projekta, ne krivnjom izvršitelja usluge upravljanja projektom.</p> <p>Osim što su takve odredbe ugovora kojima se plaćanje veže uz neku drugu aktivnost koja nije pod kontrolom voditelja projekta, one su i u suprotnosti sa odredbama čl. 200 ZJN jer se na taj način od strane izvršitelja usluge DUPG preuzimaju neuobičajeni rizici.</p> <p>Nadalje, prema Zakonu o PDV-u (Zakon o PDV) obračun PDV-a za izvršene usluge je na mjesečnoj bazi, bez obzira na ugovoreni način obračuna i plaćanja.</p> <p>Zakon o PDV-u i Pravilnik o PDV-u vezano za nastanak obveze obračuna PDV-a uvjetuju da je oporezivi događaj, odnosno obveza obračuna PDV-a nastala kada su dobra isporučena ili usluge obavljene (bez obzira na datum izdavanja računa), a za kontinuirano obavljanje usluga, kao što je u slučaju pružanja usluga DUPG – po proteku svakog razdoblja oporezivanja, bez obzira je li usluga zaračunata ili nije (Zakon o PDV, Pravilnik o PDV). Iz prethodno navedenih odredbi jasno proizlazi da su odredbe prema kojima se obračun PDV-a veže na ispunjenje obveza nekih drugih sudionika koje se događaju nekoliko mjeseci od izvršenja usluge DUPG suprotna zakonskim odredbama, pa posljedično tome i nišetna. Ukoliko bi se eventualno i ugovaralo plaćanje usluga sa odgodom (što je u suprotnosti sa drugim propisima koji će se analizirati u nastavku), tada bi se obračun PDV-a morao raditi mjesečno što potvrđuje i mišljenje Ministarstva financija (MF, Mišljenje – Josipa).</p> <p>Nepotrebno je i potpuno suprotno načelima i uputama Vlade RH za što većom apsorpcijom EU sredstava (Hina), da se obračun i naplate usluga upravljanja projektom prema odredbama natječaja, odnosno ugovora o uslugama, veže u</p>		
--	--	--	--	---	--	--

				<p>postotku ugovorene vrijednosti, razmjerno postotku vrijednosti izvedenih radova čime se ujedno zaobilaze jasne zakonske odredbe.</p> <p>Identificirane odredbe o rokovima i načinu obračuna i plaćanja, osim što nisu u skladu sa pozitivnim propisima RH i usporavaju apsorpciju sredstava ina Eu sufinanciranim projektima, smanjuju likvidnost poduzeća ali i uzrokuju povećane cijene usluga zbog posljedica povećane cijene.</p> <p>Standardizacijom uvjeta ugovaranja postigao cilj nepotrebnog plaćanja nepredviđenih troškova zbog rizika koje ugovaratelji ugrađuju u kalkulaciju engl. „contingenties“ koje se redovno računavaju u ponude, jer uvjeti ugovora nisu u skladu s odredbama čl. 200, st.2 ZJN 2016 u pogledu transparentnosti i sprječavanja špekuliranja kod izrade ponuda, a posebice u pogledu sprječavanja nametanja ponuditeljima prekomjernih rizika koji se pri kreiranju cijene nepotrebno „contingenciesom“ dodaju na cijenu ponude i financiraju javnim novcem.</p>																																																							
P37	Dodatnim reguliranjem moguće je ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja u postupcima nabave usluga upravljanja projektom gradnje kod određivanja metodologije rada ovisno o vrsti projekta.	H3	<p>Frequencies for P37 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P37</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>58.333</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P37	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	2	16.667	16.667	16.667	3	5	41.667	41.667	58.333	4	5	41.667	41.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Frequencies for P37 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P37</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>6</td> <td>54.545</td> <td>54.545</td> <td>54.545</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>45.455</td> <td>45.455</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P37	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	6	54.545	54.545	54.545	4	5	45.455	45.455	100.000	Missing	0	0.000			Total	11	100.000		
P37	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
2	2	16.667	16.667	16.667																																																							
3	5	41.667	41.667	58.333																																																							
4	5	41.667	41.667	100.000																																																							
Missing	0	0.000																																																									
Total	12	100.000																																																									
P37	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
3	6	54.545	54.545	54.545																																																							
4	5	45.455	45.455	100.000																																																							
Missing	0	0.000																																																									
Total	11	100.000																																																									
P38	Dodatnim reguliranjem moguće je usklađenje trenutne prakse u pogledu kondicija plaćanja usluga upravljanja projektom gradnje sa poreznim propisima..	H3	<p>Frequencies for P38 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P38</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>58.333</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P38	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	2	16.667	16.667	16.667	3	5	41.667	41.667	58.333	4	5	41.667	41.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Frequencies for P38 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P38</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>6</td> <td>54.545</td> <td>54.545</td> <td>54.545</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>45.455</td> <td>45.455</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P38	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	6	54.545	54.545	54.545	4	5	45.455	45.455	100.000	Missing	0	0.000			Total	11	100.000		
P38	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
2	2	16.667	16.667	16.667																																																							
3	5	41.667	41.667	58.333																																																							
4	5	41.667	41.667	100.000																																																							
Missing	0	0.000																																																									
Total	12	100.000																																																									
P38	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
3	6	54.545	54.545	54.545																																																							
4	5	45.455	45.455	100.000																																																							
Missing	0	0.000																																																									
Total	11	100.000																																																									
P39	Dodatnim reguliranjem moguće je riješiti problem postojanja dispariteta između zadanih poslova (aktivnosti) za DUGP prema trenutnoj regulativi RH i poslova koji suštinski	H3	<p>Frequencies for P39 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P39</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>66.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P39	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	7	58.333	58.333	66.667	4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Frequencies for P39 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P39</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63.636</td> <td>63.636</td> <td>63.636</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>36.364</td> <td>36.364</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P39	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	63.636	63.636	63.636	4	4	36.364	36.364	100.000	Missing	0	0.000			Total	11	100.000		
P39	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
2	1	8.333	8.333	8.333																																																							
3	7	58.333	58.333	66.667																																																							
4	4	33.333	33.333	100.000																																																							
Missing	0	0.000																																																									
Total	12	100.000																																																									
P39	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
3	7	63.636	63.636	63.636																																																							
4	4	36.364	36.364	100.000																																																							
Missing	0	0.000																																																									
Total	11	100.000																																																									



	pripadaju upravljanju projektima prema međunarodnim standardima i praksama, odnosno uskladiti trenutnu regulativu u RH sa dobrim svjetskim praksama za upravljanje projektima gradnje.																																																						
P40	Dodatnim reguliranjem moguće je ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja u postupcima nabave usluga upravljanja projektom gradnje u pogledu konstitucije (sastava) tima za upravljanje projektima u ovisnosti o vrsti projekta.	H3	<p>Frequencies for P40 -- postoji konsenzus</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P40</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>9</td> <td>75.000</td> <td>75.000</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P40	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	9	75.000	75.000	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P40 -- postoji konsenzus iz 1. kruga (nema promjena u 2. krugu)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P40</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>27,273</td> <td>27,273</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P40	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	72,727	72,727	72,727	4	3	27,273	27,273	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P40	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																			
3	9	75.000	75.000	75.000																																																			
4	3	25.000	25.000	100.000																																																			
Missing	0	0.000																																																					
Total	12	100.000																																																					
P40	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																			
3	8	72,727	72,727	72,727																																																			
4	3	27,273	27,273	100,000																																																			
Missing	0	0,000																																																					
Total	11	100,000																																																					
P41	Dodatnim reguliranjem moguće je ujednačiti pristup javnih i sektorskih naručitelja u postupcima nabave usluga upravljanja projektom gradnje u pogledu uključivanja voditelja projekta „na vrijeme“..	H3	<p>Frequencies for P41 -- postoji konsenzus</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P41</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P41	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	5	41.667	41.667	41.667	4	7	58.333	58.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P41 -- postoji konsenzus iz 1. kruga (nema promjena u 2. krugu)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P41</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>7</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P41	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	4	36,364	36,364	36,364	4	7	63,636	63,636	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P41	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																			
3	5	41.667	41.667	41.667																																																			
4	7	58.333	58.333	100.000																																																			
Missing	0	0.000																																																					
Total	12	100.000																																																					
P41	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																			
3	4	36,364	36,364	36,364																																																			
4	7	63,636	63,636	100,000																																																			
Missing	0	0,000																																																					
Total	11	100,000																																																					
P42	Dodatnim reguliranjem moguće je determinirati i pojasniti odredbu ZoPDPUG kojom je zadana obveza imenovanja Voditelja projekta „prije donošenja investicijske	H3	<p>Frequencies for P42 -- postoji konsenzus</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P42</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>6</td> <td>50.000</td> <td>50.000</td> <td>50.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> <td>50.000</td> <td>50.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P42	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	6	50.000	50.000	50.000	4	6	50.000	50.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P42 -- postoji konsenzus iz 1. kruga (nema promjena u 2. krugu)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P42</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>45,455</td> <td>45,455</td> <td>45,455</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> <td>54,545</td> <td>54,545</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P42	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	5	45,455	45,455	45,455	4	6	54,545	54,545	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P42	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																			
3	6	50.000	50.000	50.000																																																			
4	6	50.000	50.000	100.000																																																			
Missing	0	0.000																																																					
Total	12	100.000																																																					
P42	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																			
3	5	45,455	45,455	45,455																																																			
4	6	54,545	54,545	100,000																																																			
Missing	0	0,000																																																					
Total	11	100,000																																																					



	odluke i planiranja proračunskih sredstava“.																																																											
P43	Dodatnim reguliranjem moguće je ujednačiti pristup (praksu) javnih i sektorskih naručitelja kod primjene odredba ZoPDPUG kojom je zadana obveza imenovanja Voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“.	H3	<p>Frequencies for P43 – <b>postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P43</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P43	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	58.333	58.333	58.333	4	5	41.667	41.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P43 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga (nema promjena u 2. krugu)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P43</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>6</td> <td>54,545</td> <td>54,545</td> <td>54,545</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>45,455</td> <td>45,455</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P43	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	6	54,545	54,545	54,545	4	5	45,455	45,455	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000							
P43	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	7	58.333	58.333	58.333																																																								
4	5	41.667	41.667	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P43	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	6	54,545	54,545	54,545																																																								
4	5	45,455	45,455	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										
P44	Dodatnim reguliranjem moguće je obvezu primjene odredba ZoPDPUG u pogledu imenovanja Voditelja projekta „prije donošenja investicijske odluke i planiranja proračunskih sredstava“ primijeniti u praksi na svim projektima gradnje.	H3	<p>Frequencies for P44 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P44</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P44	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	8	66.667	66.667	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P44 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P44</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>27,273</td> <td>27,273</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P44	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	72,727	72,727	72,727	4	3	27,273	27,273	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P44	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	1	8.333	8.333	8.333																																																								
3	8	66.667	66.667	75.000																																																								
4	3	25.000	25.000	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P44	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	8	72,727	72,727	72,727																																																								
4	3	27,273	27,273	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										
P45	Na hrvatsko tržište, koje je dio EU i globalnog tržišta, neminovno na aspekt DUPG utječu međunarodne prakse.	H3	<p>Frequencies for P45 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P45</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>83.333</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P45	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	2	16.667	16.667	16.667	3	8	66.667	66.667	83.333	4	2	16.667	16.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se vaš odgovor razlikuje od stavova većine drugih panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da isto prokomentiramo ukoliko je potrebno dodatno pojašnjenje.</p> <p>Naime, pitanje se odnosi na praktičnu primjenu metodologija i autonomnih izvora prava (ili njihovih dijelova) koje su razvile pojedine međunarodne ili nacionalne organizacije i udruženja, kod provedbe DUPG u RH. Npr. PMI metodologije za upravljanje, FIDIC opći uvjetu ugovaranja, VoB/F. da li te međunarodne prakse kreiraju i utječu na prakse koje se stvaraju u RH jer je provedbena regulativa za DUPG nedorečena.</p>	<p>Frequencies for P45 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P45</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>9</td> <td>81,818</td> <td>81,818</td> <td>81,818</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2</td> <td>18,182</td> <td>18,182</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P45	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	9	81,818	81,818	81,818	4	2	18,182	18,182	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P45	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	2	16.667	16.667	16.667																																																								
3	8	66.667	66.667	83.333																																																								
4	2	16.667	16.667	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P45	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	9	81,818	81,818	81,818																																																								
4	2	18,182	18,182	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										
P46	Discipline upravljanja projektima koje su razvile pojedine međunarodne,	H3	<p>Frequencies for P46 – <b>NE postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P46</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> </tbody> </table>	P46	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	8	66.667	66.667	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000		<p>Frequencies for P46 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P46</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>27,273</td> <td>27,273</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P46	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	72,727	72,727	72,727	4	3	27,273	27,273	100,000	Missing	0	0,000																	
P46	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	1	8.333	8.333	8.333																																																								
3	8	66.667	66.667	75.000																																																								
4	3	25.000	25.000	100.000																																																								
P46	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	8	72,727	72,727	72,727																																																								
4	3	27,273	27,273	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										

	odnosno nacionalne strukovne organizacije i udruženja mogu poslužiti kao uzor za primjenu na DUPG u RH.		<table border="1"> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<table border="1"> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Total	11	100,000																																										
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
Total	11	100,000																																																										
P47	Neovisno o načinu dodatne regulacije DUPG moguće je odrediti bitne odrednice koje će harmonizirati identificirane neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG, bez negiranja njihovih normativnih dijelova.	H3	<p>Frequencies for P47 – <b>postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P47</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>9</td> <td>75.000</td> <td>75.000</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P47	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	9	75.000	75.000	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P47 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga (nema promjena u 2. krugu)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P47</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> <td>72,7273</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>27,273</td> <td>27,273</td> <td>100,0004</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P47	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	72,727	72,727	72,7273	4	3	27,273	27,273	100,0004	Missing	0	0,000			Total	11	100,000							
P47	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	9	75.000	75.000	75.000																																																								
4	3	25.000	25.000	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P47	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	8	72,727	72,727	72,7273																																																								
4	3	27,273	27,273	100,0004																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										
P48	Javni projekti gradnje su dovoljno slični (načela i ciljevi javne nabave) da omogućuju primjenu standardnih modela upravljanja javnim projektima gradnje.	STAND	<p>Frequencies for P48 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P48</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>58.333</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P48	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	2	16.667	16.667	16.667	3	5	41.667	41.667	58.333	4	5	41.667	41.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Budući se vaš odgovor razlikuje od stavova većine panelista, molim vas da ponovno sagledate pitanje te da eventualno promijenite svoj odgovor ukoliko ste naknadnim razmišljanjem i iz položaja vašeg stava došli do drugačijeg zaključka.</p> <p>Prethodna istraživanja pokazuju da su opći ciljevi svakog javnog projekta su zadani kroz načela javne nabave: racionalno i učinkovito trošenje proračunskih sredstava, ostvarivanje tržišnog natjecanja, jednakog tretmana, zabrane diskriminacije, uzajamnog priznavanja, razmjernosti i transparentnosti, očuvanje ekonomske ravnoteže, što sve je preduvjet da javni projekti ostvaruju ekonomičnost, učinkovitost, kvalitetu, pravednost i transparentnost. Kao opći cilj kod Eu (su)financiranih projekata je svakako i adekvatna apsorpcija (povlačenje) bespovratnih sredstava budući su okviri iz kojih se projekti financiraju vremenski ograničeni. Navedeni ciljevi se mogu prikazati kao elementi (ograničenja) projektnog trokuta (slika u nastavku).</p> <p>Rezultati teorijskog dijela istraživanja pokazuju da je postizanje ciljeva (javnog) projekta gradnje povezano sa učinkovitim upravljanjem projektom koje je zavisno o primjeni standardnih metodologija i poštivanja zakonskih propisa.</p> <p>Prethodna istraživanja pokazuju da iako su svi projekti slični jer su privremenog karaktera (svaki projekt ima točno određen početak i kraj), jedinstvenost im se očituje u rezultatu i provedbi koji su svaki put drugačiji – svaki projekt je svojstven u pogledu vrijednosti, veličine, vrste itd. Uvažavajući spomenute sličnosti i različitosti, ovo istraživanje je usmjereno na osobine projekata definirane različitošću izvora financiranja (javni u odnosu na privatne projekte), pri čemu se istražuje da li su svi javni projekti gradnje u nečemu dovoljno slični da opravdavaju primjenu istih strategija upravljanja i o kojoj se sličnosti radi. Spoznaja da su</p>	<p>Frequencies for P48 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P48</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>6</td> <td>54,545</td> <td>54,545</td> <td>54,545</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>45,455</td> <td>45,455</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P48	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	6	54,545	54,545	54,545	4	5	45,455	45,455	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P48	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	2	16.667	16.667	16.667																																																								
3	5	41.667	41.667	58.333																																																								
4	5	41.667	41.667	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P48	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	6	54,545	54,545	54,545																																																								
4	5	45,455	45,455	100,000																																																								
Missing	0	0,000																																																										
Total	11	100,000																																																										

				načela javne nabave koja određuju ciljeve javnog projekta gradnje univerzalna i pretpostavljena svim javnim projektima, može se pretpostaviti da je na javnim projektima (gradnje) moguća primjena standardnih strategija odnosno metodologija upravljanja. Analogno navedenom, može se zaključiti da li svi javni projekti gradnje imaju dovoljnu razinu sličnosti da opravdavaju primjenu istih strategija upravljanja, no analiza stanja područja primjene pokazala je da, iako istraživanja nepobitno pokazuju da primjena standardnih alata i metodologija imaju dokazani pozitivan učinak na rezultate, njihova praktična primjena na projektima gradnje često izostaje, upravo zbog nepostojanja konkretne zakonske regulative koja bi upućivala na njihovu primjenu.																																																							
P49	Bitne odrednice za DUPG unutar sustava javne nabave RH omogućile bi stvaranje smjernica za standardiziranje DUPG.	STAND	<p>Frequencies for P49 – <b>postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P49</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P49	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	66.667	66.667	66.667	4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Frequencies for P49 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga (nema promjena u 2. krugu)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P49</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P49	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	63,636	63,636	63,636	4	4	36,364	36,364	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000							
P49	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
3	8	66.667	66.667	66.667																																																							
4	4	33.333	33.333	100.000																																																							
Missing	0	0.000																																																									
Total	12	100.000																																																									
P49	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
3	7	63,636	63,636	63,636																																																							
4	4	36,364	36,364	100,000																																																							
Missing	0	0,000																																																									
Total	11	100,000																																																									
P50	Standardiziranje DUPG unutar sustava javne nabave u RH moguće je kroz dopune zakona i/ili podzakonske akte (pravilnici) i/ili posebne uzance za DUPG i/ili nacionalne autonomne izvore prava u obliku Općih uvjeta ugovora i nacionalnih standarda, kojima će se provedbeno regulirati DUPG.	STAND	<p>Frequencies for P50 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P50</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>66.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P50	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	7	58.333	58.333	66.667	4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Frequencies for P50 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P50</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P50	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	63,636	63,636	63,636	4	4	36,364	36,364	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P50	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
2	1	8.333	8.333	8.333																																																							
3	7	58.333	58.333	66.667																																																							
4	4	33.333	33.333	100.000																																																							
Missing	0	0.000																																																									
Total	12	100.000																																																									
P50	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
3	7	63,636	63,636	63,636																																																							
4	4	36,364	36,364	100,000																																																							
Missing	0	0,000																																																									
Total	11	100,000																																																									
P51	DUPG postiže svoje ciljeve, odnosno ima benefite za javni i općenito graditeljski sektor ali i za cijelo društvo ako kvalificirani i kompetentni voditelji projekta pružaju standardnu uslugu za standardnu tržišnu cijenu (kada uslugu	STAND	<p>Frequencies for P51 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P51</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> <td>50.000</td> <td>50.000</td> <td>58.333</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P51	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	6	50.000	50.000	58.333	4	5	41.667	41.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Frequencies for P51 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P51</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>6</td> <td>54,545</td> <td>54,545</td> <td>54,545</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>45,455</td> <td>45,455</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P51	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	6	54,545	54,545	54,545	4	5	45,455	45,455	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P51	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
2	1	8.333	8.333	8.333																																																							
3	6	50.000	50.000	58.333																																																							
4	5	41.667	41.667	100.000																																																							
Missing	0	0.000																																																									
Total	12	100.000																																																									
P51	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																							
3	6	54,545	54,545	54,545																																																							
4	5	45,455	45,455	100,000																																																							
Missing	0	0,000																																																									
Total	11	100,000																																																									

	pružaju vanjski resursi).																																																																					
P52	Standardiziranjem DUPG moguće je minorizirati kritike usmjerene ka troškovima primjene DUPG kao nepotrebnog „parafiskalnog nameta“.	STAND	<p>Frequencies for P52 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P52</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> <td>50.000</td> <td>50.000</td> <td>58.333</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P52	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	6	50.000	50.000	58.333	4	5	41.667	41.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P52 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P52</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>6</td> <td>54.545</td> <td>54.545</td> <td>54.545</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>45.455</td> <td>45.455</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P52	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	6	54.545	54.545	54.545	4	5	45.455	45.455	100.000	Missing	0	0.000			Total	11	100.000												
P52	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
2	1	8.333	8.333	8.333																																																																		
3	6	50.000	50.000	58.333																																																																		
4	5	41.667	41.667	100.000																																																																		
Missing	0	0.000																																																																				
Total	12	100.000																																																																				
P52	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
3	6	54.545	54.545	54.545																																																																		
4	5	45.455	45.455	100.000																																																																		
Missing	0	0.000																																																																				
Total	11	100.000																																																																				
P53	Smjernice za standardiziranje DUPG moraju proizaći iz identificirane problematike za koju pojedini međunarodni ili nacionalni odnosno autonomni standardi i izvori prava trebaju dati osnovu za determiniranje za izmjenu i doradu trenutne regulative.	STAND	<p>Frequencies for P53 – <b>postoji koncenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P53</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P53	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	66.667	66.667	66.667	4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P53 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga (nema promjena u 2. krugu)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P53</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63.636</td> <td>63.636</td> <td>72.727</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>36.364</td> <td>36.364</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P53	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	63.636	63.636	72.727	4	4	36.364	36.364	100.000	Missing	0	0.000			Total	11	100.000																	
P53	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
3	8	66.667	66.667	66.667																																																																		
4	4	33.333	33.333	100.000																																																																		
Missing	0	0.000																																																																				
Total	12	100.000																																																																				
P53	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
3	7	63.636	63.636	72.727																																																																		
4	4	36.364	36.364	100.000																																																																		
Missing	0	0.000																																																																				
Total	11	100.000																																																																				
P54	DUPG u RH općenito i u provedbenom smislu treba dodatno regulirati kroz djelomične izmjene ZoPDPUG.	SMJER	<p>Frequencies for P54 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P54</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>9</td> <td>75.000</td> <td>75.000</td> <td>91.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P54	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	2	16.667	16.667	16.667	2	9	75.000	75.000	91.667	3	1	8.333	8.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P54 – <b>2/3 stabilnost postignuta u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P54</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>9.091</td> <td>9.091</td> <td>9.091</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63.636</td> <td>63.636</td> <td>72.727</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>27.273</td> <td>27.273</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P54	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	9.091	9.091	9.091	3	7	63.636	63.636	72.727	4	3	27.273	27.273	100.000	Missing	0	0.000			Total	11	100.000							
P54	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
1	2	16.667	16.667	16.667																																																																		
2	9	75.000	75.000	91.667																																																																		
3	1	8.333	8.333	100.000																																																																		
Missing	0	0.000																																																																				
Total	12	100.000																																																																				
P54	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
2	1	9.091	9.091	9.091																																																																		
3	7	63.636	63.636	72.727																																																																		
4	3	27.273	27.273	100.000																																																																		
Missing	0	0.000																																																																				
Total	11	100.000																																																																				
P55	DUPG u RH općenito i u provedbenom smislu treba dodatno regulirati isključivo kroz izmjene ZoPDPUG.	SMJER	<p>Frequencies for P55 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P55</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>91.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P55	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	1	8.333	8.333	8.333	2	8	66.667	66.667	75.000	3	2	16.667	16.667	91.667	4	1	8.333	8.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P55 – <b>2/3 stabilnost postignuta u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P55</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>9.091</td> <td>9.091</td> <td>9.091</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>9</td> <td>81.818</td> <td>81.818</td> <td>90.909</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>1</td> <td>9.091</td> <td>9.091</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P55	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	9.091	9.091	9.091	3	9	81.818	81.818	90.909	4	1	9.091	9.091	100.000	Missing	0	0.000			Total	11	100.000		
P55	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
1	1	8.333	8.333	8.333																																																																		
2	8	66.667	66.667	75.000																																																																		
3	2	16.667	16.667	91.667																																																																		
4	1	8.333	8.333	100.000																																																																		
Missing	0	0.000																																																																				
Total	12	100.000																																																																				
P55	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
2	1	9.091	9.091	9.091																																																																		
3	9	81.818	81.818	90.909																																																																		
4	1	9.091	9.091	100.000																																																																		
Missing	0	0.000																																																																				
Total	11	100.000																																																																				
P56	DUPG u RH u provedbenom djelu treba dodatno regulirati kroz podzakonske	SMJER	<p>Frequencies for P56 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P56</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>91.667</td> </tr> </tbody> </table>	P56	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	3	25.000	25.000	25.000	3	8	66.667	66.667	91.667		<p>Frequencies for P56 – <b>2/3 stabilnost postignuta u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P56</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>9.091</td> <td>9.091</td> <td>9.091</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>9</td> <td>81.818</td> <td>81.818</td> <td>90.909</td> </tr> </tbody> </table>	P56	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	9.091	9.091	9.091	3	9	81.818	81.818	90.909																																			
P56	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
2	3	25.000	25.000	25.000																																																																		
3	8	66.667	66.667	91.667																																																																		
P56	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
2	1	9.091	9.091	9.091																																																																		
3	9	81.818	81.818	90.909																																																																		

	akte ( usvajanje pravilnika ili sl).		<table border="1"> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	4	1	8.333	8.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<table border="1"> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>1</td> <td>9,091</td> <td>9,091</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	4	1	9,091	9,091	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000																																					
4	1	8.333	8.333	100.000																																																																		
Missing	0	0.000																																																																				
Total	12	100.000																																																																				
4	1	9,091	9,091	100,000																																																																		
Missing	0	0,000																																																																				
Total	11	100,000																																																																				
P57	DUPG u RH samo u provedbenom djelu treba dodatno regulirati kroz usvajanje nacionalnih standarda i nacionalnih autonomnih izvora prava (OUU) po uzoru na dobre svjetske prakse.	SMJER	<p>Frequencies for P57 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P57</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>91.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P57	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	4	33.333	33.333	33.333	3	7	58.333	58.333	91.667	4	1	8.333	8.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P57 – <b>2/3 stabilnost postignuta u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P57</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> <td>54,545</td> <td>54,545</td> <td>90,909</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>1</td> <td>9,091</td> <td>9,091</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P57	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	4	36,364	36,364	36,364	3	6	54,545	54,545	90,909	4	1	9,091	9,091	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000							
P57	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
2	4	33.333	33.333	33.333																																																																		
3	7	58.333	58.333	91.667																																																																		
4	1	8.333	8.333	100.000																																																																		
Missing	0	0.000																																																																				
Total	12	100.000																																																																				
P57	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
2	4	36,364	36,364	36,364																																																																		
3	6	54,545	54,545	90,909																																																																		
4	1	9,091	9,091	100,000																																																																		
Missing	0	0,000																																																																				
Total	11	100,000																																																																				
P58	DUPG u RH općenito i u provedbenom smislu treba dodatno regulirati kroz usvajanje nacionalnih standarda i nacionalnih autonomnih izvora prava (OUU) po uzoru na dobre svjetske prakse.	SMJER	<p>Frequencies for P58 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P58</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P58	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	8	66.667	66.667	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P58 – <b>2/3 stabilnost postignuta u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P58</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>27,273</td> <td>27,273</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P58	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	72,727	72,727	72,727	4	3	27,273	27,273	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000												
P58	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
2	1	8.333	8.333	8.333																																																																		
3	8	66.667	66.667	75.000																																																																		
4	3	25.000	25.000	100.000																																																																		
Missing	0	0.000																																																																				
Total	12	100.000																																																																				
P58	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
3	8	72,727	72,727	72,727																																																																		
4	3	27,273	27,273	100,000																																																																		
Missing	0	0,000																																																																				
Total	11	100,000																																																																				
P59	Trenutno stanje područja primjene DUPG u RH razvilo je poslovnu praksu/običaje što omogućuje kodificiranje i stvaranje posebnih uzanci za DUPG kao izvora prava.	SMJER	<p>Frequencies for P59 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P59</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>9</td> <td>75.000</td> <td>75.000</td> <td>91.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P59	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	2	16.667	16.667	16.667	2	9	75.000	75.000	91.667	3	1	8.333	8.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P59 – neutralno</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P59</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>9,091</td> <td>9,091</td> <td>9,091</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5</td> <td>45,455</td> <td>45,455</td> <td>54,545</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>90,909</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>1</td> <td>9,091</td> <td>9,091</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P59	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	1	9,091	9,091	9,091	2	5	45,455	45,455	54,545	3	4	36,364	36,364	90,909	4	1	9,091	9,091	100,000	Missing	0	0,000			Total	12	100,000		
P59	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
1	2	16.667	16.667	16.667																																																																		
2	9	75.000	75.000	91.667																																																																		
3	1	8.333	8.333	100.000																																																																		
Missing	0	0.000																																																																				
Total	12	100.000																																																																				
P59	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
1	1	9,091	9,091	9,091																																																																		
2	5	45,455	45,455	54,545																																																																		
3	4	36,364	36,364	90,909																																																																		
4	1	9,091	9,091	100,000																																																																		
Missing	0	0,000																																																																				
Total	12	100,000																																																																				
P60	Upravljanje javnim projektima gradnje u RH u treba dodatno regulirati kroz kodificiranje poslovnih običaja i izradu i usvajanje posebnih uzanci za DUPG kao izvora prava.	SMJER	<p>Frequencies for P60 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P60</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> <td>16.667</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>9</td> <td>75.000</td> <td>75.000</td> <td>91.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P60	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	2	16.667	16.667	16.667	2	9	75.000	75.000	91.667	3	1	8.333	8.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P60 – neutralno</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P60</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>18,182</td> <td>18,182</td> <td>18,182</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5</td> <td>45,455</td> <td>45,455</td> <td>63,636</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P60	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	2	18,182	18,182	18,182	2	5	45,455	45,455	63,636	3	4	36,364	36,364	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000							
P60	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
1	2	16.667	16.667	16.667																																																																		
2	9	75.000	75.000	91.667																																																																		
3	1	8.333	8.333	100.000																																																																		
Missing	0	0.000																																																																				
Total	12	100.000																																																																				
P60	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																																		
1	2	18,182	18,182	18,182																																																																		
2	5	45,455	45,455	63,636																																																																		
3	4	36,364	36,364	100,000																																																																		
Missing	0	0,000																																																																				
Total	11	100,000																																																																				

P61	Eventualna primjena posebnih uzanci za DUPG bi za sve javne i sektorske naručitelje trebala biti po principu objektivnog koncepta primjene (mimo volje ali ne suprotno volji ugovornih strana).	SMJER	<p>Frequencies for P61 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P61</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>41.667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> </tbody> </table>	P61	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	1	8.333	8.333	8.333	2	4	33.333	33.333	41.667	3	7	58.333	58.333	100.000	Missing	0	0.000			1	1	8.333	8.333	8.333	<p>Frequencies for P61 – <b>2/3 stabilnost postignuta u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P61</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>8,333</td> <td>8,333</td> <td>8,333</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> <td>33,333</td> <td>33,333</td> <td>41,667</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58,333</td> <td>58,333</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P61	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	1	8,333	8,333	8,333	2	3	33,333	33,333	41,667	3	7	58,333	58,333	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P61	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																												
1	1	8.333	8.333	8.333																																																												
2	4	33.333	33.333	41.667																																																												
3	7	58.333	58.333	100.000																																																												
Missing	0	0.000																																																														
1	1	8.333	8.333	8.333																																																												
P61	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																												
1	1	8,333	8,333	8,333																																																												
2	3	33,333	33,333	41,667																																																												
3	7	58,333	58,333	100,000																																																												
Missing	0	0,000																																																														
Total	11	100,000																																																														
P62	Eventualna primjena posebnih uzanci za DUPG bi za javne i sektorske naručitelje koji su trgovci trebala biti po principu objektivnog koncepta primjene (mimo volje ali ne suprotno volji ugovornih strana).	SMJER	<p>Frequencies for P62 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P62</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>33.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P62	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	1	8.333	8.333	8.333	2	3	25.000	25.000	33.333	3	8	66.667	66.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Frequencies for P62 – <b>2/3 stabilnost postignuta u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P62</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>8,333</td> <td>8,333</td> <td>8,333</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>18,182</td> <td>18,182</td> <td>27,273</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>72,727</td> <td>72,727</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P62	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	1	8,333	8,333	8,333	2	2	18,182	18,182	27,273	3	8	72,727	72,727	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P62	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																												
1	1	8.333	8.333	8.333																																																												
2	3	25.000	25.000	33.333																																																												
3	8	66.667	66.667	100.000																																																												
Missing	0	0.000																																																														
Total	12	100.000																																																														
P62	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																												
1	1	8,333	8,333	8,333																																																												
2	2	18,182	18,182	27,273																																																												
3	8	72,727	72,727	100,000																																																												
Missing	0	0,000																																																														
Total	11	100,000																																																														
P63	Eventualna primjena posebnih uzanci za DUPG bi za sve javne i sektorske naručitelje trebala biti po principu subjektivnog koncepta primjene (kako je trenutno određeno čl. 219 ZJN 2016).	SMJER	<p>Frequencies for P63 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P63</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>6</td> <td>50.000</td> <td>50.000</td> <td>58.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P63	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	1	8.333	8.333	8.333	2	6	50.000	50.000	58.333	3	5	41.667	41.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Frequencies for P63 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P63</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>9,091</td> <td>9,091</td> <td>9,091</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>6</td> <td>54,545</td> <td>54,545</td> <td>63,636</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P63	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	1	1	9,091	9,091	9,091	2	6	54,545	54,545	63,636	3	4	36,364	36,364	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P63	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																												
1	1	8.333	8.333	8.333																																																												
2	6	50.000	50.000	58.333																																																												
3	5	41.667	41.667	100.000																																																												
Missing	0	0.000																																																														
Total	12	100.000																																																														
P63	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																												
1	1	9,091	9,091	9,091																																																												
2	6	54,545	54,545	63,636																																																												
3	4	36,364	36,364	100,000																																																												
Missing	0	0,000																																																														
Total	11	100,000																																																														
P64	Upravljanje javnim projektima gradnje u RH općenito i u provedbenom smislu treba dodatno regulirati djelomično kroz izmjene ZoPDPUG, djelomično kroz podzakonske akte	SMJER	<p>Frequencies for P64 – <b>postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P64</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P64	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	66.667	66.667	66.667	4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000			<p>Frequencies for P64 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga (nema promjena u 2. krugu)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P64</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P64	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	63,636	63,636	63,636	4	4	36,364	36,364	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000												
P64	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																												
3	8	66.667	66.667	66.667																																																												
4	4	33.333	33.333	100.000																																																												
Missing	0	0.000																																																														
Total	12	100.000																																																														
P64	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																												
3	7	63,636	63,636	63,636																																																												
4	4	36,364	36,364	100,000																																																												
Missing	0	0,000																																																														
Total	11	100,000																																																														

	i djelomično kroz usvajanje nacionalnih standarda i autonomnih izvora prava po uzoru na dobre svjetske prakse.																																																											
P65	Odrednice za standardno provedbeno upravljanje javnim projektima gradnje (odrednice za metodologija rada) harmonizirale bi trenutni nered unutar institucionalno-regulatornog okvira za DUPG.	H3	<p>Frequencies for P65 – <b>postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P65</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>33.333</td> <td>33.333</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P65	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	66.667	66.667	66.667	4	4	33.333	33.333	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P65 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga (nema promjena u 2. krugu)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P65</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63.636</td> <td>63.636</td> <td>63.636</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>36.364</td> <td>36.364</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P65	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	63.636	63.636	63.636	4	4	36.364	36.364	100.000	Missing	0	0.000			Total	11	100.000							
P65	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	8	66.667	66.667	66.667																																																								
4	4	33.333	33.333	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P65	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	7	63.636	63.636	63.636																																																								
4	4	36.364	36.364	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	11	100.000																																																										
P66	Eventualna primjena nacionalnih OUU i standarda za DUPG bi za sve javne i sektorske naručitelje trebala biti po principu objektivnog koncepta primjene (mimo volje ali ne suprotno volji ugovornih strana).	SMJER	<p>Frequencies for P66 – <b>NE postoji 2/3 većina</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P66</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> <td>8.333</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P66	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	2	1	8.333	8.333	8.333	3	8	66.667	66.667	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P66 – <b>konsenzus postignut u 2. krugu</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P66</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P66	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	66.667	66.667	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	11	100.000		
P66	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
2	1	8.333	8.333	8.333																																																								
3	8	66.667	66.667	75.000																																																								
4	3	25.000	25.000	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P66	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	8	66.667	66.667	75.000																																																								
4	3	25.000	25.000	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	11	100.000																																																										
P67	Pravilnikom o dokumentaciji o nabavi te ponudi u postupcima javne nabave moguće je unutar ZJN 2016 odrediti obvezu upućivanja investitora obveznika javne nabave na korištenje nacionalnih autonomnih izvora prava (OUU) i standarda	SMJER	<p>Frequencies for P67 – <b>postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P67</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>9</td> <td>75.000</td> <td>75.000</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P67	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	9	75.000	75.000	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P67 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga (nema promjena u 2. krugu)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P67</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>8</td> <td>66.667</td> <td>66.667</td> <td>75.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>25.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P67	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	8	66.667	66.667	75.000	4	3	25.000	25.000	100.000	Missing	0	0.000			Total	11	100.000							
P67	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	9	75.000	75.000	75.000																																																								
4	3	25.000	25.000	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	12	100.000																																																										
P67	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																								
3	8	66.667	66.667	75.000																																																								
4	3	25.000	25.000	100.000																																																								
Missing	0	0.000																																																										
Total	11	100.000																																																										



	za DUPG po uzoru na obvezu prilaganja natječaju ugovora za npr. koncesije.																																																						
P68	Bitne odrednice za standardizaciju DUPG unutar sustava javne nabave RH omogućile bi stvaranje smjernica za standardizaciju DUPG.	SMJER	<p>Frequencies for P68 – <b>postoji konsenzus</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P2</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> <td>58.333</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>41.667</td> <td>41.667</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0.000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>100.000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P2	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	58.333	58.333	58.333	4	5	41.667	41.667	100.000	Missing	0	0.000			Total	12	100.000				<p>Frequencies for P68 – <b>postoji konsenzus iz 1. kruga (nema promjena u 2. krugu)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P2</th> <th>Frequency</th> <th>Percent</th> <th>Valid Percent</th> <th>Cumulative Percent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> <td>63,636</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>36,364</td> <td>36,364</td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td>Missing</td> <td>0</td> <td>0,000</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>100,000</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	P2	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	3	7	63,636	63,636	63,636	4	4	36,364	36,364	100,000	Missing	0	0,000			Total	11	100,000		
P2	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																			
3	7	58.333	58.333	58.333																																																			
4	5	41.667	41.667	100.000																																																			
Missing	0	0.000																																																					
Total	12	100.000																																																					
P2	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent																																																			
3	7	63,636	63,636	63,636																																																			
4	4	36,364	36,364	100,000																																																			
Missing	0	0,000																																																					
Total	11	100,000																																																					

## **Prilog 8. Intervju**

Poštovani,

Nastavno na dogovor sa prof. Vukomanovićem zahvaljujem Vam se što ste pristali sudjelovati u istraživanju te svojim iskustvom i znanjem kroz intervjuiranje doprinijeti rezultatima mog doktorskog rada.

Na Građevinskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu radim istraživanje u sklopu doktorske disertacije „Standardiziranje djelatnosti upravljanja projektima gradnje unutar sustava javne nabave u Republici Hrvatskoj“ pod mentorstvom prof. dr. sc. Mladena Vukomanovića.

Ovaj intervju dio je istraživanja kojim se polustrukturiranim pristupom želi provjeriti pretpostavke iz predmetnog istraživanja vezano na identificirane neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG i mogućnosti harmoniziranja istih kroz standardiziranje DUPG, bez negiranja njihovih normativnih dijelova. U tu svrhu je osmišljen ovaj intervju s ciljem dobivanja vašeg stava vezano na predmetno. Sudjelovanjem u intervju dajete suglasnost za skupnu obradu podataka i prezentaciju rezultata istraživanja.

Kao pripremu za sam intervju licem u lice i diskusiju o temi dostavljam Vam u prilogu 3 dokumenta kako slijedi:

- Pojašnjenje teme i protokol intervjuja
- Prilog 1 - Identificirana problematika i ciljevi prikazano kroz stablo problema i ciljeva
- Prilog 2 - Pojašnjenje bitnih odrednica i Smjernica za standardiziranje djelatnosti upravljanja projektom gradnje u RH

Svi podaci o provedenom intervjuu biti će tretirani u najstrožem povjerenju i rezultati neće biti objavljeni u bilo kojem obliku koji omogućuje identifikaciju ispitanika.

Diskusija i Vaši odgovori se temelje na Vašem vlastitom iskustvu i stoga nema točnih ili krivih odgovora. Svi odgovori su povjerljivi i ne dijele se s trećim stranama.

Predviđeno trajanje intervjuja je 45-60 minuta.

S poštovanjem,

Romano Perić, dipl.ing.građ., MBACon

Mob +385/99 3047420

e-mail adresa: [romano.peric@bimprojekt.hr](mailto:romano.peric@bimprojekt.hr)

Dokumenti koji su dostavljeni kao prilozi uvodnom e-mailu:

### **A. Pojašnjenje teme i protokol intervjuja**

Tema intervjuja:

Predloženim bitnim odrednicama za standardiziranje djelatnosti upravljanja projektom gradnje (DUPG) mogu se definirati Smjernice za standardiziranje DUPG koje će harmonizirati identificirane neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG, bez negiranja njihovih normativnih dijelova!

Protokol intervjuja:

- i. Pripremna faza intervjuja - prezentacija (uvod, uvjeti povjerljivosti, pozadina ispitanika, svrha istraživanja, pojašnjenje strukture intervjuja i predviđenog trajanja,

pojašnjenje i problematizacija teme intervjua, odnosno određivanje svrhe provedbe intervjua) – dostavlja se mailom ispitanicima.

Središnji dio intervjua licem u lice:

- ii. Razgovor 1. dio (nestrukturirani razgovor) vezano na prezentirano,
- iii. Razgovor 2. dio (polustrukturirani razgovor) vezano na temu intervjua.

Intervju:

I. Pitanja o pozadini ispitanika:

- 1) Ime i prezime: \_\_\_\_\_
- 2) Godine radnog iskustva: \_\_\_\_\_
- 3) Spol    M                      Ž
- 4) Vaša stručna sprema - najviša akademska kvalifikaciju:
  - a) Doktor znanosti
  - b) Magistar znanosti ili sveučilišni specijalist
  - c) Magistar struke (magistar inženjer)
  - d) Stručni specijalist
  - e) Viša stručna sprema
  - e) Srednja stručna sprema
- 5) Navedite svoje obrazovanje:
  - a) Arhitektura
  - b) Građevinarstvo
  - c) Druga područja inženjerstva (strojarstvo, elektrotehnika...)
  - d) Ekonomija
  - e) Pravo
  - e) Ostalo
- 6) Funkcija u poduzeću/instituciji : \_\_\_\_\_
- 7) Poduzeće/institucija u kojemu ste pretežito (preko 50% ukupnog radnog staža) stjecali iskustvo na projektima gradnje je prema vlasničkoj strukturi:
  - a) javno poduzeće
  - b) privatno poduzeće
- 8) Vaše iskustvo na projektima gradnje pretežito (preko 50% radnog staža) je vezano na:
  - a) javne investicije/projekti gradnje
  - b) privatne investicije/projekti gradnje

II. Pojašnjenje i problematizacija teme intervjua, određivanje svrhe provedbe intervjua

U srpnju 2015.g. donesen Zakon o poslovima i djelatnostima prostornog uređenja i gradnje (ZoPDPUG) u kojem je Glavom V regulirana djelatnost upravljanja projektom gradnje kao obveza za naručitelje obveznike javne nabave kao i uloga voditelja projekta. ZoPDPUG je do

sada 3 puta izmijenjen (NN 78/15, 118/18, 110/19).

Provedenim istraživanjem se utvrdilo da različitost pravnih obilježja koja proizlaze iz različitosti pravnih propisa koji određuju platformu za djelatnost upravljanja projektom gradnje kao zakonske kategorije (DUPG) i razina njihove (ne)harmoniziranosti predstavljaju ograničavajući faktor za postizanja ciljeva ZoPDPUG i Zakona o javnoj nabavi (ZJN) koji su osnova zakonske platforme za DUPG. Utvrđeno je (ne)razumijevanje, poteškoće u primjeni pa čak i kriva primjena Glave V ZoPDPUG vezano na DUPG što posljedično afektira različite dionike projekta gradnje, a posebice javne i sektorske naručitelje koji ne ostvaruju zadane ciljeve.

Rezultati preliminarnog istraživanja pokazuju da je identificirani „nered“ i neujednačen pristup javnih i sektorskih naručitelja pri ugovaranju i provedbi DUPG posljedica i rezultat njihovog nerazumijevanja i/ili solo diskrecijskog pristupa, što je omogućeno institucionalnim okvirom koji nije harmoniziran jer ne postoje nacionalni standardi koji bi ujednačili praksu i spriječili nered. Utvrđeno je da su identificirana entropija u institucionalno-regulatornom okviru za DUPG, kao i da nedostatna provedbena regulativa uzrok „neredu“ i nerazumijevanju.

Cilj ovog dijela istraživanja je predlaganje održivog rješenja za identificiranu problematiku kroz uspostavu kauzalnosti između identificirane problematike koja negativno afektira dionike projekta sa potrebom za harmoniziranjem identificiranih neusklađenosti zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG, te utvrđivanje smjera i karaktera kauzalnosti između identificirane entropije (nereda) u institucionalno-regulatornom okviru za DUPG kao uzročnika problema i harmoniziranja kao odgovora na isti čime se unutar ograničenja normativnih dijelova zakonskih propisa koji čine platformu za DUPG pretpostavlja rješenje za identificiranu problematiku koja afektira dionike projekta i onemogućuje ostvarivanje ciljeva, odnosno ujednačavanje kvaliteta pruženih usluga DUPG na način da javni i sektorski naručitelji kod ugovaranja DUPG i provedbe (javnih) projekata gradnje postižu optimalni učinak (maksimalan učinak za minimum uloženi proračunskih sredstava).

Ispitaniku se prezentira identificirana problematika i ciljevi kroz kreirano problemsko stablo i stablo ciljeva (Prilog 1 – priložene slike 34 i 35 rada).

### III. Prezentacija predloženih bitnih odrednica za izradu Smjernica

U istraživanju se zaključilo da su javni projekti dovoljno slični da se na njih primjenjuju standardne metode pa se kroz prikaz dobrih praksi i međunarodne standarda predložilo standardiziranje DUPG. Naime, rješavanje problema ispravne primjene projektnog menadžmenta u svijetu se prišlo u obliku normizacije pojedinih njegovih segmenata. Svrha normizacije je da se projektni menadžment kao disciplina iskaže putem prihvaćenih propisa, brojki i formula što je potpomognuto i organiziranjem niza međunarodnih udruga. Primarna svrha standarda u upravljanju projektima (npr. PMBOK Vodiča) je da identificira i opiše znanja iz projektnog menadžmenta koja su opće prihvaćena, te omogućuje sudionicima lakše sporazumijevanje i ujednačivanje terminologije. Pretpostavljeno je da rješenje identificirane entropije leži u usklađenju, odnosno harmonizaciji propisa, jer je harmonizacija „usklađivanje“ kroz smanjenje varijacija. Stoga je pretpostavljeno da se standardizacijom kojom se ograničavaju varijacije i usvajanjem ujednačenog pristupa upravljanju (javnim) projektima gradnje (standardiziranjem DUPG) postiže i harmoniziranje koje je pretpostavljeno rješenje za identificiranu problematiku, odnosno pretpostavka za postizanje ciljeva projekta.

Pretpostavljene su bitne odrednice za harmoniziranje propisa standardizacijom DUPG, čime se prethodno prezentirano problemsko stablo prenosi u pozitivno stanje stvari (stablo ciljeva)

(Prilog 1 – slike 34 i 35 rada).

Ispitaniku se prezentiraju bitne odrednice i osnove Smjernica (Prilog 2 – priložen tekst poglavlja 8. rada).

Razgovor će se snimati a nakon obrade istog rezultati će se analizirati i interpretirati te prikazati u disertaciji. Intervju je u potpunosti anonimn te se podaci o ispitaniku ne objavljuju.

- IV. Diskusija u vezi s prezentiranim pod II - Pojašnjenje i problematizacija teme intervjua, određivanje svrhe provedbe intervjua, diskusija kao uvod za diskusiju u narednom djelu intervjua.
- V. Diskusija u vezi s temom intervjua i prezentirano pod III bitne odrednice i osnove Smjernica (Prilog 2).

## Životopis autora

Romano Perić je rođen 28. ožujka 1973.g. u Varaždinu gdje je završio Osnovnu školu i Gimnaziju. Sveučilišni diplomski studij na Građevinskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, VII stupanj, upisuje 1991.g. Diplomirao je 1998.g. Državni stručni ispit je položio 2000.g., a od 2005.godine je ovlaštenu inženjer građevinarstva.

Sveučilišni poslijediplomski studij Poslovno upravljanje u graditeljstvu (MBA in Construction) Sveučilišta u Zagrebu upisuje u akademskoj godini 2017/2018. Isti završava 10. prosinca 2019.g. i stječe naziv sveučilišnog specijalista poslovnog upravljanja u graditeljstvu.

IPMA B Viši voditelj projekta postaje 22.03.2017.godine. Certificirani je voditelj pripreme i provedbe EU projekata, te ovlaštenu stručnjak za obavljanje stručnih poslova za potrebe sustava upravljanja okolišem i neovisnog ocjenjivanja.

Poslovnu karijeru gradi u nekoliko respektabilnih poduzeća u RH i inozemstvu. Ima više od 20 godina rada u struci, na različitim funkcijama od voditelja gradilišta, projektanta, nadzora, voditelja projekata do pozicija direktora i člana uprave u Zagorje Tehnobetonu d.d., te nekoliko poduzeća izvan RH. Trenutno je vlasnik i direktor BIM projekta d.o.o. Radom u navedenim poduzećima uz upravljanje graditeljskim projektima stječe značajno stručno iskustvo na razvoju investicijskih projekata, kao i strateško i operativno rukovođenje velikim poslovnim sustavima. Trenutno se uz poslove vođenja društva intenzivno bavi vođenjem projekata i pružanjem konzultantskih usluga privatnim i javnim naručiteljima.

Datum	Poslodavac	Funkcija	Lokacija
<b>2019-</b>	BIM projekt d.o.o.	direktor; voditelj projekata	Zagreb, EU
<b>2014-2019</b>	Ekoner g d.o.o.	direktor odjela za vođenje i konzalting investicijskih projekata; voditelj projekata	Zagreb, EU
<b>2014</b>	Ekoner g d.o.o.	savjetnik; voditelj projekata	Zagreb, EU
<b>2012-2014</b>	FT Technobeton GmbH, Austrija	direktor društva	Austrija, EU
<b>2012-2014</b>	Zagorje Tehnobeton d.d.	član uprave; voditelj projekata; voditelj portfelja	Varaždin, EU
<b>2009-2013</b>	Tehnobeton 2009 d.o.o. Beograd	direktor društva, voditelj projekata	Beograd
<b>2009-2013</b>	Zagorje Tehnobeton ogranak u Beogradu	direktor društva, voditelj projekata	Beograd

<b>2009-2012</b>	Zagorje Tehnobeton d.d.	direktor direkcije za tehničke poslove, zamjenik generalnog direktora; voditelj portfelja, voditelj projekata	Varaždin, EU
<b>2009-2014</b>	Zagorje d.d.	prokurist	Varaždin
<b>2001-2008</b>	Zagorje Tehnobeton d.d.	voditelj projekata / glavni inženjer gradilišta	Varaždin, RH
<b>2001</b>	Forma d.o.o.	projektant, voditelj projekata	Varaždin
<b>2000-2001</b>	Međimurje Visokogradnja	voditelj gradilišta	Čakovec, RH

#### Popis objavljenih radova:

##### Poslijediplomski specijalistički rad

- Perić, R. (2019) Smjernice za standardiziranje uvjeta ugovora o upravljanju projektima gradnje financiranim javnim sredstvima u RH, završni specijalistički rad, Sveučilište u Zagrebu poslijediplomski specijalistički studij Poslovno upravljanje u graditeljstvu / MBA in Construction, Zagreb

##### Radovi u znanstvenim časopisima, zbornicima simpozija i međunarodnih konferencija

- Lovrinčević, M., Vukomanović, M., Perić, R. (2024) Influence of technical reasons on cost overruns of infrastructural projects: A Sustainable Development Perspective, Sustainability, In Press, 16(21), 9413; DOI: <https://doi.org/10.3390/su16219413>
- Perić, R., Vukomanović, M. i Krstić, H. (2023) The importance of project management in the early stages of a BIM-led project: a case study of the construction of Judicial Square in Zagreb, OTMC Conference 21.-24.09.2022., Cavtat-Dubrovnik, DOI: <https://doi.org/10.5592/CO/SENET.2022.21>
- Perić, R. i Vukomanović, M. (2022) Djelatnost upravljanja projektom gradnje u Republici Hrvatskoj: analiza trenutačnog stanja, Građevinar 9/22, Zagreb, DOI: <https://doi.org/10.14256/JCE.3424.2021>
- Perić, R. i Vukomanović, M.,(2020) Standardiziranje usluga upravljanja projektima gradnje investitorima obveznicima javne nabave u Republici Hrvatskoj, 6. Simpozij doktorskog studija građevinarstva, Zagreb, DOI: <https://doi.org/10.5592/CO/PhDSym.2020.03>
- Štromar, Ž., Martinec, N., Perić, R., Dolenski, D. (2017) Primjena informatičkih alata u praćenju i realizaciji projekata, 12. dani Hrvatske komore inženjera građevinarstva, 8. do 10. lipnja 2017., Opatija