



Governance Accountability Project
Projekat upravne odgovornosti

ANGAŽOVANJE I KORIŠTENJE KONZULTANTSKIH USLUGA

Vodič za općine/opštine u Bosni i Hercegovini



Kingdom of the Netherlands

ANGAŽOVANJE I KORIŠTENJE KONZULTANTSKIH USLUGA

Vodič za općine/opštine u Bosni i Hercegovini

Mišljenja koja su izražena u ovoj publikaciji predstavljaju isključivo mišljenje autora, i ne moraju nužno odražavati stavove Američke agencije za međunarodni razvoj, Vlade Sjedinjenih Američkih Država, Švedske agencije za međunarodni razvoj i saradnju, Vlade Švedske ili Vlade Kraljevine Holandije.

Sadržaj

Predgovor.....	iii
Uvod.....	1
Šta predstavljaju konzultantske usluge?	1
Razlozi za angažiranje konzultanata.....	2
“Unutrašnji ili vanjski resursi - proizvesti sam ili angažovati izvana?”	3
Vrste konzultanata	4
Šta rade konzultanti?.....	4
Angažiranje konzultanata.....	9
Ponovo: “Unutrašnji ili vanjski resursi - proizvesti sam ili angažovati izvana?”.....	9
Studija slučaja na temu "proizvesti ili kupiti"	10
Proces angažiranja konzultanata: opći principi	11
Primjer sukoba interesa.....	12
Uloge i odgovornosti u procesu angažiranja konzultanata	14
Izvori informacija u vezi sa konzultantskim uslugama	14
Angažiranje i korištenje usluga konzultanata: Proces od 7 koraka.....	15
Na koji način sistem funkcioniра?	15
Konzultantske usluge i upravljanje projektom	15
Elementi procesa.....	16
Jednostavno ili složeno?	17
Korak 1: Izrada prijedloga za angažiranje konzultantskih usluga	19
Djelokrug rada	19
Zadatak 1: Definirati očekivane rezultate	21
Tabela 1: Potreba, argumenti i rezultati	21
Tabela 2: Aktivnosti.....	23
Tabela 3: Izvještaji i drugi dokumenti	25
Zadatak 2: Odrediti vremenski okvir	27
Tabela 4: Planirani vremenski okvir	27
Zadatak 3: Izrada budžeta	29
Tabela 5: Planirani budžet.....	30
Zadatak 4: Izrada projektnog zadatka.....	32
Tabela 6: Nacrt prijedloga projekta.....	32
Zadatak 5: Odrediti postupak odabira.....	34
Ograničeni postupak.....	35
Konkurentski zahtjev za dostavljanje ponuda.....	36
Direktni sporazum.....	36
Kriterij kvaliteta	36
Kriterij kvaliteta Kriteriji prema Zakonu o javnim nabavkama BiH	37
Kriterij troškova	38
Kriterij vremenskog okvira	38

Kombinacija kriterija	39
Odabir jedinstvenog izbora	39
Zadatak 6: Finaliziranje ponude	40
Analiza izvodljivosti i programske logike	40
Analiza troškova i koristi	40
Korak 2: Izrada tenderske dokumentacije ili zahtjeva za dostavljanje ponuda	43
Šta je tenderska dokumentacija?	43
Informacije za pripremu tenderske dokumentacije	44
Uspostavljanje komisije za ocjenjivanje	45
Objavljivanje zahtjeva za podnošenje ponuda	46
Odgovori na pitanja	46
Korak 3: Ocjenjivanje ponuda	47
Ocjenjivanje ponuda	47
Uloga komisije za nabavke	47
Korak 4: Finaliziranje ugovora	49
Izrada nacрта ugovora	49
Odabir pregovaračkog tima i finaliziranje ugovora	49
Primjer kontrolne liste, sporazum o postizanju konzultantskih usluga	50
Korak 5: Implementacija konzultantskog projekta	53
Implementacija	53
Monitoring	54
Komunikacija	54
Korak 6: Prihvaćanje konačnog izvještaja ili proizvoda	55
Konačni rezultat	55
Analiza i evaluacija	55
Prihvaćanje i odobravanje	56
Korak 7: Ocjenjivanje učinka konzultanata	57
Zbog čega je potrebno izvršiti ocjenjivanje?	57
Kako ocjenjivati?	57
Tabela 7: Ocjenjivanje projekta pružanja konzultantskih usluga	58

Predgovor

Kod organa uprave širom svijeta, često se javlja potreba za angažiranjem vanjskih stručnjaka, kako bi im pomogli da odgovore na razna pitanja, donesu odluke ili poboljšaju način na koji pružaju usluge građanima. Takvi vanjski eksperti – pojedinci i firme – su poznati kao konzultanti. Iako su brojne kompanije i pojedinci koji prodaju svoje proizvode i usluge lokalnim upravama, ova grupa kontraktora je različita, obzirom da u pravilu prodaju znanje, stručnost koje vlast ne posjeduje ili možda ne može primijeniti, i to u određenom vremenskom periodu i u vezi sa konkretnim zadatkom.

Konzultanti se obično angažiraju za određene projekte koji imaju precizno određen datum početka i završetka, kao i precizno određen budžet, a najčešće se angažiraju da bi odgovorili na pitanja poput "Kako možemo?" ili "Kako bismo trebali?", pitanja sa kojima se lokalne uprave svakodnevno suočavaju, a ne posjeduju odgovarajuće znanje i iskustvo da same na njih odgovore. Na primjer, konzultanti se bave pitanjima poput "Na koji način možemo smanjiti potrošnju električne energije?", ili "Na koji način trebamo izraditi plan korištenja građevinskog zemljišta u općini uz pomoć GIS softvera?", ili "Koje su se prakse pokazale kao najbolje u oblasti upravljanja ljudskim resursima, i na koji način ih mi možemo primijeniti?"

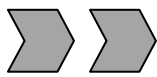
Angažiranje konzultanata često nije jednostavan proces, i zahtijeva značajno razmišljanje i pripremanje. Rukovodilac koji angažira konzultanta u pravilu preuzima odgovornost za njegov rad; on ili ona moraju poduzeti odgovarajuće korake kako bi osigurali da učinak konzultanata zadovolji standarde i da se postignu očekivani rezultati. Međutim, ukoliko se ovaj proces pažljivo obavi, rezultati bi trebali neutralizirati mogući rizik. Saznanja koja vode poboljšanju rada lokalne uprave ili usluga koje ona pruža često rezultiraju koristima koje prisvaja odgovorno lice: upravo taj isti rukovodilac. Pored toga, nemogućnost stjecanja potrebne ekspertize može voditi većem neuspjehu u pružanju javnih usluga; ne poduzimati ništa često ne može biti opcija.

Vodič je namijenjen rukovodiocima u upravi koji se mogu naći u poziciji da donose odluke o angažiranju vanjskih konzultanata. Po svom pregledu i strukturi, vodič u velikoj mjeri nalikuje konzultantskim priručnicima Razvojne banke Azije, Svjetske banke, kao i praktičnom iskustvu drugih zemalja, ali je prilagođen iskustvima i potrebama jedinica lokalne samouprave u BiH. Također, velikim dijelom se temelji na iskustvima, dobrim i lošim, drugih rukovodilaca u lokalnim samoupravama, na način prikazan u člancima i kroz osobna iskustva.

Komentar: Analizirajući najbolje prakse u vezi sa javnim nabavkama drugih država i organizacija (npr. SAD i drugih OECD država, Svjetske banka, Evropske banka za obnovu i razvoj, Evropska investiciona banka itd), možemo vidjeti da su one razvile

posebne procedure za angažiranje konzultantskih usluga, dok to nije slučaj u Bosni i Hercegovini. Kao posljedica toga, iako tekst koji slijedi sadrži redoslijed procedura koje se odnose na nabavku konzultantskih usluga u spomenutim državama, on također jasno definira procedure koje općine u BiH kao obveznici primjene Zakona o javnim nabavkama moraju slijediti.

Nakon predstavljanja uvodnog dijela, vodič paralelno slijedi konzultantski proces, od početne odluke da se angažira vanjski konzultant za određeni zadatak, pa sve do završnog ocjenjivanja. Da bi se cijeli proces pojednostavio, podijelili smo ga u sedam dijelova, gdje je svaki od njih dalje podijeljen na jednostavnije zadatke. Svaki pojedinačni zadatak je prikazan kao set tabela i kontrolnih lista, kako bi se olakšalo onima koji nisu u dovoljnoj mjeri upoznati sa procesom, i kako bi isti stekli potrebno samopouzdanje. Također, pripremili smo i CD koji sadrži tabele napisane u Microsoft Excel aplikaciji. Korištenjem Excel tabela izbjegava se dupliranje; međutim, izrada prijedloga predstavljena u tabelama nije precizna kao u manualnom procesu, pa se preporučuje da se tabele analiziraju sa ciljem razumijevanja samog procesa.



Uvod

Šta predstavljaju konzultantske usluge?

Razlozi za angažiranje konzultanata

Napraviti ili kupiti: Možemo li to sami uraditi?

Vrste konzultanata

Konzultantske usluge

Šta predstavljaju konzultantske usluge?

Konzultanti su neovisni pojedinci ili kompanije koji pružaju specijalizirane usluge drugim agencijama, u našem slučaju lokalnim upravama, koje naplaćuju, i koje se odnose na konkretnu oblast, bilo da se radi o unaprijed određenom vremenskom periodu ili do završetka konkretnog zadatka, izvještaja, obuke, i slično. Konzultanti nisu uposlenici uprave; oni su plaćeni za izvršavanje konkretnih zadataka ili za pružanje konkretnih usluga. Iako konzultanti mogu prodavati i proizvode, na primjer, konzultanti iz oblasti informacionih tehnologija ponekad u skladu sa svojim ugovorom dostavljaju i računare, obično se radi o pojedinačnim slučajevima u odnosu na pružanje usluge za koju su konzultanti angažirani.

U pravilu, konzultanti rade na projektima, privremenim aktivnostima gdje osiguravaju određeni proizvod ili uslugu. Područja gdje se najčešće angažiraju usluge konzultanata obuhvaćaju financijsku analizu, poput kreditne sposobnosti u vezi sa zaduživanjem općina, informacione tehnologije, studije izvodljivosti, inženjerstvo i izradu građevinske dokumentacije, obuku, studije utjecaja na okoliš, ekonomsku analizu, i mnoga druga područja. Iako u većini slučajeva konzultantske usluge pružaju profitne agencije, iste mogu pružati (što se u nekim oblastima izrazito povećava) i nevladine organizacije, univerziteti, kao i neovisne znanstvene institucije.

Uprave širom svijeta se često nalaze u situaciji da, iz jednog ili više razloga, nisu u mogućnosti osigurati interno pružanje usluga ili smatraju da je učinkovitije okrenuti se

nekoj vanjskoj agenciji ili osobi, tj. konzultantu, koji bi osigurali pružanje istih. U većini, ako ne i u svim slučajevima, tražena stručnost se ne može pronaći unutar organa vlasti, a, istodobno, ne bi bilo djelotvorno ili bi čak bilo nemoguće, uposliti osobu ili osobe koje bi stalno pružale takve usluge.

Ono po čemu se konzultanti razlikuju od drugih ugovaratelja, jeste pružanje specijaliziranih usluga radije nego proizvoda; npr. inženjerski projekt umjesto izgradnje puta, kao i to da se konzultanti ili konzultantske firme uvijek angažiraju na određeni vremenski period i pod određenim uvjetima, odnosno djelokrugom rada ili projektnim zadatkom. Pružanje dugoročnih usluga od strane nevladinih uposlenika ne predstavlja tipičan konzultantskih zadatak; u ovom slučaju, prikladnije ga je smatrati privremenim angažiranjem vanjskog osoblja.

Razlozi za angažiranje konzultanata

Postoji određeni broj konkretnih razloga zbog kojih lokalne uprave angažiraju konzultante. Naravno, najčešći razlog je kada se potrebna ekspertiza ne može pronaći unutar organizacije, a ne isplati se, sa stanovišta troškova, uposliti osobe koje mogu pružiti takve usluge. Na primjer, **javlja se povremena potreba** – nekoliko mjeseci u godini ili svakih nekoliko godina – ili vrijeme i potreba nisu poznati, što znači da bi bilo rizično uposliti osobe sa traženim vještinama bez postojanja dodatnih informacija.

Lokalna uprava planira pozajmiti sredstva za izgradnju nove zgrade, što zahtijeva detaljnu procjenu kreditne sposobnosti, koja zatim neće biti potrebna sve do sljedećeg zaduživanja, do čega može doći za nekoliko godina. Lokalnoj upravi se ne isplati da razvije sposobnosti da to sama uradi.

Drugi najčešći razlog za angažiranje vanjskih konzultanata jeste da je ponekad od značaja za upravu da postoji neka neovisna "vanjska" agencija koja bi analizirala program ili osigurala input, osobito u kompliciranim političkim okruženjima ili tamo gdje postoji mogućnost da dođe do pojave sukoba interesa. Neovisno potvrđivanje integriteta – za projekt izgradnje puta, nove zgrade, projekt čvrstog otpada – je često bitno kada postoji mogućnost pojave kritiziranja. Ponekad je to propisano zakonom ili je u skladu sa zahtjevima drugih vanjskih agencija: nijedna lokalna uprava ne određuje sama svoj kreditni rejting ili sama vrši reviziju, iako mnoge posjeduju kapacitet da to urade.

Lokalne uprave često angažiraju konzultante koji će utvrditi cijenu lokalnih usluga. Cijena utvrđena na pravilan način će u potpunosti kompenzirati trošak usluge koja se pruža, mada često oni koji plaćaju za tu uslugu i dalje misle da je njena cijena previsoka. Studija koju pripreme vanjski konzultanti može pomoći da se odbace kritike.

Treći razlog koji se najčešće javlja je angažiranje vanjskih resursa, sa novim pristupom rješavanju problema. Često su članovi unutar agencije preblizu dešavanjima pa ne mogu sagledati cjelokupno stanje, ili razumjeti problem, iako možda posjeduju vještine potrebne za njegovo rješavanje. Tipičan primjer takvih problema su ljudski resursi i

organizacijska pitanja, a vanjski konzultant ne samo da može jasnije sagledati situaciju, već, obzirom da nije zainteresiran za krajnji rezultat, u mogućnosti je ponuditi objektivne preporuke.

Četvrti najčešći razlog je da organizacije angažiraju konzultante kako bi učile od njih: radeći sa konzultantom na konkretnom zadatku, uposlenici mogu steći vještine potrebne da u budućnosti takve zadatke obavljaju sami. U tom slučaju, vlast iz ovoga može izvući dvostruku korist: direktnu korist iz obavljenog posla, i indirektnu korist koju organi vlasti imaju u vezi sa korištenjem stečenog znanja.

Također, postoje i drugi, manje značajni razlozi za angažiranje vanjskih konzultanata. Samo nadziranje rada je daleko manje kada se radi sa (dokazanim) konzultantima: rukovodilac može dodijeliti zadatak i očekivati njegovo uspješno obavljanje ukoliko nema dovoljno vremena ili čak možda i stručnosti da nadzire projekt. Ukoliko se radi o novom programu, ili onom čiji nastavak nije siguran, čini se razumnim angažirati konzultante za početnu implementaciju, umjesto stvaranja dodatnih troškova tako što bi se zaposlilo trajno osoblje ili radilo pod pritiskom nastavka programa. Konačno, konzultanti mogu osigurati provjeru interno dobivenih informacija. Nekoliko rukovodilaca žele (ili možda mogu) kritizirati svoje službe ili aktivnosti koje one obavljaju; vanjski konzultant to može učiniti za njih.

“Unutrašnji ili vanjski resursi - proizvesti sam ili angažovati izvana?”

Naveli smo primjere onoga što se zove odluka o "proizvesti sam ili angažovati izvana": Da li ćete sami "proizvesti" rezultat korištenjem usluga vlastitih uposlenika, ili ćete "kupiti" rezultat od vanjskih konzultanata? U nekim slučajevima, poput situacija kada je angažiranje konzultanata propisano zakonom ili ga traže investitori, nemate drugog izbora nego kupiti uslugu; u drugim situacijama to može biti daleko kompliciranije. Ukoliko potrebna ekspertiza postoji unutar organizacije ili ukoliko se mogu uposliti nova lica da osiguraju potrebnu stručnost, onda takva odluka predstavlja pravi test menadžerskih sposobnosti.

Iako ćemo kasnije detaljnije govoriti o ovoj temi, iz iskustva se zna da su uposlenici često ili neskloni priznati da nisu u stanju obaviti zadatak za koji se može angažirati konzultant, da se plaše vanjskog uplitanja (ili ispitivanja) njihove stručnosti ili područja rada, ili podcjenjuju obim rada koji je potrebno obaviti i stoga se protive angažiranju konzultanata. S druge strane, a i iskustvo nam to govori da se to sve rjeđe dešava, uposlenici teže da sa sebe prebace posao ili odgovornost, pa zagovaraju angažiranje konzultanata i tamo gdje nema potrebe za tim. Bez obzira o kojoj se varijanti radi, izrazito je bitno precizno procijeniti troškove pružanja usluga interno, i razmotriti sve druge ponuđene opcije.

Vrste konzultanata

Konzultanti mogu biti pojedinci ili konzultantske firme, osnovane da u cijelosti ili dijelom pružaju usluge različitim organima vlasti. Konzultantske kuće, u pravilu, pokrivaju širok spektar ekspertize, iako su možda često ograničene na uopćena područja poput usluga iz oblasti građevinarstva, informacionih tehnologija, računovodstva i revizije, i slično. Sve više se povećava broj nevladinih organizacija koje se pridružuju raznim profitnim organizacijama sa ciljem pružanja konzultantskih usluga. Najčešće se angažiraju za osiguravanje inputa javnosti i analize rada nositelja vlasti; zbog njihovih veza sa zajednicom, u stanju su, brzo i kvalitetno, osigurati opće procjene. Posebno kada je riječ o nevladinim organizacijama, za razliku od angažiranja pojedinačnih konzultanata, ugovori se često sklapaju bez prikupljanja preciznih informacija o osobama koje se angažiraju u svrhu pružanja usluga dok se konzultantskim kućama često nudi fleksibilnost pri dodjeli resursa. U većini slučajeva, konzultantske kuće su u mogućnosti izvršavati širi spektar poslova u odnosu na pojedince, uključujući i više različitih oblasti ekspertize odjednom. Prilikom izrade prijedloga projekta, preporučljivo je uzeti u obzir vrste aplikacija, kao i strukturu samih ponuda. Ukoliko se planira angažiranje firme, moguće je izraditi daleko širi djelokrug rada nego u slučaju angažiranja pojedinca – konzultanta.

Pojedinačni konzultanti se mogu angažirati za slične aktivnosti kao i firme, u situacijama gdje ugovorni organ ne smatra da je neophodno angažirati konzultantsku kuću koja pokriva mnoga različita područja djelovanja. Pojedinačni konzultanti mogu biti samostalni uposlenici, uposlenici iz drugih organa uprave ili entiteta, univerziteta, fakulteta, i slično. Ovakvo angažiranje u pravilu se ne smatra ekonomičnim u smislu troškova nadziranja, niti učinkovitim, uzimajući u obzir koordinaciju u vezi sa upošljavanjem više lica u odnosu na jednog ili dva neovisna konzultanta koji bi radili zajedno; prednost angažiranja konzultantske kuće je u tome da spomenuti troškovi nadziranja i koordinacijske aktivnosti već postoje unutar organizacije, te stoga nema potrebe da ih pruža konzultant.

Šta rade konzultanti?

Kao što smo već rekli, konzultanti mogu pružati različite usluge, od veoma usko stručnih tehničkih vještina, poput sigurnosti mreže ili složenih prezentacijskih metoda, do širih oblasti poput usluga iz oblasti građevinarstva, izrade IT sistema, procjene stanja okoliša, i mnogih drugih. Neke od najučestalijih oblasti za koje lokalne uprave angažiraju konzultante ili konzultantske kuće obuhvaćaju:

Informacione tehnologije:

- Planiranje i izrada IT sistema
 - ◇ *Kako izraditi sistem za izdavanje dozvola?*

- Izrada i programiranje softvera
 - ◊ *Kako kreirati bazu podataka za procesuiranje isplata?*
- Umrežavanje i prijenos podataka
 - ◊ *Koji je najučinkovitiji način komunikacije između službi?*
- Izrada web stranica i njihovo funkcioniranje
 - ◊ *Kako možemo pomoći potencijalnim investitorima da dobiju više informacija o općini?*
- IT sigurnost
 - ◊ *Kako izbjeći probleme sa hakerima?*
- Komunikacija sa građanima i elektronska uprava
 - ◊ *Kako koristiti Internet da bismo pomogli građanima da surađuju sa nama?*

Financijske usluge:

- Određivanje cijena i pristojbi
 - ◊ *Koji je nivo prikladan za određivanje pristojbi u svrhu naplate troškova?*
- Analiza troškova i koristi
 - ◊ *Da li korist nastala programom premašuje nastale troškove?*
- Revizija i financijska procjena
 - ◊ *Da li je program financijski održiv?*
- Utvrđivanje kreditne sposobnosti
 - ◊ *Kako možemo smanjiti troškove sredstava pozajmljenih za infrastrukturu?*
- Pripremanje i izdavanje obaveza zaduženja?
 - ◊ *Kako dobiti kredit i posuditi novac?*
- Investiranje i analiza kretanja gotovine
 - ◊ *Kako možemo povećati prihode iz sredstava investiranja?*
 - ◊ *Kako možemo izbjeći kratkoročno zaduživanje?*

Urbanizam:

- Planiranje i razvijanje korištenja građevinskog zemljišta
 - ◊ *Kako nabaviti zemljište i infrastrukturu za potrebe investitora?*
- Produženje i ponovna izrada urbanističkog procesa
 - ◊ *Koji je najefikasniji način poboljšanja našeg središnjeg područja?*
- Planiranje i primjena geografskog informacionog sistema (GIS)
 - ◊ *Kako koristiti tehnologiju u svrhu poboljšanja našeg planiranja i razvitka?*
- Planiranje GPS¹ sistema kod korištenja građevinskog zemljišta
 - ◊ *Postoji li način za korištenje digitalnih mapa u svrhu ažuriranja podataka?*

¹ Global positioning system – Sistem za globalno pozicioniranje

Operacije i struktura:

- Strateško planiranje
 - ◊ *Sa kojim će se ključnim strateškim pitanjima suočavati naša općina u narednih nekoliko godina?*
- ISO certifikacija
 - ◊ *Kako poboljšati proces stjecanja ISO certifikata?*
- Planiranje i izgradnja objekata
 - ◊ *Da li nam je potrebna nova zgrada općine i ukoliko jeste, kako treba izgledati?*
- Ocjenjivanje programa
 - ◊ *Da li se programom ispunjava ono što je potrebno?*
- Ispitivanje i analiziranje javnog mišljenja
 - ◊ *Kako znamo da li su građani zadovoljni našim radom?*
- Preispitivanje procesa
 - ◊ *Postoji li djelotvorniji način da se uradi ono što čime se bavimo?*
- Sistemi upravljanja i ocjenjivanja učinka
 - ◊ *Kako možemo utvrditi koliko su naše službe uspješne u obavljanju svojih poslova? Kako to pokazujemo našim građanima?*
- Pripremanje javnih informacija
 - ◊ *Kako postići bolju komunikaciju sa našim građanima?*
- Planiranje upravljanja u izvanrednim situacijama
 - ◊ *Kako najbolje postupiti u slučaju prirodne katastrofe?*
- Posredovanje
 - ◊ *Postoji li prikladniji način reagiranja na konflikte na radnom mjestu?*
- Ljudski resursi
 - ◊ *Postoji li efikasniji način organiziranja osoblja?*
- Upošljavanje i odabir rukovodnog osoblja
 - ◊ *Kako pronaći najbolje kandidate za popunjavanje najvažnijih pozicija?*
- Izrada programa za obuku; obuka osoblja
 - ◊ *Kako poboljšati sposobnosti koje posjeduje naše osoblje?*
- Izrada kompenzacijskih planova
 - ◊ *Postoji li bolji način za organiziranje platnog sistema?*
- Analiziranje pritužbi
 - ◊ *Primili smo pritužbu; kako utvrditi činjenice?*

Usluge okoliša

- Studije utjecaja na okoliš
 - ◊ *Kako utvrditi utjecaj razvitka na okoliš?*
- Mogućnosti smanjenja utjecaja na okoliš
 - ◊ *Postoji li način da se umanje utjecaji koji naši programi imaju na okoliš?*

Privredni razvitak

- Izrada strategije ekonomskog razvitka
 - ◊ *Koji je najbolji način poboljšanja lokalne privrede?*
- Izrada prijedloga razvojnih projekata
 - ◊ *Dobili smo mogućnost novog razvitka; kako najbolje predstaviti naš projekt?*

Odnosi između organa vlasti

- Nadzor nad legislativom
 - ◊ *Da li su parlament ili vlada donijeli prijedloge koji su značajni za nas?*
- Analiza prijedloga
 - ◊ *Šta prijedlozi vlade znače za našu općinu?*
- Lobiranje i zagovaranje
 - ◊ *Kako vladu ili parlament upoznati sa našim interesima?*

Transport i infrastruktura

- Izrada projekta
 - ◊ *Koji je najbolji način postizanja potrebnih poboljšanja?*
- Izrada ponuda i javne nabavke
 - ◊ *Kako možemo biti sigurni da smo postigli najbolju cijenu za ono što želimo?*
- Ocjenjivanje i kontrola
 - ◊ *Kako možemo znati da naši izvođači radova obavljaju svoj posao na najbolji mogući način?*
- Upravljanje sredstvima
 - ◊ *Kako zaštititi naše investiranje u infrastrukturu, i koliko moramo uložiti da bismo to postigli?*

Javne nabavke

- Angažiranje stručnjaka za izradu tenderske dokumentacije (prije svega tehničke specifikacije) kada nemamo uposlenika - stručnjaka iz određene oblasti
 - ◊ *Da li smo dobro napravili tendersku dokumentaciju (tehničke specifikacije)*
 - ◊ *Hoćemo li dobiti željeni proizvod/uslugu/rad ili ćemo dobiti ono što nismo željeli*
- Analiza ponuda – sudjelovanje vanjskog člana Komisije za nabavke ili eksternog vanjskog konzultanta
 - ◊ *Da li ponuđena roba/usluga/rad odgovara našoj tehničkoj specifikaciji?*
- Angažiranje eksperta stručnjaka za javne nabavke u kompleksnim tenderima
 - ◊ *Da li smo dobro postupili, kako ćemo dalje nastaviti postupak, kakvu ćemo odluku donijeti itd.*

➤ ➤ **Angažiranje konzultanata**

Ponovo: „Unutrašnji ili vanjski resursi - proizvesti sam ili angažovati izvana?“

Studija slučaja: pogrešna odluka

Proces angažiranja konzultantskih usluga: opći principi

Primjer principa sukoba interesa

Uloge i odgovornosti prilikom angažiranja konzultanata

Izvori informacija u vezi sa konzultantima

Ponovo: “Unutrašnji ili vanjski resursi - proizvesti sam ili angažovati izvana?”

Nakon što se donese odluka o mogućem izvođenju projekta, i nakon što se razmotri mogućnost angažiranja konzultanata, javljaju se novi momenti koje je potrebno razmotriti. Prije svega, javlja se problem troška: ukoliko je izvodljivo izvesti isti projekt sa postojećim osobljem, to ipak ne znači da se neće javiti nikakvi troškovi: tamo gdje uposlenicima nije dodijeljen određeni zadatak, mogu dobiti drugi zadatak (ukoliko ne, pitanje osoblja se mora pažljivo razmotriti): ovo možemo nazvati oportunitetnim troškovima ili troškovima opcije. Stoga se trošak obavljanja takvog zadatka može razumno procijeniti kao trošak usluge za svakog pojedinačnog uposlenika koji radi na projektu, trošak opreme, vremena potrebnog za nadziranje projekta i pružanje podrške, i slično. Ukoliko se vjeruje da će projekt trajati dovoljno dugo da bi se moglo garantirati upošljavanje dodatnog broja osoblja, onda treba uzeti u obzir i tu vrstu troškova.

Zapamtite, ovakva analiza mora biti objektivna, i mora je obaviti rukovodilac ili neko ko ne učestvuje direktno u donošenju odluka. Ne samo da će se javiti organizacijska pitanja, nego i uposlenici mogu svjesno ili nesvjesno podcijeniti kompliciranost zadatka; nesvjesno najviše zato što se troškovi opcije često ignoriraju, a svjesno jer mogu biti nespremni da dozvole pristup njihovom području rada nekome izvana.

Isto tako, potrebno je procijeniti trošak angažiranja usluga vanjskih konzultanata, pri čemu se misli i na direktne troškove – trošak potpisivanja ugovora, ali i na indirektno troškove koji obuhvaćaju vrijeme potrebno za nadziranje rada konzultanta, plaćanje, kontrolu i ocjenjivanje, itd. Ukoliko je lokalna uprava već imala iskustvo sa sličnim uslugama, trošak će se vjerojatno moći direktno utvrditi na temelju tog iskustva; ukoliko nije, druge lokalne uprave ili općinska udruženja mogu pomoći u određivanju istih.

Konačna odluka o tome da li “proizvesti ili kupiti“ može biti prolongirana u slučajevima kada su troškovi ili druga pitanja nejasni sve dok se ne odmakne sa procesom sklapanja ugovora, čak i nakon što se dobiju sve ponude. Naravno, jedina poteškoća u vezi sa ovom opcijom jeste u tome što svi troškovi potrebni za pripremu tenderske dokumentacije moraju biti poznati prije donošenja same odluke i, ukoliko se odluči za opciju "proizvesti", troškovi nisu direktno pokriveni (iako se, naravno, može pokazati da su isti prihvatljivi zbog donošenja sličnih odluka u budućnosti).

Nakon što se izvrši procjena troškova, javlja se određeni broj drugih, više subjektivnih, faktora koje je potrebno razmotriti:

1. Da li je vidljiva korist za organizaciju ukoliko se zadatak obavi interno? Da li će uposlenici steći odgovarajuće znanje kroz implementaciju projekta, i da li će organizacija imati dugoročnu korist od njega?
2. Postoji li mogućnost da otpor koji se javlja unutar organizacije ograniči efikasnost rada vanjskih konzultanata, a unutarnja podrška možda može olakšati obavljanje zadatka? Isto tako, može li vanjska agencija uspješnije prevladati probleme koji se odnose na neovisnost?
3. Da li postoje dodatni razlozi za angažiranje vanjskih konzultanata, poput potrebe za stvaranjem neovisnog kredibiliteta kod javnosti ili donositelja odluka, ili moguće pristranosti ukoliko se zadatak obavi unutar organizacije?
4. Kakva je politika iza donesenih odluka? Može li rukovodilac demonstrirati donositeljima odluka i javnosti, u situacijama kada je potrebno, razloge za angažiranje vanjskih konzultanata, umjesto korištenja usluga postojećeg osoblja, ili obratno?
5. Ukoliko se radi o novom zadatku, da li će se implementacijom stvoriti konstitutivnost da isti postane stalnim dijelom programa?
6. Konačno, da li će se sklapanjem vanjskog ugovora skrenuti pažnja na kontroverzna pitanja?

Studija slučaja na temu "proizvesti ili kupiti"

Uvod: Prije nekoliko godina, lokalna uprava je vršila preispitivanje svog prisustva na Internetu, u nastojanju da organi vlast postanu dostupniji građanima putem izrade interaktivnijeg prisustva na Internetu, uključujući on-line izdavanje dozvola. Općinska IT služba, kao i IT koordinacijsko vijeće sastavljeno od članova iz drugih službi, su snažno

podupirali ideju razvijanja nove tehnologije unutar općine, naglašavajući da je softver u javnom posjedu, stoga se neće pojaviti troškovi u vezi sa izradom softvera, kao i da će postojeći IT stručnjaci moći obaviti i ovaj dodatni zadatak uz obavljanje svakodnevnih dužnosti, te će se na taj način izbjeći dodatni troškovi. Površna analiza je pokazala da ovakva opcija vjerojatno nije izvodljiva, kao i da bi se pojavio dodatni trošak za organizaciju koji u velikoj mjeri premašuje trošak angažiranja vanjskog konzultanta. Međutim, rukovodilac je odlučio, u svrhu postizanja uspjeha, zadatak u potpunosti dodijeliti uposlenicima, jer bi znanje koje bi uposlenici stekli zajedno radeći na zadatku bilo od koristi za naredne projekte, i jer bi ukupne prednosti prevazišle dodatne troškove koji bi se javili u takvom slučaju.

Šta se dogodilo: Izrada softvera je trajala šest mjeseci duže nego što je prvobitno procijenjeno, većinom zbog unutarnjih sukoba i nedostatka suradnje između službi. Rukovodilac je morao osobno intervenirati na uspostavljanju reda, što je rezultiralo otporom kod učesnika. Općenito, rokovi unutar drugih službi nisu bili ispunjeni, a troškovi su se uvećali zbog potrebe da se angažiraju konzultanti za druga područja kako bi se ispoštovali zadati rokovi. Iako je stjecanje znanja za vrijeme projekta bilo od koristi, totalni efekt se izgubio zbog spomenutog otpora.

Šta je rukovodilac trebao znati: Entuzijazam uposlenika često može rezultirati radikalno optimističnom procjenom vremena i troškova, dok je u svakom slučaju bilo potrebno dodatno investirati, obzirom na vrijeme neophodno za superviziju zadatka. Vanjski konzultant može upravljati integracijom unutar službi bolje od internog vijeća, bez da se povećava vrijeme supervizije.

Rezultat: Odluka "proizvesti" je u ovom slučaju bila pogrešna. Trebalo je angažirati vanjskog konzultanta.

Proces angažiranja konzultanata: opći principi

Postoji određeni broj principa koji utječu na uspješan proces angažiranja konzultantskih usluga, i koje uvijek treba imati na umu. Mnogo je vjerojatnije da će uspješan proces proizvesti rezultate koje rukovodilac koji nadgleda proces može pripisati sebi ; suprotno tome, neuspješan proces može proizvesti slabe rezultate. Svrha ovih principa jeste osigurati da ne dođe do ovog drugog.

Konzultantske aktivnosti moraju biti učinkovite. Potrebno je utvrditi jasan niz zadataka, i instrumenata njihovog ocjenjivanja, a oni bi trebali biti direktno integrirani u sveukupno upravljanje programom ili projektom. Pored toga, potrebno je osigurati visoko kvalitetne proizvode, koji će biti dostavljeni na vrijeme, za manju cijenu, dok će svi ostali elementi biti jednaki. Troškovi bi trebali obuhvatiti interne administrativne troškove za lokalnu upravu.

Proces dodjele konzultantskih usluga treba biti javan, transparentan i konkurentan.
To su ujedno i osnovni principi javnih nabava prema Zakonu o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine.

Svi kvalificirani konzultanti ili konzultantske kuće bi trebali dobiti priliku da se natječu za određeni ugovor, čime bi se smanjili troškovi i omogućilo pružanje optimalnih usluga (iako možda troškovi neće biti jedini odlučujući faktor). Ovo znači da je potrebno poduzeti korake kako bi se onemogućila nepravedna konkurencija, na primjer, ukoliko jedan konzultant ima pristup podacima koji nisu dostupni drugima, recimo na temelju prijašnje suradnje sa lokalnom upravom. Prilikom angažiranja, u najboljem je interesu lokalne uprave, gdje god je to izvodljivo, da osigura pravednu konkurenciju putem pristupa svim potrebnim informacijama, osim, naravno, ukoliko to nije moguće iz opravdanih razloga. Da bi se pripremila uspješna ponuda, konzultanti često postavljaju pitanja da bi dobili pojašnjenja ili otklonili nejasnoće. Dobra je praksa da lokalna uprava osigura odgovore na njih, pod uvjetom da se takve informacije dostave svim zainteresiranima. Potrebno je napomenuti da bilo kakva percepcija nepravičnosti u okviru procesa dodjele ugovora, što se odnosi i na nejednak pristup informacijama, nepravičan tretman u vezi sa ponudama, ili sukobom interesa, mogu biti uzrok sporova, pravnih mjera, ili oboje.

Potrebno je osigurati da ne dođe do sukoba interesa u okviru procesa odabira. Osim toga, mogućnosti prevara ili korupcije trebalo bi svesti na minimum kroz adekvatne sisteme kontrole. Darovi, novčane naknade, plaćanja, ili druge stimulacije, uključujući i negativne, trebaju biti strogo zabranjeni i, ukoliko se posumnja, potrebno je odmah pokrenuti istragu uz izricanje kazne za eventualne prekršaje. Kod većine lokalnih uprava dolazi do sukoba u vezi sa interesnim principima; primjer takvih principa je tema narednog poglavlja.

Povjerljivost javnih informacija, i, općenito, najbolji interes javnosti je također potrebno osigurati. Konzultant može imati pristup informacijama kao dio dodijeljenih aktivnosti, ili slučajno; potvrda o razmjeni podataka trebala bi biti prisutna u svim fazama procesa.

Potrebno je osigurati visok stepen etičkog ponašanja. Etičko ponašanje obuhvata usvajanje i primjenu pravila o sukobu interesa, kao i poduzimanje koraka ka sprječavanju nepravične konkurencije i minimiziranju mogućnosti prevare i korupcije, o čemu smo već govorili u prethodnom dijelu teksta.

Primjer sukoba interesa

Sukob interesa je "situacija u kojoj jedna strana posjeduje interes koji može na neprikladan način utjecati na način na koji ta strana obavlja svoje zvanične dužnosti ili zaduženja, obaveze predviđene ugovorom, ili način na koji primjenjuje važeće zakone i

propise, pa takav sukob interesa može doprinijeti ili rezultirati zabranjenom praksom koja je u suprotnosti sa anti-korupcijskim načelima (organizacije)." Čak se i sama mogućnost pojave sukoba interesa mora izbjeći, kako se ne bi stvorili uvjeti za sumnju da se nedozvoljena praksa može pojaviti i u situacijama gdje do nje neće doći.

Primjeri sukoba interesa obuhvaćaju:

- slučajeve gdje pojedinac koji učestvuje u izradi prijedloga projekta u ime lokalne uprave ima interes ili svoj udio u domaćoj kompaniji ili NVO koje se razmatraju za angažiranje kao konzultanti za pružanje usluga službi u kojoj taj pojedinac radi;
- situacije gdje konzultant predlaže vrste procesa ili korištenje opreme u kojima on ili njegova firma imaju vlasnički interes ili udio;
- situacije gdje se bliži srodnik nekog vladinog uposlenika nalazi na užoj listi za konzultantskih projekt; ili
- gdje kompanija dostavlja prijedlog projekta koji obuhvata analizu njegovog vlastitog rada ili rada njegovih bližih suradnika, poput situacija gdje kompanija podnosi prijedlog da se izvrši ocjena utjecaja na okoliš za projekt izrađen od strane bliske kompanije, ili gdje se od konzultanata traži da verificiraju financijske izjave partnerske ili srodne firme.

Pravila i procedure [Razvojne banke Azije] propisuju da se konzultanti ne mogu angažirati u slučajevima gdje:

- postoji konflikt između konzultantskih aktivnosti i nabavke roba, radova ili usluga;
- postoji konflikt među konzultantskim aktivnostima; ili
- postoji rodbinska veza između konzultanta i uposlenika organa vlasti.

Razvojna banka Azije, 2006

I Zakon o javnim nabavama BiH nalaže da se vodi računa o sprječavanju sukoba interesa u postupcima javnih nabava pozivajući se na važeće materijalne zakone o sukobu interesa.

Uloge i odgovornosti u procesu angažiranja konzultanata

Odluka o angažiranju konzultanata u pravilu počinje utvrđivanjem potrebe, o čemu smo ranije govorili, što može poteći sa bilo kojeg mjesta u upravi – ili čak izvana. Nakon toga, uloga određenog vladinog uposlenika – obično rukovodioca – jeste da elaborira spomenutu potrebu, i zajedno sa suradnicima razvije nacrt djelokruga rada, i da zatraži potrebno financiranje i odobrenje financiranja. U ovisnosti o sveukupnoj organizacijskoj strukturi, i što je karakteristično za manje organizacije, on ili ona mogu zahtijevati da se nastavi dalje sa ovim procesom, sve do samog angažiranja konzultanata.

Nakon određivanja djelokruga rada i pripremanja relevantnih dijelova nacrta tenderske dokumentacije za pružanje konzultantskih usluga, ovlašteni službenici za nabavke rade na finaliziranju i oglašavanju zahtjeva za podnošenje ponuda. Tekst koji slijedi ne nudi previše detalja o samoj nabavci, te je stoga najbolje takva pitanja prepustiti ovlaštenim službenicima. Nakon primitka svih ponuda, komisija za nabavke imenovana od strane ugovornog organa ocjenjuje sve blagovremeno pristigle ponude, bira najpovoljniju ponudu i dostavlja preporuku ugovornom organu. Ugovorni organ, kojeg predstavlja načelnik općine, donosi dalju odluku u vezi sa preporukom komisije, kao i o potpisivanju ugovora.

Nakon što se ugovor potpiše, odgovorni rukovodilac će se ponovo uključiti u proces upravljanja ugovorom, uključujući i nadgledanje njegovog napretka. On/ona će također biti zaduženi za odobravanje konačnih proizvoda i neposredne izvještaje. Na kraju, on/ona će također biti odgovorni i za završnu evaluaciju učinka.

Izvori informacija u vezi sa konzultantskim uslugama

Postoji određeni broj izvora informacija u vezi sa konzultantskim uslugama koje, u pravilu, koriste lokalne uprave. Konzultantske kuće i pojedinačni konzultanti obično sami kontaktiraju lokalne uprave kako bi ih upoznali sa uslugama koje pružaju. Ostali organi vlasti ili službe unutar lokalne uprave mogu predstavljati dobar izvor informacija, a privatna poduzeća također mogu posjedovati informacije o konzultantima koje su već koristili za konkretne oblasti..

U suradnji sa općinskim udruženjima, GAP će izraditi bazu podataka konzultanata za lokalne uprave, a pristup bazi će imati sve općine u BiH. Ova baza podataka trebala bi biti operativna početkom 2009. godine.

Angažiranje i korištenje usluga konzultanata: Proces od 7 koraka

Na koji način proces funkcionira?

Konzultantske usluge i upravljanje projektom

Elementi projekta

Složeno ili jednostavno?

Na koji način sistem funkcionira?

Proces angažiranja konzultanata počinje sa idejom – obično problemom – a završava se sa evaluacijom rezultata koji je konzultant proizveo, koje u idealnom slučaju rezultira pojavom novih ideja ili analiza za naredni problem. Od koristi je na ovo gledati kao na potpuni proces, od odluke o angažiranju konzultanata pa sve do završne ocjene. U idealnom slučaju, završno ocjenjivanje bi trebalo osigurati vrijedne informacije o procesu i konačnom proizvodu, ali i omogućiti napredak za narednu priliku za koju bude potrebno angažirati konzultante.

Kao što smo već naveli, temeljni principi u okviru izrade projekta su: učinkovitost, transparentnost i konkurentnost, proces objektivnog izbora, čime se izbjegava sukob interesa, a osigurava povjerljivost informacija, kao i održavanje visokih etičkih standarda. Cilj gore navedenog procesa jeste upravo zadovoljavanje spomenutih standarda.

Konzultantske usluge i upravljanje projektom

U usporedbi sa većinom uposlenika u organima vlasti, konzultanti uglavnom rade na projektima, koji se definiraju kao grupe aktivnosti kojima se proizvodi određeni proizvod ili usluga (ili set proizvoda ili usluga) u određenom vremenskom periodu i sa unaprijed utvrđenim budžetom. Po definiciji, projekti imaju privremeni karakter, čime se još više

potvrđuje potreba za angažiranjem konzultanata. Uposlenici organa vlasti u pravilu rade na stalnim projektima za koje nisu karakteristična nikakva vremenska ograničenja, a koji se sastoje od većeg broja procesa (iako je identifikacija programa izrazito značajna kao i svrha projekta, njegovo nadgledanje i ocjenjivanje).

Metodologija izrađena u vezi sa upravljanjem projekta se može direktno primijeniti na proces angažiranja konzultantskih usluga. Konzultantske usluge se u ovom slučaju nazivaju procesom – proces sa utvrđenim početkom i krajem – umjesto ciklusom, obzirom da su ciklusi obično jednokratni događaji. Međutim, osnovne komponente projektnog ciklusa i procesa pružanja konzultantskih usluga su identične: identifikacija, dizajn, implementacija i ocjenjivanje. Ekspertiza u upravljanju projektom se odnosi na ekspertizu procesa upravljanja konzultantima – a često i obrnuto. Iako proces i opis koji slijedi imaju za cilj pružanje konzultantskih usluga, takvi instrumenti koji su izrađeni u svrhu upravljanja ciklusom projekta – od analize nositelja aktivnosti do završne evaluacije – se mogu direktno primijeniti na proces pružanja konzultantskih usluga.

Konzultantski proces funkcionira u okviru niza međusobno ovisnih ograničenja, baš kao i projekt: **vrijeme, djelokrug rada, i troškovi**. Ova ograničenja su međusobno ovisna, obzirom da promjena koja se javi kod jednog, obično rezultira promjenom kod drugog ograničenja. Kako se vrijeme za završetak procesa smanjuje, u pravilu se ili trošak uvećava, zbog većeg broja resursa koji se moraju uposliti, ili se djelokrug – obim obavljenog rada – mora suziti. Kako se djelokrug širi, vrijeme ili trošak, ili oboje, se moraju povećati i, kako se oni uvećavaju, vrijeme se može smanjiti ili djelokrug proširiti. Upravljanje nad ova tri ograničenja predstavlja ključ upravljanja nad projektom, i za rukovodioca unutar uprave, i za konzultanta.

Elementi procesa

Tabela koja slijedi opisuje proces u skladu sa preporukama. Sastoji se od sedam glavnih koraka, kao i određenog broja sporednih zadataka u okviru svakog pojedinačnog koraka. U dijelu priručnika koji slijedi, svaki od spomenutih zadataka bit će ilustriran uz pomoć pojedinačne tabele, sa pojašnjenjima i uputama. Spomenuti koraci i zadaci u okviru njih se izvršavaju jedan za drugim, pri čemu završetak jednog znači početak slijedećeg. Prva četiri koraka vode ka izradi ugovora, druga dva se pojavljuju tijekom realizacije ugovora, a do posljednjeg koraka dolazi nakon završetka realizacije ugovora.

Kao što smo već rekli, ovaj proces je paralelan projektnom ciklusu. Korak 1 je identičan identifikaciji i planiranju unutar tog ciklusa, koraci 2 do 4 predstavljaju dalje planiranje i početnu implementaciju, koraci 5 i 6 predstavljaju implementaciju uz nadgledanje, dok je korak 7 završna evaluacija koja je zajednička i jednom i drugom procesu.

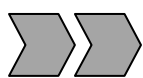
Proces pružanja konzultantskih usluga

Korak	Zadatak	Opis
1	Izrada prijedloga	Zbog čega se konzultant angažira, koje aktivnosti treba obaviti i po kojoj cijeni, mehanizmi nadgledanja, koji kriteriji odabira se trebaju koristiti
2	Priprema tenderske dokumentacije	Napisati i podijeliti informacije koje konzultanti trebaju dostaviti u skladu sa vašim prijedlogom
3	Ocjenjivanje ponuda	Pregled dokumentacije primljene od konzultanata, određivanje one koja u najvećoj mjeri zadovoljava vaše kriterije
4 ²	Finaliziranje uvjeta i izrada ugovora	Finaliziranje uvjeta i izrada ugovora
5	Nadgledanje implementacije	Nadgledanje implementacije, usvajanje i analiza izvještaja, odgovori na pitanja, rješavanje pitanja implementacije
6	Prihvatanje konačnog proizvoda	Analiza svih aspekata realizacije ugovora, ocjenjivanje ugovora u smislu kompletnosti, analiza konačnog proizvoda i formalno usvajanje
7	Evaluacija procesa	Evaluacija procesa od njegovog početka do kraja, identificiranje područja gdje je postignut uspjeh i koja bi se mogla uvrstiti u naredne procese, kao i problematičnih područja koja se trebaju u budućnosti izbjeći.

Jednostavno ili složeno?

Opisani pristup je detaljan i donekle složen, iako njegova realizacija nužno ne mora biti komplicirana. Ovaj proces bi trebalo slijediti čak i u slučaju jednostavne konzultantske aktivnosti, premda ne mora biti toliko detaljan kao što je to naznačeno u narednim poglavljima. U stvari, preporučuje se da one lokalne uprave koje imaju malo iskustva u radu sa konzultantima započnu ovaj proces na jednostavan način, sa manjim zadacima, kako bi stekle potrebno iskustvo.

² Zakoni drugih zemalja dopuštaju proces vršenja pregovora, dok važeći zakon u BiH u ovom trenutku ne dozvoljava ovakvu opciju. Međutim, zakon dopušta ugovornom organu da zahtjeva od ponuđača da pojasne svoje ponude bez činjenja bilo kakvih izmjena u odnosu na suštinu ponude. Za više detalja, kontaktirajte vaše ovlaštene službenike za nabavku.



Korak 1: Izrada prijedloga za angažiranje konzultantskih usluga

Djelokrug rada

Zadatak 1: Definirati očekivane rezultate

- Tabela 1: Potreba, argumenti i rezultati
- Tabela 2: Aktivnosti
- Tabela 3: Izvještaji i drugi dokumenti

Zadatak 2: Odrediti vremenski rok

- Tabela: Planirani vremenski rok

Zadatak 3: Pripremiti budžet

- Tabela 5: Planirani budžet

Zadatak 4: Izraditi nacrt prijedloga projekta

- Tabela 6: Nacrt prijedloga projekta

Zadatak 5: Odrediti metodu odabira

Zadatak 6: Finaliziranje prijedloga

- Analiza logike i izvodljivosti projekta
 - Analiza troškova i koristi
-

Djelokrug rada

Konzultantski ugovor prije svega predstavlja ugovor sa konzultantom – kućom ili pojedincem – koji su zaduženi za pružanje određenih usluga (ili proizvoda). Zbog toga, kvaliteta usluga može biti dobra u onoj mjeri u kojoj je dobar i ugovor, što je samo po sebi prihvatljivo, kao i opis aktivnosti koje je potrebno obaviti. Ovakav opis – djelokrug rada – ima jednostavnu svrhu: precizno definirati ono što uprava ili agencija želi od konzultanta, i kada to želi, kako bi se konzultantima osigurale dostatne informacije u svrhu ispunjavanja potreba. Ukoliko se radi o jednostavnim potrebama – poput

organiziranja obuke, ili uvezivanja tri računara – djelokrug rada će biti jednostavan. Složenost se javlja iz složenosti zahtjeva organa vlasti: ukoliko lokalna uprava želi izradu plana za sistem čvrstog otpada, ili želi pripremiti sveobuhvatni plan zaštite okoliša, onda i djelokrug rada po svojoj definiciji mora biti kompleksan.

Tijekom trajanja procesa, imajte na umu da vanjski konzultanti možda neće uspjeti gledati na sistem rada na isti način kao i uposlenici uprave. Ukoliko sistem rada od početka ima manjkavosti – ukoliko se javlja značajna razlika između onoga što želi uprava i što se posebno želi obuhvatiti sistemom rada, ili ukoliko je sistem neodređen ili nejasan – projekt može biti osuđen na neuspjeh od samog početka. Iako većina konzultanata nastoji obaviti dobar posao, kako bi mogli biti ponovo angažirani, ukoliko postoje velika neslaganja koja bi rezultirala naknadnim dodatnim troškovima, onda je moguće da to ne bude obuhvaćeno njihovim prijedlogom, i, samim tim, oni možda neće biti u mogućnosti to i ispuniti.

Postoji nekoliko veoma jednostavnih pravila za izradu prijedloga:

1. Budite krajnje jasni u vezi sa onim što kao organ vlasti želite dobiti u okviru konzultantskog ugovora. Pokušajte to analizirati sa vlastitog i sa aspekta konzultanta. Postoje li dijelovi prijedloga koji su nejasni? Postoji li nešto što bi stvorilo zabunu unutar prijedloga, osobito nešto što bi rezultiralo povećanjem (ili smanjenjem) troškova ili vremena potrebnog za obavljanje aktivnosti? Postoje li područja koja su neodređena a utiču na kvalitetu završnog proizvoda (ili posrednog proizvoda)? Na primjer, da li ste zahtijevali izvještaj bez da ste tačno odredili šta on treba sadržavati? Jer ako tačno navedete šta želite, to ne samo da će rezultirati u postizanju uspješnijeg procesa i konačnog rezultata, već također može manje koštati, jer konzultanti mogu odgovoriti na neodređenost tako što povećaju svoju cijenu da bi pokrili najskuplje tumačenje tamo gdje je cijena bitna ili smanjili kvalitetu završnog proizvoda tamo gdje cijena nije u tolikoj mjeri značajna. Na sličan način, potrebno je osigurati da svi uposlenici unutar uprave, a koji rade na predloženom ugovoru, posjeduju slično razumijevanje samog ugovora i onoga što se njime želi postići, a sve to treba osigurati putem imenovanja kontakt osobe.
2. Komunicirajte sa potencijalnim ponuđačima. Nakon što objavite ponudu, vjerojatno će vam postavljati pitanja u vezi sa dijelovima koji im nisu u potpunosti jasni. Ovaj dio možete obaviti putem telefonskih razgovora, pisama, e-maila, itd., a možete i organizirati i sastanak sa ponuđačima (napominjemo važnost konkurentnosti kroz dostupnost svih podataka, o čemu smo ranije već govorili). U najboljem interesu uprave je da osigura ovakvu komunikaciju i ukloni bilo kakve nejasnoće na samom početku. Ukoliko se u ovoj fazi pojavi neki ogroman problem, može se javiti neophodnost da se cijeli proces otkaže, i da se objavi novi zahtjev za podnošenje ponuda.
3. Komunicirajte sa najuspješnijim ponuđačem. Prije nego se potpiše ugovor, još uvijek postoji dovoljno vremena da se uklone sve nedorečenosti. Ukoliko se u

ovoj fazi pojave velike razlike u shvaćanju samog zadatka i onoga što se njime želi postići, proces nabavke se još uvijek može otkazati, iako sa značajnim kašnjenjem. Pa ipak, to i dalje predstavlja bolju opciju u odnosu na upravu koja plaća za nešto što ne želi i što kasnije ne može koristiti.

4. Komunicirajte sa konzultantom sa kojim ste potpisali ugovor. Ukoliko se i nakon potpisivanja ugovora pojave veći nedostaci koji mogu utjecati na vremenske rokove i troškove, moguće je ograničenje u vezi sa stupnjem fleksibilnosti koja se može demonstrirati u ovoj fazi procesa, iako je ponovna izrada projekta ili njegova preorijentacija i dalje moguća. Osim toga, izmjene ili pojašnjenja koja ne iziskuju značajnije troškove se uvijek mogu napraviti u skladu sa ugovorom, ili se može napraviti i izmjena samog ugovora, ukoliko se javi potreba za tim. Ponavljamo, neophodno je imenovati glavnu kontakt osobu, i u što kraćem vremenskom roku riješiti sve eventualne nesuglasice.
5. Izvršite evaluaciju projekta nakon završetka, sa naglaskom na ono što je urađeno dobro, i ono što nije. Cijeli proces se može unaprijediti ukoliko budete spremni učiti iz svojih uspjeha i neuspjeha; uspjeh može ponoviti, a neuspjeh izbjeći. Određivanje niza kriterija za ocjenjivanje bi trebalo da se samo po sebi podrazumijeva, i da bude dijelom cjelokupnog projekta.

Zadatak 1: Definirati očekivane rezultate

Kao što smo već naveli, što budete sigurniji u razloge zbog kojih želite angažirati konzultante, i određeniji u komuniciranju svojih razloga, to je vjerojatnije da ćete postići bolje rezultate. S tim u vezi, prvi zadatak je izrazito bitan: omogućava vam da definirate ono što vam je potrebno od konzultantske kuće, kao i razloge zbog čega vam baš to treba.

Tabela 1: Potreba, argumenti i rezultati.

Glavni početni korak jeste da se utvrdi i tačno naznači zbog čega je neophodno angažirati konzultanta, u odnosu na opće oblasti: obuka osoblja u vezi sa izmjenama nastalim u zakonu o javnim nabavkama, evaluacija programa u svrhu smanjenja zagađenja vode, kreiranje sistema u svrhu umrežavanja ureda. Napisana u jednostavnom formatu kao što je predstavljeno u tabeli 1, ovakva identifikacija potreba služi kao argument za sve što slijedi nakon toga.

Istodobno sa izradom ovog dokumenta, potrebno je tačno navesti željeni rezultat, opću javnu svrhu ili svrhe koje će biti postignute ukoliko konzultanti uspješno obave svoj dio zadatka: učinkovitost uprave će se povećati kroz odgovarajuće nabavke, zaštitit će se sigurnost i zdravlje građana, unaprijedit će se pristup podacima od strane građana. Upravo to predstavlja opravdanje za angažiranje konzultantskih usluga, a njihov uspjeh ili neuspjeh bi se trebali ocijeniti u okviru konteksta spomenutog opravdanja.

Tabela 1: Potreba, argumenti, rezultati

U skladu sa sadržajem predstavljenim u vodiču, odgovorite na slijedeća pitanja:

1. Zbog čega je neophodno angažirati konzultanta (odgovoriti u jednoj do dvije rečenice)?
2. Sa kojom agencijom ili službom će konzultant surađivati?
3. Šta konzultant treba proizvesti kao konačni rezultat ili, ukoliko se radi o više usluga, šta treba proizvesti kao konačne rezultate? Rezultati bi trebali mjerljivi i opipljivi.; Navedite ih.
4. Koji bi se javni cilj postigao ukoliko konzultant ostvari navedene rezultate? Drugim riječima, kakvu će korist građani imati od projekta za koji se želi angažirati konzultant? [Primjer: smanjit će se zagađenost vode, ili, povećat će se aktivnosti u vezi sa privrednim razvitkom]. Ukoliko se postigne takva korist, da li će to rezultirati i većom koristi za građane?
5. Kako ćete utvrditi da li je postignuta javna korist?

Drugi korak u izradi prijedloga jeste pisanje jednostavne izjave kojom se definira rezultat ili rezultati koje će ostvariti konzultant. Primjeri ovakvih izjava obuhvaćaju: obučiti pet uposlenika općine o nastalim izmjenama u zakonu o nabavci, kao i osigurati adekvatno znanje za ostale uposlenike u skladu sa nastalim izmjenama u zakonu, ili kreirati lokalnu mrežu za razmjenu podataka u vezi sa izdavanjem dozvola između komunalnih i urbanističkih službi, ili pripremiti izjavu o utjecaju na okoliš u vezi sa novim kanalizacionim objektom. Također, morate biti spremni objasniti kako će takav rezultat pomoći u ostvarivanju prethodno spomenutog konačnog rezultata; kao rukovodilac, vi ćete biti odgovorni da opravdate ponudu kod vaših nadređenih (kao i javnosti), kroz njenu ulogu u ostvarivanju konačnog rezultata.

I zadnja napomena: ponekad ćete doći u iskušenje da raščlanite složen projekt na veći broj manjih ugovora, obično u situacijama gdje su rezultati projekta složeni, i gdje se javljaju poteškoće sa brojnim posrednim ishodima, višestrukim zadacima, i slično. Da li ćete to uraditi, ostaje na vama kao rukovodiocu; međutim, budite oprezni. Povećavanjem broja ugovora se povećava se i obim supervizije od strane rukovodioca, i prebacuje se odgovornost za povezivanje većeg broja rezultata. To može biti slično procesu izgradnje kuće i unajmljivanja pojedinačnih radnika u usporedbi sa unajmljivanjem firme da za vas izgradi kuću: može doći do određenih ušteda, i veće kontrole, ali nauštrb povećanog vremena i rizika.

Tabela 2: Aktivnosti

Nakon što se definiraju rezultati, naredni korak je identificiranje konkretnih aktivnosti koje treba poduzeti u svrhu postizanja rezultata, npr. ono što konzultanti moraju uraditi. Aktivnosti bi trebale biti u dovoljnoj mjeri definirane kako bi se osiguralo da su rezultati ostvareni, ali ne i previše preskriptivne da bi mogle spriječiti fleksibilnost u poduzimanju zadataka poput insistiranja na određenom pristupu u organiziranju obuke; konzultanti bi trebali predložiti takvo nešto. Također, zadaci bi trebali definirani tako da ostave dovoljno prostora konzultantu kako bi se omogućilo nadgledanje njegovog/njenog učinka, i od strane rukovodioca uprave, kao i interno, od strane konzultantske kuće. Ukoliko jedino što je ponuđeno jeste konačni rezultat i nekoliko zadataka, rukovodilac možda neće na vrijeme znati da li će se uspjeti postići željeni cilj. Prva tabela koju predstavljamo, a koja se odnosi na utvrđivanje aktivnosti i rezultata, može biti od pomoći u tijeku procesa pripreme.

U tabeli 2, način da pristupite definiranju aktivnosti jeste postavljanje pitanja: Šta konzultanti treba da urade da bi ostvarili svoj cilj, koje zadatke trebaju obaviti, što treba popuniti u okviru dijela koji se odnosi na aktivnosti, pod brojem 1. Nakon toga, postavite pitanje koje aktivnosti se moraju izvršiti kako bi se aktivnost ispunila, da li je potrebno poduzeti određene dodatne mjere. Napišite to pod brojem 2. Ponovo pitajte koje se aktivnost moraju implementirati kako bi se aktivnost realizirala, da li je potrebno poduzeti određene dodatne mjere. Napišete to pod brojem 3. Ponovite isto pod brojem 4, 5, ili drugim brojevima, ovisno o broju aktivnosti koje su potrebne da bi se postigao konačni rezultat. Ukoliko postoji više od jednog željenog rezultata, ponovite cijeli proces za svaki od njih.

Tabela 2: Aktivnosti

Upute: U zadnju kolonu, u okviru mjesta predviđenog za argumente, napišite odgovor na pitanje br. 4 iz tabele 1. Napišite odgovor(e) na pitanje br. 3 iz tabele 1 u srednju kolonu, u mjestu predviđenom za rezultate. U skladu sa uputama navedenim u vodiču, u lijevoj koloni navedite pojedinačne aktivnosti potrebne za ostvarivanje rezultata.

Aktivnosti potrebne za ostvarivanje rezultata	Rezultat(i)	Argumenti
1.	1.	
2.		
3.		
1.	2.	
2.		
3.		
1.	3.	
2.		
3.		

Tabela 3: Izvještaji i drugi dokumenti

Slijedeće što trebate uraditi jeste da izvršite analizu liste identificiranih aktivnosti, kao i listu rezultata. Da biste bili sigurni da će projekt ispuniti sva očekivanja, potrebno je svim ključnim zadacima dodijeliti neki indikator npr. izrada izvještaja. To mogu biti mjesečni izvještaji o postignutom napretku, kopije pripremljenih materijala za obuku ili završenih obuka, izvještaji o završetku svakog pojedinačnog zadatka, i slično.

Kao i u slučaju svih drugih materijala do sada, potreba izrade izvještaja i drugih dokumenata treba biti primjerena složenosti zadatka. Potrebno je ponoviti, ukoliko se radi o jednostavnim konzultantskim uslugama, konačni izvještaj može služiti kao jedini potreban izvještaj; u slučaju nešto složenijih projekata, priprema mnogih drugih privremenih izvještaja ili drugih dokumenata može biti prednost u svrhu postizanja napretka.

Ovakva informacija je od značaja iz nekoliko razloga. Omogućava rukovodiocu u upravi da nadgleda implementaciju programa i da predvidi i spriječi probleme ili iskoristi ponuđene mogućnosti. Ona je još jedno od sredstava komunikacije između konzultanta i uprave, koje omogućava prilagođavanja unutar projekata za vrijeme njihovog trajanja. I, konačno, potrebno je konzultanta unaprijed obavijestiti koja vrsta izvještaja i dokumentacije su neophodni, kako bi ih on/ona ugradili u svoju ponudu, i uvrstili u svoju tabelu procijenjenih troškova i vremenskih rokova.

Treća tabela vam može pomoći u identificiranju strukture izvještavanja.

Tabela 3: Izvještaji i drugi dokumenti

Upute: Na osnovu podataka iz tabele 2, u sažetom obliku navedite svaku pojedinačnu aktivnost i željeni rezultat. Pored svakog od njih, unesite izvještaj ili drugi dokument za aktivnost koja će vam omogućiti da osigurate njen završetak, kao i postizanje razumnog kvaliteta. Postupak ponovite za svaki od rezultata.

Aktivnosti koje je potrebno poduzeti u svrhu postizanja rezultata	Potrebni izvještaj ili drugi dokument	Rezultat(i) (Korak 2)	Potrebni izvještaj ili drugi dokument
1.		1.	
2.			
3.			
1.		2.	
2,			
3.			
1.		3.	
2,			
3.			

Zadatak 2: Odrediti vremenski okvir

Kao što smo već naveli, tri su ograničenja koja oblikuju projekt: djelokrug rada, vremenski okvir, i troškovi. Prethodni zadatak se bavio definiranjem djelokruga rada; slijedeći korak se odnosi na definiranje vremenskog okvira: vrijeme kada konzultant mora ostvariti željene rezultate, posredne, kao i konačne rezultate.

Proces definiranja vremenskog roka u ovoj fazi mora biti strogo određen. Planirano vrijeme se može mjeriti u satima, danima, sedmicama, ili možda čak i mjesecima. Rafiniranje u ovom pogledu se može uraditi naknadno, za vrijeme procesa analize. Kada je riječ o svakoj pojedinačnoj aktivnosti i rezultatu, vrijeme potrebno za njihovo realiziranje se treba u cijelosti odrediti – od početka do kraja – i uvrstiti u provizorni plan implementacije. Nakon toga, input – uglavnom se misli na rad – se određuje kroz nivo postojećih kvalifikacija, što predstavlja proces neophodan u svrhu procjene zahtjeva i budžeta.

Tabela 4: Planirani vremenski okvir

Tabela 4 predstavlja nastavak tabele 3, sa aktivnostima kopiranim iz nje. Početna tačka jeste započinjanje sa obrnutim redoslijedom brojeva iz kolone sa aktivnostima: prvo ide broj 3, drugi je broj 2, broj 1 je treći, itd. Ukoliko dvije aktivnosti počinju u isto vrijeme, ali za jednu se procjenjuje da će biti realizirana ranije, onda ta aktivnost treba biti navedena kao prva od spomenute dvije.

Za svaku pojedinačnu aktivnost, naredni korak jeste identificiranje kvalifikacija koje svako angažirano lice treba da posjeduje, kako bi se mogla izvršiti gruba procjena potrebnog broja lica za svaki pojedinačni dan. Na primjer, u skladu sa programom obuke, potrebno je angažirati jednog instruktora za vremenski rok od pet dana, kao i jedno pomoćno lice koje će biti zaduženo za distribuciju radnog materijala, registraciju učesnika, i slično, i to u trajanju od tri dana. Ukoliko računarsku mrežu priprema jedan analitičar, to može potrajati 20 dana, a ukoliko taj posao rade dva analitičara - 10 dana, itd. Tabela koja slijedi će vam omogućiti da obavite raspoređivanje osoblja.

Nakon toga, moguće je napraviti približan raspored korištenjem procijenjenog datuma početka i gore prikazanog rasporeda vremena. Iako smo prikazali prilično jednostavnu tabelu, mogu se pronaći veoma dobri softveri koji omogućavaju ovakvo raspoređivanje, od kojih je najpoznatija tzv. Gantt tabela. Iako se koristi uglavnom kod složenih zadataka, jednostavnija verzija Gantt tabele može imati svoju vrijednost u ilustriranju i nadgledanju samog tijeka projekta.

Tabela 4: Planirani vremenski okvir

Upute: Kopirajte svaku pojedinačnu aktivnost iz tabele 3 u lijevu kolonu koja se nalazi ispod. Za svaku aktivnost, odredite planirani datum početka, kao i broj dana potreban za njihovu realizaciju. Za aktivnosti koje slijede, datum početka bi trebao biti datum završetka prethodne aktivnosti; za aktivnosti koje se obavljaju istodobno, datum početka može biti onaj kada budete pretpostavljali da će vam resursi biti dostupni (npr. jedna osoba možda neće moći raditi na dva zadatka u isto vrijeme). Nakon toga, odredite vrstu vještina koje su potrebne za realizaciju aktivnosti, kao i broj dana potreban za realizaciju svake od njih. Na primjer, pet dana za pravnika, 10 dana za programera, itd.

Aktivnost	Broj dana potrebnih za realizaciju			Analiza osoblja	
	Datum početka	Datum završetka	Broj dana	Broj dana	Opis potrebnih kvalifikacija
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Zadatak 3: Izrada budžeta

Prethodno poduzeti koraci su rezultirali izradom dovoljnog broja informacija za pripremu početnog budžeta, što predstavlja treće ograničenje koje utiče na oblikovanje projekta. Rukovodilac u ovoj fazi možda već posjeduje određeni iznos sredstava, što u tom slučaju može osigurati početnu provjeru iznosa sredstava, bilo da se radi o dovoljnoj ili nedovoljnoj količini. Također, rukovodno lice može odlučiti izvršiti procjenu budžeta u svrhu njegovog odobravanja ili može odrediti fiksni iznos ovisno o kriterijima izbora.

Kada je riječ o konzultantskim ugovorima, njihov rad skoro uvijek predstavlja najveći jedinstveni trošak, dok su oprema i drugi izdaci sekundarnog karaktera. Prethodni koraci su do sada rezultirali procjenom potrebnih vještina, i vremenom neophodnim za realizaciju. Podaci iz tabele 4 se sada mogu unijeti u tabelu za izradu budžeta (tabela 5). Naredni korak se odnosi na utvrđivanje procijenjenih troškova za pružanje usluga po danu za svakog pojedinačnog konzultanta ili set konzultantskih vještina. Na primjer, ukoliko je za pravnika potrebno 100 KM po danu, onda se taj podatak unosi u tabelu. Procijenjeni dnevni troškovi se mogu izračunati na temelju prethodnog iskustva, mogu se dobiti od samih konzultantskih kuća, udruženja ili slično; i trebaju obuhvaćati plaće, razne beneficije, režijske troškove, itd.

Potom se mogu uvrstiti i povezani troškovi: putni troškovi i troškovi transporta, materijala i opreme, troškovi kopiranja i štampanja, materijala za sastanke, komunikacijski troškovi, i slično. Također, i ovi troškovi trebaju obuhvaćati troškove režija i druge administrativne troškove. Kada se radi o dugoročnijim projektima, mogu se javiti i drugi troškovi, poput troškova iznajmljivanja prostora, troškovi komunalnih usluga, itd.

Kombinacija svih spomenutih troškova, zajedno sa troškovima rada, čini ukupne budžetske izdatke. Pored toga, potrebno je uraditi posebnu procjenu administrativnih ili supervizorskih troškova za samu upravu, osobito ukoliko je cilj donošenje "proizvesti ili kupiti" odluke: da li angažirati konzultanta ili obaviti zadatak sa postojećim osobljem.

U ovisnosti o stupnju analize koja se je koristila u svrhu procjene prvobitnog financiranja, a koja je obavljena prije glavne analize, moguće je da se javi neslaganje između ukupnog iznosa financiranja i iznosa preliminarnog budžeta. U tom slučaju, ukoliko se financiranje ne može povećati, najprikladnije rješenje u toj fazi jeste da se prvo analiziraju rezultati: Da li su svi od ključnog značaja za ostvarivanje željenog dugoročnog rezultata? Mogu li neki od njih biti realizirani na učinkovitiji način? Ukoliko je odgovor na ova pitanja negativan, onda je potrebno obaviti analizu aktivnosti postavljanjem istih pitanja. Ukoliko je odgovor i dalje negativan, i ukoliko nisu prepoznate odgovarajuće uštede u budžetu, ono što ostaje kao mogućnost jeste ili da se izvrši preformulacija ili da se isti otkaže.

Tabela 5: Planirani budžet

Tabela 5 je izrađena kako bi se olakšala priprema nacrtu budžeta. Kao što je već rečeno, nacrt budžeta se zasniva na troškovima rada, sa procjenom nastalom na temelju prethodnog iskustva ili od vanjskih izvora, uz posebno mjesto predviđeno za ostale direktne troškove.

Tabela 5: Preliminarni budžet

Upute: Unesite iz tabele 4 sve kvalifikacije, kao i ukupan broj dana koji se odnosi na svaku od njih. Pomnožite dnevni iznos sa brojem dana kako biste utvrdili ukupan trošak po konzultantu, pa ispod saberite sve dobivene iznose. Za troškove, izračunajte ukupan iznos prema kategoriji i ukupnoj sumi. Sve saberite kako biste utvrdili budžet za projekt.

Troškovi rada

Opis konzultanta	Trošak po danu	Broj dana	Trošak po konzultantu	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
Rad - ukupno				

Nadoknadivi troškovi

Stavka	Procjena troška	
1. Poštarina		
2. Kopiranje i štampanje		
3. Putni troškovi i troškovi transporta		
4. Ostali materijal		
5. Komunikacije		
6. Ostalo (opišite)		
Troškovi - ukupno		
Ukupni procijenjeni troškovi		

Zadatak 4: Izrada projektnog zadatka

U ovoj fazi, nacrt opisa zadatka koje konzultant treba obaviti se može izraditi na osnovu informacija prikupljenih do sada. To je nešto što se još zove i "projektni zadatak"; može predstavljati izrazito detaljan dokument, koji obuhvata pojedinačne zadatke i kvalifikacije svakog pojedinačnog člana konzultantskog tima, ili može biti napisan naširoko, fokusirajući se na aktivnosti i rezultate. Cilj dokumenta je da pružateljima usluga osigura sve potrebne informacije, kako bi oni mogli razumjeti zadatak i pripremiti kvalitetnu ponudu.

Pravilan format opisa projekta se sastoji od opisa rezultata ili usluge koja će se osigurati, kao njegovog početnog dijela, i vremenskog okvira, na način prethodno određen. Uključuje opis elemenata sa kojima će konzultant raditi (sa kojom općinskom službom), kome će izvještavati za svoj rad, kao i generalni opis izvještaja, drugih dokumenata, i kriterija za odabir potrebnih kvalifikacija, o čemu smo već govorili.

Nakon toga, može se uvrstiti lista aktivnosti, a količina detalja ovisi o složenosti zadatka. Minimalni zahtjev je da se glavne aktivnosti, izvještaji ili drugi proizvodi (npr. planirani set obuke) povežu sa ostalim navedenim aktivnostima, uz detaljan opis ostalih prihvaćenih zahtjeva i standarda. Poslije toga se mogu uvrstiti dodatni detalji, ovisno o prirodi zadatka i zahtjevima konzultanta, uključujući aktivnosti svakog pojedinačnog člana konzultantskog tima, kao i osnovne kvalifikacije koje svaki od njih treba da posjeduje.

Ovo je odlična prilika da se obavi prva prava kontrola, prije nego se poduzme veliki broj dodatnih aktivnosti. Sada kad je poznat potrební budžet, rukovodilac zadužen za konzultantski projekt bi trebao razmotriti i mogućnost njegovog odobravanja, i ustanoviti da li koristi koje će proisteći iz ostvarenih rezultata premašuju troškove, kao i da li postoje djelotvornije metode za postizanje rezultata. Pri tome bi bilo korisno ponovo ispitati programsku logiku: da li će se postići rezultati samom realizacijom aktivnosti? Da li će se postići konačni cilj ukoliko se ostvare svi potrebni posredni rezultati? I konačno, da li je prisutan adekvatan broj konzultantskih kuća koje mogu osigurati implementaciju projekta, kao i isti stepen konkurentnosti? Ukoliko su odgovori na sva pitanja potvrdni, može se nastaviti sa formalnim pripremanjima. Ukoliko se u okviru ove faze prepoznaju bilo kakve prepreke, projekt bi trebao biti preformuliran kako bi se iste uklonile, ili, ukoliko to nije izvodljivo, projekt treba otkazati.

Tabela 6: Nacrt prijedloga projekta

Tabela 5 sadrži informacije iz prethodnih tabela, koje su predstavljene u formatu projektnog zadatka, a odnose se na predloženi projekt.

Tabela 6: Nacrt prijedloga projekta

Upute: Popunite prazna mjesta sa podacima iz prethodnih tabela. Ovo je minimum prijedloga projekta; mjesta koja nisu obavezna za popunjavanje su prikazana ispod.

Naziv lokalne uprave ili agencije: (tabela 1, odgovor 2)

Želi angažirati konzultanta radi: (tabela 1, odgovor 1)

Konzultant će obaviti slijedeće: (tabela 1, odgovor 3)

Datum predviđen za početak aktivnost: (tabela 4, datum početka aktivnosti 1)

Predviđeni datum završetka realizacije aktivnosti: (tabela 4, datum završetka zadnje aktivnosti)

Glavne aktivnosti, uz potrebne izvještaje, su slijedeće: (tabela 3, rezultati i izvještaji, aktivnosti i izvještaji)

(Nije obavezno) Posebni zahtjevi u vezi sa iskustvom su: (tabela 5, opis kvalifikacija)

(Nije obavezno) Broj dana za svakog pojedinačnog konzultanta: (tabela 5, broj sati po opisu)

(Nije obavezno; vidjeti dio koji se odnosi na kriterije odabira) Ukupni planirani budžet: (tabela 5, ukupni planirani troškovi)

O svome radu, konzultant će izvještavati (kontakt osoba)

Zadatak 5: Odrediti postupak odabira

Prije nego što se objavi obavještenje o nabavci ili se uputi zahtjev za dostavljanje ponuda, neophodno je utvrditi kriterije na osnovu kojih će se ponude ocjenjivati i na osnovu kojih će se birati konačna ponuda. Iako je do tog trenutka već trebao biti iznađen određeni koncept na koji će se način to uraditi, u ovoj fazi, prije izdavanja zahtjeva za dostavljane ponuda ili tenderske dokumentacije, potrebno je donijeti konačnu odluku u vezi sa tim.

Postoji nekoliko razloga zbog kojih je potrebno odrediti precizan postupak odabira, a ne samo zbog toga jer je to propisano zakonom ili pravilima. Naime, jasna specifikacija nam omogućava da proces bude transparentan i da se sačuva percepcija pravičnosti. Također, njime se može unaprijediti kvaliteta ponuda, jer će se ponude na taj način vezati uz kriterije ocjenjivanja (i upravo zbog toga je neophodno biti izrazito pažljiv u određivanju kriterija). Također, utvrđivanjem postupka odabira se mogu spriječiti eventualna žalbene procedure i problemi koji se mogu javiti kasnije, i može se osigurati osnova za preciziranje i izradu adekvatnih ugovora.

Kao što je prije navedeno, tri su glavna ograničenja koja definiraju projekt: djelokrug rada, vremenski okvir i troškovi. Istodobno, oni su ključni i za proces odabira: djelokrug rada pri tome se odnose na kvaliteta i sveobuhvatnost, vremenski okvir na vrijeme potrebno za pružanje usluge (iako je ono obično prilično tačno određeno), i troškovi. Ukoliko su troškovi i vremenski rok fiksno određeni, ukoliko je utvrđen budžet, onda bi varijabla – kao i kriterij odabira – u tom slučaju bio djelokrug rada, kako u smislu kvalitete, tako i sveobuhvatnosti. Ukoliko se djelokrug rada i vremenski rok mogu fiksno odrediti, onda je jedina preostala varijabla, ali i glavni kriterij odabira, upravo trošak.

Kao dio najbolje međunarodne prakse obično se ne koristi samo jedna varijabla, koristi se više njih. Trošak, sam po sebi, je obično adekvatan samo kada se djelokrug rada i vrijeme ne mogu koristiti kao varijable, i to kod jednostavnih zadataka, kada su i kvaliteta i sveobuhvatnost fiksno određeni. Djelokrug se sastoji od broja različitih varijabli, a vrijeme često ne predstavlja odlučujući faktor, već prije minimalni zahtjev, kojem se daje određena težina u situacijama gdje se minimum može i premašiti.

Dva različita pokazatelja se koriste u dvije različite svrhe. Jedan set pokazatelja se odnosi na minimalne zahtjeve: da li ponuda zadovoljava sve uvjete, i da li potencijalni konzultant posjeduje resurse potrebne za ispunjavanje uvjeta ugovora. Spomenuti pokazatelji su tipa "proći/pasti"; ponuda neće biti uzeta u razmatranje ukoliko se oni ne zadovolje.

Drugi set pokazatelja se koristi za ocjenjivanje i uspoređivanje sa drugim kvalificiranim ponudama. Mogu se odnositi na kvalitetu ponude, ali mogu i obuhvaćati vremenski okvir, kao i troškove, što je češća varijanta. Nakon pregleda svake pojedinačne ponude, iste se međusobno uspoređuju kako bi se utvrdilo koja je ponuda najuspješnija sukladno spomenutim pokazateljima.

Da bi se to uradilo, neophodno je pretvoriti sve spomenute faktore u neku vrstu brojčane skale, pretvaranjem kvalitativnih podataka u brojeve koji se mogu biti usporediti između različitih ponuda. Pretvaranje mora biti precizno i dosljedno; skoro pa identične ponude bi trebale imati skoro pa identične rezultate, a evaluacijom istih ponuda od strane dvije različite osobe bi se trebali postići prilično slični rezultate. U pravilu, što je bolja ponuda – to je viši brojčani rezultat; odlična ponuda može ostvariti devet od 10 mogućih bodova, dok lošija ponuda može dobiti tri od mogućih 10 bodova. Postignuti rezultati se ocjenjuju na način koji ćemo opisati u tekstu koji slijedi.

Postoji određeni broj kriterija koji se najčešće koriste prilikom angažiranja konzultantskih usluga. Uglavnom se temelje i na kvalitetu i na trošku, a tu je i treći faktor – vrijeme – kao minimum kvalifikacija ili "proći/pasti" pokazatelj. Svako od općih područja će biti kasnije predstavljeno pod kategorijom pokazatelja; međutim, potrebno je napomenuti da sva tri moraju biti uvrštena u sve ponude.

Nabavka konzultantskih usluga prema Zakonu o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine

Prema Zakonu o javnim nabavkama BiH obveznici primjene Zakona o javnim nabavama (u ovom slučaju jedinica lokalne samouprave) ugovor o konzultantskim uslugama mogu zaključiti samo nakon provedenog **ograničenog postupka**³ (ZJN čl. 11. stav 2) za usluge čija procijenjena vrijednost premašuje vrijednosni razred od 30.000,00 KM. U slučaju gdje vrijednost ugovora ne prelazi 30.000,00 KM, iste se mogu nabaviti putem konkurentskog zahtjeva za dostavu ponuda, a u slučajevima gdje je vrijednost ugovora manja od 3.000,00 KM putem direktnog sporazuma (za ugovore čija je vrijednost ispod 3.000,00 KM). Svaki pojedinačni ugovor će biti predmet rasprave. Napominjemo ipak da svrha ovog priručnika nije da služi kao vodič Zakona o javnim nabavkama BiH; detaljnu pripremu tenderske dokumentacije, dostavljanje ponuda i njihovo ocjenjivanje treba isključivo da vrše stručnjaci iz spomenute oblasti.

Ograničeni postupak

Ovaj postupak započinje sa fazom pretkvalifikacije potencijalnih ponuđača, na temelju njihovog iskazanog interesa. Ugovorni organ utvrđuje podobnost kandidata na osnovu prethodno određenih kriterija u vezi sa sposobnostima i kvalifikacijama potencijalnih ponuđača. Podobni kandidati se pozivaju da dostave ponudu; dok svi drugi to ne mogu učiniti. U okviru druge faze spomenutog postupka, ocjenjuju se ponude.

U okviru ovog postupka, najprije se priprema tenderska dokumentacija, u koji se navodi predmet nabavke, njena vrijednost, uvjeti nabavke, kriterije ocjenjivanja, vremenski rokovi, i sl. Potom se objavljuje obavještenje o nabavci, prilikom čega se pozivaju svi zainteresirani kandidati da zatraže pretkvalifikacijsku dokumentaciju i da dostave zahtjev

³ Zakon o javnim nabavkama BiH, član 11, stav 2

za pretkvalifikaciju. Slijedeći korak se odnosi na odabir kvalificiranih kandidata; zakon u BiH se razlikuje od uobičajenih odredbi u drugim državama po tome što kaže da se podobnost i sposobnost kandidata neće moći ispitivati u slijedećim fazama postupka, kada će se utvrđivati isključivo čija je ponuda najpovoljnija.

Nakon donošenja odluka u vezi sa kvalifikacijama, i nakon isteka roka predviđenog za dostavljanje žalbi, tenderska dokumentacija se istodobno šalje svim kvalificiranim kandidatima, dok se isto odnosi i na primljene ponude. Sve ponude se moraju otvoriti javno. Potom se ponude ocjenjuju sukladno prethodno utvrđenim kriterijima za dodjelu ugovora, a ugovor se dodjeljuje ponuđaču koji je dostavio najpovoljniju ponudu. Napominjemo da nisu predviđeni procesi pregovaranja, nego isključivo pojašnjenja.

Konkurentski zahtjev za dostavljanje ponuda

Zakon o javnim nabavkama BiH također predviđa mogućnost korištenja konkurentskog zahtjeva za dostavljanje ponuda za nabavke čija je vrijednost manja od 30.000,00 KM. Ovaj postupak ne sadrži fazu pretkvalifikacije; stoga, bilo koji ponuđač se može takmičiti za dodjelu ugovora. U svakom slučaju, jedini kriterij ocjenjivanja mora biti cijena. Da bi se dodijelio ugovor, potrebno je da se prikupe najmanje tri ponude, osim ukoliko u Službenom glasniku BiH nije objavljena odgovarajuća obavijest. Tenderska dokumentacija mora biti jasna i sveobuhvatna kako bi se omogućilo ponuđačima da pripreme što konkurentniju ponudu. Svaki ponuđač može ponuditi samo jednu cijenu, koja se ne može naknadno mijenjati. Bilo kakvi pregovoru u vezi sa cijenom nisu dopušteni.

Direktni sporazum

U slučaju ugovora čija je vrijednost niska (manja od 3.000,00 KM) dozvoljeno je korištenje pojednostavljenog postupka poznatog u zakonu kao direktni sporazum. Ugovorni organ može pribaviti ponudu od samo jednog ponuđača, pružatelja usluga ili kontraktora, te pregovarati ili prihvatiti njegovu ponudenu cijenu kao uvjet za potpisivanje konačnog ugovora. Dopušteno je korisiti postupak pregovaranja.

Kriterij kvaliteta

U slučaju potrebe, tamo gdje su i vrijeme i budžet fiksno određeni, ponude se mogu ocijeniti korištenjem isključivo kriterija kvaliteta, ali u većini slučajeva, ovi pokazatelji se koriste zajedno sa troškovima, a ponekad i vremenom. Kod korištenja ovih kriterija, prvo će se uspostaviti set indikatora za evaluaciju tehničke ponude – djelokruga i kvaliteta rada. U bukvalnom smislu, postoje bezbrojni kriteriji koji se mogu koristiti kod ovakvog ocjenjivanja, ali svaki od njih služi u svrhu osiguravanja mjerenja moguće efikasnosti

konzultanata prilikom ostvarivanja cilja projekta – odnosno razloga za prvobitno iniciranje projekta.

U drugim sistemima van BiH, razmatra se sposobnost konzultanta ili konzultantske kuće da obavi potrebni zadatak, kao i sposobnost demonstriranja razumijevanja same ponude. Sukladno Zakonu o javnim nabavkama BiH, spomenuti kriteriji se mogu koristiti samo da bi se utvrdilo da li je konzultant kvalificiran da dostavi ponudu, ali ne i prilikom ocjenjivanja konkretne ponude; pogledati tekst koji slijedi.

Druga opća kategorija se odnosi na pristup i metodologiju: da li će ono što se nudi rezultirati onime što uprava želi. Čak i tamo gdje postoji duboko razumijevanje onoga čemu lokalna uprava teži, ipak se mogu javiti nedostaci u vezi sa metodama definiranim za postizanje onoga što ona želi. Ovi pokazatelji su veoma subjektivni; oni predstavljaju stepen do kojeg je vidljiva podcrtana logika pristupa, posredni monitoring i evaluacija kojom će se dozvoliti naknadna provjera, kao i fleksibilnost pristupa u svrhu omogućavanja potrebnih korekcija.

Kao što smo napomenuli, svaki odabrani pokazatelj se mora konvertirati u brojevi rezultat, gdje najbolje ponude postižu najbolje rezultate. Međutim, da bi se odredio sveukupni faktor kvaliteta, pojedinačni rezultati se moraju izmjeriti i kombinirati. Mjerenje rezultata je također subjektivno; faktori koji se čine najznačajnijima će obično dobiti najveću relativnu ocjenu, a oni koji su manje značajni će se mjeriti najmanjom relativnom težinom. Na primjer, ukoliko se iskustvo uposlenika smatra ključnim za ostvarenje dobrog učinka, onda će ono dobiti bolju ocjenu od, recimo, strukture izvještavanja.

U ovom dijelu procesa, nije neophodno navoditi sve detaljne metode ocjenjivanja, dok se faktori, kao i relativna sveukupna mjerenja, trebaju pojasniti, kako bi se ponuđači pripremili da naglase uprave te faktore. Na primjer, možete napisati da će ponude biti ocijenjene na osnovu kvalifikacija ključnog osoblja, iskustva konzultanta ili konzultantske kuće, na osnovu razumijevanja tehničke ponude i ponuđenog pristupa, itd.

Kriterij kvaliteta Kriteriji prema Zakonu o javnim nabavkama BiH

U skladu sa Zakonom o javnim nabavkama BiH, kapacitet ili kvalifikacije koje posjeduje konzultant ili konzultantska kuća se mogu postaviti isključivo kao kvalifikacijski uvjeti, što znači da se mogu koristiti samo u svrhu eliminacije potencijalnih kontraktora i ne mogu se koristiti u fazi ocjene ponuda. Pokazatelji takvog kapaciteta su: prethodno iskustvo na obavljanju sličnih aktivnosti, upravljačke kvalifikacije, kvalifikacije osoblja, reference, i slično. Ovi pokazatelji su "prošao/pao" bodovnog sistema; bolje razumijevanje ili veći kapacitet potencijalnih kontraktora se ne mogu koristiti da bi se napravila razlika između dostavljenih ponuda.

Pristup i metodologija mogu biti predmetom evaluacije i/ili bodovanja kvalificiranih ponuđača. Jedan od mogućih kriterija za ocjenjivanje ponuda je kvalitet, kojem se, u

ovisnosti o potrebi, može dodijeliti relativan značaj (maksimalni broj bodova). Metodologija koja se koristi u svrhu angažiranja konzultantskih usluga se može uvrstiti pod kriterij kvaliteta, jer se i odnosi na kvalitet ponude (ne na kvalitet ponuđača). Na primjer, metodologiji kao kriteriju kvaliteta se može dodijeliti maksimalan broj bodova – 30. Svaki od ponuđača će dobiti određen broj bodova na temelju ocjene svoje metodologije od strane komisije za nabavku putem evaluacije: na primjer, odlično – 30 bodova, veoma dobro – 15 bodova, dobro – 10 bodova, dovoljno – 5 bodova, itd.

Kriterij troškova

Relativno je jednostavno kvantificirati trošak, koji se najčešće koristi u kombinaciji sa kvalitetom u ocjenjivanju ponuda. U nekim situacijama, kada su zadaci prilično jednostavni i gdje se kvaliteta može osigurati kroz usklađenost sa jasnim minimumom tehničkih specifikacija, trošak može predstavljati jedini pokazatelj. Mjerenje troška uz pokazatelje kvaliteta može rezultirati najboljom mogućom ponudom uz najmanju ponuđenu cijenu, i uz konkurentnost i jedne i druge strane.

Prema Zakonu o javnim nabavkama BiH, trošak odnosno cijena može biti jedini kriterij (najniža cijena) ili se može kombinirati sa ostalim dozvoljenim kriterijima (rok izvođenja, kvaliteta, način plaćanja, itd.) što ZJN zove *ekonomski najpovoljnija ponuda*. Ponoviti ćemo, kvaliteta u smislu ZJN BiH podrazumijeva kvalitetu samo ponude, a nikako Ponuđača jer se kvaliteta Ponuđača procjenjuje kroz kvalifikacijske kriterije ili uvjete za učešće po sistemu «pao-prošao».

Kriterij vremenskog okvira

Iako često predstavlja minimalni kvalifikacioni faktor, faktoru vremena se ponekad daje veći značaj ukoliko se radi o hitnom zadatku, ukoliko uspjeh ovisi o brzini implementacije, ili ukoliko se radi o uštedi troškova da bi se projekt realizirao. Ovi kriteriji su uobičajeni kod građevinskih ugovora, ali se također mogu koristiti i kod drugih vrsta ugovora. Na primjer, ukoliko se radi o izradi studije o povećanju prihoda ili smanjenja rashoda, onda je poželjno uzeti u obzir brzinu izvršavanja projekta.

I prema ZJN BiH ovaj kriterij je predviđen člankom 34., što znači da je sasvim dozvoljen za primjenu i može mu se dati relativni značaj ovisno od potreba pravovremenosti primjene. U svakom slučaju, ne treba mu se dati značaj veći od potrebnog jer u nacrtu ugovora - ili uvjetima ugovora, možemo odrediti minimalni ili maksimalni rok do kojeg projekt treba završiti. Ukoliko ovom kriteriju damo značaj veći od potrebnog, ponuda čija je cijena veća od potrebne može prevagnuti.

Kombinacija kriterija

Posljednja faza u određivanju odabira kriterija jeste određivanje kombinacija i relativnih mjerenja za svaki od njih. Jedan od najčešćih jeste kombinacija kvaliteta ponude i troška, sa mjerenjima dodijeljenim i za jedan i za drugi. U principu, što je veća složenost usluge koja se pruža, to je manji rezultat mjerenja troška; minimum od 90% kvaliteta, i 10% troška. Ukoliko zadatak nije obavljen, trošku se može dodijeliti veća mjera, sve do 100% u gore navedenim primjerima. Tipična mjerenja za složene konzultantske ugovore se slijedeća: 70% kvaliteta, 30% trošak, i 80% kvaliteta i 20% trošak.

Kriteriju vremena se može, naravno, dodijeliti određeno mjerenje ukoliko se utvrdi da bi bilo značajno osigurati brzo postizanje rezultata. Međutim, u većini slučajeva gdje konzultanti pružaju usluge lokalnim upravama, ovakva mjerenja će biti relativno mala, i to samo tamo gdje se ne javlja značajna tehnička složenost.

Bez obzira na relativna mjerenja, sve navedeno je potrebno objasniti u zahtjevu za dostavljanje ponuda, obzirom da će oni direktno utjecati na ocjenjivanje primljenih ponuda. Što je veća težina utvrđenog troška, na primjer, to je manja mogućnost da će najkvalificiraniji (i najskuplji) uposlenici biti dodijeljeni projektu, a ponuda je, samim tim, manje ambiciozna. Što se više žele postići brži rezultati, to je vjerovatnije da će troškovi biti veći, i obratno.

U slučaju konzultantskih usluga, sukladno Zakonu o javnim nabavkama BiH, tehničke i profesionalne sposobnosti kandidata ili ponuđača se ne mogu ocijenjivati. S tim u vezi, potrebno je na odgovarajući način ocijeniti potrebne profesionalne kvalifikacije kao prioritet u okviru faze pretkvalifikacije, kako bi se osiguralo da su takve kvalifikacije precizno utvrđene s ciljem uspješne realizacije ugovora.

Odabir jedinstvenog izbora

U rijetkim slučajevima će možda biti neophodno ili optimalno odabrati samo jednog konzultanta ili konzultantsku kuću bez provođenja natječaja. To se obično dešava u situacijama gdje primite samo jedan odgovor na vaš zahtjev za podnošenje ponuda, a u skladu sa propisima ili zakonima o javnim nabavkama. Također, do toga može doći i u slučajevima gdje postoje izrazito jaki dokazi da samo jedna konzultantska kuća ili pojedinačni konzultant posjeduju potrebnu stručnost, ili kada se radi o nastavku projekta u okviru kojeg bi dodatni trošak ili kašnjenje, ili oboje, bili neprihvatljivi.

Korištenjem odabira jednog izvora ne eliminiraju se zahtjevi za određivanje razumnog budžeta ili iznosa financiranja. U stvari, u nedostatku konkurencije, čak je i neophodno da se to osigura, da bi se pokazalo da troškovi nisu preveliki zbog neraspisivanja natječaja. Detaljni budžet i analiza se moraju pripremiti, a svi troškovi opravdati.

Zadatak 6: Finaliziranje ponude

Posljednji korak u ovom procesu jeste kompletiranje cijelog paketa, pregledavanjem istog od početka do kraja. Kada dođete do ove faze, može vam biti od koristi da detaljno razmotrite i ocijenite podcrtanu logiku ponude, uključujući i njenu izvodljivost, pretpostavljene koristi u usporedbi sa preliminarnom procjenom troškova, kao i njenu učinkovitost u kontekstu bilo kakvih alternativa. Od osobitog je značaja poduzeti dole navedene jednostavne analize, koje će obaviti odgovorni rukovodilac, ali i neovisni analitičar ili analitičari.

Analiza izvodljivosti i programske logike

Razlog za sklapanje ugovora jeste ostvarivanje rezultata od strane konzultanata, rezultata poput obuke, pripreme izvještaja, analiza, i slično. Postavite slijedeća pitanja kako biste ukazali na bilo kakve nedostatke u cjelokupnoj logici predloženog projekta:

- Da li je uspostavljena odgovarajuća struktura izvještavanja pomoću koje bi se utvrdilo da li su zadaci realizirani, i na vrijeme identificirali problemi do kojih može doći kako bi se napravile potrebne ispravke?
- Ukoliko su zadaci realizirani, koliko je sigurno da će se postići i željeni rezultat?
 - Koji su glavni rizici i pretpostavke?
- Ukoliko je rezultat ostvaren, koliko je sigurno da će konzultanti ostvariti i konačni cilj projekta?
 - Ponovo, koji su rizici koji mogu spriječiti ostvarivanje konačnog cilja? Postoje li bilo kakve prikrivene pretpostavke?

Ukoliko se ovim pitanjima ne posveti adekvatna pažnja, ponuda se mora ponovo ocijeniti i iznova napisati kako bi se uklonile sve očigledne slabosti. Ukoliko to nije izvodljivo, jedna od opcija je otkazivanje kompletnog projekta.

Analiza troškova i koristi

Naredna analiza se odnosi na analizu predloženog projekta kako bi se usporedili troškovi projekta sa vrijednosti koristi koje bi se ostvarile u slučaju njegovog uspješnog okončanja. Ovo može biti izrazito složen zadatak; međutim, cilj ovakve analize jeste da se na detaljan način utvrdi da li koristi premašuju trošak. Ukoliko se ustanovi da do toga neće doći, potrebno je ponovo razmotriti potrebu iniciranja konkretnog projekta.

Najjednostavnije bi bilo započeti sa troškovima, obzirom da su oni već identificirani, pri čemu se misli i na direktne troškove plaćanja konzultanata, kao i na administrativne troškove koji se nameću agenciji. Nakon toga, pripremite listu glavnih koristi koje se ostvaruju projektom, kratkoročnih i dugoročnih. Na primjer, bolje obučeno osoblje koje radi na javnim nabavkama može izbjeći probleme i kašnjenja u budućim zadacima. Vjerojatnost pojave ovog problema bez organiziranja obuke je visoka, kao i trošak, što znači da je obuka opravdana. Isto tako, može biti prilično jednostavno demonstrirati da

konzultanti koji rade na postizanju odgovarajućeg kredibiliteta mogu pomoći da se smanje troškovi zaduženja u iznosu koji premašuje naknade, dok konzultanti koji su zaduženi za naknade i troškove, mogu pomoći da se poboljša naplata naknada i izbjegnu problemi izazvani previsokim cijenama.

Ukoliko se pretpostavi da se spomenute koristi neće pojaviti u tako bliskoj budućnosti, dobro bi bilo smanjiti ih kako bi se prikazala buduća vrijednost novca; isplata u iznosu od 1.000 KM za deset godina će biti manje vrijednosti nego što je isplata od 1.000 KM danas. Ovakve kalkulacije mogu biti složene, ali u svrhu ove analize nisu potrebna precizna obračunavanja. Jednostavna stopa smanjenja cijena se može izračunati dodavanjem jedinice važećim kamatnim stopama, i kada se to pomnoži sa brojem godina u budućnosti, dobit će se očekivana koristav Na primjer, ukoliko se očekuje da će se korist pojaviti za tri godine u iznosu od 100.000 KM, i ukoliko je kamatna stopa 6%, trenutna vrijednost bi bila 100.000 KM podijeljeno sa $1.07 \cdot 1.07 \cdot 1.07$, odnosno 1.225 ili 81.630 KM. Ukoliko postoji vjerojatnost postizanja stalne koristi, još je jednostavnije izračunati trenutnu vrijednost: tada se korist dijeli sa kamatnom stopom. Ukoliko je ostvarena godišnja korist 10.000 KM, a kamatna stopa iznosi 6%, trenutna vrijednost se dobije kada se 10.000 KM podijeli sa 7%, odnosno 142.857 KM.

Korist se, također, treba prilagoditi kako bi se ukazalo na rizik do kojeg neće doći. Za svaku pojedinačnu korist, šansa da će se pojaviti bi trebala biti iskazana u procentima, od 0% koristi do koje definitivno neće doći, pa sve do 100% koristi koja će se sigurno ostvariti. Iznos koristi se množi sa ovim procentom, pa se zbrajaju sve koristi.

Ponavljamo, prikazane kalkulacije ne moraju biti previše složene, obzirom da se njima samo želi utvrditi da li se premašuju troškovi, kako oni u budžetu, tako i administrativni troškovi unutar agencije u kojoj se implementira projekt. Ukoliko je jasno da će koristi premašiti troškove, onda u ovoj fazi nije potrebna nikakva dalja analiza. Ukoliko se radi o obrnutom slučaju, onda se program mora ponovo analizirati, i možda poduzeti detaljnija analiza troškova i koristi.

Posljednja analiza je u vezi sa određivanjem učinkovitost predloženog rješenja, odnosno da li postoje ekonomičnija sredstva postizanja istog rezultata u određenom trenutku. Od pomoći vam može biti da još jednom za kraj razmotrite "proizvesti ili kupiti" odluku, kao i da u obzir uzmete druge opcije implementacije. Ukoliko ne utvrdite ništa što predstavlja bolje rješenje od predloženog, možete nastaviti sa radom na konkretnom projektu uz angažiranje konzultanata.

Korak 2: Izrada tenderske dokumentacije ili zahtjeva za dostavljanje ponuda

Šta je tenderska dokumentacija?

Sadržaj tenderske dokumentacije

Zakon o javnim nabavkama u BiH i izrada ponude

Uspostavljanje komisije za ocjenjivanje

Objavljivanje zahtjeva za podnošenje ponuda

Odgovori na pitanja

Šta je tenderska dokumentacija?

Tenderska dokumentacije, što je termin naznačen u Zakonu o javnim nabavkama BiH, a drugdje poznat kao zahtjev za dostavljanje ponuda, predstavlja dokument koji sadrži sve informacije potrebne da omoguće zainteresiranim konzultantima da pripreme formalne ponude. Glavni cilj spomenutog dokumenta jeste postizanje najbolje moguće ponude u smislu tehničkih zahtjeva, troškova i vremenskog okvira. Priprema tenderske dokumentacije predstavlja najznačajniji dio postupka nabavki u BiH. U skladu sa Zakonom o javnim nabavkama BiH, tenderska dokumentacija se sastoji od:

1. Obavijesti o nabavci,
2. Potpunog modela standardne tenderske dokumentacije za odabrane postupke nabavke uz priložene formulare (anekse),
3. Tehničke specifikacije sa opisanim predmetom nabavke, i
4. Nacrt ugovora ili osnovne elemente ugovora.

Da bi ugovorni organ mogao na kvalitetan i profesionalan način pripremiti tendersku dokumentaciju, u njenoj pripremi bi trebali učestvovati stručnjaci koji posjeduju

odgovarajuće znanje u vezi sa procedurama o javnim nabavkama, finansijskim aspektom nabavke i tehničkim elementima u vezi sa predmetom nabavke. Agencija za javne nabavke BiH je usvojila *Uputstvo o modelima standardne tenderske dokumentacije (STD)*, koje se koristi kao temelj za pripremu tenderske dokumentacije. Modeli daju informacije-instrukcije o načinu postupanja, o procesnim radnjama kao i mogućnostima koje stoje na raspolaganju učesnicima postupka nabavke. Ugovorne organi su obavezni da koriste modele standardne tenderske dokumentacije.

Tenderska dokumentacija sadrži opći opis predmeta nabavke, vrijeme potrebno za implementaciju, kriterije za ocjenjivanje, kao i druge specifične informacije na osnovu kojih ponuđač može razumijeti predmet nabavke i utvrditi svoj interes za apliciranje. Nakon pripreme tenderske dokumentacije potrebne za fazu pretkvalifikacije, ugovorni organ priprema dokumentaciju koja će biti prosljeđena svim zainteresiranim kandidatima za koje se utvrdi da su kvalificirani.

Priprema tenderske dokumentacije predstavlja specijalizirani zadatak koji je najbolje prepustiti stručnjacima da obave, što osobito važi za BiH, kada se uzmu u obzir ograničenja u vezi sa ocjenjivanjem. Ovlašteni zvaničnik organa vlasti treba osigurati sve potrebne informacije, uključujući opis usluga (iznos, veličinu ili količinu), uz objektivno prikazane tehničke specifikacije, vremenski rok za pružanje usluga, preporuke u vezi sa kvalifikacionim kriterijima uključujući i sposobnost za pružanje usluga u smislu omogućavanja pretkvalifikacije, preporuke kriterija za dodjelu ugovora, pri čemu se misli na oba pristupa, "ekonomsko najpovoljnija ponuda" ili "najniža cijena tehnički zadovoljavajuće ponude" (u okviru konkurentskog zahtjeva za dostavljanje ponuda, jedini kriterij koji se može koristiti jeste upravo "najniža cijena tehnički zadovoljavajuće ponude"). Formalna tabela "zahtjeva za ponudama", u skladu s tim, pomaže u prikupljanju informacija potrebnih za izradu tenderske dokumentacije, koji trebaju biti dostavljeni odgovarajućim stručnjacima za nabavke.

Informacije za pripremu tenderske dokumentacije

Informacija se sastoji iz pet dijelova, i velikim djelom od već poznatih informacija. Prvi dio je *projektni zadatak*, o čemu smo već govorili: šta se traži, kada se traži, koji su uvjeti izvještavanja, i slično. Podaci koji se nalaze u tabeli 6 predstavljaju dobru početnu tačku za popunjavanje ovog dijela.

Drugi dio su *osnovne informacija* o konzultantu: podaci (iskustvo, obrazovanje, kvalifikacije) o ključnom osoblju, kao i historija i podaci o konzultantskoj kući ili konzultantu, reference, usporedno iskustvo, itd. Ove podatke treba, po potrebi, koristiti u svrhu pretkvalifikacije sukladno Zakonu o javnim nabavkama BiH.

Treći dio je *planirani budžet*, zajedno sa bilo kojim drugim podacima potrebnim za planiranje finansijskog utjecaja. Svrha ovog dijela je uglavnom da ponudi sliku konzultantima u vezi sa dostupnim resursima, kako bi oni mogli obaviti potrebna

planiranja; ukoliko informacije o budžeti nisu obuhvaćene ovim dokumentom velika je vjerojatnost da će doći do velikih razlika među ponudama u vezi sa djelokrugom rada, troškovima i vremenskim okvirom.

Četvrti dio sadrži *proces i kriterije odabira*, kako bi ponude bile napisane u skladu sa željenim rezultatima, i kako bi proces odabira ponuda bio transparentan. Precizno bodovanje pod-faktora se mora obaviti u ovoj fazi, ali glavni faktori koji se ocjenjuju – prethodno iskustvo, kvaliteta tehničke ponude, kvalifikacije ključnog osoblja, itd. – trebaju biti navedeni zajedno sa njihovim relativnim ocjenama. Trošak (ukoliko se radi o faktoru) se treba odvojeno tretirati, također uz dodjelu odgovarajuće ocjene. I konačno, ukoliko i vrijeme predstavlja faktor, potrebno je to jasno navesti, kao i informaciju o tome na koji način ono ulazi u proces evaluacije.

Peti dio se sastoji od *općih administrativnih informacija*: datum podnošenja, metoda, kontakt osoba, metode obavještanja, i slično. Svrha ovog dijela jeste da pomogne u osiguravanju blagovremenog podnošenja ponuda, kao i da osigura sredstva da se adresiraju pitanja do kojih može doći. Kao što smo rekli na početku, da bi se osigurala potpuna konkurencija, možda će biti korisno da dostavite odgovore na sva postavljena pitanja svim potencijalnim konzultantima; drugi način da to uradite jeste da organizirate sastanak sa svima koji su poslali svoje ponude, i koji su spremni prisustvovati, kako biste ponudili odgovore na moguća pitanja.

Uspostavljanje komisije za ocjenjivanje

Iako je uspostavljanje komisije za ocjenjivanje uobičajena praksa za dodjelu ugovora i u mnogim drugim državama, ista odredba je sadržana i u Zakonu o javnim nabavkama BiH. Komisija za ocjenjivanje se mora sastojati od najmanje tri člana, i pet članova za nabavke u okviru međunarodnim vrijednosnih razreda. Također, broj članova komisije uvijek mora biti neparan, a većinu trebaju činiti predstavnici ugovornog organa.

Moguće je imenovati vanjske eksperte u situacijama kada ugovorni organ ne posjeduje potrebnu stručnost. Pored toga, interna pravna ekspertiza je od ključnog značaja kako bi se osiguralo provođenje zakona. Veoma je bitno je rad komisije uključiti i stručnjake iz oblasti ekonomije i finansija. Potrebno je napomenuti da što je veća komisija, to je veća mogućnost sukoba interesa; svaka osoba koja učestvuje u konkretnoj nabavci mora biti upoznata sa principima sukoba interesa.

Sukladno Zakonu o javnim nabavkama u BiH, komisija za nabavku zaprima dokumentaciju i otvara ponude, analizira primljene ponude u smislu poštivanja zakona, odvaja neprihvatljive ponude i navodi razloge za njihovu neprihvatanje. Tijekom ove faze, ukoliko su ispunjeni pravni uvjeti, komisija može zatražiti određena pojašnjenja ponude, u slučajevima gdje takva pojašnjenja ne predstavljaju bitne aspekte ponude, i/ili ne ugrožavaju načela jednakog tretmana, transparentnosti, i diskriminacije ponuđača.

U skladu s tim, komisija ocjenjuje ponude, izrađujući bodovnu listu i izvještaj o najpovoljnijoj ponudi. Također, komisija vodi zapisnik, priprema izvještaj o aktivnostima, i izrađuje preporuke za ugovorni organ.

Objavljivanje zahtjeva za podnošenje ponuda

Slijedeći korak je objavljivanje zahtjeva za podnošenje ponuda. Cilj je da se kontaktira što je više moguće konzultanata koji se mogu identificirati kao potencijalno zainteresirani. Metoda objavljivanja bi se također trebao koristiti po potrebi kako bi se osiguralo poštivanje zakona, i kako bi se osiguralo da je što je više konzultanata upoznato sa mogućnošću da izrade ponudu, kao i da im se osigura prilika da to i urade.

U slučaju ZJN BiH ovo objavljivanje zahtjeva za podnošenje ponuda je zapravo objavljivanje obavijesti o nabavi u ograničenom postupku. Kao što je već rečeno, obavještenje o nabavi je sastavni dio tenderske dokumentacije. Zato nije dobro najprije objaviti obavještenje, a kasnije raditi na pripremi tenderske dokumentacije. Obavještenje bi trebalo precizirati tek nakon preciziranja tenderske dokumentacije jer je manja mogućnost da se dogode različite greške, posebno u formulacijama zahtjeva i uvjeta za sudjelovanje, kao i ostalih bitnih pitanja važnih za kvalitetu buduće ponude.

Odgovori na pitanja

Kao što smo već nekoliko puta naglasili, u najboljem interesu lokalne uprave je da osigura što jednostavniji način kontaktiranja, kao i da ponudi pojašnjenje bilo kojih pitanja obuhvaćenih zahtjevom za dostavljanje ponuda. Odgovori na pitanja trebali bi biti dostupni svim potencijalnim ponuđačima. Time će se ne samo unaprijediti kvaliteta ponuda, nego će se pomoći da se izbjegnu bilo kakvi prigovori u vezi sa izvršavanjem procedura, pravnih ili administrativnih, kao i nepravedna konkurencija nastala iz nejednakog pristupa informacijama koju ima jedan ili više ponuđača.

Postoji nekoliko načina da se pribave odgovori na pitanja koji osiguravaju dovoljno podataka za sve. Neke agencije sva pitanja postavljaju na svoju web stranicu, zajedno sa njihovim zvaničnim odgovorima. Druge elektronskim putem šalju odgovore, a omogućavaju i pismena ažuriranja. Konačno, praksa je da se organiziraju sastanci sa ponuđačima, gdje se svima njima daje mogućnost da prisustvuju i postavljaju pitanja, na koja odgovore daju prisutni relevantni predstavnici lokalne uprave. U tom slučaju, osobito je važno da se evidentiraju sve aktivnosti nastale tijekom takvih sastanaka, u slučaju naknadnih prigovora.

Također, i prema ZJN BiH svi odgovori u vezi sa pojašnjenjima tenderske dokumentacije moraju biti transparentni, a na zahtjev jednog od kandidata/ponuđača za pojašnjenjem, ista informacija se obavezno šalje svim učesnicima u postupku.

Korak 3: Ocjenjivanje ponuda

Ocjenjivanje ponuda

Uloga komisije za nabavke

Ocjenjivanje ponuda

Zakon o javnim nabavkama BiH precizno definira način na koji se ocjenjuju ponuđači i ponude. Kao što smo već naznačili, kvalifikacije predloženog konzultanta se ne moraju ocjenjivati u ovoj fazi, obzirom da su već bili predmet ocjenjivanja u fazi pretkvalifikacije u okviru ograničenog postupka. Također, u okviru tenderske dokumentacije potrebno je precizno odrediti i sva druga pitanja o kojima će se raspravljati. Kao što je utvrđeno dokumentacijom, takva pitanja moraju uključivati cijenu, a u nekim slučajevima mogu se odnositi i na kvalitet ponude (NE ponuđača), kao i vrijeme potrebno za finaliziranje zadataka naznačenih u ponudi.

Uloga komisije za nabavke

Komisija za nabavke posjeduje glavnu odgovornost za ocjenjivanje ponuda, o čemu smo već govorili u prethodnom tekstu. U ovoj fazi, utvrđeni su kriteriji i finalizirana sredstava ocjenjivanja. Komisija za nabavke, uz učešće odgovornog rukovodioca, koristi spomenute kriterije u svrhu ocjenjivanja ponuda, i ugovornim organima dostavlja bodove kako bi se postigao konačni sporazum i izradio finalni ugovor.

Naravno, poštivanje zakona, kao i transparentnost i objektivnost postupaka, predstavljaju ključne stavke, kako s ciljem smanjivanja mogućnosti žalbi, tako i uspjeha u njihovom odbacivanju ukoliko dođe do njih. Komisija za nabavke mora objektivno utvrditi usklađenost sa tenderskim zahtjevima, i mora izraditi dokumentaciju za one koji ne poštivaju zahtjeve, zahtijevati dodatne informacije gdje je to potrebno i gdje se takvim zahtjevom ne krši načelo jednakog tretmana na način predviđen Zakonom o javnim nabavkama BiH. Prilikom ocjenjivanja ponuda, komisija mora pripremiti bodovnu listu i dodatne informacije koje će koristiti ugovorni organi. Konačno, komisija, također, mora pripremiti detaljan zapisnik i bilješke, kako bi se mogla dokazati usklađenost sa pravnim zahtjevima, i kako bi se mogla riješiti bilo koja neriješena pitanja.

Ocjenjivanje ponuda se mora isključivo temeljiti na kriterijima za ocjenjivanje i njihovih relativnih prioriteta, kao što je utvrđeno tenderskom dokumentacijom, kako bi se

omogućilo i ponuđačima i ugovornim organima da slijede ista "pravila igre". Ocjenjivanje se vrši pismeno. Komisija pojašnjava metod ocjenjivanja u svojim zapisnicima i preporukama. Kod kriterija koji se mogu predstaviti broičano, poput (na primjer) vremena učinka, ovo ne predstavlja problem, jer je moguće primjeniti jednostavnu formulu. Međutim, ukoliko je jedan od kriterija "kvalitet", komisija mora pojasniti način na koji je kvalitet mjereno i u konačnici izračunato.

Nakon što se ocijene sve ponude, ponude se rangiraju od najpovoljnije do najnepovoljnije, i to na temelju ocjena koje je svaka pojedinačna ponuda dobila. Napomena: Pisane ocjene za sve primljene ponude se moraju staviti u dosije nabavke i moraju biti dostupne na uvid javnosti.



Korak 4: Finaliziranje ugovora

Izrada nacrtu ugovora

Odabir pregovaračkog tima i finaliziranje ugovora

- Primjer kontrolne liste za postizanje sporazuma o konzultantskim uslugama

Neuspjeh u pregovorima

Izrada nacrtu ugovora

Odgovarajuće općinsko osoblje zaduženo za sklapanje ugovora bi trebalo izvršiti pregled najuspješnije ponude, a potom izraditi i nacrt ugovora. Od velike je važnosti da se ugovorom specificiraju svi izvještaji, aktivnosti, rezultati, kao i rješenja bilo kojih sporova do kojih može doći. Temelj ugovora je ponuda koju su dostavili konzultanti, kao i sve dodatne informacije sadržane u zahtjevu za podnošenje ponuda. Pored toga, ugovor će morati sadržavati relevantne pravne odredbe, način plaćanja, kao i druga administrativna pitanja.

Odabir pregovaračkog tima i finaliziranje ugovora

Osim u slučaju vrlo jednostavnih odredbi ugovora, poželjno je, a može se i zahtijevati, korištenje usluga pregovaračkog tima. Poput komisije za ocjenjivanje, uloga ovog tima jeste da osigura neovisnu podršku rukovodiocu koji će biti zadužen da nadzire rad konzultanata, kao i da ponudi specijaliziranu stručnost tijekom trajanja pregovaračkog procesa.

Svrha pregovaračkih aktivnosti je uglavnom da se pojasne sva preostala pitanja u vezi sa ugovorom prije njegovog potpisivanja. U skladu sa Zakonom o javnim nabavkama u BiH, cijena nije predmet pregovora, ali se dopušta rasprava o tome šta se tačno želi dobiti u okviru određene cijene. Također, zabranjeno je pregovarati o cijeni, niti bilo o čemu što je predstavljalo bitni aspekt ponude. Uvjete predviđenog ugovora moguće je mijenjati samo u sitnim detaljima koji ne predstavljaju promjenu uvjeta koji su bili od utjecaja prigodom izrade ponude.

Međutim, bilo bi korisno sastati se i raspraviti o ugovoru prije njegovog finaliziranja, koristeći usluge pregovaračkog tima. Uz pomoć takvih diskusija moguće je izbjeći probleme u vezi sa implementacijom, i na kraju rezultirati uspješnijim ugovorom i aktivnostima. Pregovarački tim bi se trebao sastojati od predstavnika svih službi sa kojima će konzultant surađivati, uključivati oblasti stručnosti koju konzultant treba osigurati, kao i ekspertize u vezi sa sklapanjem ugovora.

Kao i u slučaju komisije za ocjenjivanje, također je poželjno da se pregovarački tim sastane prije sastanka sa konzultantima, kako bi se identificirala i raspravila sva preostala pitanja u vezi sa ponudom i ugovorom koji će uslijediti, na način na koji to predviđa Zakon o javnim nabavkama BiH. Nacrt ugovora treba biti dostavljen pregovaračkom timu prije održavanja pregovaračkih sastanaka.

Neuspjeh u pregovorima

Moguće je da, iako ništa što je uticalo na izradu ponude nije promijenjeno (rokovi, cijene, itd.), odabrani ponuđač ipak odustane od ugovora. Međutim, kao rezultat, time će se aktivirati garancija ozbiljnosti ponude. U tom slučaju, ugovor može biti ponuđen drugoplasiranom sa liste rangiranih kandidata.

Primjer kontrolne liste, sporazum o postizanju konzultantskih usluga

Glavne odredbe ugovore

- Datum početka i završetka su u cijelosti identificirani
- Ukoliko se radi o stalnom projektu, utvrditi da li postoji ili treba za automatsko produženje ugovora,⁴ osim ukoliko se ne obavijesti o prekidu ugovora
- Utvrditi da li postoji potreba da se dodijeli pravo na rani prekid ugovora, i ukoliko se javi potreba za tim, osigurati akt koji će to dozvoliti
- Ukoliko akt omogućava rani prekid ugovora, uvjeti za to su jasno navedeni
- Ukoliko dođe do ranog prekida ugovora, isplata konzultanata i nadoknade za materijal koji su konzultanti pripremili su precizno navedeni
- Utvrditi da li postoji potreba da se identificira konkretno osoblje i, ukoliko postoji, da li su isti identificirani

⁴ prema ZJN BiH nije moguće automatsko produženje ugovora

- Utvrditi da li se može javiti potreba za zabranjivanjem podugovaranja drugih radova i, ukoliko postoji, da li ugovor to dopušta
- Osim ukoliko nije dogovoreno drugačije, ugovorom se ne traži da konzultant radi isključivo za klijenta tokom konkretnog vremenskog perioda
- Jasno su identificirane kontakt osobe iz lokalne uprave i unutar konzultantske kuće

Proizvod rada

- Pripremljen je detaljan opis rada koji se mora obaviti, uključujući, tamo gdje je to potrebno, opis i onoga što on ne predviđa
- Pripremljen je detaljan opis proizvoda rada koji će biti ostvareni, uključujući, tamo gdje je to potrebno, i opis onoga što se neće osigurati
- Rokovi i datumi su precizno utvrđeni.
- Kopija djelokruga rada je priložena.
- Jasno su definirana ograničenja u vezi sa područjima ekspertize (npr. nepostojanje pravnog savjeta, savjeti u vezi sa porezima, itd.)
- Vlasništvo nad proizvodom koji je ostvaren u okviru ugovora je jasno određeno, uključujući vlasnička prava ili patente

Kompenzacija

- Jasno je određen način plaćanja kompenzacija (dnevno, mjesečno, na temelju projekta).
- Vrijeme isplata je također precizno određeno, uključujući i situacije gdje i kada je potrebno izdati račune, itd.
- Specificirana je kompenzacija za troškove, zajedno sa svim ograničenjima u vezi sa troškovima, kao i mehanizam nadoknade troškove i potrebna dokumentacija.
- Ukoliko je kompenzacija povezana sa ostvarenjem specifičnih ciljeva ili izvještaja, onda je to precizno navedeno.

Pravna pitanja

- Ugovor precizno propisuje sve obaveze koje preuzima konzultant.
- Ugovor sadrži povjerljive zahtjeve postavljene u ime lokalne uprave.

- Ugovor sadrži mehanizme rješavanja sporova, koji se u pravilu odnose na posredovanje ili arbitražu.
- Ugovorom se precizira da su potpisnici ovlašteni da potpišu ugovor i obavežu se u ime uprave i konzultanata, odnosno konzultantskih kuća, a uprava garantira da su sredstva dostupna.

➤➤ Korak 5: Implementacija konzultantskog projekta

Implementacija

Monitoring

Komunikacija

Implementacija

Projekt se može podijeliti u tri faze: početak, implementacija, i završetak. Prvom fazom započinje projekt, i ona obuhvata aktivnosti potrebne za njegovo iniciranje. Kada je riječ o manjim projektima, takve aktivnosti nemaju velike posljedice, međutim kod većih projekata, one mogu obuhvaćati značajne aktivnosti poput upošljavanja potrebnog osoblja, nabavke opreme, osiguravanje uredskih prostorija, i slično.

Početna faza je ono vrijeme kada konzultant postaje u potpunosti upoznat sa stvarnim uvjetima pod kojima će se projekt implementirati, i zbog toga može doći do potrebnih prilagođavanja preliminarnim vremenskim rokovima ili samom djelokrugu rada. Po svom dizajnu, projekt treba da obuhvata i odgovarajuće naknade za potrebna prilagođavanja. U ovoj fazi, kada je riječ o nešto složenijim projektima, planirane aktivnosti se pretvaraju u detaljni radni plan.

Početna faza se završava pokretanjem faze implementacije, kada se poduzimaju aktivnosti navedene u ponudi i ugovoru. Odgovorni općinski rukovodilac ima ulogu da nadgleda fazu implementacije, komunikaciju i proces osiguravanja odgovora na pitanja. Raspored implementacije će se uvrstiti u dio izrade djelokruga rada.

Faza implementacije se završava sa realizacijom aktivnosti na pripremi za ostvarenje konačnog ili konačnih rezultata. Završna faza je suprotna početnoj, i uključuje smanjenje broja osoblja, uklanjanje opreme, i slično. Završava se proizvodnjom i prihvaćanjem svih konačnih rezultata i prestankom projektnih aktivnosti. Završna evaluacija označava potpuni prestanak projekta.

Monitoring

Monitoring ili nadgledanje faze implementacije bi trebalo biti ugrađeno u proces izrade projekta, dok svi potrebni izvještaji trebaju biti uvršteni u ugovor. Monitoring se sastoji od tri odvojene aktivnosti: mjerenja trenutnog statusa projekta, usporedbe takvih mjerenja sa mjerenjima željenog statusa, kao i analizu razlika, uključujući preporuke korektivnih mjera. Da bi plan monitoringa bio efikasan, mora sadržavati sve tri navedene aktivnosti: nije dovoljno dobro izmjeriti pokazatelj ukoliko ne postoji način određivanja njegovog značenja, a u nedostatku analize, bilo koja prepoznata razlika nema nikakvo značenje. Na kraju, monitoring mora biti obavljen pravovremeno: što se prije problem prepozna, veće su šanse da će biti i riješen.

Monitoring procesa implementacije ne mora nužno biti krajnje kompliciran. U mnogim slučajevima se koriste pokazatelji poput utroška budžeta, uposlenog osoblja, već organizirane obuke, ostvarenih proizvoda, itd. Prilikom izrade djelokruga rada, svaka od aktivnosti koja je sastavni dio projekta mora posjedovati pokazatelje dodijeljene zajedno sa očekivanim statusom. Proces monitoringa jednostavno uspoređuje takve pokazatelje sa onima koji su sadržani u privremenim izvještajima o napretku.

Komunikacija

Tijekom implementacije projekta često se javljaju nesuglasice i konflikti; oni se mogu spriječiti pomoću česte i adekvatne komunikacije. U najboljem interesu svih je da se informacije slobodno kreću za vrijeme trajanja projekta; bez obzira koliko je uspješno ugovor napisan ili koliko je dobar djelokrug rada, i dalje će se pojavljivati pitanja koja se moraju riješiti.

Čak i u slučaju najbolje moguće komunikacije, i dalje postoji mogućnost da nesuglasice mogu biti tako velike da se ne može nastaviti sa provođenjem ugovora. Iako je to često nesretna okolnost, dobro napisan, i dobro pripremljen ugovor će minimizirati sve negativne posljedice takvog događaja. Pitanja poput vlasništva djelomično završenih materijala, isplate, obaveze, i slično, bi trebali biti brzo riješeni u okviru ugovora, kako bi se izbjegao takav ishod.

Korak 6: Prihvaćanje konačnog izvještaja ili proizvoda

Konačni rezultat

Analiza i evaluacija

Prihvaćanje i odobravanje

Konačni rezultat

Krajnji proizvod konzultantskog procesa, barem što se tiče konzultanata, jeste ili konačni izvještaj ili drugi proizvod koji je potrebno ostvariti. Rezultat može biti izvještaj, može biti set organizirane obuke, ili analize, ili serija preporuka; međutim, u većini slučajeva, ovaj rezultat predstavlja razlog za poduzimanje konzultantskog procesa, i, samim tim, predstavlja najvažniju komponentu spomenutog procesa.

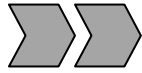
Izrada konačnog izvještaja, i njegovo odobravanje, predstavlja posljednju priliku koju će odgovorni rukovodilac unutar uprave dobiti da utiče na rezultate konzultantskog projekta. Kao posljedica toga, može biti od pomoći da se osigura nacrt ili pregled što je prije moguće; učestala komunikacija će omogućiti taj proces. Stoga, konzultante treba ohrabriti da postavljaju pitanja u vezi sa konačnim rezultatom i načinom njegovog postizanja, a pravovremen odgovor odgovornog rukovodioca uprave može pomoći da se ostvari bolji proizvod i bolji rezultati.

Analiza i evaluacija

Odgovorni rukovodilac unutar uprave mora izvršiti analizu konačnog rezultata prije nego što se isti prihvati; kao što smo već rekli, ovo je posljednja prilika za rukovodioca da utiče na rad konzultanata i da osigura ostvarenje razumnog rezultata. U ovom trenutku, osobito u slučaju složenih konzultantskih projekata, može biti od koristi ponovo sazvati komisiju za ocjenjivanje kako bi se izvršila analiza konačnog rezultata i osiguralo da on zadovoljava sve potrebne uvjete. Odgovorni rukovodilac možda neće posjedovati potrebne vještine za ocjenjivanje ponude; ipak, on/ona može steći korist iz inputa specijaliste za konkretno područje.

Prihvaćanje i odobravanje

Prihvaćanje i odobravanje konačnih rezultata označava završetak učestvovanja konzultanta u određenom projektu. U ovoj fazi, svi izvještaji, materijal za obuku i održane obuke, analize, kao i sve druge informacije, su već trebali biti prikupljeni i dostavljeni. U svrhu stjecanja buduće koristi, može biti od pomoći zadržati i kopije privremenih evaluacija, izvještaja o ostvarenom napretku, i slično. Takvi podaci mogu biti od značaja u izradi budućih projekata, kao i za ocjenjivanje projekta koji je u tijeku, što je slijedeća i konačna faza procesa pružanja konzultantskih usluga.



Korak 7: Ocjenjivanje učinka konzultanata

Zbog čega je potrebno izvršiti ocjenjivanje?

Kako ocjenjivati?

Zbog čega je potrebno izvršiti ocjenjivanje?

Može se činiti da bi ocjenjivanje nakon završetka ugovora o pružanju konzultantskih usluga predstavljalo dodatni napor. Međutim, aktivnosti poduzete u tom smislu će se pokazati od koristi mnogo kasnije, kako se proces nastavi ponavljati iznova, dok će uvid stečen u tijeku trajanja svake pojedinačne faze procesa biti značajan za pripremu još boljih ponuda, ugovora, pa čak i mehanizama ocjenjivanja. Pored toga, podaci o konzultantima mogu biti od koristi za buduću selekciju, dok će konzultantska kuća imati koristi od znanja o tome na koji način unaprijediti svoje usluge.

Konačni razlog za ocjenjivanje jeste da se utvrdi efikasnost vlastite ponude, odabira, kao i procedura monitoringa i ocjenjivanja. U ovoj fazi, slabe tačke procesa su vjerojatno očiglednije nego u drugim fazama, i moguće je da znanje stečeno u tijeku trajanja procesa može pomoći da se stekne bolje upućenost o prethodnim fazama.

Kako ocjenjivati?

U idealnom slučaju, kriteriji ocjenjivanja su trebali biti izrađeni zajedno sa početnom ponudom. Zahtjevi za izvještavanjem, u svrhu omogućavanja evaluacije, trebali bi biti sadržani u ugovoru, dok bi aktivnosti nadgledanja trebale rezultirati ishodima koji bi odgovarali konačnoj evaluaciji. To, naravno, nije uvijek slučaj, međutim, to znači da evaluacija procesa ocjenjivanja treba također biti dijelom projekta.

Ocjenjivanje je jednostavno, baš kao i odgovaranje na nekoliko pitanja, koji se uglavnom odnose na uspjehe ili neuspjehe procesa pružanja konzultantskih usluga. Svrha evaluacija jeste da se utiče na donošenje budućih odluka u vezi sa konzultantima; stoga, pitanja trebaju biti takve prirode poput šta bi odgovorni rukovodilac uprave uradio drugačije da izbjegne probleme, ili, koji su faktori doprinijeli postizanju određenog uspjeha. Kao što je već rečeno, cilj procesa je također da olakša poboljšanje procesa odabira konzultanata,

kao i procesa implementacije projekta; kao posljedica toga, u tijeku evaluacije će se također koristiti isti opći pokazatelji.

Iako je moguće izraditi kvantitativne pokazatelje, ocjenjivanje, samo po sebi, često je kvalitativne prirode. Ono slijedi originalnu podcrtanu logiku projekta, logiku definiranu u ranoj fazi procesa; stoga se postavljaju pitanja poput: da li su aktivnosti rezultirale željenim rezultatima, i da li su takvi rezultati inicirali postizanje konačnog cilja, što je i bio razlog za pokretanje samog projekta.

Tabela 7: Ocjenjivanje projekta pružanja konzultantskih usluga

Svrha tabele koja slijedi jeste da pomogne u evaluaciji završenog projekta. Povezana je sa sveobuhvatnom programskom logikom projekta – "ako/tada" strukturom – kao i pokazateljima koji su prikazani u prethodnim tabelama.

Tabela 7: Ocjenjivanje projekta pružanja konzultantskih usluga

Upute: Prikazan je primjer jednostavnog oblika evaluacije koji se može koristiti u svrhu ocjenjivanja učinka konzultanata. Po potrebi se može lako modificirati.

FORMULAR EVALUACIJE

Ime konzultanta ili konzultantske kuće: _____

Datum početka i završetka konzultantskih usluga: od _____ do: _____

Općinska služba: _____

Koristite tabelu bodovanja u svrhu ocjenjivanja rada konzultanata:

Bodovi	Definicija
0	Nedovoljno ili potpuno nezadovoljavajuće
1	Nedostaci u nekoliko različitih oblasti
2	Adekvatno u većini oblasti, nedostaci u jednoj ili više oblasti
3	Adekvatno u svim oblastima
4	Adekvatno u svim oblastima, odlično u jednoj ili više oblasti
5	Odlično u svim ili skoro svim oblastima

:

Kriteriji	Bodovi
Razumijevanje radnih zadataka i metoda implementacije	
Završetak aktivnosti u skladu sa planom	
Kvaliteta realiziranih aktivnosti	
Završetak rezultata u skladu sa planom	
Kvaliteta realiziranih rezultata	
Završetak izvještaja u skladu sa planom	
Tačnost i pouzdanost ostvarenih rezultata	
Kvaliteta pisane komunikacije	
Kvaliteta verbalne komunikacije	
Sposobnost surađivanja sa drugima	
Ukupno bodovanje, konzultantskih zadatak	

Ostali komentari:

Ime i funkcija ocjenjivača _____

Datum evaluacije _____

Tabela 1: Potreba, argumenti, rezultati

U skladu sa sadržajem predstavljenim u vodiču, odgovorite na slijedeća pitanja:

16. Zbog čega je neophodno angažirati konzultanta (odgovoriti u jednoj do dvije rečenice)?

17. Sa kojom agencijom ili službom će konzultant surađivati?

18. Šta konzultant treba proizvesti kao konačni rezultat ili, ukoliko se radi o više usluga, šta treba proizvesti kao konačne rezultate? Rezultati bi trebali mjerljivi i opipljivi.; Navedite ih.

19. Koji bi se javni cilj postigao ukoliko konzultant ostvari navedene rezultate? Drugim riječima, kakvu će korist građani imati od projekta za koji se želi angažirati konzultant? [Primjer: smanjit će se zagađenost vode, ili, povećat će se aktivnosti u vezi sa privrednim razvitkom]. Ukoliko se postigne takva korist, da li će to rezultirati i većom koristi za građane?

20. Kako ćete utvrditi da li je postignuta javna korist?

Tabela 2: Aktivnosti

Upute: U zadnju kolonu, u okviru mjesta predviđenog za argumente, napišite odgovor na pitanje br. 4 iz tabele 1. Napišite odgovor(e) na pitanje br. 3 iz tabele 1 u srednju kolonu, u mjestu predviđenom za rezultate. U skladu sa uputama navedenim u vodiču, u lijevoj koloni navedite pojedinačne aktivnosti potrebne za ostvarivanje rezultata.

Aktivnosti potrebne za ostvarivanje rezultata	Rezultat(i)	Argumenti
1.	1.	
2.		
3.		
1.	2.	
2.		
3.		
1.	3.	
2.		
3.		

Tabela 2: Aktivnosti

Upute: U zadnju kolonu, u okviru mjesta predviđenog za argumente, napišite odgovor na pitanje br. 4 iz tabele 1. Napišite odgovor(e) na pitanje br. 3 iz tabele 1 u srednju kolonu, u mjestu predviđenom za rezultate. U skladu sa uputama navedenim u vodiču, u lijevoj koloni navedite pojedinačne aktivnosti potrebne za ostvarivanje rezultata.

Aktivnosti potrebne za ostvarivanje rezultata	Rezultat(i)	Argumenti
1.	1.	
2.		
3.		
1.	2.	
2.		
3.		
1.	3.	
2.		
3.		

Tabela 2: Aktivnosti

Upute: U zadnju kolonu, u okviru mjesta predviđenog za argumente, napišite odgovor na pitanje br. 4 iz tabele 1. Napišite odgovor(e) na pitanje br. 3 iz tabele 1 u srednju kolonu, u mjestu predviđenom za rezultate. U skladu sa uputama navedenim u vodiču, u lijevoj koloni navedite pojedinačne aktivnosti potrebne za ostvarivanje rezultata.

Aktivnosti potrebne za ostvarivanje rezultata	Rezultat(i)	Argumenti
1.	1.	
2.		
3.		
1.	2.	
2.		
3.		
1.	3.	
2.		
3.		

Tabela 2: Aktivnosti

Upute: U zadnju kolonu, u okviru mjesta predviđenog za argumente, napišite odgovor na pitanje br. 4 iz tabele 1. Napišite odgovor(e) na pitanje br. 3 iz tabele 1 u srednju kolonu, u mjestu predviđenom za rezultate. U skladu sa uputama navedenim u vodiču, u lijevoj koloni navedite pojedinačne aktivnosti potrebne za ostvarivanje rezultata.

Aktivnosti potrebne za ostvarivanje rezultata	Rezultat(i)	Argumenti
1.	1.	
2.		
3.		
1.	2.	
2.		
3.		
1.	3.	
2.		
3.		

Tabela 3: Izvještaji i drugi dokumenti

Upute: Na osnovu podataka iz tabele 2, u sažetom obliku navedite svaku pojedinačnu aktivnost i željeni rezultat. Pored svakog od njih, unesite izvještaj ili drugi dokument za aktivnost koja će vam omogućiti da osigurate njen završetak, kao i postizanje razumnog kvaliteta. Postupak ponovite za svaki od rezultata.

Aktivnosti koje je potrebno poduzeti u svrhu postizanja rezultata	Potrebni izvještaj ili drugi dokument	Rezultat(i) (Korak 2)	Potrebni izvještaj ili drugi dokument
1.		1.	
2.			
3.			
1.		2.	
2,			
3.			
1.		3.	
2,			
3.			

Tabela 3: Izvještaji i drugi dokumenti

Upute: Na osnovu podataka iz tabele 2, u sažetom obliku navedite svaku pojedinačnu aktivnost i željeni rezultat. Pored svakog od njih, unesite izvještaj ili drugi dokument za aktivnost koja će vam omogućiti da osigurate njen završetak, kao i postizanje razumnog kvaliteta. Postupak ponovite za svaki od rezultata.

Aktivnosti koje je potrebno poduzeti u svrhu postizanja rezultata	Potrebni izvještaj ili drugi dokument	Rezultat(i) (Korak 2)	Potrebni izvještaj ili drugi dokument
1.		1.	
2.			
3.			
1.		2.	
2,			
3.			
1.		3.	
2,			
3.			

Tabela 3: Izvještaji i drugi dokumenti

Upute: Na osnovu podataka iz tabele 2, u sažetom obliku navedite svaku pojedinačnu aktivnost i željeni rezultat. Pored svakog od njih, unesite izvještaj ili drugi dokument za aktivnost koja će vam omogućiti da osigurate njen završetak, kao i postizanje razumnog kvaliteta. Postupak ponovite za svaki od rezultata.

Aktivnosti koje je potrebno poduzeti u svrhu postizanja rezultata	Potrebni izvještaj ili drugi dokument	Rezultat(i) (Korak 2)	Potrebni izvještaj ili drugi dokument
1.		1.	
2.			
3.			
1.		2.	
2,			
3.			
1.		3.	
2,			
3.			

Tabela 3: Izvještaji i drugi dokumenti

Upute: Na osnovu podataka iz tabele 2, u sažetom obliku navedite svaku pojedinačnu aktivnost i željeni rezultat. Pored svakog od njih, unesite izvještaj ili drugi dokument za aktivnost koja će vam omogućiti da osigurate njen završetak, kao i postizanje razumnog kvaliteta. Postupak ponovite za svaki od rezultata.

Aktivnosti koje je potrebno poduzeti u svrhu postizanja rezultata	Potrebni izvještaj ili drugi dokument	Rezultat(i) (Korak 2)	Potrebni izvještaj ili drugi dokument
1.		1.	
2.			
3.			
1.		2.	
2,			
3.			
1.		3.	
2,			
3.			

Tabela 4: Planirani vremenski okvir

Upute: Kopirajte svaku pojedinačnu aktivnost iz tabele 3 u lijevu kolonu koja se nalazi ispod. Za svaku aktivnost, odredite planirani datum početka, kao i broj dana potreban za njihovu realizaciju. Za aktivnosti koje slijede, datum početka bi trebao biti datum završetka prethodne aktivnosti; za aktivnosti koje se obavljaju istodobno, datum početka može biti onaj kada budete pretpostavljali da će vam resursi biti dostupni (npr. jedna osoba možda neće moći raditi na dva zadatka u isto vrijeme). Nakon toga, odredite vrstu vještina koje su potrebne za realizaciju aktivnosti, kao i broj dana potreban za realizaciju svake od njih. Na primjer, pet dana za pravnika, 10 dana za programera, itd.

Aktivnost	Broj dana potrebnih za realizaciju			Analiza osoblja	
	Datum početka	Datum završetka	Broj dana	Broj dana	Opis potrebnih kvalifikacija
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Tabela 4: Planirani vremenski okvir

Upute: Kopirajte svaku pojedinačnu aktivnost iz tabele 3 u lijevu kolonu koja se nalazi ispod. Za svaku aktivnost, odredite planirani datum početka, kao i broj dana potreban za njihovu realizaciju. Za aktivnosti koje slijede, datum početka bi trebao biti datum završetka prethodne aktivnosti; za aktivnosti koje se obavljaju istodobno, datum početka može biti onaj kada budete pretpostavljali da će vam resursi biti dostupni (npr. jedna osoba možda neće moći raditi na dva zadatka u isto vrijeme). Nakon toga, odredite vrstu vještina koje su potrebne za realizaciju aktivnosti, kao i broj dana potreban za realizaciju svake od njih. Na primjer, pet dana za pravnika, 10 dana za programera, itd.

Aktivnost	Broj dana potrebnih za realizaciju			Analiza osoblja	
	Datum početka	Datum završetka	Broj dana	Broj dana	Opis potrebnih kvalifikacija
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Tabela 4: Planirani vremenski okvir

Upute: Kopirajte svaku pojedinačnu aktivnost iz tabele 3 u lijevu kolonu koja se nalazi ispod. Za svaku aktivnost, odredite planirani datum početka, kao i broj dana potreban za njihovu realizaciju. Za aktivnosti koje slijede, datum početka bi trebao biti datum završetka prethodne aktivnosti; za aktivnosti koje se obavljaju istodobno, datum početka može biti onaj kada budete pretpostavljali da će vam resursi biti dostupni (npr. jedna osoba možda neće moći raditi na dva zadatka u isto vrijeme). Nakon toga, odredite vrstu vještina koje su potrebne za realizaciju aktivnosti, kao i broj dana potreban za realizaciju svake od njih. Na primjer, pet dana za pravnika, 10 dana za programera, itd.

Aktivnost	Broj dana potrebnih za realizaciju			Analiza osoblja	
	Datum početka	Datum završetka	Broj dana	Broj dana	Opis potrebnih kvalifikacija
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Tabela 4: Planirani vremenski okvir

Upute: Kopirajte svaku pojedinačnu aktivnost iz tabele 3 u lijevu kolonu koja se nalazi ispod. Za svaku aktivnost, odredite planirani datum početka, kao i broj dana potreban za njihovu realizaciju. Za aktivnosti koje slijede, datum početka bi trebao biti datum završetka prethodne aktivnosti; za aktivnosti koje se obavljaju istodobno, datum početka može biti onaj kada budete pretpostavljali da će vam resursi biti dostupni (npr. jedna osoba možda neće moći raditi na dva zadatka u isto vrijeme). Nakon toga, odredite vrstu vještina koje su potrebne za realizaciju aktivnosti, kao i broj dana potreban za realizaciju svake od njih. Na primjer, pet dana za pravnika, 10 dana za programera, itd.

Aktivnost	Broj dana potrebnih za realizaciju			Analiza osoblja	
	Datum početka	Datum završetka	Broj dana	Broj dana	Opis potrebnih kvalifikacija
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Tabela 5: Preliminarni budžet

Upute: Unesite iz tabele 4 sve kvalifikacije, kao i ukupan broj dana koji se odnosi na svaku od njih. Pomnožite dnevni iznos sa brojem dana kako biste utvrdili ukupan trošak po konzultantu, pa ispod saberite sve dobivene iznose. Za troškove, izračunajte ukupan iznos prema kategoriji i ukupnoj sumi. Sve saberite kako biste utvrdili budžet za projekt.

Troškovi rada

Opis konzultanta	Trošak po danu	Broj dana	Trošak po konzultantu	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
Rad - ukupno				

Nadoknadivi troškovi

Stavka	Procjena troška	
7. Poštarina		
8. Kopiranje i štampanje		
9. Putni troškovi i troškovi transporta		
10. Ostali materijal		
11. Komunikacije		
12. Ostalo (opišite)		
Troškovi - ukupno		
Ukupni procijenjeni troškovi		

Tabela 5: Preliminarni budžet

Upute: Unesite iz tabele 4 sve kvalifikacije, kao i ukupan broj dana koji se odnosi na svaku od njih. Pomnožite dnevni iznos sa brojem dana kako biste utvrdili ukupan trošak po konzultantu, pa ispod saberite sve dobivene iznose. Za troškove, izračunajte ukupan iznos prema kategoriji i ukupnoj sumi. Sve saberite kako biste utvrdili budžet za projekt.

Troškovi rada

Opis konzultanta	Trošak po danu	Broj dana	Trošak po konzultantu	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
Rad - ukupno				

Nadoknadivi troškovi

Stavka	Procjena troška		
13. Poštarina			
14. Kopiranje i štampanje			
15. Putni troškovi i troškovi transporta			
16. Ostali materijal			
17. Komunikacije			
18. Ostalo (opišite)			
Troškovi - ukupno			
Ukupni procijenjeni troškovi			

Tabela 5: Preliminarni budžet

Upute: Unesite iz tabele 4 sve kvalifikacije, kao i ukupan broj dana koji se odnosi na svaku od njih. Pomnožite dnevni iznos sa brojem dana kako biste utvrdili ukupan trošak po konzultantu, pa ispod saberite sve dobivene iznose. Za troškove, izračunajte ukupan iznos prema kategoriji i ukupnoj sumi. Sve saberite kako biste utvrdili budžet za projekt.

Troškovi rada

Opis konzultanta	Trošak po danu	Broj dana	Trošak po konzultantu	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
Rad - ukupno				

Nadoknadivi troškovi

Stavka	Procjena troška	
19. Poštarina		
20. Kopiranje i štampanje		
21. Putni troškovi i troškovi transporta		
22. Ostali materijal		
23. Komunikacije		
24. Ostalo (opišite)		
Troškovi - ukupno		
Ukupni procijenjeni troškovi		

Tabela 5: Preliminarni budžet

Upute: Unesite iz tabele 4 sve kvalifikacije, kao i ukupan broj dana koji se odnosi na svaku od njih. Pomnožite dnevni iznos sa brojem dana kako biste utvrdili ukupan trošak po konzultantu, pa ispod saberite sve dobivene iznose. Za troškove, izračunajte ukupan iznos prema kategoriji i ukupnoj sumi. Sve saberite kako biste utvrdili budžet za projekt.

Troškovi rada

Opis konzultanta	Trošak po danu	Broj dana	Trošak po konzultantu	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
Rad - ukupno				

Nadoknadivi troškovi

Stavka	Procjena troška	
25. Poštarina		
26. Kopiranje i štampanje		
27. Putni troškovi i troškovi transporta		
28. Ostali materijal		
29. Komunikacije		
30. Ostalo (opišite)		
Troškovi - ukupno		
Ukupni procijenjeni troškovi		

Tabela 6: Nacrt prijedloga projekta

Upute: Popunite prazna mjesta sa podacima iz prethodnih tabela. Ovo je minimum prijedloga projekta; mjesta koja nisu obavezna za popunjavanje su prikazana ispod.

Naziv lokalne uprave ili agencije: (tabela 1, odgovor 2)

Želi angažirati konzultanta radi: (tabela 1, odgovor 1)

Konzultant će obaviti slijedeće: (tabela 1, odgovor 3)

Datum predviđen za početak aktivnost: (tabela 4, datum početka aktivnosti 1)

Predviđeni datum završetka realizacije aktivnosti: (tabela 4, datum završetka zadnje aktivnosti)

Glavne aktivnosti, uz potrebne izvještaje, su slijedeće: (tabela 3, rezultati i izvještaji, aktivnosti i izvještaji)

(Nije obavezno) Posebni zahtjevi u vezi sa iskustvom su: (tabela 5, opis kvalifikacija)

(Nije obavezno) Broj dana za svakog pojedinačnog konzultanta: (tabela 5, broj sati po opisu)

(Nije obavezno; vidjeti dio koji se odnosi na kriterije odabira) Ukupni planirani budžet: (tabela 5, ukupni planirani troškovi)

O svome radu, konzultant će izvještavati (kontakt osoba)

Tabela 6: Nacrt prijedloga projekta

Upute: Popunite prazna mjesta sa podacima iz prethodnih tabela. Ovo je minimum prijedloga projekta; mjesta koja nisu obavezna za popunjavanje su prikazana ispod.

Naziv lokalne uprave ili agencije: (tabela 1, odgovor 2)

Želi angažirati konzultanta radi: (tabela 1, odgovor 1)

Konzultant će obaviti slijedeće: (tabela 1, odgovor 3)

Datum predviđen za početak aktivnost: (tabela 4, datum početka aktivnosti 1)

Predviđeni datum završetka realizacije aktivnosti: (tabela 4, datum završetka zadnje aktivnosti)

Glavne aktivnosti, uz potrebne izvještaje, su slijedeće: (tabela 3, rezultati i izvještaji, aktivnosti i izvještaji)

(Nije obavezno) Posebni zahtjevi u vezi sa iskustvom su: (tabela 5, opis kvalifikacija)

(Nije obavezno) Broj dana za svakog pojedinačnog konzultanta: (tabela 5, broj sati po opisu)

(Nije obavezno; vidjeti dio koji se odnosi na kriterije odabira) Ukupni planirani budžet: (tabela 5, ukupni planirani troškovi)

O svome radu, konzultant će izvještavati (kontakt osoba)

Tabela 6: Nacrt prijedloga projekta

Upute: Popunite prazna mjesta sa podacima iz prethodnih tabela. Ovo je minimum prijedloga projekta; mjesta koja nisu obavezna za popunjavanje su prikazana ispod.

Naziv lokalne uprave ili agencije: (tabela 1, odgovor 2)

Želi angažirati konzultanta radi: (tabela 1, odgovor 1)

Konzultant će obaviti slijedeće: (tabela 1, odgovor 3)

Datum predviđen za početak aktivnost: (tabela 4, datum početka aktivnosti 1)

Predviđeni datum završetka realizacije aktivnosti: (tabela 4, datum završetka zadnje aktivnosti)

Glavne aktivnosti, uz potrebne izvještaje, su slijedeće: (tabela 3, rezultati i izvještaji, aktivnosti i izvještaji)

(Nije obavezno) Posebni zahtjevi u vezi sa iskustvom su: (tabela 5, opis kvalifikacija)

(Nije obavezno) Broj dana za svakog pojedinačnog konzultanta: (tabela 5, broj sati po opisu)

(Nije obavezno; vidjeti dio koji se odnosi na kriterije odabira) Ukupni planirani budžet: (tabela 5, ukupni planirani troškovi)

O svome radu, konzultant će izvještavati (kontakt osoba)

Tabela 6: Nacrt prijedloga projekta

Upute: Popunite prazna mjesta sa podacima iz prethodnih tabela. Ovo je minimum prijedloga projekta; mjesta koja nisu obavezna za popunjavanje su prikazana ispod.

Naziv lokalne uprave ili agencije: (tabela 1, odgovor 2)

Želi angažirati konzultanta radi: (tabela 1, odgovor 1)

Konzultant će obaviti slijedeće: (tabela 1, odgovor 3)

Datum predviđen za početak aktivnost: (tabela 4, datum početka aktivnosti 1)

Predviđeni datum završetka realizacije aktivnosti: (tabela 4, datum završetka zadnje aktivnosti)

Glavne aktivnosti, uz potrebne izvještaje, su slijedeće: (tabela 3, rezultati i izvještaji, aktivnosti i izvještaji)

(Nije obavezno) Posebni zahtjevi u vezi sa iskustvom su: (tabela 5, opis kvalifikacija)

(Nije obavezno) Broj dana za svakog pojedinačnog konzultanta: (tabela 5, broj sati po opisu)

(Nije obavezno; vidjeti dio koji se odnosi na kriterije odabira) Ukupni planirani budžet: (tabela 5, ukupni planirani troškovi)

O svome radu, konzultant će izvještavati (kontakt osoba)

Tabela 7: Ocjenjivanje projekta pružanja konzultantskih usluga

Upute: Prikazan je primjer jednostavnog oblika evaluacije koji se može koristiti u svrhu ocjenjivanja učinka konzultanata. Po potrebi se može lako modificirati.

FORMULAR EVALUACIJE

Ime konzultanta ili konzultantske kuće: _____

Datum početka i završetka konzultantskih usluga: od _____ do: _____

Općinska služba: _____

Koristite tabelu bodovanja u svrhu ocjenjivanja rada konzultanata:

Bodovi	Definicija
0	Nedovoljno ili potpuno nezadovoljavajuće
1	Nedostaci u nekoliko različitih oblasti
2	Adekvatno u većini oblasti, nedostaci u jednoj ili više oblasti
3	Adekvatno u svim oblastima
4	Adekvatno u svim oblastima, odlično u jednoj ili više oblasti
5	Odlično u svim ili skoro svim oblastima

:

Kriteriji	Bodovi
Razumijevanje radnih zadataka i metoda implementacije	
Završetak aktivnosti u skladu sa planom	
Kvaliteta realiziranih aktivnosti	
Završetak rezultata u skladu sa planom	
Kvaliteta realiziranih rezultata	
Završetak izvještaja u skladu sa planom	
Tačnost i pouzdanost ostvarenih rezultata	
Kvaliteta pisane komunikacije	
Kvaliteta verbalne komunikacije	
Sposobnost surađivanja sa drugima	
Ukupno bodovanje, konzultantskih zadatak	

Ostali komentari:

Ime i funkcija ocjenjivača _____

Datum evaluacije _____

Tabela 7: Ocjenjivanje projekta pružanja konzultantskih usluga

Upute: Prikazan je primjer jednostavnog oblika evaluacije koji se može koristiti u svrhu ocjenjivanja učinka konzultanata. Po potrebi se može lako modificirati.

FORMULAR EVALUACIJE

Ime konzultanta ili konzultantske kuće: _____

Datum početka i završetka konzultantskih usluga: od _____ do: _____

Općinska služba: _____

Koristite tabelu bodovanja u svrhu ocjenjivanja rada konzultanata:

Bodovi	Definicija
0	Nedovoljno ili potpuno nezadovoljavajuće
1	Nedostaci u nekoliko različitih oblasti
2	Adekvatno u većini oblasti, nedostaci u jednoj ili više oblasti
3	Adekvatno u svim oblastima
4	Adekvatno u svim oblastima, odlično u jednoj ili više oblasti
5	Odlično u svim ili skoro svim oblastima

:

Kriteriji	Bodovi
Razumijevanje radnih zadataka i metoda implementacije	
Završetak aktivnosti u skladu sa planom	
Kvaliteta realiziranih aktivnosti	
Završetak rezultata u skladu sa planom	
Kvaliteta realiziranih rezultata	
Završetak izvještaja u skladu sa planom	
Tačnost i pouzdanost ostvarenih rezultata	
Kvaliteta pisane komunikacije	
Kvaliteta verbalne komunikacije	
Sposobnost surađivanja sa drugima	
Ukupno bodovanje, konzultantskih zadatak	

Ostali komentari:

Ime i funkcija ocjenjivača _____

Datum evaluacije _____

Tabela 7: Ocjenjivanje projekta pružanja konzultantskih usluga

Upute: Prikazan je primjer jednostavnog oblika evaluacije koji se može koristiti u svrhu ocjenjivanja učinka konzultanata. Po potrebi se može lako modificirati.

FORMULAR EVALUACIJE

Ime konzultanta ili konzultantske kuće: _____

Datum početka i završetka konzultantskih usluga: od _____ do: _____

Općinska služba: _____

Koristite tabelu bodovanja u svrhu ocjenjivanja rada konzultanata:

Bodovi	Definicija
0	Nedovoljno ili potpuno nezadovoljavajuće
1	Nedostaci u nekoliko različitih oblasti
2	Adekvatno u većini oblasti, nedostaci u jednoj ili više oblasti
3	Adekvatno u svim oblastima
4	Adekvatno u svim oblastima, odlično u jednoj ili više oblasti
5	Odlično u svim ili skoro svim oblastima

:

Kriteriji	Bodovi
Razumijevanje radnih zadataka i metoda implementacije	
Završetak aktivnosti u skladu sa planom	
Kvaliteta realiziranih aktivnosti	
Završetak rezultata u skladu sa planom	
Kvaliteta realiziranih rezultata	
Završetak izvještaja u skladu sa planom	
Tačnost i pouzdanost ostvarenih rezultata	
Kvaliteta pisane komunikacije	
Kvaliteta verbalne komunikacije	
Sposobnost surađivanja sa drugima	
Ukupno bodovanje, konzultantskih zadatak	

Ostali komentari:

Ime i funkcija ocjenjivača _____

Datum evaluacije _____

Tabela 7: Ocjenjivanje projekta pružanja konzultantskih usluga

Upute: Prikazan je primjer jednostavnog oblika evaluacije koji se može koristiti u svrhu ocjenjivanja učinka konzultanata. Po potrebi se može lako modificirati.

FORMULAR EVALUACIJE

Ime konzultanta ili konzultantske kuće: _____

Datum početka i završetka konzultantskih usluga: od _____ do: _____

Općinska služba: _____

Koristite tabelu bodovanja u svrhu ocjenjivanja rada konzultanata:

Bodovi	Definicija
0	Nedovoljno ili potpuno nezadovoljavajuće
1	Nedostaci u nekoliko različitih oblasti
2	Adekvatno u većini oblasti, nedostaci u jednoj ili više oblasti
3	Adekvatno u svim oblastima
4	Adekvatno u svim oblastima, odlično u jednoj ili više oblasti
5	Odlično u svim ili skoro svim oblastima

:

Kriteriji	Bodovi
Razumijevanje radnih zadataka i metoda implementacije	
Završetak aktivnosti u skladu sa planom	
Kvaliteta realiziranih aktivnosti	
Završetak rezultata u skladu sa planom	
Kvaliteta realiziranih rezultata	
Završetak izvještaja u skladu sa planom	
Tačnost i pouzdanost ostvarenih rezultata	
Kvaliteta pisane komunikacije	
Kvaliteta verbalne komunikacije	
Sposobnost surađivanja sa drugima	
Ukupno bodovanje, konzultantskih zadatak	

Ostali komentari:

Ime i funkcija ocjenjivača _____

Datum evaluacije _____

