

Priručnik o javnoj nabavi inovativnih rješenja



Funded by
the European Union

PREDGOVOR

U 2021. godini udio javne nabave u BDP-u Republike Hrvatske iznosio je 16,06%. Republika Hrvatska prepoznaje ključnu ulogu javne nabave u potpori široko zasnovanih strateških ciljeva Vlade koji trebaju pridonijeti gospodarskom rastu i oporavku zemlje. Javna nabava inovativnih rješenja može pridonijeti digitalnoj i zelenoj preobrazbi nacionalne ekonomije, kao i gospodarskom oporavku nakon krize uzrokovane virusom COVID-19 te potresa koji su zemlju pogodili 2020. godine.

Kao i u većini drugih država članica EU-a, primjena javne nabave inovativnih rješenja u Hrvatskoj još uvijek je ograničena. U Hrvatskoj, većina postupaka javne nabave provodi se kroz otvoreni postupak. Iako se za javnu nabavu inovativnih rješenja mogu koristiti dobro osmišljeni otvoreni postupci, u otvorenom je postupku niz ograničenja u kontekstu nabave inovativnih rješenja. Naime, otvoreni se postupak smatra postupkom javne nabave koji je „najmanje prilagođen“ nabavi inovativnih rješenja u usporedbi s drugim postupcima/metodama koji su naklonjeniji inovacijama. Međutim, svake godine tek nekolicina postupaka javne nabave inovativnih rješenja provodi se kroz natjecateljski dijalog i natjecateljski postupak uz pregovore. Ugovori nikada nisu dodijeljeni u postupku javne nabave koji je uključivao istraživanje i razvoj (R&D), kao što je partnerstvo za inovacije te predkomercijalna nabava. Prema izvješću Europske komisije o *korištenju javne nabave na strateški način radi stimuliranja inovacija u digitalnoj ekonomiji* (2021.), Hrvatska se nalazila na 28. mjestu od 30 zemalja analiziranih u okvirima politike javne nabave inovativnih rješenja. Prema svih deset pokazatelja Hrvatski su rezultati bili ispod europskog prosjeka.

Sukladno izvješću Europske komisije i anketi OECD-a iz 2023. godine, provedene među 75 službenika za javnu nabavu u 11 javnih tijela, utvrđeno je da je najveća prepreka promidžbi javne nabave inovativnih rješenja u Hrvatskoj nedostatak sustava za izgradnju kapaciteta namijenjenih toj svrsi.

Cilj ovog Priručnika je pružiti službenicima za javnu nabavu u Hrvatskoj praktičan vodič, korak po korak, za provedbu postupaka javne nabave inovativnih rješenja. Priručnik kombinira dobre teorijske pristupe, najbolje prakse i konkretne primjere kako bi olakšao ovaj proces.

Priručnik je napisan u okviru projekta „Potpora provedbi javne nabave inovativnih rješenja u Hrvatskoj“, koji financira Europska unija preko Mehanizma za oporavak i otpornost (RRF), a provodi ga OECD od siječnja 2023. u suradnji s Općom upravom za potporu strukturnim reformama (DG REFORM) Europske komisije, Ministarstvom gospodarstva Republike Hrvatske (MINGO) te Hrvatskom agencijom za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO). Priručnik je rezultat snažnog partnerstva OECD-a te Norveške agencije za menadžment u javnom sektoru i financijski menadžment (DFØ). Regionalna energetska agencija Sjever Hrvatske dala je vrlo vrijedne informacije za razvoj javne nabave inovativnih rješenja koju je proveo Grad Koprivnica, koja je bila prva javna nabava inovativnih rješenja u Hrvatskoj te dobitnica nagrade 2020 PROCURA+ u kategoriji „Javna nabava inovativnih rješenja godine“.

Očekuje se da će se Priručnikom pridonijeti povećanoj primjeni javne nabave inovativnih rješenja u Hrvatskoj uklanjanjem nedostataka u pogledu sposobnosti provedbe postupaka javne nabave inovativnih rješenja.

SADRŽAJ

1. Uvod	1
1.1. Vlada kao inovator - važnost inovacija u javnom sektoru	1
1.2. Poticanje inovacija kroz javnu nabavu	2
1.3. Javna nabava inovativnih rješenja kao instrument za postizanje ciljeva održivog razvoja	2
1.4. Što je javna nabava inovativnih rješenja?	3
1.5. Organizacijski aspekti javne nabave inovativnih rješenja u javnom sektoru	5
1.6. Istraživačka i inovacijska strategija za pametnu specijalizaciju (RIS3) Hrvatske	7
2. Postupak korak po korak	10
2.1. 1. korak: Utvrđivanje potrebe	11
2.1.1. Gdje nastaje potreba?	12
2.1.2. Neki (vanjski) čimbenici poticanja koji stvaraju potrebu za inovacijama	12
2.1.3. Tko ima informacije o potrebi?	13
2.1.4. Znaju li korisnici što im je potrebno?	13
2.1.5. Nabaviti ili ne nabaviti?	13
2.2. 2. korak: Poslovni slučaj i projektni mandat	15
2.2.1. Poslovni slučaj i projektni mandat	15
2.2.2. Analiza troškova poslovnog slučaja te prijedlog investicije	17
2.3. 3. korak: Opis potrebe	19
2.3.1. Opis potrebe	19
2.3.2. Matrica potrebe	20
2.3.3. Tehnički vs. funkcionalni zahtjevi	21
2.4. 4. korak: Prethodna analiza tržišta	22
2.4.1. Metode analize tržišta	22
2.5. 5. korak: Savjetovanje s tržištem	24
2.5.1. Različiti oblici savjetovanja s tržištem	25
2.5.2. Nakon savjetovanja s tržištem	28
2.6. 6. korak: Odabir postupka	29
2.6.1. Uvod o postupcima/metodama javne nabave inovativnih rješenja	29
2.6.2. Kako odabrati postupak javne nabave?	32
2.7. 7. korak: Izrada dokumentacije o nabavi	41
2.7.1. Kriteriji za kvalitativni odabir gospodarskog subjekta	41
2.7.2. Kriteriji za odabir ponude	43
2.7.3. Ocjenjivanje	45
2.7.4. Razgovor s neuspjelim ponuditeljima	46

2.7.5. Prekogranične i zajedničke nabave	46
2.7.6. Ugovorne odredbe: Prava intelektualnog vlasništva	47
2.7.7. Ugovorne odredbe: Analiza vrijednosti	49
2.7.8. Komunikacija i oglašavanje nadmetanja	50
2.8. 8. korak: Provedba postupka javne nabave	52
2.8.1. Otvoreni postupak i ograničeni postupak	52
2.8.2. Natjecateljski postupak uz pregovore	54
2.8.3. Projektni natječaj	56
2.8.4. Natjecateljski dijalog	57
2.8.5. Partnerstvo za inovacije	61
2.8.6. Predkomercijalna nabava	63
2.9. 9. korak: Upravljanje ugovorom i dobivanje rezultata	67
3. Studije pojedinačnih slučajeva	70
3.1. Natjecateljski postupak uz pregovore - sveobuhvatna rekonstrukcija montažne zgrade vrtića Loptica - koji provode Regionalna energetska agencija Sjever i Grad Koprivnica	70
3.2. Otvoreni postupak – tehnologija socijalne skrbi u uslugama skrbi za starije	78
3.3. Natjecateljski postupak uz pregovore - nabava sustava za upravljanje odnosima s kupcima temeljenom na oblaku	81
3.4. Projektni natječaj - kružna rješenja za zbrinjavanje otpada umjetne trave	83
3.5. Natjecateljski dijalog - nabava sustava za sastavljanje i provedbu testova i ispita ...	86
3.6. Predkomercijalna nabava - autonomna vozila	89
3.7. Partnerstvo za inovacije - „nova rješenja u skrbi za pacijente koji boluju od raka“	92
4. Prilog	96
4.1. Norveški program za novoosnovana poduzeća StartOff - primjer GovTecha	96
4.2. Smjernice za ocjenjivački sud - projektni natječaj	98
4.3. Program sparivanja (partnerstvo za inovacije, Statsbygg)	101
4.4. Instrumenti za utvrđivanje potrebe	102
4.5. Instrumenti za osiguranje predanosti menadžmenta	106

1. Uvod

1.1. Vlada kao inovator - važnost inovacija u javnom sektoru

U članku 3. st. 9. Zakona o javnoj nabavi (NN 120/16, 144/22, dalje u tekstu: ZJN 2016), inovacija se definira kao „*implementacija novog ili značajno poboljšanog proizvoda, usluge ili procesa, uključujući, ali ne ograničavajući se na procese proizvodnje, građenja ili izgradnje, nova metoda stavljanja na tržište ili nova metoda organizacije u poslovnoj praksi, organizacija radnog mjesta ili vanjskih odnosa među ostalim s ciljem pomaganja rješavanja društvenih izazova ili kao potpora strategiji Europa 2020. za pametan, održiv i uključiv rast*“. U Smjernicama za javnu nabavu inovativnih rješenja EK-a (2021.)¹ govori se o postupnim i transformativnim inovacijama kao stupnju inovacija. Kod postupne inovacije radi se o *postojećim rješenjima koja treba iskoristiti na nov i inovativan način ili u novom sektoru, ili o inovativnim kombinacijama postojećih rješenja*. S druge strane, transformativna se inovacija odnosi na *značajno poboljšana rješenja, ili inovativna rješenja koja su nova na tržištu*.

Primjerice, zamislimo slučaj pisača. Pretpostavimo da je brzina ispisa većine pisača dostupnih na tržištu oko 60 stranica u minuti. Visokobrzinski pisač u boji japanskog proizvođača držao je potkraj 2021. godine svjetski rekord u brzini ispisa sa 165 stranica po minuti. Ako javni sektor podupire razvoj ovoga pisača (ili bilo čega drugog što će naslijediti pisač u budućoj generaciji) s mnogo većom brzinom nego što je njegova potreba, to također može biti inovacija jer otprije nije bila dostupna na tržištu.

Grad Koprivnica proveo je - u suradnji s Regionalnom energetska agencijom Sjever - prvu javnu nabavu inovativnih rješenja u Hrvatskoj na potpunoj transformaciji 35 godina stare zgrade vrtića (detalji navedenog slučaja prikazani su u odjeljku 3.1. - Natjecateljski postupak uz pregovore). Grad Koprivnica tražio je inovativna rješenja jednostavnom kombinacijom postojećih materijala i tehnika (postupna) umjesto novo razvijenog koncepta/inovacije (transformativna). Stoga je inovacija nastala iz kombinacije postojećih materijala i temeljnih tehnika kada se takva kombinacija prethodno nije nudila ni koristila na tržištu.²

Inovacije se općenito povezuju s privatnim sektorom u kojem poduzeća stalno moraju biti inovativna s novim rješenjima i tehnologijama kako bi preživjela na tržištu. Javni sektor se ne suočava s istom vrstom izazova ili nadmetanja. Međutim, važnost inovacija u javnom sektoru ne smije se podcjenjivati. Vlade širom svijeta suočavaju se sa zadatkom rješavanja velikih izazova, kao što su klimatske promjene i zdravlje, ali i izazova nametnutih digitalnim informacijama i komunikacijama, kao što su društvene mreže ili lažne vijesti. U nošenju s ovim izazovima, vladama širom svijeta potrebne su inovacije. Kod inovacija u javnom sektoru radi se o najboljoj mogućoj uporabi javnog novca u korist građana. To može biti nova ili značajno izmijenjena usluga, proizvod, proces, organizacija ili metoda koji otvaraju put novim rješenjima glavnih društvenih izazova i razvoju javnog sektora³.

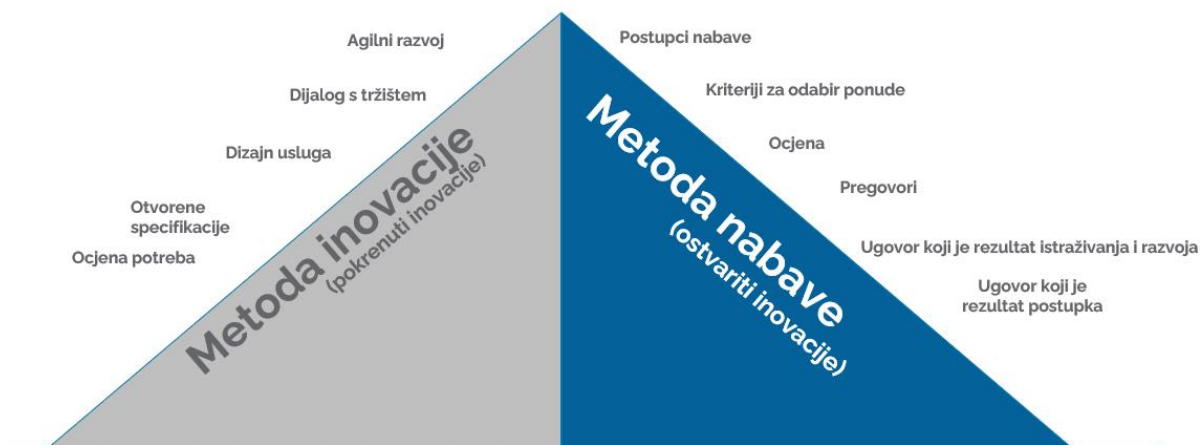
¹ <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45975>

² Ako Vas zanimaju stvarni primjeri koji su razmatrani kao primjeri javne nabave inovativnih rješenja te njihovi predmeti ugovora, možete pogledati mrežno mjesto norveškog Programa razvoja ponuditelja (Supplier Development Programme of Norway (LUP)) <https://innovativeanskaffelser.no/finn-losninger/> ili pak Austrijskog Centra kompetencije za javnu nabavu inovativnih rješenja (Austrian Competence Centre of Innovation Procurement (IÖB)) <https://www.ioeb.at/erfolgreiche-projekte>.

³ Priručnik iz Osla 2018., str. 20.

1.2. Poticanje inovacija kroz javnu nabavu

Kod javne nabave inovativnih rješenja dolazi do pomaka u funkciji javne nabave, naime s usredotočenosti na nabavu roba i usluga po najnižoj cijeni na korištenje javne nabave kao katalizatora kreativnosti, rješavanja problema i stvaranja strateške vrijednosti.



Slika 1: U javnoj nabavi inovativnih rješenja kombiniraju se metode inovacije i metode javne nabave - dvije sastavnice koje nisu uvijek usklađene. Da bi se postigao uspjeh u javnoj nabavi inovativnih rješenja, mora postojati stručno znanje iz oba područja.

Ključni aspekt poticanja inovacija kroz javnu nabavu jest poticanje gospodarskog rasta. Javnom nabavom inovativnih rješenja stvaraju se prilike za poduzeća, naročito za mala i srednja (MSP), kao i za novoosnovana poduzeća kako bi razvili i ponudili najmodernije proizvode i usluge. To pak rezultira stvaranjem radnih mjesta, povećanom konkurentnošću te povećanom ekonomskom vitalnošću.

U Smjernicama za javnu nabavu inovativnih rješenja EK-a (2021.) navode se koristi javne nabave inovativnih rješenja: a) poticanje gospodarskog oporavka, zelene i digitalne tranzicije te otpornosti EU-a; b) pružanje kvalitetnijih javnih usluga uz optimalna sredstva; c) ispunjavanje nastale potrebe; d) modernizacija javnih usluga; e) pomoć novoosnovanim poduzećima i inovativnim MSP-ovima pri pokretanju i rastu te f) poticanje tržišta na inovacije.

1.3. Javna nabava inovativnih rješenja kao instrument za postizanje ciljeva održivog razvoja

Ciljevi održivog razvoja (*Sustainable Development Goals* - SDGs) skup je 17 ciljeva koji su središnji dio Agende 2030. i predstavljaju najžurnije potrebe svijeta. Sveukupno se ti ciljevi odnose na najvažnije ekonomske, socijalne, okolišne izazove i izazove upravljanja s ambicioznim skupom ciljeva za stvaranje svjetskog mira, okončanja nejednakosti, iskorjenjivanja krajnjeg siromaštva te zaštite planeta. Javna nabava izravno se spominje u „12.7 Održive prakse javne nabave: Promovirati prakse javne nabave koje su održive, u skladu s nacionalnim politikama i prioritetima“ i mogu se povezati s više od 80% ukupne matrice pokazatelja SDG-a.

Usklađivanje strategije javne nabave inovativnih rješenja s konkretnim ciljevima održivosti korisno je jer pruža osnovu za poticanje inovacija u javnom sektoru te ostvarivanje tih

inovacija putem konkretnih postupaka javne nabave..⁴ Poduzeća u sve većoj mjeri usklađuju svoje strategije s relevantnim i prioritarnim ciljevima održivog razvoja za njihov sektor ili proizvode. Koristeći se zajedničkim skupom ciljeva i metrikom koja se može primijeniti u različitim sektorima te kombinacijom napora javnog sektora i poduzeća strateškom uporabom javne nabave inovativnih rješenja, vjerojatnije je da će se postići ciljevi Agende 2030.



Slika 2: Ciljevi održivog razvoja UN-a

1.4. Što je javna nabava inovativnih rješenja?

Javna nabava inovativnih rješenja strateški je pristup kojim se naručitelj koristi kada treba kupiti rješenja koja nisu lako dostupna na tržištu. To obično uključuje izazivanje tržišta da razvije nova i bolja rješenja kao odgovor na konkretne izazove ili prilike koje naručitelj sam ne može riješiti.

Kada je riječ o promidžbi inovativnih rješenja u javnoj nabavi, Direktiva EU-a o javnoj nabavi (2014/24/EU) označava značajnu promjenu u odnosu na prethodne direktive. Za razliku od prethodnih direktiva, u Direktivi (2014/24/EU) pojačano se naglašava poticanje inovativnih i kreativnih pristupa u nabavi roba i usluga vlada država članica EU-a. Time se zapravo stvara temelj za otvorenije, ambicioznije i naprednije procese javne nabave u kojima javne vlasti aktivno traže inovativna rješenja - što je potiče tržište na pronalaženje boljih rješenja. Stoga je bitno da se vlade koriste mogućnostima predviđenim u Direktivi za poticanje suradnje između gospodarskih subjekata i naručitelja koji su u prvim redovima inovacija.

Prema Smjernicama za javnu nabavu inovativnih rješenja EK-a (2021.), javna nabava inovativnih rješenja odnosi se na svaku nabavu koja uključuje bar jedan od sljedećih aspekata:

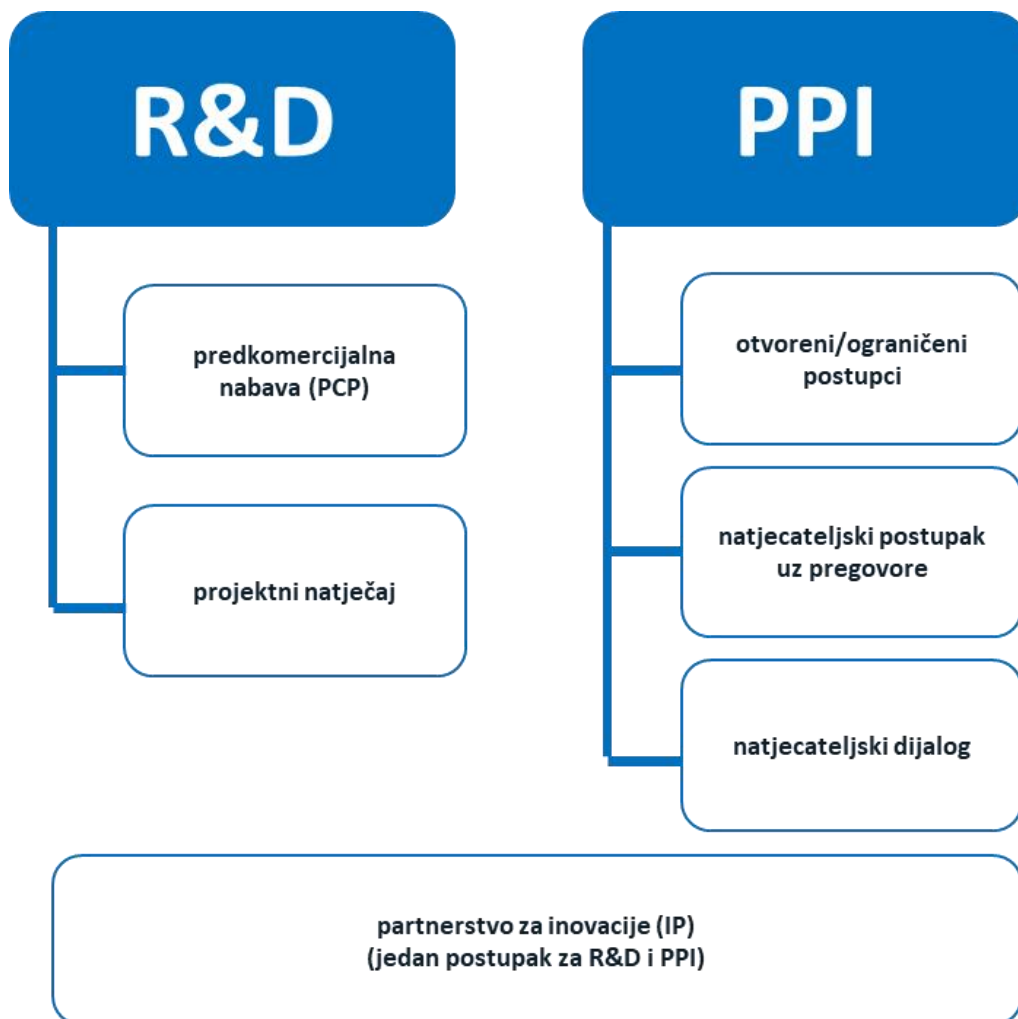
- predmet nabave je postupak inovacije – usluge istraživanja i razvoja – s (djelomičnim) rezultatima, generalizirano kao predkomercijalna nabava (*pre-*

⁴ Norveški gradovi Asker i Ålesund nadahnjujući su primjeri lokalnih jedinica koje su uključile SDG-ove u svoje procese planiranja. Vidite, primjerice, izvješće [City Snapshot Ålesund](#) uz potporu [UN4SSC](#) (*United for Smart Sustainable Cities* - Ujedinjeni za pametne održive gradove).

commercial procurement - PCP⁵);

- predmet nabave su rezultati inovacija, generalizirano kao javna nabava inovativnih rješenja (*public procurement of innovative solutions - PPI*).

Javnom nabavom inovativnih rješenja (PPI) omogućuje se javnom sektoru da se koristi svojom kupovnom moći kako bi djelovao kao rani usvojitelj inovativnih rješenja koja još nisu na raspolaganju na velikoj, komercijalnoj osnovi. Obje ove kategorije (nabava procesa inovacije te nabava rezultata inovacija) mogu se napraviti koristeći se različitim postupcima ili metodama nabave i nisu ograničene na jedan konkretan postupak. (O detaljima svakog postupka nabave govorit će se u odjeljku 2.6 Odabir postupka.)



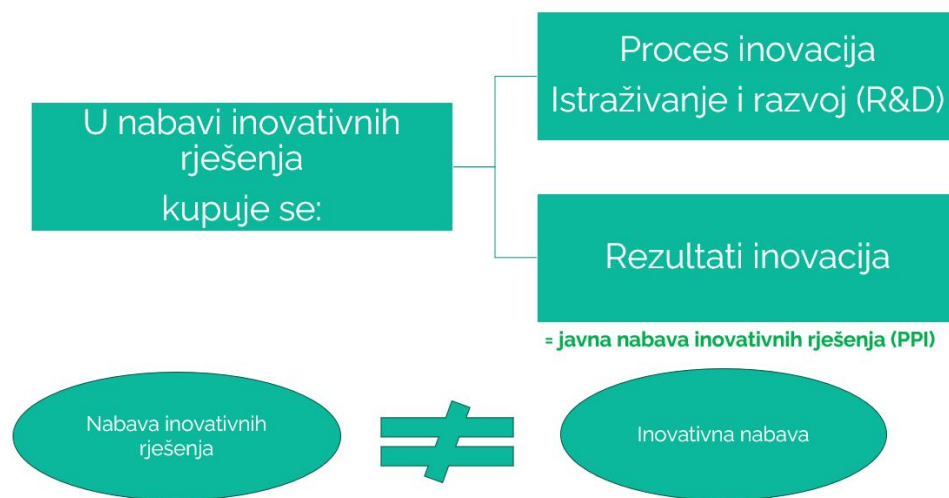
Slika 3: Pojmovi za javnu nabavu inovativnih rješenja vs. postupci javne nabave

⁵ Prema toj Direktivi EU-a te Zakonu o javnoj nabavi kojim je ta Direktiva prenesena u nacionalno zakonodavstvo, kada naručitelj za sebe pridržava svu korist od istraživanja i razvoja (uključujući sva prava intelektualnog vlasništva), kupnja usluga istraživanja i razvoja spada u njihovu nadležnost. Kada si naručitelj ne pridržava sve koristi od usluga istraživanja i razvoja, te su kupnje izuzete iz područja primjene Direktive. Ovo izuzeće uređeno je u članku 14. Direktive EU-a te u članku 30. st. 17. ZJN-a 2016.

Zajedničke karakteristike ovih pojmova javne nabave inovativnih rješenja su rad temeljen na potrebi, umjesto detaljnih specifikacija koje opisuju samo rješenje. Inovacija kroz javnu nabavu stoga nije toliko konkretan postupak javne nabave, nego pristup i mentalni sklop koji se mogu primijeniti u svim postupcima nabave. Iako postoje postupci koji su baš za javnu nabavu inovativnih rješenja, kao što su partnerstvo za inovacije i predkomercijalna nabava, pravim pristupom čak i otvoreni postupak može biti prikladan za javnu nabavu inovativnih rješenja (PPI u ovom slučaju).

**POČNITE S PROBLEMOM
NE RJEŠENJEM**

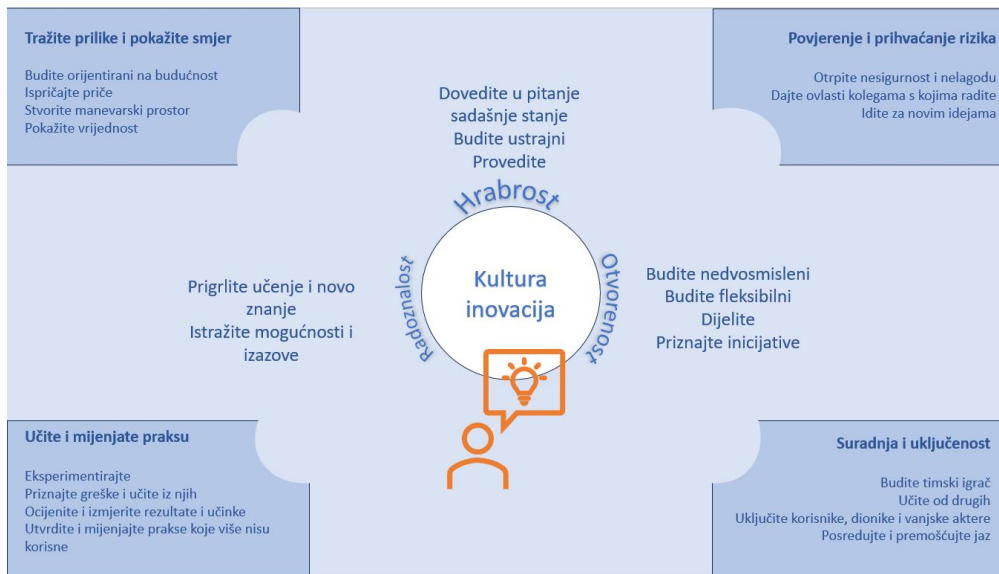
Javna nabava inovativnih rješenja, kojom se nabavlja postupak inovacija i/ili njegov rezultat, razlikuje se od koncepta inovativne nabave, kojim se mnogi ljudi koriste kada govore o inovativnom načinu provedbe javne nabave, kao što je uporaba disruptivnih tehnologija za provedbu postupka javne nabave.



Slika 4: Nabava inovativnih rješenja vs. Inovativna nabava

1.5. Organizacijski aspekti javne nabave inovativnih rješenja u javnom sektoru

Postupci inovacija zahtijevaju kulturu obilježenu radoznalošću, otvorenošću, odvažnošću te sposobnošću učenja i iz neuspjeha i iz uspjeha. Isto vrijedi za javnu nabavu inovativnih rješenja i javni sektor kao naručitelja. Da bi se potaknula inovacija, javna tijela moraju biti otvorena za nove pristupe i prihvaćanje novih ideja, čak i uz inherentne rizike i nesigurnosti. Za uspješnu promicanje takve kulture, organizacije trebaju razviti strategije, planove i vizije koje će usmjeravati i podržavati napore u području inovacija. Ovaj mentalni sklop mora biti zajednički svim dionicima, kao što su političari, visoki i viši menadžment te kontrolna tijela koja odobravaju i provjeravaju provedbu postupaka javne nabave.



Slika 5: Model iz norveške bijele knjige *Inovacije u javnom sektoru* (2019.)⁶

Kultura inovacija

Organizacije koje su uspješne u nabavi inovativnih rješenja njeguju kulturu inovacija. Prethodna slika 5 prikazuje četiri načina kako se mogu poticati inovacije: 1) traženje prilika i pokazivanje smjera; 2) povjerenje i prihvaćanje rizika; 3) suradnja i uključenost te 4) učenje i mijenjanje prakse.

Traženje prilika i pokazivanje smjera

Kod rješavanja problema nije riječ samo o trenutnim izazovima, već i o tome što rješenje može značiti za budućnost u cjelokupnom kontekstu. Pričanje uvjerljive priče može pobuditi entuzijazam i jasno prikazati vrijednost potencijalnih rješenja. Na taj način, priče mogu otvoriti prostor za djelovanje i omogućiti konkretne korake ka ostvarenju rješenja.

Povjerenje i prihvaćanje rizika

Iskušavanje novih načina rada može uključivati rizik i nesigurnost. Upravljanje rizikom uključuje svijest o faktorima rizika, poduzimanje mjera za smanjenje ili uklanjanje rizika te razjašnjenje s kojim se rizicima naručitelj voljan suočiti. To zahtijeva i povjerenje da rješenje može poboljšati stanje te povjerenje u suradnike. Javna nabava inovativnih rješenja uključuje određeni stupanj rizika te stoga nema jamstva da će rezultat koji se želi postići i biti postignut. Nabave inovativnih rješenja nisu uvijek uspješne pogotovo kada se uspješan rezultat definira kao konačan proizvod kojim se „stavljaju kvačice pokraj svih rubrika“. Međutim, ovim se postupkom ipak može stvoriti vrijednost u smislu novog znanja i uvida u problem za koji javni naručitelj nije znao prije nego što je počeo postupak nabave.

Suradnja i uključenost

Inovacija se često događa kroz suradnju i uključivanje korisnika, drugih građana, dionika i vanjskih aktera. Više različitih glasova nude raznolika znanja i perspektive te iskustva koja obogaćuju prostor za rješenja. Značajan broj društvenih izazova u čijem rješavanju javni sektor mora dati svoj doprinos, kompleksni su i višestrani te traže rješenja koja nadilaze

⁶ Meld. St. 30 (2019–2020) Melding til Stortinget Meld. St. 30 (2019–2020) En innovativ offentlig sektor Kultur, ledelse og kompetanse.

granice pojedine discipline ili sektora. To može zahtijevati posredovanje i izgradnju mostova kako bi se pronašli zajednički ciljevi i platforme, umjesto njegovanja duha razlikovnosti i različitosti.

Učenje i mijenjanje prakse

Promjena je inovacija samo ako se prihvati i ako dodaje vrijednost. Za to je potrebno učenje i mijenjanje prakse. U tom kontekstu, učenje uključuje razumijevanje problema i uvide u funkcionalnost ili nefunkcionalnost određenog rješenja.

Strategija i vodstvo

Da bi takva kultura prosperirala te da bi se pokrenuo razvojni čimbenik za javnu nabavu inovativnih rješenja, organizaciji su potrebne strategije, planovi i vizije kojima se vode i podupiru napori prema inovacijama. U kontekstu odjela za nabavu važno je da su strategije javne nabave usklađene s organizacijskom strategijom više razine te da je utvrđeno kako su inovacije strateški alat za postizanje ciljeva organizacije. Treba razmisliti o uvođenju ključnih pokazatelja uspješnosti (*key performance indicators* - KPIs) kako bi se osigurala uključenost menadžmenta te temelji na kojima se izvješćuje o statusu.

1.6. Istraživačka i inovacijska strategija za pametnu specijalizaciju (RIS3) Hrvatske

Pametna specijalizacija okvir je inovacijske politike čiji je cilj povećanje inovacija regionalnih poduzeća, poticanje rasta i blagostanja kroz potporu i osnaživanje regija da iskoriste svoje jake strane. Ovaj se pojam zasniva na *poduzetničkom procesu otkrivanja* koji može otkriti ona područja gospodarske aktivnosti u kojima je zemlja ili regija izvrsna ili ima izgleda da bude izvrsna u budućnosti. On osnažuje poduzetnike koji mogu kombinirati nužno znanje o znanosti, tehnologiji i inženjerstvu sa znanjem o rastu tržišta i potencijalu za utvrđivanje aktivnosti koje najviše obećavaju.⁷

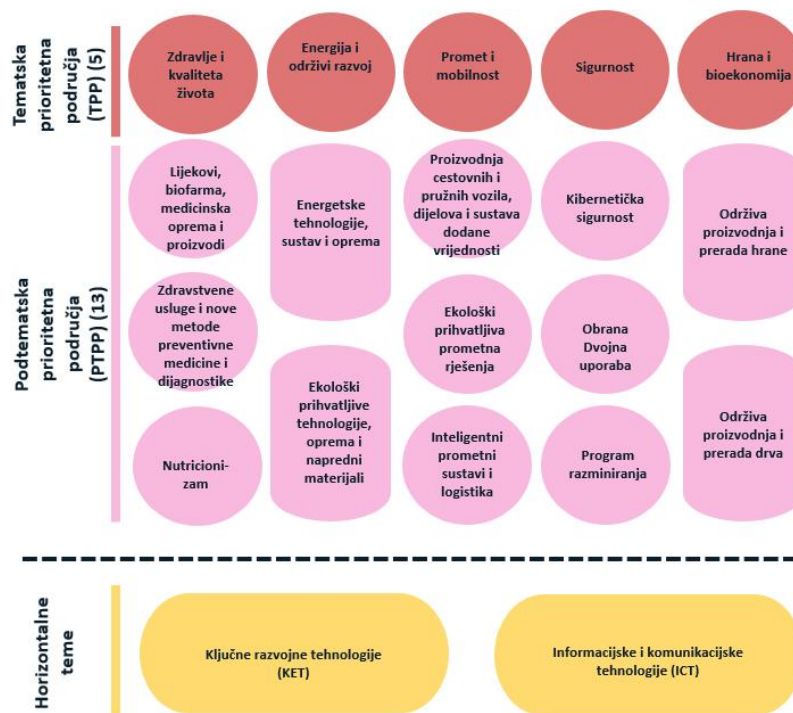
Europska komisija je istraživačke i inovacijske strategije za strategiju pametne specijalizacije (RIS3) učinila pretpostavkom za dobivanje financijskih sredstava iz Europskog fonda za regionalni razvoj (ERDF) tijekom programskog razdoblja 2014.-2020. . Ova je odredba propisana kako bi se osigurala učinkovita uporaba i upravljanje ERDF-om, smanjile razlike te osigurao uravnotežen razvoj regija. Kao rezultat toga države članice i regije EU-a bile su obvezne razviti i provesti strategije RIS3 pri čemu je fokus bio na utvrđivanju konkurentne snage, rješavanju glavnih društvenih izazova, uvođenju dimenzije koju pokreće potražnja, promicanju partnerstva za inovacije, pri čemu se naglašava veća koordinacija između različitih sudionika u društvu te usklađivanje resursa i strategija aktera iz privatnog i javnog sektora s različitih razina vlasti.⁸

Hrvatska strategija pametne specijalizacije 2016.-2020. (S3)

Političkim okvirom Hrvatske strategije pametne specijalizacije 2016.-2020. (S3) uveden je novi sektorski pristup utvrđivanju prioriteta za intervencije politike kroz utvrđivanje tematskih i podtematskih prioritetnih područja (TPAs i STPAs).

⁷ *Rast u regijama zasnovan na inovacijama: Uloga pametne specijalizacije*, OECD (2013.). https://www.salzburgglobal.org/fileadmin/user_upload/Documents/2010-2019/2014/534/Innovation-driven_Growth_in_Regions_The_Role_of_Smart_Specialisation_OECD.pdf

⁸ https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities-z/smart-specialisation_en



Slika 6: Matrica specijalizacija izložena u hrvatskom RIS3 2016.-2020.⁹

Iako je RIS3 postavio ambicioznu viziju da će Hrvatska biti priznata po gospodarstvu zasnovanom na znanju, koje uključuje kreativnost i inovaciju na svim razinama društva za poboljšanu kvalitetu života svih njezinih građana, naknadne su procjene pokazale da postoji značajna neravnoteža u instrumentima te slijedom toga i u resursima dodijeljenima za različite strateške ciljeve. Povrh toga, više od 90% javnog novca uloženog u inovacije potječe iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESIF), stvarajući veliku ovisnost o fondovima EU-a. Nadalje, unatoč značajnim rashodima Hrvatske na postupke javne nabave (16% godišnjeg udjela u BDP-u), primjetno je da se javna nabava inovativnih rješenja ne koristi strateški. Ovo je pokazatelj propuštene prilike da se javna nabava iskoristi kao strateški instrument za povećanje inovacija.

Prema europskim pokazateljima inovacija 2023.,¹⁰ Hrvatska, s 22. mjestom u EU-u, ostaje u skupini inovatora u dolasku. Rezultat Hrvatske povećao se na 75,44% prosjeka EU-a i ubrzao u usporedbi s prosjekom EU-a. Unatoč tome, inovacijski se sustav bori s razvojem inovacija temeljenih na istraživanju i razvoju, stvaranjem znanja zaštićenog autorskim pravima, razvojem transfera tehnologije te rastućim uslugama koje zahtijevaju mnogo znanja i visoko tehnološkim sektorima. Ovaj nalaz naglašava nužnost diversificiranja i strateške uporabe financijskih mehanizama, uključujući i javnu nabavu inovativnih rješenja kako bi se djelotvorno rješavali izazovi vezani za inovacijski kapacitet, kao i ekonomski i društveni izazovi.

⁹ Analiza Hrvatske strategije pametne specijalizacije: Logički okvir, instrumenti i rezultati pokazatelja (2021.). https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/EUfondovi/OPKK_2014-2020/Pregled-javnih/Analiticki%20izvjestaj%204.%20komponente.pdf

¹⁰ <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis>

Hrvatska strategija pametne specijalizacije 2023.-2029. (S3)

Ažuriranim RIS3 predviđa se ambiciozan okvir za upravljanje i koordinaciju s novom jedinicom za ostvarenje politika i praćenje u Ministarstvu znanosti i obrazovanja, kao i usredotočenost na suoblikovanje politike zajedno s istraživačkim i privatnim sektorom. Uspješna uspostava novog okvira upravljanja iziskivat će značajne ljudske resurse. Povrh toga, u novoj se strategiji snažno naglašava politika utemeljena na dokazima te povećava djelotvornost financijskih sredstava za istraživanje i inovacije. To je važno zato što se sadašnjom i planiranom mješavinom programa pri korištenju fondova EU-a Hrvatske više radi o apsorpciji financijskih sredstava, a manje o izgradnji kapaciteta kako bi se osiguralo djelotvorno trošenje raspoloživih sredstava - na primjer, potencijalna uporaba javnog proračuna potrošenog kroz javnu nabavu.¹¹

Hrvatska je u svom novom RIS3 definirala sedam tematski prioritetnih područja:

- Personalizirano zdravlje;
- Pametna i čista energija;
- Pametan i zeleni promet;
- Sigurnost i dvojna uporaba - svijest, prevencija, reakcija, poboljšanje;
- Održiva i kružna hrana;
- Prilagođeni i integrirani drveni proizvodi;
- Digitalni proizvodi i platforme.

U svakom se prioritetnom području utvrđuje transformacijski cilj koji podupire prilagođena mješavina politika. U nekim se područjima predviđa uporaba pilot-projekata s više dionika testnog okružja za razvoj raznih rješenja (npr. telemedicina, personalizirana medicina ili integrirana prometna rješenja).

Maksimiziranje djelotvornosti financijskih sredstava zahtijevat će koordiniranu potporu za sastavljanje, provedbu, praćenje i ocjenjivanje programa. Ministarstvo znanosti i obrazovanja dijeli politički program rada na istraživanju i razvoju s Ministarstvom gospodarstva. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU-a, kao i Ministarstvo financija imaju važne uloge kao središnja tijela u upravljanju i kontroli sredstava iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESIF) te Nacionalnog plana za oporavak i otpornost (NPOO). Štoviše, očekuje se da u provedbu politike istraživanja i razvoja budu uključene Hrvatska zaklada za znanost te Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO).¹² Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture koordinira važne projekte vezane za istraživanje, razvoj i inovacije (RDI), koji potpadaju pod njegovo područje nadležnosti.

¹¹ Za razdoblje 2021.-2026. većina aktivnosti u digitalnoj transformaciji financira se kroz Mehanizam za oporavak i otpornost (RRF), ali i kao aktivnosti u Obzoru, Erasmus+, ESIF, te programima bespovratnih sredstava Europskoga gospodarskog prostora.

¹²<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099060223142032399/pdf/BOSIB08c18f37e0ce0bc970939988f338da.pdf>

2. Postupak korak po korak

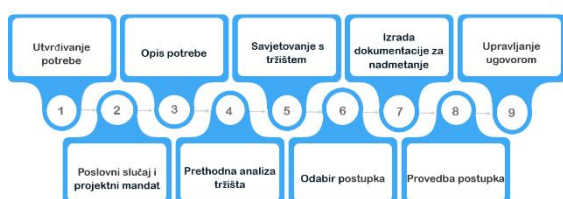
U ovom poglavlju opisuje se vođenje postupka javne nabave inovativnih rješenja korak po korak. Ovaj vodič neće biti iscrpan i ne pokriva sve detalje, već pruža praktičan pregled ključnih elemenata postupka uz primjere dobre prakse. Postupak je prikazan na sljedećoj slici.



Slika 7: Javna nabava u 9 koraka

Važno je napomenuti da ovaj proces nije strogo linearan te da u njemu možete ići natrag i naprijed, ovisno o odlukama donesenim u svakom koraku. Isto je tako vrijedno spomenuti da se cijeli proces, od utvrđivanja potrebe do uspješnoga novog inovativnog rješenja, može sastojati od dva odvojena dijela: postupak javne nabave istraživanja i razvoja (PCP) te naknadni postupak javne nabave inovativnih rješenja (PPI), u kojem se većina gore spomenutih koraka mora ponoviti.

Prvo: Predkomercijalna javna nabava (PCP)

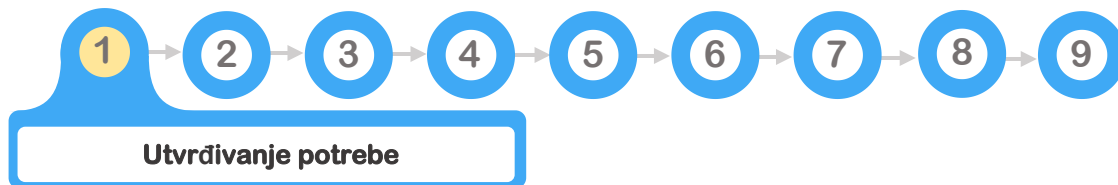


Drugo: Javna nabava inovativnih rješenja (PPI)



2.1.1. korak: Utvrđivanje potrebe

U ovom prvom koraku postupka bavit ćemo se najcentralnijim dijelom javne nabave inovativnih rješenja: potrebom za novim ili boljim rješenjima. Glavna svrha javne nabave inovativnih rješenja jest pronaći ili razviti bolja rješenja ili usluge kako bi se zadovoljila potreba utvrđena u javnom sektoru.



Općenito se kod javne nabave radi o kupnji proizvoda ili usluga koji su vam već poznati. Takve su nabave odlične ako ste zadovoljni time kako dotični proizvod ili usluga rješavaju postojeće potrebe. Međutim, ponekad će se pojaviti nove potrebe, zahtjevi će se promijeniti ili postojeće rješenje neće dovoljno dobro zadovoljiti iste. U takvim bi slučajevima trebalo razmisliti o pristupu javne nabave inovativnih rješenja, a prva stvar koju treba napraviti jest postaviti si pitanje:

„Što nam je zaista potrebno?“

Potreba se utvrđuje kroz problem s kojim ste suočeni vi ili drugi u vašoj organizaciji. Da bi se kroz problem utvrdila i definirala potreba, korisno je analizirati konkretne situacije i primjere u kojima ste vi i/ili korisnici suočeni s problemom u radu. Pritom uključite korisnike i dionike na koje problem utječe.

Zamislimo da vam se opetovano provaljuje u imovinu (to je problem). Stoga **vam je potrebna bolja sigurnost** imovine kako biste spriječili buduće provale (to je potreba). Rješenje za vašu potrebu moglo bi biti da potražite zaštitara koji će pomoći u zaštiti vaše imovine. No pretpostavka da je zaštitar najbolje rješenje za vašu potrebu mogla bi vas spriječiti da otkrijete druga korisna rješenja u potrebi za osiguranjem sigurnosti. Rješenja bi mogla uključivati instalaciju sigurnosnog alarma, upotrebu šifre za pristup, postavljanje videonadzora ili čak uslugu osiguranja.

Da bismo stvar učinili malo kompleksnijom zamislimo da želite poboljšati analizu podataka o postupcima javne nabave provedene u zemlji u svrhu boljih politika javne nabave. (To je problem ili izazov). Jedno moguće rješenje moglo bi biti angažiranje statističara za ručnu analizu podataka o javnoj nabavi prikupljenih putem sustava e-nabava. Međutim, pretpostavka da je angažiranje statističara najbolje rješenje za vašu potrebu mogla bi vas spriječiti u pronalaženju drugih mogućnosti za poboljšanje analize podataka o nabavi. Alternativno, razvoj modula za poslovnu inteligenciju (business intelligence) unutar ili izvan sustava e-nabave mogao bi omogućiti detaljnu analizu podataka i vizualizaciju rezultata, pružajući dugoročno održivo rješenje za analitičke zadatke. Osim toga, postoji mnogo različitih opcija za vizualizaciju podataka koje bi se mogle razmotriti. Kako pokazuje prethodni primjer, kada radite na utvrđivanju i formuliranju potrebe, naglasak treba biti na

„Koja su rješenja dostupna na tržištu i odgovaraju li potrebi?“

problemu koji morate riješiti, pitanju zašto ga se mora riješiti te potencijalnim postojećim rješenjima koja mogu zadovoljiti potrebu. Time ćete možda shvatiti da postojeća rješenja (s kojima ste upoznati) ne rješavaju dovoljno



dobro potrebu i probleme koje ona stvara.

2.1.1. Gdje nastaje potreba?

Nova potreba može nastati na mnogo načina, na primjer zbog promjena u organizaciji, novih trendova te izmjena u regulativi koje utječu na naš način rada. Mogu je utvrditi vodeći ljudi, zaposlenici i dionici na različitim razinama organizacije. Postoje tri situacije koje bi mogle poslužiti kao poticaj za nastanak nove potrebe u javnom sektoru¹³:

- Problem koji već danas ima negativan učinak na pružanje usluge od javnog interesa
 - npr. akutni tehnički problem, proračunska/fiskalna promjena, promjena u obrascu ponašanja građana;
- Potreba za poboljšanjem kvalitete i/ili djelotvornosti usluge od javnog interesa u budućnosti
 - npr. želja bolnica da prate i liječe mobilne pacijente kako bi spasile više života i
- Politički ciljevi kako bi se odgovorilo na srednjoročne i dugoročne društvene izazove
 - npr. potrebu da naručitelji traže zelenija/energetski učinkovitija rješenja za ispunjenje političkih ciljeva smanjenja ugljičnog otiska.

2.1.2. Neki (vanjski) čimbenici poticanja koji stvaraju potrebu za inovacijama



Slika 8: Vanjski čimbenici stvaraju potrebu za inovacijom

Na donositeljima je odluka hoće li ili neće djelovati na temelju utvrđene potrebe. O tome će se govoriti kod 2. koraka - Poslovni slučaj i projektni mandat.

Slučaj: Rješavanje političke potrebe

„Norveška vlada koristi se javnom nabavom inovativnih rješenja kao instrumentom zelene tranzicije“

2022. godine norveška Vlada objavila je bijelu knjigu u kojoj je jasno naglasila svoju strategiju smanjenja emisija štetnih plinova iz zrakoplovstva. U knjizi se predlaže korištenje javne nabave inovativnih rješenja za razvoj tehnologija koje bi mogle omogućiti uvođenje zrakoplovstva bez emisija. Ova inicijativa nadahnuta je različitim naporima na razini okruga, gdje je politička odluka dovela do razvoja trajekata bez emisija.

¹³ Smjernice EAFIP-a, modul 2, str. 8-21.

2.1.3. Tko ima informacije o potrebi?

Kao što je spomenuto, na različitim razinama organizacije mogu se identificirati osobe koje poznaju potrebe. Potreba može biti kompleksna i uključivati nekoliko dionika iz različitih organizacija, no isto tako može biti i prilično jednostavna i uključivati samo jedan odjel.

Da biste otkrili potrebu, morate razgovarati s nekoliko dionika, uključujući i eventualne korisnike potencijalnog rješenja. Korisnik je svatko tko je na neki način uključen u pružanje javne usluge ili je korisnik proizvoda/usluge vezane uz problem. Kada se planira javna nabava inovativnih rješenja, nužno je dionike rano uključiti u proces. U praksi to znači savjetovati se s korisnicima proizvoda ili usluga te s drugima na koje potreba utječe, i to prije postupka javne nabave.

Slučaj: Norveški primjer potrebe koju dijeli nekoliko dionika „Koordinirano vodstvo za dobar odgoj“



Obiteljima djece i adolescenata koji odrastaju u Norveškoj nude se usluge i pomoć različitih javnih agencija ovisno o dobi djeteta i konkretnoj situaciji. Katkad je životna situacija u kojoj se dijete nalazi kompleksnija i povezana je s nekoliko izazova, što zahtijeva pomoć različitih agencija. Međutim, različite službe i agencije za pomoć obiteljima i djeci fragmentirane su i nekoordinirane. Tako djeca i obitelji ne dobivaju pomoć i potporu koja im je potrebna.

Kako bi se osigurala bolja koordinacija i izbjegle takve nesretne situacije, službe i agencije moraju raditi usklađeno i interdisciplinarno. Međutim, trenutni sustav nije organiziran na takav način. Odgovornost je na voditeljima službi i agencija da potaknu bolju koordinaciju i koheziju u pružanju usluga. Kako osposobiti voditelje u različitim službama i agencijama da olakšaju pružanje interdisciplinarnih i koordiniranih usluga?

Prethodni primjer rezultirao je predkomercijalnom nabavom u Norveškoj. To pokazuje da je katkada potreba komplicirana i uključuje različite skupine ljudi iz različitih organizacija. U ovom slučaju ista potreba postoji u najmanje 7 ministarstava i 13 povezanih agencija. Predmetna potreba već je dugi niz godina problem u Norveškoj. Prvo su na potrebu ukazali krajnji korisnici (obitelji i djeca) koji nisu bili zadovoljni uslugama koje su primili. Naposljetku je ta potreba prepoznata i na razini Vlade koja je djelovala pokrećući suradnički horizontalan projekt spomenutih ministarstava i agencija.

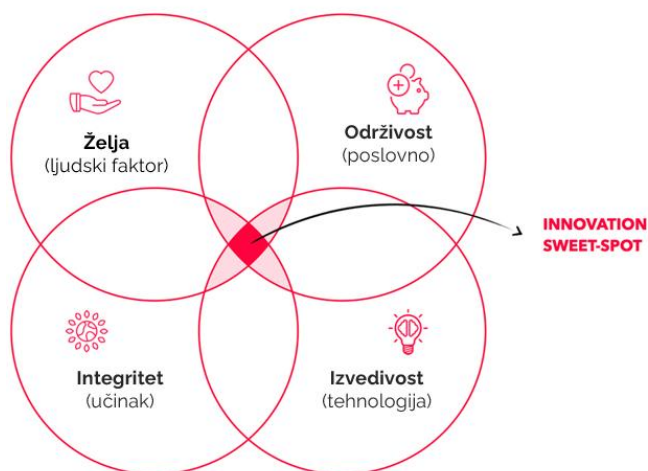
2.1.4. Znaju li korisnici što im je potrebno?

Kada postavljamo pitanja poput „što vam je važno“, odgovor se često izražava kao potreba. Korisnici koji su najbliži problemu često odgovaraju rješenjima koja su im poznata. Katkad je teško iznalaziti zamišljena rješenja za problem, jednostavno zato što rješenje nije poznato. Stoga bi moglo biti korisno pitati ih da opišu nedostatke trenutnoga stanja.

2.1.5. Nabaviti ili ne nabaviti?

Prije nego što se krene u projekt, važno je napraviti procjenu da bi se utvrdio najdjelotvorniji pristup za zadovoljavanje utvrđene potrebe. Bitna polazna točka jest priznati da vaša organizacija ne može riješiti problem. Stoga vam je potrebna pomoć tržišta da biste isti

riješili. Bitno je jasno artikulirati i utvrditi razmjer problema/potrebe. Nekoliko je čimbenika koji se moraju uzeti u obzir da bi se uspjele u javnoj nabavi inovativnih rješenja:



1. ŽELJA

Kome je predmetno potrebno te tko će imati koristi od istoga? Ako to nitko ne želi i ne treba, nitko se time neće ni koristiti.

2. ODRŽIVOST

Postoji li komercijalni potencijal?

3. IZVEDIVOST

Postoji li tehnologija ili istraživanje koje moguće rješenje čini izvedivim?

4. INTEGRITET

Je li potreba održiva i može li se postići održivo rješenje?

Slika 9: Savršeni recept za inovacije (Innovation sweet-spot)

Ključni zaključci:



Polazište postupka javne nabave inovativnih rješenja jest utvrditi potrebu. Potreba se utvrđuje kroz problem s kojim se suočavate vi ili drugi u vašoj organizaciji. Potrebu mogu utvrditi rukovoditelji, zaposlenici i/ili dionici na različitim razinama organizacije.

Da bi se potreba uistinu razumjela, važno je kombinirati postojeće informacije (podatke, zapažanja, informacije) s potrebama koje izražavaju korisnici. Time možemo dobiti nove uvide i otkriti nove poveznice koje nam pomažu u shvaćanju potrebe. Za utvrđivanje i razumijevanje potrebe mogli biste si postaviti ova pitanja :

- Što je problem?
- Tko ima informacije o problemu?
- U čemu je nedostatak sadašnje situacije?
- Zašto to moramo riješiti?
- Postoje li rješenja za taj problem?

Instrumenti:

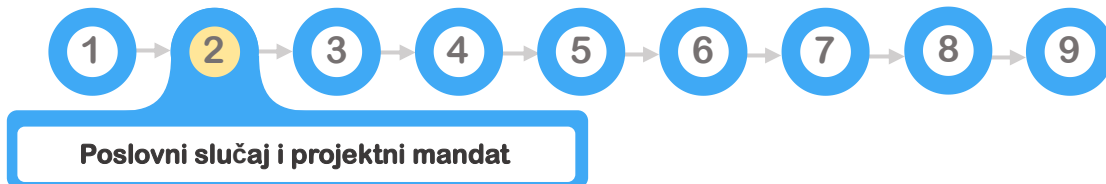


Norveški program razvoja ponuditelja razvio je instrument za utvrđivanje potrebe. (Prilog 4.4)

U ovom instrumentu zamišljate da ste na putovanju brodom do odredišta koje ćemo nazvati Rajski otok. Ovo putovanje vaš je projekt javne nabave, a Rajski otok cilj je projekta.

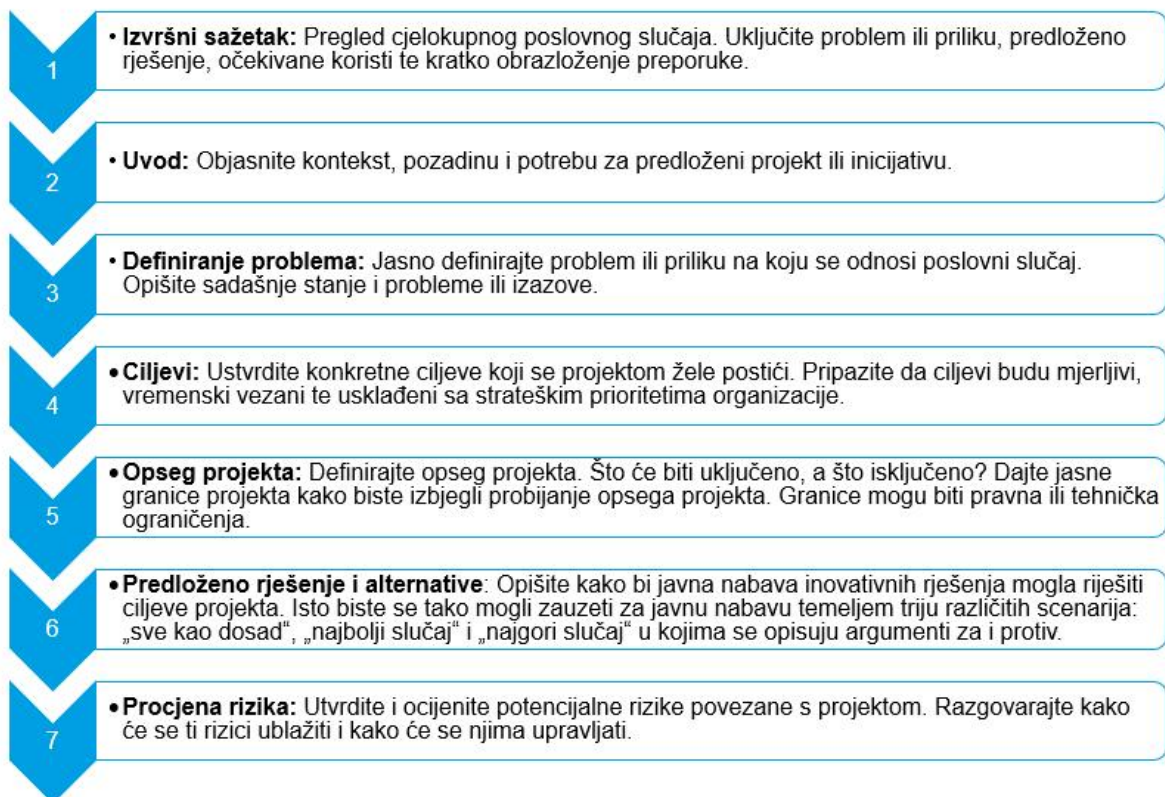
2.2.2. korak: Poslovni slučaj i projektni mandat

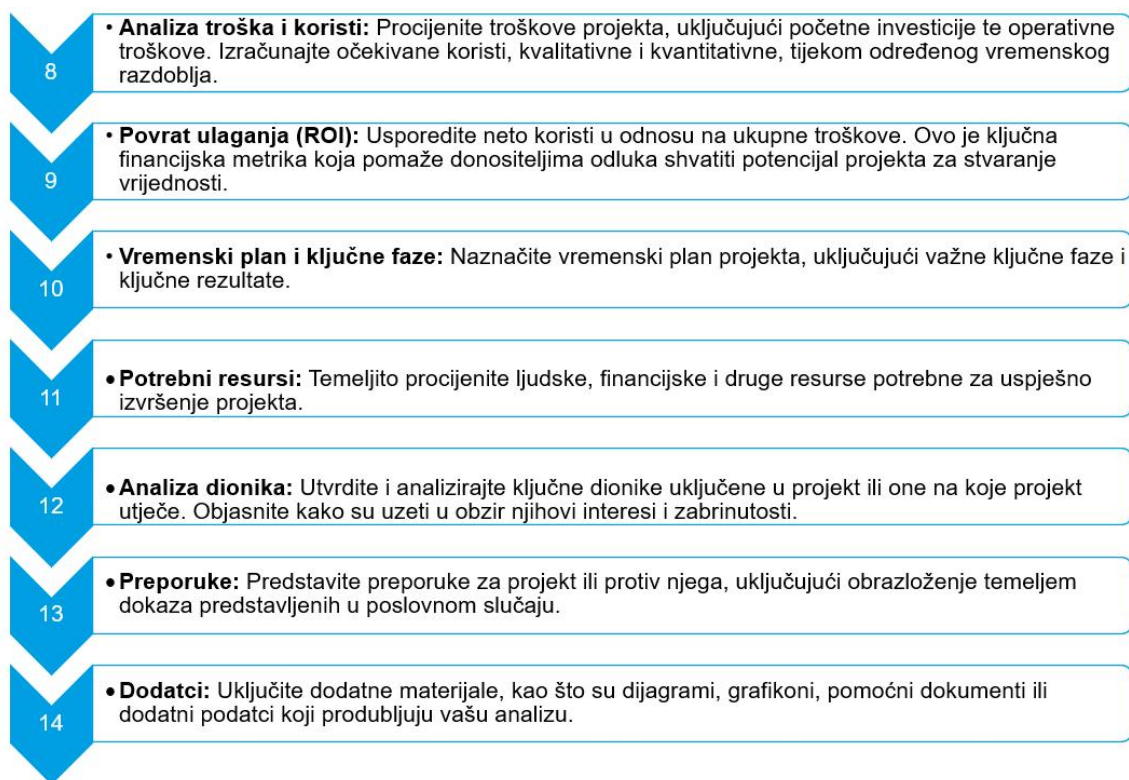
U 2. koraku razgovarat ćemo o tome kako prijeći s utvrđene potrebe na realizirani projekt. Da bi se od potrebe došlo do projekta, važno je sastaviti poslovni slučaj kako biste uvjerali menadžment da se radi o nečemu od strateške važnosti. Uz pomoć poslovnog slučaja možete uvjeriti vodstvo da se obveže na projekt te da vam stavi na raspolaganje nužne resurse za postizanje uspješnog ishoda.



2.2.1. Poslovni slučaj i projektni mandat

Projekt javne nabave inovativnih rješenja obično uključuje značajne resurse, kao što su vrijeme, novac i zaposlenici. Dobro napisan poslovni slučaj može vam pomoći pri opravdanju investicije pokazujući potencijalne koristi i vrijednosti inovacije. Poslovnim planom i planom projekta osiguravate predanost posloводства i osiguravate resurse za projektni tim. Procesi inovacije istodobno su nepredvidivi te je stoga važno da se općenito dovoljno razumije javna nabava inovativnih rješenja te procesi inovacija općenito.





Slika 10: Ključni elementi u poslovnom slučaju¹⁴

Definiranje problema (3) te ciljeva (4) osnova su ocjene potrebe (3. korak) koju ćete poslije detaljnije razviti. Temelje se na onome što ste već opisali u okviru utvrđivanja potrebe. Važno je osigurati da javna nabava bude usklađena sa širim strateškim ciljevima i prioritetima organizacije. Što je potreba bliža strateškom ili temeljnom proizvodu ili usluzi koju isporučuje vaša organizacija, to će biti jednostavnije stvoriti osjećaj žurnosti te volju da se tom projektu da prioritet („moramo imati“ umjesto „bilo bi idealno imati“).

Već ste kod utvrđivanja potrebe (1. korak) vjerojatno radili s kolegama, stručnjacima i dionicima na kartiranju i shvaćanju potrebe. Dok nastavljate s razine najvišeg menadžmenta na razinu službeno uspostavljenog projekta, trebat ćete isto tako utvrditi resurse, vrijeme i financijska sredstva potrebna za projektni tim. To znači da ćete morati identificirati koje stručnjake i korisnike iz organizacije treba uključiti u tim, s jasno definiranim odgovornostima. Također je važno osigurati da ti uključeni pojedinci prihvate i podrže projekt.

Pri definiranju granica i ograničenja kod utvrđivanja opsega projekta (5), utvrđivanju rizika povezanih s projektom (7) te analize dionika (12) korisni mogu biti instrumenti kao što su analiza SWOT ili PESTEL.

Poslovni je slučaj instrument koji pomaže pri donošenju odluke o investicijama i projektnom menadžmentu prije projekta, tijekom i nakon njega (EAFIP modul 2):

- a. *prije projekta: utvrditi postoji li ekonomsko opravdanje za javnu nabavu te utvrditi ključne parametre za javnu nabavu kako bi se maksimalno iskoristili očekivani učinci, uz istodobno zadržavanje troškova i rizika na prihvatljivoj prethodno definiranoj razini;*
- b. *tijekom projekta: odlučiti kako najbolje pratiti rad ponuditelja te upravljati nabavom na način da se održi ravnoteža troškova/koristi; odlučiti kako se najbolje nositi s nepredviđenim događajima unutar projekta ili promjenama u okružju oko projekta;*

¹⁴ Instrumentarij EAFIP-a, modul 2, str. 54-85.

c. nakon projekta: ocijeniti ispunjavaju li postignuti rezultati ciljeve (temeljem očekivanih učinaka koji su prvotno definirani u poslovnom slučaju prije početka projekta); izvući naučene lekcije i bolje pripremiti buduće nabave. (npr. pripremiti PPI nakon PCP)

2.2.2. Analiza troškova poslovnog slučaja te prijedlog investicije

Središnji dio poslovnog slučaja i prijedloga projekta su kvantitativna analiza troškova i koristi te potencijalne ekonomske posljedice projekta. Time se sažima argument za investiciju - Zašto bi menadžment trebao uložiti u ovaj projekt? Mnogo je valjanih i važnih razloga za traženje poboljšanja. Ciljevi vezani uz ciljeve održivog razvoja kao što su klimatske promjene su primjer vanjskih razloga koji su korisni široj zajednici. Međutim, to bi moglo biti izvan primarnog područja odgovornosti višeg menadžmenta ili menadžera portfelja. Stoga je bitno opisati koje bi unutarnje učinke u organizaciji nabava trebala pružiti, kako je prikazano na slici dolje.

Nekoliko je načina kako napraviti detaljnu analizu troškova i koristi ili analizu investicije,



poput sadašnje vrijednosti investicije (*net present value* - NPV), interne stope povrata (*internal rate of return* - IRR) te povrata investicije (*return on investment* - ROI), u koje ovdje nećemo detaljnije ulaziti. Najvažnije je znati kako uspostaviti analizu statusa quo temeljem potrebe, na primjer:

Slika 11: Unutarnji i vanjski poslovni slučajevi

- Koliko danas vremena trošite na pružanje usluga?
- Koliki su troškovi/trošenje proračuna na usluge danas?
- Kakav je rezultat/razina kvalitete usluga koje se danas pružaju?

Temeljem toga procjenjujete potencijalne promjene ovih pokazatelja koje biste željeli ostvariti poboljšanim rješenjem (s dokumentacijom i objašnjenjima) temeljem potrebe. Ne možete jamčiti da će se ova poboljšanja postići, no ona su osnova na kojoj će razina menadžmenta u vašoj organizaciji prihvatiti rizik ulaska u projekt. Povrh toga, nesposobnost pružanja bilo kakve procjene o utvrdivim mjerljivim koristima često je znak da je projekt loš - ako vi ne znate gdje i kako tražiti koristi, tržištu će biti teško isporučiti ih.

Poslovni slučaj: Pacijenti koji ne dolaze na preglede

Bolnica se suočava s problemom značajnog broja pacijenata koji ne dolaze na zakazane preglede. To je postao problem u više pogleda, kako za bolnicu tako i za društvo u smislu povećanih problema i troškova. Bolnica vjeruje kako je primarni razlog nedolaska većine pacijenata na preglede to što su ih jednostavno zaboravili. Stoga je identificirana potreba za rješenjem koji bi spriječili da pacijenti zaboravljaju na preglede. Kao moguće rješenje, bolnica je razmotrila uvođenje usluge obavješćivanja pacijenata putem tekstualnih poruka koje bi se slale dva dana prije zakazanog pregleda. U skladu s tim, bolnica je odlučila nabaviti sustav za obavješćivanje putem tekstualnih poruka.

Uporabom pristupa javne nabave inovativnih rješenja za rješavanje problema otkrila se ponešto drukčija potreba:

Umjesto pretpostavke da je uzrok zaboravljanje zakazanih pregleda, bolnica je odlučila dublje se pozabaviti razlozima ovog problema. Razgovarali su s različitim pacijentima i utvrdili da postoji više razloga zašto pacijenti zaboravljaju preglede. Neki su pacijenti bili toliko zabrinuti zbog pregleda da su jednostavno odlučili ne doći. Drugima pak do trenutka pregleda više nije bilo potrebno liječenje. Na primjer, pacijenti nisu mogli otkazati pregled jer je bilo preteško pronaći pravi telefonski broj za obavješćavanje. Od ukupnog broja pacijenata koji nisu došli na pregled njih 24% zaboravilo je pregled. Stoga bi sustav obavješćivanja tekstualnim porukama odgovorio samo na 24% potrebe. Onim pacijentima koji su se bojali pregleda trebalo ih je umiriti ili informirati. Za one koji su željeli otkazati pregled postojao je jednostavniji način od slanja tekstualnih poruka.

Ključni zaključci:



Projekt javne nabave inovativnih rješenja obično iziskuje značajne resurse. Dobro napisan poslovni slučaj može vam pomoći opravdati investiciju pokazujući potencijalne koristi i vrijednost inovacije, ali ne ignorirajući rizike. Poslovni bi slučaj trebao uključivati jasno definirani problem te konkretne ciljeve temeljem potrebe utvrđene u 1. koraku.

Središnji dio poslovnog slučaja i prijedloga projekta su kvantitativna analiza troškova i koristi te potencijalne ekonomske posljedice projekta. To sažima argument za investiciju - Zašto bi menadžment trebao uložiti u ovaj projekt?

Važno je osigurati da javna nabava bude usklađena sa širim strateškim ciljevima i prioritetima organizacije. Što je potreba bliža strateškom ili temeljnom proizvodu ili usluzi koju isporučuje vaša organizacija, to će biti jednostavnije stvoriti osjećaj žurnosti te volju da se tom projektu da prioritet.

Jedan od kriterija uspješnosti za dobivanje pozitivnog stava organizacije za javnu nabavu inovativnih rješenja jest i osigurati da svi razumiju da se javna nabava inovativnih rješenja razlikuje od tradicionalne nabave te da iziskuje više vremena za pripremu. Povrh toga možda neće svi zdušno prihvatiti inovacije; ključno je uključiti i motivirati dionike, potičući suradničko okruženje kako bi se otpor i sukobi sveli na minimalnu mjeru.

Instrumenti:

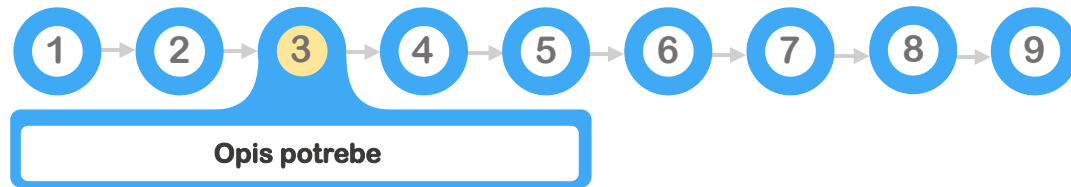


Norveški program razvoja ponuditelja razvio je instrument za osiguranje predanosti menadžmenta. Instrumenti se nalaze u Prilogu 4.5.

U okviru tog instrumenta utvrđujete koji su menadžeri bitni za ovaj projekt te na koje će menadžere nabava utjecati, a isto tako radite popis aktivnosti kako biste tijekom cijelog projekta osigurali njihovu nužnu potporu.

2.3.3. korak: Opis potrebe

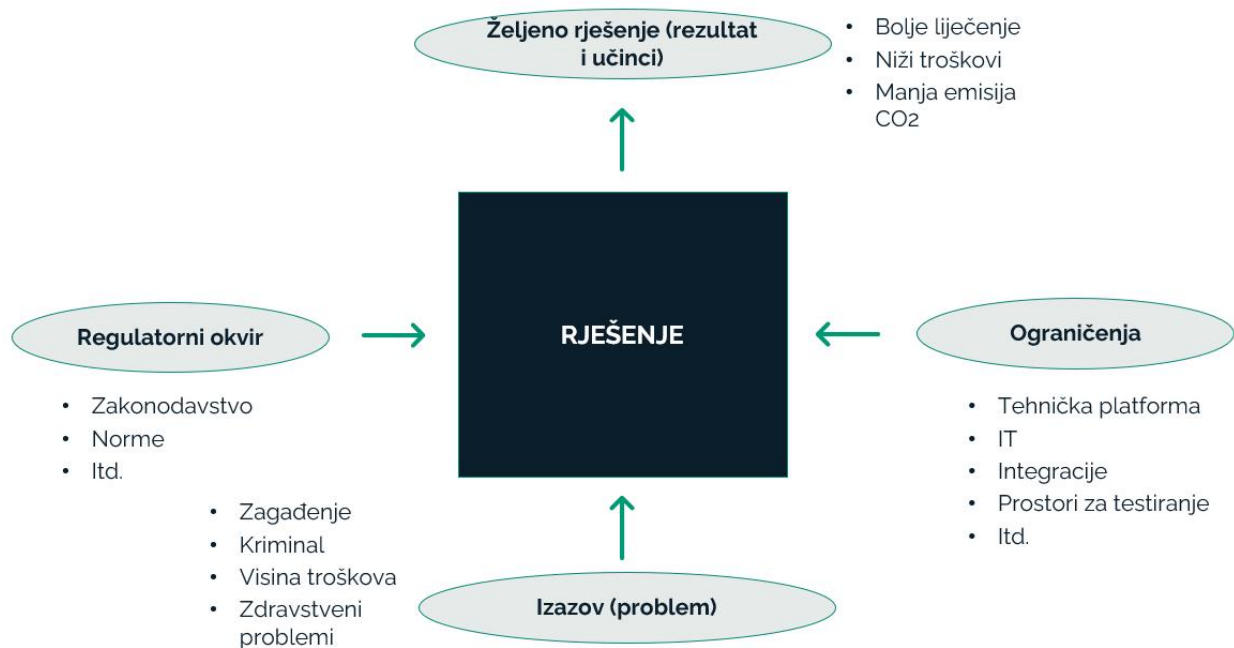
Sljedeći korak je opis potrebe, to će biti ključni dokument koji ponuditeljima govori o potrebi koju treba zadovoljiti. U opisu potrebe važno je detaljno prikazati ključne aspekte problema ili izazova kako bi potencijalni ponuditelji imali jasne smjernice o tome kako pristupiti rješavanju izazova.



2.3.1. Opis potrebe

U javnoj nabavi inovativnih rješenja potreba se opisuje u opisu potrebe. Taj će vas opis pratiti od početka do kraja nabave inovativnih rješenja.

U opisu potreba nužno je jasno specificirati zadatak koji nabavljeno rješenje treba ispuniti. Stoga je važno obuhvatiti četiri ključna aspekta, koji su ovdje prikazani kao kutija s četiri stranice.



Slika 12: Model „crne kutije“ javne nabave inovativnih rješenja

Crna kutija je rješenje o kojem ništa ne znate. Vaš je zadatak da opišete četiri stranice kutije, tj. okolni okvir koji će utjecati na rješenje. Sadržaj unutar kutije, odnosno kako rješenje izgleda i funkcionira, nije nešto o čemu biste trebali razmišljati. To je prostor inovacija gospodarskih subjekata. Na njima će biti da opišu sadržaj u kutiji.

Prva stranica kutije predstavlja problem ili *izazov*. Ovdje biste trebali detaljno opisati sadašnje stanje i objasniti zašto postojeća rješenja na tržištu adekvatno ne zadovoljavaju potrebe. Korisno je pri opisivanju izazova koristiti se korisničkim profilima, tzv.

“personama”¹⁵. Time će biti lakše opisati kako su izazovi povezani sa sadašnjom situacijom.¹⁶

Druga stranica kutije je *željeno rješenje*, što su očekivane koristi. Ovdje biste trebali opisati željene učinke provedbe rješenja te kako će se provedeno rješenje pozitivno odraziti na vas, vašu organizaciju te korisnike ili kupce.

Treća stranica kutije je *regulatorni okvir* unutar kojeg rješenje mora funkcionirati. Primjerice, za rješenje u zdravstvu to bi mogli biti zakoni i propisi vezani uz sigurnost pacijenata i vrijeme liječenja.

Četvrta i posljednja stranica su *ograničenja* koja valja imati na umu kada se nudi ili razvija rješenje. Ova ograničenja mogu obuhvaćati kompatibilnost s IT platformom, je li uporaba rješenja obvezna ili fakultativna, tehničke vještine i stručno znanje korisnika, potreba za tehničkom certifikacijom rješenja itd. Kao alternativa, ista mogu uključivati opis postrojenja i korisnika s kojima će ponuditelji stupiti u kontakt. Ovo su za ponuditelja ključne informacije jer bi bez njih priprema financijskog prijedloga postala izazovan zadatak. Trebate imati na umu: što su specifikacije detaljnije, time je kutija manja i manje je prostora za inovacije.¹⁷

2.3.2. Matrica potreba

Ponuditeljima u ponudama nije uvijek lako odgovoriti na sve elemente potrebe u opisu potreba. Da bi im pomogli, službenici za javnu nabavu mogu temeljem opisa potreba napraviti „matricu potreba“. Ponuditelji se tom matricom mogu koristiti kao vodičem za prijedloge koje će dati. To osigurava da ponuditelji pokriju sve zahtjeve što će rezultirati lakšim uspoređivanjem ponuda kao i i boljom ocjenom ponuda. Na primjer, u Norveškoj matrica potreba za javnu nabavu inovativnih rješenja često je tablica u kojoj se nalazi opis potrebe te željeno djelovanje rješenja.

Kategorija	Opis potrebe	Rad
Funkcionalnost	Rješenje bi učinkovito trebalo pružiti pouzdane informacije o svojstvima građevinskog materijala.	U kojoj mjeri rješenje priprema potrebnu dokumentaciju za recertifikaciju korištenog materijala.
Prilagođenost korisniku	Rješenje treba biti intuitivno i lako za korištenje.	U kojoj je mjeri rješenje prilagođeno korisniku.
Fleksibilnost	Rješenje se može koristiti na različitim lokacijama.	U kojoj se mjeri rješenje može koristiti na različitim lokacijama.
Održivost	Rješenje mora imati mali utjecaj na okoliš.	U kojoj mjeri rješenje pridonosi smanjenju emisija stakleničkih plinova.
...

Tablica 1: Primjer matrice potreba

¹⁵ Korisnički profil predstavlja korisnika i njegovo iskustvo sa situacijom. Korisno je služiti se njima za opis različitih iskustava različitih vrsta korisnika (starijih vs. mladih ljudi, muško/žensko itd.).

¹⁶ Pogledajte radni dokument “Cross-sector and interprofessional collaborations: A powerful tool for the teaching profession“ (Suradnje među sektorima i strukama: moćan instrument za nastavničku struku), str. 22-26 i uvod o korisničkim profilima (personama) - [7144c6ac-en.pdf \(oecd-ilibrary.org\)](https://www.oecd-ilibrary.org/publications/7144c6ac-en)

¹⁷ U smjernicama EAFIP-a nalazi se više informacija o izazovima povezanim s širokim naspram uskim opsegom potrebe/izazova (smjernice EAFIP-a, modul 2 str. 30).

2.3.3. Tehnički vs. funkcionalni zahtjevi

U opisu potreba uvelike se koriste funkcionalni zahtjevi kako bi se tržištu dalo prostora da definiira moguća rješenja. U tradicionalnoj nabavi tehnički zahtjevi daju točne upute ponuditeljima kako da proizvedu proizvod, ostavljajući malo prostora za fleksibilnost i inovacije.

Funkcionalni zahtjevi predstavljaju revolucionarni pristup javnoj nabavi. Za naručitelje to znači ocjenu prijedloga temeljem rada umjesto isporuke konkretnog rezultata. Od ponuditelja se pak traži da prijedloge pripreme kreativno.

Važno je naglasiti i potaknuti ponuditelje da razmišljaju izvan okvira te da predlože kreativna rješenja, budući da to može rezultirati djelotvornim i inovativnim ishodima.

Potrebno je pripaziti na tehničke zahtjeve budući da oni sužavaju prostor inovacija. Preporuča se uporaba tehničkih zahtjeva samo kada je naručitelj potpuno siguran da su oni nužni za zadovoljavanje potreba.

Primjeri razlika između funkcionalnih i tehničkih zahtjeva

1. slučaj: Zgrada

Potreba: Sigurno okruženje za stanare i imovinu u zgradi

Funkcionalni zahtjev:

- Sustavom bi se pristup trebao ograničiti i dopustiti samo ovlaštenom osoblju.

Tehnički zahtjev:

- Na svim ulaznim točkama u zgradu mora se postaviti sustav za kontrolu pristupa temeljem biometrijskih podataka. Sustav bi trebao uključivati skeniranje otiska prsta i mrežnice za provjeru identiteta osoba koje žele ući.

2. slučaj: Modul za e-učenje

Potreba: Interakcija s korisnikom

Funkcionalni zahtjev:

- Sustav mora učinkovito angažirati korisnike kako bi se pojačalo iskustvo učenja.

Tehnički zahtjev:

- Stroj za kviz na platformi za e-učenje koji podržava različite formate pitanja uključujući pitanja višestrukog izbora, točno/netočno ili pitanja koja zahtijevaju samostalne odgovore.

Ključni zaključci:

U opisu potreba treba specificirati zadatak koji nabavljeno rješenje treba ispuniti. Opis potreba stoga mora odgovoriti na četiri aspekta: izazov, željenu situaciju, regulatorni okvir i ograničenja.

U opisu potreba uvelike se koriste funkcionalni zahtjevi kako bi se tržištu dalo prostora da definiira moguća rješenja. U ovim je funkcionalnim specifikacijama fokus na ishodima, a ne na konkretnim opisima što se treba isporučiti.

2.4.4. korak: Prethodna analiza tržišta

Što više znate o stanju na tržištu i potencijalnim postojećim rješenjima koji odgovaraju vašoj potrebi, to je vjerojatnije da ćete uspješno riješiti probleme i izazove. Znanje o tržištu korisno je za utvrđivanje potencijalnih ponuditelja, ali je i potrebno kada se primjenjuju napredniji modeli nabave (npr. partnerstvo za inovacije i predkomercijalna nabava). 4. korak uglavnom se provodi kao uredsko istraživanje, dok se 5. korak provodi kao savjetovanje s tržištem. 4. korak može se smatrati pripremom za 5. korak.

2.4.1. Metode analize tržišta

Dobra polazna točka za analizu tržišta jest uredsko istraživanje kako biste utvrdili postoji li na tržištu rješenje koje može zadovoljiti potrebu. Takvim ćete istraživanjem doći i do procjene troška vezanog za takvo rješenje/nabavu. Koristite se internetom, koristite se svojim mrežama i društvenim mrežama te sudjelujte na konferencijama. Povrh istraživanja u uredu, bit će vrijedno obaviti i prethodnu stručnu analizu: istražiti jesu li druge organizacije provele slične nabave ili su se koristile postupcima iz kojih bi vaš projektni tim mogao učiti. Učenje od drugih može pružiti uvide i ključne pouke za vaš projekt.

Jedan od ključnih aspekata ispitivanja prošlih nabava je prilika za učenje iz najboljih praksi. To uključuje istraživanje onoga što je dobro funkcioniralo u sličnim situacijama, pristupa koji su se pokazali djelotvornima te onih koje bi trebalo izbjegavati. Ocjenjivanjem kako su drugi ispunili svoje pravne obveze može se izbjeći potencijalne pravne probleme. To pomaže pri očuvanju integriteta postupka javne nabave te štiti od pravnih posljedica i potencijalnih pritužbi. Utvrđivanje prošlih izazova i načina njihovih rješenja nudi vrijedne uvide za razvoj snažnih strategija upravljanja rizikom. Dodatno gledajući kako su drugi proveli javnu nabavu, mogu se otkriti novi i kreativni pristupi koji mogu rezultirati boljim ishodima te biti nadahnuće za inovacije u postupku javne nabave.

Korisna pitanja tijekom analize tržišta mogla bi uključivati i dostupna rješenja na tržištu te strukturu tržišta:

Pitanja vezana uz dostupna rješenja na tržištu:

- Koja su rješenja dostupna na tržištu za zadovoljavanje potrebe?
- Postoje li alternativni proizvodi ili rješenja na tržištu koja bi mogla zadovoljiti tu potrebu?
- Je li realno pretpostaviti da se na tržištu može razviti rješenje koje zadovoljava potrebu? Koliko je tržište zrelo?
- Koja su obilježja i karakteristike postojećih rješenja te koja je njihova tržišna cijena?
- Postoje li relevantni trendovi na tržištu, poput povećanja ili smanjenja cijena ili tehnološke evolucije?
- Postoje li prepreke koje onemogućuju razvoj rješenja? (pravna ograničenja, okolišni rizici, osobna privatnost itd.)

Pitanja vezana uz strukturu tržišta:

- Kako su ustrojeni opskrbeni lanac i tipologija oko gospodarskih subjekata koji mogu pružiti potencijalna rješenja? (proizvođači, preprodavači, integratori sustava, globalni pružatelji usluga, itd.)
- Karakterizira li tržište ograničeni broj potencijalnih ponuditelja ili je to dinamičan krajolik s brojnim potencijalnim ponuditeljima (konkurentnost tržišta)?

- Koji akteri trebaju surađivati da bi ostvarili novi proizvod ili uslugu?

Slučaj: Uredsko istraživanje i savjetovanje s tržištem da bi se utvrdilo postoji li rješenje problema

Norveška agencija za okoliš tražila je rješenje koje bi im pomoglo u kartiranju područja za putovanja bogate prirode. Tijekom uredskog istraživanja korištene su tražilice kao što je Google da bi se utvrdila potencijalna postojeća rješenja. Evo nekih rečenica korištenih pri traženju:

- „Primjeri aplikacija za posjet“,
- „Primjeri aplikacija za posjet zaštićenim područjima prirode“
- „Primjeri aplikacija za praćenje okoliša“
- „Nordijski primjeri aplikacija za praćenje okoliša“

Shodno tome utvrđeno je da postoji nekoliko gospodarskih subjekata, uspostavljen je kontakt s njima i pozvani su na dijaloge jedan na jedan (u 5. koraku pročitajte više o ovom načinu vođenja dijaloga s tržištem) s Norveškom agencijom za okoliš. Tijekom dijaloga jedan na jedan utvrdili su rješenja koje bi moglo riješiti potrebu pa nije bilo potrebno provoditi javnu nabavu inovativnih rješenja u svrhu razvoja novog rješenja.

Ključni zaključci:



Što više znate o stanju na tržištu i potencijalnim postojećim rješenjima za vašu potrebu, to je vjerojatnije da ćete uspješno riješiti probleme i izazove. Znanje o tržištu korisno je za utvrđivanje potencijalnih ponuditelja, ali je i potrebno kada se primjenjuju napredniji modeli javne nabave inovativnih rješenja.

Trebali biste započeti s uredskim istraživanjem kako biste utvrdili postoje li na tržištu rješenja koje zadovoljavaju vašu potrebu. Takvim ćete istraživanjem doći i do procjene troška vezanog za takvo rješenje/nabavu. Koristite se internetom, svojim mrežama kao i društvenim mrežama te sudjelujte na konferencijama.

Povrh istraživanja u uredu, bit će vrijedno istražiti jesu li druge organizacije provele slične nabave ili su se koristile postupcima iz kojih bi vaš projektni tim mogao učiti. Učenje od drugih može pružiti uvide i ključne pouke za vaš projekt.

2.5.5. korak: Savjetovanje s tržištem

Savjetovanje s tržištem bitno je u nabavi inovativnih rješenja. Ove će vam aktivnosti pružiti temeljiti uvid u to što tržište može isporučiti te kako će potencijalni ponuditelji reagirati na opis potrebe uključujući zahtjeve. U ovom ćemo koraku raspravljati kako da od uredskog istraživanja u 4. koraku prijeđete na savjetovanje s tržištem. Stoga ćete više naučiti o različitim oblicima savjetovanja s tržištem.



Savjetovanje s tržištem nosi nekoliko koristi:

- Omogućuje vam da utječete na tržište informiranjem o predstojećim ciljevima i potrebama.
- Pruža vam informacije o tome koje se potrebe mogu zadovoljiti postojećim rješenjima, kako trenutno tako i u dugoročnom razdoblju.
- Pomaže vam da identifikirate čimbenike koji utječu na tržišno natjecanje, te koje zahtjeve i kriterije možete postaviti kao uvjete nabave. Također vam omogućuje procjenu troškova tijekom vremena (troškovi životnog ciklusa), utjecaj na okoliš i društvene izazove povezane s različitim opcijama rješenja.
- Pruža vam informacije koje promiču zdravo tržišno natjecanje i sprječavaju potencijalno netransparentno ponašanje ponuditelja.

Slučaj: Usvajanje programske podrške s off-shore tržišta za upravljanje zgradama kroz savjetovanje s tržištem

Općina Stavanger trebala je centralizirati sve tehničke sustave u novom operativnom centru za upravljanje zgradama u općini. Nabava je obustavljena zbog toga što su vanjski konzultanti procijenili troškove na 40 milijuna norveških kruna (približno 3.500.000 eura). Stavanger je dobio pomoć iz Nacionalnog programa razvoja ponuditelja te je pokrenuo savjetovanje s tržištem. Ponuditelj F5IT imao je rješenje koje je razvijeno za offshore tržište. Da bi se udovoljilo potrebama općine Stavanger, rješenje se moglo relativno jednostavno prilagoditi. Na kraju je nabava koštala samo 1.250.000 norveških kruna (približno 100.000 eura).

Ovo je izvrstan primjer kako savjetovanje s tržištem može pomoći u utvrđivanju već postojećih rješenja za koja javni naručitelj nije imao saznanja, čime se izbjegao skupi projekt razvoja.

Povrh prikupljanja informacija tijekom savjetovanja s tržištem, još jedan aspekt koji treba uzeti u obzir, posebno u nabavi inovativnih rješenja, jest da novoosnovana poduzeća i mali inovativni ponuditelji često imaju malo iskustva u postupcima javne nabave. Kako bi se tim ponuditeljima pomoglo da prođu tim postupkom te podnesu ponude koje najbolje

udovoljavaju potrebama, u savjetovanje s tržištem možete uključiti osposobljavanje te informacijske sastanke o postupku javne nabave. Savjetovanje s tržištem trebali biste iskoristiti za poticanje kreativnosti te motiviranje ponuditelja u predlaganju rješenja.

Slučaj: Osposobljavanje u natjecateljskom dijalogu tijekom otvorenog događanja



Norveška uprava za visoko obrazovanje i vještine provela je nabavu digitalnog rješenja za upravljanje, pisanje, izvedbu i analizu testova i ispita u natjecateljskom dijalogu.

Pozvali su zainteresirane ponuditelje na dijalog - konferenciju te zamolili Norvešku agenciju za menadžment u javnom sektoru i financijski menadžment (DFØ) da na početku konferencije održi prezentaciju kako bi predstavili postupak javne nabave i postupak natjecateljskog dijaloga. DFØ je dao neke savjete što bi ponuditelji trebali uzeti u obzir tijekom pripreme ponuda te naglasio potencijalne zamke koje treba izbjegavati te u kojim bi slučajevima ponude mogle biti odbijene. Prezentacija je bila snimljena videom te stavljena na raspolaganje mogućim ponuditeljima koji nisu mogli sudjelovati na sastanku.

U nastavku je dnevni red za dio konferencije koji se odnosio na osposobljavanje:

- Uvod u postupak javne nabave
- Koraci u procesu
- Kriteriji kvalifikacije
- Kriteriji za odabir
- Dijalog
- Faza ponude
- Korištenje mogućnosti razmišljanja izvan okvira

2.5.1. Različiti oblici savjetovanja s tržištem

Mnogo je oblika savjetovanja s tržištem. Ovisno o konkretnom projektu možda ćete se željeti koristiti jednim oblikom, nekoliko njih ili svim navedenima.

Konferencija prodavača (dan otvorenih vrata)

Konferencija prodavača strateška je konferencija pomoću koje se tržište obavješćuje o predstojećim prilikama za javnu nabavu, obično tijekom idućih šest mjeseci ili godinu dana. Svrha konferencije je pružiti tržištu priliku za pripremu za postupak javne nabave, omogućujući im bolju pripremu i pozicioniranje za dodjelu ugovora.

Primjer dnevnog reda:



- Uvod i informacije zašto su na konferenciju pozvani potencijalni ponuditelji, tko su i što se nadaju postići konferencijom
- Kako olakšati javnu nabavu i suradnju javnog sektora i ponuditelja

- Potrebe i nadolazeća javna nabava naručitelja (prezentacije može održati jedan javni naručitelj ili više njih)
- Prezentacije registriranih gospodarskih subjekata ili predstavljanje njihovih rješenja
- Pitanja i odgovori
- Idući koraci i zaključna izlaganja

Slučaj: Predstavljanje rješenja u organizaciji japanske Vlade



Ured Vlade Japana poduzeo je snažne inicijative za promicanje javne nabave inovativnih rješenja u Japanu. Ured Vlade organizirao je dvodnevno hibridno događanje 28. i 29. studenog 2023. kako bi se inovativna novoosnovana poduzeća povezala s javnim sektorom. Na početku događanja održana je panel-rasprava o javnoj nabavi inovativnih rješenja u kojoj su sudjelovali stručnjaci iz Ureda Vlade, Ministarstva gospodarstva, trgovine i industrije Japana (METI), OECD-a te općina. Potom je nekih 40-ak novoosnovanih poduzeća održalo trominutna predstavljanja svojih inovativnih proizvoda i rješenja. Svaki je sudionik dobio povratne informacije triju ocjenjivača kojima su poznata inovativna rješenja. Isto su tako uređena mjesta za održavanje sastanaka da bi se olakšalo umrežavanje novoosnovanih poduzeća i javnih tijela.

Dijalog-konferencija

Cilj dijalog-konferencije jest prikupiti informacije od potencijalnih ponuditelja, stručnjaka u kategorijama, organizacija i/ili javnih tijela koja su zainteresirana za nabavu (npr. tijela zadužena za planiranje). Ova konferencija usredotočuje se na jednu specifičnu nabavu koja je već djelomično pripremljena, za razliku od prethodno spomenute konferencije za dobavljače na kojoj se predstavljaju nekoliko nadolazećih nabava koje još nisu spremne za detaljnu raspravu.

Svakako pošaljite poziv širem krugu preko mreža pojedine gospodarske grane i vlastitih mreža, koristeći se i svojom internetskom stranicom te društvenim mrežama. Također biste trebali stupiti u izravan kontakt s osobama/ponuditeljima za koje smatrate da bi trebali sudjelovati i od kojih želite dobiti informacije na konferenciji te ih pozvati na konferenciju

Primjer dnevnog reda:



- Uvod i informacije o razlozima poziva sudionika na konferenciju, tko ste i što se nadate postići konferencijom
- Predstavljanje planova javne nabave i potreba
- Pitanja i rasprava
- Kako dalje

Dijalog jedan na jedan

Pozivanje potencijalnih ponuditelja na dijalog jedan na jedan može biti ili izolirana aktivnost ili pak nastavak aktivnosti nakon dijalog-konferencije. Davanjem prilike potencijalnim ponuditeljima da iznesu svoje informacije i viđenje, a da pritom u sobi nisu prisutni njihovi konkurenti, omogućuje im da budu otvoreniji u pogledu svojih procesa i proizvoda te da se ne boje da će osjetljive informacije završiti u krivim rukama.

U ovome je formatu važno pobrinuti se da se svim ponuditeljima omogući jednaka prilika za pružanje uvida i razmišljanja kako bi se izbjegla percepcija favoriziranja. Stoga se svakako pobrinite da se u javnosti zna za vaš poziv te da se svim potencijalnim ponuditeljima tijekom dijaloga jedan na jedan postave ista pitanja. Preporuča se da se na ovim sastancima vode bilješke. Zapamtite da informacije dobivene na ovim sastancima ne dijelite zato što ih se može smatrati poslovnim tajnama.

Zahtjev za informacijama

Zahtjev za informacijama (*request for information* - RFI) brza je i djelotvorna metoda savjetovanja s tržištem u kojem objavljujete određene informacije o nabavi zajedno sa skupom pitanja. Ova se metoda može koristiti u bilo kojoj fazi prije postupka nabave i može služiti različitim svrhama. Na primjer, možete objaviti dokumente u kojima su opisane potrebe i zahtjevi vaše organizacije. U istom zahtjevu tržištu isto tako možete postaviti pitanja o postojećim potencijalnim rješenjima koja bi zadovoljila potrebu, ili možete postaviti vrlo konkretna pitanja o tehničkim specifikacijama vezanim uz nabavu.

Prethodna informativna obavijest

Prethodna informativna obavijest (*prior information notice* - PIN) koristi se da bi se potencijalne ponuditelje obavijestilo o neposredno predstojećoj nabavi. Ista potencijalnim ponuditeljima omogućuje da se dobro pripreme za proces nabave.

Povratne informacije o nacrtu DON-a

Kada izradite nacrt dokumentacije o nabavi, možete objaviti sve ili određene dokumente kako biste dobili povratne informacije prije objave konačnog nadmetanja. Na ovaj način tražite od tržišta da vam pomogne ispraviti pogreške i otkriti nenamjerna ograničenja. Specifikacije se obično uključuju u nacrt dokumentacije.

Zajedno s nacrtom dokumentacije, dobro je uključiti konkretna pitanja koja imate, kao i otvorenu molbu za općenitim povratnim informacijama.

Bilješka o hrvatskom kontekstu:

Člankom 9. Pravilnika o planu nabave, registru ugovora, prethodnom savjetovanju i analizi tržišta u javnoj nabavi (Narodne novine 101/2017, 144/2020 te 30/2023) te člankom 198. ZJN 2016 uvedena je obveza za javne naručitelje da provode prethodno savjetovanje s tržištem počevši od 1. siječnja 2018. godine. Prije pokretanja otvorenog ili ograničenog postupka javne nabave za nabavu radova ili postupka javne nabave velike vrijednosti za nabavu robe ili usluga, naručitelji su obvezni nacrt dokumentacije o nabavi objaviti u Elektroničkom oglasniku javne nabave RH (dalje: EOJN RH) u trajanju od najmanje pet dana, uključujući predmet

nabave, tehničke specifikacije, kriterije za kvalitativni odabir gospodarskog subjekta, kriterije za odabir ponude te posebne uvjete za izvršenje ugovora. Nakon ovog procesa, javni naručitelji razmatraju sve primjedbe i prijedloge zainteresiranih gospodarskih subjekata, pripremaju izvješće o prihvaćenim i neprihvaćenim primjedbama i prijedlozima te ga objavljuju u EOJN RH.

2.5.2. Nakon savjetovanja s tržištem

Nakon obavljenog savjetovanja s tržištem važno je postaviti sljedeća pitanja:

Jesmo li dobili informacije koje smo željeli ili nam je potrebno više informacija od tržišta?

Kako unaprijediti ono što smo naučili tijekom savjetovanja s tržištem?

Kada donesete odluku, nemojte zaboraviti obavijestiti tržište o svojim namjerama i postupku koji slijedi. Ne zaboravite objaviti informacije koje ste prikupili na tržištu tijekom savjetovanja. To osigurava pristup tim informacijama za potencijalne ponuditelje koji nisu sudjelovali u aktivnostima.

Uspješno savjetovanje s tržištem trebalo bi vam omogućiti bolje razumijevanje načina provedbe javne nabave. Stoga imate više informacija da odgovorite na sljedeća pitanja:

- Razumijemo li sada potrebu bolje?
- Koji su postupci nabave i ugovori najprikladniji za naše potrebe?
- Koji su zahtjevi odabira i kvalifikacija primjereni za ovu nabavu?
- Kako bismo trebali odrediti i ponderirati kriterije za odabir ponude?
- Trebamo li tražiti rješenja koja su spremna za nabavu ili bi trebali tražiti razvoj novih rješenja?

Ključni zaključci:



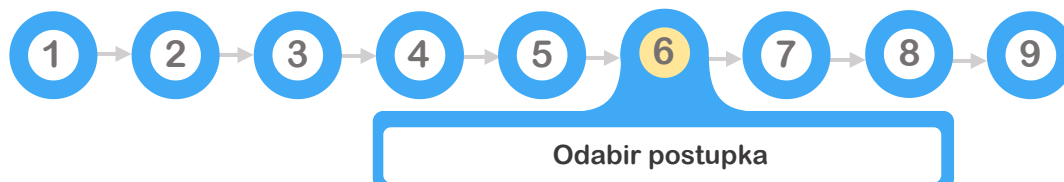
Savjetovanje s tržištem može pružiti nužan uvid u to što tržište može isporučiti te kako će potencijalni ponuditelji reagirati na opis potrebe i zahtjeve. Savjetovanje s tržištem isto vam tako daje priliku da utječete na tržište informirajući tržište o predstojećim ciljevima i potrebama.

Možete kombinirati više oblika savjetovanja s tržištem te se njima koristiti u različitim koracima postupka.

Ne zaboravite objaviti informacije koje ste prikupili na tržištu tijekom savjetovanja. To osigurava pristup tim informacijama za potencijalne ponuditelje koji nisu sudjelovali u aktivnostima.

2.6.6. korak: Odabir postupka

U idućem koraku ćemo se baviti pitanjem kako odabrati najprikladniji postupak javne nabave. Odabir postupka nabave vrlo je važan korak budući da utječe na ishod i učinak javne nabave inovativnih rješenja. U idućem je tekstu kratak uvod o mogućim postupcima i metodama, s ključnim karakteristikama te vodičem o tome kada primjenjivati različite postupke. Detaljnije objašnjenje svakog postupka nalazi se u 8. koraku: Provedba postupka.



2.6.1. Uvod o postupcima/metodama javne nabave inovativnih rješenja

Kako je rečeno u odjeljku 1.4, u Smjernicama za javnu nabavu inovativnih rješenja EK-a (2021.) uvode se dva pojma javne nabave inovativnih rješenja: a) predmet nabave je postupak inovacije – usluge istraživanja i razvoja te b) predmet nabave su rezultati inovacija (javna nabava inovativnih rješenja - PPI - *public procurement of innovative solutions*). U praksi je moguće provesti javnu nabavu inovativnih rješenja koristeći se svim postupcima koji su predviđeni propisima o javnoj nabavi, iako se neki postupci mogu koristiti samo za jedan pojam javne nabave inovativnih rješenja. Različiti postupci imaju međutim različite razine ambicija u pogledu poticanja razvoja novih proizvoda i usluga.

U Hrvatskoj je javna nabava regulirana Zakonom o javnoj nabavi (Narodne novine br. 120/2016, 114/2022). ZJN 2016 prenio je u hrvatsko zakonodavstvo pravnu stečevinu EU-a (Direktivu 2014/24/EU o javnoj nabavi, Direktivu 2014/25/EU o nabavi subjekata koji djeluju u sektoru vodnog gospodarstva, energetske i prometne usluge te sektoru poštanskih usluga).

Treba spomenuti da se većina javne nabave u Hrvatskoj provodi putem otvorenog postupka. Iako se neki postupci javne nabave inovativnih rješenja mogu provesti dobro osmišljenim otvorenim postupcima koristeći se instrumentima kao što su funkcionalne specifikacije te ugovorni uvjeti naklonjeni inovacijama, otvoreni postupak u većini slučajeva nije u potpunosti primjeren javnoj nabavi inovativnih rješenja. Štoviše, otvoreni se postupak smatra postupkom javne nabave koji je „najmanje naklonjen“ javnoj nabavi inovativnih rješenja u usporedbi s drugim postupcima koji su naklonjeni inovacijama, kao što su primjerice natjecateljski postupak uz pregovore, natjecateljski dijalog, partnerstvo za inovacije te predkomercijalna nabava.

U idućoj su tablici navedeni postupci/metode javne nabave¹⁸ koji se mogu koristiti u javnoj nabavi inovativnih rješenja:

¹⁸ Vidite 8. korak za detaljniji opis svakog postupka/metode.

Postupak	Direktiva 2014/24/EU	Zakon o javnoj nabavi (ZJN 2016)
Otvoreni postupak	Članak 27.	Članci 88.-89.
Ograničeni postupak	Članak 28.	Članci 90.-93.
Natjecateljski postupak uz pregovore	Članak 29.	Članci 94.-103.
Projektni natječaj	Članci 78.- 82.	Članci 327.- 331.
Natjecateljski dijalog	Članak 30.	Članci 104.-116.
Partnerstvo za inovacije	Članak 31.	Članci 117.-130.
Predkomercijalna nabava	Izvan područja primjene Direktive 2014/24/EU (čl. 14.)	Izvan područja primjene ZJN 2016 (čl. 30. st. 17.)

Tablica 2: Postupci i metode javne nabave inovativnih rješenja u Direktivi EU-a te ZJN 2016.

Otvoreni postupak je primjeren za nabavu lako dostupnih proizvoda/usluga. Postupkom se može poticati postupna inovacija na tržištu i to širokom uporabom specifikacija temeljenih na radnim performansama i funkcionalnim specifikacijama. To znači da biste na kraju mogli dobiti lako dostupan proizvod ako on najbolje udovoljava potražnji, no otvorili ste mogućnost da se nova i inovativna rješenja natječu u postupku nabave. Međutim ovaj se postupak ne može koristiti da bi se pregovaralo o ponudama. Drugim riječima, odluku hoćete li dodijeliti ugovor ili ne, morate donijeti temeljem dostavljenih ponuda bez ikakve mogućnosti pregovora za poboljšanje izvornog prijedloga ponude. Možda ćete morati poništiti postupak ako niste zadovoljni rješenjima u ponuđenim ponudama. Zbog ovog ograničenja u pogledu pregovora, naručitelj koji se odluči za otvoreni postupak u nabavi inovativnih rješenja mora imati jasnu predodžbu o radu i funkcioniranju onoga što želi nabaviti. Međutim, u većini slučajeva u kojima se traže inovativna rješenja teško je imati jasnu ideju i specifikacije. To je jedan od razloga zašto se otvoreni postupak smatra onim postupkom nabave koji je „najmanje naklonjen“ nabavi inovativnih rješenja u usporedbi s drugim, inovacijama naklonjenijim postupcima/metodama.

U okviru **ograničenog postupka**, svaki gospodarski subjekt može podnijeti zahtjev za sudjelovanje u roku za dostavu zahtjeva kako je navedeno u pozivu na nadmetanje, no za razliku od otvorenog postupka, samo pozvani imaju pravo dati ponudu u okviru ograničenog postupka. U tu svrhu, člankom 65. Direktive 2014/24/EU i člankom 46. Direktive 2014/25/EU (člankom 143. i 358. ZJN 2016.) naručiteljima je dopušteno smanjiti broj sposobnih natjecatelja na pet koji će biti pozvani na dostavu ponuda. Javni naručitelj mora imati jasnu predodžbu o radu i funkciji koju želi nabaviti budući da pregovori nisu dopušteni u okviru ograničenog postupka kao ni u otvorenom postupku. Budući da se postupak otvara samo ograničenom broju natjecatelja, veliki je rizik da se isključe prijedlozi ponuditelja koji imaju drukčiji pristup rješavanju potrebe. Ograničeni postupak stoga nije potpuno primjeren javnoj nabavi inovativnih rješenja.

Natjecateljski postupak uz pregovore fleksibilni je postupak koji omogućuje pregovore temeljem podnesenih inicijalnih ponuda, što nije dopušteno u otvorenom/ograničenom postupku. Natjecateljski postupak uz pregovore može se koristiti za postupne i radikalne inovacije.¹⁹ Naručitelj mora imati određenu razinu jasne predodžbe rada i funkcije koju želi nabaviti, no za razliku od otvorenog i ograničenog postupka, pridržava si pravo pregovora o inicijalnim ponudama ponuditelja da bi ponuđena rješenja prilagodio konkretnim potrebama.

Natjecateljski dijalog može se koristiti i za postupne i za radikalne inovacije. Kod natjecateljskog dijaloga naručitelj ima potrebu, ali manje jasnu predodžbu o rješenjima nego

¹⁹ Postupna je inovacija ona koja je bližu tržištu, dok je radikalna inovacija daleko od tržišta.

što je to slučaj u otvorenom postupku, ograničenom postupku te natjecateljskom postupku uz pregovore. Doprinos tržišta pomaže odrediti kako će potreba biti najbolje riješena i zadovoljena. Kroz opširan dijalog s tržištem javni naručitelj može dalje dobiti pojam o potrebi i definirati je.

Projektni natječaj je poseban režim javne nabave prema Direktivama iz javne nabave i ZJN 2016. Projektni je natječaj prikladan da se za potrebu najprije dobije plan ili projekt (npr. u područjima kao što su prostorno planiranje, arhitektura, inženjerstvo, obrada podataka, itd.). Projektom se natječajem ne može kupiti proces inovacija. Naručitelj mora pokrenuti drugi postupak javne nabave da bi proveo rješenje koje pobijedi na natječaju. Nakon toga, naručitelju je dopušteno dodijeliti ugovor pobjedniku natječaja putem pregovaračkog postupka bez prethodne objave poziva na nadmetanje, pod uvjetom da se radi o ugovoru o pružanju usluga te da je to naznačeno u dokumentaciji o nabavi (tj. naručitelj se može koristiti tim ugovorom da bi finalizirao dotični projekt prilagođavajući ga svojim konkretnim potrebama). Međutim, ne može se njime koristiti za provedbu rješenja koje se sastoji u isporuci robe ili izvedbi radova budući da je ta mogućnost na raspolaganju samo za ugovore o uslugama.

Predkomercijalna nabava model je koji koristi iznimku za kupnju usluga istraživanja i razvoja iz članka 14. Direktive 2014/24/EU²⁰ te članka 30. st. 1. točke 17. ZJN 2016. Predkomercijalna nabava može biti prikladna kada je za razvoj novog proizvoda ili rješenja ili za traženje radikalne inovacije potrebno značajno istraživanje i razvoj. Predkomercijalna nabava se može koristiti samo za kupnju procesa inovacija - usluga istraživanja i razvoja. Javni naručitelj ima veliku fleksibilnost u provedbi pod uvjetom da se poštuju načela transparentnosti, jednakog postupanja te nediskriminacije iz Ugovora o funkcioniranju Europske unije (TFEU). Kupnja procesa inovacija - usluge istraživanja i razvoja (PPI: *public procurement of innovative solutions*) iziskuje odvojeni postupak javne nabave prema Direktivi 2014/24/EU i ZJN 2016 kao što su otvoreni postupak, ograničeni postupak, natjecateljski postupak uz pregovore te natjecateljski dijalog. Prema dokumentu Europske komisije "*Postupak javne nabave i instrumenti potpore inovacija*" taj pristup naziva se *javnom nabavom u dva koraka*. To znači prvo kupnju istraživanja i razvoja te, nakon zaključenja istraživanja i razvoja, pokretanje odvojenog postupka javne nabave za kupnju inovativnih proizvoda, usluga ili radova. Razdvajanje komercijalne kupnje od faze istraživanja i razvoja omogućuje i povećano nadmetanje kada je pokrenut odvojeni postupak nabave za javnu nabavu inovativnih rješenja (tj. dopuštajući više nadmećućih rješenja, uključujući ona koja su potencijalno razvijena drugdje, izvan okvira ugovora o istraživanju i razvoju).

Partnerstvo za inovacije postupak je nabave u kojem se kombiniraju dvije kategorije javne nabave inovativnih rješenja: a) predmet nabave je postupak inovacije (R&D usluge istraživanja i razvoja) te b) predmet nabave su rezultati inovacija (javna nabava inovativnih rješenja - PPI - *public procurement of innovative solutions*). Za razliku od postupka u dva koraka, naručitelj može dodijeliti ugovor za kupnju rezultata inovacija partneru (ima), a da za to ne pokreće odvojeni postupak javne nabave. Naručitelj smije početi partnerstvo s jednim partnerom ili više njih. Partnerstvo za inovacije uglavnom se koristi za radikalne inovacije, iako nije isključena mogućnost korištenja ni za postupne inovacije.

²⁰ U dokumentu EK-a *Postupci javne nabave i instrumenti potpore inovacija* kaže se: Za nabavu usluga istraživanja i razvoja unutar područja primjene direktiva, javni naručitelji mogu koristiti natjecateljski dijalog, natjecateljski postupak uz pregovore ili postupak uz pregovore bez prethodne objave poziva na nadmetanje.

2.6.2. Kako odabrati postupak nabave?

Svi postupci i metode nabave imaju jasne karakteristike i pravila koja su prilagođena njihovoj konkretnoj svrsi. Često je izazovno odrediti najprikladniju metodu ili postupak, a postoje i situacije gdje se može primijeniti više metoda. **Nema apsolutnog odgovora na pitanje o odabiru postupka pri javnoj nabavi inovativnih rješenja. Da bi se za određenu potrebu odabrao najprikladniji postupak ili metoda, treba obaviti kvalitativne procjene temeljem različitih parametara.** Rezultati takvih procjena često se kristaliziraju tijekom dijaloga s tržištem. Na idućim su slikama prikazani razni elementi koje je potrebno uzeti u obzir pri odabiru postupka nabave inovativnih rješenja temeljem 10 pitanja:

Orijentacijska pitanja					
1. pitanje: Ima li na tržištu dostupnih rješenja koja mogu zadovoljiti potrebu?	Da:	Nabaviti rješenje: Otvoreni postupak / natjecateljski postupak uz pregovore	Ne:	Razviti rješenje: Projektni natječaj, partnerstvo za inovacije, predkomercijalna nabava, natjecateljski dijalog	
2. pitanje: Koliko smo daleko od konačnog rješenja? (razina tehnološke spremnosti)	Blizu	Nabaviti rješenja s daljnjim razvojem (otvoreni postupak / natjecateljski postupak uz pregovore)	Srednje daleko	Nabaviti rješenja uz daljnji razvoj u kojem imate aktivnu ulogu kao izvođač radova (projektni natječaj, partnerstvo za inovacije, natjecateljski dijalog)	Daleko Pokrenuti projekt istraživanja i razvoja u kojem imate aktivnu ulogu kao izvođač radova: Predkomercijalna nabava, projektni natječaj, partnerstvo za inovacije
3. pitanje: Trebate li nabaviti rezultate / konačno rješenje projekta istraživanja i razvoja?	Da:	Projektni natječaj, partnerstvo za inovacije, natjecateljski dijalog, natjecateljski postupak uz pregovore	Ne:	Predkomercijalna nabava, projektni natječaj	
4. pitanje: Plaća li javni naručitelj razvoj?	Da	Predkomercijalna nabava, partnerstvo za inovacije, projektni natječaj	Fakultativno	Projektni natječaj za inovacije, natjecateljski dijalog, natjecateljski postupak uz pregovore	Ne
5. pitanje: Imamo li financijska sredstva za razvoj proizvoda (plaćanje razvoja, a ne samo gotovog rješenja)?	Nema sredstava ili ih ima malo	Projektni natječaj, natjecateljski dijalog, natjecateljski postupak uz pregovore	Osrednje sredstava	Projektni natječaj, natjecateljski dijalog, natjecateljski postupak uz pregovore	Puno sredstava Predkomercijalna nabava, partnerstvo za inovacije

Orijentacijska pitanja

6. pitanje:

Mogućnosti paralelnih aktivnosti razvoja, tj. želimo li međusobno nadmećuće aktivnosti istraživanja i razvoja ili jednog gospodarskog subjekta s kojim možemo čvrsto surađivati?

1 - 2

Partnerstvo za inovacije

2 - 4

Natjecateljski dijalog, natjecateljski postupak uz pregovore

2 - 5+

Predkomercijalna nabava, projektni natječaj

7. pitanje:

Potrebna dinamika tržišta: Ima li na tržištu mnogo mogućih gospodarskih subjekata (ekstenzivno ili umjereno tržišno natjecanje)?

Malo

Predkomercijalna nabava, partnerstvo za inovacije

Mnogo

Predkomercijalna nabava, partnerstvo za inovacije, natjecateljski dijalog, natjecateljski postupak uz pregovore, projektni natječaj

8. pitanje:

Kakav je vaš vremenski okvir razvoja (kao dio postupka ili ugovora)?

3-12 mjeseci

Natjecateljski postupak uz pregovore, projektni natječaj, natjecateljski dijalog

12 mjeseci+

Partnerstvo za inovacije, predkomercijalna nabava

9. pitanje:

Koliko se možete uključiti ili trebate li biti uključeni u projektni ili razvojni proces?

Nema vremena

Natjecateljski dijalog, natjecateljski postupak uz pregovore, projektni natječaj

Nešto vremena

Predkomercijalna nabava, projektni natječaj, natjecateljski dijalog, natjecateljski postupak uz pregovore

Mnogo vremena

Predkomercijalna nabava, partnerstvo za inovacije

10. pitanje:

Koliko je kompleksan projekt/izazov tj. zahtjevi kompetentnosti

Niska razina kompleksnosti

Projektni natječaj

Srednja razina kompleksnosti

Projektni natječaj, natjecateljski dijalog, natjecateljski postupak uz pregovore

Vrlo kompleksan

Predkomercijalna nabava, partnerstvo za inovacije

Odricanje od odgovornosti: Ovo su stereotipi, a ne zaključci. Svaki se projekt mora razmatrati pojedinačno, a na izbor preferiranog postupka mogu utjecati i drugi čimbenici. Stoga tablicu valja smatrati instrumentom koji služi kao vodič. Kao što možete vidjeti u tablici, jedan postupak/jedna metoda može spadati u više od jedne kategorije (npr. mali + srednji).

Tablica 3: Pitanja te potencijalni postupak nabave

Pitanje	Partnerstvo za inovacije	Predkomercijalna nabava	Natjecateljski dijalog	Natjecateljski postupak uz pregovore	Projektne natječaj	Otvoreni postupak
Jesu li na tržištu dostupna rješenja koja mogu zadovoljiti potrebu?	Ne	Ne	Da / ne	Da	Ne	Da
Koliko smo daleko od konačnog rješenja? (razina tehnološke spremnosti)	Srednje daleko / daleko	Daleko	Srednje daleko	Blizu / srednje daleko	Srednje daleko / daleko	Blizu / ve? razvijeno
Trebate li nabaviti rezultate projekta istraživanja i razvoja?	Da	Ne	Da	Da	Da / ne	Da
Možemo li platiti projekt, istraživanje ili razvoj?	Da	Da	Ako je potrebno	Ako je potrebno	Ako je potrebno	Ne
Nužna financijska sredstva za razvoj	Velika sredstva	Velika sredstva	Mala ili srednja sredstva	Mala ili srednja sredstva	Mala ili srednja sredstva	Nema sredstava
Koliko aktivnosti istraživanja i razvoja možemo paralelno pratiti?	1 - 2	2 - 5+	2 - 4	2 - 4	2 - 5+	Nije primjenjivo
Tražena dinamika tržišta: Postoji li više gospodarskih subjekata na tržištu umjereno tržišno natjecanje)?	Malo / mnogo	Malo / mnogo	Mnogo	Mnogo	Mnogo	Mnogo
Kakav je vaš vremenski okvir za razvoj (kao dio postupka* ili ugovora)?	18 - 36 mjeseci (postupak + provedba ugovora)	18 - 48 mjeseci (postupak + provedba ugovora)	3 - 9 mjeseci (postupak)	2 - 6 mjeseci (postupak)	3 - 12 mjeseci (postupak nadmetanja)	1 - 3 mjeseci (postupak)
Koliko se možete uključiti ili trebate li biti uključeni u projektne ili razvojne procese?	Mnogo vremena	Nešto vremena / mnogo vremena	Nema vremena / nešto vremena	Nema vremena / nešto vremena	Nema vremena / nešto vremena	Nema vremena
Koliko je kompleksan projekt/izazov tj. zahtjevi kompetentnosti	Velika kompleksnost	Velika kompleksnost	Velika do srednja kompleksnost	Srednja kompleksnost	Srednja do mala kompleksnost	Mala kompleksnost

Tablica 4: Sažetak odabira postupka

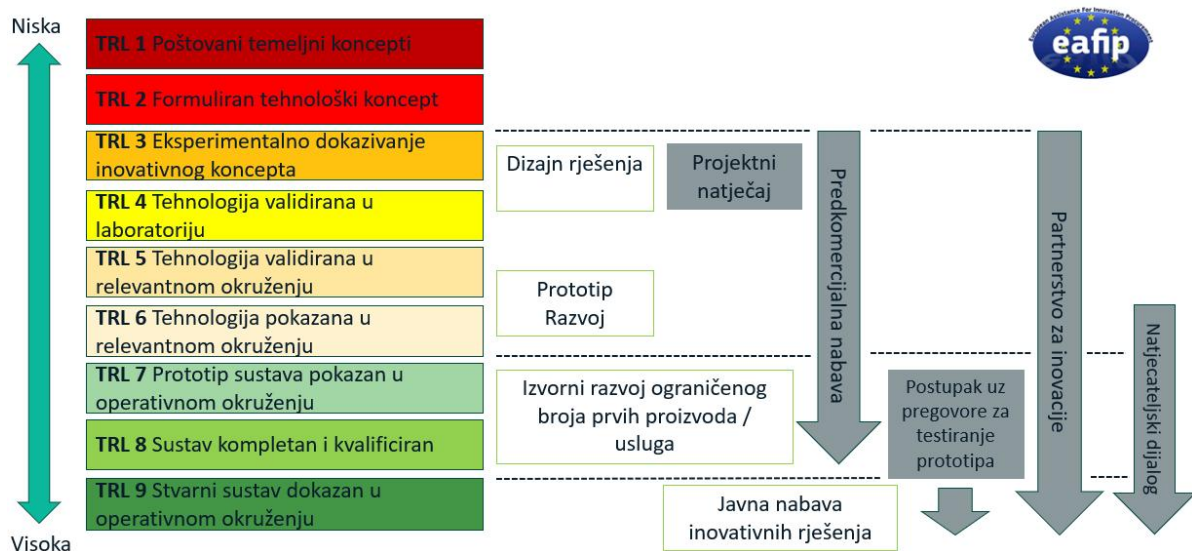
1. pitanje: Jesu li na tržištu dostupna rješenja koja mogu zadovoljiti potrebu?

Inovacija znači nove ili značajno poboljšane proizvode ili usluge. Neki postupci ili metode javne nabave imaju inovacije kao jedini, ili kao jedan od nekoliko pravnih zahtjeva koji reguliraju njihovo korištenje. Stoga se ne mogu koristiti u druge svrhe.

2. pitanje: Koliko smo daleko od konačnog rješenja? (razina tehnološke spremnosti)

Ako su funkcionalni proizvod ili usluga jako daleko, bit će potrebni značajni napori u istraživanju i razvoju. Što je veći jaz, to je potrebno više razvoja, a šanse za funkcionalan konačni proizvod su manje. Stoga se projekti koji zahtijevaju značajan razvoj koncentriraju samo na razvoj, a ne na nabavu ili provedbu gotovog rješenja. Slijedom toga neki se postupci ili metode mogu koristiti samo za nabavu istraživanja i razvoja (vidite 1. pitanje).

Razina tehnološke spremnosti (*technology readiness level* - TRL) koju je razvila NASA vrlo je koristan pojam za određivanje udaljenosti od konačnog rješenja, a slijedom toga i za razumijevanje koliko nam je razvoja potrebno. Iduća slika pokazuje potencijalni postupak javne nabave koji bi se mogao primijeniti za svaki TRL.



Slika 13: Razina tehnološke spremnosti (TRL) te potencijalni postupak/metoda nabave

Međutim ne smijete zaboraviti da je to model koji vam omogućuje da usporedite svaki postupak te je tek vodič koji vam dopušta da postavite pitanje:

- Na kojoj razini tehnološkog razvoja je rješenje?
- Što želite kupiti?

3. pitanje: Trebate li nabaviti rezultat/konačno rješenje projekta istraživanja i razvoja?

Katkad je potrebno što je moguće prije nabaviti i primijeniti funkcionalno rješenje, iako takvo funkcionalno rješenje možda nije spremno na tržištu. Kao i kod 1. i 2. pitanja, svi postupci ili metode istraživanja i razvoja ne omogućuju nabavu rezultata inovacija unutar istog postupka.

4. pitanje: *Plaća li naručilelj razvoj?*

Razvoj novog proizvoda ili usluge ili prilagodba postojećeg rješenja novoj uporabi uključuje rizike i nema nikakvog jamstva da se proizvod može razviti ili kupiti ako je razvijen. Stoga je mali broj gospodarskih subjekata spreman potrošiti vrijeme i resurse bez naknade. Slijedom toga, a isto tako da bi to bio projekt „podijeljenog rizika“, često je nužno imati mjere „ublažavanja rizika“ u obliku plaćanja. U nekim postupcima sam je razvoj predmet ugovora (partnerstvo za inovacije, predkomercijalna nabava), dok pak u drugima razvoj čini dio postupka nadmetanja (natjecateljski dijalog, projektni natječaj) s financijskom naknadom.

5. pitanje: *Imamo li proračunska sredstva za razvoj proizvoda (plaćanje za razvoj, ne samo gotovo rješenje)?*

Neki su postupci i metode prilagođeni kompleksnijim i dugotrajnijim projektima. To se odražava u proračunskim sredstvima potrebnim za pokrivanje troškova razvoja kod gospodarskih subjekata.

6. pitanje: *Mogućnosti paralelnih razvojnih aktivnosti, tj. želimo li međusobno nadmetanje unutar aktivnosti R&D ili jednog gospodarskog subjekta s kojim možemo čvrsto surađivati?*

U nekim projektima nemate dovoljno informacija da biste utvrdili koje rješenje ili tip rješenja je najbolje. Stoga će vam biti korisno paralelno proučavanje nekolicine obećavajućih rješenja ili ponuditelja i usporedbe i testiranja tih rješenja. To može iziskivati i puno vremena i resursa tako da u drugim slučajevima možete znati više o vrsti rješenja koja vam jebolja, ili je kompleksnost potrebe ta zbog koje vam je korisnije da čvrsto surađujete samo s jednim ponuditeljem. Ovisno o kompleksnosti potrebe, ovisno o fazi u kojoj se odvija razvoj (postupak ili pod ugovorom), kao i o zakonodavnim pravilima o postupku, postoje ograničenja u pogledu broja gospodarskih subjekata koje možete ili trebate pozvati u postupak ili paralelno raditi s njima. Nemojte zaboraviti, čim se otvorite većem broju dobavljača ili ponuditelja, za to će vam trebati više vremena i resursa.

7. pitanje: *Tražena dinamika tržišta: Postoji li više gospodarskih subjekata na tržištu koji su relevantni (značajno ili umjereno tržišno natjecanje)?*

Dinamika tržišta i raspoloživost potencijalnih i motiviranih ponuditelja bi trebale utjecati na izbor postupka ili metode. Neki su postupci prilagođeni konkurentnijem okruženju s više gospodarskih subjekata, dok su pak drugi prilagođeni radu s manjim brojem subjekata. Korištenje postupka prilagođenog konkurentnijem tržištu u situaciji kada to nije tako često će rezultirati potraćenim resursima kako za vas tako i za gospodarske subjekte.

8. pitanje: *Koji je vaš vremenski okvir za razvoj (kao dio postupka ili ugovora)?*

Neke su potrebe toliko kompleksne ili nove na tržištu da će biti potrebno više vremena za realno pronalaženje funkcionalnog rješenja. To može biti zbog tehnološkog razvoja, potrebe za prošireno testiranje korisnika ili drugih elemenata. Iako ima malo vremenskih ograničenja ili pravila vezanih uz to, određeni postupci prilagođeniji su duljem razvoju ili testiranju. To za sobom često povlači kompleksnost postupka. Povrh toga tijekom vremena

etabliraju se očekivanja. Slijedom toga, ako planirate uložiti više ili manje vremena, svakako to jasno dajte do znanja objašnjavajući zašto. Više detalja pogledajte na slici 15.



9. pitanje: Koliko možete ili trebate biti uključeni u projektni ili razvojni proces?

Uspješan razvoj novog rješenja iziskuje da ponuditelj(i) često može/mogu doći do vas, krajnjih korisnika, te vaših prostorija da bi shvatio potrebu te pravo korištenje rješenja. To zahtijeva da ste na raspolaganju za rad kao partner ponuditelja. Neki postupci prilagođeniji su ovakvom pristupu nego drugi, dopuštajući dovoljno vremena u fazi razvoja.

10. pitanje: Koliko je kompleksan projekt/izazov tj. zahtjevi kompetentnosti?

Neki izazovi i potrebe kompleksniji su od drugih ili za uspjeh zahtijevaju više stručnog znanja o jednom ili više aspekata. Na vrstu postupka koji se koristi utjecat će činjenica ima li vaša organizacija dovoljno stručnog znanja da dobavljaču pruži dovoljno informacija i odgovora u fazi razvoja. No, nemojte zaboraviti da se može koristiti i stručno znanje vanjskih stručnjaka koji će vas predstavljati.

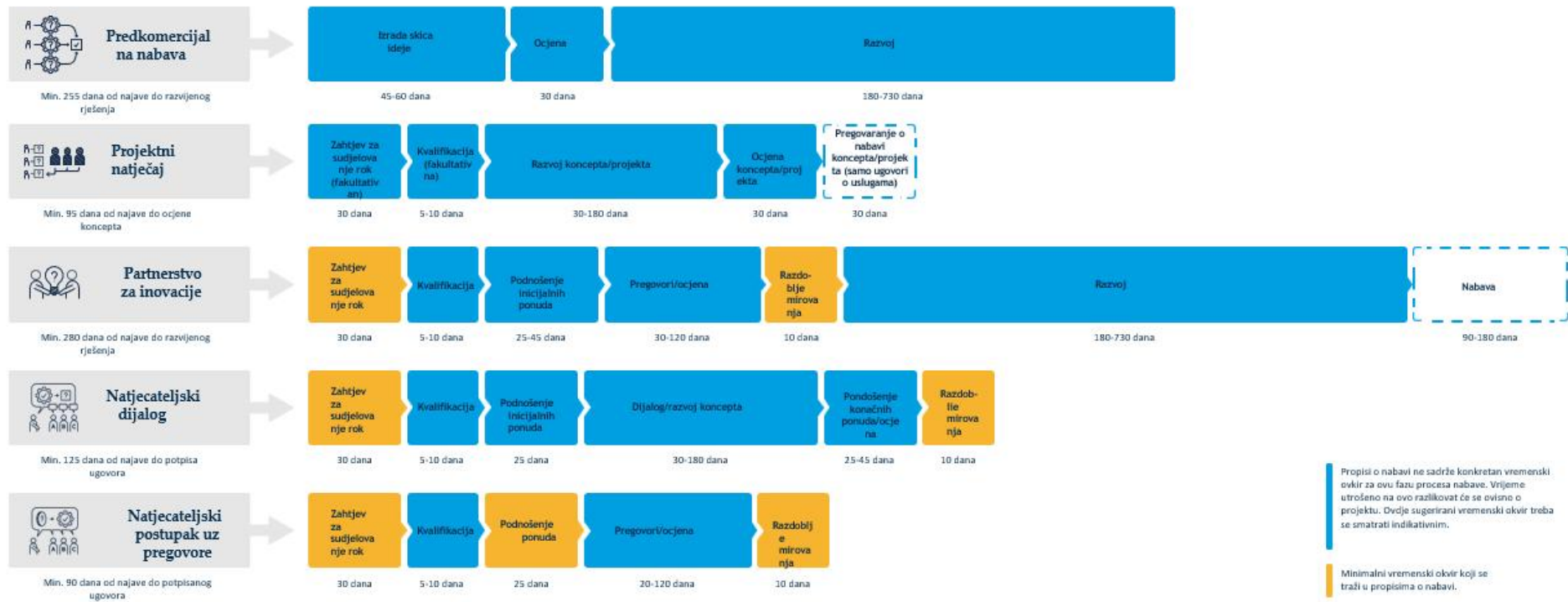
Odabir postupka ili metode za provedbu nabave inovativnih rješenja

	 Koliko smo daleko od konačnog rješenja? (razina tehnološke spremnosti)	 Rezultira li razvoj konačnim rješenjem/nabavom?	 Plaća li javni naručitelj razvoj?	 Nužan proračun za razvoj?	 Mogućnost paralelnih procesa razvoja?	 Zahtjev za tržišnim natjecanjem/brojem potencijalnih dobavljača	 Očekivani vremenski okvir za razvoj/nabavu	 Uključenost javnog naručitelja u razvoj/proces projektiranja	 Kompleksnost
Predkomercijalna nabava	daleko srednje blizu	ne	Da	Nisko srednje visoko	Cca. 2– 5	Malo Mnogo	18-48 mjeseci	Nema nisko visoko	Nisko srednje visoko
Projektni natječaj	daleko srednje blizu	Fakultativno	Fakultativno	Nisko srednje visoko	Cca. 2– 5	Malo Mnogo	3-12 mjeseci	Nema nisko visoko	Nisko srednje visoko
Partnerstvo za inovacije	daleko srednje blizu	da	Da	Nisko srednje visoko	Cca. 1– 2	Malo Mnogo	18-36 mjeseci	Nema nisko visoko	Nisko srednje visoko
Natjecateljski dijalog	daleko srednje blizu	da	Fakultativno	Nisko srednje visoko	Cca. 2– 4	Malo Mnogo	2-6 mjeseci	Nema nisko visoko	Nisko srednje visoko
Natjecateljski postupak uz pregovore	daleko srednje blizu	da	Fakultativno	Nisko srednje visoko	Cca. 2– 4	Malo Mnogo	2-6 mjeseci	Nema nisko visoko	Nisko srednje visoko

■ Metoda koja koristi iznimku za R&D
■ Postupak reguliran Direktivom

Slika 14: Odabir postupka i metode za provedbu javne nabave inovativnih rješenja.

Vremenski plan i faze u različitim metodama i postupcima javne nabave inovativnih rješenja



Slika 15: Vremenski plan i faze u različitim postupcima javne nabave inovativnih rješenja

Ključni zaključci:



Odabir postupka javne nabave vrlo je važan korak zato što utječe na rezultat i učinak nabave inovativnih rješenja.

Svi postupci i metode nabave imaju jasne karakteristike i pravila koja su prilagođena njihovoj konkretnoj svrsi. Često je izazovno odrediti najprikladniju metodu ili postupak, a postoje i situacije gdje se može primijeniti više metoda. Da bi se odabrao najprikladniji postupak ili metoda za određenu potrebu, treba obaviti kvalitativne procjene. Rezultat takve procjene često se kristalizira tijekom dijaloga s tržištem.

Prije odabira postupka javne nabave, pokušajte dobiti pregled nad proračunskim sredstvima, stanjem nadmetanja te raspoloživim resursima u organizaciji. Za provedbu određenog postupka nabave koristite vanjske konzultante ili pravne stručnjake ako nemate resurse u organizaciji.

Instrumenti: Matrica za evaluaciju prilikom odabira postupka s objašnjenjima

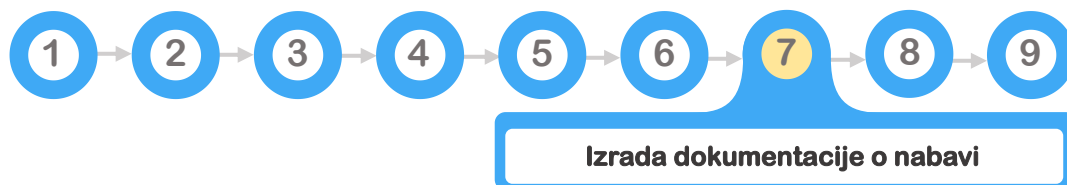


Daljnja literatura:

[Postupci javne nabave i instrumenti potpore inovacija](#) (Europska komisija, 2021.)

2.7.7. korak: Izrada dokumentacije o nabavi

U ovom se koraku daju smjernice za različite elemente koji se trebaju uzeti u obzir kada se definiraju uvjeti nadmetanja, uz istodobno ispravno izražavanje potrebe i zahtjeva. U kontekstu nabave inovativnih rješenja najvažnije praktično pravilo kada se izrađuje dokumentacija o nabavi jest ne specificirati uvjete postupka koji bi mogli zatvoriti vrata novim inovativnim rješenjima ili stvoriti prepreke za sudjelovanje u prilikama za nabavu novonastalim ponuditeljima ili poslovnim modelima.



2.7.1. Kriteriji za kvalitativni odabir gospodarskog subjekta

Osnove za isključenje i kriteriji za odabir gospodarskog subjekta (uvjeti sposobnosti) minimalni su zahtjevi koje ponuditelji moraju zadovoljiti da bi sudjelovali u postupku. Osnove za *isključenje* koriste se kako bi se osiguralo da javni ugovori budu dodijeljeni samo gospodarskim subjektima koja posluju u skladu s vladavinom prava (što potvrđuju uporabom ESDP-a). U čl. 251.-253. ZJN 2016 navode se *osnove* za isključenje gospodarskog subjekta (npr. kaznena djela kao što su korupcija i pranje novca te plaćanje dospjelih poreznih obveza i obveza za mirovinsko i zdravstveno osiguranje), a u čl. 254. tzv. fakultativni kriteriji za isključenje (npr. povreda primjenjivih obveza prema okolišnim, socijalnim i radnim zakonima). Uvjeti sposobnosti osiguravaju da se u dvostupanjskim postupcima na podnošenje ponude pozivaju samo ponuditelji koji imaju dovoljno sposobnosti da isporuče tražene proizvode ili usluge (s tehničkog i financijskog gledišta). Na taj način naručitelji mogu uštedjeti vrijeme tako da ne moraju ocjenjivati ponude ponuditelja koji nisu u stanju isporučiti ono što se traži ugovorom, a gospodarski subjekti mogu uštedjeti vrijeme koje bi uložili u izradu ponuda koje neće biti prihvatljive. Uporaba *kriterija za odabir* gospodarskog subjekta obvezna je u nekim postupcima javne nabave inovativnih rješenja kao što je partnerstvo za inovacije.

Kriteriji za odabir gospodarskog subjekta mogu se odnositi na tri različite kategorije (Direktiva EU-a, čl.258. i čl. 256. ZJN 2016)

- (a) sposobnost za obavljanje profesionalne djelatnosti;
- (b) ekonomsku i financijsku sposobnost te
- (c) tehničku i stručnu sposobnost.

U kontekstu nabave inovativnih rješenja, ovi kriteriji mogu biti iskustva u pružanju inovativnih rješenja, sposobnosti istraživanja i razvoja, nužna ovlaštenja i dozvole za testiranje itd. Međutim, kada zahtjevi u tim ugovorima postanu prestrogi i prekomplikirani, to može imati negativne posljedice kao što su odbijanje malih i kreativnih ponuditelja iz postupka. Stoga je važno pažljivo razmisliti što je relevantno i razmjerno.

Uvjeti sposobnosti - kriteriji kvalifikacije - kriteriji za odabir gospodarskog subjekta: U postupcima u kojima se očekuje veliki broj sposobnih ponuditelja imate dodatnu mogućnost ograničiti broj sposobnih natjecatelja koji udovoljavaju kriterijima za odabir gospodarskog

subjekta koji će biti pozvani na dostavu ponude (poznato i kao uži krug ponuditelja ili smanjenje broja). Ograničenjem broja sposobnih natjecatelja osiguravate onaj broj ponuditelja koji dalje možete ocjenjivati. Člankom 65. Direktive 2014/24/EU te člankom 143. ZJN 2016 javnim je naručiteljima dopušteno smanjenje broja sposobnih natjecatelja koji se pozivaju na dostavu ponude:

- minimalno pet sposobnih natjecatelja u ograničenom postupku i
- minimalno tri sposobna natjecatelja u natjecateljskom postupku uz pregovore, natjecateljskom dijalogu i partnerstvu za inovacije.

Primjer uvjeta sposobnosti mogu se odnositi na iskustva u projektima inovacija sličnima zahtjevima opisanim u opisu potrebe, iskustva te kvalifikacije u pogledu ključnog osoblja itd.

Moguće je imati uvjete sposobnosti koji promiču najpovoljniju dinamiku nadmetanja u nabavi i rezultiraju raznolikim i natjecateljskim okruženjem tijekom pregleda i ocjene ponuda. Da bi se ostvarila takva dinamika tržišta, uzmete u obzir i male, srednje i velike ponuditelje ili ponuditelje iz različitih segmenata tržišta. Mogućnosti odabira ponuditelja temeljem dinamike nadmetanja moraju se promatrati zajedno sa situacijom na tržištu. U tradicionalnim gospodarskim granama u kojima se malo koncentrirano na inovacije, kao što su zgradarstvo i građevinarstvo ili poljoprivreda, veće su prilike nego u novim i nezrelim granama, kao što su lanci blokova ili tržište kripto-valuta.

PRIMJER - kriteriji kvalifikacija - pod projektom 1000 zgrada, 10 000 prilika (Općina Bergen, partnerstvo za inovacije)

Kriteriji kvalifikacija korišteni su u partnerstvu za inovacije u kojem se tržište poticalo da pronađe rješenja koja bi mogla rezultirati učinkovitim pogonom i održavanjem zgrada u općini Bergen. Zgradarstvo i građevinarstvo smatra se konzervativnim sektorom u kojem nedostaje inovacija i novoga načina razmišljanja. Stoga se prilikom sastavljanja kriterija kvalifikacija mora uzeti u obzir stanje na tržištu.

Općina Bergen postavila je kriterije kvalifikacije koje treba primijeniti ukoliko više od 10 natjecatelja ispuni minimalne zahtjeve specificirane u kriterijima za odabir.

Kriteriji kvalifikacije	Ponderi
Važnost zadaće u svjetlu opisa potreba općine Bergen	25%
Opseg i kompleksnost zadatka, uključujući tehničku kompleksnost, kompleksnost procesa, okruženje dionika, ciljanu publiku, kupce i druge dionike	20%
Izazovi poslanja, izgled rizika (financijskih i vezanih uz postizanje cilja), upravljanje rizikom te mjere ublažavanja rizika	10%
Uloga i odgovornosti pružatelja usluge u referentnoj zadaći: središnja/periferna	20%
Dokumentirani rezultati razvijenog rješenja	25%

Tablica 5: Kriteriji kvalifikacija koje je općina Bergen koristila u partnerstvu za inovacije.

Povrh toga općina Bergen željela je kvalificirati i etablirane tvrtke s mnogo relevantnog iskustva, ali je isto tako vidjela potrebu da otvori postupak pružateljima usluga s manje iskustva i onima nedavno utemeljenima kao primjerice novoosnovanim tvrtkama. Stoga, ako više od 10 natjecatelja ispuni minimalne zahtjeve specificirane u kriterijima za odabir, općina Bergen uspostavlja uvjete da bi rezervirala minimalno 2, a maksimalno 4 od 10 mjesta u postupku za manje iskusne i novoosnovane tvrtke. Ostala će mjesta biti rezervirana za tvrtke sa širim iskustvom. Ocjena je li neki gospodarski subjekt etabliran ili je novoosnovan temeljila se na relevantnom iskustvu ključnog osoblja, što se može pokazati u

dokumentacijskim zahtjevima za tehničke i stručne kvalifikacije (Pregled relevantnog iskustva ključnog osoblja). Gospodarski subjekt smatrao se novoosnovanim ako je predloženi tim primarno imao relevantno iskustvo posljednje tri godine (računajući od roka za podnošenje ponude). To znači, primjerice, da tvrtka koja je nedavno upisana u sudski registar može još uvijek biti dobro etablirana ako ključno osoblje ima solidno i dugogodišnje stručno iskustvo u drugim tvrtkama.

2.7.2. Kriteriji za odabir ponude

Kako utvrđujete i odabirete ponuditelja koji je najpogodniji za razvoj rješenja koje će zadovoljiti potrebu? Kriteriji za odabir ponude pomoći će vam da odaberete ponuditelja koji ima najbolju ponudu. Važno je da pri uspostavi kriterija za odabir ponude stavite naglasak na razinu inovacija. Valja spomenuti kako se kriterijima za odabir ponude ocjenjuje predmet ugovora te se razlikuju od osnova za isključenje i uvjeta sposobnosti jer se ovim kriterijima ocjenjuju sposobnost ili prihvatljivost ponuditelja. Kriteriji za odabir ponude slični su tehničkim specifikacijama po tome što se, uz pomoć jednih i drugih, ocjenjuje predmet ugovora. Međutim, kriteriji za odabir ponude razlikuju se od tehničkih specifikacija zato što se kriterijima za odabir ponude ocjenjuju dodatni zahtjevi kako bi se utvrdio redoslijed ponuda, dok su tehničke specifikacije minimalni zahtjevi o predmetu nabave temeljem kojih se ponude koje ne ispunjavaju te minimalne zahtjeve mogu odbiti.



Slika 16: Kronološki redoslijed i ključne karakteristike kriterija/zahtjeva koji se primjenjuju tijekom postupka

ZJN 2016 propisuje da je kriterij za odabir ponude u postupcima javne nabave ekonomski najpovoljnija ponuda, dakle omjer cijene i kvalitete .

Postupak	Uporaba najboljeg omjera cijene i kvalitete	
	obvezno	nije obvezno
Otvoreni postupak/ograničeni postupak	X	
Natjecateljski postupak uz pregovore	X	
Natjecateljski dijalog	X	
Partnerstvo za inovacije	X	
Predkomercijalna nabava	nije uređeno	

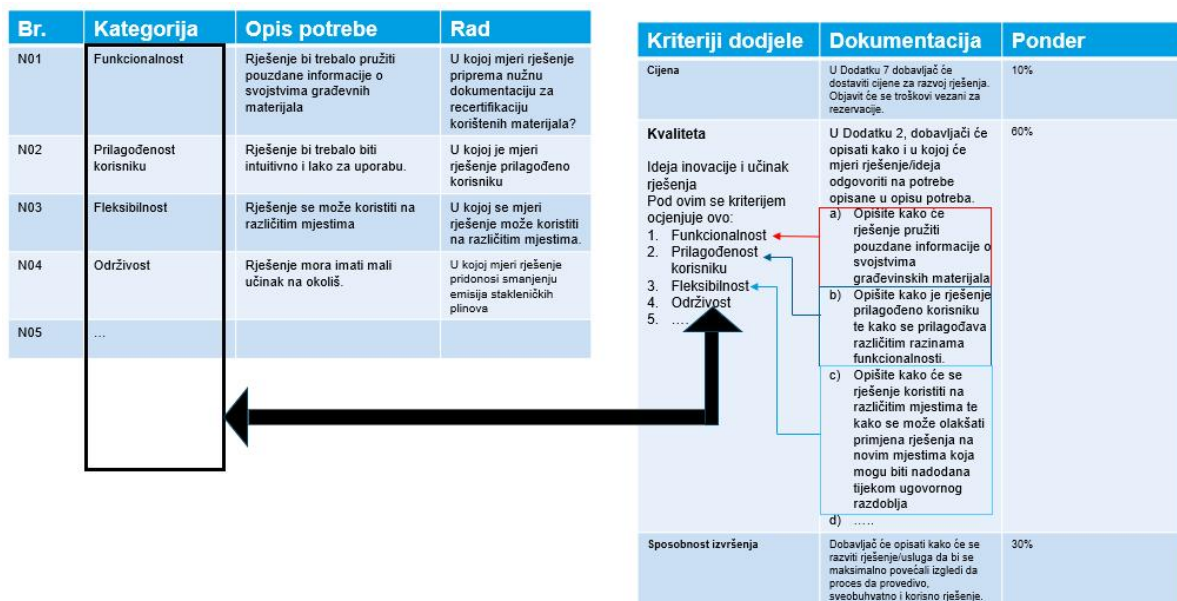
Tablica 6: Kriteriji za odabir ponude koji se mogu koristiti u okviru različitih postupaka javne nabave

Kriteriji za odabir ponude ili kriteriji najboljeg omjera cijene i kvalitete u ovom kontekstu mogu se koristiti za ocjenu kvalitete, relevantnosti i razine inovacija u pogledu rješavanja

potrebe. Ako se u kriterijima za odabir ponude naglašava samo cijena, potencijal za inovacije bit će ograničen.

Osobito je važno za postupke nabave koje uključuju razvoj rješenja (npr. partnerstvo za inovacije, predkomercijalna nabava, natjecateljski dijalog) uspostaviti snažne veze između opisa potreba (o kojem je bilo riječi u 3. koraku) te kriterija kvalitete. Kriteriji bi se trebali definirati na način da se ponuditelji nadmeću temeljem ispunjavanja elemenata utvrđenih u opisu potrebe.

Ponuditeljima nije uvijek lako shvatiti sve elemente opisa potrebe i uključiti ih u svoj prijedlog rješenja. Da bi im se u tome pomoglo u „matrici potreba“ može se strukturirati i sažeti ključne elemente opisa potreba, kao što je bilo riječi u 3. koraku. Uvođenjem te čvrste strukture ili obrasca kao formata prijedloga ponuda imat ćete dodatnu prednost pri uspoređivanju prijedloga ponuda, čime će biti lakše utvrditi one prijedloge koji pružaju rješenja i najbliže zadovoljavaju potrebu.



Slika 17: Primjer pretočenja matrice potreba u kriterije za odabir ponude

Primjer: Kriteriji za odabir ponude pri opsežnoj rekonstrukciji montažne zgrade vrtića Loptica (Grad Koprivnica)

Grad Koprivnica koristio se sljedećim kriterijima za odabir ponude u okviru natjecateljskog postupka uz pregovore za traženje inovativnih rješenja za opsežnu rekonstrukciju montažne zgrade vrtića Loptica:

- Cijena: 50%
- Kvaliteta: 50% (30 % za inovativna rješenja te 20% za jamstveni rok)

30% pondera za inovativna rješenja dodijeljeno je dvjema mjerama utvrđenim u ocjeni potreba: 1. mjera: Sanacija cijeloga neadekvatnog vodoopskrbnog i odvodnog sustava zgrade (15%) te 2. mjera: Termozaštita ovojnice zgrade (15%)

Više detalja o ovom prvom postupku javne nabave inovativnih rješenja u Hrvatskoj vidite u slučaju 3.1.

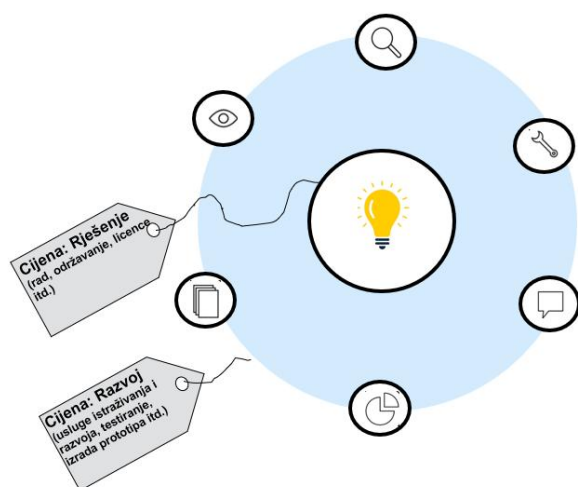
Uporaba cijene kao kriterija za odabir ponude

Dok se cijena može lako kvantificirati, uključivanje elementa cijene može biti izazovno. Za početak, u kontekstu javne nabave inovativnih rješenja, element cijene može se sastojati od dvaju različitih elemenata ovisno o postupku te vrsti rješenja koju tražite: trošak razvoja rješenja ili trošak nabave rješenja.

U projektima istraživanja i razvoja (predkomercijalna nabava ili partnerstvo za inovacije) ponuditeljima je često teško dati fiksnu cijenu rješenja koje još ne postoji. Ako se od gospodarskog subjekta traži, on će u cijenu uključiti svaki potencijalni rizik koji vi, kao kupac, morate biti spremni platiti. U postupku partnerstva za inovacije uputno je razmisliti o izuzimanju cijene konačnog rješenja kao kriterija za odabir ponude, te se umjesto toga usredotočiti na cijenu razvoja rješenja²¹.

2.7.3. Ocjenjivanje

Tijekom pisanja dokumentacije o nabavi trebali biste uspostaviti plan kako će se odvijati ocjenjivanje. Važno je da formirate stručno povjerenstvo koje će uključivati potrebno stručno znanje za razumijevanje predloženih rješenja. Trebali biste zatražiti od svih uključenih osoba da prije nego počne postupak javne nabave prijave svaki potencijalni sukob interesa.



To može uključivati financijske interese, osobne odnose ili druge čimbenike koji bi mogli utjecati na njihovu neovisnost i objektivnost. Dobra je praksa zatražiti od svih uključenih osoba da prije nego se uključe u pripremu postupka javne nabave potpišu izjavu o postojanju ili nepostojanju sukoba interesa. Preporuča se da se stručno povjerenstvo dogovori kako će se odvijati pregled i ocjena ponuda. Možda će pregled i ocjena ponuda biti nešto novo za stručnjake iz sektora ili tehnološke stručnjake tako da ih trebate uvesti u postupak, propise i u njihovu ulogu.

Slika 18: Važno je razlikovati između elemenata troškova vezanih za razvoj i elemenata troškova vezanih za stvarno rješenje

Bilješka o hrvatskom kontekstu:

Člankom 197. ZJN 2016 uvodi se obveza naručitelja da imenuje stručno povjerenstvo za javnu nabavu koje priprema i provodi postupak javne nabave. Barem jedan član tog povjerenstva mora imati važeći certifikat u području javne nabave koji izdaje Uprava za politiku javne nabave pri Ministarstvu gospodarstva (MINGO).

²¹ Vidite 8. odjeljak za više informacija o kriterijima cijena u partnerstvu za inovacije.

Neispunjavanje tog uvjeta rezultira prekršajem i novčanom kaznom od 1.320 do 13.270 eura (članak 443.).

Model ocjenjivanja mora se odrediti prilikom izrade dokumentacije o nabavi. Svrha ocjenjivanja je olakšati odabir ponuditelja koji je podnio ekonomski najbolju ponudu temeljem kriterija za odabir ponude. Neki kriteriji za odabir ponude teži su za ocijeniti od drugih. Cijena se lako može kvantificirati, međutim kvaliteta se ne može podjednako kvantificirati. Za olakšavanje ocjenjivanja neki primjenjuju „obrnutu proporcionalnost“ gdje će se „dobitniku“ svakog kriterija za odabir ponude dodijeliti najveća ocjena. Druge će ponude biti rangirane u odnosu na pobjednika tog kriterija za odabir ponuda. To će stručnom povjerenstvu omogućiti da utvrdi one čimbenike koji neku ponudu čine slabijom u odnosu na konkretan kriterij za odabir ponude.

Primjer - Shema kriterija za odabir ponuda

		Prijedlog 1		Prijedlog 2		Prijedlog 3	
Cijena		EUR	1 700	EUR	1 750	EUR	1 369
Kriteriji za odabir ponude	Težina	Evalvacija	Bodova	Evalvacija	Bodova	Evalvacija	Bodova
Cijena	20 %	7.582	15.16	7.217	14.43	10.000	20.00
Kvaliteta	50 %	9.000	45.00	8.000	40.00	10.000	50.00
Sposobnost implementacije	30 %	9.000	27.00	10.00	30.00	8.500	25.50
Rezultat		87.16		84.43		95.50	

Slika 19 - Prijedlog 3 ima najnižu cijenu te stoga dobiva maksimalnu ocjenu 10. Prijedlozi 1 i 2 dobivaju ocjenu u odnosu na najbolji prijedlog.

2.7.4. Razgovor s neuspjelim ponuditeljima

Prije upravljanja ugovorom s odabranim ponuditeljem, često je dobrodošla i dobra je praksa da se ponuditelje čije ponude nisu odabrane upozna zašto njihove ponude nisu odabrane. Napose to može biti vrlo vrijedno kada je riječ o javnoj nabavi inovativnih rješenja u kojima sudjeluju novi i neiskusni ponuditelji kako bi razumjeli funkcioniranje javna nabava. Dovoljno je 30 minuta razgovora u digitalnom formatu.

2.7.5. Prekogranične i zajedničke nabave

Javni naručitelji mogu provesti zajedničku nabavu, u kojem slučaju utvrđuju međusobna ovlaštenja i dužnosti, objavljuju postupak i potpisuju ugovor. To može biti korisno u smislu

osiguranja doprinosa nekoliko partnera u procesu razvoja, kao i podjele troškova razvoja među više dionika. Potencijalni su rizici da ti partneri međusobno nemaju zajedničko stajalište o tome što je dobro rješenje, te da donošenje odluka oduzima mnogo vremena. Stoga zajedničke nabave moraju biti dobro koordinirane uz sporazume o suradnji te nužnoj ovlasti za donošenje odluka kako bi se spriječilo stvaranje nepotrebnih prepreka za ponuditelja.

U grupi koju čini vodeći naručitelj, koji je u zajednici s drugim naručiteljima s istom potrebom ²², vodeći naručitelj jedini je potpisnik ugovora. Na taj način ostali naručitelji iz takve zajednice nisu aktivni u procesu razvoja ili u upravljanja ugovorom nego se spominju u dokumentaciji o nabavi i u ugovoru s istim pravima kao i vodeći naručitelj. To otvara prostor za lakšu nabavu razvijenih rješenja od gospodarskog subjekta koji ih je razvio, bez objave novog nadmetanja²³.

Slučaj: Primjer Partnerstvo za inovacije kada nekoliko javnih naručitelja imaju istu potrebu

U razdoblju 2017.-2021. naručitelj (bolnica Østfold) provela je partnerstvo za inovacije pri čemu je potreba bila zajednička mnogim drugim bolnicama u Norveškoj (ovdje se one zovu „pridruženi naručitelji“). Stoga je bolnica Østfold uključila pridružene naručitelje u objavljeno nadmetanje. Na taj su način pridruženi naručitelji na kraju partnerstva za inovacije mogli nabaviti konačno rješenje bez pokretanja odvojenih postupaka nabave.

Ukupno je bilo pet pridruženih naručitelja koji su odlučili aktivirati opciju kupnje te nastaviti s nabavom konačnog rješenja. To je bilo moguće zato što je ta mogućnost uključena u inicijalno objavljeno nadmetanje.

O ovome konkretnom slučaju partnerstva za inovacije možete pročitati pod naslovom „Slučaj: Partnerstvo za inovacije - „Nova rješenja u skrbi za pacijente koji boluju od raka“

2.7.6. Ugovorne odredbe: Prava intelektualnog vlasništva

Ugovor o nabavi inovativnih rješenja mora uključivati informacije o pravilima koja uređuju prava intelektualnog vlasništva. Za gospodarskesubjekte važno je znati da inovativno rješenje mogu rabiti u drugim kontekstima. Ako naručitelj želi biti vlasnik prava intelektualnog vlasništva, cijena obično raste te se isto mora uravnotežiti u odnosu na situaciju kada je naručitelj ovisan o jednom ponuditelju što se može dogoditi ako je taj gospodarski subjekt nositelj tih prava.

Kod predkomercijalne nabave ili ugovora o uslugama istraživanja i razvoja koji su izuzeti od Direktive 2014/24/EU (čl. 14.) te ZJN 2016 (čl. 30. st. 17.) postoji uvjet da koristi nema isključivo javni naručitelj, ili da javni naručitelj nije u cijelosti platio pruženu uslugu. Uobičajeni način osiguranja da koristi nema isključivo javni naručitelj jest da gospodarski subjekt zadrži prava intelektualnog vlasništva kao dio ugovora.

Na primjer, u standardnim norveškim ugovorima o javnoj nabavi inovativnih rješenja (partnerstvo za inovacije, predkomercijalna nabava) postoji klauzula da gospodarski

²² Vidite [Eafip-instrumentarij modul 2](#) za više informacija o slučaju kada više kupaca imaju istu potrebu.

²³ Pogledajte slučaj bolnice Østfold (partnerstvo za inovacije) i praktičan primjer zajedničke nabave.

subjekti zadržavaju prava intelektualnog vlasništva nad razvijenim rješenjem, dajući im pravo da patentiraju i prodaju prava uporabe/licence drugim kupcima.

Primjer - Norveški ugovor o partnerstvu za inovacije - klauzula 10.1 (pravo vlasništva)

10.1 PRAVA NA RAZVOJ I PRILAGOĐAVANJE KUPCU

10.1.1 Prava partnera

Partner zadržava sva materijalna i nematerijalna prava na programsku podršku i sve druge rezultate razvijene ili sastavljene prema ovom ugovoru, osim ako se u konkretnom slučaju nije dogovorilo drukčije.

Praksa je da naručitelj zadržava produljenu besplatnu licencu za uporabu razvijenih rezultata projekta. Ovo se pravo uporabe pokazuje vrijednim u situacijama u kojima naručitelj i gospodarski subjekt ne sklapaju ugovor o uvjetima provedbe rješenja (npr. troškovi rada). Ono se isto tako primjenjuje kada gospodarski subjekt ne stavlja prioritet na rješenje kao uslugu ili proizvod, ili kada gospodarski subjekt više ne posluje. U tim slučajevima naručitelj može od drugih pružatelja na tržištu tražiti konkurentne cijene za funkcioniranje rješenja. Ovo prošireno pravo uporabe za naručitelja je stalno, ne povlači za sobom dodatne pristojbe te je isključivo namijenjeno razvoju projekta.²⁴.

Primjer - Norveški ugovor o partnerstvu za inovacije - klauzula 10.1.2 (pravo uporabe)

10.1.2 Naručiteljevo pravo uporabe

Naručitelju se daje ograničeno pravo raspolaganja standardnom programskom podrškom koja čini dio rješenja. Pravo raspolaganja obuhvaća prava koja su nužna kako bi se naručitelj mogao koristiti rješenjem kako je ugovoreno, uključujući pravo reprodukcije broja kopija programske podrške koje slijede iz uobičajenih postupaka rada i sigurnosti.

Naručitelju se daje neograničeno, besplatno i neisključivo pravo uporabe programske podrške te drugih rezultata koji su razvijeni, koji su radili i/ili su posebno prilagođeni za naručitelja (prošireno pravo raspolaganja). Prošireno pravo raspolaganja pokriva pravo uporabe, kopiranja, mijenjanja i razvoja programske podrške i/ili rješenja, bilo samostalno ili uz potporu treće strane.

Rijetko se događa da gospodarski subjekti, kada su uključeni u projekt javne nabave inovativnih rješenja s javnim sektorom, grade rješenja od apsolutne nule. Mogu, primjerice, razvijati rješenja temeljem postojeće programske podrške. U tom slučaju, javni naručitelj dobiva samo ograničeno pravo uporabe te programske podrške. Prošireno pravo primjenjuje se na ono što je uistinu razvijeno u projektu istraživanja i razvoja.

Primjer postavke prava intelektualnog vlasništva u ugovoru o partnerstvu za inovacije te ugovoru o predkomercijalnoj nabavi u Norveškoj

²⁴ Svaki treći pružatelj mora potpisati klauzulu o povjerljivosti i može biti obvezan plaćati licencnu pristojbu te ne može komercijalizirati rješenje za bilo kojeg drugog kupca nego za javnog naručitelja za kojeg je rješenje razvijeno.



Slika 20: Primjer postavke prava intelektualnog vlasništva

Ove posebne odredbe o pravima intelektualnog vlasništva pretežno su relevantne za postupke nabave inovativnih rješenja koji uključuju razvoj nepostojećih rješenja, budući da su ove posebne klauzule o pravima intelektualnog vlasništva čvrsto vezane za dostupnost uporabe nekih metoda za nabavu inovativnih rješenja te olakšavaju uključenost gospodarskih subjekata (smanjujući rizik takvih razvojnih projekata). Za ugovore javne nabave inovativnih rješenja primjenjuju se klauzule normalnog ugovora o pravima intelektualnog vlasništva.

2.7.7. Ugovorne odredbe: Analiza vrijednosti

Prve inačice proizvoda često imaju viruse i greške koje postaju vidljive tek tijekom primjene. Analiza vrijednosti sustavni je ugovorni pristup poboljšanju vrijednosti proizvoda, projekata i procesa - pri čemu se ne izlazi izvan okvira ugovora ili onoga što je definirano u okviru postupka nabave. To otvara prostor za inovacije tijekom faze upravljanja ugovorom u nabavi²⁵.

Primjerice, u Norveškoj je nekoliko javnih nabava inovativnih rješenja provedeno korištenjem Standardnih uvjeta norveške Vlade za javnu nabavu informacijsko-telekomunikacijskih rješenja. Ugovorom o održavanju²⁶ otvara se prostor i za nabavu daljnjeg razvoja te dodatnih kupnji:

Primjer - Norveški ugovor o održavanju za javnu nabavu informacijsko-telekomunikacijskih rješenja

2.2.8 Daljnji razvoj

Naručitelj može naručiti daljnji razvoj programske podrške koja je pokrivena ugovorom o održavanju u okviru opisanom u prilogima 1 i 2. To uključuje razvoj dodatne funkcionalnosti koja je po svom opsegu umjerena. Naknada za taj daljnji razvoj je izvođačeva redovna tarifa po satu utvrđena u prilogu 7, osim ako se u prilogu 7 ne utvrdi drugi model naknade. Strane se dogovaraju o planu napredovanja tog razvoja i kriterijima za prihvaćanje. Za obavljanje takvog razvoja strane mogu odabrati korištenje predložaka ugovora kao što je SSA-O ili SSA-B.

U ugovoru je važno specificirati u kojim okolnostima i kako često treba raditi na poboljšanju i daljnjem razvoju. To uključuje ugovorne odredbe o podjeli troškova i koristi. Primjer toga

²⁵ Smjernice EAFIP-a, modul 2, str. 67

²⁶ <https://anskaffelser.no/verktoy/maler/ssa-v-vedlikeholdsavtalen>

može biti podjela smanjenja troškova 50/50 između naručitelja i gospodarskog subjekta ako postanu dostupne ekonomičnije ili jeftinije inačice rješenja (kao rezultat nove tehnologije, novih proizvodnih linija ili nečeg drugog).

2.7.8. Komunikacija i oglašavanje nadmetanja

Dobrom će se komunikacijom privući pravi ponuditelji i olakšati njihovo sudjelovanje u postupku. Kada želite privući inovativne ponuditelje, novoosnovana poduzeća i/ili MSP, nije dovoljno objaviti dokumentaciju o nabavi u bazi podataka bez poduzimanja drugih mjera kako bi se privukli najsposobniji ponuditelji. Nužno je djelotvorno oglašavati postupak kako bi se gospodarske subjekte motiviralo da ulože vrijeme i resurse u podnošenje ponuda.

Korisno je početi planirati metode komunikacije dok sastavljate dokumentaciju o nabavi. U tekstu koji slijedi navedena su neka važna područja koje valja imati na umu u pogledu načina komunikacije kod javne nabave inovativnih rješenja.

Naziv postupka: Dok pripremate opis potrebe i dokumentaciju o nabavi, trebali biste razmisliti o prikladnom nazivu ili imenu nabave. Naziv će se koristiti u svrhe oglašavanja stoga je važno koristiti se kratkim i opisnim naslovom koji čitatelju odmah ukazuje kakva je potreba.

Marketing putem društvenih mreža: Iskoristite platforme društvenih mreža na kojima su po vašem mišljenju aktivni relevantni ponuditelji. Na primjer, u Norveškoj se platforma LinkedIn često koristi za objavu informacija o nabavama. To se smatra izvrsnim kanalom pristupa novoosnovanim poduzećima i MSP-ovima koji nisu aktivni pretplatnici i ne provjeravaju javne baze podataka o prilikama u javnoj nabavi.

Internetska mjesta s vijestima iz određene gospodarske grane: Objavom informacija o nadmetanju u člancima iz pojedine gospodarske grane imate veću šansu doći do ciljane publike. Međutim, pisanje i objava članaka može biti dugotrajno i skupo rješenje. Stoga je važno odvagnuti argumente za i protiv.

Bilten: Ukoliko vaša organizacija ima redoviti bilten s mnogo pretplatnika, svakako iskoristite to kao platformu za komunikaciju o postupku nabave.

Aktivno obraćanje mrežama: Naposljetku može biti korisno aktivno se obratiti krugovima određene gospodarske grane, inkubatorima, znanstvenim parkovima i drugim akterima zasnovanim na mreži koji vam mogu pomoći oglašavati postupak nabave.

Ključni zaključci:

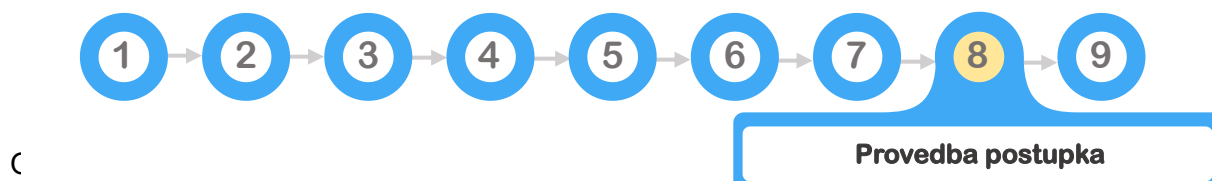


Evo nekoliko smjernica za izradu dokumentacije o nabavi:

- Pokušajte koristiti zahtjeve za odabir / kvalifikacije koji ne diskriminiraju novoosnovana i mala poduzeća
- Ocijenite koja vrsta gospodarskog subjekta želite da sudjeluje u nadmetanju
- Integrirajte matricu potreba u kriterije za odabir ponude
- Okupite stručno povjerenstvo za provedbu postupka javne nabave koje će imati potrebna stručna znanja iz pojedinih područja
- Organizirajte informacijski sastanak s potencijalnim ponuditeljima koji bi mogli biti zainteresirani za postupak nabave
- Ne zaboravite da članovi stručnog povjerenstva ne smiju biti u sukobu interesa
Članovi stručnog povjerenstva trebaju potpisati izjavu o nepostojanju sukoba interesa
- U dokumentaciju o nabavi uključite ugovorne odredbe vezane za analizu vrijednosti
- Specificirajte ugovorne odredbe u suradnji sa stručnjacima vezano za prava intelektualnog vlasništva

2.8.8. korak: Provedba postupka

U idućem ćemo koraku predstaviti različite postupke javne nabave inovativnih rješenja koje možete primijeniti kada želite nabaviti ili razviti nova i inovativna rješenja. Povrh važnih smjernica i karakteristika različitih postupaka, u trećem ćete poglavlju za svaki postupak pronaći slučajeve iz stvarnog života. Postupci koje predstavljamo su: otvoreni i ograničeni postupak, natjecateljski postupak uz pregovore, projektni natječaj, natjecateljski dijalog, partnerstvo za inovacije te predkomercijalna nabava.

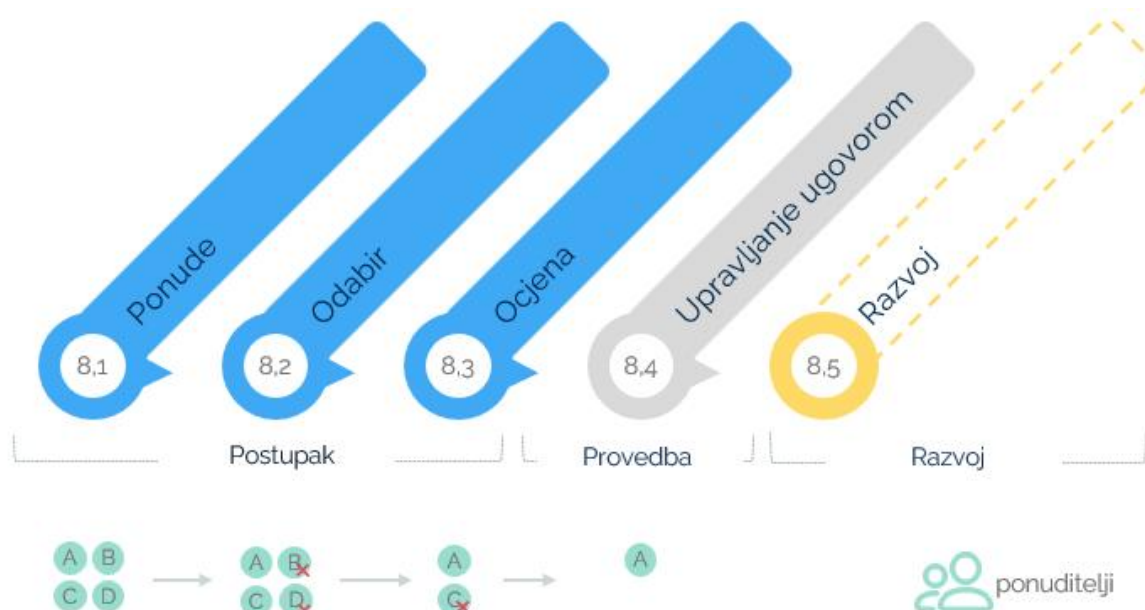


2.8.1. Otvoreni postupak i ograničeni postupak

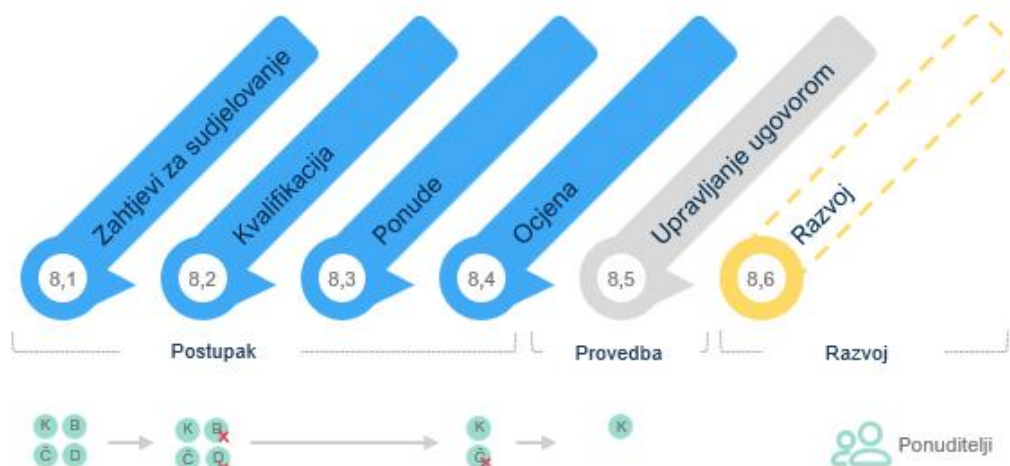
Glavne karakteristike

Otvoreni postupak i ograničeni postupak najprikladniji su za nabavu lako dostupnih proizvoda/usluga. Međutim, uporabom zahtjeva temeljenih na radnim performansama i funkcionalnim zahtjevima ovi postupci mogu potaknuti postupne inovacije na tržištu. To znači da biste na kraju mogli dobiti lako dostupan proizvod ako on najbolje udovoljava potražnji, no otvorili ste i mogućnost novim i inovativnim rješenjima da se natječu u postupku nabave. Ovi se postupci mogu koristiti pri kupnji rezultata inovacija (PPI). Koraci u otvorenom postupku i ograničenom postupku:

Otvoreni postupak:



Ograničeni postupak:



Postupak nabave i upravljanje ugovorom

Za uspješnu provedbu otvorenog postupka potrebno je usredotočiti se na kvalitetno planiranje i pripremu postupka nabave. Jedan od razloga jest da u otvorenom postupku nije moguće smanjivanje broja sposobnih natjecatelja (za razliku od ograničenog postupka, natjecateljskog postupka uz pregovore, natjecateljskog dijaloga te partnerstva za inovacije). Povrh toga otvoreni i ograničeni postupak ne dopuštaju vam da pregovarate o podnesenim ponudama, za razliku od drugih postupaka nabave kao što je natjecateljski postupak uz pregovore. Stoga kroz istraživanje tržišta i savjetovanje s tržištem trebate sa sigurnošću znati da postoje gospodarski subjekti koji mogu podnijeti ponudu koja udovoljava vašim potrebama. Važno je biti oprezan i ne propisati previše detaljne specifikacije koje bi mogle spriječiti gospodarske subjekte da isporuče inovativna rješenja ili proizvode. Važno je da se u ugovoru odražavaju funkcionalni aspekti i da su oni temeljeni na radnim performansama, a sve kako bi se osigurali očekivani učinak i operabilnost novih inovativnih rješenja te izbjegla „prazna obećanja“.

Dobra praksa i ključni elementi koje je potrebno uzeti u obzir za poticanje inovacija kad otvorenog postupka i ograničenog postupka

Elementi nabave	Komentar
Savjetovanje s tržištem	Vodite dijalog s tržištem da biste potaknuli postupne inovacije
Dokumentacija o nabavi	Dokumentacija o nabavi mora sadržavati otvorene, funkcionalne specifikacije temeljene na radnim performansama kako bi se stvorio prostor za inovativna rješenja
Kriteriji za odabir ponude	Definirajte kriterije za odabir ponude koji potiču odgovor potencijalnih ponuditelja u smislu inovativnih i poboljšanih rješenja. Nužno je korištenje kriterija kvalitete.

Postupak nabave	Kao dio postupka moguće je organizirati intervjue/prezentacije o ponudi. To je napose prikladno za kriterij odabira ponude vezan za sposobnost provedbe. Ponuditelje se može zamoliti da dostave uzorke proizvoda. Oni mogu biti dio kriterija za odabir ponude temeljen na kvaliteti.
-----------------	--

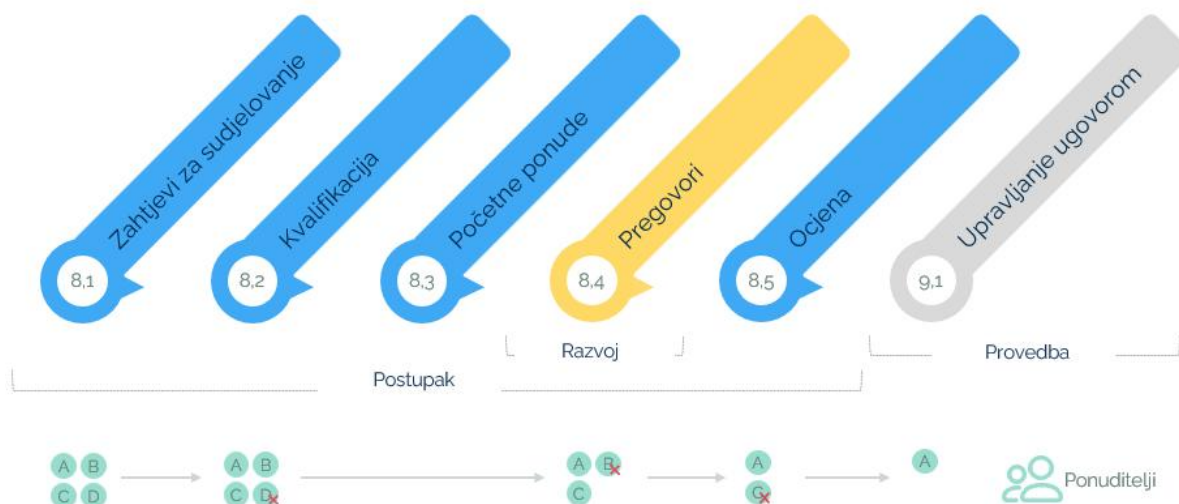
2.8.2. Natjecateljski postupak uz pregovore

Glavne karakteristike

Natjecateljski postupak uz pregovore pruža naručitelju fleksibilnost kada traži konkretna utvrdiva rješenja koja nisu dostupna na tržištu. Primjerice, to je slučaj kada na tržištu postoji lako dostupan proizvod ili usluga, no pregovori mogu olakšati ažuriranja ili promjene. Koristi se pri kupnji rezultata inovacija (PPI). Kriteriji za korištenje ovog postupka isti su kao i kod natjecateljskog dijaloga (članak 26. Direktive 2014/24 EU-a te članak 94. ZJN 2016):

- Potrebna je veća fleksibilnost - primjerice vrlo kompleksni i rizični projekti.
- Potrebno je nabaviti inovativna rješenja koja su spremna ili gotovo spremna za tržište.
- Naručitelj ne može specificirati zahtjeve, npr. tehnička, financijska ili pravna rješenja.
- Naručitelj ne može ocijeniti rješenja bez dubinskog dijaloga o tome što tržište može ponuditi.

Nakon objave u dokumentaciji o nabavi ne možete mijenjati minimalne zahtjeve. Natjecateljski postupak uz pregovore stoga pruža manje fleksibilnosti nego natjecateljski dijalog kod kojeg tijekom dijaloga možete mijenjati propisane zahtjeve.



Postupak nabave i upravljanje ugovorom

Natjecateljski postupak uz pregovore počinje postupkom odabira prikladnih gospodarskih subjekata u kojemu potencijalni ponuditelji podnose zahtjev za sudjelovanje. U natjecateljskom postupku uz pregovore naručitelji smiju smanjiti broj sposobnih natjecatelja koji će biti pozvani na sudjelovanje na tri subjekta. Moguće je izabrati rješenje temeljem

inicijalnih ponuda bez pregovora ako je jasno da ono zadovoljava potrebu, primjerice ako se nudi novo rješenje za koje niste znali.

Za optimizaciju uspješnih pregovora važno je u dokumentaciji o nabavi uspostaviti jasne zahtjeve vezane za funkcioniranje rješenja, standarde kvalitete te druge mjerljive čimbenike. Katkad je potrebno testiranje prototipa kako bi se provjerila njegova inovativnost i djelotvornost. Stoga uzorci proizvoda ili testiranje mogu biti korisni elementi. Međutim, budite svjesni da davanje ekonomske kompenzacije nije uobičajeno u natjecateljskom postupku uz pregovore, dakle pokušajte ograničiti mjeru i opseg ovog testiranja kako biste izbjegli nametanje nepotrebnog tereta ponuditeljima.

Pregovori se mogu odvijati u jednoj ili u više faza, uz mogućnost smanjenja broja ponuditelja temeljem kriterija za odabir ponude u svakoj fazi prije prelaska u iduću fazu. U najtecateljskom postupku uz pregovore naručiteljima nije dopušteno pregovarati o sadržaju konačne ponude; smiju samo provjeriti jesu li konačne ponude u skladu s minimalnim zahtjevima.

Dobra praksa i ključni elementi koje je potrebno uzeti u obzir kod natjecateljskog postupka uz pregovore

Elementi nabave	Komentar	2014/24/EU	ZJN 2016
Opis potreba	Tijekom postupka nabave moguće je u manjom mjeri izmijeniti opis potreba. Ako se koristi za naknadnu nabavu rješenja koja su razvijena i testirana tijekom procesa istraživanja i razvoja, ²⁷ svakako osigurajte što je više moguće da ponovno koristite izvorni opis potreba kako se ponuditelj koji je razvio rješenje ne bi neprimjereno favorizirao.	Članak 29. st. 4.	Članak 100. st. 1.
Odabir	Naručitelj može ograničiti broj sposobnih natjecatelja koje treba pozvati na sudjelovanje u postupku (do 3 natjecatelja)	Članak 29. st. 2. Članak 65. st. 2.	Članak 98. st. 2.
Pregovori	Naručitelji mogu dodijeliti ugovore temeljem inicijalnih ponuda bez provedbe pregovora kada su u obavijesti o nadmetanju ili pozivu za potvrdu interesa propisali da će koristiti tu mogućnost ako je primjenjivo. Pregovori će vam omogućiti da pružite povratne informacije o ponudi. Na taj način ćete biti u mogućnosti ponuditelja potaknuti na daljnji razvoj inovacije u predloženom rješenju. Tijekom pregovora ponuditeljima se mogu dati dodatne informacije o načinu	Članak 29. st. 4. Članak 29. st. 5.	Članak 100. st. 3. Članak 101. i 102.

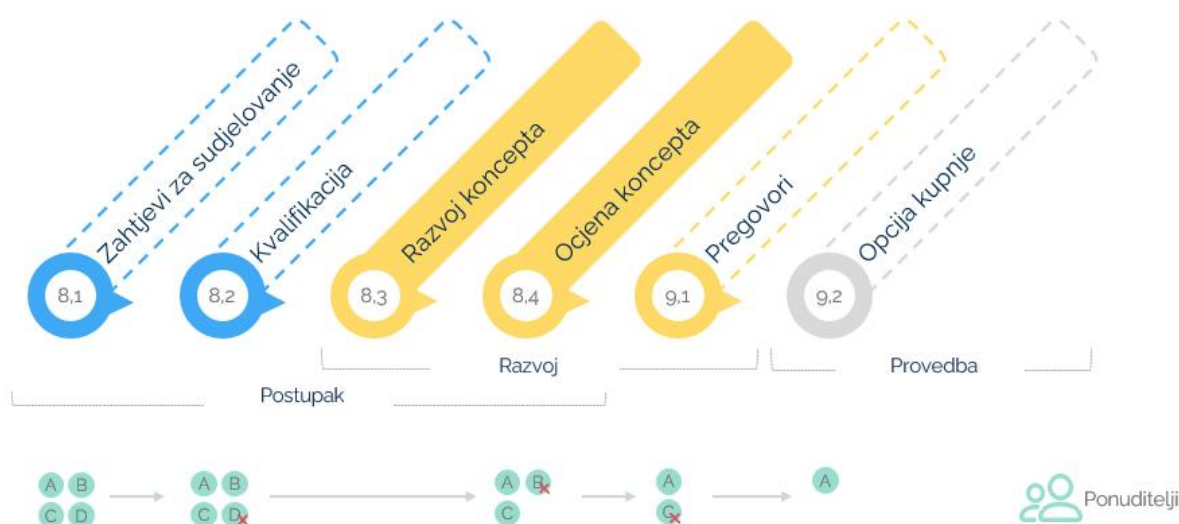
²⁷ Vidite odjeljak 2.8.6 "Provedba naknadne nabave u predkomercijalnoj nabavi".

	udovoljavanja različitim zahtjevima. Kada se daju nove informacije važno je poštovati temeljno načelo jednakog tretmana.		
Kriteriji za odabir ponude	Kriteriji za odabir ponude trebaju poduprijeti potrebu za novim i boljim rješenjima. Ako ne, ugovor nećete moći dodijeliti primjerenom gospodarskom subjektu.	Članak 29. st. 7.	Članak 103. st. 2.

2.8.3. Projektni natječaj

Glavne karakteristike

Projektni natječaj često se koristi u postupcima inovacija, posebice rano u razvoju kada je vaše znanje o načinu zadovoljenja potrebe ograničeno. Ovaj konkretan režim javne nabave djelotvoran je u iznošenju različitih koncepata u ranoj fazi da bi se bolje shvatilo što bi moglo biti rješenje za potrebu. Koncept bi mogla biti ideja, projekt, plan za rješenje potrebe itd. U projektnom natječaju može se izabrati jedan ili više uspješnih ponuditelja.



Postupak nabave i upravljanje ugovorom

Dva su tipa projektnog natječaja:

- projektni natječaj nakon kojeg neće slijediti naknadni ugovor o uslugama, a sudionicima se daju samo nagrade ili isplate.
- projektni natječaj organiziran kao dio postupka koji prethodi postupku dodjele ugovora o javnim uslugama

Stoga morate unaprijed odlučiti namjeravate li sklopiti ugovor o uslugama s uspješnim ponuditeljem na natječaju za razvoj/primjenu rješenja. Primjerena naknada za sudjelovanje i uspješne prijedloge posebice je važna ako vi kao javni naručitelj ne želite nastaviti s isporukom usluga u naknadnom ugovoru.

Važno obilježje projektnog natječaja jest da zaprimljene koncepte ocjenjuje neovisni ocjenjivački sud. Ocjenjivački sud ocjenjuje prijedloge anonimno temeljem kriterija za odabir

ponude i ne bi smio znati identitet ponuditelja kada ocjenjuju njihove prijedloge. Kao dobru praksu DFØ Norveške razvio je jednostavan vodič koji se može podijeliti članovima ocjenjivačkog suda. (Vidite Prilog 4.2)

Kada projektni natječaj prethodi sklapanju ugovora o uslugama s pobjednikom projektnog natječaja, može se koristiti pregovarački postupak bez prethodne objave (članak 32. st. 4. Direktive 2014/24/EU-a te članak 133. st. 1. ZJN 2016), samo ako je to bilo navedeno obavijesti o projektnom natječaju. Ako u projektnom natječaju sudjeluje više uspješnih ponuditelja, na pregovore se moraju pozvati svi uspješni ponuditelji. Naknadni ugovor u uslugama ne pokriva konačnu kupnju/proizvodnju proizvoda ili građevinske radove. Usluga se obično odnosi na sate utrošene kako bi se dobitni koncept pretočio u prototip ili u inicijalnu inačicu rješenja. Prema propisima, ugovor može pokriti sve materijalne troškove takvog prototipa ili ograničenog izdanja dokle god usluge vezane za razvoj čine bitan element ugovora. Naručitelj nije obavezan sklopiti ugovor o isporuci usluga ako to nije priladno ili nije moguće.

Dobra praksa i ključni elementi koje je potrebno uzeti u obzir kod projektnog natječaja

Elementi nabave	Komentar	2014/24/EU	ZJN 2016
Odabir	Broj sudionika možete ograničiti jasnim i nediskriminirajućim kriterijima za odabir gospodarskog subjekta. Broj pozvanih sudionika mora biti dovoljan da bi se osiguralo istinsko natjecanje.	Članak 80. st. 3.	Članak 329. st. 4.
Ocjenjivački sud	Pobrinite se da u ocjenjivačkom sudu ²⁸ budu osobe ²⁹ koje su neovisne o sudionicima u natječaju.	Članak 81.	Članak 330.

2.8.4. Natjecateljski dijalog

Glavne karakteristike

Natjecateljski dijalog omogućuje vam da započnete dijalog s ponuditeljima, razgovarate pa čak razvijete i testirate različite koncepte i rješenja kako bi zadovoljili postojeću potrebu. Stoga, kao i kod partnerstva za inovacije, ovaj postupak se može koristiti i za kupnju inovacija i za kupnju rezultata inovacija. Razlika se sastoji u tome da je isporuka funkcionalnog rješenja prema potrebi ugovorna obveza kod natjecateljskog dijaloga kada je ugovor potpisan, dok se u partnerstvu za inovacije funkcionalno rješenje ne može jamčiti. Slijedom toga, natjecateljski dijalog češće se koristi za rješenja s višom razine tehnološke spremnosti (TRL) i tržišne spremnosti nego partnerstvo za inovacije.

Kao i kod natjecateljskog postupka uz pregovore, natjecateljski dijalog može se koristiti u nabavama u kojima:

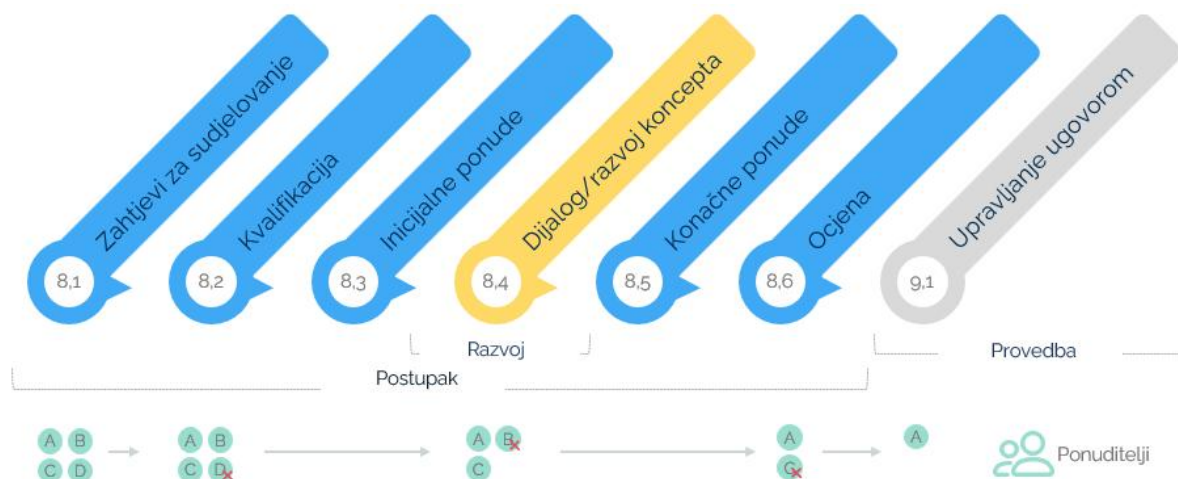
- je potrebna veća fleksibilnost - primjerice u projektima velike složenosti i rizika,
- je potrebno nabaviti inovativna rješenja koja su spremna ili gotovo spremna za tržište,
- naručitelj ne može specificirati zahtjeve, npr. tehnička, financijska ili pravna rješenja,

²⁸ Ako se od sudionika natječaja zahtijeva određena stručna kvalifikacija, najmanje trećina članova ocjenjivačkog suda mora imati takvu ili jednakovrijednu kvalifikaciju.(članak 81. Direktive EU-a te članak 330. ZJN 2016.).

²⁹ Pravne osobe ne smiju sudjelovati u ocjenjivačkom sudu.

- naručitelj ne može ocijeniti rješenja bez dubinskog dijaloga o tome što tržište može ponuditi.

U dokumentaciji o nabavi naručitelj može opisati potrebe koje bi se trebale ispuniti nabavom bez pružanja detaljnih specifikacija o tome što treba nabaviti. Stoga ponuditelji kroz dijalog mogu imati glavnu ulogu u definiranju rješenja i ugovornih obveza.



Postupak nabave i upravljanje ugovorom

Natjecateljski dijalog počinje s fazom kvalifikacije temeljem obavijesti o nadmetanju kako bi se na podnošenje ponuda pozvalo samo sposobne ponuditelje. U natjecateljskom dijalogu naručitelji smiju smanjiti broj sposobnih natjecatelja koji će biti pozvani da sudjeluju na tri. Sudionicima se može dati naknada za krugove dijaloga u kojima sudjeluju. To će povećati mogućnost da u dijalogu sudjeluju mali ponuditelji s ograničenim financijskim resursima. Model naknade unaprijed treba opisati.

Primjer: Model naknade u natjecateljskom dijalogu

Podnositelji zahtjeva za sudjelovanje odabrani da sudjeluju u dijalogu dobit će naknadu za krugove dijaloga u kojima sudjeluju. Iznos će varirati temeljem procijenjenoga radnog opterećenja povezanog sa svakim krugom.

- 1. krug (predstavljanje rješenja): 0 eura
- 2. krug (demonstracija): 5000 eura
- 3. krug (tehnički aspekti): 5000 eura

Ponuditeljima koji sudjeluju u svim dijalozima isplatit će se ukupno 10.000 eura. Namjera je da se time pokrije dio troškova koje će ponuditelji imati kao posljedicu sudjelovanja u postupku natjecateljskog dijaloga. Ova naknada isplatit će se nakon okončanja faze dijaloga. Pogledajte plan napretka.

U dokumentaciji o nabavi pružite jasne informacije o svrsi dijaloga, različitim fazama (ako je primjenjivo) te temama o kojima se treba raspravljati u svakom koraku, kao i vremenskom planu dijaloga. Da bi dijalog bio predvidljiv, važno je da donosite odluke kako budete napredovali kroz teme i faze dijaloga te da ponovno ne otvarate teme koje su već

zaključene. Prije zaključenja dijaloga i pripreme konačnih ponuda osigurajte si sve potrebne informacije koje su potrebne vama i ponuditeljima.

Dijalog završava kada se utvrdi rješenje ili rješenja koja mogu zadovoljiti potrebe. Nakon završetka dijaloga, ponuditelji bi trebali pripremiti i podnijeti konačne ponude temeljem konačne dokumentacije o nabavi. Ugovor se treba dodijeliti temeljem kriterija za odabir ponude koji su specificirani na početku natjecateljskog dijaloga. Konačna se ponuda može razjasniti, specificirati i optimizirati na zahtjev javnog naručitelja, no naručitelju nije dopušteno pregovarati ni mijenjati minimalne uvjete i zahtjeve.

Dobra praksa i ključni elementi koje je potrebno uzeti u obzir kod natjecateljskog dijaloga

Elementi nabave	Komentar	2014/24/EU	ZJN 2016
Opis potreba	Jasno opišite potrebu, opseg ugovora te svrhu i format dijaloga	Članak 30. st. 2.	Članak 106.
Odabir	Naručitelju se preporuča da na prvi dijalog pozove široki spektar ponuditelja. Naručitelj može ograničiti broj sposobnih natjecatelja koje treba pozvati na sudjelovanje u postupku (do 3 natjecatelja) na minimalno 3, što je dovoljno da bi se osiguralo istinsko tržišno natjecanje.	Članak 30. st. 1. Članak 65. st. 2.	Članci 108. i 143.
Dijalog	Dijalog možete voditi o svakom aspektu potreba. Faza dijaloga završava objavom konačne dokumentacije o nabavi.	Članak 30. st. 3.	Članak 110. st. 2. Članak 112.

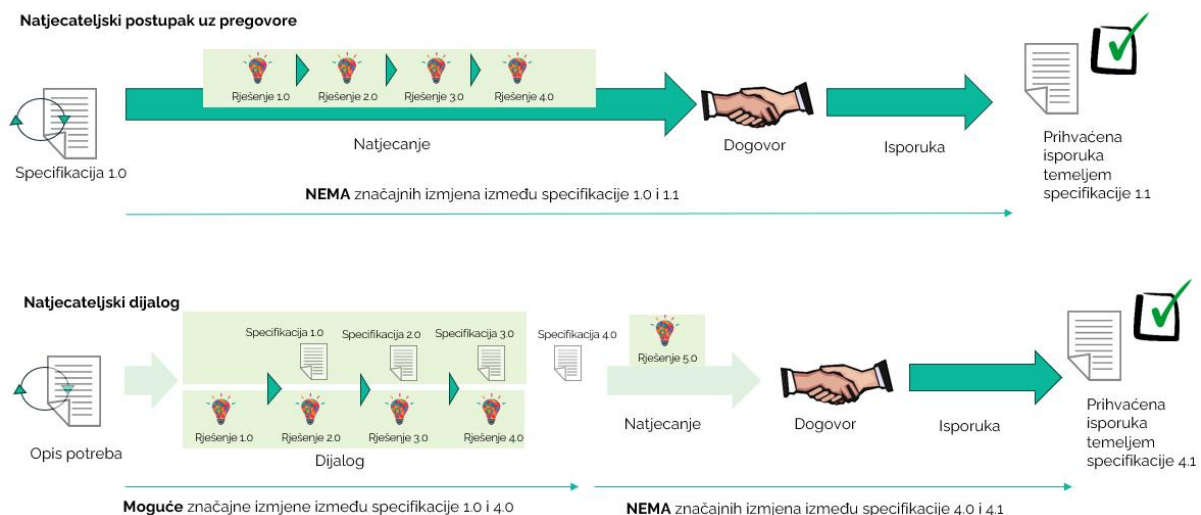
Razlika između natjecateljskog dijaloga i natjecateljskog postupka uz pregovore

Opravdanje za korištenje natjecateljskog postupka uz pregovore te natjecateljskog dijaloga uređena su Direktivom 2014/24 EU-a te je ono preneseno u ZJN 2016 stoga se čini da su ova dva postupka prilično slična. Međutim, između njih postoji značajna razlika.

Značajna razlika između ovih dvaju postupaka sastoji se u tome da naručitelj može značajno mijenjati specifikacije kod natjecateljskog dijaloga. To znači da se tijekom dijaloga mogu dodavati i uklanjati zahtjevi vezani za rješenje.

U natjecateljskom postupku uz pregovore od naručitelja se traži da definira minimalne zahtjeve koje moraju ispuniti svi ponuditelji, što ne može biti predmet pregovora.³⁰ Stoga nabava počinje od specifikacije (koja je u ovome primjeru označena kao specifikacija 1.0). Temeljem te specifikacije vode se pregovori. Naručitelj tijekom pregovora može dovesti u pitanje prijedloge rješenja gospodarskih subjekata u kojima se ponude poboljšavaju u rješenje 1.0, 2.0, 3.0 te 4.0. Međutim, naručitelj nema mogućnost značajnih izmjena specifikacije. Iako se specifikacije često mijenjaju, razlika između specifikacije 1.0 i konačne specifikacije 1.1. je minorna.

U natjecateljskom dijalogu naručitelj s ponuditeljima može razgovarati o svim aspektima nabave. Stoga se dijalog može smatrati nadmetanjem kako bi se utvrdili dijelovi inicijalne dokumentacije o nabavi koji nedostaju. To znači da naručitelj tijekom dijaloga ima priliku značajno izmijeniti specifikaciju iz izvorne dokumentacije o nabavi. Kada je dijalog završen, naručitelj dovršava traženu specifikaciju. Od tog trenutka naručitelj više nema mogućnost unošenja značajnih promjena.



Slika 21: Razlika natjecateljskog postupka uz pregovore i natjecateljskog dijaloga u pogledu mogućnosti značajnih izmjena

Druga se razlika sastoji u tome što si naručitelji pridržavaju pravo pregovaranja u natjecateljskom postupku uz pregovore. Drugim riječima, ako su naručitelji zadovoljni inicijalnom ponudom, mogu dodijeliti ugovor bez održavanja ikakvih pregovora, ako su tu mogućnost naveli u dokumentaciji o nabavi. U natjecateljskom dijalogu, održavanje dijaloga je obvezno, budući da je očigledno to primarni razlog i korist kod odabira ovog postupka.

³⁰ [Postupci javne nabave i instrumenti potpore inovacija](https://ec.europa.eu/docsroom/documents/47179) <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/47179>

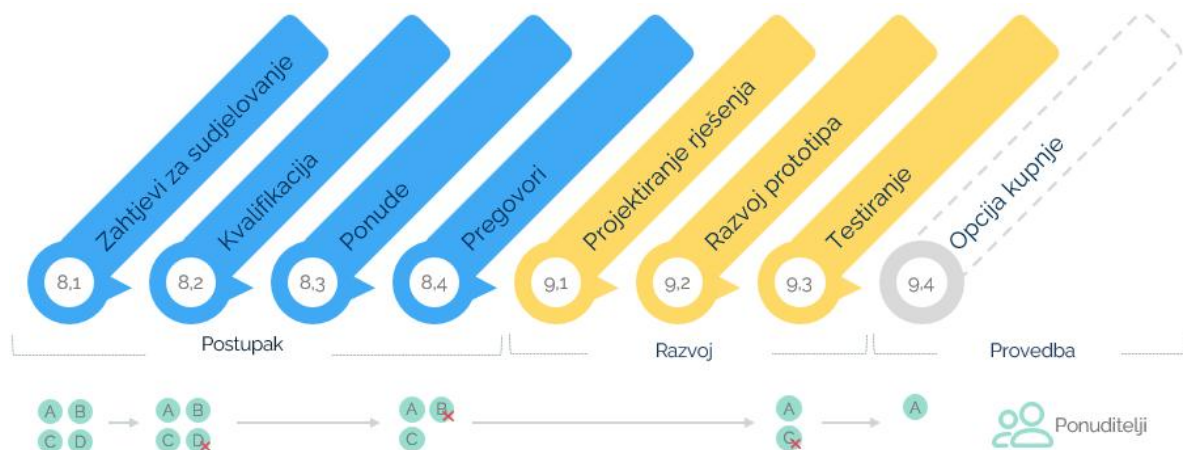
2.8.5. Partnerstvo za inovacije

Glavne karakteristike



Slika 21: Glavne karakteristike partnerstva za inovacije

Partnerstvo za inovacije služi kao dinamičan pristup nabavi rješenja koja trenutačno nisu dostupna na tržištu. Ovaj postupak okuplja naručitelja i jednog ili ograničeni broj ponuditelja. Ovaj postupak nabave dopušta kombinaciju istraživanja i razvoja (kupovanje procesa inovacija) te stjecanje naknadnog rješenja (kupnja rezultata inovacija) unutar jednog postupka javne nabave. Stoga se partnerstvo za inovacije razlikuje od predkomercijalne nabave (PCP) u pogledu mogućnosti kupnje komercijalnog obujma konačnog rješenja u okviru jednog postupka. U predkomercijalnoj nabavi nužno je pokrenuti odvojeni postupak javne nabave za kupnju rezultata inovacija. Druge se razlike sastoje u tome da je partnerstvo za inovacije postupak javne nabave uređen Direktivom 2014/24/EU (članak 31.) te ZJN 2016 (članci 117.-130.) za razliku od predkomercijalne nabave. Postupak se može koristiti samo za nabavu rješenja koja još nisu dostupna na tržištu. Stoga on olakšava čvrstu suradnju javnog naručitelja i gospodarskog subjekta. Zato bi obje strane trebale imati zajednički cilj da partnerstvo rezultira uspješnim razvojem gdje javni naručitelj kupuje od gospodarskog subjekta razvijeno rješenje.



Postupak nabave i upravljanje ugovorom

Naručitelj objavljuje obavijest o nadmetanju kako bi formalno započeo partnerstvo za inovacije te pozvao zainteresirane natjecatelje da dostave zahtjev za sudjelovanje. Natjecatelji podnose zahtjeve za sudjelovanje, navodeći svoje kvalifikacije i sposobnosti u skladu s kriterijima za kvalitativni odabir. Kriteriji za odabir moraju uključivati kvalifikacije

glede sposobnosti u istraživanju i razvoju te provedbi inovativnih rješenja kako bi se ponuditelji uspješno kvalificirali za sudjelovanje u sljedećoj fazi (članak 31. st. 6. Direktive 2014/24EU-a te članak 128. ZJN 2016).

Naručitelji pregovaraju s ponuditeljima o inicijalnim i svim naknadnim ponudama koje su predali, osim konačnih ponuda, kako bi poboljšali njihov sadržaj. Kada je ugovor dodijeljen, gospodarski subjekti sklapaju ugovor o partnerstvu s naručiteljem. U ugovoru se definiraju uloge, odgovornosti i očekivanja obju strana tijekom cijelog postupka razvoja inovacija³¹.

Gospodarski subjekti čvrsto surađuju s naručiteljem kako bi krenuli u fazu razvoja. To uključuje opsežne napore u istraživanju i razvoju za stvaranje prilagođenih rješenja koja odgovaraju na utvrđenu potrebu. Nakon uspješnog razvoja i validacije, naručitelj može nastaviti s nabavom razvijenog rješenja bez objave novoga postupka nadmetanja. Postoji zahtjev da razvijena rješenja odgovaraju razinama rada i maksimalnom trošku dogovorenom između naručitelja i gospodarskih subjekata koji sudjeluju (članak 31. st. 2. Direktive 2014/24 EU-a te članak 129. ZJN 2016).

Dobra praksa i ključni elementi koje je potrebno uzeti u obzir kod partnerstva za inovacije

Elementi nabave	Komentar	2014/24/EU	ZJN 2016
Opis potreba	Partnerstvo za inovacije može se koristiti samo za nabavu inovativnih roba, usluga i radova koji nisu dostupni na tržištu. Stoga morate provesti istraživanje tržišta i/ili savjetovanje s tržištem, kako je opisano u 4. i 5. koraku.	Članak 31. st. 1.	Članak 117.
Vrijednost ugovora	Pobrinite se da trošak rješenja ne prelazi koristi. Vrijednost kupljenih roba i usluga mora biti razmjerna ulaganjima.	Članak 31. st. 7.	Članak 129.
Odabir	Savjetujte se s tržištem kako biste utvrdili tip kapaciteta za istraživanje i razvoj potreban za ovaj projekt. Nemojte zaboraviti da MSP-ovi i novoosnovana poduzeća možda imaju stručno znanje koje vam je potrebno.	Članak 31. st. 6.	Članak 128. st. 1.
Pregovori	Ne možete dodijeliti ugovor bez vođenja pregovora. Važno je pozvati sve kvalificirane ponuditelje da predstave svoje prijedloge i rješenja kako biste ih razumjeli.	Članak 31. st. 3.	Članak 124.
Kriteriji za odabir ponude	Partnere za sudjelovanje u partnerstvu za inovacije morat ćete odabrati temeljem najboljeg omjera cijene i kvalitete.	Članak 31. st. 1.	Članak 130.
Ugovor	U dokumentaciji o nabavi moraju se specificirati pitanja koja se tiču prava intelektualnog vlasništva. Prije objave nadmetanja, morate odlučiti hoćete li ući u kupoprodajni ugovor te kako ćete se dogovoriti o konačnoj cijeni rješenja ³² .	Članak 31. st. 6. Članak 31. st. 2.	Članak 119. st. 4. Članak 122.

³¹Norveški je DFØ razvio [standardni ugovor za partnerstvo za inovacije](#).

³² Vidite slučajeve u 3. poglavlju za primjer kako se baviti tim pitanjem.

2.8.6. Predkomercijalna nabava

Glavne karakteristike

Predkomercijalna nabava sastoji se od nabave usluga istraživanja i razvoja koja uključuje podjelu rizika i koristi pod tržišnim uvjetima te u kojoj određeni broj ponuditelja razvija rješenje u nadmetanju. Ova je metoda prikladna kada je potrebno razviti nova rješenja koja su daleko od spremnosti za tržište (od razine tehnološke spremnosti TRL 3) te gdje morate usporediti različite pristupe i to kroz projekt rješenja, prototip te testiranje proizvoda. Nakon okončanja istraživanja i razvoja, potencijalna se kupnja razvijenog rješenja događa u odvojenom postupku nabave.

Predkomercijalna nabava standardizirani je model budući da je izuzeta od zakona i propisa koji uređuju javnu nabavu. U skladu s Direktivom 2014/24 EU-a (članak 14.) te ZJN 2016 (članak 30. st. 17.), neki su projekti istraživanja i razvoja³³ izuzeti od propisa o javnoj nabavi, pod uvjetom da su ispunjeni sljedeći uvjeti:

- a) Koristi NEMA isključivo javni naručitelj za svoju uporabu u obavljanju svojih poslova, ILLI
- b) javni naručitelj NIJE u potpunosti platio pruženu uslugu.

Naručitelj ima veliku fleksibilnost kako će provesti predkomercijalnu nabavu, pod uvjetom da istraživanje i razvoj jest primarni fokus i sadržaj ugovora (minimalno 50% troškova nabave). Međutim kako se ovi projekti ne bi smatrali državnim potporama, to mora biti javna nabava usluga istraživanja i razvoja uz primjenu podjele rizika i koristi pod tržišnim uvjetima (v. uokvireni tekst dalje u tekstu), uz poštovanje načela transparentnosti, jednakog postupanja te nediskriminacije iz Ugovora o funkcioniranju Europske unije.

Državne potpore u nabavi istraživanja i razvoja

Nabava istraživanja i razvoja nije uređena Direktivom 2014/24 EU-a ako su ispunjeni uvjeti za primjenu izuzeća iz članka 14. Direktiva EU-a (članak 30. st. 17. ZJN 2016.). Istodobno se smatraju postupcima javne nabave. Razlozi tomu su propisi o državnim potporama, a ne propisi EU-a o javnoj nabavi. Kako bi se spriječilo da državne subvencije naruše tržišno natjecanje i slobodnu trgovinu na unutarnjem tržištu, članak 107. st. 1. Ugovora o funkcioniranju Europske unije kao opće pravilo utvrđuje da su državne potpore zabranjene. Stoga umjesto da isključivo dodjeljujete financijska sredstva partneru u projektu razvoja, vi kupujete najbolje usluge istraživanja i razvoja dostupne na tržištu po najboljim cijenama. To je utvrđeno komunikacijom Europske komisije u kojoj piše: *“Komisija smatra da poduzetnicima nije dodijeljena državna potpora kad cijena plaćena za predmetne usluge u potpunosti odražava tržišnu vrijednost koristi koje je dobio naručitelj i rizike koje preuzimaju uključeni pružatelji”.*³⁴

³³ Usluge istraživanja i razvoja pod kodovima CPV-a 73000000-2 do 73120000-9, 73300000-5, 73420000-2 i 73430000-5, članak 14. – Direktiva EU-a o javnoj nabavi.

³⁴ [Communication from the Commission Framework for State aid for research and development and innovation 2022/C 414/01](#) Komunikacija Komisije Okvir Zajednice za državne potpore za istraživanje i razvoj i inovacije 2022/C 414/01.

Kao takav, postupak koji je ovdje predstavljen temelji se na općenito prihvaćenoj normi koja nije detaljno uređena.³⁵ Međutim primarni fokus ugovora mora biti na istraživanju i razvoju (R&D).³⁶



Postupak nabave i upravljanje ugovorom

Budući da je predkomercijalna nabava izvan područja primjene Direktive 2014/24 EU-a te ZJN 2016, nema jasnih propisa o dokumentaciji o nabavi, ocjenjivanju, postupku odabira ili upravljanju ugovorom.³⁷ Predkomercijalna nabava ima značajnu fleksibilnost dok god se pridržava pravila izuzeća predviđenih člankom 14. Direktive 2014/24 EU-a te člankom 30. st. 17. ZJN 2016, načela transparentnosti, jednakog postupanja i nediskriminacije iz Ugovora o funkcioniranju EU-a, propisa o državnim potporama te nacionalnog zakonodavstva u pogledu transparentnosti i odgovornosti za javne usluge. Na primjer, tijekom postupka moguće je mijenjati sadržaj dokumentacije o nabavi.

Za razliku od partnerstva za inovacije, u predkomercijalnoj nabavi nije preduvjet korištenje kvalitativnih kriterija za odabir. Međutim, ovisno o opsegu projekta, moglo bi biti primjereno osigurati da gospodarski subjekti imaju resurse i kompetencije potrebne za provedbu različitih faza predkomercijalne nabave.

Primjeri kvalitativnih kriterija za odabir:

- Iskustvo u drugim projektima inovacija (referentni projekti)
- Stručno znanje u područjima koja su nužna za faze istraživanja i razvoja
- Financijska stabilnost
- Certifikacija
- Pristup nužnoj infrastrukturi ili opremi

Slično tome kao dio ocjenjivanja ponuda dopušteno je uključiti pregovore ili intervjue, iako nije obvezno.

³⁵Nabava usluga istraživanja i razvoja koja se odvija prema metodi predkomercijalne nabave inicijalno se ne smatra državnim potporom. Više informacija o državnim potporama nalazi se u 7. koraku ovih smjernica.

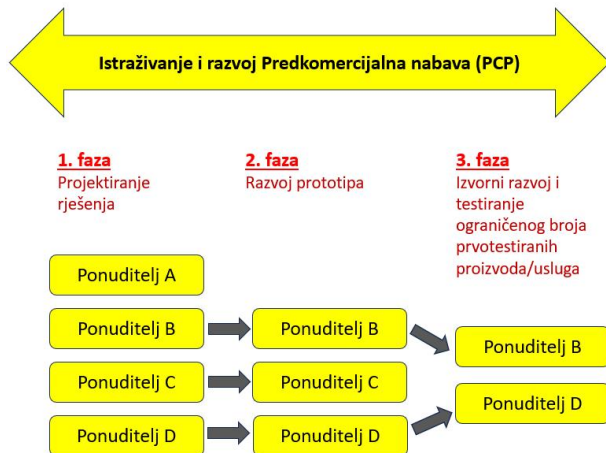
³⁶ Minimalno 50% vrijednosti ugovora moraju biti troškovi istraživanja i razvoja.

³⁷Norveški je DFØ razvio [standardni ugovor za predkomercijalnu nabavu](#).

U kontekstu javne nabave istraživanja i razvoja, preporuča se staviti prioritet na kvalitetu ispred cijene kada se utvrđuju kriteriji za odabir ponude. Ovaj se naglasak treba staviti na ocjenjivanje dosljednosti u skladu s definiranim zahtjevima, stupanj pokazane inovacije, te vještine i iskustvo tima odgovornog za izradu koncepta.

Predkomercijalna nabava obično se sastoji od tri faze:

- 1. faza: Razvoj prijedloga rješenja
- 2. faza: Razvoj prototipa
- 3. faza: Testiranje rješenja na terenu



Slika 22: Faze predkomercijalne nabave (Europska komisija, 2007.)

Prema ugovoru gospodarskim se subjektima plaća za rad koji su obavili u svakoj fazi. Na kraju svake faze, temeljem kriterija za odabir ponude, ocjenjuju se rezultati koje je postigao svaki ponuditelj, a ponuditelje s najboljim rješenjima se poziva u iduću fazu. Kod ovog postupka postoji mnogo sličnosti s partnerstvima za inovacije, no zamjetna je razlika da se u svakoj fazi natječe nekoliko subjekata temeljem kriterija za odabir ponude. U partnerstvima za inovacije jedan ili nekoliko odabranih gospodarskih subjekata može isporučiti usluge razvoja tijekom cijelog razdoblja trajanja ugovora.

Rad ponuditelja na kraju svake faze mora se ocjenjivati u skladu s kriterijima za odabir ponude (uključujući ponderiranje) definiranim u dokumentaciji o nabavi. Povrh toga, morate opisati kako ćete donijeti odluku o ispunjavanju kriterija za odabir ponude. Najmanje se dva ponuditelja zadržavaju do posljednje faze kako bi se osiguralo da imate barem dva ponuditelja koja se nadmeću za potencijalnu komercijalnu nabavu nakon dovršetka treće faze.

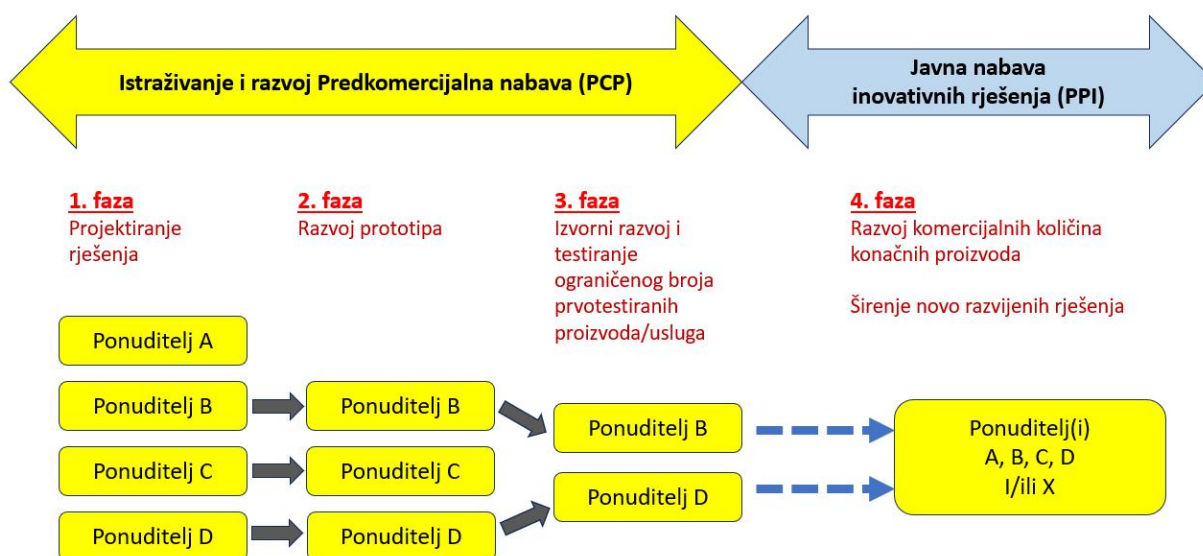
Dobra praksa i ključni elementi koje je potrebno uzeti u obzir kod predkomercijalne nabave

Elementi nabave	Komentar	2014/24/EU	ZJN 2016
Izrada dokumentacije o nabavi	Trebate pripremiti vremenski plan za provedbu projekta. Razmislite o uključivanju ugovornih odredaba za ponuditelje s ciljem definiranja detaljnog plana napredovanja i upravljanja	Izvan područja primjene propisa o javnoj nabavi	Izvan područja primjene propisa o javnoj nabavi

	projektom prije početka svake faze projekta.	(čl. 14.)	(čl. 30. st. 17.)
Upravljanje ugovorom	Tijekom istraživanja i razvoja, važno je biti na raspolaganju gospodarskim subjektima i pomno pratiti proces razvoja. To osigurava najbolje moguće uzajamno razumijevanje potreba i izazova, čime se povećavaju šanse za uspješan razvoj. Nabavu istraživanja i razvoja često je teško detaljno planirati stoga su tijekom projekta često potrebne prilagodbe. Odredbe o izmjenama ugovora uključuju se u ugovor, a ako izmjene postoje one se moraju pisano dokumentirati kao izmjene ugovora.		

Provedba naknadne nabave u predkomercijalnoj nabavi

U nabavi usluga istraživanja i razvoja (predmet ugovora je proces inovacija - predkomercijalna nabava ili PCP) predmet ugovora su usluge istraživanja i razvoja. Za razliku od partnerstva za inovacije, konačna kupnja razvijenog rješenja nije dio postupka predkomercijalne nabave. Da bi se kupilo razvijeno rješenje, potrebno je provesti naknadan postupak javne nabave (predmet ugovora su rezultati inovativnih rješenja - PPI). To primjerice može biti kroz provedbu natjecateljskog postupka uz pregovore, natjecateljskog dijaloga ili pak otvorenog/ograničenog postupka.



Slika 23: Faze predkomercijalne nabave (Europska komisija, 2007.)

Evo nekoliko primjera o čemu valja voditi računa prije početka postupka te kasnije nabave:

- Je li provjereno i dokumentirano da novo rješenje udovoljava potrebama?
- U kojoj mjeri novo rješenje udovoljava potrebama?

- Jesu li utvrđeni nekakvi nedostaci u rješenju te kako će se oni tretirati prilikom kupnje rješenja?
- Je li potrebno dodatno testiranje i validacija prije nego se dođe do dovoljne provjere?
- Je li potreba ostala ista, ili vam je postupak istraživanja i razvoja pružio nove uvide i promijenio shvaćanje zahtjeva?
- Jesu li vanjski čimbenici (regulatorne, tehnološke, organizacijske promjene) rezultirale izmjenama vaših pretpostavki koje će imati utjecaj na nužnost kupnje konačnog rješenja?
- Kakav je kapacitet na tržištu?
- Je li gospodarski subjekt koji je razvio rješenje zainteresiran za komercijalizaciju istoga?

Drugi modeli predkomercijalne nabave

Kao što je spomenuto predkomercijalna nabava standardizirani je model kojim se osigurava da nabava usluga istraživanja i razvoja bude usklađena s izuzećem iz Direktive 2014/24 EU-a, ZJN 2016 te pravilima o državnim potporama. Ali kao takva, ne postoje ograničenja koja bi limitirala druge načine strukturiranja (definiranja) nabave istraživanja i razvoj, sve dok se poštuju pravne odredbe. Primjer toga je norveški program StartOff koji je Norveška razvila kako bi doprla do što više novoosnovanih poduzeća. Detalji o ovome modelu StartOff nalaze se u Prilogu 4.1.

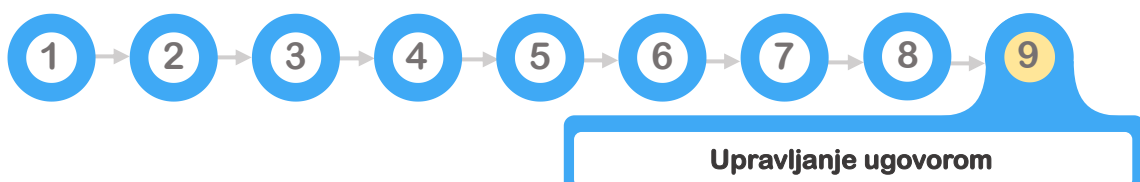
Instrumenti:

Standardni ugovor - Partnerstvo za inovacije i predkomercijalna nabava

Norveška agencija za menadžment u javnom sektoru i financijski menadžment izradila je standardni ugovor za [partnerstvo za inovacije](#) te [predkomercijalnu nabavu](#). Oba dokumenta imaju englesku inačicu.

2.9.9. korak: Upravljanje ugovorom i dobivanje rezultata

Tijekom razdoblja upravljanja ugovorom radite ono što ste planirali i pripremili od 1. do 8. koraka. Tu imate priliku utjecati na konačni rezultat i na konačno rješenje. U sljedećem ćemo koraku razgovarati o različitim mogućnostima upravljanja ugovorom, te kako se te opcije razlikuju ovisno o izboru postupka te svrsi nabave - Istraživanje i razvoj ili nabava inovativnih rješenja.



Upravljanje ugovorom u javnoj nabavi inovativnih rješenja često će se razlikovati ovisno o tome što je predmet nabave (razvoj, isporuka usluge ili proizvoda, ili pak kombinacija i

jednog i drugog) te koji se postupak javne nabave koristi. Unatoč tome mogu se utvrditi neki ključni aspekti koji se odnose na sve javne nabave inovativnih rješenja.

Upravljanje ugovorom u projektima čiji je predmet razvoj usluga (kao što su predkomercijalna nabava, projektni natječaj ili partnerstvo za inovacije) često se usredotočuje na osiguranje da gospodarski subjekt posveti adekvatnu količinu vremena i resursa tom razvoju. Kao kupac pri upravljanju ugovorom aktivno ćete se koristiti opisom potreba (i, ako postoji, matricom potreba) te ključnim pokazateljima uspješnosti (KPI) da biste pratili nužne ciljeve razvoja na putu prema funkcionalnom rješenju.

Uspješan razvoj iziskuje čvrstu suradnju i dijalog vaše organizacije i gospodarskih subjekata, koji često rade kao jedan tim. Tijekom razvoja presudno je da ste na raspolaganju gospodarskim subjektima te da pomno pratite proces razvoja. To osigurava najbolje moguće zajedničko razumijevanje potreba i izazova, čime se povećavaju šanse za uspješan razvoj.

U razvoju novih rješenja nije uvijek moguće unaprijed detaljno planirati sve aspekte, budući da se često javljaju nepredviđene novosti i promjene.. Stoga morate biti spremni da u okviru opsega, proračunskih sredstva i vremenskog okvira napravite nužne prilagodbe. Ako se vrše izmjene ugovora, preporučamo da se izmjene pisano dokumentiraju kao dodatak (aneks) ugovoru.

Nešto što valja imati na umu jest, da je ugovorna obveza koju gospodarski subjekt preuzima, usluga razvoja te naponi u tom smislu. Nema jamstva da će se isporučiti konačno rješenje. Napori na razvoju povezani su s nesigurnošću i zato uspjeh nije osiguran.

Izlazne mogućnosti

Ključna sastavnica svih javnih nabava inovativnih rješenja jest razvoj i isporuka boljih rješenja od onih koji su već dostupni na tržištu. Kao i u svim ugovorima, ako ne dobijete ono što plaćate, možda ćete morati raskinuti ugovor ili odbiti plaćanje.

U razvojnim projektima jedan od sljedeća dva scenarija mogao bi rezultirati razmatranjem prekida projekta:

1. Na tržištu je dostupna nova tehnologija tako da vaš projekt razvoja tog rješenja više nije potreban.
2. Inovacijski je potencijal premali ili se koncepti na kojima rade gospodarski subjekti više ne smatraju realnim za pružanje održivog rješenja.

Upravljanje ugovorom pri javnoj nabavi inovativnih rješenja

Upravljanje ugovorom za provedbu novih inovativnih rješenja ne razlikuje se od onog kod tradicionalnih postupaka javne nabave - glavni cilj je osigurati isporuku proizvoda i usluge kako je opisano u ugovoru. Međutim, suočeni ste sa situacijom da nikada niste nabavili takav proizvod ili uslugu ili ponuditelj nikada nije isporučio traženo. To iziskuje različiti pristup u usporedbi s kupnjom lako dostupnih proizvoda. Ovo su primjeri što treba uzeti u obzir da bi se olakšala uspješna provedba novih rješenja:

- **Postupno stavljanje na tržište / uvođenje korak po korak:** Osobito će pri primjeni rješenja nakon projekta istraživanja i razvoja često biti potrebno da dobavljač podesi organizaciju, proizvodni i opskrbni lanac da bi isporučio velike količine. Vašoj je organizaciji isto tako vjerojatno potrebno vrijeme kako bi se prilagodila rutina i logistika tako da puna isporuka od prvog dana možda ne bi bila korisna.

- **Osposobljavanje krajnjeg korisnika:** Smatralo se da mnoga dobra rješenja nisu uspjela zato što se tijekom primjene nije posvećivalo dovoljno pozornosti krajnjem korisniku. Novi procesi ili proizvodi koji su uvedeni bez dovoljno objašnjenja, motivacije i osposobljavanja stvaraju frustracije i neprijateljstvo.
- **Potporna na licu mjesta:** Kada se primjenjuje nešto novo, značajno je imati mogućnost dobivanja potpore. Očekuje se da stvari neće funkcionirati prema planu. Dakle, tu je ključno imati pomoć i nekoga tko će odgovoriti na pitanja i pružiti povratne informacije.
- **Neprestana poboljšanja i ažuriranja (analiza vrijednosti):** Kod primjene novih rješenja treba uzeti u obzir potrebu za neprestanim poboljšanjem i pokretanjem novih inačica i novih obilježja. Inačica 1.0 nikada nije savršena, a već je tu iza ugla inačica 2.0. Nemojte previše platiti za inačicu 1.0 dok drugi dobivaju inačicu 2.0 zato što uče od vas. Pobrinite se da imate pravo na ažurirane inačice i poboljšanja.
- **Proizvodna jamstva i „zamjenski proizvodi“:** Kada sustav padne ili nema očekivano trajanje, pobrinite se da uključite jasne odredbe o proizvodnim jamstvima i zamjenskim proizvodima kako biste mogli normalno nastaviti posao.

Sve ove aspekte kao teme treba uključiti u savjetovanje s tržištem, dijalog ili pregovore, kao i u ugovorne odredbe. Pokušajte sve pripremiti za uspješan ishod pripremajući proces primjene koji maksimalno iskorištava sposobnosti objiju strana za uspjeh. Ponuditelju pružite nužne povratne informacije za poboljšanja i ispravak grešaka.

Ključni zaključci:



Ova je faza ključna za ostvarenje koristi od kupljenih usluga, bilo da se radi o razvoju usluge ili proizvoda. Ona služi kao praktična primjena planiranja i priprema iz početnih koraka. Upravljanje ugovorom u javnoj nabavi inovativnih rješenja varirat će ovisno o odabiru postupka te svrsi nabave: istraživanje i razvoj (predmet ugovora je proces inovacije) ili javne nabave inovativnih rješenja (predmet ugovora su rezultati inovacija).

Evo nekih ključnih karakteristika upravljanja ugovorom u nabavama istraživanja i razvoja ili razvoja koncepta:

- Projekte razvoja karakterizira pokušaj i pogreška te čvrsta suradnja kako bi se osiguralo ispunjenje ciljeva. To se treba odražavati u upravljanju ugovorom.
- Osigurati da gospodarski subjekt razvoju posvećuje vrijeme i kvalificirane resurse u skladu s ugovornim obvezama. Ako se ne postignu očekivani rezultati, izlazne mogućnosti uključuju otkazivanje ili odbijanje plaćanja.
- Biti dovoljno na raspolaganju gospodarskim subjektima kako biste im pružili informacije i odgovorili na pitanja te pomno pratili da proces razvoja ide prema planu.
- Tijekom procesa razvoja raditi potrebne izmjene i prilagodbe.

Postoje neki jedinstveni aspekti javne nabave inovativnih rješenja koji je razlikuju od tradicionalnih nabava i koje je potrebno uzeti u obzir tijekom upravljanja ugovorom:

- Za razliku od projekata razvoja, gospodarski subjekt je ugovorno obavezan isporučiti uslugu ili proizvod prema vašim specifikacijama. Pobrinite se da se o ugovornim obvezama raspravlja u okviru dijaloga s tržištem.
- Pobrinite se da prilikom uvođenja novih inovativnih rješenja uzmete u obzir potrebu neprestanog testiranja, plan provedbe, osposobljavanje krajnjih korisnika, neprestana poboljšanja i pokretanje novih obilježja, analizu vrijednosti itd.

3. Studije pojedinačnih slučajeva

U ovome poglavlju imate priliku dublje se pozabaviti praktičnim slučajevima i primjerima koji su provedeni kroz različite postupke nabave spomenute u osmom koraku (provedba postupka). U ovom se poglavlju nalazi i opis prvoga postupka javne nabave inovativnih rješenja u Hrvatskoj koji je proveo Grad Koprivnica u suradnji s Regionalnom energetska agencijom Sjever i koja je nagrađena nagradom „Procura+ 2020.“ u kategoriji „Javna nabava inovativnih rješenja godine“. Niže je opisano kako su u praksi provedeni svi koraci definirani za provedbu inovativne nabave za svaki od navedenih slučajeva. Međutim, budite svjesni da 9 koraka ne slijede uvijek učinkovit proces te da proces izgleda drukčije ovisno o različitim parametrima koji karakteriziraju konkretan projekt. Katkada morate ići natrag i naprijed između istraživanja tržišta i definiranja potreba, a katkada idete izravno od 1. koraka (utvrđivanje potrebe) na 5. korak (savjetovanje s tržištem).

3.1. Natjecateljski postupak uz pregovore - sveobuhvatna rekonstrukcija montažne zgrade vrtića Loptica - koji provode Regionalna energetska agencija Sjever i Grad Koprivnica

Javni naručitelj: Grad Koprivnica

Kontekst

Gradu Koprivnici potrebno je inovativno rješenje za rekonstrukciju 35 godina stare montažne drvene zgrade vrtića. Za zgradu vrtića Loptica smatralo se da je na isteku životnog vijeka i da ima ozbiljne strukturne nedostatke koji bi u konačnici mogli rezultirati njezinim rušenjem. Zgrada nije bila renovirana, tako da nije bila energetska učinkovita. Cijevi vodovoda i odvodnje su curile i uništile neke od unutarnjih zidova. Sama organizacija unutarnjeg prostora bila je zastarjela. Uski su hodnici bili zakrčeni ormarićima i jedva prohodni. Previše čvrstih unutarnjih zidova koji su razdvajali skupine djece onemogućavalo je nadzor djece na daljinu. Bilo je vrlo malo prirodnog svjetla i nije postao sustav hlađenja i ventilacije.

Ideja je bila izbjeći rušenje vrtića i izgradnju novog, što bi za sobom povlačilo značajan trošak te imalo negativan utjecaj na okoliš. Grad je želio projektirati i provesti temeljitu transformaciju vrtića koja bi imala za posljedicu značajno poboljšanje energetske učinkovitosti, funkcionalnosti unutarnjeg prostora, skrbi za djecu, stvaranje kvalitetnog okruženja za učenje i igru. Povrh toga Gradu Koprivnici bilo je potrebno inovativno rješenje koje bi se moglo ponoviti na sličnim zgradama u gradu i zemlji, što može biti korisno kako za naručitelja tako i za ponuditelja. Stoga je, kako bi se riješio izazov, odabrana javna nabava inovativnih rješenja.

Grad Koprivnica dobila je financijsku potporu iz projekta *Public pROcurement of INnovation boosting greeEN growTH in MED area* (Javna nabava inovativnih rješenja koja potiče zeleni rast u području MED - akronim Prominent MED, broj projekta 1003, ref. br. 1MED15-1.1-M12-070), sufinanciran iz Europskog fonda za ruralni razvoj. Ukupna proračunska sredstva iznosila su 300.000 eura bez PDV-a (375.000 eura s PDV-om): 200.000 eura financirano je iz projekta Prominent MED, a 100.000 eura financirao je Grad Koprivnica.

Godine 2017. Regionalna energetska agencija Sjever i Grad Koprivnica počeli su pripremati prvi postupak javne nabave inovativnih rješenja u Hrvatskoj za punu transformaciju 35 godina stare zgrade vrtića. Postupak je počeo u siječnju 2017. utvrđivanjem potrebe i nastavio se do ožujka 2018. kada je objavljena prethodna informacijska obavijest (PIN-a) u TED-u (Tenders Electronic Daily - Elektronski dnevnik natječaja EU-a) te u nacionalnom Elektroničkom oglasniku javne nabave (EOJN), što je označilo početak faze savjetovanja s tržištem. Do kraja 2018. kao najprikladniji postupak nabave za dovršetak procesa odabran je natjecateljski postupak uz pregovore. Postupak nabave je objavljen 31. siječnja 2019. godine. Ugovor je potpisan 24. travnja 2019., a inovativno je rješenje isporučeno i primijenjeno do 31. kolovoza 2019. godine. Inovacija se sastojala u kombinaciji postojećih materijala i osnovnih tehnika, pri čemu takva kombinacija prethodno nije bila ponuđena kao ni korištena na tržištu. Konačno je rješenje potpuno preobrazilo zgradu vrtića i značajno joj produljilo životni vijek.



Slika 24: Vrtić Loptica prije i nakon

Javna nabava korak po korak

Grad Koprivnica i Regionalna energetska agencija (REA) Sjever sastavili su projektni tim u kojem su se nalazili:

- Vlasnik problema, Grad Koprivnica, 2 osobe:
 - Službenik za javnu nabavu (Odsjek za javnu nabavu)
 - Tehnički voditelj projekta (Odjel za financije, gospodarstvo i europske poslove)
- Regionalna energetska agencija (REA) Sjever
 - Jedan voditelj projekta
 - Facilitator, 4 osobe (voditelj projekta i stručnjaci za energetiku).
- Međunarodni trener i savjetnik za javnu nabavu inovativnih rješenja, 1 osoba:
 - pružio je smjernice za preliminarno savjetovanje s tržištem s ciljem prikupljanja informacija od tržišta te obavješćivanje potencijalnih dobavljača o potrebama Grada Koprivnice; pružio je izravnu potporu projektu kao što je pregled nacrtu dokumentacije, pomoć pri formuliranju planova napredovanja, rješenja za savladavanje prepreka i problema, savjetovanja o formulaciji strategija nabave koje promiču inovacije te dokumentacije o nabavi / predložaka.
- Hrvatski stručnjak za javnu nabavu, 1 osoba:

- pružio je temeljito iskustvo o hrvatskom regulatornom okviru za javnu nabavu kao potporu službeniku za javnu nabavu Grada Koprivnice.
- Nacionalni neovisni tehnički stručnjak, Fakultet građevinarstva (Sveučilište u Zagrebu), 3 osobe:
 - Poduprli su preliminarnu analizu tržišta inovativnih tehnologija za energetske obnovu montažnih zgrada. Obavili su i stručnu i detaljnu građevinsku analizu i tehničku simulaciju kako bi odredili tehničke potrebe i prikladnost zgrade za obnovu.
- Marketinška potpora, Hrvatsko vijeće za zelenu gradnju, 3 osobe:
 - Koordinirali su i komunicirali o procesu s ponuditeljima kako bi se projekt promicao u elektroničkim medijima da bi postao vidljiv i prepoznatljiv te kako bi pomogli pri upućivanju obavijesti te fazom preliminarnog savjetovanja s tržištem.
- Krajnji korisnici, vrtić Loptica, 2 osobe:
 - Ravnateljica vrtića
 - Šef tehničkog osoblja

Nadalje, Ministarstvo graditeljstva i prostornog planiranja prepoznalo je važnost ovog pilot projekta te imenovalo svoga člana projektnog tima. Ministarstvo je naznačilo da će pomno pratiti pilot projekt kako bi ocijenilo mogućnost ponavljanja ovog pristupa obnovi ne samo na zgradama vrtića nego i na sličnim jednoetažnim zgradama. Ukupni troškovi vanjske potpore iznosili su ukupno 21.500 eura.

1. korak: Utvrđivanje potrebe (siječanj 2017. - listopad 2017.)

Potrebu je utvrdio tim Regionalne energetske agencije (REA) Sjever. REA Sjever savjetovala se s lokalnim krajnjim korisnicima (dvije odvojene ciljane skupine) te svim dionicima. Svaka je grupa morala odgovoriti na prethodno pripremljena pitanja. Potom su krajnji korisnici slobodno predlagali svoje ideje. Svi su odgovori dokumentirani i objedinjeni.

Utvrđivanje potrebe bilo je osnova za funkcionalne specifikacije temeljene na radnim performansama te pretpostavka za definiranje tehnološki neutralnih zahtjeva temeljenih na rezultatima (*outcome based requirements* - OBR) (npr. „isplativo maksimiziranje energetske učinkovitosti temeljem ukupnog troška vlasništva (*total cost of ownership* - TCO)“, „predložiti rješenja koja se mogu prilagoditi i ponoviti i drugdje kako bi se pobudilo zanimanje u cijeloj državi“). Takvi zahtjevi temeljeni na rezultatima kojima se ne propisuju konkretne vrste rješenja bili su najbolji način da se ponuditeljima omogući da budu kreativni i inovativni sa svojim prijedlozima.

2. korak: Poslovni slučaj i projektni mandat

Fakultet građevinarstva Sveučilišta u Zagrebu obavio je neovisnu, stručnu i detaljnu građevinsku analizu zgrade i tehničku simulaciju za određivanje tehničkih potreba i prikladnosti zgrade za rekonstrukciju. Analiza je naknadno objavljena kako bi svi zainteresirani ponuditelji imali isti i transparentan uvid u stanje zgrade.

REA Sjever obavila je analizu kako bi utvrdila moguću veličinu tržišta za montažne zgrade korištene kao vrtići i starije od 25 godina. Razgovaralo se s predstavnicima 127 hrvatskih gradova. Tijekom toga se utvrdilo da u Hrvatskoj ima barem 25 sličnih zgrada i da nijedna od njih nikada nije bila renovirana. To je REA Sjever omogućilo da utvrdi krajnje korisnike koji su predstavnici širega nacionalnog tržišta.

3. korak: Opis potrebe

Potrebe su opisane ovako:

- Vanjska, unutarnja i funkcionalna energetska obnova zgrade te potpuno transformativno rješenje za montažni vrtić;
- Ekonomično maksimizirati energetske učinkovitost temeljem ukupnog troška vlasništva;
- Značajno poboljšati skrb za djecu, kvalitetu okruženja za učenje, funkcionalnost unutarnjeg prostora;
- Planirati radove na rekonstrukciji tijekom ljetnih praznika (2 mjeseca) budući se zgrada koristi ostatak godine;
- Anticipirati budući razvoj vrtića kao institucije te
- Predložiti rješenja koja se mogu prilagoditi i ponoviti kako bi se pobudilo zanimanje u cijeloj državi.

Zahtjevi temeljeni na rezultatima kasnije su definirani temeljem tih potreba te umetnuti u *Prospekt za sondiranje tržišta* za uključenje tržišta. To su bili:

- Poboljšati okruženje za učenje i igru, uključujući sigurnost i udobnost;
- Uvesti didaktične elemente kao sastavne dijelove rješenja;
- Povećati osvjetljenje danjim svjetlom unutar unutarnjeg prostora;
- Omogućiti vizualnu vezu odgojitelja sa sobama gdje se nalaze djeca kroz unutarnje zidove s mogućnošću zatamnjenja uz očuvanje sadašnje razine zaštite od buke kao minimum;
- Zahtjevi energetske učinkovitosti da bi se minimalno postigao standard zgrade gotovo bez emisija (nZEB - *nearly zero-emission building*);
- Uporaba prirodnih, recikliranih i održivih materijala gdje god je to moguće;
- Poštovanje načela kružnog gospodarstva u svim aspektima projekta; te
- Preferencija za radove koji se mogu dovršiti dok je zgrada prazna te idealno tijekom ljetnih praznika (2 mjeseca) da bi se minimizirao poremećaj te osigurala sigurnost djece i zaposlenika.

Potom su u svrhu nadmetanja definirane funkcionalne specifikacije na osnovu zahtjeva temeljenih na rezultatima:

1. mjera: Termozaštita ovojnice zgrade,
2. mjera: Sanacija neprimjerenoga vodoopskrbnog i odvodnog sustava zgrade,
3. mjera: Povećanje osvjetljenja dnevnim svjetlom u sobama povećanjem prozirnosti stropa,
4. mjera: Didaktički elementi kao dio nove ovojnice,
5. mjera: Sanacija unutarnjih oštećenih zidova,
6. mjera: Novi završni sloj poda u dječjim sobama,
7. mjera: Visoko učinkovit sustav za proizvodnju toplinske energije i
8. mjera: Ventilacijski sustav s povratom topline,

Prve su dvije potrebe korištene kao kriteriji za odabir ponude kako bi se izmjerila inovativna obilježja.

4. I 5. korak: Savjetovanje s tržištem

Projektni tim intenzivno je komunicirao s tržištem. Uloženi su značajni resursi u savjetovanje s tržištem (prospekt o angažmanu tržišta, elektroničke poruke na 15.000 adresa, telefonska anketa s ciljem utvrđivanja veličine tržišta te pozivi upućeni više od 120 općina, organizacija radionice savjetovanja s tržištem u Zagrebu itd.).

Započeli su savjetovanje s tržištem službenom objavom prethodne informacijske obavijesti (PIN) u ožujku 2018. kako bi testirali reakcije tržišta i utvrdili zainteresirane ponuditelje.

Projektni tim izdao je i *Prospekt za sondiranje tržišta* u kojem je opisana potreba, očekivanja i način kako namjeravaju komunicirati s gospodarskim subjektima. Pokrenuli su internetsku stranicu koja je omogućila potencijalnim ponuditeljima da formalno izraze interes, da postave pitanja, preuzmu dokumentaciju, zakažu posjet i povežu se jedni s drugima, osiguravajući na taj način maksimalnu transparentnost procesa.

Dobivanje iskaza interesa bio je dio sondiranja tržišta cilj kojeg je bilo pružiti unaprijed informacije o zahtjevima te započeti dijalog s gospodarskim subjektima. Pozvalo ih se da ispune obrazac Izražavanja interesa (obrazac Odgovor tržišta). Ispunjavanjem ovog obrasca, gospodarski subjekti su se registrirali za posjet mjestu projekta te za prethodno spomenutu radionicu savjetovanja s tržištem. Iskazi interesa prikupljeni su do kraja lipnja 2018. te je prikupljeno ukupno 60 iskaza interesa.

- Posjeti terenu: Grad Koprivnica organizirao je tri terenske posjete da bi se gospodarskim subjektima omogućilo da ispitaju lokaciju i zgradu ovog pilot projekta.
- Radionica savjetovanja s tržištem: Proces savjetovanje s tržištem kulminirao je na radionici savjetovanja s tržištem koja je bila ključno događanje: Radionica je organizirana pod nazivom *Inovativni pilot projekt opsežne transformacije montažnog vrtića*. Domaćin je bila Hrvatska gospodarska komora u Zagrebu. Sudjelovalo je 60 sudionika (projektanti, ponuditelji, izvođači radova, predstavnici lokalnih vlasti, pedagozi/fakulteti, itd.). Tijekom radionice, projektni je tim predstavio zahtjeve za energetski učinkovitu opsežnu transformaciju vrtića, primjere inovacija razvoja i primjene kuće ECO-SANDWICH®. Štoviše, gospodarski subjekti koji nikada nisu imali iskustva s javnom nabavom inovativnih rješenja postavljali su nekoliko pitanja o ovome pristupu javnoj nabavi.

Procesom savjetovanja s tržištem omogućena je razmjena informacija i očekivanja i sa strane naručitelja i sa strane ponuditelja što je pomoglo u finalizaciji zahtjeva temeljenih na rezultatu. To je bila izvrsna prilika da Grad Koprivnica objasni izazove projekta te otkrije tehnološka rješenja dostupna na tržištu kao odgovor na energetski izazov, kao i da testira reakciju tržišta te dobije ideju o percipiranim preprekama.

Nakon ove faze i temeljem povratnih informacija dobivenih na tržištu, Grad Koprivnica je odlučio smanjiti ambiciju projekta jer su shvatili da raspoloživim proračunskim sredstvima nije moguće postići sve okolišne ciljeve.

6. korak: Odabir postupka

Odabran je natjecateljski postupak uz pregovore jer je Grad Koprivnica nakon intenzivnog savjetovanja s tržištem utvrdio koje bi se vrste tehničkih rješenja mogle primijeniti. Grad Koprivnica tražio je inovativna rješenja jednostavnom kombinacijom postojećih materijala i tehnika umjesto novorazvijenog koncepta/inovacija. Povrh toga, proračunska sredstva za projekt (300.000 eura) nisu bila dovoljno privlačna za potencijalne ponuditelje da se uključe

u natjecateljski dijalog, koji je mogao biti alternativni postupak za ovu nabavu inovativnih rješenja.

7. korak: Izrada dokumentacije o nabavi

Korišteni su ovi kriteriji za odabir:

- Iskustvo o urednom izvršenju istih ili sličnih radova unutar ovoga postupka nabave te s vrijednošću barem jednakoj procijenjenoj vrijednosti nabave u godini u kojoj je započeo postupak javne nabave i tijekom pet godina koje prethode toj godini.
 - Pojam „slični radovi“ znači izvođenje radova slične tehničke i tehnološke složenosti, kao što su gradnja, renoviranje, adaptacija ili obnova zgrada.
 - U popisu radova izvršenih u prethodnim ugovorima dopušteno je navesti maksimalno 4 (četiri) .
 - Uz listu referentnih radova, gospodarski subjekti moraju dokazati da imaju nužno iskustvo, znanje i sposobnost, da su u stanju vrlo kvalitetno izvršiti predmet ugovora.
- Raspolaganje stručnjacima za izvršenje i provedbu ugovora koji posjeduju primjerene obrazovne i stručne kvalifikacije s sljedećim minimalnim razinama sposobnosti:
 - Glavni projektant - licencirani arhitekt ili licencirani inženjer građevinarstva, kao odgovorna osoba za uslugu tehničkog projekta te
 - Ovlašteni voditelji gradnje - ovlašteni voditelj gradnje kao odgovorna osoba/upravitelj radova.

Kriteriji kvalifikacije nisu se koristili za smanjenje broja sposobnih natjecatelja koji su ispunili minimalne zahtjeve specificirane u spomenutim kriterijima za odabir.

Korišteni su ovi kriteriji za odabir ponude:

- Cijena: 50%
- Kvaliteta: 50% (30% za inovativna rješenja te 20% za jamstveni rok)
 - Kao kriteriji za odabir ponude vezano za inovativna rješenja koristile su se dvije (od osam) funkcionalnih specifikacija:
 - 1. mjera: Sanacija neprimjerenog vodoopskrbnog i odvodnog sustava zgrade;
 - 2. mjera: Termozaštita ovojnice zgrade.
 - Ponuditelji su morali opisati svoja inovativna rješenja za 1. i 2. mjeru kao čisto tehničke specifikacije. Ove je specifikacije potom Grad Koprivnica ocijenio s da (15 bodova) ili ne (0 bodova).
 - Ako su 1. i/ili 2. mjera bile ponuđene s inovativnim karakteristikama, morale su ispuniti ili nadmašiti zahtjeve za inovativna rješenja. Na primjer, da bi se prijedlog smatrao inovativnim, trebao je barem zadovoljiti:
 - 1. mjera:
 - A) Neinvazivne radove na unutarnjim ili vanjskim zidovima, osim radova u kupaonicama.
 - B) Minimalno invazivne radove na novom sustavu odvodnje.
 - C) Nedizanje postojeće razine prizemlja da bi se izveli vodoopskrbni i odvodni sustav.
 - D) Novo instalirani vodoopskrbni sustav (cijevi) te odvodni sustav neće biti vidljiv za stanare.
 - 2. mjera:

- A) Primjena deblje toplinske zaštite što je moguće budući da su 75% vanjskih zidova drveni i šuplji (sendvič zidovi). Maksimalna debljina izračunata je u dokumentu statičke analize koji izdaje Fakultet građevinarstva.
- B) Radovi se moraju organizirati tako da vrtić može biti u temeljnoj funkciji za korisnike tijekom lipnja te nakon posljednjeg tjedna kolovoza.
- Treća do 8. mjera smatrale su se minimalnim (obveznim) zahtjevima te stoga nisu usvojene kao kriteriji za odabir ponude vezano za inovativna rješenja.
- Bilo je moguće ponuditi 1. i/ili 2. mjeru bez inovativnih obilježja (kao uobičajena rješenja). U ovom slučaju ponuditelji nisu dobili bodove (0 bodova) od tih kriterija za odabir ponuda. To je dopušteno da bi se izbjeglo zaustavljanje projekta budući da hrvatsko tržište još nije bilo spremno za tu vrstu javne nabave.

KRITERIJI	JEDINICA MJERE	SIMBOL	RELATIVNO %	METODOLOGIJA	BODOVI
Cijena	Cijena bez PDV-a; izračunata na dvije decimale (0,00)	C	50%	C_{Pmin} = cijena koju je ponudio ponuditelj s najnižom cijenom C_P = cijena ponude koja se sada ocjenjuje 50,00 = relativna važnost ovog kriterija	Rezultat se izračunava ovako: $C = \left(\frac{C_{Pmin}}{C_P} \right) \times 50,00$
Inovativna specifikacija 1. mjere	Ponuđena inovativna obilježja? DA / NE	MI₁	15%	NE	0
				DA	15
Inovativna specifikacija 2. mjere	Ponuđena inovativna obilježja? DA / NE	MI₂	15%	NE	0
				DA	15
Jamstveni rok	U mjesecima; cijelim brojevima, bez decimala	J	20%	24 mjeseca	0
				25 do 29 mjeseci	2,5
				29 do 34 mjeseci	5
				35 do 39 mjeseci	7,5
				Od 40 do 44 mjeseca	10
				Od 45 do 49 mjeseca	12,5
				Od 50 do 54 mjeseca	15
				Od 55 do 59 mjeseci	17,5
Više od 60 mjeseci	20				
MAKSIMALAN KOMBINIRANI REZULTAT			100%	100	
KOMBINIRANI SE REZULTAT IZRAČUNAVA OVAKO: $E = C + MI_1 + MI_2 + J$					

Tablica 7: Kriteriji za odabir ponude kojima se koristio Grad Koprivnica

8. i 9. korak: Provedba postupka i upravljanje ugovorom

Ponudu je podnio jedan ponuditelj, odnosno zajednica ponuditelja, koja se sastojala od dviju građevinskih i jedne projektantske tvrtke. Ova je zajednica ponuditelja bila jedan od 60 gospodarskih subjekata koji su iskazali interes i sudjelovali u posjetu i na radionici savjetovanja s tržištem. Grad Koprivnica proveo je jedan krug pregovora s ponuditeljem. Tijekom pregovora usredotočili su se na provjeru hoće li predložena inovativna rješenja uistinu dobro funkcionirati ili ne. Ponuditelj je morao dokazati funkcionalnost pred tehničkim povjerenstvom koje se sastojalo od upravitelja tehničkog projekta Grada Koprivnice, stručnjaka za energetiku iz REA Sjever te nacionalnih tehničkih stručnjaka s Fakulteta građevinarstva. Ponuditelj je zadovoljio sve zahtjeve za inovativna rješenja u 1. i 2. mjeri i u travnju 2019. dodijeljen mu je ugovor koji je izvršen do kolovoza 2019. godine.

Na ovu razinu nadmetanja možda je utjecala činjenica da je ovo bila prva javna nabava inovativnih rješenja u Hrvatskoj, koja je relativno malo tržište, te da ga je pokrenuo javni naručitelj koji se ne smatra velikim.

Međutim, prvi slučaj javne nabave inovativnih rješenja pokazao je potencijal mnogih učinaka koje bi javna nabava inovativnih rješenja mogla imati u zemlji. Očigledno je da je konačan učinak inovativnih rješenja kroz ovu nabavu inovativnih rješenja bio poboljšana zgrada kojoj je životni vijek produljen za 25 godina za trošak od manje od 500 eura po četvornom metru, što je približno 50% troška nove zgrade.

- Rješenje je rezultiralo i uštedama energije za grijanje od 61%, uštedama primarne energije od 66% te 66% manje emisija CO² godišnje.
- Umjesto rušenja stare zgrade i izgradnje nove, projektom je postojeća zgrada za koju se smatralo da je gotovo pri kraju korisnoga životnog vijeka transformirana i dovedena na višu razinu.

Daljnja literatura:

Prethodna informacijska obavijest dostupna je na:

- EOJN: <https://eojn.nn.hr/SPIN/APPLICATION/IPN/DocumentManagement/DokumentPodaciFrm.aspx?id=156759>
- TED Tenders Electronic Daily (na hrvatskom): <https://ted.europa.eu/hr/notice/-/detail/127271-2018>
- TED Tenders Electronic Daily (na engleskom): <https://ted.europa.eu/en/notice/-/detail/127271-2018>

Internetska stranica sondiranja tržišta: <https://ppi.koprivnica.hr>

Opsežna transformacija montažne građevine - Poziv na sudjelovanje u istraživanju tržišta: https://ppi.koprivnica.hr/Dokumentacija/Prominent_MED_Market_Sounding_Prospectus_eng.pdf

Opsežna transformacija montažne zgrade - Poziv na sudjelovanje u istraživanju tržišta: https://ppi.koprivnica.hr/Dokumentacija/Prominent_MED_Market_Sounding_Prospectus_hr.pdf

Dokumentacija o nabavi:

<https://eojn.nn.hr/SPIN/application/ipn/DocumentManagement/DokumentPodaciFrm.aspx?OznakaDokumenta=2019/S+0F2-0003643>

3.2. Otvoreni postupak – tehnologija socijalne skrbi u uslugama skrbi za starije

Javni naručitelj: Općina Oslo

Kontekst

Norveška se od 2008. snažno usredotočila na javnu nabavu inovativnih rješenja. U prvim je nabavama naglašena uporaba savjetovanja s tržištem i funkcionalnih specifikacija u otvorenim postupcima nadmetanja. Općina Oslo 2013. provela je nabavu „Tehnologije socijalne skrbi u uslugama skrbi za starije“. Cilj je bio ugraditi najnoviju tehnologiju skrbi u nove domove za skrb. Ova javna nabava bila je jedna od triju finalista Nagrade javna nabava inovativnih rješenja Procura+ u 2014. godini.

Javna nabava korak po korak

1. korak: Utvrđivanje potrebe

Političko vodstvo u Oslu odlučilo je da kod projekata domova za starije treba postojati procjena razmjera u kojoj korištenje tehnologije pametnih domova može poboljšati sigurnost stanovnika. Stoga je općina Oslo željela kupiti platformu pametni dom što je uključivalo tablična računala za stanare i sigurnosne alarme.

2. korak: Poslovni slučaj i projektni mandat

Općina Oslo odlučila je samostalno provesti postupak javne nabave te je dobila pomoć relevantnih stručnih zajednica i programa razvoja ponuditelja. Za provedbu postupka javne nabave osnovana je interdisciplinarna radna skupina. Ona se sastojala od zdravstvenog osoblja, sindikata, IT osoblja, a vodio ju je stručnjak za javnu nabavu. Radna skupina imala je ovlast Odjela za zdravstvo općine Oslo.

3. korak: Opis potrebe (listopada 2011. do ožujka 2012.)

Općini Oslo trebalo je rješenje koje bi bilo lako za uporabu starijih osoba. U opisu potrebe stoga je fokus bio na ljudskom faktoru tehnologije. Bilo je važno da rješenje bude lako za korištenje starijim osobama koje imaju ograničeno znanje o uporabi tehnologije. U opisu potrebe nalazili su se sljedeći elementi:

- Veća sigurnost stanara i osoblja,
- Veće mogućnosti komunikacije među stanarima, osobljem i rođacima,
- Povećano upravljanje samim sobom i bolja kvaliteta života,
- Kvalitetnije usluge,
- Poboļjšani uvjeti rada osoblja,
- Učinkovitije korištenje osoblja,
- Olakšanje suradnje s bolnicama i domovima za starije i nemoćne osobe,
- Potpora pojedincima s kroničnim bolestima i potrebom za telemedicinom,
- Promptno signaliziranje u slučaju nesreća,

- Smanjeni rizik od vatre, poplave i provala,
- Energetski učinkovit rad i
- Doprinos zabavi i društvenoj interakciji.

4. korak: Prethodna analiza tržišta (listopad 2011. - ožujak 2012.)

Općina Oslo obavila je brojne postupke javne nabave objekata za osobe kojima je potrebna pomoć u svakodnevnom životu. Stoga su u ovaj postupak javne nabave uključena iskustva iz drugih projekata. Jedan od sudionika u radnoj skupini imao je iskustva sa sličnim zgradama koje su imale standardiziranije specifikacije.

5. korak: Savjetovanje s tržištem (siječanj 2012.)

Nabava je provedena u opsežnom dijalogu s tržištem. U siječnju 2012. Grad Oslo pozvao je potencijalne ponuditelje na dijalog-konferenciju. Svrha ove konferencije bila je da se predstave planovi javne nabave te da se dobije informacija o rješenjima pametnih kuća koja su dostupna na tržištu. Ukupno je na konferenciji sudjelovalo 110 osoba. Nakon konferencije uslijedila je radionica sa sastancima jedan na jedan s različitim potencijalnim ponuditeljima. Tijekom tih sastanaka, ponuditelji su dobili priliku predstaviti moguća rješenja.

Istodobno, Oslo Medtech, norveški klaster tvrtki u području medicinske tehnologije organizirao je sastanak kako bi na jednom mjestu okupio predstavnike te gospodarske grane. Svrha je svih ovih aktivnosti bila da se potencijalne gospodarske subjekte obavijesti o ovoj poslovnoj prilici u javnoj nabavi te da se od njih dobiju informacije o rješenjima dostupnim na tržištu. Temeljem ovih aktivnosti izrađene su funkcionalne specifikacije za ovaj postupak javne nabave.

6. korak: Odabir postupka

Općina Oslo standardizirala je specifikacije za zgrade u kojima se skrbi za starije. Za provedbu ove nabave odabran je otvoreni postupak. Međutim, specifikacije nisu bile prilagođene tehnologiji skrbi. Općina Oslo stoga je odlučila izmijeniti postojeće specifikacije uporabom metoda opisanih u 1. do 5. koraku. Općina se koristila otvorenim postupkom za provedbu drugih javnih nabava vezanih za zgrade u kojima se skrbi za starije. Stoga su odlučili koristiti se postupkom o kojem imaju potrebna stručna znanja.

7. korak: Izrada dokumentacije o nabavi

Veliki dio dokumenta o potrebama kao i teme o kojima se razgovaralo tijekom savjetovanja s tržištem uključeni su u dokumentaciju o nabavi. Kriteriji za odabir ponude bili su sljedeći:

Kriteriji za odabir ponude	Ponderi	Dokumentacija
Cijena <ul style="list-style-type: none"> • Platforma pametne kuće s otvorenim standardiziranim protokolima (50%) • 100 zaslona na dodir (15%) 	60%	Dovršeni obrazac cijene

<ul style="list-style-type: none"> • Programska podrška (15%) • 100 unutarnjih sigurnosnih alarma (15%) • Troškovi instalacije (5%) 		
Kvaliteta <ul style="list-style-type: none"> • Platforma pametne kuće (60%) • Proizvodi (20%) • Osposobljavanje, usluge i održavanje (20%) 	40%	Opis platforme i funkcionalnosti, obilježja proizvoda te doseg sustava. Reference na kvalitetu i sigurnost na radu. Opis osposobljavanja, usluga i održavanja.

Tablica 8: Kriteriji za odabir ponude kojima se koristila Općina Oslo

8. korak: Provedba postupka (od travnja 2012. do rujna 2012.)

Nabava je provedena korištenjem otvorenog postupka. Ukupno je u nabavi sudjelovalo 16 gospodarskih subjekata. Među gospodarskim subjektima koji su sudjelovali u postupku, četiri su u anketi ustvrdili da bi njihovi prijedlozi bili izgledali znatno drukčiji da nisu sudjelovali u ovoj nabavi. Uspješan ponuditelj jasno je naznačio da je na njegov doprinos utjecao odabrani postupak javne nabave.

9. korak: Upravljanje ugovorom

Ugovor je dodijeljen tvrtki Hospital IT. Tvrtka je isporučila platformu pametne kuće koja se sastoji od središnje platforme uređaja, tabličnih računala te sustava sigurnosnog alarma s mogućnošću praćenja (GPS) koji su mogli koristiti stanari Kampen Omsorg +. Platforma je energetske učinkovita i temelji se na otvorenom standardu, što je omogućilo izgradnju sustava i razvoj novih usluga za stanare. Kako bi se sustav implementirao, Hospital IT je proveo nekoliko programa osposobljavanja

3.3. Natjecateljski postupak uz pregovore - nabava sustava za upravljanje odnosima s kupcima temeljenog na oblaku

Javni naručitelj: Uprava za rad i socijalnu skrb (NAV)

Kontekst

Norveška Uprava za rad i socijalnu skrb (NAV) najveće je javno tijelo u Norveškoj. NAV ima mnogo zaposlenika i brojne dionike. Zbog toga je ovo tijelo imalo potrebu za pregledom svih odnosa koje NAV ima sa korisnicima i poduzeećima. Sustav za upravljanje odnosima s kupcima (*customer relationship management - CRM*) utvrđen je kao način odgovora na ovu potrebu. Problem je u tome da ne postoji lako dostupno rješenje koje potpuno zadovoljava ovaj zahtjev. NAV je proveo nabavu sustava upravljanja odnosima s kupcima temeljen na oblaku natjecateljskim postupkom uz pregovore. Ova je javna nabava jedna od najvećih nabava ikad temeljena na oblaku i provedena u nordijskim zemljama.

Javna nabava korak po korak

1. korak: Utvrđivanje potrebe

NAV nudi raznolike usluge, uključujući privremeni posao, naknadu za ocjenu rada, naknadu za nezaposlene, invalidsku mirovinu, mirovinu, dječji doplatk i druge doplatke. Da bi svojim korisnicima pružio najbolju moguću uslugu, uz svoje zaposlenike koji imaju informacije u realnom vremenu o korisnicima i uslugama koje dobivaju, trebao im je sustav upravljanja odnosima s kupcima. NAV je želio sustav zasnovan na oblaku visoke razine zadovoljstva korisnika koji udovoljava i sigurnosnim zahtjevima.

2. korak: Poslovni slučaj i projektni mandat

Poslovni slučaj je napravljen za javnu nabavu, naznačavajući različite alternativne modele javne nabave. Na tržištu nije bilo rješenja koje je potpuno zadovoljavalo potrebu NAV-a. Poslovnim se slučajem došlo do zaključka da je najbolji način kupnja lako dostupnog rješenja na tržištu koje bi bilo prilagođeno posebnim zahtjevima NAV-a. U poslovnom su slučaju utvrđeni različiti elementi rizika povezani s javnom nabavom, uglavnom povezani sa sigurnošću i sa činjenicom bi li ponuditelji prihvatili standardne ugovorne uvjete vezano za prava. Poslovnim je slučajem osigurana podrška projektu višeg rukovodstva NAV-a.

3. korak: Opis potrebe (od svibnja 2018. do siječnja 2019.)

NAV je sastavio opis potreba koji se uvelike temelji na funkcionalnim zahtjevima. Opis potreba izrađen je u čvrstoj suradnji sa specijaliziranim odjelima NAV-a, s posebnom usredotočenošću na potrebe korisnika, sigurnost, univerzalan dizajn i privatnost.

4. i 5. korak: Savjetovanje s tržištem (studeni 2018.)

Savjetovanje s tržištem provedeno je u obliku konferencije prodavača s ciljem prikupljanja informacija za postupak javne nabave, napose glede utvrđivanja ugovornih uvjeta.

6. korak: Odabir postupka

Kako na tržištu nije bilo lako dostupnih proizvoda koji bi mogli zadovoljiti potrebu, NAV se odlučio za natjecateljski postupak uz pregovore. Prema smjernicama za strategiju javne nabave NAV-a, natjecateljski postupak uz pregovore treba se razmatrati u situacijama kada postoji potreba za prilagodbom lako dostupnog proizvoda u domeni informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Članak 29. Direktive 2014/24/EU EU-a predviđa mogućnost uporabe tog postupka kada se „potrebe javnog naručitelja ne mogu zadovoljiti bez prilagodbe lako dostupnih rješenja“.

7. korak: Izrada dokumentacije o nabavi (od rujna 2018. do siječnja 2019.)

Korišteni su sljedeći kriteriji kvalifikacije:

- Iskustvo sa sličnim isporučenim projektima (90%) i
- Sustav osiguranja kvalitete (10%).

Nabava je provedena uz sljedeće kriterije za odabir ponude:

- Cijena - 35%
 - Mjesečna cijena za 1-8000 licenci
 - Cijena rješenja portala
 - Cijena razvoja
 - Cijena drugih konzultantskih usluga
- Kvaliteta - 65%
 - Elementi opisa potrebe

8. i 9. korak Provedba postupka i upravljanje ugovorom (od siječnja 2019. do rujna 2019.)

Dvanest ponuditelja sudjelovalo je u sustavu predkvalifikacije. Pet ponuditelja odabrano je za podnošenje ponuda. Odabir je napravljen temeljem kriterija kvalifikacije: prethodna iskustva u sličnim projektima te sustav osiguranja kvalitete. NAV je dobio 5 prijedloga i odlučio je pokrenuti pregovore s tri ponuditelja. NAV je održao 3 kruga pregovora. Između 2. i 3. kruga pregovora, unutar dva tjedna obavljeno je dokazivanje inovativnog koncepta (*proof of concept* - POC). Ponuditeljima su predstavljena iskustva korisnika, a oni su trebali pokazati kako rješenje funkcionira. Dokazivanje inovativnog koncepta počelo je na sastanku na kojem su objavljena iskustva korisnika. Rezultati dokazivanja inovativnog koncepta utjecali su na ocjenjivanje nekoliko aspekata opisa potrebe.

Gospodarski subjekti koji su dobili manje od 4 boda (na ljestvici od 10) nakon inicijalnog kruga pregovora i ocjenjivanja prvog izmijenjenog prijedloga isključeni su iz nadmetanja. Pri ocjenjivanju izvornih prijedloga svi su gospodarski subjekti dobili manje od 4 boda. Nakon prvoga kruga pregovora, svim je gospodarskim subjektima pružena prilika za jednosatni sastanak sa stručnjakom za sigurnost iz organizacije. Svaki je gospodarski subjekt trebao iskoristiti taj sastanak za traženje odgovora na svoja pitanja.

Ugovor za rješenje upravljanja odnosom s kupcem temeljem osoblja za prodaju dodijeljen je tvrtki Sopra Steria.

Projektни natječaj - kružna rješenja za zbrinjavanje otpada umjetne trave

Javni naručitelj: Okrug Trøndelag

Kontekst

U Norveškoj ima 1700 nogometnih igrališta s umjetnom travom. Povrh toga umjetna se trava koristi u parkovima te na drugim sportskim terenima. Približno se 50 terena godišnje obnovi ili zamijeni, no ova će se potreba povećati tijekom idućih godina. Zbog troškova i nedostatka rješenja, vlasnici su suočeni s izazovima u zbrinjavanju otpada iskorištene umjetne trave na način neškodljiv po okoliš. Danas u Norveškoj ima malo ili uopće nema potpunih kružnih rješenja i vrijednosnih lanaca za zbrinjavanje umjetne trave, gdje se trava (cijela ili dijelovi) reciklira u novu umjetnu travu ili nove materijale. Stoga postoji potreba za inovativnim, ekološki neškodljivim i ekonomičnim rješenjima.

Javna nabava korak po korak

1. korak: Utvrđivanje potrebe

Gumeni granulati na poljima umjetne trave već dugo predstavlja problem norveškim općinama. Ovaj se materijal sastoji od malih gumenih peleta koji često pridonose onečišćenju. To je ključan problem kada dijelovi tog materijala završe u komunalnom sustavu odvodnje i u prirodi. Materijal se teško razlaže te stoga često završi u okolišu. To predstavlja ekološki problem koji iziskuje povećanu pozornost i djelovanje na pronalaženju održivijih rješenja za uporabu gumenog granulata na poljima umjetne trave.

2. korak: Poslovni slučaj i projektni mandat

Za projekt je osnovana radna skupina. Projekt je pratilo 20 općina s istom potrebom, a svima im je bila zajednička želja potaknuti tržište i ponuditelje na razvoj novih rješenja.

3. korak: Opis potrebe

Sastavljen je opis potrebe. Opis je uključivao kontekst projekta, opis problema s postojećim rješenjima i opis potrebe. Elementi potreba bili su:

- Ponovna uporaba i recikliranje uz minimalan utjecaj na okoliš i klimu
- Rješenja koja se usredotočuju na ekonomičnost i stvaranje vrijednosti
- Međusektorska suradnja na optimiziranju holističkih kružnih rješenja

6. korak: Odabir postupka

Okrug Trøndelag nastojao je steći uvid u način zadovoljavanja utvrđene potrebe. Kako je vrijeme bilo ograničeno, koncept su trebali stvoriti relativno brzo. Slijedom toga smatralo se da je primjereni postupak projektni natječaj. Središnja je vlast imala na raspolaganju

financijska sredstva za provedbu različitih zelenih projekata kroz potporu projektnog natječaja.

7. korak: Izrada dokumentacije o nabavi

Okrug Trøndelag želio je na nadmetanje pozvati 6 sposobnih sudionika. Za kriterije za odabir gospodarskog subjekta korišten je ovaj model:

Kriteriji za odabir gospodarskog subjekta	Dokumentacija
Registracija u sudskom registru zemlje u kojem je sudionik osnovan.	Certifikat tvrtke
Sudionik mora imati iskustvo u razvoju rješenja koja su relevantna s obzirom na opis potreba kupca.	<p>Opis do dva najrelevantnija ugovora dobavljača (referentni projekti). Ovaj opis mora obuhvaćati vrijednost ugovora, vremenski okvir te primatelja (ime, telefonski broj i adresu elektroničke pošte). Odgovornost je ponuditelja da u opisu pokaže relevantnost.</p> <p>U dokumentaciji bi trebalo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opisati što je razvijeno i/ili isporučeno. • Opisati rezultate koje je ugovor proizveo ili za koje se očekuje da će ih proizvesti i koji se mogu dokumentirati.

Tablica 9: Kriteriji za odabir gospodarskog subjekta kojima se koristio okrug Trøndelag

Ako kriterijima za odabir udovolji više od 6 ponuditelja, okrug Trøndelag napraviti će odabir temeljem kriterij kvalifikacija:

- Relevantnost referentnih projekata u svjetlu opisa potrebe

Okrug Trøndelag definirao je ove kriterije za odabir ponude kojima se ocjenjivački sud koristio prilikom ocjenjivanja.

Kriteriji za odabir ponude	Dokumentacija
Ciljevi naručitelja i ispunjenje potreba	Od sudionika se tražilo da dokumentira kako rješenje ispunjava ciljeve naručitelja za projekt te potrebe opisane u opisu potreba.
Poslovni model	Od sudionika se tražilo da opiše poslovni model povezan s rješenjem te u kojoj bi mjeri to rješenje bilo konkurentno.

Tablica 10: Kriteriji kojima se koristio okrug Trøndelag

8. korak: Provedba postupka

Postupak je proveden uz ove glavne aktivnosti:

- Predodabir šest sudionika obavljen je u rujnu.

- Virtualni informacijski sastanak održan je 25. rujna. Na sastanku je bilo riječi o različitim temama, uključujući kontekst projekta, pregled potreba te način provedbe projektnog natječaja.
- Razvoj plana i ideje:
 - Okrug Trøndelag pobudio je interes šest gospodarskih subjekata. Svi su se oni kvalificirali i počeli razvijati svoje prijedloge za kružna rješenja zbrinjavanja otpada umjetne trave. Svakom od šest gospodarskih subjekata za prijedloge je plaćena jednaka naknada od 17.000 eura uključujući PDV.
- Ocjenjivanje:
 - Ocjenjivački sud pregledao je podnesene prijedloge ne znajući identitet sudionika i odabrao je uspješnog sudionika. Uspješni je sudionik dobio 25.500 eura kao nagradu za proizvodnju prototipa prijedloga.

9. korak: Upravljanje ugovorom

Postupak javne nabave inovativnih rješenja koji je pokrenut za razvoj koncepta vezanog za zbrinjavanje stare umjetne trave rezultirao je ugovorom koji je dodijeljen Green Recycling za razvoj okolišno neškodljivog postupka za ponovnu uporabu i energetske uporabu materijala zajedno s postrojenjem za recikliranje. Green Recycling dobio je 30.000 eura u skladu s dokumentacijom o nabavi.

Dana 25. rujna 2023. EU³⁸ je zabranio uvođenje primarne mikroplastike u okoliš. To je otvorilo tržište za nove igrače poput Green Recyclinga u sektoru sintetske umjetne trave.

³⁸ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_4581

3.4. Natjecateljski dijalog - nabava sustava za sastavljanje i provedbu testova i ispita

Javni naručitelj: Norveška uprava za obrazovanje i osposobljavanje (UDir)

Kontekst

Obrazovni sustav se mijenja pri čemu se povećava udio nastavnih metoda koje se koriste digitalnim rješenjima. To se odnosi i na ispite. Svake se godine u norveškim školama održava više od 300.000 ispita koji se sastoje od ukupno 650.000 internetskih testova. Osim sposobnosti održavanja testiranja, testovi stvaraju podatke za statističku analizu. Škole i njihovi vlasnici koriste se tim informacijama za razvoj kvalitete škola kako bi se time dao važan doprinos poboljšanju kvalitete te razvoju politike u sektoru obrazovanja. Norveška uprava za obrazovanje i osposobljavanje (UDir) provela je javnu nabavu sustava za sastavljanje i održavanje testova i ispita.

Javna nabava korak po korak

1. korak: Utvrđivanje potrebe

Kada je UDir odlučio nabaviti novi sustav za sastavljanje i održavanje ispita i testova, već na početku je bilo jasno da to neće razviti sami od nule kao što su to činili u prošlosti. Bilo je nekoliko prodavača IT rješenja koji su već imali takva rješenja i odgovorili na većinu potreba UDir-a. Stoga su željeli kupiti standardno rješenje, ali s prilagodbama koje bi udovoljavale njihovim zahtjevima. Prije projekta UDir je pokušao više puta sastaviti dobro razvijene i relevantne zahtjeve, no pokazalo se izazovnim formulirati zahtjeve koje bi prodavači mogli zadovoljiti. Ubrzo je to postala mješavina pretjerano detaljnih ili nerealnih zahtjeva i opis sadašnjih sustava. U pretprojektnoj fazi, UDir je dobio preporuke da provede javnu nabavu inovativnih rješenja.

UDir je razgovarao s različitim korisnicima poput učenika, učitelja i ocjenjivača o njihovim zadacima. Ove su informacije poslije bile integrirane u različite potrebe u opisu potreba.

3. korak: Opis potrebe

UDir je sastavio opis potreba s 42 različita elementa.

Elementi potrebe su kategorizirani po važnosti:

Kategorija	Opis
Obvezno	Svi su obvezni zahtjevi morali biti zadovoljeni. Prijedlog će biti odbijen ako zahtjevi u ovoj kategoriji ne budu zadovoljeni.
Vrlo važno	Vrlo je važno da zahtjevi u ovoj kategoriji budu zadovoljeni.
Srednje važno	Važno je da zahtjevi u ovoj kategoriji budu zadovoljeni.
Manje važno	Zahtjevi u ovoj kategoriji su poželjni, no neće biti veliki problem ako zahtjev nije zadovoljen.

Tablica 11: Klasifikacija elemenata potreba prema važnosti

Od 42 elementa, samo su 4 obvezna. Ograničeni broj obveznih zahtjeva pružio je veći prostor za inovacije novoga rješenja.

7. korak: Izrada dokumentacije o nabavi

Natjecateljski dijalog odabran je zato što nije bilo lako dostupnih rješenja na tržištu koja bi mogla savršeno zadovoljiti potrebu. Povrh toga, bilo je teško opisati zahtjeve sustava koji je organizacija željela nabaviti. U dokumentaciji o nabavi nalazile su se informacije kako će se voditi dijalog, te ciljevi za tri planirana kruga dijaloga:

Faza dijaloga	Ciljevi za svaki krug dijaloga
1	<p>Predstavljanje klijenta o norveškom sustavu testiranja i ispitivanja, uključujući potrebe za testovima i ispitima te pregled procesa njihova sastavljanja.</p> <p>Ponuditelji moraju podnijeti zahtjev za sudjelovanje u dijalogu te predstaviti svoje tvrtke i njihove sustave internetskih ispitivanja i testiranja.</p>
2	<p>Pregled funkcionalnosti za sastavljanje, upravljanje te naknadne radnje nakon testova i ispitivanja. Prije dijaloga od ponuditelja će se zatražiti da ispune obrazac koji će pripremiti naručitelj. Tijekom dijaloga moraju podnijeti taj obrazac i objasniti ga. Predstavnicima naručitelja bit će dopušteno da u sustavu testiraju sastavljanje, upravljanje i naknadne radnje nakon testiranja i ispitivanja.</p>
3	<p>Pregled tehničkih aspekata sustava.</p> <p>Tijekom ovog kruga, naručitelj i ponuditelji pregledat će sva pitanja koja su se pojavila tijekom prethodnog dijaloga te raspraviti o preostalim pitanjima kao što su ugovorni i ekonomski aspekti nabave.</p> <p>Od ponuditelja se traži da budu nazočni na ovom krugu dijaloga s adekvatnim tehničkim kompetencijama.</p>

Tablica 12: Dijalog u svakoj fazi

8. korak: Provedba postupka

U prvoj fazi postupka potencijalni su ponuditelji iskazali interes za sudjelovanje u dijalogu. Osam ponuditelja koji su zadovoljili zahtjeve kriterija za odabir dobili su priliku da podnesu zahtjev za sudjelovanje u dijalogu. Naručitelj je ocijenio zahtjeve u skladu s kriterijima za odabir ponude (kvaliteta 80% i cijena 20%) te pozvao četiri najbolje kvalificirana ponuditelja da sudjeluju u dijalogu.

Dijalog je vođen u tri kruga. Ponuditelji su dobili 4.300 eura za sudjelovanje u 2. i 3. krugu. Od ponuditelja se tražilo da podnesu prijedlog prije prvog sastanka dijaloga. To je bila osnova za početni sastanak dijaloga. Kako se dijalog nastavio, UDir je ažurirao opis potreba, uvodeći konkretne zahtjeve.

UDir je sastavio korisničke priče o različitim potrebama u opisu potreba (npr. F13 - učenik na ispitu). To je ponuditeljima omogućilo da se lako užive u situacije korisnika, shvate zašto je potreba važna, utvrde zadatke povezane s potrebom te prepoznaju korisnike na koje potreba utječe.

UDir je bio transparentan tijekom cijele faze dijaloga. Rad na potrebama i zahtjevima odvijao se na internetskom području kojemu su ponuditelji imali pristup. Oni su u svako doba mogli pristupiti tom internetskom području kako bi vidjeli što su napravili i koji su zahtjevi i drugi elementi formulirani te da pruže povratne informacije o zahtjevima. UDir je dobio pozitivne povratne informacije od ponuditelja da taj proces pridonosi stvaranju otvorenoga i konstruktivnog dijaloga. Ti su zahtjevi bili povezani s potrebama:

Potreba	Relevantna
B05 – Pokazivanje kompetencije na ispitu	F13.1: Početak ispita za učenike mora biti lak jer se moraju koncentrirati na sam ispit. F13.2: Učenici bi trebali imati mogućnost zapisivanja i isticanja informacija u materijalu za učenje. F13.3: Trebalo bi biti moguće označiti zadatak na koji bi se kasnije vratio.
B07 – Slučaj	F13.4: Učenici se moraju moći koristiti nizom materijala za učenje kada rješavaju zadatke slučajeve/zadatke temeljem scenarija.
B08 - Priroda predmeta	F13.5: Rješavanje zadataka u trećem dijelu alata mora biti ili integrirano ili imati mogućnost učitavanja odgovora. F13.6: Učenici moraju imati mogućnost pisanja dugoga tekstualnog odgovora s urednikom teksta. F13.7: Učenik mora imati mogućnost dati odgovore pisanjem s desna na lijevo kod zadataka i zadaća koje to traže. F13.8: Učenik mora imati mogućnost dati pisane odgovore na različitim jezicima (uključujući jezike koji ne koriste latinicu). F13.9: Učenik mora imati mogućnost crtati dio svog rješenja.
B14 Jezici	F13.10: Ugrađena funkcionalnost (npr. provjera pravopisa) mora podupirati službene jezike.

Tablica 13: Zahtjevi potreba

9. korak: Upravljanje ugovorom

Nabava je rezultirala projektom razvoja u kojem je sustav razvijen tijekom dvije godine. Ugovor za projekt razvoja bio je norveški ugovor o razvoju i prilagodbi potrebama kupca³⁹, standardni ugovor koji uređuje isporuku programske podrške, koja je razvijena ili prilagođena za javnog naručitelja te pruža analizu vrijednosti. Ugovor o razvoju u ovom ugovoru sličan je procesu razvoja norveškog ugovora o partnerstvu za inovacije⁴⁰. To znači da je proces razvoja bio podijeljen u približno 10 različitih podisporuka, od kojih je svaka imala konkretne ciljeve. Kad je UDir prihvatio podisporuku, ona je stavljena u pogon. UDir se koristio norveškim ugovorom o održavanju⁴¹ da bi uredio funkcioniranje i održavanje rješenja.

³⁹ [ssa-t_generell_avtaletekst_2018-english.docx \(live.com\)](#)

⁴⁰ Vidite slučaj partnerstva za inovacije, bolnica Østfold.

⁴¹ [ssa-v_generell_avtaletekst_2018-english.docx \(live.com\)](#)

3.5. Predkomercijalna nabava - autonomna vozila

Javni naručitelj: Avinor

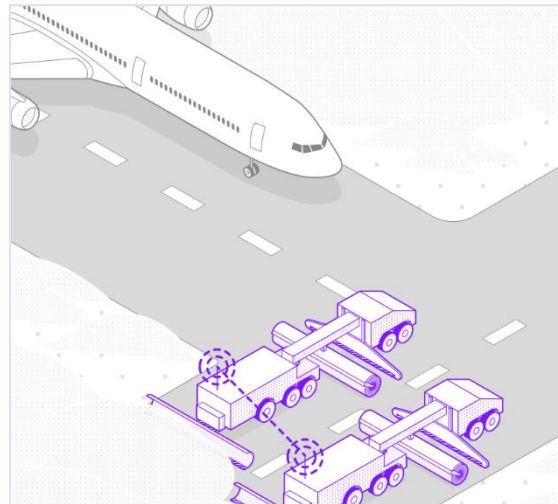
Kontekst

Avinor je trgovačko društvo u potpunom državnom vlasništvu pri norveškom Ministarstvu prometa i veza i odgovorno je za rad 43 zračne luke u državnom vlasništvu. Željeli su razmotriti inovativne načine učinkovitijeg zimskog održavanja terena zračnih luka, a isto bi se tako mogla istražiti predstudija istraživačke organizacije Sintef o novim tehnologijama.

Javna nabava korak po korak

1.-3.: korak Utvrđivanje i opisivanje potrebe, Poslovni slučaj i projektni mandat

Godine 2015. Avinor je vidio potrebu za učinkovitije zimsko održavanje zračnih luka te je želio poboljšati i optimizirati uporabu resursa, smanjiti potrošnju goriva, smanjiti habanje opreme te smanjiti broj neželjenih incidenata kao posljedicu ljudske greške. To je iziskivalo razmatranje inovativnih načina obavljanja zadaća održavanja.



Zemaljska usluga na svakoj zračnoj luci istodobno je jako regulirana propisima o zemaljskim uslugama na zračnim lukama. Stoga bi svako rješenje moralo poštovati uvjete spomenute u tim propisima. Isto bi tako rješenje moralo funkcionirati u svim vremenskim uvjetima i na različitim razinama sigurnosti.

Uz projektni mandat najvišeg rukovodstva Avinora, projektni se tim obratio Nacionalnom programu razvoja ponuditelja (LUP) te Norveškom istraživačkom vijeću sa zahtjevom za financijsku i operativnu potporu kako bi istražio mogućnost dobivanja pomoći od tržišta u pogledu mogućnosti inovacija.

4. i 5.: korak Prethodna stručna analiza i savjetovanje s tržištem

Avinor je analizom tržišta otkrio kako se čini da je moderna tehnologija senzora i programske podrške za autonomna vozila došla tako daleko da bi nekolicina tih sustava trebala moći biti prenesena na ograničeno i kontrolirano okruženje na pisti i prostoru za parkiranje zrakoplova u zračnoj luci. Drugim riječima, postojalo je tržište potencijalnih ponuditelja. Tijekom savjetovanja s tržištem, Avinor je temeljem opisa potreba potaknuo tržište na mogućnost razvoja nove tehnologije usmjerene na budućnost unutar kontrole i upravljanja strojevima/vozilima na području zračne luke. Na dijalog-konferenciji ponuditelja sudjelovalo je 30 ponuditelja nakon čega su uslijedili sastanci dijaloga jedan na jedan.

6. i 7.: korak Odabir postupka i izrada dokumentacije o nabavi

Tijekom fizičkog savjetovanja s tržištem koje je obuhvaćalo konferenciju ponuditelja te sastanke jedan na jedan, ponuditelji su pozitivno odgovorili na prijedlog za predkomercijalnu nabavu. Različite tehnologije vozila, praćenja, senzora, programske podrške i računalne opreme bile su dostupne, no ni jedna nije bila testirana u ograničenom, ali vrlo reguliranom okruženju zračne luke. Nijedno potpuno rješenje nije bilo ni blizu

spremno za tržište. Bilo je nužno značajno istraživanje i razvoj. Povrh toga Avinor je morao istražiti različite vrste tehnologije. Podržan je izbor metode predkomercijalne nabave.

Avinorova dokumentacija o nabavi sadržavala je opise niza regulatornih i sigurnosnih aspekata koji se moraju poštovati uz zadržavanje funkcionalnosti i karakteristika rada na minimumu kako bi se prilagodilo što je moguće većem broju različitih rješenja.

Br.	Funkcionalna specifikacija
1.	Stroj(eve) se mora moći kontrolirati/upravljati kao autonomna jedinica, i kao individualna i kao „flota“
2.	Traže se pristojna komunikacijska rješenja
3.	Broj strojeva za izvođenje zahtijevane funkcije u danom trenutku
4.	Zahtjev u pogledu točnog pozicioniranja
5.	Zahtjev za nošenje s odstupanjima
6.	Autonomne jedinice moraju uklanjati snijeg, soliku, led s piste kako bi bila spremna za polijetanje i slijetanje zrakoplova
7.	Strojevi moraju manevrirati na pisti bez sudara i uz visoku razinu sigurnosti
8.	Strojevi i mehanizmi za kontrolu i upravljanje moraju čistiti snijeg s piste i pripremiti pistu tako da se smanje troškovi zimskog održavanja. Važno je da se sadašnje trajanja zatvaranja piste radi pripreme zadrži ili poboljša.

Tablica 14: Funkcionalni zahtjevi koje je specificirao Avinor

Među ostalim su se kriterijima nalazili aspekti o operativnom kapacitetu, upravljanju projektom i razvojem vještina i iskustva. Budući je projekt imao prethodno definirana proračunska sredstva, odlučeno je da kriteriji za odabir ponude uključe samo kriterije kvalitete, uz podjednako (50/50) ocjenjivanje predloženog rješenja i projektnog tima (operativni kapacitet i iskustvo). Kao minimalni zahtjevi uključeni su:

Br.	Funkcionalna specifikacija
1.	Zemaljske usluge u zračnoj luci propisane su uredbama o zemaljskim uslugama u zračnim lukama (BSL E 4-1). Propisi su primjenjivi i odnose se na izvršenje i zahtjeve unutar zemaljskih usluga. Potrebno je pridržavati se uvjeta spomenutih u tim propisima.
2.	Za buduće isporuke bit će potrebno pribaviti odobrenje i certifikat Norveškoga nadzornog tijela za civilno zrakoplovstvo.

Tablica 15: Minimalni zahtjevi u funkcionalnim specifikacijama

8.: korak Provedba postupka

Postupak je objavljen u siječnju 2016., a prijedlozi koncepta (ponude) zaprimljeni su u ožujku. Avinor je prihvaćene ponude nagradio s 3.000 eura. Odlučeno je da se odabere maksimalno šest ponuditelja za daljnji postupak.

Za razliku od partnerstva za inovacije, u predkomercijalnoj nabavi ne postoji preduvjet pretkvalifikacije korištenjem kriterija odabira. Međutim, ovisno o opsegu projekta, moglo bi biti primjereno osigurati da gospodarski subjekti imaju resurse i kompetencije potrebne da bi bili pouzdani partner tijekom različitih faza predkomercijalne nabave. Avinor nije primijenio proces pretkvalifikacije, nego je primijenio kriterije za odabir u pogledu financijske sposobnosti, dokumentiranih poreznih i PDV podataka kao i strategije održivosti da bi koncept (ponuda) bio ocijenjen.

Ponude je dostavilo pet ponuditelja. Međutim, kao rezultat ocjenjivanja ponuda samo se jedna zajednica ponuditelja mogla obvezati da će razviti koncept.

9. korak: Upravljanje ugovorom

Konzorcij tvrtki Øveraasen i Yeti Move počeo je raditi na dizajnu rješenja potkraj 2016. godine. Ugovor o razvoju bio je vrijedan približno milijun eura (isključujući vlastito ulaganje ponuditelja), uz plaćanje u fazama. Tijekom razdoblja od dvije godine razvili su koncepte dizajniranjem i teoretskim proračunima i opisima, razvili proizvod (uključujući nova i veća vozila koja nikada prije nisu viđena), te proveli testiranje i ocjenjivanje. U ožujku 2018. bili su svjedoci svjetske premijere testiranja potpunog prototipa ralice i tehnologije koja vozilu omogućuje da vozi samo. Nakon završetka testiranja na terenu ponuditelji su predstavili rezultate i izvješće na demonstraciji za Avinor.

Rezultat: Daljnja testiranja na terenu pokazala su da u usporedbi s normalnim timom ralice od osam vozača i osam strojeva koji voze u formaciji, autonomne ralice mogu isti posao obaviti sa šest kamiona i samo jednim vozačem.

Naknadna nabava

Slijedeći pravila predkomercijalne nabave i članak 14. Direktive 2014/24/EU, javni naručitelj od ponuditelja kupuje samo usluge istraživanja i razvoja, a ne komercijalne količine razvijenog rješenja. S odgovorima i potvrdama dobivenim kroz proces razvoja i uspješnog testiranja, Avinor je znao da je dostupno tehnološko rješenje za njegovu potrebu.

Razmatranja su trajala dosta vremena te je novo nadmetanje objavljeno tek 2021. godine, sedam godina nakon početka rada na predkomercijalnoj nabavi. Avinor se velikim dijelom koristio istim elementima iz izvornog opisa potreba, uz dodatne kriterije, zahtjeve i dokumentaciju. Nakon što je zaprimio ponude triju ponuditelja u natjecateljskom postupku uz pregovore, dodijelili su ugovor tvrtkama Øveraasen i Yeti Move za okvirni ugovor vrijedan 40.000.000 eura za isporuku autonomnih vozila za zimsko održavanje pista. To ne bi bilo moguće bez poticanja tržišta da razvije nova rješenja kroz predkomercijalnu nabavu. To je uspjelo na komercijalnoj osnovi te su tvrtke Øveraasen i Yeti Move od tog razvoja ostvarile prodaju u ukupnoj vrijednosti od 100.000.000 eura.

Učinak se može sažeti:

- Isto se čišćenje može obaviti s manje strojeva.
- Manje strojeva u radu znači i niže troškove održavanja.
- Povećana preciznost i kontinuitet rezultata čišćenja rezultira manjom uporabom kemikalija, što štedi novac i bolje je za okoliš.
- Veća točnost smanjuje potrebu za čišćenjem dijelova koji se preklapaju i stoga pruža bolji kapacitet širine.
- Posada grupe za čišćenje može se smanjiti s osam osoba na jednu.
- Manje je potrebe za osposobljavanjem vozača.

3.6. Partnerstvo za inovacije - „nova rješenja u skrbi za pacijente koji boluju od raka“

Javni naručitelj: Bolnica Østfold

Kontekst

Bolnica Østfold pozvala je gospodarske subjekte da surađuju u razvoju usluge koja omogućuje pacijentima koji boluju od raka da utječu na tijek vlastitog liječenja pružanjem potrebnih informacija o njihovom zdravstvenom stanju te komuniciranjem sa zdravstvenim sustavom od kuće.

Javna nabava korak po korak

1. korak: Utvrđivanje potrebe

Norveški zdravstveni sektor suočen je sa značajnim izazovima u pogledu kapaciteta. U idućim će godinama sve više pacijenata trebati zdravstvene usluge. Istodobno broj zdravstvenog osoblja će se smanjiti što će stvoriti dodatni pritisak na zdravstvene usluge. Stoga postoji potreba da se pronađu sigurne i inovativne alternative za rješavanje zadataka u zdravstvenom sektoru koje bi omogućile neprestano poboljšanje kvalitete i sigurnosti uz istodobno rješavanje izazova vezanih za kapacitet. Da bi se to postiglo, bolnica Østfold traži sveobuhvatnu digitalnu uslugu praćenja domova koja je usmjerena na budućnost i koja je sastavni dio pacijentova puta.

3. korak: Opis potrebe

Bolnica Østfold opisala je potrebu sa sljedećim elementima:

- Svrha i opseg javne nabave,
- Kontekst potrebe,
- Izazovi u procesu liječenja raka,
- Potrebe,
- Nedostatci u postojećim rješenjima i inovacijski potencijal,
- Željene koristi od rješenja/usluge,
- Minimalni zahtjevi za ponuđeno rješenje,
- Želje vezane za rješenje (matrica potreba) i
- Razmišljanja o budućem rješenju/usluzi nakon partnerstva za inovacije.

Bolnica Østfold koristila se standardnim ugovorom DFØ-a.

4. korak: Prethodna analiza tržišta

Nabavu je financirala agencija za inovacije, Inovacije Norveška. Agencija je organizirala radionice na kojima je bolnica Østfold mogla učiti od drugih javnih tijela koja su provela partnerstva za inovacije.

5. korak: Savjetovanje s tržištem

Bolnica Østfold opsežno se angažirala na tržištu da bi prikupila znanje o tome kako projekt treba provesti. Svrha je bila da se kroz savjetovanje s tržištem angažiraju potencijalni ponuditelji za razgovor o preprekama, prikupljanje ideja o mogućim rješenjima te potencijalnim izazovima u projektu kao i pojašnjenje potencijala za inovacije. U ovoj je fazi bolnica pozvala poslovni sektor na dva odvojena sastanka savjetovanja s tržištem 7. i 24. svibnja 2018. godine.

Dnevni red za savjetovanje s tržištem:

1. radionica

- Predstavljanje i testiranje definicije problema te predstavljanje potreba i želja.
- Savjetovanje o sadašnjim rješenjima i mogućnostima.
- Razvoj ideje i umrežavanje.

2. radionica

- Informacije o postupku nadmetanja i ugovorima itd.
- Predstavljanje očekivanja od procesa (sve strane).
- Uloge i suradnja - pojašnjenja očekivanja.

6. korak: Odabir postupka

Bolnici Østfold odobrena su financijska sredstva za provedbu partnerstva za inovacije s ciljem razvoja rješenja za potrebe pacijenata s rakom. Postupak je odabran zbog tih sredstava. Projekt se zacijelo mogao provesti kao predkomercijalna nabava.

7. i 8.: Korak - Izrada dokumentacije o nabavi i provedba postupka

Bolnica Østfold iznijela je detaljno točke okidače te točke boli pretočivši opis potreba u dokumentaciju o nabavi i kriterije za odabir ponude. Bolnica Østfold koristila se standardnim ugovorom DFØ-a. Nadmetanje je najavljeno 15. listopada 2018. godine. Prije najave, obavljeno je sveobuhvatno unutarnje i vanjsko savjetovanje o dokumentaciji o nabavi.

Faza postupka obuhvaćala je ove aktivnosti:

- Petnaest ponuditelja/konzorcija kvalificirali su se za podnošenje ponuda.
 - Bolnica Østfold kao kriterijima za odabir koristila se ovime: „registracija u sudskom registru“, „financijski kapacitet“ te „kapacitet za istraživanje i razvoj“.
 - Između ostalih kriterija, ponuditelji su odabirani temeljem kvalifikacija u istraživanju i razvoju. Da bi to dokumentirali, od ponuditelja se tražilo da opišu do tri najrelevantnija projekta.
 - Bolnica se koristila ovim kriterijima kvalifikacija: relevantnost referentnih projekata s obzirom na opis potreba (50%), ponuditeljevo izvršenje referentnih zadaća (30%) te kompleksnost zadaća (30%).
- Prije roka 15. siječnja 2019. podneseno je 12 ponuda.
- Svi su ponuditelji svoje koncepte rješenja predstavili 17. i 18. siječnja tijekom 15-minutnih predstavljanja.
- Ponude su ocjenjivane od 3. do 7. tjedna 2019., a ocjenjivalo ih je stručno povjerenstvo. Ponuditelji su ocjenjivani temeljem kriterija za odabir ponude i njihov

je broj smanjen s 12 na 3 koji su prešli na fazu pregovora. Pregovori su vođeni u tri kruga.

- Bolnica Østfold u dokumentaciji o nabavi koristila se sljedećim kriterijima za odabir ponude: cijena za obavljanje istraživanja i razvoja (10%), kvaliteta (60%) te izvršenje (30%).
 - Kriteriji kvalitete imali su ove podkriterije: Potrebe u matrici potreba (70%), stupanj inovacija (20%) te društveni utjecaj (10%).
- Ugovor je 24. travnja 2019. dodijeljen odabranom partneru za razvoj Diffia.
- Maksimalni su troškovi tretirani uz pomoć posebnog predloška u standardnom ugovoru. Tijekom pregovora od Diffije se tražilo da specificira maksimalne troškove za različite elemente cijene. Kako bolnica Østfold nije uključila cijenu konačnog rješenja kao jedan od kriterija za odabir ponude, to je bolnici i Diffiji dalo fleksibilnost da definiraju cijenu (te cjenovni model) rješenja nakon dovršetka projekta istraživanja i razvoja.

Ovo je primjer ugovorne klauzule u kojoj se spominje maksimalan trošak ugovora. Od gospodarskog se subjekta tražilo da navede maksimalni trošak:

Klauzula 2.5 Ugovora o partnerstvu za inovacije Stjecanje rješenja

Kupac ima opciju kupnje razvijenog rješenja, kako je opisano u klauzuli * ovog ugovora. Partner odvojeno određuje cijenu opcije kupnje razvijenog rješenja. Ova cijena ne bi trebala biti uključena u trošak razvoja rješenja, budući da kupac ima jednostrano pravo kupnje rješenja nakon završetka partnerstva.

Kupac će razjasniti cijenu za kupnju razvijenog rješenja u dvije faze:

1. Prije potpisa ugovora o partnerstvu za inovacije dogovorit će se maksimalni trošak kupnje razvijenog rješenja, uključujući rad i održavanje. Maksimalni trošak isto tako pokriva sve entitete spomenute u Dodatku 11. s pravom korištenja opcije kupnje.
2. Prije potencijalnog korištenja opcije kupnje, kupac, u savjetovanju s partnerom, ima priliku odrediti konačni volumen, cijenu i cjenovni model unutar maksimalnog troška iz 1. točke.

Kada se određuje cijena opcije, partner treba pretpostaviti da razvijeno rješenje može koristiti do 4.000 korisnika godišnje. Procijenjeni broj korisnika odredit će se kada rješenje bude u potpunosti primijenjeno nakon 2 godine. To je procjena i ne obvezuje kupca. Ne očekuje se da će 4.000 korisnika rabiti rješenje u isto vrijeme.

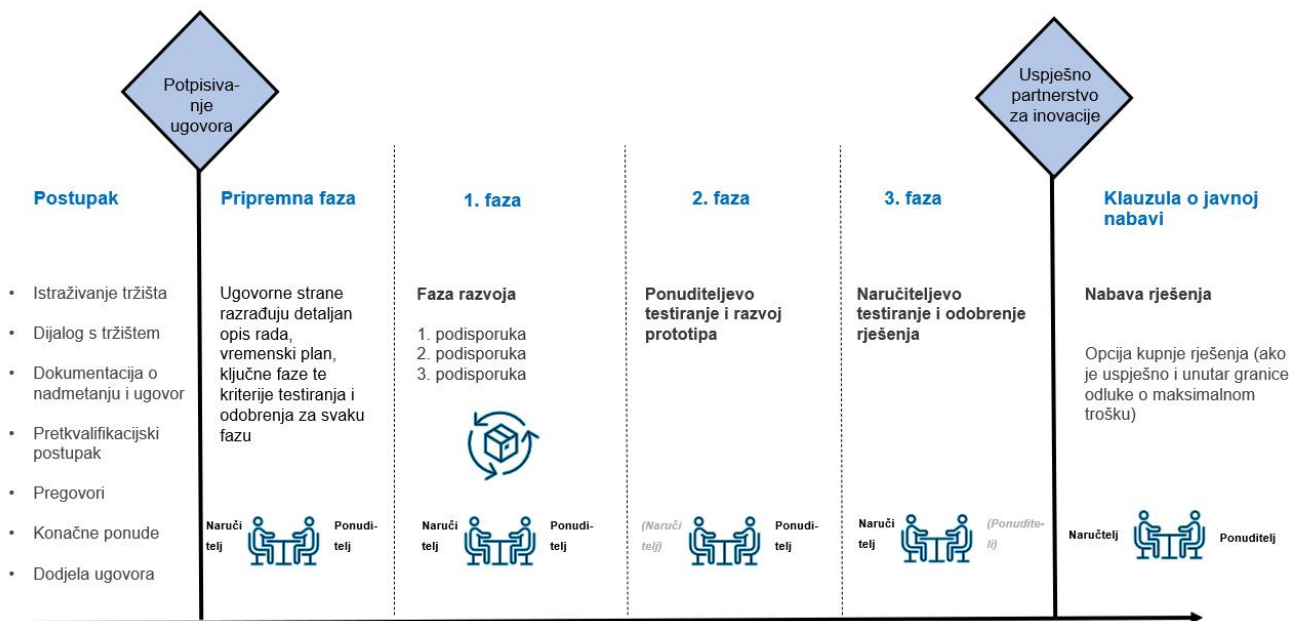
Ako kupac odluči iskoristiti opciju kupnje razvijenog rješenja, cilj je da se sklopi 2-godišnji ugovor s opcijom produljenja tog ugovora za dvije dodatne godine, što će rezultirati maksimalnim ukupnim ugovornim razdobljem od 4 godine. Molimo da u tablicu koja slijedi upišete elemente cijene i maksimalne troškove:

Elementi cijene	Maksimalni troškovi u eurima bez PDV-a godišnje
Razvijeno rješenje	
Održavanje	
Rad	
Drugo	
Maksimalni trošak	

9. korak: Upravljanje ugovorom

Bolnica Østfold koristila se standardnim ugovorom DFØ-a koji je usklađen s Direktivom 2014/24/EU prema kojoj se partnerstvo za inovacije treba strukturirati u sukcesivnim fazama. Postupak istraživanja i razvoja započeo je tako što su bolnica Østfold i Diffia uspostavile projektni tim. Tim je projekt podijelio u različite podisporuke. Za svaku podisporuku uspostavljen je cilj koji je dokumentiran u dodatku ugovoru. Nakon toga proveden je projekt istraživanja i razvoja u tri faze. U 1. fazi proveden je iterativan projekt za svaku podisporuku. Kada su ostvareni ciljevi svih podisporuka, projekt je prešao u 2. fazu u kojoj se od Diffije tražilo da napravi konačan prototip. U 3. fazi prototip je testiran kako bi ga bolnica Østfold prihvatila. Smatralo se da je postupak istraživanja i razvoja zaključen kada je bolnica odobrila isporuku.

Faze partnerstva za inovacije



Slika 25: Postavka standardnog ugovora DFØ-a za partnerstvo za inovacije

Kupnja rješenja

Bolnica Østfold odlučila je kupiti rješenje. Opcija kupnje pokrenuta je razjašnjenjima s Diffijom. U dokumentaciji o nabavi nalazio se popis različitih ugovora kojima bi se mogla propisati kupnja. Kupoprodajni ugovor se sastojao od različitih predložaka ugovora koji su navedeni u ugovoru. Kupoprodajnim se ugovorom potvrđuju uvjeti kupnje iz članka 31. Direktive 2014/24/EU EU-a, što je rješenje koje udovoljava razinama rada. U ovoj je fazi postignut dogovor o cijeni konačnog rješenja te cjenovnom modelu kupnje. Ukupan trošak kupnje nije prelazio maksimalne troškove.

4. Prilog

4.1. Norveški program za novoosnovana poduzeća StartOff - primjer GovTecha

Kao što je spomenuto kod predkomercijalne nabave u 8. koraku, postoji fleksibilnost u pristupu javnoj nabavi istraživanja i razvoja koja je izvan područja primjene Direktive 2014/24/EU i ZJN 2016. Norveški model za novoosnovana poduzeća StartOff je prilagodba kako bi se olakšali hitni projekti koji napose ciljaju na novoosnovana poduzeća. Novoosnovana poduzeća često imaju najinovativnija rješenja, no teško je kretati se tradicionalnom javnom nabavom, što iziskuje značajne resurse i nema jamstva za ugovor. Javni sektor pak s druge strane nije upoznat s inovativnim rješenjima koja nude novoosnovana poduzeća. Program StartOff primjer je *programa* pod nazivom *GovTech* - Institucionalne postavke za istraživanje novih tehnoloških rješenja korisnih za središnju vlast i javni sektor - koji se koncentriira na javnu nabavu. Na svjetskoj razini postoje u različitim oblicima: GovTech Lab Litva, BrazilLAB ili Go2Gov Australija te mnogi drugi. U ovom se odjeljku daje uvod o modelu StartOff koji je 2022. dobio nagradu Europskoga inovacijskog vijeća za vodstvo u javnoj nabavi inovativnih rješenja.

Metoda javne nabave

Model StartOff brza je (6 mjeseci) javna nabava istraživanja i razvoja nadahnut predkomercijalnom nabavom no sastoji se od samo dviju faza, a ugovor se dodjeljuje samo jednom ponuditelju i to za najviše dvije faze - Razvoj proizvoda minimalne vrijednosti (*minimum value product* - MVP) tijekom tromjesečnog razdoblja.



Slika 26: Pregled norveškog programa StartOff

Postupak počinje s otvorenim pozivom koji posebno cilja (ali se ne ograničava) na zajednicu novoosnovanih tvrtki uz pomoć društvenih mreža, koristeći se promo videoporukama i izravnim ciljanjem. Ponuda se obično ravna prema obrascu za skicu ideje

s maksimalno 2000 riječi, ocjenjuje se da bi se odabralo maksimalno 6 ponuditelja koje će se pozvati na 45-minutni digitalni intervju da predstavljaju svoj prijedlog i odgovore na pitanja.

Temeljem skice ideje i intervjua, tri se ponuditelja odabiru na daljnju razradu ideja tijekom 3-tjednog razdoblja uz naknadu od 5.000 eura. Nakon tri tjedna ponuditelji predstavljaju dizajn rješenja u pisanom obliku i tijekom usmene prezentacije. Temeljem istog kriterija ocjenjivanja kao i u prethodnoj fazi (kvaliteta i inovacijski potencijal 60%, kapacitet i vještine tima 30%, te komercijalni potencijal 10%), odabire se jedan ponuditelj za razvoj proizvoda male vrijednosti uz naknadu od 45.000 eura. Razvoj se odvija u čvrstoj suradnji s javnim naručiteljem. Ponuditelj zadržava sva prava intelektualnog vlasništva na onome što se razvija, dok javni naručitelj dobiva proširenu licencu za prava slobodne uporabe. Testiranje uporabe javnog naručitelja dio je faze razvoja ili se događa poslije, ovisno o kompleksnosti projekta i prioritetima koje određuju naručitelj i ponuditelj.

Nakon razvoja, ponuditelj demonstrira rješenje na demo-danu na kojem sudjeluju drugi zainteresirani kupci, investitori i drugi. Povrh toga strane istražuju moguće načine nastavka: naknadnu javnu nabavu, nastavak testiranja ili razvoja, kupnju proizvoda male vrijednosti ili drugo.

Program i postavka projekta

Program je suradnički napor Norveškog programa razvoja ponuditelja, Norveške agencije za digitalizaciju te Agencije za menadžment u javnom sektoru i financijski menadžment (DFØ). Svi partneri pridonose upravljačkom i projektnom timu svojim stručnjacima, osiguravaju međusektorski tim stručnjaka za javnu nabavu, pravne poslove, postupke inovacija, tehnologiju i marketing te zapošljavanje. Partneri s kojima se povezuje program StartOff je ekosustav većih novoosnovanih poduzeća, investitori, tehnološki centri, agencije za istraživanje i razvoj te inovacije.

Brzi projekti u trajanju od 6 mjeseci koji slijede jedan za drugim služe kao ulazna opcija za javnu nabavu inovativnih rješenja. Tim programa StartOff preuzima dužnosti upravljanja projektom, omogućujući javnom naručitelju da se koncentrira na učenje i utvrđivanje optimalnih rješenja. Nadalje, samofinanciranje javnog naručitelja potiče povećanu posvećenost uspjehu u usporedbi s vanjskim financiranjem.

Brze javne nabave inovativnih rješenja malog opsega osim toga imaju i ove koristi:

1. Manja kompleksnost: Veći inovacijski projekti uključuju brojne dionike, ovisnosti i kompleksnosti. Manji se projekti koncentriraju na pristup da se „rješenje velikog problema sastoji od postupnih malih koraka“, olakšavajući put prema uspješnom projektu te kasnijem usvajanju rješenja.
2. Smanjeni rizik razvoja: Velike javne nabave inovativnih rješenja mogu se protezati na 3-5 godina te nose sa sobom rizik da rješenja koja daju budu zastarjela zbog neprestanoga tehnološkog napretka, promjena u ključnim osobama te prioritetima koji se mijenjaju. Brzi projekti koji traju od 6 do 12 mjeseci manje su podložni ovim rizicima.
3. Interes tržišta: Novoosnovana poduzeća/MSP-ovi ne mogu uvijek isporučiti cijeli dijapazon rezultata koji se traže u kompleksnom projektu. Ograničeno trajanje projekta često bolje odgovara novoosnovanim poduzećima koja žele brz razvoj proizvoda i provjeru.

Kriteriji uspjeha

- Od ključne je važnosti utvrđivanje opsega projekta: lako minimalno održiv proizvod nije jednak gotovom proizvodu, 6 mjeseci i ograničena proračunska sredstva nisu prikladna za kompleksne izazove.
- Komunicirajte i oglašavajte projekte na kanalima i mrežama ponuditelja s kojima želite surađivati. Novoosnovana poduzeća, ekspanzivna novoosnovana poduzeća ili istraživačke zajednice ne traže potencijalne poslovne prilike na publikacijama o javnoj nabavi. Koristite se jezikom koji je jednostavan i lako razumljiv i komunicirajte uz pomoć videosnimki te slika.
- Za komunikaciju si uzmite dovoljno vremena da biste izgradili razumijevanje i vještine - kako s javnim naručiteljem tako i sa ponuditeljima.

Instrumenti:

Standardni ugovor - Model StartOff

Norveška agencija za menadžment u javnom sektoru i financijski menadžment razvila je [standardni ugovor za model StartOff](#). Oba dokumenta imaju englesku inačicu.

4.2. Smjernice za ocjenjivački sud - projektni natječaj

Postoje pravni zahtjevi kako se treba odvijati rad ocjenjivačkog suda. U ovom se priručniku opisuju ti zahtjevi te daju praktični savjeti za provedbu.

- Zadaća je ocjenjivačkog suda odabrati uspješnog natjecatelja. Nužno je ocijeniti koja područja stručnog znanja bi ocjenjivački sud trebao pokriti. Važno je da ocjenjivački sud ima kompetencije u području koje je predmet projektnog natječaja.
- Članovi ocjenjivačkog suda trebaju biti neovisni te ne smiju ni na koji način biti povezani s gospodarskim subjektima koji se nadmeću.
- Ocjenjivački sud treba dati neovisne stručne procjene temeljem kriterija koji su navedeni u najavi. Važni su samo ti kriteriji. Stoga ocjenjivački sud ne bi smio uzeti u obzir druge čimbenike bilo naručitelja bilo drugih.
- Naručitelj je dužan osigurati anonimnost između sudionika projektnog natječaja i ocjenjivačkog suda.
- Projektni natječaj pokreće se putem Elektroničkog oglasnika javne nabave. Naručitelj zaprima projekt u neanonimiziranom obliku. Službenici s pravima pristupa vide tko je predao projekt, ali članovi ocjenjivačkog suda nemaju pristup tim podacima. Anonimnost ocjenjivačkog suda u sustavu EOJN može biti narušena samo ukoliko im administrator greškom dodijeli prava jednaka članovima stručnog povjerenstva.
- Naručitelj bi trebao imenovati odgovornu osobu za anonimizaciju prijedloga.
- Osoba koja zna identitet pošiljatelja ne smije biti član ocjenjivačkog suda.
- Anonimizacija se provodi uklanjanjem stranica s informacijama o pošiljatelju i zamjenom naslovnih stranica generičkim nazivima poput „1. prijedlog rješenja“, „2. prijedlog rješenja“ itd.
- Svaki član ocjenjivačkog suda treba dobiti primjerak s anonimiziranom naslovnom stranicom i opisom rješenja.

- Osoba odgovorna za anonimizaciju treba zabilježiti identitet pošiljatelja svakog prijedloga, a te informacije ne smiju biti dostupne ocjenjivačkom sudu do završetka postupka i objave odluke.
- Ako prijedlozi nisu anonimizirani, trebali bi biti odbijeni osim ako se anonimnost može jednostavno postići (npr. brisanjem informacija). Informacije o anonimizaciji potrebno je uključiti u dokumentaciju o nabavi.
- Ocjenjivački sud gospodarskim subjektima koji se nadmeću može postaviti pitanja radi pojašnjenja. Ta se pitanja moraju dokumentirati u protokolu.
- Ocjenjivački bi sud trebao ocijeniti prijedloge na temelju bodovnog sustava za svaki kriterij za odabir ponude:
 - u zajedničkom postupku ili
 - prvo individualno, a potom u zajedničkom postupku.
 - na svakom je naručitelju da odredi temeljem kojeg bi postupka sud trebao raditi te odabrati model ocjenjivanja.
- Zaključci ocjenjivačkog suda moraju se dokumentirati u protokolu koji potpisuju svi članovi ocjenjivačkog suda.
 - Preporuča se da se za uspješan prijedlog da sveobuhvatno obrazloženje.
 - Za neuspješke se prijedloge preporuča kratko opisati dobre i slabe strane prijedloga rješenja.

Neka opća pravila za rad ocjenjivačkog suda u postupku projektnog natječaja:

Biti član ocjenjivačkog suda na projektnom natječaju važan je i odgovoran zadatak.

1. Prije nego što prihvatite poziv za članstvo u ocjenjivačkom sudu, važno je prvo procijeniti svoju nepristranost. Ako je bilo koji od već odabranih natjecatelja bliski srodnik, prijatelj, kolega ili je s vama u poslovnom odnosu, trebete odbiti poziv.
2. Isto tako razmislite je li Vaše stručno znanje dovoljno ili relevantno za konkretan zadatak. Osigurajte si dovoljno vremena kako biste temeljito obavili posao.
3. Prije nego poziv prihvatite, pročitajte program ili nacrt programa. Provjerite jesu li tehnički uvjeti natječaja prihvatljivi.
4. Pobrinite se da uvijek bude napisano izvješće ocjenjivačkog suda s ocjenama, stručnim kritikama te preporukama za daljnji rad na zadatku.
5. Osigurajte anonimnost sudionika. Izbjegavajte rasprave i spekulacije unutar ocjenjivačkog suda o tome „tko je tko“. Dosljedno izbjegavajte potencijalne doticaje s natjecateljima tijekom trajanja natječaja dok sud ne okonča svoj posao.
6. Osigurajte da se tijekom ocjenjivanja poštuju prethodno definirani kriteriji za ocjenjivanje (u najavama i/ili programu). Važno je da postoji dosljednost između zahtjeva natječaja i pretpostavki te onoga što se naglašava u ocjeni. Ne smije se ispustiti niti jedan zahtjev, a tijekom postupka ne smije se niti jedan dodati.
7. U ocjenjivanje uložite vrijeme i razmišljanje. Profesionalni napori vaših kolega zaslužuju poštovanje. Cilj ocjenjivačkog suda jest da dođe do jasne, jednoglasne odluke. Treba što je moguće više izbjegavati „neriješene rezultate“ ili ponovno razmatranje.
8. Ocjenjivački je sud kolektiv koji jedinstveno stoji iza svoje odluke. Treba saslušati mišljenje svakoga. Ne dopustite da stručno znanje nadglasa laike. Naknadno se ne smije razgovarati ni o kakvim neslaganjima osim o onima koja su zabilježena.
9. Budite strogi u pogledu formalnosti. Odbacite zakašnjele podneske (osim ako postoje vrlo konkretni razlozi za to), kao i slučajeve povrede anonimnosti ili značajnu povredu drugih bitnih pretpostavki za nadmetanje. Međutim, nemojte biti pretjerano formalni. Odstupanja se mogu prihvatiti u nekim slučajevima, ako nisu pružila konkurentsku prednost.

10. Nemojte biti pod utjecajem izvrsne prezentacije (ili obrnuto). Dublje se pozabavite nacrtom i namjerama, bez obzira na njegov format i kvalitetu. Pripazite da ne odbijete naizgled nezanimljive ili loše nacрте bez volje da im se poslije vratite za eventualno ponovno razmišljanje.
11. Pokušajte tražiti potencijal za razvoj nekog nacрта. Manji nedostaci koji se lako mogu ispraviti, a da se pritom ne gubi glavni koncept nužno ne znače da je propuštena prilika za priznanje ili kupnju.

4.3. Program sparivanja (partnerstvo za inovacije, Statsbygg)

Ova je usluga osmišljena za gospodarske subjekte koji nastoje oformiti konzorcije (skupine podnositelja). Pritom je svrha za vas kao gospodarskog subjekta dobivanje informacije o potencijalnim kompetencijskim partnerima te ih obavijestite o stručnom znanju koje imate i koje možete unijeti u konzorcij. Statsbygg (Norveška vladina agencija za javnu imovinu) nema ulogu ni odgovornost za uspostavu konzorcija osim što ovu uslugu stavlja na raspolaganje potencijalnim ponuditeljima. Kada prođe rok za registraciju za događanje, objedinjene se informacije elektroničkom poštom šalju svima koji su popunili obrazac. Vaš je potom zadatak da se obratite potencijalnim partnerima čije sudjelovanje u nadmetanju smatrate zanimljivim.

Osobna izjava:

1. Da bi se utvrdili relevantni kompetencijski partneri, slažem se da informacije dane u ovome obrascu budu objedinjene te stavljene na raspolaganje drugima koji uz pomoć ove usluge traže partnere.
 - a. Da
2. Ime vaše tvrtke
 - a. Molimo ispunite
3. Mrežno mjesto tvrtke
 - a. Molimo navedite poveznice svoga mrežnog mjesta kako bi drugi mogli saznati više o vama
4. Telefon
 - a. Molimo ispunite
5. E-pošta
 - a. Molimo ispunite
6. Koje stručno znanje/polje vaša tvrtka unosi u konzorcij za ovaj prijedlog?
 - a. Molimo ispunite
7. Koje komplementarno stručno znanje vaša tvrtka traži za ovaj prijedlog?
 - a. Molimo ispunite
8. Koju ulogu vaša organizacija želi imati u ovom konzorciju za ovu ponudu?
 - a. Odaberite jedno od ponuđenog:
 - i. Voditelj, ugovorna strana odgovorna kupcu
 - ii. Podizvođač voditelja
 - iii. Odluka o tome još nije donesena

4.4. Instrumenti za utvrđivanje potrebe

1

Izvor: Luka

Koja je svrha putovanja? Hoće li to pridonijeti rješenju izazova ili problema? Opišite izazov, po mogućnosti u obliku pitanja.

2

Odredište: Rajski otok

Kamo idete i zašto idete na ovaj put? Opišite cilj i što se nadate postići.

3

Svjetionik

Postoje li strategije koje bi vas trebale voditi u određenom smjeru?

4

Utvrđiti smjer

Pronađite i ocijenite tehnološka, ekonomska i pravna ograničenja javne nabave. Kako će ta ograničenja utjecati na smjer projekta?

5

Odaberite rutu

Postoje li smjer ili područja na kojima se već radi i koji će pridonijeti rješavanju problema? Postoje li alternativni pristupi za rješavanje ovog problema? Koja je najvjerojatnija i najsigurnija ruta za rješavanje problema temeljem informacija koje ste dosad prikupili?

6

Krmeni i pramčani vjetar

Postoje li unutarnji resursi ili prethodna iskustva koja bi mogla biti korisna za projekt? Koji su događaji ili čimbenici koji bi mogli negativno utjecati na uspjeh projekta?

7

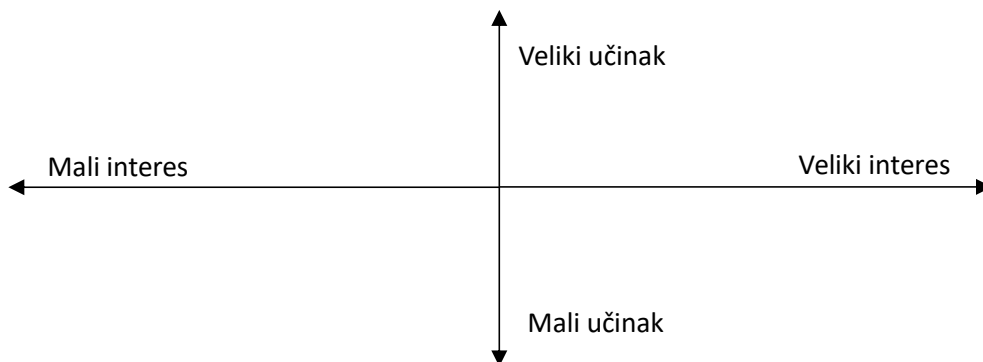
Posada, kapetan i putnici

Posada: Tko će biti prisutan na brodu tijekom cijelog putovanja? Kapetan: Tko je zatražio da se upustite u ovo putovanje? Putnici: Tko će se pridružiti različitim etapama putovanja?

4.5. Instrumenti za osiguranje predanosti menadžmenta

1 Ispunite matricu

Menadžeri ključni za poslovanje i na koje će nabavljeno rješenje imati utjecaj, uključujući članove najvišeg i srednjeg menadžmenta te potencijalne političke vođe.



2 Popunite tablice da biste utvrdili aktivnosti za:

Stvaranje uzajamnog razumijevanja problema i osiguranje donošenja odluke kojom će se pokrenuti postupak javne nabave.

Razjasniti okvirne uvjete te kako ćete se nositi s promjenama na putu.

Osigurati prihvaćanje opsega problema.

Dobiti odobrenje ljudskih resursa.

Menadžer:

Aktivnost:

3

Popunite tablice da biste utvrdili aktivnosti za:

Potvrđivanje opisa potreba koji bi se koristio u savjetovanju s tržištem.

Predstavljanje prve inačice plana provedbe novog rješenja.

Menadžer:

Aktivnost:

4

Popunite tablice da biste utvrdili aktivnosti za:

Pregled planiranog postupka savjetovanja s tržištem te dobivanja odobrenja plana.

Odlučivanje o smjeru projekta nakon savjetovanja s tržištem.

Menadžer:

Aktivnost:

5

Popunite tablice da biste utvrdili aktivnosti za:

Odobrenje dokumentacije o nabavi.

Obavješćivanje menadžera tijekom provedbe postupka.

Odobrenje potpisivanja ugovora.

Upravljanje ugovorom.

Menadžer:

Aktivnost: