

# Javna nabava u Republici Hrvatskoj s prikazom slučaja oružanih snaga

---

Hlatki, Slađana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:390397>

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

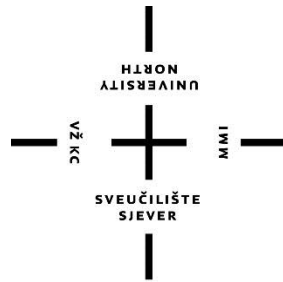
Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-26**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



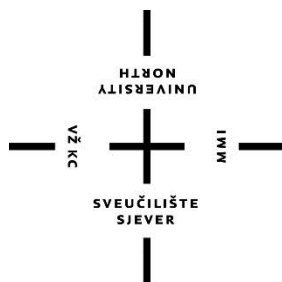


# Sveučilište Sjever

*Završni rad br. 256 /PIM /2021*

## **Javna nabava u Republici Hrvatskoj s prikazom slučaja oružanih snaga**

**Sladana Hlatki, 3477/336**



# Sveučilište Sjever

**Odjel za Menadžment inovacija**

**Završni rad br. 256 /PIM /2021**

## **Javna nabava u Republici Hrvatskoj s prikazom slučaja oružanih snaga**

**Studentica**

Sladana Hlatki, 3477/336

**Mentor**

Doc. dr. sc. Ernest Vlačić, MBA, prof. v.š.

Koprivnica, lipanj 2021. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK Slađana Hlatki

MATIČNI BROJ 3477/336

DATUM

8.7.2021

KOLEGIJ Menadžment Inovacija

NASLOV RADA

Javna nabava u Republici Hrvatskoj s prikazom slučaja oružanih snaga

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU

Public procurement in Croatia - case of defence forces

MENTOR

dr. sc. Ernest Vlačić

ZVANJE

docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc Mirko Smoljić, predsjednik

2. doc.dr.sc. Joško Lozić, član

3. doc.dr.sc. Ernest Vlačić, mentor

## Zadatak završnog rada

BROJ

256/PIM/2021

OPIS

Javna nabava u Republici Hrvatskoj poslovna je funkcija u javnim tijelima. Unutar javnih tijela formirani su odjeli za javnu nabavu. Oni su zaduženi za transparentno provođenje javne nabave. Transparentnost javne nabave povećana je s uvođenjem e-nabave, odnosno s formiranjem elektroničkog pristupa javnoj nabavi. Međutim, na globalnoj razini Hrvatska još uvijek nema velike pomake kada je riječ o korupciji u radu javnih tijela, a što se odnosi i na korupciju u javnoj nabavi. Posebnu važnost javna nabava ima u oružanim snagama Republike Hrvatske. Kako bi se javna nabava oružanih tijela provodila što transparentnije, ona je regulirana zakonima kao i posebnim planovima provedbe javne nabave. Ovaj rad uz opći pregled javne nabave u Republici Hrvatsko daje poseban osvrt na važnost i procese provedbe javne nabave u oružanim snagama. Zaključuje se da kvalitetna, dosljedna i planska javna nabava predstavlja vrlo bitan čimbenik u njejoj efikasnoj provedbi, kao i u borbi protiv korupcije.

ZADATAK URUČEN

8.7.2021

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## Sažetak

Javna nabava u Republici Hrvatskoj poslovna je funkcija u javnim tijelima. Unutar javnih tijela formirani su odjeli za javnu nabavu. Oni su zaduženi za transparentno provođenje javne nabave. Transparentnost javne nabave povećana je s uvođenjem e-nabave, odnosno s formiranjem elektroničkog pristupa javnoj nabavi. Međutim, na globalnoj razini Hrvatska još uvijek nema velike pomake kada je riječ o korupciji u radu javnih tijela, a što se odnosi i na korupciju u javnoj nabavi. Posebnu važnost javna nabava ima u oružanim snagama Republike Hrvatske. Kako bi se javna nabava oružanih tijela provodila što transparentnije, ona je regulirana zakonima kao i posebnim planovima provedbe javne nabave. Ovaj rad uz opći pregled javne nabave u Republici Hrvatskoj daje poseban osvrt na važnost i procese provedbe javne nabave u oružanim snagama. Zaključuje se da kvalitetna, dosljedna i planska javna nabava predstavlja vrlo bitan čimbenik u njejoj efikasnoj provedbi, kao i u borbi protiv korupcije.

Ključne riječi: javna nabava, e-nabava, oružane snage, transparentnost, borba protiv korupcije

## **Summary**

Public procurement in Republic of Croatia is business function in public bodies. Inside public bodies there are formed sections for public procurement. They are in charge for transparent implementation in public procurement, respectively by forming electronic access in public procurement. However, globally Croatia still dont have big shifts when it comes to corruption in work of public bodies, corruption in work of public bodies, as well as in corruption of public procurement. Public procurement have special importance in armed forces in Republic of Croatia. Transparency is regulated by low and special plans of implementation of public procurement when it comes to armed bodies.

Key words: public procurement, e-procurement, armed forces, transparency, fight against corruption

## **Popis korištenih kratica**

**KN** Kuna  
**EOJN RH** Elektronički oglasnik javne nabave Republike Hrvatske  
**MORH** Ministarstvo obrane Republike Hrvatske

# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Javna nabava .....	3
2.1.	Definiranje javne nabave.....	5
2.1.1.	<i>Transparentnost</i> .....	6
2.1.2.	<i>Integritet</i> .....	7
2.1.3.	<i>Otvorenost</i> .....	7
2.1.4.	<i>Poštenje</i> .....	8
2.1.5.	<i>Natjecanje</i> .....	8
2.1.6.	<i>Odgovornost</i> .....	9
2.2.	Javna nabava u Republici Hrvatskoj .....	9
2.2.1.	<i>Sudionici u postupku javne nabave</i> .....	9
2.2.2.	<i>Ponuda</i> .....	10
2.2.3.	<i>Procjene natječaja i dodjele ugovora</i> .....	11
2.2.4.	<i>e-žalba - pravna zaštita u postupcima javne nabave</i> .....	12
2.3.	Uloga javne nabave u Republici Hrvatskoj .....	12
2.4.	Javna nabava i korupcija .....	15
3.	Javna nabava oružanih snaga Republike Hrvatske .....	17
3.1.	Postupci javne nabave .....	17
3.2.	Procedura javne nabave u sigurnosnom sektoru .....	23
3.2.1.	<i>Procedure i standardi</i> .....	24
3.2.2.	<i>Strategija upravljanja nabavom</i> .....	25
4.	Izazovi u javnoj nabavi .....	27
4.1.	Najčešći izazovi i njihovo rješavanje .....	27
4.2.	Uloga menadžera nabave .....	29
5.	Zaključak.....	32
6.	Literatura.....	35
7.	Popis slika .....	36
8.	Popis tablica .....	37





# 1. Uvod

Nabava je vrlo važna funkcija u svakom poduzeću i javnoj ustanovi. Riječ je o funkciji kojoj treba posvetiti puno pažnje kako bi se realizirala maksimalno uspješno i učinkovito. To podrazumijeva i kvalitetno upravljanje nabavom u poduzeću. Kvalitetno upravljanje nabavom treba biti strateško povedeno jer strateški pristup može osigurati i uspješni rad same funkcije nabave.

Danas poduzeća i javne ustanove nastoje pronaći metode, strategije i optimalne načine za upravljanje nabavom. Cilj je smanjiti same troškove nabave, odnosno kroz kvalitetno upravljanje nabavom osigurati što veće prihode poduzeću. Ipak, upravljanje nabavom ne može se u svim poslovnim procesima primijeniti na isti način. Brojni faktori utječu na to kako će se implementirati upravljanje nabavom u određeno poslovno i javnom okruženje. Među njima su vrsta poslovanja ili djelovanja, način poslovanja, klijenti, veličina tržišta, način na koji se odvijaju poslovni procesi i sl. Sve te čimbenike treba uzeti u obzir prilikom upravljanja procesom nabave, odnosno prilikom optimizacije nabave unutar rada javnog ili privatnog sektora.

Nabava se može razmatrati u užem i širem smislu. U užem smislu podrazumijeva obavljanje operativnih poslova unutar procesa nabavljanja objekata nabave dok u širem smislu podrazumijeva i strategijske zadatke koji dovode do poslovnih učinaka, odnosno dobiti ili gubitka poslovanja.

Nabavu uvijek treba smjestiti u poslovno okruženje, odnosno treba ju se razmatrati kako na razini cijelog poslovnog procesa tako i na razini uloge koju ona ima u poslovanju određenog javnog tijela. Takav pristup nabavi može uvelike optimizirati same troškove nabave te utjecati na njezino kvalitetno provođenje, odnosno provođenje na zadovoljstvo unutarnjih i vanjskih dionika javnog tijela.

Javna nabava iznimno je važna i kod oružanih snaga u Republici Hrvatskoj. Da bi se osigurala transparentnost u radu javne nabave oružanih snaga Republike Hrvatske, javna nabava se provodi sukladno Zakonu o javnoj nabavi kao i u skladu s Uredbom o javnoj nabavi u području obrane i sigurnosti.

Cilj rada je prikazati osnovne značajke javne nabave, njezinog funkcioniranja i provođenja kod oružanih snaga. Također, rad će se usmjeriti i na probleme, odnosno izazove, vezane uz upravljanje javnom nabavom.

U pisanju rada korištene su sljedeće metode:

- analiza i sinteza
- dedukcija i indukcija
- deskriptivna metoda
- komparativna metoda
- metoda zaključivanja.

U drugom poglavlju ovog rada definiran je pojam općenito javne nabave, te njen postupak i provedba. Poseban naglasak je stavljen na poimanje korupcije i njenu percepciju u javnoj nabavi.

U trećem poglavlju stavljen je osvrt na javnu nabavu u oružanim snagama Republike Hrvatske. Opisan je postupak i procedura nabave u sigurnosnom sektoru.

Izazovi koji se pojavljuju u javnoj nabavi i njihovo rješavanje, kao i uloga menadžera nabave, sadržani su u četvrtom poglavlju ovoga rada.

Rad završava zaključkom kako se javnoj nabavi u suvremenim poduzećima i javnim institucijama posvećuje sve veća pažnja na kvalitetno strateško upravljanje javnom nabavom jer ima bitan utjecaj i na poslovni ishod organizacije.

Kvalitetna, dosljedna i planska javna nabava, predstavlja vrlo bitan čimbenik u njenoj efikasnoj provedbi, ako i u borbi protiv korupcije.

## 2. Javna nabava

Među poslovne i javne funkcije, odnosno djelatnosti ubraja se i nabava [1]. Nabava je dobavljanje materijala ili usluga po određenoj cijeni, odgovarajuće kvalitete od pouzdanog dobavljača uz pravovremenu isporuku na odgovarajuće mjesto. Nabava se javlja u poduzeću ili javnoj instituciji kao samostalna funkcija kojoj je svrha briga o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnim za neometano funkcioniranje poduzeća [2].

Pojam nabave (dobave) može se proučiti s dva aspekta, u užem i širem smislu. Pod pojmom nabave (engl. Purchasing, Acquisition; njem. die Beschaffung, die Anschaffung) u užem smislu podrazumijevaju se svi operativni poslovi u procesu nabavljanja objekata nabave (sirovine, pomoćni i pogonski materijali, dijelovi i sklopovi te trgovačka roba). Jednostavno rečeno, to su svi poslovi koji se trebaju izvoditi svakog dana da bi organizacija mogla nesmetano funkcionirati [2].

Neki od operativnih funkcionalnih poslova nabave su [3]:

- promatranje i praćenje tržišta nabave,
- izrada i postavljanje upita dobavljačima,
- prijam, ispitivanje i ocjena ponuda dobavljača,
- vođenje pregovora s dobavljačima,
- kontrola računa dobavljača,
- prijam i ispitivanje pošiljki,
- praćenje rokova isporuke i koordinacija svih izravnih veza s dobavljačima, itd.

Gleda li se nabava u širem smislu (engl. Procurement), tada je ona strateški čimbenik u maksimalizaciji profitabilnosti i povećanju dioničarske vrijednosti [1]. Zadaci nabave u širem smislu su [4]:

- priprema nabave (provođenje analiza, stohastičko i determinističko istraživanje potreba, izračunavanje ekonomičnih količina nabave i normativa zaliha, planiranje nabavki itd.),
- izvršenje nabave (izbor sustava nabavljanja, ispitivanje zahtjeva, prikupljanje ponuda, naručivanje, kontrola rokova isporuke, likvidacija računa itd.)
- prijem pošiljki (provjera da naručena količina i kakvoća materijala odgovara prispjelim).

Funkcija nabave vrlo je bitna u poduzeću i potrebno je znati učinkovito upravljati svim njezinim aktivnostima te dugoročnim strateškim razmišljanjem planirati buduće poslove, organizaciju aktivnosti i kadrova, kontrolu te na kraju učinkovitu realizaciju. Jedna od svrha nabave je optimalna kombinacija troškova i učinaka i zbog toga treba ozbiljno pristupiti strategiji nabave. Na Slici 2.1. prikazani su zadaci nabave u širem i užem smislu.

## Nabava

### U užem smislu (*operativni zadaci*)

- **primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu**
- **upiti dobavljačima**
- **prijam i vrednovanje ponuda**
- **vođenje pregovora**
- **izbor dobavljača**
- **naručivanje**
- **praćenje rokova isporuke**
- **prijam i ispitivanje pošiljki robe i pratećih dokumenata**
- **reklamacije**
- **vođenje evidencija/datoteka nabave**
- **kontrola poslovanja nabave**
- **kontrola zaliha**
- **suradnja s drugim službama poduzeća**
- **izvještavanje istanci**
- **prodaja otpadaka i viškova materijala**

### U širem smislu (*strategijski zadaci*)

- stohastičko i determinističko istraživanje potreba
- planiranje nabave
- ABC-XYZ analiza
- stohastičko i determinističko linearno programiranje
- izbor sustava nabavljanja
- izračunavanje ekonomičnih količina nabave i normativa zaliha
- istraživanje tržišta nabave, izrada tržišnih studija, praćenje trendova ponude, potražnje i cijena
- vrijednost analiza
- analiza organizacije nabave i priprema organizacijskih sredstava itd.
- odlučivanje o politici nabave
- suradnja kod:
  - o razvoja novih proizvoda,
  - o donošenja investicijskih odluka za logistiku i proizvodnju,
  - o organizacije zbrinjavanja otpadaka
- planiranje miksa marketinga nabave

Slika 1. Zadaci nabave u užem i širem smislu [4]

Kao što se može vidjeti na Slici 2.1. zadaci nabave su vrlo složeni i međusobno isprepleteni. Oni su povezani s vrstom poslovanja, razvijenošću poslovnih procesa te ciljevima koji se nabavom nastoje zadovoljiti. Pojedini zadaci nabave mogu se prikazati i u potkategorijama, odnosno mogu se raščlaniti na podfunkcije i podzadatke.

## 2.1. Definiranje javne nabave

Javna nabava je nabava dobara, usluga i radova u ime javnog tijela, poput državne agencije. Ona čini značajan dio globalne ekonomije. Da bi se spriječile prijevare, rasipanje, korupcija ili lokalni protekcionizam, zakoni većine zemalja donekle reguliraju javne nabave. Zakoni obično zahtijevaju od naručitelja da raspíše javne natječaje ako vrijednost nabave prelazi određeni financijski prag. Javna nabava, također, je predmet Sporazuma o javnoj nabavi, višestranog međunarodnog ugovora pod pokroviteljstvom Svjetske trgovinske organizacije [5]. Nabava je primarni kanal kojim javni novac prelazi kod privatnih poslovnih subjekata i kao takav je posebno ranjiv na netransparentno ponašanje.

Budući da javna nabava čini značajan dio novca poreznih obveznika, očekuje se da će je vlade provesti učinkovito i uz visoke standarde ponašanja kako bi osigurale visoku kvalitetu pružanja usluga i zaštitile javni interes [6]. Službenici za javne nabave većinu svog vremena provode na sljedećim glavnim zadacima: obradi zahtjeva za nabavu, prikupljanju i ocjenjivanju ponuda i prijedloga, provođenju analize dobavljača, pregovaranju i dodjeli ugovora i administraciji.

Pravila o javnoj nabavi uređuju dodjelu državnih ili javnih ugovora za nabavu zaliha, radova ili usluga, uključujući izravno pružanje javnih usluga građanima. Pravila o javnoj nabavi nastoje potaknuti učinkovitu konkurenciju za javne ugovore kako bi se stvorila vrijednost za novac i iskoristiti konkurenciju kao antikorupcijsko sredstvo za osiguravanje integriteta i ispravnosti u trošenju javnih sredstava. Glavni izazovi učinkovite konkurencije u postavkama javne nabave su namještanje ponuda (ili dosluh među ponuditeljima), čiji je rizik povećan transparentnošću svojstvenom postupcima nabave i antikonkurentskim zahtjevima koje nameće javni kupac.

Učinkovitost javne nabave i njezina sposobnost da pruži vrijednost za novac ovise o postojanju dva tipa konkurencije: konkurencije na tržištu za robu, radove ili usluge koje se kupuju i konkurencije u okviru natječaja za određeni posao. Iako se većina analiza konkurencije usredotočuje na postojanje (ili odsutnost) konkurencije unutar natječaja i nastoji je asimilirati s modelima tržišnog natjecanja, ovo je tek djelomičan pristup. Osim vrlo rijetkih javnih ugovora za robu, usluge ili radove kojima je javni kupac monopson - uglavnom u sektorima kao što je obrana - većina javnih natječaja odvija se u okviru tržišnog natjecanja. Stoga je važno osigurati ne samo da pravila nabave i administrativne prakse sprečavaju narušavanje konkurencije unutar određene ponude, već i da ne generiraju negativne utjecaje na (dinamičku) konkurenciju na mjerodavnom tržištu [7].

O narušavanju tržišnog natjecanja unutar javnog natječaja najčešće se raspravlja u vezi s antikonkurentskim sporazumima između ponuditelja (namještanje ponuda) kojima se želi manipulirati konkurencijom za javni ugovor i izvući prekomjerne najamnine od javnog kupca. Borba protiv kartela u postavkama javne nabave postala je glavni prioritet većine tijela za zaštitu tržišnog natjecanja posljednjih godina, dijelom i kao rezultat rada OECD-a na ovom području [7].

Načela javne nabave temelj su javne nabave i njima bi se trebalo baviti u pravilima o javnoj nabavi. Ona uređuju upravljanje javnom nabavom, a također postavljaju okvir za kodeks ponašanja stručnjaka za javne nabave i svih ostalih dužnosnika koji su izravno ili neizravno povezani s postupkom javne nabave. Praktičari javne nabave moraju imati jasno razumijevanje načela javne nabave i znati ih primijeniti kako bi usmjeravali svoj svakodnevni postupak donošenja odluka [8].

Praktičari javne nabave su javni službenici. Transparentnost, integritet, ekonomičnost, otvorenost, pravičnost, konkurencija i odgovornost neki su od temeljnih principa javne nabave.

### **2.1.1. Transparentnost**

Transparentnost u javnoj nabavi je važna. Informacije o procesu javne nabave moraju biti dostupne svim dionicima javne nabave: dobavljačima, pružateljima usluga i široj javnosti, osim ako postoje valjani i pravni razlozi za čuvanje povjerljivosti određenih podataka. Primjeri povjerljivih podataka su: vlasnički podaci koji pripadaju tvrtkama ili pojedincima koji sudjeluju u postupku te određene vojne i obrambene nabave i dr. [9].

Kada se zahtjev za javnom nabavom objavi elektroničkim putem, putem priopćenja za javnost, interneta i drugih mjesta, objava mora sadržavati dovoljno detalja za zainteresirane dobavljače i pružatelje usluga kako bi mogli utvrditi jesu li kvalificirani za natjecanje.

Nakon čitanja natječaja, zainteresirane strane, također, bi trebale moći utvrditi [9]:

- prirodu natječaja i njegov opseg
- krajnji datum za podnošenje ponuda ili informacija
- kriterije ocjenjivanja i odabira
- kako i gdje treba predavati ponude
- broj kopija koje treba dostaviti i kontaktno mjesto za dodatne informacije i odgovore na upite (pojašnjenja)
- rok za predaju upita

- raspored sastanaka prije nadmetanja i posjeta mjestu (ako je primjenjivo) i sve ostale relevantne detalje.

Uz to, ako dođe do promjene dokumenata za prikupljanje ponuda, svi dionici trebaju biti obaviješteni koristeći iste publikacije koje su korištene za početni natječaj, tako da zainteresirani dobavljači ili pružatelji usluga mogu poduzeti potrebne i pravodobne radnje kako bi se uskladili s promjenom.

### **2.1.2. Integritet**

U javnoj nabavi integritet je dvojak. Postoji integritet postupka nabave i integriranost procesa nabave. Integritet je u osnovi pouzdanost. Ponuditelji i svi drugi dionici moraju se moći osloniti na sve informacije koje naručitelj distribuira, formalno ili neformalno. Integritet postupka nabave osigurava povjerenje u sustav javne nabave. Kada su javni pozivi javno dostupni, podaci koje sadrže moraju biti pouzdani i bez dvosmislenosti ili pristranosti [10].

Prilikom pregleda dokumentacije za podnošenje zahtjeva, potencijalni ponuditelji trebali bi biti u mogućnosti utvrditi jesu li kvalificirani za preuzimanje zadatka. Oni bi, također, trebali biti u mogućnosti procijeniti potrebu za udruživanjem s drugim ponuditeljima i vrstu udruženja koje bi trebali osnovati s obzirom na njihove kvalifikacije i zahtjeve zadatka.

Ponuditelji bi trebali jasno razumjeti natječaj i znati kako će se ocjenjivati. Kriteriji ocjenjivanja i odabira moraju biti jasno navedeni u natječajnim dokumentima. Ti bi kriteriji trebali ostati nepromijenjeni, osim ako nema potrebe za njihovim izmjenama. Ako su potrebne izmjene, natječajne dokumente treba izmijeniti, objaviti i staviti na raspolaganje svim potencijalnim ponuditeljima. Praktičari uključeni u postupak javne nabave moraju pokazati osobni i profesionalni integritet. U idealnom slučaju ne bi trebalo biti nedosljednosti između njih [10].

### **2.1.3. Otvorenost**

Uvjeti javne nabave trebaju biti otvoreni za sve kvalificirane organizacije i pojedince. Javnost bi, također, trebala imati pristup informacijama koje se odnose na zahtjeve javne nabave. Pristup informacijama o javnoj nabavi nije apsolutna. Povjerljive i zaštićene informacije koje pripadaju organizacijama i pojedincima koji sudjeluju u procesu ne bi trebale biti javno dostupne, a opseg njihovog otkrivanja trebao bi biti detaljno objašnjen u pravilima o nabavi ili drugim relevantnim propisima.



Postoje i metode nabave, poput, ograničenog ili selektivnog nadmetanja, koje ograničavaju dostupnost dokumenata za podnošenje ponuda samo na one tvrtke koje ispunjavaju određene kvalifikacije. Zahtjevi za ponude (ili kupovina) i izravno ugovaranje (jedini izvor), također, predstavljaju određena ograničenja konkurenciji s obzirom na to da je zahtjev za ponudama ograničen na određeni broj i vrstu organizacija ili pojedinaca [9].

Procjena pristiglih ponuda uvijek se drži povjerljivom sve dok komisija za ocjenjivanje ne donese konačni zaključak i nakon što izvješće o ocjeni odobri ovlašteno tijelo za odobrenje. Osim povjerljivih nabava za obranu, rezultati postupka javne nabave trebali bi biti objavljeni i dostupni na relevantnim web mjestima. Osim toga, podaci o javnoj nabavi (osim povjerljivih/zaštićenih podataka) trebali bi biti javno dostupni svima zainteresiranim [10].

#### **2.1.4. Poštenje**

Postoje različita tumačenja pravednosti u javnoj nabavi, pa umjesto da se poštenje definira kao jednako postupanje prema svim ponuditeljima, bolje je spomenuti kako se pravednost postiže u javnoj nabavi. Da bi se postigla pravednost u postupku javne nabave [9]:

- Donošenje odluka i radnje moraju biti nepristrani i nikakav povlaštenu tretman ne smije se odnositi na pojedince ili organizacije s obzirom na to da se aktivnosti javne nabave provode javnim sredstvima.
- Sve ponude moraju se razmotriti na temelju njihove usklađenosti s odredbama natječajne dokumentacije, a ponude se ne smiju odbiti iz razloga koji nisu izričito navedeni u dokumentaciji za podnošenje zahtjeva i pravilima nabave.
- Ugovor treba potpisati samo s dobavljačem ili pružateljem usluga čija je ponuda sukladna i najbolje odgovara ciljevima zahtjeva u pogledu tehničke mogućnosti i cijene.
- Dobavljači ili pružatelji usluga trebali bi imati pravo osporiti postupak nabave kada god smatraju da se nepravedno postupalo ili da naručitelj nije provodio postupak nabave u skladu s pravilima o javnoj nabavi.

#### **2.1.5. Natjecanje**

Procesom javne nabave ne smije se manipulirati u korist bilo koje organizacije ili pojedinca. S obzirom na to da se javna nabava financira prvenstveno novcem poreznih obveznika, svim kvalificiranim organizacijama i pojedincima trebalo bi biti omogućeno

sudjelovanje podnošenjem ponuda kao odgovor na određeni zahtjev za koji su kvalificirani. Potrebe javne nabave trebale bi se široko širiti kako bi se povećale šanse za dobar odgovor na tržištu, što dovodi do dodjele ugovora s konkurentnim cijenama.

Korištenje nekonkurentnih metoda nabave, iako opravdano pod određenim uvjetima, trebalo bi svesti na najmanju moguću mjeru. Primjeri nekonkurentnih metoda nabave su: kupnja (koja se naziva i zahtjev za ponudu ili poziv za ponudu) i izravno ugovaranje (pojedinačno/jedini izvor). Svaka od ovih nekonkurentnih metoda nabave ima svoju svrhu i ne smije se zloupotrijebiti [10].

### **2.1.6. Odgovornost**

Odgovornost u javnoj nabavi znači da je svatko tko je uključen u postupak nabave odgovoran za svoje postupke i odluke u vezi s postupkom javne nabave. Kao javni službenici, izvršitelji nabave i drugi koji su uključeni u postupak javne nabave odgovorni su i izloženi su sankcijama kao pravnom lijeku za svako ponašanje koje je u suprotnosti s pravilima javne nabave [9].

## **2.2. Javna nabava u Republici Hrvatskoj**

Postupci javne nabave provode se putem Elektroničkog oglasnika javne nabave Republike Hrvatske (EOJN RH). EOJN RH omogućuje potencijalnim gospodarskim subjektima registraciju, pristup dokumentima nabave, preuzimanje dokumenata o nabavi, komunikaciju s naručiteljem (npr. zahtjev za sudjelovanje, zahtjev za pojašnjenjem), slanje ponuda, preuzimanje Standardnog obrasca jedinstvene europske dokumentacije o nabavi (ESPD-form) i pristup e-prigovoru. Omogućuje javnim kupcima primanje zahtjeva za pojašnjenje, objavljivanje obavijesti o dodjeli ugovora itd. [11]. Javna nabava u Republici Hrvatskoj provodi se u skladu sa Zakonom o javnoj nabavi [12].

### **2.2.1. Sudionici u postupku javne nabave**

Svi zainteresirani gospodarski subjekti mogu biti ponuditelji u otvorenom i ograničenom postupku javne nabave. Temelj javne nabave su načela unutarnjeg tržišta Europske unije koja reguliraju slobodu kretanja roba, slobodu poslovnog nastana i slobodu pružanja usluga. Stoga se

svi ponuditelji koji ispunjavaju uvjete propisane dokumentacijom o javnoj nabavi mogu natjecati u postupcima javne nabave u Hrvatskoj [13].

Dokumentacija o nabavi propisuje kriterije za odabir gospodarskog subjekta i kriterije za odabir ponude. Kriteriji za odabir gospodarskog subjekta mogu se odnositi na sposobnost obavljanja profesionalnih djelatnosti, ekonomsku i financijsku sposobnost, tehničku i profesionalnu sposobnost. Javni naručitelj obavezan je isključiti bilo kojeg gospodarskog subjekta iz sudjelovanja u postupcima javne nabave ako je pravomoćno osuđen ili nije ispunio obvezu u vezi s plaćanjem poreza, u vezi s isplatom mirovina i doprinosa zdravstvenog osiguranja. Naručitelji mogu propisati dodatne, opravdane razloge za isključivanje gospodarskih subjekata iz sudjelovanja u javnoj nabavi. Kriteriji za odabir ekonomski najpovoljnije ponude različiti su i ovise o predmetu nabave, ali u pravilu je to uvijek omjer cijene i kvalitete [11].

### **2.2.2. Ponuda**

Ponuda je izjava o volji ponuditelja, u pisanom obliku, da će isporučiti robu, pružiti usluge ili izvesti radove u skladu s uvjetima i zahtjevima dokumentacije o nabavi. Propisani tekst natječajne dokumentacije neće se mijenjati ili dopunjavati. Ponuda obvezuje ponuditelja tijekom njegova roka valjanosti, a na zahtjev naručitelja ponuditelj može produžiti valjanost ponude [11].

Svaka ponuda mora sadržavati popunjeni obrazac s ponudama, uključujući obvezujuću ponudu (ako se ponuda podnosi elektroničkim komunikacijskim sredstvima), popunjeni predmjer, ispunjeni obrazac ESPD, jamstvo za ponudu (ako je potrebno) i ostale potrebne dokumente. Javni naručitelj može zatražiti jamstvo za ponudu od gospodarskog subjekta, ali je dužan navesti u dokumentaciji o nabavi vrstu, način i uvjete jamstva. Pritom nije moguće odrediti isključivo novčani polog kao jamstvo, ali je uvijek dopušteno kao jamstvo. Jamstvo za ponudu ne smije prelaziti 3% procijenjene vrijednosti nabave [11].

Ponuda se predaje putem EOJN RH. Dijelove ponude, poput, garancije ponude i uzorci, koji se ne mogu dostaviti elektroničkim putem, ponuditelj imenuje i navodi u ponudi kao dio ponude koja nije predana elektroničkim putem te se ti dijelovi fizički naručitelju. EOJN RH šifrira elektroničku ponudu na takav način da onemogućava uvid u ponudu prije isteka roka za podnošenje ponuda. Ponuda predana putem EOJN RH obvezuje ponuditelja bez obzira je li elektronički potpisana ili nije. Ponuditelj može promijeniti svoju ponudu ili je otkazati do krajnjeg roka za podnošenje ponuda. EOJN RH bilježi svaku pravodobno dostavljenu ponudu, njezinu promjenu ili povlačenje ponude prema redosljedu zaprimanja u registar zaprimljenih

ponuda. Dijelovi ponude koji nisu predani elektroničkim putem moraju se dostaviti prije isteka roka za predaju ponuda [12].

### **2.2.3. Procjene natječaja i dodjele ugovora**

Javni naručitelj obično provjerava ponudu sljedećim redoslijedom [11]:

- je li dostavljeno jamstvo za ponudu, ako je potrebno, i je li isporučeno jamstvo valjano
- nepostojanje osnova za isključenje gospodarskog subjekta
- ispunjavanje potrebnih kriterija odabira i, ako je primjenjivo, ispunjavanje kriterija za smanjenje broja prikladnih kandidata
- ispunjavanje zahtjeva i uvjeta povezanih s predmetom nabave i tehničkih specifikacija, kao i ispunjavanje ostalih zahtjeva, uvjeta i kriterija navedenih u natječaju i u dokumentima o nabavi, uzimajući u obzir, gdje je to primjenjivo, i točnost izračuna ponude.

Ako su tijekom ispitivanja i ocjene ponude određene informacije ili dokumentacija nepotpune ili pogrešne ili ako nedostaju određeni dokumenti, naručitelj može, poštujući načelo jednakog postupanja i transparentnosti, zahtijevati od dotičnog gospodarskog subjekta da dopuniti, razjasni, popuniti ili pružiti potrebne informacije ili dokumentaciju u razumnom roku, ne kraćem od pet dana. Međutim, ponudbeni list, troškovnik i garancija ponude ne smatraju se određenim dokumentima koji nedostaju i naručitelj ne može tražiti od ponuditelja da ih dostavi tijekom ispitivanja i ocjene ponuda [11].

Nakon pregleda i ocjene ponuda, valjane ponude rangiraju se prema kriterijima za odabir ponuda. Na temelju kriterija za odabir ponuda naručitelj odabire ponudu ponuditelja koji je ekonomski najpovoljniji i izrađuje zapisnik o pregledu i ocjeni u pisanom obliku. Prije donošenja odluke u postupku javne nabave naručitelj može zatražiti dostavu ažuriranih popratnih dokumenata dok je u postupcima nabave iznad pragova EU obvezan. Ažurirani popratni dokument je svaki dokument koji sadrži valjane podatke koji odgovaraju stvarnim činjenicama u trenutku isporuke naručitelju i dokazuje istinitost onoga što je gospodarski subjekt naveo u obrascu ESPD.

Zapisnici o pregledu i ocjeni objavljuju se u EOJN RH u prilogu odluke o odabiru ili odluci o poništenju. Naručitelj je dužan obrazložiti svaku odluku [11].

Odluka o odabiru donosi se u roku od 30 dana od isteka roka za podnošenje ponuda ako dokumentacijom o nabavi nije drugačije propisano. Odluku o odabiru ili odluku o otkazivanju naručitelj dostavlja svim sudionicima putem EOJN RH, izravno svakom pojedinom sudioniku ili javnom najavom [11].

#### **2.2.4. e-žalba - pravna zaštita u postupcima javne nabave**

Pravnu zaštitu pruža Državno povjerenstvo za nadzor nad postupcima javne nabave čija se odluka objavljuje na njihovoj web stranici. Protiv odluke Državne komisije nije dopuštena žalba, ali se ona može pobijati u upravnom sporu pred Visokim upravnim sudom Republike Hrvatske. Pravo na žalbu ima svaki gospodarski subjekt koji ima ili je imao pravni interes za dobivanje određenog ugovora o javnoj nabavi i koji je pretrpio ili bi mogao pretrpjeti štetu zbog spomenute povrede subjektivnih prava [11].

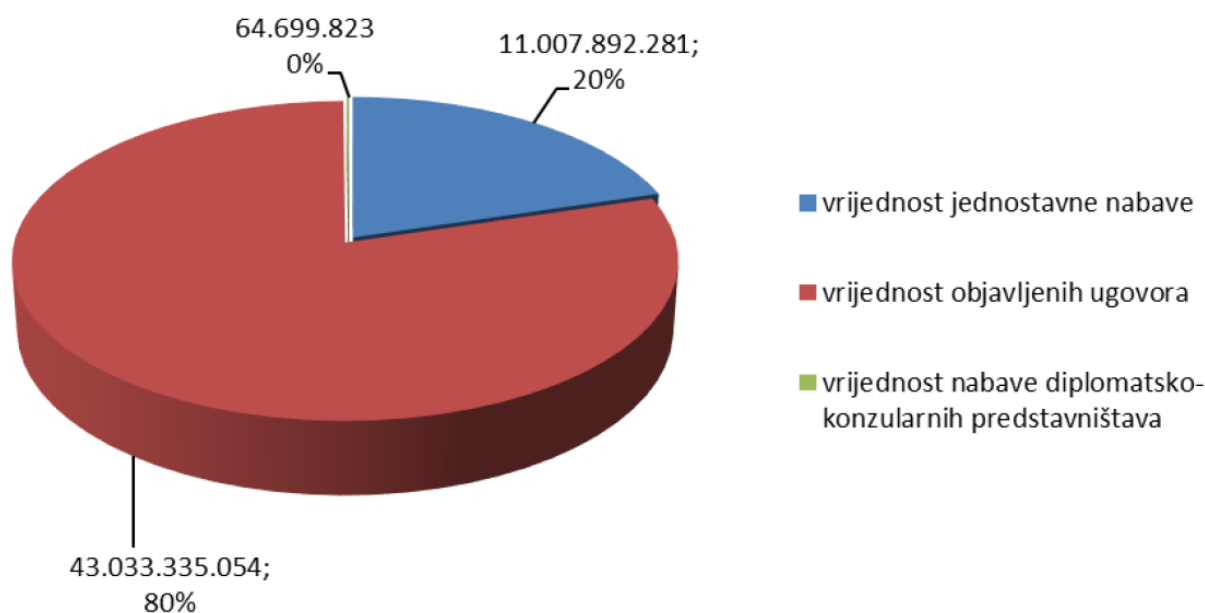
Žalbeni postupak vodi se na hrvatskom jeziku. Žalba se može podnijeti izravno putem poštanske službe ili putem sustava e-prigovora u EOJN RH, uz plaćenu naknadu za pokretanje žalbenog postupka. Naknada za žalbu na dokumentaciju o nabavi iznosi 5.000,00 kuna. Ostali iznosi za pokretanje žalbenog postupka ovise o procijenjenoj vrijednosti nabave, kako slijedi [13]:

- 5.000,00 kn za procijenjenu vrijednost nabave do 750.000,00 kn
- 10.000,00 kuna za procijenjenu vrijednost nabave od 750.000,01 do 1.500.000,00 kuna
- 25.000 kuna za procijenjenu vrijednost nabave od 1.500.000,01 do 7.500.000,00 kuna
- 45.000,00 kn za procijenjenu vrijednost nabave od 7.500.000,01 kn do 25.000.000,00 kn
- 70.000,00 kuna za procijenjenu vrijednost nabave od 25.000.000,01 do 60.000.000,00 kuna
- 100.000,00 kn za procijenjenu vrijednost nabave veću od 60.000.000,00 kn.

### **2.3. Uloga javne nabave u Republici Hrvatskoj**

Prema statističkim podacima za 2019. godinu, javna nabava u Republici Hrvatskoj ima sve veću vrijednost, odnosno njezina vrijednost iz godine u godinu raste. U 2018. godini je vrijednost sklopljenih ugovora o javnoj nabavi roba, usluga i radova u Republici Hrvatskoj

iznosila 46,6 milijardi kuna bez PDV-a, a ukupna vrijednost javne nabave u 2019. godini je povećana za 16% i iznosila je 54,1 milijardu kuna bez PDV-a [14].



Slika 2. Vrijednost javne nabave u Republici Hrvatskoj 2019. godine [14]

Ukupna vrijednost objavljenih ugovora i okvirnih sporazuma u 2019. godini iznosila je 43.033.335.054 kuna bez PDV-a, vrijednost evidentirane jedinstvene nabave iznosila je 11.007.892.281 kuna bez PDV-a (iznos temeljen na unosu dodatnih podataka u EOJN-u od strane obveznika javne nabave), a vrijednost nabave za potrebe diplomatsko-konzularnih predstavništava iznosila je 64.699.823 kuna [14].

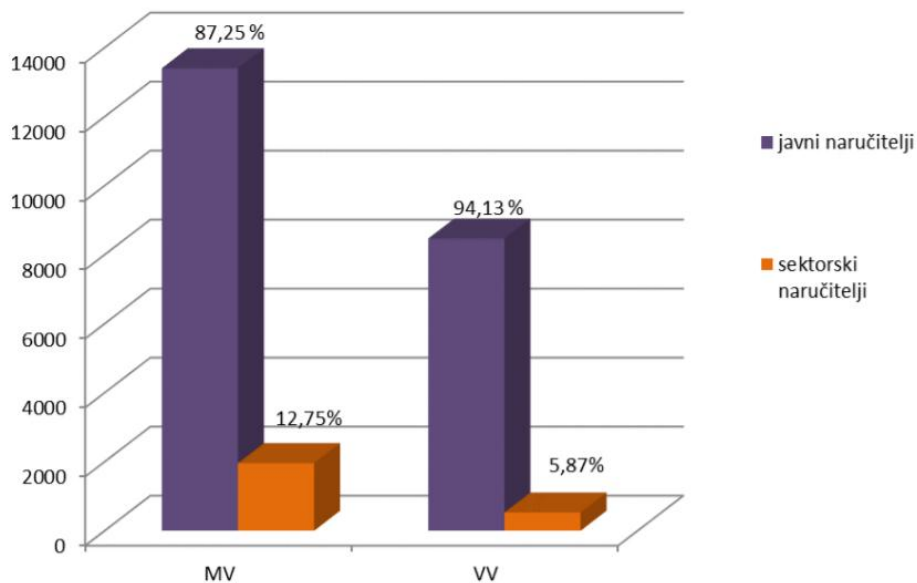
Na području obrane i sigurnosti objavljeno je 260 ugovora u iznosu od 1.021.251.191 kn bez PDV-a, a što je bilo 133,8% više nego u 2018. (436.845.660 kn). Sklopljen je 121 ugovor o javnoj nabavi robe u iznosu od 533.563.373 kn bez PDV-a, 40 ugovora o javnoj nabavi radova u iznosu od 219.914.654 kn bez PDV-a te 99 ugovora o javnoj nabavi usluga u iznosu od 267.773.164 kn bez PDV-a. Vrijednosti ugovora iz područja obrane i sigurnosti uključeni su u iznos ukupne vrijednosti objavljenih ugovora i okvirnih sporazuma [14].

Tablica u nastavku prikazuje deset najvrjednijih naručitelja koji su činili 38% od ukupne vrijednosti sklopljenih ugovora tijekom 2019. godine.

Tablica 1. Deset najvrjednijih ugovora u 2019. godini [14]

Naručitelj	Jednostavna nabava bez PDV-a	Vrijednost ugovora bez PDV-a	Ukupna vrijednost nabave bez PDV- a (kn)	Udio u sveukupnoj vrijednosti nabave (%)
Grad Zagreb	159.243.146	4.070.591.640	4.229.834.786	25,65
Hrvatske ceste d.o.o.	30.535.284	2.274.427.792	2.304.963.076	13,98
Hrvatske vode	32.685.334	1.934.992.489	1.967.677.823	11,93
Središnji državni ured za središnju javnu nabavu	259.653	1.438.452.476	1.438.712.129	3,34
Klinički bolnički centar Zagreb	37.875.781	1.143.909.072	1.181.784.853	2,75
Ministarstvo zdravstva	6.962.418	1.105.136.521	1.112.098.939	2,58
Klinički bolnički centar Rijeka	23.065.067	1.061.355.670	1.084.420.737	2,52
HEP-ODS d.o.o.	338.957.252	1.017.067.367	1.356.024.619	3,15
Ministarstvo unutarnjih poslova	44.987.579	925.605.835	970.593.414	2,26
Ministarstvo obrane	52.059.550	794.288.902	846.348.452	1,97
<b>UKUPNO</b>	726.631.064	15.765.827.764	16.492.458.828	38,32

U odnosu na 2013. godinu kada je javna nabava iznosila 39,5 milijardi kuna, identificirano je veliko povećanje iznosa javnih sredstava koja se troše posredstvom zakonski uspostavljenih procedura u vrijednosti od 14,6 milijardi kuna. Navedeno je doprinijela uspostava elektroničkih sredstava komunikacije putem Elektroničkog oglasnika javne nabave Republike Hrvatske. Očekuje se daljnje usavršavanje eNabave te jačanje potrebe za profesionalizacijom javne nabave [14].

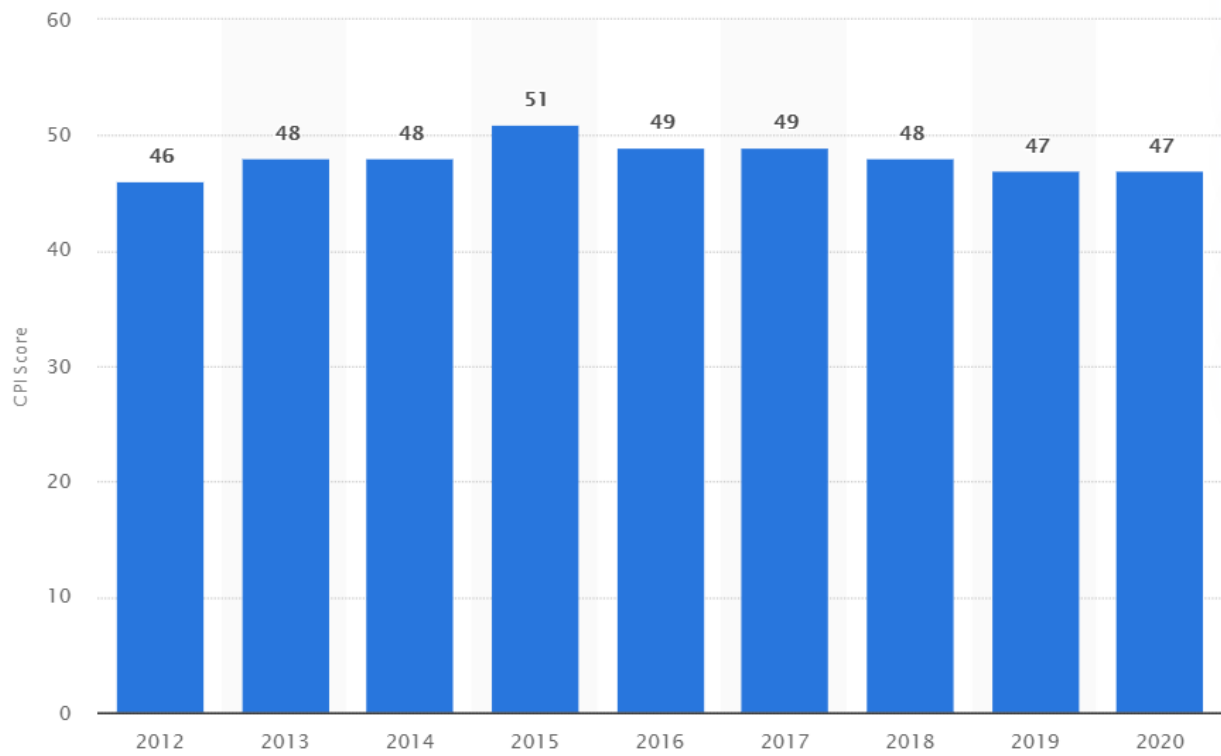


*Slika 3. Broj ugovora i vrijednosti nabave bez PDV-a prema vrsti naručitelja i vrijednosnom pragu [15]*

## 2.4. Javna nabava i korupcija

Podaci o rezultatu indeksa percepcije korupcije u Hrvatskoj od 2012. do 2020. pokazuju da se od 2012. hrvatski indeks povećao s najnižih 46 na najviših 51 u 2015. godini, premda se smanjio za četiri indeksna boda na 47 u 2020. godini. sam je sastavni pokazatelj koji uključuje podatke o percepciji korupcije u područjima kao što su podmičivanje javnih dužnosnika, povratni slučajevi u javnoj nabavi, sklapanje kartelskih sporazuma sa svrhom utjecaja na ishod nadmetanja, neujednačeno ocjenjivanje dijelova ponuda, nepravilnosti pri realizaciji ugovora, pronevjera državnih sredstava i učinkovitost vladinih antikorupcijskih napora. Najviša moguća ocjena percepcije korupcije je 0, dok ocjena 100 ukazuje da se u dotičnoj zemlji ne provode nikakve mjere vezane uz suzbijanje korupcije.





*Slika 4. Kretanje korupcije u Republici Hrvatskoj [16]*

### **3. Javna nabava oružanih snaga Republike Hrvatske**

Javna nabava oružanih snaga u Republici Hrvatskoj uređena je Uredbom o javnoj nabavi u području obrane i sigurnosti (u daljnjem tekstu Uredba) [17]. Ova Uredba uređuje pravila, uvjete i postupke javne nabave za sljedeće:

1. opskrba vojne opreme, uključujući bilo koje dijelove, i/ili njihove podsklopove,
2. opskrba osjetljive opreme, uključujući bilo koje dijelove i/ili njihove podsklopove,
3. radove, robe i usluge izravno povezane s opremom za bilo koji i sve elemente njezinog životnog ciklusa,
4. radovi i usluge u posebno vojne svrhe,
5. osjetljivi radovi i osjetljive usluge.

Uredba se primjenjuje na naručitelje te na druge subjekte kako je utvrđeno u ovoj Uredbi.

#### **3.1. Postupci javne nabave**

Postupci javne nabave su:

1. ograničeni postupak
2. pregovarački postupak s prethodnom objavom poziva na nadmetanje
3. natjecateljski dijalog
4. pregovarački postupak bez prethodne objave poziva na nadmetanje
5. postupak nabave neprioritetnih usluga.

Naručitelj ima slobodu biranja između ograničenog postupka i pregovaračkog postupka s prethodnom objavom poziva na nadmetanje. Naručitelj se smije koristiti natjecateljskim dijalogom. Također, smije se koristiti i pregovaračkim postupkom bez prethodne objave samo u posebnim slučajevima i okolnostima, a što je propisano Uredbom. Osim navedenog, naručitelj smije koristiti postupak nabave neprioritetnih usluga samo u slučajevima definirana Uredbom [17].

Naručitelj kao sredstvo poziva na nadmetanje koristi obavijest o nadmetanju u svim postupcima javne nabave, osim u slučaju pregovaračkog postupka bez prethodne objave te postupka nabave neprioritetnih usluga. Također, može rezervirati pravo sudjelovanja u postupcima javne nabave u skladu sa Zakonom o javnoj nabavi.

Ograničeni postupak, pregovarački postupak s prethodnom objavom poziva na nadmetanje te natjecateljski dijalog započinju od dana slanja poziva vezanog uz nadmetanje. Pregovarački postupak bez prethodne objave poziva na nadmetanje započinje od dana slanja poziva na dostavu inicijalne ponude, a postupak nabave neprioritetnih usluga započinje od dana objavljivanja zahtjeva za prikupljanje ponuda, odnosno od dana upućivanja zahtjeva ako se zahtjev ne objavljuje.

Pri provođenju ograničenog postupka naručitelj na odgovarajući način primjenjuje odredbe Zakona o javnoj nabavi. Otvaranje zahtjeva za sudjelovanje nije javno te naručitelj nije obvezan provesti javno otvaranje ponuda ako je to naznačio u pozivu na dostavu ponuda.

Pri provođenju pregovaračkog postupka s prethodnom objavom poziva na nadmetanje naručitelj je dužan primijeniti odredbe Zakona o javnoj nabavi. Otvaranje zahtjeva za sudjelovanje nije javno i naručitelj nije obvezan provesti javno otvaranje konačnih ponuda ako je to naznačio u pozivu na dostavu ponuda [17].

Naručitelj smije koristiti natjecateljski dijalog za sklapanje ugovora o javnoj nabavi ili okvirnih sporazuma na koje se primjenjuje Uredba kada je riječ o osobito složenom predmetu nabave te kada smatra da sklapanje ugovora nije moguće putem ograničenog ili pregovaračkog postupka s prethodnom objavom poziva na nadmetanje. Predmet nabave je poprilično složen ako [17]:

- se potrebama naručitelja ne može udovoljiti bez prilagodbe lako dostupnih rješenja
- uključuju projektiranje ili inovativna rješenja
- se ugovor ne može dodijeliti bez prethodnih pregovora zbog specifičnih okolnosti koje se odnose na prirodu, složenost ili na pravne i financijske uvjete ili s njima povezanih rizika
- naručitelj ne može s dovoljnom preciznošću utvrditi tehničke specifikacije s obzirom na norme, Europsku tehničku ocjenu, zajedničku tehničku specifikaciju ili tehničku referenciju.

Ukoliko su ispunjeni uvjeti propisani Uredbom, pri provođenju natjecateljskog dijaloga naručitelj na odgovarajući način primjenjuje odredbe Zakona o javnoj nabavi. Otvaranje zahtjeva za sudjelovanje nije javno i naručitelj nije obvezan provesti javno otvaranje ponuda ako je to naznačio u pozivu na dostavu ponuda [17].

Naručitelj smije koristiti pregovarački postupak bez prethodne objave poziva na nadmetanje za dodjelu ugovora o javnoj nabavi:

- ako nije podnesena nijedna ponuda ili nijedna prikladna ponuda ili nije dostavljen nijedan zahtjev ili nijedan prikladan zahtjev za sudjelovanje u provedenom ograničenom postupku, pregovaračkom postupku s prethodnom objavom poziva na nadmetanje ili natjecateljskom dijalogu pod uvjetom dijaloga pod uvjetom da početni ugovorni uvjeti iz ograničenog postupka, pregovaračkog postupka s prethodnom objavom poziva na nadmetanje ili natjecateljskog dijaloga nisu bitno izmijenjeni

- ako su u provedenom ograničenom postupku, pregovaračkom postupku s prethodnom objavom poziva na nadmetanje ili u natjecateljskom dijalogu sve dostavljene ponude bile nepravilne ili neprihvatljive, pod uvjetom da:

- se izvorni uvjeti ugovora bitno ne mijenjaju
- naručitelj pozove na pregovaranje samo one ponuditelje koji su dokazali sposobnost i koji su, tijekom prethodnog ograničenog postupka, pregovaračkog postupka s prethodnom objavom poziva na nadmetanje ili natjecateljskog dijaloga, dostavili ponude u skladu s drugim formalnim zahtjevima postupka javne nabave

- ako su rokovi određeni za ograničeni i pregovarački postupak s prethodnom objavom poziva na nadmetanje, uključujući i rokove zbog žurnosti, nespojivi s žurnošću prouzrokovanom krizom
- u onoj mjeri u kojoj je to prijeko potrebno ako, iz razloga iznimne žurnosti izazvane događajima koje naručitelj nije moga predvidjeti, nije moguće pridržavati se rokova propisanih za ograničeni postupak ili pregovarački postupak s prethodnom objavom poziva na nadmetanje, uključujući i rokove zbog žurnosti, s time da okolnosti na koje se poziva naručitelj za opravdanje iznimne žurnosti ne smiju ni u kojem slučaju biti uzrokovane njegovim postupanjem

- ako samo određeni gospodarski subjekt može izvoditi radove, isporučiti robu ili pružiti uslugu iz bilo kojeg od sljedećih razloga:
  - nepostojanje tržišnog natjecanja iz tehničkih razloga
  - zbog zaštite isključivih prava, uključujući prava intelektualnog vlasništva.

*Tablica 2. Popis prioriternih usluga [17]*

Predmet	Referentni broj CPV
Usluge održavanja i popravaka	50000000-5, od 50100000-6 do 50884000-5 (osim od 50310000-1 do 50324200-4 i 50116510-9, 50190000-3, 50229000-6, 50243000-0) i od 51000000-9 do 51900000-1
Usluge povezane sa stranom vojnom pomoći	75211300-1
Usluge obrane, usluge vojne obrane i usluge civilne obrane	75220000-4, 75221000-1, 7522000-8
Istražiteljske usluge i usluge na području sigurnosti	Od 79700000-1 do 79720000-7
Usluge cestovnog prijevoza	60000000-8, od 60100000-9 do 60183000-4 (osim 60160000-7, 60161000-4), i od 64120000-3 do 64121200-2
Usluge zračnog prijevoza putnika i tereta, osim prijevoza pošte	60400000-2, od 60410000-5 do 60424120-3 (osim 60411000-2, 60421000-5), od 60440000-4 do 60445000-9 i 60500000-3
Kopneni i zračni prijevoz pošte	60160000-7, 60161000-4, 60411000-2, 60421000-5
Usluge željezničkog prijevoza	Od 60200000-0 do 60220000-6

Usluge prijevoza vodenim putovima	Od 60600000-4 do 60653000-0, i od 63727000-1 do 63727200-3
Prateće i pomoćne usluge prijevoza	Od 63100000-0 do 63111000-0, od 63120000-6 do 63121100-4, 63122000-0, 63512000-1 i od 63520000-0 do 6370000-6
Telekomunikacijske usluge	Od 64200000-8 do 64228200-2, 72318000-7, i od 72700000-7 do 72720000-3
Financijske usluge: usluge osiguranja	Od 66500000-5 do 66720000-3
Računalne i srodne usluge	Od 50310000-1 do 50324200-4, od 72000000-5 do 72920000-5 (osim 72318000-7 i od 72700000-7 do 72720000-3), 79342410-4, 9342410-4
Usluge istraživanja i razvoja <sup>1</sup> i evaluacijska ispitivanja	Od 73000000-2 do 73436000-7
Računovodstvene, revizorske i knjigovodstvene usluge	Od 79210000-9 do 79212500-8
Usluge savjetovanja u menadžmentu <sup>2</sup> i srodne usluge	Od 73200000-4 do 73220000-0, od 79400000-8 do 79421200-3 i 79342000-3, 79342100-4, 79342300-6, 79342320-2,  79342321-9, 79910000-6, 79991000-7, 98362000-8
Arhitektonske usluge; inženjerske usluge i integrirane inženjerske usluge; prostorno planiranje i usluge krajobraznog inženjeringa; srodne znanstvene i tehničke savjetodavne usluge; usluge tehničkog ispitivanja i analize	Od 71000000-8 do 71900000-7 (osim 71550000-8) i 79994000-8
Usluge čišćenja zgrada i usluge upravljanja nekretninama	Od 70300000-4 do 70340000-6, i od 90900000-6 do 90924000-0
Usluge zbrinjavanja otpadnih voda i otpada; sanitarne i slične usluge	Od 90400000-1 do 90743200-9 (osim 90712200-3), od 90910000-9 do 90920000-2 i 50190000-3, 50229000-6, 50243000-0
Usluge obuke i simulacije u područjima obrane i sigurnosti	80330000-6, 80600000-0, 80610000-3, 80620000-6,

	80630000-9, 80640000-2, 80650000-5, 80660000-8
--	------------------------------------------------

Naručitelj smije provesti postupak nabave neprioritetnih usluga propisan Uredbom samo u slučaju nabave usluga navedenih u Uredbi (Tablica 3).

*Tablica 3. Popis neprioritetnih usluga [17]*

Predmet	Referentni broj CPV
Hotelske i restoranske usluge	Od 55100000-1 do 55524000-9 i od 98340000-8 do 98341100-6
Prateće i pomoćne usluge prijevoza	Od 63000000-9 do 63734000-3 (osim 63711200-8, 63712700-0, 63712710-3), i od 63727000-1 do 63727200-3 i 98361000-1
Pravne usluge	Od 79100000-5 do 79140000-7
Usluge posredovanja pri zapošljavanju i pribavljanja osoblja, osim ugovora o radu	Od 79600000-0 do 79635000-4 (osim 79611000-0, 79632000-3, 79633000-0), i od 98500000-8 do 98514000-9
Zdravstvene i socijalne usluge	79611000-0 i od 85000000-9 do 85323000-9 (osim 85321000-5, 85322000-2)
Ostale usluge	

Za nabavu usluga prikazanih u Tablici 3 naručitelj može koristiti i druge postupke propisane Uredbom te posebnim režimom nabave propisanim u Zakonu o javnoj nabavi. Naručitelj smije provesti postupak nabave neprioritetnih usluga propisan Uredbom u slučaju mješovitih ugovora ako je procijenjena vrijednosti usluga veća od procijenjene vrijednosti usluga prikazanih u Tablici 2.

Zahtjev za prikupljanje ponuda najmanje sadrži [17]:

1. naziv naručitelja
2. opis predmeta nabave i tehničke specifikacije
3. brojevanu oznaku predmeta nabave iz Jedinstvenog rječnika javne nabave (CPV)
4. procijenjenu vrijednost nabave
5. kriterije za kvalitativni odabir gospodarskog subjekta, ako se traže
6. kriterij za odabir ponude
7. rok za dostavu ponude (datum i vrijeme)
8. način dostavljanja ponuda
9. adresu na koju se ponude dostavljaju
10. internetsku adresu ili adresu na kojoj se može preuzeti dodatna dokumentacija, ako je potrebno
11. kontakt osobu, broj telefona i adresu elektroničke pošte
12. datum objave zahtjeva na internetskim stranicama.

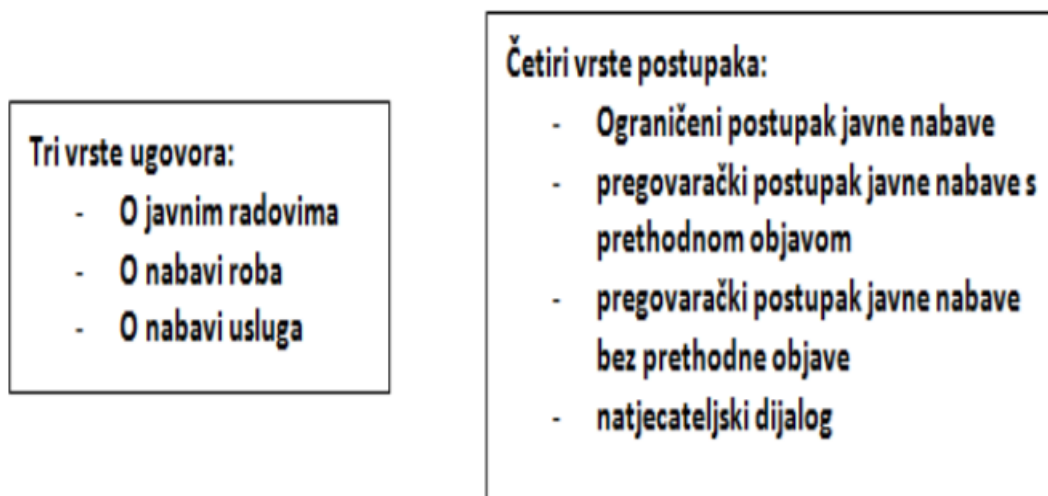
### **3.2. Procedura javne nabave u sigurnosnom sektoru**

Procedura javne nabave iznimno je zahtjevna administrativno-pravna procedura koja zahtjeva brojne tehničke detalje. U slučaju sigurnosnog sektora, ona je dodatno složena Uredbom. Kako bi se bolje razumio postupak javne nabave MORH je dodatno usvojio Uputu te je sav posao oko javnih nabava koncentriran u samostalnom sektoru za javnu nabavu pri MORH-



u kao zasebno ustrojbene jedinice. Ključan dokument za proceduru javne nabave, osim Zakona o javnoj nabavi, je Uredba koja prepoznaje različite oblike javne nabave i natjecateljski dijalog [18].

Uredba detaljno definira ciklus javne nabave u segmentima za koje je odgovorna. Kroz Uredbu su definirane objave javne nabave, obavijesti o sklopljenim ugovorima, definirani su rokovi za sudjelovanje, dostavu ponuda i žalbe, razlozi isključenja i uvjeti sposobnosti gospodarskih subjekata, tehničke specifikacije i kriteriji za odabir ponude, podugovaranje kao i mogućnosti pravne zaštite natjecatelja te obveze statističkog izvještavanja. Također, Uredba sadrži sedam dodataka [18].



*Slika 5. Vrste ugovora i postupaka javnih nabava u obrambeno-sigurnosnom sektoru*

### **3.2.1. Procedure i standardi**

Načelo, od ponuditelja se traže dokazi za tehničku i stručnu sposobnost implementacije ugovora, ako je riječ o klasificiranim podacima traže se odgovarajući certifikati temeljem sigurnih provjera. Tehničke specifikacije dodatno su definirane u Dodatku II Uredbe, a članak 28 uključuje i nacionalne, europske i međunarodne odgovarajuće norme, kao i karakteristike, koje se odnose na zaštitu okoliša.

Osim navedenog, definirano je da će se iz natjecanja isključiti ponuditelja iz postupka javne nabave ako je gospodarskom subjektu i/ili osobi ovlaštenoj po zakonu za zastupanje pravne osobe gospodarskog subjekta izrečena pravomoćna osuđujuća presuda za terorizam, financiranje terorizma, pranje novca, javno poticanje na terorizam, novačenje za terorizam,

obuku za terorizam i/ili terorističko udruženje, odnosno za odgovarajuća kaznena djela prema propisima države sjedišta gospodarskog subjekta ili države iz koje ta osoba ta osoba dolazi [18].

Uredbom su definirana dva kriterija za odabir ponude kao što je ekonomski najpovoljnija ponuda sa stajališta naručitelja (koja može uključivati kvalitetu, cijenu, tehničke prednosti, funkcionalne osobine, ekološke osobine i sl.) ili najniža cijena [18].

### **3.2.2. Strategija upravljanja nabavom**

Aria Strategiju nabave možemo definirati kao skup pravila, sredstava i putova ostvarenja ciljeva nabave, kojima se na duži rok osigurava ili poboljšava doprinos nabave stvaranju vrijednosti i uspješnosti poslovanja poduzeća [5]. Nabava predstavlja jednu od izvršnih funkcija u poduzeću i zato svaki gospodarstvenik mora poznavati njene temeljne odrednice kako bi svim funkcijama nabave upravljao na učinkovit način. Gospodarstvenik sve aktivnosti mora poznavati, planirati a isto tako potrebno je da razmišlja dugoročno odnosno strateški. Osnovni zadatak nabave je da obavljanjem „pravih“ poslova doprinese povećanju efektivnosti poduzeća tj. većem uspjehu i boljem usmjeravanju. Bitan preduvjet za planiranje poslova, organizaciju aktivnosti i kadrova te kontrolu kao i učinkovitu realizaciju je cjelovito strateško ponašanje. Aktivnostima nabave se može jako puno utjecati na optimalnu kombinaciju troškova i učinaka, te zato strategiju nabave treba ukomponirati u poslovnu strategiju gospodarskog subjekta.

Strategija nabave je podloga upravljanja i koordinacije operativnih aktivnosti na putu ostvarenja postavljenih ciljeva [7]. Na primjeru uloge kompasa u upravljanju plovidbe broda možemo usporediti strategiju nabave s prethodno navedenom definicijom. Kao što se brodom upravlja uz pomoć kompasa, isto tako se odvija upravljanje opskrbom poduzeća pomoću strategija nabave. Aktivnosti nabave se usmjeravaju izborom adekvatnih mjera, načina i putova opskrbe za pojedine predmete rada te uspostavljanjem sustava kontrole. Različitim oblicima suradnje sa dobavljačima nastoji se integrirati proizvode ili usluge dobavljača u procese stvaranja vrijednosti. Na taj način se žele izbjegnuti nepotrebni poslovi u procesu proizvodnje partnera, a isto tako korištenjem kreativnih sposobnosti djelatnika dobavljača želi se povećati inovativnost i konkurentnost gotovih proizvoda [5].

Nabava i dobavljači moraju intenzivnije surađivati kako bi na kraju imali bolje rezultate i racionalnije poslovanje. Problemom inovacija proizvoda kupca i procesom stvaranja vrijednosti stvaranja vrijednosti u cijelom logističkom lancu će se baviti dobavljači. Da bi se ispunili svi definirani rokovi te isplanirale sve aktivnosti, dobavljači i nabava se moraju međusobno

informirati i često biti u kontaktu. Isto tako potrebno je uspostaviti adekvatnu organizacijsku strukturu nabave kako bi se djelatnici mogli baviti strategijskim zadacima.

Imamo nekoliko stupnjeva povezivanja s dobavljačima. Najniži stupanj vertikalnog povezivanja procesa ograničen je na umrežavanje proizvodnji dobavljača i kupca. Viši stupanj se odnosi na partnerstvo u stvaranju vrijednosti i logističke procese (npr. just in time isporuke). Još viši stupanj se postiže ako dobavljač razvija „know – how“ za potrebe kupca i opskrbljuje ga modulima proizvoda. S ciljem optimiranja kakvoće, funkcionalnosti, cijena i servisa dobavljači rade na razvoju modula proizvoda i sredstava za rad tijekom procesa nastajanja novog proizvoda. Na temelju definiranih kriterija kao što su: korištena tehnologija, specijalnost dobavljača, njegov način proizvodnje, organizacija, cijena njegovih proizvoda i drugi, odredi se krug potencijalnih dobavljača modula.

„Knowledge Management“ je novi pojam koji se koristi kod povezivanja s dobavljačima. Znači da su „know – how“ , tj. odlučujući kriteriji za trajanje i oblik poslovnih odnosa su razvoj dobavljača i tehnologija. Oni dobavljači koji su sposobni razviti nove proizvode i usluge te za njih rješenja odvijanja procesa u cijelom lancu stvaranja vrijednosti imaju prednost nad ostalim dobavljačima.

Pored postojećih dobavljača, služba nabave mora tražiti nove izvore nabave na stranom tržištu. Mala i srednja poduzeća često zapostave nabavu na inozemnom tržištu jer nemaju raspoloživi kadar koji poznaju poslove uvoza, carine i druge specifičnosti vezane za poslovanje na globalnom tržištu. Ali velika poduzeća jednostavno moraju da traže nove izvore nabave kako bi proširili svoje trenutno poslovanje te opstali na tržištu. Kako bi povećali tržišnu moć i utjecali na uvjete nabave i cijene dobavljača, velika poduzeća koja imaju svoje pogone na više lokacija u svijetu, vežu svoje potrebe diljem svijeta (Global Pooling) [5].

## **4. Izazovi u javnoj nabavi**

Svaka jedinica u javnoj instituciji jest važna. To se odnosi i na nabavu. Posebno kada javna institucija u velikoj mjeri ovisi o ovoj poslovnoj jedinici, odnosno o cjelokupnom opskrbnom lancu [19].

Danas je jedan od ključnih problema za bilo koju funkciju nabave preusmjeravanje s tradicionalnog fokusa nabave na kratkoročnim uštedama troškova na holistički cilj koji uključuje strateške odnose s dobavljačima, davanje prednosti dugoročnoj troškovnoj učinkovitosti i rad s dobavljačima na prepoznavanju mogućnosti za razvoj inovativnijih proizvoda i usluga. U današnjim javnim institucijama sustavi nabave progresivno se vide kao vitalni strateški doprinos vrijednosnom planu javnih institucija i bitan doprinos zadovoljavanju ciljeva krajnjeg korisnika. Pouzdan sustav nabave stvoren je za poboljšanje točnosti, učinkovitosti i brzine. Zbog navedenog, nužnost standardizacije poslovnih postupaka unutar nabave i osiguravanje najboljih praksi postaje vrlo važno za cjelokupni poslovni uspjeh javnih institucija [20].

No, unatoč svim sigurnosnim mjerama poduzetim u stvaranju standardizirane javne strategije, još uvijek se zna pojaviti problem s nabavom. Problemi nabave koji se kreću od organizacijskih nedostataka do ljudskih pogrešaka mogu donijeti negativne učinke na sposobnost javne nabave [20].

### **4.1. Najčešći izazovi i njihovo rješavanje**

U današnjem svijetu troškovi i dalje imaju vitalnu ulogu u javnoj nabavi. I dalje se uočava da javna tijela nastoje smanjiti troškove čak i kada su učinci štetni za kvalitetu provedbe javne nabave. U brojnim scenarijima dimenzija kvalitete mijenja se kako bi se uštedjelo na troškovima, a upravljanje ima visoke optimizme kako se rizik kvalitete ne će otkriti. U takvim okolnostima način upravljanja problemom može biti korištenje povratnih informacija korisnika javnih dobara i usluga. Korištenje povratnih informacija korisnika postaje korisno u postizanju bolje ravnoteže, posebno tamo gdje je postignuta prihvatljiva profitna marža [20].

Pružanje nejasnih specifikacija i zahtjeva tijekom nabave ne ispadne uvijek dobro i uklapa se u scenarij "pomozi mi da ti pomognem". Obično bi dobavljači mogli ponuditi puno bolji posao u isporuci zahtjeva klijenta ako organizacija tijekom nabave stavi na raspolaganje jasne i definirane zahtjeve. Da bi se navedeni problem otklonio, potrebne su jasne i detaljne informacije.

Jasni detalji ili specifikacije onoga što organizacija zahtijeva uvelike će riješiti ovaj problem nabave [20].

Još jedan identificiran problem odnosi se na procjenu dobavljača. Organizacije i javna tijela obično izostavljaju procjenu dobavljača i drže se onoga što dobavljači obećavaju na papiru. Držanje dobavljača za riječ bez ikakvog oblika procjene prije poslovanja ostavlja prostora za nepravilnosti i druge neugodnosti u partnerskom odnosu s dobavljačem. Nedostatak povjerenja na bilo kojoj strani dogovora dovodi do različitih problema s nabavom. Kako bi se smanjila pojavnost ovog problema, potrebno je provesti detaljne procjene dobavljača. Javna tijela bi trebala prije odabira dobavljača, prema jasnim kriterijima, napraviti procjenu dobavljača. Ona trebaju svoje dobavljače tretirati kao strateške poslovne partnere i zato prije dogovaranja suradnje s dobavljačima moraju se u detalje pozabaviti njihovom vrijednošću.

Ako javno tijelo nema jasno razumijevanje mogućnosti dobavljača, to je siguran način da postane nezadovoljno kada se pojave određeni problemi s nabavom. Polaganje velikih očekivanja u dobavljača da brzo završi posao nabave izvan svojih mogućnosti, na kraju obično bude katastrofalno. Ovaj problem nabave jedan je od najvećih izazova s kojima se suočavaju stručnjaci za nabavu u vezi s dobavljačima. Proces, od identificiranja najboljeg do osiguranja stabilne i kvalitetne isporuke, može biti presudan u traženju najboljeg dobavljača.

Ovaj se problem može riješiti nadziranjem. Zajedno s djelatnicima u odjelu nabave, stručnjaci za nabavu moraju neprestano nadzirati dobavljače kako bi osigurali da su ispunjeni svi zahtjevi i standardi isporuke. Treba redovito pregledavati zalihe, raspravljati o ključnim pokazateljima uspješnosti i dogovarati se o akcijama i idejama za poboljšanje.

Najbolja praksa u lancima opskrbe funkcionira pomoću pet bitnih dimenzija: arijacija, raznolikost, brzina, vidljivost i obujam. Mnogi stručnjaci za nabavu ne uvažavaju potrebu za kritičkim ispitivanjem koje novog dobavljača dovodi u ravnotežu. Čimbenici poput varijacije nabavne cijene, postotnog smanjenja troškova, brze isporuke itd. mogu biti dragocjeni, ali nedovoljni. Uz to, ove mjere često rezultiraju sukobom sa značajnim strateškim utjecajem na cjelokupno poslovanje [20]. Rješenje ovog problema može biti u KPI-ovima (ključnim indikatorima uspješnosti). Jednom kada se dogovore KPI-i, oni bi trebali biti glavna točka dnevnog reda za redoviti pregled opskrbe. Sustav upravljanja trebao bi primijeniti mjere koje uključuju sustav nabave koji nudi ravnotežu između troškova, vrijednosti za kupca, kvalitete i brzine.

U slučajevima nula povjerenja prema dobavljačima, organizacije i javna tijela obično drže dobavljače na distanci. Pokazivanje nedostatka povjerenja prema dobavljačima kod nekih možda neće proći dobro, a i to bi moglo dovesti do raznih problema s nabavom. Stoga se određena

razina povjerenja smatra boljim pristupom dobavljačima. Javna tijela bi trebala pokazati i izvjesnu razinu povjerenja prema svojim ključnim dobavljačima [20].

Brojna javna tijela danas još uvijek imaju više od 40% dobavljača na popisu dobavljača bez formalnog ugovora. To je jedan od najčešćih problema s nabavom. Stvaranje zakonskih ugovora može biti dugotrajno i izazovno. Ovaj problem nabave mogao bi se pojaviti kada postoje redoviti zahtjevi i upravljanje njima oduzima vrijeme. Takvi bi postupci trebali biti izravni, poštteni i temeljito provedeni. Iako ugovor zahtijeva izvrstan poduhvat za timove u nabavi, njegov izostanak može dovesti do bitno većih problema u procesu nabave. Iz navedenog razloga javna tijela bi uvijek trebala s dobavljačima potpisati jasan i detaljno razrađen formalni ugovor [20].

Naručivanje pogrešnih predmeta ili količina može dovesti do ozbiljnih problema s nabavom od dobavljača. U današnje vrijeme brzina transakcija ostavlja malo ili nimalo prostora za naručivanje pogrešne robe i/ili količine. Da bi se navedena mogućnost smanjila ili otklonila, treba uvesti funkciju trenutnog praćenja i ispravljanja pogrešaka. Na taj se način mogu spriječiti ozbiljnije posljedice krivo realizirane nabave [20].

Problem se može očitovati i na razini zastarjele, nejasne i neadekvatne politike nabave u javno tijelu. To dovodi do niza drugih problema s kupnjom, kao što su zaposlenici koji kupuju izvan sustava nabave ili korištenja različitih metoda za prijavljivanje kupnji. Stoga bi javna tijela trebala poduzeti korake za jasno definiranje problema i potreba nabave te potom bi menadžeri trebali surađivati sa zaposlenicima koji su uključeni u sve korake kupnje kako bi ažurirali i/ili kreirali nabavnu politiku u javnom tijelu. Prilikom razvijanja rješenja, menadžeri trebaju uzeti u obzir povratne informacije zaposlenika [21].

## **4.2. Uloga menadžera nabave**

Biti menadžer nabave nije lako. Razlog tome jest činjenica da oni trebaju osigurati da javno tijelo pametno troši. Iako ova funkcija iziskuje određeni skup vještina, u javno je okruženju često podcijenjena [22].

U velikim javnim institucijama menadžer nabave vodi tim zaposlenika i stručnjaka za nabavu. Uloga se često daje glavnom službeniku za nabavu. S druge strane, u malim i srednjim javnim institucijama, menadžer nabave često sam provodi nabavu. U ovom slučaju, obično podnosi izvješća glavnom operativnom službeniku (COO) ili glavnom financijskom službeniku

(CFO). Bez obzira na veličinu, timovi za nabavu moraju usko surađivati s financijskim, operativnim i pravnim odjelima [22].

Menadžer nabave odgovoran je za osiguravanje da njihovo javno tijelo kupuje robu i usluge koje će im najbolje pomoći u postizanju njihovih ciljeva. To općenito znači pronaći partnere i dobavljače koji postižu ravnotežu između kvalitete i troškova. Uz to, odgovornosti menadžera nabave uključuju pregled prošlih kupnji koje je javno tijelo obavilo. Ova procjena određuje učinkovitost dobavljača, usklađenost i na kraju dobiveni povrat ulaganja (ROI).

Nadalje, menadžer nabave krovna je funkcija kada je riječ o smanjivanju mogućnosti pojavljivanja problema u nabavi, ali i u situacijama kada se problemi pojave. U takvim okolnostima menadžer nabave treba formirati metode kojima će probleme ukloniti te alate pomoću kojih će u buduću upravljati određenim dijelom nabave, a sve kako se problemi ne bi ponovno pojavili.

U posljednjih nekoliko godina uloga odjela za nabavu mijenja se i širi. Tradicionalno, uloga se fokusirala na jednostavno dobivanje robe koja zadovoljava unutarnje potrebe. Međutim, sve veći broj javnih tijela danas prepoznaje uvid i vrijednost menadžera nabave. U svjetlu njihove sposobnosti da smanje troškove, poboljšaju ishode i identificiraju strateška partnerstva, to i nije začuđujuće.

U tom su kontekstu proširene i radne dužnosti menadžera nabave [22]. Neke od ključnih odgovornosti menadžera nabave su:

- Rješenje i istraživanje proizvoda i usluga
- Upravljanje zalihama
- Optimizacija procesa nabave
- RFP upravljanje
- ROI analiza
- Procjena i odabir dobavljača
- Upravljanje rizicima i usklađenošću
- Pregovaranje o ugovoru
- Analiza podataka
- Ključna razmatranja dobavljača
- Cijene
- Kvaliteta
- Značajke i funkcionalnost proizvoda/usluge
- Rok isporuke
- Stručnost i iskustvo
- Vrijednosti tvrtke, uključujući raznolikost i održivost

- Korisničko iskustvo
- Sposobnost skaliranja s rastom poslovanja.

Sve navedeno ukazuje na činjenicu da se menadžer nabave treba pomno planirati kao poslovna funkcija. Naime, radi se o poslovnoj funkciji koja uključuje brojne odgovornosti i izazove i zato je važno da se za ovu poslovnu funkciju odabere osoba koja ima stručno znanje, kompetencije i sposobnosti potrebne u određenim poslovnim procesima.

Svim poslovnim funkcijama u današnjim javnim tijelima posvećuje se poprilično velika pažnja. To proizlazi iz činjenice da se nastoje smanjiti troškovi, povećati kvaliteta i učinkovitost te u krajnosti pozitivno djelovati na rad javnog tijela.

Bitna funkcija jest i ona koja se odnosi na nabavu. Nabavna funkcija u javnom tijelu dio je lanca opskrbe te je zato jako važno da ona bude što kvalitetnije realizirana, odnosno da bude dobro povezana s drugim funkcijama u javnom tijelu kao i da bude provedena u skladu s potrebama u određenom trenutku. Upravo nekvalitetna realizacija funkcije nabave može bitno utjecati na sve ostale elemente unutar lanca opskrbe.



## 5. Zaključak

Nabavka roba i usluga dio je svakodnevice kako privatnih osoba tako i poslovnih subjekata te javnih institucija. Danas se sve više ističe kako nabava treba biti planski provedena jer ona utječe i na njezinu učinkovitost, odnosno potrebno vrijeme kao i na troškove same nabave. U tome nisu izuzetak ni javne nabave.

Suvremena poduzeća i javne institucije sve veću pažnju posvećuju kvalitetnom i strateškom upravljanju nabavom. O načinu na koji se upravlja nabavom ovisi i sam ishod procesa nabave. U upravljanju nabavom trebaju se strateški razraditi sve funkcije i zadaće same nabave. Nabava je kompleksna funkcija u poduzeću ili javnoj instituciji koja je povezana s drugim poslovnim funkcijama. Navedenu činjenicu treba imati uvijek na umu prilikom upravljanja nabavom jer postoje uzročno-posljedične veze između funkcije nabave i drugih poslovnih funkcija.

Nabava se ubraja među najvažnije poslovne i javne funkcije u svakom poduzeću i javnim institucijama. Kvalitetno upravljanje nabavom ima bitan utjecaj i na realizaciju drugih poslovnih i javnih funkcija. Nadalje, kvalitetno upravljanje nabavom može utjecati i na poslovne ishode, troškove nabave, vremenski period potreban za realizaciju nabave, odnos s dobavljačima, lobiranje u nabavi i dr.

Poradi toga je od velikog značaja da menadžment nabave u javnom i poslovnom okruženju bude dobro educiran i upoznat sa svim poslovnim procesima kao i ciljevima svakog poslovnog procesa. Naime, menadžment nabave treba optimizirati nabavu na temelju poslovnih i javnih ciljeva poduzeća te na temelju ishoda koji se poslovanjem žele postići.

Sektor obrane treba upoznati svoje menadžere nabave sa svim specifičnostima poslovanja te onime što može utjecati na samu nabavu. Time se može podići i sama kvaliteta upravljanja procesom nabave.

Obrambeni sektor u Republici Hrvatskoj sve veću pažnju pridaje nabavi. Razlog tome jest činjenica da su u prošlosti postojala i još uvijek postoje brojni problemi u samoj nabavi te da navedeni problemi utječu na cjelokupno egzistiranje nabave u obrambenom sustavu. Iz navedenog razloga bitno je pomno pristupiti procesu nabave, identificirati probleme do kojih može doći kao i pronaći metode i tehnike kojima se identificirani problemi mogu ukloniti ili smanjiti.

Problemi u nabavi ubrajaju se među ključne probleme u opskrbnom lancu. Ukoliko nabava u obrambenom sustavu nije provedena kako treba, ukoliko s dobavljačima nisu uspostavljeni jasni kriteriji suradnje te ukoliko obrambeni sustav ne odabire dobavljače na temelju mogućnosti dugoročne suradnje, lojalnog odnosa kao i na temelju procjene samih

dobavljača, može mu se dogoditi da proces nabave nije realiziran na zadovoljavajući način te da se u njegovoj realizaciji javljaju brojni problemi koji su mogli biti uklonjeni da se procesom nabave kvalitetno upravljalo.

Kako bi se takvi problemi izbjegli, odnosno da bi ih se svelo na što nižu moguću razinu, brojne javne institucije danas imaju menadžera nabave. Riječ je o vrlo zahtjevnoj poslovnoj funkciji koja uključuje brojne odgovornosti te čija kvaliteta realizacije utječe na cjelokupni rad javne institucije. Poradi toga menadžeri nabave moraju imati širok spektar znanja i brojne vještine te prilikom utvrđenih eventualnih problema trebaju biti spremni pronaći optimalno rješenje i to zajedno s drugim zaposlenicima koji u javnoj instituciji rade na području nabave.

U Koprivnici, 14. srpnja 2021.

Vlastoručni potpis





**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Sladana Hlatki (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Javna nabava u Republici Hrvatskoj s prikazom slučaja oružanih snaga (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

  
\_\_\_\_\_  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Sladana Hlatki (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Javna nabava u Republici Hrvatskoj s prikazom slučaja oružanih snaga (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

  
\_\_\_\_\_  
(vlastoručni potpis)

## 6. Literatura

- [1] Ferišak, V. Nabava, Vlastita naklada, Zagreb, 2006.
- [2] <https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/purchase>
- [3] <https://medium.com/@marcellvollmer/what-is-procurement-with-purpose-cd8edb003687>
- [4] Ferišak, V. Elementi managementa nabave, Vlastita naklada, Zagreb, 2000.
- [5] <https://www.mobility-work.com/blog/procurement-strategy-applications>
- [6] Ferišak, V. Nabava: politika – strategija – organizacija – management, Vlastita naklada, Zagreb, 2002.
- [7] Žibret, B. Strateška nabava, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.
- [8] TEB, Zakon o javnoj nabavi s pojmovnim kazalom, TEB, Zagreb, 2013.
- [9] Edler, Jakob; Georghiou, Luke (September 2007). "Public procurement and innovation—Resurrecting the demand side". *Research Policy*. 36 (7): 949–963.
- [10] Yeow, Jillian; Edler, Jakob (March 2012). "Innovation procurement as projects". *Journal of Public Procurement*. 12 (4): 472–504.
- [11] <http://www.javnabava.hr/default.aspx?id=7229>
- [12] Zakon o javnoj nabavi, NN 120/2016
- [13] <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/>
- [14] <https://edukacije-appa.hr/novosti/poslovanje/javna-nabava-u-2019.-godini>
- [15] <http://www.javnabava.hr/userdocsimages/Statisti%20C4%8Dko%20godin%20A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20javnoj%20nabavi%20za%202019.%20godinu.pdf>
- [16] <https://www.statista.com/statistics/871191/corruption-perception-index-croatia/>
- [17] Uredba o javnoj nabavi u području obrane I sigurnosti, NN 19&18
- [18] [file:///C:/Users/Gordana/Downloads/Transparentnost\\_javnih\\_nabava\\_u\\_obrambenom\\_sektoru\\_Republike\\_Hrvatske.pdf](file:///C:/Users/Gordana/Downloads/Transparentnost_javnih_nabava_u_obrambenom_sektoru_Republike_Hrvatske.pdf)
- [19] <http://www.scmdojo.com/procurement-problems-solution/>
- [20] <http://www.nextprocess.com/procurement-solutions/quick-and-painless-ways-to-solve-5-common-purchasing-problems/>
- [21] <https://rfp360.com/procurement-manager/>
- [22] Cakić, B. A., Razjašnjenje definisanja transportnog lanca, *Vojnotehnički glasnik*, 1(2009), 1, str. 2-10.

## **7. Popis slika**

Slika 1. Zadatci nabave u užem i širem smislu [4] .....	4
Slika 2. Vrijednost javne nabave u Republici Hrvatskoj 2019. godine [14] .....	13
Slika 3. Broj ugovora i vrijednosti nabave bez PDV-a prema vrsti naručitelja i vrijednosnom pragu [15] .....	15
Slika 4. Kretanje korupcije u Republici Hrvatskoj [16] .....	16
Slika 5. Vrste ugovora i postupaka javnih nabava u obrambeno-sigurnosnom sektoru.....	24

## **8. Popis tablica**

Tablica 1. Deset najvrjednijih ugovora u 2019. godini [14].....	14
Tablica 2. Popis prioritetnih usluga [17] .....	20
Tablica 3. Popis neprioritetnih usluga [17] .....	22