



ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ  
ПУТЕВИ СРБИЈЕ

ПРОЈЕКАТ РЕХАБИЛИТАЦИЈЕ ПУТЕВА И УНАПРЕЂЕЊА  
БЕЗБЕДНОСТИ САОБРАЋАЈА

УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТОМ

RRSP PROJECT MANAGEMENT



# Садржај презентације

---

- Показатељи сложености Пројекта
- Управљање Пројектом
- Управљање процесима на Пројекту
- Управљање на нивоу индикатора
  - Пројектовање
  - Извођење радова
  - Редовно одржавање
- Ризици на нивоу Пројекта

# Показатељи сложености Пројекта

---

## Хитни радови

- 11 уговора, 10 деоница, 7 путних праваца, просечно 19 км/уговору (12 уговора, 11 деоница, 8 путних праваца, 18.4 км/уговору)
- 71.2 (75.7) мил. евра, 192 км (203км), 133 (145) месеци ангажовања за 1.5 годину трајања
- 3 (4) извора финансирања (Светска банка, ЕИБ, ЕБРД, ЕУ донација), 3 (4) различите процедуре набавки
- период пројектовања и извођења радова је 12 месеци у складу са „Пројектуј и изгради“ условима уговора
- услуге техничке контроле техничке документације и надзора на радовима обезбеђене су кроз један уговор за целокупну компоненту

# Показатељи сложености Пројекта

---

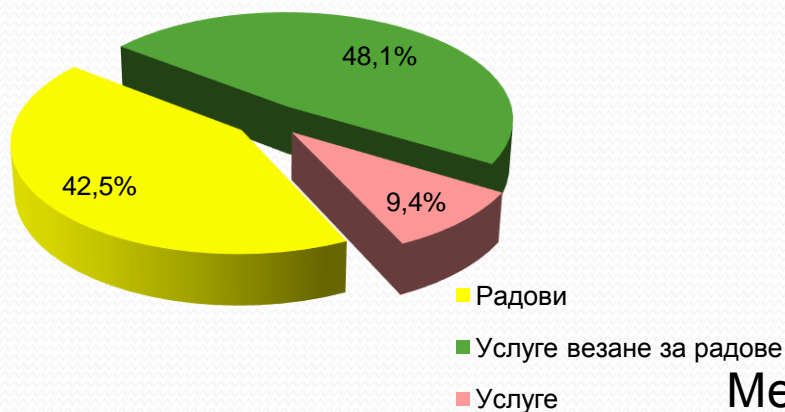
## Редовни програм Пројекта

- 106 уговора (45 уговора за радове, 41 уговор за пројектовање, 20 уговора за услуге), 45 деоница, 11 путних праваца, просечно 20 км/уговору
- 320 мил евра, 907 км, 1,165 месеци ангажовања за 4.5 година трајања
- 5 извора финансирања (Република Србија, Светска банка, ЕИБ, ЕБРД, ЕУ донација), 9 различитих процедура набавки (радови – 3 (СБ)+1 (ЕБРД), услуге – 4 (СБ)+1 (ЕУ), добра – 1 (ЕУ))
- за просечну деоницу од 20км, циклус траје минимум 2.5 године (31 месец, рачунато од објаве позива за пројектовање до окончања радова, за период од 4-5 месеци пројектовања и 15 месеци извођења радова)
- за рехабилитацију једне деонице, поред радова, обезбеђују се 4 услуге (пројектовање, ревизија безбедности саобраћаја, техничка контрола и надзор над радовима)
- сви уговори за пројектовање треба да буду закључени до марта 2017, а уговори за радове до почетка 2018 године

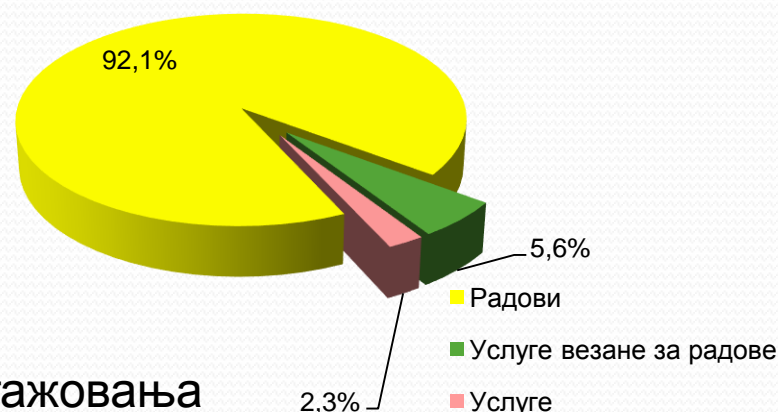
# Показатељи сложености Пројекта

## Редовни програм Пројекта

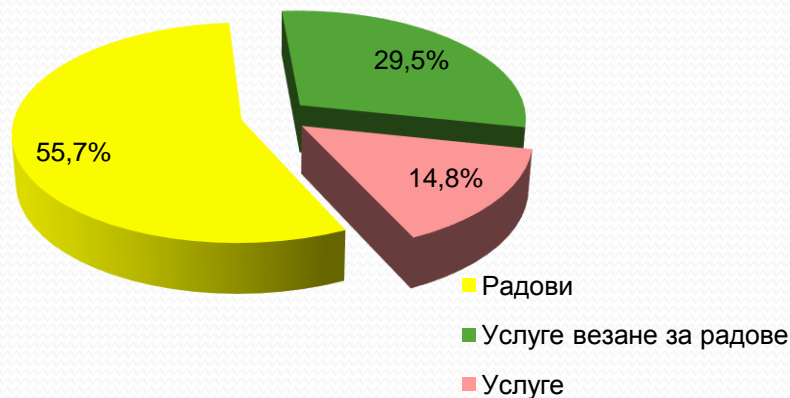
Број уговора



Учешће у трошковима



Месеци ангажовања



# Управљање Пројектом

---

**Управљање на нивоу Пројекта** дефинисано је

- Међународним оквиром (Споразуми о зајмовима, Пројектни споразуми, Под-споразуми, Смернице и друга резултујућа документа – ОМ, EFD, RPF) и
- Институционалним оквиром (Закони, Правилници, Упутства, Програми и Планови)

Ко управља Пројектом од оперативног до надзорног нивоа?

- ЈППС (ПИТ)
- Влада РС, пре свега преко МГСИ и МФ, и
- Међународне финансијске институције

# Управљање Пројектом

---

## ЈППС (ПИТ)

- Координација учесника, планирање, организација и оперативно спровођење свих активности на Пројекту,
- Управљање процесима на Пројекту,
- Периодично извештавање о напретку пројекта, по компонентама, елементима и процесима,
- Обезбеђење екстерне ревизије Пројекта (финансијске и техничке)

# Управљање Пројектом

---

Влада РС (МГСИ и МФ)

- Координација између уговорних страна на Пројекту (банака, министарстава и других институција државе и ЈППС)
- Обезбеђење ресурса за реализацију Пројекта (финансијских, техничких и кадровских)
- Уређење усклађености законске регулативе са захтевима Пројекта, уколико је потребно, и ефикасна примена постојеће регулативе релевантне за Пројекат,
- Подршка за благовремено укључење локалне самоуправе, јавно-комуналних предузећа и надлежних институција у реализацију Пројекта,
- Надзор над реализацијом Пројекта и имплементација превентивних и корективних мера, уколико је потребно.



# Управљање Пројектом

---

## Међународне финансијске институције

- Надзорна/контрола функција: обухвата надзор над применом прописаних политика, правила и процедура, као и контролу испуњености циљева и индикатора,
- Развојна функција: обухвата имплементацију нових модела, метода, институционалних аранжмана и, евентуално, подршку успостављању потребне регулативе,
- Саветодавна улога: обухвата трансфер знања и добре праксе.

# Управљање процесима на Пројекту

---

**Управљање процесима на Пројекту обухвата**

- управљање финансијама Пројекта,
- спровођење набавки и администрација Пројекта,
- управљање уговорима и
- реализацију посебних захтева Пројекта везаних за заштиту животне средине, друштвене ефекте и безбедност у саобраћају.

Основни задаци и обавезе у оквиру управљања процесима на Пројекту:

- Припрема и ажурирање планова за банке, министарства и ЈППС:
  - Плана набавки из Пројекта,
  - Плана трошења финансијских средстава Пројекта,
  - Плана материјалних трошкова Пројекта;

# Управљање процесима на Пројекту

---

- Спровођење набавки на Пројекту:
  - обезбеђење Конкурсне документације,
  - обезбеђење потребних одлука, решења и других обавезних докумената,
  - оглашавање и организација откупа конкурсне документације,
  - учешће у евалуацији понуда и израда Извештаја о оцени понуда за банке ради прибављања претходне или накнадне сагласности,
  - припрема уговорне документације за закључење уговора;
- Извештавање према банкама, министарствима и ЈППС:
  - Припрема периодичних извештаја о напретку Пројекта,
  - Припрема Извештаја о финансијском праћењу Пројекта (Financial Monitoring Report);
- Вођење архиве и администрација Пројекта;

# Управљање процесима на Пројекту

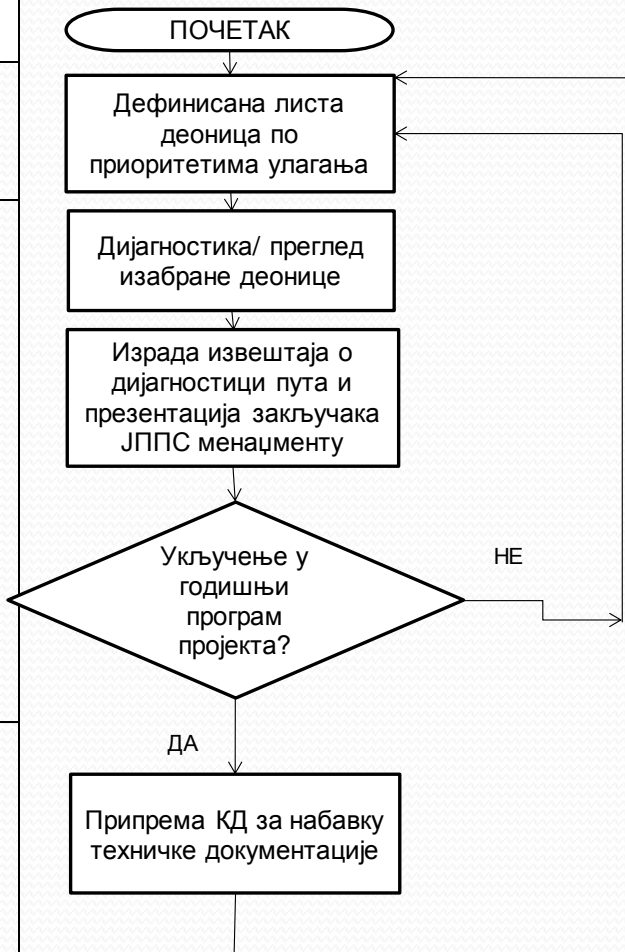
---

- Планирање, припрема и спровођење активности везаних за аспект заштите животне средине на Пројекту (управљање животном средином), координација са одговорним лицима из надлежних институција, као и извештавање о извршеним активностима;
- Планирање, припрема и спровођење активности везаних за аспект безбедности саобраћаја на Пројекту, координација са одговорним лицима из надлежних институција, као и извештавање о извршеним активностима;
- Планирање, припрема и спровођење активности везаних за аспект друштвених ефеката Пројекта, координација са одговорним лицима из надлежних институција и извештавање о извршеним активностима;
- Обезбеђење истраживања и мерења ради утврђивања показатеља успешности Пројекта.

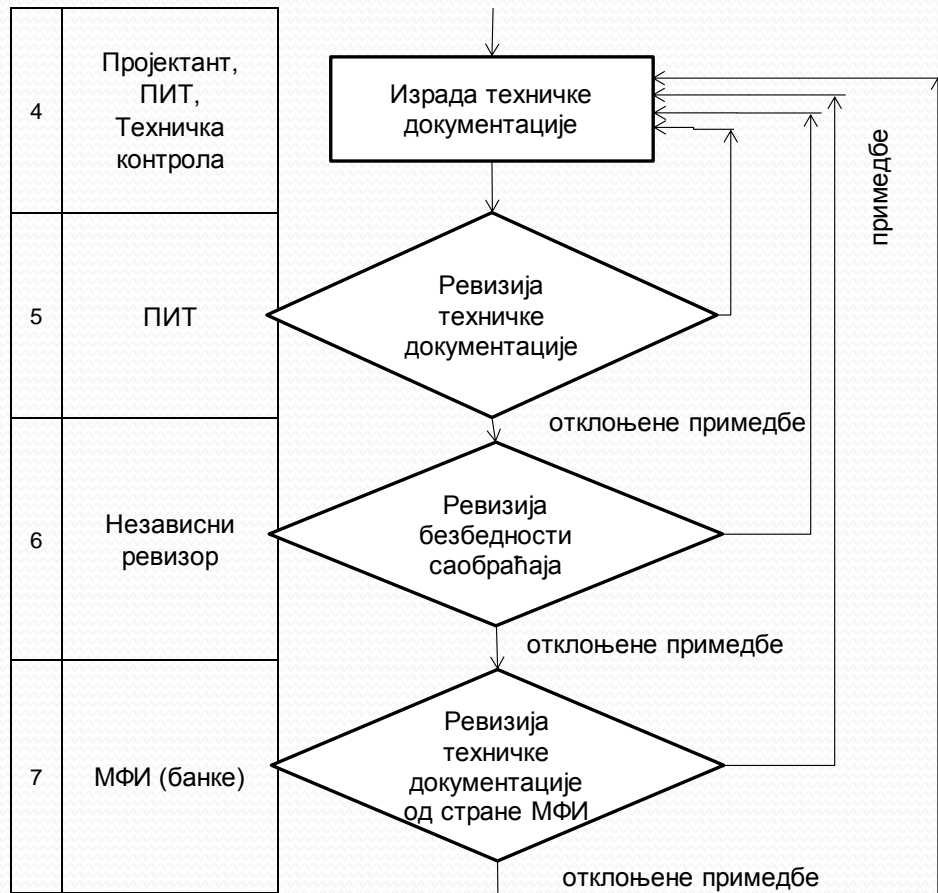
# Управљање процесима на Пројекту

РБ	Одговорност	Активности	Улазни документ	Излазни документ
1	ПИТ, ЈППС менаџмент	<p>ПОЧЕТАК</p> <p>Дефинисана листа деоница по приоритетима улагања</p>	Програмска анализа (ниво путне мреже)	Списак приоритетних деоница
2	ЈППС	<p>Дијагностика/ преглед изабране деонице</p> <p>Израда извештаја о дијагностици пута и презентација закључака ЈППС менаџменту</p> <p>Укључење у годишњи програм пројекта?</p>	БПП (База података о путевима) БПМ (База података о мостовима) Пројектна анализа	Дијагностички извештај за сваку појединачну деоницу
3	ПИТ	<p>Припрема КД за набавку техничке документације</p>	Дијагностички извештај	Пројектни задатак за израду техничке документације Конкурсна документације Уговорна документација

Одлука о обустави реализације Пројекта



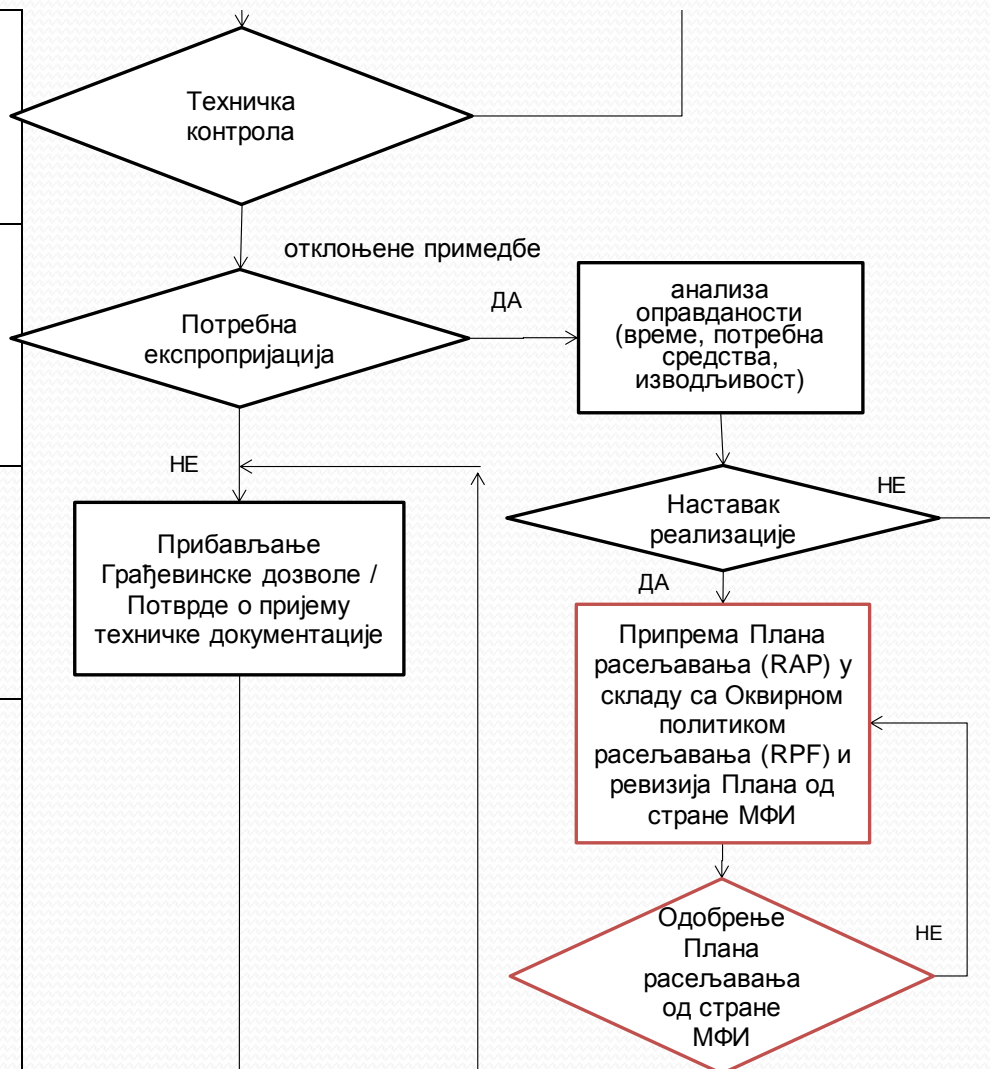
# Управљање процесима на Пројекту



Дијагностички извештај Конкурсна документација Пројектни задатак Уговор	Техничка документација (Главни пројекат)
Нацрт техничке документације	-
Техничка документација	Извештај о ревизији безбедности саобраћаја
Техничка документација	Писмо МФИ са коментарима на техничку документацију

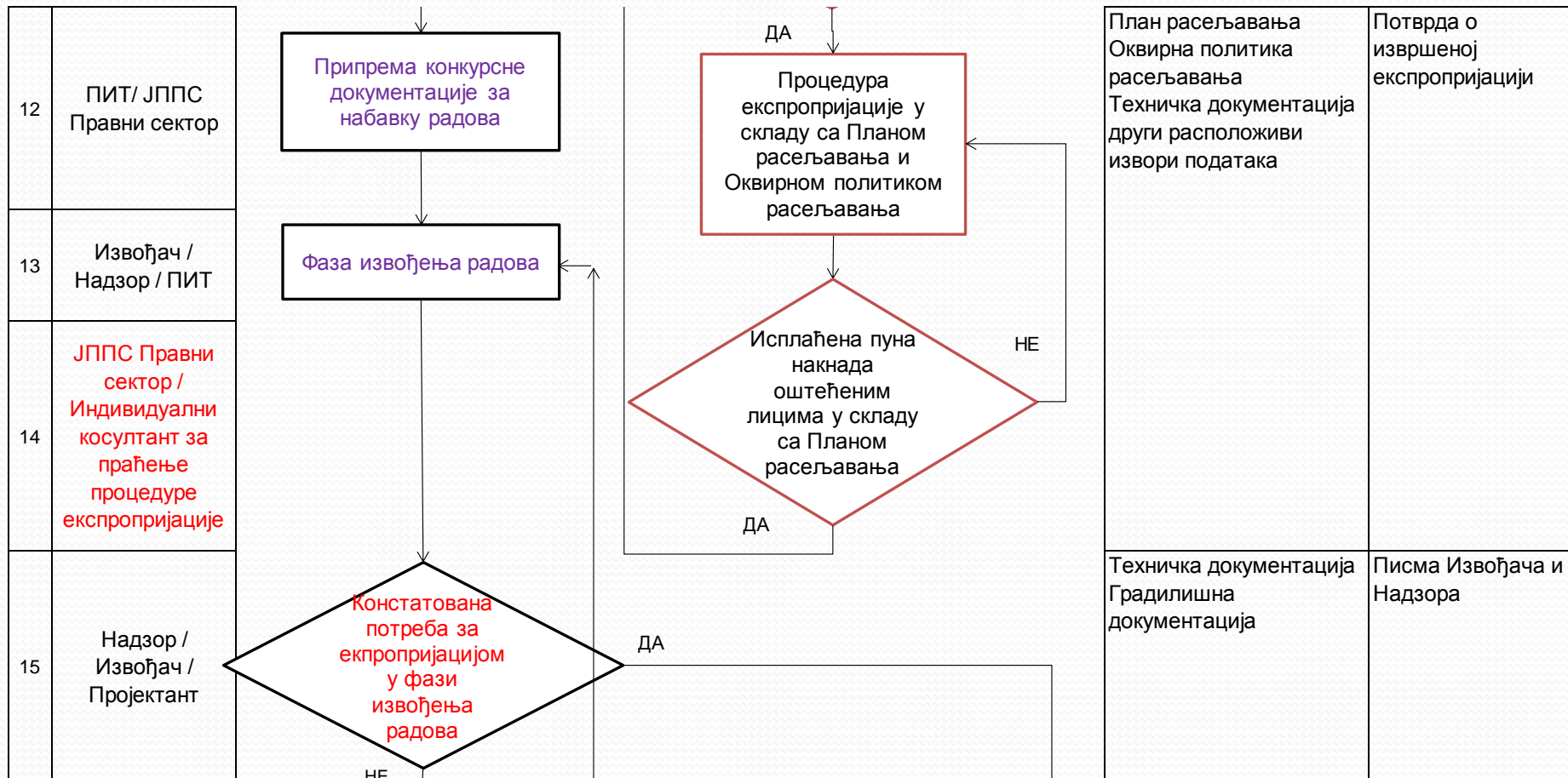
# Управљање процесима на Пројекту

8	Вршилац Техничке контроле
9	ПИТ
10	ПИТ, ЈППС менаџмент
11	ЈППС Правни сектор / МФИ (Банке)



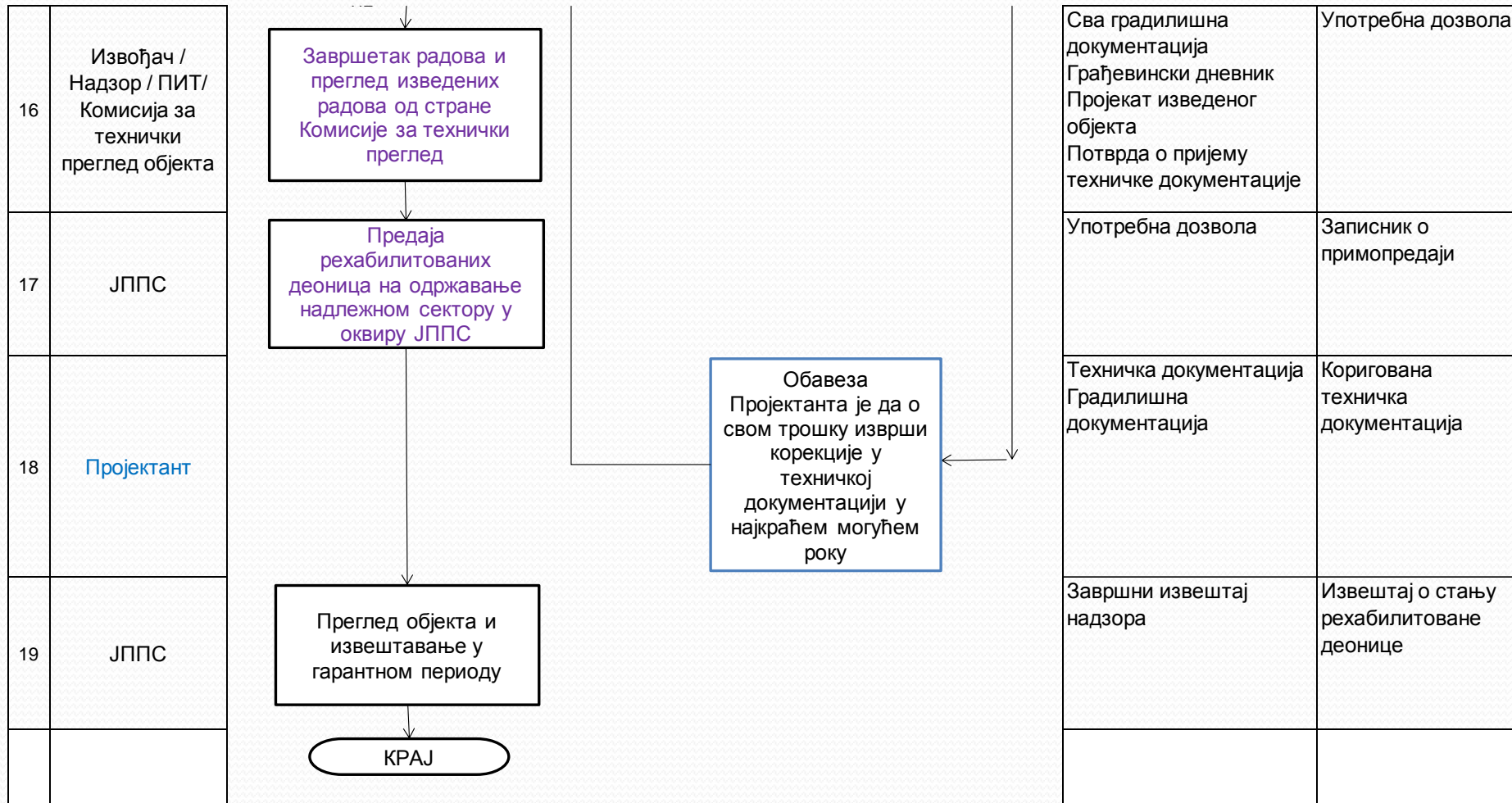
Техничка документација	Извештај Техничке контроле Анализа оправданости
Техничка документација Извештај техничке контроле	Конкурсна документација Уговорна документација
Техничка документација Оквирна политика расељавања (RPF) други расположиви извори података	Специфични План расељавања (RAP)

# Управљање процесима на Пројекту





# Управљање процесима на Пројекту



# Управљање на нивоу индикатора

ИНДИКАТОР	12/2015	12/2016	12/2017	12/2018	Повлачење средстава (процентуално у односу на зајам)
<b>DLI 1: Рехабилитација и безбедност путева</b> Рехабилитовани КМ и имплементиране мере унапређења безбедности саобраћаја (кумулативно)	<b>DLI 1.1</b>  125 км	<b>DLI 1.2</b>  203 км	<b>DLI 1.3</b>  576 км	<b>DLI 1.4</b>  795 км	46.58%

Како би се оствариле прописане годишње вредности DLI 1 индикатора за повлачење транши зајма, односно рехабилитовао потребан број километара годишње, потребно је обезбедити адекватну техничку документацију и имплементирати пројектована решења кроз ефикасно и квалитетно извођење радова у планираним роковима.

# Управљање на нивоу индикатора Пројектовање

## Обезбеђење техничке документације (Главног пројекта појачаног одржавања)

РБ	Активност	Одговорност	Документ	Сврха
1	Дијагностика пута (оцена стања путне деонице)	ЈППС (Наручилац)	Извештај о дијагностици	Припрема Пројектног задатка и Конкурсне документације за набавку услуге израде техничке документације, и контрола израде Главног пројекта.
			Пројектни задатак	
			Конкурсна документација	
2	Израда Техничке документације (извршење Услуге)	Пројектна организација (Извршилац)	Подлоге, услови и сагласности надлежних институција	Обезбеђење Главног пројекта у складу са законом и захтевима Пројекта, уз имплементацију принципа пројектовања безбедних путева.
			Главни пројекат појачаног одржавања	

# Управљање на нивоу индикатора

## Пројектовање

РБ	Активност	Одговорност	Документ	Сврха
3	Ревизија безбедности саобраћаја у фази пројектовања	Независни Ревизор	Извештај ревизора	Унапређење безбедности саобраћаја. На основу физичког стања на терену и урађеног Главног пројекта врши се провера пројектних решења са аспекта захтева безбедности саобраћаја, даје се оцена адекватности примењених мера, као и препоруке за решавање уочених безбедносних проблема. За мере за које се утврди да су примењиве и економски оправдане, Извршилац (Пројектант) добија од Наручиоца инструкцију за инкорпорацију у Главни пројекат.
4	Техничка контрола пројекта	Независни вршилац Техничке контроле	Оверен Главни пројекат  Грађевинска дозвола (потврда надлежног министарства)	Представља законску обавезу. Техничком контролом се врши провера комплетности и валидности пројекта, испуњеност захтева из Пројектног задатка, поштовање законске и техничке регулативе. Спроводи се паралелно са услугом пројектовања.

# Управљање на нивоу индикатора

## Пројектовање

---

Циљ дијагностике је сагледавање стања пута у стварном окружењу и идентификација могућих мера унапређења. Спроводи се у три корака:

- Припрема за дијагностику – представља припрему и обрада података за излазак на терен, а обухвата сагледавање расположивих архивских података и пројеката, података из техничких база података (Базе података о путевима, мостовима и саобраћају), пратећих студија и других доступних извора информација.
- Теренска дијагностика (Site Inspection) – представља кључни део активности кроз који се:
  - врши техничка оцена стања пута (елементи пута, објекти и опрема) односно утврђују улази параметри за наредну фазу (пројектовање),
  - идентификују битна ограничења која могу утицати на ниво могућег унапређења пута (оштре кривине, теренски услови, већи објекти и сл),
  - лоцирају потези/места на деоници чијим се унапређењем може подићи безбедност свих учесника у саобраћају са посебним нагласком на пролазе кроз насељена места и укрштаје са другим локалним и државним путевима,

# Управљање на нивоу индикатора

## Пројектовање

---

- утврђују могућности задовољења потреба локалног становништва (пешачке стазе, бус нише, индивидуални прикључци, зона школа и др.) са посебним акцентом на безбедност рањивих учесника у саобраћају,
- идентификују потенцијални додатни захтеви са аспекта заштите животне средине који морају бити решавани у одређеним фазама имплементације пројекта.
- Израда Извештаја – представља резиме спроведених анализа и садржи препоруке које би требало размотрити у наредној фази процеса.

Осим као основа за израду Пројектног задатка за Главни пројекат, Извештај о дијагностици представља добар водич за оцену адекватности и свеобухватности решења која предлаже пројектант у процесу пројектовања. Овај извештај није саставни део документације која се ставља на располагање пројектанту.

# Управљање на нивоу индикатора Пројектовање

---

## САДРЖАЈ ПРОЈЕКТНОГ ЗАДАТКА

<b>1.</b>	<b>Основа</b> .....	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>Циљ</b> .....	<b>8</b>
<b>3.</b>	<b>Обим услуге и задаци</b> .....	<b>8</b>
3.1	Општи захтеви.....	8
3.2	Основе за пројектовање .....	9
3.2.1	Саобраћајно оптерећење .....	9
3.2.2	Главни пројекат геодетских радова .....	10
3.2.3	Елаборат инжењерско-геолошких и геотехничких истраживања .....	11
3.2.4	Оцена стања постојеће коловозне конструкције .....	13
3.2.5	Оцена стања система за одводњавање коловоза и трупа пута .....	13
3.2.6	План за управљање заштитом животне средине .....	14
3.2.7	Захтеви социјалног аспекта .....	14
3.2.8	Анализа безбедности саобраћаја .....	15
3.3	Главни пројекат коловозне конструкције .....	16
3.4	Главни грађевински пројекат .....	17
3.4.1	Општи захтеви .....	17
3.4.2	Посебни захтеви .....	18
3.4.3	Спецификације .....	20

# Управљање на нивоу индикатора Пројектовање

---

3.5	Главни пројекат објеката .....	21
3.5.1	Главни пројекат рехабилитације мостова .....	21
3.5.2	Главни пројекат рехабилитације тунела .....	24
3.6	Главни пројекат саобраћајне сигнализације и опреме .....	25
3.6.1	Општи захтеви .....	25
3.6.2	Посебни захтеви .....	27
3.7	Пројекат регулисања саобраћаја за време извођења радова .....	27
3.8	Економска анализа .....	29
3.8.1	Примењена методологија .....	29
3.8.2	Опис пројекта .....	31
3.8.3	Саобраћајна анализа .....	31
3.8.4	Резултати економске анализе .....	33
<b>4.</b>	<b>Садржај, обрада и предаја техничке документације.....</b>	<b>34</b>
4.1	Садржај техничке документације .....	34
4.2	Обрада и предаја техничке документације .....	35
<b>5.</b>	<b>Контрола израде Главног пројекта појачаног одржавања .....</b>	<b>36</b>
<b>6.</b>	<b>Време и динамика извршења услуге, Програм активности .....</b>	<b>37</b>
<b>7.</b>	<b>Захтеви за извештавање.....</b>	<b>38</b>
<b>8.</b>	<b>Особље извршиоца .....</b>	<b>41</b>



# Управљање на нивоу индикатора

## Пројектовање

---

**Ревизија безбедности саобраћаја** у фази пројектовања (Road Safety Audit in design phase) је обавеза која иницијално проистиче из одредби Закона о безбедности саобраћаја, међутим још увек није детаљно уређена пратећим подзаконским актима. Како би обезбедили независну проверу примене принципа пројектовања безбедних путева у оквиру РРСП, у процес је укључена и ова активност.

Ревизија безбедности се спроводи након израде Главног пројекта и пре коначне техничке контроле.

Мере за које се утврди да су примењиве и економски оправдане пројектант уграђује у своје пројектно решење.

# Управљање на нивоу индикатора

## Пројектовање

---

Последњи корак у верификацији Главног пројекта је вршење **Техничке контроле пројекта**. Представља законску обавезу, уређену пратећим подзаконским актима.

Техничком контролом пројекта врши се провера комплетности и валидности пројекта, испуњеност захтева из Пројектног задатка, поштовање законске и техничке регулативе.

Специфични захтеви:

- ревизија и преглед техничке документације од стране стручних служби/лица међународних финансијских институција
- Уговорне обавезе пројектанта се сматрају извршеним, предајом трасе (оперативног полигона) Извођачу и прибављањем изјаве Извођача и Надзора да се радови могу извести на основу Техничке документације без потребе за корекцијом пројектног решења, а најкасније годину дана од датума завршетка и предаје финалне верзије Главног пројекта оверене од Техничке контроле.

# Управљање на нивоу индикатора

## Извођење радова

---

### Обезбеђење и имплементација уговора за радове

- Радови се уговарају кроз јавне набавке у складу са дефинисаним процедурама зајмодаваца и познатим моделима стандардне конкурсне документације
- Примењује се класичан уговорни модел – уговарају се позиције са јединичним ценама за дефинисану јединицу мере, док се плаћа на основу измерених изведених количина у складу са специфицираним захтевима квалитета
- Важно је напоменути:
  - Уместо банкарске гаранције за озбиљност понуде (тендерске гаранције), понуђач обезбеђује Тендерску изјаву (**Bid Securing Declaration**). У случају остварења услова за њено активирање, понуђач губи право учешћа у поступцима набавки на Пројекту у наредне 3 године.

# Управљање на нивоу индикатора

## Извођење радова

---

- Описаним процесом обезбеђења техничке документације смањује се ризик од појаве непредвиђених и накнадних радова, а ако се додатни радови појаве током извођења, лакше ће се утврдити узрок и одговорност
- Понуђачу/Извођачу је дата могућност да планира/изводи радове по поддеоницама. Осим паралелизације радова, добрим планирањем извођач може максимално да искористи ангажоване ресурсе на градилишту
- Пооштрена је казнена политика за непоштовање динамике реализације и дефинисаних рокова, посебно у погледу могућности једностраног раскида уговора од стране инвеститора
- Спроводиће се ригорозне контроле и примењивати посебне уговорне казне (трајни новчани одбици уз могућност раскида уговора) за непоштовање захтева везаних за безбедност саобраћаја у зони радова, безбедност на раду и захтева заштите животне средине
- ЕБРД уговори ће садржати посебне захтеве везане за стручно оспособљавање локалног незапосленог становништва кроз програм теоријске и практичне обуке на пословима из делатности предузећа/извођача

# Управљање на нивоу индикатора

## Редовно одржавање

---

Сваки долар који се не уложи у одржавање путева  
производи

+ 3 УСД додатних трошкова корисницима путева  
кроз повећање оперативних трошкова возила

+ 2 УСД додатних трошкова путној управи  
(пореским обвезницима) кроз повећане трошкове  
рехабилитације и реконструкције

# Управљање на нивоу индикатора

## Редовно одржавање

ИНДИКАТОР	12/2015	12/2016	12/2017	12/2018	Повлачење средстава (процентуално у односу на зајам)
<b>DLI 3: Реформе управљања одржавањем путева</b>	<p>DLI 3.1 Усвајање ревидованих стандарда за одржавање и пројектовање рехабилитација путева</p> <p>DLI 3.2 Припрема Стратешког плана за увођење Одржавања по учинку (РВМС)</p> <p>DLI 3.3 Објављен тендер за РВС одржавање за 1,000км</p>	<p>DLI 3.4 Објављен тендер за РВС одржавање за додатних 1,000км</p> <p>DLI 3.5 РВС одржавање у примени на 1,000км</p>	<p>DLI 3.6 Објављен тендер за РВС одржавање за додатних 1,000км</p> <p>DLI 3.7 РВС одржавање у примени за додатних 1,000км</p>		23.29%

# Управљање на нивоу индикатора

## Редовно одржавање

---

### **PBMC (Performance-Based Maintenance Contract)**

- Нови концепт у одржавању путева
- Донација Европске Уније
- Обухвата набавку и реализацију PBMC консултантске услуге и куповину и интеграцију RWIS
- Циљ услуге: имплементација ефикаснијег управљања путним добрима и боље коришћење средстава одређених за одржавање путева

### Изазови

- Обезбеђење вишегодишњег стабилног извора финансирања – редовно плаћање за остварени (уговорени) ниво услуге
- Обезбеђење стручних капацитета за реализацију посла – ограничено постојеће знање и искуство
- Промена вишедеценијске праксе и навика

# Управљање на нивоу индикатора

## Редовно одржавање

---

- Резултат 1 Утврђивање адекватности и поузданости постојећих података о путној мрежи потребних за формулисање вишегодишњег стратешког плана увођења у примену РВМС
- Резултат 2 Израда вишегодишњег стратешког плана увођења у примену РВМС
- Резултат 3 Израда Стандардне конкурсне документације за набавку радова редовног одржавања по моделу нивоа услуге (РВМС) и пратећих техничких услуга (пројектовање и надзор)
- Резултат 4 Обука особља инвеститора, извођача и консултаната за припрему конкурсне документације и понуда за РВМС радова и услуга
- Резултат 5 Израда конкурсне документације за набавку радова редовног одржавања и надзора за 3,000 км државне путне мреже
- Резултат 6 Обука особља инвеститора, извођача и консултаната за реализацију уговора за радове, мониторинг и назор на радовима и уговором



# Управљање на нивоу индикатора

## Редовно одржавање

---

### Суштина примене РВМС

- Стандарди извршења дефинишу минимално прихватљиво стање путева, мостова и безбедности у саобраћају (са аспекта корисника) за време трајања уговора, при чему се извођачу препушта да изабере начин на који ће то остварити
- Извођач сам одлучује ШТА, КАДА, КАКО и ГДЕ ће радити, сопственим средствима или кроз подуговарање, све док одржава захтевани ниво услуге у сваком тренутку док траје уговор
- Уколико се прописани стандарди одржавања не постигну, примењује се систем пенала (уговорних казни) и врши умањење плаћања према методи која је дефинисана уговором
- Трајање уговора треба да покрије најмање један циклус периодичног одржавања (минимум 3-5, препоручено 4-5 година за путеве без савременог коловоза, и 8-10 година за путеве са савременим коловозним застором)

# Управљање на нивоу индикатора

## Редовно одржавање

---

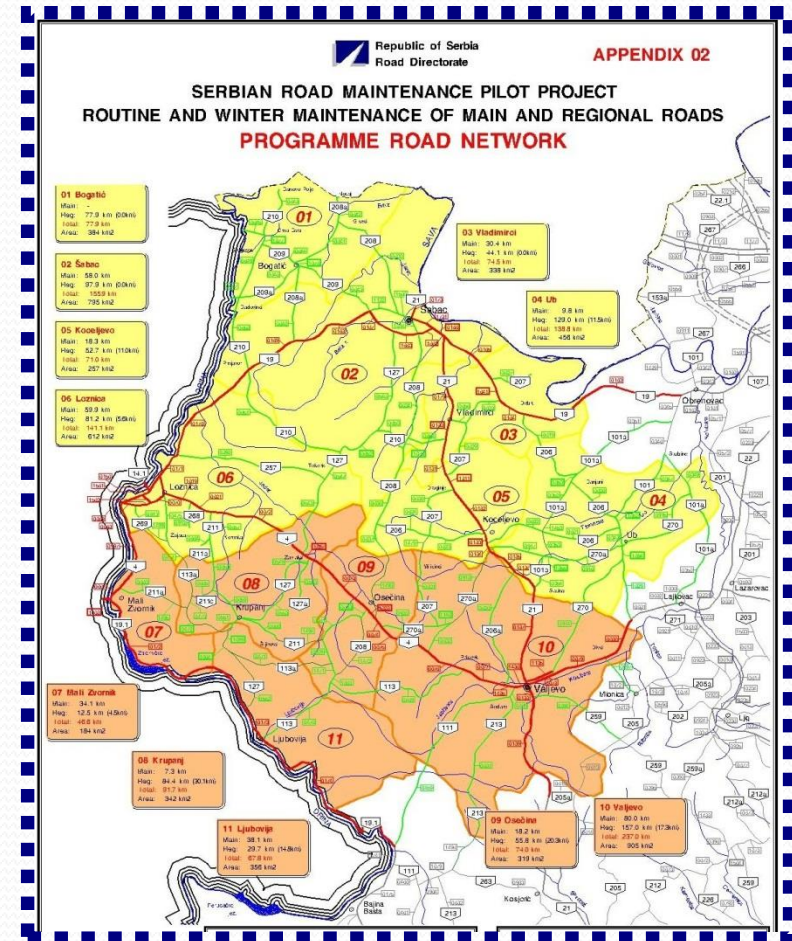
Дефиниције

- **Индикатор нивоа услуге**  
је карактеристика “output”-а који је мерљив, као нпр. аспект квалитета, квантитет или рок, и који омогућава поређење оствареног са жељеним стандардом, нормом, циљем или вредностима
- **Стандарди извршења или ниво квалитета услуге или критеријуми или ниво интервенције**  
су жељене или граничне вредности индикатора нивоа услуге
- Дефинисањем одговарајућег стандарда (нивоа услуге) треба
  - Обезбедити корисницима путева: Приступачност, Комфор, Брзину путовања и Безбедност у саобраћају
  - Минимизирати укупне трошкове система (и корисника и путне управе)
  - Умањити негативни утицај на животну средину

# ПИЛОТ ПРОЈЕКАТ РЕДОВНОГ И ЗИМСКОГ ОДРЖАВАЊА ПУТЕВА У СРБИЈИ

## Основне карактеристике

- Нова врста уговора – два трогодишња “хибридна” уговора (2004-2008 година)
- Покривено 1,177 км магистралне и регионалне мреже у 11 општина Мачванског и Колубарског округа
- Набавка радова редовног одржавања међународним јавним надметањем заинтересованих компанија из приватног сектора;
- Прецизно дефинисани радови редовног одржавања – јасно разграничење редовног од периодичног одржавања



# ПИЛОТ ПРОЈЕКАТ РЕДОВНОГ И ЗИМСКОГ ОДРЖАВАЊА ПУТЕВА У СРБИЈИ

---

- Увођење у примену нивоа квалитета услуге, паушалног плаћања и казнених поена за недостижање прописаног стандарда
- Примена новог принципа организације зимске службе, зимског одржавања и модела плаћања заснованог на Информационом систему путних метеоролошких станица – RWIS (6 станица)

Користи:

- Увођење у ширу примену набавке радова редовног одржавања засноване на слободном тржишном и конкуренцији;
- Стимулација приватног сектора и изградња њихових капацитета, нарочито управљачких, у одржавању путева уз развој партнерског односа са инвеститором;
- Обезбеђење бољих услова корисницима путева уз уштеде за исти ниво уложеног рада.
- Имплементација савремених информационо-комуникационих технологија у свакодневне оперативне послове

# Ризици на нивоу Пројекта

---

## У фази пројектовања

- Споро усвајање и имплементација захтева Пројекта у фази израде техничке документације - навике се тешко мењају
- Спор одзив институција, јавно-комуналних предузећа и локалне самоуправе на захтеве за издавање података, подлога, услова, мишљења и сагласности – кратки рокови за пројектовање
- Недостатак капацитета на тржишту пружаоца услуга због обима посла на Пројекту – максимална упосленост предузећа

## У фази извођења радова

- Исцрпљен капацитет оперативе (финансијски и технички)
- Недостатак искусног квалификованог управљачког и оперативног особља

# Ризици на нивоу Пројекта

---

## Последице

- Смањена конкурентност у надметању за уговоре на Пројекту
- Отежано задовољење финансијских квалификационих критеријума за доделу уговора и/или низак финансијски капацитет за реализацију уговора
- Отежана и спора реализација уговора

Умањење наведених ризика може се остварити рационалним и благовременим планирањем, добром организацијом посла и ресурса, и ефикасним оперативним деловањем, уз добру координацију са осталим учесницима у послу.