



REPUBLIKA KOSOVO
NACIONALNA KANCELARIJA REVIZIJE

Br. Dokumenta: 21.9;5.3-2013/16-08

IZVEŠTAJ O REVIZIJI
PLANIRANJE UGOVORA O IZGRADNJI

Revizija Performanse

Priština, Jul 2017

Generalni Revizor Republike Kosova je najviša institucija ekonomske i finansijske kontrole, koja prema Ustavu i zakonima zemlje uživa funkcionalnu, finansijsku i operativnu nezavisnost.

Nacionalna Kancelarija Revizije obavlja revizije regularnosti i performanse i za svoj rad odgovara Skupštini Kosova.

Naša misija je da doprinesemo zdravom finansijskom upravljanju u javnoj upravi. Mi obavljamo revizije u skladu sa međunarodno priznatim standardima revizije u javnom sektoru i sa najboljim evropskim praksama.

Izveštaji Nacionalne Kancelarije Revizije na direktan način promovišu odgovornost javnih institucija pošto oni pružaju održivu osnovu za zahtevanje odgovornosti od strane menadžera svake budžetske organizacije. Tako mi povećavamo poverenje u trošenju javnih fondova i odigravamo aktivnu ulogu u obezbeđivanju interesa poreskih platiša i ostalih interesnih strana u povećanju javne odgovornosti.

Revizije performanse procenjuju dali se programi vlade upravljaju na potreban način, isplativo i efikasno i dali su funkcionalni sistemi za merenje i izveštavanje njihove efikasnosti.

Ovaj izveštaj razmatra dali se planiranje ugovora izgradnje vrši na potreban način kao i identifikuje mogućnosti za poboljšanje u planiranju.

Generalni Revizor je odlučio o ovom izveštaju revizije „Planiranje ugovora izgradnje“ u konsultaciji sa Pomoćnikom Generalnog Revizora Vlora Mehmeti, koja je nadgledala reviziju.

Izdat izveštaj je rezultat revizije izvršene pod upravljanjem Direktora revizije Mirlinda Ahmeti, podržan od strane Arben Selimi (Rukovodioc tima) i Fixhrie Thaci (član).

TABELA SADRŽAJA

Opšti sažetak	5
1 Uvod.....	8
1.1 Problem revizije	9
1.2 Cilj revizije.....	9
1.3 Pitanja i kriterijumi revizije.....	9
1.4 Delokrug revizije	10
1.5 Metodologija revizije.....	12
2 Opis planiranja izgradnje	13
3 Ključni nalazi	15
3.1 Dali se planovi izgradnje od subjekta koji zahteva osnivaju na potrebnim informacijama?.....	15
Slaba priprema procene potreba	15
Slabo ispitivanje fizičkih uslova	16
Potvrda o vlasništvu	17
3.2 Dali su učinjeni glavni koraci u procesu planiranja u nadležnom Ministarstvu?.....	17
Nedostatak dovoljnih fondova za primenu projekata?	18
Verifikacija dali se TS u potpunosti poklapaju sa specifikacijama lokacije	18
Verifikacija dali je projekat kompanija tačno interpretirala ST projekta, u skladu sa potrebama korisnika?	20
3.3 Rezime projekata	21
4 Zaključci.....	23
Dali su planovi izgradnje subjekta koji zahteva osnovani na potrebnim informacijama?	23
Dali su preduzeti glavni koraci u procesu planiranja od nadležnog Ministarstva?	23
5 Preporuke	24

Lista skraćenica

DI	Dokument izgradnje
Ministarstvo	MJU i/ili MKOS
MKOS	Ministarstvo Kulture, Omladine i Sporta
MJA	Ministarstvo Javne Administracije
NKR	Nacionalna Kancelarija Revizije
TS	Tehničke Specifikacije

Opšti sažetak

Jedan od napora Vlade da poboljša životni standard svojih građana je ulaganje u infrastrukturu kao što su edukativni i rekreativni objekti, Organi vlade u poslednje četiri godine za ovu svrhu potrošile su u proseku 57 miliona evra godišnje na ugovore o izgradnji koji predstavljaju više od 4% nacionalnog godišnjeg budžeta.

Samo Ministarstvo Javne Uprave i Ministarstvo Kulture, Omladine i Sporta potrošile su 58 miliona evra za izgradnju takvih objekata u poslednje četiri godine (2013-2016). Cilj ove investicije je bio da se poboljšava infrastruktura u javnoj administraciji i standard života građana.

Uprkos investicija u ovim poljima, nije uvek postignut namenjeni cilj. Građani koji imaju nameru da koriste ove investicije putem izveštaja objavljenih u medijima pokazali nezadovoljstvo akterima uključenim u implementaciju ugovora o izgradnji¹.

Finansijske revizije² su identifikovale nekoliko slučajeva kada su se Ministarstvo Javne Uprave i Ministarstvo Kulture, Omladine i Sporta suočile sa problemima tokom implementacije ugovora o izgradnji. Neke od pomenutih pitanja odnosile su se na: razlike između ugovorenih radova zaključenih u pogledu količine, kašnjenja u primeni od nekoliko meseci do nekoliko godina, plaćanja za posao koji nisu obavljani itd.

Ako se ne preduzmu nikakve akcije, postoji visok rizik od trajnih problema sa prekomernim troškovima i kašnjenjem. Za duži period to može imati velike ekonomske posledice za državni budžet i građane. Samo za ilustraciju: nepotrebno kašnjenje, recimo prosečna četiri meseca za 58 miliona evra godišnje za ugovore o izgradnji sa 6% kamatnom stopom, znači dodatni trošak od preko milion evra samo u kapitalnim troškovima.

Šta smo revidirali?

Nacionalna Kancelarija Revizije je pregledala planiranje ugovora o izgradnji kako bi ocenila da li dobro rade i da li postoji prostor za poboljšanje. Revizija se usredsređuje na ispitivanje da li su planovi izgradnje od entiteta koji se zahtevaju zasniva na pravilnim informacijama i da li su propisno preduzeti ključni koraci u procesu planiranja u nadležnom ministarstvu.

Revidirali smo Ministarstvo Javne Uprave i Ministarstvo kulture, omladine i sporta kao najveće potrošače u ovoj oblasti. Revidirali smo jedanaest projekata koji su vredni više od 100,000€ i sprovedeni su između 2013 i 2016 godine.

¹ <http://m.gazetaexpress.com/lajme/klina-me-ne-fund-e-ndertoi-palestren-sportive-u-deshten-12-vjet-te-plota-205146/?archive=1>

<http://www.kosova-sot.info/sport/139368/vonesat-pergjegjesi-e-institucioneve-tona/>

² Izveštaj o reviziji finansijskih izveštaja MKOS za godinu završno sa 31 Decembrom 2014, strana 20

Izveštaj o reviziji finansijskih izveštaja MJU za godinu završno sa 31 Decembrom 2014, strana 19

Izveštaj o reviziji finansijskih izveštaja MKOS za godinu završno sa 31 Decembrom 2015, strana 20

Izveštaj o reviziji finansijskih izveštaja MJU za godinu završno sa 31 Decembrom 2014, strana 19

Šta smo zaključili?

Na osnovu našeg istraživanja zaključujemo da odgovorne vlasti imaju poteškoće u efikasnom upravljanju planiranja ugovora o izgradnji.

U većini pregleda projekata pronašli smo probleme ne samo kada je u pitanju određivanje potreba korisnika i ispitivanje fizičkih uslova lokacije. Ali takođe našli smo teškoće u finansiranju projekata i osiguranja da su tehničke specifikacije u potpunosti u skladu sa stvarnošću. Kao rezultat toga, građevinski projekti dovode do prekoračenja troškova i trebalo je više vremena da se završe nego što se očekivalo ili bilo potrebno.

Prema tome, nalazi revizije ukazuju na to da navedeni uzroci su neke elemente koji se odnose na fazu planiranja i koji se u potpunosti ne uzimaju u obzir tokom planiranja građevinskih radova.

Nacionalna Kancelarija Revizije smatra da je razumno pretpostaviti da se ovi problemi ne poklapaju samo sa projektima koje smo razmatrali. Sadašnji problem upravljanja građevinskim projektima uzrokuje troškove za društvo i državni budžet, ne samo u vidu kapitalnih troškova (zbog kašnjenja).

Šta preporučujemo?

Da bi se postigli ciljevi javnih investicija, odgovorne institucije za implementiranje ovih ciljeva treba da detaljno planiraju njihov rad: ko šta će da radi, šta i kako, kada i koliko će koštati. U ovom aspektu, potrebna je bliska saradnja sa Ministarstvom Finansije radi osiguranja da se budžet planira u skladu sa prioritetima koja uspostavlja Vlada, za ispunjenje potreba građana Republike Kosova. Pored toga, Ministarstvo i subjekti zahtevanja treba da ojačaju njihovu saradnju u fazu planiranja radi osiguranja da se javne investicije vrše u skladu sa potrebama građana i unutar predviđanog roka.

Preporučujemo odgovornih Ministarstva da:

- Osiguraju da se izradi strategija nad kojom Ministarstva osnivaju buduće javne investicije, odredi kriterijume revizije i identifikuje mehanizme za koordinaciju sa Ministarstvom Finansija i Zahtevane jedinice i nadgledanje sprovođenja Strategije. Ovaj dokument treba biti praćen jednim Akcionim Planom koji treba da obuhvati smernice za sledeće ciljeve i korake u procesu planiranja, uključujući budžetske troškove i finansijske posledice;
- Blisko saraduju sa Ministarstvom Finansije kako bi se osiguralo da se izvrši održivo planiranje budžeta za kapitalne projekte za kapitalne projekte koje mogu realizovati u potpunosti kroz detaljne i konkretne rasprave institucionalnih potreba. Ova saradnja će sprečiti budžetiranje kapitalnih projekata sa nedovoljnim fondovima i povećanje obaveza Ministarstva koje mogu opteretiti budžet naredne godine; i
- Osiguraju razvoj kapaciteta osoblja pružanjem adekvatne obuke za proces planiranja kapitalnih projekata smatrajući osiguranje efektivnosti u pružanju administrativnih usluga, efikasna u pogledu troškova i evropskih u organizaciju i metode rada.

Preporučujemo osoblje Ministarstva i zahtevane Subjekte da:

- Ojačaju međusobnu saradnju uspostavljanjem formalne procedure koja prepisuje uloge i odgovornosti obe strane. One treba da odrede posebno odgovornost subjekta koji zahteva u Ministarstvu u cilju uzimanja potrebnih informacija kada je reč o potrebama zahtevane jedinice.
- Uspostaviti operativnu proceduru koja opisuje sve neophodne korake koje treba preduzeti u fazi planiranja ugovora o izgradnji i treba proveriti da li se ovaj operativni postupak primenjuje na celom departmanu; i
- Vršiti kontrolu nad svojim projektima kako bi videli željene rezultate i utvrdi razloge za promene ukoliko ima.

Odgovor Ministra

Ministarstvo za javnu upravu i Ministarstvo kulture, omladine i sporta složio sa nalazima i zaključcima revizije. Mi ohrabrujemo ministara za adresiranje preporuka u ovom izveštaju.

1 Uvod

Svrha Vlade je da poboljša životni standard svojih građana. Jedan od načina za to je i kroz investiranje u infrastrukturu kao što su škole, kulturni i sportski centri, itd.

Javne institucije na centralnom i lokalnom nivou su obavezne da obavljaju aktivnosti vezane za izgradnju i zadovoljavaju potrebe građana. Da bi se to postiglo, Vlada je imenovala nadležna ministarstva da upravlja kapitalnim projektima koji se odnose na izgradnju, renoviranje ili odobravanje državnih objekata - na centralnom i lokalnom nivou - u skladu sa Zakonom o građevinarstvu.

Iako predstavljaju samo mali deo ukupnih rashoda za kapitalne troškove, takvi investicioni troškovi su važni. Oko 3% (57 miliona evra) državnog budžeta 2016. potrošeno je na ugovore o izgradnji škola, kulturnih objekata, sportskih centara i tako dalje. U dva ministarstva - Ministarstva Kulture, Omladine i Sporta (MKOS) i Ministarstva za Državnu Upravu (MJU) - za takve građevinske radove korištena je oko četvrtina njihovog budžeta.

Prethodni izveštaji o reviziji³ regularnosti zaključili su da su MKOS i MJU sreli probleme sa učincima u pogledu ugovora o izgradnji, kao što su: razlike između ugovorenih i izvršenih radova i kašnjenja u podnošenju projekata. Promene se obično javljaju jer potrebe nisu pravilno identifikovane. Ovo je uglavnom zato što nema dovoljno informacija i odgovarajućih informacija o lokaciji na kojoj se zgrada gradi. U nedostatku ovih informacija, plan izgradnje ne odražava stvarne potrebe za radom i građevinskim materijalima potrebnim za potpunu implementaciju projekta. Shodno tome, postoje nepotpune konstrukcije koje kao takve zahtevaju dodatna sredstva koja treba popuniti. Osim što nisu spremni za upotrebu za građane, oni takođe imaju kapitalne troškove. Veliki novac uložen u predmete koji ne mogu biti kapitalni troškovi. Neke javne institucije su još uvek u privatnim zgradama za koje se plaća najam. Ne rešavanje stambenog problema ovih institucija uzrokuje nepotrebnu potrošnju u državni budžet.

³ Izveštaj revizije za Finansijske Izveštaje MKOS-a za godinu završno sa 31 Decembrom 2014, strana 20
Izveštaj revizije za Finansijske Izveštaje MJU za godinu završno sa 31 Decembrom 2014, strana 19
Izveštaj revizije za Finansijske Izveštaje MKOS-a za godinu završno sa 31 Decembrom 2015, strana 20
Izveštaj revizije za Finansijske Izveštaje MJU za godinu završno sa 31 Decembrom 2015, strana 19

1.1 Problem revizije

Radovi izgradnje se često suočavaju sa kašnjenjima. Planirani datum i tekući datum primene u nekoliko slučajeva, su po godinama daleko jedna od druge. Za nekoliko ugovora su potrebne godine kako bi se primenile, dok primena projekata sličnih veličina ne treba trajati dugo. Postoji mogućnost da ovo ima negativne ekonomske i ostale posledice.

Prema ekspertima⁴ polja izgradnje, većina ovakvih problema je prouzrokovana lošim planiranjem: potrebe nisu jasno definisane, obezbeđena su nedovoljna sredstva, pregledi fizičkog stanja se ne rade pravilno, itd. Kao rezultat toga, moraju se izvršiti izmene ugovora, dodatna sredstva su potrebna i produžava se implementacija ugovora.

1.2 Cilj revizije

Cilj ove revizije je ispitati da li je planiranje ugovora o izgradnji ovih vrsta pravilno obavljeno ili da li postoji prostor za poboljšanje. Identifikovanjem nedostataka u procesu planiranja, revizija može pomoći u poboljšanju procesa planiranja i doprinijeti dobroj i zdravoj finansijskoj praksi nabavke.

Revizija će se fokusirati na nekoliko važnih aspekata uspešnog procesa planiranja, tj. dali se plan izgradnje zasniva na pravim informacijama, dali se fizički uslovi pravilno ispituju i da li su ključni koraci u procesu planiranja pravilno obavljeni..

1.3 Pitanja i kriterijumi revizije

Opšte pitanje revizije je sledeće: Da li je planiranje ugovora o izgradnji pravilno izvršeno? Ovo pitanje pretvorilo se u dva glavna pitanja revizije, što se može videti u nastavku.

1. Da li su planovi izgradnje zasnovani na relevantnim informacijama koje zahteva subjekt istraživanja? Radi osiguranja ove informacije od entiteta se očekuje da ispuni najmanje naredne zahteve:
 - Entitet podnosioca zahteva napravi dobro obrazloženu procenu potreba (koristeći ažurirane podatke), uključujući procenu korišćenja objekta, kao što je broj korisnika, i učestalost korišćenja – dakle svakodnevno, jedna ili više promena, specifične potrebe posebnih korisnika.
 - Podnosilac prijave osigurava potvrdu o vlasništvu, kopiju plana i saglasnost od opštinskih preduzeća (struja, voda, kanalizacija itd.).
 - Specifikacije lokacije detaljno se razmatraju kako bi dizajnirali projekat koji odgovara specifikacijama lokacije.
 - Razvija se geo-mehanička i geodetska elaboracija pre nego što se projekat dizajnira.

⁴ Intervju sa domaćim stručnjacima oblasti

2. Da li su preduzeti pravilno ključni koraci u procesu planiranja u odgovornu ministarstvu?

- Da bi se to postiglo, od strane Ministarstva se očekuje da ispuni najmanje sledeće zahteve:
- Ministarstvo se osigurava da su dostupna sredstva za svaki planirani projekat.
- Ministarstvo pravilno pregledala svaki projekat pre početka nabavke i kada je potrebno vrši inspekciju u lokaciji: razmatra se okolna infrastrukturu, kao i struktura zemljišta i nagib lokacije.
- Ministarstvo verifikuje da dokumenti o vlasništvu i saglasnosti opštine i komunalnih preduzeća treba uključiti u građevinske dokumente.
- Ministarstvo treba da obezbedi da dizajn projekta odgovara potrebama korisnika.

Prvo pitanje za reviziju će se odnositi na aktivnosti koje je entitet podnosioca zahteva (korisnik objekta) učinio da preciziraju njihovu potrebu što je jasnije i detaljnije kako bi omogućila projektantskoj kompaniji da projektira projekat koji odgovara potrebama korisnika.

Drugo pitanje će se baviti činjenicom da li su radnje koje je Ministarstvo preduzelo kao organ implementacije bile prikladno da obezbede da građevinski ugovori zadovoljavaju potrebe korisnika.

Kriterijumi revizije zasnivaju se na postojećim zakonskim zahtevima, postojećim smernicama i dobrim praksama planiranja za ugovore o izgradnji, opšte priznate⁵

Naši kriterijumi za reviziju su kriterijumi upoređivanja performansi naših odabranih entiteta. Naj detaljni kriterijumi biće predstavljeni kasnije u tekstu.

1.4 Delokrug revizije

Izabrali smo da detaljnije ispitamo planiranje ugovora o izgradnji između MKOS-a i MJU-a između 2013-2016. U ovom periodu realizovano je ukupno 41 projekata: 13 iz MKOS-a i 28 iz MJU-a. Realizacija mnogih od ovih projekata trajala je više od tri godine.

Projekti koje smo odabrali su dve kategorije, prva kategorija uključuje projekte vredne više od milion evra i potrebno je provesti do četiri godine. Druga kategorija uključuje projekte vrednovane od 100 do 500 hiljada evra i potrebno je više od godinu dana da se implementiraju. Uzorak je važan zbog visoke vrednosti ugovora.

⁵ Primer pravnih akata su Zakon za Javnu Nabavku i Zakon za Izgradnju. Dobre prakse u ovoj oblasti se reflektuju u različita dokumenta:

http://ec.europa.eu/oib/pdf/mit-standard-building-specs_en.pdf

<https://www.coaa.ab.ca/COAA-Library/COP-WFP-PBP-01-2013->

<v1%20WFP%20Best%20Practice%20and%20all%20supporting%20instructional%20documents.pdf>

Na osnovu ovog kriterijuma odabrano je 11 projekata kao uzorak za detaljnije ispitivanje (pet iz MKOS-a i šest iz MAP-a).

Izabrani projekti predstavljaju više od četvrtine projekta koji se sprovodi tokom ovog perioda, a oko 30% ukupnih troškova utrošenih na građevinske projekte tokom istog perioda.

Nalazi se zasnivaju na uzorku određenog vremenskog perioda. Period obuhvata četiri godine i uzorak pokriva velike projekte koji se izvršavaju tokom tog perioda.

Izabrali smo 11 projekata koji su imali indikacije za probleme, na osnovu intervjua sa odgovornim osobljem relevantnih ministarstva ali nismo težili da uporedimo nalaze između dve kategorije.

Sljedeće tabele prikazuju uzorak ugovora koji smo revizirali, vrednost ugovora i povezanih troškova.

Ministarstvo Javne Administracije

#	Ime ugovora	Ugovoreni iznos €	Placen iznos €
1	Popravni Centar Prištine	5,850,000	6,369,000
2	Univerzitet u Mitrovicu faza 1	1,600,000	1,550,000
	Univerzitet u Mitrovicu faza 2	4,390,000	4,071,000
3	Tuziastvo u Gjilan	820,000	830,000
4	Škola Kisnareku	270,000	248,000
5	Aneks Škole u Gnjilane	210,000	230,000
6	Halla u Pogradje	180,000	110,000

Ministarstvo Kulture, Omladine i Sporta

#	Ime ugovora	Ugovoreni iznos €	Placen iznos €
1	Teretana u Dečane.	1,530,000	1,659,000
2	Teretana u Drenas.	650,000	700,000
3	Teretana u Klinu.	1,270,000	1,326,000
4	Teretana u Kačanik	1,300,000	1,295,000
5	Stadium u Prizren.	390,000	435,000

1.5 Metodologija revizije

Odgovorili smo na pitanja revizije kroz:

- Analize relevantnih zakona i propisa u ovoj oblasti;
- Analize relevantnih statistika, dokumenata i protokola od strane odgovornih autoriteta;
- Intervjui sa zvaničnicima odgovornih vlasti i stručnjacima i zainteresovanim stranama u ovoj oblasti; i
- Relevantne studije i istraživanja iz različitih zemalja i relevantnih institucija.

Konkretno, pregledali smo dokumente koji se odnose na ugovore o izgradnji, razgovarali smo sa ključnim zvaničnicima koji su bili odgovorni za preduzimanje akcije pre i nakon donošenja odluke o izgradnji. Pregledali smo sve dokumente koji se odnose na proces dok se ugovor ne dodeli. Ugovoreni iznosi upoređeni su sa tekućim troškovima, i ugovorene Tehničke Specifikacije (TS) se upoređuju sa trenutnim statusom kako bi se utvrdilo da li postoje razlike između njih i, ako jeste, kako se oni razlikuju.

Da bismo osigurali pouzdanost angažovali smo stručnjake da pregledaju naše preliminarne nalaze. Takođe smo pozvali sve uključene vlasti da analiziraju naše nalaze i zaključke i smatramo da nismo pogrešno predstavljali nikakve informacije ili argumente. Pored toga, uradili smo i mala ispitivanja kako bismo proverili da li su pružene informacije (i statistike) pouzdane. Pokušali smo da ispitamo sve relevantne argumente za veliki broj zainteresovanih strana.

Nalazi se zasnivaju na uzorku tokom određenog perioda. Period obuhvata četiri godine, a uzorak pokriva velike projekte tokom tog perioda. Na osnovu ovih činjenica i gore pomenutih stvari, Nacionalna Kancelarija Revizije nema razloga da vjeruje da su nalazi pristrasni ili nepouzdana.

2 Opis planiranja izgradnje

Vladine institucije na lokalnom i centralnom nivou, kao i nezavisne državne agencije (u daljem tekstu: subjekti koji zahtevaju), imaju koristi od saradnje sa MJU / MKOS, kako finansijski, tako i ekspertski. Ova saradnja poboljšava i proširuje postojeću infrastrukturu subjekta istraživanja, što im omogućava efikasnije obavljanje posla i pružanje boljih usluga građanima.

Sportsko odeljenje MKOS posebnu pažnju posvećuje sportskoj infrastrukturi i stoga je izdvojilo pola svog budžeta za obnavljanje, unapređenje i proširenje ove infrastrukture.

Odjeljenje za upravljanje projektima u MJU upravlja svim kapitalnim projektima koji se odnose na izgradnju, renoviranje ili adaptaciju državnih objekata.

Faza planiranja sastoji se od nekoliko aktivnosti koje treba preduzeti od strane Ministarstva ili subjekta koji zahteva. U donjem grafikonu prikazane su akcije koje su preduzete i ko je odgovoran za njih.

Figura 1. Uključene vlasti i njihove odgovornosti

Entitet	Glavne odgovornosti
Subjekat koji zahteva	<ul style="list-style-type: none"> • Opis potreba • Odluka izgradnje • Potvrda vlasništva i kopija plana
Ministria (MJA/MKOS)	<ul style="list-style-type: none"> • Budžet • Geo-mehanička i geodetska elaboracija • Konkurs Projektiranja (Dokumenti izgradnje) • Pregled Dokumenta Izgradnje • Nabavka za izgradnju

Subjekat koji zahteva priprema detaljan opis potreba u odnosu na predmet koji namerava izgraditi. Opis potreba sadrži informacije o: svrha zgrade, broju korisnika, kako će se prostor koristiti i ko će koristiti prostor.

Onda donosi odluku o izgradnji koju izdaje najviši organ odlučivanja subjekta koji zahteva. To znači da je entitet podnosioca prijave dodelio lokaciju koja bi trebala biti podržana kopijom plana i sertifikatom o vlasništvu. Ovi dokumenti trebaju biti dostavljeni ministarstvu za narednu fazu planiranja.

Ministarstvo je odgovorno za budžetska sredstva za realizaciju projekta. U slučajevima kada nema budžeta, postupak se ne pokreće, sve dok se ne obezbede sredstva.

Ministarstvo zatim posećuje lokaciju za opštu inspekciju i objavljuje tender za geo-mehaničke i geodetske elaboracije za pružanje informacija o sastavu zemljišta i terenu. Ovo je potrebno za svaki projekat jer su specifičnosti zemljišta i terena različiti u svakom projektu.

Ministarstvo takođe objavljuje tender za izradu projekta, a dizajnerska kompanija će izraditi građevinske dokumente (GD) na osnovu opisa potreba korisnika i rezultata geo-mehaničke i geodetske obrade.

GD su završni crteži i tehničke specifikacije koji detaljno navode potrebu za: materijalima, dimenzijama i opterećenjem u odnosu na objekat koji se gradi.

Ministarstvo razmatra GD, odnosno proverava crteže da ih uporedi s opisom potrebe koje nudi korisnik i proverava da li je količina ključnih glasova u TS propisno navedena kako bi odgovarala specifičnostima dodeljene lokacije.

Nabavka za ugovor o izgradnji je poslednji korak u procesu planiranja koje je preduzelo Ministarstvo. TS koje se sada kontrolišu postaju deo tenderske dokumentacije i onda postaje deo ugovora zaključenog između ekonomskog operatora i ministarstva.

Sve navedene akcije moraju biti preduzete pre objavljivanja tendera.

3 Ključni nalazi

U ovom poglavlju prikazani su nalazi u vezi sa akcijama koje su subjekti zahteva i MKOS / MJU preduzeli da bi se osiguralo da se planiranje ugovora o izgradnji pravilno izvršava i kako je gore opisano.

3.1 Dali se planovi izgradnje od subjekta koji zahteva osnivaju na potrebnim informacijama?

Subjekat koji zahteva treba da pravilno identifikuje i utvrdi svoje potrebe tako što obavlja dobro obrazloženu procenu potreba (koristeći ažurirane podatke). Istražni entitet mora napraviti procenu korišćenja objekta u odnosu na npr. Broj korisnika, učestalost korišćenja i specifične potrebe određenih korisnika. Entitet podnosioca zahteva takođe treba da obezbedi potvrdu o vlasništvu i kopiju plana.

Slaba priprema procene potreba

Procena potreba je osnova za dizajniranje projektnog zadatka koji pruža osnovne informacije za projektantsku kompaniju za izradu građevinskog dokumenta. Nedostatak procene može rezultirati objektom koji ne zadovoljava potrebe korisnika pravilno.

Od šest ispitanih predmeta u MJU-u, troje su imali procenu potreba. Ovi opisi razlikuju se u obliku u kojoj je samo jedan od njih opisao potrebu detaljno opisujući broj korisnika, broj soba, kvadratni metar po korisniku itd.

Ostala dva dokumenta za procenu potreba sadržala su samo informacije o broju korisnika. U takvom slučaju, MJU je trebalo da dobije više informacija da bi bio potpun.

Na tri druga projekta nedostaje procena potreba. Nedostatak ovih informacija rezultirao je zaključivanjem ugovora koji u potpunosti ne odgovaraju potrebama korisnika. To je slučaj u školskoj dvorani u Pograđu, čiji je ugovor morao da se prilagođava potrebama korisnika.

S obzirom da je MKRS primenila model Građevinskih dokumentacija za izgradnju sportskih hala, zahtevi entiteta nisu tražili procenu potreba. Model GD je GD koji je nacrtan / određen jednom i koristi se za izgradnju na različitim lokacijama. MKOS je primilo GD iz Evropske Komisije.

U donjoj tabeli je prikazano kako su zahtevaoci Ministarstva pružili procenu potreba. Potpuno znači da procena potreba sadrži sve neophodne detalje, delimično podrazumeva da informacije nisu kompletne, ali ne znači da nije bilo procene potreba.

Tabela 1. Procena potreba od subjekata koji zahtevaju

Ministarstvo	Potpuno	Delimično	Nimalo	Ukupno
MJU	1	2	3	6
MKOS			5	5

Kao što se vidi gore, odgovarajuća procena potreba je izvršena samo u jedan od jedanaest projekata, i u više od dve trećine slučajeva nije bila nikakva procena potreba. To znači da većina projekata pokrenuta bez jasne slike o potrebama. Ovo kasnije može izazvati probleme sa dizajnom građevinskih dokumenata i stoga može dovesti do tehničke specifikacije koja ne ispunjava realne potrebe korisnika. Takođe je moguće da ima negativne posledice tokom implementacije projekata jer može da se zahtevaju dodatne procedure koje će se povećati rizik od kašnjenja.

Slabo ispitivanje fizičkih uslova

Ispitivanje fizičkih uslova je neophodna akcija za kontrolu vrste terena. To podrazumeva opšti pregled okolne infrastrukture: da li je lokacija lako dostupna, da li infrastruktura treba, da li postoji prepreka koju treba razmotriti pre početka izgradnje. Ova akcija pruža važne informacije za projektantsku kompaniju da precizno projektuje TS.

S obzirom na to da ne postoji postupak koji opisuje uspostavljanje saradnje između Ministarstva i subjekata koji zahtevaju, koji bi utvrdio šta treba učiniti i od koga se način saradnje razlikuje od slučaja do slučaja. MJU uzela spremnu GD od subjekta koji zahteva. U ovim slučajevima, fizički pregled lokacije kao delatnost mora izvršiti subjekt koji zahteva i treba biti sastavni deo GD-a.

GD koji su podneli zahtevi u MJU nisu uzimali u obzir fizičke uslove lokacije. U dva slučaja primetili smo da je tokom realizacije projekta MJU naišla na fizičke prepreke (transformator snage je morao biti preseljen) i nedostatak infrastrukture (nema pristupa putevima i komunalijama).

GD projekata MKOS-a je obezbedilo samo Ministarstvo, pa entitet podnosioca zahteva nije obavezan da se podvrgne fizičkom pregledu.

Tabela 2. Ispitivanje fizičkih uslova

Ministarstvo	U potpunosti	Delimično	Nimalo	Ukupno
MJU			6	6
MKOS			N/A	5

Kao što se vidi u gornjoj tabeli zahtevni subjekti nisu pregledali fizičko stanje lokacije. To može da izaziva probleme u vezi sa izradom građevinskog dokumenta jer nisu dostupne sve informacije kompaniji za projektovanje da ih uključi u izradu projekata. Ne imajući u obzir fizičkog stanja, kao n.p. pristup na putu i komunalije, može izazvati dodatni rad koji može zahtevati vreme za kompletiranje i stoga i može izazvati kašnjenja.

Potvrda o vlasništvu

Obuhvatanje potvrde o vlasništvu u GD je zakonski zahtev da se obezbedi da se izgradnja odvija na lokaciji koja nije deo imovinskog spora.

Zahtevni subjekti MJU su osigurali imovinske potvrde, što bi se koristilo kao dokaz da je lokacija u vlasništvu zahtevnog subjekta i da je pitanje vlasništva definisana, međutim dva⁶ od šest revidiranih slučajeva dovelo je do imovinskih sporova, mada samo delimično.

U svih pet slučajeva MKOS-a, potvrda o vlasništvu je dostavljen na vreme ili nije bilo slučajeva spora sa imovinom.

Tabela 3. Ispitivanje vlasništva

Ministarstvo	Bez spora	Rešen spor	Ne rešen spor	Ukupno
MJU	4	1	1	6
MKOS	5			5

Kao što se vidi gore, dva projekata imala imovinska pitanja jedna od kojih ostala nerešena i delimično promenila dizajn građevinskih dokumenta i projekata. Rešavanje imovinskih pitanja za drugi projekat je zahtevala nekoliko meseci što je izazvalo zakašnjenja u njihovom sprovođenju.

3.2 Dali su učinjeni glavni koraci u procesu planiranja u nadležnom Ministarstvu?

Ministarstvo, kao izvođač i nadzornik građevinskih projekata, mora osigurati da ima dovoljno sredstava za potpunu implementaciju projekta. Takođe treba osigurati da se GD upoređuju sa opisom potreba korisnika.

Pored toga, ministarstvo treba da obezbedi da TS, koji je dizajnirala kompanija za projektovanje, u skladu sa crtežima sadržanim u GD. Ovo uključuje specifikacije lokacije.

Vlasništvo nad lokacijom treba razjasniti pre početka nabavke ugovora o izgradnji jer imovinski sporovi ometaju početak / razvoj radova.

⁶ Popravni Centar Prištine i Škola u Gnjilane- Intervjui sa menadžerima projekata

Nedostatak dovoljnih fondova za primenu projektata?

Projekat finansiranja je pitanje koje treba da bude jasno od početka do faze planiranja. Da započne i završi projekat u razumnom roku, sredstva moraju biti dovoljna, bilo u odsustvu ili u višku.

Finansiranje MJU obično nije predstavljalo problem prilikom planiranja ugovora o izgradnji, osim u izgradnji Univerziteta u Mitrovici. MPA se suočila sa problemima u ispunjavanju svojih obaveza jer su dva ugovora finansirana od strane istog fonda. Ukupni budžet za obe je iznosio 4,6 miliona evra, dok je ugovorena vrednost oba projekta iznosila 11,6 miliona evra. Iako su radovi u prvom projektu završili 95%, samo 60% njih je plaćeno, pa je obaveza MJU prema izvođaču iznosila 1,6 miliona evra zbog nedovoljnih sredstava.

MKOS je imao problema sa utvrđivanjem prioriteta. U isto vreme je ugovorio nekoliko projekata, bez obezbeđivanja sredstava za njihovu punu implementaciju. Takva je bila teretana u Dečane, koja je predviđena da bude izgrađena u dve faze. U prvoj fazi planirano je završiti grubi rad, dok je u drugoj fazi bilo potrebno završiti teretanu i započeti njenu upotrebu. Ali zbog čestih promena u tehničkim specifikacijama, dodatnim radom, sredstva namenjena projektu potrošena su bez popunjavanja svih radova. Sada je potrebno 670 hiljada evra za završetak projekta u kojem su radovi započeti u 2009. i još nisu završeni.

Isti slučaj je bio i sa teretanom u Drenasu i Klini.

Verifikacija dali se TS u potpunosti poklapaju sa specifikacijama lokacije

Kada se odobri GD "Model", Ministarstvo treba da razmatra GD i da verifikuje da li TS se priklapa sa specifikacijama lokaliteta upoređujući količine ključnih stavki u ST sa količinama koje rezultiraju od geo-mehaničkog i geodezijskog elaborata i od inspekcije postojeće infrastrukture u okolini. Ukoliko nedostaje usaglašenost između ovih dva dokumenata to može dovesti do višeg/manjeg rada od prethodno planiranog. Zbog toga, geo-mehanički i geodetski elaborat se treba unapred završiti i da se upotrebi tokom izrade GD.

Sledeća tabela prikazuje broj projekata čija ST-a nije u skladu sa specifikacijama lokacije. U potpunosti podrazumeva da geo-mehanički elaborat napravljen pravilno i blagovremeno i da ostale specifičnosti lokacije uzete u obzir, delimično znači da je bilo geo-mehaničkog elaborata ali specifikacije lokacije (fizička infrastruktura, barijere itd.) nisu uzete u obzir, dok nimalo ne znači da nije bilo geo-mehaničkog elaborata ili da je izvršen nakon potpisivanja ugovora o izgradnji.

Tabela 4. Ispitivanje priklapa specifikacije lokaliteta sa TS

Ministarstvo	U potpunosti	Delimično	Nimalo	Ukupno
MJU	1	2	3	6
MKOS			2 ⁷	2

MJU je vršila inspekciju lokacija i bila svesna nedostatka infrastrukture, ali je izračunao da će ova pitanja rešavati na osnovu njihovih regulatornih planova. Opština nije obezbedila pristup kanalizacionom sistemu za dve zgrade koje su već završene i stoga dva objekta još nisu u upotrebi. Da bi se rešio problem kanalizacije MJU imao je aneks ugovora za izgradnju postrojenja, i još jedan ugovor za okolnu infrastrukturu u iznosu od 343 hiljada evra ili 5% osnovnog ugovora. MJU nije preduzela neku akciju za adresiranje pitanja nedostatka kanalizacije za drugi projekat ali dodatni troškovi se predviđaju da bi objekat bio funkcionalan.

MKOS nije vršila inspekciju lokacija pre sklapanja ugovora za izgradnju jer je osnovana na GD "Model" za izgradnju sportskih hala. Ovaj GD je bio sastavljen pod pretpostavkom da je lokacija na kojoj je objekat izgrađen ravna. Međutim, nisu sve lokacije ravne i brz fizičke barijere.

Sklopljena su dva ugovora o izgradnji⁸, iako geo-mehanički i geodetski rad nije uključen u GD. Zbog nedostatka geo-mehaničkih i geodetskih elaborata, bilo je nemoguće proveriti da li su navedene količine određenih stavki u TS bile tačne.

Kao rezultat toga, u slučaju izgradnje pomoćnog stadiona u Prizrenu, došlo je do velikog neslaganja između ugovaranja i izvođenja radova. Trebalo je izvršiti neki dodatni rad na nekim stavkama TS, što je, u odnosu na ugovorenu količinu, premašilo više od 100% ugovorene količine i vrednosti. Ova promena rezultirala je neizvršenjem drugih ugovornih stavki koji su činili otprilike 50% vrednosti ugovora. Za završetak stadiona u Prizrenu procenjuje se da je potrebno 440 hiljada evra.

Još jedan sličan projekat bio je sportska teretana u Kačaniku, kada je subjekt istraživanja odlučio da podeli drugačiju lokaciju od one koja je bila prvobitno podeljena. Ministarstvo je već završilo sve aktivnosti do potpisivanja ugovora o izgradnji. Nova lokacija trebalo je da postane geo-mehanička / geodetska elaboracija koja je rezultirala potrebom za promenom ugovorenih TS. Bez obzira na to, MKOS nije ponovio tender za izgradnju. Za završetak projekta procenjuje se da je potrebno 900,000 evra.

MJU nije blagovremeno pripremila geo-mehanički i geodetski elaborat u tri građevinska projekta uz obrazloženje da je projekat bio malih dimenzija i nije bio potreban.

⁷ 3 other projects were of the second stage of construction therefore this criteria applies only to these two projects.

⁸ Stadion u Prizrenu = 178,000€, Teretana u Kačanik = 349,000€

MKOS nije blagovremeno pripremila geo-mehanički i geodetski elaborat za jedan projekat. U drugom projektu pripremila geo-mehanički elaborat nakon sklapanja ugovora o izgradnji i nije preduzeta nikakva radnja za ispravljanje TS-a kako bi se uklonila lokaciji. Oba ugovora o izgradnji povezana su na osnovu modela GD.

Verifikacija dali je projekat kompanija tačno interpretirala ST projekta, u skladu sa potrebama korisnika?

Obzirom da u većini projekata nije bilo opis potreba, Ministarstvo nije bila u stanju da napravi poređenje crteža sa potrebom. Takođe Ministarstvo nije revidirala GD nekog projekta, jer Zakon o izgradnji to ne zahteva.

MJU je identifikovalo dva slučaja u kojima je ST imao defekte i imao ozbiljne nedostatke, ali su ovi nedostaci identifikovani tek nakon što je ugovor o izgradnji već bio potpisan. U jednom od ovih slučajeva, nakon korekcije TS, vrednost ugovora povećana je za 64%. Ali pošto ZJN ne dozvoljava aneks ugovora koji prelazi 10% vrednosti osnovnog ugovora, više od 50% radova potrebnih za završetak projekta ostalo je nedovršeno. Ostatak radova koji će biti ugovoreni novom procedurom nabavke ima procenjenu vrednost od oko 60 hiljada evra. Za drugi projekat trebalo da se potpiše aneks ugovor čiji iznos čini oko 10% osnovnog ugovora.

Kao što je gore prikazano u ovom izveštaju, MKOS se nije konsultovao sa svojim entitetima u vezi sa njihovim potrebama, stoga je proces verifikacije TS-a u odnosu na potrebe bio nemoguć.

Verifikacija da određena lokacija nema imovinske sporove

Ministarstvo treba da se osigurava da su primljene sertifikate o vlasništvu od strane zahtevanih subjekata radi osiguranja da je zahtevani subjekat legitimni vlasnik lokacije. Imovinska pitanja treba razjasniti pre nabavke za ugovor o izgradnji. To znači da Ministarstvo treba da poseti lokaciju, da obeleži granice i da vidi da li se nalazi neki legalan ili ilegalan objekat unutar obeleženih granica. Imovinski sporovi na lokaciji na kojoj se može vršiti izgradnja mogu ometati početak / razvoj radova i mogu dovesti do kašnjenja u podnošenju projekta.

Sledeća tabela pokazuje kako je Ministarstvo kontrolisalo imovinska pitanja vezana za lokaciju na kojoj je planirana izgradnja. *Potpuno* to znači da se verbalno proverava, *Delimično*, to znači da su imale imovinska pitanja koja nisu proverena i *Nimalo* znači da nije bilo kontrola nad vlasničkim problemima.

Tabela 5. Kontrolisanje imovinskih pitanja od Ministarstva

Ministarstvo	Potpuno	Delimično	Nimalo	Ukupno
MJU	4	2		6
MKOS	5			5

Subjekti koji zahtevaju MJU su blagovremeno dostavili potvrde o imovini. MJU posetila lokaciju, obeležila granice i nije identifikovan nijedan problem u to vreme. Međutim kad je počeo implementiranje ugovora, u 2⁹ od 6 revidiranih slučajeva Ministarstvo je identifikovala imovinske sporove. Jedan građanin je tvrdio da deo lokacije u kojoj se gradi pripada njemu. Predmet je upućen sudu i odlučeno je u korist Ministarstva. Međutim, ovaj spor je rezultirao kasnim podnošenjem projekta jer bi morao privremeno prekinuti radove nekoliko meseci.

Pitanja imovine pronađena su u projektu Popravnog Centra. Podnosilac prijave je dostavio staru potvrdu o vlasništvu, prema kojoj je tužilac bio zakoniti vlasnik parcele. Kasnije, deo parcele je eksproprisana od strane Opštine i dve zgrade koje pripadaju opštini su izgrađene tu, tako da je deo zgrade morao biti izgrađen na drugoj lokaciji.

MKOS nije imao nikakve imovinske probleme ni u jednom od pet slučajeva.

Donja tabela prikazuje naš uzorak ugovora o izgradnji i kada su radovi završeni. Datum početka i završetka projekta upoređen je sa datumom koji je ugovoren ugovorom.

3.3 Rezime projekata

Tabela 6. Obavljanje građevinskih radova u poređenju vremenskim rokovima

Ministarstvo	Gotovi na vreme	Kasne 1-3 meseci	Kasne 4-6 meseci	Kasne više meseci	Ukupno 100%
MKOS			2	3	5
MJU	3		3		6

Ukupno više od dve trećine projekata su zakasnili više od četiri meseci. Svi projekti MKOS-a su zakasnili više od četiri meseci. Veličina projekta nije bila faktor koji doprinosi kašnjenju.

⁹ Hala u Pograđu, Popravni centar

Tabela 7. Projekti završeni unutar budžeta i broj onih koji su prekoračili ugovorenu cenu

Ministarstvo	Unutar budžeta	Prekoračeni troškovi do 10%	Prekoračen je do 20%	Prekoračenje do 21%	Ukupno 100%
MKRS		2		3	5
MAP	3	2		1	6

Kao što se vidi u tabeli, svi projekti MKOS-sa i polovina projekta MJU-a prevazilazili troškove. 60% projekata MKOS-sa prevazilazili troškove sa 21%, a ukupno više od jedne trećine projekata imali su jaku prekoračenje troškova. Većina prekoračenja troškova se desilo zbog lošeg pregleda stanja lokacije.

4 Zaključci

Na osnovu našeg ispitivanja zaključujemo da odgovorne vlasti imaju poteškoće u pravilnom vođenju faze planiranja ugovora o izgradnji.

U većini projekata koji smo pregledali, našli smo probleme ne samo u određivanju potreba korisnika, već i prilikom ispitivanja fizičkih uslova lokacije. Takođe smo pronašli probleme sa finansiranjem i osigurali da su tehničke specifikacije koje su izvorno pripremile vlasti bile u potpunosti u skladu sa stvarnošću. Kao rezultat toga, građevinski projekti su doveli do prekoračenja troškova i trajao je mnogo duže da se završi nego što se očekivalo ili bilo potrebno.

Kancelarija za reviziju smatra da je razumno pretpostaviti da ovi problemi nisu jedinstveni za projekte koji se ispituju. Sadašnji problem upravljanja dovodi do troškovnih implikacija za društvo i državni budžet, ne samo u smislu kapitalnih troškova (zbog kašnjenja).

Dali su planovi izgradnje subjekta koji zahteva osnovani na potrebnim informacijama?

U nekim slučajevima komunikacija između Ministarstva i subjekata koji traže zahteve nije bila pravilno dokumentovana. Većina informacija koje su potrebne u fazi planiranja koje je trebalo da obezbedi subjekat koji zahteva, nije dostupan. Zbog toga, smo u nekim slučajevima primetili da zbog nedostatka ovih informacija planovi izgradnje nisu bili pravilno završeni i doveli do kašnjenja i razlika između ugovorenog posla i stvarnog rada, što dovodi do prevazilaženja troškova ili u nedovršenim projektima.

Dali su preduzeti glavni koraci u procesu planiranja od nadležnog Ministarstva?

Ministarstvo nije potvrdilo da li GD odgovara potrebama korisnika i terenu, tako da nije pregledao GD. Ovo se dešavalo delom zato što Zakon o izgradnji ne zahteva preduzimanje takvih radnji unapred, delom zato što Ministarstvo nema ljudske resurse da to učini.

Tokom implementacije ugovora o izgradnji, Ministarstvo je identifikovalo probleme u GD-u, koji bi mogli biti identifikovani pre nego što je počela izgradnja pre objavljivanja tendera o izgradnji ugovora, pregledajući GD. Najveće greške su pronađene u pogledu provere usklađenosti TS sa specifičnostima lokacije.

Ovo pitanje je obično glavni razlog za kašnjenja i prekoračenje troškova. Drugim rečima, veoma je važno sprovesti odgovarajuće studije / inspekcije određene lokacije. GD nije revidiran i nisu izvršene odgovarajuće inspekcije na terenu, stoga je rad u nekim slučajevima promenjen u odnosu na količinu posla koji je ugovoren.

Ove promene rezultirale su nedovoljnim sredstvima za završetak projekta - stoga su aneksnu ugovori morali biti potpisani - ili projekti nisu u potpunosti završeni.

5 Preporuke

Ako se u fazi planiranja za izgradnju objekata ne preduzme nikakva akcija, postoji visok rizik ponavljanja tekućih problema povezanih sa prekoračenjem troškova i kašnjenjima. Na dugi rok, ovo može imati ekonomske posledice za državni budžet i građane. Da bi ilustrovali: nepotrebno kašnjenje, recimo, u proseku četiri meseca za 57 miliona evra godišnje za izgradnju ugovora, po kamatnoj stopi od 6%, znači dodatni trošak od preko milion evra samo u kapitalnim izdacima.

Da bi se postigli ciljevi javnih investicija, odgovorne institucije za implementiranje ovih ciljeva treba da detaljno planiraju njihov rad: ko šta će da radi, šta i kako, kada i koliko će koštati. U ovom aspektu, potrebna je bliska saradnja sa Ministarstvom Finansije radi osiguranja da se budžet planira u skladu sa prioritetima koja uspostavlja Vlada, za ispunjenje potreba građana Republike Kosova. Pored toga, Ministarstvo i subjekti zahtevanja treba da ojačaju njihovu saradnju u fazu planiranja radi osiguranja da se javne investicije vrše u skladu sa potrebama građana i unutar predviđanog roka.

Preporučujemo odgovornih Ministarstva da:

- Osiguraju da se izradi strategija nad kojom Ministarstva osnivaju buduće javne investicije, odredi kriterijume revizije i identifikuje mehanizme za koordinaciju sa Ministarstvom Finansija i Zahtevane jedinice i nadgledanje sprovođenja Strategije. Ovaj dokument treba biti praćen jednim Akcionim Planom koji treba da obuhvati smernice za sledeće ciljeve i korake u procesu planiranja, uključujući budžetske troškove i finansijske posledice;
- Blisko sarađuju sa Ministarstvom Finansije kako bi se osiguralo da se izvrši održivo planiranje budžeta za kapitalne projekte koje mogu realizovati u potpunosti kroz detaljne i konkretne rasprave institucionalnih potreba. Ova saradnja će sprečiti budžetiranje kapitalnih projekata sa nedovoljnim fondovima i povećanje obaveza Ministarstva koje mogu opteretiti budžet naredne godine; i
- Osiguraju razvoj kapaciteta osoblja pružanjem adekvatne obuke za proces planiranja kapitalnih projekata smatrajući osiguranje efektivnosti u pružanju administrativnih usluga, efikasna u pogledu troškova i evropskih u organizaciju i metode rada.

Preporuĉujemo osoblje Ministarstva i zahtevane Subjekte da:

- Ojaĉaju meĊusobnu saradnju uspostavljanjem formalne procedure koja prepisuje uloge i odgovornosti obe strane. One treba da odrede posebno odgovornost subjekta koji zahteva u Ministarstvu u cilju uzimanja potrebnih informacija kada je reĉ o potrebama zahtevane jedinice.
- Uspostaviti operativnu proceduru koja opisuje sve neophodne korake koje treba preduzeti u fazi planiranja ugovora o izgradnji i treba proveriti da li se ovaj operativni postupak primenjuje na celom departmanu; i
- Vršiti kontrolu nad svojim projektima kako bi videli željene rezultate i utvrdi razloge za promene ukoliko ima.