

**Dr. sc. Milan Ivanović, dipl. oec.**

Panon – Think tank for strategic studies, Osijek  
E-mail address: panon.institut@gmail.com

**Lidija Ambroš, dipl. soc.**

Geoprem d.o.o. - Osijek  
31000 Osijek, Trg Lava Mirskog 1/2  
E-mail address: lidija.ambros@geoprem.hr

**Vedran Mesarić, mag. oec & mag. iur.**

Unemployed  
31000 Osijek,  
E-mail address: vedran.mesaric@hotmail.com

## **OSNIVANJE KONZORCIJA – PUT ZA USPJEŠNU PROVEDBU INVESTICIJSKIH PROJEKATA**

- primjer infrastrukturnog projekta „Slavonska mreža“ -

*Udruživanje poduzetnika u procesu poslovanja u suvremenoj privredi je (lat.) conditio sine qua non). Privredna praksa je stvorila niz oblika poslovnog udruživanja koje po kvaliteti suradnje mogu imati više razina – od neformalne suradnje do segmentarne ili potpune poslovne integracije. Zajednički nastup prema dobavljačima ili kupcima, ili zajednički rad na iznalaženju rješenja za pravna, ekonomski ili tehnička pitanja najčešći su pokretači razmišljanja o udruživanju poslovnih subjekata. Nažalost, poslovno povezivanje u Hrvatskoj nije na razini europskih poslovnih dostignuća. Poteškoće poslovnog udruživanja nisu u nas - u najvećem broju slučajeva - rezultat problema ostvarivanja poslovnog interesa nego, prije svega, je to pitanje društvene mentalne matrice, odnosno pitanje socijalne kohezije, odnosno to je pitanje povjerenja u druge sudionike kao i povjerenja u institucije društva i države. Socijalna kohezija je danas u Hrvatskoj najvažniji problem nekonkurentnosti i slabih poslovnih rezultata naših poduzetnika. Zato i naši klasteri - bilo u industriji, poljoprivredi i drugim sektorima poduzetništva - imaju vrlo malo članova i njihova konkurentnost na EU tržištu, ali i na hrvatskom tržištu, je vrlo niska spram sličnih asocijacija u drugim zemljama. U ovom radu razraditi će se model poslovnog udruživanja u konzorcij na primjeru infrastrukturnog projekta „Slavonska mreža“ – razvoj mreže širokopojasnog pristupa Internetu na području pet županija regije Slavonija i Baranja.*

**Ključne riječi:** Konzorcij, Poduzetnici, Socijalna kohezija, Udruživanje

### **1. Uvodna razmatranja**

Poteškoće poslovnog udruživanja nisu u Hrvatskoj, u najvećem broju slučajeva, rezultat problema ostvarivanja poslovnog interesa već je to, prije svega, pitanje mentalne matrice društva, odnosno pitanje socijalne kohezije. Jer - ekonomski izračuni i simulacije poslovnih procesa lako dokazuju mogućnost ostvarenja interesa svih potencijalnih sudionika nekog poslovnog povezivanja. No, pitanje povjerenja u druge sudionike kao i povjerenja u institucije društva i države je temeljna prepreka. [6] [8] [9] Na taj se način prikazuje odnos socijalnog kapitala i stanja u društvu. Putnam (1993.) mjeri potencijal udruživanja koji povezuje gospodarsku efikasnost i sociokulturalni kapital i civilnu kulturu; operacionalizira ga pomoću dvije dimenzije, koje su ključne za problematiku: intenzitet udruživanja i razinu međusobnog povjerenja. [15] Rezultati mjerenja (Šulhofer, 1998) odražavaju sliku koja karakterizira tranzicijska društva: udruživanja nisu zastupljena u zadovoljavajućem omjeru te je razina povjerenja, kako međusobna, tako i u prateće institucije, niska. [16] Zato je bitno njegovati pravilnu informiranost, kao i pristup informacijama kroz formalnu i neformalnu dokumentiranost.[3]

Socijalna kohezija je danas u Hrvatskoj najvažniji problem nekonkurentnosti i slabih poslovnih rezultata naših poduzetnika. Zato i naši klasteri - bilo u industriji, poljoprivredi i drugim sektorima poduzetništva - imaju vrlo malo članova i njihova konkurentnost na EU tržištu, ali i na hrvatskom tržištu, je vrlo niska spram sličnih asocijacija u drugim zemljama. [8] [10]

Zajednički nastup u prema investitoru ili dobavljačima, ili zajednički rad na iznalaženju rješenja za pravna, ekonomski ili tehnička pitanja najčešći su pokretači razmišljanja o udruživanju poslovnih

subjekata. Privredna praksa je stvorila niz oblika poslovnog udruživanja od kojih je jedna od prvih etapa u razvoju poslovne suradnje organizacijski oblik pod nazivom konzorcij. [3] Heterogene skupine su u stanju na najbolji način iskoristiti vještine i doprinos svakog člana i kreativnije rješiti probleme, zato što u njima sudjeluju zaposlenici različitih vještina, osiguravajući interdisciplinarni pristup problemu (usp. Giddens, 2007.) [4]

## **1.1. Konzorcij - značenje i obuhvat pojma**

Konzorcij je oblik ugovornog povezivanja (udruživanja), u pravilu trgovačkih društava, radi zajedničkog izvođenja investicijskih radova. Ugovorom o konzorciju uređuju se prava i obveze članova: podjela radova, rokovi za izvođenje, udio u troškovima, način odlučivanja u konzorciju, odgovornosti za neispunjerenje posla, regresna prava i dr. Članovi konzorcija mogu nekoga između sebe odrediti kao vodećeg i ovlastiti ga da zastupa konzorcij u odnosu prema trećima, no u odnosu prema investitoru oni načelno nastupaju kao solidarni vjerovnici, odnosno solidarni dužnici. Konzorcij može biti privremen (prigodan, za ostvarenje samo jednog određenoga posla) ili trajan (radi višestrukoga zajedničkog sudjelovanja članova u investicijskim potvratima). Prema mogućnosti pristupanja novih članova, konzorcij može biti otvorenog i zatvorenoga tipa. Udruživanjem u konzorcij ne nastaje pravna osoba, s obzirom na to da je, sukladno članku 637 stavak 2 Zakona o obveznim odnosima, ortaštvo zajednica osoba i dobara bez pravne osobnosti. U tom kontekstu značajno je napomenuti da se, ako se ugovorom ne predviđi drugačije, na konzorcij primjenjuju odredbe ugovora o ortaštvu. Uz konzorcij, pojavnici oblici ortaštva su i zajednička ulaganja kao i klasteri. [5]

Osnovna načela konzorcija su: zajednički cilj, dobrovoljnost pristupa, pravo odlučivanja, upravljanja i nadzora, ulagački kapital, sudjelovanje u dobitku i gubitku, ograničena solidarnost.

## **2. TEMELJNI OKVIRI OSNIVANJA KONZORCIJA**

Temeljni okvir osnivanja konzorcija čine:

- a) proces pregovaranja i utvrđivanja osnovnih principa suradnje,
- b) dokumenti za osnivanje konzorcija,
- c) organizacijska i upravljačka struktura konzorcija.

### **2.1. Proces pregovaranja**

Osnivanje konzorcija započinje pregovorima koji su vrlo važni, jer u startu treba postaviti osnovne principe suradnje, odrediti strategiju suradnje te ciljeve na temelju čega se onda lako definiraju dokumenti za osnivanje konzorcija i njegova organizacijska i upravljačka struktura. Javni principi i jasna pravila preduvjet su funkcioniranja konzorcija; to znači da mora postojati dobra zakonodavna podloga i volja svih sudionika da striktno poštuju pravila. Zato je važno da već u početku procesa pregovaranja sudjeluju svi potencijalni članovi konzorcija i da se očituju o nacrtu svih dokumenata – imajući u vidu zajednički cilj buduće suradnje.

### **2.2. Dokumenti za osnivanje konzorcija**

Osnovni dokumenti za osnivanje konzorcija su: pismo namjere, ugovor o osnivanju konzorcija, opći akti konzorcija i strateški plan.

**Pismo namjere** je plod međunarodne poslovne prakse i ovaj poslovni oblik nije uređen propisima. Sistematisacija i grupiranje tipičnih sadržaja provedeni su u pravnoj literaturi na osnovi stanja poslovne prakse; mogući sadržaji pisma namjere su:

- a) utvrđivanje ciljeva koje stranke žele ostvariti ugovorom, vremenski redoslijed i raspored tema pregovora, mjesto pregovora i osobe koje u njima sudjeluju;
- b) pitanja o kojima je postignut sporazum i pitanja o kojima postoje različiti stavovi;
- c) utvrđivanje uzajamnih obveza o kojima je postignuta suglasnost;
- d) predviđanje sadržaja budućeg ugovora kao i očitovanje spremnosti da se on sklopi, ali ovisno o ispunjenju određenih uvjeta ili nastupanja nekih događaja.

Načelno - pisma namjere nemaju obvezno pravne učinke sklapanja ugovora ili ispunjenja obveza ugovora. Ako se u pismo o namjerama unesu neke obveze u slučaju neispunjena postoji mogućnost naknade štete na osnovi opće građanske odgovornosti za naknadu štete. [5]

**Ugovor o konzorciju** je ugovor autonomnog trgovačkog prava tj. nastao je u poslovnoj praksi suradnje na zajedničkoj izvedbi velikih investicijskih radova i sl. Ugovorne strane su u pravilu poduzeća, a cilj ugovora može biti ostvarenje programa suradnje, izvedbe projekta i sl. Radi se o okvirnom ugovoru čije ispunjenje može biti uvjetovano sklapanjem i ispunjenjem više drugih ugovora, no, obveze iz ovakvog ugovora nisu prenosive na treće osobe. Važno je naglasiti da ugovorom o konzorciju ne nastaje nova pravna osoba. Ugovor mora sadržavati potpuno i jasno opisane obveze i način ispunjenja ugovornih strana, profesionalnu i tehničku diobu poslova, sadržaj i način ostvarivanja ugovorene suradnje. Za obveze koje nastaju ispunjenjem (ako je u pitanju investicijski projekt, npr.) ugovorne strane odgovaraju zajednički i solidarno - ako s vjerovnikom nije drukčije ugovoren.

**Opći akti konzorcija** su: statut, pravilnici, poslovnici i dr. Ovim se dokumentima uređuje struktura upravljanja konzorcijem na temelju prihvaćenog pravnog statusa konzorcija, uređuje struktura, nadležnosti i djelokrug rada, tijela upravljanja konzorcija te kriteriji za članstvo u konzorciju. Koje će opće akte usvojiti članice konzorcija ovisi o veličini poslovnog pothvata, broju članica i drugim elementima.

**Strateški plan** je bitan element povezivanja članica u konzorcij; radi se o dugoročnom programu razvoja poslovnog pothvata koji se temelji na unaprijed definiranom zajedničkom cilju koji je svrha njihovog udruživanja u konzorcij.

## 2.3. Organizacijska i upravljačka struktura konzorcija

Organizacijska i upravljačka struktura konzorcija ovisi o veličini poslovnog pothvata, broju članica i drugim elementima. Tako će npr. konzorcij na velikom investicijskom projektu s brojnim članicama imati skupštinu konzorcija, izvršni odbor, stručne odbore za pojedina pitanja i/ili stalne stručne skupine. Manji konzorciji strukturirat će svoju organizacijsku strukturu prema svojim specifičnostima.

## 3. OSNIVANJE KONZORCIJA „SLAVONSKA MREŽA“

Osnivanje konzorcija „Slavonska mreža“ ima niz specifičnosti koje zaslužuju posebnu pažnju, jer:

- a) radi se o velikom infrastrukturnom investicijskom projektu od javnog interesa i
- b) čine ga institucionalni subjekti iz javnog sektora zajedno sa subjektima tržišne orientacije.

### 3.1. Projekt „Slavonska mreža“

Elektrotehnički fakultet Osijek je krajem 2012. g. pokrenuo projekt „SLAVONSKA MREŽA - razvoj širokopojasnog pristupa na području pet županija Slavonije i Baranje, a u okviru provedbe Strategije razvoja širokopojasnog pristupa u RH od 2012. do 2015. g. [13]

Broj i gustoća priključaka korisnika širokopojasnog pristupa Internetu u RH je znatno ispod prosjeka članica EU, a na području pet županija regije ove su vrijednosti (osim za grad Osijek) ispod prosjeka RH. Takvo stanje u suvremenim uvjetima onemogućuje društveni i gospodarski razvoj, učinkovito funkcioniranje javne uprave te uključivanje regije u suvremenu komunikaciju i brži razvoj suvremenih telekomunikacijskih usluga unutar RH i EU. Osnovni elementi toga projekta su: [1] [10]

- Cilj projekta: Omogućiti pristup ŠPI u 75% naselja u 5 SiB županija u roku od 2 godine. g.

- Krajnji korisnici rezultata projekta su:

1. Stanovništvo na području pet županija SiB regije,
2. Javne službe na području pet županija SiB regije (zdravstvo, školstvo, socijalna skrb, uprava...)
3. Gospodarstvo na području pet županija SiB regije.

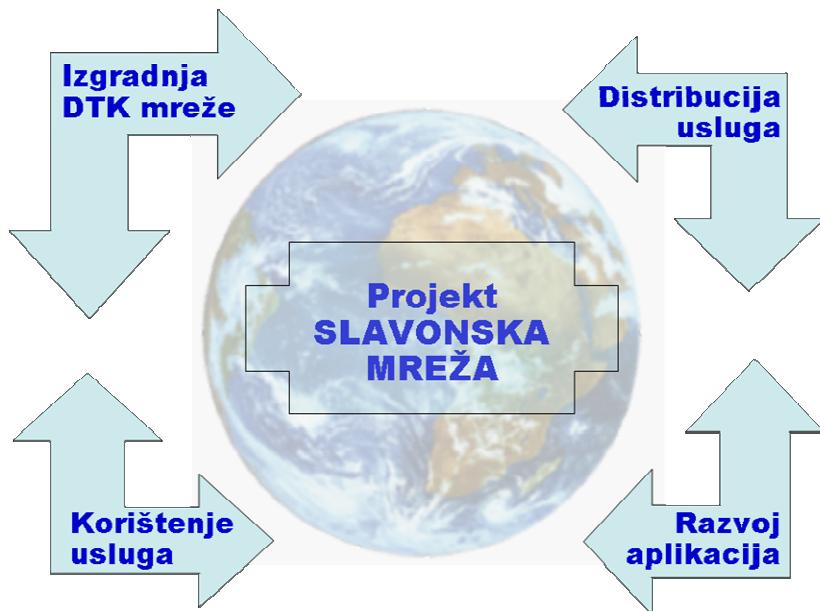
- Procjena ekonomске koristi od realizacije projekta;

- a) Učinkovitije funkcioniranje javne uprave,

- b) Bolji poslovni rezultati gospodarskih subjekata,
- c) Kvalitetniji i viši životni standard stanovništva i
- d) Razvoj novih poslovnih djelatnosti temeljenih na širokopojasnom pristupu.

U konačnici – prema procjenama europskih institucija realizacija projekta u širokopojasnom pristupu pridonosi porastu BDP-a od 0,7 %. [12]

Projekt je složen od četiri segmenta kako pokazuje slika 1, a projektne aktivnosti se provode u više simultanih međuzavisnih faza - kako je to prikazano su slikama 2 i 3;



*Slika 1.  
Sektorska struktura ciljeva i međuzavisnost aktivnosti projekta „Slavonska mreža“*



*Slika 2.  
Pripremne etape projekta „Slavonska mreža“*



*Slika 3.  
Provjeta projekta „Slavonska mreža“*

Treba naglasiti da se ovdje radi o:

- 1) važnom pitanju tehnološkog priključka RH europskim komunikacijskim tokovima,
- 2) složenom tehnološkom procesu razvoja širokopojasnih usluga,
- 3) značajnom investicijskom zahvatu,
- 4) zahtjevnom poslu utvrđivanja stanja u JLS, i
- 5) važnim elementima prostornih planova JLS.

Naime, razvoj telekomunikacija i širokopojasnog pristupa Internetu razvijene europske zemlje su provodile u proteklih desetak godina u značajno bolje uređenom društvu, pravno sređenoj državi i boljoj ekonomskoj situaciji nego što je to sada u Hrvatskoj – koja u nekoliko godina treba prevladati ovaj tehnološki zaostatak.

### 3.2. Konzorcij „Slavonska mreža“

Prema idejnoj studiji „Slavonska mreža“ za upravljanje realizacijom ovako složenog projekta predviđeno je osnivanje konzorcija koji bi usuglašavao postupke i koordinirao provedbu ključnih etapa projekta. Članovi konzorcija bili bi: pet slavonskih županija (Brodska, Požeška, Osječka, Virovitička i Vukovarska županija), Elektrotehnički fakultet Osijek; „Panon“ Institut za strateške studije Osijek i zainteresirani telekomunikacijski operateri (slika 5);



*Slika 5.  
Struktura konzorcija „Slavonska mreža“*

U suvremenim uvjetima usvajanje (i razvoj) novih tehnologija je složena proces s nizom etapa i subjekata koji moraju uvažavati međuzavisnosti i djelovanje okruženja. [7] Opisana složenost projekta „Slavonska mreža“ prouzročit će niz poslovnih problema koji će se morati hitno rješavati tijekom provedbe projekta. Ovdje upozoravamo na strukturu tih problema koja - prema našim procjenama – ima slijedeću sektorskiju zastupljenost (slika 4);



*Slika 4.  
Struktura poslovnih problema s kojima će se susretati projekt „Slavonska mreža“*

Stoga će u cilju realizacije projekta „Slavonska mreža“ biti potrebno je objedinjavanje svih društvenih, političkih, stručnih i finansijskih potencijala na području regije. Prednosti od zajedničkog nastupa prema investitorima i dobavljačima kao i zajednički rad na iznalaženju rješenja za pravna, ekonomска ili tehnička pitanja su dobrobiti koje su prepoznate su već u fazi prijave projekta na natječaj Ministarstva regionalnog razvoja RH.<sup>1</sup>

Polazeći od navedenih determinanti strukturiran je proces utemeljenja konzorcija koji započinje potpisivanjem pisma namjere. U tome dokumentu je (na 3 str.): utvrđen predmet suradnje i razlog osnivanja konzorcija, kratko opisano pokretanje projekta i provedene aktivnosti, ukazano na važnost projekta za razvoj regije te naglašena složenost projekta. Isto tako – određeno je trajanje projekta i iskazana volja potpisnika za osnivanje konzorcija. Predloženo je da institucije potpisnice pisma namjere utemelje skupštinu konzorcija koja će upravljati projektom, koordinirati strateške ciljeve te provoditi, u okvirima svojih nadležnosti, sve ostale potrebne aktivnosti u provedbi projekta. Detaljna struktura konzorcija, kao i prava i obveze članica konzorcija – ističe se u pismu namjere – uredit će se ugovorom o utemeljenju konzorcija između potpisnica toga dokumenta. Na kraju je naglašeno da će navedene institucije i ustanove do utemeljenja konzorcija - u okvirima svojih mogućnosti - provoditi u dobroj namjeri potrebne i hitne mjere u cilju realizacije pripremnih etapa projekta „Slavonska mreža“. Pripreme za utemeljenje konzorcija su u procesu tako da bi do kraja svibnja ove godine konzorcij mogao biti i formalno utemeljen.

#### **4. Zaključak**

Koncept konzorcija kao poslovne asocijacije predstavlja značajnu mogućnost za udruživanje poslovnih subjekata u provedbi investicijskih projekata. Udruživanje u poslovne svrhe u Republici Hrvatskoj nije u razini ostalih zemalja članica EU; u nas je to još neriješeno tranzicijsko pitanje socijalne kohezije, tj. povjerenja u druge poslovne subjekte kao i povjerenje u institucije društva i države.

U radu su prikazani osnovni elementi osnivanja konzorcija te kratko opisani bitni elementi projekta „Slavonka mreža“ – razvoj mreže širokopojasnog pristupa Internetu na području pet županija regije Slavonija i Baranja. Na tim osnovama postavljen koncept utemeljenja konzorcija „Slavonska mreža“ koji je u procesu osnivanja.

<sup>1</sup> Kao pilot projekt uvođenja širokopojasnog pristupa Internetu na području pet županija projekt „Slavonska mreža“ (u vrijednosti 20 mil. €) je visoko rangiran (u prvoj trećini) između 50-tak RH projekata za EU fondove.

Za utemeljenje konzorcija bitne su tri odrednice:

- a) proces pregovaranja i utvrđivanja osnovnih principa konzorcija,
- b) izrada i potpisivanje dokumenata za osnivanje konzorcija,
- c) definiranje organizacijske i upravljačke strukture konzorcija.

Koncept i osnivanje konzorcija „Slavonska mreža“ je specifičan jer, u pitanju je: (a) udruživanje tijela regionalne uprave, institucija iz javnog sektora i tržišno orijentiranih poslovnih subjekata na (b) velikom investicijskom projektu od (c) javnog interesa za razvoj telekomunikacijske infrastrukture na (d) području pet županija regije Slavonija i Baranja.

Predloženo je da institucije potpišu pismo namjere o provedbi projekta odnosno o utemeljenju konzorcija „Slavonska mreža“. Skupština konzorcija bi upravljala cijelim projektom, odnosno koordinirala strateške ciljeve i osnovne aktivnosti, u okvirima nadležnosti svake od potpisnica, u provedbi projekta.

Na ovaj način stvorit će se institucionalne pretpostavke za uspješnu provedbu velikog infrastrukturnog projekta u regiji Slavonija i Baranja, odnosno obogatit će se praksa poslovnog udruživanja u Republici Hrvatskoj – što može biti primjer za slična poslovna udruživanja.

## References

- [1] Ambroš, F.; Ivanović, M.; Mesarić, D. (2013.): *Izgradnja komunalne infrastrukture i razvoj optičke mreže na području Slavonije i Baranje*; PLIN '2013, Osijek, 26.- 28. rujna 2013. Proceedings, str. 77 - 89
- [2] Ambroš, Lidiya ; Ivanović, Tanja.; Mesarić, Vedran (2014.): *Osnivanje konzorcija – put za uspješnu provedbu poduzetničkih projekata - primjer poduzetničkog projekta „Cat\_box“*, 23. Znanstveno stručni skup „Organizacija i tehnologija održavanja“ - OTO '2013. Požega, 24.- 25. travnja 2014. ISBN 978-953-6032-77-8, Zbornik radova, Elektrotehnički fakultet Osijek, 2013. str.111-116
- [3] Giddens, A, (2007.): *Sociologija*, Nakladni zavod Globus, 2007.
- [4] Gorenc,V.; Barbić,J. (1997.): *Rječnik trgovačkog prava*, Masmedia, Zagreb
- [5] Ivanović, M. (2005.): *Izgubljene šanse - procesi postkomunističke tranzicije*, ISBN 953-6980-02-9, Albert<sup>E</sup>, Osijek
- [6] Ivanović. M.; Širić, M. (2008.): *The Knowledge Economy and Development of New Technologies for Knowledge Society*; XXVII International Conference “Science in Practice, Osijek”, 5.-7.5.2008. Faculty of Electrical Engineering Osijek, ISBN 953-6032-62-4; Proceedings, pp 31 – 36
- [7] Ivanović, M.: (2008.) *Ruralni razvoj i procesi tranzicije – Slavonska poljoprivreda na putu prema EU standardima*; ISBN 953-6032-501-1, Albert<sup>E</sup>, Osijek
- [8] Ivanović, M. (2008): *Socijalna kohezija - temeljna odrednica razvoja*, 1<sup>st</sup> International Conference „Vallis Aurea: Focus on Regional Development“, Požega, 19.9.2008. DAAAM International, Viena i Veleučilište u Požegi, ISBN 978-953-98762-7-0, Proceedings, pp 327 - 332;
- [9] Ivanović, M.; Subašić, R.; Trischler, T.; Križanović, K. (2013.): *Development of fruit and vegetable processing industry in the Slavonia and Baranja region – the paradigm is needed*; 2<sup>nd</sup> International scientific conference „Economy of Easter Croatia“, Osijek, May, 23-25, 2013; ISBN 978-953-253-106-0, Proceedings, pp 65-76
- [10] Mesaric, D.; Ambroš, F.; Ivanović, M (2013.): *Development of broadband network in Slavonia and Baranja*, 2<sup>nd</sup> International scientific conference „Economy of Easter Croatia“, Osijek, May, 23-25, 2013; ISBN 978-953-253-106-0, Proceedings, pp 54-64
- [11] Mesarić, Vedran (2014.): *Neki aspekti uloge oporezivanja tijekom finansijske krize 2008.-2013. - usporedna analiza*; diplomski rad, Pravni fakultet Osijek
- [12] Putnam, R. (1993.): *Making Democracy Work*; Princeton, Princeton University Press
- [13] Vlada RH (2011.) Strategija razvoja širokopojasnog pristupa u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2012. do 2015. godine (NN 144/11)
- [14] Štulhofer, A. (1998.): *Što kultura ima s tim? Sociokulturalni kapital, civilnost i hrvatsko gospodarstvo*, Sociokulturalni kapital i tranzicija u Hrvatskoj (ur. M. Meštrović i A. Štulhofer), Hrvatsko sociološko društvo, Zagreb, str. 161 – 172