



A joint initiative of the OECD and the European Union,
principally financed by the EU

Komunalne usluge & javne nabavke

Slagjana Nikolij-Nikolovska
Podgorica, 5.11.2013.





Sadržaj

- ❑ Obim komunalnih usluga; osnovna definicija & izuzeci; slične komunalne usluge;
- ❑ Važnost & prednosti u javnim nabavkama
- ❑ Shvatanje komunalnih usluga; predmeti nabavke & načela
- ❑ Promjena od „klasičnog načina“ do nabavke komunalnih usluga
- ❑ Preduslovi za uspješne nabavke u komunalnim uslugama
 - ❑ pripremne aktivnosti – utvrđivanje potreba, količina, vrijednosti; odabir postupka nabavke – pregovarački postupak & sistemi kvaliteta
 - ❑ Kriterijumi za kvalifikacije & dodjelu ugovora
 - ❑ Sadržaj tenderske dokumentacije, oglasi & obavještenja
- ❑ Postupci nabavke – tehnike evaluacije, određivanje cijena, proračun ukupnih troškova vlasništva (TCO)
- ❑ Mehanizmi kontrole



Opseg Direktive o komunalnim uslugama 2004/17/EK

- Reguliše dodjelu ugovora u sektorima pružanja javnih usluga
- Pružaoci usluga – komunalna preduzeća (tj. njihove obavljane djelatnosti) u javnim nabavkama su sljedeće:
 - Vodosnabdijevanje
 - Snabdijevanje energijom
 - Saobraćaj
 - Poštanske usluge i
 - Drugo (eksploatacija nafte, gasa ili uglja, izgradnja & upravljanje aerodromima ili pristaništima...)





Osnovna definicija komunalnih usluga & izuzeci

- ❑ Djelatnosti za čije obavljanje se dodjeljuje ugovor o pružanju komunalnih usluga (u daljem tekstu: djelatnosti preduzeća) su vodosnabdijevanje; energetika, saobraćaj; poštanske usluge, i druge.

- ❑ Izuzeci se mogu primijeniti u slučaju
 - javnih preduzeća, akcionarskih & d.o.o. preduzeća u kojima dominantan uticaj imaju državni organi, organi lokalne samouprave itd, a za vršenje djelatnosti koje se na smatraju djelatnostima preduzeća.

 - kada vrijednost ugovora ne doseže određeni donji prag

 - nabavke električne energije ili goriva za proizvodnju električne energije

 - robe sa svrhom preprodaje ili iznajmljivanja trećoj strani, pod uslovom da naručilac nema posebna ili isključiva prava da prodaje ili daje u najam tu robu, a drugi subjekti imaju slobodu da istu prodaju ili daju u najam pod istim uslovima, ili

 - robe, usluga ili radova namijenjenih obavljanju djelatnosti preduzeća u inostranstvu...



Sličnosti među komunalnim uslugama

❑ Sličan obim djelatnosti & definicija za

❑ Energetiku

- ❑ Instaliranje i rukovođenje *fiksni mrežama* koje su namijenjene za pružanje *javnih usluga* u vezi sa proizvodnjom, prenosom ili distribucijom, tj. snabdijevanje takvih mreža gasom, toplotom ili električnom energijom

❑ Vodosnabdijevanje

- ❑ Instaliranje i rukovođenje *fiksni mrežama* koje su namijenjene za pružanje *javnih usluga* u vezi sa proizvodnjom, prenosom ili distribucijom pijaće vode, ili snabdijevanje takvih mreža pijaćom vodom



Važnost komunalnih usluga

- Funkcionisanje zajednice posredno i značajno zavisi od komunalnih usluga
- Dnevne potrebe građana zavise od komunalnih usluga
- Poslovanje sa komunalnim uslugama mora da bude
 - Fleksibilno u odnosu na zahtjeve potrošača
 - Pouzdano u adekvatnom pružanju usluga
 - Stalno prilagođavanje kapaciteta potražnji (rast)
 - Vodeća sila u svakom društvu.....



Prednosti za komunalne usluge u javnim nabavkama

- ❑ Širi spektar standardnih postupaka
 - ❑ Otvoren postupak
 - ❑ Ograničen postupak
 - ❑ **Pregovarački postupak uz prethodnu objavu poziva za javno nadmetanje**
 - ❑ Pregovarački postupak bez prethodne objave poziva za javno nadmetanje
 - ❑ Pojednostavljen postupak nadmetanja





Prednosti za komunalne usluge u javnim nabavkama

- Širi izbor posebnih načina za zaključivanje ugovora ili kvalifikovanje dobavljača
 - Okvirni sporazumi
 - Elektronska nadmetanja
 - Sistemi kvalifikacija**
- Drugo**
 - Drugi „klasični” postupci/ načini se mogu koristiti
 - Tehnički dijalog, elektronska nadmetanja...
 - Nije obavezno javno otvaranje za postupak pregovaranja.....



Prednosti za komunalne usluge u javnim nabavkama

- ❑ **Djelimično više granične vrijednosti nego kod „klasičnih“ nabavki**
 - ❑ Utvrđeno na nivou EU
 - EUR 400 000 za nabavku roba & usluga
 - EUR 5 000 000 za nabavku radova
- ❑ **U Makedoniji, za naručioca nabavke sa isključivim pravima**
 - ❑ 200.000 EUR / nabavka robe & usluga
 - ❑ 4.000.000 EUR/ nabavka radova



Shvatanje komunalnih usluga

❑ Ekonomski operatori – česte bojazni

- ❑ Prvo mišljenje – često su zbunjeni
- ❑ Zašto je prethodnom standardnom naručiocu data toliko velika fleksibilnost?
- ❑ Da li je nabavka komunalnim uslugama “zatvorena” do graničnih vrijednosti?
- ❑ Zašto pregovarački postupak može postati standardni postupak?
- ❑ Da li je u pregovorima sve adekvatno urađeno?
- ❑ Kako se mogu napraviti kvalifikacije, i zar ne postoje precizni uslovi za zaključivanje ugovora?
- ❑ Zašto se u sektoru telekomunikacija ne poštuju pravila javnih nabavki?
- ❑ Zašto privatno preduzeće u sektoru energetike treba da poštuje PPL?

Shvatanje komunalnih usluga

- ❑ **Naručilac nabavke – ugovarač (tj. komunalno preduzeće) važne razlike:**
 - ❑ Komunalna preduzeća su veoma dinamična
 - ❑ Set drugih zakona/podzakonskih akata/pravila regulišu njihove djelatnosti
 - ❑ Isključiva prava na poslovnu djelatnost
 - ❑ Nacionalni regulatori prate i nadziru
 - ❑ Utvrđeni rokovi i standardi kvaliteta (trebalo bi da budu!) za obavljanje djelatnosti preduzeća
 - ❑ U nekim državama komunalna preduzeća su dio velikih međunarodnih grupacija....



Komunalne usluge i međunarodne kompanije

Nacionalni ambijent

- Zakonska ograničenja
- Nacionalna pravila, zakonska i podzakonska akta, pravilnici, regulatori, potrošački uslovi ...
- Ponekad nepoznat i promjenjiv zakonski okvir, potrebno rukovođenje poslovima u situaciji promjene propisa
- Komunikacija, jezik, vrijeme odgovora





Komunalne usluge i međunarodne kompanije

- Međunarodno preduzeće
 - Multinacionalni radnički kapital, pravila, kultura, procedure...
 - Širok izbor potencijalnih operatora
 - Nacionalni operatori matična preduzeća+ lokalni, tradicionalni ponuđači
- Ograničenja regionalnog okruženja
 - Geografski položaj kćerke kompanije
 - Posebni komercijalni/regionalni uslovi trgovine u državi u kojoj je kćerka kompanija





Zašto bi privatno preduzeće primjenjivalo PPL?

- Zakon o javnim nabavkama je obavezujuć**
 - Važnost segmenta energetike u svakoj državi
 - Tržište energetike koje nije još liberalizovano
 - Komunalne usluge kao posebno poglavlje u zajedničkim PPL
 - Usklađivanje sa Direktivom EU EK 2004/17 o javnim nabavkama





Zašto bi privatno preduzeće primjenjivalo PPL?

Dobrovoljni razlozi

- Veoma konkurentne cijene koje se postižu javnim oglašavanjem
- Oštrija konkurencija naspram prikupljanja ponuda
- Transparentan pristup ekonomskim operatorima
- Jednake mogućnosti za sve operatore
- Pravičnost
- Poboljšana stručnost u oblasti nabavki....



Tipični predmeti nabavke

- ❑ **Roba**
 - ❑ Širok izbor elektromaterijala
 - ❑ Elektro mašine
 - ❑ Opšti potrošački proizvodi (roba široke potrošnje)
 - ❑ IT / TC proizvodi
 - ❑ Oprema za zaštitu na radu
 - ❑ Alatke, mašine...

Tipični predmeti nabavke

Usluge

- Održavanje & upravljanje objektom
- IT/ TC održavanje, usluge telekomunikacija
- Remont opreme
- Usluge transporta, privremena zaposlenja....

Radovi i inženjering

- Građevinski radovi
- Radovi na instalacijama
- Priprema projekta, revizija, nadzor
- Geodetski radovi....

Kombinacija predmeta nabavke

- Kombinovana nabavka roba i usluga smatra se nabavkom robe, ako je vrijednost robe viša od vrijednosti usluga (i obratno)
- Ugovor čiji je osnovni predmet pružanje usluga, a odnosi se i na radove, smatra se ugovorom za pružanje usluga





Načela u nabavci komunalnih usluga

Pravičnost

- Razumno utvrđena pravila
- Razumna evaluacija, jednak pristup
- Izbjegavanje pritiska ili zloupotreba

Dosljednost

- Unaprijed utvrđeni uslovi& pravila; bez nenajavljenih promjena

Transparentnost

- Utvrđene standardne procedure; raspodjela odgovornosti

Jednake mogućnosti za sva preduzeća





Načela u nabavci komunalnih usluga

Efikasnost

- Povećana stručnost u jedinici za nabavke
- Eliminacija prekomjerne centralizacije
- Nivoi donosioca odluka & birokratija
- Brži postupak nabavke

Mogućnost praćenja

- Dokumentovani procesi/postupci
- Svijest/oprez & odgovornost svih učesnika
- Lakši proces evaluacije& revizije

Odgovornost

- Zaposleni / sektor za nabavke odgovaraju vlasnicima & vlastima





Promjena od « klasične » do nabavke komunalnih usluga

- Strategija „standardizovanja”** (= Nabavka na osnovu modela)
 - Centralizacija do razumnog nivoa
 - Tehnička standardizacija roba/usluga/radova
 - Priprema modela tendera/poziva za ponude/ugovora
 - Intenzivni okvirni sporazumi
 - Intenzivni sistemi kvalifikacija
 - Maksimalno korišćenje sistema ERP
 - „Održavanje& ulaganje” kod najboljih u nabavci





Promjena od « klasične » do nabavke komunalnih usluga

- ❑ **Prepreke u strategiji „standardizovanja”**
 - ❑ Smanjenje broja zaposlenih; zaposleni
 - ❑ Unifikacija, tj. smanjenje broja preduzeća/ usporeno smanjenje broja ekskluzivnih preduzeća
 - ❑ Nabavka se oduzima od tehničkih sektora
 - ❑ Viša efikasnost zaposlenih u sektorima nabavke/ manje ljudi
 - ❑ Manje ugovora/ manje administracije
 - ❑ Potrebno je manje tehničkih evaluacija
 - ❑ Maksimalno korišćenje sistema ERP – brži odgovor
- ❑ **Važnost obuke: u preduzeću & spolja**





Preduslovi za uspješnu nabavku komunalnih usluga

Pripremne aktivnosti

- Zahtjev (potražnja) za nabavku**
 - Identifikacija & odobrenje potreba na nivou koji je drugačiji od onog u organizaciji za nabavke

- Razvoj koncepta nabavke**
 - Ograničenja
 - Razvoj koncepta
 - Odobrenje

- Priprema/izrada dokumentacije**





Utvrđivanje potreba, količina, vrijednosti

- ❑ **Planiranje nabavke** u komunalnim uslugama kao najteži zadatak
 - ❑ Svaka godina se teško može uporediti sa prethodnom
 - ❑ Klimatski uslovi značajno utiču na održavanje: kvarovi, održavanje, potrebni materijali
 - ❑ Mreže u različitim geografskim područjima, različita pristupačnost, mogući drugačiji obrasci potrošnje
 - ❑ Izgrađeno davno, dostupna unapređenja, sanacija
 - ❑ Ubrzan rast mreža, oblasti sa značajnim brojem novih veza
 - ❑ Raznolikost materijala koji se koriste za izgradnju mreža....





Utvrđivanje potreba, količina, vrijednosti

- ❑ Kako planirati količine & vrijednosti?
 - ❑ Pripremiti planove nabavke
 - ❑ Statistički podaci za istraživanje novih ulaganja / veza
 - ❑ Ispitivanje liste ugovora iz prethodnih 3-5 godina
 - ❑ Baze podataka za period 3-5 godina u svrhu procjene kretanja
 - ❑ Sklopiti što je više moguće okvirnih ugovora
 - ❑ Uključiti indeks rizika & bezbjednosti prilikom planiranja količina & vrijednosti
 - ❑ Vrijednosti se ocjenjuju na osnovu referentnih vrijednosti (internet, budžetske ponude, ERP statistika)
 - ❑ Neophodno postojanje snažnog sistema ERP podrške





Odabir postupka nabavke

- Preporučeno: **pregovarački postupak sa prethodnom objavom**
- Uglavnom nestandardni postupak javni sektor
- Ekonomski operatori nisu na to navikli
- Početni rezultati posle sprovođenja: ostvarene značajne uštede & niže cijene; na srednji rok – stabilne cijene
- Viši/najviši tehnički/stručni kvalitet ponuđača koji su pozvani na pregovore
- Postupak je kraći od ograničenog postupka
- Potrebna intenzivna obuka zaposlenih** (vještine pregovaranja, lake vještine – upravljanje prezentiranjem, upravljanje sukobom, rad sa komplikovanim dobavljačima, komunikacija, itd)



Korišćenje pregovaračkog postupka sa prethodnom objavom

- Važno je imati jasne specifikacije & kriterijume za odabir
- Jasno naznačeni obavezni & eliminatorni zahtjevi u slučaju najniže kupovne cijene
- Preporučuje se za korišćenje zbog:
 - Objektivnog mjerenja, posebno kad se nabavljaju tehnički usavršeni predmeti
 - Svi zahtjevi & uslovi dogovoreni do detalja
 - Kooperativan pristup, povjerenje & pouzdanje u dobavljače
 - Konkurentne cijene & uslovi
 - Adekvatno rukovođenje kod dobavljača



Upotreba sistema kvalifikacija

- ❑ Novi instrument u Makedoniji, dostupan samo za komunalne usluge
 - ❑ Brz, fleksibilan sistem nabavke
 - ❑ Ispunjavanje uslova poslovanja u komunalnoj oblasti
 - ❑ Otvoren sistem za ekonomske operatore
 - ❑ Omogućava stalno usavršavanje & razvoj ekonomskih operatora
 - ❑ Konstantno praćenje rada dobavljača
 - ❑ Transparentan & ujednačen sistem javnih nabavki za neograničen / trogodišnji period



Upotreba sistema kvalifikacija

- Nova dimenzija javnih nabavki
 - Sistem može započeti kad god je potrebno ili ima raspoloživog vremena
 - Period tehničke evaluacije je duži (najviše 6 mjeseci)
 - Kad god postoji stvarna potreba, primjenjuje se druga faza ograničenog ili pregovaračkog postupka
 - Važi tri godine ili neograničeno vrijeme (ako se pozivi pravilno objavljuju)
 - Ekonomski operatori mogu da se prijave bilo kad u toku perioda važenja



Upotreba sistema kvalifikacija

Koristi

- Preporučuje se primjena sistema kvalifikacija za tehnički standardizovanu (trajno potrebnu) robu/usluge/radove
 - Veoma fleksibilan, dinamičan, prilagodljiv potrebama komunalnih usluga
 - Eliminira rizik od neuspjeha u radu odabranih dobavljača
 - Moguće izmjene tehničkih specifikacija
 - Moguće je pratiti kretanja na tržištu
 - Ušteda za tijelo za nabavke
- Da li će sistem kvalifikacija biti dostupan prilikom uvođenja poglavlja o komunalnim uslugama u PPL?**



Povratne informacije posle sprovođenja sistema kvalifikacija

- Ekonomski operatori na početku su zbunjeni
 - Kako to da nema količina u “tenderu” ovog sistema?
 - Zašto se onda objavljuje nešto kao tender?
 - Kad će se sklopiti ugovor?
 - Kako neki operator može da se prijavi kad god mu odgovara?
 - Šta ako jedan operator koji nije bio kvalifikovan uspije da ispuni uslove za kvalifikovanje?
- **Zaposleni na procesu nabavki komunalnih usluga moraju proći obuku kako bi mogli da objasne i koriste sistem kvalifikacija**





Povratne informacije posle sprovođenja sistema kvalifikacija

Perspektiva naručioca

- Dilema – neograničen period važenja sistema kvalifikacija ili tri godine?
 - Da li su lokalna tržišta dovoljno stabilna za neograničen sistem kvalifikacija?
 - Šta ako dođe do promjene položaja kvalifikovanog preduzeća za vrijeme važenja sistema kvalifikacija?
- Da li na srednji rok dovodi do smanjenja broja službenika za nabavke?
- Može li se inostrani sistem kvalifikacija koristiti lokalno (majka – kćerka kompanije)?
- Prethodno korišćenje tehničkog dijaloga prije objave sistema kvalifikacija?





Kriterijumi za dodjelu

Najniža kupovna cijena

- Veoma se preporučuje – ali bez preduslova!
 - Jasno utvrđene tehničke specifikacije
 - Stručno definisani funkcionalni uslovi; mjerljivi i shodno tome moguće ih je ocijeniti
 - Veoma jasni obavezujući uslovi u pogledu tehničkih/ stručnih/ ekonomskih kapaciteta

Najbolja ponuda – najekonomičniji tender

- Komplikovana tehnička evaluacija, potrebne snažne vještine
- Ako nije jasno definisano dolazi do primjedbi/žalbi ponuđača
- Cijene često izgledaju više ali ukupan trošak može biti niži





Kriterijumi za dodjelu

- ❑ **Moraju se ispuniti obavezni kriterijumi**
 - ❑ **Položaj operatora**
 - ❑ Da nisu pokrenuti postupci likvidacije, stečaja, da su plaćeni porezi, da nema učešća u kriminalnim aktivnostima, da nema zabrane učešća na tenderima za javne nabavke, da nema zabrane obavljanja djelatnosti – stalne ili privremene, itd...
 - ❑ **Kvalifikacija za obavljanje stručne djelatnosti**
 - ❑ Koja je adekvatna kvalifikacija tj. registrovana djelatnost za obim nabavke?
 - ❑ Da li je taj uslov razuman i koristan?



Kriterijumi za kvalifikaciju

□ Drugi kriterijumi

□ Ekonomski & finansijski položaj

- Da se oprezno utvrdi
- Kako procijeniti koju vrijednost obrta zahtijevati?
- Koji zahtjev je proporcionalan obimu nabavke?
- Balansirati rizike od
 - Žalbi, stečaja
 - Polisa osiguranja (poslovanje, odgovornost treće strane, sveobuhvatno osiguranje poslovanja od odgovornosti.....)



Kriterijumi za kvalifikaciju

❑ Drugi kriterijumi

❑ Tehnički ili stručni kapaciteti

- ❑ Preporuke, ali ih provjeriti
- ❑ Tehnička oprema & većina od svih oblasti u istraživanju i razvoju su važne
- ❑ Zaposleni – ima li ih u dovoljnom broju, ili da li je kvalitet zaposlenih važan?
- ❑ Veoma važna je evaluacija podugovarača
- ❑ Potvrde kvaliteta & nagrade
- ❑ Dozvole ili ovlašćenja, kad god je potrebno
- ❑ **Kontrola ekonomskih operatora na licu mjesta**



Kriterijumi za kvalifikaciju

❑ Drugi kriterijumi

❑ Standardi obezbjeđenja kvaliteta &

❑ Standardi u upravljanju životnom sredinom

- ❑ Osnova za adekvatno ispunjavanje poslovnog ciklusa ponuđača
- ❑ Uticaj na životnu sredinu za konačnu odluku
- ❑ Uticaj na ukupan trošak vlasništva



Sadržaj tenderske dokumentacije

- Poziv za ekonomske operatore
- Kratak opis postupka/ metode nabavke
- Uputstva/ smjernice za ponuđače sa
 - Pažljivo utvrđenim kriterijumima za kvalifikaciju
 - Objasnjeni kriterijumi za dodjelu, rokovi, otvaranje ponuda
- Detaljna ali generička tehnička specifikacija
- Model ugovora
- Dodaci
 - Ponuđači treba da prilože izjavu i potrebnu dokumentaciju
 - Formular ponude (u slučaju dvofaznog postupka)





Pozivi & obavještjenja

- Zvanični poziv
- Poziv na veb sajtu naručioca
- TED pozivi
- Korišćenje specijalizovanih sajtova/ portala
- Poziv mogućim ponuđačima...





Postupak nabavke

Postupak nabavke

- Otvaranje ponuda
- Evaluacija (tehnička & komercijalna)
- Odabir/selekcija dobavljača
- Sklapanje ugovora
- Rukovođenje isporukom

Isporuke

- Ispostava, kontrola, zahtjevi za promjenu, unapređenja





Tehnike evaluacije

- Jasne obaveze prodavac-kupac
 - Računanje ukupnog troška vlasništva
 - Izbjegavati greške & dodatne troškove

- Načelo “4 oka”
 - Dobro provjeriti komercijalno/ tehnički
 - Ako je potrebno, angažovati spoljnog konsultanta

- Korisni instrumenti za praćenje & podjelu rizika
 - Upotreba matrice “4W” (Ko, Šta, Kad, Zašto)
 - Upotreba dodataka (kratki izvještaji)





Tehnike evaluacije

- ❑ Raspored & šeme cijena
 - ❑ Polovina posla se završi uz dobar raspored cijena
 - ❑ Poređenje “jabuka jabuci”
 - ❑ TCO rasporedi cijena & PBS struktura

- ❑ Mjerenje & praćenje rezultata
 - ❑ Tržišna cijena (ponude); istorijske & grupne cijene
 - ❑ Određivanje referentnih cijena
 - ❑ Stalno praćenje KPI





Određivanje cijene

- ❑ **Kupovna cijena naspram ukupnog troška vlasništva (TCO)**
 - ❑ TCO treba da prevlada za vrijeme životnog vijeka
 - ❑ Što je kompleksnija roba, TCO je važniji
 - ❑ TCO zahtijeva barem osnovno poznavanje & razumijevanje predmeta nabavke
 - ❑ Adekvatno utvrđeni uslovi kvaliteta & garancija & njihovo ispunjenje eliminišu većinu dodatnih troškova
 - ❑ Pravilna definicija predmjera radova & kontrole obavljenih radova ograničava TCO
 - ❑ Fiksiranje cijene rezervnih, dodatnih & mogućih djelova u toku radnog vijeka, uvijek kad je moguće





Određivanje cijene

- ❑ Cijena po jedinici naspram ukupnog troška vlasništva
 - ❑ Primjeri za robe & usluge
 - ❑ Kancelarijski materijal
 - ❑ Obuke, konsultacije
 - ❑ IT & TC uređaji (serveri, skladištenje, RTU, gprs ...)
 - ❑ Osnovni elektromaterijal (pomoćna oprema, kablovi, žice)
 - ❑ Kompleksni proizvodi (trafo stanice, podstanice, transformatori...)
 - ❑ Građevinski radovi & elektro instalacije (dodatne količine, podugovarači, održavanje / trošak po stavkama)





Važnost evaluacije troška životnog vijeka

- Adekvatna evaluacija opravdava racionalno trošenje finansijskih resursa na dugoročnoj osnovi
- Uticaj proračuna TCO-a na poslovne odluke uprave
- TCO u nabavkama – osnova za adekvatan proračun ROI-a
- Planiranje uticaja na srednjoročne rezultate preduzeća.....





„Ključ u ruke“ naspram kombinacije izvora

- Rješenje ključ u ruke
 - Lako za upravljanje
 - Zahtijeva manje internih resursa (zaposlenih, materijala itd)
 - Kompletna odgovornost leži na spoljnjem činiocu
 - Kvalitet zavisi samo od dobavljača
 - Obično viša cijena po jedinici
 - Delegiranje podugovaračima
 - Zahtijeva veoma stručan nadzor
 - Visoki zahtjevi za rukovodstvo u projektu



Sklapanje ugovora

Sklapanje ugovora

- 90% rada na ugovoru je obavljeno ako je ugovor dio tenderske dokumentacije
- Preporučljivo je utvrditi vremenski period za potpisivanje ugovora od strane druge ugovorne strane

Rukovođenje ugovorom

- Realizacija ugovora je u tehničkom sektoru
- Međutim, povremena naknadna provjera, barem kvaliteta, treba da se povjeri i sektoru nabavke
 - Moguća i post-kvalifikacija dobavljača
- Mehanizmi/SW za praćenje sprovođenja ugovora treba da budu dostupni sektorima nabavke & tehnike





Primjeri tokova aktivnosti za nabavku komunalnih usluga

❑ Tehničke standardizacije

- ❑ Definisanje presudno važnih roba/ usluga / radova bez kojih komunalno preduzeće ne može da funkcioniše
 - ❑ Kablovi, cijevi, transformatori, ćelije, trafo stanice, oprema za vezu, oprema za bezbjednost na radu...
 - ❑ Građevinski radovi, priprema projekta, nadzor, geodetski radovi....
 - ❑ Usluge mobilne/fiksne telefonije, sredstva za čišćenje, usluge održavanja, remont, itd...





Primjeri tokova aktivnosti za nabavku komunalnih usluga

- Utvrđivanje sistema kvalifikacija**
 - Za presudno važnu robu/usluge/radove
- Sklapanje okvirnih sporazuma**
 - Uglavnom sa jednim dobavljačem, posebno ako postoji sistem kvalifikacija
 - Izuzetno je važna pouzdana baza ERP podataka
- Razdvajanje**
 - Strateških od operativnih nabavki
 - Komercijalnog od tehničkog dijela nabavki





Mehanizmi kontrole

- ❑ Fleksibilnost zahtijeva veoma rigorozne mehanizme interne kontrole
- ❑ Kontrolne tačke
 - ❑ Državna komisija za žalbe na javne nabavke
 - zvanična, nezavisna kontrola & donosilac odluka
 - ❑ Mehanizmi internog odobrenja & potpisivanja
 - ❑ Načelo četiri oka
 - ❑ Matrica potpisivanja (pravilnici) & nivoi kontrole
 - ❑ Poređenje cijena, nezavisno utvrđivanje referentnih vrijednosti, česti tenderi
 - ❑ Kontrola učinka
 - ❑ Na licu mjesta u toku realizacije projekta
 - ❑ Tehnička kontrola u toku perioda garancije
 - ❑ Nezavisna (nadzor, instituti)
 - ❑ Mehanizmi garancija učinka & garancija proizvodnje





Mehanizmi kontrole

- ❑ Kontrola zaposlenih u organizaciji za nabavke
 - ❑ Rotacije
 - ❑ Svijest o odgovornosti & posljedicama
 - ❑ Izbjegavanje sukoba interesa
 - ❑ Etički kodeks

- ❑ Interna revizija & kontrola
 - ❑ Planirane & neplanirane kontrole & revizije
 - ❑ Dobar sistem praćenja
 - ❑ Kontrola budžeta & trošenja





A joint initiative of the OECD and the European Union,
principally financed by the EU

Hvala!

Pitanja & odgovori

Kontakt informacije

E-mail: slagjana.nikolikj-nikolovska@gmail.com

mob. + 00 389 72933 740

Fix: + 00 389 23086363





Kontakt informacije
E-mail: slagjana.nikolikj@gmail.com
mob. + 00 389 72933 740
Fix: + 00 389 23086363

