

**Izvješće o iskustvu i praksi Austrije,
Njemačke i Poljske
u vezi s aktivnostima
Središnjeg tijela za nabavu**

U Zagrebu, 2017.

Uvod

Mogućnost uspostave središnjih tijela za nabavu osigurana je već u direktivama kojima se koordiniraju postupci javne nabave usvojenima 2004¹. U novom zakonodavnom paketu o javnoj nabavi usvojenom 2014.² ova je mogućnost, kao i ostale mjere namijenjene olakšavanju agregiranje potražnje i centralizacije nabave, bila proširena omogućavajući javnim naručiteljima da, između ostalog, koriste usluge koje nude središnja tijela za nabavu u drugim zemljama, te da nabavljaju zajedno s javnim naručiteljima iz ostalih država članica, kao i mijenjanje odgovarajućih odredbi koje se odnose na okvirne sporazume ili dinamičke sustave nabave. Na taj način, europske direktive uzimaju u obzir tendencije na europskom tržištu javne nabave, dok se središnja tijela za nabavu i središnje tehnike nabave sve više koriste u državama članicama, te se shvaća da imaju značajan potencijal u poboljšanju učinkovitosti javnih rashoda i generiranju ušteda.

Bez sumnje, središnji sustavi nabave mogu ponuditi puno prednosti koje su, osobito u vrijeme gospodarske krize i proračunskih ograničenja, od velike važnosti. U nekim državama članicama uspostava središnjeg tijela / središnjih tijela za nabavu bila je jedan od elemenata reforme sustava javnih rashoda, jer je ona rješenje koje može doprinijeti:

- većoj finansijskoj učinkovitosti nabava – obično agregiranje potražnje različitih javnih naručitelja i velike količine kupljene robe ili usluga stvaraju primamljive poslovne prilike za gospodarske subjekte koje dovode do povećanog natjecanja na tržištu i omogućavaju dobivanje boljih cijena u usporedbi s onima koje se mogu dobiti ako javni naručitelj sam donese odluku o dodjeli. Ovaj učinak ekonomije razmjera nije očit u svakom slučaju, kao što ni konačna cijena često ne ovisi samo o količini nabava, nego i o drugim uvjetima, to jest, učestalosti isporuka, posebnim uvjetima izvršenja ugovora, itd., ali i dalje velike količine roba ili usluga koje su predmet postupka nabave predstavljaju važan čimbenik, utječući na kvalitetu podnesenih ponuda. Obično to značajno povećava vjerojatnost dobivanja povoljnije cijene ili boljih uvjeta realizacije ugovora.
- smanjenju troškova transakcije – ovaj se učinak može primijetiti i na strani javnih naručitelja i na strani gospodarskih subjekata. Što se tiče vremena i resursa potrebnih za provođenje postupka javne nabave, iz perspektive javnog naručitelja je bitno bira li sam naručitelj ili je odluka o odabiru na središnjem tijelu za javnu nabavu. Obično, čak i ako javni naručitelj mora provesti mini-natječaj na osnovu okvirnog sporazuma kojega je zaključio STN, potrebno mu je manje vremena, ljudskih resursa i finansijskih sredstava nego u slučaju da sam mora provoditi cijeli postupak: od faze planiranja i određivanja potreba, do zaključenja ugovora o nabavi. Slično tomu, iz perspektive gospodarskog subjekta je važno mora li se prijaviti za sudjelovanje u raznim postupcima nabave koje provode različiti javni naručitelji ili samo u jednom postupku kojega provodi središnje tijelo za nabavu. Troškovi koji se moraju snositi u

¹ Direktiva Europskoga parlamenta i Vijeća 2004/18/EZ od 31. ožujka 2004. o koordinaciji postupaka za dodjelu ugovora o javnim radovima, ugovora o javnim opskrbama te ugovora o pružanju javnih usluga; Direktiva 2004/17/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 31. ožujka 2004. kojom se usklađuju postupci nabave subjekata koji djeluju u sektoru vodnog gospodarstva, energetskom i prometnom sektoru te sektoru poštanskih usluga.

² Direktiva Europskog parlamenta i Vijeća 2014/24/EU od 26. veljače 2014. o javnoj nabavi i stavljanju van snage Direktive 2004/18/EZ; Direktiva Europskog parlamenta i Vijeća 2014/25/EU od 26. veljače 2014. o nabavi subjekata koji djeluju u sektoru vodnog gospodarstva, energetskom i prometnom sektoru te sektoru poštanskih usluga i stavljanju van snage Direktive 2004/17/EZ.

vezi s pripremom ponude i prikupljanjem odgovarajućih dokumenata očito su niži kada gospodarski subjekt sudjeluje u jednom postupku nabave nego li oni koji bi se snosili da mora aplicirati za ugovor u brojnim postupcima nabave. Ovi pozitivni učinci u smislu smanjenja troškova posla za obje strane mogu se dodatno pojačati uporabom elektroničkih alata u svrhu aktivnosti koje provodi središnje tijelo za nabavu.

- standardizaciji potreba javne uprave i boljoj kvaliteti kupljenih roba i usluga - obično roba i usluga koje su predmet postupaka koje provode središnja tijela za nabavu imaju potencijal za standardizaciju na način koji osigurava da tijela državne uprave za koje se nabava obavlja koriste proizvode ili usluge prema sličnim ili istim parametrima. U određenoj mjeri, ona omogućava objedinjavanje načina na koji javna uprava postupa i standardiziranje zahtjeva uključenih u tehničke specifikacije kao i kriterije dodjele. K tomu, standardizacija omogućava korištenje iskustava koja je STN dobio u prethodno provedenim postupcima, kao i iz analize tržišta koju je proveo, i oblikovanje tehničkih specifikacija i kriterija dodjele na način koji omogućava osiguranje dobre kvalitete isporučenih proizvoda ili usluga. Na drugu stranu, postoje i određeni rizici povezani sa standardizacijom kao što su mogućnost da standardizirane specifikacije ne odgovaraju u potpunosti posebnim potrebama svih javnih naručitelja obuhvaćenih središnjom nabavom. Iz ovog razloga, aktivnosti središnje nabave provode se u bliskoj suradnji sa zainteresiranim javnim naručiteljima, pa se s njima redovito vodi dubok i temeljit dialog. Dijalog s gospodarskim subjektima (naravno, u okviru limita koje nameće zakonodavstvo o nabavi) može također biti koristan kako bi se našla tehnička rješenja koja bi zadovoljila sve ili barem većinu javnih naručitelja za koje se provodi nabava.
- povećanoj pravnoj sigurnosti za javne naručitelje i naručitelje – ovoj je posebno važno za one javne naručitelje i naručitelje koji nemaju dovoljno ljudskih i/ili finansijskih resursa da osiguraju profesionalnu organizaciju procesa nabave, pa su posljedično izloženi greškama u postupku nabave koje mogu dovesti do neučinkovitosti procesa (dobivanje ponuda koje nisu zadovoljavajuće iz perspektive potreba javnog naručitelja ili u pogledu ponuđene cijene) ili čak do podnošenja žalbi tijelima za reviziju odluka. Centralizirana nabava osnažuje jamstva da će cijeli proces nabave biti proveden profesionalno, da će predmet ugovora biti opisan na način koji osigurava očekivanu kvalitetu i da će postupak biti odabran i proveden na način koji je u skladu sa svim zakonskim zahtjevima i koji u najvećoj mjeri smanjuje rizik žalbi tijelu za reviziju odluke. Za javne naručitelje i naručitelje bi značajno olakšanje bilo kada bi središnje tijelo za nabavu preuzealo odgovornost za pripremu i provođenje postupka nabave i s njim povezane rizike.
- profesionalizaciji javne nabave – centralizacija aktivnosti nabave također je i prilika za izgradnju profesionalnog tima / profesionalnih timova koji bi se bavili posebnim vrstama nabave, imali odgovarajuće pravno i tehničko znanje koje bi posljedično imalo pozitivan utjecaj na sposobnost kupovine kvalitetnih proizvoda i usluga po povoljnoj cijeni (po načelu vrijednost za novac^j).
- većoj mogućnosti korištenja javne nabave u svrhu realizacije ostalih važnih ciljeva politike – količina ugovora koji se obično dodjeljuje u okviru centraliziranih aktivnosti nabave čini ga savršenim instrumentom koji može pružiti potporu realizaciji važnih ciljeva drugih politika, odnosno socijalne ili politike zaštite okoliša, gospodarstva pokretanog inovacijama, politika koje pružaju potporu snažnijem sudjelovanju malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu, itd. Kako je veličina ugovora o nabavi obično pozamašna, u slučaju ove vrste nabave mogućnosti utjecaja na ponašanje glavnih aktera na tržištu javne nabave, odnosno javnih naručitelja i gospodarskih subjekata, puno su šire nego u slučaju pojedinačnih ugovora dodijeljenih od strane javnih naručitelja. Stoga, ako određena zemlja ima za cilj povećanje, odnosno ekološku odgovornost javne uprave i istovremeno bi željela stimulirati razvoj tržišta ekološki odgovornost javne uprave i istovremeno bi željela stimulirati razvoj tržišta ekološki

prihvatljivih proizvoda i rješenja, središnja nabava bi u tom pogledu mogla poslužiti kao moćan instrument.

Međutim, potrebno je naglasiti da sve te pogodnosti nisu automatske i njihovo dostizanje ovisi o mnogim čimbenicima od kojih je najvažnija sposobnost središnjeg tijela za nabavu da učinkovito djeluje u ključnim vidovima postupka nabave, kao što je to, na primjer, planiranje, identificiranje mogućih rizika, odabir najprimijerenijeg postupka, opisivanje predmeta ugovora, određivanje najrelevantnijih kriterija dodjele, itd. Jednako je važna njegova sposobnost da zadovolji potrebe svojih korisnika, odnosno javnih naručitelja i naručitelja koji koriste njegove usluge. To znači da je, u cilju potpunog iskorištenja centralizirane nabave, potrebno središnje tijelo za nabavu opremiti relevantnim resursima i instrumentima koji će mu omogućiti učinkovito djelovanje, tj. profesionalno osoblje, finansijska sredstva, relevantni IT sustavi i takve zakonske mjere u zakonodavstvu o javnoj nabavi koje omogućavaju STN-u da metode nabave prilagodi stvarnim potrebama zasebnih nabava, a posebno da u tu svrhu iskoristi sve mogućnosti predviđene europskim direktivama, tj. natjecateljski dijalog, okvirne sporazume, dinamičke sustave nabave, svi dostupni postupci uključujući i postupak pregovaranja, itd. Glavni čimbenik iz perspektive učinkovitosti STN-a je jasna politika vlade u pogledu funkcije ovog tijela, njegove organizacije i ciljeva koji se moraju ispuniti, a koji bi obično trebali biti prilagođeni potrebama i organizaciji javne uprave u određenoj zemlji i njezinom sustavu javne nabave. Stoga je, da bi u najvećoj mjeri ostvarili pozitivne učinke i pogodnosti koje proizlaze iz centralizirane nabave, potrebno osmisliti sustav koji je usklađen s ciljevima organizacije i politike te zemlje.

Iz ovih razloga, središnja tijela za nabavu u državama članicama EU-a ustrojena su na različite načine, kao dio javne uprave ili kao javna trgovačka društva koja imaju status tijela uređenih javnim pravom; a djeluju na razini središnje ili na razini lokalne uprave, ili u okviru opsega svojih aktivnosti imaju nabavu i središnje i lokalne uprave; osiguravaju usluge nabave za javnu upravu na dobrovoljnoj ili obveznoj osnovi, naplaćuju naknade ili usluge pružaju besplatno, koristeći različite metode analize potreba i tržišta, razvijajući alate elektroničke nabave, itd.

Ovo izvješće navodi primjere ustrojstva centraliziranih aktivnosti nabave i primjere praksi koje se provode u području upravljanja posebnim kategorijama u Austriji, Njemačkoj i Poljskoj, u cilju predstavljanja različitih praksi i raznih pristupa koji se u tom smislu primjenjuju u navedenim zemljama.

1. Austrijsko iskustvo i praktični aspekti centralizirane nabave

1.1. Savezna agencija za nabavu (Bundesbeschaffung GmbH - BBG)

Do 2001. javna se nabava u Austriji provodila na decentraliziran način, gdje su svako ministarstvo i podređena tijela bili izravno uključeni u postupke nabave na neovisan način, te preko vlastitog odjela za nabavu. Kroz sveobuhvatnu reformu nabave 2001. austrijska Vlada je odlučila unaprijediti učinkovitost javne nabave i smanjiti javne rashode. Smanjivanje upravnih troškova, optimiziranje uvjeta nabave i dobivanje najbolje vrijednosti za novac bili su glavni ciljevi ovog projekta reforme.

Rješenje koje je odabранo kako bi se postigli ovi ciljevi bilo je uspostava centraliziranog tijela za nabavu koje je moglo jamčiti bolje uvjete nabave kroz grupiranje javne potražnje i provođenje zajedničkih natječaja za okvirne sporazume, čineći ih dostupnima cijeloj upravi. Isto tako, uspostavljanje nove organizacije sa specijalistima za nabavu omogućilo je ministarstvima da se usredotoče na svoje temeljne funkcije.

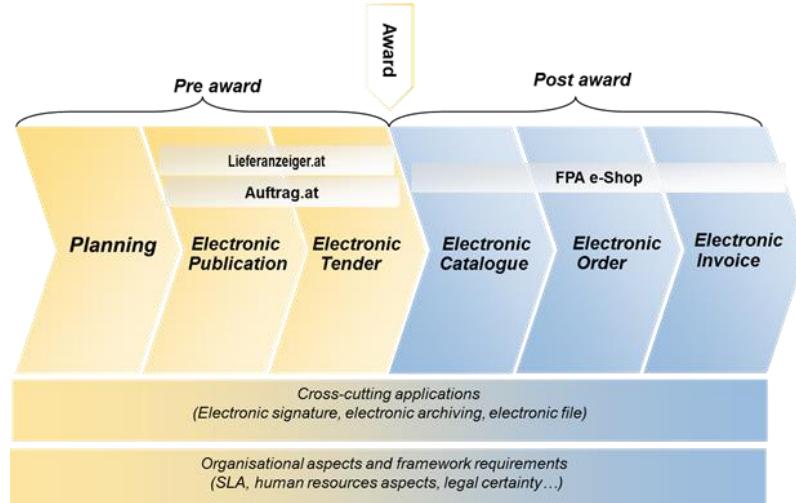
Proces tranzicije iz potpuno decentraliziranog u centralizirani sustav organiziran je u tri glavna koraka i trajao je približno tri godine, od 1999. kad je rođena ideja o tomu, do 2001. kada je uspostavljena Savezna agencija za nabavu (BBG).

Prvi korak prema centraliziranom sustavu bio je provođenje studije između različitih ministarstava i podređenih subjekata kako bi analizirali potencijal za uštede. Nakon dobivanja očekivanih rezultata, projektни tim krenuo je s drugim korakom – oblikovanjem središnjeg tijela za nabavu koje bi moglo ponuditi optimalno rješenje za postavljene ciljeve. Uz ove korake, izrađen je i zakonski okvir i postavljeni su glavni zadaci i uloge novog tijela.

Savezna Vlada osnovala je Bundesbeschaffung GmbH (Saveznu agenciju za nabavu, SAN) godine 2001. Zakonom o Saveznoj agenciji za nabavu (Zakon o BBG-u) kako bi osigurala usluge središnje nabave saveznim ministarstvima, posebice za pregovaranje o okvirnim sporazumima i za njihovu dostupnost agencijama. Njezini primarni zadaci su grupiranje zahtjeva za dobivanje povoljnijih cijena i uvjeta od dobavljača, te standardiziranje javne nabave kako bi se smanjili troškovi obrade i pravni rizici.

Od početka je bilo jasno da samo usluge koje su omogućene u elektroničkom obliku mogu dovesti do sustavne uporabe okvirnih sporazuma kao i ojačati mogućnost potpune revizije procesa nabave. Rješenje e-nabave se stoga sastoji od elektroničke platforme objava i obavijesti, sustava nabave na radnoj površini, alata za rezervaciju putovanja i alata za skladištenje i analizu podataka gdje se podaci o nabavi spremaju za analizu i izvješćivanje.

Plan nabave BBG-a



Pre-award – prije dodjele

Planning – planiranje

Electronic publication – elektronička objava

Electronic tender – elektronički natječaj

Award – dodjela

Post-award – nakon dodjele

FPA e-shop – e-trgovina SAN-a

Electronic catalogue - elektronički katalog

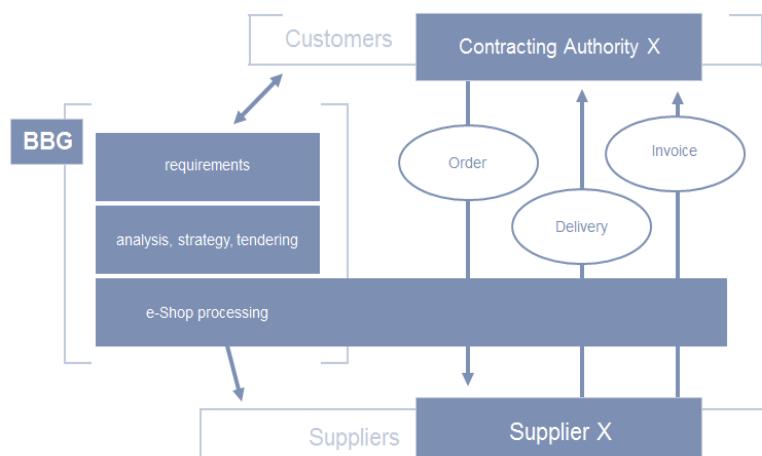
Electronic order – elektronička narudžba

Electronic invoice – elektronička faktura

Cross-cutting applications (Electronic signature, electronic archiving, electronic file) – prioritetne aplikacije (elektronički potpis, elektroničko skladištenje, elektronički dokument)

Organisational aspect and framework requirements (SLA, human resources aspects, legal certainty) – Organizacijski aspekt i okvirni zahtjevi (Ugovor o razini usluge, aspekti ljudskih resursa, pravna sigurnost)

BBG je neprofitna organizacija koja pruža besplatne usluge svojim obveznim klijentima. Zakon (zakon o osnivanju BBG-a) obavezuje savezna ministarstva da naručuju putem tih ugovora – osim ukoliko mogu dobiti isti proizvod po boljim uvjetima. Ostale organizacije javnog sektora kao što su sveučilišta, zajednice, savezne države, organizacije u državnom vlasništvu mogu koristiti pogodnosti ugovora i usluga BBG-a. Isporuka i plaćanje vrši se izravno između dobavljača i predmetnog javnog tijela.



Customers – korisnici

Contracting authority – Javni naručitelj

Requirements – zahtjevi

Analysis, strategy, tendering – analiza, strategija, natječaj

e-shop processing – obrada u e-trgovini

Order – narudžba

Delivery – Isporuka

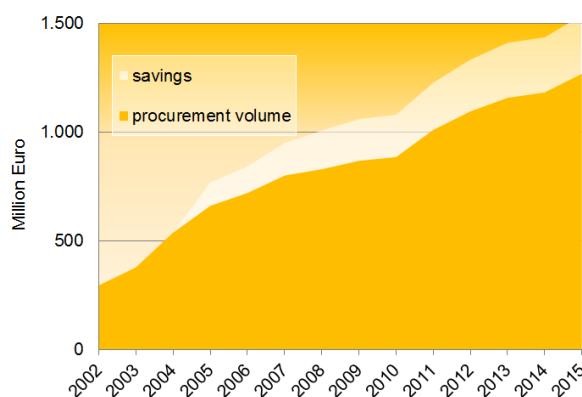
Invoice – Fakturna

Suppliers – dostavljači

Proračun, količina nabave i uštede

Zakon obvezuje Ministarstvo financija da pokrije rashode Savezne agencije za nabavu do iznosa odobrenog godišnjim proračunom, uzimajući u obzir i moguća avansna plaćanja Savezne vlade.

Od svoga osnutka, BBG je nabavila proizvode i usluge u ukupnoj količini od 11,7 milijardi eura, te je uštedjela ukupan iznos od 2,3 milijarde eura. U 2015. BBG je izvjestila o nabavi u iznosu od 1,3 milijarde eura i uštedama od oko 17.7 %.



Savings- uštede

Procurement volume – količina nabave

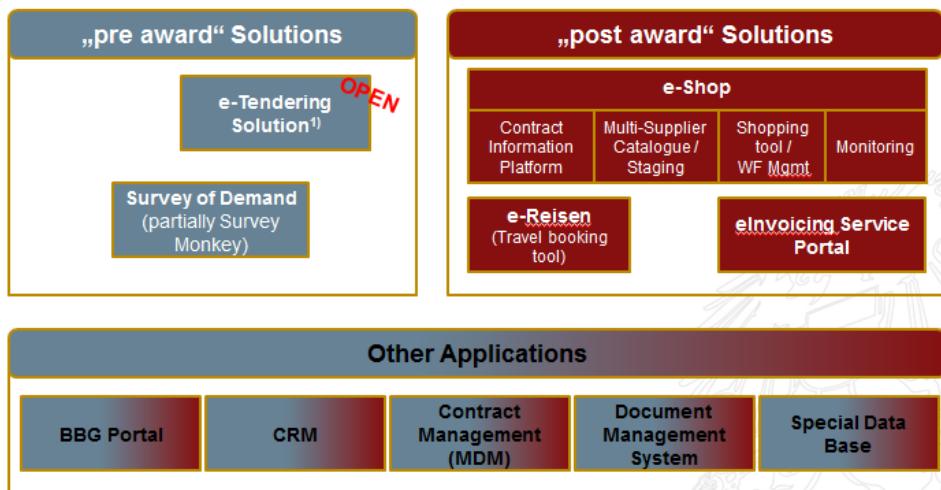
Jedna od najvećih pogodnosti BBG-a je pravna sigurnost njezinih ugovora. Od svoga osnutka, BBG je zaključila 2071 postupaka o dodjeli. Žalbe su izjavljene tek protiv 95 postupaka, od kojih su tek 24 bile uspješne po žalitelja. Ovi brojevi su pokazatelj kvalitete natječaja, ali istovremeno je potrebno spomenuti da su u Austriji gospodarski subjekti koji podnose žalbu obvezni platiti naknadu kada se obraćaju sudu. Ukoliko podnositelj žalbe uspije u postupku, naknada mu se vraća.



Procedures – postupci
 Awarded contracts – dodijeljeni ugovori
 Complaints – Žalbe
 Negative rulings – negativne presude

Rješenja E-nabave

BBG nudi razna rješenja **e-nabave** i isto tako nudi dvije različite **platforme e-nabave**, a to su “e-Trgovina”, središnji mrežni portal za informacije i nabavu koji se koristi kao jedinstvena točka ulaza za sve aktivnosti s kupovinom, te “e-Reisen / e-Putovanja”, platforma na kojoj se poslovna putovanja mogu rezervirati elektroničkim putem.



1) Due to change in EU regulation (Directive 2014/24/EU) potential future solutions are currently under evaluation

„pre-award“ solutions – rješenja prije dodjele

„post – award“ solutions – rješenja poslije dodjele

e-shop – e-trgovina

e-tendering solution – rješenje e-natječaja

Survey of demand (partially Survey Monkey) – Pregled potražnje (djelomično Survey Monkey)

Contract information platform – Platforma informacija o ugovorima

Multi-supplier catalogue /staging – Katalog više dobavljača (pripremanje)

Shopping tool/WF mgmt – Alat za kupovinu/WF mgmt

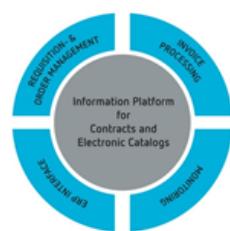
Monitoring – praćenje

Travel booking tool – alat za rezervaciju putovanja

e-invoicing service portal – portal usluge e-faktura

e-Shop ■

The e-Shop is the central purchasing portal of BBG.
 More than 1 Mio products & services can be ordered electronically. With a differentiated privilege-system all acceptance sequences are visible for the customers.



■ e-Reisen

The travel online-booking-tool „e-Reisen“ allows direct electronic booking of business trips. Flights, hotels and rental cars can be compared and booked online.

e-trgovina

e-trgovina je središnji portal za nabavu BBG-a. Više od 1 milijun proizvoda i usluga može se naručiti elektronički. Uz diferencirani sustav ovlaštenja, korisnici mogu vidjeti sve faze prihvaćanja.

e-reisen

Ovaj alat za rezervaciju putovanja omogućava izravnu elektroničku rezervaciju poslovnih putovanja. Letovi, hoteli i unajmljivanje automobila mogu se usporediti i rezervirati izravno.

Nadalje, BBG je bila članica Projekta paneuropske online nabave (**Pan-European Public Procurement Online (PEPPOL) project³**) usmjerene na poboljšanje procesa nabave prije dodjele i poslije dodjele sa standardnim komponentama. PEPPOL je nadalje bio usmjeren na omogućavanje europskim poduzećima da jednostavno, elektroničkim putem komuniciraju s bilo kojim kupcima iz europskih javnih sektora u procesu nabave.

Neke od pogodnosti elektroničke nabave koje je BBG iskusila također je definirala Europska komisija u svojoj Zelenoj knjizi o e-nabavi. U ovom dokumentu⁴, Komisija je navela BBG-ovo rješenje e-nabave kao primjer ušteda i inovacije, kao što su:

- povećana dostupnost i transparentnost: automatizacijom i centraliziranjem tijeka informacija o pojedinačnim prilikama za javno natjecanje, e-Nabava može poboljšati dostupnost javne nabave poduzećima. Pretraga za mogućnostima on-line je puno brža i jeftinija od pregleda pojedinačnih glasila. Isto tako, sustavi e-Nabave mogu biti konfigurirani tako da upozore dobavljače o određenim prilikama i osiguraju izravni pristup natječajnoj dokumentaciji. Također, poboljšana je transparentnost jer je proces nabave otvoreniji, dobro dokumentiran i predstavljen. Posljedično, poboljšava se praćenje ukupne učinkovitosti javne nabave, otvaranje tržišta većoj konkurentnosti i proširuje krug dobavljača koji se natječu.
- pogodnosti za pojedinačne postupke: u usporedbi sa sustavima u papirnatom obliku, elektronička javna nabava može pomoći javnim naručiteljima i gospodarskim subjektima da snize administrativne troškove i ubrzaju pojedinačne postupke nabave. U trenutnoj finansijskoj klimi, takva učinkovitost može biti vrlo dobrodošla, povećavajući potencijal koji se može dobiti iz ograničenih resursa. Sustavi e-Nabave također su se pokazali vrlo korisnima u ubrzavanju izdataka iz proračuna javne nabave.
- Pogodnosti u smislu učinkovitije administracije nabave: gdje postoje Središnja tijela za nabavu (STN) uporaba elektroničkih postupaka može doprinijeti centralizaciji skupih pozadinskih funkcija nabave i iskoristiti ekonomiju razmjera u administraciji nabave. Prelazak na e-Nabavu također osigurava bolju mogućnost racionalizacije i nadgledanja procesa nabave – prelazak na e-Nabavu ne mora značiti prepisivanje postupaka u papirnatom obliku, koji su postojali godinama, u elektronički oblik. E-nabava se može integrirati unutar drugih (elektroničkih) aktivnosti organizacije (npr. kontrolu inventara, upravljanje ugovorima i reviziju) osiguravajući dosljednost i bolju učinkovitost.

Osim ušteda kroz grupiranje i standardiziranje potreba, BBG također postiže ogromne uštede u troškovima obrade, automatizacijom procesa nabave ili pružajući im potporu elektroničkim sredstvima.

BBG podupire javne naručitelje i dobavljače kroz razna rješenja e-nabave koja se koriste u svakom natječajnom postupku, kao što su objava natječaja i obavijest o dodjeli ugovora, osiguravanje natječajne dokumentacije online, uporaba standardnih obrazaca, usluge službe informacija i ostale važne funkcije. Nadalje, implementirani su potpuni elektronički postupci koji uključuju podnošenje potpisanih ponuda i primanje, spremanje i otvaranje ponuda,

³ Za više informacija vidi: <http://www.peppol.eu/>

⁴ http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/e-procurement/green-paper_en.pdf

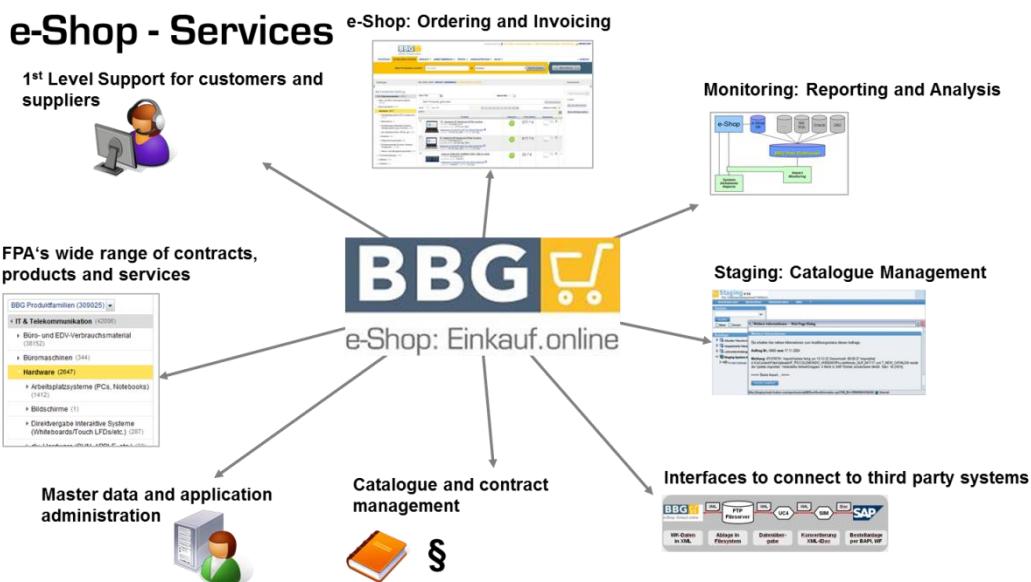
vrednovanje i dodjela, te ugovaranje, uz odgovarajuće značajke sigurnosti i autorizacije, te komunikacija.

Sljedeća tablica prikazuje neke značajke dostupne javnim naručiteljima i mogućim dobavljačima/ponuditeljima uz korištenje platforme za e-natječaj.

| Funkcionalnosti za javne naručitelje (izvadak) | Funkcionalnosti za moguće dobavljače/ponuditelje (izvadak) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objava natječaja ▪ Učitavanje specifikacija elektroničkog natječaja ▪ Elektronička komunikacija s ponuditeljima ▪ Sigurna pohrana i otvaranje elektroničkih ponuda | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ažurne informacije o austrijskim i europskim natječajima ▪ Zahtjev za preuzimanjem specifikacija elektroničkog natječaja ▪ Elektronička komunikacija s javnim naručiteljem ▪ Podnošenje elektroničkih ponuda |

Dodijeljeni okvirni sporazumi i ugovori dostavljaju se klijentima BBG-a (javnim naručiteljima) u platformi za eNaručivanje i eFakturiranje – „e-Trgovina”.

Proces nakon dodjele – od postavljanja zahtjeva za narudžbom, tijekova odobravanja, upotpunjavanja naloga za nabavu do potvrde naloga od strane dobavljača i dostave računa – obavlja se u sklopu e-Trgovine. Sljedeća tablica pruža pregled usluga koje osigurava BBG-ova e-Trgovina, npr. upravljanje katalogom, sučelja prema sustavima trećih strana i nadzor.



E-shop services - Usluge e-trgovine

1st level support for customers and suppliers – podrška 1. razine za korisnike i dobavljače

e-shop: ordering and invoicing – e-trgovina: naručivanje i fakturiranje

Monitoring: reporting and analysis – Praćenje: izvješćivanje i analiza

FPA's wide range of contracts, products and services – širok spektar ugovora, proizvoda i usluga SAN-a

Staging: catalogue management – Priprema: upravljanje katalogom

Master data and application administration – glavni podaci i upravljanje aplikacijama

Catalogue and contract management – upravljanje katalogom i ugovorima

Interfaces to connect to third party systems – Sučelja za spajanje sa sustavima trećih strana

BBG nudi e-kataloge kako bi pojednostavnila procese nabave u potpunosti poštujući pravila javne nabave.

Potpore malim i srednjim poduzećima

BBG je razvila i provodi posebno kreiranu strategiju radi poboljšanja dostupnosti i sudjelovanja u natječajima javne nabave za mala i srednja poduzeća. U tu svrhu, mjere prihvatljive za mala i srednja poduzeća uvedene su u standardizirane postupke javne nabave u Austriji, koji se stalno revidiraju i ažuriraju. Na primjer, popis za provjeru u vezi s postupcima „prihvatljivima“ za mala i srednja poduzeća uveden je u planiranje i pripremu natječaja za javnu nabavu u grupama proizvoda od posebne važnosti za mala i srednja poduzeća (posebice u vezi s proizvodima temeljem NUTS-3 podjele).

1.2 Upravljanje kategorijama

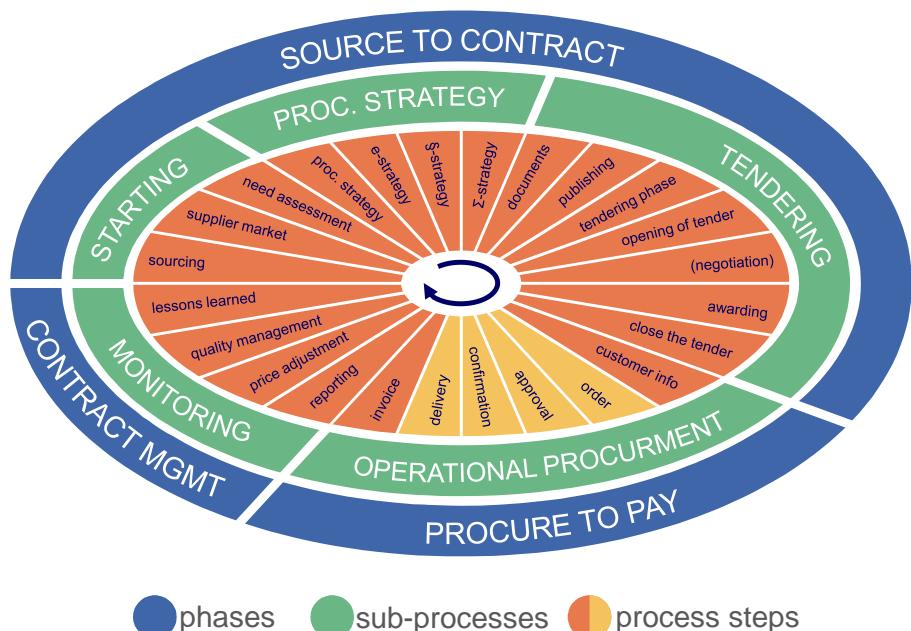
Središnja funkcija u nekom STN-u je upravljanje kategorijama nabave. Svaku kategoriju definiraju posebni izazovi, te je predviđena zasebna strategija jer se strukture tržišta i potrebe javnih naručitelja međusobno jako razlikuju.

Kao općeniti pristup, može se reći da svaki postupak nabave kojega provodi BBG, neovisno o kategoriji, slijedi klasičan proces nabave koji uključuje sve faze od procjene potreba do upravljanja kvalitetom.

Unatoč tomu, svaku od ovih faza oblikuje predmet nabave, posebno tržište ili struktura korisnika. Zbog toga svaka nabavna kategorija treba biti zasebno analizirana, a za svaku kategoriju je potrebno razviti nabavne strategije.

BBG trenutno upravlja s 31 kategorijom.

Kako bi se postigao najbolji rezultat u unaprjeđenju upravljanja kategorijama, od najvećeg je značaja osmisliti planirane aktivnosti temeljene na klasičnim procesima središnje javne nabave što uključuje sve faze nabave od procjene potreba do upravljanja kvalitetom. Slika u nastavku prikazuje faze, pod-procese i korake u procesu koje je potrebno uzeti u obzir kada se provodi postupak nabave i koji pomažu u strukturiranju ovog vrlo složenog procesa.



Phases- faze

source to contract – od povoda do ugovora

contract mgmt- upravljanje ugovorima

procure to pay – od nabave do plaćanja

Sub-processes – podprocesi
Starting – početak
Proc.strategy - strategija procesa
Tendering – natječaj
Monitoring – praćenje
Operational procurement – operativna nabava

Process steps- koraci u procesu
Sourcing - izvori
Supplier market – tržiste dobavljača
Need assessment – procjena potreba
Process strategy – strategija procesa
e-strategy- e-strategija
§-strategy - §-strategija
 Σ -strategy – Σ -strategija
Documents -dokumenti
Publishing – objavljivanje
Tendering phase – faza natječaja
Opening of tender – otvaranje ponuda
(Negotiation) – (Pregovaranje)
Awarding – dodjela
Close the tender – zatvaranje natječaja
Customer info – informiranje korisnika
Order - narudžba
Approval – odobrenje
Confirmation - potvrda
Delivery - isporuka
Invoice - faktura
Reporting – izvješćivanje
Price adjustment – uskladivanje cijene
Quality management – upravljanje kvalitetom
Lessons learned – naučene lekcije

Uspješan način upravljanja kategorijama blisko je povezan s razvojem strategija nabave za svaku od kategorija. BBG je razvila vlastitu strategiju nabave kao općenitu smjernicu, ali također i posebno za svaku kategoriju.

Sljedeće poglavlje sažima najvažnije točke strategije koja se koristi u upravljanju različitim kategorijama.

1.2.1. Strategije nabave BBG-a

Najprije strategija, onda akcija

Razvijanje strategije nabave vodi do većih potencijala. Prije započinjanja natječaja, različite strategije se razrađuju prema sljedećoj strukturi. Struktura je namjerno odabrana prema ovom redoslijedu kako bi se zadržao fokus na predmetnoj aktivnosti nabave. Plave strjelice pokazuju procese povratnih informacija između svake strategije.



Summary (documentation of procedure) – sažetak (dokumentiranje postupka)

Legal strategy- pravna strategija

e-procurement strategy – strategija e-nabave

Procurement strategy – strategija nabave

Purchasing group strategy – Strategija nabavne grupe

Redoslijed strategija

Sveobuhvatna i koordinirana strategija bitna je za stvaranje brojnih prednosti:

- 1) dobitak na vremenu (pravovremene strateške odluke i koordinacija osiguravaju izbjegavanje nesporazuma, preklapanja, problema u natječaju),
- 2) uključenost svih zainteresiranih strana (sve osobe ili zainteresirane strane uključene u strategiju moći će bolje iskoristiti relevantne rezultate),
- 3) pravovremeno uključivanje osnovnih strategija i vrijednosti (tj. strategije održivosti, strategije za mala i srednja poduzeća, socijalni kriteriji, itd.)

Na koncu razvoja strategije nabave potrebno je dati odgovore barem na sljedeća pitanja:

- 1) Koji natječajni postupak se razmatra? Što je konkretni predmet nabave?
- 2) Koji je konkretni plan za planirani postupak (vremenski raspored, napor, itd.)?
- 3) Kakve uštede se očekuju?
- 4) Kako će se primijeniti koncept ukupnog troška vlasništva (UTV)?
- 5) U kojem je obliku uzet u razmatranje predmetni lanac nabave?
- 6) Koji je ciljani cjeloviti ishod postupka?
- 7) Koji su zahtjevi različitih zainteresiranih strana?
- 8) Koji su potencijalni ponuditelji mogu uzeti u obzir?
- 9) Gdje je pozicionirana određena nabava?
- 10) Koje inovacije su primjenjene u predmetnoj nabavi?
- 11) jesu li količine podijeljene da bi se postigla viša razina konkurentnosti ili da bi se postigli gospodarski ciljevi (podjela na zasebne tehničke grupe)?
- 12) Koji su društveno-politički ciljevi (ekološki, socijalni, održivosti) uzeti u obzir?
- 13) Koja vrsta cjenovne prilagodbe se koristi?
- 14) Koja strategija nabave se koristi u pogledu određivanja najboljeg ponuditelja (tj. sustavi ocjenjivanja)?
- 15) Koje poluge nabave se koriste?

U toku razvoja strategije važno je držati na umu zahtjeve korisnika bez obzira na usredotočenost na optimalne rezultate nabave. Stoga su za uspješno provođenje natječaja ključne radne skupine sastavljene od korisnika i specijalista nabave. Radna skupina ne bi se trebala usredotočiti isključivo na definiciju potreba i standardizaciju, već bi trebala uključiti

strateške vidove kao što su tržišno znanje i iskustvo, razmjena iskustava, definicija strategije, itd.

Zahtjevi za nabavnu strategiju

Ovaj korak u procesu fokusira se isključivo na aktivnost nabave. Na osnovu prikupljenog znanja i iskustva, tržišnih uvjeta i zahtjeva korisnika, definiraju se nabavna strategija i odgovarajući ciljevi nabave.

Iako se u ovoj fazi specijalisti nabave fokusiraju se na nabavu, primjerene su i konzultacije s pravnim savjetnikom kako bi se spriječio razvoj rješenja koja nije moguće provesti.

Osnovne metode za nabavnu strategiju

Za svakog (javnog) kupca je važno da koristi skup osnovnih metoda nabave. Za kupce u okviru BBG-a, mogu se i trebaju koristiti sljedeće metode:

- analiza UTV-a (ukupnog troška vlasništva)
- ABC analiza
- XYZ analiza
- ABC / XYZ analiza
- šahovska ploča nabave
- financijske poluge javne nabave.

Analiza UTV-a

U središtu svake strategije nabave treba stajati izračun ukupnog troška ili UTV načelo. Cilj je uzeti u obzir sve čimbenike koji mogu utjecati na troškove. Stoga je cilj UTV načela bilježiti sve troškove dok se proizvod/usluga ne isporuči ili izvrši na za to određenoj lokaciji, te dok nije iskorišten/a prema namjeni nakon što je izvršen sav prethodni rad. Pri izračunu ukupnog troška potrebno je također uzeti u obzir i rizik od bilo kakvih dodatnih troškova koji proizlaze iz uporabe ili neuporabe inovativnih, novih rješenja.

Razmatranje ukupnih troškova ne smije završiti s rokom trajanja ugovora ili okvirnog sporazuma jer troškovi nekad mogu nastati čak i nakon njegova isteka (tj. odlaganje, demontaža, itd.).

Načelo UTV-a mora se koristiti kod sastavljanja ugovora ili okvirnog sporazuma. U pozivu na natječaj mora biti posebno naznačeno da su zahtjevi sastavljeni na takav način da naknadna promjena izvršitelja (tj. tijekom sljedećeg natječaja) bude osigurana na isplativ način.

Ukupan trošak proizvoda ili usluge dijeli se na tri područja:

1) Troškovi prije transakcije (troškovi prije nabave)

- Specifikacija odgovarajuće robe
- Istraživanje i razvoj
- Upravljanje potrebnim IT sustavima
- Promidžba i razvoj dobavljača/izvođača = preventivno jamstvo kvalitete
- Priprema ugovora i okvirnih sporazuma
- F., itd.

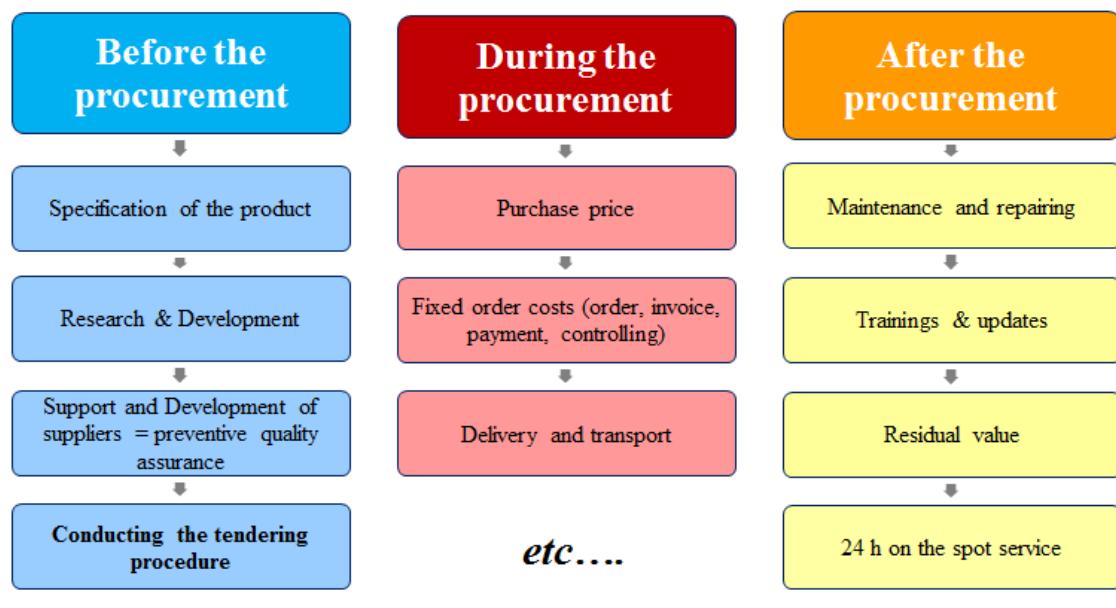
2) Troškovi transakcije (troškovi nabave)

- Cijena nabave
- Troškovi narudžbe (narudžba, faktura, plaćanje)
- Isporuka i prijevoz

- Carinske pristojbe
- E., itd.

3) Troškovi nakon transakcije (troškovi ili koristi nakon nabave)

- Održavanje / servisiranje
- Obuka na stroju
- Ažuriranja softvera
- Preostala (rezidualna) vrijednost
- E., itd.



Before the procurement – prije nabave

Specification of the product – specifikacija proizvoda

Research & Development – istraživanje i razvoj

Support and Development of suppliers = preventive quality assurance- Potpora dobavljačima i njihov razvoj=preventivno osiguranje kvalitete

Conducting of tendering procedure – Provodenje natječajnog postupka

Tijekom nabave

Purchase price- Cijena nabave

Fixed order costs (order, invoice, payment, controlling) – fiksni troškovi narudžbe (narudžba, faktura, plaćanje, kontrola)

Delivery and transport – Isporuka i prijevoz

After the procurement – Nakon nabave

Maintenance and repairing – Održavanje i popravak

Trainings and updates – obuka i ažuriranje

Residual value – rezidualna vrijednost

24h on the spot service – 24-satni servis na licu mjesta

Razlika između UTV-a i troškova životnog ciklusa (TŽC) ne može se jasno razgraničiti. U trenutnoj doktrini primjenjuje se sljedeće načelo: „UTV završava u trenutku kada je roba u mom vlasništvu.“ U svakom slučaju, za aktivnost nabave ključno je procijeniti odnosne ukupne troškove bez obzira na definiciju.

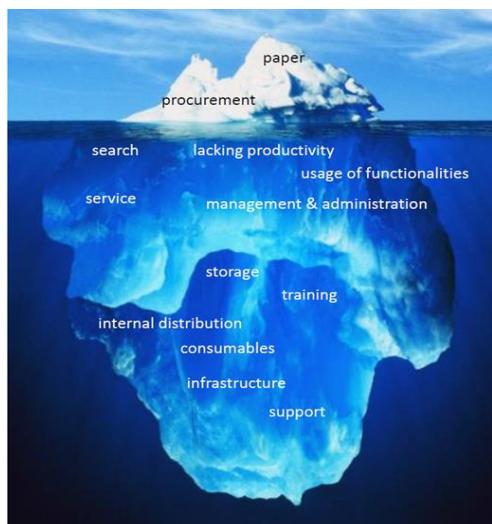
Također je važno uzeti u obzir da su troškovi javnog natječaja ustvari djelomični troškovi prije nabave. Prema studiji Price Waterhouse Coopersa, javna nabava prosječno uključuje 123 čovjek/dana i košta oko 28,000⁵€.

⁵ „Javna nabava u Europi- trošak i učinkovitost“ PWC, London Economics and Ecorys, ožujak 2011.

Načelo sante leda

Načelo sante leda plastično prikazuje da je stvarna cijena stjecanja često tek mali dio ukupnih troškova („vrh sante leda“).

Na primjer, kod strojeva, vozila, itd., moraju se uzeti u obzir „nevidljivi troškovi“ za dodatnu opremu, rezervne dijelove, troškove energije, osiguranje, održavanje, itd.



Paper – papir

Procurement – nabava

Search – Pretraga

Lacking productivity – nedostatak produktivnosti

Usage of functionalities – korištenje funkcionalnosti

Service – servisiranje

Management & administration – upravljanje i administracija

Storage – skladištenje

Training – obuka

Internal distribution – interna raspodjela

Consumables – potrošni materijal

Infrastructure – infrastruktura

Support – potpora

Primjer iz iskustva BBG-a

Kao pozitivan primjer iz okružja BBG-a, ovdje možemo navesti „upravljanje voznim parkom BBG-a“.

Nabava vozila za javnu upravu dugo se vremena provodila na osnovu odnosnih kupovnih cijena vozila. To je rezultiralo ozbiljnim poteškoćama:

- 1) Vozni parkovi su bili prestari (s tendencijom nestajanja, bez sredstava za nove kupovine, vozila su vožena dok se ne pokvare)
- 2) Prenizak tečaj (stoga i loši uvjeti nabave koji dovode do različitih marki vozila te povećanih troškova logistike)
- 3) Troškovi su stalno rasli (gubitak jamstva, češće servisiranje, viši troškovi održavanja)
- 4) Smanjena mogućnost korištenja (činjenica da su stari automobili često na popravku dovodi do vremena zadržavanja)
- 5) Rukovanje vozilima koji su pri kraju radnog vijeka nije bilo optimalno (vozači nisu bili motivirani da ih koriste s pažnjom, te su tako ubrzano gubila vrijednost)
- 6) Nepostojanje trenutnog „tržišnog standarda“ (stara faza razvoja, neekonomični, štetni za okoliš, tehnički zastarjeliⁱⁱ, manje sigurni, neudobni)

Današnja nabava automobila, međutim, ima sljedeće značajke i zahtjeve:

- 1) Moderna vozila koja zadovoljavaju potrebe korisnika, ekonomična su, prihvatljiva za okoliš, sigurna i udobna
- 2) Transparentnost i predvidivost specifičnih troškova voznog parka
- 3) Lako i jednostavno upravljanje voznim parkom
- 4) Opcije kontrole za stalnu optimizaciju
- 5) Homogenost
- 6) Kontinuitet

Kako bi se riješili problemi ili ispunili novi zahtjevi, BBG je počeo upravljati voznim parkom u javnom sektoru u svrhu postizanja sljedećih ciljeva:

- 1) Optimizacija troškova korištenja, troškova održavanja i troškova administracije
- 2) Svi troškovi se izračunavaju na proporcionalnoj osnovi, uzimajući u obzir broj prijeđenih kilometara
- 3) Vozni park se modernizira brzo i kontinuirano
- 4) Povećana mogućnost uštede
- 5) Današnji zahtjevi za upravljanje voznim parkom postižu se bez početnih troškova
- 6) Kratko vrijeme korištenja automobila

Kako bi se uzeli u obzir i optimizirali svi troškovi prije transakcije, troškovi transakcije i troškovi poslije transakcije, osmišljen je paket neobaveznih usluga:



Finacing – financiranje

Tires management – upravljanje gumama

Maintenance – održavanje

Repairing – popravci

Road assistance – pomoć na cesti

Invoice management – upravljanje fakturnama

Optimization analysis – analiza optimizacije

Damage management – upravljanje štetom

Vehicle replacement – zamjena vozila

Reporting – izvješćivanje

BBG-ovo upravljanje voznim parkom

Sljedeći rezultati mogu se postići kroz analizu UTV-a:

- 1) postignuta ušteda > 20% na razini UTV-a
- 2) smanjenje ispuštanja CO₂ od oko 20%
- 3) brza modernizacija voznog parka bez početnih troškova te uz osiguranje buduće modernizacije
- 4) mogućnost planiranja i transparentnost troškova
- 5) kontinuirana optimizacija u poslovanju preko mogućnosti kontrole i analize
- 6) smanjenje administrativnog tereta
- 7) homogeni vozni park

ABC analiza

ABC analiza je široko i često korištena jednodimenzionalna metoda analize koja vrši potpodjelu predmeta u klase A, B i C, čija važnost u redoslijedu opada. Uobičajena ABC analiza, na primjer, ukazuje koji proizvodi najviše (A) a koji najmanje (C) doprinose prometu poduzeća. ABC analiza je alat koji se koristi za planiranje i odlučivanje, te pomaže u upravljanju složenijim predmetima. ABC analiza se koristi, na primjer, za grupiranje potrošnje materijala prema vrijednosti. Struktura se obično sastoji od dvodimenzionalnih parova vrijednosti. Ovi parovi vrijednosti se u početku raspoređuju po veličini, zatim se kumulativno dijele na klase i zaključno često kao stupci dijagrama ili kao grafikon. Na temelju klasifikacije, može se dobiti gruba slika stvarne situacije i mogu se izvući daljnji postupci.

Primjeri:

- Obrtaj korisnika
- Predmet - zaliha (broj)
- Troškovi resursa
- Troškovi - koristi

Prosječan udio godišnjih troškova za tri kategorije:

| udio vrijednost /količina | ABC klasa |
|---------------------------|-----------|
| udio ~ 70 % do ~ 80 % | A |
| udio ~ 15 % do ~ 20 % | B |
| udio ~ 5 % do ~ 10 % | C |

Na primjer, ABC analiza se može koristiti u sljedećim područjima:

- za razlikovanje mjera nabave i mjera isporuke
- analiza dobavljača/izvođača ili njihovo grupiranje po, na primjer, količini nabave
- strukturiranje predmeta po trošku, prosječnoj vrijednosti ili godišnjim nabavnim količinama, itd.

U osnovi, segmentacija prema ABC analizi je za odvajanje bitnog od nebitnog, za fokusiranje na racionalizaciju, za izbjegavanje neučinkovitih napora te tako za povećanje profitabilnosti /ekonomičnost.

Tijekom analize, opravdana i vjerodostojna klasifikacija mora biti izvršena između A, B i C, te provedena provjera vjerodostojnosti!

XYZ analiza

XYZ analiza je jednodimenzionalna metoda kojom se proizvodi i usluge obično klasificiraju s obzirom na redovitost njihove potrošnje (potrošnja i njezina predvidivost) uz pomoć iskustva, rezultata naglog rasta sastavnica (*BOM explosion*) ili određivanja koeficijenata varijacije. Proizvodi koji se prodaju jako redovno, s konstantnim brojkama (npr. kruh kućanstvima) navode se kao X predmeti, dok Z-klasa sadrži one predmete čija je prodaja neredovita (kao hladnjaci kućanstvima). Zaključno, klase se mogu definirati kao što su prikazane u donjoj tablici:

| Potrošnja | Klasa |
|--|-------|
| Konstantna potrošnja, fluktuacije su rijetke | X |
| Veće fluktuacije u potrošnji, većinom zbog trendova ili sezonskih utjecaja | Y |
| Neredovita potrošnja | Z |

Na primjer, XYZ analiza se može koristiti u sljedećim područjima:

- Planiranje vrijednosti opozvanih narudžbi
- Tempiranje natječajnih postupaka

ABC / XYZ analiza

ABC / XYZ analiza je dvodimenzionalna metoda upravljanja materijalima, a služi za bolju klasifikaciju proizvoda koji se imaju nabaviti. To je kombinacija modela ABC analize i XYZ analize. K tomu, u ovoj analizi uzima se u obzir i vremenska komponenta (tj. brzina obrtaja, vrijeme pripreme, vrijeme dopunjavanja). Ova se dva postupka obavljaju odvojeno.

ABC artikl

- A-predmet: udio u vrijednosti od oko 70-80%
- B predmet: udio u vrijednosti od oko 15-20%
- C predmet: udio u vrijednosti od oko 5-10%

XYZ artikl

- X artikl: artikl za kojim vlada konstantna potražnja = visoko predvidivo
- Y artikl: artikl potreba za kojim fluktuirala = prosječno predvidivo
- Z artikl: artikl potreba za kojim je neredovita = nisko predvidivo

ABC / XYZ analiza vodi do, na primjer, sljedećih tvrdnji:

- AX i BX predmeti imaju visok udio u vrijednosti i predvidivi su jer su predmet stalne potrošnje. Njih je stoga relativno lako kontrolirati i natječaji se mogu provoditi redovito.
- AZ ili BZ artikli su problematični. Imaju visok udio u količini, ali ih je teško kontrolirati zbog neredovitih potreba za njima. Stoga su ovdje naročito pogodni okvirni sporazumi.

| | A udio u vrijednosti 70-80 % | B udio u vrijednosti 15-20 % | C udio u vrijednosti 5-10 % |
|--|--|--|---------------------------------------|
| X potrošni materijal | <i>prikladno za ugovore</i> | <i>prikladno za ugovore</i> | <i>prikladno za okvirne sporazume</i> |
| Y roba u koju se ulaže ciklički | <i>prikladno za ugovore</i> | <i>prikladno za ugovore</i> | <i>prikladno za okvirne sporazume</i> |
| Z roba u koju se ulaže protuciklički | <i>prikladno za okvirne sporazume</i> | <i>prikladno za okvirne sporazume</i> | <i>prikladno za izravne pogodbe*</i> |

■ = vrlo predvidivo ■ = predvidivo ■ = teško predvidivo

* ukoliko je u skladu sa zakonskim odredbama za izravne pogodbe

ABC/XYZ-analiza⁶

Nabavna ploča

Teoretski temelj na temu nabavne strategije polaže se sa šahovskom pločom nabave. Važno je razviti zajedničko shvaćanje osnovnih strategija, kao i poluga nabave.

Svođenje troškova na najmanju mjeru

U slučaju zaključenja ugovora, nije dovoljno „samo“ dobiti dobru cijenu. Od važnosti su ukupni troškovi povezani s korištenjem proizvoda ili usluge. Ukupni troškovi vlasništva ili troškovi životnog vijeka zajednički su pojmovi za ovu situaciju. Najjednostavniji primjer bio bi razmatranje potrošnje goriva, ostatka vrijednosti, troškova održavanja i troškova financiranja kod nabave vozila.

Povećavanje vrijednosti na najveću mjeru

Ovo je zahtjev za stvaranje vrijednosti za cijelu organizaciju kroz nabavu. Nabava može doprinijeti povećanju učinkovitosti kroz odabir pravog proizvoda ili zahtjeva za kvalitetom. Pametni telefon možda nije najisplativiji način telefoniranja, ali ukoliko se želi da zaposlenici imaju inovativne ideje i daju sugestije za aplikacije, takva investicija bit će opravdana. Primjer pisača za cijeli kat umjesto pisača povezanih sa svakim radnim mjestom također je relevantan u kontekstu povećanja vrijednosti na najveću moguću mjeru.

Upravljanje rizikom

Zaključivanjem ugovora ili okvirnog sporazuma određuje se i tko snosi koji rizik. U ovom kontekstu, pojam „rizik“ može uključivati i konkretne odrednice jamstva, kazne, ali i točno predvidiva otkazivanja i vrijeme, kao i mnoge druge aspekte. Svi ovi čimbenici utječu na ukupne troškove.

4 osnovne strategije i primjeri

⁶Vidi: Hartmann, Horst: Modernes Einkaufsmanagement, Globalni izvori - Methodenkompetenz - Risikomanagement 2007.

Pregled 4 osnovne strategije

Usmjerenošć prema četiri osnovne strategije pomaže odjelu nabave BBG-a da odabere primjerene poluge za nabavnu grupu ili nadolazeći natječaj.

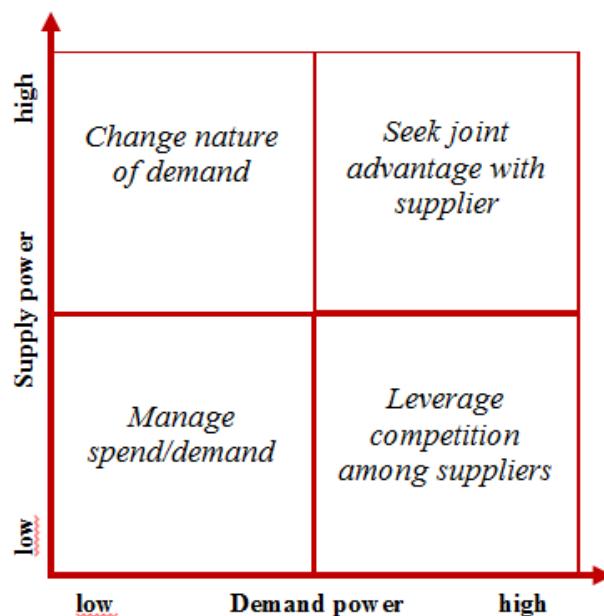
Procjenjujući ponudu (koliko je dobavljač „jak“ u odgovarajućem području) i, na drugu stranu, moć potražnje (koliko je „jak“ tražitelj nabave u odgovarajućem području) stvarna se situacija može podijeliti u 4 glavna kvadranta.

Definicija moći potražnje:

- Koliki je udio moći STN-a na odgovarajućem prodajnom tržištu (na državnoj razini i u Europi)?
- Postoji li mogućnost rasta za dobavljače kroz njihov rad sa STN-om?
- Vidi li tržište dobavljača posao sa STN-om kao dobitak za imidž?

Utvrđivanje ponude:

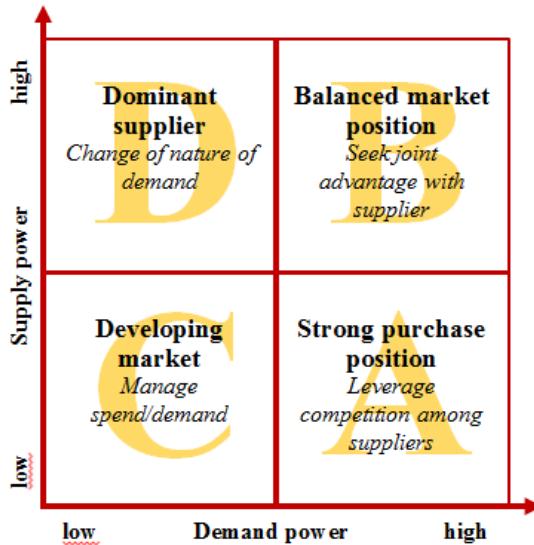
- Broj mogućih dobavljača na tržištu.
- Mogu li novi dobavljači ući na to tržište?
- Postoje li alternativni proizvodi? Ako da, koliko je teško promijeniti njihovu ponudu?
- Postoji li ograničenje u dostupnosti proizvoda?



Četiri osnovne strategije nabave prema A.T. Kearneyvoj „Šahovskoj ploči nabave“⁷

BBG je definirao četiri vlastite osnovne strategije:

⁷ Vidi: Schuh, Christian, et. al.: Šahovska ploča nabave. 64 metode za smanjenje troškova i povećanje vrijednosti s dobavljačima, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008, 24



Osnovna strategija „A“ – Jak položaj STN-a

Najpoželjnija početna situacija jest jak položaj STN-a. Načelno se u nabavi treba tražiti ovaj položaj. Potražnja je visoka i, k tomu, ponuda prodavatelja je niska, tj. tržište potencijalnih ponuđača je veliko.

Ciljevi aktivnosti:

- U ovoj situaciji natjecanje među dobavljačima može se dodatno iskoristiti.
- Održati položaj i dodatno iskoristiti ponudu.

Tipični primjeri na austrijskom tržištu: kopirni papir, hrana, usluge čišćenja.

Osnovna strategija „B“ – uravnotežen tržišni položaj

Velika potražnja nasuprot ograničenog tržišta ponuđača. Za to su često kriva poduzeća koja imaju monopolistički položaj na tržištu.

Ciljevi aktivnosti:

- U ovoj situaciji, nabavljač mora tražiti pogodnosti zajedno s dobavljačem (npr. provjeriti postoje li u ponudi još uvijek nepotrebni nositelji troška).
- Napor za umanjenje moći ponude.
- Stvoriti veću konkurentnost.

Tipični primjeri na austrijskom tržištu: električna struja, automobili, namještaj

Osnovna strategija „C“ – tržište u razvoju

Mala moć potražnje STN-a se često može pripisati marginalnim nabavama ili novim postupcima.

Ciljevi aktivnosti:

- Mogućnosti rješavanja ove situacije su daljnje grupiranje radi kompenzacije za nisku potražnju i procjene potrebe za odgovarajućom potražnjom.
- Ocijeniti mora li se uzeti u obzir samo jedinična cijena ili troškovi procesa / radnog tijeka.

Tipični primjeri na austrijskom tržištu: uredski materijal, tiskanice

Osnovna strategija „D“ – dominantni dobavljač

Ova situacija, koja je izuzetno teška za nabavu, često je rezultat monopola ili kvazi-monopola na odgovarajućem tržištu.

Ciljevi aktivnosti:

- Moraju se razmotriti prilike za daljnji razvoj inovacija ili promjena tehničkih specifikacija u području.
- Oslabiti dominantni položaj dobavljača /ponuđača.

Tipični primjer na austrijskom tržištu: sol za poledicu.

1.3. Financijske poluge javne nabave⁸

Financijske poluge javne nabave su glavni alati javnog kupca, te se smatra da su zbirka mogućnosti koja omogućava optimalne rezultate nabave.

Podjela u zasebne grupe

Jedan od središnjih problema koji se moraju razmotriti u situaciji centralizirane nabave je potreba za podjelom u zasebne grupe. Na jednu stranu, cilj je generirati najveći broj ponuditelja, a na drugu stranu podijeliti one postupke STN-a s velikom potražnom moći na takav način da nacionalno gospodarstvo ima koristi a da ponuđači ne snose ekonomsku štetu. Postoje dvije vrste podjela u serije:

- Regionalna podjela: dioba ugovora na lokalna i regionalna područja ponude. (Takozvana NUTS raspodjela (= regionalna klasifikacija))
- Tehnička podjela: dioba ugovora prema različitim proizvodima ili grupama proizvoda Važno je imati na umu profil potreba krajnjeg korisnika (kupca). Bilo bi gotovo nemoguće podijeliti opremanje poslovne zgrade u tehničke grupe (npr. stol, ormari, okretni spremnici) jer bi rukovanje s opremom zahtijevalo značajne dodatne napore.

Načelo najjeftinijeg ponuđača nasuprot načelu najboljeg ponuđača

Tijekom nabavne strategije važno je odlučiti do koje mjere je moguće opisati ili definirati nabavljenu robu ili uslugu. Tek nakon ove procjene, kupac se treba odlučiti za načelo najpovoljnije cijene ili za načelo kvalitete i cijene.

Načelo najniže cijene

- Odlučuje se isključivo prema cijeni, pod uvjetom da je ponuđač sposoban ispuniti zahtijevani minimum kvalitete
- Dobar sustav s popuno jasnim opisom performansi (npr. gorivo)
- Negativna konotacija: „jeftino“
- Najniža cijena vrlo je prikladna kada su kupci definirali robu ili uslugu koja se nabavlja, te ako je prikladna prema ovom načelu.
- Provjera vjerojatnosti cijene je prijeko potrebna.
- Prednost: brzo vrednovanje ponuda

Načelo najboljeg ponuđača

- Uz cijenu, odlučuje se i prema kriterijima povezanima s narudžbom.
- Udio cijene od preko 50% koristi se u većini slučajeva.

⁸ Vidi i priloženu tablicu

- Poseban slučaj: Ukoliko se u ukupnom izračunu troška uzmu u obzir i čimbenici performansi koji nisu formalni (npr. potrošnja goriva kod vozila), koristi se načelo najboljeg ponuđača.
- Definiranje kriterija za korištenje načela najboljeg ponuđača nema smisla.

Koncept procjene (odabir, primjerenošć i kriteriji dodjele)

Na kraju natječajnog postupka, usluga se dodjeljuje ponuđaču (ponuđačima) s optimalnim omjerom cijene i performansi. Zbog ovog razloga, fokus cjelokupne nabavne strategije je na konceptu procjene i ovim pitanjima:

- Koje trgovačko društvo (društva) je (su) kadro (kadra) ispuniti predmetnu narudžbu?
- Koji su preduvjeti da društvo ispuni narudžbu?
- Koji su kriteriji za određivanje najbolje ponude?
- Koji kriteriji pružaju pogodnosti za ispunjavanje narudžbe?

Tijekom izrađivanja nacrta nabavne strategije temeljene na postojećem znanju o tržištu, potrebno je odgovoriti na ova pitanja i uklopiti ih u odabir, primjerenošć i kriterije dodjele, ovisno o natječajnom postupku.

1.4. Nabavne strategije u određenim područjima nabave

1.4.1. Strategija nabave za fotokopirni papir

Nabavno područje fotokopirnog papira može se podijeliti u tri potkategorije, a to su standardni papir, reciklirani papir i ekološki papir. Ove tri kategorije temelje se na različitim razinama kvalitete i predstavljaju određenu vrstu preliminarne standardizacije. Štoviše, proizvodi su izričito definirani standardima EU-a. Zbog toga je fotokopirni papir vrlo prikladan za standardizaciju i grupiranje.

Analiza potreba – utvrđivanje potražnje

U području nabave fotokopirnog papira vrlo je važno provesti analizu potreba prije nacrta natječajne dokumentacije. Stoga je potrebno skupiti potražnju i potrebe svih korisnika STN na strukturiran način. Samo s valjanom procjenom potražnje i detalja o potrebnim količinama moguće je profesionalno izraditi nacrt natječajne dokumentacije.

Analiza korisnika

Ključno je analizirati odustajanja korisnika kako bi se postupno poboljšala strategija nabave i uzele u obzir posebne potrebe korisnika. Štoviše, nabavljači mogu prilagoditi i poboljšati buduće natječaje na osnovu ovih podataka sakupljenih kroz ovu analizu i poboljšati zadovoljstvo klijenata.

U slučaju fotokopirnog papira, moguće mjere za zadovoljstvo klijenata su:

- Postići najbolje moguće cijene na tržištu
- Očuvati kvalitetu i povećati je ako neophodno
- Uključiti ekološke kriterije i kriterije održivosti (povećana otkazivanja ekološkog i recikliranog papira)

Analiza tržišta

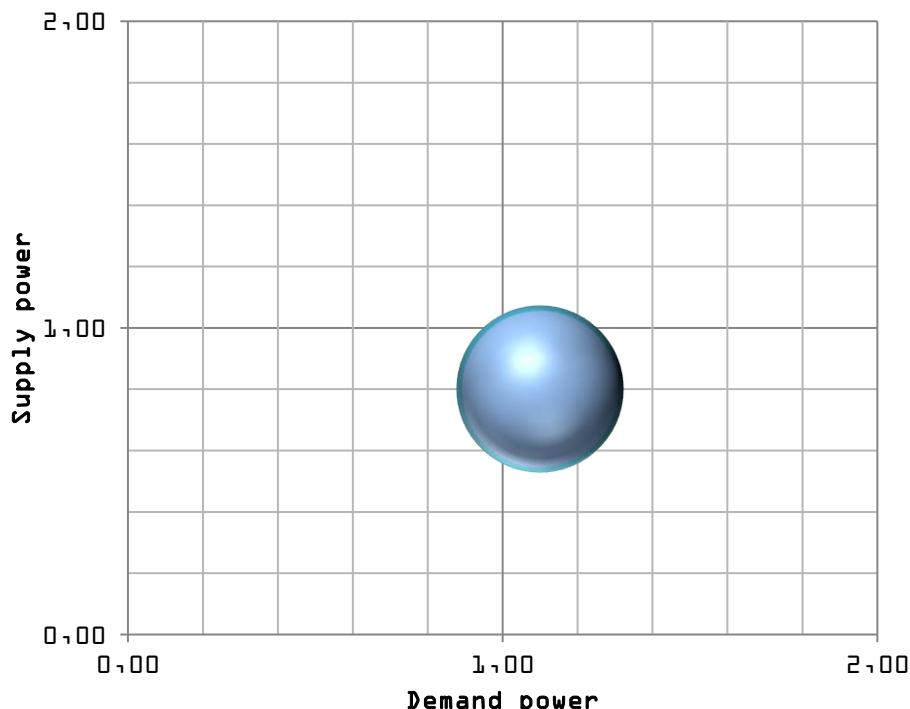
Analiza tržišta je neophodan alat kako bi se izradila valjana natječajna dokumentacija. Ona uključuje procjenu onoga što tržište može pružiti kao i nove trendove i inovacije u predmetnom području nabave. Štoviše, kroz analizu tržišta nabavljač dobiva uvid u budući

razvoj i moguće zakonske promjene. Ovo dubinsko znanje o tržištu je neophodno za uspješan natječajni postupak.

Ishodi analize tržišta i procjene potreba temelj su naknadnih koraka u sastavljanju natječaja. Na osnovu ishoda dviju analiza, STN uspostavlja proizvodne klastere u predmetnom području i počinje standardizirati proizvode.

Rezultat analize tržišta – Primjer BBG-a

Rezultati analize tržišta mogu se predstaviti dijagramom ponude i potražnje za predmetnim proizvodom. Grafikon prikazuje situaciju tržišta u Austriji (BBG) za fotokopirni papir.



U ovom slučaju, moć potražnje STN-a je relativno visoka, a moć ponude relativno niska. To su dobri uvjeti za postizanje povoljnih cijena preko otvorenog natječaja.

Poluge

U nabavnom području fotokopirnog papira, moguće je preporučiti sljedeće poluge, gdje se one temelje na iskustvu BBG-a.

Čimbenici poluga karakteristični za proizvod:

- Standardizacija
- Grupiranje količina
- Upravljanje katalozima
- Dodatak s ekološkom dodanom vrijednošću

Čimbenici poluga karakteristični za ugovor /katalog:

- Sustav nabave (kao, na primjer, BBG-ova e-trgovina)
- Identifikacija nositelja troška
- Upravljanje održivošću
- Dostavljači i razvoj tržišta
- Potražnja i upravljanje ugovorima
- Napredak u inovacijama/uklanjanje tržišnih ograničenja
- Optimiziranje čitavog procesa

- Godišnje snižavanje troškova
- Uvođenje inovacija tijekom ugovornog razdoblja
- STN kao prodajna platforma

Mjere za poboljšanje kupovne moći

- Daljnje grupiranje zasebnih regionalnih grupa
- Daljnje grupiranje zasebnih tehničkih grupa
- Rast potražnje
- Korištenje inovacija
- Optimizacija košarice proizvoda
- Upravljanje održivošću
- Razvoj dobavljača i tržišta

Analiza cijene

Politika određivanja cijena u sektoru papira

Cijena papira ovisi o cijenama sirovina. To je razlog zbog kojega dobavljači ne mogu jamčiti jednakе cijene kroz duže razdoblje. Stoga, kako bi se postigle povoljnije cijene preporučljivo je pokrenuti novi natječaj svakih 4-6 mjeseci. Ako se ugovor zaključuje na duže od 6 mjeseci, cijene mogu rasti zbog činjenice da bi ponuđači trebali uračunati rizik. Ipak, STN može odlučiti o konačnoj nabavnoj strategiji tek nakon izvršene analize tržišta. Zaključivanje okvirnog sporazuma na duže vrijeme (na primjer, 1-2 godine) može biti preporučljivo, ali ovo umnogome ovisi o tržištu.

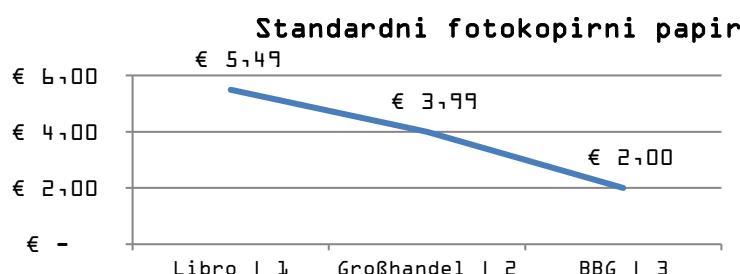
Austrijski primjer pokazuje da se najpovoljnije cijene mogu postići s kratkim okvirnim sporazumima (OS) kako je gore navedeno. Nadalje, ako se OS zaključi na kraće vremensko razdoblje, nije potrebno prilagođavati cijene tijekom razdoblja ugovora.

Glavni pokazatelj cijena

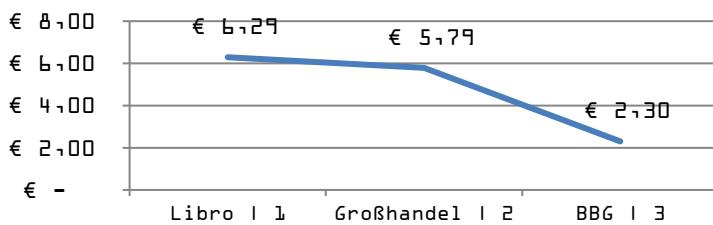
Na početku nabave preko STN-a, cijena se obično uspoređuje s cijenom koja je za isti proizvod plaćana ranije, u decentraliziranom sustavu. Jednom kada STN funkcioniра na trajnoj osnovi i već ima nekoliko zaključenih postupaka u predmetnom području, može započeti razvijati druge metode uspoređivanja pokazatelja, kao što je usporedba s veleprodajnim cijenama ili cijenama ostalih velikih korisnika.

U sljedećem primjeru iz Austrije, cijene fotokopirnog papira u BBG-ovim okvirnim sporazumima bile su uspoređene s maloprodajnim cijenama i veleprodajnim cijenama (podaci iz 2014.). To pokazuje da su cijene koje postiže STN značajno povoljnije od cijena maloprodajnih trgovaca i veletrgovaca (Großhandel).

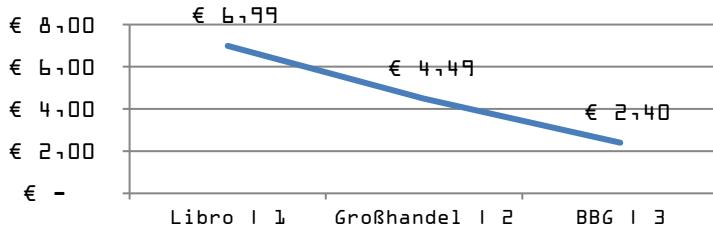
- Maloprodajna cijena - 1(Libro) = Cijena približno 150 % viša od one BBG-a
- Veleprodajna cijena - 2 (Viking direkt) = Cijena približno 100 % ⁱⁱⁱod one BBG-a
- BBG - 3 = standardna cijena BBG-a



Ekološki fotokopirni papir



Reciklirani fotokopirni papir



Nositelji troška

Najvažniji nositelji troška za standardni papir su cijene franko tvornica. Što se tiče ekološkog papira, rast potražnje u Europi zadnjih godina vodi do povoljnijih cijena. Može se primijetiti da cijena recikliranog papira raste (u Austriji) zbog oskudne proizvodnje.

Standardizacija

Kada se govori o fotokopirnom papiru, standardizacija je najvažniji cilj. Fotokopirni papir je vrlo jednostavan za standardizaciju jer na tržištu postoji tek nekoliko različitih proizvoda. Može se reći da tržište već osigurava određenu vrstu preliminarne standardizacije jer su za običnu uporabu fotokopirnog papira u uredima dostupne samo tri vrste papira: standardni papir, ekološki papir i reciklirani papir.

Štoviše, fotokopirni papir je točno definiran EU standardima, što značajno olakšava sastavljanje tehničkih specifikacija. Tako se papir može koristiti u svakom uredu i sa svim pisačima.

U BBG-ovim natječajima ponuditelji moraju potvrditi da se papir može koristiti za laserske pisače, inkjet pisače i višefunkcionalne pisače. K tomu, tehničke specifikacije su osmišljene na takav način da se papir može koristiti u svim običnim pisačima.

Grupiranje proizvoda i količina

Kako svaka organizacija koristi fotokopirni papir, ovaj proizvod je također lako grupirati. Štoviše, proizvod ne izaziva reakcije korisnika, što znači da je mogućnost da korisnici zatraže određenu marku fotokopirnog papira (kao što se može dogoditi kod računala ili automobila) vrlo niska.

Kod grupiranja količina neophodno je uzeti u obzir strukturu tržišta papira. Važno je sastaviti natječaj na način da, u jednu ruku, može sudjelovati što je više moguće ponuđača, ali da, u drugu ruku, količina određena u natječaju bude dovoljno velika da se dobiju konkurentne cijene. Na primjer, BBG odvaja samo natječaje za standardni papir u zasebne regionalne grupe, jer količine recikliranog papira i ekološkog papira nisu dovoljno velike pa bi regionalne grupe dovele do povećanja cijena.

Kvaliteta proizvoda

Kako bi se osigurala potrebna kvaliteta, potrebno je sastaviti detaljne tehničke specifikacije i zahtjeve. Ova mjera obično dovodi do stabilne kvalitete proizvoda i tako omogućava usporedbu proizvoda. Isto je tako moguće tražiti izvješća o kvaliteti od akreditiranih instituta (na primjer, Tehnološko sveučilište u Grazu: <https://www.ipz.tugraz.at/index.php/wbPage/wbShow/VAP>). Štoviše, ponuđači moraju osigurati oznake za određene kategorije papira (kao eko-oznake za ekološki papir). U slučaju reklamacija korisnika u pogledu kvalitete papira, proizvod se može opet dati na testiranje kod akreditirane institucije.

Potpore malim i srednjim poduzećima

Područje nabave fotokopirnog papira je primjereno za podjelu na zasebne grupe kako bi se omogućilo sudjelovanje malim i srednjim poduzećima. Međutim, količina određuje cijenu, a logistika dostave papira općenito je problematična. Važno je dobiti točna saznanja o okolini dobavljača prije odlučivanja o sastavljanju natječaja po pitanju podjele u zasebne grupe.

1.4.2. Nabavna strategija za hardver

Područje nabave hardvera može se podijeliti u različite segmente kao što su

- Sustavi klijenta (monitori, osobna računala, prijenosna računala, tablet, projektori)
- Sustavi centara obrade podataka i infrastrukturni sustavi (sustavi poslužitelja, sustavi pohrane, mrežne sastavnice)
- Ostali segmenti (zaslonske ploče, ekrani velikog formata, pisači za naljepnice, skeneri dokumenata)

Sustavi klijenta su primjereni za standardizaciju i grupiranje. Situacija je drugačija kod sustava obrade podataka i infrastrukturnih sustava jer se ti sustavi moraju prilagoditi individualnim potrebama svakog korisnika.

Analiza potreba – Utvrđivanje potražnje

U nabavi hardvera vrlo je važno provesti dubinsku analizu potreba prije sastavljanja natječajne dokumentacije. Stoga je potrebno sakupiti potrebe svih korisnika STN-a na strukturiran način. U nekim slučajevima također može biti od pomoći ustrojavanje radnih skupina s najznačajnijim korisnicima kako bi se raspravile njihove potrebe.

Analiza korisnika:

Jednom kada STN već provede jedan ili više okvirnih sporazuma / ugovora, ključna je analiza otkazivanja koje su izvršili korisnici kako bi se postupno poboljšala nabavna strategija i kako bi se uzele u obzir posebne potrebe korisnika. Štoviše, temeljem tih podataka sakupljenih kroz analizu, STN može prilagoditi i poboljšati buduće trendove, kao i poboljšati zadovoljstvo korisnika.

Analiza tržišta

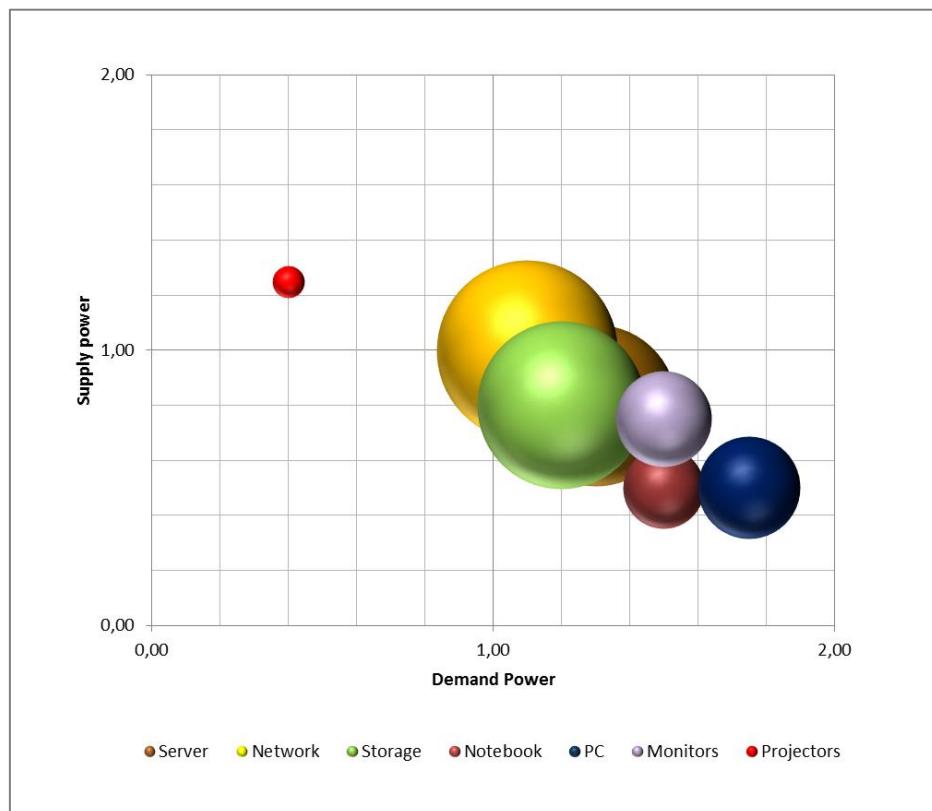
Analiza tržišta je ključan alat kako bi se sastavila valjana natječajna dokumentacija. To uključuje procjenu onoga što tržište trenutno pruža, te nove trendove i inovacije u predmetnom području nabave. Nadalje, kroz analizu tržišta nabavljači dobivaju uvid u budući razvoj i moguće zakonske promjene. Ovakvo dubinsko poznavanje tržišta ključno je za provođenje uspješnog natječajnog postupka.

Ishodi analize tržišta i procjena potreba temelj su naknadnih koraka u sastavljanju natječaja. Na osnovu ishoda dviju analiza, STN uspostavlja proizvodne klastere u predmetnom području i počinje standardizirati proizvode.

Ishod analize tržišta – Primjer

Ishodi analize tržišta mogu se prikazati grafikonom koji pokazuje moć potrebe i potražnje predmetnog proizvoda. Za nabavna područja kao što je hardver, koji uključuje različite potkategorije, ima smisla prikazati svaku potkategoriju (kako je prikazano dolje).

Grafikon prikazuje situaciju BBG-a, austrijskog SNT-a.



- Poslužitelj: 7.5 % od ukupne količine austrijskih tržišno relevantnih zahtjeva od 245 milijuna eura, odnosno ukupna količina zahtjeva od 18,42 milijuna eura odvija se preko BBG. To znači da STN ima visoku razinu potražne moći. Obično se zbog uloženog velikog administrativnog truda (klijenti zapošljavaju tehničko osoblje, koje je certificirano za sustave koji se koriste, itd.) zadržava homogeni okoliš. Zbog toga što se trošak prelaska na drugaćiji „proizvodni okoliš“ postupno povećava s povećanjem broja korištenih sustava poslužitelja, jedva da postoji zanimanje za promjenu ponuditelja.
Međutim, postupnom uspostavom softvera koji ne ovisi o hardveru (kao što su različite virtualne platforme, npr. VMWare ili otvoreni upravljački alati kao OpenStack), polako postaje lakše promijeniti ponuđača. Srednjoročno bi to trebalo dovesti do rasta konkurenциje.
- Mreža: u Austriji se 8.7 % ukupne količine od 263 milijuna eura tržišno relevantnih zahtjeva (podijeljene na područja promjene LAN-a, mrežne sigurnosti, bežičnog umrežavanja, optike i usmjeravanja) odvija se preko BBG. Stoga je potražnja vrlo velika. Kako približno 20 različitih proizvođača opskrbuje javne naručitelje, krajolik prodavatelja je vrlo heterogen. Ipak, u ovom se segmentu vrlo rijetko mijenjaju dobavljači, što je činjenica koja vodi do velike moći ponude. Vezujući korisnike za svoje sustave (na primjer, održavanjem), proizvođači su između sebe podijelili veliki dio tržišta.

- Prijenosna računala: U području prijenosnih računala procijenjeni tržišni udio BBG-a je približno 3.1%, gdje je ukupno tržište procijenjeno na 257 milijuna eura. Kako se tržište prijenosnih računala sve više sužava (Sony je prestao s prodajom izvan Japana, dok se Samsung i Toshiba također povlače iz ovog segmenta), glavna konkurenca su proizvođači HP, Lenovo, Dell i djelomično još i Fujitsu. Mali broj mogućih ponuđača na jednu stranu ima ograničavajući učinak na konkurenčiju, ali na drugu stranu to može biti i pozitivno jer su proizvođači već poznati (baza podataka nositelja, uslužne procedure, modaliteti isporuke). Između ostalog, ovo također olakšava stvaranje imidža novih uređaja, te tako pojednostavljuje promjenu proizvoda ili čak i proizvođača.
- Osobna računala: u području osobnih računala, procijenjeni udjel BBG-a u ukupnom tržištu Austrije je 10.4%, dok je cijelokupno tržište procijenjeno na 152 milijuna eura. Slično situaciji na tržištu prijenosnih računala, tržište osobnih računala također pati zbog popularnosti tableta i pametnih telefona zadnjih godina. Broj prodavatelja koji se mogu (ili žele) natjecati u B2B području spao je na HP, Lenovo, Dell i Acer, a Acer sudjeluje samo u jeftinijem segmentu. Stoga je konkurenčija ovdje slična onoj kod prijenosnih računala.

Poluge

Na osnovu iskustva BBG-a, u nabavnom području hardvera mogu se preporučiti sljedeće poluge.

Cimbenici finansijske poluge karakteristični za proizvod

- Podjela u zasebne tehničke grupe
- Ukupan trošak vlasništva
- Standardizacija
- Grupiranje količina
- Ponovna specifikacija ostvarenja (predmet natječaja??)
- Upravljanje katalogom

Katalog/Ugovor

- Identifikacija nositelja troška
- Potražnja i upravljanje ugovorima
- Uvođenje inovacija tijekom ugovornog razdoblja
- STN kao prodajna i marketinška platforma
- Godišnje smanjenje troška

Mjere poboljšanja kupovne moći

- Daljnje grupiranje zasebnih tehničkih grupa
- Rast potražnje
- Ponovna specifikacija ostvarenja (predmet natječaja??)
- Korištenje inovacija

Analiza cijene

Glavni pokazatelj cijena

Na početku nabave preko STN-a, cijena se obično uspoređuje s cijenom koja je za isti proizvod plaćana ranije. Jednom kada STN funkcioniра na trajnoj osnovi i već ima nekoliko zaključenih postupaka u predmetnom području, može započeti razvijati druge metode uspoređivanja pokazatelja, kao što je usporedba s veleprodajnim cijenama ili cijenama ostalih velikih korisnika.

Nositelji troška

- Neki naručitelji daju prednost određenim trgovačkim markama. Nabava ovih marki ili sastavljanje natječaja na način da se dobije traženi proizvod vodi do viših cijena.
- Isto tako, uključivanje kriterija održivosti (kao energetska učinkovitost) u natječaj može dovesti do razlike u cjeni. Procesori s nižim TDP-om (termalnom disipacijom) primjer su procesora skupljih od standardnih. Isto vrijedi za adaptore. Ipak, u ovoj nabavnoj grupi, još uvijek se pokušava ustanoviti konsenzus između energetske učinkovitosti i optimizacije troškova.
- Nedostatak odgovornosti za prijavljene potrebe: veće količine su prijavljene kod procjene potreba nego što su konačno otkazane.
- Dugoročni ugovori mogu dovesti do viših cijena zbog financijske isplativosti zaštite od rizika tečaja za ponuđače.
- Preširoke tehničke specifikacije, uključujući i značajke koje korisnik ustvari ne treba, mogu dovesti do viših cijena.
- Zahtjevi po jamstvima i novčane kazne: (posebno za utvrđeno vrijeme reakcije i ispravljanja). Svaki rad na održavanju mora se izračunati da bude barem financijski isplativ za izvršitelja. Iz ovog razloga STN može definirati nekoliko razina jamstva, koje mogu odražavati zahtjeve korisnika, ali također i prikazivati strukturu cijene.

Mjere:

- Uspostava okvirnih sporazuma s više gospodarskih subjekata i mini natječajima u slučaju opsežnih zahtjeva u klijentskom području. Provodeći mini natječaje naručitelj može detaljno odrediti odgovarajuće zahtjeve karakteristične za projekt i stvoriti bolje osnovice za izračun za dobavljača. Štoviše, padovi tržišnih cijena mogu se prilagođavati mini natječajima.
- Inačice ugovora o razini usluga: kako bi se nastavila optimizacija cijena, preporuča se definirati različite inačice jamstva. Njih korisnici naručuju prema svojim potrebama i ugrađena su u sve okvirne sporazume za isporuku narudžbe. Jamstva se mogu razlikovati ovisno o vremenu i dostupnosti, što naravno rezultira različitim cjenovnim modelima. Definirajući različite razine održavanja, moguće je uštedjeti na području infrastrukture i komponentama podatkovnog centra.

Standardizacija

Standardizacija u području klijentskih sustava neophodna je osnovica kako bi se omogućilo navođenje pojedinosti na razumljiv način i grupiranje potražnje koliko je god to moguće.

U području sustava centara obrade podataka i infrastrukturnih sustava standardizacija nije svrshishodna zbog individualnih zahtjeva takvih sustava.

Primjer standardiziranih hardverskih proizvoda:

| Proizvod | Kriteriji kvalitete |
|--------------------------------|--|
| „Standard“ prijenosno računalo | CPU nižeg cjenovnog ranga (i3), uredsko prijenosno računalo |
| „Business“ prijenosno računalo | CPU Srednjeg cjenovnog ranga (i5), višenamjensko prijenosno računalo |
| „High End“ prijenosno računalo | Prijenosno računalo višeg cjenovnog ranga (i7), zamjena za stolno računalo |

| | |
|---------------------------------|---|
| „Ultrabook“ prijenosno računalo | 14"-Ultrabook prema Intelovim specifikacijama s najdužim mogućim trajanjem baterije |
| „Standard“ osobno računalo | SFF-stolno računalo mit ^{iv} i3-CPU |
| „Business“ osobno računalo | SFF-stolno računalo mit i5-CPU |
| Standardizirani preklopnik | Managed-preklopnik s 3 godine NBD podrške |

| | | |
|--|--|--|
| Standardizirani vatrozid | | Fortigate 60D s 3 godine NBD podrške |
| Standardizirani poslužitelj nižeg cjenovnog ranga | | Poslužitelj s jednim priključkom (Dell) uklj. 3 godine NBD podrške |
| Standardizirani poslužitelj srednjeg cjenovnog razreda | | Poslužitelj s dva priključka (Dell) uklj. 3 godine NBD podrške |
| Standardizirani poslužitelj višeg cjenovnog razreda | | Poslužitelj s 4 priključka (Dell) uklj. 3 godine NBD podrške |

Grupiranje

Grupiranje je najvažnija finansijska poluga u ovom području nabave, a cilj mu je povećanje količine. Tehničko grupiranje odvija se prema standardnim kriterijima za diferencijaciju tržišta.

Između ostalih, mjere za postizanje ovog cilja mogu biti:

- Prihvatanje popratnih ponuda
- Sudjelovanje dodatnih naručitelja
- Optimizacija utvrđivanja potražnje
- Stroža obveza otkazivanja kod prijavljivanja zahtjeva.

Pravna strategija

U hardverskom sektoru preporučljivo je provoditi otvorene natječaje i zaključivati okvirne sporazume. Okvirni sporazumi s nekoliko gospodarskih subjekata i mini natječaji, kao i izravna otkazivanja, postaju standardni u ovom području nabave, te se trebaju provoditi na klijentskoj razini. Istovremeno, postoje okvirni sporazumi za dodatnu i zamjensku nabavu sustava centara za obradu podataka i infrastrukturnih sustava, koji se mogu ustanoviti na temelju otvorenih postupaka i zasebnih grupa karakterističnih za proizvode.

Kvaliteta proizvoda. Praćenje kvalitete tijekom ugovornog razdoblja.

Posredstvom sveobuhvatnih jamstava, uključujući sporazume o razini usluga, kao i obvezu dobavljača da dostavi izvješća o ispunjenju jamstva, mogu se uzeti u obzir zahtjevi za visokom kvalitetom i tako osigurati praćenje kvalitete. Zbog toga što jamstva i povezane usluge jako utječu na troškove, moguće je definirati različite razine jamstava, što dotični korisnici mogu tražiti prema svojim potrebama.

Potpore malim i srednjim poduzećima

U području nabave hardvera podjela u zasebne regionalne grupe se općenito ne preporuča, dok je potrebno dubinski analizirati strukturu tržišta i potrebe korisnika STN-a. Ipak, čak i ako SNT ne raspiše natječaj za različite regionalne grupe, mala i srednja poduzeća mogu se poduprijeti preko različitih mjeru kao što su:

- Zaključivanje okvirnih sporazuma s nekoliko gospodarskih subjekata i mini natječaji: koristeći ovu strategiju, kriteriji gospodarske prihvatljivosti, kao što su zahtjevi za prometom, mogu se sniziti. Ovo ne zahtijeva gospodarsku ili tehničku kvalifikaciju za zbroj svih potencijalnih pojedinačnih ugovora, te osigurava mogućnost da mala i srednja poduzeća sudjeluju (u mini natječajima) za one pojedinačne ugovore za koji su ustvari prihvatljiva.

- Posebno u području infrastrukture i sustava podatkovnih centara, mala i srednja poduzeća su uključena u obliku distributivnih centara, koji su općenito odgovorni za integraciju i održavanje sustava, te tako imaju značajan udio u lancu vrijednosti.

1.5. Mjerenje učinka

Kako je jedan od ciljeva BBG-a pružiti učinkovitost i „vrijednost za novac” u korištenju javnih sredstava, istovremeno poštujući zahtjeve EU-a i državne zakone i politike, od izuzetne je važnosti redovito mjeriti njegov učinak.

Mjerenje učinka je traženje odgovora na temeljno pitanje – uspijevaju li sustav i poslovi nabave u skladu s glavnim postavljenim ciljevima.

Dobar sustav mjerenja učinka pomaže BBG-u u učinkovitoj provedbi njegovih poslovnih ciljeva i strategija i u odlučivanju kroz:

- pružanje informacija koje omogućavaju utvrđivanje učinkovitosti i isplativosti poslova nabave u cijelosti, ali također i na razini pojedinačnih projekata
- identificiranje snage i slabosti u postupcima nabave i praćenje napretka tijekom vremena, pomažući tako u postavljanju pravih prioriteta i poduzimanju primjerenih radnji radi ispravljanja slabih područja;
- oblikovanje sastavnog dijela dugoročnog strateškog i poslovnog planiranja, uključujući godišnje proračunske procese, upravljanje i razvoj osoblja.

Neki od glavnih ključnih pokazatelja učinka (KPU) koje BBG mjeri prikazani su u donjoj tablici.

| KPU | Kratki opis |
|--|---|
| Ukupna količina nabave preko STN | Ukupan iznos u milijunima eura nabava obrađenih kroz ugovore i okvirne sporazume ustanovljene preko STN. |
| Uštede | Ukupne godišnje uštede, mjerene u količini nabave i/ili postotku (na osnovu efekata grupiranja); Ne postoji zajednička formula za STN-e u EU |
| Udio odgovarajuće količine javne nabave u Austriji | Na osnovu oko 6 milijarda eura potencijalne javne nabave u područjima u kojima u kojima je BBG-u omogućena nabava. Ova brojka je procjena BBG-a (potencijal ne uključuje građevinu/nabavu nekretnina i vojnu nabavu) |
| Količina nabave po skupini korisnika | Skupine korisnika definirane za BBG (savezna, sveučilišta, zdravstvo, provincije/općine, poduzeća u javnom vlasništvu (izdvojena nova poduzeća)) |
| Količina nabave po nabavnom području | Nabavna područja / skupine proizvoda koje koristi BBG |
| Broj uspješnih postupaka dodjele na godišnjoj razini | Broj postupaka koje je proveo BBG |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Broj neuspješnih postupaka dodjele | Broj postupaka gdje je prigovor prihvачen |
| Broj korisnika | Ukupan broj javnih naručitelja koji koriste sporazume BBG-a |
| Ukupan broj zaposlenika | Broj zaposlenika s ekvivalentom punog radnog vremena u BBG-u |
| Količina e-nabave | Ukupni iznos, u eurima, nabava obrađenih električkim alatima kao što su električke trgovine, električke tržnice, itd. |
| Izvješćivanje preko e-Fakturiranja | % ugovora BBG-a koji su dio automatiziranog izvješćivanja o nabavi temeljenog na e-Fakturiranju |
| Ugovori dostupni preko portala nabave | % zaključenih sporazuma BBG-a koji su korisnicima ugovarateljima dostupni preko internetskih portalova nabave |
| Broj električkih kataloga | Ukupan broj e-kataloga raspoloživih preko e-nabava alata za kupovinu |
| Broj artikala u katalozima | Navedeni artikli koji se mogu naći preko pretraživača u alatu za kupovinu |
| Broj električkih NN-a | Broj naloga nabave (NN) postavljenih preko alata za kupovinu (godišnje) |
| Broj aktivnih korisnika | Broj aktivnih korisnika u sklopu rješenja e-Nabava |
| Vrijeme | Vrijeme koje svaki zaposlenik provede na svakom postupku nabave |

1.6. Komunikacijska strategija BBG-a

Komunikacijska strategija BBG-a jedan je od najvažnijih alata koji je određen već na samom početku i prilagođen potrebama institucije koja se razvijala.

Mrežna stranica www.bbg.gv.at ne osigurava samo sve relevantne informacije o svim planiranim ponudama i dostupnim ugovorima BBG-a, već i nudi pametni pregled svih zakonskih promjena na razini države i međunarodnoj razini.

BBG osigurava biltén koji se objavljuje svakih šest tjedana, a sadrži sve informacije o planiranim natječajima (s fokusima na one gdje je neophodna suradnja korisnika) i nedavno zaključenim ugovorima.

BBG forum – tjedni događaji

Od 2009. BBG nudi tjedni program događaja pod oznakom "BBG Forum" (www.bbg.gv.at/forum). Tamo se nudi široka lepeza događaja kao što su: seminari o zakonu o nabavi, proces nabave i uporaba alata e-nabave; prezentacije nedavno zaključenih ugovora i info dani, predstavljanje cijelog niza dostupnih proizvoda po podjeli BBG-a, kao i dijalozi stručnjaka o žarišnim točkama povezanim s javnom nabavom.

Najvažniji stup komunikacijske strategije je onaj koji se bavi zainteresiranim stranama: obveznim i neobveznim korisnicima, ponuđačima i dobavljačima.

Za svaku kategoriju zainteresiranih strana BBG je razvio vlastitu komunikacijsku strategiju i prilazi im shvaćajući njihove potrebe i odgovarajući s njima prilagođenim rješenjima.

BBG-ova komunikacijska strategija prema svim zainteresiranim stranama prati sve korake procesa nabave i omogućava BBG-u da podupire korisnike i dobavljače tijekom cijelog procesa, od analize tržišta do upravljanja ugovorima. Pokazalo se učinkovitim uzeti u obzir marketing nabave usmjeren prema klijentu u većini koraka toga procesa.

Dežurni telefon i centar za korisničku podršku dostupni su korisnicima, te postoji sustav redovitih ispitivanja zadovoljstva korisnika koji pokriva i usluge samog BBG-a, kao i usluge dobavljača kojima su dodijeljeni ugovori.

BBG-ova Akademija javne nabave (AJN) i Program obuke

BBG-ova AJN je stvorena sa svrhom potpore profesionalnom razvoju njegovih zaposlenika i pomoći organizaciji da postigne generalnu izvrsnost u centraliziranoj javnoj nabavi. Program obuke se temelji na osnovnom i naprednom kurikulumu koji obuhvaća gotovo 40 dana obuke. AJN nudi široku lepezu predmeta, od pravnih, gospodarskih, nabavnih, pa do razvoja osobnih vještina kao što su sposobnost prezentacije, komunikacije i pregovaračku sposobnost.

Tim trenera sastavljen je od internih stručnjaka, ali i eksternih specijalista iz područja nabave. Svi zaposlenici prolaze program obuke od dvije i pol godine i imenuju se “ovlaštenim stručnjacima javne nabave”.

Ne samo da BBG obučava vlastito osoblje, nego i podupire javne naručitelje da razvijaju svoje znanje tako što organizira redovne obuke u području zakona o javnoj nabavi ili u uporabi elektroničkih sustava.

Kako bi osigurao sudjelovanje velikog broja ponuditelja u svojim postupcima, BBG također nudi posebne module obuke za gospodarske subjekte gdje oni uče kao izbjegći pogreške u ponudama i kako tumačiti zakon o javnoj nabavi.

2. Njemačko iskustvo i praksa u vezi s aktivnostima središnjih tijela za nabavu

Središnja nabava – opći uvjeti

Količina javne nabave u Njemačkoj procjenjuje se na 36 milijarda eura, i to se odnosi samo na vrijednost roba, radova i usluga. Nabava kao širi pojam za cijeli proces sadrži dosta poslovnih aspekata za uštedu novca tijelima vlasti, a ti aspekti su:

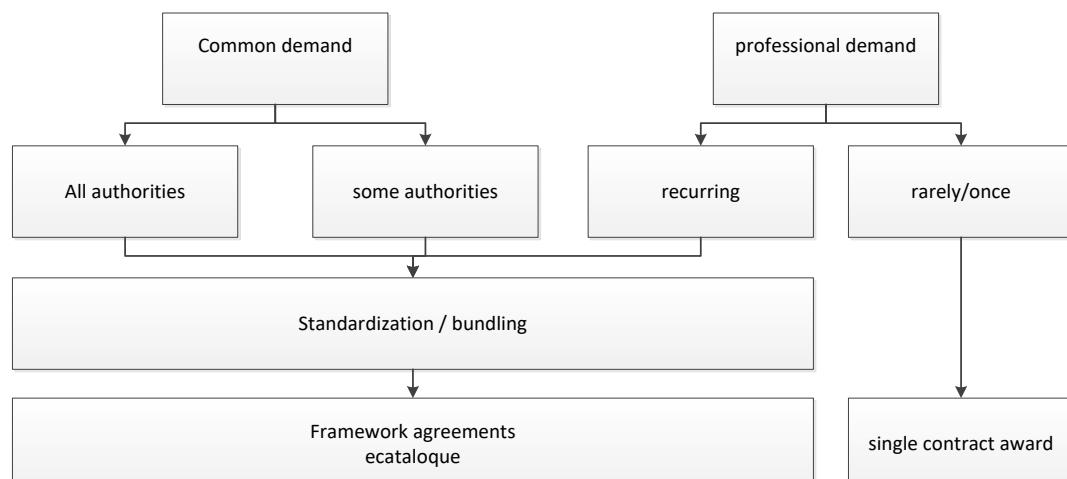
- ciljevi i opća strategija (tko je odgovoran)
- strukture (centri nadležnosti)
- procesi i kontrole
- e-nabava
- kvalifikacija, motivacija, imidž
- pravna sigurnost i valjani postupci
- transparentnost postignuta kontroliranjem.

Primarni cilj nabave je pokriti potražnju tijela vlasti. U tom slučaju postoji razlika između obične potražnje i profesionalne potražnje. Obična potražnja znači presjek potražnje. Ta potražnja sadrži robu, radove, usluge tražene od mnogih tijela. Na drugu stranu, profesionalna potražnja je potražnja određenih tijela u posebnim područjima.

Obična potražnja je u načelu primjerena za standardizaciju. Raznolikost potražnje može biti ograničena na najpotrebnije. Standardizacija nudi brojne pogodnosti:

- pomno upravljanje kategorijama u vezi s funkcijom, kvalitetom, ekološkim aspektima, ergonomijom, zaštitom na radu, jednakim ugovornim uvjetima,
- smanjenje broj artikala i dobavljača,
- bolji uvjeti/niži troškovi proizvoda i naknadni troškovi,
- niži troškovi procesa nabave i logistike,
- kraće vrijeme isporuke.

Grupiranje potražnje drugi je ključni čimbenik za uspješnu nabavu. Standardiziranu robu i usluge potrebno je grupirati prema vrsti i količini. Okvirni sporazumi dobar su i jednostavan tip ugovora koji se koriste za grupiranje potražnje na duže razdoblje.



Common demand – obična potražnja

Professional demand – profesionalna potražnja

All authorities – sva tijela

Some authorities- neka dijela

Recurring – ponavljajuća
Rarely/once – rijetko/jednom
Standardisation/bundling – standardizacija /grupiranje
Framework agreements; e-catalogue – okvirni sporazumi; e-katalog
Single contract award – dodjela jednog ugovora

Kako bi se postigle sve prednosti standardizacije i grupiranja, uvode se središnja tijela za nabavu. Ona su odgovorna za nabavu kod obične i ponavljajuće profesionalne potražnje, ali i za rijetku profesionalnu nabavu iznad određenog praga.

Prednosti središnjih tijela za nabavu:

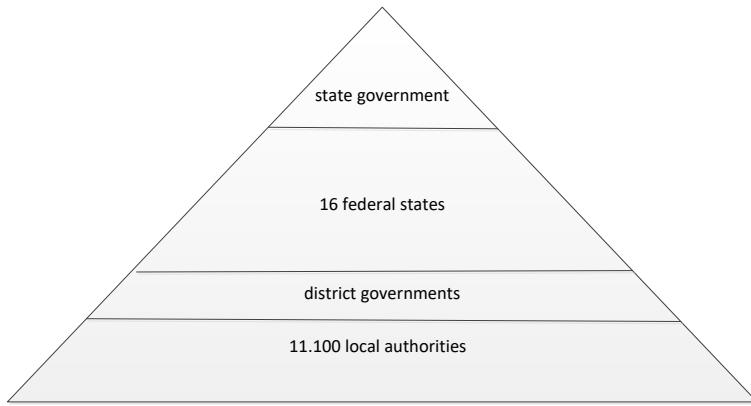
- bolja kontrola (proračuna, aktivnosti, odgovornosti, prioriteta),
- manji troškovi proizvoda kroz standardizaciju i grupiranje,
- veća konkurenca zbog većih količina,
- bolji uvjeti,
- manji broj postupaka dodjele ugovora,
- grupiranje nadležnosti,
- veća pravna sigurnost,
- jednostavnije razmatranje “političkih” ciljeva (okoliš, društveni aspekti, itd.),
- bolji uvjet za uvođenje elektroničke nabave.

2.1 Pravna osnova za središnju nabavu u Njemačkoj

Prema načelu ekonomičnosti i štednje, središnja nabava je prakticirana čak i kroz povijest. Ne postoji potreba za propisima za grupiranje potražnji zato što se to ne tiče procesa dodjele ugovora. Interesi malih i srednjih poduzeća mogu se uzeti u obzir podjelom roba i usluga u zasebne grupe. Tako je jedina iznimka moguća radi kršenja zakona o kartelima. U članku 37. Direktive 2014/24/EU sada postoji propis u vezi sa središnjim aktivnostima nabave i središnjim tijelima za nabavu. Ovaj propis nije u sukobu s povjesnom praksom.

2.2 Struktura javne uprave u Njemačkoj

S obzirom na saveznu strukturu Njemačke, postoje dvije razine vlasti (savezna vlast i 16 saveznih pokrajina). Savezne pokrajine zadržavaju određeni dio suvereniteta. Tako, savezna vlada i savezne pokrajine imaju vlastite javne uprave. Na gornjoj razini, načelo savezne strukture je isto. Na primjer, postoji 430 lokalnih okruga savezne pokrajine Sjeverne Rajne-Vestfalije. Lokalni okruzi države su pod nadzorom okružnih vlada koje su dio Ministarstva unutarnjih poslova savezne države. Također, lokalne vlasti zadržavaju određeni dio suvereniteta. U svim slučajevima, dio suvereniteta je i javna nabava. To znači da su uprave savezne vlade, 16 saveznih pokrajina i 11.100 lokalnih tijela odgovorne za vlastite procese javne nabave, te za odluku o provedbi središnjih procesa nabave.



State government – savezna vlada

16 federal states – 16 saveznih država

District government – okružne vlade

11.100 local authorities – 11.100 lokalnih tijela vlasti

2.3. Razmatranje primjera središnje nabave u Njemačkoj (savezna vlada i Sjeverna Rajna-Vestfalija)

2.3.1 Središnje aktivnosti nabave savezne vlade

Savezna vlada odgovorna je za oko 258.000 zaposlenika i 166.000 vojnika u 331 različita tijela vlasti (od saveznih ministarstava do najnižih tijela vlasti). Na dan 10. prosinca 2003. savezna vlada je odlučila optimizirati javnu nabavu. Prema ovoj odluci, okvirni sporazumi trebaju se zaključiti za standardnu robu, a na internetskoj platformi („savezna robna kuća“) treba biti omogućeno elektroničko naručivanje. Sva tijela vlasti su odgovorna za naručivanje takve robe kroz glavne okvirne sporazume. Savezna vlada je dugoročno očekivala sljedeće prednosti:

- veću ekonomičnosti i učinkovitost,
- jedinstvenu provedbu zakona o nabavi,
- grupiranje nadležnosti u zakonu o nabavi,
- standardizaciju i usklađivanje procesa i elektroničkih aplikacija,
- rasterećivanje tijela vlasti i koncentraciju na njihove profesionalne zadaće,
- manje tehničkih i organizacijskih sučelja,
- sprječavanje dupliranja poslova.

Zadatak središnje nabave raspodijeljen je na nekoliko tijela vlasti koja imaju profesionalne vještine. Sva ta tijela prikupila su mnoga iskustva u prošlosti i mogu jamčiti visoku razinu kvalitete proizvoda i svijesti o troškovima. Središnja tijela za nabavu su:

- Savezni zavod za istraživanje i testiranje materijala (BAM),
- Ured za nabavu Saveznog ministarstva unutarnjih poslova (BeSchA),
- Središnje carinske vlasti (GZD),
- Savezni ured Bundeswehra za opremu, informacije, tehnologiju i potporu unutar usluge (BAAINBW).

Središnja tijela za nabavu zaključila su 460 okvirnih sporazuma sa 73.000 proizvoda. Odgovornost za kategorije proizvoda su na:

| | |
|-----|--|
| BAM | materijali za laboratorij ^v |
| | materijali za higijenu |
| | materijali za čišćenje |

| | |
|-------------|--|
| BeSchA | IT (infrastruktura, usluge, hardver) Usluge (konzultantske usluge, zadaci oglašavanja, poštanske usluge, itd.) komunikacijske tehnologije (usluge mobilne i fiksne mreže, itd.) http://www.bescha.bund.de/DE/Beschaffung/Produktgruppen/produktgruppen_node.html |
| GZD | potrošni materijal za aktivnosti ureda vozila i tehnologije vozila uredski strojevi oprema za zaštitu na radu elektronička oprema za zabavu (Beamer itd.) potrošni materijal za informacijsku tehnologiju namještaj i sobna rasvjeta |
| BAAIN Bw | gorivo i lubrikanti oprema za elektroničku nabavu alati audio, video i foto tehnologija |

Sva roba i usluge mogu se naručiti elektroničkim sustavom (e-katalog – “savezna robna kuća”).

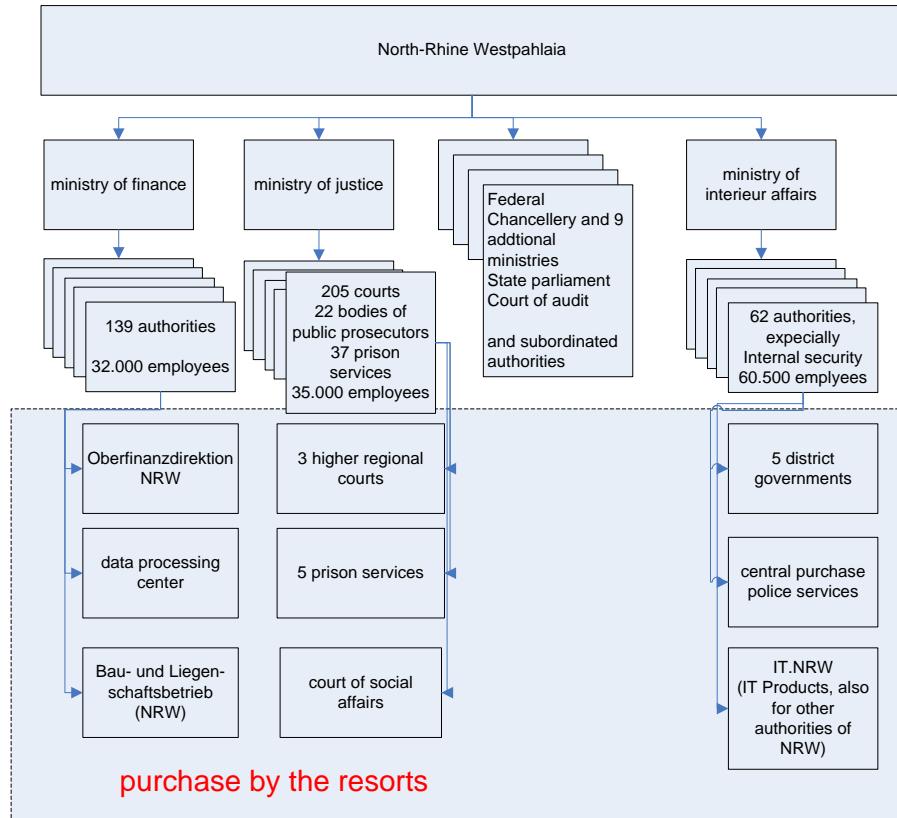
Sva tijela za opću nabavu također su odgovorna za nabavu posebne robe i usluga za svoja posebna poslovna područja. Na primjer, BeSchA je odgovorno za posebne potrebe u poslovnom području Ministarstva unutarnjih poslova, BAAINBw je odgovorno za posebne potrebe u poslovnom području Ministarstva obrane, itd. Tijela vlasti u poslovnim područjima moraju dati upute tijelima za opću nabavu u svakom slučaju gdje zahtjev prelazi određeni prag. Ispod tog praga tijela mogu sama započeti postupak dodjele.

Tijela za opću nabavu i sva ostala vladina tijela moraju koristiti vlastito IT rješenje za objavu obavijesti, komunikaciju s ponuđačima i za dostavu elektroničkih ponuda (www.evergabe-online.de).

2.3.2 Centralizirane aktivnosti nabave u Sjevernoj Rajni-Vestfaliji (SRV)

Model vodećeg kupca

Središnja tijela za nabavu uspostavljena su u poslovnom području svakog ministarstva Vlade Sjeverne Rajne-Vestfalije od početka 1980-ih.



Nabava po resorima:

ministry of finance – ministarstvo financija

139 authorities, 32 000 employees – 139 tijela, 32 000 zaposlenika

data processing center – centar za obradu podataka

ministry of justice – ministarstvo pravosuđa

205 courts, 22 bodies of public prosecutors, 37 prison services, 35 employees – 205 sudova; 22 tijela državnih odvjetnika, 37 zatvora, 35 000 zaposlenih

3 higher regional courts – 3 viša regionalna suda

5 prison services – 5 zatvora

court of social affairs – sud za socijalne poslove

Federal Chancellery and 9 additional ministries; State parliament, Court of audit and subordinated authorities – Ured kancelara i 9 dodatnih ministarstava; savezni parlament, revizorski sud i podređena tijela

ministry of interior affairs – ministarstvo unutarnjih poslova

62 authorities, especially internal security, 60,500 employees – 62 tijela, posebno unutarnja sigurnost, 60,500 zaposlenika

5 district governments – 5 okružnih vlada

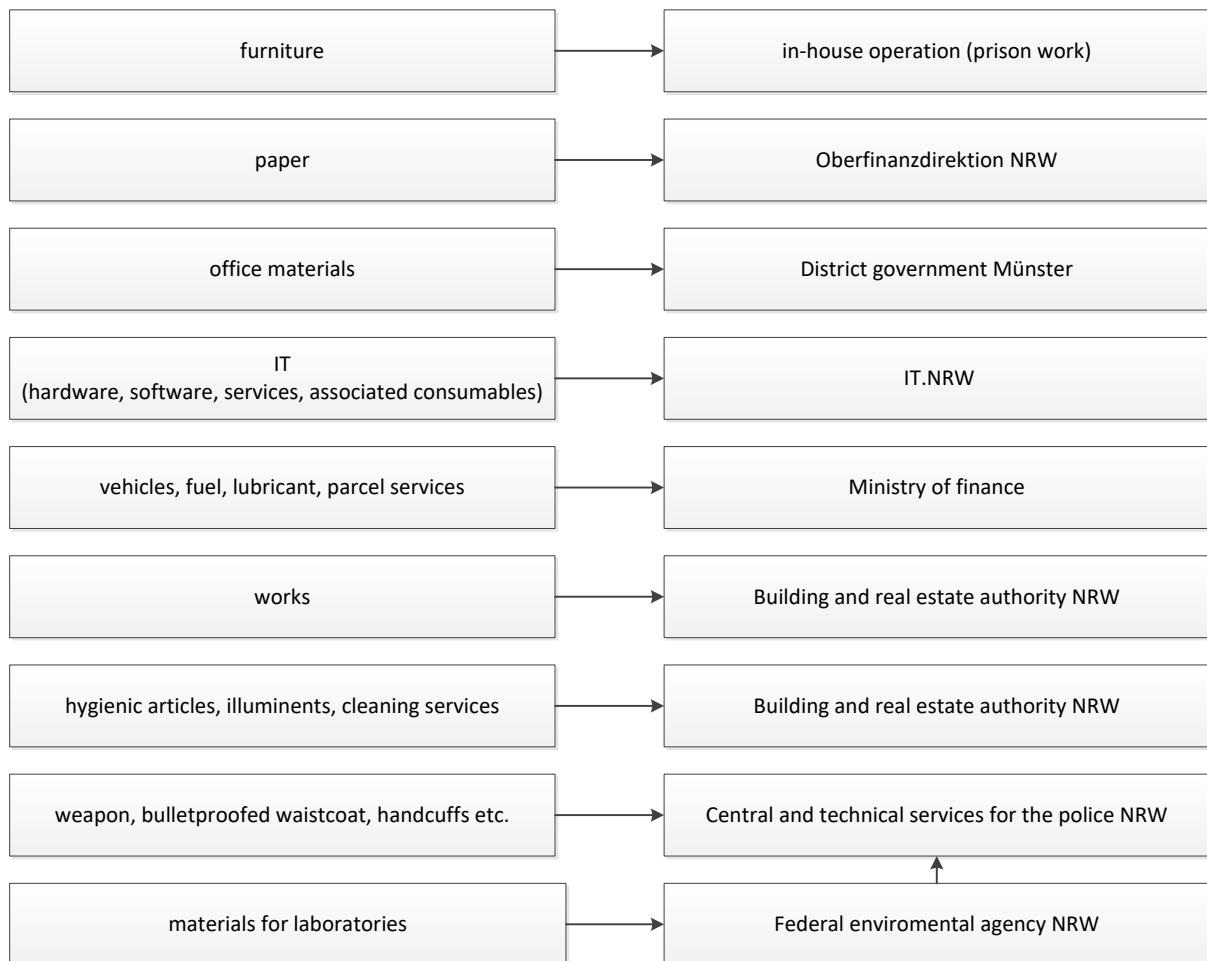
central purchase police services – centralna nabava za policijske usluge

IT.NRW (IT Products, also for other authorities of NRW) - IT. NRW (IT proizvodi, također za ostala tijela SRV-a)

Prema odluci Vlade Sjeverne Rajne-Vestfalije od 2. veljače 2010. Ministarstvu financija je dan nalog da uspostavi takozvani „model vodećeg kupaca“. Vodeći kupac je jedinstveno centralizirano tijelo za nabavu s profesionalnim znanjem u području određenih roba ili usluga. Prije ove odluke, ista roba i usluge nabavljani su preko nekoliko centraliziranih tijela za nabavu, npr. papir je nabavljala Oberfinanzdirektion SRV-a za poslovno područje Ministarstva financija, Vlada Okruga Düsseldorf za poslovno područje Ministarstva unutarnjih poslova, viši regionalni sud Kölna za poslovno područje Ministarstva pravde, itd. Trenutno je nabava papira centralizirana u Oberfinanzdirektion SRV-a koja ima vrlo veliko i stručno znanje u nabavi papira. Prednosti su očite:

- samo jedan proces nabave,
- standardizacija i grupiranje,
- pravna sigurnost,
- malo ljudskih potencijala.

U slučaju nabave papira, raznolikost proizvoda smanjena je sa 197 vrsta papira na 110 vrsta. Smanjeno radno opterećenje u prijašnjim tijelima opće nabave iskorišteno je za stručno usavršavanje kupaca u tim tijelima za preostale zadaće. Nakon utvrđivanja vodećeg kupca uspostavljeni su savjetodavni odbori za svaku kategoriju proizvoda. Savjetodavni odbor je odgovoran za pružanje potpore vodećem kupcu, posebno u pripremi tehničkih specifikacija i u određivanju kriterija odabira kvalitete. Na ovaj način, zajamčeno je da ishod postupka dodjele bude rješenje zadovoljavajuće za svakoga. Ukoliko nema dogovora u ovom pogledu, vodeći kupac obraća se sljedećoj, višoj razini. Nadležnost za rješavanje sukoba ima Ministarstvo financija.



Slika kategorija artikala

furniture; in-house operation (prison work) – namještaj; interni posao (zatvorski rad)

paper; Oberfinanzdirektion NRW – papir; Overfinanzdirektion SRV-a

office materials; district government Münster – uredski materijal; okružna vlada Münster-a

IT (hardware, software, services, associated consumables); IT.NRW – IT (hardver, softver, usluge, povezani potrošni materijal); IT.NRW

vehicle, fuel, lubricant, parcel services; Ministry of Finance – vozila, gorivo, lubrikanti, paketi usluga; Ministarstvo financija

works; Building and real estate authority NRW – radovi, tijelo SRV-a za građevinarstvo i nekretnine

hygienic articles, illuminents, cleaning services; Building and real estate authority NRW – artikli za higijenu, izbjeljivači, usluge čišćenja; tijelo SRV-a za građevinarstvo i nekretnine

weapon, bulletproofed waistcoat, handcuffs etc.; central and technical services for the police NRW – oružje, neprobojni prsluk, lisice, itd; centralne i tehničke usluge za policiju SRV-a

materials for laboratories; Federal environmental agency NRW – laboratorijski materijali; Savezna agencija za okoliš SRV-a

Strategija komunikacije

Prihvaćanje središnje nabave također ovisi o transparentnosti. Stoga je neophodno obavijestiti sva tijela vlasti o važnim pojedinostima procesa nabave. Godine 2000. Ministarstvo financija

ustanovilo je informacijsku platformu “vergabe.NRW” (<https://www.vergabe.nrw.de/>) za poduzeća i sve vrste tijela vlasti. Informacije za tijela vlasti uključuju biltene, okvirne sporazume i njihove izmjene, informacije o tekućim postupcima nabave, propise, itd. Na taj način se jamči jednostavno i brzo pružanje informacija tijelima vlasti.

e-Katalog

Sva roba nabavljena u okviru centraliziranih aktivnosti nabave treba biti naručena na jednostavan način i izravno od dobavljača. U tu svrhu je uspostavljen elektronički sustav. Uvjeti elektroničkog sustava su bili: minimum napora za radionice, jednostavna uporaba, otvoreno sučelje prema dobavljačima, jednostavan postupak odobrenja, decentralizirano upravljanje okvirnim sporazumima. Sustav je uveden u roku od četiri tjedna! Podaci o korištenju sustava su sljedeći:

- 430 tijela vlasti i 4.094 (aktivnih) korisnika
- 34 okvirna sporazuma s više od 2.500 proizvoda
- 100.000 narudžbi u iznosu od 57 mil. eura

Vodeći kupci također uređuju sadržaj sustava. Sami mogu upravljati sadržajem. Dobavljači su obvezni dostaviti sadržaj (fotografije, cijene, itd.) u csv formatu. Podaci se učitavaju u sustav. Sustav radi na intranetu savezne vlade. Upravljanje korisnicima je decentralizirano. To znači minimalne napore tijekom uvođenja. Sustav radi na poslužitelju IT.NRW-a. To je jedno od središnjih tijela za javnu nabavu u SRV-u i odgovorno je za poslovno područje Ministarstva unutarnjih poslova u pitanjima IT-ja. Katalog je temeljen na mreži, što znači da se može koristiti s bilo kojim mrežnim pretražiteljem. Tako ne postoje ograničenja što se tiče tehničke uporabe.

Neki proizvodi nisu za zajedničku uporabu zbog toga što se koriste samo u posebnim područjima. Na primjer, oružje koristi samo policija i čuvari u zatvorima. U takvom slučaju, pregled takvih proizvoda ograničen je u e-katalogu, te samo licencirane osobe mogu vidjeti i naručiti takve predmete.

U slučaju kritičkih komentara ili sugestija za poboljšanja, korisnici mogu poslati svoje zamisli izravno vodećim kupcima koji su obvezni obavijestiti korisnika jesu li njegova sugestija ili komentar uzeti u obzir ili ne. Sugestije za poboljšanja koja se odnose se na tehnička pitanja povezana s funkcioniranjem e-kataloga mogu se slati Ministarstvu financija. Oni odlučuju o njima nakon razmatranja.

Međutim, e-katalog se također može koristiti i kao instrument za utvrđivanje potražnje. Na primjer, vodeći kupac Oberfinanzdirektion SRV-a NRW ima pregled potražnje za papirom za sljedeće dvije godine. Zahtjev je jednostavan za korištenje i potrebno je vrlo kratko vrijeme za razliku od korištenja podataka unesenih putem e-maila ili u papirnatom obliku.

Rezultat pregleda koristi se za tehnički opis u postupcima dodjele.

Neke robe nisu navedene u e-katalogu. Tijela vlasti mogu sama prilagoditi takve robe za svoje potrebe. Na primjer, okvirni sporazum o vozilima predmet je natječaja Ministarstva financija. Osnovne tehničke značajke su utvrđene u tehničkim kriterijima. Izbor ostalih tehničkih značajki ovisi o zahtjevu tijela koje koristi vozilo. Takve su značajke u okvirnim sporazumima izborne.

2.3.3. Tijela za centraliziranu nabavu za profesionalne potrebe

Svi proizvodi i usluge koje nabavljuju vodeći kupci standardni su proizvodi. U slučaju profesionalnih potreba osnovana su ostala tijela za centraliziranu nabavu. Ona su uglavnom odgovorna za poslovna područja ministarstava. Obično su ona identična vodećim kupcima. Na jednu stranu, Oberfinanzdirektion SRV-a je vodeći kupac za sve vrste papira, a na drugu stranu je tijelo za centraliziranu nabavu za poslovno područje Ministarstva finacija. Odgovorno je za posebnu vrstu papira koji se koristi samo u poreznim uredima, fotokopirnicama, itd. Potrebna roba sadržana je u e-katalogu, ali njega mogu pregledati samo ovlaštene osobe.

2.3.4. Jedinstveni oblik zahtjeva za potražnjom i upute za javnu nabavu

Tijela vlasti moraju koristiti jedinstveni oblik zahtjeva za profesionalnom potražnjom. Uz ovaj obrazac zajamčeno je da je tijelo za centraliziranu nabavu kadro ispuniti posebne zahtjeve.

Kako bi zajamčila ujednačenu primjenu zakona, tijela za nabavu obvezna su koristiti uputu za javnu nabavu SRV-a. Uputa sadrži uobičajene informacije o javnoj nabavi, rasporedu postupaka dodjele, obrascima koji se koriste za natječajnu dokumentaciju, ujednačene ugovorne uvjete i daljnja objašnjenja propisa povezanih sa zakonom o javnoj nabavi.

2.3.5. Platforma za naručivanje „Vergabemarktplatz NRW (tržište SRV-a)”

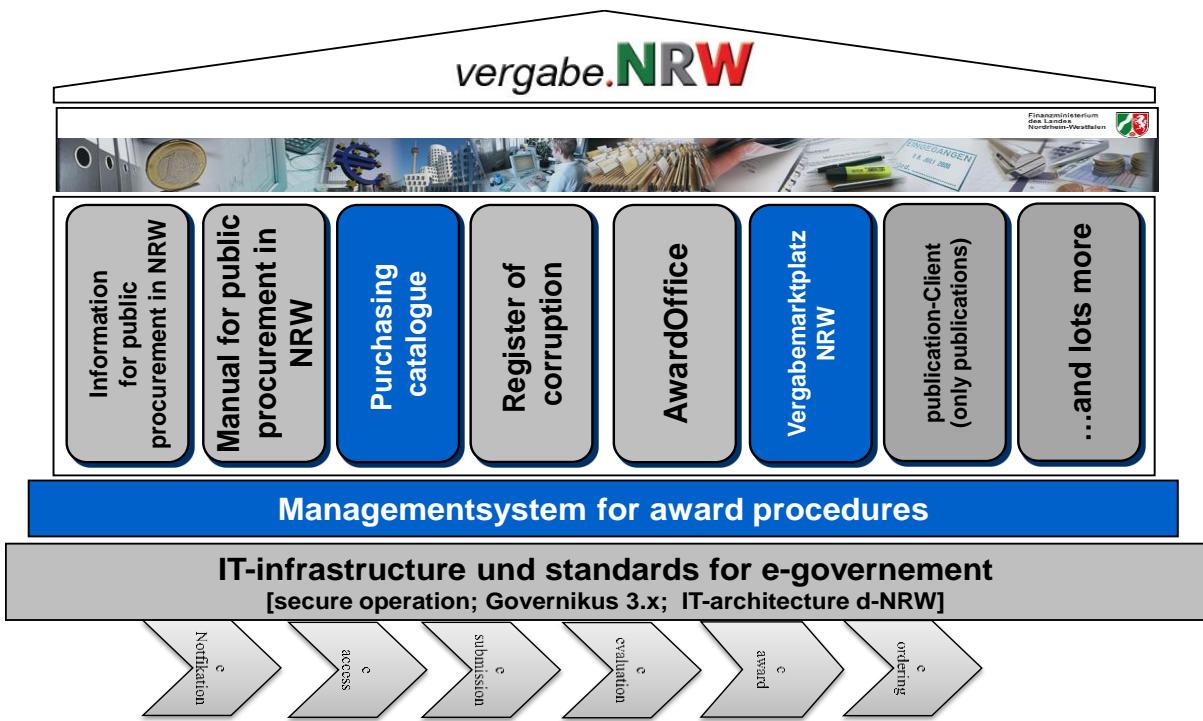
U SRV-u se koristi centralizirana platforma za naručivanje. Svi javni naručitelji su obvezni koristiti ovu platformu. Platforma se zove „Vergabemarktplatz NRW“ (VMP - <https://www.vergabe.nrw.de/vergabemarktplatz>). VMP NRW je temeljena na mreži i mogla bi se koristiti s bilo kojom vrstom pretraživača, tako da je poduzećima zajamčena jednostavna uporaba. Platformu također mogu koristiti i jedinice lokalne uprave, ali je one nisu obavezne koristiti. U tom slučaju VMP NRW nudi „lokalno“ tržište na istoj platformi, tako da lokalna poduzeća, koja nisu zainteresirana za postupke dodjele ugovora vladinih tijela, koriste samo lokalno tržište. Međutim, informacije o lokalnom tržištu također se pružaju na glavnoj platformi.

Stvarni podaci o transakcijama su sljedeći:

- 52.000 registriranih poduzeća,
- 400 javnih naručitelja i 4.200 korisnika,
- 150.067 obavijesti o dodjeli ugovora i dovršenih elektroničkih postupaka dodjele,
- 1.5 milijuna klikova mjesečno.

Prednosti za poduzeća:

- sve dostupne usluge su besplatne
- pristup obavijestima
- jednostavna pretraga i funkcije biltena
- mogućnosti preuzimanja natječajne dokumentacije
- e-komunikacija
- e-natječaj
- e-potpisi na državnoj razini, napredni sustav potpisa iz država članica EU-a je također moguć, međutim, od 18. travnja 2016. nije potreban e-potpis, posebno u postupcima dodjele sa značajnim sigurnosnim aspektima.



Sažetak tehničke podrške u SRV-u

Information for public procurement in NRW- Informacije za javnu nabavu u SRV-u

Manual for public procurement in NRW – Upute za javnu nabavu u SRV-u

Purchasing catalogue – katalog nabave

Register of corruption – registar korupcije

Award office – Ured za dodjelu

Publication-Client (only publication) – objava – klijent (samo objava)

...and lots more - ...i puno više

Management system for award procedure – Sustav upravljanja postupkom dodjele

IT -infrastructure and standars for e-government – IT- infrastruktura i standardi za e-vladu

Tijela za nabavu SRV-u visoko su centralizirana. Zakonski okvir je postavljen odlukama vlade SRV-a. Tehnička podrška, ujednačena primjena zakona i komunikacijska strategija važni su za uspješne centralizirane nabavne aktivnosti.

3. Centralizirana nabava u Poljskoj i praktična iskustva Servisnog centra za državnu upravu

3.1. Centralizirana nabava u Poljskoj

3.1.1. Pravna osnova

Glavni zakonski akt koji regulira javnu nabavu u Poljskoj je **Zakon o javnoj nabavi (ZJN) od 29. siječnja 2004.** Ovaj zakon je nedavno izmijenjen Zakonom o izmjenama Zakona o javnoj nabavi od 22. lipnja 2016. i nekim drugim aktima koji su u nacionalno zakonodavstvo uveli odredbe Direktiva 2014/24/EZ i 2014/25/EZ. Zakon kojim se izmjenjuje ZJN stupio je na snagu 28. srpnja 2016.

Prema ZJN-u, središnja tijela za nabavu (STN) u Poljskoj mogu se osnovati na razini središnje države, kao i na lokalnoj razini. **Na razini središnje države** takve institucije mogu se odrediti, temeljem Premijerove odluke, između tijela državne uprave ili organizacijskih jedinica koje su im podređene ili koje ona nadziru. Kada se imenuje središnje tijelo za nabavu, Premijer može obvezati državnu upravu da:

- pribavi određene vrste ugovora od ovog središnjeg tijela za nabavu ili od gospodarskih subjekata koje je odabralo središnje tijelo za nabavu/ili
- dodijeli ugovore na temelju okvirnog sporazuma kojega je zaključilo središnje tijelo za nabavu.

On također može definirati opseg informacija koje takve jedinice imaju pružiti središnjem tijelu za nabavu, a koje su potrebne za provođenje postupka, te oblik suradnje sa središnjim tijelom za nabavu.

Na lokalnoj razini središnja tijela za nabavu mogu biti imenovana rješenjem jedinica samouprave koje imaju pravo:

- odrediti ili imenovati subjekt koji će djelovati kao središnje tijelo za nabavu,
- definirati opseg aktivnosti takvog subjekta,
- navesti javne naručitelje obvezne sklapati određene vrste ugovora sa središnjim tijelom za nabavu, dodjeljivati ugovore na temelju okvirnog sporazuma zaključenog sa središnjim tijelom za nabavu ili pokriveni dinamičkim sustavom nabave kojim rukovodi središnje tijelo za nabavu,
- definirati način suradnje sa središnjim tijelom za nabavu.

U provođenju svojih aktivnosti središnje tijelo za nabavu može djelovati na različite načine. Ono može:

- **nabaviti robu ili usluge** namijenjene javnim naručiteljima;
- **dodijeliti ugovore ili zaključiti okvirne sporazume** za radove, robu ili usluge namijenjene **javnim naručiteljima**;
- **provesti potporne nabavne aktivnosti.**

Potporne nabavne aktivnosti sastoje se od pomoći javnim naručiteljima, a osobito na način da im se osigura tehnička infrastruktura koja im omogućava da dodijele ugovore ili zaključe

okvirne sporazume, savjetovanje u vezi s provođenjem ili planiranjem postupaka dodjele ugovora i njihovim provođenjem u ime javnog naručitelja.

Subjekti koji djeluju kao središnja tijela za nabavu jesu središnja tijela za nabavu u smislu ZJN-a, te posljedično imaju iste dužnosti i mogućnosti koje proizlaze iz ZJN-a kao i ostali javni naručitelji. Shodno tomu, dopušteno im je da koriste sve dostupne postupke i tehnike pod uvjetima navedenim u ZJN-u. Metode koje se čine posebno promjerene za središnja tijela za nabavu su okvirni sporazumi i dinamički stavi nabave.

Što se tiče podjele odgovornosti između STN-a i javnih naručitelja koji koriste središnju nabavu, ona ovisi o raspodjeli aktivnosti koje provodi STN i onih koje provode sami javni naručitelji. Općenito vrijedi pravilo da je javni naručitelj odgovoran za dijelove postupka koje sam provodi, a posebice za:

- dodjelu ugovora pokrivenih dinamičkim sustavom nabave kojim rukovodi središnje tijelo za nabavu i
- dodjelu ugovora na temelju okvirnog sporazuma kojega je zaključilo središnje tijelo za nabavu.

U takvim slučajevima javni naručitelj je također odgovoran za upravljanje ugovorima. Na drugu stranu, središnje tijelo za nabavu odgovorno je za zaključivanje okvirnih sporazuma, uspostavu dinamičkog sustava nabave i upravljanja potpisanim okvirnim sporazumima. Međutim, u slučaju kada središnje tijelo za nabavu provodi postupak i potpiše ugovor u ime drugog javnog naručitelja, ono je odgovorno samo za postupak, dok je upravljanje ugovorom odgovornost javnog naručitelja.

3.2. Središnje aktivnosti nabave u praksi – slučaj Servisnog centra za državnu upravu

3.2.1. Pravni status i organizacija Servisnog centra za državnu upravu

Servisni centar za državnu upravu (do 31. prosinca 2016. – Zajednički servisni centar) zasebno je tijelo koje je 2010. godine osnovao načelnik Ureda premijera, te ga on i nadzire. Osnovna aktivnost Servisnog centra za državnu upravu je pružanje usluga Uredu premijera uz osiguravanje upravne, gospodarske i tehničke potpore, provođenje postupaka javne nabave i dodjela ugovora za Ured, osiguravanje centara za obuku i konferencije za državnu upravu, kao i pružanje usluga smještaja osobama iz državnih institucija koje na to imaju pravo.

Nadalje, godine 2011., odlukom Premijera funkcija središnjeg tijela za nabavu za državnu administraciju dodijeljena je Servisnom centru za državnu upravu. Ova odluka Premijera naknadno je malo izmijenjena 2014.

Kako je trenutno na snazi odluka Premijera iz 2014., Servisni centar za državnu upravu nadležan je za:

- pripremanje i provođenje postupaka javne nabave,
- dodjelu ugovora i
- zaključivanje okvirnih sporazuma

za jedinice državne uprave navedene u prilogu ove odluke. One su uglavnom: ministarstva, središnje institucije uprave (tj. Ured za zaštitu natjecanja i potrošača, Ured javne nabave), inspektorati i uredi vojvodstava (državne jedinice na lokalnoj razini). Kod nabave roba i

usluga ove su institucije obvezne koristiti usluge Servisnog centra za državnu upravu. Centar obavlja gore navedene aktivnosti u ime jedinica državne uprave, a ne mora tražiti posebna ovlaštenja ili potpisati bilo kakve posebne sporazume s tim institucijama. Ipak, takvi sporazumi neophodni su ukoliko Centar namjerava provoditi aktivnosti koje prelaze opseg ove odluke ili to učiniti za institucije koje nisu navedene u prilogu odluke.

Temeljem odluka Premijera, Centar je odabran da djeluje kao središnje tijelo za nabavu u slučajevima

- robe:
 - energije,
 - goriva,
 - vozila,
 - IT opreme
 - uredske opreme
 - softvera,
 - namještaja,
 - tiska,
 - papira i drugih uredskih materijala, te
- niže navedenih usluga:
 - telekomunikacijskih usluga (fiksnih i mobilnih),
 - interneta,
 - usluga čišćenja,
 - usluga sigurnosti,
 - poštanskih usluga,
 - ispisa,
 - upravljanja nekretninama,
 - održavanja i servisiranja vozila,
 - osiguranja,
 - medicinskih usluga,
 - zračnog prijevoza,
 - obuke.

Svake godine do 30. rujna načelnik Ureda premijera odlučuje koje će od gore navedenih roba ili usluga morati nabaviti institucije navedene u prilogu odluke Premijera u obliku centralizirane nabave koju provodi Centar. Izuzetno, središnja vladina jedinica nadležna za nabavu ovih roba i usluga u okviru centraliziranih aktivnosti nabave koje provodi Centar može nabavljati ove robe i usluge samostalno. Ipak, za to mora prethodno dobiti dopuštenje načelnika Ureda premijera. Takvo dopuštenje daje se samo u opravdanim slučajevima, tj. kada postoji hitna potreba za nabavom takve robe ili usluge.

Načelnik Ureda premijera također može dati dopuštenje svim institucijama koje podliježu odluci Premijera, da samostalno nabave konkretnu robu ili usluge u slučaju da se javni postupak nabave kojega provodi Centar produžio ili da je morao biti otkazan.

Za svoje usluge u okviru centralizirane nabave, tj. za pripremu i provođenje postupka javne nabave, Centar naplaćuje naknade od jedinica javne uprave. Iznos naknade određuje načelnik Ureda premijera svake godine, te zasebno za svaku robu ili uslugu navedenu na popisu roba i usluga koje se nabavljaju u okviru centralizirane nabave u predmetnoj godini. Kod određivanja iznosa naknade načelnik Ureda premijera uzima u obzir čimbenike kao što su:

razina složenosti postupka nabave i vrijeme potrebno za pripremu takvog postupka. Ipak, Prema odluci Premijera, iznos naknade ne može biti niži od 0,5% niti viši od 1,5% neto vrijednosti ugovora. Naknadu plaćaju jedinice javne uprave razmjerno vrijednosti njihovih dijelova dodijeljenih ugovora. Ako se ugovor potpisuje na nekoliko godina, naknada se primjereno podijeli.

Servisnim centrom javne uprave rukovodi direktor kojeg imenuje i opoziva načelnik Ureda premijera. Mogu biti imenovana i najviše dva zamjenika direktora. Centar je podijeljen na sljedeće jedinice:

- Jedinica organizacije
- Tehnička jedinica Ureda
- IT jedinica
- Jedinica za javnu nabavu koja se, između ostalog, bavi i središnjom nabavom
- Jedinica marketinga i razvoja,
- Jedinica financija i računovodstva
- Jedinica planiranja i analize

3.2.2. Planiranje nabave

Kako je gore navedeno, načelnik Ureda premijera mora odrediti popis roba i usluga koje će se morati nabaviti u danoj godini kroz aktivnosti središnje nabave koje obavlja Servisni centar za državnu upravu. Obično se takav popis sastavlja nakon konzultacija s Servisnim centrom za državnu upravu, koji obavlja neke analize u tom pogledu. Centar analizira robe i usluge koje pokriva pravilnik Premijera, između ostalog uzimajući u obzir takve čimbenike kao što su: razina moguće standardizacije tih roba ili usluga, kojom bi se omogućilo zadovoljenje uvjeta postupka nabave i potrebe brojnih institucija, te također postigla ekonomija razmjera.

U sljedećoj fazi, a kako bi se Centru omogućilo da planira postupke nabave za robu i usluge navedene na popisu za predmetnu godinu, jedinice državne uprave obvezne su do 30. studenoga poslati Centru informacije o svojim inicijalno identificiranim potrebama što se tiče roba i usluga navedenih na popisu kojega je pripremio Ured premijera. Zajedno s ovim informacijama, one moraju osigurati Centru i popis svojih obveza u vezi s tim uslugama i robom (informacije o potpisanim i još uvijek valjanim ugovorima). Do 30. siječnja godine za koju se planira nabava, te institucije moraju poslati potvrđene informacije o svojim potrebama zajedno s ažuriranim popisom obveza. Također moraju navesti i procijenjenu vrijednost usluga ili roba koje se za njih imaju nabaviti. Procjene koje dostave jedinice državne uprave čine osnovicu za procjenu vrijednosti određenih postupaka nabave koje provodi Centar.

Na temelju informacija sakupljenih od jedinica državne uprave, Centar obavlja analizu uzimajući u obzir čimbenike kao što su: broj usluga i roba iste vrste, predviđeni datum realizacije ugovora i očekivane uštude kao rezultat ekonomije razmjera ili standardizacije. Ako analiza dovede do zaključka da realizacija planirane nabave neće donijeti očekivane uštude ili je vrijeme potrebno za provođenje postupka ili realizaciju ugovora predugo da bi se osigurala realizacija središnje nabave, Centar može zatražiti od Ureda premijera da doneše odluku o odustajanju od središnje nabave u tom posebnom slučaju. U takvoj situaciji, jedinicama središnje države dozvoljeno je da tu nabavu izvrše same.

Ukoliko analiza potvrди da je središnja nabava poželjna, Centar razrađuje plan postupaka središnje nabave predviđenih za predmetnu proračunsku godinu i šalje ga jedinicama državne uprave. Temeljem informacija o svojim potrebama koje dostave te jedinice, Centar razrađuje,

natječajnu dokumentaciju koja im se šalje na konzultacije. Ponekad se dogodi (između ostalog, takav je slučaj postupaka nabave u vezi s informacijskom tehnologijom) da jedinice ne vide način na koji je Centar opisao predmet ugovora kao onaj koji odgovara njihovim posebnim potrebama. Obično Centar rješava takav problem na način da organizira sastanke i dodatne konzultacije s tim jedinicama. Jedna od metoda koju Centar koristi kako bi osigurao da je predmet ugovora standardiziran i opisan na način koji omogućava da se u najvećoj mjeri ispune potrebe jedinica državne uprave jest uključivanje njihovih predstavnika u natječajne odbore.

Centar jedinicama državne uprave pruža informacije o planiranim datumima objave poziva na natječaj i datumima otvaranja ponuda, kao i ostale odgovarajuće informacije ako ih jedinica zatraži.

3.2.3. Općenito iskustvo

Od 2011. Centar je obavio postupke središnje nabave u sljedećim kategorijama roba i usluga:

- telekomunikacijske usluge,
- vozila,
- usluge osiguranja komunikacije,
- računala
- softver
- karte u zračnom /željezničkom prometu i hotelski smještaj
- papir i uredski materijal
- usluge dostave.

Kao općenito pravilo prema ZJN-u, kako bi se obavila središnja nabava, tijelima za središnju nabavu dozvoljeno je da koriste sve postupke i metode navedene u ZJN-u. Ipak, u slučaju Servisnog centra za državnu upravu postoji jasna izjava u odluci Premijera da ono može pripremiti i obaviti postupak javne nabave, dodijeliti ugovor ili zaključiti okvirni sporazum, a čini se da to isključuje mogućnost uspostave dinamičkog sustava nabave. Također, odluka očito isključuje mogućnost da Centar koristi postupak s jednim izvorom (pregovori s jednim dobavljačem bez objave poziva za ugovor).

Što se tiče okvirnih sporazuma, poljski ZJN dopušta njihovo zaključivanje kao rezultat prethodno obavljenog otvorenog postupka, ograničenog postupka, pregovora s ili bez objavljenog poziva, natječajnog dijaloga, nabave iz jednog izvora ili partnerstva za inovaciju.

Ugovor predmet kojega je pokriven okvirnim sporazumom može se naknadno dodijeliti:

- gospodarskom subjektu s kojim je sklopljen okvirni sporazum, pod uvjetima navedenim u okvirnom sporazumu - ukoliko postoji jedan izabrani gospodarski subjekt, a svi uvjeti ugovora su navedeni u okvirnom sporazumu, ili
- gospodarskim subjektima s kojima je javni naručitelj zaključio okvirni sporazum:
 - o pod uvjetima okvirnog sporazuma, gdje se od gospodarskih subjekata ne traži da opet podnose ponude i gdje se u sporazumu navode svi uvjeti koji se odnose na izvršenje radova, usluge ili robe, te uvjeti izbora gospodarskih subjekata da budu strane u okvirnom sporazumu i izvršavaju radove i pružaju usluge i nabavljaju robe,

- zahtijevajući ponude u slučaju gdje se u okvirnom sporazumu ne navode svi uvjeti koji se odnose na izvršenje radova, usluge ili robe, niti svi uvjeti izbora gospodarskih subjekata da budu strane u okvirnom sporazumu i izvršavaju radove i pružaju usluge i nabavljaju robe (takozvani mini natječaj),
- za određene ugovore u skladu s prvom natuknicom, a za ostale ugovore u skladu s drugom natuknicom, ako je takva mogućnost predviđena u pozivu za natječaj, gdje okvirni sporazum definira sve uvjete koji uređuju radove, usluge ili robu.

U slučaju metoda na koje upućuju zadnje dvije natuknice, postoji i mogućnost korištenja elektroničke dražbe kako bi se odabrala najbolja ponuda.

U praksi, postupak koji Servisni centar za javnu upravu najčešće koristi je otvoreni postupak. Centar vrlo rijetko koristi ograničeni postupak i nikad nije primijenio niti jedan od pregovaračkih postupaka za središnju nabavu, što se čini kao propuštena prilika s obzirom na to da je pregovaranje jedna od metoda za dobivanje boljih i povoljnijih ponuda. Isto tako, Centar vrlo rijetko koristi elektroničke dražbe.

Obično Centar provodi postupak i potpisuje ugovore u ime jedinica javne uprave. U takvom slučaju, sve jedinice javne uprave u čije se ime postupak obavlja navedene su u natječajnoj dokumentaciji (samo imena i adrese). Ugovore potpisuje direktor Centra, ali jedinice su te koje su ugovorne strane. Usluge ili roba nabavljene u okviru takvog postupka izravno se dostavljaju zainteresiranim jedinicama i takve jedinice javne uprave su odgovorne za upravljanje realizacijom ugovora.

Centar također zaključuje i okvirne sporazume, međutim to je prilično rijetko. Kada sklapa okvirne sporazume, Centar uglavnom koristi opciju koja dopušta da se oni sklope s nekoliko gospodarskih subjekata i naknadno im dodijeli ugovore nakon takozvanog mini natječaja.

Iako ZJN dopušta korištenje različitih postupaka radi zaključenja okvirnog sporazuma, općenita praksa Servisnog centra za javnu upravu u tu svrhu je primjena otvorenog postupka. Centar također koristi mogućnost podjele ugovora u zasebne grupe, ovisno o prirodi predmeta ugovora.

Što se tiče uvjeta za sudjelovanje u postupku nabave, Centar obično uspostavlja posebne zahteve po pitanju gospodarskog i financijskog položaja gospodarskih subjekata, kao i njihovog iskustava u vezi s uslugama koje se imaju pružiti ili robe koja se ima isporučiti.

U svrhu opisa predmeta ugovora i uvjeta realizacije ugovora, Centar ponekad provodi tehnički dijalog s gospodarskim subjektima koji posluju na tržištu. Ova metoda se uglavnom koristi u složenijim postupcima ili u slučaju tehnički komplikiranih proizvoda ili usluga kao što su, na primjer: telekomunikacijske usluge, poštanske usluge, IT sustavi, itd. Kada se koristi tehnički dijalog, Centar na svojim mrežnim stranicama objavljuje obavijest o tehničkom dijalogu, gdje su opisane najvažnije informacije o predmetu dijaloga i uvjetima sudjelovanja u tom dijalogu. Obično to uključuje i detaljna pravila postupka za provođenje dijaloga. Obično direktor Centra imenuje poseban tim kako bi provodio dijalog. U njegovom radu, timu mogu pružati potporu vanjski stručnjaci i zaposlenici zainteresiranih jedinica javne uprave. Dijalog se može provoditi pisanim putem ili u obliku diskusija i razmjene informacija tijekom sastanaka. Kada je dijalog zaključen, mora se razraditi protokol u kojem se opisuje njegov tok.

Što se tiče kriterija dodjele, Centar je u nekim slučajevima koristio kriterij cijene, a u drugim slučajevima, gdje je to bilo prikladno, uzimao u obzir prirodu ugovora – kriterij cijene

zajedno nekim drugim kriterijima povezanim s predmetom ugovora. Međutim, trenutno Centar mijenja svoju dosadašnju praksu i više pažnje posvećuje ostalim kriterijima koji se ne tiču cijene jer je od 28. lipnja 2016. u Poljskoj značajno ograničena mogućnost korištenja kriterija cijene kao jedinog kriterija dodjele. Ostali kriteriji koje Centar najčešće primjenjuje, a koji se ne tiču cijene su: razdoblje jamstva, vrijeme popravka, vrijeme isporuke, itd. Kod kupnje vozila, Centar također koristi zelene kriterije kako su uspostavljeni u takozvanoj „direktivi o čistim vozilima”.

3.2.4. Primjeri nabave za određene kategorije robe

Neprekidna dostava uredskog materijala jedinicama državne uprave

Centar je do sada obavio nekoliko postupaka nabave za isporuku uredskog materijala jedinicama državne uprave. U svim slučajevima postupci su provođeni i ugovori zaključeni u ime javnih naručitelja. Kao rezultat postupka, direktor Centra je potpisao posebne ugovore za svaku državnu jedinicu.

U svim slučajevima korišten je otvoreni postupak. Elektronička dražba nije bila predviđena ni u jednom od tih postupaka nabave. U jednom slučaju ugovor je podijeljen na zasebne grupe zbog svoje veličine i različitosti nabavljenog materijala (papir, ostali uredski materijal, IT dodaci).

Što se tiče zadovoljavanja kriterija, Centar obično postavi uvjete koji se odnose na finansijski položaj gospodarskih subjekata i njihovo iskustvo. Obično se od dobavljača traži dokaz o korektnom poslovanju u najmanje dvije zadnje nabave, te da ima primjerena finansijska sredstva i kreditnu sposobnost. Kako proizvodi koje pokriva takva kategorija nabave obično moraju biti isporučeni različitim jedinicama u raznim mjestima u Poljskoj, također se traži da dobavljač u natječajnoj dokumentaciji dostavi dokaz da može osigurati istovremene isporuke na različita mjesta na teritoriju Poljske. Kako bi dokazali tu sposobnost, dobavljači najčešće dostavljaju dokumente kojima potvrđuju da imaju dovoljno vozila i osoblja da ispune ugovor ili da imaju podružnice po raznim poljskim regijama. Dobavljač kojemu se dodjeljuje ugovor također je obvezan osigurati odgovarajući broj osoba u korisničkoj službi. Međutim, prema natječajnoj dokumentaciji, obično jedna osoba ne smije biti odgovorna za obradu narudžbi više od šest institucija. U jednom postupku nabave ovaj uvjet je bio povezan s dodatnim zahtjevom u vezi s provedbom ugovora, prema kojemu je najmanje jedna osoba između osoba određenih za korisničku službu zaposlena temeljem redovnog ugovora o radu, te mora biti iz kvote osoba s invaliditetom ili nezaposlenih (takozvana socijalna klauzula).

Općenito, popis proizvoda (košarica proizvoda) koji se ima isporučiti uključen je kao prilog natječajnoj dokumentaciji. Popis sadrži zbroj proizvoda za sve jedinice javne uprave za koje se postupak provodi zajedno s navedenom količinom proizvoda koji se imaju nabaviti za svaku od ovih jedinica. Popis također uključuje i detaljan opis zahtjeva za svaki proizvod: veličinu, vrstu, kvalitetu i/ili parametre učinkovitosti, boje, itd. U slučaju kada se traže proizvodi različite veličine ili raznih boja, obično se dodaje informacija da će svaka jedinica donijeti konačnu odluku o boji ili veličini proizvoda koji se ima isporučiti. O tome se odlučuje kada konkretna jedinica javne uprave vrši određenu narudžbu na temelju zaključenog ugovora.

Obično se traži da se dostave novi proizvodi i u originalnom pakiranju. Do sada, u okviru postupaka nabave uredskog materijala Centar nije dopuštao ponude obnovljenih proizvoda

(npr. tonera). Takav se pristup opravdava, između ostalog, odlukom Državne žalbene komore (poljsko tijelo za reviziju) prema kojoj postupci javne nabave i pravilo slobodnog natjecanja ne traže da pristup postupcima javne nabave bude zajamčen svim gospodarskim subjektima koji posluju u predmetnom tržišnom segmentu. Prema mišljenju Komore, javni naručitelj ima pravo opisati predmet ugovora na način koji je najprimjereniiji iz perspektive njegovih potreba. Osobito, dopušteno mu je da postavi posebne zahtjeve u odnosu na kvalitetu, funkcionalnost ili parametre proizvoda koji se nabavlja. Postavljanje visokih ali ipak dostižnih uvjeta koji su povezani s predmetom ugovora nije protivno pravilu slobodnog natjecanja.

Ipak, u slučaju ove vrste proizvoda moguć je i drugi pristup. Ovo se posebno odnosi na to da javni naručitelj u pravilu može prihvati obnovljene proizvode, a u isto vrijeme promicati nove proizvode u okviru kriterija dodjele. To se može tretirati kao kriterij kvalitete i poljski javni naručitelji ponekad biraju takvo rješenje.

Kako bi potvrdio da ponuđeni proizvodi zadovoljavaju uvjete koje su odredili javni naručitelji, dobavljač u ponudi mora navesti ime proizvođača i broj iz kataloga, kao i priložiti kartice proizvoda i odgovarajuće certifikate ili potvrde – ukoliko to Centar zahtijeva.

Obično Centar primjenjuje sljedeće kriterije dodjele u ovoj vrsti kategorije nabave:

- cijena – 60%
- vrijeme isporuke – 40%

Prema natječajnoj dokumentaciji, najduže prihvatljivo vrijeme isporuke općenito je 5 dana. Ponude u kojima se predlaže duže vrijeme isporuke odbacuju se kao nesukladne s natječajnom dokumentacijom.

| Vrijeme isporuke | Do 2 dana | 3 dana | 4 dana | 5 dana |
|------------------|-----------|--------|--------|--------|
| Bodovi | 40 | 20 | 10 | 0 |

1 bod = 1%

Primjeri ostalih kriterija koje u ovoj kategoriji nabave koriste drugi poljski javni naručitelji

U slučaju postupaka nabave uredskog materijala, posebice papira, poljski javni naručitelji ponekad koriste tzv. zelene kriterije. Dodatni bodovi se najčešće dodjeljuju za:

- ponudu papira koji je djelomično ili u cijelosti izrađen od recikliranog materijala Primjer odredbe u natječajnoj dokumentaciji: **kriterij za dodjelu - papir napravljen od najmanje 70% recikliranih papirnih vlakana; ponder ovog kriterija - 10%** (gospodarski subjekti koji nude takav papir dobivaju 10 bodova, a onima koji ne nude ne odobravaju se nikakvi dodatni bodovi). Kako bi se osiguralo da papir koji nude bude dovoljne kvalitete za svakodnevnu upotrebu, kriterij je obično popraćen posebnim zahtjevom uključenim u opisu predmeta ugovora, koji se odnosi na razinu bjeline papira. Uglavnom je potrebno da ta razina nije niža od 70 ili 80%. Proizvodi koje nudi dobavljač smatraju se usklađenim sa zahtjevima utvrđenim u opisu predmeta ugovora i kriterijima za dodjelu kada im je dodijeljena EU Ecolabel ili druga ekvivalentna oznaka. Dobavljač može dokazati sukladnost proizvoda koje nudi sa zahtjevima koje je utvrdio javni naručitelj podnošenjem drugih dokumenata, npr. tehnički dosje proizvođača ili izvješće o ispitivanju koje izdaje priznato tijelo.
- olovke s kućištem izrađenim od recikliranog materijala (npr. kartona, kukuruzne pulpe) ili iz biorazgradivih tvari (npr. biorazgradive plastike).
- izjava da će kupljeni proizvodi biti isporučeni u velikim pakiranjima, izrađenima od recikliranih ili biorazgradivih materijala. Cilj takve odredbe je da se smanji volumen otpada proizvedenog u vezi s određenom nabavom. Najčešće takva vrsta kriterija dolazi uz određene klauzule u ugovoru o nabavi, jer se u fazi postupka usklađenost s ovim kriterijem može potvrditi samo na temelju izjave dobavljača. Iz tog razloga, u ugovor je neophodno uključiti odredbe koje će jamčiti da će se dobavljač pridržavati zahtjeva i u fazi realizacije ugovora, a ako to nije slučaj, može biti izrečena kazna.
- izjava da će isporuka izvršiti izvan sati najvećeg prometa. Takav zahtjev može se koristiti kao uvjet povezan s realizacijom ugovora, ali i kao kriterij dodjele. U oba slučaja, ugovorne klauzule slične prethodno opisanima bit će potrebne kako bi se osiguralo da su ovi zahtjevi ispunjeni u fazi realizacije ugovora.

Natječajna dokumentacija obično propisuje da jedinice državne uprave izravno naruče proizvode koji su predmet ugovora dodijeljenih na temelju ovog postupka. Gospodarski subjekt kojim će se dodijeliti ugovor dužan je osigurati on-line sustav namijenjen obradi narudžbi iz jedinica državne uprave.

Natječajna dokumentacija u svim do sada provedenim postupcima nabave uredskog materijala osiguravala je jednu opciju. Prema natječajnim specifikacijama, broj proizvoda koji se treba nabaviti za svaku jedinicu državne uprave koja se nalazi na popisu tretira se kao procjena. Jedinice nisu obvezne kupovati svaki proizvod. Međutim, dužne su kupiti najmanje 50% proizvoda predviđenih za svaku od njih. Također mogu povećati ili smanjiti broj naručenih proizvoda, pod uvjetom da je proizvod pokriven ugovorom te da ove promjene neće uzrokovati premašivanje vrijednosti ugovora.

Naknadu plaćaju izravno jedinice državne uprave na temelju ostvarenih isporuka, a prema jediničnoj cijeni sadržanoj u ponudi. Troškovi prijevoza i istovara su uključeni u naknadu.

Najvažniji uvjeti i zahtjevi uključeni su u ugovore potpisane s dobavljačem. Ugovori se obično potpisuju na 24 mjeseca. Međutim, ugovori sadrže klauzule prema kojima njihova primjena počinje na dan prve narudžbe. Ovisno o tome postoje li prethodne obveze ili ne - u ugovor je uključena klauzula koja označava da će izvršenje ugovora početi najranije nakon isteka prethodne obveze predmetne jedinice državne uprave.

Prema potpisanim ugovorima, dobavljač je dužan obavijestiti tijela državne uprave o svim promjenama u ponuđenom assortimanu. Takve izmjene mogu bi se uvesti samo u situacijama i pod uvjetima predviđenima u ugovoru. U tom slučaju dobavljač mora ažurirati katalog proizvoda.

Izmjene ugovora su, između ostalog, dopuštene a u situacijama koje nije uzrokovao dobavljač i koje on nije mogao predvidjeti, odnosno kad proizvođač prestane s proizvodnjom određenog proizvoda. U takvoj situaciji dobavljač je dužan ponuditi ekvivalentan proizvod (koji ima jednak tehnički parametre ili parametre učinkovitosti), a ako to nije u mogućnosti učiniti, opseg ugovora i naknada dobavljaču se primjereni smanjuju. Također su dopuštene promjene u ugovoru koje su rezultat promjene mjesta isporuke (u slučaju promjene sjedišta jedinice državne uprave).

Avionske i željezničke karte te hotelski smještaj

Centar također ima neka iskustva vezana uz postupke nabave avionskih i željezničkih karata, kao i rezervaciju i nabavu hotelskog smještaja za službenike javne uprave. Glavni je predmet tih postupaka bio usluga putničke agencije.

Slično tomu, kao što je to bilo u slučaju uredskog materijala, cilj postupaka bio je dodijeliti ugovor i potpisati ugovore o nabavi u ime jedinica državne uprave, navedene u objavi (i u prilogu natječajnoj dokumentaciji). Dakle, postupak je proveo Servisni centar za državnu upravu i ugovori je potpisao njegov direktora, ali postoje jedinice državne uprave koje su ugovorne strane. Te jedinice su također odgovorne za upravljanje ugovorom.

Primijenjen je otvoreni postupak. U ovoj kategoriji nabave okvirni sporazum nije korišten, niti su ugovori su bili podijeljeni u zasebne grupe.

Predmet ugovora je uključivao:

- avionske/željezničke karte – povratne karte (iako je predviđeno da jedinice mogu koristiti samo jednosmjerne karte)
- hotelski smještaj – soba s uključenim doručkom.

Broj karata i soba u hotelima, potreban u svrhu opisa predmeta ugovora i procjenu vrijednosti ugovora, utvrđen je na osnovu informacija koje su dale državne jedinice. Za potrebe procjene vrijednosti ugovora uzeta je u obzir procijenjena cijena karata i hotelskih soba s porezima i drugim naknadama, zajedno s procijenjenom vrijednošću naknade za transakciju koju je naplatila agencija.

Zasebna procjena izvršena je za uslugu koja će se pružiti Ministarstvu vanjskih poslova zbog nekih posebnih zahtjeva u ovom predmetu. Predmet ugovora, u slučaju Ministarstva vanjskih

poslova dodatno je uključivo prijevoz do i od zračne luke. Dobavljač je također morao delegirati jednog od svojih zaposlenika za rad u sjedištu Ministarstva.

Što se tiče kriterija za dodjelu, glavni kriterij bila je cijena. Međutim, u okviru ovog kriterija, uzeta je u obzir samo transakcijska naknada posebno procijenjena za svaku uslugu (tj. naknada za izdavanje zrakoplovnih karata za međunarodne letove, transakcijska naknada za rezervaciju hotela i sl.). Ukupni ponder koji se pripisuje ovom kriteriju je 60%, a preostalih 30% je pripisano ukupnom iznosu transakcije naknade za pružene usluge Ministarstvu vanjskih poslova.

Također je ustanovljen i dodatni kriterij koji se odnosi na cijenu hotelskog smještaja:

- razina popusta koju će isporučitelj biti u mogućnosti ponuditi u odnosu na redovnu cijenu u tom hotelu (cijene koje se mogu naći na web stranici hotela, u njegovom katalogu ili drugom objavljenom dokumentu) - **10%**

Ugovori su sklopljeni na 2 godine ili dok se ne potroši iznos za koji je potpisani ugovor s predmetnom jedinicom - ovisno o tome što se prvo dogodi. Jedinice državne uprave dužne su kupiti najmanje 50% karata ili smještajnih kapaciteta obuhvaćenih njihovim ugovorima. Svaki od ugovora uključivao je i klauzule prema kojima njihova primjena počinje najranije nakon isteka postojećih obveza te jedinice državne uprave, koje proizlaze iz ranije sklopljenih ugovora. Popis takvih obveza, kao i istek rokova bili su uključeni u prilogu natječajnoj dokumentaciji.

Specifični zahtjevi koji se odnose na realizaciju ugovora također su određeni u natječajnoj dokumentaciji i uključeni u odredbe ugovora. Prema njima, dobavljač kojem će se dodijeliti ugovor, dužan je između ostalog:

- osigurati elektronički alat (on-line platformu), dostupnu 7 dana u tjednu i 24 sata na dan koja će ovlaštenim djelatnicima državne jedinice (nakon prijave u sustavu) omogućiti:

- pretragu odgovarajućih letova / željezničkih veza i smještaj, kao i rezervacije;
- otkaz ili promjenu rezervacije;
- promjenu razreda putovanja;
- potvrdu leta / željezničke veze ili smještaja ponuđenih od strane dobavljača;
- uvid u ukupno vrijeme putovanja i broj zaustavljanja;
- uvid u ukupnu cijenu leta / karte za vlak ili sobe, zajedno sa svim relevantnim naknadama i porezima;
- uvid u rok za kupnju ulaznica po ponuđenoj cijeni.

- obučiti određeni broj zaposlenih u jedinicama državne uprave pokrivenima postupkom nabave, kako bi se omogućilo da se upoznaju s funkcioniranjem ovog elektroničkog alata. Dobavljač je također dužan dostaviti svakoj jedinici korisnički priručnik za ovaj alat;

- osigurati dostupnost pozivnog centra 7 dana u tjednu i 24 sata na dan, što će jedinicama omogućiti dobivanje svih relevantnih informacija o putovanju i - ako je potrebno - promjene u rezervaciji;

- predstavljati jedinice državne uprave u slučaju reklamacija podnesenih željezničkim ili zrakoplovnim tvrtkama ili hotelima;
- upravljati, u ime jedinice, programima vjernosti.

Prema natječajnoj dokumentaciji, trebala bi biti moguća narudžba telefonom, faksom ili putem e-maila. Karte se izdaju u elektroničkom ili papirnatom obliku - ovisno o odabiru jedinice.

Dobavljač je dužan ponuditi najprikladnije i najjeftinije letove / željezničke veze i / ili hotelski smještaj, kao i najmanje dvije alternativne veze i smještaj. Svaki put, jedinica državne uprave (njezin ovlašteni zaposlenik) može provjeriti let / željezničku vezu i hotelski smještaj koji je dobavljač ponudio. U slučaju da se pokaže da to nije najprikladnija ili najjeftinija ponuda, može zatražiti od dobavljača da ponudi novo putovanje ili smještaj.

U slučaju da dobavljač naplaćuje naknade za transakciju koje su veće od onih koje su objavljene u fazi postupka nabave, jedinica državne uprave može izreći kaznu, a ako se to ponovi više od tri puta, može otkazati ugovor.

Jedinice državne uprave vrše izravne uplate za ostvaren broj letova / željezničkih karata ili rezerviranih hotelskih soba. Obje strane, dobavljači i jedinice državne uprave dužne su odrediti osobe koje će biti odgovorne za nadzor realizacije ugovora.

Nabava vozila za jedinica državne uprave

Obično, prilikom kupovine vozila za jedinice državne uprave, Centar koristi otvoreni postupak, provodi postupak javne nabave i zaključuje ugovor u ime tih jedinica. Okvirni sporazumi do sada nisu korišteni za ovu kategoriju nabave. S druge strane, s obzirom na različite tipove automobila koji se nabavljaju, ugovor se obično dijeli na zasebne grupe.

Nabavljena vozila bi trebala biti nova i proizvedena u godini koju je Centar naznačio. Od dobavljača se traži da ponude automobile koji mogu voziti na udaljenost od 500 km bez potrebe za dolijevanje goriva ili punjenje. Tijekom jamstvenog razdoblja, dobavljač mora osigurati besplatan servis tih automobila.

Obično, Centar koristi sljedeće kriterije za dodjelu ugovora u postupku nabave vozila:

| Kriterij | bodovi |
|---|--------|
| Cijena | 67% |
| Dodatna oprema vozila | 20% |
| Servisno jamstvo | 5% |
| Potrošnja energije (MJ / km) | 3% |
| Razina emisije CO ₂ (g / km) | 3% |
| Ukupna razina emisije NO _x , ne-metanski ugljikovodici i čestice (mg/km) | 2% |

Potrošnja energije je procijenjena na osnovu matematičke formule. To je omjer potrošnje goriva (l/km) i energetske vrijednosti za određenu vrstu goriva.

Volumen korištene energije = potrošnja goriva x energetska vrijednost goriva

Drugi kriteriji se uglavnom procjenjuju na osnovi matematičkih formula i u skladu sa zahtjevima koji proizlaze iz *Uredbe Premijera od 10. svibnja 2011. o obveznim necjenovnim kriterijima vrednovanja ponuda u pogledu određenih vrsta ugovora o javnoj nabavi*, koja provodi odredbe takozvane „direktive čistih vozila“. Informacije o tehničkim parametrima potrebnim za potrebe vrednovanja ponuda naručitelj može naći u dokumentima koji su obično potrebni u takvoj vrsti nabave, odnosno u homologacijskim dokumentima.

3.3. Postupci nabave za usluge čišćenja - prakse ostalih poljskih javnih naručitelja

U ovoj kategoriji nabave, zahtjeve za kvalitetom i ekološke aspekte poljski javni naručitelji obično uzimaju u obzir u opisu predmeta ugovora (posebno u dijelu koji se odnosi na uvjete realizacije ugovora) ili u kriterijima dodjele. Posebni zahtjevi u tom pogledu općenito se tiču proizvoda za čišćenje koji se koriste tijekom pružanja usluge. Na primjer, traži se da su proizvodi koji se koriste za čišćenje:

- odobreni od strane Nacionalnog instituta za higijenu koja potvrđuje da su ti proizvodi sigurni za zdravlje te
- biorazgradivi i ekološki prihvatljivi. Ovaj zahtjev obično propisuje maksimalan dopušteni sadržaj nekih štetnih tvari poput fosfata. Informacije koje bi mogle biti korisne u svrhu utvrđivanja detaljnih ekoloških zahtjeva u vezi proizvoda za čišćenje i koji koriste neki poljski naručitelji, mogu se naći u kriterijima EU GPP koje je Europska komisija objavila na svojoj web stranici (http://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.html).

Neki naručitelji zahtijevaju od gospodarskih subjekata da u fazi postupka nabave dokažu da imaju na raspolaganju osoblje koje ima odgovarajuće kvalifikacije koje su potrebne da se osigura kvalitetna usluga i da pruže ovu uslugu u skladu s obvezama u pogledu sigurnosti, zdravlja i okoliša. Takvi uvjeti su posebno korisni u slučajevima postupaka nabave za usluge čišćenja koje treba osigurati u zgradama u kojima su pohranjeni osobito osjetljivi predmeti, primjerice u muzejima. Kako bi se dokazalo da su osobe koje će pružiti uslugu imaju odgovarajuće kvalifikacije u tom pogledu, gospodarski subjekti mogu podnijeti odgovarajuće isprave koje potvrđuju da su to osobe koje su prošle obuku akreditirane organizacije ili da imaju odgovarajuće iskustvo.

Svi ovi aspekti koji se obično koriste kao uvjet realizacije ugovora mogu se također koristiti kao kriteriji za dodjelu, gdje se dodatni bodovi odobravaju, primjerice, onim gospodarskim subjektima koji izjave da će prilikom pružanja usluga biti korišteni ekološki prihvatljivi proizvodi.

U ovoj vrsti kategorije nabave poljski javni naručitelji koriste tzv. socijalne klauzule. Jedna od često korištenih klauzula je zadržavanje mogućnosti da postupku nabave sudjeluju gospodarski subjekti koji zapošljavaju osobe s invaliditetom. Druga je da se za realizaciju ugovora zaposle nezaposlene osobe ili osobe iz drugih skupina u nepovoljnem položaju.

Kako bi se osigurala bolja zaštita prava radnika uključenih u realizaciju ugovora za usluge čišćenja, poljski javni naručitelji u okviru uvjeta za realizaciju ugovora zahtijevaju i da su takve osobe zaposlene temeljem redovnih ugovora o radu. To jamči zaposlenima na ovim poslovima da će imati sva prava koja proizlaze iz Zakona o radu i socijalnih odredbi. Kako bi se osiguralo da se takav uvjet ispunii u fazi realizacije ugovora, potrebne su odgovarajuće ugovorne klauzule. Obično javni naručitelji uključe u ugovor odredbe koje im omogućuju da od gospodarskog subjekta traže dokumente koji potvrđuju da su osobe koje pružaju usluge

čišćenja zaposleni na temelju ugovora o radu. Ako gospodarski subjekt ne poštuje obvezu u tom smislu, u skladu s ugovornim odredbama može im se izreći kazna ili čak otkazati ugovor. Ponekad, naručitelji također zadržavaju pravo o takvoj činjenici obavijestiti Državni inspektorat rada.

Zaključci

Primjeri zemalja koje se analiziraju u ovom izvješću jasno pokazuju da postoje različiti pristupi u području centralizacije javne nabave u državama članicama Europske unije. Iako postoji zajedničko uvjerenje da središnja nabava može znatno pridonijeti većoj transparentnosti u javnoj nabavi i većoj učinkovitosti javne potrošnje, ne postoji jedan uobičajeni model organizacije centraliziranog sustava nabave koji bi mogao biti zajednički svim državama članicama EU-a. Čini se da je to prirodna posljedica različitosti u smislu organizacije javne uprave, pravne kulture u pojedinim zemljama i njihovih potreba, jer je prilagodba nacionalnih sustava na potrebe i odgovarajuće administrativne strukture koje postoje u svakoj zemlji jedan od faktora koji utječe na učinkovitost centraliziranih sustava nabave.

U Austriji je izabran model s jednim središnjim tijelom za nabavu koje služi za cijelu javnu upravu (na središnjoj i lokalnoj razini), dok se u Njemačkoj, s obzirom na široku autonomiju saveznih država, središnja tijela za nabavu osnivaju kako na razini pojedine države, tako i na saveznoj razini. U Poljskoj postoji jedno središnje tijelo za nabavu koje pruža usluge središnjoj državnoj upravi, a istovremeno postoji mogućnost da jedinice samouprave imenuju svoja središnja tijela za nabavu na lokalnoj razini. Postoje i razlike koje se tiču statusa subjekta koji djeluje kao središnje tijelo za nabavu. Na primjer, austrijska Savezna agencija za nabavu (BBG) je društvo s ograničenom odgovornošću, koje je osnovala i koje financira austrijska vlada. Sve federalne institucije obvezne su koristiti usluge koje pruža Agencija, koje su za njih besplatne. U slučaju drugih institucija, odnosno sveučilišta, zajednica, zdravstvenih organizacija, itd., korištenje BBG-ovih usluga nije obavezno i ako ih odluče koristiti, moraju platiti naknadu. Potpuno drugačiji pristup s obzirom na status središnjeg tijela za nabavu primjenjuje se u Poljskoj, gdje je STN Servisni centar za državnu upravu, koji djeluje na razini središnje države, ustanova javne uprave koju je odredio Premijer. Jedincе središnje državne uprave dužne su nabaviti određene proizvode ili usluge koristeći usluge koje pruža Uslužni centar za državnu upravu. Ostali subjekti mogu ga koristiti na dobrovoljnoj osnovi. Svi moraju platiti naknadu koju na godišnjoj osnovi određuje načelnika Ureda premijera, a koja ne smije biti manja niti veća od posebnih ograničenja utvrđenih u zakonu. U Njemačkoj savezne države imaju široku autonomiju i same donose odluke vezane uz osnivanje središnjih tijela za nabavu i opseg njihovih ovlasti: moguće je i dobrovoljno i obvezno korištenje usluga koje nudi STN, ali obično su ih dužne koristiti bar neke vrste ustanova. Funkcija STN-a može se dodjeliti jednoj ili više specijaliziranih institucija. Trenutno, na razini država postoji nekoliko tijela za središnju nabavu koja su specijalizirana u određenim područjima. Na saveznoj razini moguća su razna rješenja. Na primjer, u saveznoj državi Sjeverna Rajna-Vestfalija usvojen je koncept tzv. „vodećeg kupca”, s jednim središnjim tijelom za nabavu zaduženim za standardne nabave. Istovremeno su osnovana i neka specijalizirana središnja tijela za nabavu odgovorna za trgovinu u pojedinim specijaliziranim područjima.

Središnja tijela za nabavu koja djeluju u Austriji i Njemačkoj često koriste okvirne sporazume namijenjene njihovim korisnicima, dok je u Poljskoj najučestalija praksa dodjela ugovora u ime javnih naručitelja. U takvom slučaju središnje tijelo za nabavu provodi postupak i potpisuje ugovore u ime javnih naručitelja, gdje su naručitelji, a ne STN, ugovorne strane. U slučaju Austrije i Njemačke u širokoj su upotrebi elektroničke platforme i drugi elektronički alati, odnosno e-katalozi.

U Austriji, Njemačkoj i Poljskoj razlikuju se i prakse koje se tiču metoda planiranja, počevši od najsofisticiranijeg i razvijenog sustava prikupljanja podataka i analize u Austriji, do jednostavnijih metoda, na temelju zahtjeva javnih naručitelja za nabavu, koje se koriste u Poljskoj i Njemačkoj.

Kao što je već ranije navedeno, organizacija tijela za središnju nabavu u različitim zemljama uglavnom ovisi o specifičnim potrebama i organizaciji javne uprave u tim zemljama i iz tog razloga, osim ako postoje neke sličnosti između njih, za te zemlje može biti teško učiti od drugih. S druge strane, postoji prostor za učenje iz iskustva drugih zemalja što se tiče metoda i alata koji koriste STN-ovi kako bi njihov rad bio učinkovitiji.

Kada je riječ o instrumentima usmjerenima na povećanje učinkovitosti aktivnosti središnje nabave, primjer praktičnih rješenja koja primjenjuje austrijski BBG mogao bi biti posebno zanimljiv. Analiza prakse koju to tijelo primjenjuje jasno pokazuje da je proces dodjele ugovora kao takav (primjenjene metode i postupci, opis predmeta ugovora i kriterija dodjele) očito vrlo važan element koji utječe na učinkovitost. Ipak, osobito u slučaju centralizirane nabave, najznačajnija je faza koja prethodi pripremi natječajne dokumentacije, a koja se sastoji od sveobuhvatne analize potreba i tržišta. Kako je naglašeno u uvodu ovog izvješća, prednosti koje proizlaze iz centraliziranih aktivnosti nabave nisu automatske i jednostavno agregiranje potražnje nije dovoljno za postizanje ušteda od provedenih postupaka i kupnju odgovarajućih proizvoda ili usluga koje, u najvećoj mogućoj mjeri, odgovaraju potrebama svih obuhvaćenih javnih naručitelja. Kako uspjeh u ovom slučaju ovisi o mnogim čimbenicima, čini se potrebno provesti detaljnu analizu različitih aspekata specifične nabave prije nego što se donesu odluke koje se tiču postupka nabave. Takva analiza treba uključivati cijeli životni ciklus procesa nabave: od procjene potreba do izvršenja ugovora i praćenja, jer iz svih tih faza STN može dobiti podatke i informacije koje bi mogle značajno utjecati na daljnje odluke o planiranom postupku. Polazna točka trebala bi biti analiza potreba jer omogućuje procjenu o tomu postoji li potencijal za standardizaciju i za iskorištavanje ekonomija razmjera. Ova će analiza vjerojatno utjecati i na odluke koje se tiču metode koje se koriste kako bi se dodijelio ugovor, odnosno bi li ugovor trebao biti podijeljen na zasebne grupe ili ne, postoji li potreba za podrobnjijim razgovorima s korisnicima i tržištem kako bi se pronašla rješenja koja najviše odgovaraju potrebama svih zainteresiranih kupaca, itd. Element od presudne važnosti je i analiza tržišta. Situacija na tržištu jako utječe na poziciju središnjeg tijela za nabavu s obzirom na dobavljače koji djeluju na tržištu i imat će utjecaj na strategiju nabave i primjenjene metode nabave. Kao što to pokazuje austrijska praksa, sljedeće čimbenike, između ostalih, treba analizirati u cilju procjene mogućnosti i granica aktivnosti središnjeg tijela za nabavu: broj dobavljača koji djeluju na tržištu potencijalno zainteresiranih za dodjelu ugovora, procijenjeni udio nabave od strane STN-a u prometu gospodarskog subjekta, važnost sudjelovanja u središnjoj nabavi za gospodarski rast i ugled tvrtke, mogućnosti zamijene proizvoda za drugi ili razvoj inovativnih proizvoda, uobičajena učestalost nabave, broj korisnika koje treba obuhvatiti, itd. Ovi elementi omogućuju saznanja o timu koliko je velik interes gospodarskih subjekata za dobivanje ugovora od središnjih tijela za nabavu, koliko je jaka konkurenca i kakvi su izgledi za dobivanje privlačne ponude. Takvo znanje je potrebno kako bi središnje tijelo za nabavu moglo odrediti odgovarajuću strategiju nabave i, ako je potrebno - odabrati odgovarajuća rješenja koja će omogućiti povećanje konkurenčije i dobivanje boljih ponuda. Element koji je također vrlo važan s gledišta dobrog planiranja aktivnosti nabave središnjeg tijela za nabavu jest analiza na temelju podataka koji proizlaze iz praćenja prethodnih ugovora, odnosno informacije o oscilacijama cijena, informacije o kvaliteti isporučenih roba ili usluga, o ukupnim troškovima

proizvoda ili usluge, uključujući troškove eksploatacije, održavanja, korištenja itd. Ovi aspekti obično omogućavaju središnjem tijelu za nabavu da procijeni koliko bi česti trebali biti postupci nabave, treba li ugovor biti podijeljen u zasebne grupe, je li okvirni sporazum najučinkovitiji način za dodjeljivanje ugovora, donosi li mini-natječaj dodatne pogodnosti, jesu li potrebne neke izmjene u specifikacijama natječaja koje su se dosad koristile, koje kriterije dodjele treba koristiti, itd. Na primjer, u nekim vrstama nabave, tržišne uvjeti i posebno često mijenjanje cijena, koje ovise o cijenama sirovina, mogu dovesti do situacije kada bi bolje rješenje bilo da se dodjeli više ugovora na redovnoj osnovi, odnosno svakih pet ili šest mjeseci, umjesto sklapanja jednog velikog ugovora, zato što u slučaju jednog ugovora dobavljači mogu nagnjati uračunavanju rizika transakcije povezanog s oscilacijama cijena u cijenu ponuđenu središnjem tijelu za nabavu. U takvom slučaju redovni postupci i ugovori sklopljeni na kraće razdoblje mogu biti učinkovitiji jer oni omogućavaju dobivanje najboljih cijena izračunatih na temelju postojećih tržišnih uvjeta, a ne nužno na temelju procjene rizika od strane dobavljača. Takva analiza također može biti korisna za središnja tijela za nabavu prilikom određivanja tehničkih specifikacija i kriterija dodjele koji će se koristiti u određenom postupku. Ovisno o situaciji i potrebama u određenoj nabavi, razmotrit će se kriterij cijena ili kriterij ekonomski najpovoljnije ponude (ENP kriterij). Međutim, potrebno je naglasiti da, iako je važnost kriterija kvalitete široko priznata, vrijednost kriterija cijene ne bi trebala biti dovedena u pitanje. Ovisno o različitim čimbenicima analiziranim u fazi planiranja, moglo bi se dogoditi da je kriterij cijene jedini kriterij koji u danim okolnostima ima odlučujuću ulogu. Na primjer, to može biti slučaj proizvoda ili usluga čiji tehnički standardi se lako mogu definirati na način koji jamči visoku kvalitetu.

Ukratko, potrebno je ponovno naglasiti da učinkovitost središnjih aktivnosti nabave i sposobnosti središnjih tijela za nabavu da postignu ciljeve politika koji su za njih određeni ovise o mnogim aspektima koje treba uzeti u obzir, kako u fazi osnivanja središnjeg tijela za nabavu, tako i u fazi ostvarivanja njegove zadaće.

Prije svega, pri osnivanju tijela moraju biti postavljene jasne strategije u pogledu funkcije središnjeg tijela za nabavu, njegove organizacije i ciljeva koji se žele postići. Ono također mora biti opremljeno odgovarajućim resursima (ljudskim resursima, IT resursima, finansijskim sredstvima) i instrumentima (tj. pravnim instrumentima) potrebnima za odgovarajuću analizu i planiranje, provedbu i praćenje postupaka nabave na učinkovit način.

Drugo, središnje tijelo za nabavu samo treba obratiti posebnu pozornost na fazu planiranja, a posebno na analize tržišta i potreba kako bi se utvrdili čimbenici koji, vješto iskorišteni, mogu pridonijeti većim uštedama, boljoj kvaliteti i učinkovitosti, kao identifikaciji potencijalnih rizika koji, ako se ne otklone, mogu dovesti do značajnog gubitka ili pravnih teškoća u provedbi postupka (žalbe koje se podnose tijelu za reviziju).

Strategije nabave temeljene na rezultatima analize potreba i tržišta također čine instrument koji se čini neophodan kako bi se postigli dobri učinci u postupcima nabave. Takve strategije mogu se razraditi za određene kategorije proizvoda ili usluga, ili za skupine proizvoda ili usluga, za koje treba utvrditi najpogodnije metode i postupke nabave, te odrediti tehničke uvjete, kriterije za dodjelu i druga važna pitanja.

Konačno, neophodno je praćenje izvršenja ugovora i mjerjenje učinkovitosti u smislu dobivenih ušteda i povećanja kvalitete jer bi moglo poslužiti za analizu potrebnu u svrhu planiranja.

Prilog 1. Poluge nabave.

| | | Primjenjivost u (★★★★★ = vrlo primjenjivo) | | osnovnoj strategiji | | | |
|---|--|---|-------------------------------|---------------------|------------|---|--|
| | | A | B | C | D | | |
| | | Snažna pozicija STN-a | Uravnotežena tržišna pozicija | Razvoj tržišta | Dominantni | | |
| 1) Vrsta postupka | | | | | | | |
| Natjecanje u otvorenom postupku | <ul style="list-style-type: none"> *) Najčešće korištena poluga *) Pruža visoku transparentnost stanja cijena na tržištu *) Istraživanje tržišta dobavljača (priklupljanje, vrednovanje i korištenje informacija o svim postojećim dobavljačima) je obavezno | ★★★★★ | ★★★★ | ★★★ | ★ | I | |
| Natječaj u dvije faze uključujući pregovarački postupak s objavom | <ul style="list-style-type: none"> *) Razdvajanje procjene zadovoljavanja uvjeta od podnošenja ponude. *) Pogodno za složene ugovore i nove projekte *) Velika prednost: pogodno za raspravu o predmetu ugovora tijekom pregovora. *) Istraživanje tržišta dobavljača je obavezno. | ★★★★★ | ★★★★★ | ★★★ | ★★ | 2 | |
| Natječaj u dvije faze bez pregovora objavom | <ul style="list-style-type: none"> *) Razdvajanje procjene zadovoljavanja uvjeta od spodnošenja ponude. *) Zbog ove podjele samo prihvatljive tvrtke mogu iznijeti ponudu | ★★★★★ | ★★★★★ | ★★★ | ★★ | 3 | |
| Natječaj putem pregovaračkog postupka bez objave | <ul style="list-style-type: none"> *) Samo u slučaju monopola ili vrlo ograničenih tržišta. *) Samo monopolist ili mogući dobavljači bit će pozvani na natječaj. *) Istraživanje tržišta dobavljača je obavezno te mora biti opsežno dokumentirano | - | - | - | ★★★★★ | 4 | |

| | | | | | |
|--|---|-------|-------|-------|---|
| | | | | | |
| Natječaj mogućnošću ponovnog otvaranja (mini-natječaj) | <p>*) Okvirni sporazum s više od jednim dobavljačem.</p> <p>*) Narudžbe se dodjeljuju putem podnošenja novog natječaja za vrijeme trajanja okvircnog sporazuma.</p> <p>*) Prikladno za proizvode/usluge koji se u početku ne mogu definirati inačica precizan način.</p> <p>*) Primjenjivo u konkretnim projektima</p> <p>*) Prednosti: Korištenje trenutnih kapaciteta dobavljača; fleksibilnost.</p> <p>*) Istraživanje tržišta dobavljača je obavezno.</p> | ***** | ***** | ***** | 6 |
| Natječaj integriranim kaskadom | <p>*) Okvirni sporazum s više od jednim dobavljačem</p> <p>*) Korisnik daje narudžbu s pomoću kaskadnog sustava definiranog u natječajnoj dokumentaciji.</p> <p>*) Prednosti: fleksibilnost, sigurna opskrba.</p> <p>*) Dodatna integracija "mini-natječaja" – "Zahtjev za određivanje cijena moguć.</p> <p>*) Istraživanje tržišta dobavljača je obavezno.</p> | ***** | *** | ***** | 7 |
| Platforma za izravnu pogodbu | <p>*) nudi dostupnost proizvoda bez optimizacije troškova</p> <p>*) Određeni minimum osnovnih uvjeta mora biti izveden</p> <p>*) Dostupna i uz dodijeljeni ugovor</p> <p>*) Nedostatak: moguća "kanibalizacija" glavnog ugovora</p> | - | - | *** | 8 |
| Dinamički sustav nabave | <p>*) Dinamičko povezivanje platforme naloga s postojećim katalozima/</p> <p>platformama dobavljača</p> <p>*) Prednosti: optimizacija procesa naručivanja, paleta proizvoda je uvijek ažurna.</p> | *** | *** | **** | 9 |

2) Metodičke poluge

| | | | | | | |
|---|--|-------|-------|-------|-------|----|
| | | | | | | |
| Uvođenje postojećih inovacija u javnu nabavu | <p>*) Inovacije koje već postoje ili implementirane (u privatnom sektoru)</p> <p>integrirane su u javnu nabavu.</p> <p>*) prednosti: razbijanje ustaljenih struktura tržišta, povećanje moći potražnje.</p> | ★★★★★ | ★★★★★ | - | - | 10 |
| Razvoj inovacija toku natječaja | <p>*) Po pozivu za podnošenje ponuda (npr. natjecateljski dijalog), inovacije se potiču i promoviraju.</p> <p>*) prednosti: razbijanje ustaljenih struktura tržišta, povećanje moći potražnje</p> | ★★★★★ | ★★★★★ | - | - | 11 |
| Podjela ugovora na zasebne tehničke grupe. | <p>*) S pomoću podjele na tehničke grupe tržište ponuda se može proširiti.</p> <p>*) Obraćanje i dobavljačima koji ne nude cijelu paletu traženih proizvoda</p> <p>*) Unatoč podjeli volumena jedinična cijena može se povećanja zbog konkurenkcije.</p> <p>*) Nedostaci: Nekoliko kontakt osoba/isporka/itd. za korisnike.</p> <p>*) U ovom slučaju obvezno je utvrđivanje potražnje na regionalnoj osnovi Potrebe po regijama moraju biti poznate.</p> | ★★★★★ | ★★★ | ★ | ★★★★★ | 12 |
| Ukupna vlasništva | <p>*) UTV uzima u obzir sve troškove koji proizlaze iz kupnje, uporabe, održavanja i prodaje proizvoda</p> <p>*) Nakon određivanja relevantnih troškova definiraju se nositelji troškova.</p> <p>*) Cilj: Fokusiranje na troškovne komponente za koje je najizglednije da će biti pogodene .</p> | ★★★★★ | ★★★★★ | ★★★★★ | ★★★★★ | 13 |

| | | | | | |
|------------------------------|---|-------|-------|-------|----|
| Standardizacija | <p>*) Standardizacija osigurava grupiranje zahtjeva</p> <p>*) Ova poluga utvrđuje odobrenje odgovarajućih korisnika, u suprotnom, ako korisnik ne želi kupiti proizvod, stvara se jedan od najskupljih oblika nabave. To bi dovelo do natječaja za neiskorištene proizvode/usluge dok bi u isto vrijeme korisnik nabavljao izravno od trećeg poslovnog partnera.</p> <p>*) Bitno: uključenje korisnika u proces standardizacije</p> | ★★★★★ | ★★★★★ | ★★★★★ | 14 |
| Grupiranje volumena | <p>*) Ovdje kupci koriste ekonomiju razmjera</p> <p>*) Mogućnosti: grupiranje proizvoda po grupama, grupiranje regija, objedinjavanje nekoliko kupaca na državnoj razini, međunarodno grupiranje budućih korisnika</p> | ★★★ | ★★★★★ | ★★★★★ | 15 |
| Ponovna specifikacija učinka | <p>*) Provjeriti je li nabavljeni proizvod/usluga kvalitete prihvatljive za sve korisnike. Moguće je da je za neke korisnike kvaliteta veća od tražene te su zbog toga proizvod/usluga preskupi.</p> <p>*) Usporedba zahtjeva drugih javnih naručitelja može biti korisna i pružiti odgovore.</p> <p>*) Analiza i kritičko ispitivanje planiranih ili trenutnih tehničkih specifikacija.</p> <p>*) Trebaju li mi sve tražene značajke i komponente ugovora (npr. osiguranje, kaznene dredbe, itd.)?</p> | ★ | ★★★ | ★★★★★ | 16 |

| | | | | | | |
|---|--|---------------|---------------|---------------|---------------|--|
| Platforme za e-naručivanje & upravljanje katalozima | <p>*) Uvijek korisno ako je potraga za proizvodom u papirnatom obliku (katalozi, specifikacije) teška i neučinkovita za korisnika.</p> <p>*) Za proizvode s vrlo niskom jediničnom cijenom, proces narudžbe je često skuplji od proizvoda.</p> <p>*) Stvaranjem platforme za elektroničku narudžbu, otkaz narudžbe se može obavljati učinkovitije i na taj način isplativije.</p> <p>*) Temelj platforme za elektroničke narudžbe je visoka kvaliteta sadržaja u katalogu.</p> | ovisno o temi | ovisno o temi | ovisno o temi | ovisno o temi | Važnost za rukovođenje tijekom nabave ili za ukupan trošak nabave 17 |
| e-tržnica | <p>*) Korisno uvijek kada veliki broj (uglavnom isplativih) proizvoda između nekoliko dobavljača treba stalno uspoređivati.</p> <p>*) Prednost: Mnogo proizvoda nema fiksnu cijenu. E-tržnica podržava konkureniju i osigurava optimalne nagrade^{v1}.</p> | ovisno o temi | ovisno o temi | ovisno o temi | ovisno o temi | Važnost za rukovođenje tijekom nabave ili za ukupan trošak nabave 18 |
| RFQ – Zahtjev za ponudom (elektroničkom) | <p>*) Korisno uvijek kada se dobavljač i proizvod ne mogu točno definirati u natječajnoj dokumentaciji (primjerice, zbog činjenice da je cijena definirana kapacitetom dobavljača).</p> <p>*) Skupina dobavljača definirana natječajem pozvana je podnijeti novu ponudu za predmetni proizvod, predmetnu uslugu ili predmetni projekt.</p> | ovisno o temi | ovisno o temi | ovisno o temi | ovisno o temi | Važnost za rukovođenje tijekom nabave ili za ukupan trošak nabave 19 |
| Pregled (predmeta) | <p>*) Korisno kao dodatan opis proizvoda / usluge</p> <p>*) Omogućuje dobavljaču bolji izračun</p> <p>*) Nedostatak: Dobavljač je u izravnom kontaktu s korisnicima tijekom faze ponude</p> | ovisno o temi | ovisno o temi | ovisno o temi | ovisno o temi | Nositelj troškova je sastav/struktura predmeta 20 |

| | | | | | |
|--|---|-------|-------|-------|-------|
| | | | | | |
| Podjela ugovora regionalne grupe | <p>*) Podjela u regionalne grupe može značajno proširiti tržišnu ponudu.</p> <p>*) Odnosi se i na dobavljače koji ne mogu ponuditi svoj uvođenje u cijeloj zemlji.</p> <p>*) Unatoč podjeli volumena jedinična cijena bi se trebala sniziti zbog veće konkurenциje.</p> <p>*) Obvezna procjena potreba na regionalnoj razini.</p> | ★★★★★ | ★★★ | ★★ | ★★★★★ |
| | | | | | 21 |
| Identifikacija nositelja troškova | <p>*) Kroz određivanje ključnih pokazatelja moguće je odrediti potencijal područja nabave.</p> <p>*) Međutim, usporedba je moguća samo na temelju istih ili sličnih proizvoda/usluge.</p> <p>*) Određivanje ključnih pokazatelja u pogledu ugovornih uvjeta je također korisno za uklanjanje potencijalnih nositelja troškova.</p> <p>*) Eliminacija nositelja troškova.</p> <p>*) Ova poluga se već mora koristiti tijekom faze prije dodjele ugovora kako bi se utvrdio potencijal za smanjenje troškova zajedno s dobavljačima.</p> <p>*) Fokus na bitne nositelje troškova.</p> | ★★★★★ | ★★★★★ | ★★★★★ | ★★★★★ |
| | | | | | 22 |
| Dobavljači i razvoj tržišta | <p>*) Razvoj tržišta ili dobavljača moguć samo uz veliku moć potražnje.</p> <p>*) Koristeći kriterije ocjenjivanja, moguće je, na primjer, dugoročan razvoj tržišta.</p> <p>*) Preduvjet za to je detaljna analiza okružja dobavljača i razvoj strategije.</p> | ★★★★★ | ★★★★ | ★ | ★ |
| | | | | | 23 |
| Upravljanje održivošću | <p>*) Gospodarski, ekološki i socijalni parametri</p> <p>*) Cilj: stvoriti životni okoliš za buduće generacije.</p> <p>*) Rano upravljanje održivošću jamči da izbjegavanje uskih grla za dobavljače zbog (nepredviđenih) zakonskih promjena.</p> | ★★★★★ | ★★★★ | ★ | ★ |
| | | | | | 24 |

| | | | | | |
|---|--|-------|-------|-------|-------|
| | *) Uporaba održivilih proizvoda i povezanih inovacija često dovodi do uštede. | | | | |
| Upravljanje potražnjom i ugovorima | <p>*) Dosljedno propitivanje potreba korisnika dovodi do smanjenja potrošnje.</p> <p>*) Je li proizvod/usluga zaista potreban/potretna ili se usluga može drugačije pokriti?</p> <p>*) Važno je obavijestiti korisnike o tomu koji ugovori / sporazumi su dostupni. Najbolji ugovori / sporazumi nisu vrijedni ako korisnici usluga STN-a s njima nisu upoznati.</p> | ★★ | ★★ | ★★★★★ | ★★★★★ |
| Zaokret u inovacijama/ uklanjanje ograničenja na tržištu | <p>*) Ova poluga može dovesti do izlaska iz situacije monopola/ oligopola.</p> <p>*) Korištenje inovacija od strane korisnika STN-a može otvoriti nova tržišta dobavljača te na taj način osigurati izlaz iz zavisnosti o pojedinim dobavljačima.</p> <p>*) Bitno je stalno informiranje korisnika o mogućim ograničenjima na tržištu.</p> <p>*) Osmišljavanje specifikacija zajedno s korisnicima kako bi se stvorilo široko tržište opskrbe.</p> | ★ | ★★★ | ★★ | ★★★★★ |
| Raspodjela rizika | <p>*) Dobro utvrđeni ugovori osiguravaju opskrbu i sigurnost cijena.</p> <p>*) Zaštita cijena s pomoću: a) Zamjena (ugovor o fiksnoj cijeni); b) gornji limit; c) „okovratnik“ (uzimaju se u obzir fluktuacije u dogovorenom opsegu)</p> <p>*) Što je točnija procjena volumena, veća je sigurnost</p> | ★★★★★ | ★★★★★ | ★★★★★ | ★★★★★ |

| | | | | | |
|---|---|-------|-------|-------|--|
| | opskrbe. *) Fiksne količine osiguravaju predvidivost za dobavljača i na taj način dovode do boljih cijena i uštede. | | | | |
| Uvođenje inovacija tijekom ugovornog razdoblja | *) Moguće putem rasprave o optimizaciji /vrednovanju *) Pruža mjerljive ciljeve za dobavljača *) Cilj: Povećanje produktivnosti | ★★★★★ | ★★★★★ | - | - |
| Optimizacija cijelog procesa | *) Moguće optimizacijom procesa naručivanja (platforma za e-naručivanje - PunchOut = upotreba kataloga trećih strana, itd.) *) Procjena troškova zadanih intervala narudžbi *) Procjena troškova razdoblja dostave, itd. | ★★★★★ | ★★★★★ | ★★★★★ | ★★★★★ Složenost i / ili troškovi postupka u odnosu na cijenu proizvoda. |
| Dobavljač središnje uprave | *) Dobavljač ima koristi zbog prilike da navede STN-a u preporukama. | ★★★ | ★★ | ★★★★★ | ★★★★★ |
| STN kao prodajna platforma | *) Dobavljač ima koristi od mogućnosti korištenja distribucijskih kanala STN-a (platforma za e-naručivanje, dogadaji, itd.) *) Dobavljač ima koristi od činjenice da javni naručitelji često gledaju portfelj proizvoda STN-a prije traženja alternativnih dobavljača. | ★★★★★ | ★★ | ★★★★★ | ★★ |

| | | | | | |
|------------------------------------|---|-------|-------|-------|----|
| | | | | | |
| Godišnje smanjenje troška | <p>*) Dobavljač nudi osnovnu cijenu *) Ova cijena uglavnom oscilira unutar dogovorene prilagode cijene. *) Osim toga moguće je raditi s kriterijem ocjenjivanja „godišnje smanjenje troškova“. To znači da se dogovorena osnovna cijena umanjuje po godišnjoj stopi od x%. Prednosti: Javni naručitelj ima koristi od dalnjeg razvoja dobavljača i istovremeno ostvaruje daljnji razvoj.</p> <p>*) Imat će samo u natjecajima gdje STN stvara prednost u lancu opskrbe za dobavljača.</p> | ★★★★★ | - | - | 32 |
| Uvjeti plaćanja i knjiženja | <p>*) Proces fakturiranja može stajati između 70 € i 130 €, - (austrijska referentna cijena). *) Stoga je uporaba mjesecnih fakturna (pogotovo za potrošni materijal) preporučljiva. *) Rokovi za plaćanje su u prosjeku 30 dana - duži dogovorenih rokova plaćanja mogu dovesti do povećanja troškova.</p> | ★★★★★ | ★★★★★ | ★★★★★ | 33 |

ⁱNap. prev.: na 3. stranici u izvornom tekstu stoji “value for many”, a kako je to izuzetno neobičan izraz, pretpostavljam da je tu prema kontekstu trebalo stajati “value for money”, odnosno “vrijednost za novac”

ⁱⁱ Nap. Prev.: na 10. stranici u izvornom tekstu stoji “technically premature”, što je u kontekstu vrlo neobično, pa je za prepostaviti da je umjesto “premature” (preuranjeno) trebalo stajati “obsolete” (zastarjelo)

ⁱⁱⁱ Očito nedostaje neka riječ

^{iv} Vjerljivo je tu trebala stajati riječ „with“ (hrvatski: s, sa)

^v Na 37. stranici izvornog teksta stoji riječ „laboratory“ koja ne znači ništa. Za prepostaviti je da je to pogreška u pisanju i da je trebalo pisati „laboratory“ (laboratoriј)

^{vi} U izvornom tekstu stoji „prize“, a u kontekstu bi bilo logično da stoji „price“ (cijena)