

VI IPA REGIONALNA KONFERENCIJA O JAVNIM NABAVKAMA

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

Komunalne usluge: kako mrežni operator upravlja Direktivom EU na Zapadnom Balkanu

**Slagjana Nikolikj - Nikolovska,
EVN Macedonia AD - Skopje**

Danilovgrad, Crna Gora, 20-21. jun 2013.



Osnovni podaci **EVN** Makedonija

▪ Primarna djelatnost

- Makedonska kompanija za distribuciju i snabdjevanje električnom energijom

▪ Dio EVN AG - Austria grupe

- Međunarodna kompanija Donje Austrije za snabdijevanje električnom energijom i energetsku infrastrukturu
- Nalazi se na listi Berze u Beču
- Prisutna u 21 zemlji

▪ Prisutna na makedonskom tržištu od 2006.

▪ Značajan rast jakog brenda EVN u Makedoniji

- > 196 mil. EUR investicija (2006-2012.)
- Izgrađeno ili modernizovano >2.457 km mreže & 1.192 Trafostanica
- Instalirano > 650.000 novih digitalnih brojila
- Vlasnik 11 malih obnovljenih & potpuno automatizovanih hidroelektrana
- 19 centara za potrošače (KEC) & savremenih centra za odnose sa potrošačima
- Jedan od najvećih poslodavaca u RM

▪ Cilj kompanije

- Pouzdano & visoko-kvalitetno snabdijevanje potrošača električnom energijom
- Konkurentne cijene



Mreža

Broj transformatorskih stanica

110 kV	53
35 kV	86
10/(20) kV	7 752



Mreža prema naponskim nivoima

110 kV	168 km
35 kV	841 km
20,10, 6 kV	10 527 km
0.4 kV	14 599 km

Okruženje nabavki



Međunarodno okruženje

- Široki izbor mogućih ponuđača
- Prilagođavanje domaćih rokova & uslova
- Međunarodna finansijska pravila

Regionalno okruženje

- Geografski region
- Posebni ekonomski komercijalni & trgovinski uslovi

Multinacionalno okruženje

- Multinacionalni obrtni kapital, pravila, kultura, procedure...
 - Formiranje mentaliteta
 - Prihvatanje grupnih snabdjevača & standarda

Nacionalno okruženje

- Zakonska ograničenja
 - Domaća pravila, zakoni, podzakonska akta, pravilnici, regulator, potrošački uslovi ...
 - Nepredviđeno upravljanje pravnim okruženjem
- Tržišna ograničenja
 - Mogući domaći ponuđači & ograničenja
 - Komunikacija, jezik, vrijeme odgovora, pregovori

Nacionalno zakonodavstvo MK & EU Direktive (Nabavke)

Nacionalni zakon o nabavkama

- Značajna poboljšanja zakona o javnim nabavkama iz 2008.
- Podzakonska akta & pravilnici
- Modeli dokumentacije
- Formulari



Subjekat nabavke

Kako balansirati sve različite zahtjeve?

- Nacionalno zakonodavstvo je obavezno
- Prilagođavanje procedura, dokumentacije & formulara
- Približavanje nacionalnog zakonodavstva direktivama EU

Procedure kod kompanija

- Pravilnik kompanije za potpise
- Poslovne smjernice za nabavke
- Procesi/ Formulari

Procedura grupe

- Smjernice & procedure za grupu
- Modeli dokumentacije
- Formulari

Korporativna strategija za nabavke

- Opšta korporativna strategija
- Opšti rokovi & uslovi za nabavke

Nacionalno zakonodavstvo MK & EU Direktive (Nabavke)

- Prilagođavanje makedonskog zakona o javnim nabavkama direktivama EU o javnim nabavkama
 - Slična struktura grupnih nabavki
 - Faze nabavki, koraci & strategije
 - Razmjena i prenos znanja
 - Organizaciona shema
 - Tehnike evaluacije & kriterijumi odabira
 - Unifikacija kontrolnih mehanizama
- Uvođenje instrumenta sistema kvalifikovanosti (Zakon o javnim nabavkama v. 2012)
 - Prilagođavanje direktivama EU
 - Potrebe sektora komunalnih usluga
 - Beneficije za sektor komunalnih usluga
 - Brz, fleksibilan sistem nabavki
 - Ispunjavanje zahtjeva sektora komunalnih poslova
 - Otvoreni sistem za privredne subjekte
 - Permanentno unaprjeđenje i razvoj privrednih subjekata
 - Kontinuirano praćenje ispunjenja obaveza isporučioca
 - Transparentan & ravnopravan sistem javnih nabavki

Javne nabavke u sektoru komunalnih usluga

- **Zakon o javnim nabavkama (ZJN) primjenjiv na EVN Makedonija**
 - Dobavljač u sektoru komunalnih usluga, obavljanje odgovarajuće djelatnosti

▪ **Granične vrijednosti za primjenu ZJN**

- 200.000 EUR / nabavka roba i usluga
- 4.000.000 EUR/ nabavka radova

▪ **Primjenjive procedure prema ZJN**

- Otvorena procedura
- Ograničena procedura
- Ispregovarana procedura sa prethodnim obavještenjem o objavi ugovora
- Ispregovarana procedura bez prethodnog obavještenja o objavi ugovora
- Pojednostavljena procedura nadmetanja



Ispregovarana procedura - EVN je najčešće koristi

- Nabavka tehnički sofisticirane robe
- Svi zahtjevi i uslovi detaljno ispregovarani
- Kooperativni pristup, povjerenje & pouzdanje u isporučioce
- Konkurentne cijene & uslovi
- Pravilno upravljanje isporučiocima

Zašto privatna kompanija treba da se prijavljuje za javne nabavke?

Obavezno

- Zahtjev Zakona o javnim nabavkama
- Značaj energetskog segmenta u svakoj zemlji
- Prilagođavanje EU direktivama o javnim nabavkama
- Jedina makedonska privatna kompanija u sektoru komunalnih usluga

Dobrovoljno

- Izuzetno konkurentne cijene prilikom javnih tendera
- Povećana konkurenca vs. zbiru ponuda
- Transparentan pristup isporučiocima
- Jednake šanse za sve
- Pravičnost
- Unaprijeđena vještina na polju nabavki
- Slična procedura primjenjiva za sve nabavke EVN

**EVN
Gledišta**

Uspješni ciljevi nabavke (Privatni & javni)



- **Pravičnost**
 - Razumno definisana pravila
 - Razumne procjene, pravedan pristup
 - Izbjegavanje pritisaka i zloupotreba
- **Konzistentnost**
 - Prethodno definisani zahtjevi i pravila
- **Transparentnost**
 - Procedura, odgovornosti, dodjela
- **Jednake šanse za sve isporučioce**
- **Efikasnost**
 - Unaprjeđenje vještina naručioca
 - Eliminisanje pretjerane centralizacije
 - Nivoi donosilaca odluka & birokratija
 - Ubrzavanje postupka nabavke
- **Sljedljivost**
 - Dokumentovani postupak/ procedura
 - Svijest/obazrivost & odgovornost svih koji su uključeni
 - Olakšavanje postupka evaluacije & revizije
- **Odgovornost**
 - Odgovornost odjeljenja/osoblja za nabavke prema vlasnicima & vlastima

Strategije nabavki

Strategija “standardizovanja” (= Nabavke na bazi modela)



- **Tehnička standardizacija** (robe/usluge/radovi)
 - Ušteda vremena & truda
 - Jasni tehnički zahtjevi
- **Modeli tendera/provjere ponuda/ugovora**
 - Unaprijeđena efikasnost
 - Jednoobrazni profesionalni pristup
 - Laka priprema ponuda
 - Minimizirani broj grešaka/rizika od pritužbi
- **Načelo “4 očiju”**
- **Intenzivni okvirni sporazumi**
 - Smanjenje ponavljanja postupaka
 - Ubrzavanje nabavki
 - Minimiziran finansijski rizik
 - Stabilna & dugoročna saradnja isporučilaca
- **Centralizacija do razumnog nivoa**
 - Što & zašto?
 - Veliki potencijal za smanjenje troškova
- **Grupe za operativne i strateške nabavke**
- **Sistemi planiranja resursa u korporacijama (ERP)**
 - analize, statistički podaci i planiranje
- **“Održavanje & Investiranje” kod najuspješnijih na polju nabavki**

Važne stavke za nabavke



- **Tržišna situacija, isporučiocu**
 - trenutno & potencijalno
 - ograničenja & prednosti
- **Tržišna pozicija i ovlašćenja naručioca**
- **Jake strane i slabosti naručioca**
- **Osnaživanje konkurentnosti naručioca**
 - Obuke osoblja, unaprjeđenje mekih vještina
 - nove tehnike
 - rotacije
- **Budući tržišni trendovi**
 - Domaći i međunarodni
 - Nove metode i tehnologije nabavki...
- **Iz jednog ili više izvora**
 - Rizik isporuke
 - Nivo zaliha
 - Komercijalni uslovi
 - Faktor pouzdanosti učinka
 - Povećani obim posla
 - Rizik od neopravdanih rezultata/konkurencaje

Preduslovi vještine iz oblasti nabavki

Nabavka je mnogo više od puke papirologije

- Svijest strateškog vodećeg kupca o
 - Djelokrugu upravljanja
 - Dostupne tehnologije
 - Jasne specifikacije
 - Obavezni tehnički/profesionalni zahtjevi
 - Veze sa sredinom
 - Obavezni pravni zahtjevi
 - Upravljanje troškovima
 - Dostupan budžet
 - Procijenjeni troškovi uključujući opcije
 - Upravljanje vremenom
 - Dostupni vremenski okvir & opcije
 - Vremena isporuke
 - Upravljanje kvalitetom
 - Upravljanje rizikom
 - Osnovni rizici u vezi sa nabavkama
 - Specifični neobavezni rizici
 - Procjena kontrole rizika
- ➡
- Permanentna obuka & edukacija
 - Komercijala & marketing
 - Pravni aspekti
 - Obuka iz oblasti javnih nabavki
 - Obuka iz mekih vještina
 - Tehnička obuka iz oblasti roba
- Razmjena znanja unutar firme (grupe)

Faze nabavke & vrijeme

Faze

- Zahtjev (potražnja) za nabavku
 - Identifikacija potrebe & odobrenje
- Razvoj koncepta nabavke
 - Ograničenja
 - Razvoj koncepta
 - Odobrenje
- Izrada/priprema dokumentacije
- Upravljanje nabavkom (realizacija)
 - Zahtjev
 - Evaluacija (tehnička & komercijalna)
 - Izvori/izbor isporučioca
 - Ugovaranje
 - Upravljanje isporukom
- Pošiljke
 - isporuka, kontrola, promjena zahtjeva, unaprjeđenja



Vrijeme

- Zahtijevano vrijeme
 - Prosječno 1-3 dana min. do > 90 dana
- Vrijeme nabavke zahtijevano po projektu
 - Planiranje se uglavnom zaboravlja
 - Čest vremenski pritisak za odjeljenje za nabavke
 - Zakonsko ograničenje u slučaju javnih nabavki
 - Velika složenost & troškovi dijela projekta koji se tiče nabavki
 - Izraženo pribjegavanje sudskim postupcima & vrijeme

Tehnike evaluacije & kriterijumi odabira



Kriterijumi odabira

- Najniža cijena nakon ispunjenja tehničkih zahtjeva
 - Najčešće korišćeno od strane EVN-a
 - Objektivno mjerjenje
- Najbolja ponuda
 - Komplikovana tehnička evaluacija
 - Uzrokuje komentare/pritužbe isporučilaca
 - Postignuti nivoi cijena su viši

Tehnike evaluacije

- Jasno određivanje Isporučilac-naručilac
 - Izračunavanje ukupnih troškova vlasništva
 - Izbjegavanje grešaka & dodatnih troškova
- Načelo "4 očiju"
 - Komercijalna/tehnička provjera
 - Angažovanje eksternih konsultanata
- Korisni instrumenti praćenja & podjele rizika
 - Korišćenje matrice "4 pitanja" (Ko, Što, Kada, Zašto)
 - Korišćenje dodataka (sumarni izvještaji)
- Plan & Sheme cijena
 - $\frac{1}{2}$ radova se obavlja sa dobrim cjenovnim planom
 - Upoređivanje "jabuke sa jabukom"
 - Cjenovni plan ukupnih troškova vlasništva & struktura sastavnih dijelova proizvoda
- Mjerjenje rezultata & monitoring
 - Tržišna cijena (ponude); istorijske & grupne cijene
 - Cjenovni reperi
 - Permanentni nadzor ključnih indikatora učinka

Organizaciona shema naručioca



- Jednostavna organizacija naručioca
 - Centralizovan od 2006. (24 zaposlena)
 - Precizan & brz odgovor na povećanu potražnju
 - Precizna & pravilna komunikacija sa internim klijentima
 - Ravnoteža između eksternih & internih zahtjeva
 - Simultane vertikalne & horizontalne linije odgovornosti
- 3 grupe nabavki
 - Nabavka usluga & roba
 - Nabavka radova
 - Upravljanje centralnim skladištem & materijalom
 - Prodaja otpada
- Jasan interni postupak & poslovne smjernice

Kontrolni mehanizmi



- Državna komisija za žalbe na javne nabavke
 - zvanična, nezavisna kontrola & donosilac odluka
- Mehanizmi internog odobravanja & potpisivanja
 - Načela 4 očiju
 - Matrica za potpisivanje (pravilnici) & nivoi kontrole
 - Upoređivanje cijena, nezavisno određivanje repera, česti tenderi
- Kontrola učinka
 - Na licu mesta tokom realizacije projekta
 - Tehnička kontrola tokom garantnog perioda
 - Nezavisna (nadzor, instituti)
 - Mehanizmi garancije za dobro izvršenje posla
- Kontrola osoblja
 - rotacije
 - Svijest o odgovornosti & posljedicama
 - Izbjegavanje sukoba interesa
 - Kodeks ponašanja
- Unutrašnja revizija & kontrola
 - Planirane i neplanirane kontrole i revizije
 - Dobar sistem sljedljivosti
 - Budžetska kontrola & kontrola potrošnje

E-relevantnost za buduće nabavke

- Faze E-nabavki
 - E-priprema tendera (E-planiranje, E-projektovanje, E-izrada dokumenata)
 - E-traženje izvora (e-zahtjev za informacije, zahtjev za prijedlog, zahtjev za navođenje cijena (RfX), E-tenderi, E-trgovina)
 - E-procjena (E-sistem bodovanja, E-analize, E-odluke)
 - E-odabir (E-aukcija, E-pregovaranje, E-odabir)
 - E-ugovaranje & E-kupovina
- Relevantnost E-nabavki
 - Smanjenje kapaciteta nabavki
 - Smanjenje uticaja ljudskog faktora
 - Jaka podrška sistemu planiranja resursa u korporacijama (ERP) & jasan E-katalog
 - Interna E-nabavka kao prvi korak ka eksternoj E-nabavci
- Zakonski aspekti E-nabavke
 - Potpuno zakonodavstvo o uspostavljanju
 - Nema granica država/regiona
 - Mjesto za zaključivanje ugovora, važeći zakon & jurisdikcija
 - Svijest o opštim nabavkama & uslovima ugovaranja
 - Pitanje povjerenja - naručilac & isporučilac
- Budućnost E-nabavki
 - Standardizacija tehnologije na najvišem nivou, grupe roba
 - E-procjena & E-ugovaranje izuzetno teško
 - Zahtjevi za značajne korporativne promjene



Hvala na pažnji!

Pitanja i odgovori