

Řízení a kontrola ve veřejné správě

Řízení nákupu ve VS

Charakteristika nákupu I.

– Obstaravatelská činnost (**Procurement**) zahrnuje následující aspekty:

- analýza „zhotovit – nakoupit“,
- akvizice – získávání zákazníků osobním jednáním,
- výběr dodavatelů,
- zpracování kontrakční dokumentace,
- administrativa v rámci kontraktu,
- sledování dodávek,
- skladování,
- manipulace s materiálem a zařízením.

Charakteristika nákupu II.

- Smyslem existence a cílem nákupu (procesu nákupu) je **uspokojit potřebu** zákazníka nákupu.



Charakteristika nákupu III.

- Uvnitř podniku (instituce) je zákazník nákupu chápán jako ta organizační část nebo proces, které jsou **nositelem potřeby vstupního produktu**.
- Uspokojení potřeb zákazníka (formulovaných i očekávaných) znamená zajistit výběrem vstupní produkt.

Nákup jako strategický proces I.

V řízení projektu lze chápat buď:

- **úžeji**, jako proces, do kterého vstupuje konkrétně specifikovaný požadavek na nákup určité komodity a vystupuje potvrzená objednávka (smlouva), která je předávána jako vstup do navazujících procesů (např. skladování),

Anebo:

- **šířeji a komplexněji**, kdy vstupem je identifikace budoucí potřeby (např. identifikace nového projektu nebo poptávka na dodávku) a výstupem je dokončená dodávka předaná jako vstup do dalších procesů (např. část projektu (subdodávka) předaná do užívání, přesně v čase potřeby na místo spotřeby, atd.).

Nákupní know-how I.

- Pod pojmem **nákupní know-how** lze zařadit osm následujících prvků, které jsou podmínkami kvalitního nákupu:
 - **znalosti pracovníků** připravujících a uskutečňujících nákupní procesy,
 - **organizace vlastních procesů** – procesní model nákupů (myšlenka),
 - **dokumentace** (popis) procesního modelu nákupů (vyjádřená myšlenka),
 - **implementace** procesního modelu nákupu (zavedení myšlenky do rutinní praxe),
 - **nákupní systémy** ("na čem" se pracuje),
 - **historická i aktuální data** vztahující se k dodavatelům, předmětům nákupů a k procesům nákupu,
 - vůle vedení ke zlepšování a **zdokonalování** (inovacím) **nákupních procesů**,
 - **využívání moderních technologií** a přizpůsobování procesního modelu nákupu jejich možnostem.

Nákupní rozhodovací proces

- Poznání problému – iniciace nákupu
- Identifikace charakteru potřeby
- Specifikace výrobku
- Nákupní průzkum trhu – průzkum dodavatelů a predikce budoucích potřeb
- Soustředění nabídek
- Výběr dodavatelů
- Zadání objednávek a sjednání smlouvy
- Kontrola dodávek
- Hodnocení dodavatelů

Nástroje řízení nákupu

- Proces nákupu je při znázornění v nejvyšší úrovni agregace relativně jednoduchý.
- Na jeho **vstupu** jsou požadavky na zajištění dodávek (vstupních produktů), na **výstupu** je dodání požadovaných vstupních produktů.
 - **Analýza vlastní síly** („make or buy“)
 - **Paretova analýza** (ABC analýza)
 - **Porovnávací matice** komodit a rizik
 - **Kategorizace dodavatelů** podle citlivosti na výkyvy trhu

Smluvní vztahy I.

- Součástí řízení projektu/úkolů a obstaravatelské činnosti je **Smluvní management (Contract Management)**.
- Cílem procesu je **aktivní kontrola** způsobu a postupu plnění smlouvy příslušným dodavatelem.
- **Míra aktivní kontroly** bude tím větší, čím větší význam má dodávka pro další realizaci projektu.

Smluvní vztahy II.

– Smluvní management lze charakterizovat jako řízení:

- smluvních jednání mezi osobami zúčastněnými na přípravě a realizaci projektu (obecně mezi odběratelem a dodavatelem), která obvykle vedou k uzavření smlouvy,
- zavádění (implementace) a následného provádění smluvních ujednání (realizace závazků),
- provádění změn smluvních závazků.

Správa smluvních vztahů

– Vstupy do dílčího procesu „**správa smluvních vztahů**“ jsou:

- **smlouva**, která je výstupem z předcházejícího dílčího procesu,
- **plnění smlouvy** příslušným dodavatelem.

– Typy smluv:

- Pevné ceny
- Náklady
- Čas a materiál

Pevné ceny

- Dobře definovatelný rozsah a požadavky
 - Dostatečná konkurence na trhu
 - Prodávající musí uhradit dodatečné náklady
 - Prodávající nese vysoké riziku
 - Kupující nese nízké riziko
- Typy:
 - Pevné ceny/paušál/firemní pevné ceny
 - Pevné ceny + pobídková složky
 - Pevné ceny + složka odměn
 - Pevné ceny upravené o ekonomickou cenu
 - Nákupní objednávka

Proplácení nákladů

- Neznámý nebo obtížně definovaný rozsah (např. výzkumné projekty)
- Není možné přesně definovat čas a náklady
- Kupující platí skutečné náklady
- Vyšší požadavky na administrativu kontraktu
- Prodávající musí zaznamenávat skutečné náklady
- Levnější než pevné ceny

– Typy:

- Náklady plynoucí ze smlouvy
- Náklady + odměna (procento z nákladů plynoucích ze smlouvy)
- Náklady + fixní odměna
- Náklady + pobídková složka
- Náklady + složka odměn

Čas a materiál

- Ceny za jednotku
- Krátkodobé kontrakty za nižší ceny
- Potřeba rychlého začátku smlouvy
- Služby
- Měla by být stanovena maximální cena

Příklady

- Cena = 550€ + 2% inflace
- Cena = 500 ks za 2€
- Cena = 500€ + 55 € za každou dodanou část dřívě
- Cena = náklady + 10% z nákladů
- Cena = náklady + 100€
- Cena = náklady + 10% z úspor
- Cena = 50€/hodinu + materiál

Ukončování smluvních vztahů

– Cílem dílčího procesu je:

- prověřit zda smlouva byla v celém rozsahu splněna,
- provést formální akceptaci plnění smlouvy,
- připravit a potvrdit dohodu o vyrovnání všech nároků smluvních stran, vyplývajících ze závazků,
- vyhodnotit nákup a informace o něm uložit do příslušné datové základny,
- zkompletovat příslušnou dokumentaci nákupu a zajistit její archivaci stanoveným způsobem.

Formy smluv

- Smlouva o dílo
- Smlouva mandátní
- Příkazní smlouva
- Smlouva o obstarání věci
- Smlouva zprostředkovatelská
- Smlouva kupní
- Smlouva o smlouvě budoucí

Management požadavků I.

- Jako součást smluvního managementu se někdy definuje tzv. **management požadavků (Claim Management)** uplatňovaný v realizačních fázích projektu.
- Jedná se o průběžné, soustavné a cílevědomé **zpracovávání požadavků** na změny a úpravy, zaznamenávání případů **nedodržení podmínek** (např. dílčích termínů a lhůt) a obecně zaznamenávání všech smluvně (právně) **relevantních příhod** ovlivňujících průběh realizace projektu.

Management požadavků II.

— Evidence a průběžné zpracovávání těchto případů:

- definování a evidování každé takové smluvně (právně) významné příhody,
- zaujetí přesného právního stanoviska, ke každé takové příhodě,
- ohodnocení (ocenění) každého takového případu z hlediska jeho budoucího finančního vypořádání,
- průkazné zpracování a dokladování každého případu a jeho uložení a evidování pro budoucí využití.

Použité zdroje, literatura

- Doležal J. a kol.: Projektový management podle IPMA. Grada, 2012.
- Bentley, C.: Základy metody projektového řízení PRINCE2. Wolters Kluwer, 2016.

Děkuji za pozornost